

**İBN HALDUN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**COVID-19 PANDEMİSİNDE UZAKTAN ÇALIŞMANIN
MOTİVASYON ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BANKACILIK
SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

ESRA YALÇIN RODOPLU

**TEZ DANIŞMANI
DR. ÖĞR. ÜYESİ SÜMEYYE KUŞAKCI**

İSTANBUL, 2022

**İBN HALDUN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**COVID-19 PANDEMİSİNDE UZAKTAN ÇALIŞMANIN
MOTİVASYON ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BANKACILIK
SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

ESRA YALÇIN RODOPLU

**TEZ DANIŞMANI
DR. ÖĞR. ÜYESİ SÜMEYYE KUŞAKCI**

İSTANBUL, 2022

TEZ ONAY SAYFASI

Bu tez tarafımızca okunmuş olup kapsam ve nitelik açısından İşletme alanında Yüksek Lisans Derecesini alabilmek için yeterli olduğuna karar verilmiştir.

Tez Jürisi Üyeleri

Unvan – Ad Soyad	Kanaati	İmza
Dr. Öğr. Üyesi Sümeyye Kuşakcı	_____	_____
Prof. Dr. Mahmut Arslan	_____	_____
Dr. Öğr. Üyesi Elif Değirmenci	_____	_____

Bu tezin İbn Haldun Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü tarafından konulan tüm standartlara uygun şekilde yazıldığı teyit edilmiştir.

Teslim Tarihi

Mühür

AKADEMİK DÜRÜSTLÜK BEYANI

Bu çalışmada yer alan tüm bilgilerin akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak toplanıp sunulduğunu, söz konusu kurallar ve ilkelerin zorunlu kıldığı çerçevede, çalışmada özgün olmayan tüm bilgi ve belgelere, alıntılama standartlarına uygun olarak referans verilmiş olduğunu beyan ederim.

Adı Soyadı: Esra Yalçın Rodoplu

İmza:

XXXXXXXXXX

ÖZ

COVID-19 PANDEMİSİNDE UZAKTAN ÇALIŞMANIN MOTİVASYON ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Yalçın Rodoplu, Esra

İşletme Yüksek Lisans Programı

Öğrenci Numarası: 194036001

Open Researcher and Contributor ID (ORC-ID): 0000-0001-9436-8276

Ulusal Tez Merkezi Referans Numarası: 10434334

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Sümeyye Kuşakcı

Ocak 2022, 105 sayfa

2019 yılının Aralık ayında ortaya çıkan ve tüm insanlığı tehdit eden Covid-19 Pandemisiyle birlikte meydana gelen zorlayıcı ve ani değişimin getirdiği yeni koşullar ile çalışma hayatındaki kurallar yeniden yazılmaya başlanmıştır. Araştırmanın amacı; Covid-19 pandemisiyle birlikte önemi artan uzaktan çalışmanın bankacılık sektöründe çalışanların motivasyonları üzerindeki etkisini araştırmaktır. Araştırmada amaçlı örnekleme tekniği kullanılmış ve 320 çalışana anket uygulanmıştır. Elde edilen veriler SPSS 25 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Analizde betimleyici ve karşılaştırmalı istatistikler uygulanmıştır. Araştırmada, katılımcıların uzaktan çalışma sürelerinin artması ile motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmemiştir. Demografik özelliklerdeki farklılıkların, uzaktan çalışma durumuna göre motivasyon düzeyi üzerinde etkisi bulunmadığı tespit edilmiştir. Bu araştırmada, literatürdeki bu boşluğu doldurmak amacıyla öncelikle uzaktan çalışmaya dair kavramsal çerçeve sunulmakta, Covid-19 pandemisinin uzaktan çalışma üzerindeki etkileri incelenerek uzaktan çalışmanın avantajları ve dezavantajları ele alınmaktadır. Son olarak, daha sonra yapılacak olan çalışmalara ışık tutulması amacıyla yapılmış özet literatür çalışması eklenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Bankacılık, Covid-19, Motivasyon, Pandemi, Uzaktan Çalışma

ABSTRACT

THE EFFECT OF REMOTE WORKING ON MOTIVATION IN THE COVID-19 PANDEMIC: A RESEARCH IN THE BANKING SECTOR

Yalçın Rodoplu, Esra

MA in Business Administration

Student ID: 194036001

Open Researcher and Contributor ID (ORCID): 0000-0001-9436-8276

National Thesis Center Reference Number: 10434334

Thesis Supervisor: Assist. Prof. Sümeyye Kuşakcı

January 2022, 105 Pages

Covid-19 Pandemic emerged in December 2019 have caused coercive and sudden change in all aspects of the life. Remote working, previously accepted as a privilege became a common practice. The aim of this study is to investigate the effect of remote working on the motivation of employees in the banking sector. Purposive sampling technique was used in the research and a questionnaire was applied to 320 employees. The obtained data was analyzed using the SPSS 25 program. Descriptive and comparative statistics were used in the analysis. In the study, no significant relationship was observed between the increase in the duration of remote work and the motivation levels of the participants. It has been determined that the differences in demographic characteristics have no effect on the motivation level according to the remote working status.

Keywords: Banking, Covid-19, Motivation, Pandemic, Remote Working

TEŞEKKÜR

Araştırmam ve tez yazım sürecimde beni yönlendiren ve tecrübesiyle karşılaştığım zorlukları kolaylıkla aşmam konusunda her zaman yanımda olan değerli Danışman Hocam Dr. Öğr. Üyesi Sümeyye Kuşakcı'ya şükranlarımı sunarım. Yüksek Lisans eğitimin süresince her konuda desteğini esirgemeyen tüm İbn Haldun Üniversitesi mensuplarına teşekkür ederim.

Çalışmalarımı yürütebilmem, tezimi yazabilmem için sonsuz bir anlayışla destek olan eşime, hayatımın her aşamasında beni yalnız bırakmayan motivasyon ve mutluluk kaynağı annem, babam ve kardeşime sonsuz sevgi ve saygılarımı sunarım.

Adı Soyadı: Esra Yalçın Rodoplu

İSTANBUL, 2022

İÇİNDEKİLER

ÖZ	iv
ABSTRACT	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ	x
GÖRSELLER LİSTESİ	xii
SEMBOLLER VE KISALTMALAR LİSTESİ	xiii
BÖLÜM 1 GİRİŞ	1
BÖLÜM II TEORİK ARKAPLAN	5
2.1. Çalışma Kavramı.....	5
2.1.1. Sanayi Devrimi Dönemi.....	7
2.1.2. Dünyada Esnek Çalışma.....	9
2.1.3. Türkiye’de Esnek Çalışma.....	11
2.2. Uzaktan Çalışma Kavramı.....	14
2.2.1 Uzaktan Çalışma Türleri.....	16
2.2.1.1. Evden Çalışma.....	16
2.2.1.2. Merkez Eksenli Uzaktan Çalışma.....	18
2.2.1.3. Hareketli Uzaktan Çalışma.....	19
2.2.3. Uzaktan Çalışmanın Etkileri.....	21
2.2.3.1. Olumlu Etkileri.....	21
2.2.3.2. Olumsuz Etkileri.....	24
2.2.4. İş-Yaşam Dengesi Açısından Uzaktan Çalışma.....	27
2.2.5. İletişim Açısından Uzaktan Çalışma.....	29
2.3. Motivasyon.....	30
2.3.1. Motivasyon Türleri.....	31
2.3.1.1. İçsel Motivasyon.....	31
2.3.1.2. Dışsal Motivasyon.....	32
2.3.2. Motivasyon Teorileri.....	32
2.3.2.1. Kapsam Teorileri.....	32
2.3.2.1.1. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı.....	33
2.3.2.1.2. Herzberg’in Çift Faktör Teorisi.....	33
2.3.2.1.3. Douglas McGregor’un X ve Y Kuramı.....	34

2.3.2.1.4. Alderfer'in ERG Teorisi.....	35
2.3.2.2. Süreç Teorileri.....	36
2.3.2.2.1. Davranış Şartlandırması Yaklaşımı.....	36
2.3.2.2.2. Vroom'un Bekleyiş Teorisi.....	36
2.3.2.2.3. Amaç Teorisi.....	37
2.3.2.2.4. Eşitlik Teorisi.....	37
2.3.3. Çalışan Motivasyonunu Etkileyen Faktörler.....	37
2.3.3.1. Ekonomik Faktörler.....	37
2.3.3.2. Psiko-Sosyal Faktörler.....	38
2.3.3.3. Kişisel Faktörler.....	38
2.3.3.4. Örgütsel ve Yönetmel Faktörler.....	38
2.4. Örgütsel Değişim.....	39
2.4.1. Örgütsel Değişimin Nedenleri.....	40
2.4.1.1. İçsel Nedenler.....	40
2.4.1.2. Dışsal Nedenler.....	40
2.4.1.2.1. Ekonomik Nedenler.....	41
2.4.1.2.2. Teknolojik Nedenler.....	41
2.4.1.2.3. Rakipler.....	41
2.4.1.2.4. Yasal ve Politik Nedenler.....	41
2.4.2. Pandemi Sürecinde Uzaktan Çalışmayla Birlikte Yaşanan Örgütsel Değişimler.....	42
BÖLÜM III LİTERATÜR TARAMASI.....	44
3.1. Literatür Özet Tablosu.....	47
BÖLÜM IV COVID-19'UN EKONOMİK VE SOSYAL ETKİLERİ.....	49
4.1. Covid-19 Kaynaklı Evden Çalışma.....	52
4.2. Covid-19 Sonrası Dönemde Çalışma Hayatı.....	54
BÖLÜM V ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ.....	57
5.1. Araştırmanın Kapsamı, Amacı ve Yöntemi.....	57
5.1.1. Araştırmanın Konusu ve Soruları.....	57
5.1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	58
5.1.3. Araştırmanın Hipotezleri.....	59
5.1.4. Örneklem.....	60
5.1.5. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları.....	60
5.1.6. Anketin Uygulanması.....	61

5.1.7 Analiz Yöntemleri.....	62
5.1.8. Ölçeklerin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi.....	62
5.1.9. Faktör Analizi.....	63
BÖLÜM VI BULGULARIN ANALİZİ.....	65
6.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	65
6.2. Katılımcıların Covid-19 Sürecinde Uzaktan Çalışma Durumu.....	67
6.2.3. Katılımcıların Mottaz Motivasyon Ölçeğine İlişkin Yanıtlarının Analizi....	68
6.3. Demografik Özelliklerin Farklılıklarından Oluşan Değişikliklerin Motivasyon Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi.....	77
6.3.1. Cinsiyet Faktörünün Motivasyon Üzerindeki Etkisi.....	78
6.3.2. Medeni Durum Faktörünün Motivasyon Üzerindeki Etkisi.....	79
6.3.3. Yaş Faktörünün Motivasyon Düzeyi Üzerindeki Etkisi.....	80
6.3.4. Eğitim Durumu Faktörü ile İş Yaşam Dengesi ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	81
6.3.5.Çocuk Sahibi olma Faktörünün Motivasyon Düzeyi Üzerindeki Etkisi.....	82
6.3.6. Tecrübe yılının Motivasyon Düzeyi Üzerindeki Etkisi.....	83
6.3.7. Evin uzaktan/evden çalışmaya uygunluk Faktörünün Motivasyon Düzeyi Üzerindeki Etkisi.....	84
6.3.8. Covid-19 Sürecinde Uzaktan/Evden Çalışma Faktörü ile Motivasyon Düzeyi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	85
BÖLÜM VII SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	87
REFERANSLAR.....	92
EKLER.....	102
EK A.....	102
EK B	103
ÖZGEÇMİŞ.....	105

TABLolar LİSTESİ

Tablo 2.1. İş gücü verileri TÜİK, 2018.....	13
Tablo 3.1. Literatür Özeti.....	47
Tablo 5.1. Faktör Analizi Sonuçları.....	63
Tablo 6.1. Katılımcıların Genel Özellikleri.....	66
Tablo 6.2. Katılımcıların Covid-19 Sürecinde Uzaktan Çalışma Durumu.....	67
Tablo 6.3. Mottaz Motivasyon Ölçeği Soru 1.....	68
Tablo 6.4. Mottaz Motivasyon Ölçeği Soru 2.....	68
Tablo 6.5. Mottaz Motivasyon Ölçeği Soru 3.....	69
Tablo 6.6. Mottaz Motivasyon Ölçeği Soru 4.....	69
Tablo 6.7. Mottaz Motivasyon Ölçeği Soru 5.....	69
Tablo 6.8. Mottaz Motivasyon Ölçeği Soru 6.....	70
Tablo 6.9. Mottaz Motivasyon Ölçeği Soru 7.....	70
Tablo 6.10. Mottaz Motivasyon Ölçeği Soru 8.....	70
Tablo 6.11. Mottaz Motivasyon Ölçeği Soru 9.....	71
Tablo 6.12. Mottaz Motivasyon Ölçeği Soru 10.....	71
Tablo 6.13. Mottaz Motivasyon Ölçeği Soru 11.....	71
Tablo 6.14. Mottaz Motivasyon Ölçeği Soru 12.....	72
Tablo 6.15. Mottaz Motivasyon Ölçeği Soru 13.....	72
Tablo 6.16. Mottaz Motivasyon Ölçeği Soru 14.....	73
Tablo 6.17. Mottaz Motivasyon Ölçeği Soru 15.....	73
Tablo 6.18. Mottaz Motivasyon Ölçeği Soru 16.....	73
Tablo 6.19. Mottaz Motivasyon Ölçeği Soru 17.....	74
Tablo 6.20. Mottaz Motivasyon Ölçeği Soru 18.....	74
Tablo 6.21. Mottaz Motivasyon Ölçeği Soru 19.....	75
Tablo 6.22. Mottaz Motivasyon Ölçeği Soru 20.....	75
Tablo 6.23. Mottaz Motivasyon Ölçeği Soru 21.....	76
Tablo 6.24. Mottaz Motivasyon Ölçeği Soru 22.....	76
Tablo 6.25. Mottaz Motivasyon Ölçeği Soru 23.....	77
Tablo 6.26 Mottaz Motivasyon Ölçeği Soru 23.....	77
Tablo 6.27. Cinsiyet ile Motivasyon Düzeyi arasındaki İlişki.....	78
Tablo 6.28. Medeni Durum ile Motivasyon Düzeyi arasındaki İlişki.....	79

Tablo 6.29. Yaş ile Motivasyon Düzeyi arasındaki İlişki.....	80
Tablo 6.30. Eğitim Durumu ile Motivasyon Düzeyi arasındaki İlişki.....	81
Tablo 6.31. Çocuk Sahibi Olma Durumu ile Motivasyon Düzeyi arasındaki İlişki...	82
Tablo 6.32. Tecrübe süresi ile Motivasyon Düzeyi arasındaki İlişki.....	83
Tablo 6.33. Evin Uzaktan/evden Çalışmaya Uygunluk Durumu ile Motivasyon Düzeyi arasındaki İlişki.....	84
Tablo 6.34. Covid-19 Sürecinde Uzaktan/Evden Çalışma Durumu ile Motivasyon Düzeyi Arasındaki İlişki.....	86



GÖRSELLER LİSTESİ

Şekil 4.1. COVID-19'un Sektörel Etkileri (Akca ve Küçükoğlu, 2020: 74).....50



SEMBOLLER VE KISALTMALAR LİSTESİ

AB	Avrupa Birliği
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
BİT	Bilgi ve İletişim Teknolojileri
Covid-19	Koronavirüs Hastalığı
İŞKUR	Türkiye İş Kurumu
ILO	Uluslararası Çalışma Örgütü (International Labour Organization)
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin Testi
WHO	Dünya Sağlık Örgütü
vb.	Ve benzeri



BÖLÜM I

GİRİŞ

Küreselleşme ile birlikte ülkeler eskisinden daha çok birbirine yakın olmuştur. Bu durum genellikle olumlu sonuçlar doğursa da salgın hastalıklar gibi durumlarda ise olumsuz olarak görülmektedir. 1 Aralık 2019 yılında Çin'in Vuhan kentinde ortaya çıkan Covid-19 kısa sürede tüm dünyayı etkisi altına almıştır. Türkiye'de ise ilk Covid-19 vakası 11 Mart 2020'de görülmüştür. 2021 yılının sonlarına geldiğimiz bu günlerde aşılama ile birlikte salgın kısmen kontrol altına alınmış gibi görünse de halen Covid-19 vakaları görülmekte ve bundan kaynaklı can kayıpları yaşanmaktadır.

Pandemi süreci sağlık alanının yanı sıra iş hayatını da doğrudan etkilemiştir. Bu süreçte işletmeler çalışanlarını Covid-19 salgınına karşı korumak amacıyla devletin belirlemiş olduğu kurallar çerçevesinde aldıkları tedbirleri uygulamaya koymuşlardır. Bu tedbirlerin uygulanması sırasında yeni kurallara adaptasyon ve salgın endişesi çalışanların motivasyonlarını düşmesine yol açmıştır. Bazı sektörlerde iş kapasiteleri önemli ölçüde azalırken; kargo, ulusal marketlerin lojistik ağları ve sağlık sektörlerinde çalışan iş görenler daha fazla çalışmak zorunda kalmışlardır. Ev hizmetleri, dışarıdan sağlanan yemek hizmetleri, araç kiralama, otel konaklama, ulaşım, havacılık gibi sektörler negatif etkilenen sektörler olmuşlardır(Deloitte, 2020:4).

Bu süreç içinde hem Türkiye'de hem de dünyada çok sayıda kişi işsiz kalmış, sayısız firma iflas etmiştir. Bunun yanı sıra çalışma sistemlerinde de değişiklikler yaşanmıştır. Birçok ülkede kısmi veya tam kapanma yaşandığı için çalışma kavramında önemli değişimler yaşanmıştır. Evden çalışma kavramı bu süreç içinde yaygınlaşmıştır. Toplantılar, iş görüşmeleri vb. internet aracılığı ile yapılmıştır. Günümüzde kapanmalar yaşanmıyor olsa da halen bazı işletmelerin evden çalışmayı devam ettirdiği bilinmektedir. İşletmeler bazında bakıldığında, işverenlerin çalışanları için aldıkları tedbirler ya da eksik bıraktıkları uygulamalar çalışanların aidiyetlerini ve

işletmelerine olan güvenlerini etkilemiştir. Çalışanın sağlığı için alınan maskeler, işletme içinde uygulanmaya başlanan sosyal mesafe kuralları, işletmelerin dört bir yanına yerleştirilen hijyen ürünleri vb. uygulamalar çalışanların motivasyonlarına yansımıştır. Covid-19 salgın tehdidinin çalışanlarda yarattığı tedirginlik işletmelerin yönetmeleri gereken bir kriz olarak değerlendirilmektedir (Yenigün, 2020: 9). Çalışma hayatı açısından değerlendirdiğimizde; ekonomik etkiler ile birlikte, insan kaynakları yönetimi alanında işletmelere önemli ölçüde sorumluluk yüklenmiştir. (Tepehan, 2010:49).

Bu süreçte yapılan araştırmalar çalışanların motivasyonlarında yaşanan değişimleri ispatlar niteliktedir. Geril ve şentürk (2021) araştırmalarında Covid-19 sürecinde çalışan motivasyonlarındaki değişimleri incelemişler ve çalışanların motivasyonlarının yaklaşık % 63 oranında orta düzeyde olduğunu aktarmışlardır. Tuna ve Türkmenadağ (2020) da Covid-19 salgını döneminde uzaktan çalışma ile ilgili bir araştırma yapmıştır. Elde ettikleri verilere göre, çalışma zamanının esnediği ve uzadığı, toplantıların yapılmasının çocuklu evlerde zor olduğu, amirlerin farklı tepkiler gösterebildiği, iş yükünün arttığı ve işyeri disiplininin bozulduğu belirlenmiştir. Uzaktan çalışmanın motivasyon üzerinde olumsuz etkilerini ise evde çalışma ortamının olmaması, iş yükünün artması, işten çıkarmaların olması, iş ortamının bozulması şeklinde belirlemişlerdir. Bu bağlamda örgütlerde ciddi bir değişim gözlenmekte ve ileriki zamanlarda çalışma hayatının eskisi gibi olmayacağı düşünülmektedir. Bundan dolayı bu araştırmada Covid-19 salgını süresince uzaktan çalışmanın motivasyon üzerindeki etkisi incelenmektedir.

Son zamanlarda çalışma hayatının eskisi gibi olmayacağı düşünülmektedir. Bundan dolayı bu araştırmada Covid-19 salgını süresince uzaktan çalışmanın motivasyon üzerindeki etkisi incelenmektedir.

Covid-19 salgını sürecinin çalışma hayatına etkileri, başlı başına yeni bir araştırma alanı ortaya çıkarmıştır. Literatürde çok sayıda araştırmanın bulunmadığı uzaktan çalışma, bu girdiğimiz süreçte en ilgi çeken araştırma konulardan biri haline gelmiştir.

Yapılan literatür taramasında Covid-19 süreci özeline uzaktan çalışmanın motivasyon üzerindeki etkisini inceleyen Türkçe veya İngilizce araştırmaların sayısı

tespit edebildiğimiz kadarıyla azdır. Bu açıdan araştırmanın literatürdeki boşluğun doldurması, ileride yapılacak olan araştırmalara ışık tutması ve şirketlerin çalışma stilleri konusunda karar alma süreçlerine ışık tutması amaçlanmıştır.

Bu kapsamda, araştırmada şu sorulara cevap aranmaktadır:

- Uzaktan çalışma durumu, yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve medeni durum vb. demografik faktörlere göre, motivasyon düzeylerinde bir değişime sebep oluyor mu?
- Uzaktan çalışmanın çalışanların motivasyonları üzerinde doğrudan bir etkisi var mı?

Araştırmanın birincil hipotezi şu şekildedir:

H₁: Covid-19 sürecinde banka personellerinin uzaktan çalışma sistemine geçmeleri ile motivasyonları arasında anlamlı ilişki vardır.

Araştırma kapsamında ayrıca çalışanların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, çocuk sahibi olma durumu gibi demografik özellikleri ile Covid-19 sürecinde uzaktan çalışma durumuna göre motivasyon düzeylerinde anlamlı farklılıklar olup olmadığının tespit amacıyla aşağıdaki hipotezler kurulmuştur;

H₂: Uzaktan çalışan banka personellerinin motivasyon düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H₃: Uzaktan çalışan banka personellerinin motivasyon düzeyleri yaşa göre farklılık göstermektedir.

H₄: Uzaktan çalışan banka personellerinin motivasyon düzeyleri medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H₅: Uzaktan çalışan banka personellerinin motivasyon düzeyleri eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H₆: Uzaktan çalışan banka personellerinin motivasyon düzeyi çocuk sahibi olma durumuna göre farklılık göstermektedir.

H₇: Uzaktan çalışan banka personellerinin motivasyon düzeyi evin uzaktan çalışmaya uygun olması durumuna göre farklılık göstermektedir.

H₈: Uzaktan çalışan banka personellerinin motivasyon düzeyi tecrübelerine göre farklılık göstermektedir.

Araştırmamızın ikinci bölümü teorik arka plan ve literatür çalışmasından oluşmaktadır. Genel olarak çalışma kavramı, Sanayi Devrimi, Dünya’da ve Türkiye’de çalışma kavramından bahsedilmiştir. Uzaktan çalışma kavramı ve türleri anlatılmıştır. İş yaşam dengesi hakkında bilgi verilmiş, Covid-19 pandemisi sonrası bu dengenin nasıl etkilendiği hakkında örnekler verilmiştir. Motivasyon, motivasyon türleri ve teorileri hakkında bilgi verilmiştir. Örgütsel değişim ve nedenlerinden bahsedilmiş olup Covid-19 pandemisi sonrası örgütsel seviyede yaşanan değişikliklerden bahsedilmiştir.

Üçüncü bölümde, bu çalışmadan sonra yapılacak olan araştırmalara katkı sağlaması amacıyla Covid-19 pandemisi ve uzaktan çalışma hakkında daha önce yapılmış olan çalışmalara yer verilmiştir. Dördüncü bölümde, Covid-19 sürecinin çalışma yaşamında meydana getirdiği değişim ele alınmaktadır. Uzaktan çalışmaya geçiş süreci ve uzaktan çalışmanın avantaj ve dezavantajları ele alınmaktadır. Covid-19 pandemisi sonrası çalışma hayatında meydana gelen değişimlerden bahsedilmiştir. Beşinci bölümde, araştırma metodolojisi ve uygulanan yöntemlerinden bahsedilmiştir. Altıncı bölümde, banka çalışanları üzerinde yapılan anket neticesinde elde edilen verilerin analizleri ve bulgular yer almaktadır. Yedinci bölümde, araştırmanın sonuç ve öneriler kısmı bulunmaktadır.

BÖLÜM II

TEORİK ARKAPLAN

2.1. Çalışma Kavramı

Çalışma, hayatın devamlılığını sağlayan sosyal bir hareket olarak, geçmiş insanlığın başlangıcına kadar uzanan bir kavramdır. O günden beri de insan hayatının odak noktalarından biridir. İnsan hayatının kültürel ve tarihi evrelerinin tamamında geçim sağlamak en önemli kaygılardan birisi olmuştur. Bundan dolayı kişiler geçimlerini sağlamak için etkili yöntemleri araştırmış ve ortaya çıkarmak için çaba göstermişlerdir (Güzel, 2008: 19).

Bireyin hayat sürecinin önemli bir kısmını içeren ve genellikle yetişkinlik döneminin temel gelişimsel görevlerinden biri olarak kabul gören çalışma, Keser (2004) tarafından bireyin zihinsel ya da bedensel olarak herhangi bir yönde emek vererek bundan ekonomik, kültürel, psikolojik ve sosyal rolleri bakımından doyum sağlaması durumu olarak tarif edilmiştir.

Çalışma Bozkurt (2012) tarafından en geniş manasıyla, hizmet üreten ya da bir kullanım değeri olan her türden etkinlik şeklinde tanımlanmıştır. Daha farklı bir ifadeyle, yarar sağlamak için ellerin, aklın, makinelerin ve aletlerin kullanımıyla ilk olarak üzerinde çalışılan objeyi ve nihai olarak da bireyi etkileyen eylemler bütünüdür.

Kapız (2001:1) tarafından ise çalışma; kişinin zihinsel, bedensel ve/veya ruhsal enerji harcaması suretiyle maddi ve/veya manevi kazanç sağlama karşılığında kendisi veya başkaları için değerli hizmet ve mallar üretmiş olduğu devamlı ve amaçlı faaliyetler olarak tanımlanmıştır. Çalışma noktasında farklı tanımların olduğu görülmektedir. Fakat bunlarda ortak olan nokta, çalışmanın bir değer üretme olduğudur.

Kişiler, zamanlarının önemli bölümlerini iş hayatında “çalışan” olarak geçirmekte; bundan dolayı çalışma, kişinin hem çalışma hem de çalışma haricindeki hayatını

etkilemektedir (Keser, 2015: 898). Peki, bireyler neden çalışır? İnsanları çalışmaya iten veya yönlendiren nedenler nelerdir? Öncelikle insan, fiziksel olarak yaşamını sürdürmek için çalışır. Yiyecek, barınma, giyecek ve benzeri temel ihtiyaçların karşılanması için çalışılması gerekmektedir. Bu bağlamda çalışma, hayatın merkezi olarak kabul edilir. Ancak çalışmanın yüklendiği manalar ve fonksiyonlar, artık yalnızca fiziksel yaşamı sürdürmeye ilişkin değil, bunun yanında psikolojik ve sosyal gereksinimlerini de sağlamaya ilişkindir (Kapız, 2001: 3-6). Bahsedilen niteliğinden dolayı çalışma, birçok unsurdan etkilenerek şekillenir. Mikro seviyede psikolojik ve demografik unsurlar, makro seviyede ise değerler, toplum yapısı, ekonomi, sosyo-kültürel unsurlar ve değerler etkilidir.

Çalışma, kuşkusuz bireylerin mutluluğunun, ruh sağlığının, yaşam doyumunun temellerinden biridir. Belli bir işin yapılması, insanın belli bir zamanını alacağından dolayı çalışma hayatı psikolojik bakımdan önem taşır. Kişi çalışarak ürettiği kendine olan güven artar ve çalışma yaşamında bazı başarıları elde ederek psikolojik açıdan da tatmin olur. Söz konusu doyum yalnızca iş hayatında kalmaz ve genel yaşam doyumunu da pozitif olarak etkiler. Bundan dolayı kişilerin bazı psikolojik beklenti ve doyumlara dayalı şekilde çalışmaya yöneldikleri de fark edilmektedir (Keser, 2015: 890).

Çalışma hayatı kavramına yaklaşım tarzı bakımından sosyolojik bakış açısının diğerlerinden en net farkı, çalışma hayatını yalnızca üretim sürecine dair etkinlik ve verimlilikle sınırlamayıp, toplum hayatı üzerindeki etkilerini de dikkate almasıdır. Ayrıca çalışma yaşamı kavramının “yaşam” bileşeni, çalışmanın toplumsal etkilerini net olarak ortaya koymaktadır. Bu durum, çalışma hayatının yalnızca ekonomik ihtiyaçlarla sınırlı kalamayacağını ve maddi olmayan diğer ihtiyaçları da içinde barındırdığını net olarak göstermektedir. Sadece üretim etkinliği ile sınırlı olmayan iş yaşamı kavramı, bu şekilde kendine has “yaşam alanı” da meydana getirmektedir. Bahsedilen yaşam alanının sınırlılıklarının tespit edilmesi, önemli ölçüde modern toplumda anlamı çeşitlenen çalışma ifadesinin belirgin hale getirilmesine bağlıdır. İlgili durum, önemli ölçüde çalışma kavramının “oluşumu”na, modernleşme dönemindeki “değişen anlamı”na ve “işin nitelikleri”ne yoğunlaşmayı gerekli kılar. Bu tarz bir ele alış, aynı zamanda çalışma kavramının farklı anlamlarının sosyolojik

bakış açısına taşınmasını sağlaması bakımından ciddi bir öneme sahiptir (Güzel, 2008: 21).

İş hayatı kavramı, genel olarak kişinin işiyle ilgilenecek geçirdiği zamanı ifade etmek için kullanılır. Fakat konu derinlemesine ele alındığında, iş hayatının bir ömür boyu insan üzerinde büyük etkilere sahip olduğu, çalışma hayatı dışındaki yaşamın planlamasında ve gelişiminde de baskın, merkezi bir ilgi alanı olduğu fark edilmektedir. Daha ilkokuldan başlayarak öğrenimin çalışma yaşamına hazırlık olduğunu algılayan, en azından yaşamının 20 yılında gününün üçte birini işte geçiren ve emeklilik yaşantısını çalışma hayatında geçen süreye ve bu sürede gösterdiği performansa borçlu olan bireyin hayatında, işle geçen sürelerin ciddi manada bir ağırlığı bulunur. Bundan dolayı iş hayatı kavramını olabildiğince geniş bir şekilde tanımlamak, daha sağlıklı neticelere ulaşılması adına önemlidir. Bahsedilen düşünceler çerçevesinde çalışma hayatı, bireyin ilk defa bir iş sahibi olma veya çalışma isteğiyle başlar ve aktif çalışma yaşamının tamamlanmasından sonra, işe dair maddi kazanç, yargı, tutum ve değerler etkisini devam ettirdiği sürece sürer (Bozkurt, 2012: 21).

2.1.1. Sanayi Devrimi Dönemi

Sanayi Devrimi, 18.yüzyılın ortalarına doğru ilk olarak İngiltere’de, sonrasında ise Kuzey Amerika’da gerçekleşmiş ve bu devrimle birlikte ortaya çıkan yeni teknolojiler, yeni bir çalışma ve üretim ortamı oluşturmuştur. James Watt tarafından 1765 yılında buhar makinesinin icat edilmesi, Sanayi Devrimi’nin hareketi geçirici kuvveti olarak tarihsel bakımdan adeta bir dönüm noktası olmuştur. Sanayi Devrimi, insanlık tarihinin ikinci önemli dönüm noktası olarak kabul edilir. Bu devrim ile tarım, zanaat ve hayvancılığa dayalı bir ekonomik sistemden makineli üretimin ağırlıkta olduğu bir ekonomik yapıya geçiş yaşanmıştır (Ağca, 2017: 11).

Harvey (2012: 230) tarafından da ifade edildiği gibi “mekan ve zaman noktasındaki nesnel arayışlar, zoraki olarak toplumsal hayatın yeniden üretimine hizmet eden pratik ve maddi süreçler üzerinden oluşturulmaktadır. Daha farklı bir ifadeyle, her sosyal formasyon veya özgül üretim tarzı, kendine has bir mekan ve zaman pratikleri ve kavramları boğuşuna” sahiptir. 18. ve 19. yüzyıl başlarına kadar genellikle ev şeklindeki küçük atölyelerde gerçekleştirilen üretim, Sanayi Devrimi’nden sonra

fabrikalarda yapılmaya başlanmıştır. Buhar gücünün kullanımı ile makinelerin sayısı, karmaşıklık seviyesi ve yapabildikleri işlemlerin sayısı ciddi anlamda artmış ve kitlesel üretime geçiş yaşanmıştır. Fakat ölçeğin teknoloji ile birlikte genişlemesine bağlı olarak üretimin hızı artarken, diğer taraftan da evlerden kadın ve çocuk emeği tarafından desteklenmeyi gerektirmiştir.

Geçmişte küçük zanaatkâr, maddi ve insani üretim araçlarını bir araya getirmek suretiyle varlığını devam ettirirken, yeni sistemde kendisine yer bulmayı başaramamıştır. Çünkü yeni sistemdeki üretim miktarı onun kontrol edebileceğinin çok üzerine çıkmış, insan ile mekanik araçlar arasındaki ilişki de değişmiştir. Bahsedilen değişimin sonucunda, bireysel zanaatkarların küçük üretime dayalı olan eski üretim şekilleri, varlığını devam ettirme noktasında dirençli olsa da yok olmaktan kurtulamamıştır. İş gücü yapısındaki değişim, kitle üretimiyle mücadele edemeyen zanaatkâr sayısının hızla azalmasına neden olmuştur. Modern makine ve fabrikalarla mücadele edemeyen küçük zanaatlar ve el işleri kaybolmaya yüz tutmuş ve buna bağlı olarak işsizlik ortaya çıkmıştır (Hiç, 1979:9). Bahsedilenlerin sonucunda işsiz kalan zanaatkârlar, fabrika işçilerine dönüşmüş ve buradaki işgücü ihtiyacına cevap vermeye başlamışlardır. Yeni doğan sanayi, gerekli olan vasıflı işgücünü zanaatkârlardan alırken, vasıfsız işgücünü ise kırsaldan kentlere göç eden insanlardan karşılamıştır. Bütün bunlar, yaşamsal dengelerin birçok ölçüde değişmesine neden olmuştur (Agcadağ, 2017: 12).

Yaşanan bu durum ile birlikte kent nüfusları ciddi anlamda artmaya başlamış ve yeni mimari çözümlere ihtiyaç duyulmasına neden olmuştur. Seri üretimi mümkün kılan fabrikalar ve buralarda çalışan eski tarım işçileri, yeni işçi sınıfının barınma ihtiyaçlarını karşılayacak yeni yapı türlerini ve kent organizasyonlarını adeta zorunlu kılmıştır. Eski kentlerin bu noktadaki yetersizliği nedeniyle gelişen bölgelerde yeni kentlerin oluşması, ilgili dönemin ihtiyaçlarına uygun olacak şekilde “fabrika” ve “pazar” oluşumlarını odak noktasına alacak şekilde üretim merkezli mimari çözümlerin oluşmasına neden olmuştur (Harvey, 2012: 232).

Çalışma, modern sanayi toplumunda bireysel ve toplumsal düzenin sürdürülmesinin temeli haline gelmiştir. Fabrikaların işin merkezi olmasıyla birlikte ev ve iş yerleri birbirinden ayrılmış; bahsedilen durum Güzel (2008:21)’in deyişiyle mekân ve zaman

bakımından “yaşanılan yer” ile “çalışılan yer” kavramlarının farklılaşmasıyla sonuçlanmıştır. İlgili durum evden işe ve işten de eve insan trafiğinin oluşmasını beraberinde getirmiştir. Günlük hayattaki zaman dilimleri, çalışma süresi esas alınarak belirlenmeye başlanmış, çalışanlar işe gitmek için günün belli zamanında evlerinden ayrılmak zorunda kalmıştır. Bütün bunların sonucunda iş, vardiya, hafta sonu, boş zaman ve tatil gibi kavramlar sanayi yaşamının birer parçası haline gelmiştir. İş, sadece aile ve boş zamanın değil, aynı zamanda genel yaşamın da önemli bir alanını meydana getirmiştir. Bütün bunların yanında işin oluşturduğu sosyo-ekonomik baskılar, çalışanların iş haricinde kendilerine ve ailelerine ayırdıkları sürelerin niteliği ve miktarında da önemli ölçüde belirleyici olmuştur.

2.1.2. Dünyada Esnek Çalışma

İkinci Dünya Savaşından sonra teknolojik gelişmelerin artması sonucunda işgücü piyasasında, üretimin şekli ve yapısında değişim kaçınılmaz olmuştur. Özellikle petrol krizi ile birlikte bu değişim hızlanmıştır. 1970’li yıllara kadar yaygın olan kitlesel üretim, iş bölümü ve tam gün standart istihdamı savunan Fordist sistem geçerliliğini yitirmeye başlamıştır.

1900’lerin başlarında ilk kez Ford otomobil fabrikasında uygulanmaya başlayan bir üretim sistemi olarak Fordizm, “üretimin sürekli kayan bir montaj hattı üzerinde, özel amaçlı makineler ve ağırlıklı olarak niteliksiz emek kullanılarak yapıldığı seri/ kitlesel üretim sistemi” olarak tanımlanmaktadır (Alkan, 2007, s. 23).

Yeni teknolojilerin ortaya çıkmasıyla birlikte Fordizm sistemi geçerliliğini yitirmiş ve esneklik tüm dünyadaki işgücü piyasaları için kaçınılmaz olmuştur. Arz-talep değişiklikleri ve dünyada yaşanan dalgalanmalara ayak uydurabilmek için işgücü piyasasının esnek bir yapıya sahip olması ihtiyacı ortaya çıkmıştır.

Gelişmiş Batılı ülkeler ele alındığında, esnek çalışmanın ilk defa Almanya’da ortaya çıktığı görülmektedir. Federal Almanya’da bulunan Messeeschmidt-Börkov-Bolohm işletmesinde, 1967’de esnek çalışmaya geçilmiştir. 1970’lerde Avrupalı ülkelerde hızlı bir şekilde yayılan esnek çalışma, toplamda beş bin işletme tarafından uygulanmaya başlanmıştır (Aydınlı, 2007: 2).

Çalışmanın yasak kabul edildiği Pazar gününde ve resmi tatil günlerinde kanunda yer alan istisnalara dayanarak çalışmak zorunda kalan çalışanlar, gelecek iki ya da dört haftalık süreç içerisinde belirlenen bir günde işe gitmeme hakkına sahip olmaktadır. Bu bağlamda Almanya, esnekliği daha çok süre esnekliği şeklinde uygulamaktadır. Vardiyalı çalışma, fazla mesai ve kayan iş süresi gibi uygulamalar her ne kadar Almanya’da yaygın olsa da, mekânsal bakımdan esnekliğin daha az olduğu bir sisteme sahip oldukları gözlemlenmektedir (Prinz, 2006: 191).

Hollanda’da esnek çalışma, bir politika olarak kullanılır ve hedefinde iş gücüne katılımı arttırmak vardır. Bilhassa kadın, yaşlı, genç ve etnik azınlıkların iş gücüne katılımlarının teşvik edilmesi hedeflenir. Tıpkı Almanya’daki gibi burada da Hollanda Medeni Kanunu ile Merkezi ve Yerel Devlet Personel Kanunu türünden düzenlemeler üzerinden süre bakımından esnekliğe ayrı bir önem verilmiştir. Çünkü buradaki erkeklerin %15’i, kadınların ise %70’i kısmi süreli olarak çalışmaktadır. Almanya’daki gibi burada da Çalışma Süreleri Kanunu vardır. Bir önceki paragrafta bahsedilen iş işlevlerinin paylaşılması, daha farklı bir deyişle işlevsel esneklik bakımından Hollanda’nın önde gelen Avrupa ülkelerinden birisi olduğu görülmektedir (Hoogendoorn, 2007: 230).

Çalışma şartları, İtalya’da son derece ayrıntılı bir şekilde incelenmiş ve iş ilişkisinin nasıl başlayarak bitebileceği detaylı olarak düzenlenmiştir. Burada dikkat çeken hususlardan birisi esnekliğin süre bakımından daha çok iş ilişkisi bakımından ele alınmasıdır. Günlük ve haftalık çalışma süreleri ilgili kanunlarda güvenceye alınmış ve çıraklık uygulamasının çıraklıkla ilgili sözleşmeye dayandırılması, kısmi süreli çalışma, geçici iş ilişkisi kavramının ortaya atılması türünden uygulamalar benimsenmiştir (Minicone, 2007: 201).

Haftalık çalışma süresi, Fransa’da 35 saat olacak şekilde düzenlenmiştir. Ancak bu uygulama idareciler, bakıcılar ve satış temsilcileri için geçerli sayılmamıştır. Bilhassa büyük şirketler, iş görenlerin alternatif saatleri değerlendirmesi noktasında esnek çalışma saatleri uygulaması gerçekleştirmektedir (Justlanded, 2011).

ABD’de çalışanlar, geleneksel olarak sabah 9 akşam 5 saatleri arasında çalışmaktadır. Son dönemlerde ise esnek çalışma modeli öne çıkmaya başlamıştır. İşlerin doğası gereği günün belli saatlerinde işe gelerek işten ayrılma biçimi düzenli yaşamlarına

girse de, esnek çalışma uygulamasıyla farklı saatlerde işe gelme ve işten ayrılma uygulamasını bir seçenek olarak değerlendirmektedirler (Beers, 2011).

2.1.3. Türkiye’de Esnek Çalışma

Ülkemizde esnekleşme, Avrupa Birliği normları doğrultusunda gerçekleşmiştir. AB’nin yanı sıra 1980 sonrasında Türkiye’de meydana gelen dönüşümde Dünya Bankası (DB) ve Uluslararası Para Fonu (IMF) gibi küresel kuruluşlar da çok önemli roller üstlenmiştir. Rekabete dayalı ekonominin baskın olduğu bu dönemde, işletme yönetiminin sınırları genişlemektedir. Böylece içinde “tele çalışma”nın da yer aldığı belli süreli iş sözleşmeleri yaygın hale gelmiştir (Ulukan, 2012: 144).

Esnek çalışma uygulamaları Türkiye’de iki farklı şekildedir. Bunların ilki geleneksel şekilde vardiyalı çalışma ve fazla çalışma gibiyken, diğeri ise tele çalışmanın da içinde yer aldığı modern esnek çalışma şekilleridir. 1990’lardan günümüze kadar işveren kesimi artan küresel rekabetle mücadele etmek için esnek üretim şekillerini uygulamakla birlikte, artık daha fazla esneklik istemektedir. 1980’lerden sonra işçi sınıfının örgütlü halde gelmesinden dolayı işçilerin talep ettiği esnek üretim şekillerinin hayata geçirilmesini kolaylaştırmıştır.

1999’da Türk-İş ile hükümet arasında imzalanan toplu iş sözleşmesinde “Taraflar bu toplu iş sözleşmesinin yürürlük süresi içinde esneklik konusunda birlikte çalışmayı planlı bir şekilde sürdüreceklerdir” maddesi, ülkemizde esnek çalışma noktasındaki ilk ciddi adım olarak kabul edilmektedir. Ayrıca yıllık izin sürelerinin kullanımı maddesi değiştirilmiş ve yıllık izin süreleri daha kısa sürelerle bölünmüştür. Bu sayede kamuda esneklik uygulamaları da başlamıştır (Kurt, 1999: 1).

İş yasaları, esneklik çalışmalarının hayata geçirilme aracı olarak kullanılmaya çalışılmıştır. İlgili yasalardaki “işçiyi koruyucu” hükümler değiştirilmiş ve yerine “işletmeye ve iş yerlerine koruyucu” hükümler getirilmiştir. Yapılan bu değişiklikler ile neoliberal politikalara uyum sağlanması hedeflenmiştir (Öztürk ve Öztürk, 2014: 92).

2003 yılında 4857 sayılı İş Kanunu ile bireysel işçi lehine yorumlanacak bütün boşluklar kaldırılmış ve esneklik sağlanmıştır. Bu kanundaki “sözleşme özgürlüğü” ilkesiyle tam zamanlı olarak çalışanların işten çıkarılması durumunda yerinin “ev-ekseni” veya “taşeron” çalışanlarla doldurulması hedeflenmiştir (Öztürk ve Öztürk, 2014: 110).

2008 yılında meydana gelen küresel kriz ve AB düzeyindeki uygulamalar, Avrupa İstihdam Stratejisi’nin uygulanmasını adeta zorunlu hale getirmiştir. 2009 ile 2011 yılları arasındaki dönemde ileri teknoloji gerektiren endüstriyel sektörlerin ağırlık kazanmasıyla birlikte, bu sektörlerde faaliyet gösteren firmalar, teknolojideki gelişmelere uyum sağlayacak, nitelikli işgücüne ihtiyaç duymaya başlamıştır (Şahin, 2013: 42-48).

2010 yılında hazırlanan torba yasa içerisinde uzaktan çalışma ve evden çalışma gibi esnek çalışma şekilleri ile ilgili kavramlar yer almıştır. Ancak ilgili çalışma modellerine dair düzenlemeler bu kanunda yer almamıştır. 2014 hazırlanan torba kanunda da uzaktan çalışma yer almış, fakat kanunlaşmamıştır. 2012’de resmi gazetede yayınlanan Borçlar Kanunu’nun 461-469. maddelerinde “evde hizmet sözleşmesi” başlığı altında evden çalışma özel olarak düzenlenmiştir. Fakat yine bu kanunun 461.maddesinde evden çalışma, çalışanın sorumluluğunda olan işi kendi istediği alanda ailesiyle birlikte belli bir ücret karşılığında yerine getirmesi olarak tanımlanmakta ve bundan dolayı evden tele çalışmayı kapsamamaktadır (İkizler, 2012: 42).

6645 İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanuna ilişkin tasarı metninde uzaktan tele çalışma kavramı yer almasına karşın, ilgili düzenleme Üst Komisyon görüşmelerinde kanundan çıkarılmıştır. Ülkemize esnekleşme, kalkınma planlarında yer almış, işverenlerin baskıları ile esnekleşme daha fazla gündeme gelmiş, beş yıllık kalkınma planlarında bahsedilen konu ilk defa Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı’nda (1990-1994) bahsedilmiştir. İşgücündeki var olan istikrarsızlıklar ve ekonomik problemlerin esnekleşme ile çözülebileceği iddia edilmiştir (Şahin, 2013: 50).

AB direktifleri çerçevesinde Ulusal İstihdam Stratejisi'nde esnek politikalar yer almıştır. 2012-2014 Eylem Planı'nda ilk defa uzaktan çalışma kavramından bahsedilmiştir. Evden tele çalışma, yasal çalışmalarda uzaktan başlığı altında karşımıza çıkmış ve yasal zemine ise ancak 2016 yılında kavuşabilmiştir. Fakat bu kavram, 4857 sayılı kanununun 14. maddesine ek bir madde şeklinde eklenmiştir. Evden tele çalışma veya diğer bir ifadeyle uzaktan çalışmanın yaygın hale gelmesi ve kendine has özelliklerinin bulunmasından dolayı ilgili yasal düzenlemenin yetersiz kaldığı ifade edilebilir (Turan, 2019: 67).

Diğer taraftan ülkemizde evden tele çalışmaya ilişkin sınırlı veriler vardır. Bu noktada herhangi bir istatistiki bilgi yoktur. Sabit olmayan iş yeri çalışanlarının ve evde çalışanların oranları, evden çalışmaya dair bazı ipuçları vermektedir. TÜİK tarafından sabit olmayan iş yeri, düzensiz (irregular) çalışma şekli ve çalışmanın dijital ortamda gerçekleştirildiği (mobil) çalışma şeklini kapsayacak şekilde tanımlanmaktadır. Hareket halinde çalışma, daha farklı bir ifadeyle sabit olmayan iş yerinde çalışma, tele çalışma biçimlerinden mobil tele çalışmayı belirtmektedir. Diğer tarafından düzensiz çalışma ise içerisinde geçici çalışma, yarı zamanlı çalışma, ev tabanlı çalışma ve belirli süre çalışma gibi çok sayıda çalışma şeklini birlikte barındırmaktadır. Evde çalışan, fakat vasıf gerektirmeyen veya parça başı çalışanların kayıtsız olarak çalıştıkları ifade edilmektedir. Dolayısıyla kayıtlı olan evde çalışanların verilerinin, evden tele çalışanlara ait olduğu düşünülmektedir. 2004 ve 2018 yıllarına ait iş gücü verilerinin bulunduğu Tablo 1'de 2008, 2013 ve 2018 yıllarına ait bilgiler yer almaktadır (TÜİK, 2018).

Tablo 2.1. İş gücü verileri TÜİK,2018

Yıl	Sabit Olmayan İşyeri	Evde	Toplam İstihdam
2008	1472	234	21194
2013	1616	549	25523
2018	1735	707	28738

Kaynak: TÜİK

Tablo 1'de yer alan verilere göre 2008 yılında evden ve sabit olmayan iş yerinden çalışanların toplam istihdamdaki oranı %8,05 iken, 2013 yılında söz konusu oran %8,48 olmuştur. 2018'de ise sabit olmayan iş yeri ve evden çalışanların payı ise %8,49

seviyesindedir. İstihdamda yaşanan artış oranı, sabit olmayan iş yeri ve evden çalışanlara yansımamıştır (TUİK, 2018).

2.2. Uzaktan Çalışma Kavramı

Uzaktan çalışma; işveren tarafından oluşturulan iş kapsamındaki işi görmeyi işçinin evinde veya teknolojik iletişim araçları kullanılarak iş yeri haricinde bir noktada yerine getirmesine dayalı olarak kurulan iş ilişkisi şeklinde açıklanabilir. Uzaktan çalışmaya ilişkin kavramsal tanımlarda bir geçişkenlik söz konusu olmakta ve literatürde bu kavram yerine “tele commuting”, “tele çalışma” ve “sanal çalışma” benzeri kavramlar yer alabilmektedir. Yabancı kaynaklara bakıldığında bu kavramın, “tele working (tele çalışma)” şeklinde ifade edildiği görülmektedir. Avrupa ülkelerinin kabul ettiği Avrupa çerçeve antlaşmasına göre tele çalışma; “işin performans biçimi ve/veya organizasyonu ile işverenin iş yerinde gerçekleştirilebilecek işleri, bilgi teknolojilerinden yararlanarak bu iş yerlerinden düzenli şekilde uzaklaştırabilmesi” şeklinde ifade edilmektedir (Colucci vd., 2007: 35).

Türkiye’deki kanunlarda, uzaktan çalışma olarak tanımlanan bu çalışma biçimi, Avrupa ülkelerinin kabul ettiği Avrupa çerçeve antlaşmasındaki tele çalışma ile ülkemizin kanunlarındaki uzaktan çalışma tanımı arasında paralellik ve uyum vardır (Özcan, 2018: 3).

Uzaktan çalışma, sosyal bir kavram olarak çok yönlü ve karmaşıktır. Uzaktan çalışmanın içinde olduğu kurumsal, sosyal ve teknolojik çevrenin geçiciliğinden dolayı, kavramsal tanımda bir muğlaklık söz konusudur (Malecki ve Moriset, 2008: 151).

Literatüre bakıldığında; uzaktan çalışmaya dair farklı terimlerin kullanılabilirdiği fark edilmektedir. Bilhassa “tele commuting” kavramı genellikle tele çalışma ile eş anlamlı olacak şekilde kullanılır. Fakat “tele commuting” ile tele çalışma kavramları arasında zor fark edilen, ancak ciddi farklılıklar olduğu noktasında iddialar vardır. Tele commuting, “ev ile iş yeri arasındaki gidip gelmelerin” azaltılması için çalışanların iletişim teknolojilerinden yararlanarak evde çalışmalarına imkan veren uzaktan çalışma şeklinin ilk uygulaması olarak uygulanmıştır. Fakat, zamanla evde çalışmanın

çalışanlar açısından tek alternatif olmadığı fark edilmiş ve alternatif olacak şekilde çok sayıda (esnek yer düzenlemesi, yer bağımsız çalışma, evden çalışma, siber çalışma ve sana iş yeri vb.) tele commuting kavramı içinde düşünülmüştür. Dolayısıyla merkez iş yerinden uzaktaki herhangi bir noktada yapılan çalışmaya odaklanan ve tele commuting kavramını da kapsayan, çok daha geniş kapsamlı bir kavram olarak tele çalışma terimi, Avrupa ülkelerinde kullanılmaya başlanmıştır (Ölçer, 2004: 146).

Tele çalışma, Türk hukukunda ise evde hizmet kavramı ile; evde hizmet sözleşmesi başlığı altında ilk kez 6908 sayılı Türk Borçlar Kanunu'nun 461. maddesinde tanımlanarak düzenlenmiştir. Söz konusu tanıma göre evde hizmet sözleşmesi; işverenin istediği işi, çalışanın kendi belirleyeceği bir noktada ya da evinde, aile üyeleriyle birlikte ya da tek başına bir ücret karşılığında yerine getirmeyi üstlenmiş olduğu sözleşme şeklinde ifade edilmiştir. 461. maddenin gerekçesinde, evde hizmet sözleşmesinde, çalışanın direkt kendisinin ya da aile üyeleriyle birlikte, örnek olarak bir mağazaya, yatak ve çeyiz örtüleri dikmeyi, kendisine verilen ürünleri paketlemeyi üstlenebileceği ifade edilmektedir. Bundan dolayı bahsedilen tarafla tele çalışma, Türk Borçlar Kanunu'nda evde hizmet kavramıyla geleneksel anlamda düzenlenmiştir (Kandemir, 2011: 87-88).

Daha farklı bir tanıma göre uzaktan çalışma; çalışanın işveren tarafından oluşturulmuş olan iş organizasyonu dahilinde iş görme edimini teknolojik araçlarla iş yeri haricinde bir noktada veya evinde yerine getirme esasına dayalı ve yazılı olarak kurulmuş olan iş ilişkisidir (Colucci vd., 2006: 42-43).

Ülkelere bağlı olarak uzaktan çalışmanın uygulama alanları farklılık göstermektedir. Bilhassa çevirmenlik, yazılım, mimarlık ve muhasebe alanlarında başarılı şekilde uygulandığı söylenebilmektedir (Tozlu, 2011: 113).

Naktiyok ve İşcan (2003, 58) tarafından yapılan çalışmalarda, bahsedilen türden çalışmanın daha fazla bilgi işçileri açısından uygun olduğunun belirtildiğine yer vermiş, fakat uzaktan çalışmanın programcılar gibi yalnızca bilgisayar merkezi çalışanların değil, bunun yanında yazarlar, muhasebeciler, satış elemanları ve daha birçok meslek grubu açısından yeni bir alan olduğu vurgulanmaktadır.

2.2.1. Uzaktan Çalışma Türleri

Her ne kadar başlarda uzaktan çalışma, ev esaslı olarak uzaktan çalışma olarak tanımlanmışsa da, uzaktan çalışma kavramının elektronik ev çalışmasından daha karmaşık çalışma şekillerine doğru genişleyen, evrimsel bir süreçten geçtiği ifade edilmektedir. Uzaktan çalışma, merkezi ve uzaktan çalışma alanlarında (tele merkez), evde çalışma veya müşteri alanlarında gibi çok farklı çalışma kombinasyonlarını belirtmek için kullanılmaktadır (Aguilera vd., 2016:1). Bu bölümde, uzaktan çalışma türleri incelenmektedir.

2.2.1.1. Evden Çalışma

Esnek çalışma modelleri içerisinde yer alan çalışmalardan birisi de evden çalışma modelleridir. Esnek çalışma, insan sermayesinin en etkili şekilde kullanılmasını hedeflemiş ve değişen koşullarla beraber değişen taleplere de uyum sağlamanın bir yolu olarak gelişmiştir. Bundan dolayı günümüz koşullarında ve belki bir müddet daha çalışma hayatında yer alacağı ifade edilebilir. İş hayatında esneklik kavramı TMBB tarafından 2014 yılında yayımlanan “Her Alandaki Kadın İstihdamının Artırılması ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu” içerisindeki hususlara göre; işin yapıldığı alanın, çalışanların istihdam edilme şekillerinin ve yapacakların işlerin niteliğinin, alacakları ücretlerin ve çalışma saatlerinin, piyasa içerisindeki arz ve talepteki değişimlere göre yeniden düzenlenmesine imkân veren bir model olarak belirtilmektedir. Bahsedilen uygulamalar içerisinde yer alan uzaktan çalışma ise iletişim ve bilgi teknolojilerinin kullanılmasıyla beraber genel olarak merkez bürodan ya da üretimin gerçekleştirildiği yerden uzak bir noktadan çalışma biçimi olarak ifade edilmiştir (Öztürkoğlu, 2013:121).

Evden çalışma eğilimi, Covid-19 pandemisi ile başlamamıştır, ancak pandeminin evden çalışmayı öne çıkaran bir süreç olduğu da bir gerçektir. Daha önceki dönemlerde dünya genelindeki bazı ülkelerde, belli oranda uzaktan çalışma benimseniyordu. Üretkenlik ve motivasyon nedeniyle temkinli yaklaşılan bir alan idi. Uluslararası İşgücü Organizasyonu (2020) tarafından yayımlanan raporda yer alan dijital güvenlik problemleri, artan bilişim teknolojisi masrafları, işe ilişkin kontrol kayıpları, aile ve iş çatışması, iş ve yaşam sınırının kaybolması, işle bağını koparamama, tatilde çalışma,

profesyonel ve sosyal yaşamdan izolasyon gibi unsurlar, pandemi döneminde uzaktan çalışma nedeniyle yaşanabilecek dezavantajlar olarak sıralanmıştır.

Diğer taraftan Öztürkoğlu (2013:121) tarafından yapılan araştırmada kurumsal bağlılık, örgütsel öğrenme ve kurum kültürünün bu durumdan negatif etkilendiği, ayrıca işe yabancılaşmanın da yaşanabilecek dezavantajlardan olduğu ifade edilmiştir.

İş etiği, evden çalışmaya dair bir diğer konudur. Evden çalışma, her ne kadar bilgi toplumu çağının bir gereği olsa da, hedonik düşünceler sebebiyle iş etiğini olumsuz etkilemektedir. Buna karşın yaygınlaştığından dolayı planlanmasının bilinçli şekilde yapılması, kaynak yönetimi ve iş verimi bakımından büyük bir önem taşımaktadır (Kavi ve Koçak, 2010).

Yaşam ve iş dengesinin evden çalışma noktasında önemli bir yere sahip olduğu bilinmektedir. Bu denge, bireyin sosyal ve iş alanındaki çıkarlarını dikkate alarak bireysel istek ve sorumluluklarını yerine getirmesidir (Chandra, 2012).

İş ve yaşam arasındaki denge, işe ilişkin süreçleri zor hale getirmekte; evden çalışma ise olumlu olmasına karşın bazı durumlarda olumsuz etki yapmaktadır. Bundan dolayı çalışanlar evden çalışma esnasında belli saatlerde ve iş yerindeymişçesine çalışma ortamı oluşturmaya yönelik tedbirler almaktadır. Zira iş-yaşam dengesizliği, işe ilişkin kaygılar, fiziksel, duygusal ve psikolojik negatif sonuçlara neden olabilmektedir (Kıdır, 2017).

Bilgi teknolojilerinin gelişimine bağlı olarak evden çalışanların sayısında ciddi bir artma söz konusudur. Yapılan bir araştırmada, bilgi çalışanlarının medeni durum, cinsiyet, gelir, ev imkânları ve çocuk sahibi olma durumu unsurlarının evden çalışmalarına etki ettiği anlaşılmıştır. Aynı şekilde tatmin, verimlilik ve üstlerle ilişkiler de evde çalışma üzerine etkilidir. Üstlerinde memnun olmayanlar, evden çalışmaya daha isteklidir (Alkan Meşhur, 2010).

2.2.1.2. Merkez Eksenli Uzaktan Çalışma

Uzaktan çalışmanın ortaya çıktığı ilk dönemlerde ev esaslı uzaktan çalışma baskın olmasına karşın, merkez bazlı uzaktan çalışma da 1990'lı yılların ortalarında yükseliş göstermiştir. Uzaktan çalışma ilk olarak ev esaslı olarak ifade edilmekte, ancak kavram elektronik ev çalışmasına kıyasla daha karmaşık şekillere doğru genişlemektedir. Uzaktan çalışma, uzaktan çalışma merkezleri, elektronik ev çalışması ve hareketli çalışma gibi farklı durumları da içermektedir (Augilera vd., 2016: 1).

Uzaktan çalışmanın bir diğer türü, bölgesel bir merkezden çalışmadır (Nilles, 1991: 413). Kurumların iletişim ve bilgisayar imkânları ile donattığı elektronik merkezleri ifade eden uzaktan çalışma merkezleri veya bilinen diğer adıyla tele merkezler, potansiyel iş gücünden en düşük maliyetle yararlanabilmeyi ve işleri kolay hale getirmeyi hedeflemektedir (Soysal, 2006: 149).

Her ne kadar ev esaslı uzaktan çalışma çok yaygın olsa da, merkez esaslı uzaktan çalışma evden ve ofisten uzakta çalışmayı ve iş yolculuğunu içeren bir modeldir. Ev esaslı uzaktan çalışmanın dezavantajlarının azaltılması için bazı çalışanlar ana ofis yerine direkt gözetimden uzak olan ve çalışana konum olarak yakında bulunan merkezlere gitmektedirler (Stanek ve Mokhtarian, 1998:53-54). Uzaktan çalışma merkezleri, geleneksel ofis ortamlarına göre teknolojik donanım bakımından daha iyidir, geniş ağlarlar birbirlerine bağlanırlar ve çoğunlukla iş görenlere yakın konumdadırlar (Soysal, 2006: 150).

Merkez esaslı çalışmanın kendi içinde farklı türleri vardır. Yerel çalışma merkezleri (neighbourhood centres) iş görenlerin evlerine yakın bir konumda yer almakta, uzaktan alışveriş (tele-shopping), uzaktan eğitim (tele-education) ya da boş zaman etkinlikleri türünden farklı hedefler için kullanılmaktadır. İlgili merkezler farklı kullanıcıların paylaştığı farklı işletmelere ya da serbest meslek sahiplerine ait olan elektronik tesislerdir (Di Martino ve Wirth, 1990:530).

Uydu çalışma merkezleri (satellite work centre) ve teleköyler (telecottage) ise uzakta bulunan uzaktan çalışma merkezlerinin farklı iki ana formudur. Yerel çalışma merkezlerine göre merkez ofisten daha uzaktadırlar, bu uzaklık bir ulaşım aracıyla normal bir trafik yoğunluğunda merkez ofise gidip gelmenin zaman bakımından

imkânsız olduğu ya da çok fazla zaman alacağı bir uzaklık olarak ifade edilmektedir (Erdem, 2007: 97).

Uydu merkezleri, coğrafi bakımdan merkez ofisten oldukça uzakta, fakat elektronik iletişim ağının içerisinde yer alan merkezler olarak ifade edilirler. Bu merkezler sayesinde farklı ülkelerdeki iş gücünden dahi faydalanmak mümkün olmaktadır (Soysal, 2006:150).

Xerox Tokyo'nun bir banliyösünde Shin-Yurigaoka İstasyonu'na yakın bir konumda bilgisayar, telekonferans ve benzeri donanımları bulunan bir ofise sahiptir ve yalnızca iş görenler merkez ofise gitmeden orada çalışabilir. İlgili çalışma modeli için bu durum örnek olarak gösterilebilir (Kurland ve Bailey, 1999:54).

Merkez esaslı uzaktan çalışma, ev esaslı olana göre bazı önemli avantajlara sahiptir. İş görenler sosyal izolasyona maruz kalmaz, evden çalışmanın neden olduğu olumsuzluklardan kurtulurlar ve işe gidip gelme zamanından tasarruf sağlarlar. Kurumlar, veri girişi türünden basit ve ana iş yeriyle fiziki olarak bağlantıya gerek olmayan işleri, bahsedilen merkezlerde yaptırmayı tercih etmektedir. Büyük kurumlar, uydu çalışma merkezleri ve teleköyler ile uzak noktalardaki yerel iş gücünden etkin olarak yararlanma imkânı yakalamaktadır (Soysal, 2006:152).

2.2.1.3. Hareketli Uzaktan Çalışma

Uzaktan çalışma yalnızca iş yeri haricindeki sabit bir noktada çalışmak değildir. Hareketli çalışma (mobile work) da bu kapsamda olan bir çalışma modeli olup, her geçen gün biraz daha yaygınlaşmaktadır. Teknolojide yaşanan gelişmeler sayesinde teknolojik desteği duyulan ihtiyaç, iş görenlerin kurum tesislerinden uzak bir noktada çalışırken, önemli bilgilere erişim sağlamalarına imkân veren teknolojik cihazların hızlı bir şekilde gelişmesine neden olmuştur (Paridon ve Hupke, 2009: 2).

Hareketli çalışma, birden fazla lokasyonda ve bunlar arasında yolculuk ederken çalışmayı kapsamaktadır. Hareketli çalışma (mobile telework) kapsamında çalışma, uzaktan çalışma merkezleri, ev, uçak, tren ve otel gibi yerlerde cep telefonları, diz üstü bilgisayarlar ve çağrı cihazları türünden iletişim aletleriyle gerçekleştirilen çalışma

türüdür. Satış personelleri, üst kademe idareciler ve eğitim uzmanları gibi farklı işlevleri olanlar, bu çalışma türüne uygun olacak şekilde çalışmaktadır (Berkün, 2012:45).

Hareketli uzaktan çalışma; zamanlarını çoğunlukla müşterilerinin mekânlarında geçiren ve/veya çalışmaları seyahatleri de kapsayanlar tarafından gerçekleştirilir. Esnek ve müşteri merkezli çalışma organizasyonunu hareketli uzaktan çalışma, her geçen gün daha fazla yansıtmaktadır. Söz konusu çalışma türü, çoğunlukla müşteri ilişkileri ve satış, saha idarecileri ve denetçiler gibi farklı teknik ve ticari çalışanlara uygundur. Bu çalışma modeline göre çalışanlar, hareketli veya geçici çalışma yerlerinde, iletişim teknolojilerini kullanarak haftada ortalama on saatten fazla çalışmaktadırlar (Valenduc ve Vendramin, 2001:245-247).

Hareketli uzaktan çalışma modelinde çalışmaları seyahatleri de kapsayan profesyoneller, merkez ofise, veri bankalarına veya e-postalara erişim sağlamak için elektronik haberleşme imkânlarını kullanmakta, müfettişler ve satış temsilcileri gibi çalışanlar geleneksel çalışma şekillerini yeni teknolojileri kullanarak genişletmektedir. Bu modele uygun olarak çalışanlar, çantalarının içerisinde adeta ofis taşımakta, çantalarında telefon, dizüstü bilgisayar ve benzeri teknolojik cihazlar yer almaktadır (Berkün, 2012:46).

Johannessen (2000:3-4) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, hareketli uzaktan çalışmanın, ev esaslı olana göre çeşitli farklılıklara sahip olduğu ifade edilmektedir. Ev esaslı uzaktan çalışanlara göre hareketli uzaktan çalışanlar;

- Daha önemli teknik problemler yaşayabilmekte,
- Daha fazla çalışma yeri seçeneklerine sahip olabilmekte,
- Kurum merkezinden uzakta çalışma seçenekleri olabilmekte,
- Müşteriler açısından daha ulaşılabilir olabilmekte,
- Müşteri ilişkilerinden dolayı hastalık eşikleri daha yüksek olabilmekte,
- Merkezden uzak bir noktada çalışmaları durumunda daha az işverenle özdeşleşmeye sahip olabilmekte,
- Müşteri iletişiminin yakın olması sayesinde daha fazla bilgi üretebilmekte,

- Uzaktan yönetim riskleri ile daha fazla karşılaşabilmekte,
- Müşteri ile uzun bir süre yakın çalışmaları durumunda çalışma temposu üzerinde kontrolü daha az olabilmekte,
- Müşteriye dair işlerde daha fazla stres yaşayabilmekte,
- Özel ve iş yaşamı dengesini kurmada daha fazla sorunla karşılaşabilmekte,
- Satış organizasyonlarındaki neticelerde çok daha yüksek görünürlükten dolayı terfilerden daha fazla yararlanabilmekte,
- Sınırsız erişilme potansiyellerinin olması nedeniyle belli sınırları çizmek için daha fazla zorluk yaşayabilmektedirler.

2.2.3. Uzaktan Çalışmanın Etkileri

Uzaktan çalışma şekline ilişkin iş hayatında ve yazında, pozitif ve negatif etkiler tartışılmaktadır. Çalışmanın bu bölümünde, yazındaki çalışmalardan hareketle uzaktan çalışmanın kişiye, örgüte ve topluma ilişkin olumlu ve olumsuz etkilerinden söz edilecektir.

2.2.3.1. Olumlu Etkileri

Uzaktan çalışma modelinde çalışanlar; zaman, benzin, park yeri ve giyinme türünden birçok harcamadan tasarruf eder (Özkalp vd., 2013:15). Buradaki en belirgin tasarruflar, seyahat masraflarıyla işe yönelik yapılan kıyafet harcamalarıdır. Çalışanlar bakımından trafikteki zaman kaybı ve kıyafet giderleri azalmaktadır (Toduk, 2014:32).

Özerklik, esneklik, bireysel çalışma, kişisel özgürlük, azalan masraflar, azalan yolculuk süresi, artan kişisel faaliyetler, iş fırsatlarının artması, verimliliğin artması, aileye ayrılan zamanın artması ve daha iyi bir yaşam kalitesi uzaktan çalışma nedeniyle ortaya çıkan olumlu etkilerdir (Meşhur, 2010: 7).

İş görenler, evde daha fazla zaman geçirmekte, bahsedilen durum da çalışanların aileleriyle daha fazla zaman geçirmesi ve çocukların duygusal gelişimlerine katkı vermelerini olanaklı hale getirmektedir (Özkalp vd., 2013:15).

Evin, aynı zamanda çalışma alanına dönüşmesi ile birlikte çalışanlar, küçük çocuklarına, yaşlı veya engelli aile üyelerine daha fazla zaman ayırma noktasında esneklik kazanmaktadır. Uzaktan çalışma ile çalışanlar sosyal yaşamlarına, ailelerine, boş zaman etkinliklerine ve gönüllü çalışmalara daha fazla zaman ayırmakta ve boş zamanlarını daha etkili kullanabilmektedir (Harpaz, 2012: 76-77).

Uzaktan çalışma olanağı olan çalışanların daha fazla kişisel ve profesyonel zamanı olmaktadır. Günlük, ortalama 50 dakikalık gidiş geliş, yılda yaklaşık olarak beş haftaya denk gelmektedir ve ev ofisleri veya diğer uzak noktadaki çalışanlar, iş gününde daha verimli olabilmektedir. Alvin Toffler “şüphesiz ki yaptığımız en üretken olmayan şey, milyonlarca insanı her sabah ve akşam arazi boyunca ileri ve geri taşımaktır...” şeklindeki sözüyle bahsedilen durumun insan yaratıcılığı için bir zaman kaybına, yakıt harcamasına, hava kirliliğine, çalışanların maliyetlerinin artmasına ve bunun gibi farklı birçok soruna yol açtığından söz etmektedir. Uzaktan çalışma ile iş görenlerin işe gidiş ve geliş süreleri, ulaşım maliyetleri ve yolculuk esnasındaki sorunları azalmaktadır (Tozlu, 2011: 113).

İş görenler, trafikte stresli ve uzun saatler geçirerek zaman kaybetmekte, uzaktan çalışma sayesinde çalışanlar işe gidip gelme süresi ve maliyetlerine ilişkin ciddi bir tasarruf imkânı yakalamaktadır. Seyahat süresinin kısalması veya tamamen sıfırlanması ile daha fazla boş zaman, daha iyi bir yaşam kalitesi ve daha az stres gibi avantajlar sağlanmaktadır. İş görenlerin daha az stresli olması, verimlilik ve etkinliklerinin artmasını sağlamaktadır (Toduk, 2014:33).

Uzaktan çalışma, sadece çalışanlara değil, aynı zamanda işverenlere de farklı konularda yarar sağlar. Nitelikli eleman ihtiyacı, artan istihdam maliyetleri, farklı konumlardaki çalışanlar ve ofis masrafları türünden iç unsurlar çalışma şeklini etkilemektedir. Geleneksel ofislerden farklı olarak ortaya çıkan alternatif iş yerine çok sayıda kuruluş öncülük etmekte ve uzaktan çalışma, bu noktada en fazla tercih edilen ve kabul gören uygulamalardan birisi olarak dikkat çekmektedir. Amerika Birleşik Devletleri’nde çok sayıda insan teknolojik dönüşümler nedeniyle evden çalışmaktadır. Bu alandaki öncü kurumlara örnek olarak AT&T gösterilebilir. 1991 yılından başlayarak insanların ihtiyaç duymadığı ofislerini kapatan kurum, bazılarını ise birleştirmiş ve bu sayede genel maliyetleri düşürmeyi başararak nakit akışını

arttırmıştır. IBM de bu noktadaki bir diğer örnektir ve bu sayede Kuzey Amerika'daki dağıtım ve satış biriminde yılda 100 milyon \$ tasarruf sağlamayı başarmıştır (Johnson, 1997:19).

Uzaktan çalışma modeli için gerekli olan ekipman ve ek işletme maliyetleri, bilhassa ofis fiyatlarının yüksek olduğu Tokyo ve Londra gibi büyük kentlerde masrafların dengelenmesini sağlamakta, çoğunlukla pahalı kent merkezlerinde ya da sanayi alanlarında yer alan emlak, kira, bakım, vergi ve mülkiyet maliyetlerinden tasarruf edilmesine imkan vermektedir. Ulaşım, otopark, fazla mesai ve seyahat masrafları türünden işçilik masraflarının azaltılması da ek tasarruf sağlamaktadır. Kurumların sanal alanlarda çalışmaya başlaması su, elektrik, doğalgaz ve emlak giderlerinin azalmasına neden olmuştur (Toduk, 2014:32).

Tasarrufların haricinde alternatif iş yeri kurumları, yüksek motivasyonlu ve yetenekli çalışanları elde tutma noktasında avantaj sağlarken, çalışanların verimlilik ve üretkenliklerinin de artmasına neden olmaktadır. Çok sayıda iyi ücretli, yüksek nitelikli çalışan, yollarda zaman kaybettikleri için ofise gitmek istememektedir. Entelektüel sermayeye bağlı olan işletmeler için en önemli hususlardan birisi, değerli çalışanların elden kaçırılmamasıdır. Kurumların her zaman iyi çalışanlarını kaybetmenin riskini bilirler. İyi çalışanlar, kurumun başarısı için deneyimleri ve bilgi birikimleriyle birlikte kurumdan ayrılabilir. Ayrılanların yerlerini aynı kalitedeki çalışanlarla doldurmak hem zor, hem zaman alıcı, hem de maliyetlidir.

Ankara'da yer alan kamu ve özel kurumlarda gerçekleştirilen bir araştırmaya göre uzaktan çalışmaya olumlu olarak yaklaşan kurumlarının bahsedilen tutumlarının sebepleri artan iş verimliliği, maliyetlerin azalması, nitelikli elemanların istihdamı ve ofis mekân alanından tasarruf şeklindedir (Meşhur, 2010: 13).

Uzaktan çalışma ile birlikte nitelikli çalışanın istihdam edilmesi daha kolay hale gelmekte, devamsızlık azalmakta, ulaşım ve kira giderleri türünden bazı giderlere bağlı olarak maliyetler azalmakta ve verimlilik artmaktadır (Tozlu, 2011: 112).

2.2.3.2. Olumsuz Etkileri

Uzaktan çalışma yöntemine dair yapılan eleştiriler dikkate alındığında çalışanları olumsuz olarak etkileyecek sosyal izolasyon konusu gündeme gelir (Harpaz, 2002: 77; Soysal, 2006: 147; Meşhur, 2010: 7).

Çoğunlukla uzaktan çalışanlar, geleneksel iş yerlerindeki sosyal ağdan uzak olduklarından dolayı karşılaşmış oldukları en önemli zorluğun izolasyon olduğunu belirtmektedirler. İş arkadaşlarıyla olan etkileşimin eksikliğinden dolayı ortaya çıkan sosyal izolasyon çalışanlarda hayal kırıklığına neden olmakta, ayrıca mesleki izolasyonla da sonuçlanabilmektedir. Evden çalışma, kişinin iş yerindeki diğer çalışanları ve olayları etkileme yeteneğini olumsuz olarak etkilemekte, söz konusu durum ise geniş bir sosyal etkileşim ve sosyal yaşama ihtiyaç duyanları olumsuz olarak etkileyebilmektedir (Harpaz, 2002:77).

Çalışanların örgütlenmesini zorlaştırması ve sosyal izolasyon kaygısı sendikaların uzaktan çalışma modellerine olumsuz olarak bakmasına neden olmaktadır. İşverenlerin uzaktan çalışmaya ilişkin programı, çalışanların haftada en az bir gün ofise gelmelerini sağlayacak şekilde planlamaları, çalışanların ofisin sosyal çevresinden ve meslektaşlarından izole olmasını önleyecektir (Meşhur, 2010:267).

Uzaktan çalışmaya dair bir başka eleştiri de aile ve iş hayatı ile ilgilidir. Bir önceki bölümde uzaktan çalışma ile çalışanların aile üyelerine daha fazla zaman ayırma imkanı yakaladığı, aile sorumluluklarını yerine getirmede esneklik kazandığı ve bu çalışma modelinin aile ve iş hayatı arasındaki dengenin kurulması noktasında kişilere avantaj sağlandığından bahsedilmişti (Meşhur, 2010:7; Özkalp vd., 2015:15).

Ancak yazına bakıldığında uzaktan çalışmanın iş ve aile yaşamı dengesine dair etkilerinin hem olumlu hem de olumsuz olarak iki yönlü olduğu görülmektedir. Uzaktan çalışma, çalışanların ev ve iş yaşamları arasında denge kurulmasına katkı verebileceği gibi, dengenin bozulmasına da neden olabilir. Çalışanlar açısından bir diğer potansiyel sorun ise teknolojik kaynakların eksikliğidir. Çalışanlar, geleneksel iş yerlerinden bir sorun yaşadıklarında teknik destek, sekreter veya tamir ekibi gibi destek ekiplerine hızlı bir şekilde ulaşır. Fakat uzaktan çalışma modeline göre

çalışanların bu desteklere ulaşması söz konusu dahi değildir. Teknik destek istediklerinde çalışanlara yerinde inceleme, ziyaret etme ve yardım hattı gibi imkânlarla teknik desteğe erişmeleri kolaylaştırılmalıdır (Meşhur, 2010:267).

Öte taraftan uzaktan çalışma yüz yüze görüşememe, altyapı olanaklarının her zaman uygun olmaması, teknik sorunlar, yetersiz destek ve bozulan iş yaşam dengesi gibi bazı dezavantajlara da sahiptir (Rubin vd., 2020).

Salgın nedeniyle uzaktan çalışanların bir kısmı kendilerini fiziksel olarak meslektaşlarından ve arkadaşlarından soyutlamaktadır. Bunun yanında bazen uzun çalışma ve gece çalışması türünden faktörler strese neden olmaktadır. Aile ve iş arasındaki roller ise çatışmalara ortam hazırlamaktadır (Dockery ve Bawa, 2020).

Özetleyecek olursak, uzaktan çalışmanın olası dezavantajları farklı çalışmalarda şu şekilde sıralanmıştır (Tozlu, 2011: 113; Harpaz, 2002: 77-78);

- Sosyal iletişim eksikliği, dikkat dağınıklığı, yetersiz çalışma alanı, öz disipline ve özel ekipmana duyulan ihtiyaç,
- Azalan ofis etkisi, örgüt kültüründen uzaklaşma, profesyonel ve sosyal izolasyon, aile ve iş hayatındaki denge problemleri, uygun olmayan ev ortamı, resmi olmayan etkileşim, daha uzun süre çalışma, işe yoğunlaşma problemleri, teknik sorunlar ve kaynaklara erişim problemleri,
- İş statüsü, iş adaptasyonu, kariyer gelişimi ve çevresel etkilere dair negatif etkiler,
- İzolasyon hissi, aidiyet hissini azalması, ev ve iş alanlarının ayrılamaması sorunları, mesleki ilerleme zorlukları, profesyonel destek eksikliği, kişisel uyumsuzluk, gerektiğinden fazla ulaşılabilme ve yasal konular,
- Takım çalışmasındaki zorluklar, personellerin statü kaybı korkuları, kurumsal zorluklar, terfi sorunları, çalışanların fırsatlarının sınırlanması, çalışanların idarecilerle olan ilişkilerinin zayıflaması, psikolojik sorunlar, yetersiz teknolojik kaynaklar, sosyal izolasyon, ve ev ile iş hayatı arasında ortaya çıkması olası sorunlar,

- Diğer çalışanlarla yüz yüze iletişim yerine telefon ve e-posta ile iletişim kurulmasının daha zor olması.

Uzaktan çalışma yöntemi ile birlikte ortaya çıkan bir takım zorluklar, işverenlerin bu yöntemi geleneksel ofis ortamına entegre etme noktasında istekli olmalarının önüne geçebilmektedir. En önemli zorluk, idarecilerin çalışanların performanslarını fiziksel olarak gözleyememesidir. Çalışanların performanslarının gözlenememesi ve onların izlenememesi, işverenler için endişe verici bir durumdur. Çalışanların fiziksel bakımdan gözden uzakta olması örgütsel bağlılık, özdeşleşme ve sadakati olumsuz olarak etkileyebilmektedir. Çalışanların fiziki olarak takip edilmesindeki güçlükler; çalışanlara güven duyma konusundaki tereddütler, çalışanların işi istismar etmelerine dair korku; kurumları ve işverenleri olumsuz olarak etkilemektedir (Meşhur, 2010: 267).

Uzaktan çalışmaya bağlı olarak denetimin azalması, çalışanlarda sanal kaytarma davranışının görülmesine neden olabilmektedir. Sanal kaytarma, çalışanların mesai saatlerinde kişisel amaçlar için kurumun internetini kullanmalarını ifade eder. Sanal kaytarmaya bağlı olarak işin kalitesi, çalışanların verimliliği ve üretkenliği azalırken, işe karşı konsantrasyonları ve odaklanmaları ise olumsuz olarak etkilenir. Bu durumlar işletmeleri daha yüksek maliyetlere ve yasal yaptırımlara maruz bırakabilmekte, işletme kaynaklarının gereksiz kullanımı internet bağlantısını yavaşlatarak işlerin ağırlaşmasına neden olabilmektedir (Güngör, 2016: 170).

Sanal kaytarma, iş hayatında süregelen bir problem olup, işverenler bakımından ciddi bir endişe kaynağına dönüşmektedir. Uzaktan çalışma için seçilecek çalışanların kendi kendilerini motive etmesi, sorumlu ve güvenilir olması büyük bir önem taşımaktadır (Karatepe ve Güngör, 2017: 85).

Ankara'da yer alan özel ve kamu kuruluşları üzerinde yapılan bir çalışmaya göre; uzaktan çalışmaya sıcak bakmama sebepleri arasında işin uzaktan çalışmaya uygun olmaması, gereken kurumsal yapı değişiklikleri ve çalışanların denetlenememesi öne çıkmaktadır. Kurumların sahip olduğu çalışan sayısı da, uzaktan çalışmaya dair tutumu etkilemektedir. 500 ve altında çalışan sahip kurumlar, 501 ve üzerinde çalışan olanlara göre daha olumsuz bir tutuma sahiptir (Meşhur, 2010: 14-17)

2.2.4. İş-Yaşam Dengesi Açısından Uzaktan Çalışma

İş-yaşam dengesi, İngiliz araştırmacılarca 1970’li yıllarda ortaya atılmış, 1980’li yıllarda, bu kavramın günümüzdekinden çok daha farklı algılandığı bir dönemde, evli kadınların iş yaşamına katılım oranlarının artmasına bağlı olarak bu kavram araştırılmaya başlanmıştır. Kadınların iş yaşamına katılımı 1920’li yıllarda başlamış, 1980’li yıllarda ise artarak devam etmiştir. Söz konusu durum modern Amerika tarihindeki en önemli sosyal ve ekonomik trendlerden birisi olarak kabul edilmiştir. Hem işe ilişkin gereklilikleri hem de aile ve çocukların ihtiyaçlarını karşılamakta güçlük çeken kadınlar, çok yoğun stres altında kalmışlardır (Özeren vd., 2019).

20. yüzyılın sonlarından itibaren çocuk sahibi kadınların işgücündeki rolünün ve sayısının artmaya başlaması ile birlikte iş ve yaşam arasındaki dengenin sağlanmasına duyulan ihtiyaç ve farkındalık düzeyi de artmaya başlamıştır (Tosun & Keskin, 2017). Kadınların eğitim düzeyinin zaman içinde giderek yükselmesi, bununla ilişkili olarak çocuk sayısındaki düşüş, kadınların çalışma hayatında daha çok yer alması ve daha görünür hale gelmesini sağlayan etkenler olmuştur (Kapız, 2002, s. 145).

Kellog Company tarafından iş-yaşam dengesini kurmaya yönelik ilk uygulama, İkinci Dünya Savaşı öncesinde yapılmıştır. 8 saatlik 3 vardiya sistemini, 6 saatlik 4 vardiyalı sistemle değiştirmiş ve bu sayede çalışanlarda pozitif etkileri gözlemlemiştir (Putranti, 2018).

Rosabeth Moss Kanter tarafından 1977 yılında iş-yaşam dengesine ilişkin dikkat çekici bir çalışma yapılmış ve bu çalışmada işletmelerin bu alana ilgileri çekilmiştir. 1980’li yıllarda gelişmekte ya da gelişmiş olan işletmeler, personellerinin iş ve yaşam dengesine dikkat eden iş programları hazırlamaya başlamıştır. İlgili dönemde kadınların evlilikleri ve çocuklarıyla ilgilenmelerine imkân veren iş programları öne çıkarken, günümüzde ise herhangi bir cinsiyet farkı olmaksızın bütün çalışanların özel yaşamlarına zaman ayırması, işe bağlı oldukları gibi aile ve özel yaşamlarına da aynı şekilde bağlı olmaları hedeflenmektedir (Putranti, 2018).

İş-yaşam dengesine ilişkin en basit tanımlar; “İş ve hayatın geri kalanı arasında algılanan denge”, “Hem iş hem özel hayatın gerekliliklerini yerine getirecek zamana

sahip olma” ve “İş ve ev arasında minimum rol çatışmasına girerek sağlanan memnuniyet” şeklindedir (Guest, 2002).

İş-yaşam dengesi, bireyin iş ya da iş haricinde harcamış olduğu zamanla ilgili olmayan, bireyin bir alanda zaman geçirirken diğer alan için enerjisini toplaması manasına gelmektedir (Rama Devi ve Nagini, 2013).

Polat ve Özdemir (2017) tarafından derlenen iş-yaşam dengesi kavramları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- “Bireyin aile ve iş hayatındaki talep dengesi,
- Kişini aile ve iş hayatında asgari düzeyde çatışma yaşaması ve tatmin olması,
- Sosyallik ve bireysellik rol dengesi,
- İş ve iş haricindeki sorumlulukların dengesi,
- İş hayatına dair esneklik,
- Kişinin ne zaman, nerede ve nasıl çalıştığını kontrol altında tutması”

Yapılan literatür taramasında uzaktan çalışmanın iş görenlere daha özgür alan bıraktığı, özellikle beyaz yakalı çalışanların çalışma ortamındaki kalabalık ve dikkat dağınıcılığından ve yolda geçen vakitten kurtardığı ortaya koyulmuştur. Bir başka araştırmada, uzaktan çalışmanın iş tatmini artırdığı gözlemlenirken, uzaktan çalışmanın çalışanların refahına katkıda bulunduğunu tespit etmiştir.

Uzaktan çalışmanın iş-yaşam dengesini olumsuz etkilediğini savunan araştırmalar da bulunmaktadır. Uzaktan çalışmanın olumsuz etkileri arasında ise ilk olarak ev ile iş arasındaki sınırın kaybolması, eve kapanma nedeniyle her zaman ulaşılabilir hale gelerek iş yükünün yoğunlaşması gibi olumsuzluklar gözlemlenmiştir.

Covid-19 sürecinde uzaktan çalışmanın iş-yaşam dengesine etkilerine ilişkin yapılan literatür taramasında, daha önceki araştırmalarda ile benzer sonuçlar yakalanmıştır. Uzaktan çalışmanın verimlilik, motivasyon ve iş-yaşam dengesine olumlu etki yaptığını gösterirken, bazı araştırmalarda ise, iş-yaşam sınırının kaybolması, yalnızlaşma, aile yaşamındaki sorumlulukların etkisi ile stres düzeyinin artması gibi olumsuz etkiler ortaya konulmuştur.

2.2.5. İletişim Açısından Uzaktan Çalışma

Uzaktan çalışma neticesinde iş görenlerin iş yerlerindeki diğer personellerle olan toplumsal etkileşim fırsatları belirgin olarak azalır. Bundan dolayı uzaktan çalışanlar, izolasyon hissine kapılabilir.

Çalışma verimi bakımından, uzaktan çalışma ortamındaki iletişimin kalitesi de büyük bir öneme sahiptir. Merkez ofis ile uzaktan çalışanların aralarındaki temel farklardan birisi de iletişim kopukluklarından ne kadar kolay kaçınabilecekleri ile ilgilidir. Sanal ortamda iletişim kopukluklarından kaçınmak daha zordur Örneğin; uzaktan çalışana bir e-posta gönderildiğinde, göndericinin cevap almaması durumunda, göndericinin aklına bu duruma ilişkin farklı senaryolar gelebilir. Çalışanın bilgisayar başında olmadığı, teknik bir sorun yaşadığı ve e-postayı almadığı akla getirilebilir (Walters, 2004: 11-14). Aynı ortamda yer alındığında mesajların takibi çok daha kolaydır.

Sanal ortamda ekip kimliğinin kuvvetlendirilmesine bağlı olarak ekip liderlerine bir başlangıç toplantısı gerçekleştirmek, farklı medya kanalları üzerinden sık sık iletişim kurmak, faaliyet anlaşmaları yapmak ve işbirliğini cesaretlendirmek gibi işlemler gerekli olabilir. Uzaktan iletişim için atılması gereken adımlar şu şekilde sıralanabilir (Lipnack ve Stamps, 2010: 36-37):

- Yüz yüze bir proje başlangıç toplantısı ile başlanması: Bütün ekip üyelerinin mümkünse yüz yüze, eğer mümkün değilse telekonferans veya telefonla bir araya getirilmesi. Yüz yüze toplanılamadığı durumlarda doksan dakikalık bir dizi konferans çağrısı ile bir araya gelinmesi.
- İletişim ilkelerinin belirlenmesi: Sanal ekiplerde de, ne hakkında iletişime geçileceği, ne zaman iletişime geçileceği ve nasıl iletişime geçileceği ile ilgili prensipler belirlenmesi gerekmektedir. Ekiplerin düzenli olarak nasıl ve kimlerin buluşacağına ve buluşma sıklıklarına karar vermesi gerekmektedir.
- İletişim kurmak için standartlar ve kurallar üzerinde anlaşılması: Kişilerin hangi sıklıkla e-postalarını ve sesli mesajlarını kontrol edeceği ve alınan mesajlara hangi hızda cevap vermelerinin bekleneceğine dair hususların belirlenmesi.

- Kendiliğinden iletişim kurmanın yollarını keşfedin: Merkez ofiste yer alan ekipler koridorda, yemek arasında, birinin ofisinde kendiliğinden sohbet etme imkânına sahiptir. Uzaktan çalışanlarda ise bu kendiliğindenlik söz konusu bile değildir. Bu noktada her ne kadar kelimenin anlamına ters olsa da, “planlı kendiliğindenlik” yararlı olabilir. Bir internet sitesinde açık bir sohbet odası ve düzenli telefon konuşmaları, insanların düşüncelerini paylaşmalarına ve bir arada çalışmayı sürdürmelerine olanak sağlar.
- Süreçler ve sonuçlar hakkındaki beklentilerin belgelenmesi: Önemli olan sonuçlar ve süreçlere dair anlaşmaktır, ancak nelere karar verildiğinin belgelenmesi de en az o kadar önemlidir. Söz konusu belge, bir ekibin web sitesinde yer alabilen (gerekli durumlarda e-posta ile istenilen kişilere gönderilebilen) yazılı bir iş planı ya da ekip bildirgesi şeklini alabilir. Amaç, ekibin bütün üyelerinin aynı bilgilere erişmesi ve bütün üyelerin karar hakkında aynı noktada olmalarının garanti edilmesidir.

2.3. Motivasyon

Motivasyon, Latincedeki “motum” ve “movore” köklerinden türetilmiş olup, Türkçede harekete geçirme anlamına gelir. İnsanların bir şeyler yapması için itici güç olan motivasyon, hedeflerine ulaşmak isteyenlerin sarf ettiği güç, kalıcılık ve yönü ifade eden bir süreçtir (Noermijati, 2015).

Teknik olarak incelendiğinde motivasyon, belirlenen amaçlar çerçevesinde enerjinin kullanılmasıdır. Duygusal olarak ise bir fillin başlaması ya da sonlanması anlamına gelir (Johnson, 2016). İş görenlerin verimliliklerinin artırılması için gereken şartların araştırılarak sağlanması ve örgütsel hedefler çerçevesinde arzulu olarak çalışılması, motivasyon ile mümkün olmaktadır (Karakaya ve Ay, 2007).

Kişilerin davranışlarının incelenmesiyle motivasyona etki eden unsurlar tespit edilir. Motivasyon, bireyin belli bir şekilde hareket etmesini sağlayan güç veya yöntem ya da belirlenen bir gereksinimin karşılanması için içten gelen bir dürtüyle istekli davranması olarak ifade edilebilir (Üçüncü, 2016). Motivasyon, organizasyon üyelerini arzulu olmaya ve örgütlenmeleri açısından beceri ve uzmanlık gerektiren davranışları sergilemeye yönelten güçtür (Riyadi, 2015).

Robbins ve Judge (2017) tarafından motivasyon, “bir amaca varma çerçevesindeki güce dair istikamet, yoğunluk ve kararlılık” şeklinde ifade edilir. Koçel (2018) ise motivasyonu, bireylerin belli bir amaca ulaşmak için kendi istek ve arzuları ile harekete geçmeleri olarak ifade etmiştir. İnsan davranışlarında fark edilen ve tamamen kişisel bir olay olan motivasyon, bundan dolayı bireysel özellikler, beklentiler ve yapılan iş ile yakından ilgilidir. Birey, uygun bir ortamda kendisi için değerli ve anlamlı iş yaptığına inandığında motive olur.

2.3.1. Motivasyon Türleri

İçsel ve dışsal olmak üzere motivasyon kendi içinde ikiye ayrılır. Aşağıdaki alt başlıklarda bu konulara değinilmiştir.

2.3.1.1. İçsel Motivasyon

İçsel motivasyon, Ersarı ve Naktiyok (2012)’a göre, kişinin davranışlarını düzenleyen dışsal bir etki veya kontrol olmadan işin kendisi tarafından motive edilmesidir. Ertürk ve Aydın (2017), bireysel amaçlara varmak isteğinden kaynaklanan enerjinin içsel motivasyon olduğunu belirtir. Gök (2020) ise çalışanların işe dair becerilerini ortaya koymak istemesinin en önemli motivasyon kaynağı olarak dikkat çektiğini belirtmiştir.

Legault (2016), kişinin amaçları ve isteklerinin, isteyerek ve ilgi duyularak yapılan davranışların kaynağı olduğunu belirtmiştir. Gök (2020) tarafından ise bir insanın yaptığı işten zevk alması, kişinin kendi kendini motive etmesi demek olduğu ifade edilmiştir. İçsel motivasyon durumunda kişi için en önemli ödül, başarıya duygusunun yaşanmasıdır.

Dündar ve diğerleri (2007), gerçekleştirdikleri araştırmada, içsel motivasyon araçlarının dışsal olanlara göre daha etkili olduklarını tespit etmişlerdir.

Çalışanın kendi yeteneklerini, dışsal bir etken olmadan ortaya koyması içsel motivasyondur. İşin zor ve ilgi çekici olması, işin çalışan açısından önemli olması, işte bağımsız olma, yaratıcılık, sorumluluk ve bireyin performansına dair tatmin eden geri

bildirimler alınması türünden araçlar, içsel motivasyonu etkiler. İş görenin iç motivasyonu yüksek olduğunda yaptığı işten keyif aldığı bilinmektedir. İlginç, eğlenceli ya da kendi içlerinde ödüllendirici olarak gördükleri işleri yapma konusunda çalışanlar daha isteklidir (Çivilidağ ve Şekercioğlu, 2017).

2.3.1.2. Dışsal Motivasyon

Ertürk'e (2016) göre kişinin içinde yer aldığı sosyal ve iş çevresi, dışsal motivasyon kaynağıdır. Örgütsel ve sosyal olmak üzere iki farklı boyutu vardır. Bunlardan sosyal motivasyon araçları; yardımseverlik, arkadaşlık, idarecilerce çalışanlara sağlanan manevi destektir. Örgütsel motivasyon araçları ise çalışılan ortamdaki kaynakların yeterli olması, ikramiyeler, adaletli ücret dağılımı ve iş güvencesi şeklinde sıralanabilir.

Yüksek dışsal motivasyona sahip olanlar, işin kendisiyle değil, daha çok neden yapıldığı konusuyla ilgilenirler. Ödüllendirilmek, onaylanmak ve suçlanmamak için iş yaptıkları söylenebilir (Çivilidağ ve Şekercioğlu, 2017).

2.3.2. Motivasyon Teorileri

Motivasyon teorileri; dışsal unsurlara ağırlık veren süreç, içsel unsurlara ağırlık veren kapsam teorileri şeklinde ikiye ayrılır. Süreç teorileri modern teoriler, kapsam teorileri ise geleneksel teoriler olarak ifade edilir. Süreç teorileri, içsel unsurların yanında kişinin davranışına etki eden çevresel unsurlara da yoğunlaşır. Bilinen süreç teorilerinden bazıları; Amaç Teorisi, Eşitlik Teorisi, Bekleyiş Teorisi ve Davranış Şartlandırma Yaklaşımı şeklindedir. Kapsam teorileri ise bireyin içinde olan ve içsel olarak kendisini güdüleyen unsurlardır. Bilinen kapsam teorilerinden bazıları da Alderfer'in ERG Teorisi, McClelland'ın Başarı İhtiyacı Teorisi, Herzberg'in Çift Faktör Teorisi ve Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi şeklindedir (Yeşil, 2016).

2.3.2.1. Kapsam Teorileri

İçsel unsurlara ağırlık veren bu gruptaki teoriler, bireyin içinde yer alan ve onu belli yönde davranmaya yönlendiren unsurları incelemektedir.

2.3.2.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı

Abraham Maslow tarafından geliştirilen ve en çok bilinen motivasyon teorisi olan ihtiyaçlar hiyerarşisi, insanların beş temel ihtiyacı olduğunu ve bunların bir hiyerarşik düzen içerisinde karşılandığını ifade etmektedir. Bir düzeydeki ihtiyaç giderildiğinde, diğer seviyeye geçmek için kişi motive olur. Maslow tarafından geliştirilen söz konusu yaklaşımda temel ihtiyaçlar; fiziksel, güvenlik, sosyal ihtiyaçlar, saygınlık ve kendini gerçekleştirme şeklinde sıralanmıştır. Söz konusu ihtiyaçlar şu şekilde açıklanabilir (Robbins ve Judge, 2017):

- Fizyolojik İhtiyaçlar: Susuzluk, açlık, barınma, korunma, cinsellik ve diğer bedensel gereksinimler.
- Güvenlik İhtiyacı: Duygusal ve fiziksel açıdan korunma.
- Sosyal İhtiyaçlar: Arkadaş edinme, ilişki kurma, kabul edilme ve bağlanma ihtiyacı.
- Saygınlık İhtiyacı: Başarı, öz saygı ve özerklik gibi içsel; statü ve tanınma gibi dışsal unsurlar.
- Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: Potansiyelini kullanma, gelişme, bütün yeteneklerin en yaratıcı halini kullanma.

Maslow, yetişkin bir insanın fiziksel ihtiyaçlarının %85'ini, güvenliğe dair gereksinimlerinin %70'ini, sevmeye-sevilme ve sahip olmak olarak da ifade edilen sosyal ihtiyaçların %50'sini, saygınlık ihtiyacının %40'ını ve kendini gerçekleştirme ihtiyacının ise sadece %10'unu karşılayabildiğini ifade etmektedir (Al-Musadieq vd., 2018).

2.3.2.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Frederick Herzberg tarafından motivasyona dair yapılan araştırmalarda, hijyen ve motive edici etkenler ortaya koyulmuştur. Bu bağlamda işle alakalı bireye başarı hissi verecek konular (sorumluluk, terfi ve tanınma gibi) motive edici unsurlardır ve bunlar olmadığında bireyin motivasyonu düşecektir. Hijyen unsurlarının ise motive edici bir gücü yoktur. Motive olabilmek için gerekli asgari şartların yerine getirilmesini

sağlarlar. Bunlar; çalışma şartları, ücret ve iş güvenliği türünden konulardır (Koçel, 2018).

En çok bilinen motivasyon teorilerinden Herzberg ve Maslow teorileri kıyaslandığında, Herzberg'in hijyen unsurlarının Maslow'un güvenlik, fizyolojik ve sevgi ihtiyaçlarına denk geldiği fark edilmektedir. Söz konusu iki teorinin yakın özelliklere sahip olduğu ifade edilebilir (Aktaş, 2002).

2.3.2.1.3. Douglas McGregor'un X ve Y Kuramı

Douglas McGregor, 1957 yılında yayınlanmış olan kitabında motivasyona dair X-Y kuramını ileri sürmüştür. Söz konusu kurama göre motive olma şekli değişiklik gösteren iki tip insan vardır. X kuramında kişi, sorumluluk üstlenmekten kaçan, çalışmayı sevmeyen tembel varlıklar olarak ifade edilmiştir. Y kuramı ise bunun tam zıttı bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımda insan, sorumluluk almaya istekli, çalışmayı seven ve güvenilir bir varlık olarak belirtilmiştir (Öztaş, 2015).

X kuramının klasik yönetim yaklaşımı döneminde, Y kuramının ise neo-klasik yönetim yaklaşımı döneminde geliştirilmesinden dolayı tamamen zıt anlayışları barındırdığı ifade edilmektedir.

X kuramındaki anlayış, aşağıdaki gibi sıralanır (Tekin, Baş ve Gökdemir, 2016):

“İnsan, tipik olarak çalışmayı sevmez, işten kaçmaya çalışır ve tembeldir. Tipik olarak sorumluluk üstlenmekten kaçar, işe yapmaya karşı isteksizdir, hırsı yoktur ve güvenliği her şeyin üzerinde tutar. Kendi istek ve hedeflerini örgütsel hedeflere tercih eder, bencildir, ekonomik güdülere karşı daha ilgilidir. Kişiye iş yaptırmak için zorlamak, sıkı şekilde kontrol etmek ve cezalandırmak gibi yöntemler kullanılmalıdır. Tipik insan, yapısından dolayı değişime kapalıdır, kolay şekilde aldatılabilir ve pratik zekaya sahip değildir.”

Y kuramının özellikleri ise aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

“İnsan, tipik olarak tembel değildir ve gerekli şartların sağlanması durumunda çalışmaktan zevk alabilir. İnsan açısından çalışmak eğlenmek ve oyun kadar doğaldır. Gerekli şartların sağlanması durumunda öğrenme ve sorumluluk alma eğilimi gösterir.

İnsan, kendisini kontrol ederek örgütün hedeflerine katkı verebilir. Çalışanlara hedefler doğru bir şekilde aktarılırsa, çalışanlar da iş birliğine daha yatkın bir tavır sergileyerek amaçlara hizmet edebilir. İnsanlar hedeflerini, elde edebileceklerini düşündükleri psikolojik ya da somut ödüllere göre seçmektedir, bu bağlamda hedeflere bağlılık iş görenlerin kazanacakları ödüllerle de yakından ilgilidir”

2.3.2.1.4. Alderfer'in ERG Teorisi

Maslow'dan sonra içerik yaklaşımlarına katkıda bulunan bir diğer düşünür Clayton Alderfer'dir. Alderfer, Maslow'un yaklaşımını değişikliğe uğratarak daha basitleştirmiştir. ERG teorisi yaklaşımında üç grup ihtiyaçtan söz edilmektedir (Eren, 2004). Bu teoriye göre üç farklı ihtiyaç vardır ve bunlar (Küçüközkan, 2015);

- Var olma ihtiyacı (Existence): Hayatta kalma ve neslin devamlılığını sağlama, bunların sağlanması için her türden tehlikeden uzak durarak güvende olma güdüsüdür.
- İlişkisel ihtiyaçlar (Relatedness): İş yaşamında ve sosyal hayatta iyi ilişkiler kurulması ve bunların sürdürülmesidir.
- Gelişme veya büyüme ihtiyacı (Growth): Beşerî potansiyelin geliştirilmesi güdüsü olarak ifade edilir.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisine göre ERG teorisinin farklılıkları genel olarak şu şekilde ifade edilmektedir (Keser, 2019):

- İhtiyaçlar ERG teorisinde var olma, ilişkisel ve gelişme şeklinde üçe ayrılırken, Maslow'un teorisinde ise fizyolojik, güvenlik, ait olma ve sevgi, saygı ve kendini gerçekleştirme şeklinde beş farklı kategoriye ayrılmaktadır.
- ERG teorisinde “hayal kırıklığı-geri çekilme” ilkesi varken, Maslow'un teorisinde ihtiyaçların tatmini sürekli yukarı doğru ilerlemektedir.
- ERG teorisinde aynı anda farklı ihtiyaçların karşılanması gerekebilirken, Maslow'un teorisinde ihtiyaç aşaması tatmin edildiğinde ancak diğer ihtiyaca geçilebilir.

2.3.2.2. Süreç Teorileri

Bireylerin hangi hedeflerle ve nasıl motive edildikleriyle süreç teorileri ilgilenmektedir.

2.3.2.2.1. Davranış Şartlandırması Yaklaşımı

Davranış şartlandırma yaklaşımı, kişinin motivasyon sürecinin çevresel unsurlarla şekillendiğini ifade eder. Söz konusu yaklaşımda davranışın kaynağından daha çok neticelerine odaklanılır ve davranış sonucunda elde edilen ödüller ile davranışın pekiştirileceği ve tekrarlanacağı iddia edilir (Arslan, 2018).

Klasik şartlanmaya göre bir uyarana tepki olarak çıkan davranışın tekrarı için de ayrı bir uyarana ihtiyaç vardır. Fakat Skinner'in geliştirmiş olduğu davranış şartlandırma teorisinde, klasik şartlanmadan farklı olarak davranışın uyarana tepki şeklinde değil, karşılaşılabilecek soruna göre meydana geldiği iddia edilmiştir. Sergilenen davranışın keyif verici sonucu olması durumunda, büyük bir olasılıkla aynı davranış tekrar edilecektir. Sergilenen davranış olumsuzluğa neden olduğunda ise davranıştan vazgeçme eğilimi oluşacaktır (Önen ve Tüzün, 2005).

2.3.2.2.2. Vroom'un Bekleyiş Teorisi

Victor Vroom'un geliştirmiş olduğu bu teoride kişinin bir olaya ilişkin motivasyonu, ilgili olayın neticesine dair algıları belirler. Kişinin, neticeye dair algılarından sonra bilgi, deneyim, beceri, kişilik ve benzeri bireysel unsurlar eşliğinde performans ortaya konulur. Burada kişi, artan çabanın daha iyi bir performansa neden olacağına inanır ve bunu bekler. Yapılan işin neticesinde ödül niteliğinde sonuçlar beklenilir ve sergilenen performansın neticesinde istenen ödülün değeri valens şeklinde belirtilir. Beklenen valens elde edilirse, tatmin durumu yaşanacaktır (Şahin, 2014).

Vroom'un bekleyiş teorisinin üç temel özelliği vardır. Bunlar (Keser, 2019):

- “Kişi, bir neticeye ulaştığında ödül kazanacağını inanmalıdır,
- Bunun yanında ilgili neticeye bağlı olarak elde edeceği ödülü arzulamalıdır,
- Öte taraftan kişi, kendisinden beklenen başarıyı elde edeceğine inanmalıdır.”

2.3.2.2.3. Amaç Teorisi

1968’de Edwin Locke’ın geliştirmiş olduğu Amaç Teorisi’ne göre davranışın temel sebebi kişinin istek ve niyetleridir. Kişiler, kendisine hedefler belirler ve bunları gerçekleştirme noktasında motive olur. Hedefleri yüksek ve zor olanlar, daha kolay hedeflere sahip olanlara göre daha yüksek performans sergileyerek daha fazla motive olmaktadır. Yüksek hedef, yüksek motivasyonun işaretidir (Koçel, 2018).

2.3.2.2.4. Eşitlik Teorisi

Stacy Adams, geliştirmiş olduğu eşitlik teorisinde çalışan kişilerin işletmede kendisini “eşit” olarak hissetmelerinin girdi ve çıktılarının eşitliği ile sağlanabileceğini ifade etmektedir. Girdi, kişinin işte harcamış olduğu çaba ve zaman, meydana getirdiği ürün ve verdiği hizmettir. Çıktı ise alınan ödüller, ücret, kazanılan saygı ve statüdür. Burada kişi kendi çabasına karşılık olarak almış olduğu çıktıları farklı kişilerin çıktıları ile kıyaslayarak denge görmek ister (Koroğlu, 2011).

Kişinin algısına göre eşitlik kavramı değişmektedir. İş ortamındaki eşitsizlik kendi aleyhine olduğunda kişilerin iş performansları düşmektedir. Eşitsizlik, temelde kişinin kendisinden verdikleriyle kazandıklarını kıyaslaması neticesinde şikayetin yükseldiği bir ruh hali olarak açıklanmaktadır. Adams, değiş tokuşun olduğu her ortamda dengesizlik ve eşitsizlik yaşanabileceğini söylemektedir. Kişi, davranışlarını ya da inançlarını değiştirerek eşitlik ve denge kurmaya yönelik çaba göstermektedir (Keser, 2019).

2.3.3. Çalışan Motivasyonunu Etkileyen Faktörler

İş gören motivasyonuna etki eden unsurlar literatürde genel olarak dört ana gruba ayrılarak ele alınmıştır.

2.3.3.1. Ekonomik Faktörler

Kişilerin çalışmalarındaki en önemli unsurlardan birisi, ekonomiye dair kaygılardır. Bireyler, yaşamlarını sürdürebilmek için paraya gereksinim duymaktadır. Ücret,

ekonomik ödülleri, güvenlik ve sosyal yardımlar ekonomik unsurları meydana getirmektedir (Kılıç ve Keklik, 2012).

2.3.3.2. Psiko-Sosyal Faktörler

Psiko-sosyal unsurlar, çalışma motivasyonunu arttıran bir diğer etken olarak dikkat çeker. Bunlar; değer, statü, çalışmada bağımsızlık, başarı ve gelişme ile sosyal uğraşlar olarak sıralanabilir. İş görenler örgütte gelecekle için kaygı besler ve bu kaygılar, kariyer yollarının açılması ve yükselme imkânlarının sunulması ile düşürülür (Taşdemir, 2014).

2.3.3.3. Kişisel Faktörler

İş görenlerin motivasyonlarını etkileyen en önemli faktör, yapılan birçok çalışmanın sonucuna göre kişisel faktörlerdir. Söz konusu faktörler, kişiden kişiye göre farklılık gösteren yaş, cinsiyet, iş deneyimi, medeni durum ve benzeri özellikleri kapsamaktadır. Heyes tarafından 2006'da yapılan çalışmaya göre ileri yaşta olan çalışanların örgütsel bağlılıkları daha yüksektir. Yine cinsiyet değişkeni üzerinden yapılan araştırmalar da bilhassa kadınların motivasyonlarının daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Medeni durum üzerinden yapılan incelemelerde evli bireylerin, bekâr olanlara göre işe bağlılıklarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Kişilerin aldıkları eğitimler yaptıkları iş arasında uyum olması, motivasyonu yükseltirken, kendi alanları dışında bir işte çalışmak zorunda kalanların ise motivasyonlarının bu nedenle düşük olduğu tespit edilmiştir. İşte deneyimi yüksek olanların motivasyonları da daha yüksek olabilir (Uluçay, 2016: 24-25).

2.3.3.4. Örgütsel ve Yönetmel Faktörler

Örgütsel yönetmel faktörler; sorumluluk ve yetki vererek çalışanların kurumlarını benimsemelerini ve eğitim imkânları ile yaptıkları işi daha yukarı seviyelere taşıyabilmelerine olanak sağlar. (Uluçay, 2016: 28).

Çalışanların motivasyonunun arttırılmasını sağlayan örgütsel-yönetmel faktörler; amaç birliği, yetki ve sorumluluk dengesi, eğitim ve yükselme, kararlara katılma, iletişim, iş

genişletilmesi, iş zenginleştirme, yarı otonom çalışma grupları, çalışma ortamını geliştirme olarak sıralanabilir (Kuşlvan, 1999:61).

2.4. Örgütsel Değişim

Bir Őeyleri farklı hale getirmek değişimdir. Kalıplaşan anlamlarının haricinde değişim; hareket, yer değiştirme veya bir durumdan diğerine geçiş, büyüme, kalkınma ve gelişme türünden etkililik arttırıcı anlamlar için de kullanılabilmektedir (Genç, 2012: 316-317).

Örgütsel faaliyetlere ilişkin var olan durumdan veya konumdan farklı bir konuma gelme, örgütsel değişimdir (Koçel, 2018: 682). Bir organizasyonun zamanla kalite, biçim ya da durumundaki farkı ortaya koyan bir tür deneysel gözlem de değişimin bir diğer tanımıdır. İlgili organizasyon kişinin işi, çalışma takımı, bir program, örgütsel bir strateji ya da bütün örgütle ilgili olabilir (Van De Ven ve Poole, 1995: 512).

Örgütsel değişim, belirsiz ve dinamik ortamlar nedeniyle ortaya çıkan zorunluluk ve ihtiyaçları örgütün yetenekleriyle eşleştirmeyi hedefleyen sürekli bir adaptasyon ve deney sürecidir. Örgüt yapısında, iş yapış yollarında, kültüründe, süreçlerinde kısmen ya da bütün olarak planlanarak yapılan farklılık olarak da ifade edilebilen değişim, kısaca örgütün var olan durumdan farklı bir duruma geçmesidir (Erdil ve Keskin, 2004: 4).

Moran ve Brightman (2000: 69) değişimin örgütsel bir süreç olduğunu ve etkili bir örgütsel değişim için aynı anda birden fazla Őeyi yaparken kaos ve düzenin dengede tutulması gerektiğini ifade etmişlerdir. Örgütsel değişimler, yeterli miktarda fiziksel, sosyal ve zihinsel alan ve zaman gerektiren öğrenme süreçlerini kapsar.

Değişim, örgütte sinerji oluşturarak örgütün geleceğe hazırlanması, tartışma ve sorunlara çözüm sunulması, üyelerin arasında pozitif iletişim sağlayarak güven ve işbirliğini geliştirme noktalarında fırsatlar oluşturarak örgütsel bütünlüğün muhafazası, örgütün devamlılığının sağlanması, örgütün gelişmesi ve büyümesi süreçlerine katkı vermektedir (Tunçer, 2013: 378).

2.4.1. Örgütsel Değişimin Nedenleri

Örgütleri değişime yönlendiren nedenler içsel ve dışsal olmak üzere iki sınıfa ayrılmaktadır.

2.4.1.1. İçsel Nedenler

Başlıca içsel nedenler; işletmedeki başarısızlık, verimliliğin azalması, yönetimin hatalı karar ve uygulamaları, iş yapma tekniklerini değiştirme, finansal yapıda problemler, insanlar kaynaklarına dair sorunlar, işletmenin sahiplik ve ortaklı yapısındaki değişimler, işletmenin büyümesi ya da küçülmesi, farklı kurumlarla yapılan birleşmeler ya da ortaklıklar, inovasyon çalışmaları şeklindedir.

Ersen (2005) tarafından örgütleri değişime yönelten içsel nedenler; “yönetim anlayışı ve felsefesindeki gelişmeler, daha fazla sorumluluk ve yetki talep eden çalışanlar, iş içeriği ve tanımlarında yaşanan değişimler, profesyonelliğin gelişmesi, takım çalışmasının yaygınlaşması, yalın örgüt ve yatay organizasyon yapısına geçme, entegre yönetim felsefesi, kişisel yeterlilikler ve örgüt kültürünün gelişmesi” şeklinde sıralanmaktadır (Akt. Alagöz, 2016: 92).

Örgütlerin iç çevresinin aynı zamanda işletmenin kendisi demek olduğundan örgütsel amaçlar ve temel yetenekler, zayıf ve güçlü yanlar, finansal yapı, kullanılan teknoloji, örgüt kültürü ve entelektüel sermaye ve insan kaynağı türünden yapısal olgular da örgütleri değişime itmektedir (Karabal, 2015: 36).

2.4.1.2. Dışsal Nedenler

Burke ve Litwin (1992: 529) tarafından örgütlerde meydana gelen değişimin genellikle dışsal unsurlara dayandığı ifade edilerek çevredeki rekabet ortamı, teknolojik atılımlar ve yasal düzenlemeler gibi etkenlerin değişimlerde etkili olduğu belirtilmiştir. Son dönemlerde iletişim ve bilgi teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişimler incelendiğinde, örgütlerin bu alanda değişim yapmasının kaçınılmaz olduğu görülmektedir. Başlıca dışsal nedenler aşağıda sıralanmaktadır.

2.4.1.2.1. Ekonomik Nedenler

Ülgen ve Mirze (2007: 54) tarafından ekonomik çevre, “toplum ihtiyaçlarına cevap verecek hizmet ve malların eldeki sınırlı kaynaklarla üretildiği, tüketildiği, mal, hizmetler ve kaynakların ve gelirin paylaşıldığı ortam” şeklinde tanımlanmaktadır. Ekonomik çevredeki değişim, örgütleri direkt etkilemektedir. Finansal şartlar, taleplerdeki değişimler, üretim maliyetleri, üretilen mal ve hizmetlerin pazardaki arz ve talep dengesi, parasal yönelimler, pazar şartları, kriz, gerileme ve refah dönemleri gibi ekonomik konjonktürler, ülkelerin ekonomik sistemleri değişimde ciddi bir role sahiptir (Koçel, 2018: 689).

2.4.1.2.2. Teknolojik Nedenler

Sanayi devrimine kadar son derece düşük bir ivmede yaşanan teknolojik değişimler, sanayi devrimi ile hız kazanmıştır. Daha da önemlisi 1990’lı yıllarda ortaya çıkan yeni teknolojik icatlar ve bilgi teknolojisindeki hızlı gelişmeler rekabetin ve küreselleşmenin artmasına neden olmuştur. Bütün bu teknolojik dönüşüm uluslararası standartların oluşmasını tetiklemiş, bölgesel ve uluslararası entegrasyonları hızlandırmıştır (Buckley Özcan, 2020: 151-152).

2.4.1.2.3. Rakipler

Teknolojide yaşanan hızlı gelişmeler ve küreselleşmenin etkisi ile rekabet, örgütler için bir gerçeğe dönüşmüştür. Örgüt endüstri çevresi içerisinde bulunan rakipler, değişime neden olan önemli güçlerden ve harici bilgi kaynaklarından biri olarak kabul edilir (Karabal, 2015: 35). Pazarda bulunan direkt ve dolaylı rakipler ve potansiyel rakipler rekabetin dinamiklerini belirlediklerinden dolayı örgütlerin pazar paylarını koruması ya da arttırması için rakiplerini, pazarda ve müşteri tercihlerinde meydana gelen değişimleri yakından takip etmeleri gerekmektedir (Varoğlu vd., 2009: 7).

2.4.1.2.4. Yasal ve Politik Nedenler

Faaliyet gösterilen ülkelerin kanunlarına uymak, sınır ötesi ticaret yapan örgütler için bir zorunluluktur. Makro açıdan ekonomik ve toplum düzenini sağlama işlevi olan

yasaların değişimi, örgütlerin buna uyum sağlamasını zorunlu kılar. Hatta bazen örgütler de yasaların değişmesine neden olabilir (Çelebioğlu, 1982: 79-80).

2.4.2. Pandemi Sürecinde Uzaktan Çalışmayla Birlikte Yaşanan Örgütsel Değişimler

Evden çalışma, tele çalışma, uzaktan çalışma ve home ofis çalışma gibi esnek çalışma modelleri Covid-19 salgınının etkili olduğu bu süreçte daha fazla dikkat çekmeye başlamıştır. Pandemide virüsün bulaşma riskini düşürmek için evden veya uzaktan çalışma modeli, yeni bir iş modeline dönüşmüştür. Özellikle de iletişim ve bilgi teknolojilerini yoğun olarak kullanan işletmelerde evden veya uzaktan çalışma modeli daha fazla tercih edilmektedir. Evden/uzaktan çalışma modelleri, dünyada farklı şekillerde uygulanmaya başlanmıştır (Akça ve Küçüköğlu, 2020: 72-74).

Esnek çalışma modelleri arasında yer alan evde/uzaktan çalışma modeli, dijital çağda özellikle genç kuşaklarda motivasyon artışında önemli bir etki yaratmıştır. Motivasyon artışları ve yaşam ile iş dengesinin sağlanması, yolda kaybedilen zamanın kazanılması, çalışanların zamanlarının esnek olarak kullanmaları türünden sebepler sayılabilir.

İşletme sahipleri açısından ise iş yeri maliyetlerinin azaltılması, maddi kazanç elde edilmesi, çalışanların işletmeye olan bağlılıkların artırılması ve enerji tasarrufunun sağlanması için tercih edilmektedir (Aydın Göktepe, 2020: 634).

Evden veya uzaktan çalışma modelinin avantajları olduğu gibi dezavantajları da vardır. Bunlar; evden çalışma, çocuk bakımı ve ev işi neticesinde iş yoğunluğunun ciddi şekilde artması, çalışanların sosyal imkânlardan ve ortamlardan uzaklaşması, sosyal becerilerin zayıflaması, yalnızlaşma, iş ve yaşam dengesinin sağlanamaması, çalışma düzeninin yapılamaması, teknik desteklerdeki sorun ve aksaklıkların yaşanması olarak sıralanabilir. Bunların yanında salgın sürecinde çalışanların devamlı olarak evde bulunmaları ve sosyalleşememelerinden dolayı aile içi çatışma ve stres seviyelerinde artış yaşanmaktadır (Akça ve Küçüköğlu, 2020: 76).

Evden/uzaktan çalışma modeli, kısa süreli olacak şekilde uygulandığı zaman iş görenlerin iş tatminin ve iş performansında belirgin bir artış meydana gelmektedir.

Fakat ilgili çalışma modeli uzun süre uygulandığı zaman iş görenlerin iş tatminlerinin ve iş verimliliklerinin düşmesine neden olabildiği ifade edilmektedir. Covid-19 salgını sürecinde kişiler, haftalarca evde kalıp uzaktan çalıştıklarından dolayı hem iş performanslarında hem de iş tatminlerinde belirgin bir düşüş yaşamışlardır (Hallin, 2020).



BÖLÜM III

LİTERATÜR TARAMASI

Akbaş Tuna ve Türkmendağ (2020) tarafından yapılan araştırmanın hedefi, salgın döneminde uzaktan çalışmaya başlayan beyaz yakalı çalışanların yaşamış oldukları değişimler ve söz konusu değişimlerin iş motivasyonlarını nasıl etkilediğinin tespit edilmesidir. İlgili hedefe ulaşmak için hizmet, turizm, sanayi, yiyecek içecek, finans, reklamcılık, bilişim ve hukuk gibi alanlarda görev yapan 58 beyaz yakalı çalışan ile mülakat gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın neticesinde, evden çalışma modelinin iş ortamını değiştirdiği, iş yükünü arttırdığı, iş yeri disiplininin bozulduğu, çocukları bulunan katılımcıların toplantılara katılma noktasında çocukları nedeniyle sorunlar yaşadıkları, iş motivasyonlarının azaldığı, çalışma süresinin esnediği ve uzadığı gibi dezavantajları olduğu tespit edilmiştir. Buna karşın katılımcıların evden/uzaktan çalışma modelinin uygulanmaya başlaması ile birlikte maddi olarak ciddi seviyede tasarruf yaptıkları, işi gerçekleştirme ve yerine getirme noktasında daha özerk olduklarından dolayı yaratıcılıklarının ve verimliliklerini arttırdığı, aileleri ile daha fazla zaman geçirdikleri, zamandan ciddi anlamda tasarruf ettikleri, evde daha esnek ve daha sağlıklı bir çalışma ortamına sahip oldukları da tespit edilen sonuçlar arasında yer almaktadır.

Göktepe (2020) tarafından kamu üniversitesinde görev yapan 20 akademisyene yönelik bir çalışmada, katılımcıların evden/uzaktan çalışma modeline dair algılarının tespit edilmesi hedeflenmiştir. Araştırmadan elde edilen verilere göre, katılımcıların önemli bir kısmı evden çalışmaya dair gerekli olan teknik bilgi ve beceriye sahip olduklarını, zamanı daha verimli kullanabildiklerini, iş yeri çalışma ortamı ile evdeki çalışma ortamının ses yalıtımı, havalandırma ve ışıklandırma gibi kriterler üzerinden kıyaslandığında evdeki çalışma ortamının daha iyi olduğunu, evden çalışmanın ailevi rollerini olumlu olarak etkilediğini, çalışma modelinde rol çatışmasına dair algılarının olumlu olduğunu ifade ettikleri görülmektedir. Bunların yanında daha önce uzaktan eğitim dersi veren katılımcıların salgın döneminde uzaktan çalışmaya daha iyi uyum

sağladıkları da saptanmıştır. Bütün bunlara göre genel olarak katılımcıların evden çalışma modeline karşı olumlu bir bakış açısı geliştirdikleri fark edilmektedir.

Sayan (2020) tarafından yapılan çalışmanın hedefi, Covid-19 sürecinde öğretim elemanlarının uzaktan eğitim faaliyetlerine dair algılarını ortaya koymaktır. Bunun için İstanbul'da bulunan bir devlet üniversitesi ile bir vakıf üniversitesinde görev yapan 124 öğretim elemanına yönelik anket gerçekleştirilmiştir. Anketten elde edilen verilere göre katılımcıların önemli bir kısmı uzaktan eğitimin etkinliğinin bölüme göre değişiklik göstereceği şeklinde görüş beyan etmişlerdir. Öte yandan akademisyenlerin yarısının derse motive olamadıkları, çok büyük bir kısmının uygulamalı derslerde uzaktan eğitimin yetersiz kaldığı şeklinde fikirlere sahip oldukları saptanmıştır. Bunların yanında akademisyenlerin önemli kısmının uzaktan eğitim ile ders vermektan mutlu olmadıkları ve uzaktan eğitimin devam etmesini istemedikleri de tespit edilen hususlar arasında yer almaktadır.

Hallin (2020) tarafından Covid-19 salgını döneminde gerçekleştirilen çalışmada evde/uzaktan çalışma algılarının tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu çerçevede İsveç'te evden çalışan biri erkek, üçü kadın olmak üzere dört kişi ile mülakat yapmıştır. Mülakattan elde edilen verilere göre evde/uzaktan çalışma ile sosyal ve fiziksel iletişimin azaldığı, ancak dijital iletişimin arttığı, iş hayatı ile kişisel hayat arasındaki sınırların ortadan kalktığı, iş motivasyonunun azaldığı görülmektedir.

Mustajab vd., (2020) tarafından yapılan çalışmada uzaktan çalışmanın verimliliğe etkilerinin ele alınması hedeflenmiştir. Bu bağlamda evde çalışan 50 katılımcı ile derinlemesine bir mülakat gerçekleştirilmiştir. Mülakat sonucunda elde edilen verilere göre, evden çalışmanın sağlamış olduğu avantajlar ve dezavantajlar vardır. Sağlanan avantajlar; bu çalışma modelinin katılımcıların işlerini yapacakları yeri ve zamanı belirlemede çok daha esnek olmasıdır. İş yerine gelip giderken yolda harcanan zamanın evden çalışma ile birlikte harcanmaması, yani zamanı etkili olarak kullanması ve aileler ile fazla ve kaliteli zaman geçirilmesidir. Buna karşın çalışanların verimliliklerinde ve motivasyonlarında düşüş yaşanması, evden yerine getirilmesi gereken farklı işlerin bulunmasından dolayı işlerin sık sık kesintiye uğraması, internet, elektrik ve iletişim maliyetlerinin artması, internet yavaşlaması veya elektrik kesintileri nedeniyle evde teknik problemler oluşması ise ilgili modelin dezavantajları

olarak saptanmıştır. Ayrıca evde çalışma modelinin birçok çalışma alanı için uygun bir model olmadığı tespit edilmiştir.

Deloitte Türkiye İnsan Yönetimi Hizmetleri Ekibi, Nisan 2020 döneminde “*İşin Geleceği*” isimli bir çalışma gerçekleştirmiştir. Yapılan çalışma Türkiye genelinde 17 farklı ilden üretim/sanayi, hizmet, teknoloji, finansal kurumlar, inşaat, enerji, ilaç, perakende ve hızlı tüketim, eğitim, dayanıklı tüketim mallar, medya ve reklam, e-ticaret, gıda, lojistik, turizm ve kamu alanlarında faaliyet gösteren 334 kişinin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Evde çalışma modeline katılımcı işletmelerin %48,7’si geçiş yaptıklarını (bütün personellerin evden çalıştıklarını), %43,2’si kısmi geçiş gerçekleştirdiklerini (çalışanların bir kısmın evde, diğer kısmının ise iş yerinde çalıştıklarını) ve %8,1’i ise evde çalışma uygulamasına geçiş yapmadıklarını (çalışanların sahada veya iş yerinde çalıştıklarını) ifade etmişlerdir. Çalışmadan elde edilen bir diğer sonuca göre, %87,5 oranıyla Reklam ve Medya sektörü bütün çalışanlarını evde çalışma modeli kapsamına almıştır. Reklam ve Medya sektörünü sırasıyla hizmet (%80,3), teknoloji (%70,8), e-ticaret (%62,5), enerji (%61,1), eğitim (%50,0), ilaç (%50) sektörleri izler. Bu modeli kısmi olarak uygulayan sektörler ise sırası ile %80 gıda, %75 finansal kurumlar, %58,3 hızlı tüketim ve perakende, %57,1 lojistik ve %50 kamu şeklindedir. Sanayi ve imalat sektörü, evden çalışma modeline geçiş yapma noktasında en büyük zorluğu yaşayan sektördür ve halen de geçiş yapılamamıştır. Salgından önce işletmelerin %75,8’inin uzaktan/evden çalışma modelini uygulamadığı, %24,2’sinin ise daha önceden kısa süreli de olsa bu modeli uyguladıkları ve kullandıkları saptanmıştır. Salgın döneminde uzaktan çalışma modeline geçişi hızlı bir şekilde gerçekleştirebilen işletmeler, salgın öncesinde de bu modeli uygulayan ve bu konuda deneyim sahip işletmeler olup, bunlar reklam ve medya ve e-ticaret şirketleridir. Fakat salgın döneminde uzaktan çalışma modeline geçişte yavaş kalan, uyum sağlayamayan ve daha ağır kalan alan ise kamu sektörü olarak dikkat çekmiştir. Bu bağlamda uzaktan çalışma modeline geçişi etkileyen en önemli unsurun sektör olmadığı ve yapılan işin kendisi olduğu tespit edilmiştir. Araştırmadan elde edilen bir diğer sonuç ise salgın döneminde uzaktan çalışma modelinin katılımcıların verimliliğini yükselttiği ve zaman yönetimini daha iyi yapmalarına imkân verdiği anlaşılmıştır.

Ancak uzaktan çalışma modeline alışkın olmadıklarından bazı katılımcılarda konsantrasyon ve motivasyon düşüklüğü meydana geldiği saptanmıştır. Evden çalışma modelinin negatif yönlerinin olmasına rağmen, katılımcılarının %72,9'luk kısmı salgından sonra da çalıştıkları işletmenin/kurumun bu uygulamayı sürdürmesini istediklerini ifade etmişlerdir (Deloitte, 2020: 4-11).

3.1. Literatür Özet Tablosu

Aşağıda verilen tabloda Covid-19 pandemisi hakkında yapılmış araştırmaların verilerine ilişkin özet bulunmaktadır.

Tablo 3.1. Literatür Özeti

Yazar Adı	Çalışmanın Soruları/ Hipotezler	Yöntem	Sonuçlar
Tuna ve Türkmendağ, 2020	Evden çalışmanın avantajları, dezavantajları, yaşanan sorunlar ve çalışma hayatındaki dönüşümü konu almıştır.	Nitel/ Yarı yapılandırılmış görüşme	Uzaktan çalışmanın iş ortamını esnetip değiştirmiştir. Uzaktan çalışmanın motivasyon üzerinde olumsuz etkileri evde çalışma ortamının olmaması, iş yükünün artması, işten çıkarmaların olması, iş ortamının bozulmasıdır.
Tekin, 2020	COVID-19 salgınının yarattığı kaygının Z kuşağının motivasyonu üzerindeki etkisini ne düzeydedir?	Nicel/ Anket araştırması (Ölçek)	COVID-19 salgını nedeniyle ortaya çıkan sosyalleşme kaygısının bireysel kaygıdan yüksek olduğu görülmüştür. Motivasyondan düşük olduğu tespit edilmiştir
Akbaş Tuna ve Türkmendağ, 2020	Salgın döneminde uzaktan çalışmaya başlayan beyaz yakalıların motivasyonlarını nasıl etkilenmektedir?	Nitel/ Mülakat	Motivasyonlarının azaldığı, çalışma süresinin esnediği ve uzadığı gibi dezavantajları olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3.1. (devamı)

Aydın Göktepe, 2020	Kamu üniversitesinde görev yapan 20 akademisyene yönelik çalışmada, katılımcıların evden/uzaktan çalışma modeline dair algıları nelerdir?	Nitel/ Yarı yapılandırılmış görüşme	Akademisyenlerin evden çalışmaya dair gerekli olan teknik bilgi ve beceriye sahip olduklarını, zamanı daha verimli kullanabildiklerini ifade etmişlerdir.
Hallin, 2020	Covid-19 salgını döneminde gerçekleştirilen çalışmada evde/uzaktan çalışma algıları nelerdir?	Nitel/ Mülakat	Evden/uzaktan çalışma ile sosyal ve fiziksel iletişimin azaldığı, ancak dijital iletişimin arttığı, iş hayatı ile kişisel hayat arasındaki sınırların ortadan kalktığı, iş motivasyonunun azaldığı görülmektedir.
Mustajab ve diğerleri, 2020	Uzaktan çalışmanın verimliliğe olan etkileri nelerdir?	Nitel/ Mülakat	Sağlanan avantajlar; katılımcıların işlerini yapacakları yeri ve zamanı belirlemede çok daha esnek olması nedeniyle onları olumlu olarak etkilemesi, buna karşın iş-yaşam dengesinin bozulması sebebiyle çalışanların verimliliklerinde ve motivasyonlarında düşüş yaşanması dezavantajları olarak aktarılmıştır.

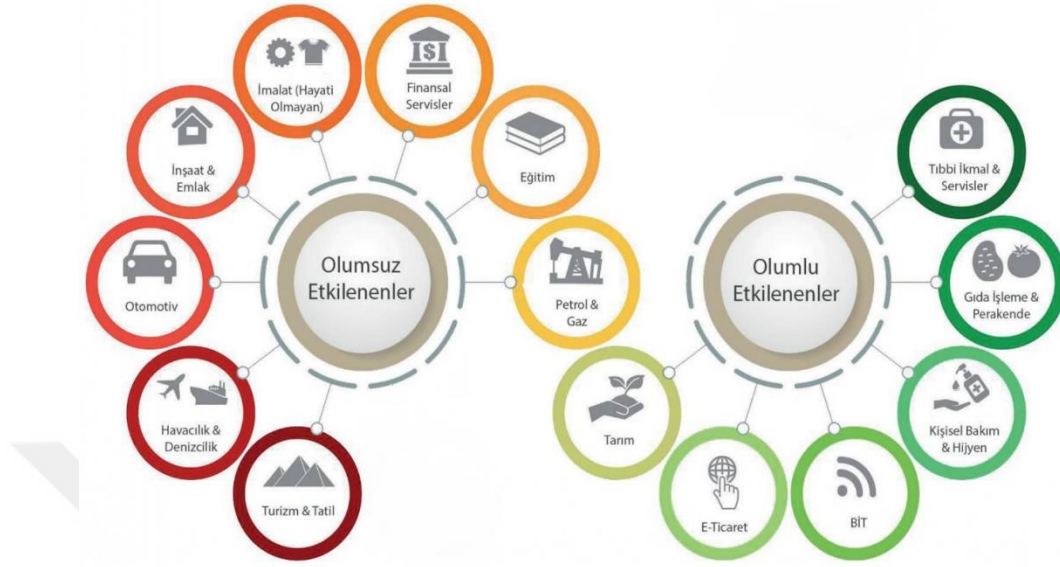
BÖLÜM IV

COVID-19'UN EKONOMİK VE SOSYAL ETKİLERİ

Covid-19 sebebiyle devletlerin almış olduğu önlemler ve bu duruma ilişkin belirlenen yeni kurallar hareketliliğin azalması, taşımacılığın durma noktasına gelmesi, sınırların kapatılması, üretim kapasitelerinin düşürülmesi, toplumsal tüketim azalışları ile talep üzerinde gerilemelerin yaşanması gibi sonuçları doğurarak ekonomik daralmayı beraberinde getirmektedir. Bu bağlamda kriz olarak isimlendirilebilecek Covid-19; finansal hizmetler, üretim, otomotiv, inşaat ve emlak, turizm, taşımacılık ve eğitim gibi sektörleri olumsuz olarak etkilemiştir. Salgın nedeniyle belirsizliğin hâkim olması piyasa oynaklığı üzerinde de belirleyici etkiye sahiptir (Akca, 2020).

Örnek olarak uçuş operasyonlarının durdurulması ve sınırların kapatılmasının turizm ve havacılık başta olmak üzere birçok sektörü olumsuz etkilediği gösterilebilir. Toplumsal kaygıların bulunması ise yatırım yerine insanları nakitte kalmaya iterek emlak ve otomotiv sektöründe talep daralmasının yaşanmasına neden olmaktadır. Öte yandan, salgın sürecinde en fazla ihtiyaç duyulan tıbbi malzemeler nedeniyle medikal ve ilaç sektörü, perakendeciler ve gıda işleme, sağlık ve kişisel bakım ürünleri üreticileri, tarım ve e-ticaret alanları ile bilgi ve iletişim teknolojisi, Covid-19 sebebiyle ciddi anlamda talep artışı yaşanan sektörlerdendir. Maslow tarafından geliştirilen İhtiyaçlar Hiyerarşisindeki temel basamaklar, fiziksel, güvenlik ve barınma ile ilgili ihtiyaçlardır. Bu bağlamda insanlar hayatta kalma, yeme-içme ve barına gibi ihtiyaçlarını karşılamalıdır. Dolayısıyla gıda işleme ve tarım sektörleri Covid-19 kapsamında artan talepleri karşılamakta zorlanmaktadır. İnsanların, stokçuluk olarak da bilinen, ihtiyacı olan veya olmayan ürünlerden çok fazla alması, hem fiyatların olumsuz olarak etkilenmesine hem de karaborsacılık olarak bilinen durumların yaşanmasına neden olmaktadır. Öte yandan günlük hayatın devamlılığında hareket kabiliyetinin sınırlı olduğu bu zaman dilimlerinde, e-ticaret uygulamalarına olan yönelim ciddi anlamda artmıştır. İlgili duruma bağlı olarak kargo faaliyetlerinde de yine beklenmeyen seviyelerde artışlar olmuştur (Akca ve Küçüköğlü, 2020: 73).

Aşağıda yer alan şekilde, Covid-19 salgınından olumlu ve olumsuz etkilenen sektörler bulunmaktadır.



Şekil 4.1. COVID-19'un Sektörel Etkileri (Akca ve Küçükoğlu, 2020: 74)

Dünya genelinde, Covid-19 nedeniyle adeta bir seferberlik durumu vardır. Buna ek olarak toplumsal hayatta gelir dağılımının önemsizleştiği, insanların evlerine kapandığı ve yaşamın sınırlandırıldığı bir süreç yaşanmaktadır. Bundan dolayı Covid-19'un insan sağlığı üzerindeki etkilerinin yanında toplumun psikolojik ve sosyolojik değerlerini de etkilediğini ifade etmek yanlış olmayacaktır. Kamu sağlığının korunması için yapılan uygulamalar nedeniyle bazı alışkanlıkların şimdilik geçici olarak değiştiği belirtilse de, belki de bu değişiklikler kalıcı olacaktır (Tüba, 2020).

Covid-19 salgınına bağlı olarak küresel ekonomide hem arz hem de talep şokları yaşanmaktadır. Daha farklı bir deyişle kriz sadece hizmet ve mal üretimi gibi yalnızca arzı değil, bunun yanında yatırım ve tüketim gibi talepleri de etkileyen bir işgücü piyasası ve ekonomik şoka dönüşmüştür. Başlarda Asya'daki üretim merkezlerinde görülen aksamalar, şimdiler ise bütün dünyaya yayılmış ve tedarik zincirlerini olumsuz etkilenmiştir. Söz konusu süreçte bilhassa turizm, konaklama ve havacılık alanları başta olmak üzere büyüklüğü ne olursa olsun, birçok işletme ciddi problemlerle karşılaşmıştır. KOBİ'lerin ticari faaliyetlerini devam ettirmesi, söz konusu süreçte oldukça zorlaşmıştır (ILO, 2020a: 2).

Londra Ekonomi Okulu'nun yapmış olduğu bir ankete göre Covid-19 her ne kadar mevsimsel gripten daha fazla insanı ldrmese de, dünyanın %51'ni büyük bir durgunluk ortamına sürüklemiştir (World Economic Forum, 2020).

Covid-19 kaynaklı ekonomik şoklar ilk olarak çalışma yaşamında nispeten daha korumasız ve zayıf olan belli grupları etkiyecektir. Konuya dair International Labour Organization (ILO) Genel Müdürü Guy Ryder, salgının artık yalnızca küresel bir sağlık krizi olmadığını ve yaşanan durumun işgücü piyasasını da fazlasıyla etkilediği ve buna bağlı olarak küresel krize doğru bir gidişin yaşandığını ifade etmiştir. Ryder salgın nedeniyle yaşanan krizin çalışma yaşamındaki bazı çalışanları orantısız bir şekilde etkileyebileceğinden bahsetmiştir. Bahsedilen grupların başında iş güvencesi olmayan ve düşük ücretli işlerde çalışan kadın, göçmen, genç ve yaşlı çalışanların yer aldığı ifade edilmiştir. Buna göre (ILO, 2020a);

- Gençler: İşsizlik verilerinde zaten en kötü durumda olan gençler, küresel mali kriz nedeniyle oluşan işgücü talebindeki azalma sebebiyle daha da korumasız hale gelmişlerdir.
- Yaşlılar: Yaşlı alışanların da ekonomik olarak sorun yaşaması beklenmektedir. rnek olarak MERS salgını yaşandığı dönemde yaşlı işçilerin önce çalışma saatleri azaltılmış, daha sonraki süreçte ise işten çıkarma gibi süreçler yaşanmıştır. Yaşanan bu salgının da MERS ile benzerlik göstermesi, benzer durumun meydana gelebileceğini göstermektedir.
- Kadınlar: Kadınların Covid-19 salgını ile mücadelenin en ön saflarında yer alan sektörlerde (hemşirelik vb.) ve daha fazla etkilenen alanlarda (hizmet sektörü vb.) görev yapmaları, onların bu süreçte daha savunmasız hale gelmesine neden olabilmektedir. ILO verilerine bakıldığında dünya genelinde istihdam edilen kadınların yaklaşık %58,6'sının; erkeklerin ise %45,4'ünün hizmet sektöründe yer aldığı görülecektir. Hizmet sektöründe yer alan kadınların hastalık iznine ya da ücretli izne yeteri kadar erişemediği veya geleneksel sosyal yardım mekanizmaları ile yeteri kadar korunamadığı nedeniyle daha savunmasız oldukları kabul edilmektedir. Bundan dolayı hkmetler tarafından enfeksiyonun yükselme eğrisinin düzleştirilmesi için çaba gösterilirken, her gün kendi sağlığını riske eden milyonlarca kadın sağlık ve bakım çalışanının korunması için özel önlemlerin alınması gerekmektedir.

- Göçmenler: Salgın kaynaklı krizin etkisi karşısında özellikle korumasız durumda olan bir diğer kesim ise göçmen çalışanlardır. Söz konusu durum hedef ülkelerdeki işlere ve işyerlerine erişimlerini ve ailelerine dönme yeteneklerini ciddi anlamda olumsuz etkileyecektir.

Covid-19 kaynaklı yaşanacak ekonomik şokların çalışma yaşamını etkileyen ikinci noktası ise işlerin miktarı ile ilgili olacaktır. ILO tarafından açıklanan ön değerlendirme raporuna göre virüsten sonra eksik istihdam ve işsizlikte önemli bir artış olacağı öngörülmektedir. ILO, salgının küresel Gayri Safi Yurtiçi Hasıla (GSYH) üzerindeki etkisine bağlı olarak üç farklı senaryonun yaşanacağını tahmin etmektedir. Söz konusu senaryolar şu şekildedir (ILO, 2020b: 3-6):

- İlk senaryoya göre küresel işsizlik 5,3 milyon kişi artacak,
- İkinci senaryoya göre küresel işsizlik 13 milyon artacak fakat yüksek gelirli ülkelerde söz konusu rakam 7,4 milyonda kalacak,
- Üçüncü senaryoya göre ise küresel işsizlik 24,7 milyon artacaktır.

İlgili tahminler son derece belirsiz olmasına karşın bahsedilen bütün rakamlar küresel işsizlikte önemli bir artışı göstermektedir. Kıyaslamak gerekirse 2008-2009 küresel mali kriz nedeniyle işsizlik 22 milyon artmıştı (ILO, 2020a: 3).

4.1. Covid-19 Kaynaklı Evden Çalışma

Covid-19'un bulaşma riskinin azaltılması için evden çalışma, tüm dünyada farklı seviyelerde uygulanmaya başlanmıştır. Yeni tip koronavirüsün solunum ile bir insandan diğerine geçmesi nedeniyle sosyal mesafe olarak isimlendirilen koruyucu tedbirlerin iş yaşamında ve sosyal hayatta uygulanmaya başlaması gerçekleşmiştir (Fadinger ve Schymik, 2020).

Bundan dolayı evden çalışma, sosyal mesafe kuralı temelinde bir gereklilik olup, toplum ve aile sağlığını koruma amaçlı bir çalışma yöntemi olarak kabul edilmektedir. Evden çalışabilecek kişilere söz konusu yöntemi uygulayarak, işgücünün belli kısmına bulaşma riskinin düşürülmesine yönelik bir politika benimsenmiştir. Evden çalışma ile

yalnızca çalışanların değil, aynı zamanda müşterilerin ve tedarik zinciri içerisindeki diğer işletme çalışanlarının da riskleri düşürülmüş olmaktadır. Bunların yanında metropollerde işe gidip gelirken kalabalık toplu taşıma araçlarının kullanımı azaltılarak risk de ciddi anlamda düşürülmektedir. (Dockery ve Bawa, 2020).

Evden veya uzaktan çalışma şekli, dijital dönüşüme neden olmuştur. Slack ve Zoom gibi uygulamaların kullanıcı sayıları 10 milyon seviyelerinden 100 milyon seviyelerine kadar çıkmıştır. İletişim ve bilgi teknolojileri hızlı bir gelişim içerisinde. İnsanlar, evlerinden iş görüşmelerini ve toplantılarını dijital uygulamaları kullanarak gerçekleştirmektedir. Benzer uygulamaların bu kapsamda altyapılarının geliştirilmesi, ülkelerin rekabet güçlerini arttırmaktadır. Dijital uygulamaların kullanımı ile ders anlatılmakta, sınavlar yapılmakta, toplantılar gerçekleştirilmekte, müzeler gezilmekte ve konserler verilmektedir (Gupta, 2020).

Covid-19 nedeniyle evden çalışma modelinin çeşitli avantajları sıralanabilir. Evden çalışma sayesinde trafikte veya yoldaki ölü zaman ortadan kalkmıştır. Yol ve trafik olmayınca kişilerin yorgunlukları azalmakta ve kendilerini daha enerjik hissetmektedirler. Ailelerine daha fazla zaman ayırmaları, sevdikleri ile zaman geçirmeleri mümkün hale gelmektedir. İşverenler açısından ise yemek, ulaşım, kırtasiye, enerji kullanımı türünden giderler azalmaktadır. Evden çalışma sisteminden istenen verimliliğin elde edilmesi için planlamanın doğru ve kapsamlı olarak yapılması gerekir. Çalışanları desteklemek, onlara eğitimler vermek ve motivasyonlarını sağlamak gerekebilir (Dockery ve Bawa, 2020).

Bazıları açısından evden çalışma, iş yerindeki sosyal etkileşimlerden uzun süreli ve ani bir şekilde bağlantının kopmasından dolayı yalnızlığa sebep olmaktadır. Uzaktan çalışmada biçimsel iletişim öğeleri olmadığından insanlar sosyal etkileşimlerini kaybedecekleri noktasında kaygı duymaktadır. Bunun yanı sıra uzun süre evden çalışma, kişiler arası etkileşim kaybolmasına, yalnızlaşma ve uzaklaşma gibi istenmeyen tutumların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Bu türden istenmeyen neticelerin önüne geçmek ve salgında sosyal mesafe ve izolasyon kurallarına uyarak sağlıklı bir şekilde süreci yönetmek için uzaktan çalışanların ve işverenlerin dikkate alınması gereken önemli noktalar aşağıda incelenmektedir (Bouziri vd., 2020; Rubin vd., 2020):

- İdareciler ve çalışma arkadaşları ile iletişim gücünün artırılması,
- İhtiyaç halinde evden çalışma noktasında esneklik sağlanmalı,
- Uzaktan çalışmaya destek verecek e-posta kutusunun ve güncel uygulamaların sürekli takip edilmeli,
- Zamanın etkili bir şekilde kullanılması için planlama yapılarak kişisel zamanın ve çalışma saatlerinin belirlenmeli,
- Düzenli ve özverili bir çalışma alanının meydana getirilmeli,
- İşe ilişkin, uzaktan çalışma ile ilgili gerektiğinde destek istenmeli,
- Uzaktan çalışırken iş anlamlı hale getirilmeli,
- Odaklanma sorunları yaşanmaması için görevlerin neler olduğu tespit edilmeli ve rol çatışmasının engellenmesi için sorumluluk paylaşımı yapılmalı,
- Uygun ve ahlaki bilgi paylaşımları yapılarak meslektaşlar ve arkadaşlar ile bağlar kuvvetlendirilmeli.

4.2. Covid-19 Sonrası Dönemde Çalışma Hayatı

2019 yılının Aralık ayında ortaya çıkan ve tüm insanlığı tehdit eden Covid-19 Pandemisiyle birlikte meydana gelen zorlayıcı ve ani değişimin getirdiği yeni koşullar ile çalışma hayatındaki kurallar yeniden yazılmaya başlanmıştır. Bir değişim/dönüşüm hareketi başlatmıştır. Avrupa ülkeleri üzerinde yapılan araştırmalar, kısmi veya tam süreli uzaktan çalışan kişi sayısının son yıllarda arttığını göstermektedir (Eurostat, 2018). Covid-19 salgını, uzaktan çalışmanın işverenler tarafından benimsenmesine büyük hız kazandırmıştır.

Uzaktan ve evden çalışmanın kalıcı olacağını, işlerin önemli bir bölümünün uzaktan veya evden yürütülmesinin mümkün olduğunu gören şirketlerin salgından sonra da işleri eski düzenine döndürmeye isteksiz oldukları, mekan kullanımını gözden geçirmeye başladıklarına dair haberler dikkat çekmektedir (White, 2020).

Bazı şirket idarecilerinin vermiş oldukları demeçlere bakıldığında da uzaktan çalışmanın kalıcı olabileceği fark edilmektedir. Gayrimenkul danışmanlığı şirketi idarecisinin, insanların ofislere doluşmak istemeyeceklerini, bir başka idarecinin ise ofisteki işlerin evden de yapılabildiğini fark ettiklerini ve bundan dolayı merkez ofisin

sadece toplantılar için kullanılacağını, böylece kira sözleşmesini yenilemeyeceklerini söylemesi örnek olarak gösterilebilir (Haag, 2020). Bir uzman tarafından dönüm noktası olarak kabul edilen bir diğer örnekte ise dünyaca ünlü bir sosyal medya şirketinin çalışanların istemeleri halinde, bundan sonra evden çalışabileceklerini bildirmesi şeklindedir (BBC, 2020).

Salgın öncesinde uzaktan çalışmanın en fazla Avrupa Birliği (AB) ülkelerinde uygulandığı görülmektedir. İsviçre, Danimarka ve Hollanda gibi ülkelerde düzenli olarak ya da ara sıra uzaktan çalışanların oranı %30 düzeyindeyken, ABD’de de bu oran %20, Japonya’da %16, İtalya, Çek Cumhuriyeti, Yunanistan ve Polonya’da %10, Arjantin’de ise yalnızca %1.6 civarındaydı. Salgın sonrası uzaktan çalışma oranlarının hemen her ülkede artmıştır. Örneğin, Finlandiya’da uzaktan çalışmaya geçenlerin oranı %60’ı bulurken, Hollanda, Belçika, Danimarka ve Lüksemburg’da uzaktan çalışanların oranı %50’yi geçmiştir. Avusturya, İtalya, İsveç ve İrlanda’da ise çalışanların %40’ı evden çalışmaya başlamıştır. AB ülkelerinde ortalama olarak daha önce hiç evden çalışma deneyimi olmayanların %24’ü, ara sıra evden çalışan bireylerin ise %56’sı bu süreçte uzaktan çalışmaya başlamıştır (ILO, 2020a).

Salgın sonrasında meydana gelecek dönüşümlere dair karamsar yaklaşımların daha ağır bastığı bilinse de, devletlerin salgının çalışma yaşamı ve ekonomi üzerindeki olumsuz etkilerini ortadan kaldırmak veya hafifletmek için aldıkları tedbirler almaktadır. İkinci Dünya Savaşı sonrasındaki dönemde olduğu gibi çalışma yaşamı bakımından pozitif bir dönem olabileceği ve yaşanacak dönüşümün çalışanların lehine bazı iyileştirmeler ve düzenlemeler içerebileceği iddia edilebilir. Bretton-Woods anlaşması ve Keynesyen ekonomi politikalarının etkisinin yanında, ilgili dönemde iki kutuplu bir dünya düzeni nedeniyle ortaya çıkan “Soğuk Savaş” ile birlikte başta batı ülkeleri olmak üzere çok sayıda ülke tarafından benimsenen Refah Devleti ve Sosyal Devlet uygulamaları, çalışma yaşamı bakımından oldukça pozitif etkiler yapmıştır. Öyle ki, günümüzde “standart” ve “geleneksel” sıfatları ile tanımlanan çalışma şekillerinin ve ilişkilerinin önemli bir kısmı o dönemde uygulanmaya ve yaygınlaşmaya başlamıştır (Omay, 2017: 132-138).

Olaya kötümser bir bakış açısıyla bakıldığında ise salgından sonraki dönemde yaşanacak dönüşümün çalışma yaşamı üzerinde var olan durumdan daha da olumsuz

neticelere neden olması beklenebilir. İlgili durum bilhassa dönüşüm döneminde salgının katalizör etkisinin beklenenden daha kapsamlı ve hızlı bir şekilde gerçekleşmesiyle birlikte söz konusu olacaktır. Eğer böylesine bir dönüşüm yaşanırsa, önemli kısmı şunda öngörülemeyen farklı problemlerin de bu süreci etkilemesi ve olumsuz neticeleri arttırması beklenebilir. Eğitim ve iş yaşamının bir bölümünü online ortama taşınmasının, kişiler, işletmeler ve toplum bakımından bu imkana sahip olmayanlarla olanlar arasındaki eşitsizliği ve ayrışmayı daha da arttıracığı, örnek olarak gösterilebilir (Pandey, 2020).

Chen ve Sharone'ın (2020) sürece dair analizlerine göre, olası şirket birleşmeleri ve iflas nedeniyle işveren sayısı azalacak, emek gücünün yerini makine kullanımı almaya devam edecektir. Neticede 1929 Büyük Buhranı sonrasındaki dönemle benzerlik gösteren bir durum yaşanacak, işsizlik önemli bir soruna dönüşecek ve bu sayede daha düşük maliyetli ve kendilerine verilecek her türden işe muhtaç bir işgücüne olan talebin artmasına bağlı olarak ilgili durum kalıcı hale gelecektir.

Salgın nedeniyle çalışma yaşamında oluşan öncelikli problem işsizliktir. Salgından önceki dönemde de bu alanın öncelikli problemleri arasında bulunan işsizliğin, salgın nedeniyle daha da şiddetlenerek ürkütücü seviyelere gelmesi kaçınılmaz bir durum olarak kabul edilmektedir. ILO (2020c: 1-2) tarafından yayınlanan bir raporda, mevcut durumun İkinci Dünya Savaşı sonrasında yaşanan en ciddi kriz olduğu belirtilmektedir. Aynı raporda dünyadaki işgücünün %38'ini meydana getiren 1,25 milyar çalışanın işsiz kalma riski taşıdığı ve süreçten en fazla etkilenen sektörlerin perakende, konaklama, yemek ve imalat hizmetleri olduğu ifade edilmektedir.

ILO (2020d: 1), 29 Nisan 2020 tarihinde yayınlamış olduğu raporda oldukça önemli verilere yer vermiştir. Rapora göre salgın öncesi dönem olarak ifade edilen 2019 yılının son çeyreği ile 2020 yılının ilk çeyreği kıyaslandığında 48 saatlik bir çalışma haftası esas alınarak gerçekleştirilen tahminlere göre yaklaşık olarak 130 milyon tam zamanlı işe denk kayıp yaşanmıştır. 2020 yılının ikinci çeyreğinde ise bu sayının 305 milyon olarak gerçekleşeceği tahmin edilmektedir. Bunun yanında göreceli yoksulluk açısından bakıldığında, bilhassa kayıt dışı olarak çalışanların salgının ilk dönemlerinde yaklaşık %60 oranında gelir düşüşü yaşadıkları tahmin edilmektedir. Bundan dolayı problem sadece işsizlikle sınırlı değildir ve özellikle kayıt dışı olarak çalışanlar açısından da gelir kayıpları söz konusudur. ILO (2020D) raporuna göre bu durumun artarak devam edeceği tahmin edilmektedir.

BÖLÜM V

ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

5.1. Araştırmanın Kapsamı, Amacı ve Yöntemi

Araştırmamızın amacı, kapsamı, örnekleme, veri toplama yöntemi, araştırmanın verilerin analizi ve bulguları bu bölümde yer almaktadır.

5.1.1. Araştırmanın Konusu ve Soruları

Covid-19 pandemisinin ortaya çıkmasıyla birlikte hayatın pek çok alanında meydana gelen değişimlerin iş hayatına yansımaları uzaktan çalışmanın hayatımızda daha aktif yer almasıyla belirginleşmiştir. Araştırmamızın konusu; Bankacılık sektöründe görev yapan personellerinin uzaktan çalışma sistemine geçişi sonucundaki motivasyon düzeyine; cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, çocuk sayısı, tecrübe yılı gibi demografik farklılıkların etkisini belirleme ve uzaktan çalışma sürelerinin motivasyon düzeyleri üzerindeki etkisini araştırmaktır. Çalışmaya konu olan kavramsal yapı; uzaktan çalışma ve motivasyon ilişkisidir.

Araştırmamızda aşağıdaki sorulara cevap aranmaktadır:

- Uzaktan çalışma durumu, cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, çocuk sayısı gibi sosyo-demografik faktörlerdeki değişiklikler çalışan motivasyonu üzerinde değişime sebep midir?
- Uzaktan çalışan personelin sektördeki deneyimi motivasyonu üzerinde değişikliğe sebep midir?
- Uzaktan çalışma, çalışanların motivasyonları üzerinde doğrudan bir etkide bulunuyor mu?

5.1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Covid-19 pandemisinin hayatımıza girmesi ve insan hayatı üzerinde yarattığı risk nedeniyle özellikle işin uygunluğuna bağlı olarak imkânı olan tüm kurumlar uzaktan/evden çalışma sistemine geçiş yaptı. Birçok personel ve kurum için çok yeni ve belirsizlikler içeren bir süreç olan uzaktan çalışma sistemi çalışanlar üzerinde olumlu/olumsuz birçok etkiye neden oldu. İşverenler içinde alışlagelmişin çok dışında olan bu süreç bir sürü tehdit ve avantajı da içinde barındırmaktadır. Durum böyle iken; çalışandan verim alınması konusunda büyük etkiye sahip olan motivasyon kavramı üzerindeki değişiklikler çok önemli bir inceleme konusu hale gelmiştir.

Pandemi sürecinde yapılan çeşitli araştırmalarda çoğunlukla uzaktan/evden çalışmanın iş-yaşam dengesinin sağlanmasında olumlu yönde bir etki yaptığı görülmektedir. (Eurofound, 2020; Deloitte, 2020; Cartmill, 2020). Ancak bunun aksini ortaya koyan, evden çalışırken iş-yaşam çatışmasının arttığını ve verimliliğin düştüğünü gösteren araştırmalar da mevcuttur (ILO, 2020a; Rubin vd. 2020; KPMG, 2020b; Uşen, 2020).

Araştırmanın amacı, Covid-19 sonrası hayatın asla önceki gibi olmayacağı yönünde yapılmış bir dizi araştırma bulunmaktadır. Covid-19 pandemisiyle birlikte daha da önemli hale gelen uzaktan çalışmanın; çalışan motivasyonu üzerindeki etkisini araştırmak ve bundan sonraki dönemlerde uzaktan çalışma sistemini hayata geçirmek isteyen işverenlere, yapılacak diğer araştırmalar için literatüre katkı sağlaması amacıyla araştırma önemli görülmektedir.

Araştırmanın önemi; Covid-19 pandemisi çalışma hayatına yeni bir reform getirmiştir. Yeni bir araştırma alanı ortaya çıkarmıştır. Literatür taramalarına bakıldığında, sürecin çok yeni olması sebebiyle araştırmanın yapıldığı zaman içerisinde uzaktan çalışmanın motivasyon üzerindeki etkisine dayalı İngilizce ve Türkçe bir araştırmaya rastlanamamıştır. Bu sebeple literatüre yeni katkı yapmamız sebebiyle araştırmamız büyük önem arz etmektedir. Ayrıca uzaktan çalışma sistemini hayata geçirecek olan kurumlarda, insan kaynakları ve üst yönetim birimleri için fayda sağlaması açısından önem arz etmektedir.

5.1.3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma kapsamında, Covid-19 pandemisi sonrasında bankacılık sektöründe sürekli veya kısmen uzaktan/evden çalışanlar ile sürekli ofiste çalışmaya mecbur kalan uzaktan çalışmaya geçmeyen personellerin motivasyon düzeyleri incelenmiştir. Karşılaştırmalı olarak farklar analiz edilmiştir. Çalışanların cinsiyet, yaş, eğitim durum, medeni durum, çocuk sayısı gibi demografik faktörlerle çalışanların farklılıklarının motivasyonları üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Bu bağlamda araştırmanın temel hipotezleri şöyledir;

H₁: Covid-19 sürecinde banka personellerinin motivasyonlarının artış göstermesi ile uzaktan çalışma sistemine geçmeleri arasında anlamlı ilişki vardır.

Araştırma kapsamında, banka personellerinin cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, çocuk sahibi olma durumu gibi demografik özellikleri ile Covid-19 sürecinde uzaktan çalışma durumuna göre motivasyon düzeylerinde anlamlı farklılıklar olup olmadığının tespit amacıyla aşağıdaki hipotezler kurulmuştur;

H₂: Uzaktan çalışan banka personellerinin motivasyon düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H₃: Uzaktan çalışan banka personellerinin motivasyon düzeyleri medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H₄: Uzaktan çalışan banka personellerinin motivasyon düzeyleri yaşa göre farklılık göstermektedir.

H₅: Uzaktan çalışan banka personellerinin motivasyon düzeyleri eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H₆: Uzaktan çalışan banka personellerinin motivasyon düzeyi çocuk sahibi olma durumuna göre farklılık göstermektedir.

H7: Uzaktan çalışan banka personellerinin motivasyon düzeyi tecrübe yıllarına göre farklılık göstermektedir.

H8: Uzaktan çalışan banka personellerinin motivasyon düzeyi evin uzaktan çalışmaya uygun olması durumuna göre farklılık göstermektedir.

5.1.4. Örneklem

Küçük bir grubu inceleyerek büyük grup hakkında doğru fikir yürütülmesine imkân sağlayacağı için evreni temsil kabiliyetine sahip örneklem seçimi oldukça önemlidir. (Neuman, 2017, s. 319). Uzaktan çalışan personellerin motivasyon düzeylerinin belirlemeye yönelik bu araştırma; İstanbul ilindeki bankada personellerin katılımı ile gerçekleştirilmiştir.

Çalışmanın bir banka grubunda yapılmasında, bankaların Covid-19 sürecinde uzaktan çalışmaya yüksek oranda geçiş sağlayan sektörlerden olması etkili olmuştur. Bankacılık sektöründe görev yapan 320 çalışan araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır.

Yapılan ankette; 240 personelin verisi işleme alınmıştır. Bu eksilmenin sebebi olarak, her soruya cevap vermeme ve bazı sorulara iki kez cevap verilmesi sebebiyle veri analizinin dışında bırakılmıştır. Bu sayının yeterli bir örnekleme temsil edeceğine dair etik kurul onayı alınmıştır.

5.1.5. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları

Araştırmada, verilerin toplanmasında nicel araştırma yöntemlerinden olan anket tekniği kullanılmıştır. Anket formu oluşturulurken, araştırmanın yapısına uygunluk durumuna göre daha önce yapılan araştırmalarda kullanılarak güvenilirlik ve geçerliliği test edilmiş ölçekler tercih edilmiştir. Araştırmada uygulanan anket formu, sırasıyla “demografik özellikler” “Covid-19 süreci” “Mottaz Motivasyon” ölçeği olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır. Anketimizde, 11’i demografik soru olmak üzere toplam 35 soru bulunmaktadır. Demografik soruların 3 tanesi direk olarak Covid-19 süreci içeren kişisel sorular yer almaktadır.

Demografik bilgilerin yer aldığı birinci bölümde; cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, çocuk sayısı, deneyim süresi, unvan gibi sorular yer alırken; ikinci bölümde ise katılımcıların “Covid-19 sürecinde uzaktan/evden çalışma süresi, “İşin uzaktan/evden çalışmaya uygunluk durumu” ve “Evinizin uzaktan çalışmaya uygunluk durumu” gibi araştırma özelinde üç faktöre yer verilmiştir.

İçsel ve dışsal motivasyon düzeylerini ölçmek amacıyla Mottaz (1985), Brislin ve arkadaşları (2005), Mahaney ve Lederer’in (2006) çalışmalarında kullandıkları ölçekler temel alınarak Dündar, Özutku ve Taşpınar (2007) tarafından geliştirilen Motivasyon Ölçeği kullanılmıştır.

Mottaz’a (1985) göre dışsal motivasyon araçları iki boyut içermektedir. Birinci boyut sosyal motivasyon araçları (arkadaşlık, yardımseverlik, iş arkadaşlarının ve amirin desteği vb.) ile ilgilidir ve kişiler arası ilişkilerin niteliğine bağlıdır. İkinci boyut ise örgütsel araçlarla ilgilidir ve iş performansını artırmak için örgüt tarafından sunulan olanaklarla ilgilidir. Bunlar somut araçlardır ve çalışma ortamındaki kaynakların yeterliliği, ücret eşitliği, terfi imkanı, iş güvencesi gibi faktörleri içerir (Dündar ve ark., 2007).

Ölçekte, motivasyon düzeyinin belirlenmesi için oluşturulmuş 24 ifade bulunmaktadır. İfadelerin analizinde, “Kesinlikle katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum” ve “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde 5’li likert tipi dereceleme kullanılmıştır.

5.1.6. Anketin Uygulanması

11 Kasım - 11 Aralık 2021 tarihleri arasında uzaktan çalışan İstanbul’daki banka personellerine yönelik “online anket” uygulanmıştır. Anket formu Google Form üzerinde hazırlanmış olup sitenin bağlantı linki çalışanlara WhatsApp uygulaması üzerinden ulaştırılmıştır. Anket formu üzerinde doldurulurken göz önüne alınması gereken koşullar belirtilmiştir.

Üç bölümden oluşan ankette, her ifadeyi işaretleme zorunluluğu getirilmiş ve böylelikle katılımcının boş seçenek bırakmaması sağlanmıştır. Veri tabanında, ankete

yapılan giriş sayısının 320'ün üzerinde olduğu görülmüştür. Ancak aynı anda iki seçeneğin işaretlenmiş olduğu durumların var olması sebebiyle o kişilerin verileri anketin dışında bırakılmıştır. Bu sebeple 240 katılımcının anket formları analize dâhil edilmiştir.

5.1.7. Analiz Yöntemleri

Verilerin analizi konusunda tanımlayıcı istatistikler; frekans, yüzde, ortalama, standart sapma ve ortalama değerleri ile sunulmuştur. Çalışmaya katılan bireylerin demografik farklılıkları ile motivasyon düzeylerindeki farklılığın incelenmesi amacıyla öncelikle normallik testi yapılmış; verilerin normal dağıldığı tespit edilmesi ardından T-testi ve Varyans Analizi (ANOVA) yapılmıştır.

Demografik özellikler ile motivasyon düzeyi arasında ilişkilerinin incelenmesi için ANOVA analizi uygulanmıştır. Çalışmada 0.05'ten küçük "p" değerleri, istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir. Analizler SPSS 25.0 programı ile yapılmıştır.

5.1.8. Ölçeklerin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi

Araştırmada uygulanan Mottaz Motivasyon Ölçeği'nin güvenilirliği ve geçerliliği test edilmiştir. Çalışmada yer alan ölçek ile ilgili ifadelerin güvenilirlik ve geçerlilik düzeylerinin belirlenmesi için güvenilirlik analizi ve faktör analizi uygulanmıştır.

Örneklem grubuna uygulanan anket sonucunda ortaya çıkan verilerin, analiz için yeterli olup olmadığını belirlemek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi kullanılmıştır. Verilerin açımlayıcı faktör analizine uygunluğu KMO testi ile açıklanabilir. KMO, "0 ile 1 arasında" değer alır ve değer 1'e ne kadar yakınsa örneklemin analize uygunluk derecesi de o kadar yüksek demektir.

KMO değerimiz 0,961 çıkmıştır. KMO değerinin 1'e yakın olması anket sonucumuzun analize uygun olduğunu gösterir. Bu değeri anketin analiz edilebileceği konusunda bize bilgi vermiştir. Değer yeterli oranda yüksek çıkmıştır.

Cronbach Alfa Güvenilirlik Analizi Maddelerin iç tutarlılığının bir ölçüsü olan Cronbach alfa katsayısı, ölçekte bulunan maddelerin homojen yapısını açıklamak veya sorgulamak üzere kullanılır. Cronbach alfa katsayısı yüksek olan ölçekteki maddelerin birbirleriyle tutarlı bir o kadar da aynı özelliği ölçen maddelerden meydana geldiği yorumu yapılır.

Cronbach Alpha değeri bir ölçekteki soruların varyanslarının toplamı genel varyansa bölünerek elde edilir. Alfa katsayısı ile bir ölçekteki soruların belirli gruplar halinde türdeş bir yapıyı oluşturup oluşturmadıkları belirlenmeye çalışılır. 0 ile 1 arasında değer alır. Alfa değerinin negatif çıkması güvenilirliğin bozulduğu anlamına gelir. (Karagöz 2017: 444-445)

Cronbach alfa aşağıdaki gibi ifade edilmektedir:

$0 < R2 < 0.40$ ise güvenilir değil

$0.40 < R2 < 0.60$ ise düşük güvenilirlikte

$0.60 < R2 < 0.80$ ise oldukça güvenilir

$0.80 < R2 < 1.00$ ise yüksek güvenilirlikte

Anketin güvenilirlik ve iç tutarlılık düzeylerinin belirlenmesinde ise Cronbach Alpha testine başvurulmuştur. Anketin Cronbach's Alpha katsayısı 0,964 olarak analiz edilmiştir. Yukarıda belirttiğimiz değerlendirme tablosuna göre ölçeğimiz “yüksek güvenilirlikte”dir. Bu güvenilirlik değerinin oldukça yeterli olduğu görülmektedir. Maddelerin güvenilirliği oldukça yüksektir. Cronbach’s Alpha güvenilirlik analizinde sadece likert tipli ölçekler için güvenilirlik analizi yapıldığı için analiz yapılırken demografik soruların tamamı değerlendirilmeden çıkartılmıştır.

5.1.9. Faktör Analizi

Tablo 5.1. Faktör Analizi Sonuçları

	1	2	3	4
Yaptığım işte başarılıyım.	.653			
Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim.	.693			
Çalışma arkadaşlarım çalışmalarımın dolayı beni takdir ederler.	.763			
Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğunu düşünüyorum.	.882			

Tablo 5.1. (devamı)

İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahibim.	.769			
Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum.	.920			
Kendimi işletmenin önemli bir çalışanı olarak görüyorum	.930			
Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verme hakkına sahibim.	.749			
Yöneticilerim çalışmalarından dolayı her zaman beni takdir ederler.	.684			
İzin kullanmam gerektiğinde izin verilir.	.553			
Çalışma ortamımda fiziksel şartlar uygundur.			.566	
Yemek, çay - kahve gibi imkânlar ücretsiz olarak sağlanır.			.804	
İşyerindeki araç ve gereçler yeterlidir.			.724	
Çalışanlarla ilişkilerim iyidir.	.547		.464	
Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans vb. faaliyetlerle eğitim sağlanır.			.655	
Çalışmakta olduğum işletmenin ileriki yıllarda şu anki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum.				
Yöneticim ile ilişkilerim iyidir.	.474			
İşimde terfi imkânı vardır.			.519	
Yöneticim iş arkadaşlarımla veya müşterilerle olan anlaşmazlıklarımı çözmekte yardımcı olur.				.434
Başarımdan dolayı ekstra ücret ödenir.		.786		
Başarımdan dolayı ödüllendirilirim.		.750		
Kişisel ve ailevi problemlerimin çözümünde çalışma arkadaşlarım yardımcı olur.				.911
Bu işyerinden emekli olabileceğime inanıyorum.		.644		
Yaptığım işten aldığım ücretin miktarı tatminkârdır.		.842		
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization. a. Rotation converged in 17 iterations.				

Yapılan faktör analizi sonucunda ölçek sorularının 4 faktöre dağıldığı tespit edilmiştir. Faktör dağılımları incelendiğinde, 1 ve 4 numaralı faktörlerin içsel motivasyonu ölçmeyi hedefleyen ifadelerden, 2 ve 3 numaralı faktörlerin ise dışsal motivasyonu ölçmeyi hedefleyen ifadelerden oluştuğu görülmüştür.

Yıllardır geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış olan Mottaz Motivasyon Ölçeğinin motivasyonu içsel ve dışsal olmak üzere 2 faktör altında incelendiği bilinmektedir. Araştırmamızda da ölçeğin test edilmiş ve kanıtlanmış olan bu faktör dağılımı değiştirilmeden analizler yapılmıştır.

BÖLÜM VI

BULGULARIN ANALİZİ

6.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Çalışmada yer alan katılımcıların %58,33'ü erkek ve %40,0'ı kadındır. Katılımcıların kimliklerini saklamak isteme isteği göz önünde tutularak anketimizin demografik özellikler bölümünde cinsiyet kısmına “Belirtmek İstemiyorum” seçeneği eklenmiştir. “Belirtmek İstemiyorum” diyen kişilerin oranı ise 1,7'dir. Anketimize katılanların büyük çoğunluğu erkektir. Katılımcıların %10,0'u 18-25 yaş, %59,2'sinin 26-35 yaş, %29,2'sinin 36-45 yaş, %1,7'sinin 46-55 yaşında olduğu tespit edilmiştir. 56 yaş ve üzeri kimse anketimize katılmamıştır. Anketimize katılanların büyük çoğunluğu 26-35 yaş aralığındadır. Katılımcıların %3,8'i lise, %2,5'i ön lisans, %64,2'si lisans ve %29,6'sinin lisansüstü düzeyde eğitime sahip olduğu belirlenmiştir. Anketimize katılanların büyük çoğunluğu lisans mezunudur.

Katılımcıların %66,25'inin ise bekâr, %33,75'inin evli olduğu tespit edilmiştir. Anketimize katılanların büyük çoğunluğu bekârdır. Katılımcılardan %53,8'inin çocuğu olmadığı, %23,8'inin tek, %17,5'inin iki ve %4,6'sının ise üç çocuk sahibi olduğu görülmüştür. Katılımcılarımızdan 1 tanesinin ise 4 çocuğu vardır. Katılımcılarımızın büyük çoğu çocuk sahibi değildir.

Bankacılık sektöründe çalışma yılına göre; katılımcıların %13,3'ünün 0-1 yıl, %15,4'ünün 2-3 yıl, %20,8'inin 4-6 yıl, %16,3'ünün 7-9 yıl, %13,3'ünün ise 10-12 yıl %20,8'inin ise 13 yıl ve üzerinde süredir sektörde çalıştığı görülmüştür. Katılımcılarımızın çoğunun 4-6 yıl ve 13 yıl ve üzeri süredir sektörde çalıştığını gözlemlemekteyiz. Katılımcıların %25,4'ünün yönetmen, %11,7'sinin yönetmen yardımcısı, %2,1'inin müdür, %3,8'inin takım lideri, %3,3'ünün kıdemli iş analisti, %2,1'inin kıdemli yazılımcı, %2,1'inin kıdemli uzman, %11,7'sinin iş analisti, %9,6'sının mühendis, %3,8'inin yazılımcı, %10,8'inin uzman, %6,7'sinin uzman

yardımcısı, %2,5'inin asistan, %1,3'ünün müşteri temsilcisi, %1.7 banko görevlisi ve 1.7'inin güvenlik görevlisi olduğu görülmüştür. Unvanların çeşitliliği sektörde çalışan birçok kesime ulaşılmış olması açısından büyük önem arz etmektedir. Sektörde çalışan farklı unvanlarda birçok kişinin uzaktan çalışma sistemi ile ilgili fikri alınmıştır.

Tablo 6.1. Katılımcıların Genel Özellikleri

Cinsiyet	Erkek	140	58,33
	Kadın	96	40,0
	Belirtmek İstemiyorum	4	1,7
Yaş	18-25	24	10,0
	26-35	142	59,2
	36-45	70	29,2
	46-55	4	1,7
	56 ve üzeri	0	0
Eğitim Düzeyi	Lise	9	3,8
	Ön lisans	6	2,5
	Lisans	154	64,2
	Lisansüstü	71,0	29,6
Medeni Durum	Evli	81	33,75
	Bekâr	159	66,25
Çocuk Sahibi Olma Durumu	Yok	129	53,8
	Tek	57	23,8
	İki	42	17,5
	Üç	11	4,6
	Dört ve üzeri	1	0,4
Bankacılık sektöründe kaç yıldır çalışıyorsunuz?	0-1	32	13,3
	2-3	37	15,4
	4-6	50	20,8
	7-9	39	16,3
	10-12	32	13,3
	13 yıl ve üzeri	50	20,8
Unvanınız nedir?	Yönetmen	61	25,4
	Yönetmen Yardımcısı	28	11,7
	Müdür	5	2,1
	Takım Lideri	9	3,8
	Kıdemli İş Analisti	8	3,3
	Kıdemli Yazılımcı	5	2,1
	Kıdemli Uzman	5	2,1
	İş Analisti	28	11,7
	Mühendis	23	9,6
	Yazılımcı	9	3,8
	Uzman	26	10,8
	Uzman Yardımcısı	16	6,7
	Asistan	6	2,5
	Müşteri Temsilcisi	3	1,3
	Banko Görevlisi	4	1,7
Güvenlik	4	1,7	

6.2. Katılımcıların Covid-19 Sürecinde Uzaktan Çalışma Durumu

Katılımcılar Covid-19 salgını sürecinde uzaktan çalışma durumlarına göre incelendiğinde ise; %2.5'inin haftada 1-2 gün, %15.4'ünün haftada 3-4 gün, %55.8'inin haftada 5 gün, %20.0'ının ayda 15 gün uzaktan çalıştığı, %6.3'ünün ise hiç uzaktan çalışmadığı görülmektedir. Anketimize katılan çalışanlardan büyük çoğunluğunun Covid-19 pandemisinde uzaktan çalışmaya tam zamanlı olarak geçtiğini gözlemlenmiştir.

Çalışanlarına yönelttiğimiz yapılan işin “uzak çalışmaya uygunluk” durumu açısından değerlendirdiğimizde; katılımcıların %87.9'u işinin uzaktan çalışmaya uygun olduğunu, %2.9'u kısmen uygun olduğunu belirtirken, %9.2'si ise işinin uzaktan çalışmaya uygun olmadığını ifade etmiştir.

Uzaktan çalışan personellere “evinizin uzaktan çalışmaya uygunluk” durumu sorusu yönetilmiştir. Çünkü; çalışanların evlerinde çalışmaya uygun bir ortamın, izole bir alanın bulunması veya tercihen sessiz bir ortama sahip olmak motivasyon ve odaklanma probleminin yaşanmaması adına önem arz etmektedir.

Uzaktan çalışan personellerin %89.6'sının evi uzaktan çalışmaya uygundur. %2,5'inin kısmen uygun ve 7.9'unun uygun olmadığını belirtmiştir.

Tablo 6.2. Katılımcıların Covid-19 Sürecinde Uzaktan Çalışma Durumu

		N	%
Covid-19 sürecinde ne kadar süreyle uzaktan/evden çalıştınız?	Haftada 1-2 gün	12	5,0
	Haftada 3-4 gün	45	18,8
	Haftada 5 gün	142	59,2
	Ayda 15 gün	36	15,0
	Hiç	5	2,1
İşinizin uzaktan çalışmaya uygunluk durumu nedir?	Uygun	211	87,9
	Kısmen Uygun	7	2,9
	Uygun Değil	22	9,2
Evinizin uzaktan çalışmaya uygunluk durumu nedir?	Uygun	215	89,6
	Kısmen Uygun	6	2,5
	Uygun Değil	19	7,9

İşin uzaktan çalışmaya uygun olmadığını belirten katılımcıların oranı %9.2, hiç uzaktan çalışmadığını veya haftada en fazla 1-2 kez uzaktan çalıştıklarını ifade eden katılımcıların oranları toplam %7,1'dir. Bu sayıların birbirine çok yakın olması,

araştırmanın yapıldığı bankaların uzaktan çalışmaya geçiş konusunda direnç göstermediği ve işin yapısının uygun olduğu durumda çalışanları da uzaktan çalışma sistemine geçirdiği gözlemlenmiştir.

6.2.3. Katılımcıların Mottaz Motivasyon Ölçeğine İlişkin Yanıtlarının Analizi

Uzaktan çalışan banka personellerinin motivasyonlarının ölçülmesi amacıyla; Mottaz Motivasyon ölçeği kullanılmıştır. Katılımcıların yanıtları incelendiğinde; “Yaptığım işte başarılıyım” sorusuna %45.4 oranında “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtı verilmiştir. %37.1’i “Katılıyorum”, %11.7’si “Kesinlikle Katılmıyorum” yanıtı vermiştir. Çok küçük oranlarda ise “Kararsız ve Katılmıyorum” yanıtı verenler de olmuştur.

Tablo 6.3. Mottaz Motivasyon Ölçeği Soru 1

Yaptığım işte başarılıyım.		
	N	%
Kesinlikle Katılmıyorum	28	11,7
Katılmıyorum	9	3,8
Kararsızım	5	2,1
Katılıyorum	89	37,1
Kesinlikle Katılıyorum	109	45,4

Katılımcılarımız, “Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim” sorusuna yanıt olarak; %58.8’i “Kesinlikle Katılıyorum”, %27.9’u “Katılıyorum”, %10.4’u Kesinlikle Katılmıyorum, %2,5’i “Katılmıyorum” ve %0,4’u “Kararsızım” yanıtını vermiştir.

Tablo 6.4. Mottaz Motivasyon Ölçeği Soru 2

Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim.		
	N	%
Kesinlikle Katılmıyorum	25	10,4
Katılmıyorum	6	2,5
Kararsızım	1	0,4
Katılıyorum	67	27,9
Kesinlikle Katılıyorum	141	58,8

Katılımcılarımız, “Çalışma arkadaşlarım çalışmalarımın dolay beni takdir ederler.” sorusuna yanıt olarak; %38.8’i “Kesinlikle Katılıyorum” ve %38.3’ü “Katılıyorum”

yanıtını vermiştir. Çalışanların büyük çoğunluğunun memnun oldukları gözlemlenmiştir. %10.4'ü ise kesin bir şekilde takdir edilmediğinden bahsetmiştir.

Tablo 6.5. Mottaz Motivasyon Ölçeği Soru 3

Çalışma arkadaşlarım çalışmalarımın dolay beni takdir ederler.		
	N	%
Kesinlikle Katılmıyorum	25	10,4
Katılmıyorum	9	3,8
Kararsızım	21	8,8
Katılıyorum	92	38,3
Kesinlikle Katılıyorum	93	38,8

Katılımcılarımızın büyük çoğunluğu yaptıkları işin yapılmaya değer olduğunu düşünmektedir. Ancak %13.3 oranında “Kesinlikle Katılmıyorum” yanıtı da dikkat çekmektedir.

Tablo 6.6. Mottaz Motivasyon Ölçeği Soru 4

Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğunu düşünüyorum.		
	N	%
Kesinlikle Katılmıyorum	32	13,3
Katılmıyorum	13	5,4
Kararsızım	19	7,9
Katılıyorum	88	36,7
Kesinlikle Katılıyorum	88	36,7

Katılımcılarımız, ortalama %80 oranında işini tam anlamıyla yapacak yetkiye sahip olduğunu düşünmektedir.

Tablo 6.7. Mottaz Motivasyon Ölçeği Soru 5

İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahibim.		
	N	%
Kesinlikle Katılmıyorum	26	10,8
Katılmıyorum	9	3,8
Kararsızım	12	5,0
Katılıyorum	90	37,5
Kesinlikle Katılıyorum	103	42,9

Katılımcılarımız, ortalama %70 oranında yaptıkları işin saygın olduğuna inanmaktadır. Ancak %12.5'i "Kesinlikle Katılmıyorum" yanıtını vermiştir.

Tablo 6.8. Mottaz Motivasyon Ölçeği Soru 6

Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum.		
	N	%
Kesinlikle Katılmıyorum	30	12,5
Katılmıyorum	15	6,3
Kararsızım	20	8,3
Katılıyorum	87	36,3
Kesinlikle Katılıyorum	88	36,7

Katılımcılarımız, ortalama %70 oranında kendini işletmenin önemli bir çalışanı olarak görüyor. %13.3'ü "Kararsızım", %12.5'i "Kesinlikle Katılmıyorum" yanıtını vermiştir.

Tablo 6.9. Mottaz Motivasyon Ölçeği Soru 7

Kendimi işletmenin önemli bir çalışanı olarak görüyorum.		
	N	%
Kesinlikle Katılmıyorum	30	12,5
Katılmıyorum	13	5,4
Kararsızım	32	13,3
Katılıyorum	88	36,7
Kesinlikle Katılıyorum	77	32,1

Katılımcılarımız, ortalama %68'i yaptığı işle ilgili inisiyatif alma yetkisine sahiptir. %13.8'i "Kararsızım", %12.9'u "Kesinlikle Katılmıyorum" yanıtını vermiştir.

Tablo 6.10. Mottaz Motivasyon Ölçeği Soru 8

Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verme hakkına sahibim.		
	N	%
Kesinlikle Katılmıyorum	31	12,9
Katılmıyorum	14	5,8
Kararsızım	33	13,8
Katılıyorum	85	35,4
Kesinlikle Katılıyorum	77	32,1

Katılımcılarımız, %35.8'i "Katılıyorum", "29.6'sı "Kesinlikle Katılıyorum" yanıtını vererek yöneticilerin takdirinden de çalışma arkadaşları kadar memnun olduğunu belirtmiştir. %15.8'i "Kararsızım, %11.7'si "Kesinlikle Katılmıyorum" yanıtını vermiştir.

Tablo 6.11. Mottaz Motivasyon Ölçeği Soru 9

Yöneticilerim çalışmalarımın dolaylı her zaman beni takdir ederler.		
	N	%
Kesinlikle Katılmıyorum	28	11,7
Katılmıyorum	16	6,7
Kararsızım	38	15,8
Katılıyorum	86	35,8
Kesinlikle Katılıyorum	71	29,6

Katılımcılar, ortalama %80 oranında izin kullanmak istediğinde izin alabildiğini belirtmiştir. %9.6'sı "Kesinlikle Katılmıyorum", %7.9'u "Katılmıyorum", %6.3'ü "Kararsızım" yanıtını vermiştir.

Tablo 6.12. Mottaz Motivasyon Ölçeği Soru 10

İzin kullanmam gerektiğinde izin verilir.		
	N	%
Kesinlikle Katılmıyorum	23	9,6
Katılmıyorum	19	7,9
Kararsızım	15	6,3
Katılıyorum	90	37,5
Kesinlikle Katılıyorum	93	38,8

Katılımcılarımız genellikle işletmenin fiziksel şartlarından memnundur. %12.5'i "Kararsız", %10.8'i "Kesinlikle Katılmıyorum" yanıtını vermiştir.

Tablo 6.13. Mottaz Motivasyon Ölçeği Soru 11

Çalışma ortamında fiziksel şartlar uygundur.		
	N	%
Kesinlikle Katılmıyorum	26	10,8
Katılmıyorum	13	5,4
Kararsızım	30	12,5

Tablo 6.13. (Devamı)

Katılıyorum	88	36,7
Kesinlikle Katılıyorum	83	34,6

Katılımcılarımız, %46.3'ü “Kesinlikle Katılıyorum”, %27.9'u “Katılıyorum”, %14.2'si “Kesinlikle Katılmıyorum”, %7.1'i “Kararsızım” ve %4.6'si Katılmıyorum yanıtını vermiştir. Çoğunlukla ücretsiz olarak sağlandığını görülmektedir.

Tablo 6.14. Mottaz Motivasyon Ölçeği Soru 12

Yemek, çay - kahve gibi imkânlar ücretsiz olarak sağlanır.		
	N	%
Kesinlikle Katılmıyorum	34	14,2
Katılmıyorum	11	4,6
Kararsızım	17	7,1
Katılıyorum	67	27,9
Kesinlikle Katılıyorum	111	46,3

Katılımcılarımız, ortalama %70 oranında işyerindeki ekipmanların yeterli olduğunu belirtmişlerdir. %10.8'i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %7.9'u Kararsızım, %6.3'ü “Katılmıyorum” yanıtını vermiştir.

Tablo 6.15. Mottaz Motivasyon Ölçeği Soru 13

İşyerindeki araç ve gereçler yeterlidir.		
	N	%
Kesinlikle Katılmıyorum	26	10,8
Katılmıyorum	15	6,3
Kararsızım	19	7,9
Katılıyorum	95	39,6
Kesinlikle Katılıyorum	85	35,4

Katılımcıların, iş arkadaşlarıyla ilişkilerinden %51.3'ü “Kesinlikle Katılıyorum”, %33.3'ü “Katılıyorum” oranında memnundur. 10.4'ü “Kesinlikle Katılmıyorum”, %2.9'u “Katılmıyorum” ve %2.1'i “Kararsız” yanıtını vermiştir.

Tablo 6.16. Mottaz Motivasyon Ölçeği Soru 14

Çalışanlarla ilişkilerim iyidir.		
	N	%
Kesinlikle Katılmıyorum	25	10,4
Katılmıyorum	7	2,9
Kararsızım	5	2,1
Katılıyorum	80	33,3
Kesinlikle Katılıyorum	1	51,3

Katılımcılarımız, ortalama %65'i bankalarındaki eğitim faaliyetlerinin bulunduğunu düşünmektedir. %17.1'i "Kararsız", %10.8'i "Kesinlikle Katılmıyorum" ve %7.5'i "Katılmıyorum" yanıtını vermiştir.

Tablo 6.17. Mottaz Motivasyon Ölçeği Soru 15

Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans vb. faaliyetlerle eğitim sağlanır.		
	N	%
Kesinlikle Katılmıyorum	26	10,8
Katılmıyorum	18	7,5
Kararsızım	41	17,1
Katılıyorum	95	39,6
Kesinlikle Katılıyorum	60	25,0

Tablo 6.18. Mottaz Motivasyon Ölçeği Soru 16

Çalışmakta olduğum işletmenin ileriki yıllarda şu anki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum.		
	N	%
Kesinlikle Katılmıyorum	30	12,5
Katılmıyorum	13	5,4
Kararsızım	32	13,3
Katılıyorum	81	33,8
Kesinlikle Katılıyorum	84	35,0

Katılımcılarımız, ortalama %70 oranında bankalarındaki geleceklerinden memnun olduğu gözlemlenmiştir. Ancak %12.5'i "Kesinlikle Katılmıyorum" ve %13.3'ü "Kararsızım" yanıtını vermiştir.

Katılımcılarımız, %42.9'u "Kesinlikle Katılıyorum", %35.8'i "Katılıyorum" diyerek yöneticileri ile ilişkilerinden memnun olduğunu belirtmişlerdir. Ancak 10.4'u "Kesinlikle Katılmıyorum" yanıtını vermiştir.

Tablo 6.19. Mottaz Motivasyon Ölçeği Soru 17

Yöneticim ile ilişkilerim iyidir.		
	N	%
Kesinlikle Katılmıyorum	25	10,4
Katılmıyorum	10	4,2
Kararsızım	16	6,7
Katılıyorum	86	35,8
Kesinlikle Katılıyorum	103	42,9

İşlerindeki terfi imkânları her personel için büyük bir önem taşımaktadır. Terfi beraberinde motivasyon artışını da getirmektedir. Tüm çalışanlar verdikleri emeklerin karşılığını ücret, terfi ve takdir şeklinde almak isterler. Genel olarak tüm sorulardaki memnuniyet düzeyinin yüksek olmasının sebebini bu sorudaki yüksek memnuniyet ile orantılı olduğu görülmektedir. Banka personellerinin ortalama %70 oranında terfi imkanının bulunduğunu belirtmektedir. Ancak %14.6'sının "Kesinlikle Katılmıyorum" şeklinde cevap verdiği görülmektedir. Umutsuz olanların da varlığı görülmektedir.

Tablo 6.20. Mottaz Motivasyon Ölçeği Soru 18

İşimde terfi imkânı vardır.		
	N	%
Kesinlikle Katılmıyorum	35	14,6
Katılmıyorum	15	6,3
Kararsızım	25	10,4
Katılıyorum	84	35,0
Kesinlikle Katılıyorum	81	33,8

Katılımcılarımızın, %38.3'ü “Katılıyorum”, %30.8'i “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vererek yöneticilerinin büyük ölçüde çıkan problemlerde çalışanlarının arkasında olduğunu belirtmiştir. %14.2'si “Kararsız”, %10.0'ı “Kesinlikle Katılmıyorum” ve “14.2'si “Kararsızım” yanıtını vermiştir.

Tablo 6.21. Mottaz Motivasyon Ölçeği Soru 19

Yöneticim iş arkadaşlarımla veya müşterilerle olan anlaşmazlıklarımı çözmekte yardımcı olur.		
	N	%
Kesinlikle Katılmıyorum.	24	10,0
Katılmıyorum	16	6,7
Kararsızım	34	14,2
Katılıyorum	92	38,3
Kesinlikle Katılıyorum	74	30,8

Çalışanların işten tatmin düzeylerinin artmasının etkenlerinden birinin ücret olduğu bilinmektedir. Diğer motivasyonu ölçmek üzere sorulan sorulardaki memnuniyet düzeyi yüksekliğinin bu soru için net bir şekilde söylenmemektedir. %24.2'si “Kesinlikle Katılmıyorum” seçeneğini tercih etmiştir.

Tablo 6.22. Mottaz Motivasyon Ölçeği Soru 20

Başarımdan dolayı ekstra ücret ödenir.		
	N	%
Kesinlikle Katılmıyorum	58	24,2
Katılmıyorum	61	25,4
Kararsızım	51	21,3
Katılıyorum	46	19,2
Kesinlikle Katılıyorum	24	10,0

Katılımcılarımızın %24.6'sı “Kararsızım”, %22.1'i “Katılmıyorum”, %20.4'ü “Katılıyorum”, %19.6'sı “Kesinlikle Katılmıyorum” ve %13.3'ü “Kesinlikle Katılmıyorum” yanıtını vermiştir. Araştırmamıza konu olan bankalardaki ödüllendirme sisteminin gelişmediğini gözlemlenmiştir.

Tablo 6.23. Mottaz Motivasyon Ölçeği Soru 21

Başarımdan dolayı ödüllendirilirim.		
	N	%
Kesinlikle Katılmıyorum	47	19,6
Katılmıyorum	53	22,1
Kararsızım	59	24,6
Katılıyorum	49	20,4
Kesinlikle Katılıyorum	32	13,3

Çalışma arkadaşların sosyal hayattaki sorunlara destek olup/olmadığını öğrenmek amacıyla ilettiğimiz soruya verilen cevaplar; %27.1'i "Katılıyorum", %22.1'i "Kararsızım", %19.6'sı "Kesinlikle Katılmıyorum", %17.1'i "Katılmıyorum ve %14.2'si "Kesinlikle Katılmıyorum" yanıtını vermiştir.

Tablo 6.24. Mottaz Motivasyon Ölçeği Soru 22

Kişisel ve ailevi problemlerimin çözümünde çalışma arkadaşlarım yardımcı olur.		
	N	%
Kesinlikle Katılmıyorum	47	19,6
Katılmıyorum	41	17,1
Kararsızım	53	22,1
Katılıyorum	65	27,1
Kesinlikle Katılıyorum	34	14,2

Katılımcılarımızın yaş ortalamasının 18-25 yaş aralığında toplanmıştır.

Banka ile ilgili gelecek beklentileri ve kendi çalışma hayatlarını şirkete güvenerek ve memnun olarak ne kadar süre ile planladıklarını görebilmek amacıyla ilettiğimiz soruda, ortalama %35 oranında çalıştıkları bankadan emekli olmak istediğini belirtmiştir. %28.8 oranında "Kararsızım", %20.0'i "Kesinlikle Katılmıyorum", %17.9'u "Katılmıyorum" yanıtı vermiştir.

Katılımcıların yaş ortalamasının düşük olduğunu düşünürsek bu memnuniyet düzeyi yüksek olarak yorumlanabilir.

Tablo 6.25. Mottaz Motivasyon Ölçeği Soru 23

Bu işyerinden emekli olabileceğime inanıyorum.		
	N	%
Kesinlikle Katılmıyorum	48	20,0
Katılmıyorum	43	17,9
Kararsızım	69	28,8
Katılıyorum	46	19,2
Kesinlikle Katılıyorum	34	14,2
Total	240	100,0

Tablo 6.26. Mottaz Motivasyon Ölçeği Soru 24

Yaptığım işten aldığım ücretin miktarı tatminkârdır.		
	N	%
Kesinlikle Katılmıyorum	49	20,4
Katılmıyorum	59	24,6
Kararsızım	70	29,2
Katılıyorum	41	17,1
Kesinlikle Katılıyorum	21	8,8

Çalışanların motivasyon düzeylerinde büyük etkisi bulunan ücret miktarının tatmin edici olup/olmaması durumuna verilen yanıtlar ise, %29.2'si “Kararsızım”, %24.6'sı “Katılmıyorum”, “20.4”ü “Katılmıyorum”, “17.1”i “Katılıyorum” ve “8.8”i “Kesinlikle Katılmıyorum” yanıtını vermiştir. Memnuniyet düzeyinin düşüklüğünü diğer ücret ve ödül sorularındaki gibi görülmüştür. Sorular içerisindeki tutarlılık düzeyi yüksektir.

6.3. Demografik Özelliklerin Farklılıklarından Oluşan Değişikliklerin Motivasyon Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi

Araştırma kapsamında, katılımcıların *cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, çocuk sahibi olma durumu, sektördeki deneyimi ve evin uzaktan/evden çalışmaya uygunluğu* gibi demografik özelliklerin uzaktan/evden çalışma durumuna göre motivasyon düzeylerindeki farklılık oluşturup oluşturmadığı incelenmiştir.

Analiz yapılmadan önce, verilerin normalliği test edilmiştir. Mottaz Motivasyon Ölçeğine verilen cevaplara yapılan analiz sonucunda; Çarpıklık(-1,339), Basıklık(1,172) olarak bulunmuştur. Çarpıklığın ve basıklığın -1500 / +1500 Aralığında olması durumunda verilerin normal dağıldığı söylenebilir. Yapılan bu incelemede, medeni durum iki değişkenden oluşması sebebiyle T-test; diğer demografik faktörler üç ve üzeri değişkene sahip olmaları sebebiyle Anova testi yapılmıştır. Çalışmada 0.05'ten küçük "p" değerleri, istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir.

6.3.1. Cinsiyet Faktörünün Motivasyon Üzerindeki Etkisi

Katılımcıların cinsiyetine göre, "İçsel Motivasyon", "Dışsal Motivasyon", düzeylerinde farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir

Tablo 6.27. Cinsiyet ile Motivasyon Düzeyi arasındaki İlişki

Cinsiyetiniz nedir?					Anova	
		N	X	SS	F	P
İçsel Motivasyon	Kadın	96	3,9074	1,00370	0,584	0,558
	Erkek	140	3,8237	1,34376		
	Belirtmek İstemiyorum	4	4,3300	0,70723		
Dışsal Motivasyon	Kadın	96	3,4970	0,89321	0,620	0,940
	Erkek	140	3,4788	1,08259		
	Belirtmek İstemiyorum	4	3,3167	0,83330		

*0,05 düzeyinde anlamlı farklılık

Katılımcıların cinsiyetine göre, motivasyon düzeylerinde farklılık olup olmadığı üç faktörlü seçenecek içermesi sebebiyle Anova analiziyle incelenmiştir. Analiz sonucuna göre; Cinsiyet farklılığı uzaktan çalışma durumunda motivasyon düzeyi üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

İçsel Motivasyon düzeyi ($F=0,584;p>0,05$), Dışsal Motivasyon düzeyi ($F=0,620;p>0,05$) olması sebebiyle, cinsiyetteki farklılığın motivasyon düzeyi üzerinde bir etkisi bulunmamaktadır.

0,05<P değeri olması sebebiyle;

- “Uzaktan çalışan banka personellerinin motivasyon düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir.” şeklindeki H_2 hipotezi reddedilmiştir.

6.3.2. Medeni Durum Faktörünün Motivasyon Üzerindeki Etkisi

Katılımcıların medeni durumuna göre, “İçsel Motivasyon”, “Dışsal Motivasyon”, düzeylerinde farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir.

Tablo 6.28. Medeni Durum ile Motivasyon Düzeyi arasındaki İlişki

Medeni durumunuz nedir?				T-Test		
		N	X	SS	T	Sig.(2-tailed)P
İçsel Motivasyon	Bekâr	81	3,8860	1,04722	0,174	0,910
	Evli	159	3,8562	1,28962	0,184	0,906
Dışsal Motivasyon	Bekâr	81	3,5342	0,93113	0,519	0,745
	Evli	159	3,4603	1,04051	0,535	0,738

*0,05 düzeyinde anlamlı farklılık

İçsel Motivasyon ve Dışsal Motivasyon’un katılımcıların medeni durumlarını göre farklı seviyelerde olmadığı görülmüştür.

İçsel Motivasyon bekâr katılımcıları için($P=0,910$), evli katılımcılar için($P=0,906$) ve Dışsal Motivasyon bekâr katılımcılar için($P=0,745$) evli katılımcılar için($P=0,738$) olarak tespit edilmiştir.

Evli ve bekâr katılımcılar tarafından benzer şekilde olduğu belirlenmiştir.

0,05<P değeri olması sebebiyle;

- “Uzaktan çalışan banka personellerinin motivasyon düzeyleri medeni duruma göre farklılık göstermektedir.” şeklindeki H_3 hipotezi reddedilmiştir.

6.3.3. Yaş Faktörünün Motivasyon Düzeyi Üzerindeki Etkisi

Katılımcıların yaş farklılığının, “İçsel Motivasyon”, “Dışsal Motivasyon” düzeylerinde farklılık olup olmadığı incelenmiştir.

Tablo 6.29. Yaş ile Motivasyon Düzeyi arasındaki İlişki

Yaşınız Kaçtır?					Anova	
	YAŞ	N	X	SS	F	Sig.(2-tailed)P
İçsel Motivasyon	18-25	24	4,0202	0,79876	1,025	0,382
	26-35	142	3,8979	1,07991		
	36-45	70	3,6276	1,39217		
	46-55	4	5,6667	0,56291		
Dışsal Motivasyon	18-25	24	3,7394	0,68843	0,812	0,488
	26-35	142	3,4968	0,95701		
	36-45	70	3,3420	1,19173		
	46-55	4	3,5330	0,83887		

*0,05 düzeyinde anlamlı farklılık

“İçsel Motivasyon” ve “Dışsal Motivasyon” boyutlarının katılımcıların yaşlarına göre farklılık içerip/içermediği incelenmiştir.

İçsel Motivasyon (F=1,025;p>0.05), Dışsal Motivasyon (F=0,812;p>0.05) boyutlarının, farklı yaştaki katılımcılar tarafından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

0,05<P değeri olması sebebiyle;

- “Uzaktan çalışan banka personellerinin motivasyon düzeyleri yaşa göre farklılık göstermektedir.” şeklindeki H_4 hipotezi reddedilmiştir.

6.3.4. Eğitim Durumu Faktörü ile İş Yaşam Dengesi ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Katılımcıların eğitim durumuna göre, “İçsel Motivasyon” ve “Dışsal Motivasyon” düzeylerinde farklılık olup olmadığı incelenmiştir.

Tablo 6.30. Eğitim Durumu ile Motivasyon Düzeyi arasındaki İlişki

Eğitim durumunuz nedir?					Anova	
	YAŞ	N	X	SS	F	Sig.(2-tailed)P
İçsel Motivasyon	Lise	9	4,3210	0,45625	0,759	0,518
	Ön lisans	6	3,4630	1,59539		
	Lisans	154	3,8135	1,16002		
	Lisansüstü	71	3,9661	1,33752		
Dışsal Motivasyon	Lise	9	3,6963	0,74320	0,874	0,455
	Ön lisans	6	2,9000	1,20204		
	Lisans	154	3,4667	0,99122		
	Lisansüstü	71	3,4858	1,03482		

*0,05 düzeyinde anlamlı farklılık

“İçsel Motivasyon” ve “Dışsal Motivasyon” boyutlarının katılımcıların eğitim düzeylerine göre farklı seviyelerde olmadığı görülmüştür. İçsel Motivasyon (F=0.759;P>0,05), Dışsal Motivasyon (F=0,874;P>0,05) boyutları eğitim seviyesindeki farklılıklara rağmen benzer düzeydedir.

Farklı eğitim düzeylerine sahip olan bireylerin motivasyon düzeylerine ilişkin algılarının benzer olduğu görülmüştür.

0,05<P değeri olması sebebiyle;

- “Uzaktan çalışan banka personellerinin motivasyon düzeyleri eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir” şeklindeki H₅ hipotezi kabul edilmemiştir.

6.3.5. Çocuk Sahibi olma Faktörünün Motivasyon Düzeyi Üzerindeki Etkisi

Katılımcıların çocuk sahibi olma durumuna göre, “İçsel Motivasyon”, “Dışsal Motivasyon”, düzeylerinde farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir.

Tablo 6.31. Çocuk Sahibi Olma Durumu ile Motivasyon Düzeyi arasındaki İlişki

					Anova	
		N	X	SS	F	Sig.(2-tailed)P
İçsel Motivasyon	Yok	129	3,9201	1,03022	0,406	0,804
	Tek	57	3,6623	1,31580		
	İki	42	3,8660	1,34222		
	Üç	11	3,7619	1,29327		
	Dört ve üzeri	1	8,6667			
Dışsal Motivasyon	Yok	129	3,5807	0,92682	0,752	0,557
	Tek	57	3,2379	1,07242		
	İki	42	3,5412	1,09775		
	Üç	11	3,3619	0,96438		
	Dört ve üzeri	1	3,9333			

***0,05 düzeyinde anlamlı farklılık**

“İçsel Motivasyon” ve “Dışsal Motivasyon” boyutlarının katılımcıların çocuk sahibi olma durumlarına göre farklı seviyelerde olmadığı görülmüştür. İçsel Motivasyon (F=0.406;P>0,05), Dışsal Motivasyon (F=0,752;P>0,05) boyutları çocuk sahibi olma durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Farklı durumlara sahip olan bireylerin motivasyon düzeylerine ilişkin algılarının benzer olduğu görülmüştür.

0,05<P değeri olması sebebiyle;

- “Uzaktan çalışan banka personellerinin motivasyon düzeyleri çocuk sahibi olma durumuna göre farklılık göstermektedir” şeklindeki H_6 hipotezi kabul edilmemiştir.

6.3.6. Tecrübe yılının Motivasyon Düzeyi Üzerindeki Etkisi

Katılımcıların bankacılık sektöründe çalışma yılına(tecrübesine) göre, “İçsel Motivasyon”, “Dışsal Motivasyon”, düzeylerinde farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir.

Tablo 6.32. Tecrübe süresi ile Motivasyon Düzeyi arasındaki İlişki

Sektörde kaç yıldır çalışıyorsunuz?					Anova	
	YAŞ	N	X	SS	F	Sig.(2-tailed)P
İçsel Motivasyon	0-1 yıl	32	3,9355	0,70959	1,301	0,264
	2-3 yıl	37	3,9339	1,03189		
	4-6 yıl	50	3,9106	1,17557		
	7-9 yıl	38	3,8210	1,20501		
	10-12 yıl	32	3,3162	1,67116		
	13 yıl ve üzeri	50	4,1140	1,29512		
Dışsal Motivasyon	0-1 yıl	32	3,6860	0,57017	1,532	0,181
	2-3 yıl	37	3,5297	1,00271		
	4-6 yıl	50	3,4043	1,03082		
	7-9 yıl	38	3,4519	1,03170		
	10-12 yıl	32	3,0641	1,36671		
	13 yıl ve üzeri	50	3,7070	0,85943		

“İçsel Motivasyon” ve “Dışsal Motivasyon” boyutlarının katılımcıların bankacılık sektöründe çalışma yılına bağlı olarak motivasyon düzeylerinde bir değişim olmadığı görülmüştür. İçsel Motivasyon ($F=1,301;P>0,05$), Dışsal Motivasyon ($F=1,532;P>0,05$) boyutları tecrübe yılına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Farklı durumlara sahip olan bireylerin motivasyon düzeylerine ilişkin algılarının benzer olduğu görülmüştür.

0,05<P değeri olması sebebiyle;

- “Uzaktan çalışan banka personellerinin motivasyon düzeyleri tecrübe yılına göre farklılık göstermektedir” şeklindeki H_7 hipotezi kabul edilmemiştir.

6.3.7. Evin uzaktan/evden çalışmaya uygunluk Faktörünün Motivasyon Düzeyi Üzerindeki Etkisi

Katılımcıların evden/uzaktan çalışma ortamının iş görmeye uygunluğuna göre, “İçsel Motivasyon”, “Dışsal Motivasyon”, düzeylerinde farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir.

Tablo 6.33. Evin Uzaktan/evden Çalışmaya Uygunluk Durumu ile Motivasyon Düzeyi arasındaki İlişki

Evinizin uzaktan çalışmaya uygunluk durumu nedir?					Anova	
	YAŞ	N	X	SS	F	Sig.(2-tailed)P
İçsel Motivasyon	Uygun	215	3,8748	1,21995	0,526	0,592
	Kısmen Uygun	6	3,5000	1,32544		
	Uygun Değil	19	3,6999	1,20745		
Dışsal Motivasyon	Uygun	215	3,5138	0,99041	1,024	0,357
	Kısmen Uygun	6	3,0111	1,03356		
	Uygun Değil	19	3,3193	1,03461		

*0,05 düzeyinde anlamlı farklılık

“İçsel Motivasyon” ve “Dışsal Motivasyon” boyutlarının katılımcıların evden/uzaktan çalışma ortamının iş görmeye uygunluğuna göre motivasyon düzeylerinde bir değişim olmadığı görülmüştür. İçsel Motivasyon ($F=0,526;P>0,05$), Dışsal Motivasyon ($F=1,024;P>0,05$) boyutları evden/uzaktan çalışma ortamının iş görmeye uygunluğuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Farklı durumlara sahip olan bireylerin motivasyon düzeylerine ilişkin algılarının benzer olduğu görülmüştür.

0,05<P değeri olması sebebiyle;

- “Uzaktan çalışan banka personellerinin motivasyon düzeyleri evden/uzaktan çalışma ortamının iş görmeye uygunluğuna göre farklılık göstermektedir” şeklindeki H_8 hipotezi kabul edilmemiştir.

Katılımcıların demografik özellikleri ile Mottaz Motivasyon Ölçeğinin alt boyutlarına yönelik analiz sonuçları değerlendirildiğinde; Demografik özelliklere göre motivasyon düzeyinin alt boyutlarında bir farklılık bulunamamıştır.

Katılımcıların motivasyon düzeylerinin ise cinsiyet, yaş, eğitim ve medeni durum, çocuk sahibi olma durumu, tecrübe ve çalışılan ortamın iş görmeye uygunluğu durumuna göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Bu sonuç alan yazında demografik özelliklerin örgüte bağlılığa etkisi olmadığını ortaya koyan araştırmalarla benzerlik göstermektedir.

6.3.8. Covid-19 Sürecinde Uzaktan/Evden Çalışma Faktörü ile Motivasyon Düzeyi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Covid-19 sürecinde bazı çalışanlar yaptıkları iş gereği uzaktan çalışma imkânı bulurken, bir kısım çalışanlar ise işlerinin gerektirdiği ölçüde bu imkânı bulabilmiş bazıları ise hiç bulamamıştır.

Bu noktada katılımcıların uzaktan çalışabilme durumunun tespiti, araştırmamızın temelini oluşturan uzaktan çalışma motivasyon arasındaki ilişkinin belirlenmesinde kritik öneme sahiptir.

Bu nedenle anketin demografik bilgiler bölümünde katılımcıların uzaktan çalışma durumuna ilişkin soruya yer verilmiş ve bu faktörün motivasyon üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Çalışma kapsamında, katılımcıların Covid-19 salgını sürecinde uzaktan/evden çalışma durumu ile motivasyon arasındaki ilişkinin tespitine yönelik Anova analizi uygulanmıştır. Covid-19 sürecinde uzaktan/evden çalışma faktörü ile motivasyon düzeyi arasındaki ilişkiye bakıldığında; anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 6.34. Covid-19 Sürecinde Uzaktan/Evden Çalışma Durumu ile Motivasyon Düzeyi Arasındaki İlişki

			N	X	SS	F	P
İçsel Motivasyon	Covid-19 sürecinde ne kadar süreyle uzaktan/evden çalıştınız?	Haftada 1-2 gün	12	3,5463	1,07914	0,765	0,549
		Haftada 3-4 gün	45	3,6938	1,15889		
		Haftada 5 gün	142	3,9241	0,81936		
		Ayda 15 gün	36	3,9691	1,43463		
		Hiç	5	3,4	1,23276		
Dışsal Motivasyon	Covid-19 sürecinde ne kadar süreyle uzaktan/evden çalıştınız?	Haftada 1-2 gün	12	3,2167	0,95636	0,803	0,524
		Haftada 3-4 gün	45	3,3111	0,99814		
		Haftada 5 gün	142	3,562	0,55186		
		Ayda 15 gün	36	3,513	1,20144		
		Hiç	5	3,3461	1,11465		

*0,05 düzeyinde anlamlı farklılık

“İçsel Motivasyon” ve “Dışsal Motivasyon” boyutlarının katılımcıların evden/uzaktan çalışma süresinde meydana gelen artışa göre motivasyon düzeylerinde bir değişim olmadığı görülmüştür. İçsel Motivasyon (F=0,765;P>0,05), Dışsal Motivasyon (F=803;P>0,05) boyutları evden/uzaktan çalışma süresinde meydana gelen değişime göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

0,05<P değeri olması sebebiyle;

- “Covid-19 sürecinde banka personellerinin motivasyonlarının artış göstermesi ile uzaktan çalışma sistemine geçmeleri arasında anlamlı ilişki vardır.” şeklindeki H_1 hipotezi kabul edilmemiştir.

BÖLÜM VII

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Çalışmanın bu bölümünde, İstanbul ilinde bankacılık sektöründe çalışanlara uygulanan Mottaz Motivasyon Ölçeği ile toplanan verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan bulgular özetlenmiş, yorumlanmış ve bu sonuçlara ilişkin öneriler sunulmuştur.

Çalışma kapsamında Covid-19 pandemisiyle birlikte önemi artan uzaktan çalışmanın; bankacılık sektöründe çalışanların motivasyonları üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırma İstanbul’da faaliyet gösteren dört farklı bankada gerçekleştirilmiş ve toplam 320 kişiye ait veriler analiz edilmiştir. Araştırmada uygulanan anket formu, sırasıyla “demografik özellikler” “Covid-19 süreci” “motivasyon ölçeği” olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır. Anketimizde, 11’i demografik soru olmak üzere toplam 35 soru bulunmaktadır. Araştırmanın bir diğer hedefi de bankacılık sektöründe uzaktan çalışanların motivasyon düzeyinin demografik özelliklere göre fark gösterip göstermediğini incelemektir.

Covid-19 pandemisinde özellikle beyaz yakalı çalışanların “zorunlu” olarak uzaktan/evden çalışmaya geçmesi, iş yaşamında gerçekleşen dönüşümün en güzel örneklerindedir. Avrupa Komisyonu Mayıs 2020’de yayınladığı üye ülkelere tavsiyeler içeren son bildiriminde, Covid-19 krizi bağlamında işlerin ve üretimin korunmasında uzaktan çalışmanın önemli bir role sahip olduğunu vurgulamıştır (European Commission, 2020b). Dünya Ekonomik Forumu ise işyeri esnekliğinin işin geleceğinde kritik bir konu olduğuna işaret etmiştir (Farrer, 2020).

Covid-19 salgınından kurumlar adına çıkarılacak dersler ofis çalışmasının geleceğini yeniden şekillendirecektir (Molla, 2020). Pandemi küresel olarak devam ederken, birçok kurum bir sonraki aşama olan Covid-19’un yayılmasının sona erdiği ve hayatın yavaş yavaş eski haline döndüğü bir gelecek için planlar yapmaya başlamıştır.

Bir kurumda çalışandan verim alabilmenin en önemli koşullarından biri personel motivasyonunun sağlanmasıdır. Girdiğimiz bu yeni süreç, uzaktan çalışmanın motivasyon üzerindeki etkisini ön plana çıkarmış ve konuyu yeni bir bakış açısıyla incelenmeye değer hale getirmiştir. Literatürde Covid-19 pandemisi sonrası bankacılık sektörü özelinde uzaktan çalışma ve motivasyon ilişkisinin incelendiği bir araştırmaya rastlanılmaması sebebiyle literatürdeki boşluğun doldurulmasına katkı sağlamak amacı bu araştırmanın çıkış noktası olmuştur.

İşin uzaktan çalışmaya uygun olması durumunda hala uzaktan çalışmaya geçmeyen kurumlar; çalışanlarının sağlıklarını ikinci plana atmış ve işyerinde tedirgin olmalarına yol açmıştır. Bu süreç çalışanlarda motivasyonsuzluğa yol açabilmektedir. Covid-19 pandemi döneminde çalışanların en çok istediği durum virüse temas etmeden, sağlığı konusunda tehdit altında olmadan rahat bir çalışma ortamına sahip olmaktır. Bu aslında işyerinin çalışanlarına verdiği önemle de doğru orantılı olarak çalışan tarafından algılanmaktadır.

Yapılan bu çalışmada elde edilen bulguların bir kısmı literatürde yer alan araştırmaların sonuçlarıyla örtüşmekte; bir kısmı ise farklı sonuçlar ortaya koymaktadır. Bunlardan bazıları şunlardır; Bailey ve Kurland (2002:387) araştırmalarında bireylerin neden uzaktan çalıştıklarına yönelik bir araştırma sorusu oluşturmuştur. Uzaktan çalışmaya olan ilginin çocuğu olmayan çiftler arasında, bir ila iki çocuklu çiftler arasında olduğundan daha güçlü olduğuna ve küçük çocukları olan uzaktan çalışanların çocuk yetiştirme ile iş arasında denge kurmakta zorlandıklarını belirtmiştir. Pandemi sonrası yaptığımız çalışmada çocuk sahibi olma durumunun uzaktan çalışan personeller arasında herhangi bir anlamlı motivasyon farklılığı oluşturmadığı görülmüştür.

Covid-19 döneminde farklı çalışma tiplerine sahip olan bankacılık sektöründeki personellerin, motivasyon düzeylerinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Haftada 1-2 gün çalışanlar ile haftada 3-4 veya 5 tam gün boyunca evden çalışan personeller arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

İşin yapısının evden çalışmaya uygun olmaması veya şirket politikası sebebiyle evden çalışmayan personeller ile çalışanlar arasında motivasyon farklı gözlemlenmemiştir. Bu sonucun bir çok sebepten ötürü gerçekleşmiş olabilir. Örneğin;

Uzaktan çalışma yıllardır süregelen dengelerini değiştirmiş, çalışma sistemlerini esnekletmiş ve uzatmıştır. Durum böyle iken, aslında uzaktan çalışma sisteminden memnun ve motivasyonu artacak kişilerde bile pozitif yönlü etki yapamamıştır.

Başka bir neden ise, içinde bulunduğumuz pandemi dönemi şartları ömrümüzde ilk kez karşılaştığımız ve içinde bir sürü soru işaretini barındıran herkes için yeni bir durumdur. İnsanların eve kapanması, ciddi sağlık sorunları ile karşı karşıya gelmesi ve sevdiklerinin hayatlarından endişe duyması kişilerin psikolojilerini derinden etkilemiştir. Pandemi gerginliği, yeni bir çalışma sistemine alışma, süreçte çok fazla bilinmezlik ve iniş/çıkış olması çalışanların işe adapte olmasını da zorlaştırmıştır. Bu sebeple de evden çalışmanın motivasyonu azaltıp/arttırdığına yönelik belirgin bir sonuç çıkartılamamıştır.

Araştırmanın farklı kurumlar üzerinde yürütülmesi de net bir sonuç çıkmaması yönünde etken olabilir. Araştırmamız İstanbul'da genel merkezi bulunan 4 ayrı banka üzerinde yürütülmüştür. Bu bankalarda hizmet veren personellerin kurumlarından aldıkları geridönüşler, memnuniyet düzeyleri farklılık göstermektedir. Bazı yöneticiler bu süreci iyi idare ederken, bazıları süreçte bir sürü aksaklık çıkartabilir. İş-Ev dengesini doğru kurumayan, çalışanlarını güvenmeyen, çok fazla kontrol bağımlısı olan yöneticiler çalışanlarına evden/uzaktan çalışma sistemini kötü hale getirmiş olabilir.

Anketin uygulandığı dönem çalışanların motivasyonu üzerinde kötü etkilerin olduğu bir dönem olabilir. Döviz kurunda meydana gelen hızlı değişiklikler, fiyatlara yansıtılan büyük farklar, enflasyonun yüksek gerçekleşmesi gibi ekonomik problemler çalışanların emeğinin hakkını alıp/almadığı yönünde sorguya düşürmüştür. Öyle ki, çalışanlara yönelttiğimiz sorulardan “Yaptığım işten aldığım ücret miktarı tatminkardır.” , “Başarımdan dolayı ekstra ücret ödenir.” , “Başarımdan dolayı ödüllendirilirim.” sorularına verilen yanıtların ortalama %75'i olumsuz olarak gözlemlenmiştir. Motivasyonun artış/azalışında ücret ve yan haklarında önemli

düzye de etkisi vardır. Kişi ücreti konusunda tam olarak tatmin olmazsa, motivasyonu arttırıcı diğer etkenleri arka planda bırakmaktadır.

Bankacılık sektöründe uzaktan çalışanların motivasyonu düzeylerinin analizlerinden elde edilen sonuçlara bakıldığında; bankacıların motivasyonu düzeyleri “yüksek” olarak tespit edilmiştir. Mottaz Motivasyon Ölçeğine verilen yanıtla ra göre, bankacılık sektöründe çalışanlar yaptıkları işi saygın bulmakta, ayrıca kendilerini başarılı ve sorumluluk sahibi şeklinde değerlendirmektedirler. Sektör çalışanları genel olarak iş arkadaşlarından ve yöneticilerinden memnundur.

Çalışmamızın başında oluşturduğumuz hipotezlerden demografik özellikler ile ilgili olan kısımdakiler büyük ölçüde reddedilmiştir. Uzaktan çalışanların motivasyonlarının demografik özelliklere göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür. Kadın ve erkekler, evli ve bekarlar, çocuk sahibi olanlar ve olmayanlar arasında motivasyon düzeyleri açısından bir fark tespit edilmemiştir.

Araştırmamız verileri birçok çalışmaya ve kuruma ışık tutacak niteliktedir. Uzaktan çalışma şüphesiz artık kalıcı olacaktır ve birçok avantajından dolayı tercih edilmeye devam edecektir. Ancak artık uzaktan çalışmanın işe yarayıp yaramayacağını de ğil, uzaktan çalışmanın nasıl işe yarayacağını tartışılması gerekmektedir (Ingram, 2013). Kurumlar uzaktan çalışma sırasında karşılaşılan tüm sorunların üstesinden gelmek ve uzaktan çalışmanın olumlu yönlerini ortaya çıkarmak için, uzaktan çalışmanın çalışanları için aksamalara neden olmayıp aksine süreklilik sağladığından emin olmak konusunda uygun planlar yapmalıdırlar. Bu konuda ideal bir yönetim uygulaması yürürlüğe konulabilmesi için, yöneticilerin çalışanlarla uzaktan çalışan bir işgücünün ihtiyaçlarını karşılayan yeni bir çalışma tarzı oluşturmak için bir araya gelmeleri, bu pandemide en iyi şekilde nasıl ilerleneceği konusunu ekipleriyle tartışmaları ve bir uzaktan çalışma politikası uygulamaları önerilmektedir (GMO Research, 2020; Stevens, 2019).

Araştırmacılar bundan sonraki süreçte evden çalışmanın nasıl daha verimli hale getirilebileceği konusuna odaklanabilir. Özellikle çalışanın motivasyonunu arttırmak amacıyla iş-yaşam dengesine dikkat edilmesi, çalışma saatlerine mutabık kalınması ve iş yükünü makul seviyelerde tutulmasına dikkat edilmesi ve personellerinin

uzaktan/evden çalıştığı ortamı bir ofis konforuna(internet,mobilya ve öğle yemeği desteği vb.) getirilmesi yönünde adımlar atmalıdır. İşverenlere önerilerimiz bu şekildedir.

Uzaktan çalışmanın artık çalışma hayatının bir parçası olduğu düşünerek farklı sektörlerde uzaktan çalışmayı irdeleyen nicel araştırmalar ile konuya daha farklı bir bakış açısı getirilebilir. Çalışmamız pandemi şartları hafiflediğinde tekrar edilmesi, çalışanların psikolojik iyileşmeleri gerçekleştikten sonra tekrar gündeme alınması ve bu çalışma sistemini model olarak kurumlarında belirleyen şirketleride özel olarak incelemeleri araştırmacılarımıza önerilerimizdir.



REFERANSLAR

- Ağcadağ, İ. (2017). *Çalışma Hayatında Dönüşümler ve Evden Çalışma Sisteminin Türkiye'deki Yansımaları: Bir Ağ Pazarlama Örneği*. Doktora Tezi. T.C. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Akbaş T., & Türkmenadağ, A.Z. (2020). Covid-19 Pandemi Döneminde Uzaktan Çalışma Uygulamaları ve Çalışma Motivasyonunu Etkileyen Faktörler. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 3246- 3260.
- Akca, M. (2020). Covid-19'un Havacılık Sektörüne Etkisi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7(4), 45-64.
- Akca, M., & Küçüköğlü, M.T. (2020). Covid-19 ve İş Yaşamına Etkileri: Evden Çalışma. *Journal of International Management, Educational and Economics Perspectives* 8 (1), 71–81.
- Aktaş, A. (2002). *Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi*. 2.Baskı. Antalya: Azim Matbaası.
- Alagöz, G. (2016). *Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Örgütsel Değişim Üzerindeki Etkisi: Antalya İli Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. Basılmamış Doktora Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Alkan Meşhur, H.F. (2010). Organizasyonların Tele Çalışmaya İlişkin Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1), 1-24.
- Al-Musaddeq, M., Nurjannah, N., Raharjo, K., Solimun, S. & Achmad R. F.A. (2018). The mediating effect of work motivation on the influence of job design and organizational culture against HR performance. *Journal of Management Development*, 37 (6), 452-469.
- Augilera, A., Virginie, L., Alain, R., & Laurent, P. (2016). Homebased telework in France: Characteristics, barriers and perspectives. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 92: 1-11.
- Aydın Göktepe, E. (2020). Kriz Döneminde İş Sürdürülebilirliğine Yönelik Yönetim Uygulamaları; Covid-19 Pandemi Araştırması, *Journal Of Social, Humanities And Administrative Sciences*, 6(26), 630-638.
- Aydınlı, F. (2007). Türkiye ve Almanya'daki İşletmelerde Esnek Çalışma Modellerine İlişkin Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Yönetim Dergisi*, 18(57), 67-90.
- BBC. (2020). Coronavirus: Twitter allows staff to work from home 'forever'. <https://www.bbc.com/news/technology-52628119> Erişim tarihi: 10.10.2021
- Beers, T.M. (2011). Flexible schedules and shift work: replacing the '9-to-5' workday? *Monthly Labor Review Online*, 123(6).

- Berkün, S. (2012). *Özürliülerin istihdamında ev esaslı tele çalışma (evde tele çalışma): Bursa ili belediyelerinden örnekler*. Doktora Tezi. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Bouziri, H., Smith, D. R., Descatha, A., Dab, W., & Jean, K. (2020). Working from home in the time of covid-19: how to best preserve occupational health?. *Occupational and Environmental Medicine* 1(1).
- Bozkurt, V. (2012) *Endüstriyel & Post-Endüstriyel Dönüşüm Bilgi, Ekonomi, Kültür*. 2. Baskı, Bursa: Ekin Basım.
- Buckley, Ö.A. (2020). *Academic Studies in Administrative Sciences*. Livre de Lyon, Lyon.
- Burke, W. W., & Litwin, G.H. (1992). A Causal Model of Organizational Performance and Change, *Journal of Management*, 18(3), 523-545.
- Chandra, V. (2012). Work life balance: eastern and western perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(5), 1040-1056.
- Chen, V. T. & Sharone, O. (2020). The second phase of unemployment will be harsher. The Atlantic. <https://www.theatlantic.com/ideas/archive/2020/04/americas-compassion-for-the-unemployed-wont-last/610243/> Erişim tarihi: 10.10.2021
- Clark, S. C. (2000). Work-family border theory: A new theory of work-family balance. *Human Relations*, 53 (6), 747-770.
- Colucci, M. et al. (2007). *European Framework Agreements and Telework: Law and Practice, A European and Comparative Study*, ed. Roger Blanpain, The Netherlands, Kluwer Law International.
- Çelebioğlu, F. (1982). *Davranış Açısından Örgütsel Değişim*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayın No: 3008.
- Çivilidağ, A., & Şekercioğlu, G. (2017). Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeğinin Türk Kültürüne Uyarlanması. *Mediterranean Journal of Humanities*, 7 (1), 143-156.
- Deloitte Consulting. (2020). Küresel Covid-19 Salgınının Türkiye’de Farklı Kategorilere Etkileri, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/human-capital/covid-19-calisanlara-ve-calisma-hayatina-olasi-etkileri.pdf> Erişim tarihi: 10.10.2021
- Deloitte, (2020). İşin Geleceği: Uzaktan Çalışma Sisteminde Organizasyonel Dayanıklılığı Korumak. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/human-capital/isin-gelecegi-uzaktan-calismasisteminde-organizasyonel-dayanikligi-korumak.pdf> Erişim tarihi: 10.10.2021
- Di Martino, V.i & Wirth, L. (1990). Telework: A new way of working and living. *International Labour Review*. 129(5), 529-554.

- Dockery, M., & Bawa, S. (2020). Working from Home in the COVID-19 Lockdown. *Bankwest Curtin Economics Centre Research Brief COVID-19*, 1-5.
- Dünder, S., Özutku, H., & Taşpınar, F. (2007). İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İş görenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 105-119.
- Dünder, S., Özutku, H., & Taşpınar, F. (2007). İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme. *Turizm ve Ticaret Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 105-119.
- Erdem, Z. (2007). *Tele çalışma*. Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erdil, O., & Keskin, H. (2004). Örgütsel Değişim Sürecinin Özellikleri, Enformasyon Sisteminin Etkinliği, İş Değişimlerini Uygulama Etkinliği, Rekabet Stratejileri ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkiler. *Yönetim*, 15(47), 3-14.
- Ersarı, G., & Naktiyok, A. (2012). İş Görenin İçsel ve Dışsal Motivasyonunda Stresle Mücadele Tekniklerinin Rolü. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 81-101.
- Ertürk, R. (2016). Öğretmenlerin İş Motivasyonları. *Eğitim Kuram ve Uygulama Araştırma Dergisi*, 2(3), 1-15.
- Ertürk, R., & Aydın, B. (2017). Öğretmenlerin İş Motivasyonunu Artıran ve Olumsuz Etkileyen Durumların İncelenmesi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(58), ss.582-603.
- Fadinger, H., & Schymik, J. (2020). *The effects of working from home on covid-19 infections and production a macro economic analysis for Germany*. University of Bonn and University of Mannheim, Germany
- Gagne, M., & Deci, E. L. (2015). Self-Determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
- Genç, N. (2012). *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler Yaklaşımı*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gerçil, G.S., & Şentürk, G.Y. (2021). Covid-19 Kriz Sürecinin Çalışan Motivasyonuna Etkilerinin Belirlenmesi: Bir İşletmede İnsan Kaynakları Uygulamaları. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19 (3), 111-138.
- Gök, M. (2020). *Ortaokullarda Yetenek Yönetiminin Uygulanma Düzeyi İle İş Motivasyonu ve Örgütsel Yabancılaşma Düzeylerinin İncelenmesi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Kirgizistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Bişkek.

- Guest, D. E. (2002). Perspectives On The Study Of Work-Life Balance. *Social Science Information SAGE Publications*, 41(2), 255-279.
- Gupta, A. (2020). Accelerating Remote WorkAfter COVID-19. *Covid Recovery Symposium*, 1-2.
- Güngör, M. (2016). *Sanal Kaytarma ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Kamu ve Özel Sektör Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Güzel, S. (2008). *Çalışma Sosyolojisi: Modern İşgücünün Oluşumu*. İstanbul: Literatürk Yayıncılık
- Hallin, H. (2020). *Home-Based Telework Dur,Ng The Covid-19 Pandemic*, Master Program İn Work Life Science.
- Harpaz, I. (2012). Advantages and disadvantages of telecommuting for the individual, organization and society. *Work Study*. 51(2), 74-80.
- Harvard Business School. (2015). *Çalışanları Elde Tutmak*. çev. Melis İnan. İstanbul: Optimist Yayınları.
- Harvey, D. (2012). *Postmodernliğin Durumu, Kültürel Değişimin Kökenleri*, Çev. Sungur Savran, 6.Baskı, İstanbul: Metis Yayınları.
- Hiç, M. (1979). *Kapitalizm, Sosyalizm, Karma Ekonomi ve Türkiye*. İstanbul: Sermet Matbaası
- Hoogendoorn, H. (2007). Hollanda'da Kısmi Süreli Çalışma. *MESS Sicil İş Hukuku Dergisi*, 6, 230-232.
- ILO (2020c). COVID-19 and the world of work. Second Edition: Updated estimates and analysis. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms_740877.pdf Erişim tarihi: 10.10.2021
- ILO (2020d). COVID-19 and the world of work. Third Edition: Updated estimates and analysis. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/briefingnote/wcms_743146.pdf Erişim tarihi: 10.10.2021
- ILO. (2020a). "COVID-19 and World of Work: Impacts and Responses", https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms_738753.pdf, Erişim tarihi: 10.10.2021
- ILO. (2020b). "COVID-19 Pandemic", https://www.ilo.org/global/about-theilo/newsroom/news/WCMS_738742/lang--en/index.htm, Erişim tarihi: 10.10.2021
- İkizler, M. (2012). *Türk Hukukunda Esnek Çalışma*. Ankara: Adalet Yayınevi.

- Johannessen, S. (2000). *The Nomadisation of Worklife. Advantages and disadvantages of mobile telework*. Yüksek Lisans Tezi. University of Oslo.
- Johnson, F. (2016). *Başarı Tesadüf Değildir*. İstanbul: Siyah Beyaz Yayınları.
- Johnson, M. (1997). *Teleworking in Brief*. UK: Butterworth-Heinemann.
- Justlanded (2011). 'Salaries, working hours and holidays', <http://www.justlanded.com/english/France/France-Guide/Jobs/Working>
Erişim tarihi: 10.10.2021.
- Kapız, S.Ö. (2001). İşin Değişen Anlamı ve Birey Yaşamında Önemi. *İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 3(2).
- Karabal, C. (2015). *Örgütsel Hafızanın Örgütsel Değişime Direnç Üzerindeki Etkisi: İstanbul'da İnşaat Sektöründe Örnek Bir Uygulama*. Doktora Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karakaya, A., & Ay, F.A. (2007). Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 31(1), 55-67.
- Karatepe, S., & Güngör, M. (2017). Örgütsel Özdeşleşme ve Sanal Kaytarma: Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *ASSAM Uluslararası Hakemli Dergisi*, 4(9), 80-96.
- Kavi, E., & Koçak, O. (2010). Bilgi Toplumunda Evden Çalışmanın Etik Boyutu. *Sosyal Siyaset Konferansları*, 59, 69-88.
- Keser, A. (2019). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*. 2.Baskı, İstanbul: Umuttepe Yayınları.
- Keser, A. (2004). Çalışma-Birey İlişkisi ve Çalışmanın Bireyin Yaşamında Yeri. *İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(2).
- Keser, A. (2015). *Çalışma Yaşamında Dönüşümler*, 4.Baskı, Ankara: Nobel Yayın.
- Kıdır B. (2017). Evden Çalışanlarda İş-Yaşam Dengesi: Çevirmenler Üzerinde Bir Araştırma. *The Journal of Industrial Relations & Human Resources*, 19(4), 133-157.
- Kıdır, B. (2019). Evden Çalışma: Özgürlük Mü Esaret Mi?, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(1), 173-196.
- Kılıç, R., & Keklik, B. (2012) Sağlık Çalışanlarında İş Yaşam Kalitesi ve Motivasyon Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *AKÜ, İİBF Dergisi*, 6.
- Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayıncılık.

- Kurland, N.B., & Bailey, D.E. (1999). Telework: The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime. *Organizational Dynamics*, 28(2), 53-68.
- Kurt, D. (1999). İşsizlik Sigortası, *Mess Mercek Dergisi*, 4, (15).
- Küçüközka, N.Y. (2015). Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1 (2), 86- 115.
- Lal, B. (2009). Homeworkers' usage of mobile phones; social isolation in the home workplace. *Journal Of Enterprise Information Management*, 12(3), 258.
- Legault, L. (2016). The need for autonomy. *Encyclopedia of Personality and Individual Differences*, 1120-1122.
- Lipnack, J., & Stamps, J. (2010). *Sanal Ekiplere Liderlik Etmek*, Çev. Melis İnan, Harvard Business School Publishing Corporation, 28.
- Malecki, E., & Moriset, B. (2008). *The digital economy: business organization, production processes and regional developments*. London and Newyork, Routledge Taylor&Francis Group.
- Meşhur, H. F.A. (2010). Organizasyonların tele çalışmaya ilişkin tutumlarına yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25 (1), 1-24.
- Minicone, E. (2007). İtalyan İş Kanununda Yer Alan Esneklik Hükümleri ve Bunların Rekabet Edilebilirlik Üzerindeki Etkileri, *MESS Sicil Dergisi*, 200-202.
- Moran, J.W., & Brightman, B.K. (2000). Leading Organizational Change, *Journal of Workplace Learning*, 12(2), 66–74.
- Mustajab, D., Bauw, A., Rasyid, A., Irawan, A., Akbar, M. A., & Hamid, M. A. (2020). Working From Home Phenomenon as an Effort to Prevent COVID-19 Attacks and Its Impacts on Work Productivity. *The International Journal of Applied Business*, 4(1), 13-21.
- Naktiyok, A., & İşcan, Ö.F. (2003). İşgörenlerin Evden Çalışmaya İlişkin Tutumları: Bireysel Özellikler ve İş Sürükleyicileri Açısından Bir Uygulama. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 3, 53-72.
- Nilles, J.M. (1991). Telecommuting and urban sprawl: mitigator or inciter? *Transportation*. 18(4), 411-432.
- Noermijati, P. D. (2015). The Effect of Job Stress and Job Motivation on Employees' Performance Through Job Satisfaction (A Study at PT. Jasa Marga (Parsero) Tbk. Surabaya – Gempol Branch), *Journal of Economics, Business and Accountancy Vantura*, August - November 18(1), 231-240.
- Omay, U. (2017). *Post Homo Servus*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

- Ölçer, F. (2004). Telework: 21. Yüzyılın Yeni Çalışma Biçimi. *Öneri*, 6(22), 145-149.
- Özcan, D. (2018). *Uzaktan Çalışmanın Türkiye'deki Çalışma Hayatı Üzerindeki Etkisinin İncelenmesine Yönelik Nitel Bir Araştırma*. Doktora Tezi, T.C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özeren, E., Arslan, A., & Demirtaş, Ö. (2019). İky Uygulamalarının İşe Adanmışlık ve İş Yaşam Dengesi Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Adalet Algısının Aracı, Kayırmacılığın Düzenleyici Rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 211-228.
- Özkalp, E. (2003). Örgütlerde İşin Çalışanlar İçin Anlamı ve İş Dizaynı. *Kamul İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 7(2), 2-26.
- Özkalp, E., Varoğlu, A., Varoğlu, D., Kırel, A.Ç., & Acar, P. (2013). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Öztaş, N. (2015). *Yönetim: Örgüt ve Yönetim Kuramları*. 3.Baskı, İstanbul: Otorite Yayınları.
- Öztürk, M.Y., & Öztürk, Ö. (2014). Türkiye Sanayi Strateji Belgesi ile Ulusal İstihdam Strateji Belgesi'nde Ortaya Çıkan Vizyon. Özgür Müftüoğlu ve Arif Koşar (Ed.), *Türkiye'de Esnek Çalışma* içinde, İstanbul: Evrensel Basım Yayın.
- Öztürkoğlu, Y. (2013). Tüm Yönleriyle Esnek Çalışma Modelleri. *Beykoz Akademi Dergisi*, 1 (1), 109-129.
- Pandey, A. (2020). Korona dijital adaletsizliği derinleştirdi. Deutsche Welle Türkçe. Erişim adresi: <https://www.dw.com/tr/korona-dijital-adaletsizli%C4%9Fiderinle%C5%9Ftirdi/a-53079983> Erişim tarihi: 10.10.2021
- Paridon, H. M., & Hupke, M. (2009). Psychosocial impact of mobile telework: Results from an online survey. *Europe's Journal of Psychology*. 5(1), 1- 20.
- Polat, Ş., & Özdemir, M. (2017). İş Özellikleri, İş-Yaşam Dengesi ve Meslekten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Aday Öğretmen Görüşlerine Göre İncelenmesi. *Adıyaman Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 7(2), 340-360.
- Prinz, T. (2006). Almanya'da Esnek Çalışma Süresi Modelleri, Çev: Zülfü Dicleli, *MESS Sicil Dergisi*, 190-194.
- Putranti, H.R.D. (2018). Organizational Commitment of Hospital Nurses: an Empirical Study on Work-Life Balance and Burnout Management. *European Researcher. Series A*, 9 (3), 235-248.
- Rama Devi, V., & Nagini, A. (2013). Work-Life Balance And Burnout As Predictors Of Job Satisfaction In Private Banking Sector. *Skyline Business Journal*, 9 (1), 50-56.

- Riyadi, S. (2015). *Effect of Work Motivation, Work Stress and Job Satisfaction on Teacher Performance at Senior High School (SMA)*. Throughout The State Central Tapanuli, Sumatera, Post Graduate Program, State University Of Medan, Indonesia.
- Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2017). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Rubin, O., Nikolaeva, A., Nello-Deakin, S., & Te Brömmelstroet, M. (2020). *What can we learn from the COVID-19 pandemic about how people experience working from home and commuting?* University of Amsterdam Press.1-9.
- Sayan, H. (2020). Covid-19 Pandemisi Sürecinde Öğretim Elemanlarının Uzaktan Eğitime İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi. *Ajit-E: Bilişim Teknolojileri Online Dergisi*, 11 (42), 100-122.
- Soysal, T. (2006). Tele Çalışma. *Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi*, 1 (9), 133-165.
- Stanek, D.M., & Mokhtarian. P.L. (1998). Developing models of preference for home-based and center-based telecommuting: Findings and forecasts. *Technological Forecasting and Social Change*. 57(1-2), 53-74.
- Şahin, Ç.E. (2013). Ulusal İstihdam Stratejisinin Dayanağı Olarak Avrupa İstihdam Stratejisinin Analizi ve Türkiye Emek Piyasalarının Dönüşümü. Özgür Müftüoğlu ve Arif Koşar (Hız) *Türkiye 'de Esnek Çalışma* içinde.
- Taşdemir, S. (2014). *Motivasyon kavramına genel bir bakış, motivasyon araçları ve bilgi teknolojileri ve iletişim kurumu ölçeğinde bir model önerisi*. Yayımlanmamış İdari Uzmanlık Tezi, Bilgi Teknolojileri İletişim Kurulu, Ankara.
- Tekin, Ö. A., Baş, M., & Gökdemir, A. (2016). Konaklama İşletmesi Çalışanlarının Douglas Mcgregor'un X veY Teorilerine Yönelik Tutumları Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7 (14), 81- 91.
- Tekin, E. (2020). COVID-19 Kaygısının Motivasyon Üzerindeki Etkisi: *Z Kuşağı Üzerine Bir Araştırma*. *Turkish Studies*, 15(4), 1129-1145.
- Tepehan, H. A. (2010). *Stratejik insan kaynakları planlamasının işletmelerin kriz yönetimindeki yeri ve önemi: Konu ile ilgili bir uygulama*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Toduk, Y. (2014). *2023 Lideri Dijital Çağın Liderlik Sırları*. İstanbul: Doğan Egmont Yayıncılık.
- Tozlu, E. (2011). Genel Olarak Esnek Çalışma Sistemleri ve Tele Çalışma ve Sıkıştırılmış İş Haftasının Karşılaştırılması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 3(4), 99-116.

- Tuna, A.A., & Türkmenadağ, Z. (2020). Covid-19 Pandemi Döneminde Uzaktan Çalışma Uygulamaları ve Çalışma Motivasyonunu Etkileyen Faktörler. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 3246-3260.
- Tunçer, P. (2013). Değişim Yönetimi Sürecinde Değişime Direnme. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32(1), 373-406.
- Turan, B.Ö. (2019). *Enformasyon Teknolojisiyle Evden Çalışma: Türkiye’de Hizmet Sektörü Üzerinden Bir İnceleme*. Yüksek Lisans Tezi, T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- TÜİK. (2018). *İşyeri Durumuna Göre İstihdam Edilenler, 2004-2018*.
- Türkiye Bilimler Akademisi (TÜBA) (2020). *COVID-19, Pandemi Değerlendirme Raporu*, TÜBA.
- Uluçay, S. (2016). *Ortaokullarda görev yapan fen bilimleri fen ve teknoloji öğretmenlerinin motivasyonlarının yönetim bilimi açısından değerlendirilmesi: İstanbul ili Kadıköy ve Ümraniye ilçelerinde bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ulukan, C.N. (2012). *İşsizlik Versus Geçici Çalışma: Özel İstihdam Bürolarının Kiralık İşçileri*, İzmir İktisat Kongresi.
- Uluslararası İşgücü Organizasyonu (2020). *Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond A practical guide* Geneva, July.
- Umay, U. (2020). Covid-19 Salgını Sonrası Çalışma Hayatı: Güncel Sorunlar, Öngörüler ve Öneriler. Covid-19 Pandemisinin Ekonomik, Toplumsal ve Siyasal Etkileri, <https://cdn.istanbul.edu.tr/file/JTA6CLJ8T5/276BAB8748D24ADBAF2D5399932AB55D> Erişim tarihi: 13.10.2021
- Üçüncü, K. (2016). *İş Tatmini ve Motivasyon*. Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi Yayınları.
- Ülgen, H., & Mirze, S.K. (2007). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Arıkan Yayıncılık.
- Valenduc, G., & Vendramin, P. (2001). Telework: from distance working to new forms of flexible work organisation. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 7(2), 244-257.
- Van De Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining Development and Change in Organizations. *Academy of Management Review*, 20(3), 510-540.
- Varoğlu, A.K., & Basım, N. C. (2009). *Örgütsel Değerişim ve Öğrenme*. Ankara: Siyasal Yayınevi.

- Walters, K.K.G. (2004). *A Study Of The Relationship Between Trust And Perceived Effectiveness In Virtual Teams*, Doktora Tezi, Capella University.
- Wang, J. H., & Guthrie, T. J. (2004). Modeling the Effect of İntrinsic Motivation, Extrinsic Motivation, amount of Reading, and Past Reading Achievement on Text Comprehension between U.S. and Chinese Students. *Reading Research Quarterly*.
- White, L. (2020). Barclays Ceo says ‘putting 7,000 people in a building may be thing of the past’. Reuters. Retrieved from <https://www.reuters.com/article/us-barclays-results-offices/barclays-ceo-saysputting-7000-people-in-a-building-may-be-thing-of-the-past-idUSKCN22B> Erişim tarihi: 15.10.2021
- World Economic Forum. (2018). *The Future of Jobs Report 2018*. Geneva.
- World Economic Forum. (2020). The Economic Effects of COVID-19 Around the World. <https://www.weforum.org/agenda/2020/02/coronavirus-economic-effects-global-economy-trade-travel>, Erişim Tarihi: 27.10.2021.
- Yenigün, H. (2020). Salgın Sürecinde Çalışanlarımıza Yönelik Bilgi Akışını Hiç Kesmedik Şeffaf İletişimi Benimsedik. *PERYÖN Yönetim Dergisi*, 87(9).
- Yeşil, A. (2016). Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (3), 158-180

EKLER

EK A

ETİK KURUL KARARI

Evrak Tarih ve Sayısı: 06.12.2021-8913



T.C.
İBN HALDUN ÜNİVERSİTESİ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği
Kurulu Başkanlığı

Sayı : E-71395021-020-8913
Konu : Esra YALÇIN RODOPLU-Etik Kurul
Kararı

06.12.2021

İLGİLİ MAKAMA

Kurulumuza başvuran Esra YALÇIN RODOPLU'nun "COVID 19 Pandemisinde Uzaktan Çalışmanın Motivasyon Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma" isimli projesi; amaç, araştırma türü, veri toplama araçları, süreç ve işlemler, veri analizleri dikkate alınmak suretiyle 19.11.2021 tarihinde değerlendirilerek 2021/10-1 karar numarası ile etik açıdan uygun bulunmuştur.

Bilgilerinizi arz/rica ederim.

Prof. Dr. Alev ERKİLET
Başkan

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu :BSDNVFSN4

Adres: Başak Mah. Ordu Cad. No:3 P.K. 34480 Başakşehir / İstanbul
Telefon:0212 692 0212 Faks:0212 551 6464
Kep:ihu@hs01.kep.tr e-Posta:info@ihu.edu.tr Elektronik Ağ:www.ihu.edu.tr

Belge Doğrulama Adresi:
http://belge.ibnhaldun.edu.tr/en/Vision/Validate_Doc.aspx
Bilgi için: Nedihan Pala
Unvanı: Sekreter



Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

EK B

ANKET FORMLARI

1-Demografik Sorular

1. Cinsiyetiniz nedir?

Erkek Kadın

2. Yaşınız nedir?

18-25 26-35 36-45 46-55 55 ve üzeri.

3. Eğitim Düzeyiniz nedir?

Lise Ön lisans Lisans Lisansüstü

4. Medeni Durumunuz nedir?

Evli Bekâr

5. Çocuk sayınız nedir?

Yok Tek İki Üç Dört ve Üzeri

6. Bankacılık sektöründe kaç yıldır çalışıyorsunuz?

1-3 4-6 7-9 10-12 12 ve üzeri

7. Unvanınız nedir?

(Açık Uçlu Soru)

8. Covİd-19 sürecinde ne kadar süreyle uzaktan/evden çalıştınız?

Haftada 1-2 gün Haftada 3-4 gün Haftada 4-5 gün Ayda 15 gün Hiç

9. Uzaktan/Evden çalışmanız iş-yaşam denginizi etkiledi mi?

Evet Kısmen Hayır

10. Evinizin uzaktan çalışmaya uygunluk durumu nedir?

Uygun Kısmen Uygun Uygun Değil

2- Mottaz Motivasyon Ölçeği

Sorularımızı cevaplariken Pandemi dönemi şartları göz önüne alarak doldurulmasını rica ederiz.

(1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Fikrim yok, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum)

1. Yaptığım işte başarılıyım.
2. Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim.
3. Çalışma arkadaşlarım çalışmalarımın dolay beni takdir ederler.
4. Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum.
5. İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum.
6. Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum.
7. Kendimi işletmenin önemli bir çalışanı olarak görüyorum.
8. Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verme hakkına sahibim.
9. Yöneticilerim çalışmalarımın dolay her zaman beni takdir ederler.
10. İzin kullanmam gerektiğinde izin verilir.
11. Çalışma ortamında fiziksel şartlar uygundur.
12. Yemek, çay - kahve gibi imkânlar ücretsiz olarak sağlanır.
13. İşyerindeki araç ve gereçler yeterlidir.
14. Çalışanlarla ilişkilerim iyidir.
15. Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans vb. faaliyetlerle eğitim sağlanır.
16. Çalışmakta olduğum işletmenin ileriki yıllarda şu anki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum.
17. Yöneticim ile ilişkilerim iyidir.
18. İşimde terfi imkânı vardır.
19. Yöneticim arkadaşlarımla veya müşterilerle olan anlaşmazlıklarımı çözmekte yardımcı olur.
20. Başarımdan dolayı ekstra ücret ödenir.
21. Başarımdan dolayı ödüllendirilirim.
22. Kişisel ve ailevi problemlerimin çözümünde çalışma arkadaşlarım yardımcı olur.
23. Bu işyerinden emekli olabileceğime inanıyorum.
24. Yaptığım işten aldığım ücretin miktarı tatminkârdır.

ÖZGEÇMİŞ

Ad ve Soyad:

Esra Yalçın Rodoplu

Eğitim:

2013-2018 Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri, İstanbul Üniversitesi,
Türkiye

2019 - 2022 İşletme Yüksek Lisans, İbn Haldun Üniversitesi, Türkiye

İş Deneyimi:

2018-2021 İbn Haldun Üniversitesi, İdari Personel

Yayınlar:

1. Bireyden topluma Covid-19 pandemisi ve multidisipliner yaklaşımlar (Değirmenci & Yalçın Rodoplu, 2021) ISBN:978-625-8007-35-0
2. 4th International African Conference, A Study on the Evaluation of the Service Received from City Hospitals during the Pandemic Period, Başakşehir Çam And Sakura City Hospital Case (2021)
3. 3th International Hazar Scientific Researches Conference, The Effect of Remote Working on Motivation in the Covid-19 Pandemic: A Research in the Banking Sector (2022)