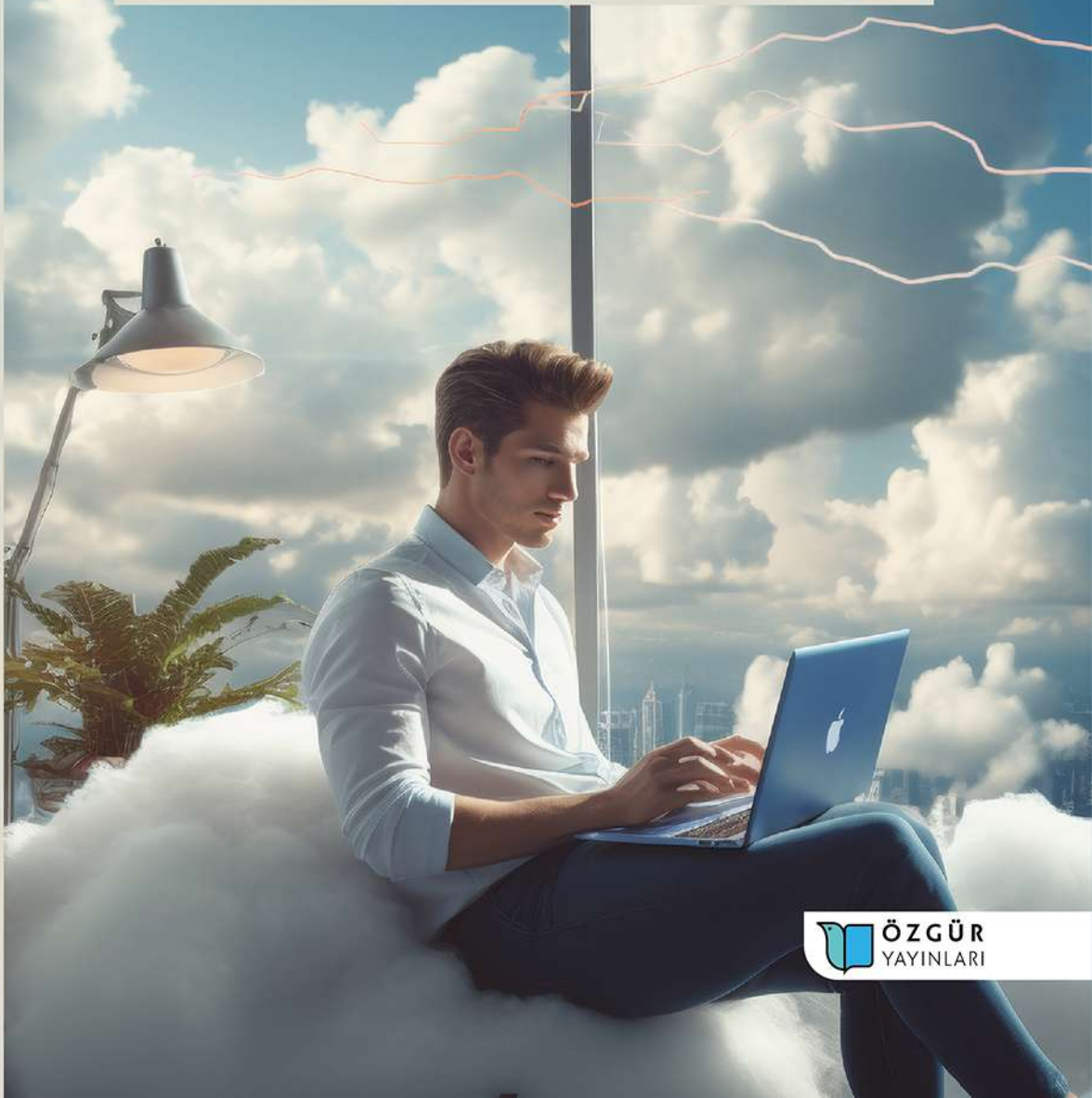


Uzaktan Çalışma Modelinde Öne Çıkan Bazı Kavramlar

*İş Sağlığı ve Güvenliği • Veri Güvenliği
İnsan Kaynakları Uygulamaları • Ortaya Çıkan Maliyetler
Örgütlenme Hakkı • Çalışan Özerkliği
-Yönetici ve Çalışan İlişkisi*

Dr. Birol Altun



Uzaktan Çalışma Modelinde Öne Çıkan Bazı Kavramlar

İş Sağlığı ve Güvenliği
Veri Güvenliği
İnsan Kaynakları Uygulamaları
Ortaya Çıkan Maliyetler
Örgütlenme Hakkı
Çalışan Özerkliği
Yönetici ve Çalışan İlişkisi

Dr. Birol Altun

Published by
Özgür Yayın-Dağıtım Co. Ltd.
Certificate Number: 45503

📍 15 Temmuz Mah. 148136. Sk. No: 9 Şehitkamil/Gaziantep
☎ +90.850 260 09 97
📞 +90.532 289 82 15
🌐 www.ozguryayinlari.com
✉ info@ozguryayinlari.com

Uzaktan Çalışma Modelinde Öne Çıkan Bazı Kavramlar

Dr. Birol Altun

Language: Turkish
Publication Date: 2026
Cover design by Mehmet Çakır
Cover design and image licensed under CC BY-NC 4.0
Print and digital versions typeset by Çizgi Medya Co. Ltd.

ISBN (PDF): 978-625-8813-48-7

DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub1379>



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0). To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>
This license allows for copying any part of the work for personal use, not commercial use, providing author attribution is clearly stated.

Suggested citation:

Altun, B. (2026). *Uzaktan Çalışma Modelinde Öne Çıkan Bazı Kavramlar*. Özgür Publications. DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub1379>. License: CC-BY-NC 4.01

Çalışmanın birinci ve ikinci bölümlerinde tarafımda hazırlanan “Covid-19 Pandemi Dönemine Hizmet Sektöründe Evden Çalışmaya Yönelik Fenomenolojik Bir İnceleme” adlı doktora tezinin konu ile ilgili teorik çerçevesi ve nitel araştırmanın genişletilmiş versiyonu kullanılmıştır. Diğer bölümlerde tezde yer alan nitel araştırmadan elde edilen veriler kullanılmamıştır.

The full text of this book has been peer-reviewed to ensure high academic standards. For full review policies, see <https://www.ozguryayinlari.com/>



İçindekiler

1	Giriş	1
	Uzaktan Çalışma Kavramı	2
	Uluslararası Mevzuatta Uzaktan Çalışma	4
	Ulusal Mevzuatta Uzaktan Çalışma	5
	Uzaktan Çalışma Oranları	7
	Uzaktan Çalışılan Sektörler	10
	Kaynakça	12
2	Yöntem	15
	Hizmet Sektörüne Yönelik Nitel Bir Araştırma	15
	Araştırmanın Konusu, Önemi ve Amacı	15
	Araştırmanın Kapsamı	17
	Araştırmanın Metodolojisi	18
	Araştırmanın Örneklem Seçimi	22
	Veri Toplama Yöntemi	23
	Metinlerin Analizi ve Verilerin Çözümlemesi	24
	Araştırmanın Varsayımları ve Sınırları	26
	Araştırma ile İlgili Ön Çalışmalar: Literatür Taraması	27
	Etik	28
	Araştırmacının Rolü	28
	Katılımcıların Demografik Özellikleri	31
	Cinsiyete Göre Dağılım	32
	Medeni Duruma Göre Dağılım	33
	Çocuk Sahibi Olmaya İlişkin Dağılım	33
	Katılımcıların Eğitim Düzeyi ve Yaş Ortalaması	34
	Katılımcıların Kurum İçi Pozisyonları	34

Katılımcıların Çalıştıkları Sektör ve İstihdam Şekilleri	35
Katılımcıların Kıdem Durumu ve İşyerlerinde Çalışan Sayısı	36
Araştırmanın Bulguları ve Yorumları	36
Kaynakça	37
3 Evden Çalışma Uygulamasında İş Sağlığı ve Güvenliği'nin Önemi	39
Giriş	39
Teorik Çerçeve	40
Uzaktan Çalışma (Pandemi Döneminde Evden Çalışma)	40
İş Sağlığı ve Güvenliği Kavramı	40
Ulusal Mevzuatta İş Sağlığı ve Güvenliği	42
Evden Çalışma Da İş Sağlığı ve Güvenliği Konusunda Ortaya Çıkabilecek Riskler	46
Ergonomik riskler	46
Psikososyal Riskler:	46
Fiziksel ve Dijital Riskler:	46
İş Kazalarının Bildirilmesi:	47
Araştırmanın Bulguları	47
Sonuç	50
Kaynakça	52
4 Pandemi Döneminde Evden Çalışma Uygulamasında Ortaya Çıkan Veri Güvenliği Problemleri	53
Giriş	53
Teorik Çerçeve	54
Evden Çalışırken Veri Güvenliği	54
Ulusal Mevzuatta Veri Güvenliği	55
Evden Çalışmada Veri Güvenliği Sorunları	57
Kişisel Cihazların Kullanımı	57
Güvensiz Ağ Bağlantıları	57
İnsan Faktörü ve Farkındalık Eksikliği	57
Kurumsal Veri Paylaşımı ve Bulut Sistemler	57
Çözüm Önerileri	58
Araştırmanın Bulguları	58
Sonuç	60
Kaynakça	62

5	Pandemi Döneminde Evden Çalışanlara İnsan Kaynakları Uygulamaları (Eğitim, Ücret, Kariyer ve Terfi)	63
	Giriş	63
	Teorik Çerçeve	65
	Eğitim	65
	Ücret	68
	Kariyer	71
	Terfi	73
	Araştırmanın Bulguları	75
	Sonuç	78
	Kaynakça	79
6	Uzaktan Çalışmada İşverenlerin ve Çalışanların Artan ve Azalan Maliyetleri	81
	Giriş	81
	Teorik Çerçeve	82
	Uzaktan çalışma	82
	Uzaktan Çalışmada İşverenlerin Azalan Maliyetleri	83
	Uzaktan Çalışmada İşverenlerin Artan Maliyetleri	84
	Teknolojik Altyapı Yatırımları	84
	Donanım ve Ekipman Giderleri	84
	Eğitim ve Dijital Yetkinlik Maliyetleri	85
	Çalışan Destek Programları ve Psikososyal Maliyetler	85
	Yasal ve İdari Düzenlemelerden Kaynaklanan Maliyetler	85
	Evlerde Ortaya Çıkan Maliyetler	85
	Uzaktan Çalışmada Çalışanların Azalan Maliyetleri	86
	Uzaktan Çalışmada Çalışanların Artan Maliyetleri	87
	Araştırma Bulguları	87
	4. Sonuç	89
	Kaynakça	90
7	Uzaktan Çalışanların Hak Arayışı ve Örgütlenme Mücadeleri: Sendikalar ve Dijital Sendikacılık	91
	Giriş	91
	Teorik Çerçeve	92
	Tarihçe	92

Sendika Kavramı	93
Ulusal Kaynaklar	94
Uluslararası Kaynaklar	98
İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi	98
ILO Anayasası	98
Filadelfiya Bildirgesi	99
Dijital Sendikacılık (E-Sendikacılık)	104
Dijital Sendikacılığın Temel Özellikleri	105
Dijital Sendikacılığın Avantajları	106
Dijital Sendikacılığın Karşılaştığı Zorluklar	106
Uzaktan Çalışma Modeli ve Sendikal Faaliyetler	107
Araştırmanın Bulguları	109
Sonuç	111
Kaynakça	113
 8 Uzaktan Çalışma ve Çalışan Özerkliği	 115
Giriş	115
Teorik Çerçeve	116
Özerklik Kavramı ve Çalışan Özerkliği	116
Uzaktan Çalışma ve Çalışan Özerkliği	118
Çalışan Özerkliğinin Bireysel Yönü	119
Uzaktan Çalışma Modelinde Çalışan Özerkliğinin Sınırlılıkları ve Riskleri	119
Uzaktan Çalışma Modeli ve Çalışan Özerkliği İlişkisi Üzerine Yapılmış Araştırma Örnekleri	120
Sonuç	133
Kaynakça	135
 9 Uzaktan Çalışma Modelinde Yönetici ve Çalışan İlişkisi	 137
Teorik Çerçeve	138
Yönetici	138
Yönetici Tipleri	139
1. Otoriter Yönetici	139
2. Demokratik Yönetici	140
3. Danışman Yönetici	141
4. Laissez-Faire (Serbest Bırakan) Yönetici	142

5. Dönüşümcü (Transformational) Yönetici	143
6. İşlemci (Transactional) Yönetici	144
7. İşbirlikçi Yönetici	144
8. Koçluk	145
9. Delegasyon	145
10. Vizyoner Yönetici	146
11. İkna Edici Yönetici	146
12. Hizmetçi Yönetici	147
13. Otantik Yönetici	147
14. Teknolojik Yönetici (Tekno -Yönetici)	148
15. Dijital Yönetici (e-yönetici)	148
Uzaktan Çalışma Modeli ve Yöneticiler	150
Konu İle İlgili Yapılmış Çalışma Örnekleri	153
Araştırmanın Bulguları	158
Sonuç	162
Kaynakça	163

BÖLÜM 1

Giriş

Dünya üzerinde yer alan ekonomilerde ve işgücü piyasalarında 1700 yıllarında başlayan birinci sanayi devrimi süreci benzeri gelişmeler yaşanmaktadır. Birinci, ikinci ve üçüncü sanayi devrimleri 20 yüzyılın modern sanayi toplumlarının ortaya çıkışına katkı sağlamışlardır. Bu süreçte tarım toplumlarından sanayi toplumlarına geçiş tüm dünya da aynı oranda olmasa da gerçekleşmiştir. Zamanla ekonomilerde tarım sektörü ve sanayi sektörü küçülmeye başlamış ve hizmet sektörleri yaygınlaşmıştır. Bu dönüşüm kolay olmamıştır. Sürekli bir ilerlemeci çizgi izlemese de değişim devam etmiştir. Yaklaşık 250 yıl sürmüştür. Dördüncü sanayi devrimi ile başka bir aşamaya geçiş başlamıştır. Teknoloji çağı, bilgi toplumları ortaya çıkmaya başlamıştır. 1970 yıllarda yaşanan ekonomik kriz işgücü piyasalarında esnek çalışma modellerinin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Uzaktan çalışma teknolojik aletlerinde katkısı ile işgücü piyasalarında yerini almaya başlamıştır. Bu model pandeminin zorlayıcı şartlarında ekonomilerin yardımına yetişmiş ve ekonomilerin tamamen kapanmasını engellemiştir. Pandemi sonrası dönemde oran olarak azalsa da varlığını yavaşta olsa artarak sürdürmektedir. Ayrıca esnek çalışmanın bir türü olan hibrit çalışma modelide işgücü piyasalarında yaygınlaşmaktadır. İşgücü piyasalarında platform çalışmaları, gig çalışma, dijital göçebeler görülmektedir. 21 yüzyıl büyük bir teknolojik dönüşümün başlangıcı olarak kabul edilmektedir. Sanayi devrimlerinin yarattığı dönüşüm yaklaşık 250 yıl sürmüşken bu teknolojik dönüşüm 50 yıllık bir geçmişe sahiptir. İnternet teknolojisinin gelişimi ile tüm dünya aynı anda benzer değişimlerden geçmektedir. Son zamanlarda işgücü piyasalarında ve ekonomilerde en çok konuşulan konu yapay zeka dır. Yapay zekanın mavi yakadan, beyaz yakaya geçen değişim sürecini metal yakaya geçireceği ifade edilmektedir. Bir değişim başlamışsa yani cin lambadan çıkmışsa er geç süreç tamamlanmaktadır. Zamanı kestirmek zordur.

Onun için uzaktan çalışma gibi esnek çalışma modelleri yaygınlaşarak varlığını sürdürme potansiyeli taşımaktadır. Modelin farklı yanlarının ele alınması faydalı görülmektedir (Eurofound, 2025, Ilo, 2026, Wef, 2026).

UZAKTAN ÇALIŞMA KAVRAMI

Uzaktan Çalışma Uzaktan çalışma modeli işgücü piyasalarındaki esnekleşme ve pandeminin etkisi ile yaygın hale gelmiştir. Özellikle pandeminin işgücü piyasalarında yarattığı etkiyi azaltmada uzaktan çalışma modeli etkili olmaktadır. Uzaktan çalışma esnek çalışma modellerinden birisidir. Uzaktan çalışma işveren tarafından oluşturulan mekânın dışında, çalışanın evinden ya da farklı mekânlardan (uydu ofis) çalışmanın yürütülmesidir. Çalışan bilgi işlem aletlerinin verdiği imkân sayesinde işyeri ile bağlantılı kalabilmekte ve hizmet üretimini gerçekleştirebilmektedir. Uzaktan çalışma kavramı ile ilgili olarak tam bir netlik yoktur. Literatürde başlangıçta tele çalışma olarak tanımlanan model zamanla uzaktan çalışma şeklinde kavramsallaştırılmıştır. Bu yüzden alan yazında bu çalışma şekli yerine kullanılan farklı kavramlar mevcuttur. Bu kavramlar tele çalışma, telecommuting, e-çalışma (e-work), uzaktan çalışma (remote work), sanal çalışma (virtual work), dağıtılmış çalışma (distributed work), vardiyalı çalışma, esnek çalışma (flexible work), mesafeli çalışma (distance working), evden çalışma (work from home) şeklinde kavramsallaştırılmıştır. Çalışmamızda diğer kavramlara değinmekle beraber asıl kavram olarak uzaktan çalışma (remote work) kavramı kullanılacaktır (ILO, 2016; ILO, 2020a). Gerçek anlamda ilk “uzaktan çalışma” olarak tanımlanan tele çalışma biçimi 1970’lerde Kaliforniya’da IT (Bilgi Teknolojileri) sanayisindeki çalışanların evden uzaktan çalışmak için bilgi ve iletişim teknolojisi araçlarını kullanmaya başlamasıyla ortaya çıkmaktadır. Bu dönemde daha önceki endüstriyel ve büro işlerinde olduğu gibi, kadınların gelir elde etmelerine ve yine evde bulunmalarına ve evde ücretsiz bakım işi yapmalarına izin vermenin bir yolu olarak savunulmaktadır. Uzaktan çalışma çok ilgi görse dahi Covid-19 salgınından önce uzaktan çalışmanın çoğu ara sıra yapılıyordu. İşçilerin yalnızca küçük bir yüzdesi bunu kalıcı olarak yapıyordu. Amerikan zaman kullanımı anketine göre ücretli ve maaşlı çalışanların % 29’u evden çalışabiliyordu ancak yalnızca % 4’ü bunu yapmalarını gerektiren işlere sahipti (Abolina ve Veselova, 2021: 11; Ilo, 2020a).

Uzaktan çalışma kavramı üzerine değişik tanımlamalar mevcuttur. Pandemi öncesinde işgücü piyasalarında yaygınlaşan tele çalışma kavramı pandemi döneminde uygulanan toplu uzaktan çalışma deneyimi kavramı ile birlikte değerlendirilmektedir. Bu dönemde uzaktan çalışma (remote work) kavramı kullanılmaya başlanmıştır ve birçok yayında ele alınmaktadır. Genellikle Avrupa

Birliği kökenli çalışmalarda telework kavramı üzerinden konular ele alınırken, ABD kökenli çalışmalarda remote work kavramıyla daha çok karşılaşılmaktadır.

Uzaktan çalışma modeli ile bu modelin alt türleri arasında terim birliği bulunmamaktadır. Tarihsel süreç içerisinde uzaktan çalışma, evde çalışma ve tele çalışma kavramları üzerinde değişik tanımlamalar gerçekleştirilmiştir. Zamanla bu üç kavram arasındaki anlam kargaşasını gidermek için uzaktan çalışmayı tele çalışma ve evde çalışmanın bir üst kavramı olarak ele almak yerinde olmuştur. 4857 sayılı İş Kanunu ve ilgili yönetmelikte bu şekilde bir tanımlama mevcuttur. Uzaktan çalışmanın iki alt türü bulunmaktadır. Bunlar tele çalışma ve evde çalışmadır (Şanlı, 2023: 26).

ILO (Uluslararası Çalışma Örgütü) bu konuda değişik tanımlamalar yapmaktadır. Aynı şekilde EUROFOUND (Avrupa Yaşam ve Çalışma Koşullarını İyileştirme Vakfı) çalışmalarda bu tanımlara rastlanılmaktadır. Uzaktan çalışma standart çalışma ortamlarının dışında yani ofis, fabrika, atölye gibi işverenin sağladığı çalışma ortamı dışında alternatif çalışma ortamlarında yapılan ve genellikle kişilerin evlerinde yaptıkları çalışmalardır. AB Sosyal Ortaklarının Uzaktan Çalışmaya İlişkin Çerçeve Sözleşmesi (2002) uzaktan çalışmayı işi organize etme ve/veya gerçekleştirme biçimi olarak tanımlar. Bu tanım çerçevesinde yazılı bir iş sözleşmesi/ilişkisi bağlamında, işverenin işyerinde yapılabilen işin düzenli olarak bu işyerinden uzakta yapılması durumu ve bu süreçte bilgi teknolojisi (bilgisayar, tablet, telefon) araçlarının kullanılması olarak tanımlar (Eurofound, 2020c). Uzaktan çalışmanın tanımına baktığımızda bu şekilde çalışmayı mümkün kılan bilgi işlem teknolojilerindeki gelişmeler olduğu görülebilir. Uzaktan ve çevrimiçi çalışmanın gelişimi ve büyümesi gelecekte genişleyen 5G bant genişlikleri ve yeni ortaya çıkan 6G bant genişlikleri, yapay zeka (Artificial Intelligence) uygulamaları ve daha akıllı mobil cihazlarla bütünleşecektir. Teknolojinin bu hızlı dönüşümü geniş bant mobil internet ve dijital emek platformları sayesinde çoklu iletişime erişim sağlamaktadır. E-posta, internet, anlık mesajlaşma, yazılı mesajlaşma ve şirket ağıları dâhil dijitalleşme çalışma ortamını değiştirmektedir. Bu durum çalışma süreçlerini, görevleri ve iş içeriğini etkilemektedir; varolan yapılarda dönüşüme neden olmaktadır. Dijital dönüşüm organizasyonları ve ürünleri etkilemektedir. Bu dönüştürücü etki yeni organizasyona ve çalışma yollarına duyulan ihtiyaçların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Yapay zeka teknolojilerindeki hızlı ilerleme işlerin yapılış biçiminde bir takım değişiklikler yapma potansiyeline sahiptir (Eurofound, 2023b).

Uzaktan çalışmanın evden yapılmasının popüler olmasının değişik nedenleri mevcuttur. Pandemi sırasında bu çalışma tarzının beklenenden daha iyi deneyimler oluşturmaları, fiziksel ve beşeri sermayeye yeni yatırımlar olması,

azalan sosyal damgalanma durumu, kalabalıklar ve bulaşma riskleri hakkında devam eden endişeler, uzaktan çalışmayı destekleyen teknolojik yenilikler bu tarz çalışmayı daha popüler kılmaktadır (Barrero, Bloom ve Davis, 2021).

ULUSLARARASI MEVZUATTA UZAKTAN ÇALIŞMA

Ülkemizin taraf olmadığı ILO 177 sayılı Evde Çalışma Sözleşmesi ve 184 sayılı Evde Çalışma Tavsiye Kararı (1996) ile işverenin fabrikası veya bürosu dışında çalışmayı tanımlamaktadır. Tanıma göre, evde çalışma (home work) bir kişi tarafından yürütülen iş anlamına gelir. İş yapan kişi evde çalışan olarak ifade edilir. İşverenin işyeri dışında kalan kişinin kendi evi veya kendi seçtiği diğer tesislerde, ücret için, donanım, malzeme ve diğer girdileri kimin sağladığına bakılmaksızın işveren tarafından belirlenen bir ürün veya hizmet ile sonuçlanan eylemlerdir. Burada tanımlanan evde çalışmada vurgu işin yapıldığı yer ile ilgilidir. Teknolojik aletlerin kullanımıyla ilgili bir tanımlama değildir. İlgili sözleşmede evde çalışanlarla diğer çalışanlar arasında eşit muamele görme hakkı belirtilmektedir. Ayrıca bu kapsamda istihdam ve meslekte ayrımcılığa karşı korunması, iş sağlığı ve güvenliği alanında korunması, yapılan iş karşılığında ödeme yapılması, eğitime erişim, sosyal güvenlikle yararlanma, örgütlenme ve toplu pazarlık hakkı, işle ilgili asgari yaş ve analığın korunması gibi hakların gözetilmesine vurgu yapılmaktadır. Ev esaslı tele çalışma tanımına uygun olup, daha çok imalat sanayi ve tekstil sektöründe yapılan işler vurgulanmaktadır. Ayrıca ILO tele çalışmayı, iş yeri merkezinden uzak bir mekânda, gerçek çalışma alanından ayrı yapılan ve teknolojik aletlerle iletişim olanaklarının sağlandığı çalışma şekli olarak tanımlamaktadır. Ülkemiz tarafından 177 sayılı Sözleşme henüz onaylanmamış olmasından dolayı sözleşmenin ülkemiz açısından bir bağlayıcılığı bulunmamaktadır (Arıkaydın,2022: 5-11; Eravşar, 2022: 283).

Avrupa Birliği'nde konu ile ilgili olarak çerçeve anlaşması bulunmaktadır. Tele Çalışma Hakkında Avrupa Çerçeve Anlaşması 16 Temmuz 2002'de imzalanmıştır. Buna göre; ilgili anlaşmanın 2. Maddesine göre, tele çalışma, işverene ait olan iş yerinde gerçekleştirilmesi mümkün olan bir işin, bir iş sözleşmesi veya iş ilişkisi çerçevesinde, bilgi teknolojisi kullanılarak ve düzenli olarak işyeri dışında yerine getirildiği iş organizasyonudur. Çerçeve Anlaşma kapsamında istihdam ve çalışma koşulları, sağlık, güvenlik, eğitim ve tele çalışanların toplu hakları gibi hususlara düzenleme getirilmektedir. Avrupa Çerçeve Anlaşması'nda, tele çalışmanın gönüllü nitelikte olması gerektiği vurgulanmaktadır. Ayrıca ofis ortamında çalışanlarla tele çalışanlara eşit muamele edilmesi ve aynı haklardan yararlandırılması vurgulanmaktadır. Çalışanların sağlık ve güvenliğinin sağlanması için tedbirler alınmalı, gizlilik ve veri korunmasına dönük politikaların belirlenmesi gerekmektedir (Arıkaydın, 2022: 5-11; Eravşar, 2022: 283).

AB ülkeleri içerisinde uzaktan çalışma ile ilgili olarak bir takım düzenlemeler mevcuttur. AB içerisinde uzaktan çalışmaya ilişkin yasal tanımlara ve özel mevzuata sahip ülkeler Avusturya, Belçika, Bulgaristan, Çekya, İspanya, Estonya, Almanya, Fransa, Yunanistan, Macaristan, Hırvatistan ve İtalya, Litvanya, Lüksemburg, Letonya, Malta, Hollanda, Polonya, Portekiz, Romanya, Slovenya ve Slovakya'dır. Bu ülkelerin çoğunda, yasal mevzuat çapraz düzenlemelerle tamamlanmaktadır (sektörel, ve/veya şirket toplu sözleşmeleri). Sadece Hırvatistan, Letonya ve Polonya'da düzenlemenin tek kaynağı yasal mevzuattır. Uzaktan çalışmayı ele alan yasal tanımların ve özel mevzuatın bulunmadığı ülkelerde uzaktan çalışma düzenlemeleri çalışma hayatı ile ilgili düzenlemelerin yer aldığı çeşitli, kanunlar içerisinde ele alınmaktadır. Koruma, güvenlik ve sağlık, çalışma süresi ve genel iş hukuku konularını düzenleyen kanunlar içerisinde yer almaktadır. Bu ülkeler Kıbrıs, Danimarka, Fillandiya, İrlanda, İsveç'tir. 2022 yılında İrlanda da uzaktan çalışma talep hakkı yasal çerçeveye sokulmuştur. İskandinav ülkelerinde uzaktan çalışma esas olarak sektörel düzenlemeler aracılığıyla düzenlenmektedir. Finlandiya toplu pazarlık, Danimarka ve İsveç sektörel ve şirket kolektifleri sayesinde düzenlenmektedir. Kıbrıs ve İrlanda da ise düzenleme esas olarak bireysel olarak gerçekleştirilmektedir. Müzakereler ve toplu hizmet sözleşmeleriyle düzenlenmektedir. Uzaktan çalışmaya dair yasal tanımlara sahip olan üye devletlerin birçoğu AB Tele Çalışma Çerçeve Antlaşmasında yer alan yaklaşımı benimsemektedirler (Bazzani ve Miguel, 20204: 80).

ULUSAL MEVZUATTA UZAKTAN ÇALIŞMA

Uzaktan çalışma kavramı mevzuatımıza 4857 sayılı İş Kanunu'nda 6715 sayılı 06-05-2016 tarihli kanunla yapılan değişiklikle yer almıştır. İlgili kanunla yapılan değişiklikle uzaktan çalışma kavramı 4857 sayılı kanunun 14 maddesinde Çağrı Üzerine Çalışma ve Uzaktan Çalışma başlığı ile yer almaktadır. 4857 sayılı İş Kanunu'nda tanımlanan uzaktan çalışma, "işçinin, işveren tarafından oluşturulan iş organizasyonu kapsamında iş görme edimini evinde ya da teknolojik iletişim araçları ile işyeri dışında yerine getirmesi esasına dayalı ve yazılı olarak kurulan iş ilişkisidir". Bu tanımdanda anlaşılabilceği gibi atipik bir istihdam şekli olan ve esnek çalışma modeline uyan uzaktan çalışma edimi işin yapıldığı yerin klasik çalışma ofisi değil, bu mekânın dışında yapılması şeklindedir. Uzaktan çalışma ilişkisinin yazılı olarak kurulması önemlidir (Mevzuat, 2023a).

Konu ile ilgili mevzuatımızdaki ilk düzenleme 6098 sayılı Borçlar Kanunu 461-469 maddelerinde yer almaktadır. "evde hizmet sözleşmesi, işverenin verdiği işi, işçinin kendi evinde veya belirleyeceği başka bir yerde, bizzat veya

aile bireyleriyle birlikte bir ücret karşılığında görmeyi üstlendiği sözleşmedir” (Mevzuat, 2024a).

İş Kanunu’nda yapılan düzenlemedeki bir hususta, işçi ve işveren arasında yazılı olarak kurulacak iş sözleşmesinde; işin tanımı, yapılma şekli, işin süresi, yeri, ücret ve ücretin ödenmesine ilişkin hususlar, işveren tarafından sağlanan ekipman ve bunların korunmasına ilişkin yükümlülükler, işverenin işçiyle iletişim kurması ile genel ve özel çalışma şartlarına ilişkin hükümler yer alır. Kanuna konulan bu madde ile işverenin işçilere dönük olarak yerine getirmesi gereken işveren borçlarından olan ücret ödenmesi, işçiye malzeme ve iş sağlama borcu vurgulanmaktadır (Mevzuat, 2023a).

İlgili düzenlemedeki bir diğer hususta, uzaktan çalışmada işçiler, esaslı neden olmadıkça salt iş sözleşmesinin niteliğinden ötürü emsal işçiye göre farklı işleme tabi tutulamazlar. İşveren, uzaktan çalışma ilişkisiyle iş verdiği çalışanın yaptığı işin niteliğini dikkate alarak, iş sağlığı ve güvenliği önlemleri hususunda çalışanı bilgilendirmek, gerekli eğitimi vermek, sağlık gözetimini sağlamak ve sağladığı ekipmanla ilgili gerekli iş güvenliği tedbirlerini almakla yükümlüdür. Buradaki düzenlemede amaç ofis ortamında istihdam edilen çalışanlarla, uzaktan çalışanlar arasında işveren tarafından fark gözetilmemesi ve ayırım yapılmamasıdır. İşverenin eşit davranma borcuna atıfta bulunmaktadır. İş sağlığı ve güvenliği açısından da işçiyi koruma borcuna vurgu yapılmaktadır (Mevzuat, 2023a).

Uzaktan çalışmanın usul ve esasları, işin niteliği dikkate alınarak hangi işlerde uzaktan çalışmanın yapılamayacağı, verilerin korunması ve paylaşılmasına ilişkin işletme kurallarının uygulanması ve diğer hususlar Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı tarafından çıkarılan yönetmelikle belirlenir. İş Kanunu’nda yukarda saydığımız hususlar ele alınmışken, kanunu daha açıklayıcı ve uygulamaya daha dönük olan bir yönetmelikle konunun açıklığa kavuşturulacağı vurgulanmaktadır (Mevzuat, 2023). Uzaktan çalışma uygulama yönetmeliği pandeminin yoğun olarak yaşandığı ve karantina önlemlerinin uygulandığı dönemde geç de olsa 10 Mart 2021 tarihinde yayınlanmıştır. Yönetmeliğin amacı uzaktan çalışmanın yapılamayacağı işleri, verilerin korunması ve paylaşılmasına ilişkin işletme kurallarının uygulanmasını ve uzaktan çalışmanın usul ve esaslarını belirlemek olarak belirtilmiştir. Yönetmelikte uzaktan çalışan iş görme ediminin tamamını veya bir kısmını uzaktan çalışarak yerine getiren işçiyi ifade eder. Uzaktan çalışma ise kanunda olduğu gibi, işçinin, işveren tarafından oluşturulan iş organizasyonu kapsamında iş görme edimini evinde ya da teknolojik iletişim araçları ile işyeri dışında yerine getirmesi esasına dayalı ve yazılı olarak kurulan iş ilişkisini ifade eder (Mevzuat, 2023b).

Yönetmelikte uzaktan çalışmaya ilişkin iş sözleşmelerinin yazılı şekilde yapılması vurgulanmaktadır. Sözleşmede; işin tanımı, yapılma şekli, işin süresi ve yeri, ücret ve ücretin ödenmesine ilişkin hususlar, işveren tarafından sağlanan iş araçları, donanım ve bunların korunmasına ilişkin yükümlülükler, işverenin işçiyle iletişim kurması ile genel ve özel çalışma şartlarına ilişkin hükümler yer alır. Burada iş sözleşmesinde yer alması gereken hususlar sayılmış olup, işverenin ücret ödeme ve iş araç ve donanım sağlama sorumluluğuna değinilmektedir. Çalışanlarından sağlanan donanımlara dikkatli davranması gerektiği vurgulanmaktadır (Mevzuat, 2023b).

Yönetmelikte mal ve hizmet üretimi için gerekli malzeme ve iş araçlarının temini sözleşmede aksi belirtilmemişse işverene aittir. İşveren tarafından sağlanan araç ve gereçlerin kullanımından işçi sorumludur ve malzemelerin bir listesi çıkarılır. Yönetmelikte ayrıca çalışma süresinin iş sözleşmesinde belirtilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Mevzuatta ki haftalık 45 saat ve günlük 11 saat uygulaması esas olmak üzere taraflar kendi aralarında anlaşma yapabilirler (Mevzuat, 2023b).

Bir diğer husus verilerin korunmasıdır. İşçinin rekabet yasağı, sadakat borcu ve sır saklama borcu çerçevesinde yönetmelikte yapılan düzenleme ile verilerin korunması sağlanmaya çalışılmaktadır. İşveren; uzaktan çalışanı, işyerine ve yaptığı işe dair verilerin korunması ve paylaşımına ilişkin işletme kuralları ve ilgili mevzuat hakkında bilgilendirir. Bu verilerin korunmasına yönelik gerekli tedbirleri alır. İşveren, korunması gereken verinin tanım ve kapsamını sözleşmede belirler. Verilerin korunması amacıyla işveren tarafından belirlenen işletme kurallarına uzaktan çalışanın uyması zorunludur. Rekabetin yoğun yaşandığı piyasalarda işverenler kendi ofis dışında yapılan çalışmalar nedeniyle nispeten denetimden yoksun bir görünüm kazanan, uzaktan çalışma modeli bu tür tedbirler alınmasını gerektirmektedir (Mevzuat, 2023b).

Ayrıca yönetmelikte işverenin normalde kendi iş yerinde uygulamaya koyduğu işçi sağlığı ve güvenliği tedbirlerini uzaktan çalışanlar içinde yerine getirmesi hususu belirtilmektedir. İşveren, uzaktan çalışanın yaptığı işin niteliğini dikkate alarak iş sağlığı ve güvenliği önlemleri hususunda çalışanı bilgilendirmekle, gerekli eğitimi vermekle, sağlık gözetimini sağlamakla ve sağladığı ekipmanla ilgili gerekli iş güvenliği tedbirlerini almakla yükümlüdür.

UZAKTAN ÇALIŞMA ORANLARI

Yapılan çalışmalar özellikle gelişmiş ülke işgücü piyasalarında evden çalışma oranının %10-15 Aralığının da değiştiğini göstermektedir. Amerika Birleşik Devletleri'nde istihdam oranı Nisan 2025 tarihinde 165.000.000 kişidir. Bu istihdamın en azından %10'nun evden çalıştığını düşünürsek işgücü piyasasında

16.500.000 kişinin evden çalıştığını tahmin edebiliriz. Aynı şekilde Avrupa Birliği işgücü piyasalarında ki istihdam oranı 2025 yılı itibarıyla 203.000.000 kişidir. (Bu veriler kayıtlı kişiler üzerinden belirlenmektedir) %10 evden çalıştığını düşünürsek evden çalışan sayısını 20.300.000 kişi olarak tahmin edebiliriz. Dünyanın en kalabalık nüfusuna sahip olan Çin’de istihdam edilen kişi sayısı 2024 yılı sonu itibarıyla 750.000.000 kişidir. Evden çalışan kişi sayısını % 10 üzerinden hesaplayacak olursak 75.000.000 kişinin evden çalıştığını tahmin edebiliriz. Pandemi döneminde Çin’de evden çalışan kişi sayısı 350.000.000 civarında gerçekleşmiştir. Türkiye’de Ekim 2025 itibarıyla istihdam oranı 32.500.000 kişidir. Evden çalışmanın ülkemiz için oranını %5 olarak hesaplayacak olursak 1.700.000 kişinin evden çalıştığını tahmin edebiliriz. Ayrıca küresel olarak istihdam oranı 3.600.000.000 kişidir. Bu veriyi ortalama %7.5 evden çalışan olarak belirleyecek olursak tahminen Dünya üzerinde 260.000.000 kişinin evden çalıştığını tahmin edebiliriz. Bu oranlar uzaktan yaygın olan evden çalışan kişi sayısının yüksek olduğunu göstermektedir. Tahmin değil de net veriler çıkarılsa bile evden çalışan kişi sayısı yüz milyonları bulmaktadır. (Fleks İndeks 2025, Ilo, 2025, The Hill,2025, Tradingeconomics, 2025, TÜİK, 2025).

Uzaktan çalışma modelinde en yaygın olanı mekan olarak işlerin çalışanların evlerinden yürütülmesidir. Ayrıca mobil, ortak çalışma alanlarında çalışma şeklinde de uzaktan çalışma mümkündür. İşgücü piyasalarında uzaktan çalışma oranları tespit edilirken çalışanların haftanın 5 günü uzaktan çalışıyor olması kriter olmakla birlikte haftanın belirli günlerinde evden çalışma şeklinde uzaktan çalışma yapmış olmakta kriter olmaktadır.

Avrupa ülkelerinde 2014-2024 yılları arasında evden çalışabilen çalışanların yüzdesi özellikle önlemlere bağlı olarak pandemi döneminde büyük artış göstermiştir. Avrupa’da çalışanların bir kısmını evden çalışma imkanına sahip olanların oranı 2020 ile 2021 yılları arasında önemli ölçüde artarak Fransa’da %17,2 ye, Almanya’da %7,8’e, İspanya’da %5,9’a ve İtalya’da %6,5’ e ulaştı. Koronavirüs pandemisi sırasında hükümetler tarafından uygulanan halk sağlığı kısıtlamalarından kaynaklanan bu artış, önceki yıllarda da kalıcı olmuş ve tüm ülkelerde oranlar hafifçe düşmüş olsa da, pandemi öncesi döneme göre çok daha yüksek seviyelerde kalmıştır. Fransa’da şu anda çalışanların yaklaşık %23’ü evden çalışma imkanına sahipken, Almanya’da bu oran %11’e yakındır; İspanya ve İtalya’da ise oranlar önemli ölçüde daha düşüktür (<https://www.statista.com/statistics/1102787/employees-teleworking-in-the-eu5/>).

2024 yılı için Avrupa’da ülkelere göre, genellikle evden çalışanların yüzdesi ülke işgücü piyasalarına değişiklik göstermektedir. 2024 yılı itibarıyla Avrupa Birliği’nde çalışanların %8,9’u genellikle evden çalışıyordu. Evden çalışanların

bu oranı Avrupa ülkeleri arasında büyük farklılıklar gösteriyordu; İrlandalı çalışanların %20'si genellikle evden çalışırken, Romanyalı çalışanların sadece %1'i evden çalışıyordu (<https://www.statista.com/statistics/879251/employees-teleworking-in-the-eu/>).

Avrupa Birliği ülkelerinde uzaktan çalışma oranları 2025 yılı itibari ile İrlanda % 20.6, Finlandiya % 19.6, Belçika %13.8, İsveç % 13,4, Estonya %13,1, Lüksemburg %13, Almanya %12,9, Hollanda %12.2, Malta %12,1, Fransa %11.1, Avusturya %10,8, Portekiz %8,1, Litvanya %8,4, Danimarka %7,8, İspanya %7,8, İsviçre: %7,8, Slovanıya %6,9, Çekya % 6,6, Norveç %6, Slovakya %5,7, Polonya % 5,5, Litvanya % 5,2, Hırvatistan % 5,2, Kıbrıs % 4, Macaristan %4, İtalya %3,7, Yunanistan %2,7, Bulgaristan %1,2, Romanya %1, EU Zone % 10, Avrupa Birliği %8,1 şeklindedir (<https://www.statista.com/statistics/879251/employees-teleworking-in-the-eu/>).

Kanada'da uzaktan çalışma, COVID-19 pandemisi, dünyanın dört bir yanındaki şirketleri ve çalışanları yeni bir normale uyum sağlamaya zorladı. Çalışma ortamı, Mart 2020'den bu yana çalışma saatlerinin büyük bir bölümünü iş yerleri yerine evlerinde geçirmeye başlayan milyonlarca Kanadalı için de hızla değişti. Bir yıl sonra, Mart 2021'de, yaklaşık beş milyon Kanadalı çalışan uzaktan çalışıyordu. Bu, Kanadalı çalışanların yüzde 30'undan fazlasını oluşturuyor ve çoğunlukla uzaktan çalışanların oranının sadece yüzde 4 olduğu 2016 yılına göre önemli ölçüde daha yüksektir. Tele çalışma olarak da adlandırılan uzaktan çalışma, işverenler ve çalışanlar arasında yaygın olarak tartışılıyor ve görüşler, aile durumu, eğitim seviyesi gibi birçok faktöre, ayrıca işveren tarafından sağlanan ekipmana ve uzaktan çalışanların becerilerine bağlı olarak önemli ölçüde değişiyor. Kanada' daki uzaktan çalışanların sayısı 5.100.000 kişidir. Kanada'da evden çalışanların oranı %32 civarındadır (<https://www.statista.com/topics/7816/remote-work-in-canada/#topicOverview>).

ABD'de uzaktan çalışma oldukça yaygındır. İşgücü piyasalarında uzaktan çalışma ve diğer esnek çalışma modelleri yaygındır. Bu piyasa da çalışanlar çalışma yaşamında esnekliği özellikle arzulamaktadırlar. Evden çalışabilecek tam zamanlı çalışan sayısı 35.000.000 kişidir. Haftada 5 veya daha fazla gün evden çalışan işçilerin oranı %14,5 civarındadır. Bu oranlar zamanla artış göstermektedir. Uzaktan çalışma imkanı olması durumunda tam zamanlı pozisyonlarda çalışabilecek işsiz kişilerin oranı %40 civarındadır (<https://www.statista.com/topics/7145/remote-work-in-the-us/#topicOverview>). ABD Çalışma İstatistikleri Bürosu (BLS), 2025 yılında 2024 yılına kıyasla daha fazla ABD çalışanının evden çalıştığını tespit etmiştir. Bu durum, ofise dönüş talepleriyle ilgili manşetleri okuyan birçok kişiyi şaşırtmaktadır. Geçen yıl, Amerikalı çalışanların %34,9'u zamanlarının en az bir kısmını evden

çalışarak geçirmiştir. Bu oran 2024'te %33,4'e yükselmiştir. Uzaktan çalışma, yüksek öğrenim seviyelerinde en yaygın olmaya devam etmektedir. Lisans derecesine sahip çalışanların %51,4'ü günün en az bir bölümünde evden çalıştığını belirtirken, bu oran lise mezunlarında %19'da kalmaktadır. Evden çalışma, kadınlar arasında daha yaygın olup, kadınların %38,3'ü haftanın en az bir bölümünü evden çalışırken, bu oran erkeklerde %31,3'tür (https://www.bls.gov/news.release/atus.nr0.htm?utm_source=substack&utm_medium=email)

Japonya Uzakdoğu ülkeleri içerisinde esnek ve uzaktan çalışma modelinin en yaygın olduğu ülkelerdendir. Teknolojik ilerlemenin ve dijitalleşmenin etkisinde büyüktür. Uzaktan çalışma imkanı sunan işletmelerin oranı % 47,3 civarındadır. Uzaktan çalışanların yüzdesi %24,6 oranındadır (<https://www.statista.com/topics/12169/remote-work-in-japan/>).

Güney Kore işgücü piyasasında pandeminin de etkisi ile uzaktan çalışma modeli yaygınlaşmaya başlamıştır. Sadece uzaktan çalışma modeli değil diğer esnek çalışm modelleri de yaygınlaşmaktadır. Esnek çalışma saatlerine sahip çalışanların miktarı 2025 yılı itibarı ile 3.500.000 kişidir. Evden veya uzaktan çalışan çalışanların oranı ise 700.000 kişidir. Uzaktan çalışanların en büyük payına sahip sektörler finans ve sigorta; sanat, spor ve eğlence sektörleridir (<https://www.statista.com/topics/8649/remote-work-in-south-korea/>).

Rusya'da uzaktan çalışma diğer adıyla tele çalışma veya uzaktan iş yapma, COVID- 19'un yayılmasından sonra Rusya'da giderek daha önemli hale gelmiştir. Mart sonu ile Mayıs ortası 2020 arasındaki karantina döneminde, çoğu şirket çalışanlarını evden çalışmaya geçirmek zorunda kaldı. Sonuç olarak, Rusya'daki çalışanların üçte ikisinden fazlası bu dönemde uzaktan çalışmıştır. Genel olarak, uzaktan çalışma imkanı Ruslar tarafından uygun görülmüştür. Rusların onda altısından fazlası, işe gidip gelme süresinden tasarruf etmeyi ve kendi programlarını daha verimli yönetmeyi uzaktan çalışmanın başlıca avantajları olarak belirtmişlerdir. Ayrıca, %40'ı 2021 yılında iş ararken uzaktan çalışmayı en önemli kriterlerden biri olarak görmektedir. Rusya işgücü piyasasında uzaktan çalışan oranı %5 civarındadır (<https://www.statista.com/topics/6548/remote-work-in-russia/#topicOverview>).

UZAKTAN ÇALIŞILAN SEKTÖRLER

Uzaktan çalışmanın en yaygın olduğu sektörlerin başında finans, teknoloji ve profesyonel iş hizmetleri gelmektedir. Madencilik, inşaat ve tarımsal faaliyetlerde oranlar düşüktür (https://wfhresearch.com/wpcontent/uploads/2026/07/WFHResearch_updates_July2026.pdf). Günümüzde gelişmiş ülke işgücü piyasalarında uzaktan çalışma modelinin en yaygın uygulanma biçimlerinden olan evden çalışma dağılım olarak sektörler göre değişiklik göstermektedir.

Bilgi teknolojileri %20, finans ve sigorta %24, gayrimenkul %14, profesyonel iş hizmetleri %20, sanat ve eğlence sektörü %18, toptan ticaret sektörü %14, kamu hizmetleri %12, sağlık hizmetleri ve sosyal işler % 17, inşaat %6, hükümet işleri ve eğitim % 9, taşıma ve ev hizmetleri % 8, imalat % 5, perakende ticareti % 6 ve hastane ve gıda servisleri % 3 civarındadır. Ekonomilerde yaşanan dönüşüm hizmet sektörlerini öne çıkarmıştır ve uzaktan çalışma en yaygın şekli ile hizmet sektöründe yürütülen işlerde yaygındır. Sanayi, tarım ve inşaat sektörlerinde bu oranlar daha sınırlıdır(https://wfhresearch.com/wp-content/uploads/2026/07/WFHResearch_updates_July2026.pdf).

İşgücü piyasalarında pandemi öncesi dönemde yaygınlaşmaya başlayan esnek çalışma modelleri pandemi döneminde artış göstermiş ve sonrasında da belli bir seviyede kalmıştır. Çok yüksek oranlarda olmasa da artış göstermektedir. En yaygın olanı uzaktan çalışma ve hibrit çalışma modelidir. Esnek çalışma modelinin en yaygın olduğu sektörler aşağıda en fazladan en aza doğru sıralanmaktadır. Sektörler en fazladan en aza doğru, teknoloji sektörü %94, sigorta sektörü %92, profesyonel hizmetler %82, medya ve eğlence sektörü %82, finans sektörü %82, bölgesel organizasyonlar %78, telekomünikasyon %78, tüketim hizmetleri %69, sağlık ve biyoteknoloji %67, enerji %67, perakende ve giyim sektörü %63, imalat ve ulaşım %61, emlak ve yapı işleri %60, savunma ve güvenlik %59, ulaşım ve otomotiv %55, sağlık %53, eğitim, gıda hizmetleri %47 ve hükümet işleri %46 şeklindedir(<https://www.flexindex.com/>).

KAYNAKÇA

- Abolina, I. ve Veselova, A (2021) “Remote Work: The Necessity of Today” International Scientific Conference, New Challenges in Economic and Business Development 2021: Post-Crisis Economy. ss.10-20.
- Arıkaydın, İ.(2022) “İş Hukukunda Tele Çalışma” Aydın Üniversitesi Yüksek Lisans Uygulama Merkezi. ss. 1-22.
- Barrero, J. M., Bloom, N. and Davis, S. J. (2021), Why working from home will stick, BFI Working Paper No. 2020–174, Becker Friedman Institute, Chicago, IL.
- Bazzani, T. ve Migüel, S.P. (2024) “Study exploring the social, economic and legal context and trends of telework and the right to disconnect, in the context of digitalisation and the future of work, during and beyond the COVID- 19 pandemic <https://doi.org/10.2767/532522>. VT/2021/030 Final Report. European Commission.
- Bls.gov.(2025)ABD’de Uzaktan Çalışma (https://www.bls.gov/news.release/atus.nr0.htm?utm_source=substack&utm_medium=email)
- Erafşar, B.R (2022) Türk İş Hukukunda Evden Çalışma, YBHD, Yıl: 7 Sayı:2022/1, ss.279-317.
- Eurofound (2020) “Teleworkability and the COVID-19 crisis: a new digital divide?” <https://joint-research-centre.ec.europa.eu/system/files/2020-07/jrc121193.pdf>,
- Eurofound (2023) Anticipating and Managing the Impact of Change, The Future of Telework andHybrid work,https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef22028en.pdf.
- Eurofound (2025) Employment and labour markets, Constrained flexibility: Involuntary non-standardemploymentintheEuropeanUnion, <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/all/constrained-flexibility-involuntary-non-standard-employment-in-the-european-union>
- Flex Index.com (2025) <https://www.flexindex.com/stats>.
- Flex Index.com (2026) Flex Report Q3 2025 Hybrid and Remote Work by the Numbers <https://www.flexindex.com/stats>
- Ilo,(2020b) COVID-19 Ortamında ve Sonrasında Uzaktan Çalışma: Uygulama Kılavuzu, https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-ankara/documents/publication/wcms_759299.pdf
- Ilo,(2016)Non-Standart Employment Around The World, https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_534326.pdf
- Ilo,(2020a),World Employment and Social Outlook 2020, https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_734455.pdf

- Ilo,(2025)Dünya İstihdam ve Sosyal Görünüm: 2025 Trendleri, <https://www.ilo.org/publications/flagship-reports/world-employment-and-social-outlook-trends-2025>.
- Ilo,(2026) Employment and Social Trends 2026, <https://www.ilo.org/publications/flagship-reports/employment-and-social-trends-2026>
- Mevzuat.gov.tr (2023a) İş Kanunu, <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.4857.pdf>,
- Mevzuat.gov.tr(2023b) Uzaktan Çalışma Yönetmeliği <https://www.mevzuat.gov.tr/File/GeneratePdf?mevzuatNo=38393&mevzuatTur=KurumVeKurulYonetmeliği&mevzuatTertip=5>,
- Mevzuat.gov.tr.(2024a) Borçlar Kanunu <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.6098.pdf>.
- Statista.com(2025) Rusya’da Uzaktan Çalışma (<https://www.statista.com/topics/6548/remote-work-in-russia/#topicOverview>).
- Statista.com.(2025) Güney Kore’de Uzaktan Çalışma (<https://www.statista.com/topics/8649/remote-work-in-south-korea/>).
- Statista.com.(2025) Japonya’da Uzaktan Çalışma (<https://www.statista.com/topics/12169/remote-work-in-japan/>).
- Statista.com.(2025) ABD’de Uzaktan Çalışma(<https://www.statista.com/topics/7145/remote-work-in-the-us/#topicOverview>)
- Statista.com.(2025) Kanada’da Uzaktan Çalışma (<https://www.statista.com/topics/7816/remote-work-in-canada/#topicOverview>).
- Statista.com.(2025) Avrupa Birliği’nde Uzaktan Çalışma (<https://www.statista.com/statistics/879251/employees-teleworking-in-the-eu/>).
- Statista.com.(2025) Avrupa Birliği’nde Uzaktan Çalışma (<https://www.statista.com/statistics/1102787/employees-teleworking-in-the-eu5/>).
- Şanlı, C.(2023) “İş Hukukunda Uzaktan Çalışma” Marmara Üniversitesi S.B.E Yüksek Lisans Tezi
- The Hill (2025) <https://thehill.com/>
- Tradingeconomics(2025)<https://tr.tradingeconomics.com/european-Union/employed-persons, united-states and China>.
- Tüik (2025) <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Isgucu-Istatistikleri-Mayis-2025-54063>
- Wef (2026) The future of jobs: 6 decision-makers on AI and talent strategies <https://www.weforum.org/stories/economic-growth/how-ai-will-affect-work-in-different-industries/>
- Wfhresearch.com(2026) Evden Çalışma İstatistikleri https://wfhresearch.com/wp-content/uploads/2026/07/WFHResearch_updates_July2026.pdf

Yöntem

HİZMET SEKTÖRÜNE YÖNELİK NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Covid-19 pandemisi öncesi dönemde teknolojik gelişmelere bağlı olarak öncelikle gelişmiş ülkelerde yaygınlaşan esnek çalışma yöntemlerine bağlı olarak gelişen, uzaktan çalışma şekilleri, Covid-19 pandemisinin 2019 yılından itibaren tüm dünyada yaygınlaşması ve yüksek bulaş hızı nedeniyle ülkeleri uzaktan çalışma modelini kullanmaya itmiştir. Başlangıçta %3 seviyelerinde olan uzaktan çalışma şekli bazı ülkelerde %37 seviyelerine ulaşmıştır. Birçok sektörde uygulama alanı bulamayan (imalat, tarım) uzaktan çalışma şekli özellikle hizmet sektöründe çok yaygınlaşmıştır. Bu nedenle de bu araştırmada ülkemizde de bulaşa karşı alınan önlemlere bağlı olarak yaygınlaşan uzaktan çalışma modelinin ülkemizdeki çalışma hayatı üzerindeki etkisi araştırılacaktır. Çalışanların ilk defa deneyimledikleri bu konudaki algılamaları, yaşadıkları deneyimler ve bu duruma karşı olan tutumları nitel araştırma yöntemiyle detaylı olarak incelenmiştir. Araştırma süreci, elde edilen sonuçlar ve bu sonuçlara dayanılarak geliştirilen öneriler ortaya konulmuştur (Altun, 2025).

Araştırmada uzaktan çalışma deneyimine sahip çalışanların deneyimlerinden faydalanılmıştır. Uzaktan çalışmanın çalışanlar için avantajları, dezavantajları ve bunların alt boyutları incelenerek konu irdelenmeye çalışılmıştır. Bu amaca uygun örneklem seçimi, veri toplama ve çözümleme yöntemleri tercih edilmiştir. Ayrıca ulusal ve uluslararası alanlarda yapılmış araştırmalardan yararlanılmıştır.

Araştırmanın Konusu, Önemi ve Amacı

Araştırmanın konusu Covid 19 Pandemisi süresince çalışma hayatında yaşanan zorunlu nitelikteki dönüşümlerden biri olan uzaktan çalışma modelidir.

Çalışma ile pandemi süresince uzaktan çalışma modeli ile çalışan hizmet sektöründe yer alan çalışanların çalışma deneyimlerinin ortaya konulması amaçlanmaktadır.

İnsanlık tarihi boyunca yaşanan sanayi devrimleri insanların çalışma şekillerinde değişikliklere neden olmuştur. Başlangıçta tarım yoğun ekonomilerden sanayi yoğun ekonomilere ve devamında da hizmet sektörünün yoğunlaştığı ekonomilere evrilmiştir. Ülke ekonomilerinde bu üç sektör de bir arada bulunmaktadır. Bu dönüşümler sırasında yaşanan ve dünya genelinde etki gösteren ekonomik krizler birçok değişikliği de beraberinde getirmiştir. 1970’li yıllarda yaşanan ekonomik kriz, küreselleşme ve teknolojik anlamda elde edilen ilerlemeler çalışma hayatında esnek çalışma modellerini yaygınlaştırmıştır. Fakat uzaktan çalışma yani ofis dışından çalışma çok yaygın değildi. 2019 yılında Çin’de ortaya çıkıp, çok kısa bir sürede tüm dünyaya yayılan Covid-19 Pandemisine karşı alınan tedbirlere bağlı olarak, üretimin aksamaması için teknolojik araçların kullanımıyla çok daha fazla yaygınlaşan bir uzaktan çalışma modeline geçtiğini görmekteyiz. Bu dönemde uzaktan çalışmanın yanında başka bir çalışma modeli olan hibrit çalışma modeli de işgücü piyasalarında uygulanmıştır. Ayrıca pandemiden önce çok yaygın olmayan her iki model de kısmen gelişmiş ülkelerin işgücü piyasalarında uygulanıyordu. Pandemi ile birlikte her iki modelde tüm dünya işgücü piyasalarında uygulanma imkânı bulmuştur. Pandeminin yoğun olduğu dönemde yaygınlaşan her iki model çalışma hayatında ne gibi değişiklikler yapacaktır ve gelecekte işin yapılış şeklinin ne olacağı tartışmalarını da gündeme getirmiştir.

Bu çalışma da pandeminin dünya ve ülkemiz işgücü piyasalarındaki etkileri ele alınmış ve bir sağlık krizinin ne gibi olumsuzluklara neden olduğu gösterilmiştir. Böylece ilerde tekrarlanması muhtemel felaketlerin ne gibi sonuçları olacağının ortaya koyulması yönünden çalışmanın literatüre katkı sunacağı düşünülmektedir.

Covid-19 pandemisinde uygulanan uzaktan çalışma modeli hakkında yapılmış yerli araştırmalar az miktarda bulunabilmekle birlikte yabancı yazında konuya dair araştırmalarla karşılaşılabilmektedir. Buna karşılık literatür de özellikle pandemi sürecinde zorunlu olarak gerçekleştirilen uzaktan çalışma ve hibrit çalışma modeli ile ilgili olarak yaptığımız çalışmanın literatürdeki bu eksiliğe katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu araştırmanın amacı, pandemi döneminde uzaktan çalışanların görüş ve deneyimlerinden faydalanarak uzaktan çalışma modelindeki artışı ortaya koymak, uzaktan çalışma modelinin işverenler ve çalışanlar açısından avantajlarını ve dezavantajlarını belirlemek, uygulama sırasında yaşanan sorunları ele alıp, bu konuda yapılan tartışmalara değinerek ilerde yapılması gereken

düzenlemeleri belirlemektir. Çalışmada ayrıca uzaktan çalışma modelinin ülkemiz ve dünya işgücü piyasalarında bir norm haline gelme olasılığının araştırılarak yorumlanması amaçlanmaktadır. Ayrıca pandeminin katalizör etkisiyle yaygınlaşan, uzaktan çalışma ve hibrit çalışma modeli çerçevesinde yürütülen tartışmalar ışığında, bu modellerin kalıcılığını ve uygulanabilirliğini ortaya koymaktır. Acaba gelecekte bu çalışma modelleri çalışmanın geleceğini belirleyecek baskın modeller mi olacaklardır. Ayrıca katılımcılardan çalışmanın geleceği ile ilgili veriler toplanmıştır. Bütün bu tartışmaların değerlendirilmesi ve yorumlanması amaçlanmıştır. Konunun böyle geniş bir çerçevede tartışılması hem literatüre hem de başka araştırmalara katkı sunacaktır.

Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın kapsamını Covid-19 pandemisi ile birlikte dünyada olduğu gibi ülkemizde de geniş uygulama alanı bulan uzaktan çalışma modeli uygulayıcısı olan uzaktan çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırma kapsamı belirlenirken uzaktan çalışma gerçekleştirmiş farklı mesleklerdeki kişiler iradi olarak belirlenmiş ve kartopu yöntemiyle diğer uzaktan çalışanlara ulaşılarak katılımcı sayısı arttırılmıştır. Araştırma kapsamına katılan ofis çalışanlarının seçiminde uzaktan çalışma yapmış ve bu konuda bilgi sahibi ofis çalışanlarının seçimine özen gösterilmiştir. Mümkün olduğunca farklı mesleklerde uzaktan çalışma deneyimine sahip çalışanlar araştırmaya katılmaya çalışılmıştır.

Nitel araştırmalarda veri toplanırken gözlem, mülakat, doküman incelenmesi ve data analizi temel yöntem olarak kullanımı yaygındır. Fakat gelişen teknolojik şartlara bağlı olarak katılımcılara ulaşımı kolaylaştırıcı yöntemlerden de yararlanılmaktadır. Çalışmamızda veri toplama yöntemi olarak yapılandırılmış soru formlarının kullanıldığı anket tekniğinden farklı olarak, yarı yapılandırılmış, açık uçlu soruların yöneltildiği bir metinle soru formları internet aracılığıyla katılımcılara yönlendirilmiş ve katılımcıların geri dönüşleri çalışmada analiz amacıyla kullanılmak üzere dosyalanmıştır. Bu yöntemle katılımcıların soruları daha rahat cevaplamaları için hem ortam hem de zaman sağlanmıştır. Açık uçlu sorular katılımcılara kendilerini daha çok cümle ile ifade etme imkanı vermektedir. Bu durum konu ile ilgili daha fazla bilgi edinilmesini sağlamaktadır. Bu bölümde katılımcılara iletişim bilgileri de verilmek suretiyle takıldıkları noktalarda iletişime geçme olanağı verilmiş ve birtakım dönüşler gerçekleşmiştir. Araştırmanın örneklemini pandemi döneminde uzaktan çalışma gerçekleştirmiş olan 27 ofis çalışanı oluşturmaktadır. Örneklemin 27 kişi ile sınırlı tutulmasının nedeni geri dönüşlerin belli bir doyuma ulaşması ve benzer cevapların alınmaya başlanmasıdır. Nitel bir çalışmada derinlemesine analiz yapılmaya çalışılacağından dolayı örneklemin nicel araştırmadaki gibi

çok geniş tutulmaması sağlanmıştır (Acosta,2005: 202; Creswell,2023: 161; Creswell, 2019: 127; Kumar,2011: 163).

Araştırmanın Metodolojisi

Sosyal bilim araştırmalarında yöntem olarak önceleri, nicel araştırmalar yaygın olarak kullanılmıştır. Zamanla sosyal bilim araştırmalarında nitel araştırma yöntemi yaygınlaşmaya başlamıştır. Bazı araştırmalarda da zamanla hem nicel hem de nitel araştırma yöntemlerinin ikisinin kullanıldığı karma yöntem tercih edilmiştir. Araştırma nitel araştırma yöntemi ile gerçekleştirilmiştir.

Nicel araştırmalar gözlem ve ölçmeye dayanmaktadır. Ancak sosyal bilimlerin alanında insan, toplum ve beşeri ilişkiler mevcuttur. Bu ilişki ağını sadece nicel araştırmalarla ifade etmek yapısı gereği zordur. Nitel araştırma sürecinde araştırmacı, keşfedici bir bakış açısıyla, bireylerin algıları, duyguları, tecrübeleri, düşünceleri gibi öznel verilerden hareket ederek, sosyal gerçekliğin doğasını anlamaya çalışır.

Öznel verilerle uğraşan nitel araştırmacının amacı genelleme yapmak değil, olayları ve olguları kendi ortamı ve şartlarında açıklamaktır. Nitel araştırma yönteminde araştırmacının katılımcı rolü vardır. Çalışma gruplarıyla etkileşime girmektedir. Öznellik sorununu aşmak için mümkün olduğunca gerçekçi ve açık olmalıdır. Nitel araştırmada tümevarımcı bir durum vardır (Creswell, 2019: 14).

Nitel araştırmanın aşamaları şu şekildedir. Araştırma probleminin tespit edilmesi, kuramsal ve kavramsal bir çerçeve oluşturmak, araştırma sorusunun yazılması, örneklem belirlenmesi, araştırmacının rolünün belirlenmesi, veri toplama araç ve stratejilerinin geliştirilmesi, veri toplanması, verilerin analizi bulguların betimlenmesi ve yorumlanması (betimsel analiz veya içerik analizi), sonuçların sınırlandırılması ve analitik genellemelere ulaşılmasıdır. Son aşama da ise elde edilen bulgularla kuram ve uygulamaya katkı sağlayacak sonuçlar çıkartılır ve önerilerde bulunulur. Nitel araştırmalarda yaygın olarak mülakat, gözlem ve doküman incelemesi teknikleri kullanılmaktadır. Ancak teknolojik gelişmelere bağlı olarak da verilerin elde edilmesi mümkündür (Creswell, 2019:103).

Nitel araştırma türleri (desenleri):

Vaka analizi: Bir vakanın incelenmesi, grup, ortam, olay, olgu veya sürecin araştırılması, otobiyografi ve biyografiyi de içerebilir.

Toplu vaka çalışması: Birden fazla yerde gerçekleştirilen veya birkaç benzer (veya farklı) bireyin kişiselleştirilmiş hikâyelerini içeren bir çalışmadır.

Etnoğrafik araştırma: Kültürel veya sosyal bir grup veya sistemin tanımı, yorumlanması, gözlemlenmesini, görüşmeleri ve belge analizini içermektedir.

Eylem araştırması: Araştırmacı veri toplarken ortamı, katılımcıları etkilemek için saha çalışmasına uygulama ve canlandırma yoluna gider.

İşbirlikçi eylem araştırması: Araştırmacı veya uygulayıcılar bir konu üzerinde çalışırken işbirliği yaparlar ve fikir alışverişinde bulunurlar.

Genel teorik araştırma: Belirli bir durumdaki olgunun incelenmesi sırasında genel bir teori veya soyut analitik önsezi geliştirmektedir.

Fenomenolojik araştırma: İnsanların yaşadıkları deneyimlerden çıkardıkları anlamları inceler.

Sembolik etkileşimcilik: Maddi ve sosyal ilişkilerle ilgilenen kişilerin bu konulardaki yorumlarını ve tecrübelerini inceler.

Anlatı araştırması: Kişisel anlatıların toplanması ve insanların hikayelerinin alınarak incelenmesidir.

Sözlü tarih araştırması: Kişilerin yaşamlarını ve yaşadıkları deneyimleri birinci şahıs olarak anlattırmak ve bu konularda röportaj yapmaktır.

Yarı yaşam tarihi araştırması: Katılımcılara hayatlarındaki olayları hatırlatmak ve bunları anlattırmaktır.

Yorumlayıcı araştırma: Geliştirilen teoriler çerçevesinde araştırmalara atıfta bulunmaktadır. Onları bu teorik çerçeveler bağlamında yorumlamaktır.

İçerik analizi: Temaları ve kodları anlamak için metinlerin detaylı olarak analiz edilmesidir.

Konuşma analizi: Kişilerin konuşma sırasındaki hallerini analiz eder. Jestleri, mimikleri, konuşma hızı, durduğu anları ele alarak konuşmayı analiz eder.

Söylem analizi: Olguları kavramsallaştırmanın ve tartışmanın içerdiği anlamları ortaya koyar. Söylenen bir cümlenin içerdiği farklı anlamların ne olduğunu ortaya koyar.

İdeolojik eleştiri: Siyasi anlamların ve ideolojilerin söylemlere, kurumlara ve sosyal yapılara gömülü olduğunu ve bu durumun açığa çıkarılmasını içerir.

(Acosta, 2005: 197; Guest, Mitchell ve Namey; 2013: 33; Gürbüz ve Şahin, 2018: 405-413). Çalışmamızda fenomenolojik desen kullanılacaktır.

Fenomenolojik Yaklaşım ve Özellikleri

Sosyal ve beşeri bilimlerde sık kullanılan nitel araştırma yöntemlerinden birisi fenomenoloji desendir. Ülkemizde bazı yayınlarda ve araştırmalarda

olgubilim olarak kullanıldığı görülmektedir. Alman felsefe geleneği ve Yunan felsefesinde fenomen görüngü anlamında kullanılmaktadır. Görüngü kavramı esas olarak nesnelerin zihindeki belirişi ve bu belirişin nesneye tekrar projekte edilmesi anlamına gelmektedir. Bu tanımla fenomenolojinin görüngü bilim olduğunu belirtebiliriz. Türk Dil Kurumu sözlüğünde felsefi anlamda görüngü olarak ifade edilmektedir (Özdemir ve Tuti, 2023: 220).

Fenomenoloji tanımı bireylerin belirli bir fenomene yönelik anlamını keşfetmeyi amaçlayan bir desen olarak tanımlanır. Bir başka tanımda bireylerin belirli bir fenomene yönelik algılarını, duygularını ve deneyimlerini somutlaştırmak için kullanılan bir desen olarak kavramsallaştırılabilir. Fenomenoloji varoluşla da ilişkili olup, bireylerin yaşantılarını nasıl yorumladıklarına ve anlamlandırdıklarına odaklanmaktadır. Burada temel amaç fenomenin birey üzerindeki etkilerini anlamaktır. Katılımcının fenomeni nasıl betimlediğini ortaya koymaktır. Bu desende hedef bireylerin yaşamış oldukları deneyimlerini ortaya çıkarmaktır. Amaç bireysel deneyimleri evrensel bir bakış açısına indirgemektir. Nitel araştırmaların çoğu doğası gereği fenomenolojik sayılabilir. Bireyleri anlamaya çalışır. Yaşanmış deneyimler ve bunların davranışsal, duygusal ve sosyal anlamları anlaşılmaya çalışılır. Nitel araştırmalarda mülakat tarzı veri toplama tekniklerinde açık uçlu sorular sorulmak suretiyle bireyin duygu ve düşünceleri kısıtlama olmadan elde edilir (Creswell, 2019:104; Guest, Mitchell ve Namey, 2013: 35; Kırıl,2021: 93; Özdemir ve Tuti, 2023: 220).

Creswell çalışmasında fenomenolojik yöntem çalışmasının özelliklerini aşağıda yer alan tablodaki gibi tanımlamıştır

Fenomenolojik Yaklaşım Özellikleri

Odak	Deneyimin özünü kavrama
Desen İçin En Uygun Olan Problem Türü	Yaşanmış bir fenomenin özünü betimlemeye gerek duyma
Disiplin Arka Planı	Felsefe, psikoloji ve eğitimden yararlanma
Analiz Birimi	Ortak deneyime sahip birkaç bireyi araştırma
Veri Toplama Şekilleri	Dökümanlar, gözlemler ve sanat eserlerinin de göz önünde bulundurulmasına rağmen, öncelikli olarak kişilerle yapılan mülakatları kullanma
Veri Analizi Stratejileri	Önemli ifadeler, anlam birimleri, metinsel ve yapısal betimlemeler ile birlikte “öz” ün betimlenmesi

Yazılı Rapor	Deneyimin “öz”ünü betimleme
Çalışmanın Genel Yapısı	Giriş (Problem, sorular) Araştırma prosedürleri (bir fenomenoloji ve felsefi varsayımlar, veri toplama, analiz, sonuçlar) Önemli ifadeler, ifadelerin anlamları Anlamların temaları Fenomenin kapsamlı bir şekilde betimlenmesi (Moustakas çalışmasından uyarlanmıştır).

Kaynak: (Creswell, 2023: 107)

İnsan deneyimini anlama amacı ile felsefi bir hareketten doğan fenomenolojinin temel karakteristik özelliği yaşanmış deneyimleri anlamlandırmaya çalışmasıdır. Bu yöntemde çalışma için belirlenmiş olan fenomene (uzaktan çalışma) vurgu yapılarak, katılımcıların bu fenomene ilişkin algıları ve bakış açıları, bu fenomeni nasıl anlamlandırdıkları, nasıl deneyimledikleri ve nasıl betimledikleri üzerine yoğunlaşmaktadır. Bu fenomen bir kavram, bir düşünce ya da bir duygu olabilir. Fenomenolojik desen felsefi tartışmalara yer vermektedir. Felsefe disiplini içerisinde yer alan mantık, gerçek, algılar ve bu algılara ilişkin deneyimler fenomenolojik desen araştırmalarında da yer almaktadır.

Fenomenolojik bir araştırma sürecinin basamakları aşağıdaki gibidir.

- 1.Araştırma probleminin belirlenmesi
- 2.Problemin ve amaç cümlesinin yazılması
- 3.Araştırmanın tasarımı
- 4.Kavramsal çerçevenin oluşturulması
- 5.Katılımcıların belirlenmesi
- 6.Veri oluşturma süreci
- 7.Verilerin analizi ve sunumu
- 8.Geçerlilik, güvenilirlik
- 9.Etik ve araştırmacının katılımcı rolü (Arsu ve Tekindal, 2020:161).

Yaşamın içerisinde birçok konu fenomen olarak ele alınabilir. Örneğin eğitimsel bir düşünce olarak “mesleki gelişim”, psikolojik bir kavram olarak “keder, hüznün, öfke, uykusuzluk” ve sağlıkla ilgili bir düşünce olarak “hasta bakımındaki ilişkiler, cerrahın kalp ameliyatına katlanması” sosyolojik bir

kavram olarak “dışlanmışlık” bütün bu fenomenler ele alınıp incelenebilir (Creswell, 2023: 79).

Fenomenolojik desen yöntemi ile yürütmüş olduğumuz çalışmamızda fenomen olarak “uzaktan çalışma” deneyimi belirlenmiştir. Uzaktan çalışma deneyimine katılmış kişilerin deneyimlerinden yararlanarak, fenomeni detaylıca anlaşılmasına çalışılmıştır. Ayrıca hazırlık aşamasında ulusal ve uluslararası literatür incelemesi çerçevesinde konu ile ilgili sorular oluşturduk. “Çalışanların bu deneyimde avantajları ve dezavantajları nelerdir?”. “Bu şekilde çalışmak onların psikolojilerinde ne gibi etkiler yaratmaktadır?”. “Örgütsel iletişim sağlama sırasında ne gibi zorluklarla karşılaşmaktadırlar?”. “Deneyim sırasında iş tatminleri nasıl sağlanmaktadır?”. “Bu deneyim maddi ve manevi olarak kendilerine ne katmaktadır?”. “Örgütsel vatandaşlık (aidiyet) ve örgütsel adalet algısı nasıl şekillenmektedir?” “Bütün bu deneyim sonucunda fenomen ile ilgili duygu ve düşünceleri nelerdir?” şeklindeki sorulara yanıt aranmıştır. Mümkün olduğunca kendi deneyimlerimizden, önyargılarımızdan arınarak uzaktan çalışma fenomeni incelenmiştir.

Araştırmanın Örneklem Seçimi

Nitel araştırmalarda nicel araştırmalardan farklı olarak örneklem oluşturulurken katılımcı sayısı çok olmamaktadır. Örneklem sayısının büyük olması elde edilen verilerin analizinde zorluklar çıkmasına neden olmaktadır. Bu nedenle araştırmada genelleme kaygısı güdülmeksizin mümkün olduğunca evrende olması düşünülen çeşitliliği, zenginliği, farklılığı ve aykırılıkları ortaya çıkarmak amaçlanmaktadır. Nitel araştırmalarda amaçlı örnekleme yöntemi örneklem seçiminde kullanılan bir yöntemdir. Amaçlı örnekleme olasılığa dayanmayan örnekleme şeklidir. Rasgele örneklem seçimini içermez. Ölçme amaçlı örneklem seçimi olmaz. Durumu anlamaya yönelik küçük örneklem gruplarıyla çalışılır. Örneklem seçiminde katılımcıların araştırma konusuyla doğrudan ilgili olup olmadıklarına bakılmaktadır. Amaçlı örnekleme ele alınan konuyu derinlemesine çalışılmasına imkân verir. Başlıca amaçlı örnekleme yöntemleri şu şekilde sıralanabilir: Maksimum varyasyon örnekleme, politik durum örnekleme, aşırı veya aykırı durum örnekleme, maksimum çeşitlilik örnekleme, benzeşik örnekleme, tipik durum örnekleme, kritik durum örnekleme, kartopu ve zincir örnekleme, ölçüt örnekleme, doğrulayıcı ve yanlışlayıcı örnekleme ve kolay ulaşılabilir durum örnekleme şeklinde sayılabilir (Guest, Mitchell ve Namey, 2013: 85; Karataş, 2015: 71).

Araştırma da örneklem seçiminde amaçlı örnekleme yöntemi seçilmiştir. Amaçlı örneklem nitel araştırmalarda kullanılan bir yöntemdir. Bu yöntem araştırmacının çalışmaya katılacak bireyleri ve mekanları seçmesidir. Çünkü

seçilen bu kişiler çalışma probleminin ve çalışmanın merkezi fenomeninin anlaşılmasına yönelik gönüllü olarak bilgi vereceklerdir. Araştırmacı amaçlı örneklemede karar vericidir ve çalıştığı kişilerin vermiş olduğu kararlar çerçevesinde bilgiler vermesini arzular. Amaçlı örnekleme nitel araştırma desenlerinden olan fenomenolojik araştırma desenine uygundur. Örneklem büyüklüğünün geniş bilgilerin elde edilmesini sağlayabilecek kişi sayısında olması önemlidir. Fenomenolojik araştırma desenine göre yapılan çalışmalarda örneklem büyüklüğü 1 kişiden 325 kişiye değişmektedir. Fenomeni bütün yönleriyle deneyimlemiş 3-4 kişi ile 10-15 kişi arasında değişen heterojen bir grup belirlenerek çalışma yürütülebilir. Polkinghome araştırmacıların fenomeni deneyimlemiş 5-25 kişi arasında değişen bireylerle yürütülmesini belirtmektedir. Çalışmamızda fenomenolojik desen seçilmiştir ve yeterli bilgi sağlama ve tekrara düşmemesi açısından 27 kişi örneklem büyüklüğü olarak tespit edilmiştir. Örneklem seçiminde amaçlı örneklem türlerinden biri olan kartopu yöntemiyle ulaşılmıştır. Kartopu yöntemi bir zincir gibi kişiden kişiye, kişiden de olaylara ulaşarak durumların tanımlanmasıyla bilgilerin zenginleştirilmesidir. Sorulara cevap veren katılımcılardan örnekleme arttırmak amacıyla uzaktan çalışma yapmış arkadaşları ya da tanıdıklarının iletişim bilgileri istenerek sorular kendilerine yönlendirilmiş ve geri dönüşler sağlanmıştır. Katılımcılardan konu ile ilgili olarak arkadaşlarıyla iletişim halinde olmamaları nesnellik açısından rica edilmiştir. Tabi bu durumu kontrol etme imkânımız bulunmamaktadır (Baltacı,2018: 253; Creswell,2023: 158-160; Kocabıyık, 2015: 57; Kumar, 2011: 221).

Veri Toplama Yöntemi

Araştırmanın güvenilirliği ve geçerliliği açısından konu ile ilgili olarak görüş alışverişinde bulunulan kişiler araştırma kapsamına alınmamıştır. Fakat bu kişilerden uzaktan çalışma deneyimi yapan arkadaşlarının bilgileri istenmiş ve katılımcı sayısı artırılmıştır. Kartopu örneklem seçim tekniği tercih edilmiştir. Mümkün olduğunca farklı iş kollarında olan kişilere ulaşılmaya çalışılmıştır. Katılımcıların farklı şirketlerde çalışan kişiler olmasına çalışılmıştır. Çalışmaya iki büyük şehir olan İstanbul ve İzmir’de yaşayan/ikamet eden ve istihdam içerisinde yer alan kişiler dâhil edilmiştir.

Veri toplama aşamasında önceden hazırlanan yarı yapılandırılmış açık uçlu görüşme sorularından oluşan soru metni internet üzerinden uzaktan çalışanlara yönlendirilmiştir. Kendilerinden alınan geri dönüşler ham haliyle dosyalanmıştır. Bu süreçte katılımcıların kişisel bilgileri korunmuş ve kayıtların gizliliğine özen gösterilmiştir. Örneklem büyüklüğü; verilerin ve aralarındaki örüntülerin doygunlaşmasına paralel olarak belirlenmiştir. 27 çalışandan alınan

verilerle belli bir doygunluğa ulaşılmıştır. Konuların kendini tekrar etmeye başlaması ile veri toplamaya son verilmiştir.

Araştırmada ülkemizdeki uzaktan çalışanların bu modelin avantaj ve dezavantajları hakkındaki düşünceleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Ayrıca uzaktan çalışmada dezavantajları avantaja dönüştüren temel faktörler gibi nitel olguların araştırılması amaçlanmıştır. Bu nedenle; veri toplama yöntemi olarak açık uçlu yarı yapılandırılmış sorulardan oluşan soru metni kullanılmıştır. Böyle bir metnin doğrudan çalışanlara ulaştırılıp, ilk elden verilerin toplanması katılımcıların konu hakkındaki fikirlerini daha rahat şekilde paylaşımlarını sağlamıştır. Katılımcılar herhangi bir baskı hissetmeden cevaplama imkânına sahip olmuşlardır.

Metinlerin Analizi ve Verilerin Çözümlemesi

Nitel araştırmalarda araştırma sırasında toplanan veriler genellikle betimsel, içerik, söylev ve metin analizi gibi yöntemlerle analiz edilirler. Araştırmamızda elde ettiğimiz verileri daha detaylı analiz etmek amacıyla içerik analizinden yararlanılacaktır. İçerik analizi tümevarımcı bir analiz yöntemidir. Yani tekilden tümele doğru bir yol izlenmektedir. Tümevarımcı süreç içerisinde kodlama yoluyla verilerin altında yatan kavramlar ve bu kavramlar arasındaki ilişkiler ortaya çıkarılmaktadır. Nitel araştırma sürecinde araştırmacı topladığı ayrıntılı verilerden yola çıkarak incelediği probleme ilişkin ana temaları belirleyerek ve verileri anlamlı bir yapıya kavuşturarak bir kuram oluşturma çabası içerisindeydir. İncelenen olay ve olguya esas oluşturabilecek bir kuramın olmaması durumunda tümevarımcı analiz, yani kodlamaya dayalı bir içerik analizi yapılması gerekmektedir (Baltacı, 2019: 377; Demircioğlu, 2022: 90; Gürbüz ve Şahin, 2018: 413; Karataş, 2015: 75).

İçerik analizi toplanan verilerin daha ayrıntılı incelenmesini ve bu verileri açıklayan kavram, kategori ve temalara ulaşılmasını gerektirir. Toplanan verilere odaklanılır ve sıklıkla tekrarlanan veya katılımcıların yoğun vurgu yaptıkları olay ve olgulardan kodlara ulaşılır. Kodlardan temalara ulaşarak yorumlanır. İçerik analizinde elde edilen veriler dört aşama içerisinde analiz edilirler. Verilerin kodlanması, kod ve temaların bulunması, kod ve temaların düzenlenmesi, bulguların tanımlanması ve yorumlanması şeklindedir (Baltacı, 2019: 377; Karataş, 2015: 75; Metin ve Ünal 2022:277; Özdemir, 2019: 329).

Verilerin kodlanması: Verilerin kodlanması toplanan verilerin incelenmesi ve anlamlı bölümlere ayrılması, her bölümün hangi kavramı karşıladığının keşfedilmesi sürecidir. (Kavram: veriler arasında yer alan anlamlı bölümlere (bir sözcük, cümle, paragraf) ve olaylara verilen anlamdır. Kavramlar temel analiz birimini oluşturur) Kendi içinde anlamlı yapı oluşturan her bir bölüme

araştırmacı tarafından isim verilir. Bu bölümler çoğu zaman bir kelime, cümle veya söz öbeği olabilirler. Araştırmacı verileri detaylı bir şekilde okumalıdır. Verilerde tekrarlanan sözcük ve söz öbeklerine ulaşmak böylece daha kolay olur. Kodlama süreci dinamik bir süreçtir. Araştırmacı düzenli okumalarla kodlama sürecini gerçekleştirir. Tekrarlı kodlamaların ardından temalara ulaşılsa bile kodlama süreci tamamlanmamış olabilir o nedenle araştırmacı keşfettiği yeni kodları da analize dahil eder. Miles ve Huberman kodlama sürecinin üç ayrı süreci ihtiva etmesi gerektiğini belirtmektedirler. Bunlar daha önceden belirlenmiş kavramlara göre yapılan kodlama, diğeri verilerden çıkarılan kavramlara göre yapılan kodlama diğeri ise araştırma probleminin genel çerçevesine göre yapılan kodlamalardır. Kodlamaların ayrıntılı yapıp yapılmaması araştırmanın tutarlılığı, inandırıcılığı ve güvenilirliği açısından önemlidir. Verilerin yoğun olduğu araştırmalarda yoğun kodlamalar yapılırken verilerin çok yoğun olmadığı araştırmalarda çok yoğun kodlama gerekmebilir (Baltacı, 2019: 377; Creswell, 2017:194; Creswell, 2019:153; Creswell, 2023: 182; Karataş, 2015: 75; Metin ve Ünal 2022:277; Özdemir, 2019:329).

Tema (Kategori) : Nitel veri analizinin ilk aşaması olan kodlamalardan sonra veri setini daha genel düzeyde açıklayabilen temaların belirlenmesidir. Bu aşama da tematik kodlama denilen daha soyut bir kodlama söz konusudur. Tematik kodlama için ortaya çıkan kodların benzerlik ve farklılıklarının saptanması ve buna göre birbirleriyle ilişkili olan kodları bir araya getirebilecek temaların belirlenmesi gerekir. Tematik kodlama da iç tutarlılık sağlanması için elde edilen temaların altında yer alan verilerin anlamlı bir bütün oluşturması gerekmektedir. Dış tutarlılık sağlanması ise elde edilen temaların birbirinden farklı olmakla birlikte kendi aralarında anlamlı bir bütün oluşturmaları gerekmektedir.

Kod ve Temaların Düzenlenmesi: İlk aşamadaki ayrıntılı kodlama ve ikinci aşamadaki tematik kodlama sonucunda araştırmacı topladığı verileri düzenleyebileceği bir sistem oluşturur. Oluşturulan sistem çerçevesinde veriler düzenlenir. Bu sistem çerçevesinde verileri tanımlamak ve yorumlamak mümkün hale gelir. Bu aşamada önemli olan verilerin okuyucuların anlayabileceği bir dille tanımlanması, açıklanması ve sunulması önemlidir. Bu aşamada araştırmacı kendi görüş ve yorumlarına yer vermez. Elde edilen bilgileri işlenmiş haliyle okuyuculara sunar (Baltacı,2019: 377; Creswell, 2017: 94; Creswell, 2019: 153; Creswell, 2023: 182; Karataş,2015: 75; Metin ve Ünal 2022: 277; Özdemir, 2019:329).

Bulguların Yorumlanması: Nitel araştırmalar, araştırmacının ve katılımcıların deneyimlerinin ve yaşanmışlıklarının önemli veri sunabildiği araştırma şekilleridir. Araştırmacının deneyimlerinin ve yaşanmışlıklarının dâhil edilmesi, incelenen olaya ve olguya yakın olması onun yapacağı yorum

ve aktarımların önem kazanmasını sağlar. Araştırmacı bu son aşamada, topladığı verilere anlam kazandırmak ve bulgular arasındaki ilişkileri açıklamak, neden sonuç ilişkileri kurmak, bulgulardan birtakım sonuçlar çıkarmak ve elde edilen sonuçların önemine ilişkin açıklamalar yapmak durumundadır. Araştırmacının yorumlaması probleme ilişkin farkındalığı ve içselleştirilmişliği ortaya koymaktır.

Araştırmamızda elde ettiğimiz verileri bilgisayar destekli bir veri analizi programı ile değil de el ile kodlama şeklinde analiz ettik. El ile kodlama sırasında elde edilen verileri tekrar tekrar okuyup, metinlerin yanına notlar olarak kodlamaları gerçekleştirdik. Elde edilen kodlardan da bu kodları altında tanımlayabileceğimiz temaları oluşturduk. Sonra kodları ve temaları bir sistem çerçevesinde düzenledik. Sonra da bu temaları ve kodları açıklamak ve yorumlamak için katılımcıların görüşlerinden alıntılar yaparak yorumladık.

Araştırmanın Varsayımları ve Sınırları

Araştırmamıza katılan çalışanların kendilerine yöneltilen soruları ve paylaşılan dökümanları benzer şekilde algıladıkları ve yaşadıkları uzaktan çalışma deneyimlerini olduğu gibi yansıtacakları varsayılmıştır. Çalışmamızın başında soruları oluştururken bir takım varsayımlar esas alınarak sorular oluşturulmuştur. Bu çalışmada pandemi ile birlikte uzaktan çalışma modelinin dünyada ve ülkemizde yaygınlaştığı ve ilerde hibrit modellerle birlikte kalıcı hale geleceği düşünülmektedir. Ayrıca bu modellerin ilk defa uygulanmaları işgücü piyasalarında uygulayıcıları olumlu ve olumsuz etkileyecektir. Pandemi döneminde ve pandemi sonrası dönemde bu modellerin kalıcılığı işgücü piyasalarının bu modellerin işleyişine vereceği tepkiye bağlıdır.

Araştırmamızın kısıtlarından birini oluşturan durumlardan birisi araştırmaya katılan kişilerin uzaktan çalışma deneyimini pandemide alınan önlemler bağlamında yaşamış olmalarıdır. Kapsam olarak Covid-19 pandemisi dönemi ele alınmıştır. Normalde işgücü piyasasındaki esnekleşmeye bağlı olarak gelişen uzaktan çalışma deneyimini daha önce gerçekleştirmemişlerdir. Bu dönemde uzaktan çalışanlar zihinsel, teknolojik ve ilişkisel bir hazırlıktan geçmemişlerdir. Bu durum kendileri için zorlayıcı olmuştur.

Araştırmamızın kısıtlarından birisi de kullanılan modelin yalnızca belirli bir uzaktan çalışma modelini içermesidir. Çalışmamızda model olarak sadece evden çalışma esas alınmıştır. Diğer çalışma modelleri ile ilgili olarak da çalışmalar yapılabilir. Bir kısıtlılık da örneklemimizi oluşturan kişilerin üniversite mezunu olmalarıdır. Ancak bu durum şöyle bir avantaj yaratabilmektedir. Yüksek eğitimli kesimlerin uzaktan çalışma modeline uyumları daha kolay olmaktadır.

Bu tür çalışmalar eğitim seviyesinin düşük olduğu kesimler de dâhil edilerek tekrarlanabilir.

Çalışmamızın kısıtlarından birisi de pandemi nedeniyle uzaktan çalışma deneyimine mevzuatsal düzenleme yapılmadan hızla geçilmiş olmasıdır. İlgili mevzuat düzenlemesi olan uzaktan çalışma yönetmeliği yaklaşık bir yıl sonra Mart 2021 de yürürlüğe girmiştir. Uygulama başladığından dolayı mevzuatsal düzenlemenin getirdiği kuralların uygulanma imkânı sınırlı olmuştur.

Ülkemizde ve dünyada pandemi nedeniyle uygulamaya konulan uzaktan çalışma ve hibrit çalışma modellerinin çalışanlar ve işverenler açısından avantaj ve dezavantajlarının, uygulamada yaşanan sorunların derinlemesine analiz edilebilmesi açısından en uygun yöntemin “Nitel Araştırma” olduğuna karar verilmiştir.

Pandeminin işgücü piyasalarında yaptığı etki ve önlemlere bağlı olarak uygulanan uzaktan çalışma ve hibrit çalışma deneyimini ele aldığımız bu çalışmayı yaparken gerek ulusal gerek uluslararası literatürde birçok yayına ulaşılmıştır. Pandeminin tüm dünyayı etkileyen yapısından dolayı tüm dünya da çalıştığımız konularla ilgili olarak gerek uluslararası kuruluşlar ve ulusal kuruluşlar yayınlar ve raporlar yayınlamışlardır. Çalışmamızda bu yayınlardan da yararlanılmıştır. Araştırmadaki amaç pandemi ile geniş uygulama alanı bulan uzaktan çalışma ve hibrit çalışma modellerinin çalışanlar üzerindeki etkilerini ortaya koymak ve bu durumla ilgili algılamalarını ve düşüncelerini ortaya çıkarmaktır. Bu nedenle de araştırma kapsamında genellemeler yapmaktan kaçınılmıştır.

İşgücü piyasalarında uzaktan çalışmanın değişik uygulama şekilleri bulunmaktadır. Ev esaslı uzaktan çalışma, komşu büroda uzaktan çalışma, uydu merkezlerde uzaktan çalışma, tele merkezlerde uzaktan çalışma, mobil (gezici) uzaktan çalışma şeklinde değişik uygulama şekilleri bulunmaktadır. Pandemi döneminde en yaygın uygulama hem ülkemizde ve de dünyada ev esaslı uzaktan çalışma olmuştur. Çalışmamıza katılan çalışanlar da ev esaslı uzaktan çalışma gerçekleştiren çalışanlardır. Uzaktan çalışma konusunda gerek çalışmaya katılan çalışanların gerekse işgücü piyasalarındaki temel algının (literatüre göre) ev esaslı çalışma olduğu görülmüştür. Elde edilen verilerin ev esaslı çalışma şekline dayanıyor olması nedeniyle de çalışmada daha çok bu modele odaklanılmıştır.

Araştırma ile İlgili Ön Çalışmalar: Literatür Taraması

Araştırmanın amacı ve yapısının belirlenmesi sürecinde, literatür taraması, birkaç ön görüşme yapılarak araştırmaya şekil verilmeye çalışılmıştır. Literatür taraması kapsamında uzaktan çalışma ve hibrit çalışma ile ilgili kavram tanımı,

uygulama şekilleri, avantaj ve dezavantajları ve uzaktan çalışma ve hibrit çalışmanın uygulanışı üzerinde durulmuştur. Araştırma konusu gerek ülkemizde gerekse dünyada çok popüler bir konudur. Bu nedenle dünyada ve ülkemizde çok sayıda kuramsal ve akademik yayınlar mevcuttur. Özellikle uluslararası kuruluşların yayınladıkları raporlar da mevcuttur. Araştırmamızda ulusal ve uluslararası kuramsal ve akademik yayınlar incelenmiştir.

Pandemi nedeniyle ülkemiz işgücü piyasasında uzaktan çalışma şeklinin yaygınlaşması konu ile ilgili olarak bu durumu deneyimlemiş kişilerle iletişime geçme olanağı vermiştir. Konu ile ilgili olarak hazırlık sürecinde farklı kişilerle görüş alışverişi yapılmıştır. Konunun akademik yönden de araştırılmaya başlanması konunun değişik yönlerini irdelememizi sağlamıştır. Sorular oluşturulurken akademik yaşamda yer alan en az doktor seviyesindeki uzman kişilerin konu ile ilgili görüşleri alınmış ve ayrıca uygulamada kullanılacak soru seti ilgili olarak kendilerinden de destek alınmıştır.

Etik

Bilimsel çalışma yürüten araştırmacıların araştırmaları sırasında etik konusuna çok önem vermeleri gerekmektedir. Nicel, nitel veya karma araştırma yöntemleriyle çalışılıyor olsun araştırmacı genel etik kurallarına mutlaka uymalıdır. Araştırmacı etiği insanlarla çalışma yürütülen çalışmalarda katılımcıların özerkliğine, kişilik haklarına, mahremiyetine saygı gösterme ve koruma şeklinde sağlanabilir. Araştırmacı tüm dünyada kabul gören temel etik ilkelerine uymalıdır. Bu ilkeler özel hayata saygı, kişisel bilgilerin korunması ve saklanması, kişileri aldatmama ve kandırmama ve elde edilen bilgilerin saklanması ve elde edilen verilere sadık kalınmasıdır (Arsu ve Tekindal, 2020:176).

Çalışmamızda etik kurallara uyulmuştur. Çalışmamız için gerekli olan kurul izni çalışmayı yürüttüğümüz Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik kurulundan (2022-9. 04.11.2022) sayı ve tarihi ile alınmıştır. Saha çalışması kurul tarafından alınan izin sonrasında yürütülmüştür. Çalışmaya katılan kişiler kodlanmak suretiyle tanımlanmıştır. Kendileri hakkında kişisel bilgiler istenmemiş ve temin edilme yoluna gidilmemiştir. Kendilerine gönderilen soru formlarında gönüllü katılım ve bilgilendirilmiş onay formu kullanılmıştır. Katılımcıların rahatsızlık duyabilecekleri konularda paylaşımda bulunabilmeleri için de iletişim bilgileri kendilerine iletilmiştir.

Araştırmacının Rolü

Nitel araştırmalarda yapılan analizler öznelidir. Araştırmacı gözlem, görüşme, doküman analizi ve internet üzerinden elde edilen verileri toplarken

ve analiz ederken aktif bir rol üstlenmektedir. Araştırmacı verileri toplayan ve analiz ederken de kodlayan ve temalara ayıran kişidir. Araştırmacı tüm bu süreçleri yönetirken fenomenle ilgili bakış açılarının, düşünce inançlarının farkında olmalıdır. Çalışma sırasında mümkün olduğunca objektif bir konumda bulunmalıdır. fenomenolojik desenle çalışma yürüten bir araştırmacılar kendi bilgi, düşünce ve varsayımlarını bir kenara koydukları “parantezleme” sürecine girerler. Amaç verilerin elde edilmesinde ve verilerin analizinde mümkün oldukça duygu ve düşüncelerinden uzak durmaktır. Konu ile ilgili nesnellik sağlamak için bu konularda çalışma yapmış ya da bu yöntemlerle çalışma yürütmüş kişilerle fikir alışverişinde bulunmalıdırlar. Araştırmacılar çalışırken dürüst olmalı, inanç, düşünce ve önyargılarından sıyrılmalıdırlar (Arsu ve Tekindal, 2020: 176).

Çalışmamızı yürütürken fenomenimiz olan uzaktan çalışma modelini pandemi döneminde deneyimlemiş bir araştırmacı olarak, gerek verilerin toplanmasında gerek verilerin analizinde yaşadığımız deneyimin bende oluşturduğu duygu ve düşüncelerden mümkün olduğunca sıyrılarak çalışmayı yürüttüm. Katılımcılara paylaşımları konusunda herhangi bir yönlendirmede bulunmadım. Kendilerinin paylaştığı bilgileri en yalın haliyle aktardım. Böylece çalışılan fenomenin özünün tüm çalışmaya yansıtılması sağlanmıştır.

Nitel Araştırmada Güvenirliğin ve Geçerliliğin Sağlanması

Tüm nitel araştırmalarda bilimselliğin sağlanması için, şeffaflık, inanılabilirlik, güvenilirlik ve geçerliliğin sağlanması çok önemlidir. Bu durum fenomenolojik çalışma deseni için de geçerlidir. Şeffaflığın sağlanması araştırmada yapılanların açık bir şekilde belgelenmesini ve kolayca takip edilebilecek bir çalışma düzeninin sağlanmasıdır. Nitel araştırmaların değerlendirilmesinde belli kriterler mevcuttur. Bunlar inanılabilirlik, aktarılabiliirlik, güvenilir olma ve doğrulanabilirliktir.

İnanılabilirlik- İnanılabilirlik nitel araştırma sonuçlarının araştırmanın katılımcılarının bakış açısından inanılır ya da güvenilir olmasını sağlamaktır. Nitel araştırma çalışmaları insanların algılarını, deneyimlerini, duygularını ve inançlarını incelediği için katılımcıların araştırma bulgularının kendi duygu ve düşüncelerini doğru yansıttığına karar verecek kişilerdir. O nedenle araştırmanın teyit almak amacıyla katılımcılara sunulması önemlidir. İnanıdırıcılık gerçeklikle uyuşma anlamına gelmektedir. Araştırmacının yaptığı tanımlamalarla katılımcıların bakış açılarının uyuşması demektir. Yapılan çalışmada katılımcıların uzaktan çalışma deneyimleri olduğu gibi yansıtılmaya çalışılmıştır. Metin üzerinden veri toplamak bu süreçte katılımcıların duygu ve düşüncelerini olduğu gibi sunma imkânı ve zamanı vermiştir. Katılımcıların verdiği bilgilerin olduğu gibi yansıtılmaya çalışılması araştırmanın inandırıcılığını arttırmıştır.

Aktarılabilirlik- Nitel araştırma sonuçlarının hangi ölçüde diğer bağlam ya da ortamlara genellenebileceğine ya da aktarılabilirliğine işaret eder. Zor olsa da çalışmada benimsediğimiz sürecin başkalarının izleyebilmesi ve tekrarlayabilmesi için yeterince kapsamlı ve ayrıntılı bir biçimde açıklanabilmesi gerekir. Transfer edilebilirlik ise çalışma içerisinde katılımcılar hakkında detaylı bilgiler verilmesi ve verilen cevapların değiştirilmemesidir. Çalışmamızın her aşaması ayrıntılı şekilde işlenmiş ve açıklanmıştır. Böylece araştırma raporunu okuyanlar, elde edilen sonuçların kendi ortamlarına uygunluğunu test edebilirler. Katılımcıların demografik bilgileri detaylı verilmek suretiyle başka kişilerin durumuna uygunluğu sağlanmıştır. Ayrıca katılımcıların görüşleri net ve anlaşılır şekilde yazılmıştır. Soruları oluştururken literatürden yararlanılmış ve detaylı olmaları sağlanmıştır. Böylece başkaları da kendi koşullarına uygulabilirler.

Güvenilir Olma- Bu kavram, aynı şeyi iki defa gözlemleyebilirsek aynı sonucu elde edip edemeyeceğimizle ilgilidir. Başkalarının da aynen tekrarlayabilmesi amacıyla sürecin kapsamlı ve ayrıntılı kaydının tutulması gerekmektedir. Güvenirlik toplanan verilerin güvenilir olduğu ve katılımcıların soruları sakın zaman ve ortamda cevapladıkları varsayılmaktadır. Veriler toplanırken katılımcılara herhangi bir yönlendirme yapılmamıştır. Veriler metin üzerinden temin edildiğinden dolayı katılımcılar geniş zaman dilimi içerisinde cevaplandırabilmişlerdir. Güvenilirlik açısından ayrıca veriler kendini tekrarlama noktasına gelene kadar veri temin edilmiştir. Ayrıca iletişim olanakları açık tutularak katılımcıların takıldıkları noktalarda kendilerine destek verilmiştir.

Doğrulanabilirlik- Elde edilen sonuçların başkaları tarafından ne kadar doğrulanabileceğine ya da desteklenebileceğine işaret eder. Teyit edilebilirlik ise çalışma sonuçlarının sunulmasında objektifliğin sağlanıp sağlanmadığı ile ilgilidir. Katılımcıların görüşlerinin çalışmaya olduğu gibi yansıtılmasıdır. Araştırmanın yapılışını tekrarlamak ve sonuçların doğruluğunu ve güvenilirliğini sağlamak için başka araştırmacılar tarafından aynı yöntemlerle teyit edilebilir olması gerekmektedir. Çalışmamızda teyit edilebilirliği sağlamak amacıyla katılımcıların görüşlerinden örnekler verilmiştir. Kategori ve kodlamalarda titiz davranılmış konunun ayrıntıları gözden kaçırılmadan işlenmiştir (Bana, 2022: 130; Kırıl, 2021: 98; Kumar, 2011: 199; Özcan, 2018: 101; Özdemir ve Tuti, 2021: 222).

Nitel araştırma da güvenilirlik ve geçerlilikle ilgili olarak Brantliger, Jimenez, Klingner, Pugach, Richardson ve Creswell 'e göre ölçütler aşağıdaki gibidir.

-Üçgenleme (veri, teori, yöntem ve araştırmacılar)

-Olumsuz veya tutarsız vaka analizi/ olumlu ya da olumsuz örneklerle yer verme

-Araştırmacının rolünü açık bir şekilde belirleyerek ifade etme

-Katılımcıların kontrolü, elde edilen verilerin doğruluğunu gözden geçirme ve onaylama

-Farklı araştırmaları analiz etme, mümkünse farklı araştırmacıları dahil etme

-Dış denetçilerin görüşlerinden yararlanma

-Veri kaynaklarından doğrudan alıntılar yapma

-Derinlemesine veri oluşturma

-Verileri ayrıntılı betimleme

-Verileri saklama

-Transfer edilebilirlik açısından rapor yazımında şeffaf, adil ve sistematik olunmalıdır (Arsu ve Tekindal, 2020:175).

KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ

Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcı Kodu	Çalışma Şekli	Kadın/ Erkek	Evli/ Bekar	Çocuk Sahibi/ Değil	Çocuk Sayısı Yaşları ve Okul Durumu
K1	Ev Esaslı Uzaktan Çalışan	Kadın	Evli	Hayır	-
K2	Ev Esaslı Uzaktan Çalışan	Kadın	Bekar	Hayır	-
K3	Ev Esaslı Uzaktan Çalışan	Kadın	Evli	Evet	1 çocuk 7 yaş ve ilkökul
K4	Ev Esaslı Uzaktan Çalışan	Kadın	Evli	Evet	1 çocuk 3,5 yaş ve kreş
K5	Ev Esaslı Uzaktan Çalışan	Erkek	Bekar	Hayır	-
K6	Ev Esaslı Uzaktan Çalışan	Erkek	Evli	Evet	1 çocuk 7 yaş ve ilkökul
K7	Ev Esaslı Uzaktan Çalışan	Erkek	Evli	Evet	2 çocuk 11 ve 7 yaş Orta ve ilkökul
K8	Ev Esaslı Uzaktan Çalışan	Erkek	Bekar	Hayır	-
K9	Ev Esaslı Uzaktan Çalışan	Erkek	Evli	Evet	1 çocuk 9 yaş ve ilkökul

K10	Ev Esaslı Uzaktan Çalışan	Erkek	Evli	Evet	1 çocuk 10 yaş ve ilkokul
K11	Ev Esaslı Uzaktan Çalışan	Kadın	Evli	Evet	1 çocuk 6 yaş ve ilkokul
K12	Ev Esaslı Uzaktan Çalışan	Erkek	Bekar	Hayır	-
K13	Ev Esaslı Uzaktan Çalışan	Kadın	Evli	Hayır	-
K14	Ev Esaslı Uzaktan Çalışan	Kadın	Bekar	Hayır	-
K15	Ev Esaslı Uzaktan Çalışan	Erkek	Bekar	Hayır	-
K16	Ev Esaslı Uzaktan Çalışan	Erkek	Evli	Evet	1 çocuk 5 yaş anaokul
K17	Ev Esaslı Uzaktan Çalışan	Kadın	Evli	Evet	1 çocuk 8 yaş ilkokul
K18	Ev Esaslı Uzaktan Çalışan	Erkek	Evli	Evet	1 çocuk 6 yaş ve ilkokul
K19	Ev Esaslı Uzaktan Çalışan	Kadın	Evli	Evet	1 çocuk 2 yaş ve evde
K20	Ev Esaslı Uzaktan Çalışan	Kadın	Bekar	Hayır	-
K21	Ev Esaslı Uzaktan Çalışan	Erkek	Evli	Evet	2 çocuk 7-10 yaş ve ilkokul
K22	Ev Esaslı Uzaktan Çalışan	Erkek	Evli	Evet	1 çocuk 3 yaş ve evde
K23	Ev Esaslı Uzaktan Çalışan	Kadın	Evli	Hayır	-
K24	Ev Esaslı Uzaktan Çalışan	Erkek	Evli	Evet	1 çocuk 5 yaş anaokulu
K25	Ev Esaslı Uzaktan Çalışan	Kadın	Evli	Evet	1 çocuk 6 yaş ve ilkokul
K26	Ev Esaslı Uzaktan Çalışan	Erkek	Bekar	Hayır	-
K27	Ev Esaslı Uzaktan Çalışan	Kadın	Bekar	Evet	2 çocuk 9-19 İlkokul- Üniversite

Cinsiyete Göre Dağılım

Araştırmaya katılan 27 katılımcının 13'ü kadın ve 14'ü erkeklerden oluşmaktadır. Araştırmada kadın erkek dengesi gözetilmiştir

Medeni Duruma Göre Dağılım

Araştırmaya katılan uzaktan çalışanların 18'si evli ve 9 'u bekârdır. Katılımcıların medeni durumu ev içerisindeki sorumluluklar açısından önemlidir. Evli çiftlerin ev işleri konusunda birbirleriyle yardımlaşma olasılıkları olabilecektir. Öte yandan yalnız yaşayan çalışanlar açısından evin sorumluluğu tümüyle onların üzerinde kalacaktır. Bu durum da çalışmalarını nispeten olumsuz etkileyecektir. Bekâr olup ailesi ile yaşayan kişiler ev sorumlulukları açısından şanslı görülseler de ev içindeki kalabalık çalışmalarını olumsuz etkileyebilecektir.

Çocuk Sahibi Olmaya İlişkin Dağılım

Katılımcıların 16'ı çocukludur. Bunun yanında çocuk sahibi olmayan katılımcılar 11 kişidir. Çocukların yaşları 2 ile 11 yaş aralığında değişmektedir. Bu yaştaki çocukların ihtiyaçlarını karşılamakta anne ve babaya görev düşmektedir. Ailelerde genellikle bu tür işler anneler üzerinde kalmakta ve çalışan bir anne için fazladan bir yorgunluk nedeni olmaktadır. Evli ve çocuklu uzaktan çalışan ebeveynlerin görüşleri detaylı olarak alınmaya çalışılmıştır (Tablo 1).

Katılımcıların çalışma şekli, eğitim, yaş ve kurumiçi pozisyon

Katılımcı Kodu	Çalışma Şekli	Eğitim Durumu	Yaş	Kurum İçi Pozisyonu
K1	Ev Esaslı Uzaktan Çalışan	Lisans	32	Uzman
K2	Ev Esaslı Uzaktan Çalışan	Lisans	44	Takım Lideri
K3	Ev Esaslı Uzaktan Çalışan	Lisans	35	Ticaret Uzmanı
K4	Ev Esaslı Uzaktan Çalışan	Lisans	38	İthalat Uzmanı
K5	Ev Esaslı Uzaktan Çalışan	Lisans	30	Uzman
K6	Ev Esaslı Uzaktan Çalışan	Lisans	37	Müşavir
K7	Ev Esaslı Uzaktan Çalışan	Lisans	50	Gümrük Müşavir Yard
K8	Ev Esaslı Uzaktan Çalışan	Yüksek Lisans	34	Denetimci
K9	Ev Esaslı Uzaktan Çalışan	Lisans	45	Yetkili
K10	Ev Esaslı Uzaktan Çalışan	Lisans	38	Yönetici
K11	Ev Esaslı Uzaktan Çalışan	Önlisans	29	Müşteri Temsilcisi
K12	Ev Esaslı Uzaktan Çalışan	Lisans	34	Uzman Yardımcısı
K13	Ev Esaslı Uzaktan Çalışan	Lisans	29	Pazarlama Sorumlu Uzmanı
K14	Ev Esaslı Uzaktan Çalışan	Lisans	34	İK. Ekip Lideri
K15	Ev Esaslı Uzaktan Çalışan	Lisans	26	Finans Uzmanı

K16	Ev Esaslı Uzaktan Çalışan	Lisans	36	Yönetici
K17	Ev Esaslı Uzaktan Çalışan	Lisans	35	Büro Elemanı
K18	Ev Esaslı Uzaktan Çalışan	Lisans	33	Yönetici
K19	Ev Esaslı Uzaktan Çalışan	Lisans	37	İhracat Uzmanı
K20	Ev Esaslı Uzaktan Çalışan	Lisans	30	Satınalma Yöneticisi
K21	Ev Esaslı Uzaktan Çalışan	Lisans	40	Yetkili
K22	Ev Esaslı Uzaktan Çalışan	Lisans	40	İthalat Uzmanı
K23	Ev Esaslı Uzaktan Çalışan	Lisans	34	İhracat Uzmanı
K24	Ev Esaslı Uzaktan Çalışan	Lisans	35	Yazılımcı
K25	Ev Esaslı Uzaktan Çalışan	Lisans	33	Pazarlama Uzmanı
K26	Ev Esaslı Uzaktan Çalışan	Lisans	28	Metin Yazarı
K27	Ev Esaslı Uzaktan Çalışan	Y.Lisans	47	Yönetici

Katılımcıların Eğitim Düzeyi ve Yaş Ortalaması

Pandemi nedeniyle zorunlu uzaktan çalışma deneyimine katılmak durumunda bulunan katılımcıların yaş ortalamaları 35,6'dır. En genç katılımcı K15 'in yaşı 26'dır. En yaşlı katılımcı K7'nin yaşı 50'dir. Katılımcıların eğitim durumuna bakacak olursak ülkemizde yaygınlaşan üniversite eğitimi dolayısıyla bir tek K11 önlisans, K8 ve K27 yüksek lisans mezunudur. Diğer 24 katılımcı farklı bölümlerden mezun olsalar da lisans mezunudurlar. Katılımcıların kurum içi çalışma pozisyonlarına baktığımızda hepsinin beyaz yakalı olarak ifade edilen çalışanlardan oluştuğunu ve yoğunlukla uzman statüsünün yoğun olduğunu görebiliriz (Tablo 2).

Katılımcıların Kurum İçi Pozisyonları

Katılımcıların kurum içi pozisyonlarına baktığımızda örneklemimiz içinde yer alan kişiler işgücü piyasasında beyaz yakalı diye tabir edilen ofis çalışanlarıdır. Ayrıca hepsi hizmet sektöründe yer almaktadır. Katılımcıların pozisyon itibariyle yaptıkları işler normal zamanda da uzaktan çalışma modeline uygun işlerdir. Pandemi nedeniyle katılımcıların hepsi uzaktan çalışmak durumunda kalmışlardır. Bir de katılımcıların kurum içi pozisyonlarının çeşitli olması farklı sektörlerdeki uzaktan çalışma pratiği ile ilgili olarak fikir verme zenginliğinin oluşmasına katkı sağlamaktadır (Tablo 2).

Katılımcıların sektör, kıdem ve işyerinde çalışan sayısı

Katılımcı Kodu	Çalışma Şekli	Çalışılan Sektör	İstihdam Şekli	Kıdem Durumu	Çalışan Sayısı
K1	Ev Esaslı Uzaktan Çalışan	Hizmet	Kadrolu	3,5 Yıl	100
K2	Ev Esaslı Uzaktan Çalışan	Hizmet	Kadrolu	5 Yıl	65
K3	Ev Esaslı Uzaktan Çalışan	Hizmet	Kadrolu	7 Yıl	50
K4	Ev Esaslı Uzaktan Çalışan	Hizmet	Kadrolu	10 Yıl	50
K5	Ev Esaslı Uzaktan Çalışan	Hizmet	Kadrolu	10 Yıl	75
K6	Ev Esaslı Uzaktan Çalışan	Hizmet	Kadrolu	5 Yıl	60
K7	Ev Esaslı Uzaktan Çalışan	Hizmet	Kadrolu	20 Yıl	120
K8	Ev Esaslı Uzaktan Çalışan	Hizmet	Kadrolu	8 Yıl	100
K9	Ev Esaslı Uzaktan Çalışan	Hizmet	Kadrolu	19 Yıl	20
K10	Ev Esaslı Uzaktan Çalışan	Hizmet	Kadrolu	14 Yıl	30
K11	Ev Esaslı Uzaktan Çalışan	Hizmet	Kadrolu	10 Yıl	100
K12	Ev Esaslı Uzaktan Çalışan	Hizmet	Kadrolu	5 Yıl	50
K13	Ev Esaslı Uzaktan Çalışan	Hizmet	Kadrolu	5 Yıl	500
K14	Ev Esaslı Uzaktan Çalışan	Hizmet	Kadrolu	9 Yıl	1500
K15	Ev Esaslı Uzaktan Çalışan	Hizmet	Kadrolu	3 Yıl	750
K16	Ev Esaslı Uzaktan Çalışan	Hizmet	Kadrolu	4 Yıl	1000
K17	Ev Esaslı Uzaktan Çalışan	Hizmet	Kadrolu	15 Yıl	40
K18	Ev Esaslı Uzaktan Çalışan	Hizmet	Kadrolu	5 Yıl	15
K19	Ev Esaslı Uzaktan Çalışan	Hizmet	Kadrolu	4 Yıl	100
K20	Ev Esaslı Uzaktan Çalışan	Hizmet	Kadrolu	9 Yıl	120
K21	Ev Esaslı Uzaktan Çalışan	Hizmet	Kadrolu	10 Yıl	30
K22	Ev Esaslı Uzaktan Çalışan	Hizmet	Kadrolu	10 Yıl	1900
K23	Ev Esaslı Uzaktan Çalışan	Hizmet	Kadrolu	11 Yıl	1500
K24	Ev Esaslı Uzaktan Çalışan	Hizmet	Kadrolu	10 Yıl	30
K25	Ev Esaslı Uzaktan Çalışan	Hizmet	Kadrolu	7 Yıl	150
K26	Ev Esaslı Uzaktan Çalışan	Hizmet	Kadrolu	5 Yıl	50
K27	Ev Esaslı Uzaktan Çalışan	Hizmet	Kadrolu	4	600

Katılımcıların Çalıştıkları Sektör ve İstihdam Şekilleri

Araştırmamıza katılan tüm katılımcılar hizmet sektöründe yer almaktadır. Uzaktan çalışma sektörü olarak hizmet sektöründe daha rahat uygulanabilmektedir. Katılımcıların hepsi belirsiz süreli iş sözleşmesi çerçevesinde kadrolu bağımlı çalışanlardır. Bu kişilerin kadrolu bağımlı çalışan olmaları o dönemde uygulanan uzaktan çalışma sırasında sosyal güvenlik hakları açısından güvence altında kalmalarını sağlamıştır (Tablo 3).

Katılımcıların Kıdem Durumu ve İşyerlerinde Çalışan Sayısı

Katılımcılardan K7 20 yıl ile en çok kıdemli olan kişidir. Katılımcılardan K15 aynı işyerinde en az kıdemli olarak 3 yıldır çalışmaktadır. Katılımcıların çalıştıkları şirketlerde çalışan sayılarına bakacak olursak K18 15 kişi ile en az çalışanın olduğu işyerinde çalışmaktadır. Bunun yanın da K22 1900 kişi ile en çok çalışanın olduğu işyerinde çalışmaktadır. Katılımcıların işyerlerindeki kıdem durumuna bakacak olursak zorunlu uzaktan çalışma modeline geçmeden önce yaptıkları işlerde önemli oranda deneyimli olduklarını söylemek mümkündür. Uzun süre aynı yerde çalışmak örgüt içi ilişkilerin gelişimi açısından önemlidir. Bu durum uzaktan çalışırken işlerini yapmak ve uzaktan iletişim kurabilmek açısından pozitif bir etki yaratmaktadır (Tablo 3).

Araştırmanın Bulguları ve Yorumları

Araştırmanın bulguları tespit edilirken yazıya dökülen görüşler kelime kelime, satır satır ve paragraf paragraf incelenmiştir. İlk kodlama yapıldıktan sonra, ifadeler tekrar gözden geçirilmiş, tüm ifadelerde yapılan tekrarlar ve vurgular incelenmiş ve sınıflandırmalarda düzeltme gereği varsa değerlendirilerek, kodlarda düzeltme yapılmıştır. Bazı kodlar birbirlerine yakın görünmesine rağmen detaya girildiğinde anlam farklılıklarının olduğu görülecektir. Çalışmada verilen yanıtlar çerçevesinde uzaktan çalışma modelinde karşılaşılan olumlu ve olumsuz durumlar tespit edilerek işlenmiştir. Araştırmaya özel sektörde çalışan ve pandemi döneminde ilk defa uzaktan çalışma yürüten 27 katılımcı katılmıştır. Kendilerine uzaktan çalışma, pandemi, hibrit çalışma ve çalışmanın geleceği ile ilgili olarak 33 adet soru sorulmuştur. Bu sorularla bu konularda mümkün olan verilere ulaşılmaya çalışılmıştır.

KAYNAKÇA

- Acosta, K. (2005) "Qualitative Studies in Special Education" Vol. 71, No.2, ss. 195-207. Council for Exceptional Children.
- Altun, B.(2025) "Covid-19 Pandemi Döneminde Hizmet Sektöründe Evden Çalışmaya Yönelik Fenomenolojik Bir İnceleme" Doktora Tezi, Bandırma Onyedİ Eylöl Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Bandırma
- Arsu, U.Ş. ve Tekindal, B. (2020) "Nitel Araştırma Yöntemi Olarak Fenomenolojik Yaklaşımın Kapsamı ve Sürecine Yönelik Bir Derleme" Ufkun Ötesi Bilim Dergisi, 20(1), ss. 153-182.
- Baltacı, A.(2018) "Nitel Araştırmalarda Örneklem Yöntemleri ve Örnek Hacmi Sorunsalı Üzerine Kavramsal Bir İnceleme" Bitlis Eren Üniversitesi SBE Dergisi, Cilt :7, S.1, ss.231-274
- Baltacı, A.(2019) "Nitel Araştırma Süreci: Nitel Bir Araştırma Nasıl Yapılır" Ahi Evran Üniversitesi SBE Dergisi, C.5 S.2. ss.368-388
- Bana. E.P. (2022) "Fenomenolojik Yaklaşımın Bir Yöntem Olarak Sağlık Bilimleri Alanındaki Kullanımı" Sağlık Yönetimi Dergisi C.4, S.2, ss.119-140
- Creswell. W.J. (2017) "Araştırma Deseni Nitel, Nicel ve Karma Yöntem Yaklaşımları" Çev: Selçuk Beşir Demir, Eğitim Kitap yayıncılık, 3.baskı. Ankara
- Creswell. W.J. (2019)"Nitel Araştırmacılar için 30 Temel Beceri" Çev: Hasan Özcan, Anı yayıncılık, 2.baskı. Ankara
- Creswell. W.J.(2023) "Nitel Araştırma Yöntemleri, Beş Yaklaşım Göre Nitel Araştırma ve Araştırma Deseni" Çev: Mesut Bütün ve Selçuk Beşir Demir, Siyasal Kitabevi, Ankara
- Demircioğlu, G .(2022) " Uzaktan Çalışma İş Modelinde Liderin Dönüştürücü Rolü" Maltepe Üniversitesi S.B.E. Yayınlanmamış Doktora Tezi
- Guest, G., Mitchell, L.M. ve Namey, E.E.(2013) Collecting Qualitative Data A Field Manual for Applied Research. SAGE Publications, Inc. ss.1-461.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F.(2018) "Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Felsefe, Yöntem, Analiz" Seçkin Yayınları, Ankara
- Karataş, Z. (2015) "Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri" Sosyal Hizmet e-dergisi, C.1 S.1. ss:62-81
- Kıral, B. (2021) "Nitel Araştırmada Fenomenoloji Deseni: Türleri ve Araştırma Süreci" Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi, C.10 S.4 ss.92-102
- Kocabıyık, O.O. (2015) " Olgubilim ve Gömülü Kuram: Bazı özellikler Açısından Karşılaştırma" Trakya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi, C.6 ss.1. 55-65
- Kumar, R. (2011) "Araştırma Yöntemleri Yeni Başlayanlar İçin Adım Adım Araştırma Rehberi" Editör: Ömay Çokluk, Edge Akademi, 3.Baskı, Ankara

- Özcan, D. (2018) “Uzaktan Çalışmanın Türkiye’deki Çalışma Hayatı Üzerindeki Etkisinin incelenmesine yönelik Nitel Bir Araştırma” İstanbul Üniversitesi S.B.E. Doktora Tezi, İstanbul
- Özdemir, M. (2019) “Nitel Veri Analizi: Sosyal Bilimlerde Yöntembilim Sorunsalı Üzerine Bir Çalışma” Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 11(1). ss. 323-343
- Özdemir M. ve Tuti. A. (2023) “Nitel Araştırma Desenleri: Metodolojik Bir Değerlendirme” Çankırı Karatekin Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi, 11(2), ss. 217-235
- Metin, O. ve ÜNAL Ş. (2022) “İçerik Analizi Tekniği: İletişim Bilimlerinde ve Doktora Tezlerinde Kullanımı” Anadolu Üniversitesi SBE Dergisi, 22 (özel sayı 2) 273-294)

Evden Çalışma Uygulamasında İş Sağlığı ve Güvenliği'nin Önemi

GİRİŞ

2019 yılının son çeyreğinde Çin'de yayılmaya başlayan Covid-19 pandemisi değişik varyanlar ve dalgalar halinde tüm dünyada etkisini göstermiş ve 2022 yılının ilk çeyreğine kadar etkili olmuştur. Bu salgın Dünya Sağlık Örgütü tarafından pandemi olarak ilan edilmiştir (Who, 2020). Bu dönemde pandeminin kaynağına dair çeşitli tartışmalar meydana gelmiş ve ülkeler birbirlerini suçlamıştır. Sağlık sorunu siyasal ve ekonomik mücadele platformlarına taşınmıştır. Ülkeler öncelikle pandemi ile Birleşmiş Milletler şemsiyesi altında mücadele etmek yerine kendileri yani ulusal düzeyde mücadele yoluna yönelmişlerdir. Ağırlıkla da mücadele ulusal düzeyde yürütülmüştür (Bm, 2020, Who, 2020) Pandeminin hava yoluyla insandan insana geçtiğinin anlaşılması ile tüm dünya da karantina ve kapanma önlemleri uygulamaya konulmuştur. Dünya üzerinde ki insan hareketliliği sınırlandırılmıştır. Teknolojik aletlerin de katkısı ile evden yapılabilecek işler ve kişiler evlere yönlendirilmiştir. Bu dönemde evden çalışma modeli uygulanmıştır.

Çalışmamızın amacı pandemi döneminde evden çalışma yapan kişilerin yaşadıkları iş sağlığı ve güvenliği sorunlarını ortaya koymaktır. Geleneksel çalışma modelinden farklı olarak evden çalışırken de iş sağlığı ve güvenliği sorunlarının varlığını ortaya koymak ve alınabilecek önlemleri belirlemektir. Araştırmamızın kapsamını pandemi döneminde zorunlu olarak ve ilk defa evden çalışma yapmak durumunda olan katılımcılar oluşturmaktadır. Yapılan nitel çalışmanın örneklemini evden çalışma yürüten 27 kişi oluşturmaktadır. Veri doyumu açısından bu örneklem yeterli görülmüştür. Kendilerine yarı

yapılandırılmış 33 sorudan oluşan bir soru seti yönlendirilmiştir. Bu soruların içerisinde makalemizin konusunu oluşturan iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili soru yöneltilmiş ve cevapları derlenmiştir. Konu verilen cevaplar çerçevesinde ele alınarak incelenmiştir. Cevaplar çerçevesinde konuya dair bir takım öneriler geliştirilmiştir.

TEORİK ÇERÇEVE

UZAKTAN ÇALIŞMA (PANDEMİ DÖNEMİNDE EVDEN ÇALIŞMA)

Uzaktan çalışma işgücü piyasalarındaki esnekleşme ve pandeminin etkisi ile yaygın hale gelmiştir. Bu dönemde uzaktan çalışmanın bir uygulama biçimi olan evden çalışma uygulanmaktadır. Özellikle pandeminin işgücü piyasalarında yarattığı etkiyi azaltmada evden çalışma modeli etkili olmaktadır. Uzaktan çalışma dünya işgücü piyasalarında 1970’li yıllarda yaygınlaşmaya başlayan esnek çalışma modellerinden birisidir. Uzaktan çalışma işveren tarafından oluşturulan mekânın dışında, çalışanın evinden ya da farklı mekânlardan (uydu ofis) çalışmanın yürütülmesidir (İlo, 2016). Çalışan bilgi işlem aletlerinin verdiği imkân sayesinde işyeri ile bağlantılı kalabilmekte ve hizmet üretimini gerçekleştirebilmektedir. Bu modelin en yaygın kullanımı çalışanların evlerinden çalışmaları şeklindedir. Özellikle pandemi döneminde çalışmalar evden yürütülmüştür. Pandemi sonrası dönemde de evden çalışma uygulaması tümüyle ortadan kalkmamıştır. Özellikle yüz yüze iletişimin ve fiziksel temasın gerekemediği iş kollarında kısacası hizmet sektörlerinde varlığını sürdürmektedir.

Uluslararası ve ulusal mevzuatlarda uzaktan çalışma kavramının tanımı konusunda tam bir netlik yoktur. Literatürde başlangıçta telekomünikasyon aletlerinin yoğun kullanımı nedeniyle tele çalışma olarak tanımlanan model zamanla uzaktan çalışma şeklinde kavramsallaştırılmıştır. Bu yüzden alan yazında bu çalışma şekli yerine kullanılan farklı kavramlar mevcuttur. Bu kavramlar tele çalışma, telecommuting, e-çalışma (e-work), uzaktan çalışma (remote work), sanal çalışma (virtual work), dağıtılmış çalışma (distributed work), vardiyalı çalışma, esnek çalışma (flexible work), mesafeli çalışma (distance working), evden çalışma (work from home) şeklinde kavramsallaştırılmıştır. Çalışmamızda evden çalışma (work from home) kavramı kullanılmaktadır. Çünkü pandemide yaşanan tecrübelerden sonra literatür de evden çalışma daha fazla vurgulanmaktadır (İlo, 2016; İlo, 2020).

İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ KAVRAMI

İş sağlığı ve güvenliği kavramı, çalışanların fiziksel, psikolojik ve sosyal açıdan güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamında bulunmasını sağlamayı

amaçlayan bir anlayıştır. Geleneksel çalışma bağlamında olduğu gibi evden çalışmada da çalışanların kendilerini güvende hissetmeleri, riskleri tanımlamaları ve uygun önlemleri alma şeklinde formüle edilebilir. Sanayi devrimlerinin ilk dönemlerinde bu konu işgücü piyasalarında çok fazla gündeme gelmemiştir. Çalışanların direnmesi sonucu iş barışının sağlanması için ülkeler yasal düzenlemeler yapmak durumunda kalmışlardır. Günümüzde iş sağlığı ve güvenliği konusu işgücü piyasalarında önemini korumaya devam etmektedir. Evden çalışma da fiziksel sağlık açısından ergonomik çalışma şartlarının oluşturulması önem taşımaktadır. Psikolojik açıdan ise yalnızlık, iletişim problemleri ve iş-yaşam dengesi, stres ve kaygı önem taşımaktadır. Çalışmanın yapıldığı mekânların denetimi ve uygun hale getirilmesi gerekmektedir.

2020 Mart ayından 2022 Mayıs ayına kadar tüm dünya da etkisini gösteren pandemi ve bu kapsamda alınan önlemlere bağlı olarak zorunlu bir şekilde teknolojik aletlerin kullanımı ile tüm dünyada evden çalışma deneyimine geçilmiş ve normal zamandaki işleyiş değişmiştir. İşçi sağlığı ve güvenliği konusundaki düzenlemeler pandemi gibi bir salgının olmadığı dönemlere özgü olarak düzenlenmiştir. Pandeminin geçici olacağı düşüncesiyle evden uzaktan çalışma deneyimiyle ilgili farklı bir düzenleme yapılmamıştır. Ev ortamında iş kazası veya meslek hastalığı olasılığı öncelikli bir konu olmamış ortaya çıkan sorunlar varolan mevzuatlar çerçevesinde çözümlenme yoluna gidilmektedir.

ILO'nun 161 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Sözleşmesi ve tavsiye kararları işçi, işveren ve hükümetlerin uyması gereken kuralları belirlemektedir. Avrupa Birliği Uzaktan Çalışma Çerçeve Antlaşması'nda (2002) uzaktan çalışanların ofiste çalışanlarla aynı haklara sahip olmasını vurgulanmaktadır. Pratikte dünyada ve ülkemizde pandemi döneminde bu konu çok öncelikli olarak ele alınmamıştır. Öncelik yayılmayı önlemek ve ekonomileri işler halde tutmak yönündedir.

ILO, WHO ile birlikte yayınladıkları bültenle bu konuya değinmektedirler. Bültende bu dönemde alınması gereken önlemlere dikkat çekmektedirler. Bülten fiziksel ve psikolojik sorunlara karşı alınması gereken tedbirlere değinmektedir (ILO, WHO, 2021). Konu ile ilgili olarak ILO ve WHO uzaktan çalışanların iş güvenliği ve sağlığı ile ilgili olarak teknik özet mahiyetinde ortak bir yayın hazırlamışlardır. Uzaktan çalışma da meydana gelen sorunlar, evde uygun çalışma ortamının olmaması ve uzun çalışma saatlerinin olması çalışanlar fiziksel ve mental sağlık sorunları yaşayabileceğine dikkat çekilmektedir. İsveç'te yapılan bir çalışmada uzaktan çalışanlarda stress, kalp damar problemleri ve yüksek tansiyona rastlanmıştır. Çalışanlar sosyal izolasyon duygusu ve yaşanan presentizmle rağmen çalışmalarını yürütmüşlerdir (ILO, 2021; Who, 2021: 4).

Yayınlanan bülten de iş sağlığı pratisyenlerinin (örneğin işyeri hekimleri, hemşireler, psikologlar, ergonomistler ve yardımcı personel) evden çalışanlar arasındaki sağlık risklerinin belirlenmesi ve azaltılmasında önemli bir role sahip oldukları vurgulanmaktadır. Uzaktan çalışan kişilerin mental ve fiziksel sağlıklarını korumak için çeşitli aktiviteler ve fiziksel hareketler kendilerine tavsiye edilebilir. Kendileri bulabileceği gibi işveren de sorumluluğunun bir parçası olarak çalışanlarına bu konularda yardımcı olabilir, kurs ve eğitim olanakları sağlayabilirler (Ilo, 2021; Who, 2021).

ULUSAL MEVZUATTA İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ

Pandemi öncesi iş sağlığı ve güvenliği üzerine yapılan yasal düzenlemeler daha çok standart çalışma şekline göre yapılmış ve uygulama alanı bulmuştur. Örneğin ülkemizde 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu'ndaki tanımlamalara bakacak olursak bunu durum görülebilir.

İşyeri: *“Mal veya hizmet üretmek amacıyla maddi olan ve olmayan unsurlar ile çalışanın birlikte örgütlendiği, işverenin işyerinde ürettiği mal veya hizmet ile nitelik yönünden bağlılığı bulunan ve aynı yönetim altında örgütlenen işyerine bağlı yerler ile dinlenme, çocuk emzirme, yemek, uyku, yıkanma, muayene ve bakım, beden ve mesleki eğitim yerleri ve avlu gibi diğer eklentiler ve araçları da içeren organizasyonu şeklinde tanımlanmaktadır (Mevzuat, 2025a). İlgili kanundaki işyeri tanımına bakacak olursak, uzaktan çalışma yapılan yerler (ev, uydu ofis) açıkça belirtilmemektedir. Standart çalışma ilişkisinin olduğu ofis ve eklentilerine vurgu yapılmaktadır.*

Ülkemizde iş sağlığı ve güvenliği konusunda yapılan düzenlemeler 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu ve kanuna dayandırılarak çıkarılan yönetmelikler ve 5510 Sosyal Sigortalar Genel Sağlık Sigortası Kanunu çerçevesinde yer almaktadır. Bu kanunlarda işverenin yükümlülükleri ve işçi sorumlulukları, iş sağlığı ve güvenliği merkezleri, iş kazası ve meslek hastalığı gibi konular ele alınmakta ve yapılması gerekenler hususlar belirtilmektedir.

Evde çalışma ve tele çalışma ilişkisi, esas itibariyle işverenden fiziken uzakta yerine getirilmesine rağmen işverenin iş organizasyonu içerisinde yer aldığından işverenin iş sağlığı ve güvenliği önlemlerini alma yükümlülüğü bakımından ayrıca önem taşımaktadır. İşverenin bilgilendirme ve eğitim verme yükümlülüğü ilgili kanunda vurgulanmaktadır.

6331 sayılı kanunun ilgili maddesinde (Madde-4) İşverenlerin genel yükümlülüğü belirtilmektedir. İşverenlere çalışanlarını gözetme borcu çerçevesinde yükümlülükler verilmektedir (Mevzuat, 2025a).

(1) İşveren, çalışanların işle ilgili sağlık ve güvenliğini sağlamakla yükümlü olup bu çerçevede;

a) Mesleki risklerin önlenmesi, eğitim ve bilgi verilmesi dâhil her türlü tedbirin alınması, organizasyonun yapılması, gerekli araç ve gereçlerin sağlanması, sağlık ve güvenlik tedbirlerinin değişen şartlara uygun hale getirilmesi ve mevcut durumun iyileştirilmesi için çalışmalar yapar.

b) İşyerinde alınan iş sağlığı ve güvenliği tedbirlerine uyulup uyulmadığını izler, denetler ve uygunsuzlukların giderilmesini sağlar.

c) Risk değerlendirmesi yapar veya yaptırır.

ç) Çalışana görev verirken, çalışanın sağlık ve güvenlik yönünden işe uygunluğunu göz önüne alır.

d) Yeterli bilgi ve talimat verilenler dışındaki çalışanların hayati ve özel tehlike bulunan yerlere girmemesi için gerekli tedbirleri alır.

(2) İşyeri dışındaki uzman kişi ve kuruluşlardan hizmet alınması, işverenin sorumluluklarını ortadan kaldırmaz.

(3) Çalışanların iş sağlığı ve güvenliği alanındaki yükümlülükleri, işverenin sorumluluklarını etkilemez.

(4) İşveren, iş sağlığı ve güvenliği tedbirlerinin maliyetini çalışanlara yansıtamaz.

6331 sayılı kanunla birlikte ilgili maddesinde (madde:19) Çalışanların yükümlülükleri de belirlenmiştir. İşverenlerin yanında çalışanlarında yükümlülükleri bulunmaktadır. Bu konu sadece işverenlerin çaba harcayacağı bir konu olmamaktadır. İki taraflıdır. Çalışanlarında yapılan düzenlemelere uyum göstermesi gerekmektedir. Talimatlara harfiyen uymak durumundadırlar (Mevzuat,2025a)

(1) Çalışanlar; iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili aldıkları eğitim ve işverenin bu konudaki talimatları doğrultusunda, kendilerinin ve hareketlerinden veya yaptıkları işten etkilenen diğer çalışanların sağlık ve güvenliklerini tehlikeye düşürmemekle yükümlüdür.

(2) Çalışanların, işveren tarafından verilen eğitim ve talimatlar doğrultusunda yükümlülükleri şunlardır:

a) İşyerindeki makine, cihaz, araç, gereç, tehlikeli madde, taşıma ekipmanı ve diğer üretim araçlarını kurallara uygun şekilde kullanmak, bunların güvenlik donanımlarını doğru olarak kullanmak, keyfi olarak çıkarmamak ve değiştirmemek.

b) Kendilerine sağlanan kişisel koruyucu donanımı doğru kullanmak ve korumak.

c) *İşyerindeki makine, cihaz, araç, gereç, tesis ve binalarda sağlık ve güvenlik yönünden ciddi ve yakın bir tehlike ile karşılaştıklarında ve koruma tedbirlerinde bir eksiklik gördüklerinde, işverene veya çalışan temsilcisine derhal haber vermek.*

ç) *Teftişe yetkili makam tarafından işyerinde tespit edilen noksanlık ve mevzuata aykırılıkların giderilmesi konusunda, işveren ve çalışan temsilcisi ile iş birliği yapmak.*

d) *Kendi görev alanında, iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması için işveren ve çalışan temsilcisi ile iş birliği yapmak.*

6331 sayılı kanunda işverenin ve çalışanın iş sağlığı ve güvenliği konusundaki görevleri sayılmaktadır. Fakat konum olarak işveren işçiden daha güçlü taraf olduğundan bu konuda kendisine daha fazla sorumluluk verilmektedir. Uzaktan evden çalışma deneyiminde işverenin uygulamaya dair çok bilgisi olmamasından dolayı çalışanların evlerinde iş sağlığı ve güvenliği önlemleri konusunda eğitim dışında bir tedbir öngörülmemiş olabilir.

4457 sayılı İş Kanunu'nda uzaktan çalışma modeline yer verilmiştir. Tanımı ve nasıl uygulanacağı hükümleri yer almaktadır (Mevzuat, 2025d). Bu kanuna bağlı olarak Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı tarafından 2021 yılında Uzaktan Çalışma Yönetmeliği yayınlanmıştır. Yönetmelik de uzaktan çalışma yapılamayacak işler sayılmaktadır. Ayrıca işçi sağlığı ve güvenliğine ilişkin tedbirlerin alınması sorumluluğunu işverene verilmektedir. İşveren kullanılan ekipmanla ilgili bilgilendirmeleri yapmak, çalışanı bilgilendirmek, gerekiyorsa eğitim vermekle yükümlüdür. Uzaktan çalışma yapılamayacak işler tehlikeli kimyasal maddeler ve radyoaktif maddelerin olduğu işler uzaktan yapılamazlar. Biyolojik etkenlere maruz kalma riski bulunduğu için bu tür işlerin uzaktan yapılamayacağı belirtilmektedir (Mevzuat, 2025b).

Pandemi döneminde yapılan bilimsel çalışmalar göstermiştir ki bu beklenmedik durum karşısında ülkeler bazı düzenlemelerde geç kalmışlardır. Örneğin, meslek hastalığı nedir, iş kazası nedir bunların netlik kazanması gerekmektedir. Evden çalışırken bireylerin iş kazası geçirebileceği ve meslek hastalığı yaşayabilecekleri varsayılmalıdır. Konuya evden ne olabilir ki yaklaşımı sergilenmemelidir. Evden yaşanabilecek birçok iş kazası ve gelişebilecek birçok meslek hastalığı bulunmaktadır. (Örneğin teknolojik aletlerin kullanımı sırasında elektrik çarpması).

6331 sayılı Kanun 3/g maddesinde iş kazası şu şekilde tanımlanmıştır.

İş kazası: İşyerinde veya işin yürütümünü nedeniyle meydana gelen, ölüme sebebiyet veren veya vücut bütünlüğünü ruhen ya da bedenen “engelli hâle getiren” olayı ifade eder (Mevzuat, 2025).

5510 sayılı Kanunda sayılan iş kazası halleri ise şunlardır: (Madde 13) (Mevzuat, 2025c)

“Sigortalının işyerinde bulunduğu sırada, işveren tarafından yürütülmekte olan iş nedeniyle Bir işverene bağlı olarak çalışan sigortalının, görevli olarak işyeri dışında başka bir yere gönderilmesi nedeniyle asıl işini yapmaksızın geçen zamanlarda, Hizmet akdi ile çalışan emziren kadın sigortalının, iş mevzuatı gereğince çocuğuna süt vermek için ayrılan zamanlar da, Sigortalıların, işverence sağlanan bir taşıtla işin yapıldığı yere gidiş geliş sırasında, Kendi adına ve hesabına bağımsız çalışıyorsa yürütmekte olduğu iş nedeniyle meydana gelen olaylardır. Örneğin; havai fişek üretimi yapılan atölyede çalışan sigortalının meydana gelen patlama sonucu yaralanması veya vefat etmesi iş kazasıdır” (Mevzuat, 2025c).

Her iki kanundaki iş kazası tanımlara bakacak olursak yine uzaktan çalışma deneyimine vurgu yapılmadığı görülebilir. Evden uzaktan çalışma yapan bir çalışan ya da tele çalışma yapan bir çalışan iş kazası geçirebilir. Bu konu da ki kriterlerin belirlenmesi gerekmektedir. Pandemiden sonra artan uzaktan çalışma modeli açısından iş kazası tanımının biraz daha genişletilmesi gerekmektedir. Aynı durum ilgili kanunlarda düzenlenen meslek hastalığı tanımı için de geçerlidir. Evde uzakta çalışma yapan bireyler sosyal izolasyon nedeniyle ruhsal ve uygun çalışma koşullarının olmaması nedeniyle de fiziksel sağlık sorunları yaşamaktadırlar. Tüm dünya da olduğu gibi ülkemizde de uzaktan çalışma evden çalışma modeli çerçevesinde mevzuatsal düzenlemeler yapılmasına ihtiyaç vardır.

6331 sayılı Kanun 3/1 maddesinde meslek hastalığı şu şekilde tanımlanmıştır.

Meslek hastalığı: *Mesleki risklere maruziyet sonucu ortaya çıkan hastalığı ifade eder* (Mevzuat, 2025a).

5510 sayılı kanun Madde 14'e göre meslek hastalığı şu şekilde tanımlanmıştır (Mevzuat, 2025c).

Meslek hastalığı: *sigortalının çalıştığı veya yaptığı işin niteliğinden dolayı tekrarlanan bir sebeple veya işin yürütüm şartları yüzünden uğradığı geçici veya sürekli hastalık, bedensel veya ruhsal engellilik halleridir* (Mevzuat, 2025c).

Ülkemizde mevzuatsal düzenlemeler olmasına rağmen pandemi ile mücadele eden birçok sağlık çalışanlarının ölümlerinin meslek hastalığı nedeniyle olduğu iddiaları illiyetlik bağı nedeniyle işleme konulmamış olup böylece hak mahrumiyeti meydan gelmektedir. Meslek hastalığının tanımının genişletilmesine veya geniş yorumlanmasına ihtiyaç olduğu görülmektedir (Bbc, 2020).

EVDEN ÇALIŞMA DA İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ KONUSUNDA ORTAYA ÇIKABİLECEK RİSKLER

Ergonomik riskler

Evden çalışırken çalışanların kullandıkları çalışma masası, sandalye ve ekran düzenleri ergonomik risklerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Yapılan çalışmalar çalışanların evden çalışırken kendilerine uygun bir ofis ortamı oluşturamadıklarını ortaya koymaktadır. Ayrıca çalışanlar maliyetlerden dolayı kullandıkları malzemelere yatırım yapamamaktadırlar. Çoğu çalışan yemek masasında, salon masasında ya da kanepe üzerinde çalıştığını ifade etmektedir. Ev ortamında oluşturulan ergonomik koşullar belirleyicidir. Ergonomik çalışma için ergonomik masa ve sandalye, büyük ekran bilgisayar ve konforlu bir ortama ihtiyaç vardır. Uygun çalışma koşullarının yaratılması mental ve fiziksel sağlık açısından önemlidir. Evde uzaktan çalışanlar ofis ortamındaki gibi bir çalışma alanı yarabilmişler mi dir. Bu durum verimlilik açısından da önemlidir. Fiziksel koşulların olmaması çalışanların iskelet sisteminde, eklem ve kas ağrılarına göz rahatsızlıklarına neden olmaktadır. Kas ve iskelet sistemi sorunlarına yol açacak, kötü duruş şekillerinin meydana gelmesine neden olacaktır (Boyacı, 2020: 41; Ilo, 2021; Who, 2021: 7).

Psikososyal Riskler:

Bu dönemde evden çalışanların yaşadıkları sosyal izolasyon yani yalnızlık duygusu kendilerini psikolojik olarak olumsuz etkilemektedir. Verimliliklerinin düşmesine neden olmaktadır. Çoğu çalışan iş-yaşam dengesini sağlamakta zorlanmaktadır. Motivasyon kaybına neden olmaktadır. Sürekli bağlantı içerisinde olma hali yorucu bir tempoya neden olmakta ve tükenmişlik duygusunun gelişimine neden olmaktadır. Birçok çalışmada sosyal izolasyondan kaynaklanan sağlık sorunları bildirilmiştir. Bazı durumlarda depresyonu tetiklemiş ve sigara ve alkol kullanımı ve değişen beslenme alışkanlığı ve obezite artışına neden olmuştur. Isıtma, soğutma, elektrik sistemleri, ev ve hava temizliği önemli unsurdur. Yoğun çalışma temposu, uzun çalışma saatleri, iş-özel yaşam çatışmaları, izolasyon ve gerçeklerden kopma psikolojik iyiliği engellemekte depresyona yol açmaktadır (Boyacı, 2020: 41; Ilo, 2021; Who, 2021: 7).

Fiziksel ve Dijital Riskler:

Evden çalışanlar geleneksel ofis ortamındaki gibi bir ortama sahip olmamaktadırlar. Geleneksek ofis ortamları çalışma verimliliğini en üst düzeye çıkarmak amacıyla oluşturulmaktadır (örneğin aydınlatma, oturma düzeni, alt yapı düzeni). Bu nedenle de evlerinin sunduğu imkânlar çerçevesinde işlerini

yapabilmektedirler. Uygun olmayan mobilyalar ya da elektrik alt yapısı ciddi yaralanmalara neden olabilirler. Sürekli bilgisayar ekranına bakmak göz sağlığını ciddi şekilde etkiler. Elektrik kontağından çıkacak bir yangın iş kazası sayılacak mıdır? Ya da gözlerimizin bozulması meslek hastalığı sayılacak mıdır? Bunlara açıklık getirilmesi gerekmektedir (Boyacı, 2020: 41; Ilo, 2021; Who, 2021: 7).

İş Kazalarının Bildirilmesi:

Gerek geleneksel çalışma koşullarında gerek se evden çalışma sırasında yaşanabilecek kazaların ilgili makamlara bildirilme zorunluluğu bulunmaktadır. Bu durum sorumlulukların belirlenmesi ve hak mahrumiyetlerinin yaşanmaması açısından önemli bir husustur. Evden çalışırken yaşanabilecek kazalar ne şekilde bildirilecektir. Bu duruma netlik kazandırılması gerekmektedir. 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği kanunu madde 14'te iş kazası ve meslek hastalıklarının kayıt ve bildirim başlığı altında düzenlenmektedir. Ayrıca mevzuatımız da İşyeri hekimleri ve iş güvenliği uzmanları adı altında birimler oluşturulmuştur. Bu birimlerin görev alanlarını evden çalışma ortamlarına göre de genişletilmesi ve sorumluk verilmesi yerinde olacaktır. Bildirim konusu yaptırımlardan dolayı çok suiistimal edilen bir konudur. Onun için gözle görülebilecek ofis ortamları dışında evden çalışırken yaşanabilecek kazaların bildirimine yönelikte düzenlemeler yapılmalıdır (Mevzuat, 2025a).

ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Pandemi döneminde evden çalışma ile ilgili yapmış olduğumuz nitel çalışma da katılımcılara aşağıda yer alan soru yöneltilmiştir. Verdikleri cevap çerçevesinde değerlendirme yapılmıştır. Katılımcılar evden çalışmaya geçilmeden önce ofislerde ve servislerde belirli önlemlerin alındığını vurgulamaktadırlar. Evden çalışmaya geçilince çalıştıkları mekâna dönük her hangi bir önlemin alınmadığını ifade etmektedirler. Bu durumun işverenin ve yöneticilerin böyle bir duruma hazır olmamalarına bağlamaktadırlar. Bu sürecin geçici olduğu düşüncesinin bu eylemsizlikte etkili olduğunu vurgulamaktadırlar. Örgütlerinin kendilerini pandemiye ve evde olası risklere karşı sadece bilgilendirdiklerini ifade etmektedirler. Evde çalışırken ortaya çıkabilecek iş sağlığı ve güvenliği sorunlarına karşı kendilerinin tedbir aldıklarını vurgulamaktadırlar. Alınan cevaplar katılımcıların konu hakkında bilgi sahibi olduklarını göstermektedir. Durum işverenlerin sorumluluğu açısından değerlendirildiğinde kendilerinin duruma pek hâkim olmadıklarını göstermektedir. Pandemi sona erdi fakat işgücü piyasalarında evden çalışma bir norm haline gelmiştir. İşverenlerin ve yöneticilerin evden çalışan personellerinin taleplerine açık olmaları ve bu konularda kendilerini yetkinleştirmeleri yerinde bir tutum olacaktır.

Araştırma Sorusu: Uzaktan çalıştığınız dönemde, çalıştığınız mekâna dönük olarak işvereniniz tarafından ne gibi iş sağlığı ve güvenliği önlemleri alındı. **Açıklayabilir misiniz?**

Cevaplar:

-İş sağlığı ve güvenliği ile ilgili herhangi bir önlem alınmadı. Sanırım durumun geçici olduğu düşünüldü ya da ev ortamında iş sağlığı ve güvenliğini etkileyecek bir durumun olmadığı düşünüldü. Covid'e yakalanmamamız için alınması gereken tedbirler anlatıldı. (K.1)

-Uzaktan çalışmaya geçmeden önce bulaşı azaltmak için ofis çalışanları arasında mesafeler açıldı. Maske ve dezenfektan temini sağlandı. Uzaktan çalışmaya geçince de bazı bildirimler dışında bir önlem alınmadı. (K.2)

-İşverenimiz maske, dezenfektan temin etti. Ev ortamında oluşabilecek belli kazalara karşı bilgilendirildim. (K.4)

-İşverenim tarafından herhangi bir önlem alınmadı. Kendi tedbirlerimi kendim aldım. (K.5)

-Evden çalışma ile ofiste bulunan kişi sayısı olabildiğince azaltıldı. Ofiste bulunanlarda aralıklı oturtularak mesafeli çalışmaları sağlandı. Ofis düzenli olarak dezenfekte edildi. Evden çalışan arkadaşlara maske, dezenfektan temin edildi. Hastalık konusunda düzenli bilgilendirme yapıldı". (K.6)

-Bu dönemde salgından dolayı önlem olarak işveren dezenfektan ve maske temin edildi. Sanırım yöneticilerim kendi evimizde çalıştığımızdan dolayı iş sağlığı ve güvenliği açısından bir tehdit algılamadılar. (K.7)

-Valla, böyle bir deneyimi ilk defa yaşadığımız için, pandemi döneminde olduğumuz için salgına dönük bazı malzemeler verildi. Kurallara uymamız istendi. Bir de elektronik malzemeleri kullanırken dikkat etmemiz istendi. (K.8)

-Herhangi bir sağlık veya güvenlik önlemi alınmadı. Sanırım ev ortamı onlar açısından da bir iş yeri olarak değerlendirilmedi. Durumun geçici olma ihtimalini de hesaba kattılar. (K.9)

-Uzaktan çalıştığımız dönemde iş sağlığı açısından bir risk gündeme gelmemiştir. Bu nedenle de herhangi bir tedbir alınması gerekmemiştir. (K.10)

-Herhangi bir iş güvenliği önlemi alınmadı. Mekânla ilgili düzenlemeleri kendim yaptığımdan gerekli tedbirleri kendim aldım. Kullandığım malzemelerin bana ve ev halkına zarar vermemesi için gerekli önlemleri aldım. (K.11)

-Valla ev ortamıma dönük herhangi bir iş sağlığı veya iş güvenliği ile ilgili özel bir önlem alınmadı. Kendim çalıştığım ortamı herhangi bir tehlikeye karşı düzenledim. (K.12)

-Pandeminin ilk başladığı ve uzaktan çalışma kararının alınmadığı dönemde masalar arası paravan, maske zorunluluğu, servislerde kişi sayısını azaltma, Asansörlere kişi sayısı sınırı koyma, Yemekhaneyi kapatmak, Aylık vitamin yardımı yapıldı fakat uzaktan çalışma kararı alındığında eve dönük herhangi bir önlem alınmadı. (K.13)

-İşverenim tarafından çalıştığım mekâna dönük olarak kolonya, maske, dezenfektan tedarığı sağlandı. İş kazalarına veya meslek hastalıklarına dönük bir bilgilendirme yapılmadı. (K.14)

-Uzaktan çalışmaya geçiş hızlı oldu ve iş sağlığı ve güvenliği konusu işten önce gelmediğinden evlerimize dönük bir önlem alınmadı. Sanırım evden çalışan kişilerde bu tür sorunlar çıkacağı düşünülmeydi. Örneğin göz sağlığımız için uygun malzemeler sunulmadı. (K.15)

-Maske dağıtımı yapıldı. Asansörlere 3 kişiden fazla binilmesine izin verilmedi. Her katta belli aralıklarla hijyen çalışmaları yapıldı. Yemekhane kapatılarak katlara servis yapılarak herkes masasında yemek yedi. Dezenfektan her tuvalet çıkışında koyuldu. Toplantı odaları belli sayının üzerine çıkılmadığı durum da kullanılabilirdi. Evden uzaktan çalışırken bu tür önlemleri kendimiz aldık. (K.16)

-Çok farklı bir işleyiş olmadı açıkçası. Herhangi bir iş güvenliği ya da iş sağlığı ile ilgili olarak bir tedbir alınmadı. Bu konu şirkette dillendirilmedi bile. Gerekli tedbirleri kendim aldım. Olası kazaların yaşanmaması için kendim tedbirler aldım. (K.19)

-Ülkemizde iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili olarak yapılmış birçok düzenleme mevcut fakat bunlar geleneksel çalışma biçimlerine göre düzenlenmiş. Ev ortamında bu tür sorunların yaşanabileceği pek varsayılmadığı için alınması gereken bir tedbir varsa onu da ben aldım. (K.21)

-Ofis içerisinde iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili önlemler alınmıştı fakat evime dönük olarak böyle bir önlem alınmadı. Kendi önlemlerimi kendim aldım. Ayrıca böylesi dönemde en önemlisi salgına yakalanmamaktı, Bu nedenle aile olarak tedbirler aldık. (K.24)

-İşçi sağlığı ve güvenliği konusunda her hangi bir önlem alınmadı. İş ortamında bu tür önlemler vardı fakat ev ortamına dönük önlemler alınmadı. Sanırım bu konuda bize güvendiler ya da pandeminin sıcak ortamında akıllarına bile gelmedi. (K.26)

-İşverenim tarafından herhangi bir iş sağlığı ve güvenliği önlemi alınmadı, bu konularda kendim rahat çalışma ortamı oluşturmaya çalıştım. Zaten hızlı bir şekilde uzaktan çalışmaya geçildiği için sanırım işverenimizin öncelikleri arasında iş sağlığı ve güvenliği konusu yoktu. Tedbirleri kendimiz aldık. (K.27)

SONUÇ

İş sağlığı ve güvenliği iş yaşamının vaz geçilmez bir unsurudur. Sağlıklı bir ortamda çalışmak iş verimliliğini arttırmaktadır. Kendilerinin önemsendiğini düşünen çalışanlar çalışmalarında daha verimli olacak ve örgütsel bağlılık oranları artış gösterecektir. İş sağlığı ve güvenliği konusu sadece geleneksel çalışma şartları için değil artık işgücü piyasalarında norm haline gelen evden çalışma modelinde de çok önemli bir konumdur. Çalışanların fiziksel ve psikolojik şartlarının iyileştirilmesi iş barışı ve verimliliği açısından önemlidir. Ülkeler mevzuatsal düzenlemeler yaparken evden çalışma modelini de göz ardı etmemelidirler. İş gücü piyasalarında sürdürülebilir bir iş modelinin yaygınlığı açısından iş sağlığı ve güvenliği önlemleri önemlidir. İş gücü piyasalarında iş sağlığı ve güvenliği konusu bir kültür haline getirilmelidir. Bu konu sadece yasa yapıcıların ya da işveren ve çalışanların insiyatifine bırakılmayacak kadar önemlidir. İş gücü piyasalarında sağlıklı ve işler bir çalışma kültürü bu şekilde oluşturulabilir. İş yaşamını oluşturan (devlet, işveren, işçi) unsurların bir araya gelerek sosyal diyalog içerisinde bu konuyu ele alıp, düzenlemeler yapılması yerinde bir tutum olacaktır. Medya yolu ile öğrendiğimiz iş gücü kazalarının ve yaygınlaşan meslek hastalıklarının önüne konuyu önemseyerek ve bilinç oluşturarak geçilebilir. Böylece ortaya çıkabilecek maddi ve manevi zararların da önüne geçilebilir.

Evden çalışma yürüten çalışanlara yönelik ergonomik düzenlemeler yapılmalıdır. Bu konuda çalışanlara gerekli maddi destek sağlanmalıdır. Psikolojik destek anlamında da çalışanlara yönelik stres yönetimi, psikolojik danışmanlık ve sosyal etkileşim olanakları ücretsiz olarak sunulmalıdır. Çalışanların hakları olan izinler kendilerine kullanılmalıdır. Evden çalışanlara yönelik uzaktan iş sağlığı ve güvenliği eğitimleri verilmelidir. İşgücü piyasalarına yönelik yasal düzenlemeler detaylı bir şekilde yapılmalıdır. İş kazası ve meslek hastalığı kavramlarının tanımı genişletilmelidir. Sorumlulara verilecek cezalar caydırıcı olmalıdır. Sorumlular kişi ve makam ayırımı gözetilmeden cezalandırılmalıdır. Bu durum başka durumlar için de örnek niteliği taşıyacaktır. Teknolojik aletlerin kullanımı konusunda bilgilendirmeler yapılmalıdır. Ayrıca dijital ortamda çalışırken ekran süresi yönetimi ve verilmesi gereken molalar konusunda bilgilendirme yapılmalıdır. İşveren ve yöneticiler sadece iş odaklı olmamalı aynı zamanda çalışan odaklı da olmalıdırlar. Çalışmalar göstermiştir ki işveren ve yöneticiler evden çalışma uygulamasına hazırlıksız yakalanmışlardır. Kendilerini geliştirmelidirler. Yasal düzenlemelerin ihtiyaçlara göre sürekli güncellenmesi yerinde olacaktır. Modası geçmiş düzenlemelerde bu teknoloji çağındaki gelişmeleri takip etmek zor olmaktadır. Devletler sadece kendi yasal mevzuatlarıyla yetinmemeli aynı zamanda uluslararası örgütlerin (ILO, AB vb) düzenlemelerini de göz önünde bulundurmalıdırlar. Artık teknolojik gelişmeler

çok hızlı olmaktadır. İş sağlığı ve güvenliği uygulamaları konusunda teknolojik aletlerden maksimum seviyede yararlanmakta fayda bulunmaktadır. Yapay zeka uygulamaları iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanmasında ve denetiminde yararlı bir unsur olma yöneliminde ve gelişimindedir. Bir fabrikaya gittiğinizde önlemler alınmışsa ilk karşılaştığınız tabelalardan birisi “önce iş güvenliği” olacaktır.

KAYNAKÇA

- BBC (2020) “Hayatını kaybeden sağlık çalışanlarının yakınları anlatıyor: “Birlikte diktığımız ağaçların büyüdüğünü göremeyecek” <https://www.bbc.com/turkce/haberler-turkiye-55409530>,
- Boyacı, B.N. (2020) Dijital Emek Platformları ve Sendikalar, Türk Metal Sendikası Yayınları, Ankara, 2020
- Flex Index (2025) , <https://www.flexindex.com/>
- Ilo (2016) Dünya Geneline Standart Dışı İstihdam, Zorlukları Anlama, İhtimalleri Yönlendirme raporu, Cenevre.
- Ilo (2020) Working from Home Estimating the Worlwide Potential, https://www.ilo.org/global/topics/non-standard-Employment/publications/WCMS_743447/lang-en/index.htm,
- Ilo and Who (2021) Healthy and safe telework, Technical Brief- Geneva, <https://www.who.int/publications/i/item/978924004097>,
- Mevzuat.gov.tr. (2025a) 6331 İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu, <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=6331&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5>
- Mevzuat gov.tr. (2025d) 4857 İş Kanunu, <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.4857.pdf>.
- Mevzuat gov.tr (2025c) 5510 Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu, <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=5510&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5>.
- Mevzuat gov.tr. (2025b) Uzaktan Çalışma Yönetmeliği, <https://www.mevzuat.gov.tr/File/GeneratePdf?mevzuatNo=38393&mevzuatTur=KurumVeKurulus-Yonetmeligi&mevzuatTertip=5>.
- The Hill (2025) , <https://thehill.com/>
- Who (2020), Media briefing on covid-19 <http://www.who.int/dg/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020> DSÖ.
- Who (2021) Who. int/publications/i/item 9789240049977
- Yıldırım, K. (2024) “Pandemi Kapsamında Uzaktan Çalışma” Anadolu Üniversitesi S.B.E. Doktora Tezi, Eskişehir

Pandemi Döneminde Evden Çalışma Uygulamasında Ortaya Çıkan Veri Güvenliği Problemleri

GİRİŞ

2019 yılında Çin’de yayılmaya başlayan Covid-19 pandemisi kısa sürede tüm dünyada etkisini göstermiştir. Bu salgın Dünya Sağlık Örgütü (Who,2020) pandemi olarak ilan edilmiştir. Bu dönemde alınan karantina ve kapanma önlemleri ekonomileri olumsuz etkilemeye başlamıştır. Bu nedenle çözüm olarak evden çalışma modeline geçilmiştir. Bu dönemde bu modele geçişi kolaylaştıran unsur gelişmiş teknolojik araçlar ve artan dijitalleşme oranıdır. Dünya’da büyük çaplı bir dijitalleşme oranına ulaşılmıştır. Ülkemizde Şubat 2025 verilerine göre, toplam nüfus 87,6 milyon, mobil telefon miktarı: 80,7 milyon, internet aboneliği 77,3 milyon ve sosyal medya kullanıcısı 58,5 milyondur. Dünya’da Şubat 2025 verilerine göre toplam nüfus 8,2 milyardır, Mobil telefon miktarı:5,8 milyardır. İnternet kullananların oranı: 5.56 milyardır. Sosyal medya 5,24 milyardır (Whe Are Social.com). Bu veriler tüm dünyanın internetle birbirine bağlı olduğunu göstermektedir. Bu kadar yoğun kullanıcı milyonlarca veri üretmektedir. Bu durumda da internet çağında veri güvenliği sorunu gündeme gelmektedir. Bu konuda medyaya birçok haber düşmektedir. “Dünya devi saldırıya uğradı: Alışveriş yapan 4 milyon Türk’ün de verileri çalındı” tekstil devi Mangodan alışveriş yapan müşterilerinin verileri çalınmıştır (Sözcü, 2025). “Amazon Veri İhlali: Ne Oldu ve Nasıl Önlenebilir?”. (Strongdm, 2025) Bu haber Dünya’nın en büyük e-ticaret şirketlerinden birisi olan Amazon şirketinden veriler çalındığı ve güvenlik sorunlarının yaşandığını

ifade etmektedir. Şirket sadece alışveriş sitesi olmayıp aynı zamanda teknoloji arz eden bir şirkettir.

Çalışmamızın amacı geleneksel çalışma koşullarında sağlanan veri güvenliği politikalarının evden çalışırken de gerekip gerekmediğini ortaya koymaktır. Konu nitel çalışma da yer alan katılımcıların görüşleri çerçevesinde incelenmektedir. Çalışmamızın kapsamını pandemi döneminde zorunlu olarak evden çalışma yapmış katılımcılar oluşturmaktadır. Örneklem büyüklüğü 27 kişi olup yarı yapılandırılmış soru âdeti 33 tanedir. Çalışma da katılımcılara veri güvenliği hakkında soru yöneltilmiş ve cevaplar incelenerek sonuçlara ulaşılmıştır.

TEORİK ÇERÇEVE

EVDEN ÇALIŞIRKEN VERİ GÜVENLİĞİ

Uzaktan çalışma işveren tarafından oluşturulan mekânın dışında, çalışanın evinden ya da farklı mekânlardan (uydu ofis) çalışmanın yürütülmesidir (İlo, 2016). Çalışan bilgi işlem aletlerinin verdiği imkân sayesinde işyeri ile bağlantılı kalabilmekte ve hizmet üretimini gerçekleştirebilmektedir. Bu modelin en yaygın kullanımı çalışanların evlerinden çalışmaları şeklindedir. Özellikle pandemi döneminde çalışmalar evden yürütülmüştür. Pandemi sonrası dönemde de gelişmiş işgücü piyasalarında evden çalışma faaliyetleri devam etmiştir. Bu oran %10-15 oranındadır. Günümüzde tüm iş yapış modellerinde olduğu gibi evden çalışma modelinde de veri güvenliği sorunları bulunmaktadır. Mekânsal olarak ofis ortamından ayrılmış olmak veri güvenliğinin sağlanması açısından dezavantaj oluşturmaktadır. Çalışanların evden veya farklı bölgelerden kurumsal sistemlere bağlanması, kişisel cihaz kullanımının artması ve güvenlik farkındalık düzeylerinin düşük olması, kurumsal verilerin güvenliğini zedelemektedir. Evden çalışılırken sadece evde üretilen bilgiler değil, bağlı bulunulan kurumun bilgilerini de risk altına sokmaktadır.

Çalışanlar iş görme edimini yerine getirirken çalıştığı işverenin ve işyerinin çıkarlarını korumakla mükelleftir ve ayrıca ticari, mesleki ve ekonomik olarak zarar verici davranışlardan kaçınması gerekmektedir. Uzaktan çalışan kişi ofis ortamında sağlanan şirket içi koruma programlarından uzakta kalacağı ve ofis malzemelerinin de sadece ofiste kullanımı nedeniyle bilgi güvenliği açısından rahattır fakat uzaktan çalışırken kendisine sağlanmış olan bilgisayar ve diğer teknolojik aletlerin kullanımına dikkat etmeli, şifreleri ve kurum içi raporları üçüncü kişilere karşı korumalıdır. Şirketi tarafından bu konuda alınan tedbirlerle harfiyen uyması gerekmektedir. İşverenin basılı materyallerinin imhasına dikkat edilmeli, iş telefonu ile yapılan görüşmelerin ve bilgisayar kayıtlarının ele geçirilmesi engellenmelidir. Pandemi ile hızlı bir geçiş yapılmış olması şirketlerin bu konularda yavaş aksiyon almasına neden olmuştur. Uzaktan

çalışanın dikkat etmesi gerekmektedir (Baycık, Doğan, Yangın ve Yay, 2021: 1695).

Bilgi güvenliğinin sağlanmasından sadece çalışan sorumlu değildir. İşverenin de sorumluluğu bulunmaktadır. Avrupa Birliği Tele çalışmaya ilişkin çerçeve anlaşmanın beşinci maddesinde bu durum vurgulanmıştır. *“Tele çalışanın mesleki amaçla kullandığı ve işlediği verilerin korunması amacıyla, yazılım sistemi başta olmak üzere gerekli tedbirleri almak işverene düşer. İşveren tele çalışanı, verilerin korunmasına ilişkin mevzuat ve işletme kuralları hakkında bilgilendirir.”* İşverenin teknolojik aletleri temin etmesi yeterli olmamaktadır. İşveren bu aletlerin kullanımını ve güvenlik tedbirlerini çalışanlarıyla paylaşmak durumundadır. Ülkemiz de pandemi döneminde Kişisel Verilerin Korunması Kanunu, çerçevesinde ilgili kurum tarafından *“uzaktan çalışmanın doğurabileceği risklerin asgariye indirilmesi adına, sistemler arasındaki veri trafiğinin güvenli iletişim protokolleriyle gerçekleştirilmesi ve herhangi bir zafiyet içermemesinin sağlanması ile anti-virüs sistemlerinin ve güvenlik duvarlarının güncelliğinin sağlanması başta olmak üzere, her türlü tedbirin alınması ve kişisel verilerin güvenliği açısından konuya ilişkin çalışanların dikkatle bilgilendirilmesi gerekmektedir.”* şeklinde tavsiye kararı sunulmuştur (Baycık, Doğan, Yangın ve Yay, 2021: 1695).

ULUSAL MEVZUATTA VERİ GÜVENLİĞİ

Tüm Dünya’da olduğu gibi, internet çağında ülkemizde de verilerin korunması amacıyla belirli yasal düzenlemeler gerçekleştirilmiştir. Aynı zamanda bu konu ile ilgili kurumlar oluşturulmuştur. Ülkemizde kişisel verilerin korunması 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu çerçevesinde sağlanmaktadır (Mevzuat, 2025a). Ayrıca internet ortamında yapılan yayınlar ve işlenen suçlarla mücadele 5651 sayılı İnternet Ortamında Yapılan Yayınların Düzenlenmesi ve Bu Yayınlar Yoluyla İşlenen Suçlarla Mücadele Edilmesi Hakkında Kanun (Mevzuat, 2025b) kapsamında yürütülmektedir. Bu kanunların ve ilgili yönetmeliklerinin uygulanması Ulaştırma Bakanlığı tarafından yürütülmektedir. Ayrıca bu konuda özel bir birim olan Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu ve Kişisel Verileri Koruma Kurumu oluşturulmuştur. Bu günümüzde bu konularla mücadele tek bir kurum tarafından gerçekleştirilebilecek kapasitenin üzerindedir. Devletin ilgili kurumları birlikte ortak mücadele vermektedirler. Özel sektörde faaliyet yürüten kurumlar bu konu da desteği öncelikle internet alt yapısını kullandıkları firmalardan almaktadırlar. Ayrıca kendi birimlerini oluşturarak başka kurumlardan da yazılım destekleri almaktadırlar. Kişilerin güvenliğini ise hizmet aldıkları kurumlar sağlamaktadırlar. Ayrıca kişilerin korunmasında devlette devreye girmektedir. Veri güvenliği konusu akışkan bir yapıya sahiptir. Dolayısıyla sürekli güncellenmesi gerekmekte ve yeni teknolojik yatırımlar gerektirmektedir.

6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu (Mevzuat 2025a) düzenlenme amacıyla kişisel verilerin önemine vurgu yapmaktadır. *“Bu Kanunun amacı, kişisel verilerin işlenmesinde başta özel hayatın gizliliği olmak üzere kişilerin temel hak ve özgürlüklerini korumak ve kişisel verileri işleyen gerçek ve tüzel kişilerin yükümlülükleri ile uyacakları usul ve esasları düzenlemektir”*

İlgili kanunda kişisel veri ve kişisel verilerin işlenmesi tanımlanmıştır. Kişisel veri: *“Kimliği belirli veya belirlenebilir gerçek kişiye ilişkin her türlü bilgiyi”* içerir. Kişisel verilerin işlenmesi: *“Kişisel verilerin tamamen veya kısmen otomatik olan ya da herhangi bir veri kayıt sisteminin parçası olmak kaydıyla otomatik olmayan yollarla elde edilmesi, kaydedilmesi, depolanması, muhafaza edilmesi, değiştirilmesi, yeniden düzenlenmesi, açıklanması, aktarılması, devralınması, elde edilebilir hâle getirilmesi, sınıflandırılması ya da kullanılmasının engellenmesi gibi veriler üzerinde gerçekleştirilen her türlü işlemi”* ifade eder (Mevzuat, 2025a)

Kanunda elde edilen verilerin işlenmesinde uyulması gereken genel ilkeler belirlenmiştir. *“Hukuka ve dürüstlük kurallarına uygun olma, Doğru ve gerektiğinde güncel olma, Belirli, açık ve meşru amaçlar için işlenme, İşlendikleri amaçla bağlantılı, sınırlı ve ölçülü olma, İlgili mevzuatta öngörülen veya işlendikleri amaç için gerekli olan süre kadar muhafaza edilme”* şeklindedir (Mevzuat 2025a).

İlgili kanunda *“Kişisel veriler ilgili kişinin açık rızası olmaksızın işlenemez”* vurgulanmaktadır. Günümüzde ülkede yaşayan tüm bireylerin bilgileri gerek kamu kurumları ile yaptığımız işlerde (e-devlet, e-nabız) gerekse özel sektörde yapılan işlerde (banka, e-ticaret, gsm) toplanmakta ve işlenmektedir. Günümüzde bütün bu veriler alınıp satılabilir bir meta ya dönüşmüştür. Bu verilerin güvenliğinin sağlanması güvenliğimiz açısından önem taşımaktadır. Art niyetli kurum ve kişilerin ele geçirmesi adli, idari ve cezai sonuçlar yaratabilir.

5651 sayılı İnternet Ortamında Yapılan Yayınların Düzenlenmesi ve Bu Yayınlar Yoluyla İşlenen Suçlarla Mücadele Edilmesi Hakkında Kanun ile haksız uygulamalara karşı kurumlar ve kişiler güvence altına alınmaktadır. Günümüzde birilerinin sizin ya da kurumların bilgilerini ele geçirmeleri çok kolaydır. O nedenle mücadele tedbirlerinin alınması gerekmiştir.

İlgili kanunun amacı *“İçerik sağlayıcı, yer sağlayıcı, erişim sağlayıcı ve toplu kullanım sağlayıcıların yükümlülük ve sorumlulukları ile internet ortamında işlenen belirli suçlarla içerik, yer ve erişim sağlayıcıları üzerinden mücadeleye ilişkin esas ve usulleri düzenlemektir”* şeklinde ifade edilmektedir (Mevzuat, 2025b). Kanunda veri tanımlaması da yapılmıştır. Veri: *“Bilgisayar tarafından üzerinde işlem yapılabilen her türlü değeri”* ifade etmektedir.

İster geleneksel çalışma koşullarında olsun ister evden çalışma da olsun meydana gelebilecek veri sızıntılarına karşı mücadele ülkemizde ilgili kanunlar ve yönetmelikler çerçevesinde yürütülmektedir.

EVDEN ÇALIŞMADA VERİ GÜVENLİĞİ SORUNLARI

Kişisel Cihazların Kullanımı

Pandemi döneminde evden çalışanlara yönelik ortaya çıkan sorunlardan birisi evden çalışma yapacak kişilere sağlanacak teknolojik aletlerin temini ile ilgili olarak yaşanmıştır. Bu malzemeleri evden çalışanlar mı sağlayacaktır yoksa kurumları tarafından mı verilecektir. Ani geçiş sürecinden dolayı çalışanlar kendi teknolojik aletlerini kullanmışlardır. Kurumsal bu konu da destek olmuşlardır. Bu dönemde fakat bu durum bir maliyet unsuru olarak görülmektedir. Evden çalışanların kişisel bilgisayar, tablet veya telefonlarla kurumsal verilere erişim sağlaması, güvenlik açıklarını artırmaktadır. Kişisel cihazlarda güncel antivirüs yazılımı veya güvenlik yamalarının olmaması, kurumsal ağların siber saldırılara açık hale gelmesine neden olmaktadır. Evden çalışanlar bu dönemde işlerin yapılması için yoğun olarak kendi teknolojik aletlerini kullanmak durumunda kalmışlardır (Cisa, 2020, Daniels, 2024, Sentinelone, 2025)

Güvensiz Ağ Bağlantıları

Evden çalışanların evden veya halka açık wi-fi ağlarından sisteme bağlanması, verilerin üçüncü kişilerce ele geçirilme riskini artırmaktadır. VPN kullanılmayan bağlantılarda veri sızıntıları yaygın olarak gözlenmektedir. Bu dönemde evden çalışanlar kendi wi-fi ağlarını kullandıklarında bu tür sorunlar ortaya çıkmaktadır. (Darwsih, Gabriel & Hassanien ,2021, Shamimi,et al., 2020, Skiljid, 2020).

İnsan Faktörü ve Farkındalık Eksikliği

Her durumda olduğu gibi evden çalışırken de insan aktörü devreye girmektedir. Teknolojik aletleri kullanarak dijital ortamda işler yapan kişilere eğitim verilmesi gerekmektedir. Siber güvenlik konusunda yeterli eğitimi olmayan çalışanların, kimlik avı (phishing) saldırılarına karşı daha savunmasızdırlar. Kendileri farkına varmadan bilgilerini çaldırabilirler. Pandemi dönemin de evden çalışma sürecinde e-posta yoluyla yapılan oltalama saldırıları ciddi artış meydana gelmiştir (Cisa, 2020, Daniels, 2024, Kaspersky, 2021).

Kurumsal Veri Paylaşımı ve Bulut Sistemler

Teknolojik gelişmelere bağlı olarak bulut tabanlı veri depolama teknikleri geliştirilmiştir. Fakat bu tür depolamalar daha çok güvenlik açığı ihtiva

edebilmektedirler. Bulut tabanlı uygulamalar verimliliği artırsa da, veri depolama ve paylaşım süreçlerinde güvenlik açıkları ortaya çıkabilmektedir. Özellikle hassas verilerin yetkisiz erişime açık hale gelmesi büyük bir tehdit oluşturmaktadır (Cisa, 2020).

Çözüm Önerileri

Tüm çalışma biçimlerinde olduğu gibi evden çalışılırken de bir takım önlemlerin alınması gerekmektedir. VPN ve Çok Faktörlü Kimlik Doğrulaması (MFA) gerçekleştirilmelidir. Evden çalışanların sisteme girişlerinde bu uygulama zorunlu hale getirilmelidir. Bu şekilde oturum açan kişinin doğru kişi olması sağlanabilir. Çalışanlara yönelik farkındalık eğitimi verilmelidir. Günümüz iş gücü piyasaları da bir yer edinebilmek için dijital okuryazarlık gerekmektedir. Kurumlar çalışanlarına bu konuda destek olabilirler. Kurumlar kendi bünyelerinde standart güvenlik protokolleri geliştirmelidirler. Siber güvenlik konusunda yazımlarını sürekli güncellemelidirler. Veri şifreleme ve yedekleme yapılmalıdır. Kritik veriler güçlü şifreleme yöntemleriyle korunmalı ve düzenli yedeklenmelidir. Sıfır hata güvenlik anlayışı geliştirmelidir. Tüm riskler göz önünde bulundurulmalıdır (Cisa, 2020, Daniels, 2024, Sentinelone, 2025)

ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Pandemi döneminde evden çalışma yapan katılımcılara aşağıda yer alan soru sorulmuştur. Katılımcıların cevapları çerçevesinde evden çalışırken meydana gelebilecek veri güvenliği sorunu incelenmiştir. Verilen cevaplar katılımcıların bu konu hakkında bilgi sahibi olduklarını göstermektedir. Bazı katılımcılar herhangi bir tedbir alınmışsa da bilgilerinin olmadığını ifade etmektedirler. Bazı işlerin evraklar üzerinden ve kurye yolu ile yapıldığını vurgulamaktadırlar. Çoğu katılımcı bu dönem de ekstra bir önlem alınmadığını vurgulamaktadır. Kendi kurumlarındaki yazılımlar çerçevesinde işleri yürüttüklerini belirtmektedirler. Bazı katılımcılar konu hakkında bilgilendirildiklerini ve eğitim verildiğini ifade etmektedirler. Farkındalık açısından bu eğitimler önemlidir. Katılımcılar güvenlik literatürüne uygun olan şifreleme, yönetici onayı, tek bir ip den çalışma, güvenlik duvarları, şifre teyidi, sürekli ip değiştirme gibi önlemlerin alındığını belirtmektedirler. Bu dönemde kurumlarının, kendilerinin ve müşterilerinin güvenliğini almak açısından bu önlemlere ihtiyaç duyulduğu anlaşılmaktadır.

Araştırma Sorusu: Uzaktan çalışmalarınız sırasında hem sizin hem de şirketinizin veri güvenliği için ne gibi ekstra önlemler alındı. **Açıklayabilir misiniz?**

Cevaplar:

“İşimizde çok fazla evrak kullanılmaktadır. O nedenle evlere geçip, şehrin her tarafına dağılınca evrak akışı başlarda sorun oldu fakat zamanla düzene girdi. Kurye arkadaşlar belirli periyotlarla evrak akışını sağlıyorlardı. Bizde haftalık olmak üzere evrakları evimizde dosyalarda saklıyor ve arşivliyorduk. Yaklaşık iki yıl böyle sürdü”. (K.1)

“Uzaktan çalışma da veri güvenliği sağlamak çok da mümkün değildir. Bu nedenle şirketimiz dönem dönem id bağlantılarımızı değiştiriyor ya da şifreleme yapıyordu”. (K.2)

“Herhangi bir önlem alınmadı. Şirket içi veri güvenliği için zaten şirket bilgi işlemlerinde düzenleme yapılmıştı”. (K.3)

“Şirketimizin kendi kullandığı bilgisayar ağı içerisinde güvenlik önlemleri bulunmaktadır. Dışardan sızmalara karşı önlemler alınmıştı. Gelen bilgileri ve giden bilgileri süzen bir sistemimiz vardı”. (K.4)

“Bu konuda bir önlem alındığını bilmiyorum. Alınmış bile olsa bizlerin haberdar olacağım da sanmıyorum”. (K.5)

“Bilgi işlem birimi tarafından tek bir bağlantı üzerinden iş programlarına erişimimiz sağlandı. Arada bir şifreleme yöntemi uygulanıyordu”. (K.6)

“Şirketimiz finans işleriyle ilgili olduğu için veri güvenliği had safhada olmaktadır. Şirketimizin ve müşterilerimizin bilgilerinin sızmaması için ekstra yazılımlar kullanılmaktadır. Şifreleme yöntemleri geliştirilmektedir. Uzaktan çalışırken hergün ip değişikliği ve şifre değişikliği yapılıyordu. Ayrıca bilgisayarlarımızda veri güvenliğini sağlayacak yazılımlar mevcuttu.”. (K.7)

“Taraflımızca bilinen ekstra bir güvenlik önlemi alınmamıştır. Zaten normal zamanda olan güvenlik önlemleri uygulanmaya devam etmiştir”. (K.9)

“Herhangi ekstra bir önlem alınmadı. Normal zaman da çalışırken şirket içi veri güvenliği için zaten şirket bilgi işlemlerinde düzenleme yapılmıştı. Bu uygulamanın kısa süreceği düşüncesiyle bu konuda bir yatırım yapılmadı. Fazla maliyet oluşsun istenmedi.”. (K.10)

“Şirketimiz veri güvenliği açısından normal zamanda da belli önlemler uyguluyordu. Mail trafiğini düzenlerden sistemden süzerek geliyordu. Muhasebe açısından da dışardan sızmaları önlemek için çözümler vardı. Pandemi döneminde de bu önlemler aynen uygulanmaya devam etti”. (K. 11)

“VPN şifrelerinde ve bilgisayar şifrelerinde daha kısa süreli kullanıma geçildi. Daha sık şifre değiştirmemiz gerekti. Bunun dışında ekstra bir şey yapılmadı”. (K. 13)

“Veri güvenliğinin sağlanması için tüm çalışanlara uzaktan çalışma talimatı imzalatıldı. Belli periyotlarla şifreleme yapıldı. Yani o gün işleme başlamadan önce o günkü şifreyi yöneticinizden öğrenmeniz gerekmekteydi”. (K.14)

“Uzaktan bağlantılı güvenlik duvarı vardı. Ona giriş yaptıktan sonra sistemlere giriş yapabiliyordum”. (K.15)

“Bilgi teknoloji departmanlığı tarafından belli aralıklarla şifre yenileme ve cep telefonuyla onaylama sistemi geliştirildi”. (K.16)

“Konum itibarıyla ekstra önlem alınıp alınmadığını bilemiyorum bu durum tamamıyla bilgi işlemin sorumluluğunda. İşle ilgili evrak akışı da kuryelerle sağlanıyordu”. (K.20)

“Siber güvenlik alanında bazı online derslere ve testlere katılmayı zorunlu tutmak dışında her hangi bir önlem alınmadı. Zaten müşteri bilgilerinin güvenliği için bilgi işlem servisleri gerekli yazılımları kullanıyorlardı” (K.26)

“Kurumumuz veri güvenliğini kendi oluşturduğu güvenli siteden çalışmak suretiyle sağladı. Kurumumuz veri güvenliğine çok önem vermektedir. Çalışmalarımızı yürüttüğümüz programın dışardan sızmalara karşı belli güvenlik kodları olduğunu düşünüyorum”. (K.27)

SONUÇ

Pandemide yaşanan büyük uzaktan çalışma deneyinden sonra evden çalışma işgücü piyasalarında bir norm haline gelmiştir. Teknolojik ilerlemelere bağlı olarak (yapay zekâ, 5-6 G teknolojileri) bu çalışma şeklinin daha da yaygınlaşacağı belirtilebilir. Özellikle işgücü piyasalarında ki sektörel dağılıma bakacak olursak sanayi, tarım sektörleri gerileme gösterirken hizmet sektörleri hâkim bir konumdadır. Hizmet sektöründe yapılan işlerin çoğunluğu evden yapılabilme özelliğine sahiptir. Ayrıca işgücü piyasalarında beyaz yaka olarak tabir edilen çalışanlar yoğunlaşmaktadır. Donanımlı bu kesimler işleri evden yapabilme becerilerine sahiptirler. İster geleneksel çalışma koşulları olsun ister evden çalışma olsun veri güvenliği sorunları yaşanacaktır.

Evden çalışma ortamlarında bilgi güvenliği, çeşitli tehditlere karşı sürekli tedbirli olmak gerekmektedir. Siber saldırılar, uzaktan erişim sistemlerini hedef alan ve sistemlerin kontrolünü ele geçirmeyi amaçlayan tehditlerdir. Bu saldırılar, kötü niyetli yazılımlar, zararlı istismarlar ve yetkisiz erişim girişimleriyle gerçekleştirilmektedir. Veri ihlalleri ise kişisel ve kurumsal bilgilerin yetkisiz kişilerce ele geçirilmesiyle sonuçlanır. Bu durum hem mali kayıplar hem de itibar kaybına neden olur. Elde edilen veriler alınıp satılabilen bir meta özelliği taşımaktadır. İnsanların şahsi bilgileri günümüzde bir metaya dönüşmüştür. Günümüzde sadece özel sektörlerde faaliyet gösteren şirketler değil, devletler

ve devlet kurumları da saldırı altındadır. Devletler ve özel sektör kuruluşları veri güvenliğini sağlamak için milyarlarca dolar kaynak kullanmaktadırlar. Devletler ülke de yaşayan kişilerin veri güvenliğini sağlamak durumundadırlar. Aynı şekilde özel sektör kurumları da müşterilerinin bilgilerinin güvenliğini sağlamak durumundadırlar

Yapmış olduğumuz nitel çalışma verilerine baktığımızda bu dönemde evden çalışanların konu hakkında bilgi sahibi oldukları görülebilir. Aynı zamanda literatür de yer alan önleyici önlemlerin alındığını görebiliriz. Katılımcılar konunun ödeminin farkındadırlar. Bu dönemde kurumlarının bu konuyu bir maliyet unsuru olarak yatırım yapmadıklarını belirtmişlerdir. Veri güvenliğini sağlanması için bir takım önlemlerin alınması evden çalışırken de riskleri azaltmanın bir yoludur. VPN ve çok faktörlü kimlik doğrulamanın zorunlu hale getirilmesi, Çalışanların düzenli siber güvenlik eğitimlerinden geçirilmesi, Sıfır hata mimarisinin uygulanması ve veri şifreleme ve düzenli yedekleme sistemlerinin kurulması gerekmektedir. Günümüz teknoloji çağında sağlıklı ve güvenilir bir çalışma ortamı sağlanması için önlemler alınmalı ve maliyetlerden kaçınılmamalıdır. Hukuki çerçeve dikkate alınmalıdır. Kişisel verilerin korunması mevzuatına uygun politikalar geliştirilmelidir.

KAYNAKÇA

- Baycık, G ve Doğan, S ve Yangın, D. D ve Yay, O. (2021) “Covid-19 Pandemisinde Uzaktan Çalışma Tespit ve Öneriler” Çalışma ve Toplum Dergisi, 2021/3: s. 1683-1728.
- Bbc (2024)108 milyon kişinin verileri çalındı’ iddiası” <https://www.bbc.com/turkce/articles/cn8789ez2q7o>,
- Cisa. (2020) Guidance for Securing Remote Work. Cybersecurity & Infrastructure Security Agency. <https://www.cisa.gov/>.
- Daniels, C. (2024) Cybersecurity Risks While Working from Home, <https://ufairfax.edu/cybersecurity-risks-while-working-from-home>,
- Darwsih,A. Gabriel,J.A. & Hassanien, E.A.(2021) Cyber Security in the Age of COVID-19, https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-63307-3_18?fromPaywallRec=true.
- Ilo (2016) Dünya Geneline Standart Dışı İstihdam, Zorlukları Anlama, İhtimalleri Yönlendirme raporu, Cenevre.
- Kaspersky. Y (2021). The state of remote work security. Kaspersky Report.
- Mevzuat.gov.tr.(2025a) Kişisel Verilerin Korunması Kanunu, <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=6698&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5>.
- Mevzuat.gov.tr (2025b) İnternet Ortamında Yapılan Yayınların Düzenlenmesi ve Bu Yayınlar Yoluyla İşlenen Suçlarla Mücadele Edilmesi Hakkında Kanun, <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=5651&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5>.
- Sentinelone. Com. (2025) 18 Remote Working Security Risks in Business, <https://www.sentinelone.com/cybersecurity-101/cybersecurity/remote-working-security-risks/>
- Sözcü (2025) “Dünya devi saldırıya uğradı: Alışveriş yapan 4 milyon Türk’ün de verileri çalındı”<https://www.sozcu.com.tr/dunya-devi-saldiriya-ugradi-alisveris-yapan-4-milyon-turk-un-de-verileri-sacildi-p251453>.
- Shamimi, S., Zeng, J., Shariq, S. M., & Khan, Z. (2020). Role of Digital Technologies in Remote Work. Information Systems Frontiers, 22(2), 23–39.
- Skiljid, A. (2020) , Cybersecurity and remote working: Croatia’s (non-)response to increased cyber threats, Volume 1, pages 51–61, (2020), <https://link.springer.com/article/10.1365/s43439-020-00014-3> .
- Strongdm(2025)”Amazon Veri İhlali: Ne Oldu ve Nasıl Önlenebilir?” <https://www.strongdm.com/what-is/amazon-data-breach>,
- We are social(2025). “2025 Dünya Dijital Raporu” <https://wearesocial.com/us/>
- Who (2020),Emergencies diseases novel coronavirus-2019 <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019>

Pandemi Döneminde Evden Çalışanlara İnsan Kaynakları Uygulamaları (Eğitim, Ücret, Kariyer ve Terfi)

GİRİŞ

2019-2022 yılları arasında etkili olan pandemi dünya işgücü piyasalarında önemli değişikliklere neden olmuştur. Bu değişikliklerden birisi de pandeminin de etkisiyle yaygınlaşan evden çalışma modelidir. Özellikle hizmet sektörlerinden başlamak üzere evden yapılabilme özelliğine sahip işler bu dönemde evden gerçekleştirilmektedir. Pandeminin de etkisi ile evden çalışma işgücü piyasalarında kalıcı bir hal almıştır. Uzaktan çalışma modelinin uygulama biçimlerinden olan evden çalışmanın bu dönemde artan yaygınlığı ve pandemi sonrasında da uygulanmasının devam etmesi geleneksel insan kaynakları uygulamalarının yeniden gözden geçirilmesini zorunlu kılmıştır.

Günümüz örgütlerinde (şirket) bir mal ve hizmetin üretilmesi için kaynaklara ihtiyaç bulunmaktadır. Örgütler bu kaynaklar çerçevesinde şekillenmekte ve mal ve hizmet üretmektedirler. İlk sermaye (finansal kaynaklar), yatırım ve hizmet için kaynakların temini için gereklidir. Fiziksel kaynaklar, mal ve hizmet üretimi için gerekli hammadde, üretim araçları ve son olarak da insan kaynakları, mal ve hizmet üretimini gerçekleştiren gerçek kişilerdir. Örgütlerde üretimin sürebilmesi için tüm bu kaynakların en iyi şekilde yönetimi gerekmektedir. Bu kaynaklardan birisi olan insan kaynaklarının yönetimi için tarihsel süreç içerisinde örgütlerde yeni yapılanmalar meydana gelmiştir. Üretim sürecinin bir parçası olan insan kaynaklarının verimli ve etkin kullanımı oluşturulan bu yapılarla mümkün olmaktadır. İnsan kaynakları

yönetimi kavramının birçok tanımı bulunmaktadır. Biri “*İnsan kaynakları yönetimi, insan faktörünü işletmenin hedefi doğrultusunda en iyi biçimde yönetmek, geliştirmek ve motive etmek şeklindedir.*” Bir diğeri ise “*İnsan kaynakları yönetimi, bir kurumun en değerli varlıkları olan insanların yönetiminde stratejik ve tutarlı bir yaklaşımdır.*” Bu tanımlardan görülebileceği gibi en temel de insanların yönetimi bulunmaktadır. Çalışma da evden çalışılırken bu yönetimin ne şekilde gerçekleştirildiği ele alınmaktadır (Turşucular, 2023: 6-7).

Pandemi dönemine kadar 1970’li yıllarda başlayan işgücü piyasalarındaki esnekleşmeye bağlı olarak özellikle gelişmiş ülke işgücü piyasalarında düşük oranda uygulama imkânı bulan evden çalışma insan kaynakları uygulamalarında büyük bir etki göstermemektedir. Fakat pandemi evden çalışmanın tüm dünya da uygulanmasına neden olmaktadır. Bu durum tüm ülke insan kaynakları uygulamalarında etki ettiğini göstermektedir. Yaklaşık yüzyıldır işgücü piyasalarında geleneksel çalışma modelleri ile birlikte uyumlu gelişme gösteren insan kaynakları birimleri, pandemi ve artan evden çalışma modeline hazırlıksız yakalanmaktadır. Artık ofis ortamında yüz yüze yürütülen işler ve çalışanlar bulunmamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi için ortaya çıkan sorun sadece çalışanlara yönelik olmamıştır. Aynı zaman da işlerin yürütümüne de dönük olmaktadır. Bu durum çalışanlara yönelik eğitim, ücretlendirme, kariyer planlaması ve terfi süreçleri gibi evden çalışanlar için farklı dinamikler içermektedir. İçinde bulunulan süreç örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerinde doğrudan etkiler yaratmaktadır (Gomez,Hernandez ve Londono, 2021, Hamouche, 2021).

Covid-19 salgını ve sonrasında gelen pandemi koşulları ile birlikte çalışma hayatında ciddi değişimler olmuştur. Bu değişimlere ayak uydurabilmek için klasik insan kaynakları yönetimi dışında stratejik insan kaynakları yönetimi ve yetenek yönetimi ön plana çıkmaktadır. Ani gelişmeler karşısında özellikle evden çalışmanın bir gecede yeni çalışma düzeni haline gelmesi insan kaynaklarının hem örgüt hem de kendi stratejisini hızla gözden geçirip yeni duruma ayak uydurması zorunluluğunu gerekli kılmıştır. Bu süreçte en büyük zorluk çalışanın öncelikle pandemiye karşı sağlığını korumak olmuştur. Ayrıca çalışanın motivasyonunu, psikolojik sağlığını koruyacak uygulamaları yürütürken bir yandan da dijitalleşmenin getirdiği değişimi yönetmek durumu ortaya çıkmaktadır. Pandemi ile birlikte dijitalleşmenin ve uzaktan çalışma imkânlarının artması fiziki sınırları ortadan kaldırmış ve özellikle “yetenek” olarak kabul edilen çalışanların alternatiflerinin artmasına ve fiziki iş ortamından bağımsız çalışabilmelerine olanak sağlamaktadır. Dolayısıyla insan kaynakları profesyonellerinin bir yandan stratejiye uygun programları hayata geçirirken diğer yandan da yetenekli çalışanları elde tutmak için ekonomik ve psikolojik ek katkılar sunması gerekmektedir. Yaygınlaşan evden çalışma yetenekli çalışanlara

farklı imkânlar sunmaktadır. Bu dönemde özellikle yetenekli beyaz yakalı çalışanları elde tutmak biraz zor olmaktadır (Hatipoğlu ve Toprak, 2021: 134-135; Kırılmaz, 2021:256-278).

Evden çalışma, çalışma hayatının esneklik ve verimlilik bakımından yeniden şekillenmesine yol açmaktadır. Ancak bu yeni model, insan kaynakları yönetimi uygulamalarında bazı zorluklar yaratmaktadır. Çalışanların motivasyonu, performans değerlendirmesi ve kariyer gelişimi, uzaktan çalışmada farklı yöntemler gerektirmektedir. Bu bağlamda, uzaktan çalışanlara yönelik eğitim fırsatları, adil ücretlendirme, şeffaf kariyer planlaması ve objektif terfi sistemleri kritik öneme sahiptir. Pandeminin etkisi ile evden çalışmanın yaygınlaşması insan kaynakları yönetimlerine bu modele uygun politikalar geliştirmek durumunda bırakmaktadır. Çalışanlara yönelik ücret, kariyer, terfi ve eğitim gibi uygulamaların ne şekilde yapılacağına dair politikalara ihtiyaç doğmuştur. Pandemi döneminde evden çalışma yapmış olan çalışanlar ile yürütmüş olduğumuz nitel araştırma da bu konular bir soru çerçevesinde formüle edilerek kendilerine yöneltilmiştir. Konu literatür taraması ve elde edilen veriler çerçevesinde ele alınarak incelenmektedir.

TEORİK ÇERÇEVE

EĞİTİM

İş yaşamı devingen bir yapıya sahiptir. İş yapılış biçimleri meydana gelen teknolojik gelişmeler ve dijitalleşme ile birlikte çok hızlı dönüşümler geçirmektedir. İş hayatı diye tabir edilen iş dünyası aşırı rekabetin olduğu değişimlere ayak uyduramayanların kısa sürede ortadan kalktığı bir dünyadır. Bu nedenle de örgütler yani şirketler çalışanların bilgilerini sürekli güncel tutmak durumundadırlar. Onlara alanlarında meydana gelen yenilikleri aktarmalıdırlar.

Çalışanlara yönelik olarak sürdürülen bu eğitim uygulaması kısaca hizmet içi eğitim olarak ifade edilmektedir. Hizmet içi eğitim, bir örgütte işe başladıktan sonra uygulanmaya konulur ve o kişi işten ayrılana kadar devam eder. Çalışanın örgütte göreve başladığından itibaren, işin gerektirdiği performans seviyesine ulaşabilmesi için verilmektedir. Bu süreç beceri ve yetenek kazandırma sürecidir. Çağımızdaki hızlı değişim örgütleri çalışanlarına yönelik olarak bu ihtiyaca yönlendirmektedir. Mal ve hizmet üretiminde yenilikleri takip etmek ve becerileri geliştirmek önem taşımaktadır. Eğitim kurumlarında eğitim alınmış olsa dahi çalışanlar mesleki eğitime ihtiyaç duymaktadırlar. Hizmet içi eğitim; üretim ve hizmet alanında yaşanan etkinliğin ve kalitenin artırılmasını, olası hata ve kazaların azaltılmasını, maliyetlerin düşürülmesini, satışta ve hizmette her yönden gelişim sağlanmasını, kar oranının artırılmasını, bireyin çalışma

yaşantısı boyunca bilgi, beceri, davranış ve etkinlik düzeyinin artırılmasını sağlayan planlı eğitim faaliyetleridir. Hizmet içi eğitim, çalışanların değişen koşullara uyumlu olmasını sağlayan temel faaliyetlerden biri olarak kabul edilmektedir. Günümüzde hem özel sektörde hem de kamu sektöründe uygulanmaktadır (Alagöz, 2021: 7-8; Güngör ve Tarhan, 2021: 97-98, Görmüş ve Kahya, 2021: 37-38)

Pandemi döneminde evden çalışmayı kolaylaştıran unsur teknolojik gelişmeler ve dijitalleşmedir. Teknolojik gelişmelerle geliştirilen araçlar evden çalışmayı uygulanır kılmaktadır. Evden çalışmaya geçiş ile birlikte çalışanlara yönelik eğitim çalışmaları yüz yüze olmaktan çıkmıştır. Örgütler bu dönemde personelleri için gerekli eğitimi dijital platformlar üzerinden yürütmek durumunda kalmışlardır. Bu süreci kavramsallaştıracak olursak kısaca dijital eğitim ya da e-eğitim olarak ifade edebiliriz. Yaklaşık iki yıl süren pandemi döneminde şirketler ve kamu kurumları çalışanlarına yönelik eğitim programlarını teknolojik aletlerin yardımıyla dijital ortamda sürdürmüşlerdir. Geleneksel eğitim yöntemlerinin yerini alan dijital eğitim, uzaktan çalışan ekiplerin verimliliğini artırmak için kritik bir rol oynamaktadır. Çalışanlar, iş yerinde fiziksel olarak bulunamadıklarında, iş süreçlerine ve şirket kültürüne uyum sağlamakta zorluk çekebilmektedirler. Bu noktada devreye giren dijital eğitim platformları, çalışanların ihtiyaç duyduğu bilgilere ve eğitim içeriklerine her yerden ulaşabilme imkânı sunmaktadır. Dijital tabanlı eğitim sayesinde çalışanlar, mesleki gelişimlerini sürdürmek için şirketin eğitim kaynaklarına kolayca ulaşabilmektedirler. Dijital eğitim, çalışanlara sürekli öğrenme fırsatı sunarak iş süreçlerine daha hızlı adapte olmalarını ve daha etkili bir şekilde çalışmalarını sağlar. Özellikle pandemi döneminde uygulanan dijital eğitimin uygulamaları çalışan bağlılığı üzerinde olumlu etkiler göstermektedir (infinityelearning.com, 2025)

Pandemi döneminde uzaktan eğitim yani dijital eğitim şirketlerin ve kurumların insan kaynakları birimlerince planlanarak yürütülmüşlerdir. Bu uygulama zoom vb platformlardan yürütülmüştür. Ayrıca ilgili belgeler dosyalar halinde çalışlara iletilmiş ve kendilerinin uygun zamanlarda yararlanmaları sağlanmıştır. Çalışanların motivasyonlarını arttırmak ve verimliliklerini yükseltmekte bu olağanüstü dönemde yürütülen eğitim programları fayda sağlamaktadır. Bu tarz eğitimin bazı avantajları bulunmaktadır. Dijital eğitim platformları, çalışanların zaman ve mekân kısıtlaması olmadan eğitim almasına olanak tanır. Çalışanlar, iş yüklerine uygun zamanlarda eğitim içeriklerine erişebilir ve kendi hızlarında öğrenme sürecini sürdürebilirler. Böylece öğrenmede esneklik sağlanmış olmaktadır. Tüm çalışanlar bilgi, beceri ve deneyim açısından eşit değildir. Onları aynı eğitime tabi tutmak çok faydalı olmayabilir. Dijital eğitim sürecinde kişiselleştirilmiş eğitim içerikleri oluşturulabilir. Dijital

eğitim sistemleri, çalışanların bireysel ihtiyaçlarına göre özelleştirilmiş içerikler sunabilir. Çalışanlar, eksik oldukları veya geliştirmek istedikleri alanlarda özel eğitim dosyaları erişerek mesleki becerilerini artırabilirler. Özelleştirilmiş eğitim içerikleri, çalışanların becerilerini artırır ve öğrenme süreçlerini daha etkili hale getirir. Yüz yüze eğitimin verimlilik açısından takibi zordur. Eğitim süreci sona erince geri bildirimleri takip etmek zor olmaktadır. Dijital eğitimde ise gerçek zamanlı geri bildirim ve takip kolay olmaktadır. Dijital eğitim süreci izleme ve geri bildirim alma açısından büyük avantaj sağlar. Çalışanların gelişim süreçleri düzenli olarak izlenebilir ve eksik kalan konulara yönelik destek sunulabilir. Bu sayede, çalışanlar eğitim sürecinde kendilerini geliştirirken aynı zamanda performansları ölçebilirler. Çalışanların performanslarını takip edebilmek insan kaynakları uygulayıcıları ve yöneticiler açısından yol gösterici olmaktadır. Çalışanlara sürekli öğrenme kültürü kazandırılabilir. Bu deneyim onlarda kendilerini geliştirme ve güncelleme alışkanlıkları kazandırır. Pandemi sona erdi fakat teknolojik ilerlemeler ve dijitalleşme aynı hızla devam etmektedir. Dijital eğitim, çalışanların sürekli öğrenme alışkanlığı kazanmasını teşvik eder. Özellikle çevrimiçi eğitim çözümleri ile desteklenen bir öğrenme ortamında, çalışanlar kendilerini güncel tutarak, iş dünyasında gelişen yeniliklere kolayca uyum sağlayabilir (infinityelearning.com, 2025).

Pandemi döneminde evden çalışanlara yönelik eğitim programları hazırlanırken bir takım faktörler göz önünde bulundurulmuştur. Bu faktörler; üretimi yükseltmek, kaliteyi yükseltmek, maliyetleri azaltmak, standart kurmak, zamanı iyi kullanmak, iş kazalarını azaltmak, makinelerin olması gerektiği şekilde kullanılmasını sağlamak, devamsızlığı azaltmak, ideal çalışan sayısını barındırmak, giderleri azaltmak, işleri yerine getirme usullerini geliştirmek, hataları azaltmak, performans ve verimliliği arttırmak şeklindedir (Barutçu, 2023: 18).

Pandemi döneminde çalışanlara yönelik olarak normal zamanlarda sürdürülen eğitim programları değişim göstermektedir. İnsan kaynaklarının eğitim faaliyetlerinde hem içerik hem de yöntem açısından değişimler meydana gelmiştir. Öncelikle uzaktan evden yapılan çalışma formuna uygun malzemeler tedarik edilmiştir. Çalışanların bu dönemde çalışma becerilerini geliştirmek için eğitim ve geliştirme planlamaları yapılmıştır. Bu dönemde eğitimler çalışanların profesyonel ve sosyal etkileşimini artıracak, örgüt içi ve örgüt dışı iletişimini kesintisiz devam ettirebilecek biçimde oluşturulmaktadır. Çalışanların çok büyük kısmı evden çalışmaya geçtiği için aralarında dijital yetkinlik farklılıkları mevcuttur. İlk hedef öncelikle dijital yetkinliği düşük gruplardan başlamak üzere tüm çalışanlara beceri kazandırılmaya çalışılmıştır. Pandeminin insan kaynakları üzerindeki etkilerini araştırma çalışmaları göre, insan kaynakları yöneticileri salgın sürecinde çalışanları için çeşitli eğitim sistemleri uygulayarak

online eğitime yoğunlaşmışlardır. Şirketlerin %71,3'ünün eğitimleri online olarak sürdürme kararı aldığını bildirmektedir. Bu tür eğitimler motivasyonu ve verimliliği arttırmaktadır. Pandemi sürecinde işbirliğinin devamlılığının sağlanması için Zoom, Google Meet, Skype vb. uygulamaların aracı olarak kullanıldığı sanal toplantılar düzenleme yoluna gidilmektedir. Sanal toplantıların kayıt altına alınması, sesli konuşmaların yazıya çevrilmesi, toplantı raporlarının dijital ortamda hazırlanması bu eğitim malzemelerine tekrardan ulaşımı kolaylaştırmaktır. Yapılan diğer bir araştırmaya göre; eve kapanma döneminde bireylerin kişisel gelişim kurslarını kullanmaya yönelik ilgilerinin arttığı görülmektedir. Uzaktan çalışma sürecinde zamandan tasarruf sağlayan çalışanların kişisel gelişimlerine daha fazla olanak tanınmaktadır. Bu süreçte yeterli altyapıya sahip örgütler çalışanları için daha fazla online eğitimler ve istediği anda ziyaret edip beyin fırtınası yapabilecekleri oturumlar planlama imkanı olmaktadır. Bu süreçte alt yapısı güçlü olmayan şirketler epey zorluk çekmişlerdir. Kurumlar ve şirketler alt yapı yatırımları yapmak durumunda kalmaktadırlar (Türşucular, 2023: 93).

Pandemi döneminde şirketler ve kurumlar çalışanlarına yönelik dijital (uzaktan) eğitim sırasında bir takım eğitim araçlarından yararlanmışlardır. Bu araçlar, esneklik ve erişilebilirlik sağlayarak çalışanların zaman ve mekân kısıtlamalarını ortadan kaldırmaktadır. Video konferans sistemleri, sanal sınıflar ve Web tabanlı öğrenme platformları en yaygın kullanılan araçlar arasında yer almaktadır. Bunlar, etkileşimli ve katılımcı bir eğitim ortamı oluşturarak, çalışanların sorularını anında iletebilmesine ve geri bildirim almasına imkan tanımaktadırlar. Ayrıca, eğitim içeriklerine erişim için bulut tabanlı platformlar tercih edilerek, kullanıcıların herhangi bir cihazdan ve konumdan eğitim materyallerine ulaşması sağlanmaktadır (Güngör ve Tarhan, 2021:100). Yapılan nitel çalışma da katılımcılara pandemi döneminde eğitim programlarının ne şekilde yürütüldüğü şeklinde soru sorulup, veri elde edilmiştir. Elde edilen veriler dijital (uzaktan) eğitim literatürü ile uyumludur.

ÜCRET

4857 sayılı İş Kanunu'nda ücret kısaca "Genel anlamda ücret bir kimseye bir iş karşılığında işveren veya üçüncü kişiler tarafından sağlanan ve para ile ödenen tutar" olarak tanımlanmaktadır. Ücret dışında prim, ikramiye ve bazı özel haklarda mevcuttur (Mevzuat, 2025). Bir başka tanım ise, ücret, çalışanların şirket içerisinde sergiledikleri performansın karşılığı olarak faaliyet gösterdikleri saat bazında aldıkları ödemedir. Çalışanların ücretlerini aylık almaları durumu ise maaşı ifade etmektedir. İktisatçıların bakışına göre ise ücret, çalışanın fiziki ve mental hizmetinin yani işçiliğinin hakkının çalışana para olarak verilmesidir. İnsan kaynakları açısından ücret yönetimi, çalışanların ücretlerinin saptanmasını

için ücret politikasının düzenlenmesini ve ücret düzeninin inşa edilmesinden bu düzenin yürütülmesine kadar tüm süreçleri kapsamaktadır. Şirketler ve kurumlar tüm bu süreçleri göz önünde bulundurarak çalışanlarına verecekleri ücretleri ve politikalarını belirlemektedirler (Barutçu, 2023: 16).

Pandemi döneminde özellikle hizmet sektöründe yürütülen işlerin çoğunluğu evlerden yürütülmektedir. Normal dönemde ofislerinde çalışanlar hizmetleri karşılığı ücret almaktadırlar. Aynı durum evden çalışırken de geçerli olmaktadır. Fakat pandemi gibi olağanüstü durum şirketlerin yapılarında da zorluklara neden olmaktadır. Bazı şirketler bu dönemde kazanç kaybı yaşamaktadırlar. Kurumların ve şirketlerin mevzuatsal düzenlemeler çerçevesinde ücret politikaları bulunmaktadır. Örneğin belirli dönemlerde ücretlerde artışlar yapmak gerekmektedir. Bu ücret artışlarında standart uygulama dışında performanslara dayalı kişisel uygulamalarda gerçekleştirilmektedir. Ayrıca evden çalışma uygulaması çalışma saatlerinde esnekliğe neden olmaktadır. Bu durumda mevzuatta yer alan fazla çalışma (mesai) ücretlerini gündeme getirmektedir.

Ücret politikalarının evden çalışma koşullarında adil ve şeffaf olması, çalışan bağlılığını artırmaktadır. Pandemi döneminde bazı işletmeler uzaktan çalışanlara yönelik ek iletişim, internet veya enerji destek ödemeleri yapmaktadır. Ücret eşitliği ilkesi, uzaktan ve ofis çalışanları arasında ayırım yapılmaması açısından önemlidir. Tüm dünya da şirketler ve kurumların çoğu pandemi döneminde evden çalışma modeli ile karşılaşmışlar ve zorunlu olarak uygulamışlardır. Ücret politikalarını standart çalışma modeline göre oluşturan işverenler iki model arasında ayırım yapmadan çalışanlarına haklarını ayırmaksız vermek durumundadırlar. İster evden çalışma ister ofiste çalışma modelinde olsun ücret yönetiminde bazı amaçlar güdülmektedir. Bunlar; Çalışanı kaybetmemek, ücretlerde eşitliği sağlamak, donanımlı çalışanı şirkete kazandırmak, yasal yükümlülükler dikkat etmek, maliyetleri yönetmek, çalışanın performansını yükseltmek, işgücü devir hızını azaltmak, kariyer gelişimini desteklemek, çalışanı ödüllendirmek ve şirketin rekabet üstünlüğü sağlaması ve başarılı olması konusunda destek olmak şeklindedir. Pandemi döneminde evden çalışma yaygınlaşınca özellikle beyaz yakalılarda işten ayrılma eğilimi yükselmektedir. Bu çalışanları elde tutmak açısından ücret ve yan haklar konusu önem taşımaktadır (Barutçu, 2023: 16).

Pandemi döneminde ABD işgücü piyasasında evden çalışanlara yönelik bir araştırma da, Covid-19 pandemisinin etkili olduğu dönemde göreceli ücretlerde keskin bir daralmaya neden olduğu belirlenmiştir. Ocak-Mart 2020'den Ocak-Mart 2022'ye kadar kazanç dağılımının alt çeyreğinde reel saatlik ücretlerin %6 veya daha fazla arttığını gösterirken, Aynı dönemde dağılımın üst yarısında reel

ücretlerin düştüğünü ve daha yüksek ondalık dilimlerde daha büyük düşüşler olduğunu göstermektedir. Dikkat çekici bir şekilde, 90-10 ücret farkı bu iki yıllık dönemde yaklaşık 10 puan azalma göstermiştir. Ocak-Mart 2022’de sona eren on iki veya altı aylık dönemde ölçüldüğünde ise neredeyse 15 puan azalmaya denk gelmektedir. Özellikle ikincil işgücü piyasalarında ücretler üzerindeki baskılanma daha fazladır. Pandemi sonrası ofise dönüş programlarında evden çalış konforuna alışan çalışanlar ofislere dönmek yerine ücret indirimleri talep etmektedirler (Barrero, Bloom, Davis, Meyer ve Mihaylov, 2022: 13-14).

Pandemi döneminde insan kaynakları açısından ücret yönetimi sisteminde de zorunlu olarak değişim yaşanmıştır. Artık işlerin uzaktan evlerden yapılıyor olması iş değerlendirme süreçlerini etkilemiştir. Geleneksel çalışma modellerinin etkin olduğu normal zamanlar da İşin gerektirdiği yetenek, donanım, sorumluluk, çalışma koşulları baz alınarak yapılan iş değerlemesi ile pandemi dönemindeki iş değerlendirmesi farklılık göstermektedir. Covid-19’un getirdiği yeni çalışma koşulları ve yapılacak işlerin gerektirdiği yeni yetkinlikler çerçevesinde iş değerlendirme değişiklik göstermiştir. Bu dönemde uzaktan evden çalışma modeline geçilmesiyle birlikte izinler (ücretli/ücretsiz), özel sağlık sigortası, yol yardımı, öğle yemeği gibi yan hak ödemelerinde değişikliğe gidilmiştir. Onların yerine kısa çalışma ödenekleri, telefon faturası ödeneği, internet kotası desteği, dijital donanımlara yönelik maddi destekler vb. ödemeler salgın dönemindeki yeni yan hak ödemeleri olarak gündeme gelmiştir. Bu süreçte ücret yönetim sürecinin dijital araçlarla yürütülmesi pandemiden dolayı zorunlu bir husus olmaktadır. Dijital ortamlarda yapılan ücret araştırmaları; ücretlerle ilgili analiz ve raporlamanın daha kolaylaşmasını, ileriye yönelik ücret tahminlerinin yapılmasını, ücrete referans olacak bilgilerin saklanmasını mümkün kılmaktadır. Örgütlerin internet ve intranet kullanımının artışıyla sınırlarının genişlemiş olması ücret yönetiminin dijital ortamlarda yürütülmesinde diğer bir etken olmaktadır. Pandemi döneminde insan kaynakları uygulamacıları dijital ortamda çalışmak durumunda kalmışlardır. Bu durum insan kaynakları uygulamacıları açısından zorunlu olarak kazanılan bir deneyim olmuştur. Pandemi sonrası dönemde de biriken bu deneyim ve tecrübenin uygulama alanı bulma olasılığı yüksektir. Artık işlerin büyük ölçüde dijital ortamlarda yürütülmesi söz konusu olmaktadır. Çünkü pandemi döneminde şirketler sürecin gerektirdiği bir takım yatırımları gerçekleştirmişler ve organizasyon yapmışlardır (Türşucular, 2023: 96).

Yaptığımız nitel çalışma verileri şirketlerin bu dönemde farklı uygulamalar yaptığını göstermektedir. Çoğunluğu fazla çalışma ödemeleri yapmamıştır. Ücretsiz izin politikaları uygulamışlardır. Mevzuatsal düzenleme olan kısa çalışma ödeneği gibi ödenekler tercih edilmektedir. Ayrıca sürecin geçiciliği algısı çerçevesinde ücretlerde artış gerçekleştirilmiştir. Devlet kurumları ve

kurumsal şirketler çalışanlara yönelik olumlu ücret yönetimi göstermişlerdir. Ücretlerde iyileştirme yaparken yan hakları da evden çalışanlara sunmuşlardır. Pandemi döneminde yürütülen olumsuz ücret yönetiminin içinde bulunulan olağanüstü durumu şirketler çerçevesinde algılamaktan kaynaklanmaktadır. Oysaki çalışanlar da bu süreçten fazlası ile olumsuz etkilenmektedir. İnsan kaynakları yönetimi çerçevesinde gerçekleştirilen ücret yönetiminde sadece şirketlerin çıkarları değil aynı zamanda çalışanlarında gözetilmesi yerinde bir tutum olarak algılanmaktadır.

KARİYER

Geleneksel ofis ortamlarında ki çalışma modelinde çalışanlar örgütleri içerisinde yüz yüze çalışma imkânına sahiptirler. Kariyer gelişimleri de bu çerçeve de şekillenmektedir. Bu şekilde bilgi, beceri ve uzmanlık geliştirmektedirler. Fakat evden çalışma modelinde örgütlerinden uzakta kendi mekânların da çalışmaktadırlar. Yüz yüze iletişim artık ortadan kalkmıştır. Bu modelde bilgi, beceri ve uzmanlıklarını nasıl gerçekleştireceklerdir. Ayrıca bu konu da örgütleri kendilerine ne gibi olanaklar temin edebilecekler gibi yeni durumlar ortaya çıkmaktadır. Çalışma da katılımcılara evden çalışırken ki kariyer gelişimlerinin nasıl olduğunu sorarak veri topladık ve verileri değerlendirdik.

Çalışma hayatından bir kavram olan kariyer, Latince ‘Carrus’ (at arabası) ve ‘Carrera’ (yol), Fransızca ‘Carrierre’ (yarış yolu), İngilizce ‘Career’ (meslek) kelimelerinden gelmektedir. Tanım olarak bir kişinin herhangi bir iş alanında sürekli ilerlemesi anlamında kullanılmaktadır. Bir insanın çalışabileceği yıllar boyunca herhangi bir iş alanında adım adım ve sürekli olarak ilerlemesi, deneyim ve beceri kazanmasıdır. Kariyer, kişinin yaşamı süresi içinde çalıştığı pozisyonların tümüdür. Kariyer, bireyin, çalışma yaşamı boyunca herhangi bir iş alanında ilerlemesi, deneyim ve beceri kazanmasıdır. Ancak günümüzde bu kavram, iş deneyimleri sonucu, bilgi, beceri, uzmanlık kazanma ve ilişki ağları geliştirme süreci olarak tanımlanmaktadır. Günümüz bilgi çağında çalışanların geçmiş dönemlere göre kendilerini geliştirmeleri için daha fazla çaba harcamaları gerekmektedir. Örgüt içerisinde elde edilen kariyer sadece dikey olarak örgüt te yükselme olarak ifade edilemez. Aksine yatay düzlemde de çalışan bilgi ve becerilerini arttırıcı etkinliklerde bulunmak durumundadır (Afyon, 2025; Giresun, 2025, Trakya, 2025).

Örgütler içerisinde insan kaynakları yönetimi açısından kariyer kavramı içerisinde farklı kavramlar mevcuttur. Kariyer planlaması, kişinin yaşamı boyunca yer alacağı işle ilgili görevi ve pozisyonlarının, hedeflerinin, geleceğinin planlanmasıdır. Temelde kişisel bir süreçtir olarak görünse de örgüt ve örgütün insan kaynakları yönetimi de bu süreçte etki etmektedir. Kişinin kariyerini

sürdüreceği mesleklerin, işyerlerinin ve yollarının seçimidir. Bu seçimler de örgüt ve insan kaynakları yönetimleri çalışanlarına yol gösterici olmaktadır. Kariyer Yolu ise bir çalışan tarafından kariyer yol ve kariyer gelişimine yönelik olarak bir organizasyonda bir rotanın çizilmesi için kullanılan süreçtir olarak tanımlanabilir. Kısaca, çalışanın kariyeri boyunca geçtiği sürecin toplamını ifade etmektedir. Kariyer Gelişimi ise çalışanın yaşamı boyunca açığa çıkan bir süreçtir. Bireyin seçmiş olduğu meslekleri, iş çeşitlerini ve aynı zamanda boş zamanlarında yapmaktan hoşlandığı faaliyetleri içermektedir. Kariyer gelişimi aynı zamanda sürekli öğrenme süreci, kendini keşfetme ile ilgili esnek adımlar atmak, iş fırsatlarının araştırılması, karar verme ve hedef belirleme olarak da tanımlanabilir. Evden çalışırken ve pandemi döneminde çalışanlar kariyer gelişimini sağlamak için ne gibi çözümler bulmaya çalışmışlardır. Çünkü sürecin olağanüstü bir durum olması çalışanların kariyer gelişimleri üzerinde olumsuz etkiler bırakmaktadır. Kariyer Yönetimi ise çalışanın, kendi kariyer planlarına ulaşabilmesi için örgüt tarafından desteklenmesi anlamını taşımaktadır. Kariyer yönetimi, çalışanların kendi kariyer hedeflerine ulaşmalarına izin vermektedir, İnsan kaynakları birimleri insan kaynağı ihtiyacını karşılamak üzere hedefler, planlar ve stratejiler oluşturup bunları yürürlüğe koymakta ve bu süreçte çalışanlarına yardımcı olmaktadır (Afyon, 2025; Giresun, 2025, Trakya, 2025).

Çalışma yaşamında çalışanlar açısından kariyer yapmak, yani ilerleme sağlamak önemlidir. Çalışanlar iş yaşamında gerektiğinde kariyer gelişimleri için, örgütlerini ve mesleklerini değiştirmektedirler. Kariyer, çalışanın kimliği ve toplumsal durumunu, statüsünü oluşturmaya yardım etmektedir. Çalışanın maddi gücünün artışı sağlar. Çalışma hayatı süresince iş doyumu ve kişiliğin gelişmesine katkı sağlar. Çalışma yaşamında kariyer gelişimi gösteremeyen çalışanlar verimlilik ve motivasyon kaybı yaşarlar. İşlerine ve örgütlerine karşı yabancılaşma duygusuna kapılırlar. Psikolojik olarak gerileyen mutsuz çalışan hem kendine hem de örgütüne bir fayda sağlamamaktadır. Güçlü bir kariyer sosyal ağlar içerisinde de güçlü olmayı sağlamaktadır. Kariyerin kendini gerçekleştirme güdüsü, yükselmek, sorumluluk üstlenmek gibi psikolojik yanları mevcuttur. Kariyerin açıkça görülebilir ve objektif olarak ölçülebilir iş başarısını tanımlayan nesnel yönü bulunmaktadır. Ayrıca çalışanın kariyerini ve işini bireysel olarak değerlendirmesi gibi öznel yönü bulunmaktadır. Çalışanın kariyerinde ilerlemesi tüm yaşamı üzerinde etki eden önemli bir durum olmaktadır. Maddi ve manevi tatmin tüm çalışanların hedeflediği bir durumdur. Bu durum gerçekleşirse kişi çalışma hayatı boyunca iş barışı içerisinde faaliyetlerini sürdürür ((Afyon, 2025; Giresun, 2025, Trakya, 2025).

Pandemi döneminde evden çalışmayı mümkün kılan teknolojik gelişmeler, dijitalleşme ve yapay zeka insan kaynakları yönetimlerinin kariyer süreçleri üzerindeki etkilerini de pozitif olarak etkilemektedir. İnsan kaynakları

yönetimleri açısından teknoloji sayesinde yeteneklerin birbirinden ayırt edilmesi, yeni-tekil yeteneklerin fark edilmesi kolaylaşmıştır. Günümüzde internet temelli kariyer danışmanlığına “E-mentoring” ismi verilmekte ve bu yöntem sayesinde çalışanın kariyer geliştirme ile ilgili anında destek alabilmesi sağlanmaktadır. Teknolojik imkânlar sayesinde şirketlerin oluşturduğu portallar da çalışanlara iç ve dış çevredeki fırsatlar hakkında bilgi vermekte ve kendi kariyerlerini yönetmelerinde yol gösterici olmaktadır. Kariyer süreçlerinin dijitalleşmesinin birçok avantajı bulunmaktadır. Çalışanlara zaman ve mekândan bağımsız yol göstericilik ve anlık destek sağlanmaktadır. Çalışma ilişkilerinde yapıcı tutum ve esnekliğin arttırılmaktadır. Örgüt bütünlüğü ve bağlılığı arttırılmaktadır. Çalışan ve örgüt arasında kariyer uyumu sağlanabilmektedir. Teknolojik imkânlar insan kaynakları yönetiminin planlanması, çalışanların eğitimi ve işe alım süreçlerinde kolaylık sağlamaktadır. İnternet kullanımı örgüt içi ve çalışanlar arasında iletişimi kolaylaştırmaktadır (Türşucular, 2023: 42).

Pandemi döneminde evden çalışma uygulamasına zorunlu olarak geçmek durumunda kalan çalışanlar birçok konuda olduğu gibi kariyer süreçleri açısından da etkilenmektedirler. Bu süreç onlar için bir kariyer şokuna neden olmaktadır. Alışık olmadıkları bir modelle çalışmak ve bu modeli ilk defa deneyimlemek çalışanların kariyer gelişiminde yüksek oranda olumsuz etki göstermektedir. Pandeminin yaklaşık iki yıl sürmesi kariyer gelişimlerini olumsuz etkilemektedir. Bu dönemde çalışanlar yanında insan kaynakları yönetimleri de zorluk yaşamaktadırlar. Yönetimler meydana gelen yeni duruma uyum sağlamak için programlar ve politikalar geliştirmek durumunda kalmışlardır. Öncelikle çalışanların moral ve motivasyonlarına yönelik çalışmalar yapılmış, onların örgütsel bağlılıklarını sürdürmeleri sağlanmıştır. Çalışanların kariyer gelişimleri için bu dönemde teknolojik aletler sayesinde eğitim programları yürütülmektedir. Örgütler pandemi döneminde evden çalışanların örgütsel görünürlüğü azalabilmektedir. Bu durum, kariyer ilerlemelerinde dezavantaj yaratabilmektedir. Çalışanların dijital performans yönetim sistemleriyle düzenli geri bildirim alması, kariyer gelişimlerini desteklemektedir. Örgütler kişisel gelişimlerin kesintiye uğramaması ve boş zamanlarda yararlanılabilmesi için internet üzerinden sistemlerine dokümanlar yüklemişlerdir. Ayrıca çalışanlarının dijital çağda kolayca yararlanabilecekleri internet siteleri hakkında bilgilendirme yapmışlardır. Böylece insan kaynakları yönetimi çalışmalarının yaşadığı kariyer şokunun etkisini azaltmayı hedeflemektedirler (Türşucular, 2023: 42).

TERFİ

İş gücü piyasalarında çalışanlar açısından önemli kavramlardan birisi de terfidir. Terfi kavramının değişik tanımlamaları mevcuttur. Terfi sözcük anlamı olarak; “*statü, pozisyon veya itibar yükselmesi anlamına gelmektedir. Terfi veya*

aynı anlamda kullanılan yükselme, görev değişikliği yapılarak bir çalışanın daha yüksek ücret, sorumluluk ve yetki taşıyan başka bir göreve atanmasıdır. İnsan kaynakları planlamasında terfi, örgüt içi bir değişken olarak kabul edilmektedir. Terfi; makam, mevki ve konum açısından bir nevi derece artışıdır. Herhangi bir çalışanın bulunduğu görevden daha yüksek ücretli, daha fazla sorumluluğa neden olan, daha geniş yetkilere ve ayrıcalıklara sahip ve daha az kişi tarafından denetlenen bir üst göreve getirilmesi halinde terfi işlemi gerçekleşmiş sayılmaktadır". Örneğin bir banka şube müdürünün genel müdür yardımcısı olması o çalışan açısından bir terfidir. Bu anlamda terfilerde, sadece sorumluluk artışı meydana gelmez aynı zamanda ücret ve diğer haklarda da bir artış meydana gelir. Terfi almak çalışanlar açısından bir dönüm noktası olma niteliği taşımaktadır. Örgütler de terfi işlemlerinde nesnel kriterlerin olması önemlidir. Liyakat ilkesinin gözetilmesi gerekmektedir. Örgüt içerisinde çalışanlara yönelik terfi işlemlerinin nesnel ve şeffaf bir şekilde gerçekleştirilmesi çalışanların örgütsel bağlılığını arttırmaktadır. Bu durum motive edici bir etki yaratır. Çalışanların terfi işlemlerinde adalet mekanizmasının işletildiğini düşünmeleri kendileri açısından teşvik edicidir. İş tatmininin artışı da sağlamaktadır. Terfi işlemleri doğru, hakkaniyete uygun ve planlı bir şekilde yapılması çalışan devir daiminin azaltılması açısından da önemlidir. Uzun süre aynı pozisyonda istihdam edilen çalışanlar bir süre sonra ayrılma eğilimine girebilecektir ((Türşucular, 2023: 91; Ünlü, 2019: 57).

Örgütlerde çalışanlara yönelik terfi uygulamaları yapılırken belli amaçlar hedeflenmektedir. Örgütte verimli bir şekilde çalışmanın sağlanması için çalışanlara sorumluluklarıyla orantılı yetkiler vermek, Yetenekli ve liyakatli olanların terfi ettirilmesi suretiyle, çalışanların bu yönlerini teşvik etmek, kendilerini geliştirmelerini sağlamak amaçlanmaktadır. Çalışanlara yeni terfi alanları yaratmak suretiyle, örgütsel gelişmeyi ve ilerlemeyi sağlamak mümkündür. Örgütler de çalışanların zamanla ilerleyebileceği mevkilerin olmaması ve yukarıya doğru daralması zamanla hoşnutsuzluklara neden olabilmektedir. O nedenle ihtiyaç durumunda yatay düzlemde ara mevkilerin oluşturulması gerekmektedir. Bir başka amaçta örgütsel kültüre ve çalışan bağlılığına katkıda bulunmaktır. İşgücü piyasasında yer alan örgütler içerisinde terfi konusunda geliştirilen belli ölçütler mevcuttur. Uygulanacak terfi sistemleri, kıdem, işbaşında deneme, yarışma sınavı ve kayırma şeklindedir. Bu ölçütler zamanla objektifliği sağlamak için oluşturulmuştur. Örgütlerin insan kaynakları yönetimleri bu ölçütler çerçevesinde terfi uygulamalarını yapmaktadırlar. Bu ölçütlerden en sübjektif olanı kayırmadır. Bu ölçütün yaygın olarak kullanımı örgüt içerisinde iç barışı ve uyumluluğu bozucu etki meydana getirmektedir ((Türşucular, 2023: 42; Ünlü, 2019: 57).

Pandemi döneminde evden çalışmaya geçilmiş olması çalışanların örgüt içerisinde görünürliğini ortadan kaldırmıştır. Bu süreç yaklaşık iki yıl devam etmiştir. Bu dönemde insan kaynakları yönetimleri çalışanları ile iletişimi teknolojik aletler üzerinden sürdürmüşlerdir. Çalışanların performans değerlendirilmeleri teknolojik aletlerle sağlanmıştır. Çalışanların performans değerlendirilmesi çalışanların görevlerini zamanında tamamlaması, kaliteli iş üretmesi ve belirlenen hedeflere ulaşma düzeyi esas alınarak yapılmaktadır. Ayrıca, uzaktan çalışanların iletişim becerileri, takım çalışmasına uyumu ve bağımsız çalışma yetenekleri ve teknolojik altyapıya hâkimiyet ve dijital araçları etkin kullanabilme becerileri, uzaktan çalışanların performansını değerlendirirken dikkate alınmalıdır. Evden çalışanlara yönelik terfi uygulamalarında klasik kıdem, işbaşında deneme, yarışma sınavı ve kayırma ölçütlerinden işbaşında deneme ve yarışma sınavları teknolojik aletler kullanımı ile uzaktan yapılmak durumunda kalmıştır. Örgütler daha önceden nesnel, objektif ölçütlere bağladıkları terfi uygulamalarını bu dönemde gerçekleştirmişlerdir. Bazı örgütler açısından ise pandeminin yarattığı sağlık krizi ve ekonomiler üzerindeki olumsuz etkisi terfi süreçlerinin pandemi sonrasına bırakılmasına neden olmuştur.

ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırma Sorusu: Uzaktan çalışma deneyiminiz işyerinizde ki kariyer, terfi ve ücretler konusunda ne gibi etkiler yarattı. Hizmet içi eğitimlerden uzak kaldınız mı? **Açıklayabilir misiniz?**

Cevaplar:

Yapmış olduğumuz nitel çalışma da evden çalışma yürüten katılımcılar kendileri açısından eğitim, kariyer, ücret ve terfi konusunun önemli olduğunu vurgulamaktadırlar. Evden çalışmanın kendilerinin görünürlüklerini ortadan kaldırdığını ve bu durumun insan kaynakları uygulamalarında etkili olduğunu ifade etmektedirler. Katılımcılar pandeminin olağanüstü şartlarında bu konuların çoğu örgüt tarafından incelenmediğini ve pandemi sonrası döneme bırakıldığını belirtmektedirler. Kurumsal firmaların bu konuları ertelemeyerek gerekli düzenlemeler yaptıklarını dile getirmişlerdir. Bu dönemde hizmet içi eğitimlerin teknolojik aletler yardımıyla uzaktan gerçekleştirildiğini, eğitim materyallerinin internet üzerinden kendilerine ulaştırıldığını vurgulamışlardır. Teknolojik alet kullanımında zorlanan kesimlere özel programların uygulandığını ifade etmektedirler. Ücretler konusunda bazı örgütlerin beklenenden daha iyi düzenlemeler yaptıklarını bunun nedeninin de pandemi de yaşanan olumsuzluklar olduğunu ve çalışanların mağduriyetlerinin giderilmesinin amaçlandığını ifade etmişlerdir. Bazı örgütler ise pandemiden dolayı olumsuz etkilendiklerinden ücretlerde fazla iyileştirme yapmamışlardır. Evden

çalışanlar kariyerleri için kendilerini geliştirici materyalleri kullanmışlardır. Özellikle teknoloji kullanımı ve dijital okuryazarlıkta kendilerini geliştirmeye çalışmışlardır. Kurumsal örgütler zamanı gelen terfileri gerçekleştirmişlerdir. Orta ve küçük çaplı örgütler bu süreci pandemi sonrası döneme bırakmışlardır. Bu dönemde katılımcılar örgütlerinden çok fazla talep de bulunamadıklarını ifade etmektedirler. Bunun nedeni olarak ta hem artan işsizlik hem de bu kötü dönemde işsiz kalma korkusu ifade edilmektedir.

“Uzaktan çalışma yapıyor olsak da bu konular her çalışan için önemlidir. Ücret konusunda şirketimiz esneklik gösterdi. Terfi ve kariyer konuları bu dönem boyunca gündeme gelmedi. Sanırım Covid-19 sonrasına bırakıldı”. (K.1)

“Uzaktan çalıştığımız için şirket içerisinde görünür olmaktan çıkmıştık. Terfi ve ücret artışı sırasında nasıl değerlendirme yapılacağını merakla bekliyorduk. Şirketimiz bu dönemde terfisi gelen herkese terfisin verdi. Ayrıca pandemiden dolayı yaşadığımız mağduriyetlerden dolayı ücretlerimizde de iyi bir düzeltme yapıldı. Hepimiz çok memnun kalmıştık. Verimliliğimiz arttı”. (K.2)

“İşsizlik pandemi döneminde çok yaygınlaşmıştı. Arkadaşlarımızla konuşurken bu konu gündeme geliyordu. Şu ortamda işinizin olması büyük şanstı. Kimse işsiz kalmayı göze alabilecek durumda değildi. O nedenle şirketimizden ekstra taleplerde bulunamadık. Ücretler konusunda bir talebimiz olmadı. Şirketimizde kendi belirlediği artışı yaptı”. (K.3)

“Kurumumuzun bu konularda belirlemiş olduğu kendi politikaları mevcuttur. Kurumsal bir yapı olduğundan uzaktan çalışırken de ofiste çalışıyormuşuz gibi terfi, kariyer ve ücret politikaları uygulandı. Terfi döneminde arkadaşlarımız terfilerini aldılar. Uzaktan çalıştığımız için ücretlerimizde de normalin biraz üzerinde artışlar gerçekleştirildi”. (K.4)

“Uzaktan çalışmanın en büyük etkisi terfi ve ücretlerin olumsuz etkilemesi ile karşımıza çıkabilir. Bunun nedeni çalışan performansının ofis ortamında daha ölçülebilir olmasıdır. Uzakta olduğumuz için görünür olmuyorduk ve ölçme ve değerlendirme zor oluyordu. Sanırım bizim iyileştirmelerimiz bu çerçevede yapıldı”. (K.5)

“Terfi ve ücret konusunda doğrudan bir etkisi olmadı. Zaten pandeminin yoğun olduğu dönemlerde şirketler ücret hariç diğer konulara çok fazla eğilmediler”. (K.6)

“Pandemi öncesi dönemde ofisimizde haftanın bir günü eğitim programı uygulanıyordu. Uzaktan çalışmanın eğitim programlarımızı düşünüyorduk fakat öyle olmadı. Hizmet içi eğitimler devam etti. Haftalık değildi ama aylık olarak veriliyordu. Zoom üzerinden online katılımı devam ettirildi. Ayrıca mail üzerinden eğitim dokümanları paylaşılabiliyordu”. (K.7)

“Şirketimizin bu konularda belirlemiş olduğu politikalar bulunmaktadır. Pandemi nedeniyle çalışma şeklinin değişmesi bu durumu etkilemedi. Uzaktan çalıştığımız dönemde de bu politikalar çerçevesinde işlemler yapıldı”. (K.8)

“Pandemi işlerin yapılmasını engellememişti. Uzaktan çalışma modeli ile işlerimizi yapabiliyorduk. Arkadaşlarımızla online bağlantılar kurabiliyorduk. Bölümler arası toplantıları sanal ortamda online gerçekleştirebiliyorduk. Yöneticilerimiz haftalık toplantılarını online yapabiliyordu. Hizmetiçi eğitim konusu da çözülmüştü. Uzaktan bağlantılarla düzenli eğitim yapabiliyorduk. Alışkın olmadığımız bir durum değildi ama işe yarayıyordu”. (K.9)

“İş yerimizde dönem dönem uygulanan hizmet içi eğitim bu dönemde internet üzerinden dosyalarla paylaşıldı. Kariyer, terfi ve ücretler konusunda değişen bir durum olmadı. Şirketimiz bu dönemde bu konularda yeni uygulamalar belirlemedi”. (K.11)

“Kariyer, terfi ve ücretler konusunda bir etki yaratmadı. Pandemi döneminde işsizlik yaygınlaştığı için hiçbir çalışanın bu tür konularda bir beklentisi olmadı. Uzaktan işimizle ilgili online eğitimlere devam edildi”. (K.12)

“Görünür olmak terfi gibi süreçlerde de önem arz ediyor. Eğitimler pandemi öncesi dönemde yüzyüze olurdu. Bu durumda bilgisayar bir kenara koymak zorunda kalır ve eğitime odaklanırdık. Pandemi sürecinde uzaktan çalışma döneminde de eğitimler devam etti ancak online olduğu için eğitim boyunca mail okuyarak eğitimden verim almayı kaybettik”. (K.13)

“Uzaktan çalışırken sadece ücretlerde düzenleme yapıldı. Terfiler verilmedi. Terfileri gele arkadaşlar bu durumdan rahatsız oldular. Yaklaşık üç yıl terfi alamamaları söz konusuydu. Aslında uzaktan çalışılırken de terfi verilebilirdi. Olumsuz etki yarattı”. (K.15)

“Pandemi dönemi tüm herkesin kariyer planlarını etkiledi. Ayrıca ekonomik verilerin ne yönde değişeceği endişesi ücretlerin yeterli seviye de artmasına engel oldu. hizmet içi eğitimler genelde online yapıldığı için çok sorun yaşanmadı”. (K.16)

“Kariyer, terfi ve ücretler konusunda olumsuz bir etki oluşmadı. şirketin bu konularda kendi belirlediği politikalar mevcuttu. ücret konusunda da aynı durum geçerli idi. eğitimlerimiz online devam etti”. (K.24)

“Kurumsal bir yapı da çalıştığım için bu konular belli prosedürlere bağlanmıştı. Dolayısıyla çalışma şeklimiz bu durumları çok fazla etkilemedi. Ayrıca işimiz için gerekli hizmet içi eğitimler online olarak verilebiliyordu”. (K.27)

SONUÇ

Uzaktan çalışmada eğitim, ücret, kariyer ve terfi uygulamaları yalnızca teknik değil, aynı zamanda örgütsel adalet ve motivasyonla da ilgilidir. Eğitim programlarının çeşitlendirilmesi, ücret politikalarının şeffaflaştırılması ve kariyer yollarının dijital platformlar üzerinden izlenebilir hale getirilmesi, çalışan memnuniyetini artırmaktadır. Ayrıca, terfi süreçlerinde nesnel performans ölçütlerinin kullanılması, uzaktan çalışanların kuruma olan bağlılığını güçlendirmektedir. Evden çalışanlara yönelik insan kaynakları yönetimi uzaktan teknolojik aletlerin kullanımı ile yapılabilmektedir. Pandeminin sona ermesi evden çalışmanın tümüyle ortadan kalktığı anlamına gelmemektedir. Özellikle gelişmiş ülke piyasalarında ortalama %12-13 bandında yaygınlığını sürdürmektedir. Yeni bir pandemi, savaş ve depremler gibi krizler konunun hızlıca gündeme gelmesine neden olacaktır. Örgütlerin insan kaynakları birimlerinin kazanılan tecrübeleri muhafaza etmeleri yerinde bir tutum olacaktır. Zorunlu da olsa iki yıllık bir deneyim birikimi olmuştur.

Uzaktan çalışanlara yönelik insan kaynakları politikalarının etkinliği, kurumların sürdürülebilir başarısı açısından kritik öneme sahiptir. Çalışmanın bulguları çerçevesinde geliştirilen öneriler: Eğitimlerde dijital öğrenme teknolojilerinin yanı sıra etkileşimli uygulamalar kullanılmalıdır. Ücretlendirme sistemlerinde adil ve şeffaf politikalar benimsenmelidir. Evden çalışmanın getirdiği ek maliyetler dikkate alınmalıdır. Kariyer planlamasında dijital performans izleme ve geri bildirim mekanizmaları kullanılmalıdır. Terfi süreçlerinde nesnel ve ölçülebilir kriterler esas alınmalı, uzaktan çalışanların görünürlüğü artırılmalıdır. Sonuç olarak, eğitim, ücret, kariyer ve terfi uygulamalarının evden çalışanlara uyarlanması, çalışan bağlılığı ve verimliliği artırarak örgütsel performansa olumlu katkılar sağlamaktadır.

KAYNAKÇA

- Afyon.edu.tr (2025) “Kariyer ve kariyer Geliştirme” Afyon Kocatepe Üniversitesi Girişimcilik ve Kariyer Geliştirme Uygulama ve Araştırma Merkezi, <https://gikam.aku.edu.tr/kariyer-rehberi/>,
- Alagöz, İ. (2021) Hizmet İçi Eğitimler ve Çalışanların İş Motivasyonu: İBB İtfaiye Teşkilatı Örnek Olayı, İbn Haldun Üniversitesi L. E. E. Yüksek Lisans Tezi
- Barrero, M.J., Bloom, N, Davis, S.J., Meyer, B.H VE Mihaylov, E. (2022), “The Shift to Remote Work Lessens Wage-Growth Pressures” NBER Working Paper No. 30197, <http://www.nber.org/papers/w30197>
- Barutçu, İ. (2023) “Covid-19 Krizinin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Etkisi: Ankara İlinde Farklı Sektörlerdeki İnsan Kaynakları Çalışanları Üzerine İnceleme” Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi S.B.E. Ankara.
- Giresun.edu.tr (2025) “Kariyer ve Kariyer Geliştirme” Giresun Üniversitesi Kariyer Yönlendirme ve Bilgilendirme Uygulama ve Araştırma Merkezi, <https://kariyer.giresun.edu.tr/>
- Gomez, S.M.H., Hernandez, C.G. ve Londono, A.O.(2021) “Human Resource Management in COVID-19 Pandemic Times” DOI: 10.2139/ssrn.3867826
- Görmüş, Ş.A. ve Kahya, V. (2021) Hizmet İçi Eğitim Programlarının Kamu Çalışanlarının Motivasyonuna Etkisi: Eti Maden İşletmelerinde Bir Uygulama, Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 37-50
- Güngör, E.F ve Tarhan, B. (2021) Hizmet İçi Eğitim Uygulamalarında Uzaktan Eğitim Modeli: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme, Balıkesir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Aralık 2021, 2(2), 97-114
- Hamouche, S. (2021) “Human resource management and the COVID-19 crisis: Implications, challenges, opportunities, and future organizational directions” Journal of Management & Organization, 1–16. doi: 10.1017/jmo.2021.15
- Hatipoğlu, Z. ve Toprak, H. (2021) Pandemi Öncesi ve Sonrasında Değişen Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Yetenek Yönetimi Uygulamaları, International Journal of Arts & Social Studies Dergisi / Cilt 6, S. 10, ss.132-48
- Infinityelearning.com (2025) <https://infinityelearning.com/digital-egitim-ile-uzaktan-calisma-performansini-artirmak/>. Erişim Tarihi:01.09.2025
- Kırılmaz-Kılıç, S. (2021) COVID-19 Pandemisinin İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerine Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Sosyoekonomi, S. 29(50), 255-276, DOI: 10.17233/sosyoekonomi.2021.04.12
- Mevzuat.gov.tr.(2025)4857sayılıİşKanunu. <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=4857&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5>

- Trakya.edu.tr. (2025) “Kariyer ve Kariyer Gelişimi” T.C. Trakya Üniversitesi Kariyer Uygulama ve Araştırma Merkezi, <https://kariyer.trakya.edu.tr/>,
- Turşucular, E. (2023) “Covid-19 Salgın Döneminde İnsan Kaynakları Yönetiminde Meydana Gelen Değişimler ve Dijital İnsan Kaynakları Yönetiminin Artan Önemi” Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Ünlü. E. (2019) “Örgüt Kültürünün ve Terfi İmkânlarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi” Doktora Tezi, Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karabük

Uzaktan Çalışmada İşverenlerin ve Çalışanların Artan ve Azalan Maliyetleri

GİRİŞ

Günümüz işgücü piyasalarında yaygın olan geleneksel ofis temelli çalışmalarda işverenlerin bir takım maliyetleri bulunmaktadır. Hizmet sektöründe olduğu gibi diğer sanayi, tarım ve inşaat sektöründe de işverenlerin üstlendikleri maliyetler mevcuttur. 4857 sayılı İş Kanunu'nda (Madde.2) işyeri tanımı: *“İşveren tarafından mal veya hizmet üretmek amacıyla maddî olan ve olmayan unsurlar ile işçinin birlikte örgütlendiği birime işyeri denir”* şeklindedir. Ayrıca *“İşverenin işyerinde ürettiği mal veya hizmet ile nitelik yönünden bağlılığı bulunan ve aynı yönetim altında örgütlenen yerler (işyerine bağlı yerler) ile dinlenme, çocuk emzirme, yemek, uyku, yıkanma, muayene ve bakım, beden ve meslekî eğitim ve avlu gibi diğer eklentiler ve araçlar da işyerinden sayılır”* denilmektedir (Mevzuat, 2025). Tanımdan anlaşılabilceği gibi işyerinde işveren ile işçi bulunmaktadır. Ayrıca mal ve hizmet üretimi için oluşturulmuş bir yapı mevcuttur. Bu yapı işveren tarafından sermaye kullanımı yoluyla oluşturulmaktadır. Hizmet sektöründe işyeri genel anlam da ofislerden oluşmaktadır. Sanayi sektöründe ise ofis, fabrika ve imalathane şeklinde yapılmaktadır. Tarım sektöründe ise üretim için gerekli üretim araçlarından oluşmaktadır. Aynı şekilde inşaat sektöründe ise yine yapıım da kullanılan malzemeler mevcuttur.

Pandemi döneminde alınan kapanma ve karantina önlemleri uzaktan yapılabilir işlerin zorunlu olarak çalışanların ikametlerinden yapılmasına karar verilmiştir. Bu durum özellikle de hizmet sektöründeki işlerin evden yapılmasına neden olmuştur. Hizmet sektöründeki geleneksel ofis ortamında ki çalışmalar yaklaşık iki yıl boyunca evlerden gerçekleştirilmiştir. Tam olarak

işyeri tanımı içerisinde olmasa bile çalışanların evleri artık işyeri olmuştur. Bu durum işverenler açısından klasik ofis ortamında ki masrafların azalmasına imkân sunarken bu defa işlerin yürütülmesi için çalışanların evlerine dönük masrafları arttırmıştır. Çalışanlar açısından ise ofis ortamında çalışmanın yarattığı masraflarda azalma olurken kendi evlerine dönük masraflarında artış meydana gelmiştir. Yapmış olduğumuz nitel çalışma da uzaktan yani pandemi döneminde evden çalışmanın işverenlerin ve çalışanların maliyetlerinde meydana getirdiği artış ve azalış kalemleri ele alınmaktadır.

TEORİK ÇERÇEVE

Uzaktan çalışma

4857 sayılı İş Kanunu'nda uzaktan çalışma kısaca *“işçinin, işveren tarafından oluşturulan iş organizasyonu kapsamında iş görme edimini evinde ya da teknolojik iletişim araçları ile işyeri dışında yerine getirmesi esasına dayalı ve yazılı olarak kurulan iş ilişkisidir”* (Mevzuat, 2025). Şeklinde tanımlanmaktadır. Ayrıca tanımın devamında yapılacak iş sözleşmesinin içeriğine dair hüküm yer almaktadır. *“Dördüncü fıkraya göre yapılacak iş sözleşmesinde; işin tanımı, yapılma şekli, işin süresi ve yeri, ücret ve ücretin ödenmesine ilişkin hususlar; işveren tarafından sağlanan ekipman ve bunların korunmasına ilişkin yükümlülükler; işverenin işçiyle iletişim kurması ile genel ve özel çalışma şartlarına ilişkin hükümler yer alır”*. Pandemi döneminde işler çalışanların evlerinden yürütülmüştür. Uzaktan çalışma sözleşmesinin yazılı olması gerektiği belirtilmektedir (Mevzuat, 2025).

10 Mart 2021 yılında yayınlana Uzaktan Çalışma Yönetmeliği uzaktan çalışmanın usul ve esaslarını düzenlemektedir. Çalışma mekânının düzenlenmesi ile ilgili madde 6'da *“Gerekli olması halinde, uzaktan çalışmanın yapılacağı mekân ile ilgili düzenlemeler iş yapılmaya başlamadan önce tamamlanır. Bu düzenlemelerden kaynaklanan maliyetlerin karşılanma usulü, uzaktan çalışan ile işveren tarafından birlikte belirlenir.”* denilmektedir (Mevzuat, 2025a). Ayrıca Malzeme ve iş araçlarının temini ve kullanımı ile ilgili madde 7-1'de *“Uzaktan çalışanın mal ve hizmet üretimi için gerekli malzeme ve iş araçlarının iş sözleşmesinde aksi kararlaştırılmamışsa işveren tarafından sağlanması esastır. Bu malzeme ve iş araçlarının kullanım esasları ile bakım ve onarım koşulları açık ve anlaşılır bir şekilde uzaktan çalışana bildirilir.”* şeklindedir. Madde 7-2'de *“İş araçlarının işveren tarafından sağlanması halinde, bunların işçiye teslim edildiği tarihteki bedellerini belirten iş araçları listesi, işveren tarafından yazılı olarak işçiye teslim edilir. İşçiye teslim edilen belgenin işçi tarafından imzalı bir nüshası ise işveren tarafından işçi özlik dosyasında saklanır. İş araçlarının listesi, iş sözleşmesi içerisinde veya sözleşme tarihinde iş sözleşmesine ek olarak düzenlenirse ayrıca yazılı belge düzenlenmesi şartı aranmaz.”* olarak belirtilir (Mevzuat,2025a). Yönetmelik pandeminin

birinci yılında yayınlanmıştır. Bu açıdan geç kalınmış bir düzenleme olmuştur. Yayınlandığında evden çalışma detaylı mevzuat olmadan başlamıştır. Yine de bazı konulara açıklık getirmesi açısından yararlı olmuştur. Uzaktan çalışma pandemi sonrasında da azalsa bile işgücü piyasalarında varlığını sürdürmektedir ve mevzuatın olması bağlayıcı bir önem taşımaktadır. Yönetmelikte uzaktan çalışma da gerekli olan iş araç ve malzemelerinin sağlanmasından öncelikle işveren sorumlu tutulmaktadır. Bu durum işverenlerin uzaktan çalışma modeli açısından masraflarının arttığını göstermektedir (Baycık, Doğan, Dulay ve Yay, 2021).

Tele Çalışmaya İlişkin Avrupa Çerçeve Anlaşması'nın 7 nci maddesinde tele çalışmada araç gereç temini ve masraflara ilişkin açık düzenleme yer almaktadır. Tele çalışmada işverenin, ulusal mevzuat ve toplu sözleşmeler uyarınca, tele çalışan tarafından kullanılan donanım, araç, gereç ve verilerdeki kayıp ve hasar maliyetleri ile ilgili yükümlülüğü bulunmaktadır. Pandemi döneminde evden çalışmak durumunda olduğu için Uluslararası Çalışma Örgütü bazı tavsiyelerde bulunmaktadır. İşçinin ısınma, elektrik gibi giderlerinin artması sebebiyle işverenlerin evden tele çalışanlar için elektrik, iletişim, ısıtma ve/veya klima masraflarının ve diğer tele çalışmaya özgü masrafların tamamen veya kısmen işverence ödenmesi konusunda tavsiyede bulunmaktadır (Baycık, Doğan, Dulay ve Yay, 2021; Ilo, 2020: 24).

Uzaktan Çalışmada İşverenlerin Azalan Maliyetleri

Uzaktan çalışmaya geçiş ile birlikte işler çalışanların evlerinden yapılmaya başlamıştır. Böylece standart ofis ortamları kullanılmamaya başlanmıştır. Ofis ortamlarının kullanılmaması işverenler açısından maliyetlerde azalmalara neden olmaktadır. Personelin evden çalışması işveren açısından maliyet tasarrufu sağlamaktadır. Öncelikle ofis kiralarında azalma meydana gelmektedir. Talep azlığından dolayı ofis kiralarında düşüş meydana gelmektedir. Tüm çalışanlarını uzaktan çalıştıran şirketler için ise ofis kira giderleri tümüyle ortadan kalkmaktadır. Şirketler ihtiyaç halinde kullanılmak üzere çalışanlarını uzaktan çalışma modelinin uygulanma biçimlerinden olan ortak ofis kullanım alanlarına yönlendirebilmektedirler. Bu alanların kira giderleri daha düşük olmaktadır. Çalışanlara yönelik ofis içi hizmetlerde düşüş meydana gelmektedir. Su, elektrik, internet, çay-kahve ve tuvalet kâğıdı gibi ofis içi giderlerden tasarruf sağlanmaktadır. Bina bakımı ve bina temizliği gibi hizmetler ortadan kalkmaktadır. Çalışanlara yönelik özellikle büyük kurumsal şirketlerde bir kafe ve restoran hizmeti gerekmemektedir. Çalışanlara yönelik yemek ve yol masrafları azalmakta ya da ortadan kalkmaktadır. Ofis işleyişi için gerekli teçhizat ihtiyacı azalmaktadır. Ofis içerisinde ihtiyaç olan mobilya giderleri (masa, sandalye, ışıklandırma) azalmakta veya ortadan kalkmaktadır. Günümüz

teknoloji çağında işlerin yapılması için gerekli teknolojik aletler (bilgisayar, yazıcı, telefon) için yatırım azalmakta ya da ortadan kalkmaktadır (Indeed, 2025; Lumapps, 2025; Techtarget, 2025).

Uzaktan Çalışmada İşverenlerin Artan Maliyetleri

Pandemi öncesi dönemde işgücü piyasalarındaki esnekleşmeye başlayan işgücü piyasalarında uzaktan çalışma büyük oranlara ulaşmamıştır. Özellikle gelişmiş ülke işgücü piyasalarında görülmektedir. Pandemi ile bu oran tüm dünya da hızla artmıştır. Uzaktan çalışma modelinde işlerin evden yapılmaya başlaması işlerin yapılması için gerekli malzemelerin kim tarafından sağlanacağını gündeme getirmiştir. Özellikle işlerin uzaktan yapılabilmesi için teknolojik aletlere ihtiyaç olmaktadır. Bunun yanında çalışanların evde artan masraflarına da destek olunması gündeme gelmektedir. Normal zamanlarda uzaktan çalışma uygulamasına geçiş işçi ve işverenin karşılıklı yazılı bir sözleşme yapması ile olmaktadır. Fakat pandeminin zorlayıcı etkisi bu sözleşmelerin yapılmasına olanak bırakmamaktadır. Bu durumda ortaya çıkan maliyetlerin karşılanması konusunda belirsizlik olmaktadır. Bu dönemde zorunlu geçişin kimi maliyetleri işveren kimi maliyetleri ise işçi tarafından karşılanmıştır. Normal de yapılan mevzuatlarda bu masraflar aksi kararlaştırılmamışsa işverene aittir.

Teknolojik Altyapı Yatırımları

Uzaktan çalışmanın sürdürülebilirliği için işverenlerin güçlü bir dijital altyapı kurması gerekmektedir. Güvenli internet erişimi, sanal özel ağ (VPN) hizmetleri, bulut tabanlı veri depolama sistemleri ve iş sürekliliğini destekleyen yazılımlar işverenler için önemli maliyet kalemleridir. Ayrıca siber güvenlik risklerinin artması, şirketlerin güvenlik yazılımlarına ve danışmanlık hizmetlerine daha fazla bütçe ayırmalarını zorunlu kılmaktadır. Bu teknolojik alt yapının düzenlenmesi önemli masraflar içermektedir. Bu araçların fiyatları oldukça yüksektir (Indeed, 2025; Lumapps, 2025; Techtarget, 2025).

Donanım ve Ekipman Giderleri

Donanım ve ekipman giderlerinin evden uzakta çalışmaya geçişte kimin tarafından karşılanacağı konusu zamanla netlik kazanmıştır. Başlangıçta işçi ve işveren ortaklaşa sağlamaya çalışmaktadır. Uzaktan çalışmada işverenler, çalışanların ev ortamında verimli çalışabilmesi için bilgisayar, kulaklık, kamera, yazıcı ve ergonomik ofis mobilyaları gibi araçları temin etmek durumundadır. Bu giderler, geleneksel ofis ortamında merkezi bir şekilde sağlanırken, uzaktan çalışmada bireysel çalışanların kullanımına uygun şekilde çoğalmaktadır (Indeed, 2025; Lumapps, 2025; Techtarget, 2025).

Eğitim ve Dijital Yetkinlik Maliyetleri

Evden çalışmaya geçiş ile birlikte teknoloji kullanımı gereksinimi artmaktadır. Tüm çalışanlar aynı yeterliliğe sahip değildir. O nedenle çalışanların eğitim ile desteklenmesi gündeme gelmektedir. Bu durum da eğitim giderlerini gündeme getirmektedir. Uzaktan çalışmanın başarısı, çalışanların dijital araçları etkin şekilde kullanabilmesine bağlıdır. İşverenler, dijital okuryazarlığı geliştirmek amacıyla eğitim programları düzenlemekte, bu da işletmelere ek maliyetler getirmektedir. Ayrıca uzaktan ekip yönetimi, zaman yönetimi ve çevrim içi iletişim becerilerine yönelik eğitimler de gerekmektedir (Indeed, 2025; Lumapps, 2025; Techtarget, 2025).

Çalışan Destek Programları ve Psikososyal Maliyetler

Evden çalışmaya geçmek pandemi döneminde sağlık riski ve yeni bir model olması itibariyle çalışanlarda uyum problemlerine neden olmaktadır. Yıllarca ofis ortamında çalışmaya alışkın çalışanlar bu modelin uygulanmasında bir takım zorluklarla karşılaşmaktadırlar. Uzaktan çalışmanın getirdiği yalnızlık, teknostres ve tükenmişlik gibi olumsuzluklar, işverenleri çalışan destek programlarına yatırım yapmaya zorlamaktadır. Online psikolojik danışmanlık, motivasyon artırıcı etkinlikler ve sanal sosyal faaliyetler işverenlerin üstlendiği ek maliyetler arasındadır (Indeed, 2025; Lumapps, 2025; Techtarget, 2025).

Yasal ve İdari Düzenlemelerden Kaynaklanan Maliyetler

Uzaktan çalışırken evler ofis olduğundan ofis ortamında çalışanların güvenliği için alınması gereken önlemler evlerde de alınmak durumundadır. Çalışma mevzuatında uzaktan çalışmaya ilişkin düzenlemeler, işverenlere iş sağlığı ve güvenliği, iş kazalarının önlenmesi ve veri gizliliği konularında ek sorumluluklar yüklemektedir. Ülkemizde Uzaktan Çalışma Yönetmeliği, işverenlerin evden çalışmada gerekli iş güvenliği önlemlerini almakla yükümlü olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum diğer ülke mevzuatları açısından da benzer özellik taşımaktadır. Bu da işverenlerin hukuki danışmanlık, sigorta ve denetim maliyetlerini artırmaktadır (Baycık, Doğan, Dulay ve Yay 2021, Indeed, 2025; Lumapps, 2025; Techtarget, 2025).

Evlerde Ortaya Çıkan Maliyetler

Uzaktan çalışma da çalışanların evden çalışmaya geçişleri ev içi masraflarda artışa neden olmaktadır. Evlere gelen faturaların miktarlarında artış meydana gelmektedir. Elektrik, su, ısınma, yemek ve internet masrafları artış göstermektedir. İşverenlerin çalışanların bu masraflarına destek olmaları gündeme gelmektedir. Pandemi döneminde ve normal dönemde işverenler

artan bu masraflar için çalışanlarına destek olmaktadır. Masrafların bir kısmının karşılanması için çalışanlarına ekstra ödeme yapmaktadır. Ayrıca çocuk bakım masraflarına da katkı sunulmaktadır (Mishra ve Sharma, 2022).

Uzaktan Çalışmada Çalışanların Azalan Maliyetleri

Gerek pandemi dönemde gerekse normal dönemde uzaktan çalışma çalışanların bir takım maliyetlerinin azalmasında etkili olmaktadır. İşyerinin olduğu kentte bulunma zorunluluğu ortadan kalktığı için kiraların daha uygun olduğu şehirlere taşınma imkânı bulunmaktadır. Kiraların ve yaşam maliyetlerinin daha düşük olduğu şehirlere taşınma fırsatı oluşmaktadır. Çalışan açısından gerek toplu taşıma gerekse şahsi araç kullanımı ile sağlanan ulaşım giderleri ortadan kalkmaktadır. Şahsi araç bakımı, akaryakıt ve otopark giderleri azalmaktadır. Toplu taşımaya düzenli yapılan artışlardan da etkilenmemektedir. Bir diğer unsurda işveren tarafından karşılanmayan öğle yemeği masrafları ortadan kalkmaktadır. Ekstra kahvaltı masrafları da olmamaktadır. Evde yemek yapmak daha uygun olmaktadır. Çalışan aralarda yapılan kahve molaları ve alınan atıştırmalıklardan da tasarruf etmektedir. Çalışanlar iş yaşamının gerektirdiği kılık kıyafet masraflarında da tasarruf edebilirler. İş ortamının gerektirdiği şekilde kılık kıyafet temini masraf oluşturmaktadır. Ayrıca özellikle kadın çalışanlar açısından öz bakım malzemeleri önemli bir masraf kalemini oluşturmaktadır. Bu kalemde de azalma meydana gelmektedir. Uzaktan çalışma ile çocuk bakımı masrafları da azalabilir, Çünkü ebeveynler evde daha fazla zaman geçirebilirler. Kendi bakabilme imkânları olabilirse kreş masrafları ortadan kalkacak ya da azalacaktır. Evlerinde evcil hayvan besleyen çalışanların evcil hayvan masraflarında da azalma meydana gelmektedir (Baycık, Doğan, Dulay ve Yay 2021, Indeed, 2025; Lumapps, 2025; Techtarget, 2025).

Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılan bir araştırma sonuçlarına göre, uzaktan çalışanlar işe bağlı giderler için ayda yaklaşık 423 dolar harcarken, ofiste çalışanlar yaklaşık 863 dolar harcıyor. Başka bir deyişle, ofiste çalışmanın giderleri, uzaktan çalışmaya kıyasla neredeyse iki kat daha fazla; bu da yıllık 5.280 dolarlık bir fark anlamına gelmektedir. Ayrıca araştırmaya göre, ofiste çalışanlar günlük ortalama olarak ulaşım için yaklaşık 15 dolar, öğle yemeği için 14,25 dolar, akşam yemeği için 10 doların biraz üzerinde ve kahvaltı ile kahve için yaklaşık 8,50 dolar harcıyor. Evde evcil hayvanı olan çalışanlar için ise evcil hayvan bakım masrafları günlük yaklaşık 16 dolara ulaşmaktadır. Uzaktan çalışanlar genellikle evde yemek pişirdikleri ve işe gidip gelme mesafeleri birkaç adım olduğu için günlük masrafları önemli ölçüde daha düşüktür (Harwardfcu, 2024).

Uzaktan Çalışmada Çalışanların Artan Maliyetleri

Evden çalışma eve kapanan çalışanlar açısından bir takım maliyet artışlarına neden olmaktadır. Ev giderlerinden olan elektrik, su, ısınma, internet ve temizlik faturalarında artış meydana getirmektedir. İşverenler tarafından sağlanmayan teknolojik aletlerin temin edilmesi için de maliyetler oluşmaktadır. Gıda ve beslenme giderlerinde artış olmaktadır. Evden yemek yapma masrafları artış göstermiştir.

ARAŞTIRMA BULGULARI

Pandemi döneminde uzaktan evde çalışanlara yönelik yapmış olduğumuz nitel çalışma verileri konu ile ilgili literatürü desteklemektedir. Çalışanlar bu dönemde işverenlerin ofislere dönük giderlerinde azalma olduğunu vurgulamaktadırlar. Ayrıca yol ve yemek gibi masrafların işveren açısından azaldığını ifade etmektedirler. İşverenlerin artan maliyetleri olarak da çalışmak için kullanılan teknolojik aletlerin temin edilmesinde işverenlerin maliyetlerinin arttığını belirtmektedirler. Ayrıca kurumsal firmaların ev masrafları konusunda çalışanlarına destek verdiklerini ve bu kalemlerinde maliyet unsuru olduğunu ifade etmektedirler. Çalışanlar kendileri açısından ev içi giderlerde artış olduğunu ortaya koymaktadırlar. Ayrıca yeterli destek olmadığı durumlarda teknolojik aletleri temin etmek durumunda kaldıklarını belirtmektedirler. Azalan maliyetleri açısından yol, yemek, kılık-kıyafet ve öz bakım ürünleri olduğunu vurgulamaktadırlar. Çocuk bakım masraflarında da azalma meydana gelmektedir.

Araştırma Sorusu: Uzaktan Çalışma sizin ve çalıştığınız işyerinizin maliyetlerini arttırmış mıdır yoksa azaltmış mıdır? Ne düşünürsünüz? Açıklayabilir misiniz?

Cevaplar:

“Pandemi döneminde uygulanan uzaktan çalışma benim yol, yemek, kıyafet gibi bir takım giderlerimi azaltmıştır. İşverenler açısından rutin ofis giderlerinden olan elektrik, yemek, ısınma, su, çay, kahve gibi konularda tasarruf etmişlerdir”. (K.1)

“İş yeri maliyetini azaltır. İlk etapta gerekli ekipman tedariğinde masraf çoğalır ama uzun vadede masraf azalacaktır. Benim açımdan sürekli evde olduğumdan dolayı faturalarımda artış olmuştur”. (K.2)

“Uzaktan çalışma benim açımdan ev içi bazı malzemelerin kullanımı açısından maliyet oluşturmıştır. İşverenim açısından maliyeti azaltmıştır. İşin yapılabilmesi için işverenim bazı harcamalar yapmıştır”. (K.3)

“Personel sayısındaki azalmadan dolayı maliyetlerin azaldığını düşünüyorum. Benim açımdan faturalarım da bir artış oldu”. (K.4)

“Uzaktan çalışmak benim maliyetlerimi arttırdı. Elektrik, su vb giderlerim arttı. Bazı kırtasiye giderlerimde oldu. İşverenimizin maliyeti ofis ortamı kullanılmadığı için azaldı fakat bilgisayar gibi masrafları oldu”. (K.5)

“Bireysel olarak yol ve dışarıda yapılan harcamaları azalttı ancak evden kullanılan kaynakları arttırdı. (elektrik, su, ısınma). Ofiste personel azaldığından şirketin sabit masrafları azaldı. (elektrik, su, çay-kahve) ancak iş materyallerinin çalışanlara ulaştırılması gerektiği durumlarda yakıt maliyeti yükseldi”. (K.6)

“Her iki tarafı içinde maliyet azalması söz konusu olmaktadır. Benim açımdan yol parası, dışarda kahvaltı parası, yemek parası ve kılık kıyafet parası gibi giderlerde azalma olmaktadır. İşveren açısından ise ofis giderleri, aydınlatma, çay, servis, su, yıpranan ofis malzemeleri gibi giderlerde düşüş olmaktadır”. (K.7)

“Azaltmıştır. Benim açımdan yol, yemek, kılık kıyafet masraflarım azalmıştır. Ofis ortamında elektrik, su, çay, kahve gibi giderler de azalma olmuştur”. (K.9)

“Benim maliyetimde artış olmadı. Aynı zamanda bu dönemde işverenin maliyetinde azalma olmuştur”. (K.11)

“Benim açımdan maliyetleri azalttı. İşveren açısından da maliyetleri azaltmıştır. Bu dönemde ofis giderlerinde azalma meydana gelmiştir”. (K.12)

“Uzaktan çalışma sürecinde ev ofisi ihtiyaçlarını karşılayan çokça şirket oldu. Çalıştığım şirket bunlardan biri değil idi. Ancak bunu sağlasaydı bile çalışanların ofiste bulunduğu süreçte harcanan çay, kahve, meyve, kağıt, prit, elektrik, geliş-gidişlerde kullanılan servisler, ısıtma vb. alanlardan karımı arttırdığını düşünüyorum”. (K.13)

“İşverenim açısından ofis giderleri anlamında maliyetleri azalttığını düşünüyorum. Fakat sürecin en başında evlerinde bilgisayarları olmayan kişiler için gerekli donanımları sağlamaya çalışmak amacıyla sunulan bir takım alet donanım işverenin maliyetlerini arttırmıştır. Benim açımdan ise yol, yemek, giysi anlamında maliyetlerimi azaltmıştır fakat sürekli evde olduğumdan ev giderlerimde bir artış meydana gelmiştir”. (K.14)

“Hem benim açımdan hem de ofis açısından maliyetleri azaltmıştır. Benim için örneğin yol, yemek, kıyafet giderleri azaldı. Ofis içinde elektrik, su, yemek giderleri azalmıştır”. (K.18)

“Hem benim hem de işyerimin maliyetlerini azalttığını düşünüyorum. Özellikle ofis giderleri konusunda yemek, ulaşım, elektrik ve su kullanımı azalmıştır. Benim açımdan yol parası ve kıyafet masraflarımda azalma oldu”. (K.19)

“Tüm aile bireyleri evde bulunduğu için mutfak masraflarımızda bir artış meydana geldi. Ayrıca elektrik, su gibi masraflarımızda artış meydana geldi. Kurumumuz açısından ayrıca bir maliyet oluşmamıştır”. (K.27)

4. SONUÇ

Uzaktan çalışma, ilk bakışta işverenlerin kira, elektrik, su ve ofis giderlerinden tasarruf etmelerine imkân sağlasa da, uzun vadede teknoloji, eğitim, güvenlik ve psikososyal destek hizmetleri nedeniyle yeni maliyet kalemleri yaratmaktadır. Dolayısıyla işletmelerin maliyet yapısı değişmiş, fiziksel giderlerin azalmasına karşın dijitalleşme ve insan kaynakları temelli giderler artmıştır. Bu durum, uzaktan çalışma modelinin sürdürülebilirliği açısından işverenlerin stratejik planlama yapması gerektiğini ortaya çıkarmaktadır. Uzaktan çalışma modeli, esnekliğin yanı sıra işverenlere yeni mali yükümlülükler getirmiştir. Teknolojik altyapı, çalışan destek programları, eğitim, donanım ve yasal düzenlemelerden kaynaklanan bu maliyetler, işletmelerin bütçe planlamasında önemli bir yer tutmaktadır.

Uzaktan çalışma modeli ile iş yapış biçimlerinin değişimi işverenler ve çalışanlar açısından hem maliyet artışlarına hem de bazı kalemlerde maliyet azalışlarına yol açmaktadır. Pandemi döneminde gibi yüksek oranlara ulaşan uzaktan çalışma modeli pandemi sonrası dönemde de işgücü piyasalarında norm haline gelmiştir. Oran olarak azalsa bile zamanla yavaş yavaş artış göstermektedir. Bu modelin uygulanmasında artan ve azalan maliyetlerin muhasebesinin doğru yapılması ve uygulamaya geçilmesi önemlidir. Bu konu ile ilgili özellikle ülkemize yönelik nitel ve nicel çalışmalar yürütülebilir. Ülkemiz gelişme yolunda ülkeler statüsündedir. Fakat ülkemiz geliştikçe ve işgücü piyasalarında teknolojik ilerlemeler arttıkça uzaktan çalışma oranı artış gösterecektir. Ülkemizde kayıtlı istihdam oranı 33.000.000 kişidir. Artan üniversite eğitimi ve beyaz yakalı artışına bağlı olarak %5 gibi bir uzaktan çalışma oranı olduğu tahmin edilirse, tahminen 1.750.000 kişi işgücü piyasamızda uzaktan çalışma modelini uygulamaktadır. O nedenle modelle ilgili yaygın çalışmalar yapmak literatüre katkı sağlayacaktır (Tüik, 2025).

KAYNAKÇA

- Baycık, Doğan, Dulay ve Yay (2021) “COVID 19 Pandemisinde Uzaktan Çalışma: Tespit ve Öneriler” Çalışma ve Toplum Dergisi, 2021/3 s. 1683-1727.
- Ilo (2020) Teleworking during the COVID-19 Pandemic and beyond, A Practical Guide, https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_protect/@protrav/@travail/documents/instructionalmaterial/wcms_751232.pdf
- Indeed (2025) “16 Benefits of Work From Home for Employers), <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/benefits-of-work-from-home-for-employers>,
- Lumapps (2025) “20 Advantages of Remote Working for Employees and Employers” <https://www.lumapps.com/digital-workplace/benefits-of-working-remotely> ,
- Harvardfcu (2024) “Differences Between the Costs of Working in an Office and the Costs of Working Remotely” <https://blog.harvardfcu.org/the-costs-of-in-office-work-vs-remote-work> ,
- Mevzuat.gov.tr. (2025) 4857 sayılı İş Kanunu, <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=4857&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5>,
- Mevzuat.gov.tr. (2025) Uzaktan Çalışma Yönetmeliği, <https://www.mevzuat.gov.tr/File/GeneratePdf?mevzuatNo=38393&mevzuatTur=KurumVeKurulusYonetmeligi&mevzuatTertip=5> ,
- Mishra, A ve Sharma, M. (2022) “Work from Home: Benefits and Challenges,” Management Dynamics: Vol. 22: No. 2, Article 6: -114
- Techtarget (2025) “15 advantages and disadvantages of remote work” <https://www.techtarget.com/whatis/feature/15-advantages-and-disadvantages-of-remote-work>
- Tüik.gv.tr. (2025) “Data, Tüik” <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Isgucu-Istatistikleri-Ekim-2025-54067>.

Uzaktan Çalışanların Hak Arayışı ve Örgütlenme Mücadeleri: Sendikalar ve Dijital Sendikacılık

GİRİŞ

Dördüncü Sanayi Devrimi'nin etkisi ile teknolojik gelişmelerde artış meydana gelmiştir. Bu durum işgücü piyasalarında uzaktan çalışma gibi esnek çalışma modellerinin yaygınlaşmasını kolaylaştırmıştır. Ayrıca teknolojik gelişmelere bağlı olarak platform çalışma (internet ortamı ve uzaktan iletişim) modelleri de yaygınlaşmaktadır. Pandeminin zorlayıcı etkisi ile uzaktan çalışma tüm dünya da yaygınlaşmıştır. Bu dönemde özellikle tüm dünya da uzaktan çalışma modelinin uygulanma biçimi olan evden çalışma oranları dünya işgücü piyasalarında ortalama %40 seviyelerine ulaşmaktadır. Pandemi sonrası dönemde oran olarak azalsa da evden çalışma ve hibrit çalışma (dönüşümlü çalışma, belirli günlerden ofisten belirli günler ofis dışında, genellikle evlerde çalışma) özellikle gelişmiş ülke ekonomilerinde olmak üzere oran olarak varlığını sürdürmektedir. Uzaktan çalışma ve platform çalışma modelleri bu modelle çalışanların haklarının nasıl korunacağı sorununu gündeme getirmektedir. Yüz yüze iletişim imkânı olmayan sanal ortamda çalışan kişiler nasıl örgütlenecekler ve haklarını muhafaza edeceklerdir. Bu süreç e-sendika veya dijital sendikacılık gibi yapılanmaların gündeme gelmesini ve tartışılmasını sağlamaktadır. Uzaktan çalışma uzaktan örgütlenmeyi gündeme getirmektedir.

Çalışma da öncelikle klasik sendika kavramına, kısaca tarihçesine ve ulusal ve uluslararası kaynaklarına yer verilmektedir. Ardından dijital sendikacılık kavramı farklı boyutları ile alınmaktadır. Son olarak pandemi döneminde zorunlu olarak uzaktan çalışma modelinin uygulanma biçimi olan evden çalışanların

görüşleri çerçevesinde evden çalışmanın çalışanların hakları konusunda etkisi olup olmadığı değerlendirilmektedir.

TEORİK ÇERÇEVE

TARİHÇE

İnsanlık tarihinde tarım toplumlarından sanayi toplumlarına geçiş sürecini başlatan Birinci Sanayi Devrimi ile birlikte işgücü piyasalarında ücretli emek ortaya çıkmaya başlamıştır. Tarımdan ayrılan bu kesimler imalathanelerde çalışmaya başlamışlardır. Çitleme hareketlerinin yaygınlaşması özellikle Avrupa kıtasında büyük insan kitlelerinin işsiz kalmasına neden olmaktadır. Bu süreç bir göç dalgasına neden olmuştur. Bu kişiler sanayi devrimi ile birlikte gelişmeye başlayan ve zamanla büyüyen şehirlere yerleşmektedirler. Su buharının keşfi ve beraberinde makinelerin gelişmesi insanların çalışacağı imalat hanelerin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Fakat bu kişilerin çalışma şartları çok kötüdür. Erkek, kadın ve çocuklar uzun saatler boyunca çalışmak durumunda kalmaktadırlar. Çalışanların hiçbir yasal hakkı bulunmamakta ve ağır koşullarda çalışmaktadırlar. Zamanla bu durumun sürdürülebilir olmaması ve çalışanların birlikte tepki vermeleri sonucu öncelikle çocuklar ve kadınlara yönelik olmak üzere ülkelerde bir takım yasal düzenlemeler yapılmaktadır. Bu dönemde emeği ile geçinen işçi sınıfı ortaya çıkmaktadır. Zamanla sınıf kavramı ve buna bağlı olarak sınıf bilinci gelişme göstermektedir. Oluşan olumsuz şartlara karşı işçiler örgütlenme ihtiyacı duymaktadırlar. Bu çerçeve de sendikalar ortaya çıkmıştır. Bugünkü anlamını 1839 yılında kazanan sendika kavramı ilk defa İngiltere’de bir şehir veya bölgede işçilerin genel çıkarlarını korumak için kalfalar arasında kurulup geliştirilen dostluk örgütlerinin ortak eylemlerini anlatmak için kullanılmaktadır. Örgütlenme anlamında ilk işçi örgütü 1792 yılında kurulan *Londra Yazışma Derneği* adını taşıyan dernektir. İşçilerin örgütlenmeleri karşısında işverenler ve dönemin hükümetleri direnç göstermektedirler. Tüm engellemelere rağmen 1824 İngiltere, Amerika Birleşik Devletleri’nde 1842, Almanya 1869 ve Fransa’da 1884 yıllarında yasal hale gelmişlerdir. Zamanla sendikalar işçi sınıfının haklarının alınmasında çok büyük etkiler göstermektedirler. Özellikle 1945-75 refah devletlerinin yükselme döneminde birçok sosyal hak kazanımı olmaktadır. Fakat 1970’li yıllardan itibaren gelişmeye başlayan neoliberal anlayış, küreselleşme zamanla işgücü piyasalarında sendikaların gerilemesine neden olmaktadır. Günümüzde sendikalar üye sayılarının çokluğu ve büyük çaplı finansal güçleriyle toplu pazarlık ve grev haklarıyla işgücü piyasalarında etkili olmaktadır. Fakat bu etkileri ekonomilerde sanayi, tarım, inşaat ve hizmet sektörleri şeklindeki yapılar nedeniyle etkileri azalmaktadır. Klasik sendikacılık daha çok sanayi sektöründe örgütlenmektedir. Diğer sektörlerin

oranlarının ekonomilerdeki oranının artışı ve özellikle de hizmet sektöründeki artış bu etkiyi azaltmaktadır. İşgücü piyasasında çalışanların çeşitlenmesi sınıf bilincinin oluşumunu ve birlikte mücadeleyi geriletmektedir. Dördüncü Sanayi Devriminin başlangıç yılları olan 1970’li yıllarda işgücü piyasalarında esnek çalışma modelleri yaygınlaşmaya başlamıştır. Teknolojik gelişmeler bu esnekleşme sürecine etki etmektedir. Özellikle gelişmiş ülke işgücü piyasalarında uzaktan çalışma ve platformlar üzerinden çalışma yaygınlaşmaya başlamaktadır. Hizmet sektörlerinin bu işgücü piyasalarındaki artışı bu süreci desteklemektedir. Bu dönemde işgücü piyasalarında beyaz yakalı olarak kavramsallaştırılan çalışan sayısında artış meydana gelmektedir. İmalat sanayisinde yer alan mavi yakalı çalışanların sayısı bu ülkelerde sanayi sektörlerinin daralması nedeniyle oran olarak azalma göstermektedir (Çelik, Hekimler ve Kağnıcıoğlu, 2013: 5-7; Çalış, Hekimler ve Kağnıcıoğlu, 2012: 55-58).

SENDİKA KAVRAMI

Yıllarca süren mücadeleler sonrası ülkeler de XIX. yüzyılın sonlarına doğru yasal olarak tanınan sendikalar; çalışma ortamlarında çalışanların mesleki anlamda örgütlenmelerine imkân veren, sosyalleşmelerine katkı sağlayan ve çalışma hayatında en yaygın olarak görülen sivil toplum kuruluşlarından birisidir. Dünya da tüm ülkelerde sendikalar ve sendikal mücadele mevcuttur. Sendika kapitalizmle birlikte bir hak arama hareketi olarak başlayan çalışanların mesleki, ekonomik, sosyal ve kültürel haklarını korumak, geliştirmek ve çalışma ilişkilerini düzenlemek amacıyla kurulmuş tüzel kişiliğe sahip demokratik sivil toplum örgütleridir. Sendika sözcüğünün kaynağı çok eskidir. Roma ve Yunan hukuk sistemlerinde karşılaştığımız “*syndie*” deyimini bir birliğin temsilini sağlamakla görevli kişileri ifade etmektedir. Sanayileşmenin ve sendikalaşmanın beşiği İngiltere’nin ve bundan tarihsel olarak etkilenen ABD’nin kullandığı sözcüğünün İngilizcedeki karşılığı dolaylı ya da temsili değil doğrudan ve açık anlam ile “*birlik*”tir. Birlik olmak, birlikte olmak tarihsel süreçte ortaya çıkan işçi sınıfının sınıf bilinci çerçevesinde hakları için bir arada olmalarını ifade etmektedir. Etimolojik anlam çerçevesinde sendika kavramı; çalışma yaşamının gerektirdiği ortak ekonomik ve sosyal menfaatlerin bir birlik vasıtasıyla temsili ihtiyacı karşısında işçi ve işverenlerin ortak menfaatlerinin korunması için kurulan örgütler olarak ifade edilebilir. Tarihsel süreç içerisinde sendikalar sadece işçiler tarafından kurulmamıştır. Aynı zamanda işverenler tarafından da sendikalar kurulmuştur. İşçi ve işveren sendikaları pazarlıkları karşılıklı olarak da yapmaktadırlar. Hatta toplu pazarlık dönemlerinde iki sendika karşılıklı görüşmeler yürütmektedirler. Devlet kurumları ise aracı hakem rolü oynamaktadırlar (Çalış, Hekimler ve Kağnıcıoğlu, 2012: 55-58; Çelik, Hekimler ve Kağnıcıoğlu, 2013: 5-7; Gök, 2022: 13-15; Oral, 2025: 55-56).

Sendikalar ile ilgili farklı tanımlamalarda mevcuttur. Sidney ve Beatrice Webb'ler "*Sendikacılık Tarihi*" adlı eserinde sendikayı istihdam koşullarını korumak veya geliştirmek amacıyla işçilerin kurdukları sürekli bir birlik olarak tanımlamaktadır. Sendikaların işlevleri sadece ücret pazarlığı değildir. Yan hakları savunmak, istihdamı muhafaza etmek ve işçi sınıfı aleyhine geliştirilen politikalara karşı mücadele etmektir. Sendikalar işçilerin veya işverenlerin geliştirmek için kendi aralarında kurdukları birliklerdir. Başlangıçta özel sektörlerde çalışan kişilerin örgütlenme biçimi olan sendikalar tarihsel süreç içerisinde kamu da çalışanlarını da içerecek şekilde genişlemiştir. Sendikalar bir mesleği icra eden bireylerin; toplum içinde güçlenmek, kanunlar çerçevesinde çıkarlarını korumak ve kazanç paylaşma amacı olmadan bir araya gelmesi ile meydana gelmektedir. Sendikalar kar amacı gütmeyen, hukuki kimlikleri olan ve üyelerinin çıkarlarını korumak, toplumsal statülerini güçlendirmek amacı ile kurulmuş birliklerdir. Sendikalarda; çalışanın işte devamını sağlama, iş koşullarını iyileştirme, sosyal, ekonomik, mesleki ve hukuki hak ve menfaatlerini korumak en önemli önceliklerdir. Sendikalar günümüzde üyelerinin haklarını korumak için hem özel sektör kurumlarında hem de kamu kurumlarında örgütlenmektedirler. Temelde örgütlenmeler işkolları seviyesinde başlamakta ve federasyon ve konfederasyon şeklinde daha büyük örgütlere dönüşmektedir. Ayrıca ülke sendikaları dünya genelinde bir çatı örgüt oluşturarak uluslararası örgütler haline de dönüşmektedirler. Ülkemizde konfederasyon anlamında Türk-İş ve Disk örnek verilebilir (Çalış, Hekimler ve Kağnıcıoğlu, 2012: 55-58; Çelik, Hekimler ve Kağnıcıoğlu, 2013: 5-7; Gök, 2022: 13-15; Oral, 2025: 55-56).

ULUSAL KAYNAKLAR

Sendikaların da diğer kurumlar gibi yasal dayanaklarının olması gerekmektedir. Sendikalar kendileri için oluşturulmuş olan mevzuatsal düzenlemeler çerçevesinde faaliyetler yürütebilirler. Aksi halde yasa dışı bir durum ortaya çıkmaktadır. Ülkemizde 1982 Anayasası ve 6356 sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu ve kanuna dayanarak çıkarılan muhtelif yönetmelikler sendikaların yasal dayanaklarını oluşturmaktadır.

Anayasanın Üçüncü bölümünde sosyal ve ekonomik haklar ve ödevler sayılmıştır. Sendikalar ile ilgili düzenlemeler bu bölümün IV-V-VI maddelerinde sıralanmaktadır (Mevzuat, 2025a; TBMM, 2025).

IV. Çalışma ve sözleşme hürriyeti

V. Çalışma ile ilgili hükümler

A. Çalışma hakkı ve ödevi

B. Çalışma şartları ve dinlenme hakkı

C. Sendika kurma hakkı

D. Sendikal faaliyet

VI. Toplu iş sözleşmesi, grev hakkı ve lokavt

A. Toplu iş sözleşmesi ve toplu sözleşme hakkı

B. Grev hakkı ve lokavt

Anayasanın ilgili bölümünün V ve VI maddelerinde yer alan çalışma ile ilgili hükümler madde 49-54 arasında düzenlenmiştir.

V. Çalışma ile ilgili hükümler

A. Çalışma hakkı ve ödevi

MADDE 49- Çalışma, herkesin hakkı ve ödevidir. Devlet, çalışanların hayat seviyesini yükseltmek, çalışma hayatını geliştirmek için çalışanları ve işsizleri korumak, çalışmayı desteklemek, işsizliği önlemeye elverişli ekonomik bir ortam yaratmak ve çalışma barışını sağlamak için gerekli tedbirleri alır.

B. Çalışma şartları ve dinlenme hakkı

MADDE 50- Kimse, yaşına, cinsiyetine ve gücüne uymayan işlerde çalıştırılamaz. Küçükler ve kadınlar ile bedenî ve ruhî yetersizliği olanlar çalışma şartları bakımından özel olarak korunurlar. Dinlenmek, çalışanların hakkıdır. Ücretli hafta ve bayram tatili ile ücretli yıllık izin hakları ve şartları kanunla düzenlenir.

C. Sendika kurma hakkı

MADDE 51- Çalışanlar ve işverenler, üyelerinin çalışma ilişkilerinde, ekonomik ve sosyal hak ve menfaatlerini korumak ve geliştirmek için önceden izin almaksızın sendikalar ve üst kuruluşlar kurma, bunlara serbestçe üye olma ve üyelikten serbestçe çekilme haklarına sahiptir. Hiç kimse bir sendikaya üye olmaya ya da üyelikten ayrılmaya zorlanamaz. Sendika kurma hakkı ancak, millî güvenlik, kamu düzeni, suç işlenmesinin önlenmesi, genel sağlık ve genel ahlâk ile başkalarının hak ve özgürlüklerinin korunması sebepleriyle ve kanunla sınırlanabilir. Sendika kurma hakkının kullanılmasında uygulanacak şekil, şart ve usuller kanunda gösterilir. İşçi niteliği taşımayan kamu görevlilerinin bu alandaki haklarının kapsam, istisna ve sınırları gördükleri hizmetin niteliğine uygun olarak kanunla düzenlenir. Sendika ve üst kuruluşlarının tüzükleri, yönetim ve işleyişleri, Cumhuriyetin temel niteliklerine ve demokrasi esaslarına aykırı olamaz.

D. Sendikal faaliyet

Madde 52 – (Mülga: 23.7.1995-4121/3 md.)

VI. Toplu iş sözleşmesi, grev hakkı ve lokavt

A. Toplu iş sözleşmesi ve toplu sözleşme hakkı

Madde 53 – İşçiler ve işverenler, karşılıklı olarak ekonomik ve sosyal durumlarını ve çalışma şartlarını düzenlemek amacıyla toplu iş sözleşmesi yapma hakkına sahiptirler. Toplu iş sözleşmesinin nasıl yapılacağı kanunla düzenlenir. Memurlar ve diğer kamu görevlileri, toplu sözleşme yapma hakkına sahiptirler. Toplu sözleşme yapılması sırasında uyuşmazlık çıkması halinde taraflar Kamu Görevlileri Hakem Kuruluna başvurabilir. Kamu Görevlileri Hakem Kurulu kararları kesindir ve toplu sözleşme hükmündedir. Toplu sözleşme hakkının kapsamı, istisnaları, toplu sözleşmeden yararlanacaklar, toplu sözleşmenin yapılma şekli, usulü ve yürürlüğü, toplu sözleşme hükümlerinin emeklilere yansıtılması, Kamu Görevlileri Hakem Kurulunun teşkili, çalışma usul ve esasları ile diğer hususlar kanunla düzenlenir.

B. Grev hakkı ve lokavt

Madde 54 – Toplu iş sözleşmesinin yapılması sırasında, uyuşmazlık çıkması halinde işçiler grev hakkına sahiptirler. Bu hakkın kullanılmasının ve işverenin lokavta başvurmalarının usul ve şartları ile kapsam ve istisnaları kanunla düzenlenir. Grev hakkı ve lokavt iyi niyet kurallarına aykırı tarzda, toplum zararına ve milli serveti tahrip edecek şekilde kullanılamaz. Grev ve lokavtın yasaklanabileceği veya ertelenebileceği haller ve işyerleri kanunla düzenlenir. Grev ve lokavtın yasaklandığı hallerde veya ertelendiği durumlarda ertelemenin sonunda, uyuşmazlık Yüksek Hakem Kurulunca çözülür. Uyuşmazlığın her safhasında taraflar da anlaşarak Yüksek Hakem Kuruluna başvurabilir. Yüksek Hakem Kurulunun kararları kesindir ve toplu iş sözleşmesi hükmündedir. Yüksek hakem kurulunun kuruluş ve görevleri kanunla düzenlenir. Greve katılmayanların işyerinde çalışmaları, greve katılanlar tarafından hiç bir şekilde engellenemez (Mevzuat, 2025a; Tbm, 2025).

Anayasa'ya dayanarak 6356 sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu çıkarılmıştır. Kanunun amacı Madde- 1 “İşçi ve işveren sendikaları ile konfederasyonların kuruluşu, yönetimi, işleyişi, denetlenmesi, çalışma ve örgütlenmesine ilişkin usul ve esaslar ile işçilerin ve işverenlerin karşılıklı olarak ekonomik ve sosyal durumları ile çalışma şartlarını belirlemek üzere toplu iş sözleşmesi yapmalarına, uyuşmazlıkları barışçı yollarla çözümlemelerine, grev ve lokavta başvurmalarına ilişkin usul ve esasları düzenlemektir” şeklinde ifade edilmektedir (Mevzuat, 2025b).

Kanunda sendika Madde 2/ğ “İşçilerin veya işverenlerin çalışma ilişkilerinde, ortak ekonomik ve sosyal hak ve çıkarlarını korumak ve geliştirmek için en az yedi işçi veya işverenin bir araya gelerek bir işkolunda faaliyette bulunmak üzere oluşturdukları tüzel kişiliğe sahip kuruluşları” olarak tanımlanmaktadır.

Kanunda toplu iş sözleşmesi Madde 2/h “İş sözleşmesinin yapılması, içeriği ve sona ermesine ilişkin hususları düzenlemek üzere işçi sendikası ile işveren sendikası veya sendika üyesi olmayan işveren arasında yapılan sözleşmeyi” ifade etmektedir.

Kanunda sendikaların kuruluş serbestisi Madde 3 “Kuruluşlar, bu Kanundaki kuruluş usul ve esaslarına uyarak önceden izin almaksızın kurulur. Sendikalar kuruldukları işkolunda faaliyette bulunur. Kamu işveren sendikalarının, aynı işkolundaki kamu işverenleri tarafından kurulması ve faaliyette bulunması şartı aranmaz” şeklinde belirtilmektedir.

6356 sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu’nda sendika üyeliği ve üyeliğin kazanılması usulleri Madde 17’de yer almaktadır.

1) On beş yaşını dolduran ve bu Kanun hükümlerine göre işçi sayılanlar, işçi sendikalarına üye olabilir.

(2) Bu Kanun anlamında işveren sayılanlar, işveren sendikalarına üye olabilir.

(3) Sendikaya üye olmak serbesttir. Hiç kimse sendikaya üye olmaya veya olmamaya zorlanamaz. İşçi veya işverenler aynı işkolunda ve aynı zamanda birden çok sendikaya üye olamaz. Ancak aynı işkolunda ve aynı zamanda farklı işverenlere ait işyerlerinde çalışan işçiler birden çok sendikaya üye olabilir. İşçi ve işverenlerin bu hükme aykırı şekilde birden çok sendikaya üye olmaları hâlinde sonraki üyelikler geçersizdir.

(4) Bir işyerinde yardımcı işlerde çalışan işçiler de, işyerinin girdiği işkolunda kurulu bir sendikaya üye olabilir.

(5) Sendikaya üyelik, Bakanlıkça sağlanacak elektronik başvuru sistemine e-Devlet kapısı üzerinden üyelik başvurusunda bulunulması ve sendika tüzüğünde belirlenen yetkili organın kabulü ile e-Devlet kapısı üzerinden kazanılır. Üyelik başvurusu, sendika tarafından otuz gün içinde reddedilmediği takdirde üyelik talebi kabul edilmiş sayılır. Haklı bir neden gösterilmeden üyelik başvurusu kabul edilmeyenler, bu kararın kendilerine tebliğinden itibaren otuz gün içinde dava açabilir. Mahkemenin kararı kesindir. Mahkemenin davacı lehine karar vermesi hâlinde üyelik, red kararının alındığı tarihte kazanılmış sayılır (Mevzuat, 2025b).

İlgili kanunda sendikalara üye olanların belli bir üyelik aidatı ödemesi gerektiği düzenlenmektedir. Aynı şekilde sendika üyeliğinin sona ermesi ve

askıya alınması hususu “İşçi veya işveren, sendikada üye kalmaya veya üyelikten ayrılmaya zorlanamaz” şeklinde düzenlenmektedir.

Ülkemizdeki sendikal faaliyetler Anayasa ve ilgili kanunda yer alan hükümler çerçevesinde yürütülmektedir. Üyelik ve üyelikten çıkma internet üzerinden yürütülmektedir. Bu düzenlemeler standart iş yaşamı çerçevesinde kurgulanmış olan işgücü piyasalarına göre yapılmıştır. Esnek çalışma modelleri ve uzaktan çalışma modelleri ile ilgili net bir düzenleme mevcut değildir.

ULUSLARARASI KAYNAKLAR

Sendikacılığın tarihsel süreci içerisinde ortaya çıkan bir takım uluslararası kaynakları da mevcuttur. Bu kaynaklar çalışanların sendikal haklarına dayanak oluşturmaktadır. Böylece konu sadece devletler düzeyinde değil, devletler üstü olarak da dayanak bulmaktadır.

İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi

İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi 10 Aralık 1948 tarih ve 217 A (III) sayılı karar ile Birleşmiş Milletler Genel Kurulu’nda ilan edilmiştir. Konu bildirgenin 20 ve 23 maddelerinde işlenmektedir (Barolar Birliği, 2025).

Madde 20

1. Herkes barışçı yoldan toplanma ve dernek kurma hakkına sahiptir.
2. Hiç kimse bir derneğe girmeye zorlanamaz.

Madde 23

1. Herkesin çalışmaya, işini serbestçe seçmeye, adil ve elverişli çalışma koşullarına ve işsizlikten korunmaya hakkı vardır.

2. Herkesin, hiçbir ayırım gözetilmeksizin, eşit iş karşılığında eşit ücrete hakkı vardır.

3. Çalışan herkesin kendisine ve ailesine insanlık onuruna yaraşır bir yaşam sağlayan ve gerektiğinde her türlü sosyal koruma yollarıyla da desteklenen adil ve elverişli bir ücrete hakkı vardır.

4. Herkesin, çıkarlarının korunması için sendikalar kurmaya ve bunlara katılmaya hakkı vardır.

ILO Anayasası

Uluslararası Çalışma Örgütü 1919 yılında kurulmuştur ve anayasası da bu tarihte kabul edilmiştir. Çalışma yaşamı ile ilgili önemli maddeler içermektedir. Bu maddeler o tarihe kadar işçi sınıfının mücadeleleri çerçevesinde talep ettikleri haklardan oluşmaktadır (Çelik, Hekimler ve Kağmicioğlu, 2013: 32).

- Emeğin yalnızca bir mal ve ticari meta olarak görülmemesi
- İşverenler ve çalışanlar için dernek (örgütlenme) hakkı
- Çalışanlara uygun bir yaşam düzeyi sağlayacak ücret ödenmesi
- Gün lük 8, haftalık 48 saat çalışma esası
- Hafta da en az 24 saat lik bir tatil imkânı verilmesi
- Çocuk emeğinin yasaklanması
- Eşit değer de iş için eşit ücret verilmesi
- Ülke için de çalışan herkese çalışma koşulları açısından eşit uygulama yapılması
- Çalışanı korumaya yönelik mevzuatın uygulanmasını sağlayacak bir teftiş sisteminin oluşturulması

Filadelfiya Bildirgesi

Filadelfiya Bildirgesi 10 Mayıs 1944 tarihinde oybirliği ile kabul edilmiş ve iki yıl sonra ILO Anayasası ile bütünleştirilmiştir. Bu bildirgenin dört amacı bulunmaktadır. Bu bildirgenin kabul edilmesi işçilerin haklarının korunması açısından önemlidir. Çünkü işçiler tüm mücadelelerini bu haklar çerçevesinde yürütmektedirler (Çelik, Hekimler ve Kağnıcıoğlu, 2013: 35).

- Özgürlük (emek ve sendika özgürlüğü)
- Eşitlik (fırsat eşitliği, ayrımcı uygulamaların yok edilmesi)
- Ekonomik güvenlik (Çalışma, sosyal güvenlik ve asgari ücret hakları)
- Saygınlık (yeterli çalışma ve yaşam koşulları hakkı, hak ve özgürlüklerin korunması ve geliştirilmesi).

ILO, 87 No'lu Sendika Özgürlüğü ve Sendikalaşma Hakkının Korunması Sözleşmesi

İlgili sözleşmede konu örgütlenme özgürlüğü ve örgütlenme hakkının korunması başlıkları altında formüle edilmektedir (ILO, 2025).

Örgütlenme Özgürlüğü

MADDE 1

Hakkında bu Sözleşmenin yürürlükte bulunduğu Uluslararası Çalışma Örgütünü her üyesi aşağıdaki hükümleri yerine getirmeyi üstlenir.

MADDE 2

Çalışanlar ve işverenler herhangi bir ayırım yapılmaksızın önceden izin almadan istedikleri kuruluşları kurmak ve yalnız bu kuruluşların tüzüklerine uymak koşulu ile bunlara üye olmak hakkına sahiptirler.

MADDE 3

Çalışanların ve işverenlerin örgütleri tüzük ve iç yönetmeliklerini düzenlemek, temsilcilerini serbestçe seçmek, yönetim ve etkinliklerini düzenlemek ve iş programlarını belirlemek hakkına sahiptirler.

Kamu makamları bu hakkı sınırlandıracak veya bu hakkın yasaya uygun şekilde kullanılmasına engel olacak nitelikte her türlü müdahaleden sakınmalıdırlar.

MADDE 4

Çalışanların ve işverenlerin örgütleri yönetsel yoldan feshedilme veya faaliyetten menedilmeye tabi tutulamazlar.

MADDE 5

Çalışanların ve işverenlerin örgütler, federasyon ve konfederasyon kurma ve bunlara üye olma ve her örgüt, federasyon veya konfederasyon, uluslararası çalışanlar ve işverenler örgütlerine katılma haklarına sahiptirler.

MADDE 6

Yukarıda yazılı 2,3 ve 4'üncü maddeler hükümleri çalışanların ve işverenlerin örgütlerinin federasyon ve konfederasyonları hakkında uygulanır.

MADDE 7

Çalışanların ve İşverenlerin örgütleriyle bunların federasyon ve konfederasyonlarının tüzel kişilik kazanmaları yukarıda yazılı 2,3, ve 4'üncü maddeler hükümlerinin uygulanmasını sınırlandıracak nitelikte koşullara bağlanamaz.

MADDE 8

Çalışanlar ve işverenlerle bunlara ait örgütler bu sözleşme ile kendilerine tanınmış olan hakları kullanmada, diğer kişiler veya örgütlenmiş topluluklar gibi, yasalara uymak zorundadırlar.

Yasalar, bu sözleşme ile öngörülen güvencelere zarar verecek şekilde uygulanamaz.

MADDE 9

Bu sözleşmede öngörülen güvencelerin silahlı kuvvetlere ve polis mensuplarına ne ölçüde uygulanacağı ulusal mevzuatla belirlenir.

Uluslararası Çalışma Örgütü Anayasasının 19 uncu maddesinin 8 inci paragrafı ile konulan ilkelere uygun olarak; bu Sözleşmenin bir üye tarafından onanması durumuna silahlı kuvvetler ve polis mensuplarına bu Sözleşmede öngörülen güvenceleri sağlayan yürürlükteki herhangi bir yasa, karar, adet veya antlaşmayı etkilemeyecektir.

MADDE 10

Bu sözleşmede “örgüt” terimi, çalışanların veya işverenlerin çıkarlarına hizmet ve bu çıkarları savunma amacını güden çalışanların ve işverenlerin her türlü kuruluşunu ifade eder.

Örgütlenme Hakkının Korunması

MADDE 11

Hakkında bu sözleşmenin yürürlükte bulunduğu Uluslararası Çalışma Örgütünün her üyesi, çalışanların ve işverenlerin örgütlenme hakkını serbestçe kullanmalarını sağlamak amacıyla gerekli ve uygun bütün önlemleri almakla yükümlüdür.

ILO, 98 Sayılı Örgütlenme ve Toplu Pazarlık Hakkı İlkelerinin Uygulanmasına İlişkin Sözleşme

1949 tarihli bu sözleşme 87 sayılı sözleşmenin eksikliklerini gidermeyi amaçlamaktadır. Sendika hakkının kullanımını işveren ve işveren örgütlerinden gelebilecek engelleme, yasaklama ve karışmalara karşı korumayı amaçlamaktadır. Gönüllü toplu pazarlık hakkının korunması ve geliştirilmesi amaçlanmaktadır.

ILO, 151 Sayılı Kamu Yönetiminde Örgütlenme Hakkının Korunması ve Çalışma Koşullarının Belirlenmesi Usulleri Sözleşmesi

1978 yılında kabul edilen bu sözleşme ile özel sektör çalışanları dışında kalan kamu çalışanlarının örgütlenme haklarına vurgu yapılmakta ve çalışma koşulları belirlenmektedir.

ILO, 154 Sayılı Toplu Pazarlık Sözleşmesi

Sözleşme 1981 yılında kabul edilmiştir. Daha önceki sözleşmelerdeki bir takım eksiklikleri gidermeyi amaçlamaktadır. 154 Sayılı Toplu Pazarlık Sözleşmesi’nin amacı özgür ve gönüllü toplu pazarlığın geliştirilmesidir. Toplu pazarlık hakkının etkin kullanımının sağlanmasını ve taraflarca toplu pazarlığın engellere takılmadan özendirilmesi gerektiği sözleşme de vurgulanmaktadır (Çelik, Hekimler ve Kağnicioğlu, 2013: 38).

Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi

1950 yılında kabul edilen sözleşmede toplantı ve dernek kurma özgürlüğü hakkına yer verilmektedir.

Bölüm I, Hak ve Özgürlükler, Madde 11

Toplantı ve dernek kurma özgürlüğü

1. Herkes barışçıl olarak toplanma ve dernek kurma hakkına sahiptir. Bu hak, çıkarlarını korumak amacıyla başkalarıyla birlikte sendikalar kurma ve sendikalara üye olma hakkını da içerir (YARGITAY, 2025).

Avrupa Sosyal Şartı

Şartta çalışma hayatı ile ilgili düzenlemeler bulunmaktadır.

Çalıştırma başlığı altında bir takım düzenlemeler mevcuttur. Zorla çalıştırmanın yasaklanması, hayatını serbestçe girdiği bir işte çalışarak kazanma hakkı, ücret ve çalışma süresi konusunda adil çalışma koşulları, sendikalar ve işveren örgütleri kurma özgürlüğü ve bunlara üye olma veya olmama konusunda bireysel özgürlük, iki taraflı danışma, toplu görüşme, uzlaşma ve seçimlik hakemliğin geliştirilmesi, işine son verilmesi durumunda korunma, grev hakkı gibi haklar yer almaktadır (Çsgb, 2025).

Avrupa Sosyal Şartı ile aşağıda yer alan on dokuz adet hak koruma altına alınmıştır. Bu haklar çoğunlukla çalışma yaşamı ile ilgilidir. Bu yönüyle sendikal mücadelelerle elde edilmek istenen temel haklara yer vermektedir.

Madde 1 - Çalışma hakkı

Madde 2 - Adil çalışma koşulları hakkı

Madde 3 - Güvenli ve sağlıklı çalışma koşulları hakkı

Madde 4 - Adil bir ücret hakkı

Madde 5 - Örgütlenme hakkı

Madde 6 - Toplu pazarlık hakkı

Madde 7 - Çocukların ve gençlerin korunma hakkı

Madde 8 - Çalışan kadınların korunma hakkı

Madde 9 - Mesleğe yöneltme hakkı

Madde 10 - Mesleki eğitim hakkı

Madde 11 - Sağlığın korunması hakkı

Madde 12 - Sosyal güvenlik hakkı

Madde 13 – Sağlık ve sosyal yardım hakkı

Madde 14 - Sosyal refah hizmetlerinden yararlanma hakkı

Madde 15 - Özürlülerin toplumsal yaşamda bağımsız olma, sosyal bütünleşme ve katılma hakkı

Madde 16 - Ailenin sosyal, yasal ve ekonomik korunma hakkı

Madde 17 - Çocukların ve gençlerin sosyal, yasal ve ekonomik korunma hakkı

Madde 18 - Diğer akit tarafların ülkelerinde gelir getirici bir iş edinme hakkı

Madde 19 - Çalışan göçmenlerin ve ailelerinin korunma ve yardım hakkı

Ekonomik, Sosyal ve Kültürel Haklar Uluslararası Sözleşmesi

Sözleşme, Birleşmiş Milletler Genel Kurulu'nun 16 Aralık 1966 tarih ve 2200 A (XXI) sayılı kararıyla kabul edilmiş ve 27. madde uyarınca 3 Ocak 1976 tarihinde yürürlüğe girmiştir. Türkiye Sözleşme'yi 15 Ağustos 2000 tarihinde imzalamıştır. Sözleşmede sendikal haklarla ilgili maddeler bulunmaktadır (Bm, 2025).

MADDE 8, 1. Bu Sözleşme 'ye Taraf Devletler aşağıdaki hakları güvence altına almakla yükümlüdürler:

(a) Herkesin, ekonomik ve sosyal çıkarlarını geliştirmesi ve koruması için sendika kurma ve yalnızca ilgili örgütün kurallarına bağlı olarak dilediği sendikaya girme hakkı. Bu hakkın kullanılmasına, yasalarda belirtilen ve demokratik bir toplumda ulusal güvenlik ve kamu düzeni menfaati ya da başkalarının hak ve özgürlüklerinin korunması bakımından gerekli olan sınırlamalardan başka bir sınırlama getirilemez;

(b) Sendikaların ulusal federasyonlar ya da konfederasyonlar kurma hakkı ve konfederasyonların uluslararası sendikal örgütler kurma ya da bunlara katılma hakkı;

(c) Sendikaların, yasalarda belirtilen ve demokratik bir toplumda ulusal güvenlik ve kamu düzeni menfaati ya da başkalarının hak ve özgürlüklerinin korunması bakımından gerekli olan sınırlamalardan başka bir sınırlama olmaksızın özgürce faaliyette bulunma hakkı;

(d) Her ülkenin yasalarına uygun olarak kullanılmak kaydıyla, grev hakkı.

Sivil ve Siyasal Haklara ilişkin Uluslararası Sözleşme

Sözleşme, Birleşmiş Milletler Genel Kurulu'nun 16 Aralık 1966 tarihli ve 2200 A (XXI) sayılı kararıyla kabul edilmiş ve 19 Aralık 1966 tarihinde imzaya

açılmıştır. Sözleşme, 41. madde dışında, 23 Mart 1976 tarihinde yürürlüğe girmiştir. İnsan Hakları Komitesi'ne ilişkin 41. madde ise, 28 Mart 1979 tarihinde yürürlüğe girmiştir (Bm, 2025).

MADDE 22

1. Herkesin, kendi çıkarlarını korumak için sendikalar kurmak ya da bunlara girmek hakkı da dahil olmak üzere, başkalarıyla bir araya gelip dernek kurma hakkı vardır.

3. Bu maddenin hiçbir hükmü, Sendika Kurma Özgürlüğü ve Sendika Hakkının Korunmasına

İlişkin 1948 tarihli Uluslararası Çalışma Örgütü Sözleşmesi'ne Taraf olan Devletlere, bu Sözleşme'de öngörülen güvencelere zarar verecek yasama tedbirleri alma ya da hukuki uygulamalarda bulunma yetkisi vermez.

DİJİTAL SENDİKACILIK (E-Sendikacılık)

Dördüncü Sanayi Devrimi ile başlayan teknolojik gelişmeler yaşamın her alanında etki gösterdiği gibi işgücü piyasalarında da etkili olmaktadır. 1970'li yıllarda işgücü piyasalarında başlayan esnekleşme ve bu dönemde yayılmaya başlayan neo liberal küreselleşme sendikal hareketlerin gerilemesinde etkili olmaktadır. Bu dönemde yaygınlaşan internet ağları sendikacılık anlayışında da yeni modellerin gündeme gelmesini sağlamaktadır. E-sendika anlayışı böyle bir ortamda gündeme gelmektedir. Kavramsal olarak e- sendika, sendikanın tüm faaliyet ve stratejilerinin temelinde internetin yer aldığı böylece hem ulusal hem de uluslararası faaliyetlerin geliştirilebildiği bütünsel bir sistemi ifade etmektedir. Bu yaklaşıma göre sendikalar hem iç hem dış iletişimlerini, üye kabul ve iletişimlerini, gerekli yazışmalarını, hatta toplu pazarlık süreçlerini dahi internet üzerinden kurdukları sistem ile gerçekleştirmelidirler. İnternet üzerinden örgütlenme çeşitli maliyetleri gündeme getirirse bile geniş kitlelere ulaşım açısından kolaylıklar sağlamaktadır. İnternetin sendikal hareketlerde etkin kullanımı mücadelenin ulusal seviyelerden çıkıp uluslararası seviyelere ulaşmasını kolaylaştıracaktır. İnternet üzerinden üyelerle iletişim daha kolay olacaktır. İlgili bilgilendirmeler daha hızlı gerçekleştirilebilecektir. Sanal çevre gibi uygulamalarla etkili olmak hedeflenmektedir. Kısaca dijital sendikacılık, işçi haklarının korunması ve örgütlenme faaliyetlerinin dijital ortamlar üzerinden yürütülmesi sürecidir. Bu süreç; sosyal medya, çevrim içi forumlar, dijital platformlar ve özel uygulamalar üzerinden iletişim, bilgilendirme, dayanışma ve örgütlenmeyi kapsar. Geleneksel sendikalardan farklı olarak dijital sendikacılık, fiziksel işyeri sınırlamalarını aşarak ulusal ve uluslararası düzeyde etki yaratabilmektedir (Şimşek, 2023: 27-46).

20.yüzyılın ortalarından itibaren ülke ekonomilerinde yer alan sektörler çeşitlilik göstermeye başlamıştır. Özellikle gelişmiş ülke ekonomilerinde hizmet sektörü oran olarak sanayi ve tarım sektörünü geçmektedir. Ayrıca devletlerin bürokrasi istihdamında da ciddi artış meydana gelmektedir. Sendikal hareketlerin ortaya çıktığı sanayi sektörünün yoğun olarak yer aldığı dönem değişim geçirmektedir. Klasik sendikacılık anlayışı sanayi sektöründe çalışan ve mavi yakalı olarak ifade edilen çalışanlar çerçevesinde örgütlenmektedir. Hizmet sektörlerinin yaygınlaşması beyaz yakalı diye ifade edilen ve kendilerini işçi olarak sınıflandırmayan çalışanların ortaya çıkmasını sağlamıştır. Ayrıca devlet aygıtlarının büyümesi ve çalışanlarının kendilerini bu iki kesimden de ayrı sınıflandırması örgütlülük ve sınıfsal mücadele açısından olumsuz etki yaratmıştır. Bu durum sendikal hareketlerin gerilemesine neden olmaktadır. 1970'li yıllardaki işgücü piyasalarında esnekleşme, teknolojik gelişmeler ve dijitalleşme, geleneksel işçi örgütlenmesi biçimlerini dönüştürmektedir. Bu dönemde dijitalleşmeye bağlı olarak platform üzerinden çalışma yaygınlaşmaya başlamıştır. Gig çalışanlar ve dijital ortamda platform çalışma yürüten kesimler ortaya çıkmıştır. Ayrıca büyük oranda olmasa da uzaktan çalışma gibi modeller yaygınlaşmaya başlamıştır. Bu durum işgücü hareketlerinde yeni fırsatlar yaratmaktadır. Sanayi sektörlerinde yaygın olan klasik sendikacılık anlayışının yanında ortaya çıkan platform çalışanları ve uzaktan çalışanlar içinde dijital sendikacılık, çalışanların internet ve dijital platformlar aracılığıyla örgütlenmesini, hak arayışını ve toplu pazarlık süreçlerini destekleyen bir kavram olarak öne çıkmaktadır. Bu yaklaşım, özellikle uzaktan çalışanlar, platform ekonomisi çalışanları ve esnek istihdam biçimlerinde faaliyet gösteren işçiler için önemlidir. Platform çalışanları bir takım örgütlenmeler içerisinde yer almakta haklarına dair mücadeleler sürdürmektedirler. Bu mücadele de pazarlık gücü ve ekonomik olarak kapsayıcılık önem taşımaktadır (Boyacı, 2020, Graham, Hjorth ve Lehdonvirta, 2020 :135-162).

Dijital Sendikacılığın Temel Özellikleri

Dijital İletişim ve Dayanışma: Çalışanlar, sosyal medya ve çevrim içi topluluklar aracılığıyla hak ihlallerini paylaşabilir, bilgi ve deneyimlerini yayabilirler. Belli bir zamanda ortaya çıkan hak ihlali ulusal ve uluslararası mecrada kısa zamanda paylaşılabilir. Böylece bu ihlalle ilgili bir dayanışma örgütlenebilir. Sendikalar ve üyeleri yaptıkları mücadelelerle ilgili paylaşımlar yaparak diğer yapılanmalara örnek olabilirler. Hak ihlalleri ve mücadeleler konusunda etkin bir kamuoyu oluşturmak mümkündür. Etkin bilgi paylaşımı sağlama olanakları da ortaya çıkmaktadır.

Platform Tabanlı Örgütlenme: Özellikle gig ekonomisi çalışanları, uygulamalar üzerinden işverenlerle doğrudan temas kurmadan haklarını

savunabilirler. Platform çalışanları kendilerine işveren platformlara veya işverenlerine karşı internet ortamında örgütlenebilirler ve ortak hareket edebilirler. Çalışma ortamlarının ve gelirlerinin düzeltilmesi konusunda kısa zamanda örgütlenerek tepki verebilirler. Örneğin motorlu kuryeler fiziksel olarak çok uzakta olsalar bile platformlar üzerinden dayanışma ağları oluşturarak ortak eylemlilikler düzenleyebilirler.

Esneklik ve Erişilebilirlik: Dijital sendikacılık, farklı coğrafi bölgelerdeki çalışanların bir araya gelmesini sağlayarak örgütlenmenin önündeki fiziksel engelleri kaldırır. Ulusal ve uluslararası etkileşimin önündeki engeller kısa sürede kaldırılabilir.

Veri ve Analitik Kullanımı: Dijital araçlar sayesinde çalışanların sorunları analiz edilebilir, sendikal stratejiler veri odaklı planlanabilir. Mücadele tarihi ve mücadele biçimleri konusunda büyük verilere ulaşmak ve bu verileri depolamak mümkündür. Yeni ortaya çıkan durumlara uygun senaryolar geliştirmek için bolca veri ve deneyim elde etmek mümkündür.

Dijital Sendikacılığın Avantajları

Kapsayıcılık: Fiziksel işyeri sınırlamaları olmadan farklı sektörlerden çalışanların bir araya gelmesine imkân tanır. Sendikal mücadelelerde temel sorunlardan birisi çalışanları bir araya getirmektir. Yaygın internet kullanımı ile hem kendi mücadele alanındaki hem diğer sektörlerde ki çalışanlara ulaşmak kolaydır. Tüm sektörleri ilgilendiren olumsuz bir yasal düzenlemeye karşı (örneğin kıdem tazminatı) tüm çalışanları bilgilendirmekte ve bir araya getirmekte etkili olunabilmektedir.

Hızlı İletişim: Hak ihlallerine karşı hızlı tepki ve kampanya yürütme olanağı sağlar. Hızlı şekilde tepki gösterilmesini kolaylaştırabilir.

Maliyet Etkinliği: Fiziksel toplantı ve etkinlik maliyetlerini azaltır, dijital ortamda yaygın etkileşim imkanı sunar. Fiziksel toplantı gerektirmeyen durumlarda el ilanları, taşıma, korunma gibi maliyetlerin azalmasını sağlar.

Dijital Sendikacılığın Karşılaştığı Zorluklar

Yasal Düzenleme Eksikliği: Çevrim içi örgütlenmenin hukuki çerçevesi çoğu ülkede yeterince net değildir. Ülkelerin çoğunda işçi örgütlenmeleri ile ilgili düzenlemeler klasik sendikacılık anlayışı çerçevesinde şekillenmektedir. Ülkelerin gelişmişlik seviyeleri ve teknolojilerin yaygınlığının eşitsiz olması dijital alanlarda örgütlenme ile ilgili mevzuatsal düzenlemelere engel olmaktadır.

Güvenlik ve Gizlilik: Çalışanların dijital ortamda örgütlenmesi, veri güvenliği ve işveren baskısı riskini artırabilir. Çalışanlar sendikal mücadeleyi

işverenlerine karşı vermektedirler. İşveren özel sektör veya devlet olabilir. Dijital ortamda örgütlenme işverenin farklı yollardan bu örgütlenmeleri takip etmesini kolaylaştırabilir.

Katılım Sorunları: Dijital araçlara erişim eksikliği veya teknik yeterlilik, örgütlenme kapasitesini sınırlayabilir. Günümüz de dünya da mobil telefon ve sosyal medya kullanımı çok yaygındır. Katılım ve iletişim bir dönem sorun teşkil edebilir fakat günümüzde bu durum ortadan kalkmaktadır.

Dijital Denetim ve Gözetim: İşverenlerin çalışan aktivitelerini dijital olarak izleme imkânı, sendikal faaliyetleri engelleyebilir. İşverenler çalışanların dijital parmak izlerini takip edebilirler.

Uzaktan Çalışma Modeli ve Sendikal Faaliyetler

Dijital teknolojilerin hızla gelişmesi, işgücü piyasasında yeni çalışma biçimlerinin ortaya çıkmasına yol açmıştır. Bu bağlamda uzaktan çalışma modeli, özellikle COVID-19 pandemisi ile birlikte yaygınlaşmış ve kalıcı bir nitelik kazanmıştır. Ancak uzaktan çalışanların iş güvencesi, sosyal haklar, ücret adaleti ve örgütlenme özgürlüğü gibi konularda karşılaştıkları sorunlar, işçi hareketlerinin yeni tartışma alanlarını doğurmaktadır. Geleneksel işçi sendikacılığının, sanayi üretimi ve yüz yüze işyerleri etrafında şekillenmiş yapısı, uzaktan çalışanların hak arayışında yetersiz kalabilmektedir. Uzaktan çalışanlar, esnek istihdam biçimlerinin yarattığı bazı avantajlara sahip olmakla birlikte, iş güvencesizliği, fazla mesai uygulamaları, dijital denetim ve iş-özel yaşam dengesinin bozulması gibi sorunlarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu sorunlar, çalışanların hak arayışını zorunlu kılmaktadır. Özellikle ücretlerin düşürülmesi, performans baskısı ve dijital araçlarla yapılan sürekli gözetim, uzaktan çalışanlarda yeni türden stres ve hak ihlalleri yaratmaktadır. Uzaktan çalışanların toplu iş hukukundan yararlanmaları zor olmaktadır. Uzaktan çalışanların toplu olarak bir arada bulunmamaları kendilerinin sendikal örgütlere ulaşımını, örgütlerinde kendilerine ulaşımını engellemektedir. Tekil durumda olmak uzaktan çalışanların pazarlık gücünü azaltmaktadır. TÜBİTAK Projesi kapsamında gerçekleştirilen anket çalışmasında “Uzaktan çalışmanın sendikal hakların kullanılması ile ilgili etkisi olduğunu düşünüyor musunuz?” sorusuna 302 kişi sendikal haklardan hiç yararlanmadım ve 47 kişi olumsuz etkisi olduğunu düşünüyorum yanıtlarını verirken, yalnızca 185 kişi uzaktan çalışmanın sendikal hakların kullanımına olumlu etki sağladığı yönünde görüş bildirmiştir. Anket sonuçları da mevzuatta uzaktan çalışanların sendikal haklarına ilişkin bir düzenlemenin bulunmamasının yarattığı sakıncalı sonuçları ortaya koymaktadır (Baycık, Doğan, Yangın ve Yay, 2021: 1683-1730).

Uzaktan çalışma modelinde yürütülen hak arayışları mücadelesi bazı zorlukları içermektedir. Dağınık çalışma biçimi, çalışanların ortak bir işyeri olmaması, dayanışmayı zorlaştırmaktadır. Uzaktan çalışanlar farklı mekânlarda genellikle evlerinde çalıştıklarından bir araya gelmeleri zor olmaktadır. Bu durum dayanışmayı etkilemektedir. Yasal düzenlemelerin yetersizliği, mevzuatta uzaktan çalışanların sendikal hakları açıkça tanımlanmamıştır. Düzenlenmiş olan sendikal mevzuat klasik sendika anlayışı çerçevesindedir. Ülkemizdeki sendikacılık kanunu ve uzaktan çalışma yönetmeliğinde uzaktan çalışanların örgütlülüğüne dair bir düzenleme bulunmamaktadır. Sendikal ilgisizlik, geleneksel sendikaların öncelikli olarak fabrika ve ofis işçilerine odaklanması, uzaktan çalışanların örgütlenme taleplerini gölgede bırakmaktadır. Uzaktan çalışma modeli pandemi ile hızla yaygınlaşmış fakat pandemi sonrası dönemde de varlığını sürdürse bile oran olarak azalmıştır. Bu durum bu modelle çalışanların göz ardı edilmesine neden olmaktadır. Bu modelin kalıcı olmayacağı düşüncesi çalışanlarına dönük örgütlenme çabalarını engellemektedir. İş güvencesizliği, işverenlerin sözleşmeleri kolayca feshedebilmesi, çalışanların örgütlenme girişimlerine katılımını engelleyebilmektedir. Uzaktan çalışma modeli özellikle hizmet sektörlerinde yaygındır. Çalışma yaşamı bireysel iş sözleşmeleri çerçevesinde yürütülmektedir. Örgütlenme ve hak arayışı iş sözleşmelerinin iptaline neden olabilmektedir. Bu durum hak arayışını olumsuz etkilemektedir. Uzaktan çalışma da çalışanlar bir ofis ortamında bulunmamaktadırlar. Dağınık yerlerde bilgi işlem teknolojileri sayesinde işlerini yürütmektedirler. Mekansal ve sosyal izolasyon yaşamaktadırlar. Taleplerini dile getirmek için yüz yüze görüşme imkânından yoksundurlar. Bu durum bir araya gelip sorunlarını yüz yüze yöneticilerine iletmelerine engel olmaktadır. Fakat bu durumu sanal iletişim kanallarını kullanıp, biraraya gelerek aşma imkânına sahiptirler. Uzaktan çalışma örgütlenmelerine engel olmamaktadır. Pandemi döneminde mavi yakalı olarak ifade ettiğimiz çalışanlar uzaktan çalışma deneyimine geçememişlerdir. İmalat, inşaat, tarım sektöründe yer aldıkları için saha da çalışmak durumundadırlar. Taleplerini yüz yüze ifade etme imkânına sahiptirler (Boyacı, 2020).

Pandemi döneminde uzaktan çalışma pandemisinin etkisi nedeniyle çalışanların evlerinden gerçekleştirilmiştir. Uzaktan çalışan sayısı bu dönemde gelişmiş ülkelerde oran olarak %50 seviyelerine ulaşmıştır. Gelişme yolundaki ülkelerde ise %30 seviyelerine ulaşmıştır. Pandeminin sona ermesi ile bu oranlar işgücü piyasalarında %12-15 seviyelerine gerilemiştir. Fakat tümüyle ortadan kalkmamıştır ve kalıcılığını sürdürmektedir. Tüm dünya genelindeki istihdam düşünülürse bu orandaki uzaktan çalışan sayısı milyonlar olarak tahmin edilebilir. Bu çalışanlarında haklarının korunması açısından örgütlenmeleri önemlidir (Flex Indeks, 2025).

ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırma da elde veriler incelenecek olursa uzaktan çalışma yapmış olan katılımcıların bir kısmı uzaktan çalışmanın örgütlenme ve hak arayışını zorlaştıracığını ifade ederken bir kısmı engel olmayacağını ifade etmektedirler. Engel olamayacağını ifade edenler iletişim olanaklarının gelişmiş olmasının önemine vurgu yapmaktadırlar. Kişilerin rahatlıkla ve hızlıca iletişim kurabileceklerini ifade etmektedirler. Gerekğinde sosyal medya platformlarının da aktif kullanılabileceğini belirtmektedirler. Yüz yüze çalışmamanın engel teşkil etmediğini ortaya koymaktadırlar. Engel olabileceğini belirten katılımcılar yüz yüze olmamanın dayanışma duygusunu azalttığını ifade etmektedirler. Ayrıca bu tarz örgütlenmenin işverenler tarafından takip edilebileceğini vurgulamaktadırlar. Ayrıca aralarında iletişim problemleri yaşanabileceğine de değinmektedirler.

Araştırma Sorusu: Uzaktan çalışma veya hibrit çalışma çalışanlar arasında örgütlenerek ortak çıkarları savunmanın önünde engel oluşturabilir mi. Ne düşünüyorsunuz? **Açıklayabilir misiniz?**

Cevaplar:

“Kişiler telefon, Whatsap grupları vb. yöntemlerle yine örgütlenebilir. Ancak yüz yüze olan etkileşim gibi güçlü olmaz.” (K.1)

“Hayır, bu durumun engel olduğunu düşünmüyorum.” (K.2)

“Gerekğinde örgütlenme sorunları giderilebilir.” (K.3)

“Hayır, uzaktan çalışma bu tür ortak çıkarları savunma zeminlerinin oluşmasında engel oluşturmamaktadır.” (K.4)

“Sanmıyorum, sonuçta her şey bilgisayar ortamından yapılabilir. İnsanlar sosyal medya üzerinden hakları için çok rahat örgütlenebilmektedir. Birde isterseniz mail yoluyla en üst yöneticinize ulaşma imkânınız da olmaktadır.” (K.5)

“Günümüzde iletişim araçları çok yaygın kullanıldığından ve sürekli irtibatta olunabildiğinden engel oluşturacağımı düşünmüyorum.” (K.6)

“Engel oluşturacağımı düşünmüyorum. Burada da bir emek ve sorumluluk var. İşveren tarafından işler aksamadığı veya maliyet olarak bir engel oluşturmadığı sürece bu haklar engel oluşturmaz.” (K.7)

“Uzaktan ya da hibrit model çalışmanın insanların ortak çıkarları olduğunda örgütlenebilmesinde engel oluşturduğunu düşünmüyorum. Aksine teknoloji ve sosyal medya sayesinde daha hızlı iletişim kurulabileceğini düşünüyorum.” (K.8)

“Bağlı bulunduğumuz kurumda her hangi bir örgütsel yapıya üyelik yoktur. Ancak bu durum ortak çıkarları olumsuz yönde etkileyebilir. Patronlar evden

çalışmayı çalışanlarına bir lütüf gibi sunabilirler ve taviz beklerler işçiden. Bir başka açı ise yüz yüze diyalogdan mahrum kalacak çalışanlar arasında dayanışma azalabilir. Uzaktan çalışanlar mail veya diğer imkânlarla birbiriyle bağlantıya geçip haklarını gözetebilirler.” (K.9)

“Uzaktan çalışma veya hibrit çalışma çalışanlar açısından örgütlenme ve sendikal haklar açısından dezavantaj oluşturmaz. Kişilerin çalışma modelleri hak arayışlarını önünde engel oluşturmaz. İnsanlar teknoloji sayesinde daha hızlı iletişim kurabilmektedir.” (K.11)

“Örgütlenme konusunda sıkıntı oluşturacağını düşünmüyorum. Sosyal medyayı kullanarak da örgütlenebiliriz. Sesimizi bu şekilde de duyurabiliriz.” (K.12)

“Çoğu insan şirket bilgisayarlarından ve şirket uygulamalarından kişisel herhangi bir yazışma dahi yapmak istemez. Şirketin bunlara her durumda ulaşma riskini güçlü görürler. Bu yüzden bu tarz konularda engel oluşturabileceği ihtimalini uzak bulmuyorum.” (K.13)

“Engel oluşturur. Uzaktan çalışma örgütlenmeyi zorlaştırır diye düşünüyorum.” (K.14)

“Engel oluşturabileceğini düşünmüyorum. Böylesi durumlarda temel sorun iletişim. Yüz yüze olmasa bile mail, sosyal medya yoluyla iletişim örgütlenmek mümkün.” (K.15)

“Engel olabilir çünkü uzaktan çalışma insanların sosyalleşmesine engel oluyor. Bu durum insanların sorunlarını toplu olarak biri birine aktarabilmelerinde sıkıntılar doğuruyor.” (K.16)

“Evet oluşturur. Bir arada olmamak, toplu hareket eylemlerini de ciddi etkiler. Evden çalışma durumunda, mekândan uzak olmanın verdiği ruh durumu ile sanırım kabullenme daha çabuk olmaktadır.” (K.19)

“Örgütlenmenin ve hakları olduğunu düşündükleri taleplerini iletmenin önünde bir engel oluşturmaz. Hatta insanlar teknolojiyi kullanarak daha aktif faaliyetler yürütebilirler. Sosyal medya sayesinde de baskı oluşturabilirler.” (K.21)

“Örgütlenme bir iletişim ürünüdür. Yüz yüze yakın temas iletişim her zaman daha verimlidir. Fakat insanlar dijital iletişim araçlarını ihtiyaç halinde çok verimli ve etkin kullanabiliyorlar. Bu açıdan bakınca örgütlü çıkar savunmasının önünde engel olmadığını düşünüyorum.” (K.22)

“Bir engel oluşturacağını sanmıyorum. Eğer böyle bir örgütlenme durumu varsa evden çalışmanın iletişim açısından bunu kolaylaştıracağını düşünüyorum.” (K.26)

“Günümüz teknoloji çağı. Hemen hemen herkesin elinde smart telefonlar ve bilgisayarlar var. Haklarımızla ilgili bir olumsuzluk olsa bu kanallardan iletişim

kurup çok rahat örgütlenebiliriz. Engel oluşturduğunu düşünmüyorum. Bazı işyerlerinde çalışanların sosyal medya üzerinden iletişime geçerek sorunlarını birbirleriyle paylaştıklarını ve işyeri ve toplum gündemine taşıdıklarını okumuştum.”
(K.27)

SONUÇ

Uzaktan çalışma modeli pandeminin de etkisi ile dünya işgücü piyasalarında bir norm haline gelmiştir. Devam eden teknolojik gelişmeler bir çok işin uzaktan yapılmasına imkan sunmaktadır. Bu durum bu modelle çalışma yürüten çalışanların haklarının ve çıkarlarının korunmasını gündeme getirmektedir. Bu konuda eylemliliklerin oluşturulması gereklidir. Öncelikle bu modelin hukuki çerçevesinin tüm dünya da oluşturulması gerekmektedir. Hukuki çerçeve, uzaktan çalışanların haklarının korunması ve güvence altına alınması açısından temel öneme sahiptir. Mevzuat, özellikle çalışma hukuku, bireysel haklar ve iş sözleşmeleri alanında düzenlemeler getirerek çalışanların temel hak ve özgürlüklerini güvence altına almayı amaçlamaktadır. İş Kanunu ve ilgili mevzuatlar, işçinin çalışma şartlarını ve haklarını belirlemekle birlikte, çalışma ortamının fiziksel sınırların ötesine geçmesiyle ortaya çıkan yeni ihtiyaçlara uyum sağlamada yetersiz kalabilmektedir. Bu nedenle, uzaktan çalışma özelinde düzenlenmiş yasal düzenlemelerin geliştirilmesi ve güncellenmesi büyük önem taşımaktadır. Ayrıca, teknolojik gelişmelerin ve dijital iletişim araçlarının yaygınlaşmasıyla birlikte, işverenlerin ve çalışanların hak ve yükümlülükleri konusunda net hükümler getirilmesi gerekmektedir. İş yükü, mesai saatleri, performans değerlendirmeleri ve veri güvenliği gibi konularda açık ve erişilebilir düzenlemeler bulunmalıdır. Çalışanların tercihlerine ve durumlarına göre haklarının korunması adına, sözleşmelerde uzaktan çalışmaya ilişkin özel hükümler yer almalı, hak kayıplarını engelleyecek garantiler sağlanmalıdır. Ayrıca, ulusal mevzuatların uluslararası standartlar ve uygulamalarla uyumlu hale getirilmesi, çalışanların haklarının sınırlarını ve korunma seviyelerini belirleyen önemli unsurlardan birisi olmaktadır. Düzenlemelerin sadece ulusal boyutlarda değil uluslararası boyutta da yapılması gerekmektedir. Bu konu işçi hakları için örgütlenmiş uluslararası örgütlerinde gündeminde yer almalıdır.

İşçi sınıfının mücadelesi çerçevesinde ortaya çıkmış olan sendikaların uzaktan çalışma yürüten çalışanları gündemlerine almaları ve örgütlülüklerine destek vermeleri önemlidir. Sadece klasik sendikacılık anlayışı çerçevesinde hareket etmeden dijital sendikacılık anlayışı çerçevesinde de etkinlik göstermeleri önemlidir. Uzaktan çalışanları da içerecek dijital platformlar üzerinden gerçekleştirilen bilgilendirme ve iletişim faaliyetleri, uzak çalışanların kendilerini organize etmesini kolaylaştırırken, hukuki çerçevenin güçlendirilmesi ile de hakların korunması sağlanabilir. Uzaktan çalışma yürüten çalışanların hakları ve

çıkarları için örgütlenmelere destek vermeleri önemlidir. Yaşadıkları sorunları ve uğradıkları haksızlıkları yüz yüze olmasa bile internet üzerinden ifade edebilir ve örgütlenebilirler. Nitel çalışmadan elde edilen veriler uzaktan çalışmanın örgütlenmeye ve hak arayışına engel olmadığını göstermektedir.

KAYNAKÇA

- Barolar Birliği. org.tr. (2025) “*İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi*” https://medya.barobirlik.org.tr/tbbkitaplari/TBBBooks/insan_haklari_evrensel_bildirisi.Pdf.
- Baycık, G., Doğan, S., Yangın, D.D. ve Yay, O (2021) “*COVID 19 Pandemisinde Uzaktan Çalışma: Tespit ve Öneriler*” Çalışma ve Toplum, 2021/3 1683-1730
- Bm.org. (2025) “*Ekonomik, Sosyal ve Kültürel Haklar Uluslararası Sözleşmesi*” <https://www.un-ilibrary.org/search?value1=International+Covenant+on+Economic%2C+Social+and+Cultural+Rights&option1=all>.
- Bm.org (2025) “*Sivil ve Siyasal Haklara İlişkin Uluslararası Sözleşme*” <https://www.un-ilibrary.org/search?value1=International+Covenant+on+Civil+and+Political+Rights&option1=all>.
- Boyacı, B.N (2020) “*Dijital Emek Platformları ve Sendikalar*” Türk Metal Sendikası Araştırma ve Eğitim Merkezi Yayınları-52
- Çalış, Ş., Hekimler, B.U. ve Kağncıoğlu, D (2012) Endüstri İlişkileri , T.C. Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını. Eskişehir.
- Çsgb.gov.tr (2025) “Avrupa Sosyal Şartı” <https://www.csqb.gov.tr/Media/nypfl50d/avrupa-sosyal-%C5%9Fart%C4%B1.pdf>,
- Çelik, A., Hekimler, B.U. ve Kağncıoğlu, D (2013) Sendikacılık, T.C. Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını. Eskişehir.
- Flex Index (2025) “The Flex Report” <https://www.flexindex.com/> ,
- Graham, M., Hjorth, I., & Lehdonvirta, V. (2020). Digital labour and development: impacts of global digital labour platforms and the gig economy on worker livelihoods. Transfer: European Review of Labour and Research, 26(2), 135-162.
- Gök, A.(2022) “*Eğitim Çalışanlarının Sendikaların Mevcut Durumuna ve Sendikalarından Beklentilerine İlişkin Görüşleri*” Doktora Tezi, Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.
- Ilo.org. (2025) “87 No’lu Sendika Özgürlüğü ve Sendikalaşma Hakkının Korunması Sözleşmesi” <https://www.ilo.org/tr/resource/87-nolu-sendika-ozgurlugu-ve-sendikalasma-hakkinin-korunmasi-sozlesmesi>,
- Mevzuat.gov.tr. (2025a) “*Türkiye Cumhuriyeti Anayasası*” <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=2709&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5>
- Mevzuat.gov.tr. (2025b) “6356 Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu” <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=6356&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5>
- Oral, T. (2025) “*Endüstri 4.0’ın sendikalara etkileri ve yeni sendikal arayışlar*” Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Şimşek, Y.G (2023) “*Yeni Teknolojik Değişimler Bağlamında Sendikacılık*” Ünye İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 5(2), 27-46

Tbbm.gov.tr (2025) “Türkiye Cumhuriyeti Anayasası” <https://cdn.tbmm.gov.tr/TbmmWeb/Yayinlar/Dosya/0e96a18f-24e8-41dd-ac87-18e19e3f4eb9.pdf>.
Yargıtay.gov.tr. (2025) “*Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi*” <https://www.yargitay.gov.tr/documents/AIHM.pdf>.

Uzaktan Çalışma ve Çalışan Özerkliği

GİRİŞ

Uzaktan çalışma, çalışanların işlerini geleneksel ofis ortamı dışında, çoğunlukla bilgi ve iletişim teknolojileri aracılığıyla yürüttükleri bir çalışma biçimidir. Uzaktan çalışma modelinin uygulanma biçimlerinden en yaygın olanı evden çalışmadır. Çalışanlar bu modeli sadece evlerinden değil mobil, ortak ofis ve kamusal alanlarda da yürütebilmektedirler. Bu model, yalnızca fiziksel mekânın değişimini değil, aynı zamanda yönetim anlayışlarının, performans değerlendirme sistemlerinin ve çalışan-işveren ilişkilerinin dönüşümünü de beraberinde getirmiştir. Bu dönüşümün en önemli boyutlarından biri çalışan özerkliğidir.

Teknolojik gelişmeler, küreselleşme ve değişen iş gücü beklentileri doğrultusunda uzaktan çalışma, modern çalışma hayatının temel unsurlarından biri hâline gelmektedir. Dijitalleşmenin hız kazanması ve özellikle Covid-19 pandemisiyle birlikte uzaktan çalışma modelleri yaygınlaşmaktadır. Pandemi öncesi dönemde uzaktan çalışma modeli özellikle gelişmiş ülke işgücü piyasalarında %5 oranlarında uygulanmaktadır. Pandemi döneminde salgının da etkisi ile bu oran ortalama %35 oranlarına ulaşmaktadır. Pandeminin zorlayıcı etkisi ile tüm dünya devletleri işgücü piyasalarında uzaktan çalışma modeli uygulanmıştır. Pandemi sonrası dönemde de oran olarak azalma meydana gelmektedir. Fakat pandemi öncesi dönemde ki oranlara inmemiştir. %13 civarında işgücü piyasalarında bir norm haline dönüşmüştür. Yaygınlaşan uzaktan çalışma modeli, çalışan özerkliğini örgütsel yapıların merkezine taşımış; zaman, mekân ve iş yapma biçimleri üzerinde çalışanlara daha fazla kontrol alanı açmaktadır. Bu çalışma biçimi, çalışan özerkliği kavramını daha

görünür ve tartışılır kılmaktadır. Çalışanların iş süreçleri üzerindeki kontrol düzeyinin artması, motivasyon, iş tatmini ve performans üzerinde önemli etkiler yaratmaktadır.

Bu çalışma da öncelikle özerklik kavramı ve çalışan özerkliği kavramı ele alınmaktadır. Konu ile ilgili yapılmış olan nitel ve nicel çalışma örneklerine yer verilerek uzaktan çalışma modelinin çalışan özerkliği üzerindeki etkileri incelenmekte, avantajları ve sınırlılıkları ele alınmaktadır.

TEORİK ÇERÇEVE

Özerklik Kavramı ve Çalışan Özerkliği

Özerklik kavramı günümüzde en çok siyasal anlamda bağımsız hareket edebilme anlamıyla çok yaygındır. Fakat işgücü piyasalarında çalışanların çalışırken ki faaliyetlerindeki sınırlılığı da ifade etmektedir. Çalışanlar iş yaşamında hangi sınırlılıklar içerisinde hareket edebilmektedirler. İster geleneksel çalışma modelinde olsun ister uzaktan çalışma modelinde olsun çalışanlar iş yaparken serbestçe hareket edebilme olanağına ne kadar sahip olabilmektedirler. Bu durum özerklik kavramını ve çalışan özerkliğini her iki model açısından da önemli kılmaktadır.

Özerklik Kavramı Özerklik (Otonomi) kelimesi, yunanca “Autonomia” kelimesinden türetilmiş olup insanların kendi istedikleri gibi yaşamaları adına gerekli güç ya da hak anlamına gelmektedir. Kişinin isteği doğrultusunda kontrolü olması ve diğerlerinden özgür olması anlamına gelmekte olup kendi kendisini idare etmesi durumunu ifade etmektedir. Başka bir tanıma göre; özerklik sorulardan çok cevaplara dayanan belirsiz bir kavramdır. Özellikle kim olduğumuzu ve hayat hakkındaki her şeyi sorguladığımızda bizimle aynı cevaplara sahip olduğunu düşündüğümüz birisini takip etmeyi seçebiliriz. Zaman içinde edindiğimiz deneyimlerle birlikte bu kişilere olan ihtiyacımız azalır ve seçim yapma ve yargılama gibi süreçlerimizde olgunlaşmış bir algı geliştirebiliriz. Bu sebeple özellikle olgunluğa geçiş döneminde birilerini takip etmek özerkliğin kademe kademe kazanılması için önem taşımaktadır. Artık kendi kendimize kararlar verebiliriz. Özerklik hem kalıtsal potansiyelin oluşturduğu gerçeklik hem de davranışlarımızla ya da ifadelerimizle şekillenen olasılıklar bütünüdür. Gerçek benliğimizin hayata karşı özgün dürtüsü engellenmesi gerçek potansiyelimizin ortaya çıkmasına engel teşkil eder. Kendini ifade edebilme ve yaşananlara karşı tepki verme, kararlar alabilmek önemlidir (Boztepe, 2022: 39; Kılıç, 2018: 20).

Özerklik; bireyleşme, yetişkin olma, olgunlaşma yolunda atılan bir adım ile başlar ve bir varış noktası olarak düşünülemez. Özerklik, kişilerin hem

kendisi ile hem de diğerleri ile iletişim deneyimlerini kapsayabilir. Özerklik teorileri; alternatifler arasından özgürce seçim yapma ve kişisel otantikliğe odaklanma olmak üzere iki farklı şekilde tanımlanabilir. Bu iki tanım birbirlerine zıt olmamakla birlikte bir bütün olan doğal özerkliğin değişik yönleridir. Özerkliğin bu tanımları konunun kişisel yönünü ifade etmektedir. Kişinin yaşamı boyunca geliştiğini ve kendine özgü davranış kalıpları geliştirdiğini belirtmektedir. Kısaca kendi seçimlerimizi yaşayabilme kapasitesidir (Boztepe, 2022: 39; Kılıç, 2018: 20).

Konuyu çalışma hayatı açısından ele aldığımızda özerkliğin farklı tanımları ile karşılaşabilir. Özerklik, çalışanların işlerini kontrol etme ve etkileme derecesini göstermektedir. Diğer yandan, özerklik, işe yönelik özgürlük, bağımsızlık sağlama, bireysel olarak kişilerin işlerini planlamaları ve yapmaları gereken işlerle ilgili karar verme düzeyini göstermekte ve yöneticilerin çalışanlarına otoriteyi delege etmesi ve karar alımında onları serbest bırakması olarak açıklanabilir. Özerklik, çalışanların örgüt kaynaklarını kullanarak, girişimleri gerçekleştirebilmeleri için teşvik edilmeleri olarak da ifade edilebilir. Özerklik, aynı zamanda, işin planlanması ve uygulanacak süreçlerin kararlaştırılması ile ilgili çalışana özgürlük, bağımsızlık, takdir yetkisi verme ile de bağlantılıdır (Gürkan, Koçoğlu ve Pekdemir, 2014: 340).

Özerklik işte kullanılacak yöntemin seçilmesi ve yapılacak olan işin programlanmasına yöneliktir olarak belirlemektedir. Özerklik yöneticiden bağımsız olarak her gün kendi programını belirleyen, her bir müşteri için en uygun taktiğe karar veren satış temsilcisi oldukça özerk bir işe sahip olduğunu ifade edebilir. Ancak burada ki özerklik kişinin kendi düşüncesi yanın da örgütlerde verilen eğitimler, çalışanların statüsü ve örgüt kültüründen etkilenmektedir. Çalışanın özerklik algısı işin kalitesini, çalışanların motivasyonunu ve memnuniyetini etkilediği gibi onların üretkenliğini de etkileyen bir unsurdur (Gürkan, Koçoğlu ve Pekdemir, 2014: 340).

İster geleneksel çalışma modellerinde gerekse uzaktan çalışma modelinde kavramlardan birisi de iş özerkligidir. İş özerkligi çalışanın işini yaparken ki eylemliliklerinin serbestliğini ifade eder. Çalışan kişi ile ilgili olduğu için çalışan özerkligi olarak da literatürde yer alır. İş özerkligi farklı şekillerde tanımlanabilmektedir. İş özerkligi, bir bireye bir görevi yerine getirirken, örneğin iş planlaması ve izlenecek prosedürleri belirlemede, önemli ölçüde özgürlük, bağımsızlık ve takdir yetkisi verilmesi derecesi olarak tanımlanır. İş özerkligi, işin bireye iş planlamasında ve işi yerine getirirken kullanılacak prosedürleri belirlemede önemli ölçüde özgürlük, bağımsızlık ve takdir yetkisi sağlanması derecesi olarak tanımlanır. Ayrıca iş özerkligi, çalışanlara birincil iş görevlerinin yerine getirilmesiyle ilgili olarak daha fazla karar alma yetkisi

vermek amacıyla hiyerarşide sorumluluğun devredilmesini içeren bir uygulama veya uygulamalar kümesi olarak da tanımlanabilir. Bir başka tanıma göre iş özerkliği, bir işin çalışanlara işlerindeki görevlerin yerine getirilmesinde takdir yetkisi, özgürlük ve bağımsızlık tanıma derecesidir. İş özerkliği, çalışanların işlerini nasıl yapacaklarını seçme konusunda sahip oldukları yetki ve özgürlük düzeyi olarak da tanımlanabilir. Özerklik, bireylere kişisel değerlerine dayalı hedeflere ulaşmak için duygularını ve davranışlarını düzenleme fırsatı vermektedir (Alavi ve Khoshnaw, 2020: 610).

Çalışan özerkliği veya iş özerkliğini, işin çalışanlara işlerini nasıl, ne zaman ve nerede yapacaklarını belirleme konusunda önemli ölçüde özgürlük, takdir ve bağımsızlık sağlama derecesi olarak tanımlanır. Çalışan özerkliğini en geniş anlamıyla, çalışanların iş yeri özerkliği, çalışma zamanı özerkliği ve yöntem özerkliği açısından sahip oldukları özgürlük ve takdir yetkisi düzeyi olarak anlaşılabılır. Çalışan özerkliği çalışanın işi nerede yapabileceğini seçebilmesi, çalışma zamanını kendisi belirleyebilmesi ve uygulayacağı yöntemi kararlaştırabilmesi olarak üç başlık altında ele alınabilir. Çalışan özerkliği çalışanlara devredilen gücü genişleterek, hiyerarşide sorumluluk devrini içeren ve iş gücüne artırılmış yetki ve karar alma olanağı sağlayan bir dizi uygulama olarak da anlaşılabılır. Bir başka tanım ise çalışan özerkliği, çalışanların kişisel değerlerine ve inanç sistemlerine dayanan hedeflerin yerine getirilmesi için duygularını, hislerini ve davranışlarını düzenlemelerine ve göstermelerine izin vermek anlamına da gelebilir. Burada çalışanın duygu ve düşünceleri de süreç içerisinde bir etken olmaktadır. Çalışanların güçlendirilmesi ve çalışanların örgütlerin işleyiş biçimindeki rolünün yeniden tanımlanmasıyla ilgili olan çalışan özerkliği, son on yıllarda, çoğunlukla örgütsel psikoloji, örgütsel davranış, stratejik yönetim ve en baskın olarak insan kaynakları yönetimi gibi alanlarda kapsamlı bir araştırma konusu olmaktadır (Cvetkoska, Eftimov and Kitanoviki, 2024: 55).

Uzaktan Çalışma ve Çalışan Özerkliği

Uzaktan çalışma modeli kısaca çalışanların işlerini geleneksel ofis ortamlarının dışında yürütmeleri olarak tanımlanabilir. En yaygın uygulanma biçimi çalışanların evlerinden faaliyet yürütmeleridir. Mobil ve ortak ofislerden de işler yürütülebilmektedir. Bu modelin uygulanmasında çalışan özerkliği de diğer modellerde olduğu gibi gündeme gelmektedir. Pandemi döneminde artan uzaktan çalışma sağlık krizi ortamında yaygınlaştığından ilk dönemlerde çalışan özerkliği nispeten daha yüksektir. Fakat zamanla artan denetimlerle bu özerklik ortamı yavaş yavaş azalma göstermiştir. Yine de model içerisindeki özerklik çalışanları iş yapımında olumlu etkilemiştir.

Çalışan Özerkliğinin Bireysel Yönü

Uzaktan çalışma, çalışanlara zaman yönetimi ve iş-yaşam dengesi konusunda daha fazla kontrol sağlamasına imkân vermektedir. Çalışanlar, bireysel verimliliklerine uygun çalışma saatleri belirleyerek daha özerk bir iş deneyimi yaşayabilme imkânına sahip olabilirler. Uzaktan çalışan bireylerin algılanan özerklik düzeyleri ofiste çalışanlara kıyasla daha yüksek olabilir. Uzaktan çalışma, çalışanlara çalışma saatlerini ve iş yapma yöntemlerini belirleme konusunda daha fazla serbestlik tanımaktadır. Bu durum, özellikle yüksek beceri gerektiren ve bilgi yoğun işlerde çalışanların yaratıcılığını ve problem çözme kapasitesini artırmaktadır. Artan özerklik, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır. İş tatmini yüksek olan çalışanların verimlilikleri ve işe karşı motivasyonları da yüksek olmaktadır. Bu durum da örgütlerde üretim artışı sağlamaktadır. İşgücü piyasalarındaki rekabet ortamında çalışanların örgütsel bağlılıkları önemlidir. Sık sık çalışan devir daiminin yaşanması örgütün gücünü azaltacaktır.

Uzaktan Çalışma Modelinde Çalışan Özerkliğinin Sınırlılıkları ve Riskleri

Her ne kadar uzaktan çalışma özerkliği artırsa da, bu durum her zaman olumlu sonuçlar doğurmamaktadır. Belirsiz rol tanımları, sürekli erişilebilir olma beklentisi ve dijital gözetim uygulamaları, çalışan özerkliğini zayıflatabilmektedir. Ayrıca, yüksek özerklik düzeyi öz-disiplin gerektirdiğinden, bazı çalışanlar için stres ve tükenmişlik riski oluşturabilir. Bu durum verimlilikleri olumsuz etkilemektedir. Örgütler açısından uzaktan çalışma, hiyerarşik kontrol mekanizmalarından ziyade güven ve çıktı odaklı yönetim anlayışını zorunlu kılmaktadır. Bu dönüşüm, yöneticilerin liderlik rollerini yeniden tanımlamalarını ve çalışanlara daha fazla sorumluluk devretmelerini gerektirmektedir. Güven ve çıktı odaklı yönetimin olmaması durumu çalışan özerkliği üzerinde olumsuz etki yapmaktadır. Bu model de çalışanlar ofis ortamında değil kendi evlerinden çalışmaktadırlar ve örgütsel iletişimlerini de dijital ortamlarda gerçekleştirmektedirler. Farklı mekânlarda olmak örgüt içi iletişimi zorlaştırmaktadır.

Uzaktan çalışma modelinin sağlıklı işleyişinde işverenler ve yöneticilerin etkileri büyük olmaktadır. Daha şeffaf ve çalışanlara yönelik pozitif tutum dengede tutulursa çalışan verimliliği ve özerkliği artış gösterecektir. Uzaktan çalışma ortamında çalışan özerkliğinin etkin biçimde desteklenebilmesi için güven temelli yönetim anlayışının benimsenmesi gerekmektedir. Sonuç odaklı performans ölçütleri, açık iletişim kanalları ve net hedefler, hem örgütsel verimliliği hem de çalışan özerkliğini güçlendirmektedir. Uzaktan çalışma

ve çalışan özerkliği ilişkisi kültürel bağlama göre farklılık gösterebilmektedir. Yüksek belirsizlikten kaçınma eğilimine sahip kültürlerde çalışanlar daha fazla yönlendirme ve denetim bekleyebilmektedir. Bu durum özerklik algısını sınırlayabilmektedir. Öte yandan teknoloji, yazılım ve yaratıcı endüstrilerde uzaktan çalışma ve özerklik daha yaygın ve kabul edilebilir uygulamalar olarak değerlendirilmektedir.

UZAKTAN ÇALIŞMA MODELİ VE ÇALIŞAN ÖZERKLİĞİ İLİŞKİSİ ÜZERİNE YAPILMIŞ ARAŞTIRMA ÖRNEKLERİ

- Mobil Bilgi Teknolojileri ve Şirket Performansı: Çalışan Özerkliğinin Rolü, adlı çalışma Almanya’da bilgisayar destekli telefon görüşmeleri ile 1045 firmasının katılımı ile bir anket uygulaması yapılmıştır. Nicel araştırma yöntemi kullanılmış ve regresyon analizleri yapılmıştır. İçerik olarak bilgisayar teknolojilerinin kullanımı ve örgütsel uygulamalar esas alınmıştır. Çalışma da güvene dayalı örgütsel uygulamalar incelenmiştir. Güvene dayalı örgütsel uygulama çalışma yeri ve zamanı konusunda çalışanlara özerklik verilmesinin ne gibi sonuçlar verdiği tespit edilmeye çalışılmıştır. İşveren tarafından işleyiş güvene dayalı olduğundan işveren çalışma saatlerinin kayıtlarını tutmayı bırakmıştır. Bunun yerine, görevlerin yerine getirilmesine daha fazla önem verilmiş ve iş genellikle ölçülebilir hedeflerle kontrol edilmiştir. Çalışana çalışma yerini seçme imkanı tanınmaktadır. Araştırma da sonuç olarak çalışanın iş girdilerinin izlenmesinin kaldırılması ve güven duygusunun verilmesi özerklik duygusunun gelişimine katkı sunduğu belirlenmiştir. Bir başka sonuç ise iş yeri esnekliğinin sağlanması, teşvik edici etkiler veya özel bilgilerin daha verimli kullanımı nedeniyle potansiyel faydaların ortaya çıktığı tespit edilmiştir. Çalışanlara mobil bilgi ve teknolojisinin kullanımının kendilerinin takdirlerine bırakılmasının işe ve iş yapılış şekline olumlu yansıdığı tespit edilmiştir (Erdsiek ve Viete, 2020: 1-17).

-Esnek çalışma düzenlemelerinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: iş bağımsızlığı önemli mi?, üzerine Malezya’da nicel bir çalışma yürütülmüştür. Uluslararası Sosyal Araştırma Programı (ISSP) İş Yönelimi 2015’ den toplanan veriler kullanılarak yapılmıştır. Bu veriler, toplam 16.920 yanıt içeren 35 ulusal temsili örneklemden oluşmaktadır. Sonuçlar, algılanan iş bağımsızlığının, esnek çalışma düzenlemeleri ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi önemli ölçüde etkilediğini göstermektedir. İşlerini oldukça bağımsız olarak algılayan çalışanların, çalışma saatlerini ayarlayabilen, esnek izin kullanabilen ve bu şartlarda evden çalışma yapanların işten ayrılma niyetleri daha düşüktür; oysa evden çalışan fakat çok fazla esnek yani kendilerinin belirleyemedikleri esnek çalışma saatlerini kullanan, birbirine bağımlı çalışanların ayrılma niyetleri daha yüksek olabilmektedir. Sonuçlar, yalnızca esnek çalışma düzenlemeleri

sağlamanın, kuruluşlarda yetenekleri tutmak için yeterli olmadığını göstermektedir. Çalışanlar, işleri aynı anda esnek çalışma düzenlemelerine sahip olduklarında yani çalışırken kendilerini daha esnek ve özerk hissettiklerinde aynı kuruluştaki kalacaklardır. Bu durum örgütsel bağlılık hissinin yükselmesini sağlamaktadır (Goh, Gu, Tan ve Tsen, 2021: 451-472).

-İş özerkliği ve iş performansı arasındaki karşılıklı ilişkiyi incelemek, amacıyla yapılmış bir literatür araştırmasında konu ile ilgili değişik sonuçlar elde edilmiştir. Örgütlerde ortaya çıkan uzmanlaşma, biçimselleşme, yetki hiyerarşisi ve merkezileşme ile temsil edilen yapısal boyutlar, uygulamada özerkliğin kapsamını sınırladığını göstermektedir. İş özerkliğinin kültürden etkilendiğini vurgulamaktadır. Kişisel değerlerine dayalı başarıya sahip bireyler bunu memnuniyetle karşılarlar. Bu nedenle, batı toplumunda memnuniyetle karşılanabilirken, hiyerarşik ve bireycilik karşıtı toplumlarda engellerle karşılaşabilir. İnsan kaynakları uzmanları ve yazarlar, farklı şekillerde, iş özerkliği ile çalışan performansı arasındaki güçlü ilişkiye işaret etmektedir. Ayrıca bu tür ilişkilerin bir ulusal kültürden diğerine ve bir liderlik tarzından diğerine değişebileceğini vurguluyorlar. Karar alma sürecinde özgürlüğe sahip olan, görevin sorumluluğunu üstlenen ve işyerinde performansı güçlendirmede önemli bir rol oynayan çalışanlarda örgütsel bağlılık düzeyi yükselir. Ancak, özerklik eksikliği performansı düşürür, devamsızlığı ve personel değişimini artırır, stresi, hayal kırıklığını, kaygıyı tetikler ve daha fazla kontrol ve dikey otoriteye yol açar. Ancak aşırı iş özerkliğinin istenmeyen eylemlere yol açtığını ve bu eylemlerin örgütsel hedeflere zarar verebileceğini göstermektedir. İş özerkliğinin dezavantajlı olduğunu, çünkü yöneticiler için çalışanların kişisel tercihleri ve özellikleri ile örgütlerde çalışan sayısı açısından eşitlik derecesi konusunda belirli sorular ve endişeler ortaya çıkardığını göstermiştir. İş özerkliği ve çalışan performansı konusunda üst yönetim ve liderlik tarzlarının, çalışanlara iş özerkliği verme veya reddetme konusunda çok önemli bir rol oynadığı vurgulanmaktadır. Dönüşümcü liderliğin ise çalışanlara daha fazla iş özerkliği verme lehine tarzlar benimsediği görülmektedir. Sonuç olarak, iş özerkliği ve iş performansı arasında olumlu bir ilişkiyi gösteren çok sayıda kanıt bulunmaktadır. Ancak, üst ve orta yönetim çalışanların iş özerkliğini kullanmalarına izin vermek istediklerinde bazı konuları dikkate almaları gerekir: örgüt kültürü, özerkliğin sınırları, örgütteki kültürel çeşitlilik düzeyi ve çalışanların bilgi, beceri ve yetenekleri dikkate alınması gereken konular arasındadır (Alavi ve Khoshnaw, 2020: 606-616).

-Covid-19 pandemisi sırasında evden çalışırken iş memnuniyeti: öznel iş özerkliği, iş-aile çatışması ve pandemiyle ilgili kaygı önemli mi?, sorusunun cevabını araştıran bir araştırma makalesinde, pandemi döneminde uygulanan karantinanın ve çalışma tarzındaki ani değişimin Hindistan'daki çalışanların iş

memnuniyetini nasıl etkilediğini araştırmaktadır. Ayrıca iş memnuniyetinin iş özerkliği ile ilişkisi incelenmektedir. Nicel araştırma yürütülmüş ve örneklem büyüklüğü 200 kişidir. Google formu üzerinde anket çalışması yürütülmüştür. Araştırmanın sonuçları, evden çalışan katılımcılar arasında iş memnuniyeti ve algılanan iş özerkliği arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu, çalışanlara görevlerini planlama veya kendi seçtikleri yöntemi (evden çalışma) kullanma özgürlüğü verildiğinde, işlerinden daha memnun olma olasılıklarının daha yüksek olduğunu gösterebilir. Ayrıca iş memnuniyeti ve algılanan iş özerkliği arasında orta düzeyde pozitif bir korelasyon tespit edilmiştir. Covid-19 pandemisi gibi kaçınılmaz yaşam olayları, bireylerin yaşamlarını kişisel ve profesyonel düzeylerde önemli ölçüde etkileyebilmektedir. Bu çalışmada, Covid-19 pandemisinin sağlık dışı sektörde evden çalışan çalışanların iş memnuniyetini nasıl etkilediğini, diğer ilgili iş değişkenleriyle birlikte incelenmiştir. İş özerkliği, iş-aile çatışması ve Covid-19 pandemisiyle ilgili kaygı pandemi döneminde birbirleriyle ilişkilidirler. İş özerkliği, Covid-19 pandemisi gibi belirsiz olaylarda bile olumlu iş sonuçlarını sürdürmek için etkili bir iş tasarımı olarak kanıtlandı. Olağanüstü dönemlerde bile iş özerkliği işlerin yürütülmesine katkı sunmaktadır (Mohammed, Nandwani, Padakannaya ve Saboo, 2022: 1-21).

-Ofis dışında farklı konumlarda uzaktan çalışma: Algılanan performans üzerindeki sonuçları ve özerklik ile iş-yaşam dengesi memnuniyetinin aracı rolü, adlı çalışmada, uzaktan çalışma yapan çalışanların uzaktan çalışmayı nasıl kullandıkları ve bunun bireysel algılanan performans üzerindeki sonuçlarının neler olduğu araştırılmaktadır. Çalışma hem evden çalışma hem de başka yerlerden çalışma durumlarını dikkate alarak, çalışanların uzaktan çalışma kullanımı ile performans arasındaki ilişkide özerklik ve iş-yaşam dengesi memnuniyetinin rolünü incelemektedir. Hollanda'da gerçekleştirilmiştir. Dijital anket yöntemi kullanılmıştır. Örneklem 873 kişiden oluşmaktadır. Uzaktan çalışma ile çalışanların algılanan performansı arasındaki ilişki nedir ve bu ilişki ne ölçüde özerklik ve iş-yaşam dengesi memnuniyeti tarafından aracılık edilmektedir? Sorularına cevap aranmaktadır. Uzaktan çalışmanın çalışanlara işlerini nerede yürütecekleri konusunda daha fazla kontrol sağladığı savunulmaktadır. Ancak uzaktan çalışmanın daha fazla özerkliğe yol açtığı kendiliğinden açık bir durum değildir. Çalışanlar hala izleniyorsa, belirli saatlerde çalışmaya zorlanıyorsa veya ofis dışında ne zaman (hangi günler) ve ne sıklıkla çalışabilecekleri konusunda kısıtlanıyorsa, özerkliğin artması daha az olasıdır. Bu nedenle, kontrolün hangi tarafta olduğunu, çalışanın mı yoksa işverenin mi olduğunu dikkate alınmasının önemli olduğu vurgulanmaktadır. Çalışanların ne zaman ve nerede çalışacaklarına özgürce karar verebildikleri zaman, uzaktan çalışma özerklik duygularını artırabilirler. Daha fazla özerklik

ise, çalışanların çalışma yerini bireysel tercihlerine göre ayarlayabilmeleri ve belirli iş faaliyetlerine en uygun yeri seçebilmeleri anlamına gelir. Ayrıca, çalışanlar işlerini nasıl organize edecekleri ve yürütecekleri konusunda da kontrol sahibi olabilirler. İş (ve yürütülme şekli) yöneticilerin doğrudan denetimine daha az tabi olmaktadır. Bu durum çalışanlar arasında özerklik duygusunu geliştirebilmektedir (Den Dulk, Metselaar, ve Vermeeren, 2023: 456-478).

Ayrıca, uzaktan çalışmanın çalışma saatleri, örneğin başlangıç ve bitiş saatleri ve molalar üzerinde özerkliği artırdığı da ileri sürülmüştür. Örneğin, iş, özellikle iş faaliyetleri gün içindeki sabit saatlere bağlı olmadığında, standart çalışma saatleri dışında da yürütülebilir. Çalışma saatleri üzerinde kontrol sahibi olmak, çalışanların bu saatleri en verimli zamanlarına; göre ayarlamalarını mümkün kılmaktadır. Uzaktan çalışma bu nedenle, işin nasıl, nerede ve ne zaman yapıldığı konusunda (daha fazla) özerklik sağlayan ek kaynaklara yol açan bir kaynak olarak görülebilir. Dolayısıyla, uzaktan çalışmanın kullanımının, artan özerklik yoluyla bireysel performansla ilişkili olmasını beklenebilir. Örneğin, çalışanların kendi öğle yemeklerini ve kahve molalarını belirleyebilmelerini ve böylece çalışma durumlarını optimize edebilmelerini düşünün. İşin organize edilme şekli de kişisel tercihlere ve ihtiyaçlara daha iyi uyarlanabilir, örneğin, işin yapılma sırası veya işi yapmak için kullanılan (ek) kaynaklar. Başka bir deyişle, işlerini daha etkili bir şekilde planlamalarına olanak tanır (örneğin, toplantılar için ofise gitmek, trende e-postaları yanıtlamak, görevler konsantrasyon gerektirdiğinde evden çalışmak). Ayrıca, çalışanlar (bir ölçüde) zamanlarını, enerjilerini ve diğer kaynaklarını en iyi nasıl tahsis edeceklerini belirleyebilirler. Bu nedenle, uzaktan çalışma çalışanlar için daha fazla özerklik sağladığında, nerede ve ne zaman çalışacaklarına kendileri karar verebilirler, bu da iş yerinde daha etkili ve üretken olmalarını ve daha iyi performans göstermelerini sağlar. Dolayısıyla, daha iyi performansa yol açan şey uzaktan çalışma kullanımı değil, uzaktan çalışmayla elde edilen özerkliktir; yani uzaktan çalışma, çalışanların daha etkili çalışmasına olanak tanır. Araştırma için geliştirilen hipotezler,

H1 Uzaktan çalışma kullanımı, algılanan özerklik yoluyla algılanan performansla pozitif olarak ilişkilidir. H2 Uzaktan çalışma kullanımı, algılanan özerklik ve iş-yaşam dengesi memnuniyeti yoluyla algılanan performansla pozitif olarak ilişkilidir.

Bu çalışmanın sonuçları, evden çalışma kullanımının algılanan performansla ilişkili olduğunu özerklik ve iş-yaşam dengesi memnuniyeti yoluyla göstermektedir. Ayrıca, hem özerkliği hem de iş-yaşam dengesi memnuniyetini içeren ikinci model, yalnızca özerkliği aracı değişken olarak içeren ilk modele göre daha iyi uyum ölçümleri ürettiğinden, çalışma, uzaktan çalışma kullanımı

ile algılanan performans arasındaki ilişkide özerkliğin yanı sıra iş-yaşam dengesi memnuniyetinin önemini vurgulamaktadır. Özerklik, çalışanların işlerini etkili bir şekilde organize etmelerine (örneğin, çalışma saatlerini en verimli zamanlarına göre ayarlayarak) ve kendi çalışma yöntemlerini belirlemelerine yardımcı olabilir. Özerklik ayrıca çalışanlara işlerini diğer yaşam alanlarındaki taleplerle uyumlu hale getirme özgürlüğü de verebilir. Çalışma, özerkliğin gerçekten daha fazla iş-yaşam dengesi memnuniyetine yol açtığına özellikle faydalı olduğunu göstermektedir. Çalışan performansı için iş ve özel hayat arasında tatmin edici bir dengenin önemini vurgulamaktadır ((Den Dulk, Metselaar, ve Vermeeren, 2023: 456-478).

-Uzaktan çalışma daha iyi sonuç verdiğinde: Uyum ve özerklik çalışan performansını nasıl şekillendirir?, sorusuna yanıt aranan çalışma, Amerika Birleşik Devletleri'nde anket yöntemiyle, çevrimiçi araştırma platformu Prolific aracılığı ile gerçekleştirilmiştir. Örneklem 473 profesyonel çalışandan oluşmaktadır. Ayrıca uzaktan çalışma uyumu ve özerkliğinin çalışan sonuçlarını nasıl etkilediğine dair daha derin bir anlayış elde etmek için, çalışmaya açık uçlu sorular kullanarak 50 uzaktan çalışanı (25 erkek ve 25 kadın) ankete dâhil edilmiştir. Çalışma da uzaktan çalışma uyumu kavramına yer verilmiş ve bu uyumun bir çalışanın fiili uzaktan çalışma saatlerinin tercih ettiği uzaktan çalışma saatleriyle ne kadar örtüştüğünü ifade ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Örgütler uzaktan çalışma ortamındaki değişen koşullara uyum sağlayabilmektedirler. Çalışanların tercih ettikleri ve fiilen gerçekleştirdikleri uzaktan çalışma saatlerini uyumlu hale getirmenin ve aynı zamanda özerklik sağlamanın, bağlılığı artırdığı, işten ayrılma niyetlerini azalttığı ve tükenmişliği hafiflettiği sonucuna varılmaktadır. Covid-19 pandemisi, benzeri görülmemiş bir uzaktan çalışma modeline geçişe neden olarak, kuruluşları geleneksel iş yeri yapılarını yeniden gözden geçirmeye sevk etmiştir. Bu makalede, çalışanların fiili ve tercih ettikleri uzaktan çalışma saatlerinin, işten ayrılma niyetleri, bağlılık ve refah gibi kurumsal açıdan önemli çalışan sonuçları üzerindeki etkileri incelemektedir. Kişi-çevre uyumu teorisinden yararlanarak, çalışanları eksiklik (istenilenden daha az uzaktan çalışma saati) veya fazlalık (istenilenden daha fazla uzaktan çalışma saati) yaşayıp yaşamadıklarına ve çalışma yerleri üzerinde kontrol sahibi olup olmadıklarına göre sınıflandıran bir çerçeve olan uzaktan çalışma özerkliği ele alınmaktadır. Sonuçlar, tercih edilen ve fiili uzaktan çalışma saatleri arasındaki uyumun bağlılığı artırdığını ve işten ayrılma niyetlerini azalttığını, buna karşılık eksiklik veya fazlalık gibi uyumsuzluğun ise olumlu ve olumsuz sonuçlar doğurabileceğini göstermektedir. Özerklik, uzaktan çalışma uyumsuzluğunun olumsuz etkilerini azaltmada önemli bir rol oynayabilir (Atwater, George, Madera ve Maneethai ,2025).

Daha fazla özerkliğe sahip çalışanlar, fiili uzaktan çalışma saatleri tercihlerinden farklı olsa bile, daha az olumsuz sonuçla karşılaşır. Uzaktan çalışma ortamında yol gösterici pratik kılavuzlar sunmaktadır. Uzaktan çalışma uyumunu özerklikle dengeleyen kuruluşlar, çalışan refahını desteklemek, bağlılığı sürdürmek ve en iyi yetenekleri elde tutmak için daha iyi konumdadır. Buna karşılık, çalışan tercihlerini göz ardı eden katı kurallar, bağlılık eksikliğini ve işten ayrılma niyetini kötüleştirebilmektedir. Uzaktan çalışma değişmeye devam ettikçe, kuruluşlar çalışan ihtiyaçlarını karşılayan ve kurumsal hedeflere hizmet eden stratejiler benimsemelidir. İş özerkliği genel olarak “çalışanların kendi çalışma programlarını düzenleme, çalışma sırasını belirleme ve işlerini tamamlamak için kendi inisiyatiflerini veya yargılarını kullanma derecesini ifade eder”. Bu makalede, özerkliğin belirli bir yönüne, yani çalışanların uzaktan çalışacakları günleri ve saatleri seçme esnekliğine odaklanılmaktadır. Çalışan özerkliği (çalışanların çalışma düzenlerini seçme özgürlüğüne sahip olup olmamaları, örneğin %100 uzaktan, %100 yüz yüze veya hibrit çalışma programı), çalışanların iş deneyimlerini etkileyebilmektedir. Çalışan tercihleri ile çalışma yeri düzenlemeleri (yani, uzaktan veya iş yerinde çalışma saatleri ve çalışanların çalışma yerini etkileme özerkliğine sahip olup olmamaları) arasında bir uyum olduğunda hem işverenlerin hem de çalışanlar bu durumdan fayda görmektedirler. İş modellerini ve çalışma düzenlerini seçme özgürlüğü konusunda tanınan serbestlik çalışanların verimliliklerini olumlu etkilemektedir (Atwater, George, Madera ve Maneethai, 2025).

-Özerklik paradoksu, evden çalışma ve psikososyal riskler, adlı araştırma makalesinde Avustralya'nın Yeni Güney Galler (NSW) eyaletinde Covid-19 pandemisi sırasında evden çalışan bilgi işçilerinin psikososyal risklere maruz kalma deneyimleri, özellikle de iş yükü ve çalışma temposu; iş-ev arayüzü ve sosyal izolasyon açısından incelenmektedir. Nitel bir çalışma yürütülmüştür. Evden çalışmanın sağladığı artan özerkliğin, çalışanların pandemi sırasındaki gerçek deneyimleriyle nasıl örtüştüğünü araştırılmaktadır. 2021 yılının başlarında 33 NSW uzaktan çalışanı ve 19 üst düzey yöneticiyle yapılan görüşmelere dayanarak, oluşturulan makale de, uzaktan çalışmanın çalışanlara sağladığı artan özerkliğin paradoksal bir durum olduğu savunulmaktadır. Görüşme yapılan birçok kişi daha uzun saatler çalışmış ve iş yoğunlaşmasının yanı sıra, iş ve ev alanlarının istenmeyen bir şekilde birbirine karışmasını deneyimlemiştir. Özerklik paradoksu, pandemi sırasında bilgi çalışanları için bu tehlikeleri anlamanın merkezinde yer alabilmektedir. Özerklik paradoksu, yüksek derecede özerklik yaşayan çalışanların genellikle çalışma uygulamalarını yoğunlaştırdığı ve işten kopmakta zorlandığı; bir kavramdır. İşinizi nasıl yapacağınız konusunda yüksek düzeyde kontrol sahibi olmak – yani bir dereceye kadar özerklik – refaha katkıda bulunan bir psikososyal faktördür.

Buna karşılık, işte kontrol eksikliği bir psikososyal tehlikedir. Bilgi çalışanlarının özerkliğinin bir parçası, işlerini ne zaman ve nerede yapacakları konusunda bir dereceye kadar takdir yetkisine sahip olmalarıdır. Paradoks şu ki, refahı artırması gereken bu özerklik, bazı durumlarda iş yükü fazlalığına ve iş-yaşam çatışmasına yol açmaktadır. Özerklik olumlu bir durumu ifade etmekle birlikte olumsuz durumları da içerebilmektedir. Uzaktan evden çalışma yürüten çalışanlar için mekan tercihi gibi bir durum varken aynı zamanda dijital teknolojiler sayesinde sürekli ulaşılabilirlikte mevcuttur. Uzaktan çalışma mekan seçimi ve çalışmayı düzenleyebilme açısından özerklik sunmakla birlikte örgütsel denetim, esnek çalışma saatleri oluşturmak, yoğun çalışma temposuna kapılmak gibi durumlarda çalışanın aleyhine olan bir duruma dönüşebilmektedir. Burada denge unsuru önemlidir. Seçme özgürlüğü tek başına kriter olmamalıdır. Araştırma da örgüt içerisinde güven ilişkisinin önemli olduğu sonucu elde edilmektedir. Örgütler içerisinde karşılıklı güven özerklik duygusunu olumlu etkilemektedir (Bentley, Nejati, Onnis, Shafaei ve Vassiley, 2025).

Pandemi döneminde çalışma yeri seçiminde çalışanlara tanınan özerklik, bazılarının daha uzun çalışma saatlerine yol açmıştır. Görüşmeciler aşırı çalıştıklarını, ancak bunu kendi seçimleriyle yaptıklarını ifade etmektedirler. Yöneticilerin onlara güvendiğini hissetmek burada merkezi bir rol oynamaktadır. Çalışanlar bu güveni geri ödemek veya belki de evden çalışma yeteneğinin devamını sağlamak için isteğe bağlı çabalarını artırmışlardır. Bazıları çalışmalarının görünür olmasını sağlamak için daha fazla çalışmayı tercih etmişlerdir. Uzaktan çalışma modelinin diğer çalışma modelleri gibi olumlu özellikleri yanında olumsuz özellikleri de bulunmaktadır. Sosyal izolasyon, sürekli ulaşılabilirlik, görünür olmama, esnek çalışma saatleri, iş-aile çatışması gibi. Bu yönlerinin olması yaşanan özerklik duygusunu bir süre sonra olumsuz etkileyebilmektedir ve bu etkiler özerklik paradoksuna neden olmaktadır. Özerklik paradoksu, mevcut endüstriyel ilişkiler ortamında uzaktan çalışmanın doğasında merkezi bir öneme sahiptir ve kavramın geçerliliğini ve faydasını göstermektedir. Çalışanların artan özerkliği, yalnızca kendi çalışma deneyimlerini değil, aynı zamanda yönetimin çıktı elde etme stratejisini de şekillendirir. Çağrı merkezlerinde veya idari personelde çalışanlar gibi işçiler üzerinde daha çok kullanılan rahatsız edici gözetimin iğrenç doğası, özerklik paradoksunun neden olduğu iş yoğunlaşması tehlikesini göz ardı etmek için bir neden olmamalıdır. Ofis dışında yapılan işten elde edilen çıktılarla performansı ölçmek, masada geçirilen zamana (girdiler) göre değil, bir kontrol biçiminin yerine geçer. Çalışanların sesinin düşük olduğu ve bilgiye dayalı işlerin çoğunun bireysel doğası göz önüne alındığında, iş yükü, iş-yaşam çatışması ve sosyal izolasyonla ilgili psikososyal tehlikelerin önemli kalması muhtemel sonuçlardandır. Özerklik paradoksunun oluşmaması için elde edilen

özerklik dengeli kullanılmalıdır. Uzaktan çalışma da bu konuda örgüt ve çalışan ilişkisinin dengesi de önemlidir ((Bentley, Nejati, Onnis, Shafaei ve Vassiley, 2025).

- Uzaktan Çalışma ve İş Memnuniyeti Arasındaki İlişki: Algılanan Özerkliğin Aracı Rolü, adlı araştırma Malezya’da gerçekleştirilmiştir. Örneklem büyüklüğü 185 kişidir. Veriler çevrimiçi anket yöntemi ile toplanmıştır. Veriler SPSS programı ile analiz edilmiştir. Uzaktan çalışmanın iş memnuniyeti üzerindeki etkisi incelenmiş ve bu süreçte çalışanların algıladıkları özerkliğin aracılık rolü tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırma da elde edilen sonuçlar: (1) uzaktan çalışma ile iş memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır ve (2) Algılanan Özerklik, uzaktan çalışma ve iş memnuniyeti arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir. Uzaktan çalışmanın çalışanlara çalışma programları ve süreçleri üzerinde daha fazla kontrol sağladığını ve iş memnuniyetini olumlu yönde etkileyen bir özerklik duygusunu geliştirdiğini göstermektedir. Uzaktan çalışmanın iş memnuniyetiyle pozitif bir korelasyona sahip olduğu ve algılanan özerkliğin bu ilişkide aracı bir rol oynadığı bulunmuştur. Artan özerklik, daha yüksek iş memnuniyeti seviyeleriyle ilişkilendirilmiştir. . Ayrıca, özerklik algısının kısmen performans, iş memnuniyeti, işten ayrılma niyeti ve rol stresi gibi uzak sonuçlardan etkilendiğini belirlemişlerdir. Yapılan çalışma da algılanan özerklik iş planlama, karar verme ve iş yöntemleri özerkliği çerçevesinde ölçeklere ayrılarak incelenmiştir. Çalışmanın temel amacı, uzaktan çalışmanın çalışanların iş memnuniyeti seviyelerini nasıl etkilediğini araştırmaktır. Elde edilen bulgular, uzaktan çalışmaya katılmanın çalışanların iş memnuniyeti seviyelerini artırdığını göstermektedir. Ek olarak, algılanan özerklik potansiyel bir aracı olarak incelenmiştir. Sonuçlar, uzaktan çalışan çalışanların daha yüksek özerklik algısına sahip olduklarını ve bunun da işlerinden daha memnun olmalarına yol açtığını göstermektedir. Özetle, uzaktan çalışma, çalışanlara daha özerk bir çalışma ortamı sağlayarak fayda sağlayabilir. Buna karşılık, bu durum işverene de daha memnun bir iş gücüne sahip olarak fayda sağlayabilir. Genel olarak, uzaktan çalışma çalışanların iş memnuniyetlerini arttırırken, bu ilişki de algılanan özerklik duygusu da aracılık rolü üstlenmektedir. Bu pozitif etki işverenlere çalışanlarına uzaktan çalışma imkânı konusunda yol gösterici olabilecektir (Jamaludin ve Kamal, 2023: 10-22).

- Almanya’da Evden Uzaktan Çalışma Sürecinde Çalışanların Stres Düzeyi Üzerinde Öz Yeterlilik, İşle İlgili Özerklik ve İş-Aile Çatışmasının Rolü, adlı çalışmanın amacı, uzaktan çalışma ortamında öz yeterlilik, işle ilgili stres, sağlık sonuçları (sağlık ve kaygı), katkıda bulunan faktörler (özerklik ve deneyim) ve iş-aile çatışması arasındaki ilişkiyi incelemek olarak belirlenmiştir. Örneklem 5163 kişiden oluşmaktadır. Uzaktan anket yöntemi kullanılmıştır. Çalışma da öz yeterliliğin işle ilgili stresi azalttığı tespit edilmiştir. İş-aile çatışması

iş stresi ve kaygıyı arttırırken öz yeterlilik iş-aile çatışmasını azaltmaktadır. Özerklik ve deneyim öz yeterliliği arttırmaktadır. Çalışanların özerkliği öz yeterlilik duygusunu olumlu etkilemektedir ve bu durum uzaktan çalışanların iş-aile çatışması ve stres oranlarını azaltmaktadır. Uzaktan çalışma deneyimi öz yeterlilik düzeyini yükseltmektedir. Öz yeterlilik, insanlara görevleri ve zorlukları kendi başlarına başarıyla çözebilecekleri hissini verir. Bu da, uygun bir özerklik çerçevesi gerektirir. Uzaktan çalışma bağlamında, metodolojik özerklik ve karar verme özerkliği özellikle önemlidir. Karar verme özerkliği, bir çalışanın bir sorunu çözmeye yol açan kararları bağımsız olarak verebilmesi anlamına gelirken, iş yöntemi özerkliği çalışanlara bir sorunu nasıl çözmek istediklerine karar verme gücü verir. Genel olarak özerklik, öz yeterlilikle pozitif olarak ilişkilidir. Bu durum farklı mesleki bağlamlardaki çeşitli diğer çalışmalarla da desteklenmektedir. İş özerkliği ile psikolojik refahın belirli göstergeleri arasında pozitif ilişkiler belirlenmiştir. Özerklik sadece güçlü bir motivasyon aracı olmakla kalmaz, aynı zamanda bir çalışana heterojen durumlar veya sorunlarla başa çıkmak için gerekli bağımsızlığı da sağlar. Bu ilişkinin aksine, bir kişinin özerkliğini sınırlamak daha düşük iş memnuniyetine ve daha yüksek iş stresine yol açabilir. Çalışma da bu bağlamda, öz yeterliliğin iş yöntemi özerkliği ve karar verme özerkliği ile pozitif olarak ilişkili olduğunu varsayılmaktadır. Evden çalışma, işverenlerin ve çalışanların uyum sağlaması gereken önemli bir çalışma ortamıdır. Evden çalışmanın faydalı yönlerine rağmen, sonuçlarımız çalışanlar tarafından algılanan işe bağlı stresin arttığını ve bunun da zihinsel ve genel sağlık üzerinde olumsuz etkileri olduğunu göstermektedir. Araştırmamızın sonuçlarına göre, bunun başlıca nedeni iş ve özel yaşam arasındaki daha yüksek düzeydeki müdahaledir. Evden çalışma ortamlarının heterojenliği ve işverenin sorumluluk alanının sınırlılıkları, işe bağlı stres düzeyleri ile sağlık sonuçları arasında aracı rol oynayan temel bir kavram olarak öz yeterlilik gibi kişisel kaynakları desteklemektedir. Aynı zamanda, sonuçlar özerklik ve uzaktan çalışma deneyiminin öz yeterliliği arttırmaya katkıda bulunduğunu göstermektedir. Çalışmanın hipotezleri Hipotez 6 (H6). İş özerkliği, öz yeterlilikle pozitif bir ilişki içindedir. Hipotez 7 (H7). Karar verme özerkliği, öz yeterlilikle pozitif yönde ilişkilidir araştırma sonucunda doğrulanmıştır (Kayser ve Lange, 2022: 50-66).

- Uzaktan Çalışmanın Yükselişiyle Birlikte Özerklik-Kontrol Paradoksunu Açıklamak, adlı çalışma, iki aşamalı açıklayıcı sıralı karma yöntem tasarımı uygulayarak, özerklik-kontrol paradoksunun bir çalışanın bakış açısından nasıl işlediğini açıklamayı amaçlamaktadır. Çalışma mikro nüfus sayımının yanı sıra Avusturya Akcovid panel anketi ve 33 problem merkezli yarı yapılandırılmış görüşme setini kullanan nicel verilere dayanmaktadır. Örneklem Akcovid panel anketi çerçevesinde 2000 katılımcıdan oluşmaktadır. Nicel bir çalışma

yürütülmüştür. Sonuçlar, özellikle düzenli olarak uzaktan çalışan çalışanların hem özerklik hem de kontrol düzeylerinde artış algıladığını göstermektedir. Bir yandan, uzaktan çalışan çalışanların, yan ofiste oturan meslektaşlarının veya yöneticilerinin yardımı olmadan görevlerini daha bağımsız bir şekilde planlamaları ve organize etmeleri gerekmektedir; bu da öz yeterliliklerini güçlendirir. Öte yandan, kuruluşlar ve ekip liderleri, günlük iş yüklerinin başarılmamasını denetlemek ve kontrol etmek için yeni yöntemler (örneğin, günlük çevrimiçi toplantılar gibi) uygulamaya koymaktadır. Literatürde bu çelişkili ilişkiye; özerklik-kontrol paradoksu adı verilir ve çalışma da bu paradoks ele alınmaktadır. Özerklik, işin, bireye işi planlamada ve işin yürütülmesinde kullanılacak yöntemleri belirleme de sağladığı önemli özgürlük, bağımsızlık ve takdir yetkisinin derecesi, olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların performanslarını değerlendirmek için kullanılan kriterleri seçme veya değiştirme yeteneğini, görevleriyle ilgili stratejileri seçme özgürlüğünü ve çalışma zamanlarını, yerlerini ve sürelerini seçme özgürlüğünü içermektedir. Özerklik duygusu çalışanların motivasyonunu arttırmaktadır. Özerkliğin artmasıyla çalışanların işlerinden daha memnun olduklarını ve işleriyle daha büyük bir özdeşleşme duygusu hissettiklerini göstermektedir. Özerklik iş-yaşam dengesinde olumlu etkiler göstermektedir. Ancak özerklikteki ek bir artış, iş ve özel yaşam arasındaki sınırları bulanıklaştırarak ve aşırı yüklenmeye neden olarak çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler de yaratabilmektedir. Uzaktan çalışma modelinde dijital teknolojilerin performans ve izleme verilerinin kolayca toplanmasını, saklanmasını, dağıtılmasını ve analiz edilmesini sağlamasıyla güçlenen kontrolü ortaya çıkarmaktadır. Çalışanların özerklik düzeyinin arttığı durumlarda, işverenler kontrol kaybına iki olası şekilde aktif olarak yanıt verebilir: ya çalışanların işlerini yapacağına güvenirler (bu durumda, özerklik ve kontrol aynı anda artmaz ve bu nedenle paradoksal sonuçlar doğurmaz) ya da çalışanlarını izlemek için kontrol mekanizmaları uygulurlar. Ne kadar ve hangi kontrol ve özerklik biçimlerinin uygulanacağı, örgütsel kültüre, yönetim felsefesine ve teknolojik olanaklara da bağlıdır. Bununla birlikte, işverenler daha yüksek çalışan özerkliğine kontrolü artırarak yanıt verirse, bu, çalışanların hem daha özerk hem de daha fazla kontrol altında hissetmelerine yol açan paradoksal etkiler yaratır. Nicel sonuçlarımız, mesleki bağlılıktan ziyade çalışma rutinlerinin özerklik ve kontrol algısını etkilediğini ve uzaktan çalışmanın yükselişiyle hem özerkliğin hem de kontrolün daha belirgin hale geldiğini, böylece doğasında var olan paradoksal ilişkiyi güçlendirdiğini ortaya koymaktadır. Uzaktan çalışma modelinde özerklik ile kontrol (denetim) arasında paradoksal bir ilişki vardır. Kontrol zayıfladıkça özerklik artarken kontrol arttıkça özerklik azalmaktadır. İşverenlerin yaklaşımları özerklik alanı

üzerinde etki etmektedir. Bazı durumlarda çalışanların özerklik talepleri de çalışma sürecine etki etmektedir (Fritsch, Liedl ve Wyatt, 2025: 427-440).

- Sorumlu özerklik: Covid-19 sırasında uzaktan çalışan bilgi uzmanları için özerklik, kontrol ve güvenin etkileşimi, adlı makale, sorumlu özerklik kavramını yeniden ele alarak, koronavirüs pandemisi sırasında uzaktan çalışmaya zorlanan Birleşik Krallık'taki bilgi uzmanlarının deneyimlediği çalışan özerkliği, yönetim kontrolü ve güven arasındaki etkileşimi analiz etmektedir. Nitel bir çalışma yürütülmüştür ve örneklem 51 kişiden oluşmaktadır. Çalışma da Mayıs 2020 ve Mayıs 2021'de toplanan ampirik bulgulara dayanarak, Covid-19 krizi bağlamında sorumlu özerkliğin gerilimleri ve paradoksları hakkında teoriler geliştirilmeye çalışılmaktadır. Doğrudan kontrol, yönetim tarafından işçilerin yakından denetlenmesi, izlenmesi ve gözetimini ifade eder. Buna karşılık, sorumlu özerklik altında, yönetim, işçilere iş görevlerinin organizasyonu, zamanlaması ve temposu konusunda daha fazla takdir yetkisi verebilir veya tanıyabilir; bu da doğrudan yönetim denetiminin gevşemesini gerektirir. Çağdaş araştırmalar, işçilerin çalışma hayatlarını organize etme konusunda özerkliklerinin ve takdir yetkilerinin artmasının, uzaktan çalışma gibi esnek çalışma modellerinin en güçlü ve en sık belirlenen faydası olduğunu göstermektedir. İşlerinde en fazla özerkliğe sahip çalışanlar, işlerinden en memnun olanlardır. Aksine, bulaşıcı Covid-19 virüsü acil durumunda, sorumlu özerklik, işverenlere aniden ve benzersiz bir şekilde dayatılan bir duruma yanıt olarak ortaya çıkan bir yönetsel kontrol stratejisiydi. Bir halk sağlığı krizinde, işverenlerin evden çalışabilen çalışanlara iş organizasyonunun ayrıntılı kontrolünün bazı unsurlarını vermekten başka seçeneği yoktu ve bu, yeni dijital çalışma teknolojileriyle kolaylaştırıldı. Pandeminin etkisinden dolayı örgütler çalışanlarına sorumlu özerklik imkânı sunmuşlardır. Uzaktan çalışmanın özellikle başlangıcında güvene dayalı bir özerklik örgütler tarafından çalışanlarına sunulmuştur. Bu dönemde bilgi çalışanlarının işleri evden yapılmaya daha müsaittir. Bilgi çalışanları için, özerklik ve kontrol arasındaki gerilimler, özerklik paradoksu kavramının ortaya çıkmasına yol açmıştır; buna göre, bilgi çalışanlarının özerkliği ne kadar fazla olursa, o kadar çok çaba harcarlar, çalışma saatleri o kadar uzar ve iş ile kişisel zaman arasındaki sınırlar o kadar bulanıklaşır. Benzer şekilde, özellikle evden çalışma ile bağlantılı özerklik deneyimi yaşayan çalışanlar genellikle daha uzun saatler çalışır veya iş yoğunlaşması yaşarlar. Bu durum özerkliğin olumsuz yanını oluşturmaktadır. Araştırma sonuçları, koronavirüs pandemisi sırasında evden çalışan bilgi uzmanlarının deneyimlediği çalışan özerkliği, yönetim kontrolü ve güven arasındaki etkileşimi analiz ederek, sorumlu özerklik kavramı hakkındaki mevcut bilgilere katkıda bulunmaktadır. Bilgi uzmanlarıyla yapılan iki görüşme dalgasına dayanan araştırma, sorumlu özerkliğin gerilimleri ve paradokslarına

ilişkin teorik içgörüler sunmaktadır. Bulgular, sorumlu özerkliğin, işverenler/ yöneticiler ve çalışanlar arasındaki karşılıklı güvenin temel yapıştırıcısına, ayrıca doğrudan yönetsel kontrollerin yerini alan çalışan öz disiplini ve hesap verebilirliğine bağlı olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, sorumlu özerklik, çalışan özerkliği (özerklik ve erişilebilirlik), kontrol (öz denetim ve yönetim kontrolü), güven (yüksek güven ve düşük güven) ve evden çalışmadan kaynaklanan diğer gerilimlerle (izolasyon ve sosyalleşme) ilişkili paradokslar, çelişkiler ve gerilimler içermektedir. İlginç bir şekilde, bu paradokslar genellikle, özellikle işverenlerin/yönetimin net iş beklentileri belirleme konusunda yetkin olduğu ve çalışanlara şefkatli ve insancıl davrandığı durumlarda, evden çalışma özerkliği karşılığında kabul edilebilir bir ödün olarak algılanmaktadır. Ancak durum böyle olmadığında, güvensizlik ortaya çıkabilir (Abgeller, Anderson, Bachmann ve Dobbins, 2022).

- Covid-19 Pandemisi Sırasında Kitlesele Uzaktan Çalışmada Özerklik ve Kontrol: Meslekler Arası Bir Karşılaştırma, adlı makale de, Mart ve Mayıs 2020 tarihleri arasında ulusal düzeyde uygulanan ilk karantina döneminde Fransa ve İtalya da gerçekleştirilen meslekler arası nitel bir anketten yararlanarak bu birbiriyle ilişkili yönleri incelenmiştir. Çalışma, Nisan ve Mayıs 2020 ayları boyunca Fransa ve İtalya’da gerçekleştirilen derinlemesine görüşmelerden elde edilen bulgulara dayanmaktadır. Her iki ülkede de, Covid-19 salgını nedeniyle evden çalışan ve daha önce uzaktan çalışma deneyimi olup olmadığı belirsiz olan bağımlı çalışanlar arasında toplam 25 görüşme yapılmıştır. Çalışma da öz-serbestlik geniş kategorisi özerklik ve takdir yetkisi olarak detaylandırılmaktadır. Özerklik, “kendi kurallarını oluşturma” ve dolayısıyla kendi eylem setini değiştirme yeteneği olarak anlaşılmaktadır; takdir yetkisi ise düzenlenmiş bir süreçte önceden tanımlanmış bir eylem seti içinde alternatifler seçme olasılığıyla ilgilidir. Doğrudan kontrol biçimleri, genel olarak, organizasyon içindeki kişiselleştirilmiş hiyerarşik ve denetleyici kontrol biçimlerinin yanı sıra, kontrolün iş yeri dışındaki kişiler tarafından (yani müşteriler) uygulandığı dışsal kontrolleri de kapsamaktadır. Çalışanların özerkliği, iş organizasyonunun merkezi bir boyutudur ve görevlerin nasıl organize edildiğini ve çalışanların önceliklerine, çalışma sürelerine ve çalışmalarının amirler veya müşteriler tarafından sürekli olarak ne ölçüde izlendiğine ne ölçüde karar verebildiklerini yansıtmaktadır. Uzaktan çalışma modelinin uygulanmasının başladığı dönemde çalışanlar daha özerk hareket edebilmişlerdir. Zamanla yönetsel açıdan denetimler başlamıştır. Çalışan özerkliği kısıtlanmaya başlamıştır. Gerçekleştirilen görevlerin organizasyonunu ve üretim hedeflerinin tanımlanmasını özerk bir şekilde değiştirme olasılığına odaklanıldığında, özerklik derecesi, uzaktan çalışmaya zaten alışkın olan çalışanlar (çoğunlukla yöneticiler ve profesyoneller) için değişmedi. Görevlerini yerine getirirken

zaten yüksek derecede özerkliğe sahip olanlar için, yeni çalışma ortamı önemli bir değişiklik anlamına gelmemektedir. Bu açıdan, daha az standartlaştırılmış ancak daha yüksek beceri gerektiren ve özerk görevlerde çalışanlar (öğretmenler, araştırmacılar, doktorlar vb.), amirlerinden gelen kontrol baskılarına rağmen, özerkliklerini daha iyi kullanabildiler ve güvence altına alabildiler, Profesyoneller özerkliklerini uzaktan çalışırken de koruyabilmışlerdir. Fakat uzaktan çalışmayı ilk defa deneyimleyenlerle, örgütlerde alt düzeylerde çalışanlar ilk başlarda ortaya çıkan özerkliklerini korumakta zorlanmışlardır. Özerklik açısından, uzaktan çalışmaya geçişte iki farklı aşama ortaya çıkmaktadır. İlk aşamada, geçişin ilk anlarında, genel olarak önemli bir özerklik artışı ortaya çıkmıştır. Bu olgu kısmen, bazı durumlarda hiyerarşi ve yönetimden uzaklaşma hissi yaratan bozulmuş bağlamla açıklanmaktadır. İkinci aşama, yeni çalışma uygulamalarının pekişmesi ve yönetsel kontrolün bir ölçüde yeniden sağlanmasıyla başlamıştır. Genel bir eğilim olarak, çalışanların özerkliği kısıtlanmıştır (Fana, Massimo ve Moro, 2022: 1-19).

- Covid-19 Salgını Sırasında Evden Çalışma, Çalışanların Uzaktan Çalışma Verimliliği, Bağlılığı ve Stresi Üzerindeki Etkisi Yöntemler adlı çalışma da, pandemi sırasında evden çalışan 209 çalışan tarafından doldurulan çevrimiçi bir anket aracılığıyla toplanan veriler analiz edilmiştir. Varsayımlar hiyerarşik doğrusal regresyon kullanılarak test edilmiştir. Çalışmanın varsayımları, Evden çalışırken en belirgin iş kaynaklarından biri iş özerkliğidir. Uzaktan çalışmanın en belirgin iş kaynaklarından biri, profesyonel görevleri yerine getirirken izin verilen bağımsızlık ve takdir yetkisinin derecesi olan iş özerkliğidir. İş özerkliği, uzaktan gerçekleştirilen saat sayısı ile pozitif bir şekilde ilişkilidir. Ayrıca, uzaktan çalışanların bağlılığını, memnuniyetini ve performansını olumlu yönde etkilerken, streslerini olumsuz yönde etkiler. İş özerkliği, çalışanlar için önemli bir iş kaynağıdır ve doğru dozlarda, iş yerinde karlı yenilikleri teşvik eder. İş özerkliğinin olumlu etkilerinin, pandemi nedeniyle zorunlu hale gelen evden çalışma sırasında gözlemlenebilir. Evden çalışma, pandeminin ortaya çıkmasıyla zorunlu hale gelen öngörülemeyen bir olguydu ve birçok çalışan bu yeni durumla başa çıkmak ve uzaktan çalışmayla ilişkili benzeri görülmemiş özerkliği yönetmek için meslektaşları ve amirleriyle koordinasyon sağlamak zorunda kaldı. Özerkliğin üretkenlik ve bağlılıkla olumlu, ancak pandemi sırasında evden çalışırken yaşanan stresle olumsuz ilişkili olduğu ileri sürülmektedir. Son olarak, modelde, çalışanların kendi iş uygulamalarını ve çalışma ortamlarını aktif olarak şekillendirmelerini sağladığı için değişim zamanlarında özellikle faydalı olan bir kişisel kaynağı dahil edilmiştir. Daha önce evden çalışma deneyimi olmayanlar için, uzaktan çalışma faaliyetlerinde bulunan yöneticiler, İK yetkilileri ve çalışanlar, aile-iş çatışmasını, sosyal izolasyonu ve dikkat dağınıcı çalışma ortamlarını potansiyel engeller olarak; iş özerkliğini ve öz

liderliği ise evden çalışma katılımını kolaylaştırabilecek potansiyel unsurlar olarak değerlendirmelidir. Covid-19 gibi hastalığın yayılmasının kontrol altına alınmasının çok önemli olduğu pandemi dönemlerinde, evden çalışma önemli bir fırsattır ve kuruluşların performansını sürdürmek ve iyileştirmek için rekabet avantajı sağlayabilmektedir. Araştırma sonucunda: Çalışanların aile-iş çatışması ve sosyal izolasyonu, evden çalışma verimliliği ve işe bağlılığı ile negatif yönde ilişkili iken, öz liderlik ve özerklik pozitif yönde ilişkili bulunmuştur (Galanti, Guidetti, Mazzei, Toscano ve Zappalà, 2021: 426-432).

SONUÇ

Çalışan özerkliği hangi çalışma modelinde olursa olsun çalışanın inisiyatif kullanma imkânını genişletmektedir. Bu durum da verimlilik artışına neden olmaktadır. Pandemi döneminde hızla yaygınlaşan uzaktan çalışma modeli hızlı ve zorunlu bir geçiş aşamasını taşıdığından dolayı başlangıçta bu modelle çalışan kişilere geniş çaplı özerklik sunmuştur. İşverenler ve yöneticiler başlangıçta sürece hızla uyum sağlayamamışlardır. Zamanla bu özerklik alanında denetimlerin yoğunlaşması ile birlikte azalma meydana gelmiştir. Bu dönemde oluşan özerkliğin dengeli bir şekilde işletilebilmesi modelden beklenen verimliliği arttırmaktadır. Çalışma zamanı ve mekânını belirleyebilme olanağı psikolojik olarakta çalışanın motivasyonunu arttırmaktadır. Uzaktan çalışma, çalışan özerkliğini artırma potansiyeline sahip güçlü bir çalışma modelidir. Ancak bu potansiyelin gerçekleşebilmesi, örgütlerin uyguladığı yönetim politikalarına ve çalışanların bireysel özelliklerine bağlıdır. Dengeli ve destekleyici bir yapı oluşturulduğunda, uzaktan çalışma hem çalışan refahını hem de örgütsel performansı olumlu yönde etkileyebilmektedir. Uzaktan çalışma, çalışan özerkliğini artırarak modern örgütlerde motivasyon ve performansın önemli bir belirleyicisi hâline gelmiştir. Ancak bu ilişkinin sürdürülebilir ve sağlıklı olabilmesi, örgütsel destek mekanizmalarına, liderlik tarzına ve çalışanların bireysel özelliklerine bağlıdır. Dengeli bir yaklaşım benimsendiğinde, uzaktan çalışma hem çalışan refahı hem de örgütsel başarı açısından önemli fırsatlar sunmaktadır.

Uzaktan çalışma modeli çalışan özerkliğini genel olarak artırmaktadır. Fakat her bağlam da aynı sonuçları meydana getirmediği durumlarda ortaya çıkmaktadır. Özellikle dijital denetim, iş-özel yaşam sınırlarının belirsizleşmesi ve kültürel faktörler özerklik uygulamalarında etkili olmaktadır. Çalışan özerkliği ile ilgili olarak ortaya çıkan kavramlardan birisi sorumlu özerkliktir. Yani işveren ve yöneticilerin çalışanlarına güvenmeleri çerçevesinde gelişen bir özerkliktir. Yani çalışanlar işlerini yoğun denetim olmadan daha geniş özerklik çerçevesinde yürütebilmektedirler. Önemli olan bu güvenin kötü kullanılmamasıdır. Bir diğer kavram ise özerklik paradoksudur. Çalışanlar

özerk olarak çalışırken daha mutlu ve verimli olabilmektedirler fakat bir süre sonra bu durum çalışanların aleyhine gelişmeye başlamaktadır. Belirsiz ve yoğun çalışma saatleri söz konusu olmaya başlamakta ve stres ile tükenmişlik duygusu oluşmaya başlamaktadır. Yapılan çalışmalardan da görülebileceği gibi çalışan özerkliği denge de yürütülmesi gereken bir süreçtir. Hangi çalışma modelinde olursa olsun dengeli bir çalışan özerkliği hem örgütler hem de çalışanlar açısından olumlu sonuçlar verecektir.

KAYNAKÇA

- Abgeller, N., Anderson, D., Bachmann, T. and Dobbins, T (2022) "Responsible autonomy: The interplay of autonomy, control and trust for knowledge professionals working remotely during COVID-19" *Economic and Industrial Democracy*, Volume 45, Issue 1 <https://doi.org/10.1177/0143831X221140156>
- Alavi, H. and Khoshnaw, S.(2020) " Examining the interrelation between job autonomy and job performance: A critical literature review " *Multidisciplinary Aspects of Production Engineering*, 3(1), 606-616.
- Atwater, L. E, George, T. J., Madera, J.M. and Maneethai, D (2025) "When remote work works better: How fit and autonomy shape employee outcomes" *Organizational Dynamics* Volume 54, Issue 4, Part 2, December 2025, 101175, <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2025.101175>
- Bentley, T., Nejati, M., Onnis, L., Shafaei, A and Vassiley, A (2025) "The autonomy paradox, working from home and psychosocial hazards" *Journal of Industrial Relations* Volume 67, Issue 2. <https://doi.org/10.1177/00221856251315859>
- Boztepe, D. (2022) "Covid-19 Sürecinde Uzaktan Çalışmanın Özerklik ve İş Yaşam Dengesi Noktasında Çalışan Algısında Performans ve Motivasyona Etkisi-Ankara'da Özel Sektör Çalışanı Evli Kadınlar Üzerine Nitel Bir Araştırma". Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi
- Cvetkoska, V., Eftimov, L. and Kitanoviki, B (2024) "The Yesterday, Today and Tomorrow of Employee Autonomy: A Bibliometric Review and Research Agenda" *Dynamic Relationships Management Journal* 13(1):53-68, Doi:10.17708/drmj.2024.v13n01a04
- Den Dulk, L., Metselaar, S.A. and Vermeeren, B (2023) " Tele-working at different locations outside the office: Con-sequences for perceived performance and the mediating role of autonomy and work-life balance satisfaction", *Review of Public Personnel Administration*, 43(3), 456-478. DOI:10.1177/0734371X221087421
- Erdsiek, D ve Viète, S (2020) "Mobile Information Technologies and Firm Performance: The Role of Employee Autonomy", *Information Economics and Policy* 51 (2020) 100863, journal homepage: www.elsevier.com/locate/iepe
- Fana, M., Massimo F.S. and Moro, A (2022) "Autonomy and Control in Mass Remote Working during the COVID-19 Pandemic. A Cross-Occupational Comparison" *Relations Industrielles / Industrial Relations*, Vol. 77, No. 3 (2022), pp. 1-19 (20 pages)
- Fritsch, N.S., Liedl, B. and Wyatt, S (2025) "Explaining the Autonomy-Control-Paradox With the Rise of Remote Work" *Industrial Relations Journal* July 2025 56(6):427-440, DOI:10.1111/irj.70000

- Galanti, T., Guideti, G., Mazzei, E., Toscano, F. and Zappala, S (2021) “ Work from home during the COVID-19 out-break: The impact on employees’ remote work productivity, engagement, and stress”, *Journal of occupational and environmental medicine*, 63(7), pp. 426-432, DOI:10.1097/JOM.0000000000002236
- Goh, S.K., Gu, M., Tan, C.M. and Tsen, M.K (2021) “Effect of flexible work arrangements on turnover intention: does job independence matter?”. *International Journal of Sociology*, 51(6), 451-472.
- Gürkan, Ç.G., Koçoğlu, M ve Pekdemir, I. (2014) “Özerklik ve ödüllendirme algılarının çalışan performansı üzerindeki etkisinde çalışanın inovasyona yönelik davranışının aracılık rolüne yönelik bir araştırma” *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt:43, Sayı:2, SS. 332-350
- Jamaludin, N.L and Kamal, S.A (2023) “The Relationship between Remote Work and Job Satisfaction: The Mediating Role of Perceived Autonomy” *Information Management and Business Review (ISSN 2220-3796) Vol. 15, No. 3(SI)*, pp. 10-22
- Kayser, I and Lange, M (2022) “The Role of Self-Efficacy, Work-Related Autonomy and Work-Family Conflict on Employee’s Stress Level during Home-Based Remote Work in Germany” *International Journal of Environment Research and Public Health* , 19(9), 4955; <https://doi.org/10.3390/ijerph19094955>
- Kılıç, B (2018) “Çalışanların Özerklik Düzeylerinin Performansları Üzerindeki Etkisi: Transaksiyonel Analiz (İşlemsel Olay Çözümlemesi) Işığında Bir Alan Araştırması” *Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*
- Mohammed, Z., Nandwani, D., Padakannaya, P and SABOO, A. (2022) “Job satisfaction while working from home during the COVID-19 pandemic: do subjective work autonomy, work-family conflict, and anxiety related to the pandemic matter?”. *Cogent Psychology*, 9(1), 2087278, <https://doi.org/10.1080/23311908.2022.2087278>

Uzaktan Çalışma Modelinde Yönetici ve Çalışan İlişkisi

Günümüz ekonomilerinde yer alan örgütlerin (şirketler, kurumlar) insan sermayesini işverenler (özel sektörler için), yöneticiler ve çalışanlar oluşturmaktadır. Örgütlerin işleyişlerinde en dinamik ve etkili kesim yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkidir. Geleneksel çalışma modellerinde olsun esnek çalışma modellerinde olsun yönetici ve çalışan ilişkisi örgütsel işleyiş açısından önem taşımaktadır. Yöneticilerin özellikleri örgüt içerisindeki çalışma kültürünü etkilemektedir. Yönetici ve çalışan ilişkisi örgütlerde hedeflerin gerçekleştirilmesinde etkili olmaktadır.

1970'li yıllarda teknolojik gelişmeler, dijitalleşme ve yeni sağ ekonomik anlayış çerçevesinde işgücü piyasalarında esnek çalışma modelleri yaygınlaşmaya başlamıştır. Uzaktan çalışma modeli de bu modellerden birisidir. 2019-2022 yılları arasında etkili olan pandemi (covid-19) öncesi dönemde bu model gelişmiş ülke işgücü piyasalarında yaygınlaşmaya başlamıştır. Pandemi dönemi öncesinde oran olarak %5 civarı ortalama bir yaygınlığa sahiptir. Pandeminin etkisi ile uzaktan çalışma modeli tüm dünya ülkeleri işgücü piyasalarında uygulanmıştır. Bu modeli hiç deneyimlememiş işgücü piyasalarında da pandeminin zorlayıcı etkisi nedeniyle uygulanmıştır. Pandeminin sönümlenmesi ile birlikte pandemi döneminde artan oranlarda gerileme yaşanmıştır fakat özellikle gelişmiş ülkelerde olmak üzere kalıcılığını sürdürmektedir. Pandemi döneminde yaygınlaşan uzaktan çalışma modelinin ilk defa yaygın kullanımı modele geçiş ve modelin uygulanması süreçlerinde yönetici ve çalışan ilişkilerini önemli kılmaktadır. Bu modeli ilk defa uygulamak durumunda kalan örgütlerde yöneticiler açısından uygulamayı nasıl yapacakları ve işleyiş nasıl yürütecekleri konusunda belirsizliklere neden olmuştur. Yöneticiler çalışanlarla olan

iletişimlerini nasıl sağlayacaklarını ve işleyişi nasıl sürdürececeklerini belirlemek durumunda kalmışlardır. (Wfh, 2025)

Gelişen dijital teknolojiler ve iş dünyasında meydana gelen dönüşümler, uzaktan çalışma modelini giderek yaygınlaştırmıştır. Bu süreçte yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ilişkiler de farklı bir boyut kazanmıştır. Geleneksel yüz yüze iletişim yerini dijital iletişim kanallarına bırakmış, yönetim tarzları ve liderlik yaklaşımları yeniden şekillenmiştir. Çalışmanın konusu pandemi döneminde tüm dünya da yaygınlaşan uzaktan çalışma (ofis dışından genelde çalışanların evinden) modelinde lider (yönetici) ve uzaktan çalışanların ilişkilerini incelemektir. Çalışmanın amacı ise yapılmış nitel çalışma verileri ve literatür kaynakları çerçevesinde bu ilişkiyi detaylıca ortaya koymaktır. Bu çalışma uzaktan çalışma modelinde liderin önemini ve kendilerinde olması gereken özellikleri tespit etmeyi amaçlamaktadır.

Literatür incelendiğinde lider kavramı ile yönetici kavramı arasındaki ilişkide bir muğlaklık vardır. Kimi kaynaklar örgüt içerisinde rol üstlenen kişileri lider kavramı ile ele alırken kimi kaynaklar yönetici olarak ele almaktadır. Lider kavramı daha geniş tanımlıdır. Yönetici kişiler ise profesyonel olarak bir mesleği ifa etmektedir. Her meslekte olduğu gibi yöneticiliğin de bilimsel bir dayanağı bulunmaktadır. Liderler, kurumlar veya örgütsel çerçeveler olmadan hareket edebilirken, yönetici profesyonel olduğu için elde edeceği gelire göre çalışmalarını yürütmektedir. Ancak burada belirtmek gerekir ki, liderin başarılı olabilmesi için aynı zamanda yönetici özelliklerine de sahip olması gerekmektedir. Yönetim bilgisine sahip liderler, kurumsal sürdürülebilirlik ve kurumsallaşma süreçlerinde kendilerini empoze eder ve hem kendileri hem de kuruluşları için başarılı olurlar. Çalışmamızda uzaktan çalışma modelinde örgüt içerisinde yer alan yönetici kavramı ele alınmakta ve konu bu profesyonellerin çerçevesinde işlenmektedir (Akbulut, 2023: 4).

TEORİK ÇERÇEVE

YÖNETİCİ

Genel olarak tanımlandığında yönetici (executive, manager), bir kurum ya da örgütte bir birimin ya da hizmetin sorumlusu konumunda görev yapan ve bu göreviyle ilgili olarak günlük, tekrar eden ve koşulları belli işlemlerin dışına taşan kararları alan, gözetim ve denetimde bulunan üst şeklinde tanımlanmaktadır. Bir başka tanıma göre ise yönetici, örgüt içerisinde her kademedeki çalışanlar vasıtasıyla amaçlara ulaşmaya çalışan kişi olarak tanımlanmaktadır. Örneğin örgütlerde, birim amiri, birim müdürü, şube müdürü, müdür, müdür yardımcısı, genel müdür yardımcısı, genel müdür,

ceo, direktör gibi sıfatlarla ifade edilmektedir. Bu organizasyon örgütlerin yapılanmalarına göre değişim gösterebilmektedir (Bakan ve Bulut, 2005: 65).

Klasik tanımda yer alan yöneticiler idarecidirler. Örgüt içerisinde organizasyonu yönlendirirler. Örgüt içerisinde organize edilmiş olan düzeni sürdürmektedirler. Örgüt ve çalışanlar açısından koruyucudurlar. Oluşturulmuş olan sistem ve yapı içerisinde hareket etmektedirler. Örgütün işleyişinde kontrol sağlayıcıdırlar. Kontrol etmeyi becerirler. İşleyişin nasıl ve ne zaman şeklinde organize edileceğini düşünürler. Konumları itibarıyla ast-üst ilişkisini organize ederler. Genellikle örgüt içerisindeki mevcut durumu sürdürmeye çalışırlar. Örgüt içi yerleşik normlara uygun hareket ederler. İş doğru yapan, tekrarcı ve kuralcıdır yapıya sahiptirler. Çalışanlarını kurallara uymaya sevk eder. Yerine göre teşvik edicidirler. İşleriyle ilgili soru sorar ve fikirler yürütürler. İşleyişe göre esneklik gösterirler. Bu yönleriyle örgütlerde rol alan lider ve lider yöneticilerden farklılık gösterirler. Örgütlerde iyi bir yönetici olmanın özellikleri: Etkili iletişim becerilerine sahip olmak. Takım çalışmasına yatkınlık, liderlik vasfı, İyi bir dinleyici olmak, empatik ve duyarlı olmak, problemleri çözme yeteneğine sahip olmak, disiplinli olmak ve eleştiriye açık olmak şeklindedir (Yılmaz, 2024: 35).

YÖNETİCİ TİPLERİ

1. Otoriter Yönetici

Otoriter yöneticiler karar alma süreçlerinde tek taraflıdır ve çalışanların katılımına sınırlı ölçüde izin verirler. Katı kurallar, disiplin ve kontrol mekanizmaları ön plandadır. Kriz dönemlerinde hızlı karar alınmasına katkı sağlar. Bu tarz yönetimde yetkili yaklaşım benimsenmişse, beklentiler karşılanmazsa ekip cezaya veya başka sonuçlara tabi olabilmektedir. Uygulama prosedürleri açıklandıktan sonra örgüt içerisindeki personelin her seferinde sorgulamadan takip etmeleri beklenmektedir. Denetim açısından ekipler dikkatle izlenir. Otoriter yönetim tarzı, açıkça kontrol eder ve yönlendirir. Bu tarz yönetim otokratik veya yönlendirici yönetim tarzı olarak da adlandırılır. Güçlü yetki kullanan yöneticiler genellikle tam karar verme yetkisine sahiptir ve körü körüne sadakat talep eder. Roller iyi tanımlanmalı ve hiyerarşi ve raporlama yapıları katı olmalıdır. Personel kimin neyden sorumlu olduğunu merak etmemelidir. Başarılı bir otoriter yönetici, ekiplerin ilerlemesini sürekli olarak izleyebilmeli ve gerekli kararları verebilmelidir. Otoriter yöneticiliğin örgüt içerisinde avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır. Avantajları: Otoriter bir yönetim tarzının, uygun ortamda çalışan performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Güçlü bir geleneksel kültüre sahip bir örgüt için genellikle otoriter yönetim için en iyisidir. Bu kültürlerdeki

çalışanlar, daha yüksek konumlardakilere hemen saygı duyma eğilimindedirler. Çalışanlar önemli güç mesafesi nedeniyle daha yüksek düzeydeki çalışanların daha fazla etkiye sahip olmasını beklerler. Çok fazla yönlendirme ve eğitim gerektiren yeni veya deneyimsiz çalışanlar varsa, otoriter bir yönetim tarzı onların örgüte ve işe uyumuna yardımcı olabilir. Dezavantajları: Aşırı otoriter bir yaklaşım uygulandığında örgüt içerisindeki işleyiş hızla bozulma eğilimine girebilir. Yönetici kontrolü çok katı bir şekilde sağlamaya çalışırsa, en iyi çalışanları uzaklaştıracaktır. Örgüt içerisinde çalışan devir daimi artacaktır. Otoriter yönetim tarzı, nadiren taze, yaratıcı fikirler üretir ve bu fikirlerin ortaya çıkmasını engeller ve yanlış politikalar örgütlerde maliyetleri artırır (Abdalrahman, 2022: 4; Akant, 2024: 30; Cinnioğlu, 2018: 15; Demircioğlu, 2022: 81; Yılmaz, 2024: 40; Uzun, 2024: 55)

2. Demokratik Yönetici

Demokratik yönetim tarzı, özünde otoriter yöntemin tam tersidir. Bu katılımcı yönetim yaklaşımı, ekip katılımını davet destekler. Örgüt içi iyileştirmeler için çalışanlardan öneriler alır. Demokratik bir yönetici, işbirlikçi, diyaloga dayalı bir ortamın ekibin çalışması için en uygun ortam olduğunu düşünme eğilimindedir. Ama aynı zamanda tüm nihai kararları verme hakkını da kendisinde toplar. Demokratik yönetimde, çoğunluk belirleyici faktördür. Yöneticiler, ekiplerindeki bakış açılarının çeşitliliğini takdir ettikleri ve ekibin başarısının anahtarının insanlar olduğunu kabul ettikleri için, çalışanların karar alma sürecine katılımını teşvik etmektedirler. Demokratik yöneticiler sonunda tüm kararları kabul eder, ancak çalışanların katılımını teşvik ettikleri için ekipleri, yöneticilerinin seçimini büyük ölçüde etkilerler. Yöneticiler, ekiplerini karar verme sürecine dâhil etmenin morali yükselttiğinin, olumlu bir çalışma ortamını teşvik ettiğinin ve karşılıklı yarar sağlayan bir çalışma ilişkisi yarattığının farkında olduklarından, çalışanlar karar alma sürecine önemli ölçüde dahil olurlar. Birlikte geliştirdikleri bir planı uyguladıkları için, yöneticilerin çalışanlarını bir ekibin vizyonunu desteklemeye teşvik etmesi de daha kolaydır. Birçok çalışan bu liderlik tarzını sever çünkü yöneticileri onlara çok fazla sorumluluk ve gerçek işler verir, bu da onların yeteneklerini sonuna kadar kullanmalarını sağlar. Demokratik bir yönetim yaklaşımı, çalışanların katılımını ve fikir alışverişini teşvik eder. Birbirlerini ve şirketin büyümesini desteklemek için, ekibin görüşlerini, fikirlerini, önerilerini ve ileriye dönük çözümlerini paylaşımlarını teşvik etmeye önem verilir. Demokratik yönetimde yönetici nihai kararı verme yetkisini elinde tutar, ancak önce ekibinin görüş, öneri ve tavsiyelerini araştırır ve değerlendirir. Demokratik yöneticinin örgütün fikirlerini aldıktan sonra tutarlı davranışlar sergilemesi inandırıcılığı açısından önemlidir. Bu tarz yönetim anlayışının avantajları ve

dezavantajları bulunmaktadır. Avantajlar: Demokratik bir yönetici çalışanlarına seslerinin duyulduğunu ve saygı duyulduğunu hissettirir. Bu yaklaşım altında ki çalışanlar, sıklıkla önemli katkılarda bulunmak için yetkilendirilmiş olduklarını ve işverenleri tarafından değer verildiğini hissederler. Ek olarak, iş yerinde ellerinden gelenin en iyisini yapmaları için onlara motivasyon sağlar. Yöneticiler çalışanları kendi sorunlarına özgün çözümler üretmeye motive edebilirler. Yönetici, ekip üyelerini bağımsız düşünmeye ve onların fikirlerine başvurarak ekip seçimleri ve sonuçları konusunda daha fazla sorumluluk üstlenmeye etkin bir şekilde teşvik eder. Bir yönetici, başkalarının yardımını kullanarak, tek başına seçimler yapmasına göre daha iyi yanıtlar bulabilir ve daha iyi sonuçlar alabilir. Dezavantajları: Demokratik yönetimin en büyük dezavantajı gereken süredir. Örgüt içerisinde karar vermek sıklıkla, her ikisi de zaman alabilen, birkaç tarafla tartışmayı ve onlara danışmayı gerektirir. Bir seçimin hemen yapılması gerekiyorsa, ekibin önerilerini bulup dikkate almak için yeterli zaman olmayabilir. Diğer bir sorun da, eğer personel fikirlerinin dikkate alınmadığına inanırsa, bu hayal kırıklığına veya gücenmeye yol açabilir. Bu tarz yöneticilikte dengeli hareket etmek önemlidir. Çünkü yönetici olarak hem işverene hem de çalışana karşı sorumluluk söz konusu olduğundan dengeli olmak gerekir ve bu tarz yöneticiler için bu süreç yorucu olabilmektedir (Abdalrahman, 2022: 4; Akant, 2024: 30; Cinnioğlu, 2018: 16; Demircioğlu, 2022: 82; Yılmaz, 2024: 40; Uzun, 2024: 56).

3. Danışman Yönetici

Bu tarz yöneticiler bir seçim yapmadan önce, danışma ortamında her ekip üyesinden bilgi ister. Bunu yapmak için, herkesin fikir ve düşüncelerini duymak için haftalık bir toplantı yapmak veya herkesin geri bildirimini isteyen bir e-posta göndermek gerekebilir. İstişare yönetimi, tüm personelinizin kendi deneyimleriyle katkıda bulunmasına izin verdiği için uzman sektörler için ideal bir uygulamadır. Danışman yöneticiler genellikle personel üyelerinden geri bildirim ister ve sorunlarına dikkat eder. Sıklıkla, personeli şirkette neyin işe yarayıp neyin yaramadığını tartışmaya teşvik eden bir açık kapı politikası vardır. Yöneticiler personel üyeleriyle etkileşime girecek olsa da, nihai olarak tüm kararları onlar verecektir. Çalışanların fikirlerinin alınması çalışan verimliliğini arttıracak gibi farklı iş formüllerinin de ortaya çıkmasına katkı sağlar. Bu tarz yönetim anlayışının da avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır. Avantajlar: Daha yüksek çalışan katılımı, daha etkili ekip problem çözme ve daha düşük ciro, bu tür bir yönetim yaklaşımının sonuçlarıdır. Dezavantajları: Daha fazla bireyin karar verme sürecine dâhil olması işlerin karmaşıklaşmasına neden olabilir. Verileri toplamak zaman alabilir ve zaman kaybı yaşanabilir. Etkili olabilmesi için danışılan konularla ilgili toplantıların hızla sonuçlandırılması

ve geri bildirimlerin elde edilmesi gerekmektedir (Abdalrahman, 2022: 4; Akant, 2024: 30; Cinnioğlu, 2018: 16; Demircioğlu, 2022: 82; Yılmaz, 2024: 40; Uzun, 2024: 56).

4. Laissez-Faire (Serbest Bırakan) Yönetici

Ekip üyeleri, bırakınız yapsınlar yönetim yaklaşımı altında kendi projelerini seçebilir, ancak yönetici her zaman destek olarak hazır bulunmaktadır. Yönetici tavsiye vermeye hazır olacaktır, ancak çalışanları ne yapmaları veya yapmamaları gerektiği konusunda asla yönlendirmeyecektir. Yönetici, personeline yetki devredecek ve onlar özel olarak katılımını talep edene kadar görevlerinde geri planda kalacak. Laissez-faire yönetiminin vurgusu çalışan özerkliği üzerinedir. Laissez-faire, İngilizce'de "bırakın" anlamına gelen Fransızca bir ifadedir. Başka bir deyişle, bırakınız yapsınlar yöneticileri, çalışanlarının kararlarına nadiren müdahale ederler. Laissez-faire yönetim yaklaşımında üretim veya yaratıcılık sürecinin izlenmesi yoktur. Laissez-faire yöneticileri bağımsız ekipleri destekler ve genellikle bir şeyler ters gittiğinde veya ekip özellikle talep ettiğinde katılırlar. Örgüt içerisinde belirlenen projelerin yürütülmesinde çalışanlara inisiyatif tanınır. İhtiyaç olmadıkça yöneticiler sürece dâhil olmazlar. Kendilerine ihtiyaç duyulursa projelerin gerçekleştirilme sürecine dahil olmazlar. Sonuçları birlikte değerlendirmeye alırlar. Bir laissez-faire yöneticisi, birlikte iyi çalışan bir ekipte yalnızca iş sürecinin başında ve sonunda, başlamak, talimat vermek, bilgi sunmak ve sorulara yanıt vermek için ortaya çıkacaktır. Buna ek olarak, sonuca doğru, ekip sonuçlarını analiz etmeli ve ileriye dönük olarak nasıl iyileştirilebileceği konusunda önerilerde bulunmalı veya tavsiyelerde bulunmalıdır. Laissez-faire yönetimi uygulayan yöneticiler, liderlerden çok akıl hocalarına benzer. Gerektiğinde tavsiye vermek için oradalar, ancak genellikle işçilerin projelere kendi başlarına nasıl devam edeceklerine karar vermelerine izin vermektedirler. Bu yönetim yaklaşımı, gözetmenlerin, günlük görevler veya projelerle fazla meşgul olmaktan kaçınırken, personelde neler olup bittiğine göz kulak olmasını içerir. Bu tarz yönetimde avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır. Avantajlar: Son derece yetkin uzmanlardan oluşan bir ekip, bırakınız yapsınlar tavrının sunduğu özgürlükte başarılı olabilirler. Bağımsızlığa saygı duyan ekipler için bu yönetim tarzı, yüksek iş tatmini ve üretkenlik sağlayabilirler. Şirket içinde yenilik ve yaratıcılığı teşvik edebilir. Laissez-faire yaklaşımı işe yarayabilir çünkü kendi kendini yöneten çalışanlara üretken olmak için ihtiyaç duydukları özgürlük ve alanı sağlar. Bu, yaratıcı bir ortamda çok yardımcı olabilirler. Dezavantajları: Bazı çalışanlar, bu yönetim tarzının doğrudan katılım eksikliğinden dolayı yönlendirmeye ve rehberliğe ihtiyaç duydukları için görmezden gelinebilir veya aynı hissedebilirler. Çalışanlar fark edilmeden yönetici desteğinden mahrum olabilirler. Örgüt içerisinde

oluşturulan ekipler öz motivasyondan ve problem çözme yeteneklerinden yoksun ise işler yavaşlayabilir. Bir de ekipler işle ilgili zaman yönetiminden yoksun iseler bu yönetim tarzı işlev görmeyebilir (Abdalrahman, 2022: 4; Akant, 2024: 30; Cinnioğlu, 2018: 16; Demircioğlu, 2022: 82; Yılmaz, 2024: 40; Uzun, 2024: 56).

5. Dönüşümcü (Transformational) Yönetici

Dönüştürücü bir yönetici için dikkat edilmesi gereken iki temel alan yenilik ve personel gelişimidir. Yönetici çalışanlarının gelişmelerine yardımcı olmak için her gün ekip üyelerini nazıkçe zorlayacak ve onlara meydan okuyacaktır. Grubuna sürekli olarak ilham verecek ve onları gelecekteki maceralara atılmaya zorlayacaktır. Onlarda dönüştürücü etki yapmaya çalışacaktır. Dönüşümsel bir yönetim yaklaşımının temel amacı, yaratıcılığı teşvik eden bir ortam geliştirmektir. Bu tür bir yönetici, çalışanları kendilerini rahatsız hissettirse bile hedefler oluşturmaya ve hedeflere ulaşmaya teşvik etmektedir. Bu yöneticiler, yeteneklerinin ötesine geçmek ve kariyer gelişimini sürdürmek için astlarıyla birlikte çalışır ve onları motive eder. Yenilikçi yöneticiler dönüşümcü liderlerdir. Tipik olarak, değişim ve ilerlemenin eğrinin önünde kalmanın tek yolu olduğuna inandıkları için başlangıçta hayal ettiklerinden daha yetkin olduklarını öğrenebilmek için çalışanlarını konfor alanlarının dışına iterler. Çalışanlar, ekip performansını artıran sürekli olarak daha yüksek standartlar belirlemeye teşvik edilirler. Yöneticilerinin süregelen zorluklarının ve kendilerini zorlamaya teşvik etmelerinin bir sonucu olarak, dönüşümcü yöneticilerin çalışanları daha tatmin olmuş ve işlerine daha bağlı hale gelmiş olacaktırlar. Ayrıca bu yöneticiler, çalışanlarının yanında yer alır, gelişimlerini ve başarılarını desteklemek için ellerinden gelen her şeyi yaparlar. Çalışanlarının performanslarını arttırmayı ve yeteneklerini geliştirmelerini amaçlar. Kısaca çalışanların kendi sınırlarını geliştirmelerini sağlarlar. Bu tarz yönetim anlayışının avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır. Avantajlar: Bu yönetsel yaklaşımla uyum yeteneği, problem çözme ve buluş genellikle yükselir. Rekabetin yüksek olduğu ve sık sık değişen sektörlerdeki şirketler için bu yönetim tarzı faydalıdır. Dezavantajları: Bu yönetim yaklaşımı için uygun personel tipi gereklidir. Uyum sağlamaya hazır değillerse veya çok fazla değişiklik çok hızlı gerçekleşiyorsa, yukarıdan aşağıya ilkelere bağlı kalmaya istekli olmayabilirler. Çalışanların gerekli dönüşüm aşamalarına uygun olmaları önemlidir. Aksi durumda beklenen dönüşümler gerçekleşmeyebilir ve örgütler hedeflerinden sapabilirler (Abdalrahman, 2022: 4; Akant, 2024: 30; Cinnioğlu, 2018: 16; Demircioğlu, 2022: 82; Yılmaz, 2024: 40; Uzun, 2024: 56).

6. İşlemci (Transactional) Yönetici

İşlem yöneticileri, ikramiye ve hisse senedi opsiyonları gibi teşvikler ve ödüller sunarak çalışanlarını emirlerini yerine getirmeye teşvik eder. Sen bunu benim için yaparsan, ben de senin için bunu yaparım, fikri esastır. Bununla birlikte, psikolojik araştırmaya göre, para ödülleri gibi dışsal teşvikler zamanla etkisini kaybeder ve hatta ekibin işte başarmak için içsel dürtüsünü azaltabilir. Doğal olarak yönlendirilen çalışanlar, dış teşviklerle ödüllendirilirlerse, sonunda bir öz-algı döngüsü yaşayacaklardır. Çalışanlar, işte neden motive olduklarına dair inançlarını nasıl davrandıklarına dayandıracak ve bu da onları, ekibin hedefi konusunda tutkulu oldukları için değil, patronları onlara hisse senedi opsiyonları verdiği için başarmaya yönlendirildiklerine inanmalarına yol açacaktır. İçsel motivasyon, yüksek kaliteli iş yaratmanın dışsal dürtüden daha iyi bir göstergesi olduğu için, daha büyük bir emek hacmi üretmek için olduğundan, daha güçlü bir motive edicidir. Sonuç odaklı bir yaklaşım olan işlemsel liderlik, hedeflere ulaşmak için yapıya, izlemeye ve bir teşvikler ve sorumluluklar sistemine bağlıdır. Kendini motive eden personel ile etkileşimli liderlik, kısa vadeli hedefleri vurgular. Uzun süreçte örgütsel bağlılığı tek başına maddi ödüllerle sürdürmek zordur ve genelde kısa vadeli projelerde daha etkilidir. Avantajlar: Kendi kendini yöneten çalışanlar söz konusu olduğunda, bu yönetim tarzı etkilidir ve tüm organizasyonda uyumu teşvik etmektedir. Dezavantajlar: Bu yaklaşım, her türden çalışana ilham vermeyebilir ve uzun vadeli veya genel organizasyonel hedefi ele almaz. Kısa vadeli hedeflerde etkili olmaktadırlar (Abdalrahman, 2022: 4; Akant, 2024: 30; Cinnioğlu, 2018: 16; Demircioğlu, 2022: 82; Yılmaz, 2024: 40; Uzun, 2024: 56).

7. İşbirlikçi Yönetici

İşbirlikçi bir yönetim yaklaşımı uygulandığında, yönetici ekibini yapılan herhangi bir öneri hakkında konuşmaya teşvik ederler. Seçimini, ekibinden duyduktan sonra çoğunluk oylamasına dayandıracak. Bu ortamda çalışanların katılımı daha iyidir ve ekip daha motive olur çünkü çalışanların işlerin nasıl yürütüldüğü konusunda büyük bir söz hakkı vardır. Ekip üyeleriyle yakın işbirliği içinde çalışan işbirlikçi liderler, bireylerin hem kişisel hem de profesyonel olarak tatmin olduklarını hissettiklerinde daha üretken oldukları ve tutarlı bir şekilde mükemmel işler ortaya koyma olasılıklarının daha yüksek olduğu görüşündedirler. İşbirliğine ve çalışan memnuniyetine gösterdikleri ilginin bir sonucu olarak sıklıkla daha fazla saygı görürler. Bu yöneticiler, özellikle personelin moralini yükseltmekte ve bireyleri işlerine geri dönmeye teşvik etmekte yeteneklidirler. Avantajlar: İşbirlikçi liderler, personel bağlılığını ve performansını artırma gücüne sahiptir. Çalışan gelişimini ve karar verme sürecini geliştirir ve güveni artırır. Yeni nesil yöneticilerin ortaya çıkmasına

katkı sağlar. Bu tarz yöneticiler takımlarında işleri halletmenin zorlukları konusunda genellikle daha bilgilidirler. Dezavantajları: İşbirlikçi yöneticiler, ekip üyeleri arasında ve kendi içlerinde işbirliğini geliştirmek için çalıştıkça tükenebilirler. Üst düzey, stratejik planlama için zaman ve alan yaratmakta zorlanırlar. Bu tarz yöneticiler işlerin yönetim anlayışları çerçevesinde düzenli yürütülebilmesi için çok fazla efor harcarlar. Bu durum tükenmişlik duygusunun artışı besler (Abdalrahman, 2022: 4; Akant, 2024: 30; Cinnioğlu, 2018: 16; Demircioğlu, 2022: 82; Yılmaz, 2024: 40; Uzun, 2024: 56).

8. Koçluk

Yönetim koçluk yoluyla yapıldığında takım gerçekten bir takımdır; özünde bir spor konseptidir. Yönetici, herkesin maksimum potansiyeline ulaşması için ekibini başarıya götürürken yeteneklerini geliştirirken onlara rehberlik etmek istemektedir. Uzun vadeli gelişime yaptığı vurgu, kısa vadeli hataları kaçınılmaz ve kabul edilebilir hale getirmektedir. Burada yönetici problem çözme işini personeline devretmektedir. Bir koçluk yöneticisi, tıpkı bir spor koçunun yaptığı gibi, personelinin uzun vadeli profesyonel gelişimini ilerletmek için çalışır. Yöneticiler hem eğitmeyi hem de çalışanlarının geliştiğini görmeyi sevmektedirler. Ek olarak, ekip bilgi kazandığı ve sonuç olarak daha iyi hale geldiği sürece geçici başarısızlığı daha iyi anlarlar. Koçluk yöneticileri, çalışanlarına terfi veya daha fazla sorumluluk gibi profesyonel gelişim için seçenekler sunduğunda ekibin performansı artar. Bu faydalar, işgücünde bilgi için susuzluk yaratır. Koçlar, ekip üyelerine iş fırsatları vererek ve onlara sürekli eğitim vererek yakın ilişkiler geliştirebilirler. Ancak bunu yapmak, ekip içindeki ilişkiler için sağlıklı olan sert bir ortam da yaratabilir. Koçluk tarzı liderler, ekip birliğini yönetmeye ve personel gelişimine iki ana hedefi olarak öncelik verir. En uyumlu takımlar en iyi takımlardır ve bir takım üyesinin koçu ve takım arkadaşları onların profesyonel gelişimini desteklediğinde, bu en büyük profesyonel ilerlemeyle sonuçlanır. Bu tarz yöneticilik takım oyunlarının yaygın olduğu spor dallarında daha gelişkindir (Abdalrahman, 2022: 4; Akant, 2024: 30; Cinnioğlu, 2018: 16; Demircioğlu, 2022: 82; Yılmaz, 2024: 40; Uzun, 2024: 56).

9. Delegasyon

Yetki veren bir yönetici olarak birincil hedefiniz, görevleri atamak ve ardından her biri bittiğinde geri bildirim sağlamaktır. Her görevin yürütülmesi ekip tarafından kararlaştırılacaktır. Yönetici çalışmalarını gözden geçirdikten sonra onlara hem cesaret verici övgü sözleri hem de gelecekteki iyileştirmeleri için öneriler verecektir. Bu tarz yöneticiler yetki paylaşımından kaçınmazlar. Çalışanları ile bir güven ilişkisi oluştururlar (Abdalrahman, 2022: 4; Akant,

2024: 30; Cinnioğlu, 2018: 16; Demircioğlu, 2022: 82; Yılmaz, 2024: 40; Uzun, 2024: 56).

10. Vizyoner Yönetici

Vizyoner bir yönetim tarzına sahip yönetici, özenilecek kişidir. Çalışanları teşvik etmek ve heyecanlandırmak için yönetici hedeflerini ve neden önemli olduklarını açıklamaktadır. Bu tarz ekiplerin sık sık kontrole ihtiyacı olmayacaktır çünkü onlara yöneticileri tarafından sürekli ilham verilmektedir. Vizyon sahibi bir yönetici, organizasyonun, bölümün veya projenin genel vizyonunu ekibiyle paylaşmaya odaklanmaktadır. Vizyoner yöneticiler, otoriter yöneticiler gibi ayrıntılara takılmazlar. Bunun yerine, herkesin aynı yönde ilerlemesini sağlamak için ekip uyumuna ve motivasyona daha fazla önem verirler ve bu hedefe nasıl ulaşılacağına ayrıntılarını ekip üyelerine bırakırlar. Yönetici, doğası gereği tutkulu, sosyal ve ilgi çekici bir liderlik gösterir. Yönetici aynı zamanda önemli miktarda duygusal zekâya, değişimi yönetme ve yönetme kapasitesine ve risk alma arzusuna ihtiyaç duymaktadır. Avantajlar: Vizyoner yönetimin faydalarından biri, çalışanları ortak sorunlar ve çözümler üzerinde işbirliği yapmaya teşvik etmesidir. Ekip kültürü parçalandığında, vizyoner bir yaklaşım herkesi aynı fikirde tutmak için yardımcı olabilir. Bir organizasyon veya ekibin dönüşmesi gerektiğinde, vizyoner yönetim sıklıkla benimsenir. Dezavantajları: Vizyoner bir yönetim tarzında ayrıntılara dikkat edilmemesi, özellikle ekip üyeleri yeni veya deneyimsizse sorunlu olabilir. Bu nedenle, uzmanlığa ve yetkinliğe sahip ekipler, görevlerini çok az veya hiç denetim olmaksızın tamamlayacak kadar yetkin ve yetenekli bireyler, genellikle vizyoner rehberlik altında daha iyi performans gösterir. Alanında uzman ekiplerle çalışabilirlerse vizyoner yöneticiler daha başarılı olurlar (Abdalrahman, 2022: 4; Akant, 2024: 30; Cinnioğlu, 2018: 16; Demircioğlu, 2022: 82; Yılmaz, 2024: 40; Uzun, 2024: 56).

11. İkna Edici Yönetici

İkna edici yöneticiler seçim yapmaktan sorumluyken, personele bu tür yargıların iş için neden avantajlı olduğunu açıklamaya çalışırlar. Bir içirme ve güven ortamını teşvik edebilecek kararlar alma prosedürleri için açık bir gerekçe üzerinde anlaşırırlar. Başarılı kuruluşlar için çalışan çalışanlar genellikle yukarıdan aşağıya kararları kabul eder ve aktif olarak uygular. Avantajlar: Bazı insanlar bu yönetim tarzını otoriter yönetime tercih eder çünkü bu yöneticiler, çalışanlarına işleri mantık ve akıl yoluyla öğretir ve onları teşvik ederler. Daha az uzmanlığa sahip bir personelden sorumlu olduğunda, bu son derece faydalı olabilir. Dezavantajları: İkna edici yönetim, yetkili yönetimden daha az kısıtlayıcı olsa da, çalışanların geri bildirim sağlamak için bir yönteminin

olmadığı tek yönlü bir iletişim sürecidir. Bu yönüyle de yöneticiler açısından zorlayıcı bir süreçtir (Abdalrahman, 2022: 4; Akant, 2024: 30; Cinnioğlu, 2018: 16; Demircioğlu, 2022: 82; Yılmaz, 2024: 40; Uzun, 2024: 56).

12. Hizmetçi Yönetici

Hizmetkar yöneticiler, görevlerden çok insanlara öncelik verir. Olumlu bir çalışma ortamı oluşturmak ve çalışan memnuniyetini en üst düzeye çıkarmak için çalışanlarının refahını ekiplerinin başarılarının önüne koyarlar. Gruplarını yükseltmek ve ilham vermek için ellerinden gelen her şeyi yaparlar ve karşılığında motive olmuş bir iş gücü beklerler. Ancak hizmetkâr yöneticiler, performansa yüksek bir öncelik vermedikleri ve uygunsuz performans gösterebilirler bile çalışanlarını eleştirmekten kaçındıkları için çalışanların motivasyonu düşme eğilimindedir. Bu nedenle, işçiler kayıtsız hale gelebilir ve zayıf ve hatta verimsiz işler üretebilir. Ek ol arak, hizmetkar yöneticiler, çalışmak yerine ekip oluşturma faaliyetlerine çok fazla zaman harcayabilir ve bu da sonuçlarla motive olan çalışanları rahatsız edebilir. Güven düşüşlerini gerçekleştirmek için çok zaman harcamak zorunda olduklarından, tam kapasitelerini gerçekleştiremeyeceklerini hissedeceklerdir. Çalışanlara aşırı değer vermek bir süre sonra işlerin verimli gitmesini engelleyebilir. Başarı için bu tarz yöneticilerin çalıştıkları ekiplerinin bilinç seviyelerinin yüksek olması yönetici lehine bir durum olmaktadır (Abdalrahman, 2022: 4; Akant, 2024: 30; Cinnioğlu, 2018: 16; Demircioğlu, 2022: 82; Yılmaz, 2024: 40; Uzun, 2024: 56).

13. Otantik Yönetici

Otantik yöneticilik kişisel çıkarlara yönelik önemin ve çalışanların güven duyacakları liderlere olan ihtiyacı her geçen gün artması sonucunda insanların; iyimserlik, öz farkındalık, esneklik özelliklerine sahip olan yöneticilere yönelmektedirler. Çalışanlar, yöneticilerin özelliklerine güvenseler bile etik davranıp davranmadıkları sürekli olarak sorgulanmaktadır. Otantik yöneticiler, çalışanların ihtiyaçlarına ahlaklı ve duyarlı şekilde yaklaşmaktadır. Otantik yöneticiler; bilginin tarafsız değerlendirildiği, öz farkındalığı yüksek olan, içselleştirilmiş ahlak anlayışının ve şeffaflığının ortaya konduğu güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamının oluşumunu sağlamaktadır. Otantik liderlerin özellikleri genel olarak; bilgiyi tarafsız değerlendirme, öz farkındalık, ilişkisel şeffaflık ve öz düzenleme şeklindedir. Otantik yöneticilik kavramına yönelik birçok tanım vardır. Bu tanımlar genel olarak otantik yöneticiliğin; davranışsal bütünlük, dürüstlük, öz farkındalık, şeffaflık içerdiği yönündedir. Otantiklik, kişilerin rutin hareketlerinde engellenmemiş öz benlik olarak ifade edilmektedir ve dört unsur ile açıklanmaktadır. Bu unsurlar; davranış, ilişkisel, farkındalık, değerlendirme olarak ele alınmaktadır. Bu açıdan bakıldığında zaman; kişilerin

hayatların nasıl geçirmekte oldukları ve kimlerle iletişim kurduklarına göre bu kavram değişikliğe uğramaktadır. Otantik yöneticiler çalışanlarına optimal güven sağlamaktadırlar (Akbulut, 2023: 6).

14. Teknolojik Yönetici (Tekno -Yönetici)

Teknolojinin hızlı gelişimi, küreselleşme, iş yapış biçimlerinde yaşanan değişiklikler yeni yaklaşımlarının doğmasına ve yöneticilerinden beklenen rollerin çeşitlenmesine yol açmaktadır. Teknolojik yönetici teknolojinin örgütte etkili ve verimli kullanılmasında gerekli etkiyi yapan, yönlendiren ve yöneten kişi olarak tanımlanmaktadır. Bu yöneticiler iş yapılışı sırasında örgütlerde kullanılan teknolojik araçların etkili kullanımını kolaylaştıran, öncülük yapan, örgütsel karar, plan ve etkinlikler düzenleyebilen kişilerdir. Teknoloji alanında yaşanan tüm yenilik ve gelişmeler, sonuç olarak çalışma hayatını etkilemektedir. Teknolojik gelişmeler günümüzde çok hızlı olmaktadır. Her yeni gün iş hayatında kullanılan teknolojiler, yerlerini daha yeni teknolojilere bırakmaktadır. Bilgisayar teknolojisi ve internet ağları işlerin yapılış biçimlerini etkilemekte ve değiştirmektedir. Bu değişimi ve yenilenmeyi takip edebilecek yöneticilere ihtiyaç olmaktadır. Bu yöneticilerde teknolojiyi verimli kullanabilme becerisinin olması gerekmektedir. Ayrıca teknoloji okuryazarlıklarının da gelişmiş olması gerekmektedir. Bu yöneticilerin bir teknoloji lideri olabilmesi için uzun dönemli bir vizyona ve kararlılığa sahip olması, gerekli kaynakları temin edebilmesi ve teknik destek sağlayabilmesi gerekmektedir. Bu yöneticiler teknolojinin neler yapabileceğini bilen, iletişimi kuvvetli, takım çalışmasına seven ve destekleyen bir yönetici profiline sahip olmalıdırlar. Günümüzde ister geleneksel çalışma modellerinde ister uzaktan çalışma modellerinde olsun teknolojik aletler ve internet ağları yoğun olarak kullanılmaktadır. Bu şekilde çalışılan örgütlerde yöneticilerin bu donanımlar hakkında bilgi sahibi olması gerekmektedir. Teknolojik yöneticiler de böylesi ortamlarda önem kazanmaktadır. Yapay zekâ ile çalışma biçimleri hızlı bir şekilde örgütlerin çalışmalarına etki etmektedir. Örgüt yöneticilerinin yapay zekâ modüllerini öğrenme ve öğretme yükümlülükleri ortaya çıkmaktadır. Yöneticilerin astlarına yol gösterici olmaları gerekmektedir. Pandemi zamanında hızla ve hazırlıksız uzaktan çalışma modeline geçilmiş olması örgütlerdeki teknolojik yöneticilerin eksikliğini ortaya koymuştur. Bu zorlayıcı dönemden dolayı örgütler yöneticilerine yatırım yaparak kendilerini geliştirmelerini sağlamışlardır (Tekinay, 2015: 26).

15. Dijital Yönetici (e-yönetici)

Bu yönetici tipi son zamanlarda dördüncü sanayi devriminin etkisi ile artan teknolojik gelişmeler ve artan dijitalleşmeye bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Uzaktan çalışma modelinde etkin olarak yer alan bir yönetim ve yönetici

biçimidir. Teknolojik yönetici formunun daha dar tanımını ifade etmektedir. Sanal yönetici “e-yönetici” kavramı, teknoloji ile bütünleşme sürecine rehberlik eden en iyi şekilde faydalanmayı becerebilen yönetici tipini tanımlamak için kullanılmaktadır. E-yönetici, insani özellikler ile bilgi teknolojileri arasındaki bileşenleri düzenlemekle ve dengeyi sağlamakla yükümlüdür. (Scanga, 2003, s.3). Küreselleşen dünyadaki hızlı değişmelere ve gelişmelere paralel olarak yöneticilerinin rolleri de değişmektedir. Artık sadece genel yöneticilik becerilerine değil, aynı zamanda teknolojiden faydalanan yöneticilik yeterliklerine de sahip olmaları beklenmektedir. E-lider, etkileme ve yönlendirmeyi daha güçlü kılmak için, teknolojiden faydalanan bilgi elde eden, bu bilgiyi analiz eden, yeni bilgi üreten, bu bilgiyi kullanan, yenilikçi, sanal etkileşim içinde olan ve online iletişim ile bilgi akışını sağlayan kişidir. E-liderlerin kendini izleyenlerin kalbini ve beynini yakalayabilmeleri için geleneksel liderlerden farklı beceri, özellik ve davranışlara sahip olmaları gerekir. Çünkü örgütlerin farklı durumsal gerekleri farklı yöneticilik özellikleri gerektirecektir. Ayrıca gelişmiş bilgi teknolojisine uygun örgütsel tasarımı oluşturacak olanlar da yöneticilerdir. Yeni gelişmeler var olan yöneticilik tarzını etkilemektedir. E-yöneticiler; bilgi teknolojilerini, birey, grup ve örgütlerle ilgili tutum, his, düşünce, davranış ve performansta değişim yapmak için, sosyal etkileşim sürecinde kullanma olarak tanımlanabilir. E-yöneticilik, işlerin bilgi teknolojisi aracılığıyla bir araya getirildiği bir ortamda ortaya çıkar. Yapısal olarak farklılaşan o gücü ile birlikte yöneticiler izleyicilerle teknoloji aracılığıyla karşılıklı ilişki kurmaktadır. E-yöneticiler izleyicilerle teknoloji aracılığıyla ilişki kurmanın yanı sıra gerekli olan bilginin toplanması ve dağıtılmasını da bilgi teknolojisi yoluyla yaparlar. E-yöneticiliğin diğer bir amacı da bir kuruluşun yapısı tarafından tanımlanan örgütsel üyeleri arasındaki ilişkileri anlamak ve onları geliştirmektir. Böyle bir bağlamda yönetici takipçileri ile sadece bilişim teknolojileri aracılığıyla iletişim kurmakla kalmaz, aynı zamanda örgütsel çalışmaları desteklemek için bilgi toplama yayma işlemleri de bilişim teknolojileri aracılığıyla gerçekleşir. Örneğin, bir e-yönetici bir konu üzerinde nihai bir karar verebilmek için küresel sanal takım üyelerinden görüş istemek için sohbet odaları kurabilir. Şirket üyelerinin de görüşmeyi takip edebilmesi için sohbet odaları herkesin erişimine açılabilir. E-yönetici ve ona bağlı sanal takım, tartışmalı bir konu ile karşı karşıya kaldıkları durumlarda karar alabilmek için, internet üzerinde elektronik anket uygulayabilir ve çıkan sonuçları anında öğrenebilir. Her durumda yönetici izleyenlerini bilgilendirmek ve onlardan haberdar olmak için teknoloji vasıtasıyla iletişim kurabilir. E-yöneticiler liderler ilişki kurmak ve güven oluşturmak için yüz yüze ilişki kuran geleneksel liderlerden daha hızlı davranmalıdırlar. Çünkü bu tarz yöneticiler elektronik ortamda ilişki kurmaktadır, çoğu zaman izleyicilerle yüz yüze gelmemektedirler. Bu

da güven sağlamayı hem zorunlu kılan hem de zorlaştıran bir durumdur. Görünmez ortamda güven sağlandığı takdirde lider ve izleyenler arasında, onları bir arada tutan bir bağ oluşturulmuş olmaktadır (Abid, Baykal ve Contreras, 2020: 4; Akant, 2024: 52; Orak, 2023: 43; Tekinay, 2015: 27).

UZAKTAN ÇALIŞMA MODELİ VE YÖNETİCİLER

İşgücü piyasalarında esnekleşmeye bağlı olarak yavaş bir yayılım gösteren uzaktan çalışma modeli pandeminin hızlandırıcı ve zorunlu etkisi ile tüm dünya da aniden uygulanmaya başlamıştır. Bu durum örgütlerin yöneticileri ve çalışanları açısından yeni bir durumun ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Daha önce geleneksel çalışma yöntemiyle çalışan yöneticiler ve çalışanlar yeni duruma uyum sağlamak için çaba harcamak durumunda kalmışlardır. Özellikle örgütlerin işleyişini yönetmekle sorumlu yöneticiler klasik yönetim tarzının bu model için yeterli olmadığını anlamışlardır. Bu durum kendilerini yeni modele uyarlamak zorunda bırakmaktadır. Yönetim tarzları, uzaktan çalışanlar ile yöneticiler arasındaki ilişkiyi şekillendiren en temel unsurlardan biridir. Bu tarzlar, yöneticilerin çalışanlarla iletişim kurma biçimi, onların motivasyonunu sağlama ve performanslarını yönetme yöntemleri üzerinde doğrudan etkili olmaktadır. Yöneticilerin uzaktan çalışanlarla kurduğu ilişkiler, organizasyonların başarısı ve çalışanların motivasyonu açısından kritik öneme sahiptir. Uzaktan çalışma ortamında yöneticilerin, çalışanların performansını izleme, iletişimi sürdürme ve güven oluşturma gibi temel sorumlulukları yeni dinamikler gerektirir. Geleneksel yüz yüze iletişimin yerini alan dijital araçlar ve sanal platformlar, yöneticilerin etkin bağlantı kurmasını sağlar; ancak bu durumda iletişim kalitesinin korunması ve etkin dinleme büyük önem taşır. Çalışanların kendilerini değerli hissetmeleri ve yöneticilere olan güvenlerinin artması, karşılıklı anlayış ve şeffaflıkla mümkündür. Bu bağlamda, yöneticilerin açık ve düzenli geri bildirim sağlaması, çalışanların performansını izleyip gelişim alanlarını belirlemede önemli bir role sahiptir.

Uzaktan çalışma, çalışanlara mekân bağımsızlığı sağlarken, yöneticilerin kontrol, denetim ve motivasyon süreçlerini yeniden yapılandırmasını gerekli kılmaktadır. Yöneticiler ile çalışanlar arasındaki iletişim kalitesi, iş tatmini, bağlılık, performans ve işten ayrılma niyetleri üzerinde doğrudan etkili olmaktadır. Bu nedenle uzaktan çalışma modelinde yöneticilerin rolü, sadece iş süreçlerini koordine etmek değil, aynı zamanda güven, iletişim ve motivasyon mekanizmalarını sürdürülebilir hale getirmektir. Uzaktan çalışma, iletişimde teknolojiye bağımlılığı artırmıştır. Çalışanlar ve yöneticiler arasındaki ilişkiler, çoğunlukla e-posta, görüntülü toplantılar, anlık mesajlaşma platformları ve proje yönetim yazılımları aracılığıyla yürütülmektedir. Ancak dijital iletişim, yanlış anlaşılma, duygu aktarımında zorluk ve sosyal izolasyon risklerini

beraberinde getirmektedir. Bu nedenle yöneticilerin açık, düzenli ve çift yönlü iletişim stratejileri benimsemesi kritik önemdedir. Yöneticiler ile uzaktan çalışanlar arasındaki ilişkilerin merkezinde güven olgusu yer almaktadır. Aşırı kontrol, çalışanlarda stres ve tükenmişlik yaratabilirken, yeterli güvenin tesis edilmediği durumlarda performans kayıpları yaşanabilmektedir. Bu bağlamda, güven temelli liderlik yaklaşımları, çalışanların özerkliğini artırarak verimliliği ve bağlılığı güçlendirmektedir (Özcan, 2018: 50).

Uzaktan çalışma modeli hangi yönetici tipinin daha başarılı olacağı sorununun gündeme getirmektedir. Yıllar içinde gelişmiş yönetici tiplerini yoksa yeni duruma uygun yönetici tiplerini gerekmektedir. Yoksa karma bir yönetici tipimi etkili olacaktır. Bu modelin etkin uygulanabilmesi için, yönetici tiplerinin seçiminde, organizasyonların ihtiyaçları, çalışanların özellikleri ve çalışma ortamının dinamikleri göz önünde bulundurulmalıdır. Her yönetici tarzı, farklı durumlara ve hedeflere uygun avantajlar ve dezavantajlar taşır. Bu nedenle, uygun yönetici tipinin belirlenmesi, işletmenin başarısı ve verimliliği açısından kritik bir faktördür. Ayrıca bu modelin etkin ve verimli olarak uygulanabilmesi için yöneticilerin koşullara uygun olarak eğitilmeleri gerekmektedir. Yönetici eğitimi, farklı yönetici tiplerinin etkinlik ve başarısı açısından büyük önem taşımaktadır. Günümüzde organizasyonlar, değişen iş ortamlarına uyum sağlayabilmek ve sürdürülebilir başarı elde edebilmek için yöneticilerin yeterliliklerini artırmaya odaklanmaktadır. Bu bağlamda, yöneticilerin kendilerini geliştirmeleri ve farklı yönetim yaklaşımlarını öğrenmeleri, hem çalışanların motivasyonunu artırmakta hem de organizasyonun verimliliğini üst seviyeye çıkarmaktadır. Yöneticilerin eğitim programlarına katılımı, onların stratejik düşünme becerisi kazanmasını, iletişim yeteneklerini geliştirmesini ve liderlik özelliklerini güçlendirmesini sağlamaktadır. Yöneticilerin yenilikçi ve dönüşüme uygun anlayış ile donatılmaları gerekmektedir (Özcan, 2018: 52).

Hangi çalışma modelinde olursa olsun yönetici ve çalışan ilişkisi örgütün işleyişi ve dinamizmi için önemlidir. Yönetici ve çalışan arasındaki ilişki, örgütlerin başarısı için temel yapıtaşlarından biridir. Çalışanların motivasyonu, işbirliği ve verimliliği, yöneticinin liderlik tipiyle doğrudan bağlantılıdır. Tarihsel süreç içerisinde işgücü piyasalarında çok sayıda yönetici tipi ortaya çıkmıştır. Uzaktan çalışma modelinde hangi tip daha başarılı olabilir konusu gündeme gelmektedir. Otoriter yönetici, kararları merkezde alan, emir ve talimatlarla yönlendirme yapan bir liderlik biçimidir. Bu tip yönetici, özellikle acil kararlar alınması gereken kriz durumlarında etkili olabilir. Ancak, çalışanların katılımını sınırladığı ve motivasyonu olumsuz etkileyebileceği için uzun vadeli ilişkilerde dezavantajlar doğurabilir. Demokratik yönetici ise karar sürecine çalışanların katılımını sağlayan, fikir ve önerilere açık bir biçimdedir. Bu yaklaşım, çalışanların bağlılığını artırabilir ve yenilikçiliği teşvik edebilir. Yine de, kararların alınması

ve uygulaması zaman alabilir, bu da acil durumlar için dezavantaj olabilir. Laissez-Faire yönetici, çalışanlara büyük özgürlük tanır, kendi kendine çalışma prensibini benimser. Bu tarz, yüksek yetkinlikte ve bağımsız çalışan kadrolar için uygun olabilir; yaratıcılığı ve inisiyatif kullanımını teşvik eder. Fakat kontrol eksikliği nedeniyle koordinasyon sorunları ve performans belirsizlikleri yaşanabilir. Dönüşümcü yönetici, vizyoner bir liderlik tarzıdır ve çalışanların gelişimini ve motivasyonunu ön planda tutar. İlham verici yaklaşımıyla yeniliği destekler, performansı artırabilir. Ancak, kişisel büyüleyici özellik ve iletişim becerileri yüksek seviyede olmalı, aksi takdirde etkisi sınırlı kalabilir. Durumsal yönetici ise, durumun gerektirdiği yönetim stilini benimser ve esneklik sağlar. Bu yaklaşım, çeşitli koşullarda en uygun yöntemi seçebilmeye imkân tanır. Örneğin, kriz anlarında otoriter; yenilikçi projelerde demokratik tarz daha etkili olabilir. Katılımcı yönetici ise, çalışanların görüş ve önerilerine değer vererek işbirliğine dayalı bir ortam oluşturur. Bu tarz, çalışan memnuniyetini ve bağlılığını artırmak açısından avantajlıdır, ancak karar alma sürecinin uzun ve karmaşık olabileceği dezavantajı bulunmaktadır. Bu yönetici tiplerinin yanında teknolojik gelişmelere ve dijitalleşmeye bağlı olarak gelişen dijital ve sanal yönetici tipleri de gelişmişlerdir.

Her yönetici tipinin avantajları yanında dezavantajları da bulunmaktadır. Her yönetici tipi, organizasyonun stratejisi, kültürü ve çalışan profili dikkate alınarak seçilmelidir. Uygun yönetici tipi, hem iş süreçlerini optimize eder hem de organizasyonel uyum ve gelişimi destekler. Modelin etkin işleyişi için uzaktan çalışma modelinde dijital ve sanal yönetici tipine ihtiyaç bulunmaktadır. Ayrıca uzaktan çalışanlar açısından bakıldığında, dönüşümcü yöneticiler modelin uygulanmasında daha etkili olabilirler. Dönüşümcü yönetim tarzı, yöneticilerin sürdürülebilir iletişim ve güven ortamı oluşturarak, çalışanların kendilerini değerli ve bağlı hissetmelerini sağlar. Dönüşümcü yöneticiler, genellikle vizyon sahibi, empati yeteneği yüksek ve değişime açık kişilerden oluşur; bu özellikleri sayesinde, çalışanların kendilerini işlemden çok, anlamlı bir misyonun parçası olarak görmelerine imkan tanır. Bu yönetim tarzı, aynı zamanda, değişen teknolojik gelişmelere uyum sağlama ve yenilikleri hızla benimseme konusunda da avantajlı bir özelliğe sahiptir. Sonuç olarak, dönüşümcü yönetim, uzaktan çalışanların bağlılık ve motivasyonunu artırmada en etkili liderlik yaklaşımlarından biri olabilir. Bu sayede, hem çalışanların performansı yükselir hem de örgütün sürdürülebilirliği sağlanabilir. Yine de her çalışma modelinde olduğu gibi tek bir yönetici tipinin uzaktan çalışma modelinde tek başına etkili olacağını belirtmek zordur. O nedenle tüm yönetim biçimlerinden ihtiyaca uygun özelliklerin alınması ve örgütler de uygulanması yerinde bir tutum olacaktır.

Uzaktan çalışma modelinde çalışanların yöneticileri ile ilişkilerinde ortaya çıkan bazı olumsuzluklar mevcuttur. Yetersiz veya düzensiz iletişim, çalışanların görünmez hale gelmesi, kariyer gelişiminde geride kalma, sosyal bağların zayıflaması ve aşırı denetim ve mikro-yönetim sorunudur. Ortaya çıkan bu sorunların çözünü için bazı politikaların geliştirilmesi gerekmektedir. Düzenli çevrimiçi toplantılar ve şeffaf iletişim kanallarının oluşturulması, çalışanların katkılarının görünür kılınması, performans değerlendirmelerinde süreç odaklı kriterlerin kullanılması, çalışanların sosyal bağlarını güçlendirecek sanal etkinlikler düzenlenmesi ve yöneticilerin dijital liderlik becerilerinin geliştirilmesi yerinde politikalar olacaktır.

KONU İLE İLGİLİ YAPILMIŞ ÇALIŞMA ÖRNEKLERİ

Ülkemizde alan yazında yönetici tipleri ve uzaktan çalışma modeli ile ilgili bir takım çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalarda kavram olarak liderlik kavramına yer verilmekle birlikte çalışmamızda ifade ettiğimiz yönetici tipleri ile örtüşmektedir. Bu çalışmaları lider kavramı değil yönetici kavramı şeklinde yorumlayarak, çalışmaya katmanın uygun olacağı düşünüldü.

Etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik, hizmetkâr liderlik, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: yiyecek içecek işletmelerinde bir araştırma adlı çalışma da liderlik tiplerinin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki ele alınmıştır. Araştırma İstanbul ilinde, turistik yiyecek içecek sektörlerine yönelik olarak gerçekleştirilmiştir. Anket yöntemi kullanılmıştır. Örneklem büyüklüğü 491 kişidir. Araştırmanın hipotezleri, Hipotez 1: Yiyecek ve içecek işletmelerinde hizmetkâr liderlik ile iş tatmini arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır. Hipotez 2: Yiyecek ve içecek işletmelerinde etkilenimci liderlik ile iş tatmini arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır. Hipotez 3: Yiyecek ve içecek işletmelerinde dönümcü liderlik ile iş tatmini arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır. Hipotez 4: Yiyecek ve içecek işletmelerinde hizmetkâr liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır. Hipotez 5: Yiyecek ve içecek işletmelerinde etkilenimci liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır. Hipotez 6: Yiyecek ve içecek işletmelerinde dönüşümcü liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır. Hipotez 7: Yiyecek ve içecek işletmelerinde iş tatmini ile işten ayrılma niyeti ile arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır. Araştırma da faktör analizi ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Regresyon analizleri yapılmıştır. Korelasyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonuçları, bütün hipotezler araştırma sonucunda desteklenmiştir. Araştırmada yiyecek içecek işletmeleri yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışı sergiledikleri tespit edilmiştir. Araştırmada, yiyecek içecek işletmeleri yöneticilerinin etkileşimci

liderlik davranışını fazla sergilemedikleri, bunun yerine dönüşümcü liderlik tarzını sergiledikleri tespit edilmiştir. Hizmetkâr liderlikle iş tatmini arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Dönüşümcü liderlik ile iş tatmini arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir. İşten ayrılma ile hizmetkâr liderlik arasında negatif ilişki vardır. Bütün bu sonuçlar yöneticilerin tutumlarının çalışanların iş tatmini ve işten ayrılma niyetlerini araştırması açısından önemlidir. Yönetim tarzı çalışanlar üzerinde olumlu ve olumsuz etkiler göstermektedir (Cinnioğlu, 2018: 1-214).

Okul yöneticilerine yönelik e-liderlik yeterlilikleri adlı çalışma da teknolojik gelişmeler ve dijitalleşmenin etkisi ve böylece ortaya çıkan e-liderlik kavramı ele alınmaktadır. Yöneticilerin teknoloji bilgileri ve dijitalleşme konusundaki yetkinlikleri ölçülmektedir. Araştırmanın çalışma grubunun, Konya ili Karatay, Meram ve Selçuklu ilçelerinde görev yapmakta olan ilköğretim ve ortaokul yöneticileri (müdür, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı) oluşturmaktadır. Örneklem büyüklüğü 514 okul yöneticisinden oluşmaktadır. Veriler anket yöntemiyle toplanmıştır. Açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlar bakacak olursak, okul yöneticilerinin, sanal teknoloji güvenli kullanımına ve sanal teknolojiyi kullanırken etik davranmaya önem verdikleri görülmektedir. Okul yöneticilerinin, sanal teknolojiyi kullanmaya ve oku-lun teknolojik olarak gelişmesine önem verdikleri görülmektedir. Okul yöneticilerinin, yönetimi daha güçlü kılmak için sanal teknoloji etkili kullanmaya, teknolojiden yararlanarak karar vermeye önem verdikleri görülmektedir. Okul yöneticilerinin sanal teknolojiden faydalanılmasına, kullanılmasına yönelik yaklaşımı olumlu olduğu anlaşılmaktadır. Teknoloji kullanımına önem vermektedirler. Okul yöneticilerinin, sanal iletişimde tutarlı davranışlar sergiledikleri ve itimat edildikleri görülmektedir. Okul yöneticilerinin, sanal iletişimde nazik ve samimi davranışlar sergiledikleri görülmektedir. Okul yöneticilerinin, sanal takım yönetiminde olumsuz bilgilenme ve olumsuz bilgi akışı gibi olumsuzluklarla başa çıkma davranışları sergiledikleri görülmektedir. Okul yöneticileri sanat yöneticilik konusunda olumlu görüşler bildirmektedirler. Meydana gelen değişikliklerin göz ardı edilemeyeceğini ve yönetici konumunda olanların bu değişimleri takip ederek örgütlerinde uygulamaları gerekliliği araştırma da desteklenmektedir (Tekinay, 2015: 1-122).

Uzaktan çalışma modelinde e-liderliğin çalışan motivasyonu üzerine etkisi; Türkiye örneği adlı çalışma da dijitalleşme ile yaygınlaşan ve uzaktan çalışma modelinin uygulanması açısından yönetim tiplerinden sanal yöneticilik (e-liderlik) biçiminin uzaktan çalışma modelinde çalışan motivasyonuna etkisi incelenmiştir. Araştırma çevrimiçi anket yöntemiyle yapılmıştır. Örneklem farklı sektörlerde çalışan 523 beyaz yakalıdan oluşmaktadır. Araştırma sonucun da

E-liderliğin uzaktan çalışma modelinde gerekliliği vurgulanmaktadır. Ayrıca e-liderliğin alt boyutları olan sanal teknoloji yeterliği, sanal iletişim yeterliği, sanal takım yönetimi yeterliği ve kişisel rol yeterliği boyutları çalışanların işlerine dönük içsel ve dışsal motivasyonlarını olumlu etkilemektedir (Uzun, 2024: 1-162).

Uzaktan çalışma iş modelinde liderin dönüştürücü rolü adlı çalışma da uzaktan çalışma modelinde liderin (yöneticinin) etkisi ele alınmaktadır. Dijital liderlik ve dijital araçları kullanmanın etkileri üzerine yapılan bir çalışmandır. Veriler dijital platformlar üzerinden yarı yapılandırılmış görüşme ile elde edilmiştir. Uzaktan çalışma modelini uygulayan örgütlerdeki orta ve üst düzey 12 yönetici ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Nitel araştırma analiz yöntemlerinden betimsel analiz kullanılmıştır. Uzaktan çalışmada liderlerce ekip motivasyonunun yüksek tutulması için liderin insan ilişkileri, kendini yönetme, özellikle pozitif bir ortamı tesis etme becerisi, süreç yönetim becerisi ve sorumluluk alabilme noktasındaki yetkinlikleri önem taşımaktadır. Elde edilen sonuçlara göre pandemi çalışanları evlerine yönlendirmiş ve örgütlerle yüz yüze iletişimi kesmiştir. Bu iletişimin teknolojik aletlerle sürdürülmesinde yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Yöneticiler teknolojik aletler konusunda yetkinliklerini arttırmalı ve çalışanlarına destek olmalıdırlar. Ekipleri bir arada tutmak ve işler kılmak için yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Başlangıçta uzaktan çalışmaya geçiş örgütlerde bir takım boşluklar yaratmıştır fakat yetkin yöneticiler bu boşluğu hızla doldurarak işleyişi sürdürmüşlerdir (Demircioğlu, 2022: 1-239).

Uzaktan çalışma modelinde dönüşümcü liderliğin örgüt bağlılığına etkisi: Türkiye katılım bankacılığında bir araştırma adlı çalışma da dönüşümlü liderlik ele alınmıştır. Bu tarz liderliğin uzaktan çalışma modelinde örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışma Türkiye'deki katılım bankası çalışanlarından oluşmaktadır. Bu kişilerin uzaktan çalışma deneyimi bulunmaktadır. Örneklem 459 kişiden oluşmaktadır. Anket yöntemi kullanılmıştır. Verilerin analizleri Amos 23 Paket Programı ile gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre uzaktan çalışma sürecinin yönetimi açısından uyumlu şirket yapıları ile uyumlu yöneticilerin varlığına ihtiyaç duyulmaktadır. Geleneksel yönetim tarzları ile uzaktan çalışma modelini yönetmek zordur. Örgütlerin ve yöneticilerin kendilerini geliştirmeleri ve ihtiyaç duyulan dönüşümleri gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Dönüştürücü, etkin, girişken ve bilgi sahibi yöneticiler model içerisinde örgütsel bağlılığın artmasına katkı sunmaktadırlar (Yılmaz, 2024: 1-145).

Otantik liderlik tarzının uzaktan çalışma sürecinde çalışanın ruhsal iyi oluş (well being) haline etkisi adlı çalışma da liderlik (yönetici) tiplerinden

birisi olan otantik liderliğin çalışanlar üzerindeki etkisi ele alınmıştır. Uzaktan çalışmaya ani geçiş ve hiç deneyimlenmemiş olması sürece katılanlar üzerinde şok etkisi yapmaktadır. Bu süreci atlatmakta ve sürdürmekte yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Araştırmanın evrenini tekstil, telekomünikasyon, eğitim, gıda perakende sektörlerinden beyaz yaka çalışanları ve orta kademe yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini bu evren içerisinden araştırmaya katılmayı kabul etmiş 444 kişi oluşturmaktadır. Veriler kolayda örnekleme yöntemiyle elde edilmiştir. Araştırmanın amacına uygun verilerin toplanabilmesi için bu araştırmada anket tekniği kullanılmıştır. Anketler aracılığıyla toplanan araştırmanın verileri IBM SPSS 26.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Bu araştırmada otantik liderlik algısının ruhsal iyi oluş üzerindeki etkileri incelenmiştir. Ayrıca, otantik liderlik algısı ve ruhsal iyi oluş düzeylerinin demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığı da araştırılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular göre; katılımcıların otantik liderlik algısı toplam düzeyi ile onların ruhsal iyi oluş düzeyleri arasında pozitif yönlü orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vardır. Uzaktan çalışma ihtiyacı karşılanan katılımcıların otantik liderlik algısı toplam düzeyi, öz-farkındalık, ilişkisel şeffaflık, içselleştirilmiş ahlaki bakış ve dengeli işleme alt boyutları düzeyi ve ruhsal iyi oluş düzeyi uzaktan çalışma ihtiyacı karşılanmayan katılımcılarınkinden anlamlı düzeyde daha yüksek olarak bulunmuştur. Uzaktan çalışma modelinde lider ya da yönetici ile etkileşim halinde olmak modelde çalışan kişilerin psikolojilerine olumlu yansımaktadır (Akbulut, 2023: 1-88).

Uzaktan çalışma sıklığının ve dijital liderliğin örgütlerde takım üye etkileşimi üzerindeki etkileri adlı çalışma da dijital liderliğin uzaktan çalışma modelindeki yeri ele alınmaktadır. Örneklem seçiminde dijital araçları aktif bir şekilde kullanan ve uzaktan çalışmayı daha fazla gerçekleştiren çalışanları temsil edebilecek bir tespit yaklaşımı benimsenmiştir. Analizlerin gerçekleştirilebilmesi için SPSS versiyon 26 paket programı kullanılmıştır. Örneklem 204 kişi olup, anket yöntemi kullanılmıştır. Uzaktan çalışma teknolojik aletler sayesinde yürütülmektedir. Örgütlerde yer alan yöneticilerin bu teknolojik bilgilere sahip olmaları önemlidir. Lider, pandemi öncesi ve sonrası dönem için ilerlemeci veyahut reaktif bir tutum sergilemiş olsa bile, teknolojik dönüşüm sürecinde sahip olduğu pozisyon ve uzmanlık gücüne bağlı olarak bu sürecin en etkili aktörlerinden biridir. Modelde dijital liderlik sergilenmesinin takım üye etkileşimini arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Takım üye etkileşiminin derecesi düşük olması halinde bile dijital liderlik gösterilmesinin takım üyeleri arasındaki etkileşim gücünü yükseltebileceğini göstermiş olmasıdır. Dijital liderler modelin işleyişinde takımlar arasında oluşabilecek boşluğu doldurma fonksiyonuna sahiptir (Orak, 2022: 1-42).

Uzaktan çalışma tutumlarının örgütsel yabancılaşmaya etkisinde dijital liderliğin düzenleyici rolü adlı çalışma da dijital liderliğin çalışanların yaşadıkları örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkisi ele alınmaktadır. Örneklem sayısı 363 kişidir. Nicel bir çalışmadır. Anket yöntemi kullanılmıştır. Veriler IBM SPSS 27.0 yazılımı ile çözümlenmiştir. Uzaktan çalışma modeline hızlı geçiş ve çalışanların hazır olmayışı onların psikolojileri üzerinde olumsuz etkiler yapmaktadır. Ayrıca teknoloji kullanım becerilerinin sınırlı olması ve dijital okuryazarlıklarının bulunmaması iş stresine neden olmaktadır. Çalışanlar bu strese bağlı olarak işlerine ve örgütlerine karşı soğukluk hissetmektedirler. Bu aşama da teknolojik aletleri kullanmayı bilen ve dijital okuryazarlığı olan liderler bu durumun kontrol altına alınmasında etkili olmaktadır. Dijital liderler örgüt içerisinde uyumu ve birlikteliği sağlamakta çok etkilidirler (Akant, 2024: 1-129).

Mevcut durumu daha iyi anlamak için Founder Reports, ABD merkezli 1.000 uzaktan ve hibrit çalışanın tercihleri, motivasyonları, karşılaştıkları zorluklar ve iş yerindeki adalet algıları hakkında bir anket gerçekleştirmiştir. Anketin amacı, uzaktan çalışma ve hibrit çalışma çağında çalışan davranışlarını şekillendiren gerçek faktörleri ortaya çıkarmak ve günümüzün esnek iş gücünün çalışma düzenlerine bakış açıları ve işverenlerden ve yöneticilerden beklentileri hakkında kapsamlı bir bilgi sağlamaktır.

Yöneticiler net iletişim kurmakta yetersiz kalmaktadırlar. Uzaktan çalışanların yöneticilerinden beklediği en önemli özellik net iletişimdir. Ankete katılanların %85'i net iletişim ve yönlendirmenin şart olduğunu söylüyor. Ancak, yalnızca %51'i yöneticilerinin bunu gerçekten sağladığını belirtiyor. Bu kopukluk, şirketlerin dağıtık ortamlarda karşılaştığı en büyük zorluklardan birini vurguluyor: ekipler fiziksel olarak bir arada olmadığında etkili iletişimi sağlamak.

Uzaktan çalışanlar için net geri bildirim eksikliği, Uzaktan çalışan ekiplerin yöneticilerinin yetersiz kaldığı bir diğer alan da geri bildirimdir. Çalışanların %51'i net geri bildirimin önemli bir yönetsel nitelik olduğunu söylerken, yalnızca %40'ı mevcut yöneticilerinden net geri bildirim aldığını belirtiyor.

İletişimle ilgili önceki istatistikle birlikte değerlendirildiğinde, hibrit ve uzaktan çalışan ekiplerin birçok yöneticisinin kendilerini geliştirmesi gerektiği açıkça görülüyor. Uzaktan çalışanları yönetmek için önemli nitelikler. Anket katılımcılarına, uzaktan çalışanların yöneticileri için önemli gördükleri nitelikler/beceriler soruldu. Tüm uygun seçenekleri işaretlemeleri istendi.

Her bir niteliği listeleyen katılımcıların yüzdeleri şöyledir: Net iletişim/ yönlendirme: %85; Mikro yönetimden arındırılmış: %73; Erişilebilirlik ve

yanıt verme hızı: %64; Net geri bildirim: %51; Empati / Kişisel durumları anlama: %46; Organizasyon: %40; Esneklik: %37; Mesleki gelişim ve ilerlemeye destek: %34; İş birliğini ve takım bağıni teşvik eder: %26

Benzer şekilde, mevcut yöneticilerinin hangi nitelikleri etkili bir şekilde sergilediği de sorulmuş ve oran olarak aşağıdaki veriler elde edilmiştir. ((<https://founderreports.com/remote-work-statistics/>).

Mikro yönetimden arındırılmış: %64

Net iletişim/yönlendirme: %51

Empati / Kişisel durumları anlama: %49

Erişilebilirlik ve yanıt verme hızı: %47

Net geri bildirim: %40

Organizasyon: %37

Esneklik: %35

Mesleki gelişim ve ilerlemeye destek: %29

İş birliğini ve takım bağıni teşvik eder: %24

ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırma Sorusu: Uzaktan çalışırken yöneticilerinizle ne gibi sorunlar yaşadınız. Kendilerini geliştirmeleri gerektiğini düşündünüz mü? **Açıklayabilir misiniz?**

Cevaplar:

Yöneticileri ile sorun yaşadığını belirten çalışanların cevapları

Uzaktan çalışma yürüten çalışanların çoğu bu dönemde yöneticileri ile bir takım sorunlar yaşadıklarını ifade etmişlerdir. En temel sorunlardan birisi aynı ortamda bulunulmamasından dolayı yaşanan iletişim problemidir. Bu dönemde iletişim teknolojik aletlerle sağlanıyordu. İletişim problemi alt yapı problemlerinden ve işlerin yoğunluğundan kaynaklanıyordu. Yöneticiler hızlı talimatlar vermek ya da hızlı organizasyonlar için çalışanlarına ulaşmak istiyorlar fakat bazı durumlarda bu durum gerçekleşmiyordu. Bu durum yöneticilerde ve çalışanlarda gerilimlere neden oluyordu.

Bir başka sorun kaynağı çalışanlarına mentorluk yapacak yöneticilerin uzaktan çalışma modeli ve teknolojik araçlar konusunda yeterince bilgi sahibi olmamaları ve bu konularda kendilerini yetkinletirmemeleridir. Çalışanlar bu konularda yöneticilerinin kendilerini yetiştirmeleri gerektiğini düşünmektedir. Çalışanlar yöneticilerin bu dönemde demokratik yönetici özelliklerini

taşımaları gerektiğini belirtmektedirler. İş odaklı değil, çalışan odaklı bir yaklaşım sergilemeleri gerektiğini belirtmektedirler. Otoriter, gelenekçi yönetici tiplerinin uzaktan çalışma modelinde çok geçerli olmadığını ifade etmektedirler. Çalışanlar bu dönemde yöneticilerinin ihtiyaçlarına karşı duyarlı olmalarını beklemektedirler. Bir takım maliyetlerin şirketler tarafından karşılanmasını ve yöneticilerin bu konuda destek olmalarını istemektedirler. Yöneticilerin her zaman gelişime açık olmalarını ve çalışanlarına güvenmelerini belirtmektedirler.

“Üst yönetimin anlamadığı bazı konular oldu. Alt birim yöneticilerimizde üst yönetimin yapılmasını istediği şeyleri, her ne kadar işin yapılış şekli kafamıza yatmasa da yapmamızı istediler. Sanırım bir sağlık krizi yaşadığımızdan dolayı yöneticilerimiz biraz gergindi.” (K1)

“İlk defa deneyimlediğim için işleri nasıl düzene koyacağımı tam olarak bilemiyordum. Hepimizin işleri düzene koyup düzenli çalışması gerekiyordu aksi halde işler aksayabilirdi. Bu aşamada arkadaşlarım ve yöneticilerim birbirine güvenerek işleri yapacaktık. Başlangıçta zorlandık, daha sıkı denetim yapıldı fakat zamanla işler oturdu. Güven krizi aşılmıştı.” (K2)

“Uygulamaya geçince yöneticilerimizle sık sık toplantılar yapıyorduk. Bu durum onları rahatsız etmişti. Çalışanlar artık yanı başlarında değildi. Bu nedenle bazı yöneticilerimiz sık sık denetim yapıyorlardı. Zamanla bu işin bir güven meselesi olduğunu anladılar ve denetimlerini azalttılar. Bize olan güvenleri arttıkça kendileri de rahat ettiler. Bu işler ekip işiydi.” (K5)

“Sadece pandeminin ilk senesinde bazı yöneticilerimiz, “evden rahat rahat çalışıyorsunuz bir de konuşuyorsunuz” şeklinde tavır aldı. pandeminin ilk dönemlerinde fazla mesai yaptırmayanlarda o bir kısım yöneticilerdi. Zamanla bu tavır kırıldı. Çalışan hakları üzerinde tartışmalar sona erdi. Yöneticilerin daha insani ve anlayışlı olması gerekliliğini hissettik bu dönemde.” (K22)

“Pandeminin ilk senesinde bazı yöneticilerimiz “evden rahat rahat çalışıyorsunuz bir de tepki veriyorsunuz” şeklinde tavır aldı. Çalışan hakları üzerinde olumsuz tavır sergilediler. Sözlerimize inanmıyorlardı. Bize güvenmiyorlardı. Yöneticilerin daha insani ve anlayışlı olması gerekliliğini hissettik bu dönemde. Moral bozucu idi.” (K23)

“Yöneticilerimizle bazen iletişim problemleri yaşayabiliyorduk. Yöneticilerimizin uzaktan çalışma konusunda kendilerini yetiştirmeleri gerektiğini düşünüyordum. Biz çalışanlar bazı konularda zorlanıyorduk ve yöneticilerimizden yardım istiyorduk fakat zamanında dönüş alamıyorduk bu durumda performansımızı düşürüyordu.” (K25)

“Yöneticiliğin yalnızca insanları işlere delege etmek ve yapılmasını beklemekten ibaret olduğunu düşünmüyorum. Ayrıca çalışmalarını için sağlıklı bir çalışma iklimi

yaratmak, sorunları dinlemek ve ilgilenmek, motive etmek ya da motivasyonlarını bozmamak da iş tanımlarından sayılır. Ofisten çalışma döneminde de kendilerini geliştirmeleri gerektiğini düşünüyorum. Uzaktan çalışma döneminde bu ihtiyacı daha fazla hissettim.” (K26)

“Uzaktan çalışmaya geçince anladık ki uzak görüşlülük anlamında yöneticilerimiz değişime açık değiller. Yeniliklere uyum sağlamak rahatsız ediyor yöneticilerimizi. Geleneksel kültüre sahip yöneticilerimiz bu süreçte bizi biraz zorladılar. Dolayısıyla iletişimde yüz yüze olmadığımız için işler bazen aksadı, bazen yapılması gereken konuşmalar ertelendi. Performansımız olumsuz etkilendi.” (K7)

“Uzakta çalışmaya başladığımızda mesailerin nasıl olacağına dair bir kural belirtilmemişti. Zamanla mesai kavramı ortadan kalkmaya başladı. Üstelik fazla mesai ücretleri de ödenmiyordu. Bu durumu ilk online toplantıda dile getirdik. Çalışma saatlerinin çok olduğunu ve herhangi bir ödeme yapılmadığını söyledik. Ek mesai ödemesi yapamayacaklarını ama mesaiyi azaltmaya çalışacaklarını söylediler. Böyle bir durum olmadı fakat bizde ek mesailerde performanslarımız düşürerek çalıştık.” (K9)

“Bazı arkadaşlar yöneticilerimizin gözüne girmek için hırslı ve çekilmez olabiliyorlardı. Bu durum herkesin kendine çalıştığı duygusunu arttırıyordu. Performanslarımızı etkiliyordu. İş hayatında yöneticiliğin yalnızca insanlara işleri delege etmek ve yapılmasını beklemekte ibaret olduğunu düşünmüyorum. Ayrıca çalışmaları için sağlıklı bir çalışma ortamı yaratmak, sorunları dinlemek ve ilgilenmek, Motive etmek, ya da motivasyonlarını bozmamaları gerekmektedir. Yöneticiler çalışanlarına güvenmelidirler.” (K10)

“Pandemi döneminde uzaktan çalışırken sigorta ödemelerinin tam aylık olarak değil de on beş günlük yatırıldığını duymuştuk. Bu durum ileride emekliliğimizi olumsuz etkileyecekti. Konuyu dile getirdiğimizde durumun geçici olduğu söylenmişti fakat iki yıl boyunca sürdürülmüş. Bu durum hepimizi çok rahatsız etti. Şirketimize ve yöneticilerimize güvenimiz azaldı. Performanslarımızı olumsuz etkiledi.” (K11)

“İnternet kullanımı için ek ücret talebimiz karşılanabilirdi. Bu yönde talebimiz oldu, fakat talebimiz karşılanmadı. Yöneticilerimiz içinde ilk deneyimdi fakat kendilerini geliştirmeleri gerektiğini düşünmekteyim.” (K12)

“Yöneticimizin yalnızca uzaktan çalışmaya bağlı değil her zaman kendisini geliştirmesi gerektiğini düşünüyorum.” (K14)

“Uzaktan çalışma şekline tüm ülke olarak yabancı olduğumuz için ilk başlarda yöneticilerde nasıl davranılacağını tam olarak bilemedi. Yöneticilerde oluşan “acaba şu an evde çalışıyor mu” düşüncesi bazı gereksiz sorgulamaların yapılmasına neden oluyordu. Tabi ki çalışıyorduk. Bu durum güvensizliğin çok açık belirtisi idi. Motivasyonumuzu bozuyordu.” (K15)

“Uzaktan çalışırken yöneticilerimle bir takım iletişim problemleri yaşadım. ama yeni bir durum olduğu için herkes birbirini idare etti.” (K18)

“ Vizyon anlamında yöneticilerimiz değişime açık değiller. Yeniliklere uyum sağlamak rahatsız ediyor yöneticilerimizi. Geleneksel kültüre sahip yöneticilerimiz bu süreçte biraz zorlandılar. Dolayısıyla iletişimde yüzyüze olmadığımız için işler bazen aksadı bazen yapılması gereken konuşmalar ertelendi.” (K19)

Yöneticileri ile sorun yaşamadığını belirten çalışanların cevapları

Uzaktan çalışma yürüten çalışanların bir kısmı ise bu dönemde yöneticileri ile bir takım sorunlar yaşamadıklarını ifade etmişlerdir. Çalışanlar bu dönemde bazı iletişim problemleri hariç bir sorun yaşamadıklarını ve yöneticileri ile uyumlu bir şekilde çalıştıklarını ifade etmektedirler.

“Normal çalışma döneminde de yöneticilerimle sorunlar yaşamıyordum. Uzaktan çalıştığım dönemde de yöneticilerimle büyük sorunlar yaşamadım fakat ara sıra iletişimsizlik yaşadığımız oluyordu. Bu şekilde çalışma ara sıra sınırları zorlayabiliyordu.” (K8)

“ Ofis ortamında olduğu gibi uzaktan çalışırken de ekip olarak işlerimizi yürütebildik. Başlangıçta biraz acemilik yaşadık fakat hızla aramızdaki uyumu oluşturduk. İşler düzenli gidiyordu. Uzaktan çalışma deneyimine başlamadan önce yöneticilerimizle yapılan toplantılarda kendileri bizlere güvenciklerini vurgulamışlardır. Yeni bir deneyim olduğunu hata yapabileceğimizi söylemişlerdir. Bize güvenmeleri işlerin düzgün yapılmasında etkili oldu.” (K6)

“ Hayır, uzaktan çalışırken yöneticilerimle her hangi bir sorun yaşamadım. Kendileriyle uyumlu bir süreç yönettik. Bu durum çalışma istediğimi arttırdı. Yöneticilerimizle çok fazla sorun yaşanmadı. Genç ve yeniliklere açık bir yönetim kadrosu olduğu için iletişim ve adaptasyon sorunu yaşanmadı. Bu durum iş yapmamızı kolaylaştırıyordu. İşler verimli gidiyordu.” (K3)

“Hayır, çalışırken yöneticilerimle bir sorun yaşamadım. Kendimde yönetici olduğum için çalışma arkadaşlarımla da çok sorun yaşamadık. Böylesi tecrübeyi ilk defa deneyimlediğimiz için başlangıçta biraz şaşkındık fakat zamanla oturdu. Yöneticilerim beni bende ekibimi sürekli motive etmeye çalıştık.” (K4)

“Yönetimle sorun yaşamadım ancak üst yönetim ile çalışma saatleri konusunda sorun yaşadık. Uzun süre çalışmamız isteniyordu ve bu durum biz çalışanlar açısından oldukça yorucu idi.” (K13)

“Hayır. Yöneticilerimle sorun yaşamadım. Proje temelli çalıştığımız için herkes üzerine düşen bölümü yetiştirdiği sıkıntı yaşanmadı.” (K24)

“Hayır. İletişim problemleri yaşamadım. Yönetici olacak kişilerin her zaman kendilerini geliştirmeleri gerektiğini düşünüyorum.” (K17)

“Normal zamanda da sorunlar yaşanmıyordu uzaktan çalışırken sorunlar yaşanmadı. tabiki yönetici konumundaki insanların kendilerini her zaman güncellemeleri gerekmektedir.” (K20)

SONUÇ

Çalışma hayatında çalışanlar kadar yöneticilerde önemli rol oynamaktadır. Örgütler sadece çalışanlardan oluşmaz aynı zamanda yetki ve sorumluluk sahibi yöneticilerde mevcuttur. Örgütlerin sağlıklı işleyişinde yöneticilerin çok büyük rolü bulunmaktadır. Uzaktan çalışma modelinde de yöneticiler önemli bir unsurdur. Geleneksel ofis ortamı dışında işlerin yürütülmesi yöneticilere fazladan sorumluluk yüklemektedir. İşin ve çalışanların organizasyonunda aktif rol üstlenmeleri beklenmektedir. Yapılan nitel çalışmada elde edilen veriler bu rolün önemini ortaya koymaktadır. Öncelikle yöneticilerin bu modele uygun olarak kendilerini geliştirmeleri beklenmektedir. Teknolojik araçların kullanımı konusunda kendilerini yetkinleştirmelidirler. Modelin işleyişinin gerektirdiği teknik bilgiye sahip olmalıdırlar. İletişim konusunda işe dönüklüğün yanında çalışanlara dönükte tutum sergilemelidirler. Psikolojik olarak çalışanlarını desteklemelidirler. Uzaktan çalışanların yaşadıkları sorunlara karşı çözüm odaklı ve yapıcı olmalıdırlar.

Güncel iş dünyasında yukarıda sayılan yönetici tiplerinin her biri yeterli olmamaktadır. İş yaşamında yönetici tipleri, örgüt kültürü, sektör dinamikleri, çalışan profili ve çalışma modellerine göre farklı etkiler yaratmaktadır. Tek bir yönetici tipi tüm koşullarda ideal kabul edilemez. Özellikle işgücü piyasalarında yaşanan esnekleşme bir yönetici de farklı yönetici tiplerinin bir arada bulunmasını gerektirmektedir. Örgütlerde başarılı bir yönetim anlayışı, koşullara uygun esnek liderlik tarzını benimseyebilen yöneticilerle mümkündür. 21. Yüzyıl işgücü piyasalarında dönüşümcü ve demokratik liderliğin örgütlerde sürdürülebilirliği sağlaması açısından öneminin arttığı söylenebilir. Uzaktan çalışma modelinde, yöneticilerin çalışan özerkliğini destekleyen demokratik veya dönüşümcü yaklaşımlar benimsemeleri daha verimli sonuçlar doğurmaktadır.

KAYNAKÇA

- Abdalrahman, S (2022) “Yönetici Tipleri ve Liderlik” Başkent Üniversitesi Yayınları, <https://www.recepakdur.com/media/1751/yonetici-tipleri-ve-liderlik.pdf>
- Abid, G., Baykal, E. ve Contreras, F (2020) “E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go” *Frontier in Psychology*, Volume 11 – 2020, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>
- Akant, Y (2024) “Uzaktan Çalışma Tutumlarının Örgütsel Yabancılaşmaya Etkisinde Dijital Liderliğin Düzenleyici Rolü”, Yüksek Lisans Tezi, T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi Lisans Üstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul
- Akbulut, Ş.A (2023) “Otantik Liderlik Tarzının Uzaktan Çalışma Sürecinde Çalışanın Ruhsal İyi Oluş (well being) Haline Etkisi” Yüksek Lisans Tezi, T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Bakan, İ. ve Bulut, Y (2005) “Yönetici ve Yöneticilik Üzerine Kahramanmaraş Kentinde Bir Araştırma” *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt 5, Sayı, 9, ss. 62-89
- Cinnioğlu, H. (2018) “Etkileşimli Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Hizmetkâr Liderlik, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Yiyecek İçecek İşletmelerinde Bir Araştırma” Doktora Tezi, T.C. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale
- Demircioğlu, G (2022) “Uzaktan Çalışma İş Modelinde Liderin Dönüştürücü Rolü” Doktora Tezi, T.C. Maltepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul
- Orak, B. (2022) “Örgütsel Davranış Bilim Dalı Uzaktan Çalışma Sıklığının ve Dijital Liderliğin Örgütlerde Takım Üye Etkileşimi Üzerindeki Etkileri” Yüksek Lisans Tezi, T.C İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Özcan, D (2018) “Uzaktan Çalışmanın Türkiye’deki Çalışma Hayatı Üzerindeki Etkisinin İncelenmesine Yönelik Nitel Bir Araştırma” Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Shorb, M (2025) “Remote Work Statistics: What Workers Really Think About Flexibility, RTO, and Management” <https://founderreports.com/remote-work-statistics/>
- Tekinay, İ (2015) “Okul Yöneticilerinin E-Liderlik Yeterlilikleri” Yüksek Lisans Tezi, T.C. Mevlana Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya
- Uzun, A (2024) “Uzaktan Çalışma Modelinde E-Liderliğin Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi; Türkiye Örneği” Yüksek Lisans, T.C. İstanbul Medipol Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul

Yılmaz, G (2024) “Uzaktan Çalışma Modelinde Dönüştürücü Liderliğin Örgüt Sağlığına Etkisi: Türkiye Katılım Bankacılığında Bir Araştırma” Doktora Tezi, T.C. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

Uzaktan Çalışma Modelinde Öne Çıkan Bazı Kavramlar

İş Sağlığı ve Güvenliği

Veri Güvenliği

İnsan Kaynakları Uygulamaları

Ortaya Çıkan Maliyetler

Örgütlenme Hakkı

Çalışan Özerkliği

Yönetici ve Çalışan İlişkisi

Dr. Birol Altun