T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNOVASYON, GİRİŞİMCİLİK VE YÖNETİM YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞ YERİ İNOVASYONUNUN BİR ÖRNEĞİ OLARAK UZAKTAN ÇALIŞMANIN İŞ-YAŞAM DENGESİNE ETKİSİ: ÇALIŞAN ANNELER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

SELİN KARACA
17738001

TEZ DANIŞMANI
DOÇ. DR. EMEL ESEN

İSTANBUL
2019

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNOVASYON, GİRİŞİMCİLİK VE YÖNETİM YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞ YERİ İNOVASYONUNUN BİR ÖRNEĞİ OLARAK UZAKTAN ÇALIŞMANIN İŞ-YAŞAM DENGESİNE ETKİSİ: ÇALIŞAN ANNELER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

SELİN KARACA
17738001

TEZ DANIŞMANI
DOÇ. DR. EMEL ESEN

İSTANBUL
2019

YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNOVASYON, GİRİŞİMCİLİK VE YÖNETİM YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞ YERİ İNOVASYONUNUN BİR ÖRNEĞİ OLARAK UZAKTAN ÇALIŞMANIN İŞ-YAŞAM DENGESİNE ETKİSİ: ÇALIŞAN ANNELER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

SELİN KARACA
17738001

Tezin Savunulduğu Tarih: 10.12.2019

Tez Oy Birliği / ~~Oy Çokluğu~~ ile Başarılı Bulunmuştur

	Unvan Ad Soyad	İmza
Tez Danışmanı	: Doç. Dr. Emel ESEN	
Jüri Üyeleri	: Doç. Dr. Serdar BOZKURT	
	Dr. Öğr. Üyesi Sevgin BATUK TURAN	



İSTANBUL
ARALIK 2019

ÖZ

İŞ YERİ İNOVASYONUNUN BİR ÖRNEĞİ OLARAK UZAKTAN ÇALIŞMANIN İŞ-YAŞAM DENGESİNE ETKİSİ: ÇALIŞAN ANNELER ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA

Selin Karaca
Aralık, 2019

Teknolojinin getirdiği yenilikler iş yerindeki çalışma ortamını değiştirmekte, yeni teknolojiler ve iletişim araçları çalışanların ofisten uzakta işlerini yürütebilmesine olanak tanımaktadır. Bu araştırmanın amacı, Türkiye'de gittikçe artan bu yeni çalışma yönteminin çalışan annelerin iş-yaşam dengesi üzerindeki etkilerini incelemektir. Yazında iş-yaşam dengesi üzerine çalışan annelerin yaşadıkları sorunlardan hareketle örneklem seçiminde çalışan anneler tercih edilmiştir. Örneklemin oluşturulmasında öncelikle uzaktan çalışma yöntemine geçen kurumlara ulaşılarak çalışan annelerle iletişime geçilmiş ve kartopu örnekleme tekniği kullanılmıştır. Çalışan annelerin bireysel deneyimlerine ulaşılabilmek için nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Türkiye'de farklı sektörlerde uzaktan çalışma yöntemine geçen kurumlarda çalışan 16 anne ile 12.03.2019 - 27.06.2019 tarihleri arasında mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Çalışanlardan edinilen demografik form, mülakat esnasında tutulan ses kayıtları ve mülakat notları birkaç kez gözden geçirilerek belirli temalar ortaya çıkarılmıştır. Mülakatlar neticesinde uzaktan çalışmanın, çalışan annelerin iş-yaşam dengelerini iyileştirdiği ortaya konmuştur. Bulgularda, yoldan tasarruf edilen zaman ile çocuğa ayrılan zaman faktörü ön plana çıkmıştır. Bunun yanı sıra fiziksel rahatlık, ev işlerine ayrılan zaman, daha verimli, motive ve konsantre çalışabilme gibi hem kişisel hem işe yönelik bulgulara rastlanmıştır. Uzaktan çalışma gerçekleştirilirken yapılan iş, uzaktan çalışılan gün sayısı, uzaktan çalışma mekânı tercihinde çocuğun yaşı, evde olmaması ile aile ve bakıcı desteği gibi konular belirleyici olmaktadır. Uzaktan çalışma üzerine Türkiye'deki akademik çalışmaların azlığı ve iş yerindeki teknolojik dönüşümlerin iş-yaşam dengesindeki etkilerine çalışan anne gözüyle bakılması ile bu çalışmanın yazına katkı sağlaması beklenmektedir. Mülakata katılan çalışanlara sağlanan uzaktan çalışma organizasyonel bir dönüşüm sonucunda gerçekleşmiştir ve iş yeri inovasyonundan bahsedebilmek için bu çalışma yönteminin daha önce uygulanmamış olan kurumlarda uygulanması gerekmektedir.

Anahtar Kelimeler: İş-yaşam dengesi, çalışan anneler, uzaktan çalışma, iş yeri inovasyonu

ABSTRACT

THE EFFECT OF REMOTE WORK AS A SAMPLE OF WORKPLACE INNOVATION ON WORK-LIFE BALANCE: A RESEARCH ON EMPLOYED MOTHERS

Selin Karaca
December, 2019

Innovations brought about by technology change the working environment in the workplace, and new technologies and communication tools allow employees to carry out their work away from the office. The aim of this study is to examine the effects of increasing working on this new way of employed mothers' work-life balance in Turkey. In the literature, the mothers working on the work-life balance were chosen for the selection of the sample based on the problems experienced by the mothers. Firstly, companies working with remote working method were contacted with working mothers and snowball sampling technique was used. Qualitative research method was selected to reach the individual experiences of working mothers. Interviews were conducted between 12.03.2019 - 27.06.2019 with 16 mothers working in companies have remote work in different sectors. The demographic form, audio recordings held during the interview and interview notes were reviewed several times to reveal specific themes. As a result of the interviews, it has been shown that working remotely improves the work-life balance of working mothers. In the findings, the time-saving time and the time factor allocated to the child came to the forefront. In addition, both personal and work-related findings such as physical comfort, time allocated to household chores, more efficient, motivated and concentrated work were found. While working remotely, the content of working, the number of days working remotely, the age of the child, not being at home and the support of family and caregiver are decisive.

Key Words: Work-life balance, employed mothers, remote work, telework, workplace innovation

ÖN SÖZ

Lisans eğitimimden beri ve tez sürecim boyunca bana destek olan, ilgi duyduğum araştırma alanlarını bulmamı sağlayarak akademik kariyere yönelmemi sağlayan danışman hocam Doç. Dr. Emel Esen'e,

Lisans eğitimimden itibaren üzerimde emekleri olan bütün hocalarıma, yüksek lisans eğitimim boyunca yanımda olan ailem ve arkadaşlarıma destekleri için teşekkür ederim.

Çalışmamla ilgilenen kurumlardaki yönetici ve çalışanlara, çalışmama katılmayı kabul eden bütün çalışan annelere tezime zaman ayırdıkları ve tezimin oluşturulmasına katkı sağladıkları için teşekkür ederim.

İstanbul; Aralık, 2019 Selin Karaca

İÇİNDEKİLER

ÖZ ..... **iii**
ABSTRACT ..... **iv**
ÖN SÖZ ..... **v**
İÇİNDEKİLER ..... **vi**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **ix**
ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **x**
KISALTMALAR ..... **xi**
1. GİRİŞ **1**
2. İŞ-YAŞAM DENGESİ **2**
2.1. İş-Yaşam Dengesi Kavramı 2
2.2. İş-Yaşam Dengesi Boyutları 6
2.3. İş-Yaşam Dengesine İlişkin Teoriler 9
2.3.1. Bölünme Teorisi 9
2.3.2. Taşma Teorisi 9
2.3.3. Telafi Teorisi 10
2.3.4. Araçsallık Teorisi 11
2.3.5. Çatışma Teorisi 11
2.3.6. İş-Aile Zenginleştirme Teorisi 12
2.3.7. Sınır Teorisi 12
2.4. İş-Yaşam Dengesinin Önemi ve Diğer Kavramlarla İlişkisi 14
2.5. İş-Yaşam Dengesi Üzerinde Etkili Durumlar 20
2.5.1. Demografik Özelliklerin İş-Yaşam Dengesine Etkisi 21
2.5.1.1. Cinsiyet 21
2.5.1.2. Ebeveyn Olma 23
2.5.1.3. Medeni Durum 25
2.5.1.4. Yaş 27
2.5.1.5. Eğitim Durumu 29
2.5.1.6. Kültür 29
2.5.2. İşin Özelliklerinin İş-Yaşam Dengesine Etkisi 31
2.5.3. İş Dışı Yaşamın İş-Yaşam Dengesine Etkisi 33

2.5.4. Uzaktan Çalışmanın İş-Yaşam Dengesine Etkisi 36
3. İŞ YERİ İNOVASYONUNUN BİR ÖRNEĞİ: UZAKTAN ÇALIŞMA 43
3.1. İnovasyon 43
3.1.1. İnovasyon Kavramı 43
3.1.2. İnovasyon Türleri 44
3.1.2.1. Ürün İnovasyonu 44
3.1.2.2. Süreç İnovasyonu 46
3.1.2.3. Pazarlama İnovasyonu 47
3.1.2.4. Organizasyonel İnovasyon 48
3.1.3. İş Yeri İnovasyonu 49
3.2. Uzaktan Çalışma 52
3.2.1. Çalışma Yaşamında Uzaktan Çalışma Kavramı 52
3.2.2. Uzaktan Çalışan Kavramı 57
3.2.3. Uzaktan Çalışma Türleri 60
3.2.3.1. Ev Esaslı Uzaktan Çalışma 61
3.2.3.2. Merkez Esaslı Uzaktan Çalışma 62
3.2.3.3. Hareketli Uzaktan Çalışma 64
3.2.4. Uzaktan Çalışmanın Etkileri 66
3.2.4.1. Uzaktan Çalışmanın Olumlu Etkileri 66
3.2.4.2. Uzaktan Çalışmanın Olumsuz Etkileri 73
4. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ 79
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi 79
4.2. Araştırmanın Yöntemi 81
4.3. Veri Toplama Aracı 81
4.4. Araştırmanın Uygulanması 82
4.5. Örneklem 83
4.6. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları 84
4.7. Verilerin Analizi 84
5. BULGULAR 86
5.1. Demografik Bulgular 86
5.2. Kurumların Uzaktan Çalışma Uygulamalarına İlişkin Bulgular 87
5.2.1. Uzaktan Çalışma Yöntemine Geçiş 87
5.2.2. Uzaktan Çalışma Saatleri 89
5.2.3. Uzaktan Çalışılan Gün Sayısı 91
5.3. Çalışanların Uyguladıkları Uzaktan Çalışma Tercihlerine İlişkin Bulgular ... 91

5.3.1. Çalışanların Uzaktan Çalışırken Yaptıkları İşler 91
5.3.2. Çalışanların Tercih Ettikleri Uzaktan Çalışma Mekânları 93
5.3.2.1. Çocuğun Evde Olmaması 94
5.3.2.2. Çocuğun Evde Olduğu Durumlar 96
5.4. Çalışanların Çalışma Yaşamlarının Aile Yaşamlarına Olan Etkileri 98
5.5. Uzaktan Çalışmanın İş-Yaşam Dengesine Etkisi 103
5.5.1. Uzaktan Çalışmanın Zaman Dengesine Olan Etkisi 103
5.5.1.1. Kişisel Yaşama Yönelik Zamansal Etkiler 103
5.5.1.2. Çalışma Zamanına Olan Etkiler 110
5.5.2. Uzaktan Çalışmanın Katılım Dengesine Olan Etkisi 111
5.5.3. Uzaktan Çalışmanın Memnuniyet Dengesine Olan Etkisi 113
5.5.3.1. Kişisel Yaşama Yönelik Etkiler 113
5.5.3.2. İş Yaşamına Yönelik Etkiler 113
5.6. Uzaktan Çalışmaya Yönelik Diğer Bulgular 115
5.6.1. Kurumlar Açısından Maliyet Kazancı 115
5.6.2. Uzaktan Çalışmanın Çalışanları Etkileyebildiği Durumlar 116
5.6.2.1. Sosyalleşme 116
5.6.2.2. Çocuğun Evde Olması 118
5.6.2.3. İşin Özellikleri 118
5.6.2.4. Operasyonel 120
5.6.3. Uzaktan Çalışmaya Yönelik Bakış Açısı 121
5.6.4. Yönetim Desteğinin Önemi 122
6. SONUÇ 124
KAYNAKÇA 132
EKLER 150
EK 1 - MÜLAKAT FORMU 150
ÖZ GEÇMİŞ 153

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: İş ve Aile Yaşamındaki Değişimler 3
Tablo 2: Carlson, Kacmar ve Williams'ın İş-Yaşam Dengesi Boyutları 7
Tablo 3: Yaşam Dengesizliğinin Yarattığı Sıkıntılar 15
Tablo 4: Uzaktan Çalışmanın İş-Yaşam Dengesine Etkisi Üzerine Yapılan Çalışmalar 40
Tablo 5: Çalışma Yaşamındaki Değişimler 53
Tablo 6: Mülakat Bilgileri 82
Tablo 7: Çalışanların Çalıştıkları Sektörler ve Mülakat Şekli 83
Tablo 8: Çalışanların Demografik Bilgileri 86
Tablo 9: Uzaktan Çalışılan Gün Sayısı 91
Tablo 10: Uzaktan Çalışma Mekânı 94
Tablo 11: Çalışanların İdeal Buldukları Uzaktan Çalışma Gün Sayısı 116

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: İş-Yaşam Dengesi Kültürü Kâr Zinciri 19
Şekil 2: Ülkelere Göre Kadınların En Çok Yaşadıkları Zorluklar 30
Şekil 3: Ülkelere Göre Kadınların İkinci Sırada En Çok Yaşadıkları Zorluklar 30
Şekil 4: İş Yeri İnovasyonunun Bileşenleri 50

KISALTMALAR

COM : Commission of the European Communities (Avrupa Komisyonu)

ESRC : Economic and Social Research Council
(Ekonomik ve Sosyal Araştırma Konseyi)

EU-OSHA : European Agency for Safety & Health at Work
(Avrupa İş Sağlığı ve Güvenliği Ajansı)

EUROFOUND : European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions
(Avrupa Yaşam ve Çalışma Koşullarını İyileştirme Vakfı)

EUROSTAT : Avrupa İstatistik Ofisi

EUWIN : European Workplace Innovation Network

IES : Institute for Employment Studies

ILO : International Labour Organization (Uluslararası Çalışma Örgütü)

IT : Information Technologies (Bilişim Teknolojileri)

MESS : Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası

NWW : New Ways of Working

OECD : Organisation for Economic Co-operation and Development
(Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü)

SIOP : Society for Industrial and Organizational Psychology

VC : Video Conference (Video Konferans)

1. GİRİŞ

Teknoloji ve iş yaşamındaki değişmeler çalışanların yaşamlarının iki alanı olan iş yaşamı ve özel yaşamı arasındaki denge kurma konusunu gündeme getirmiş ve iş-yaşam dengesi konusu farklı disiplinler tarafından araştırma konusu olmuştur. Literatürde iş-yaşam dengesi üzerindeki etkiler, iş-yaşam dengesinin sonuçları ve diğer kavramlarla ilişkisi incelenmeye devam etmekte ve kişisel, örgütsel ve toplumsal olarak etkileri ortaya konulmaya çalışılmaktadır. Yine teknolojideki gelişmelerin kişisel ve iş yaşamları üzerindeki etkilerinden çalışma mekanını değiştiren "uzaktan çalışma" kavramı çalışanların dizüstü bilgisayar ve iletişim araçları sayesinde uzaktan çalışabilmelerine olanak tanımaktadır. Uzaktan çalışma konusu, Türkiye için diğer ülkelere göre daha yeni bir konu olmakla birlikte akademik çalışmaların azlığı görünmektedir.

Bu araştırmada iş yaşamında çalışan annelerin yaşadıkları problemlerden yola çıkılmış ve Türkiye'de hem iş yaşamında hem akademik yazında yer bulan uzaktan çalışmanın çalışan annelerin iş-yaşam dengesi üzerindeki etkileri incelenmiştir. Çalışmanın ilk kısmında iş yaşam dengesi ve uzaktan çalışma kavramlarından, kavramlarla ilgili terimlerden ve ilgili çalışmalardan bahsedilmektedir. Uzaktan çalışmanın iş yeri inovasyonunun bir örneği olarak ele alınmasında iş yeri inovasyonu kavramına da yer verilmiştir. Çalışmada konusu uzaktan çalışmanın iş yeri inovasyonu olması için kurumda daha önce uygulanmamış bir uygulamanın organizasyonel bir dönüşümle gerçekleşmiş olması gerekmektedir.

Çalışmanın araştırma kısmında ise araştırmanın yöntemi, analizi ve bulgularına yer verilecektir. Uzaktan çalışma yönteminde çalışan annelerin deneyim ve düşüncelerine ulaşabilmek için nitel araştırma yöntemi seçilmiş ve mülakatlara katılacak kişilerin bulunmasında uzaktan çalışmaya geçen kurumlarla iletişime geçilerek bünyelerinde çalışan annelere ulaşılmış ve kartopu örneklem tekniği kullanılmıştır. Mülakat sırasında alınan ses kayıtları, notlar ve demografik formlar incelenerek belirli temalar ortaya çıkmıştır. Bu temalara bulgular kısmında yer verilmiştir.

2. İŞ-YAŞAM DENGESİ

2.1. İş-Yaşam Dengesi Kavramı

Bilgi ve iletişim teknolojileri, ekonomik, demografik ve yaşam tarzlarında meydana gelen değişimler hem özel yaşamı hem de çalışma yaşamını önemli ölçüde etkileyerek çalışma ve özel yaşamdaki sorunların çerçevesini genişletmekte, çalışanların bireysel ve iş yaşamları arasında denge kurma sorununa neden olmaktadır (Doğrul, Tekeli, 2010, 11; MESS, 2001, 5). İş gücündeki kadınların sayısının artması gibi önemli demografik değişiklikler sonucunda daha fazla anne çalışma yaşamına katılmakta, bunun yanı sıra küresel rekabet kendini işine adamış çalışanlara olan ihtiyacı artırmaktadır (Friedman, Christensen, DeGroot, 1998, 119).

Son yirmi yılda, iş için harcanan zamanda önemli bir artış gerçekleşmekte ve çalışma bireyin yaşamında gittikçe daha çok merkezileşmektedir (Smith, 2010, 436; Kapız, 2002, 139). Ailenin psikolojik fonksiyonlarının artan önemi ve merkezileşen çalışma aile ve çalışma yaşamlarını etkilemekte, bu da iş ve aile dengesini sağlayabilmenin önemini giderek artırmaktadır (Kapız, 2002, 139). Başta yalnız yaşayan anne veya babalar ya da eşleri de çalışan kişiler olmak üzere birçok çalışan için iş-yaşam dengesini koruma ihtiyacı önem arz etmektedir (Harvard Business School, 2015, 52). Hem evde hem de iş yerinde önemli sorumlulukları olan bireylerin sayısını artıran toplumdaki değişiklikler, ev ve iş hayatı arasındaki karşılıklı bağımlılıkların daha fazla araştırılmasını sağlamaktadır. İşverenlerin, toplumların ve bireylerin iş ve aile hayatının birbirine etkisini ve bu alanların birbirine olan potansiyel tehlikesini görmezden gelmeleri mümkün olmamaktadır (Clark, 2000, 749). Naithani (2010, 154) belirli evrelere göre iş ve aile yaşamındaki değişimleri Tablo 1'deki gibi göstermektedir.

Tablo 1: İş ve Aile Yaşamındaki Değişimler

Evre	Zaman Dönemi	İş-Yaşam Evresindeki Değişimler
1. Evre	Toplumsal yaşamın ilk yılları	Bütün ailede "geçim için çalışmak" anlayışı hâkimdir.
2. Evre	Sanayi devrimi öncesi dönem	İş yaşamı ile aile yaşamının kısmi ayrımı söz konusudur.
3. Evre	1800'lerin ortası - Sanayi Devrimi	İş ve aile yaşamındaki ayrım kuvvetlenmiş, erkekler iş gücünde baskın olmuştur.
4. Evre	18. yy. sonu - 19. yy. başı	İş ve aile yaşamındaki ayrım güçlenmiştir.
5. Evre	19. yy. başı - 1950	İnsan gücüne bağımlı teknoloji, iş yerindeki erkek egemenliğini artırmıştır.
6. Evre	1950'ler - 1980'lerin başı	Teknoloji cinsiyet ayrımını değiştirmiş, iş yaşam dengesi konusu tanımlanmaya başlamıştır.
7. Evre	1980'ler - 2008	Küresel iş gücünde çalışan kadının ve annenin yeri artmış, iş-yaşam dengesi konusunda olanaklar artmıştır.
8. Evre	2008 - günümüz	İş-aile yaşamındaki zorluklar artmış, iş-yaşam dengesi konusunda olanaklar azalmıştır.

Pranav Naithani, **Overview of work-life balance discourse and its relevance in current economic scenario** (Asian Social Science, 2010), 154'ten uyarlandı.

Naithani ve Jha (2009) çalışmalarında 1950'li yıllardan itibaren iş ve aile yaşam alanlarındaki değişiklikleri üç başlık altında toparlamaktadırlar:

Aile ve kişisel yaşamla ilgili faktörler

- Kadınların çalışma hayatına katılımının artması,
- Çocuk sahibi kadınların çalışma hayatına katılımının artması,
- Çalışma yaşamında çift kariyerli çiftlerin katılımının artması,
- Tek ebeveynli aile ve bekâr kişi sayısının artması,
- Çalışanların çocuk bakımı / yaşlı bakımı sorumluluklarının artması,
- Sağlık ve iyi hal koşullarındaki değişiklikler.

İş ile ilgili faktörler

- Uzun saatlerde çalışma kültürü ve ödenmeyen fazla mesai,
- Zaman sıkışıklığı,

- Daha kısa çalışma saatleri talebi,
- Yarı zamanlı çalışanlarda artış,
- İşlerin yoğunlaşması ve stres,
- Çalışma zamanlarında değişiklik.

Diğer faktörler

- Yaşlanan nüfus,
- Hizmet sektöründeki artış,
- İşin teknolojik karmaşıklığı,
- Yetenek eksikliği,
- Sosyal destek ağının kaybı,
- Küreselleşme ve demografik değişimler.

Genel olarak gelişmekte olan yazın, iş yaşamının çalışanların kişisel yaşamları üzerindeki etkisinin sadece çalışanları değil diğer aile bireylerini de etkileyerek geniş kapsamlı olduğunu göstermektedir (Lambert, 1990, 239). İş-yaşam dengesi, kariyer ve iş tutkusunu kapsayan "iş" ile yaşam, sağlık, eğlence, aile ve ruhsal gelişim gibi konuları kapsayan "yaşam" kavramları arasındaki önceliklendirmeyi ele alan uluslararası bir kavramdır. İş-yaşam dengesi ifadesi ilk kez 1970'lerin sonlarında Birleşik Krallık'ta "iş ve kişisel yaşam arasındaki denge"yi tanımlamak için kullanılmıştır (Vyas, Sajjan, Hanji, 2015, 366). İş-yaşam dengesi terimi ABD'de ise ilk olarak 1986'da "insanların işle ilgili görevler için daha fazla zaman harcayarak, hayatlarının diğer yönlerine daha az zaman ayırma eğilimi"ni açıklamaya yardımcı olmak için kullanılmıştır (Smith, 2010, 436). Clark (2000, 751) iş-yaşam dengesini "minimum rol çatışmasıyla kişinin hem iş hem yaşam alanında doyum sağlaması" olarak tanımlamaktadır. Guest (2002, 263) ise iş-yaşam dengesini "bireyin hem işteki hem evdeki sorumluluklarını yerine getirmek için yeterli zamana sahip olması" olarak tanımlamaktadır. Greenhaus, Collins ve Shaw (2003, 513) iş ve yaşam dengesini "bireyin iş ve aile rolüne eşit ölçüde katılım sağlaması ve iş ve aile yaşamından eşit ölçüde hoşnut olması" olarak tanımlamaktadır.

Lockwood (2003, 3) ise çalışmasında iş-yaşam dengesinin anlamının birçok karakteristiği olduğunu, yani farklı gruplar için farklı anlamlara gelebileceğini ve kavramların gelişmeye devam ettiğini belirtmektedir. Lockwood (2003) konuyla ilgili kavramları aşağıdaki gibi sıralamaktadır;

- **İş-aile:** İş-aile kavramı geçmişte günümüze göre daha fazla kullanılan bir terim olmaktadır. Günümüzde mevcut eğilim olan iş-yaşam dengesi, yaşam kalitesi ve dengesi ile esnek çalışma imkanları gibi konuları içeren daha geniş bir anlama sahip olmaktadır.
- **İş-aile çatışması:** Çalışma ve aile sorumlulukları arasındaki çatışmaları ifade etmektedir.
- **Çalışan bakış açısıyla iş-yaşam dengesi:** Bir işgören açısından iş ve yaşam dengesi, iş yükümlülükleri ile aile ve kişisel sorumluluklarını yönetme ikilemidir.
- **İşveren bakış açısıyla iş-yaşam dengesi:** İşveren açısından iş ve yaşam dengesi çalışanların işteyken işlerine odaklanabilecekleri, destekleyici bir kültür yaratmanın zorluğunu ifade etmektedir.
- **Aile dostu uygulamalar:** Çalışanlara iş sorumluluklarından ödün vermeden aynı zamanda kişisel ve aile sorumluluklarını yerine getirmeleri için sunulan faydaları ifade etmektedir.
- **İş-yaşam programları:** İşveren tarafından, çalışanlara iş ve kişisel sorumlulukları ele alma seçenekleri sunan programları (genellikle finansal veya çalışma saatleri ile ilgili) ifade etmektedir.
- **İş-yaşam inisiyatifleri:** Çalışanların işlerini yapabilmelerini sağlamak ve aynı zamanda kişisel / aile kaygılarını gidermek için esneklik sağlamak amacıyla bir kuruluş tarafından kurulan politikalar ve prosedürleri ifade etmektedir.
- **İş-aile kültürü**: Bir kurumun kültürünün, çalışanlarının aile sorumluluklarını ve yükümlülüklerini kabul ederek bu yükümlülüklere saygı göstermesi ile bu konudaki ihtiyaçlarını karşılamak için birlikte çalışmaya teşvik etmesidir.

Kalliath ve Brough (2008, 324-325) çalışmalarında yazında iş-yaşam dengesi tanımlamalarında öne çıkan kavramları aşağıdaki gibi özetlemektedir;

- İş-yaşam dengesi "çoklu roller" olarak tanımlanmaktadır,
- İş-yaşam dengesi "çoklu roller arasındaki eşitlik" olarak tanımlanmaktadır,
- İş-yaşam dengesi "çoklu roller arasındaki memnuniyet" olarak tanımlanmaktadır,

- İş-yaşam dengesi "çoklu roller arasındaki rollerin yerine getirilmesi" olarak tanımlanmaktadır,
- İş-yaşam dengesi "çatışma ve kolaylaştırma arasındaki ilişki" olarak tanımlanmaktadır,
- İş-yaşam dengesi "çoklu roller arasında algılanan kontrol" olarak tanımlanmaktadır.

Aycan, Eskin ve Yavuz (2007, 41) yaşam dengesini "yaşantımızın üç temel alanı olan iş, aile ve kişisel alanlardaki taleplerin kişiyi tatmin edecek oranda karşılanması" olarak tanımlamaktadırlar. Hämmig, Gutzwiller ve Baurer (2009) çalışmalarında sadece iş ve aile arasındaki rol çatışmaları üzerine odaklanmakla kalmayıp, aynı zamanda, aile yükümlülüklerinin ötesinde, özel yaşamdaki diğer rol beklentileri ve sorumlulukları ile karşı karşıya getirilmesi zor iş taleplerinden kaynaklanan rol çatışmalarını da ele almışlardır. İş-yaşam dengesi, "çalışanların zaman ve enerjilerini iş ile hayatlarının diğer önemli yönleri arasında bölme çabalarını destekleyen bir kavram"dır. İş-yaşam dengesi, "iş yerinin taleplerine ek olarak aile, arkadaş, toplum, katılım, maneviyat, kişisel gelişim, kişisel bakım ve diğer kişisel aktiviteler için zaman yaratmak için günlük bir çaba"dır (Vyas, Sajjan, Hanji, 2015, 366). Delecta (2011, 186) iş-yaşam dengesini "bireyin iş ve aile taahhütleri ile diğer çalışma dışı sorumluluklarını ve faaliyetlerini yerine getirme yeteneği" olarak tanımlamaktadır.

2.2. İş-Yaşam Dengesi Boyutları

Greenhaus, Collins ve Shaw (2003, 513)'ın çalışmalarında bireyin rollerine göre üç tür dengeden bahsedilmektedir;

- **Zaman dengesi**: "İş ve aile rollerine eşit süre ayırmak"tır.
- **Katılım dengesi:** "İş ve aile rollerine eşit düzeyde psikolojik bir katılım göstermek"tir.
- **Memnuniyet dengesi:** "İş ve aile rollerinden eşit düzeyde memnun olmak"tır.

Greenhaus ve Beutell (1985, 76) çalışmalarında roller arası çatışmaları ele alarak iş ve aile yaşamındaki rol çatışmalarının zaman, gerilim ve davranış temelli olarak üç kaynağından bahsetmektedirler;

- **Zaman temelli çatışma:** "Bir rolün gerekliliklerine ayrılan zamanın diğer rolün gerekliliklerinin yerine getirilmesini zorlaştırması"dır.
- **Gerilim temelli çatışma:** "Bir role katılımdan kaynaklanan gerginliğin diğer rolün gerekliliklerinin yerine getirilmesini zorlaştırması"dır.
- **Davranış temelli çatışma:** "Bir rolün gerektirdiği belirli davranışların diğer rolün gerekliliklerinin yerine getirilmesini zorlaştırması"dır.

Carlson, Kacmar ve Williams (2000), iş yaşam üzerine çalışmalar ile Greenhaus ve Beutell (1985)'in çalışmalarından yola çıkarak bu üç boyutu "aile-iş" ve "iş-aile" boyutlarıyla incelemişler ve bu iki boyutun temel oluşturduğu altı boyutlu bir ölçek geliştirmişlerdir. Tablo 2'de Carlson, Kacmar ve Williams'ın bu altı boyutundan örnekler verilmektedir (Carlson, Kacmar, Williams, 2000, 273-274). Aile-iş çatışması boyutu, aileden işe yönelik bir çatışma türü olup, aile sorumluluklarının iş yaşamını etkilemesi sonucu ortaya çıkan olumsuzlukları belirtmektedir. Aile sorumluluklarının iş sorumlulukları ile karışması ya da aile sorumluluklarının iş sorumluluklarının önüne geçmesi aile ve iş yaşamının çatışmasına yol açmaktadır. İş-aile çatışması boyutu ise işten aileye yönelik bir çatışma türü olmakta, kişinin iş rollerinin aile rollerini yerine getirmesini engellemesi sonucu ortaya çıkan olumsuzlukları ifade etmektedir (Arslan, 2012, 103).

Tablo 2: Carlson, Kacmar ve Williams'ın İş-Yaşam Dengesi Boyutları

	Aile-iş	**İş-aile**
Zaman Temelli	"Aile sorumluluklarına harcadığım zaman çoğu zaman iş sorumluluklarımı etkiliyor"	"Kariyerimde evde geçirdiğim sorumlulukları yerine getirmek için yeterli zamanım olmadığını hissediyorum"
Gerilim Temelli	"Evdeki stres nedeniyle, genellikle iş yerinde aile sorunları ile meşgul oluyorum"	"İşimden gelen stres, eve geldiğimde sık sık beni sinirlendiriyor" "İşten kaynaklanan gerilim ve endişe, sıklıkla aile hayatımın içine giriyor"
Davranış Temelli	"Evde etkili olan aynı davranışları kullandığımda işimde başarılı olamıyorum"	"İş yerinde kişilerarası sorunlara evde yaptığımdan daha farklı davranıyorum"

Dawn S. Carlson, K. Michele Kacmar, Larry J. Williams, **Construction and initial validation of a multidimensional measure of work–family conflict** (Journal of Vocational Behavior, 2000), 271-274'ten uyarlandı.

Aycan, Eskin ve Yavuz (2007, 41) yaşam dengesi boyutlarını "iş, aile ve kişisel yaşam" olarak belirtmektedirler. Çalışmalarında yazındaki iş ve aile dengesiyle ilgili çalışmalarda kişisel yaşamın göz ardı edildiğinden bahsetmekte ve yaşam dengesi kavramının kişinin kendi kişisel yaşamının yani "ben"in eklenerek genişletildiğini söylemektedirler.

Apaydın (2011, 118) iş-yaşam dengesi ile ilgili yurt içi ve yurtdışı çalışmalardan yola çıkarak dört boyutlu iş-yaşam dengesi ölçeğini geliştirmiştir. Bu dört boyut "iş-yaşam uyumu", "yaşamı ihmal etme", "kendine zaman ayırma" ve "yaşamın işten ibaret olması"dır. Carlson, Kacmar ve Williams'da olduğu gibi Apaydın'ın geliştirdiği dört boyutlu iş-yaşam dengesi ölçeğinden de aşağıda örnekler verilecektir (Apaydın, 2011, 120);

İş-Yaşam Uyumu

- "İş yaşamımda önceliklerimin neler olduğuna karar veriyor ve bu doğrultuda hareket ediyorum.",
- "İş yükümü oldukça iyi yönettiğime inanıyorum",
- "Hem iş hem özel yaşamıma zamanımı uygun biçimde dağıttığımı düşünüyorum".

Yaşamı İhmal Etme

- "Gün içinde basit şeyler için bile zaman bulamıyorum",
- "Yaşamı geriden izlediğimi düşünüyorum",
- "İşlerimin yoğunluğuna yetişemiyorum",

Kendine Zaman Ayırma

- "Beni mutlu edecek işlerle uğraşsaydım, belki daha mutlu olurdum" diye düşünüyorum,
- "İşimden kaynaklanan gerginlikler özel yaşamımı olumsuz yönde etkiliyor".

Yaşamın İşten İbaret Olması

- "Hafta sonları aralıksız çalışmaya devam ediyorum",
- "İş yerinden çoğunlukla geç saatlerde çıkıyorum",
- "İşime harcadığım zamandan dolayı iş dışındaki etkinlikleri özlüyorum".

2.3. İş-Yaşam Dengesine İlişkin Teoriler

2.3.1. Bölünme Teorisi

Bölünme (segmentation) modeli, iş ve kişisel yaşamın birbirinden tamamen farklı ve birbirleri üzerinde hiçbir etkisi olmayan iki ayrı yaşam alanı olduğunu öne sürmektedir (Guest, 2002, 258). Bölünme teorisine göre bireyin bir yaşam alanındaki tecrübesi, mutluluğu ve başarısı diğer yaşam alanından bağımsız olmakta ve iki yaşam alanı arasında etkileşim bulunmamaktadır (Ballıca, 2010, 8). Teori iş ve kişisel yaşam arasındaki ilişkiyi reddetmekte, modern toplumlarda bu iki yaşam alanının kesin hatlarla ayrılabildiğini savunmaktadır (Özaydın, 2013, 52). İş ve kişisel yaşam alanındaki rollerin birbirlerini etkilemeyen, bu iki yaşam alanının karşılıklı olarak birbirinden ayrıldığını açıklamaktadır (Kumar, Janakiram, 2017, 187).

Sanayi devriminden sonra iş ve aile, zaman, mekân ve görevler tarafından doğal olarak ayrılmaktadır ve sanayi dünyası bölünmeyi insanların aile yaşamında iş ile ilgili duygu, düşünce ve davranışları ve aynı şekilde iş yaşamında aile yaşamıyla ilgili düşünceleri, duyguları ve davranışları aktif bir şekilde bastırması olarak tanımlamaktadır. Bu durumun özellikle kadın çalışanlar için artık, belki de hiçbir zaman, doğru olmadığı kanıtlanmakta ve bölünme artık insanların iş ve aile yaşamları arasında sınır yaratmak ve sınırları korumak için kullandıkları aktif bir süreci ifade etmektedir (Rincy, Panchanatham, 2014, 4). Sanayi Devrimi Dönemi sonrası çalışma yaşamı belirli süreçlerden geçmekte, günümüzde esnek çalışma modelleriyle yenilenmektedir (Ören, Yüksel, 2012, 34). Daha önce belirtildiği gibi meydana gelen değişiklikler bireylerin iş ve kişisel yaşamları arasındaki dengeyi etkilemekte (Doğrul, Tekeli, 2010, 11), bu nedenle mekanik yaklaşıma sahip olan bölünme teorisi günümüzde ilgi görmemekedir (Kıcır, 2015, 41).

2.3.2. Taşma Teorisi

Taşma (spillover) teorisi, iş ve aile yaşamı arasındaki ilişkiye dair en popüler görüşü önermektedir (Kumar, Janakiram, 2017, 188). Taşma teorisi, bir yaşam alanının diğer yaşam alanını olumlu ya da olumsuz bir şekilde etkileyebileceğini varsaymaktadır (Guest, 2002, 258). Bir roldeki davranış, ruh hali, yetenek ve değerler ikinci role taşabilmektedir (Shah, 2014, 15). Duygusal iş-aile dağılımı tipik olarak işle ilgili ruh hali veya tutumların ev ortamına taşındığı ya da aile ile ilgili ruh hali veya tutumların

iş ortamına taşındığı anlamına gelmektedir (Lakshmypriya, Krishna, 2016, 104). İş ve aileyi iki temel yaşam alanı olarak düşünürsek, taşma etkisi işten aileye ve aileden işe olarak iki farklı yönden ortaya çıkabilmektedir (Amstad, Semmer, 2011, 44). Araştırmacılar genellikle iş tatmininin aile işlevlerini geliştirmesini pozitif yayılım olarak, iş tatminsizliğinin ise aile işlevlerini aksatmasını negatif yayılım olarak tanımlamaktadır (Edwards, Rothbard, 2000, 183). Örneğin bir birey iş yaşamında mutlu ve kaygısız ise bu durumu özel yaşamına da yansıtacak, aynı şekilde özel yaşamındaki bir mutluluk iş yaşamını da olumlu olarak etkileyecektir (Ballıca, 2010, 7). Ofiste yaşanan stres daha sonra evde ortaya çıkabilmekte, bir çalışanın ofiste zor ve stresli bir gün geçirdiğinde eşine ve çocuğuna bağırması bu duruma örnek olarak verilebilmektedir (Babu, Raj, 2013, 12). Schmidt (2011, 1) çalışmasında kişisel ve aile yaşamındaki stresin negatif taşmanın en önemli belirleyicisi olduğunu belirtmektedir. Ev sorumlulukları ve mesleki durum erkekler için önemli bir belirleyiciyken, evde altı yaşın altında çocuğun bulunması kadınlar için önemli bir belirleyici olmaktadır.

2.3.3. Telafi Teorisi

Telafi (compensation) teorisi, bir yaşam alanında eksik olan talep veya tatminin, diğer yaşam alanında telafi edilebileceğini öne sürmektedir (Guest, 2002, 258). İş ve aile arasında ters bir ilişkinin var olduğunu ileri süren telafi teorisine göre, insanlar bir yaşam alanındaki eksikliği diğer yaşam alanında telafi etme eğilimindedirler (Clark, 2000, 749). İş-yaşam dengesinin telafi teorisi, bireylerin bir alandaki olumsuz deneyimlere karşı koyma çabalarını, başka bir alandaki olumlu deneyimler için artan çabalarıyla açıklamaktadır (Kumar, Janakiram, 2017, 187).

Bir yaşam alanındaki memnuniyetsizlik kişinin diğer yaşam alanlarında daha yüksek bir memnuniyet için çaba göstermesini etkileyebilmekte, bu da iş ve iş dışı yaşamın karşılıklı bağımlılığını ortaya çıkarmaktadır (Naithani, 2010, 150). Telafi teorisine birçok örnek verilebilmektedir. Tatmin edici bir aile yaşamına sahip olmayan bireyler memnuniyet getiren iş faaliyetlerini sürdürmeye çalışmaktadır (Clark, 2000, 749). Birey iş dışı yaşamındaki negatif deneyimlerinden ötürü iş yaşamına büyük ölçüde bağlanabilmekte (Shah, 2014, 16), özel yaşamında mutlu olmayan birey işine odaklanarak iş yaşamındaki başarılarıyla bu durumu telafi edebilmektedir (Gerçek, Atay, Dündar, 2015, 70).

2.3.4. Araçsallık Teorisi

Araçsallık (instrumental) modeli bir yaşam alanındaki faaliyetlerin diğer yaşam alanındaki başarıyı kolaylaştırdığını öne sürmektedir (Guest, 2002, 259). Araçsallık teorisine göre kişi bir yaşam alanında başarılı olmak istediğinde bunu sağlamak için diğer yaşam alanını araç olarak kullanmaktadır (Ballıca, 2010, 8). Genç bir aile için uzun ve rutin çalışma saatlerine katlanarak bir ev ya da araba alımını sağlayacak kazancı artırmaya çalışmak bu duruma geleneksel bir örnek olarak verilebilmektedir (Guest, 2002, 259). Hayalindeki tatili gerçekleştirmek için fazla mesaiye kalan bir çalışan ile toplumsal statü için işini kullanan çalışan da aynı şekilde bu konuya örnek olarak verilebilmektedir (Gerçek, Atay, Dündar, 2015, 70).

2.3.5. Çatışma Teorisi

Çatışma (conflict) teorisi yaşamın her alanında yüksek talep seviyeleri ile bazı zor seçimlerin yapıldığını ve bu durumun çatışma ve birey üzerinde aşırı yüklenme meydana getirdiğini öne sürmektedir (Guest, 2002, 259). Çatışma teorisine göre bir yaşam alanında sırtlanılması gereken yükün ağırlaşması, diğer yaşam alanında bireyin üzerinde baskı oluşturarak çatışmaya yol açmaktadır (Gerçek, Atay, Dündar, 2015, 70). Örneğin çocuğuna çocuğunun okul müsabakasına katılacağı sözünü veren bir bireyin fazla mesai yapmak zorunda kaldığından ötürü sözünü gerçekleştirememesi kendi içerisinde bir çatışma yaşamasına neden olmaktadır (Ballıca, 2010, 8). Aile ve çalışma yaşamındaki rollerin birbiriyle çatışması, bir alandaki gerekliliklerin diğer yaşam alanındaki gereklilikleri engellemesi, kişinin yaşam alanlarında çatışma yaşamasına ve iş-yaşam dengesinin bozulmasına neden olmaktadır (Esen, 2016). Greenhaus ve Beutell (1985) çalışmalarında üç tip çatışmadan bahsetmektedirler. Bunlardan ilki bir rolün gerekliliklerine adanan zamanın diğer yaşam alanındaki rolün gereksinimlerini yerine getirmesini zorlaştıran zaman temelli çatışmadır. Çoklu roller bir kişinin zamanı için yarışabilmekte, bir role ayrılan zaman başka bir rol için ayrılamamaktadır. İkincisi bir yaşam alanındaki role katılma zorluğunun diğer yaşam alanının gereksinimlerini yerine getirmesini zorlaştıran gerilim temelli çatışmadır. İş stresörleri gerginlik, anksiyete, yorgunluk, depresyon, apati ve sinirlilik gibi gerilim belirtileri üretebilmektedir. Bir rolün yarattığı gerginlik, diğer rolün taleplerine uymayı zorlaştırmaktadır (Greenhaus, Beutell, 1985). Örneğin yaptığı işten ötürü çok fazla yorulan ve sorumlulukları

yüksek olan bir birey evde çocuğu ve eşine bu durumu yansıtabilmekte, hatta onlarla ilgisi olmadığı halde sesini yükseltebilmektedir. Veya ailevi problemlerle boğuşan bir birey, yaşadığı bu durumu ve stresi iş yerine yansıtabilmektedir (Esen, 2016). Üçüncü durum ise davranış temelli çatışmadır. Bir yaşam alanındaki rolün gerektirdiği özel davranışlar diğer yaşam alanındaki rolün gereksinimlerini yerine getirmesini zorlaştırmaktadır. Birey, farklı rollerin beklentilerine uymak için davranışlarını ayarlamadığında muhtemel olarak rolleri arasında çelişki yaşamaktadır. Örneğin, erkekler için yönetsel bir basmakalıp yargı olan özgüven, duygusal istikrar, agresiflik ve nesnellik iş yaşamında vurgulanırken, diğer yandan aile üyeleri bireyin sıcak, şefkatli, duygusal ve hassas olmasını bekleyebilmektedir (Greenhaus, Beutell, 1985).

2.3.6. İş-Aile Zenginleştirme Teorisi

Greenhaus ve Powell (2006, 73) iş-aile zenginleştirme (work-family enrichment) kavramını bir roldeki deneyimlerin diğer roldeki yaşam kalitesini artırması olarak tanımlamaktadırlar. İş-aile zenginleştirme, iş-aile çatışması gibi iki yönlü olmaktadır. İş tecrübeleri aile yaşamının kalitesini artırdığı zaman işten aileye zenginleştirme, aile deneyimleri iş yaşamının kalitesini iyileştirdiği zaman aileden işe zenginleştirme ortaya çıkmaktadır (Greenhaus, Powell, 2006, 73). Örneğin, çalışanların iş yerinde çatışma çözümü yetenekleri kazanarak bu yetenekleri ailelerinde kullanmaları, çocukları, eşleri veya diğer aile üyeleriyle çatışmaları daha etkin bir şekilde çözmelerine olanak sağlamaktadır (Carlson ve diğ., 2006, 133).

Artık, iş ve aile yaşamının birbirlerini olumlu etkileyebileceği ve çoklu rollere katılımın, bireylerin refahını artırabileceği genişleme-geliştirme hipotezi olarak adlandırılan bir araştırma bütünü bulunmaktadır. Yazındaki güncel incelemeler, iş ve çalışma dışı rollerin birleştirilmesinin olumlu etkilerini tanıyan daha entegre bir yaklaşım çağrısına yol açan çoklu rollerin faydalarının daha fazla tanınmasını önermektedir (Haddon, Hede, Whiteoak, 2008). Birden çok rol, rol kalitesine bağlı olarak bir birey için faydalı olabilmekte, ancak özellikle bireylerin çoklu rolleri nasıl yönetecekleri hakkında çok az şey bilinmektedir (Wilk, 2013, 33).

2.3.7. Sınır Teorisi

Clark (2000, 748) çalışmasında iş ve aile yaşamları arasındaki asıl bağlantının duygu değil, insan olduğunu öne sürerek iş-aile sınır (border) teorisini tanıtmaktadır. Bu

teoriye göre insanlar iki yaşam alanı arasında günlük geçişler yapan sınır geçicilerdir. Çalışanlar bu dünyaları şekillendirmekte, aralarındaki sınırları belirlemekte, sınır geçicinin dünya ve o dünyanın üyeleriyle olan ilişkisini belirlemektedir. İnsanlar ortamlarını şekillendirmelerine rağmen içlerinde bulundukları ortam tarafından şekillendirilmektedirler. İş-aile dengesini zorlu kavramlardan biri haline getiren iş ve ev ortamının belirlediği bu çelişki olmaktadır. İş-aile sınır teorisi sınır geçiciler ile onların iş ve aile yaşamları arasındaki bu karmaşık ilişkiyi açıklamak, çatışmanın ne zaman olacağını tahmin etmek ve dengeyi elde etmek için bir çerçeve sunma girişimi olmaktadır (Clark, 2000, 748). İş-aile sınır teorisi, önceki teorilerin iş ve aile hakkındaki eleştirilerini ve eksikliklerini gidermek için tasarlanmış yeni bir teoridir. Bu teorinin merkezinde "iş" ve "aile" kavramlarının birbirini etkileyen farklı alanları oluşturduğu düşüncesi bulunmaktadır. Sanayi Devriminden sonra iş yeri ve ev arasında yaratılan bölünme nedeniyle, iş ve ev genellikle amaç ve kültür bakımından farklılık göstermeye başlamıştır. Farklı amaç ve kültürler göz önüne alındığında iş ve ev iki farklı ülkeye benzetilebilmektedir. Kabul edilebilir davranışlarda farklılıklar ve görevlerin nasıl yerine getirileceğine dair farklılıklar olabilmektedir (Clark, 2000, 750-751). Sınır teorisi ve teorinin karakteristiğinin merkezinde temel konseptler iş ve ev alanları, iş ve ev arasındaki sınırlar, sınır geçici ile sınır koruyucular ve diğer önemli alan üyeleridir (Clark, 2000, 753). Sınır teorisi, insanların ev ve iş yaşamlarında hareket ettikleri için günlük sınır geçiciler olduğunu savunmaktadır (Guest, 2002, 259). Sınır teorisinde iş ve ev alanlarındaki kişiler sınır koruyucular veya alan üyeleri olarak adlandırılmaktadır. Evde çocuklar ve eşler, iş yerinde yönetici ve iş arkadaşları sınır koruyucu olmaktadırlar. İş alanında aile resimleri, evden gelen telefonlar ile ev alanında eve getirilen iş ve müşteri telefonları geçirgenler olarak adlandırılmaktadır (Kıcır, 2015, 46). Sınır teorisine göre, sınır koruyucular olarak adlandırılan alan üyeleri de sınır yönetiminde rol oynamaktadır. Örneğin, yönetici iş alanında, eşler ev alanında sınır koruyucu olarak hareket etmektedirler. Sınır koruyucular, bir alanı neyin oluşturduğu ve alanlar arasındaki sınırların nerede olduğu konusundaki görüşlerde yer almaktadır. İşin ve ailenin neyi oluşturduğuna dair kendi görüşlerine sahip olabilmekte ve rekabet halindeki iş ve aile talepleriyle başa çıkmak için bireylerin sınırları aşabilme kolaylığını etkileyen farklı esneklik dereceleri sunabilmektedirler. Örneğin, bir yönetici iş yerinde kişisel telefon görüşmelerine izin vermeyerek ailenin iş alanına girmesine engel olabilmekte (Allen, Cho, Meier, 2014, 102), çalışanın aile sorumluluklarının farkında olan bir şef,

çalışana iş ve aile sorumluluklarının dengelemesinde daha çok yardımcı olabilmektedir (Kapız, 2002, 151). Sınırın fiziksel, zamansal ve psikolojik olarak üç ana formu bulunmaktadır. Bir iş yeri veya evin duvarları gibi bir fiziksel sınır, ilgili davranışların nerede gerçekleştiğini tanımlamaktadır. Belirli çalışma saatleri gibi zamansal sınırlar, aile sorumluluklarının yerine getirilebileceği zaman iş yapıldığında bölünmektedir. Psikolojik sınırlar, düşünce kalıpları, davranış kalıpları ve duyguların bir alan için uygunken diğer alan için uygun olmadığını belirleyen bireyler tarafından yaratılan kurallar olmaktadır (Clark, 2000, 756).

2.4. İş-Yaşam Dengesinin Önemi ve Diğer Kavramlarla İlişkisi

İş yaşamında rekabet ortamının gittikçe artması iş dışındaki özel yaşama zaman ayırmak için harcanan çabayı artırmakta ve yaşanılan stres psikolojiyi etkilemektedir (MESS, 2001). Günümüz iş dünyasında, insanlar ve örgütler sürekli artan talepleri karşılamak için çalışmakta, programları veya beklentileri karşılamada ufak bir gecikme örgütsel başarısızlık olarak kabul edilmektedir. Gecikmeler ve başarısızlıklardan kaçınmak için, çalışanlar çok çalışmakta ve iş-yaşam dengesinin onlar üzerinde yarattığı baskıya rağmen gönüllerini ve ruhlarını işe koyarak zaman sınırlarından bağımsız olarak işlerini bitirmek zorunda kalmaktadırlar (Sivaraman, 2016, 52).

Çalışanların sürekli performans gösterme ve kendilerini dinamik piyasa koşullarına adapte etmeyi öğrenme gerekliliğine ek olarak hedefleri karşılamak için üstlerinden baskı gelmektedir. Böylece çalışanlar kişisel alanlarının çoğunu feda etmekte, tüm bu süreç çalışanlar üzerinde stres yaratarak diğer birçok sorun için temel oluşturmaktadır (Sivaraman, 2016, 56). Yaşam dengesinin bozulması yaşamın her anında olumsuz etki yaratmakta, Tablo 3'de ayrıntılı aktarıldığı gibi kişisel alandaki sıkıntılara, ailevi/ilişkisel alandaki sıkıntılara ve iş alanındaki sıkıntılara neden olmaktadır (Aycan, Eskin, Yavuz, 2007, 73).

İş ve aile yaşamlarında yaşanan çatışma çalışanların yaşam kalitesini ve iş verimini negatif olarak etkilemekte, çatışmanın baş edilemeyen bir seviyeye yükselmesi çalışan üzerinde fizyolojik, psikolojik bozukluklar ile tükenmişlik gibi etkilere yol açmaktadır. Yüksek miktarda çatışma devamsızlığa, iş kazalarına ve performansın düşmesine yol açmaktadır (Çarıkçı, Çiftçi, Derya, 2010, 54). İş-yaşam dengesi iş/yaşam tatmini, zihinsel sağlık/iyi hal durumu, stres/hastalık, iş yerindeki

davranış/performans, evdeki davranış/performans, iş yerindeki diğer kişiler üzerindeki etki ve evdeki diğer kişiler üzerindeki etki gibi alanları etkilemektedir (Guest, 2002, 265). İş-yaşam dengesinin sağlanamaması bireyde davranışsal, psikolojik ve fiziksel sonuçlara yol açmakta, yeme düzeni, sigara ve alkol kullanımındaki değişiklikler davranışsal sonuçlara, depresyon ve tükenmişlik hissi psikolojik sonuçlara, kalp ve mide rahatsızlıklarının oluşması fiziksel sonuçlara örnek olarak verilebilmektedir (Küçükusta, 2007, 245). Yakın geçmişte hipertansiyon, diyabet, kalp krizi gibi birçok rahatsızlığı olan çalışanların sayısı önemli ölçüde artmaktadır. Özellikle uzun ve stresli çalışma saatleri nedeniyle en çok etkilenenler kadın çalışanlar olmakta, kanser ve kürtaj gibi ciddi sorunlarla karşı karşıya kalmaktadırlar (Sivaraman, 2016, 56).

Tablo 3: Yaşam Dengesizliğinin Yarattığı Sıkıntılar

İş Yaşamındaki Sıkıntılar	Ailevi/İlişkisel Sıkıntılar	Kişisel Yaşamdaki Sıkıntılar
Artan işe devamsızlık ve işi bırakma eğilimi	Azalan evlilik doyumu	Psikolojik sıkıntılar
Azalan iş tatmini ve kuruma bağlılık	Çocuklarla ilişkilerde yaşanan problemler	Psikosomatik sıkıntılar
Azalan rol tatmini	Azalan rol tatmini	Kişinin kendine ayırdığı zamanda duyduğu tatminsizlik
Azalan motivasyon	Azalan motivasyon	
Artan takım çalışması verimsizliği ve düşen iş performansı	Ebeveynlerle, arkadaş ve sosyal çevreyle ilişkilerde yaşanan problemler	

Zeynep, Aycan Mehmet Eskin, Serap Yavuz, **Hayat dengesi: İş, aile ve özel hayatı dengeleme sanatı** (İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2007)'den uyarlandı.

İş-yaşam dengesi, sağlıklı bir çalışma ortamının önemli bir yönü olmakta, iş-yaşam dengesinin sürdürülmesi, stresi azaltmaya ve iş yerinde tükenmişliğin önlenmesine yardımcı olmaktadır. Kronik stres, iş yerindeki en yaygın sağlık sorunlarından biri olup, hipertansiyon, sindirim sorunları, kronik ağrı ve kalp problemleri gibi fiziksel sonuçlara yol açabilmektedir. Bu nedenle kronik stres zihinsel sağlığı olumsuz etkileyebilmekte, çünkü depresyon, anksiyete ve uykusuzluk riski daha yüksek olmaktadır. Uzun bir süre boyunca maruz kalınan stres tükenmişliğe yol açmakta, özellikle fazla mesai yapan çalışanlar yüksek tükenmişlik riski altında olmaktadırlar. Tükenmişlik, yorgunluğa, ruh hali değişimlerine, sinirlilik ve iş performansında

düşüşe neden olabilmektedir. Harvard Business Review çalışanların psikolojik ve fiziksel sorunlarının, Amerika Birleşik Devletleri'ndeki sağlık harcamalarında yılda yaklaşık 125 milyar dolardan 190 milyar dolara mal olduğunu belirtmektedir. İş-yaşam dengesine öncelik veren bir çalışma ortamı yaratarak, para tasarrufu ile daha sağlıklı ve daha üretken bir iş gücü sağlanabilmektedir (Kohll, 2018).

Richert-Kazmierska ve Stankiewicz (2016, 682) çalışmalarında iş-yaşam dengesinin kurulamamasının yarattığı çeşitli bireysel, örgütsel ve toplumsal sorunlardan bahsetmektedirler;

Bireysel Seviye

- Stres, tükenmişlik, yorgunluk ve düşük öz saygı,
- Tükenmişlik hissi, profesyonel ve aile üyesi olarak rollerdeki eksikliğin yarattığı his,
- Kötüye giden sağlık durumu,
- Aile çatışmaları ve kötüye giden sosyal ilişkiler,
- Aile ve profesyonel yaşamda güvensizlik,
- Bağımlılıklara yol açma tehlikesi.

Örgüt Seviyesi

- Çalışanlarda artan devamsızlık ve buna bağlı maliyetler,
- Çalışan verimliliğini düşüren stres ve apati,
- Çalışanlardaki çalkantılar ve örgütsel bilgiyi kaybetme tehlikesi,
- Daha düşük işe, yaratıcılığa ve inovasyona katılım – örgütsel olarak daha düşük seviyede inovasyon,
- Zayıf müşteri ilişkileri ve rekabet pozisyonunun bozulması.

Toplumsal seviye

- İstenmeyen demografik değişiklikler (aile yapısında değişiklikler, azalan doğum oranı, yaşlanan nüfus),
- Hastalıkların artması (Kalp hastalıkları ve nörolojik hastalıklar da dahil),
- Sosyal eşitsizliğin artması,
- Çocuklar, yaşlılar, engelliler vb. için yetersiz ev bakımının yanı sıra bu alanda artan devlet müdahalesinin gerekliliği (artan kamu harcamaları),
- Gençler arasında gelişen patolojik tutum ve davranışların tehlikeleri.

İş-yaşam dengesi problemleri olan çalışanların varlığı işe devamsızlık, isteksiz çalışma ve iş sırasında zaman geçirme gibi sonuçlara yol açmaktadır. Bu sonuçlar çalışanların performansını etkileyerek işletmelerde kayıplara neden olmaktadır. Çalışanların sahip olduğu iş-yaşam dengesi ise örgütsel bağlılığı artırarak bu durum çalışan memnuniyetinde artışı da etkilemektedir (Korkmaz, Erdoğan, 2014, 553). Çalışanların kendilerini ihmal etmeleri ve yaşamlarını işten ibaret olarak görmeleri örgüte olan bağlılıklarını azaltmakta, iş ve yaşam uyumunun sağlanması ise örgüte olan bağlılığı artırmaktadır (Durna, Babayiğit, 2015, 730).

Bankacılık sektörü üzerine yapılan bir çalışmanın sonucuna göre iş ve aile yaşamları arasındaki çatışmanın artması iş tatmini ve örgütsel bağlılığı azaltmakta, iş stresini ise artırmaktadır (Turunç, Erkuş, 2010, 415). Benzer bir şekilde kamu ve özel bankalarda çalışan kadınlar üzerine yapılan bir çalışmanın sonucu da iş-yaşam dengesi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaktadır (Sethi, 2014, 2018). Atabay ve Naktiyok (2017, 30) da çalışmalarında kamu ve özel bankalarda çalışanlara odaklanmış, çalışmalarının sonucu iş ve aile yaşamı arasındaki çatışmanın iş tatmini ile olan negatif ilişkisini ortaya koymuştur. Gulbahar ve diğerleri (2014, 5) çalışmalarında iş-yaşam dengesinin örgütsel bağlılıkla ilişkisini incelemiş, araştırmanın sonucuna göre iş-yaşam dengesi ile örgütsel bağlılık arasında aynı yönlü bir ilişki ortaya çıkarmışlardır. Beyaz yakalı çalışanlar üzerine yapılan bir çalışmaya göre kişinin iki yaşam alanındaki denge sorunu yabancılaşmaya neden olarak işten ayrılma niyetini artırmaktadır (Çarıkçı, Çelikkol, 2009, 165). Benzer bir şekilde beyaz yakalı çalışanlar üzerine yapılan bir diğer çalışma da dengeye yönelik olumlu algılamaları olan çalışanların işten ayrılma niyetlerinin diğer çalışanlara göre daha düşük olduğunu ortaya koymaktadır (Gerçek, Atay, Dündar, 2015, 82).

Çalışanlar için daha dengeli bir iş-aile yaşamını teşvik etmeyen kuruluşlar, çalışanların kişisel yaşamlarındaki gerilimlere katkıda bulunarak, çalışanların konsantrasyonlarını, üretkenlik ve yaratıcılıklarını etkilemektedirler (Thompson, Beauvais, Lyness, 1999, 393). Daha iyi bir denge artan işgören morali, işgören sadakati, etkinlik ve verimlilik ile değişimlere karşı daha kolay uyum sağlanmasına yol açacaktır (Küçükusta, 2007, 263). İş-yaşam dengesi bireysel düzeyde performansı, örgüt düzeyinde ise verimliliği artırmaktadır (Tuğsal, 2017, 16). Daha iyi bir iş-yaşam dengesi deneyimleyen bireyler genel olarak daha iyi iş ve yaşam tatmini hissetmekte, daha düşük iş devir oranı ve daha düşük devamsızlık yapma

eğilimindedirler (Rife, Hall, 2015, 4). Greenhaus, Collins ve Shaw (2003, 510) çalışmalarında aileleriyle işten daha fazla zaman harcayan bireylerin, işte daha fazla zaman harcayanlara göre daha yüksek bir yaşam kalitesi tecrübe ettiklerini belirtmektedirler.

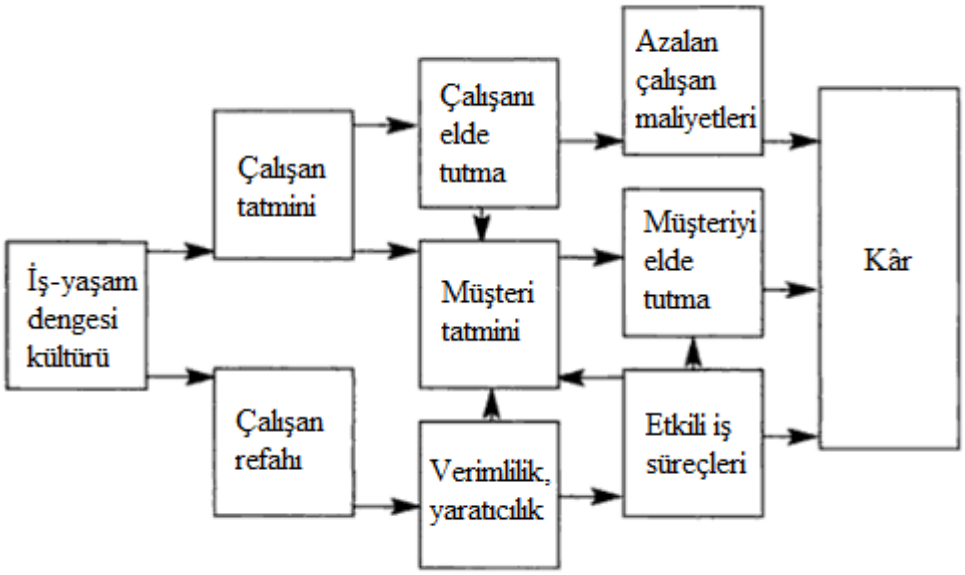
Aile dostu uygulamalar, çalışanlar için aşağıdaki olumlu sonuçları beraberinde getirmektedir (Tomaževič, Kozjek, Stare, 2014, 86):

- İş ve aile sorumlulukları arasındaki çatışmanın azalmasından kaynaklanan stres ve tükenmişliğin azalması, daha fazla boş zaman,
- Hem fiziksel hem de zihinsel olarak daha az hastalık, dolayısıyla daha yüksek yaşam kalitesi,
- Her bir kişiye değer verilen ve ihtiyaç duyulan, daha destekleyici ve olumlu bir çalışma ortamı, daha kolay ve daha verimli hale getirilen ekip çalışmasına katkı,
- Artan iş tatmini, iş günü üzerinde kontrol, yetkilendirme ve iş tutkusu.

Aile dostu uygulamalar, işverenler için ise aşağıdaki olumlu sonuçları beraberinde getirmektedir (Tomaževič, Kozjek, Stare, 2014, 86):

- Daha düşük devamsızlık ve gecikme,
- Azalan personel devir oranı, eksik çalışanlara bağlı olarak daha düşük işe alım, teşvik ve eğitim maliyetlerinde azalma,
- Rekabetçi iş piyasasında daha geniş bir aday yelpazesi (örgütsel çekicilik), yüksek kalifiye çalışanların korunması,
- Çalışanlar arasında artan performans, motivasyon ve verimlilik,
- Aksama süresi ya da genel giderlerde bir azalmadan kaynaklanan artan verimlilik ve maliyet etkinliği (evden çalışan çalışanlar),
- Ekip çalışması, iletişim ve çalışanlar ile müşteriler arasındaki ilişkilerin iyileşmesi,
- Rekabet gücünün artmasına katkıda bulunarak, rekabet üstünlüğü ve yeniliğin yaratılması ve sürdürülmesi,
- Gelişen işveren imajı,
- Azalan etik olmayan iş uygulamaları,
- Artan iş motivasyonu, iş tatmini, moral, iş yetkilendirilmesi, bağlılık, iş birliği, sadakat ve yenilikçilik.

Çalışanların refahı için bir iş-yaşam dengesi yaklaşımı kullanmak, batı dünyasında stratejik bir insan kaynakları yönetim aracı (yöntemi veya konusu) olarak ortaya çıkmıştır (Wong, Ko, 2009, 195). İnsan ile örgüt arasındaki etkileşimin artışı performansı etkilemekte, örgütler açısından sürdürülebilir rekabet gücünü yakalamak bireysel ve örgütsel performansın artışı ile yakından ilişkili olmaktadır (Turunç, Erkuş, 2010, 434). Clutterbuck (2003, 14) çalışmasında iş-yaşam dengesi kültürünün kurumun kâr zincirine olan etkisini Şekil 1'deki gibi açıklamaktadır.



Şekil 1: İş-Yaşam Dengesi Kültürü Kâr Zinciri

David Clutterbuck, **Managing work-life balance: a guide for HR in achieving organisational and individual change** (London: CIPD Publishing, 2003).

Bireyin yaşam alanlarından kaynaklanan taleplerin uyumlu olmaması sadece kişiyi değil toplumu da etkilemekte, bu sebeple denge kurmak oldukça önem arz etmektedir (Topgül, 2016, 217). İş yaşamındaki yeni gerçeklerden kaynaklanan stresler, aileleri tüm gelir düzeylerinde ve tüm yaşam aşamalarında etkilemektedir (Bailyn, Drago, Kochan, 2001, 5). Birçok çalışan için iş yaşamının yanı sıra bir ev, aile ve toplum yaşamına sahip olmak temel bir mesele haline gelmekte, çalışanları elde tutmak için çalışanların iş ve kişisel yaşamlarını dengelemelerine yardımcı olmak önem arz etmektedir (Harvard Business School, 2015, 52). Kurumun insan kaynakları departmanı ve çalışanlar birlikte çalışmayı en mutlu hale getiren iş-yaşam dengesine ulaşmaya yardımcı olacak stratejiler geliştirmelilerdir. Böylelikle

çalışanlar iş ve özel hayatları arasında sağlıklı bir denge kuracak bu da onların kişisel ve mesleki hedefleri ile çalıştıkları kurumun hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olacaktır (Sivaraman, 2016, 58). Bireyler için yaşam kişisel, iş ve aile yaşamı olarak bir bütün olmakta ve yaşam dengesinin kurulması bireyin kaliteli bir yaşam sürmesini sağlayabilmektedir. Aile ve sosyal çevresiyle olumlu etkileşime sahip çalışan işvereninin beklentilerini karşılayacak, bu etkiler toplumsal düzeyde olumlu gelişmeleri tetikleyerek ülke olarak uluslararası rekabetin oluşturulmasına zemin hazırlayabilecektir (Doğrul, Tekeli, 2010, 17).

2.5. İş-Yaşam Dengesi Üzerinde Etkili Durumlar

Bilgi iletişim teknolojisi ve yaşam tarzlarındaki değişimler denge kurma sorununa yol açmakta (Korkmaz, Erdoğan, 2014, 541), bu değişimler iş-yaşam dengesi kavramını ön plana çıkarmaktadır. İş-yaşam dengesi konusundaki tutumlar kültürel, kuşaksal ve ekonomik değişimlerle gelişmeye devam etmektedir (Kohll, 2018). Yazında iş-yaşam ve iş-aile kavramına yönelik çalışmalar bulunmakta, iş-yaşam dengesinin etkileri ve sonuçları çeşitli yönleriyle incelenmektedir. Kadınların ve çocuk sahibi annelerin iş gücüne katılımının artması, bekâr ebeveynlerdeki artış, çift kariyerli ailelerin artması, çalışanların çocuk ve yaşlı bakımı yükümlülükleri, sağlık ve refah durumları gibi aile ve kişisel yaşam odaklı etkenler iş yaşam dengesini etkileyen faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır (Naithani, Jha, 2009). Evin, eşlerin ve çocukların çalışanlardan beklediği taleplerin yanı sıra iş yaşamı da her geçen gün çalışanların fiziksel ve duygusal enerjilerinin daha büyük bir bölümünü talep etmektedir (MESS, 2001, 5). Smith ve Gardner (2007, 3-4) de çalışmalarında iş-yaşam dengesini etkileyen demografik ve örgütsel faktörlerden bahsetmektedirler. Guest (2002, 265) çalışmasında iş-yaşam dengesinin belirleyicilerini kurumsal faktörler ve kişisel faktörler olarak ikiye ayırmaktadır. İşin talepleri ve işin kültürü kurumsal faktörler iken işe uyum, kişilik, cinsiyet, yaş, yaşam ve kariyer basamakları kişisel faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır. İş-yaşam dengesi üzerine yapılan çalışmalara bakıldığında iş-yaşam dengesi üzerinde hem kişisel hem işle ilgili durumların neden olduğu görülebilmedir.

2.5.1. Demografik Özelliklerin İş-Yaşam Dengesine Etkisi

2.5.1.1. Cinsiyet

İş yaşamını ve aile yaşamını dengelemek bugünün iş gücü için önemli bir sorun haline gelmektedir. Birçok kurumun daha az insandan daha fazla iş beklediği bir zamanda, çalışanların profesyonel kariyerlerinin talepleri, çocuk büyütme, ev yönetimi, iş değiştirme ve diğer uzun dönem streslerle başa çıkmaları giderek zorlaşmaktadır. İş ve ev arasındaki gerginlik hem kadın hem de erkek çalışanlar tarafından yaşanırken, çoğu zaman kadınlar tarafından daha güçlü şekilde hissedilmektedir (Hall, Richter, 1988, 213). Kadınların mesleki ve özel yaşamları arasındaki ilişkiyi yönetmeye çalışırken karşılaştıkları ikilemler ve çatışmalar erkeklere göre daha zor olabilmektedir. Birçok kültürde erkeklerin profesyonel rollerinde uzmanlaşmaları ve özel yaşamın ana sorumluluğunu eşlerine devretmeleri kabul edilebilir olsa da, daha liberal ve gelişmiş kültürlerde bile kariyere devam etmeyi seçen evli kadının hala çiftin özel yaşamının kalitesinden sorumlu olması beklenmektedir. Kadınlar, profesyonel ve özel yaşam arasındaki sınırları ustalıkla yönetmek için daha fazla baskı altında kalmaktadır (Bartolomé, Evans, 1980). Çalışan eşler evde zaman ve enerji kıtlığı çekmekte, özellikle çalışan kadınlar hem iş hem de ev hayatındaki sorumluluklarının üstesinden gelebilmek için olağanüstü bir çaba sarf etmektedirler (MESS, 2001). Çalışma yaşamındaki kadınlar bir yandan ev ve aile sorumluluklarının büyük bir kısmını üzerinde taşımakta, bir yandan da yaptıkları işin sorumluluğuyla büyük bir yükün altına girmektedir (Karacan, 2011, 77). Ev ve aile yaşamında kendilerinden beklenen sorumlulukları ile çalışma yaşamındaki sorumlulukları bir araya geldiğinde kadın çalışanlar erkek çalışanlara göre daha fazla iş-aile çatışması yaşamakta (Arslan, 2012, 100), görev ve sorumluluklarını dengelemek konusunda sıkıntı çekmektedir (Topgül, 2016, 217).

Ekonomik zorunluluk, aldığı eğitimi değerlendirme isteği, ekonomik bağımsızlık, daha iyi şartlarda yaşama isteği ve geleceği garantine alma gibi nedenlerden ötürü çalışma yaşamına katılan kadın aile bütçesine katkı sağlamakta, erkeğin ekonomik yükünü azaltmakta ve aile birliğini güçlendirmektedir. Çalışan kadınlar, aileyi etkileyen olumsuz durumları aile bireylerine ve kendilerine yeterince zaman ayıramama ile çok yorularak bu durumu eve yansıtma olarak belirtmektedirler (Arpacı, Ersoy, 2007, 49). Mathew ve Panchanatham (2011, 77) çalışmalarında

rollerden ötürü aşırı yüklenmenin, bakım sorumluluğunun, sağlık kalitesinin, zaman yönetiminin ve sosyal destek eksikliğinin Hindistan'daki kadın girişimcilerin iş yaşam dengesini etkileyen başlıca faktörler olduğunu ortaya koymaktadır. Kadın araştırma görevlilerini ele alan bir çalışmada her iki katılımcıdan biri çalışma yaşamlarının aile yaşamlarını olumsuz etkilediğini, ayrıca yemek, bulaşık, çamaşır ve ev temizliği gibi işlerin çoğunlukla kadınlar tarafından gerçekleştirildiğini belirtmişlerdir (Ergöl ve diğ., 2012, 48). Yıldız Teknik Üniversitesi'ndeki akademisyen kadınlar üzerine yapılan bir çalışmaya göre kadınlar aile sorumlulukları, iş ve akademik çalışmalarına ayırmak istedikleri zaman ile ailelerine yeterince zaman ayırma konularında erkek çalışanlara göre daha fazla sorunla karşılaşmaktadırlar (Öztan, Doğan, 2015, 209). Farklı sektörlerde çalışan kadınlar üzerine yapılan bir çalışmada iş-aile yaşamı çatışmasının kadınların iş-yaşam doyumunu negatif etkilediği belirtilmektedir (Dursun, İştar, 2014, 127). Girişimci kadınlar üzerine yapılan çalışmada iş-yaşam dengesinin sağlanmasında zaman kavramı öne çıkmakta, kadınların çoğunluklu şikâyeti üzerlerindeki sorumluluk ve yorgunluklarından ötürü ailelerine yeterince zaman harcayamamaları olmaktadır (Oyuryüz, Gürel, 2015, 53). Küçükşen ve Kaya (2016, 662)'nın yönetici pozisyondaki akademisyen kadınlar üzerinde yaptıkları çalışmaya göre kadınlar akademik kariyerleri ile toplumdaki geleneksel cinsiyet rolleri arasında sıkışmakta, iş, aile ve özel alanı dengeleme konusunda problem yaşamaktadırlar. Topgül (2016, 226)'ün banka çalışanları üzerine yaptığı çalışmaya göre kadınlar çoğunlukla iş ve aile yaşamları arasında çatışma yaşamakta, özellikle mesleğin stresi ve iş yoğunluğuna dikkat çekmektedirler. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) 2016 yılında kadın ve çalışma algısını anlamak için Gallup ile iş birliği içinde 142 ülke ve 149.000 yetişkin üzerinde kapsamlı bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırmaya göre iş-aile dengesi dünya çapında çalışan kadınlar için en zorlu mücadelelerden biri olmaktadır. Ülkelerin büyük çoğunluğundaki insanlar, kendi ülke ve bölgelerinde ücretli işlerde çalışan kadınların karşılaştığı en büyük zorluklardan birinin "iş ve aile arasındaki denge" olduğundan söz etmektedir (Gallup, ILO, 2017, 39). Seval (2017, 190) çalışmasında kadınların yaşadığı iş-aile çatışmalarının kadınların hem fiziksel hem ruhsal sağlığı üzerindeki etkilerine dikkat çekmektedir. Bangladeş'te farklı sektörlerde çalışan kadınlar üzerinde yapılan araştırmada, kadın çalışanların iş-yaşam dengesini sürdürmek için sıkıntıya düştükleri nedenlerin büyük bir kısmı şu şekilde sıralanmaktadır: Uzun çalışma saatleri, işin esnek olmaması, iş yükü, çocuk

bakımı sorumluluğu, iş yerinde ayrımcılık, yönetici desteğinin eksikliği, zorlu yönetim tarzı ve yeterli olmayan aile desteği (Tasnim, Hossain, Enam, 2017, 75). Devlet üniversitesinde görev yapan iki yüz yirmi bir kadın akademisyenin çoğu iş-yaşam dengesini kuramadığını belirtmekte, iş-yaşam dengesi üzerinde çocuk sayısı, eşin desteği, medeni durum, bakmakla yükümlü olunan birey, aile desteği, yardımcı kişi ve yaşın etkisi olduğu belirlenmektedir (Gürel, 2018, 42). Yavuz ve Akca (2018, 834)'nın devlet ve vakıf üniversitelerindeki akademisyenler üzerine yaptıkları çalışmaya göre kadınlar, erkeklere göre daha fazla aile-iş ve iş-aile çatışması algılamaktadırlar.

İş, yaşam ve aile konularındaki çalışmalarda kadınların yaşadıkları sorunlar ön plana çıksa da yazında çalışanların cinsiyetleri ile iş-yaşam dengeleri arasında anlamlı bir farklılık görülmeyen sonuçlar da bulunmaktadır (Ballıca, 2010, 40; Demirer, 2011, 80; Ulukapı, 2013, 51; Bostancıoğlu, 2014, 103; Mustafayeva, Bayraktaroğlu; 2014, 136; Jailaxmi, Gautam, 2017, 45; Sayın, 2017, 81). Pekdemir ve Koçoğlu (2014, 328)'nun araştırmasının sonucu kadınların erkeklere göre daha iyi yaşam-iş dengelerinin olduğunu göstermektedir. Otomotiv sektörü çalışanları üzerinde yapılan bir çalışma erkek çalışanların işlerinin özelliklerinden ötürü iş ve aile sorumluluklarını dengede tutmasının kadınlara göre daha zor olduğunu göstermektedir (Gür, 2016, 56). Kıcır (2015, 38) çevirmenler üzerine yaptığı çalışmada cinsiyet, iş-yaşam dengesi konusunda bir farklılık yaratmamakta ve erkek çevirmenler de kadın çevirmenler gibi iş-yaşam dengesi kurmakta zorlanmaktadır.

2.5.1.2. Ebeveyn Olma

Annelik ile çalışma yaşamını birleştirmek, birçok kadın için önemli zorlukları beraberinde getirmektedir (Peterson ve diğ., 2018, 4). Ofiste geçirilen süre iyi harcanıyorsa üretkenliği artırmakta, ancak çoğu kadının çocuk bakımı için birincil sorumluluğu üstlenmeye devam ettiği gerçeği işteyken akıllarının çocuklarında kalmasına sebep olarak bu durum dikkat dağınıklığı, endişe ve devamsızlığa yol açmaktadır. Birçok kadın, belki de her zaman en yüksek seviyelerde performans gösteren kadınların çoğu, çocuklarının bebeklik döneminde hem evde hem işte yeterli olmadıkları duygusuna kapılmaktadır (Schwartz, 1989, 10-11). İşgücündeki artan kadın sayısı gibi çarpıcı demografik değişimler sonucunda iş yaşamında daha çok anne yer almakta ve iş-yaşam konularındaki farkındalık artmaktadır (Friedman,

Christensen, Degroot, 1998, 119). Ailenin psikolojik fonksiyonlarının artan önemi ve çalışmanın bireyin yaşamında giderek daha çok merkezileşmesi çalışanların aile ve çalışma yaşamlarını etkilemekte (Kapız, 2002, 139), başta yalnız yaşayan anne veya babalar ya da eşleri de çalışan kişiler olmak üzere birçok çalışan için iş-yaşam dengesini koruma ihtiyacı yani iş yaşamının yanı sıra ev, aile ve toplum yaşamına sahip olmak oldukça önemli bir mesele haline gelmektedir (Harvard Business School, 2015, 52). Çocuğu olan çalışanların eve daha çok vakit ayırması gerekmekte ve çalışanlar iş ile aile yaşamını dengelemekte zorlanmaktadır. Çalışanların bu durum karşısında çatışma yaşamaları kaçınılmaz olmaktadır (Yurttagül, 2016, 50). Kadınların iş ve kariyerlerine verdikleri önem gittikçe artarken ailevi rolün kadınlar için merkezi görülmesinden ötürü eşleriyle aynı kariyer statüsüne sahip kadınlar dahi ev işleri ve çocuk bakımı gibi konuların dağılımını geleneksel ailelerdeki gibi yaşamakta, bu durum ise iki yaşam alanındaki beklentilerin çatışmasına yol açarak çalışanların iş ve yaşam tatminini azaltmaktadır (Üzümcü, Akpulat, 2017, 1073). Çocuğun varlığı, çocuk sayısı ve çocuğun yaşlarına bağlı olarak hem iş hem ev yaşamında sorumlulukları olan kadının yaşadığı çatışma artabilmektedir (Esen, 2016). Çalışan anneler zaman sıkıntısı yaşamakta ve sürekli karar vermek zorunda kalmaktadırlar. Çalışan annelerde yetersizlik ve suçluluk psikolojisi yaygın olarak görünmektedir. Yetersizlik psikolojisi çalışan annenin hiçbir yere yetemediği duygusunu belirtmektedir. Suçluluk psikolojisi ise işten yorgun veya geç gelen annenin, çocuklara vakit ayıramamasından ötürü kendini suçlamasını ifade etmektedir. Bu duygu hem çalışma eylemini hem de annenin psikolojisini etkilemektedir (Oktar, 2018, 34-39).

ABD Midwestern şehrinde farklı kurumlarda tam zamanlı çalışan katılımcılar üzerinde yapılan bir çalışmaya göre evdeki çocuk sayısı arttıkça çalışanların iş ve aile yaşamı arasında yaşadığı çatışmalar da artmaktadır (Carlson, 1999, 247). Ankara'da özel bir banka ile tekstil üretimi yapan bir fabrikada görev yapan beyaz yaka ve mavi yaka çalışanlar üzerinde yapılan bir çalışmanın sonucuna göre çocuğu olan çalışanlar diğer çalışanlara göre daha fazla iş ve aile yaşamları arasında çatışma yaşamaktadırlar (Yurtttagül, 2016, 61). Bankada çalışan kadınlar üzerine yapılan çalışmada çocuğu olan kadınların özellikle çocuklarıyla zaman geçirme konusunda sıkıntı yaşadıkları görülmektedir. Çocuğu olmayan kadınlar ise yoğunluk ve iş yükünden ötürü çocuk sahibi olmayı erteleddiklerini belirtmişlerdir. Bazı çalışanlar ise

ellerinden geleni yapmalarına rağmen yetersizlik ve suçluluk psikolojisi hissettiklerini, bazıları ise işteki stresini anti depresan ilacıyla kontrol ettiklerini belirtmektedirler (Topgül, 2016, 223-224). Üzümcü ve Akpulat (2017, 1081) çalışmalarında çalışanların sahip olduğu çocuk sayısı, çocukların yaşları ve çift kariyerli aile yapısı gibi aile özelliklerinin iş ve aile yaşamındaki çatışmalara neden olduğunu belirtmektedirler. Kadın girişimciler üzerinde yapılan bir araştırmada çocuğu olan kadınların iş yüklerinin daha fazla olduğu, sağlık kalitesi ile aile desteğinin daha düşük olduğu ve iş-yaşam dengesini sağlayamadıkları belirtilmektedir (Ödemiş, 2018, 114). Yeni Zelanda'da çalışan anneler üzerine yapılan çalışma çalışan annelerin iş ve aile taleplerini dengelemek için çabaladıklarını ve annelik rollerini yeterince yerine getirememekten ötürü endişe duyduklarını ortaya koymaktadır. Annelerin çalışma yaşamındaki en büyük etkileri uzun saatler çalışma ve küçük yaşta bebeğe sahip olma olarak belirtilmektedir (Peterson ve diğ., 2018, 25). Kıcır (2015, 138)'ın çevirmenler üzerindeki çalışamsı da, çocuklu ailelerin iş-yaşam dengesini kurmalarında zorluklar yaşadıklarını göstermektedir.

2.5.1.3. Medeni Durum

Birçok kültürde kariyer yapmaya karar veren evli kadından çiftin özel yaşamındaki kalitesinden sorumlu olması beklenmektedir (Bartolomé, Evans, 1980). Geleneksel düşünce sistemi kadının alışılmış görevini "kocasının eşi, çocuklarının annesi" olmak olarak görmekte ancak değişim süreci doğrultusunda kadına yeni roller eklenmektedir (Karacan, 2011, 25). Kadınların evlendikten, özellikle çocuk sahibi olduktan, sonraki performansları, bekârken ortaya koydukları performansa göre daha az olabilmektedir. Olumlu evlilikler iş performansını olumlu etkilerken, evlilik hayatındaki olumsuzluklar bireyin performansını etkileyebilmektedir (Üzümcü, Akpulat, 2017, 1072). Genel olarak evli çalışanlar evli olmayan çalışanlara göre daha fazla çatışma yaşayabilmekte, kadın eşin hem iş hem ev hayatında sorumluluklarının olması stres düzeyini artırabilmektedir (Esen, 2016).

Eker (2011, 119) Tarım ve Köy işleri Bakanlığı'ndaki çeşitli birimlerde çalışan katılımcılar üzerine yaptığı çalışmada iş yaşamının aile yaşamına etkisini evli çalışanların bekâr çalışanlara göre daha fazla hissettiğini, aile yaşamının iş yaşamına etkisinin ise medeni duruma göre bir farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır. Kamu

sektöründe çalışan üç yüz katılımcı üzerinde yapılan araştırmaya göre evli çalışanlar iş yaşamının aile yaşamı üzerindeki etkisinin bekâr çalışanlara göre daha fazla olduğunu belirtmektedirler (Özmete, Eker, 2012, 1). Çeşitli sektörlerde çalışan yöneticiler üzerinde yapılan bir araştırma iş-yaşam dengesinin medeni durumdan etkilendiğini göstermektedir (Gupta, Sharma, 2013, 118). Kadınlar aileleriyle ilgilenmek ve ev/aile ile ilgili işlerin çoğunu yapmak durumunda kaldıklarından ötürü profesyonel ve kişisel hayat arasında denge kurmaları zorlaşmaktadır. Bilişim teknolojileri sektöründe çalışan kadınlar üzerinde yapılan araştırma, iş-yaşam dengesinin medeni durumdan etkilendiğini ortaya koymaktadır (Sadhvi, 2015, 1761). Ankara'da bir kamu hastanesinde görev yapan sağlık personelleri üzerinde yapılan bir araştırmaya göre evli çalışanlar bekâr çalışanlara göre daha fazla iş stresi ve zaman baskısı hissetmektedir (Saygılı, Avcı, Sönmez, 2016, 446). Banka çalışanları üzerine yapılan bir çalışmaya göre medeni durum ile iş yaşam dengesi arasında anlamlı bir ilişki olmakta, bekâr çalışanlar daha normal seviyede iş-yaşam dengesi belirtmektedir (Jailaxmi, Gautam, 2017, 45). Yavuz ve Akca (2018, 835)'nın akademisyenler üzerine yaptıkları çalışmaya göre evli çalışanlar, boşanmış ve bekâr çalışanlara göre daha fazla aile-iş ve iş-aile çatışması algılamaktadırlar.

Yazında iş-yaşam dengesinin medeni duruma göre farklılık göstermediği (Ceylan, 2011, 64; Panisoara, Serban, 2013, 24; Alan, Yıldırım, 2016, 96; Yurttagül, 2016, 50) ve medeni durum ile iş-yaşam dengesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı (Mjoli, Dywili, Dodd, 2013, 41; Bansal, Raj, 2017, 8) çalışmalar da yer almaktadır. Büyük ölçekli bir firmanın beyaz yaka çalışanları üzerine yapılan bir çalışmada medeni durum ile iş yaşam dengesi algılamalarının ilişkisine bakılmış, bekâr çalışanlar kişisel sorunların iş için olan enerjisini tükettiğini belirtmişlerdir (Ballıca, 2010, 81). Kamu ve özel sektörde çalışan katılımcılar üzerine yapılan bir araştırmaya göre bekâr çalışanların özel yaşamları iş yaşamlarını evli çalışanlara göre daha olumsuz etkilemektedir (Bekmezci, Mert, 2013, 467). Akademisyenler üzerine yapılan bir çalışmada bekâr akademisyenlerin aile yaşamları iş yaşamlarını evli akademisyenlere göre daha fazla etkilemektedir (Ulukapı, 2013, 54). Kadın girişimciler üzerinde yapılan araştırmada boşanmış olan kadınların iş yaşam dengesinin evli ve bekâr kadınlara göre daha düşük olduğu belirtilmektedir (Ödemiş, 2018, 109). Kıcır (2015, 138) çevirmenler üzerindeki çalışmasında medeni durumun iş-yaşam dengesi üzerindeki etkisine yönelik bir bulguya rastlamamıştır.

2.5.1.4. Yaş

İş-yaşam dengesi, bağlılık, otorite ve kurumu etkileyen diğer konulara yaklaşım açısından kuşaklar arasında farklılıklar bulunmaktadır. 1946 ile 1964 arasında doğan ve dünyanın birçok yerinde huzursuzluk ve tedirginlik içinde büyüyen savaş sonrası kuşak, hayatları boyunca sık sık fırsatlar için rekabet etmişlerdir. 1965 ile 1979 tarihleri arasında doğan X kuşağının gençlik yıllarında yaşanan ekonomik kriz, birden artan boşanma oranları ve işsizlik gözlenmektedir. X kuşağı için iş-yaşam dengesi her şey olmakta ve çalışmanın, yaşamın diğer sorumluluklarına uyacak şekilde uyarlanması gerekmektedir. X kuşağı aile ve arkadaşlarıyla geçirdiği zamana değer vermekte ve bu zamanı bir öncelik haline getirmesine imkân veren her türlü esnekliğe minnettar kalmaktadır. 1980 ile 1995 yılları arasında doğan Y kuşağı neşeli, sosyal bilince sahip, hedef odaklı ve kendine güvenli olup her yerde yaygın olan teknolojiye ve bilgiye erişime alışkındır. Y kuşağı için zaman değil görev odaklılık ön plandadır ve bu kuşağın ofiste geçirdikleri saatleri takip etmek yerine esnek çalışmalarına izin vermek gerekmektedir (Harvard Business School, 2015, 74-84). Kohll (2018) 1945-1960 arasında doğan neslin dünya savaşının etkisiyle genç yaşta birçok zorluğa maruz kaldığını ve iş-yaşam dengesinin onlar için bir öncelik ya da endişe olmadığını belirtmektedir. Bebek patlaması kuşağı kurumlara, gelecek nesillere göre daha uzun süre devam etme eğiliminde olup, bu çalışanların çoğu şu anda yüksek derecede sorumluluk getiren kıdemli veya yönetici pozisyonunda çalışmaktadırlar. Bebek patlaması kuşağı çalışanlarının %80'i orta ve yüksek düzeyde stres bildirmektedir. Bebek patlaması kuşağının çocukları olan X kuşağı ebeveynlerinin uzun saatler kötü iş-yaşam dengesine tanıklık etmiş, birçok X kuşağı işin aile ilişkilerine olan etkisine maruz kalmıştır. Sonuç olarak, bu nesil kendi yaşamlarında iş-yaşam dengesi yaratmaya daha fazla önem vermektedir. X kuşağı çalışanları iş-yaşam dengesini çalışma yerinde bir ön koşul olarak düşünmeye eğiliminde olup, uzaktan çalışma, ebeveyn izni ve yeterli tatil zamanı gibi avantajlar aramaktadırlar. 1981-2000 yılları arasında doğanlar kendi yaşam tarzlarını, yani işin dışındaki yaşamlarını, destekleyecek bir kariyer yolu bulma ile ilgilenmektedirler (Kohll, 2018).

İş-yaşam dengesi üzerinde yaşın etkili olduğu çalışmalar yazında yer almaktadır. Tausig ve Fenwick (2001, 117) çalışmalarında genç çalışanların algıladıkları iş-yaşam dengesinin daha düşük olduğunu, bu durumun yaşam döngüsü ve kariyer

aşamalarından (örneğin küçük çocuğa sahip olma ve düşük kıdem) etkilenebileceğini belirtmişlerdir. Konya'da görev yapan akademisyenler üzerine yapılan bir çalışmaya göre iş-yaşam dengesi 26-35 yaş aralığındaki akademisyenlerde diğer yaş gruplarına göre biraz daha düşük olmaktadır (Ulukapı, 2013, 65). Mustafayeva ve Bayraktaroğlu (2014, 136)'nun akademisyenler üzerine yaptığı çalışmaya göre en çok iş-aile çatışması ile karşılaşan grup Türkiye'deki 30-39 yaş aralığında yer alan akademisyenler olmaktadır. İstanbul ili lise ve dengi okul öğretmenleri üzerinde yapılan bir çalışmaya göre çalışanların yaşı arttıkça yaşam dengesi algısı düşmektedir (Bostancıoğlu, 2014, 135). Finlandiya, Litvanya ve İsveç'te kobi sektöründe çalışanlar üzerine yapılan araştırmanın sonucuna göre iş ve özel yaşam arasında elde edilen denge çalışanların yaşına bağlı olarak değişmekte, daha yaşlı çalışanlar iş ve özel yaşam dengesini daha olumlu değerlendirmektedir (Richert-Kazmierska, Stankiewicz, 2016, 685). Ankara'da bir kamu hastanesinde görev yapan sağlık personelleri üzerinde yapılan bir araştırmaya göre iş stresi ve zaman baskısı yaş gruplarına göre farklılık göstermekte, 30-39 yaş arasındaki sağlık çalışanlarının algıladıkları çalışma yaşamı kalitesi diğerlerine göre daha iyi düzeyde olmaktadır (Saygılı, Avcı, Sönmez, 2016, 446). Üzümcü ve Akpulat (2017, 1072) çalışmalarında çalışanların yaşları ilerledikçe bilgi, deneyim, para gibi kaynaklarının artarak daha az iş stresi yaşadıklarını ve iş sorumluluklarının aile sorumluluklarını daha az etkilediğini belirtmektedirler. Yaşı büyük çalışanların iş ve aile hayatlarını birbirinden ayırabilme konusunda daha profesyonel olmaları veya daha düzenli çalışma programlarına sahip olmaları iş-aile çatışmasının azalmasını etkileyebilmektedir. Birleşik Krallık merkezli pazar araştırması ve anket şirketi YouGov'un 2017 yılındaki raporuna göre iş-yaşam dengesi konusunda en mutsuz olan grup 25-34 yaş grubundaki çalışanlar olmaktadır (Cox, 2017). Hindistan Dehradun'daki banka çalışanları üzerine yapılan bir çalışmaya göre daha genç yaş grubundaki çalışanlar kırk yaş ve üzeri çalışanlara göre daha iyi iş-yaşam dengesine sahip olmaktadırlar (Jailaxmi, Gautam, 2017, 45). Kadın girişimciler üzerinde yapılan bir araştırmada 40 yaş ve üzeri çalışanların iş-yaşam dengesini sağlama konusunda daha çok zorluk yaşadıkları belirtilmektedir (Ödemiş, 2018, 107). Kıcır (2015, 138)'ın çevirmenler üzerine yaptığı çalışmasının sonucunda yaşı daha genç olan çevirmenler yaşı daha büyük olanlara göre iş ve yaşam dengelerini kurmada daha çok zorlanmaktadırlar.

2.5.1.5. Eğitim Durumu

Toplumdaki demografik değişikliklere bakıldığında kadınların eğitim düzeyleri ve kariyer sahibi olan kadınların sayısı artmakta, bununla birlikte çocuk sahibi olma yaşları yükselmektedir. Çift kariyerli aile yapısı iş ve aile yaşamı ile buna bağlı rolleri etkilemektedir (Kapız, 2002, 145). İyi eğitim almış ebeveynler çalışma yaşamında yer almakta ve bu durum kişilerin ortak boş zamanlarını azaltacağından iş ve aile yaşamı arasındaki çatışmaya etken olabilmektedir (Önel, 2006, 71). Eğitim düzeyi yüksek olan kalifiye çalışanlardan beklenenler artmakta, bu durum da bireylerin sorumluluklarını, streslerini, sıkıntı ve motivasyonlarını etkilemekte dolayısıyla iş yaşamı özel yaşamı etkileyebilmektedir. Eğitim seviyesi daha düşük olan çalışanlardan beklentilerin düşük olması daha stressiz bir iş hayatı sunabilmekte, bu çalışanlar iş ve yaşam dengesini daha iyi kurabilmektedirler (Ballıca, 2010, 15). Gündoğmuş (2017, 84) eğitim seviyesi daha düşük olan çalışanların çalışmayı gelir getirici bir araç olarak görürken eğitim seviyesi yüksek olan bireylerin çalışmayı bir amaç olarak gördüklerini belirtmektedir.

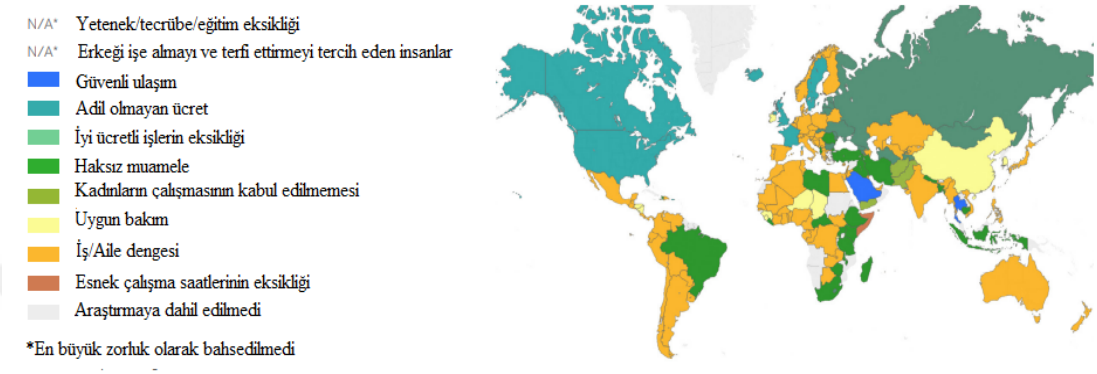
Tausig ve Fenwick (2001, 110) çalışmalarında lise düzeyi ve altında eğitime sahip çalışanlarda iş-yaşam dengesinin daha yüksek olduğunu, lisans ve daha ileri derecede üniversite derecesi olanlarda daha düşük olduğunu belirtmektedir. Lise ve dengi okul öğretmenleri üzerinde yapılan bir çalışmada çalışanların son mezun oldukları okula göre (ön lisans, lisans ve lisansüstü) iş ve yaşam dengelerine bakılmıştır. Eğitim düzeyine göre yaşam dengesine ilişkin bir farklılık bulunmamaktayken ön lisans düzeyinde eğitim gören katılımcıların iş dengesi algısının diğer eğitim seviyesindeki katılımcılara göre daha olumlu olduğu belirtilmiştir (Bostancıoğlu, 2014, 116-117).

Yazında iş-yaşam dengesinin eğitim durumuna göre farklılık göstermediği (Ceylan, 2011, 66, Selvakumar ve diğ., 2016, 26; Ödemiş, 2018, 109) ve iş-yaşam dengesi ile eğitim durumu arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmadığı (Demirer, 2011, 73) çalışmalar da bulunmaktadır.

2.5.1.6. Kültür

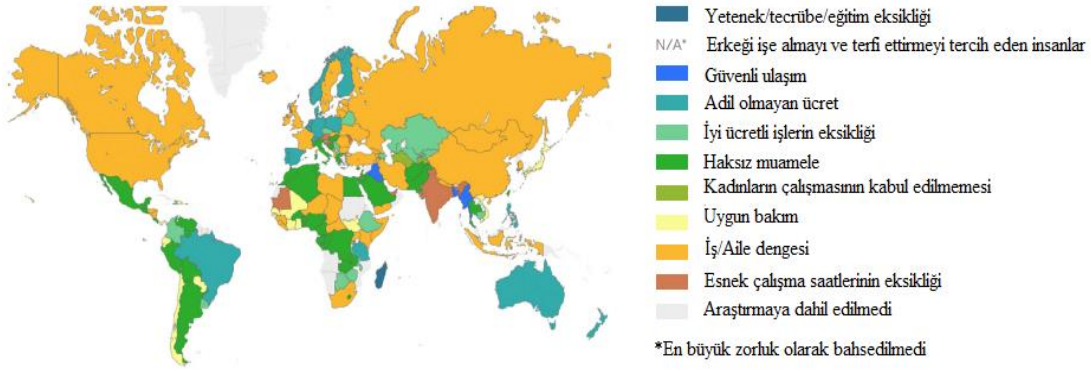
Gallup iş birliği ile Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO)'nün 2016 yılında kadın ve çalışma algısını anlamak için 142 ülkede yaptığı kapsamlı bir araştırmaya göre iş ve aile yaşamı dengesini kurmak dünya çapında çalışan kadınlar için en zorlu mücadelelerden biri olmaktadır. Ülkelerin büyük çoğunluğundaki insanlar, kendi

ülke ve bölgelerinde ücretli işlerde çalışan kadınların karşılaştığı en büyük zorluklardan birinin "iş ve aile arasındaki denge" olduğundan söz etmektedir. Türkiye için kadınların karşılaştığı en büyük soruna ilk sırada haksız muamele cevabı verilirken, ikinci sırada iş-aile dengesi yer almaktadır. Aşağıda yer alan Şekil 2 ve 3'de diğer ülkelerin araştırma için verdikleri cevaplar ayrıntılı bir şekilde görülebilmektedir (Gallup, ILO, 2017, 39-40).



Şekil 2: Ülkelere Göre Kadınların En Çok Yaşadıkları Zorluklar

Gallup, ILO, **Towards a better future for women and work: Voices of women and men (**Washington: Gallup Inc. and the International Labour Organization, 2017), 39.



Şekil 3: Ülkelere Göre Kadınların İkinci Sırada En Çok Yaşadıkları Zorluklar

Gallup, ILO, **Towards a better future for women and work: Voices of women and men (**Washington: Gallup Inc. and the International Labour Organization, 2017), 40.

Tayvanlı ve İngiliz çalışanlar üzerinde yapılan bir araştırmada her iki kültürde de iş ve aile taleplerinin iş-aile çatışması ile aynı yönde ilişkili olduğu, ancak yönetici desteğinin iş-aile çatışmasını azaltmada güç mesafesi ve kolektivizmi yüksek olan Tayvanlı çalışanlar üzerinde İngilizlere nazaran daha etkili olduğu görülmektedir (Lu ve diğ., 2010, 78-79). Türkiye ve İngiltere'deki akademisyenleri karşılaştıran bir çalışmaya göre çalışmaya katılan Türkiye'deki akademisyenlerin çatışma düzeyleri

İngiltere'dekilere göre daha yüksek, yaşam tatmini düzeyleri ise daha düşük olmaktadır (Mustafayeva, Bayraktaroğlu, 2014, 127). İran'da yapılan bir araştırmada hem aile üyeleri hem de meslektaşları ile zayıf sosyal etkileşime sahip katılımcılar daha yüksek düzeyde iş-aile dengesizliği bildirmektedirler. Bu sorunun kaynağı olarak da İran'daki yüksek güç mesafesinin zayıf sosyal etkileşim üzerinde etkisi olabileceğinden bahsedilmektedir (Farivar, Cemeron, Yaghoubi, 2016, 328). Ali ve diğerleri (2017, 1163) çalışmalarında hayatlarını yeni bir ulusta devam ettirmeye çalışan göçmenlerde iş-yaşam dengesi sorununun daha belirgin olduğunu, özellikle ayrımcılık, İslam fobi, aile ve diğer sosyokültürel bakış açılarından bakıldığında, iş-yaşam dengesi sorunlarının batı ülkelerinde yaşayan ve çalışan Müslüman göçmen kadınlar üzerinde karmaşıklaştığını belirtmektedirler. İspanya, İtalya, Yunanistan ve Türkiye üzerinde yapılan çalışma Türkiye'deki denge politikalarının, bazı alanlarda Güney Avrupa ülkelerinden daha geride olduğunu ancak benzer bir eğilim gösterdiğini belirtmektedir (Gümüş, Türkyılmaz, 2017, 64). Çin Halk Cumhuriyeti, Güney Kore gibi sanayi üretiminin liderleri ülkeler ile Türkiye, Mısır, Endonezya, İran Malezya, Nijerya, Pakistan ve Bangladeş gibi gelişmekte olan ülkeler iş-yaşam dengesi konusunda geri kalmaktadır (Perk, 2015). Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD) tarafından yapılan araştırmaya göre iş-yaşam dengesi kalitesine göre en iyi ülkeler belirlenerek ilk üç sırada Hollanda, Danimarka ve Fransa yer almaktadır. 35 ülkenin yer aldığı listede Türkiye Meksika'nın gerisinde sıfır puanla son sırada bulunmaktadır (İş-yaşam dengesi kalitesine göre en iyi ülkeler, 2018).

2.5.2. İşin Özelliklerinin İş-Yaşam Dengesine Etkisi

İş yükü, çalışma saatleri ve işin beklentileri, bireyin yaşam dengesi üzerinde rol oynayabilecek iş talepleridir (Aycan, Eskin, Yavuz, 2007, 96). Haftalık çalışma saati, işe gitmek için harcanan süre, fazla mesai ve vardiya çalışması iş-aile çatışması ile ilişkili olmaktadır (Greenhaus, Beutell, 1985, 78). Uzun saatlerde çalışma kültürü ve ödenmeyen fazla mesai, zaman sıkışıklığı, daha kısa çalışma saatleri talebi, yarı zamanlı çalışanlarda artış, işlerin yoğunlaşması ve stres ile çalışma zamanlarındaki değişiklikler 1950'li yıllardan itibaren iş ve aile yaşamlarını etkileyen iş ile ilgili faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır (Naithani, Jha, 2009). Uzun çalışma saatleri, vardiyalı çalışma, düzensiz çalışma programları, hafta sonu çalışmaları ve ek mesailer gibi faktörler çalışanların aile yaşamlarına ayıracakları zamanı engelleyebilmekte, iş saatlerinin belirsizliği özel yaşamı etkileyerek iş ve aile

yaşamları arasında çatışmaya neden olabilmektedir (Üzümcü, Akpulat, 2017, 1073). Rol belirsizliği yaşayan, kendisine fazla iş yüklenen ve iş yaşamında daha fazla zaman ve emek harcaması beklenen çalışanın diğer çalışanlara göre daha fazla iş ve aile yaşamları arasında çatışma yaşaması muhtemel olmaktadır (Esen, 2016).

Yazında iş-yaşam dengesi üzerine çeşitli sektörlerde yapılan araştırmalar yer almaktadır. Küçükusta (2007, 245) aralıksız hizmet verme, vardiyalı çalışma gibi özelliklerinden ötürü ağırlama sektöründe çalışan kadınların yaşadıkları çatışma ve dengesizliğin daha güçlü olabildiğini belirtmektedir. Shanafelt ve diğerleri (2012, 1380)'nin ABD'li doktorlar üzerinde yaptıkları karşılaştırmalı araştırmaya göre ABD'li doktorlar diğer çalışanlara göre daha yüksek tükenmişlik ve iş yaşam dengesinde daha az tatmin bildirmişlerdir. Doktorların uzmanlık alanlarına göre dermatoloji, genel pediatri ile iş sağlığı ve güvenliği gibi koruyucu tıp alanında çalışanlar daha yüksek, genel cerrahi ve alt uzmanlıkları, doğum ve jinekoloji alanında çalışanlar ise daha düşük iş-yaşam dengesi bildirmişlerdir. Tekstil sektöründe çalışanlar üzerinde yapılan bir çalışmaya göre çalışma takvimi, yönetim, çalışma arkadaşları ve sosyal destek konusunda daha fazla kontrol sahibi olan, daha az aile rolü beklentileri ve daha az çalışma saatleri olan çalışanlar iş-yaşam dengesi hakkında daha olumlu algıya sahiptir (Saleem, Abbasi, 2015, 2409). Serbest muhasebeci ve mali müşavirler mesleki açıdan yoğun stres altında çalışmakta, yaşadıkları stres duygusal bitkinlik, duyarsızlaşma ve başarısızlığa neden olmaktadır. İş yaşamındaki olumsuzlukların zaman içerisinde aile yaşamını etkilemesi muhasebe meslek mensuplarının denge kurmalarını zorlaştırmaktadır (Günay, Demiralay, 2016, 918). Bankacılık sektöründe çalışma saatlerinin uzunluğu ve yoğunluğu hem bekâr hem evli bankacılar açısından ortak bir şikâyet konusu olmaktadır (Topgül, 2016, 221). Akademik çalışma hayatı çalışanlara genellikle iyi derecede esneklik sağlasa da akademisyenler daha zayıf bir iş-yaşam dengesine yol açabilecek uzun süreli çalışma eğilimindelerdir. İngiltere'de yüksek öğretim kurumlarında çalışan 1474 akademik ve 1953 akademik olmayan personel üzerine yapılan araştırmada akademisyenler, akademisyen olmayan çalışanlara göre daha zayıf çalışma yaşamı kalitesi rapor etmekte ve bu durum fazladan çalışma saatleri ile daha da şiddetlenmektedir (Fontinha, Easton, Van Laar, 2017). Küçükşen ve Kaya (2016) yönetici pozisyonundaki akademisyen kadınlar üzerine yaptıkları çalışmada kadınların akademik kariyerleri ile geleneksel toplumsal cinsiyet rolleri arasında sıkıştıklarını,

iş, aile ve özel alanı dengeleme konusunda problem yaşadıklarını belirtmektedirler. Yönetici pozisyondaki akademisyen kadınların mesai saatlerinde yönetsel faaliyetlerin yer alması, akademisyenliğe özgü diğer faaliyetlerin eve taşınmasını sağlamaktadır. Toplumda kabul gören toplumsal cinsiyet rollerine göre ev işleri ve bakım hizmetlerinin ağırlıklı olarak kadınların sorumluluğunda olması çalışanların zorluk yaşamalarına neden olmaktadır. Times Higher Education'ın üniversite çalışanları üzerinde yaptığı kapsamlı küresel anket çalışması, çalışanların stres ve iş-yaşam dengesinde zorluklar yaşadığını, zaman konusunda aile, kişisel ilişkiler ve artan iş yükü etrafında mücadele verdiklerini ortaya koymaktadır (Bothwell, 2018). Kadın girişimcilerin iş, kişisel ve aile yaşamlarındaki rolleri çoğunlukla çatışmakta ve bu durum denge kurma sorununu ortaya çıkarmaktadır (Ödemiş, 2018, 120). Kadın girişimciler çoğunlukla yorgunluk ve fazla sorumluluk nedeniyle ailelerine yeterli zaman ayıramamakta, birçok sorumluluğu aynı anda üstlenmektedirler (Oyuryüz, Gürel, 2015, 53).

Doğrul ve Tekeli (2010, 14) çalışmalarında yarı zamanlı çalışma, evden çalışma, tele çalışma, esnek vardiya uygulamaları ve ödünç iş ilişkisi gibi esnek çalışma model ya da uygulamaları sayesinde çalışanların iş ve kişisel yaşamları arasında denge kurabileceklerini belirtmektedir. Örgütsel başa çıkma stratejileri, çalışanların iş-yaşam dengelerini sağlayabilmelerine yardımcı olmaktadır. Örgütsel destek kavramı aile dostu işletmeler kavramını doğurmakta, dolayısıyla uzaktan çalışma, işle ilgili sorumlulukları evden yürütebilme, esnek çalışma saatleri ve gerektiğinde aile için izin kullanım hakkı gibi aile dostu politikalar uygulanmaya başlanmaktadır (Esen, 2016).

2.5.3. İş Dışı Yaşamın İş-Yaşam Dengesine Etkisi

Aile, yakın akrabalar, arkadaş grupları, sosyal etkinliklerin sürdürülebildiği dernek ve kulüpler gibi sosyal ilişki ağları çalışma dışı yaşamı oluşturmaktadır (Savcı, 1999, 150). Kişisel yaşam, çalışma yaşamı ve aile yaşamı bireylerin yaşam bütünlüğünü ifade etmektedir (Doğrul, Tekeli, 2010, 17). Çalışma yaşamının yanı sıra ev, aile, toplum yaşamına da sahip olmak birçok çalışan için temel bir mesele haline gelmektedir (Harvard Business School, 2015, 52). Kişilerin iş yaşamlarında karşılaşabildikleri ve yaşam dengeleri üzerinde etkisi olabilecek talepler iş yükü ve

zaman talebi, aile içi rol beklentileri ve eşine vermekle yükümlü olduğu destek olarak özetlenebilmektedir (Aycan, Eskin, Yavuz, 2007, 101).

Çalışmanın önceki bölümlerinde aile yaşamının ve aile bireylerinin taleplerinin iş-yaşam dengesi üzerindeki etkisinden bahsedilmektedir. Greenhaus ve Beutell (1985, 76) çalışmalarında iş-aile yaşamındaki rol çatışmalarının üç kaynağından bahsetmişlerdir: Zaman temelli çatışma (time-based conflict), gerilim temelli çatışma (strain-based conflict) ve davranış temelli çatışma (behavior-based conflict). Zaman temelli çatışma "bir rolün gerekliliklerine ayrılan zamanın diğer rolün gerekliliklerinin yerine getirilmesini zorlaştırdığını", gerilim temelli çatışma "bir role katılımdan kaynaklanan gerginliğin diğer rolün gerekliliklerinin yerine getirilmesini zorlaştırdığını", davranış temelli çatışma ise "bir rolün gerektirdiği belirli davranışların diğer rolün gerekliliklerinin yerine getirilmesini zorlaştırdığını" ifade etmektedir. Greenhaus ve Beutell (1985, 80) ayrıca çalışma programı, çalışma yönelimi, evlilik, çocuk, çalışma oryantasyonu ve eşlerin istihdamı gibi durumların yaşam rollerine yoğun olarak katılmak için baskı üretebildiğini belirtmektedir. Bireylerin yaşamında işin giderek merkezileşmesi, daha uzun ve sıkı çalışma saatleri, yükselen yaşam standartları, yaşanan ekonomik zorluklar ve ailenin varlığı iş ve aile yaşamlarındaki talepleri gittikçe yoğunlaştırmaktadır (Kapız, 2002, 140). Özellikle kadınların üstlendiği birden fazla rol ve aile sorumlulukları kadın çalışanların iş-yaşam dengesizliği yaşamalarına sebep olmaktadır (Küçükusta, 2007, 245). Tarım toplumundan bilgi toplumuna doğru değişim sürecinde kadınların çalışma yaşamına katılımı artmakta, bu durum aile yapısını değiştirerek çift kariyerli aile sayısını artırmaktadır. Kadınlar ev içindeki geleneksel rol ve yükümlülüklerini yerine getirirken iş yaşamının sorumluluklarını da üstlenmektedir (Arslan, 2012, 99-100). Aile talepleri sadece eş ve çocuğun talepleri olarak düşünülmemelidir. Pitsenberger (2006) çalışmasında Amerikan iş gücünde yaşlanan akrabaların bakım taleplerine dikkat çekmekte, aile bakımının bakımdan sorumlu çalışanlar için fiziksel, duygusal ve finansal stres yaratarak iş yeri sorumluluklarına müdahale ettiğini belirtmektedir. İş yaşamında artan kadın sayısı, çift gelirli aile yapısı, tek ebeveynli aileler, yaşlı ebeveynlerin bakım sorunlarının artması ve artan çalışma saatleri gibi değişiklikler iş-yaşam dengesi kavramının önemini ortaya çıkarmaktadır (Ödemiş, 2018, 89). Yeni çalışma düzeninin çalışanlar ve aileler için en belirgin sonucu artan zaman sıkışıklığı olmaktadır. Özellikle tek ebeveynler ve çift-kuşak halinde yaşayan çalışanlar da dahil

olmak üzere, çalışanlar aile üyelerinin refahı için ihtiyaç duydukları olağan günlük ilgiyi sağlamada güçlük çekmektedirler. Yaşlanan akrabaların artan nüfusunun yanı sıra çocuklar için bakım zamanı ciddi bir sorun haline gelmektedir. Bu zaman baskısı aynı zamanda, acil aile durumları, bir çocuğun doğumu veya evlat edinilmesi gibi özel ihtiyaçlarla başa çıkmayı da zorlaştırmaktadır (Bailyn, Drago, Kochan, 2001, 5).

İş dışı yaşamı sadece aile yaşamı ve ailenin beklentileri olarak düşünmek doğru olmayacaktır. Çalışma kavramı bireyin kariyeri ve hırslarını içerirken yaşam sağlık, mutluluk, boş zaman ve aile yaşamlarını da kapsamaktadır (Sharma, Nayak, 2016, 115). Hämmig, Gutzwiller ve Baurer (2009) çalışmalarında aile yükümlülüklerinin ötesinde, özel yaşamdaki diğer rol beklentileri ve sorumluluklar ile iş taleplerinden kaynaklanan rol çatışmalarını da ele almışlardır. Vyas, Sajjan ve Hanji (2015, 366) iş-yaşam dengesini tanımlarken iş ve ailenin yanı sıra "arkadaş, toplum, katılım, maneviyat, kişisel gelişim, kişisel bakım ve diğer kişisel aktiviteler"den de bahsetmektedirler. Bireyin serbest zamana sahip olarak istediği aktivitelere katılabilmesi yaşamdan keyif alabilmesi konusunda önem taşımaktadır (Sop, 2014, 2). Otel çalışanları üzerine yapılan bir araştırmanın sonucuna göre iş-serbest zaman çatışması arttıkça meslek memnuniyeti azalmakta ve mesai süreleri arttıkça iş-serbest zaman çatışması artmaktadır (Sop, 2014, 10). İş yaşamına girildiğinde iş ve sosyal rolleri dengeleme başarısı bireyin ne kadar iyi hissettiğine güçlü bir katkıda bulunmaktadır (Gröpel, Kuhl, 2009, 365).

Bir diğer dikkate alınması gereken konu sağlık konusudur. Örgütler kalifiye, dinamik ve sağlıklı iş gücüne ihtiyaç duymaktadırlar (Özmen, 2011, 1). İş yaşamında rekabetin artması ve çalışanların işlerini kaybetme korkusu sonucu çalışanlar daha fazla çalışmakta ve iş yerinde daha uzun zaman geçirmektedirler. Çalışanlar fiziksel ya da ruhsal olarak rahatsızlıkları olmasına rağmen işlerinin başında bulunmakta, presenteizm olarak tanımlanan bu durum etkinlik ve verimlilik düşüklüğüne yol açmaktadır. Presenteizm çalışanların özel hayatlarındaki rollerini gerektiği gibi yerine getirmelerini engellemekte veya geciktirmekte, bu da iş-yaşam dengesinin bozulmasına neden olmaktadır. İş ve yaşam alanlarının birbiriyle çatışması sonucu ortaya çıkan problemler çalışanları psikolojik ve fizyolojik açılardan olumsuz yönde etkilemekte, bu durum da presenteizme neden olabilmektedir (Ertürk, Erdirençelebi, Gökce, 2017, 193-194). Sağlık ve boş zaman boyutları, bir bireyin iş-yaşam dengesine katkıda bulunmaktadır (Naithani, 2016). Kurumların başarısı işgücüne

bağlı olmakta, çalışanların yaşam alanları arasında denge kurabilmeleri, özel ve sosyal yaşamlarının gerekliliklerini yerine getirebilmeleri, sağlıklarını bozmayacak şekilde başarılı bir şekilde çalışmaları çalışanlardan alınacak verimi olumlu yönde etkilemektedir (Pekdemir, Koçoğlu, 2014, 332). Çalışanların çalışma yaşamları ile kişisel yaşamlarını dengelemelerine yardımcı olmak kurumu tercih edilen bir işveren haline getirmenin yollarından biri olmaktadır (Harvard Business School, 2015, 48).

2.5.4. Uzaktan Çalışmanın İş-Yaşam Dengesine Etkisi

Çalışmanın önceki bölümünde işin özelliklerinin iş-yaşam dengesine etkisinden bahsedilmiş, ancak çalışmaya konu olan uzaktan çalışmanın iş-yaşam dengesine yönelik etkilerinden ayrı bir başlık altında yer verilmesi daha uygun bulunmuştur.

Birçok iş uygulaması, çalışanların "normal" çalışma saatleri içerisinde fiziksel olarak bulunmaları gereken eski yöntemlerin mirası olmaktadır. Bununla birlikte, çalışanlarıyla iş-yaşam dengesi yaratan yöneticiler, e-posta, sesli posta, telekonferans ve bilgisayar ağları gibi daha yeni telekomünikasyon araçlarının işin nasıl, ne zaman, nerede ve kiminle tamamlandığıyla ilgili daha fazla esneklik yaratabileceğini kabul etmektedir (Friedman, Christensen, DeGroot, 1998, 124). Yeni ekonomi çalışma yönteminin kurallarını değiştirmiş ve saat 9.00'dan 17.00'ye, pazartesiden cumaya klasik çalışma takviminin yerini esnek çalışma yöntemleri almaya başlamıştır. Bilgi yönetiminin öneminin artması işverenleri entelektüel sermayelerini ellerinde tutmak için daha esnek olmaya zorlamaktadır. Alternatif çalışma programları da çalışanların iş ve yaşam dengelerini kurmalarında önemli rol oynayan yöntemlerden olmaktadır (Karakaş, 2006). Yarı zamanlı çalışma, evden çalışma, uzaktan çalışma, esnek vardiya uygulamaları ve ödünç iş ilişkisi gibi esnek çalışma model ya da uygulamaları çalışanların yaşam alanları arasında denge kurabilmelerine yardımcı olmaktadır (Doğrul, Tekeli, 2010, 14). Aile dostu işletmeler çalışanları için uzaktan çalışma, işle ilgili sorumlulukları evden yürütebilme, esnek çalışma saatleri ve gerektiğinde aile için izin kullanım hakkı gibi aile dostu politikaları yürütmektedirler (Esen, 2016).

Harvard Business Review'da yer alan makalelerde uzaktan çalışma yöntemlerinin iş-yaşam dengesine etkisine yönelik örnekler bulunmaktadır. Bu örneklerden bir tanesi çalışan annelere odaklanmaktadır. Ofiste geçirilen zaman, eğer iyi bir şekilde geçirilirse verimliliği artırmakta, ancak çoğu kadının çocuk bakımı için birincil

sorumluluk almaya devam etmesi, bu durumun yaşadığı suçluluk duygusundan ötürü hiçbir şey söyleyememelerine sebep olarak dikkat dağınıklığı, endişe ve devamsızlığa yol açmaktadır. Çok sayıda kadın, belki de her zaman en üst seviyede performans gösteren kadınların çoğu, çocukları bebekken hem evde hem de işte yeterli olmadıkları duygusuyla hayal kırıklığına uğramaktadır. Kariyerini ve aile yaşamını birleştirmek isteyen tüm kadınlar, çocuklarının yetiştirilmesine aktif olarak katılmak isteyen ve kariyerlerini ciddiyetle sürdürmek isteyen kadınlar, için bu dengeyi kurmanın anahtarı çalışanlara ihtiyaç duydukları esnekliği ve aile desteklerini sağlamaktır. Eve ya da çocuğuna gitmeye istekli olan kadın, vaktini etkin bir şekilde kullanacak ve evde yapabileceği okuma ile diğer çalışmaları eve taşıma konusunda istek duyacaktır (Schwartz, 1989, 10-11). Bir diğer örnek ise bir çalışanının hastalığının son evrelerinde olan annesine bakma yükümlülüğü olduğunu, sabah saatlerinde ve öğle yemeğinde eve gitmek zorunda kaldığını, bir yandan da kendi ev sorumluluklarının üstesinden gelmeye çalıştığını öğrenen bir yöneticinin kendisiyle konuşarak çalışanına esneklik sağlamasıdır. Böylelikle çalışan, annesine daha fazla dikkat etmesi gerektiğinde evden bilgisayarla çalışabilmiş ve annesinin son zamanlarında daha fazla yanında olabilmiştir (Friedman, Christensen, DeGroot, 1998, 124-125). IBM'in de alternatif iş yeri sayesinde çalışanlarına evden çalışma opsiyonu sunması çalışanlara özel yaşamlarında esneklik sağlamaktadır. Çalışanlar bu çalışma yöntemine yönelik anketlere farklı yorumlar eklemekte ve bu yorumlara göre çalışanlar öğle saatlerinde koşuya gidebilmekte, aileleriyle beraber kahvaltı yapabilmekte ve çocuklarının futbol antrenmanında bulunabilmektedirler (Apgar IV, 1998).

Intermountain, Kuzey Kaliforniya ve Pasifik Kuzeybatı ticaret bölgelerinde çalışan IBM-ABD'nin pazarlama ve servis çalışanları üzerinde yapılan bir çalışmada uzaktan çalışmanın aile yaşamına etkisi araştırılmıştır. Genel olarak uzaktan çalışanlar daha fazla iş esnekliği olduğunu belirtmiş, bazı çalışanlar aile yaşamlarında bu esneklikten olumlu yönde faydalanırken diğer çalışanların da aile ve iş yaşamındaki sınırlar bulanıklaştığı için mücadeleleri artmıştır. İş-yaşam dengesini sağlama ve boş zaman konusunda uzaktan çalışanlar ile ofis çalışanları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Uzaktan çalışanların alt gruplarına bakıldığında okul öncesi çocuğu olan ebeveynler, bu çalışma yöntemini okul öncesi çocuğu olmayan ebeveynlerden anlamlı olarak daha pozitif değerlendirmiş, cinsiyetlere göre

bakıldığında ise önemli bir fark görülmemiştir. Özetle katılımcılar uzaktan çalışmanın hem aile yaşamlarına fayda sağladığına hem de aile yaşamlarına zarar verdiğine dair güçlü hisler bildirmişlerdir. Yazılı yorumlarda "Evden çalışmaktan zevk alıyorum, aile bağlarını güçlendiriyor", "Bu çalışma benim ve ailem için kesinlikle bir artı oldu", "Çocuğum hastayken işlerimi yapabiliyor ve yanında olabiliyorum", "Ev işleri için daha fazla zamanım oluyor" gibi olumlu yorumların yanı sıra "Kendimi ailemden uzak tutabilmeliyim", "Ben her zaman işteyim ... sabah 5:00 ile gece yarısı, haftanın yedi günü…", "Ev ile iş arasında denge kurmak zor" şeklinde yorumların bulunması da bu durumu kanıtlamaktadır (Hill, Hawkins, Miller, 1996).

İstanbul ili ve yakın çevresinde 537 çalışan üzerinde yapılan bir çalışmada çalışanlar yer ve zaman kavramlarından bağımsız çalışmanın yaşam ve aile ilişkileri üzerinde olumlu etki yarattığını belirtmişlerdir. Demografik özelliklere bakıldığında cinsiyet değişkeni açısından kadın ve medeni durum değişkeni açısından evli olan çalışanlar bu çalışma yönteminden diğer gruplara göre daha olumlu etkilenmektedir (Naktiyok, 2001).

Ekonomik ve Sosyal Araştırma Konseyi (ESRC) tarafından finanse edilen bir çalışmada evden çalışmanın farklı mesleklerde çalışan ve farklı demografik özelliklere sahip çalışanların iş-yaşam dengelerine etkisi incelenmiş ve bu etkiler kişisel zaman, bakıma harcanan zaman ve çalışma zamanı olarak farklı başlıklar altında toplanmıştır. Araştırma genel olarak her meslek grubunda ve farklı alanlarda yaşanan olumlu ve olumsuz etkileri ortaya koymuştur. Erkeklerin ve çocuk sahibi olmayan profesyonel kadınların diğer çalışanlara göre daha fazla kişisel zamana sahip olma eğiliminde oldukları, çünkü profesyonel iş kadınlarının ev ve çalışma rolleri arasında çatışmaya maruz kaldıkları belirtilmiştir. Bakım zamanına bakıldığında evden çalışma sayesinde çocukların, yaşlıların veya engelli akrabaların yanı sıra temizlik, alışveriş, bahçe ve fatura ödeme gibi ev işlerinde zaman yönetiminde esneklik sağlanabilmektedir. Bununla birlikte küçük çocuklarla birlikte çalışmak çalışanları rahatsız edebilmekte, bu nedenle 12 yaşından büyük çocukları olan çalışanlar evden çalışmanın iş-yaşam dengesine etkisini daha olumlu algılama eğilimindedirler. Çalışma zamanına bakıldığında yine farklı görüşler ortaya çıkmaktadır. Genellikle bu çalışma türünün çalışanları uzun saatler boyunca çalışmaya yöneltmesi aile ilişkilerinde sorunlara neden olmakta ve görüşülen

kişilerin neredeyse yarısı eşlerinin kendileri çok çalıştıkları için şikâyet ettiklerini söylemektedir. Bununla birlikte uzun çalışma saatlerine rağmen çocuklarıyla vakit geçirebildikleri için daha iyi hissettiklerini belirten annelerin yorumları da bulunmaktadır (Crosbie, Moore, 2004).

Kanada'da çeşitli şehirlerde çalışma yerleri bulunan finansal bir kuruluşta çalışan ve yaşları 6 ila 18 arasında okul çağındaki çocuklara sahip 18 anne üzerinde yapılan bir çalışmaya göre uzaktan çalışma yöntemi çalışanlar tarafından pozitif olarak algılanmaktadır. Uzaktan çalışma yönteminin sağladığı zaman esnekliği çalışan annelerin zaman yönetimini kolaylaştırmakta, ancak çalışanlar çalışma yerine gidip gelme zamanından tasarruf edilen süreyi kendi kişisel zamanları için değil çoğunlukla ev veya çocuklarıyla ilgili sorumlulukları gerçekleştirmek için kullanmaktadırlar. Araştırmaya katılan kadınlar uzaktan çalışmayı hem bir çalışan hem de anne olarak ikili rollerini birleştirmede yardımcı bir araç olarak görmektedirler. Uzaktan çalışmanın sağladığı zaman esnekliği çalışanların iş ve yaşamlarındaki algılanan dengelerini ve yaşam kalitesini artırmaya yardımcı olmaktadır (Hilbrecht ve diğ., 2008).

Hollanda'da farklı büyüklüklerdeki 30 farklı özel ve kamu kuruluşlarında 807 çalışan üzerinde bir çalışma yapılmıştır. Yapılan bu çalışmada zamansal esnekliğin iş yaşam dengesine etkisi incelenmiş, haftada 12-24 saat arası çalışan yarı zamanlı çalışanların haftada 25-35 saat yarı zamanlı çalışanlara ve ev esaslı uzaktan çalışanlara göre daha iyi iş yaşam dengesine sahip oldukları belirtilmiştir (Peters, den Dulk, van der Lippe, 2009).

ABD merkezli, kâr amacı gütmeyen büyük bir mühendislik ve teknoloji araştırma organizasyonunda çalışan 578 kişi üzerinde yapılan bir çalışmada evden çalışanlar, merkez ofisten çalışanlar, müşterinin yerinden çalışanlar ve uydu merkezlerinde çalışanlar arasında karşılaştırma yapılmıştır. Araştırma uzaktan çalışmanın iş-yaşam dengesi üzerindeki etkisine ilişkin karışık bulgular ortaya çıkarmıştır. Evden çalışanların algıladıkları iş-yaşam dengesi, uydu merkezlerindeki çalışanlardan ve müşterinin yerinde çalışanlardan daha yüksek olmaktadır. Beklentilerin aksine, evden çalışanlar ve merkez ofiste çalışanlar benzer iş-yaşam dengesi bildirmişlerdir (Morganson ve diğ., 2010).

Türkiye'de evden çalışan 12 yazın çevirmeniyle yapılan araştırmada yalnız yaşayan katılımcıların ev ortamını başka kişilerle paylaşan katılımcılara göre daha iyi iş-yaşam dengesi kurabildikleri belirtilmektedir (Kıcır, 2015).

Doğan, Bozkurt ve Demir (2015) kamu ve özel sektörde çalışan 294 kişi üzerine yaptıkları çalışmada esnek çalışma yöntemlerine karşı işgörenlerin iş-yaşam dengesi açısından olumlu tutuma sahip oldukları görülmektedir.

Lakshmi, Nigam ve Mishra (2017) çalışmalarında uzaktan çalışmanın iş-yaşam dengesi, çalışanların üretkenliği ve kuruluşlar üzerindeki etkileri üzerinde durmaktadırlar. Küresel iş gücü özellikleri dünya çapında değişmekte, kurumlar özellikle son on yılda çeşitli yenilikçi uygulamalar gerçekleştirmektedirler. Uzaktan çalışma, insan kaynakları yöneticilerinin iş-yaşam dengesinin ötesine geçen yüksek kaliteli çalışanları cezbetmek ve elde tutmak için keşfedebilecekleri bir uygulamadır. Günümüz çalışanları, iş ve kişisel sorumluluklardan kaynaklanan talepler konusunda giderek daha fazla endişe duymaktadırlar. Bu nedenle çalışanlar esnek bir çalışma programını, daha iyi bir iş-yaşam dengesi elde etmelerine yardımcı olabilecek bir ödül olarak algılayabilmektedirler.

Tablo 4: Uzaktan Çalışmanın İş-Yaşam Dengesine Etkisi Üzerine Yapılan Çalışmalar

Kaynak	Çalışmanın İsmi ve Yayın Yeri	Araştırma ve Sonuçlar
(Hill, Hawkins, Miller, 1996)	Work and family in the virtual office: Perceived influences of mobile telework *Family Relations*	Intermountain, Kuzey Kaliforniya ve Pasifik Kuzeybatı ticaret bölgelerinde IBM-ABD'nin pazarlama ve servis çalışanları üzerinde uzaktan çalışmanın aile yaşamına etkisi araştırılmıştır. Uzaktan çalışanlar ve geleneksel yöntemle çalışanlar arasında karşılaştırma yapılmış, veriler anket yöntemiyle toplanırken çalışanların yazılı yorumlarını ekleyebilmesi için de imkan tanınmıştır. Genel olarak uzaktan çalışanlar daha fazla iş esnekliği olduğunu belirtmiş, aile yaşamındaki hem olumlu hem olumsuz etkilerden bahsetmişlerdir. İş-yaşam dengesini sağlama ve boş zaman konusunda uzaktan çalışanlar ile ofis çalışanları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Tablo 4 – devam

(Crosbie, Moore, 2004)	Work–life balance and working from home *Social Policy and Society*	Araştırma çeşitli meslek gruplarında, farklı sosyo-ekonomik geçmişe sahip çalışanları ele almıştır. Veriler mülakat ve odak grup yöntemiyle toplanmıştır. Evden çalışmanın etkileri kişisel zaman, bakıma haracanan zaman ve çalışma zamanı olarak farklı başlıklar altında toplanmıştır. Erkeklerin ve çocuk sahibi olmayan profesyonel kadınların diğer çalışanlara göre daha fazla kişisel zamana sahip olma eğiliminde oldukları, çünkü profesyonel iş kadınlarının ev ve çalışma rolleri arasında çatışmaya maruz kaldıkları belirtilmiştir.
(Hilbrecht ve diğ., 2008)	'I'm home for the kids': contradictory implications for work life balance of teleworking mothers *Gender, Work & Organization*	Kanada'da çeşitli şehirlerde çalışma yerleri bulunan finansal bir kuruluşta çalışan ve yaşları 6 ila 18 arasında okul çağındaki çocuklara sahip 18 anne ile nitel bir araştırma yapılmıştır. Veriler mülakat yoluyla toplanmıştır. Çalışanlar uzaktan çalışma yöntemini pozitif olarak algılamakta ancak tasarruf edilen zamanı çoğunlukla iş, ev işleri veya çocukları için harcadıklarını belirtmişlerdir.
(Morganson ve diğ., 2010)	work arrangements: Differences in work-life balance support, job satisfaction, and inclusion *Journal of Managerial Psychology*	ABD merkezli, kar amacı gütmeyen büyük bir mühendislik ve teknoloji araştırma şirketinde çalışanlar üzerinde araştırma yapılmıştır. Evden, merkez ofisten, uzaktan çalışma merkezlerinden ve müşterinin lokasyonundan çalışanlarla karşılaştırma yapılmıştır. Veriler çalışma için yazarlar tarafından oluşturulan anketyöntemiyle toplanmıştır. Evden çalışanlar ve merkez ofiste çalışanlar benzer iş-yaşam dengesi bildirmişlerdir.
(Kıcır, 2015)	Evden Çalışmanın İş-Yaşam Dengesine Etkisi: Çevirmenler Üzerinde Bir Araştırma *Doktora Tezi – Kocaeli Üniversitesi SBE*	Türkiye'de evden çalışan 12 yazın çevirmeni üzerinde mülakat yoluyla nitel bir çalışma yapılmıştır. Yapılan araştırmanın sonucuna göre yalnız yaşayan katılımcılar, ev ortamını başka kişilerle paylaşan katılımcılara göre daha iyi iş-yaşam dengesi kurabildiklerini belirtmişlerdir.

Tablo 4 – devam

(Lakshmi, Nigam, Mishra, 2017)	Telecommuting – A Key Driver to Work-Life Balance and Productivity *IOSR Journal of Business and Management*	Makalenin yazılmasında yazın taraması yöntemi kullanılmıştır. Uzaktan çalışmanın iş-yaşam dengesi, çalışanların üretkenliği ve kuruluşlar üzerindeki etkileri üzerine durulmuştur.

Esnek çalışma programları çalışanlara aile ve kişisel ihtiyaçları daha iyi karşılayacak bir esneklik sağlayabilmekte, ancak evden çalışmak evdeki diğer bireylerde çalışanın uygunluk durumu konusunda yanlış bir algı yaratabilmektedir (Heathfield, 2019).

Çalışmaya konu olan iş-yaşam dengesi de dahil olmak üzere, uzaktan çalışmanın bireysel, örgütsel ve toplumsal anlamda olumlu ve olumsuz etkilerine yönelik ayrıntılara çalışmanın ileriki kısımlarında uzaktan çalışma başlığı altında yer verilecektir.

3. İŞ YERİ İNOVASYONUNUN BİR ÖRNEĞİ: UZAKTAN ÇALIŞMA

3.1. İnovasyon

3.1.1. İnovasyon Kavramı

Günümüzde tüm ekonomik süreçler, yeni teknolojiler ve inovasyonla yakından ilgilidir (Kogabayev, Maziliauskas, 2017, 60). Ekonomik kalkınma süreci Sanayi Devrimi öncesi, Sanayi Devrimi Dönemi ve Sanayi Devrimi sonrası olmak üzere üç önemli süreç geçirmiştir. Bu dönemler doğrultusunda fiziksel çalışmadan zihinsel çalışmaya geçilmiş, tarım sektörü, sanayi sektörü, hizmet sektörü ve bilgi sektörü sırasıyla kalkınma sürecinde ön plana çıkmıştır (Ören, Yüksel, 2012, 55). Bilimsel ve teknolojik gelişmelerin yüksek hızı inovasyon (yenilikçilik) kavramının iş dünyasında bir davranışı normu haline gelmesine neden olmaktadır (Can ve diğ., 2013, 324). Yenilik yapabilme yeteneği bir kurumun her zaman başarısına katkıda bulunan bir faktör olmakta (Popa, Preda, Boldea, 2010, 151) ve başarılı bir inovasyon kurumun can damarı olup inovasyonu sürdürmek tüm kurumlar için büyük bir mücadele konusu haline gelmektedir. Böylelikle yenilikçi kurumların çoğu, gelecekleri için inovasyonlarını yönetmeye odaklanmaktadır (Swaminathan, Magesh, 2017, 921). Teknolojik gelişmelerin ve yoğun rekabetin göz önünde olduğu bilgi ekonomisine dönüşüm sürecinde gelişmiş ülkelerle aradaki mesafenin kapanabilmesi için inovasyon kavramının anlaşılması ve inovasyon kültürünün oluşturulması gerekmektedir (Kavak, 2009, 625). Kurumların inovasyon kültürüne sahip olmaları ve inovasyonu kendi bünyelerinde yapmaları önem arz etmektedir. İnovasyon, üretkenliğin artması için en önemli araç olmakta, üretkenliğin artması rekabet gücünü, rekabet gücü ise ülkelerin ekonomik büyümesini, yaşam standartlarını ve refah seviyelerini artırmaktadır (Can, 2009, 62).

Joseph Schumpeter ekonomideki yenilik teorisinin kurucusu olarak anılmakta (Kogabayev, Maziliauskas, 2017, 60) ve ilki 1911 yılında, ilk İngilizce baskısı ise 1934'de yayınlanan The Theory of Economic Development (Ekonomik Gelişme

Teorisi) hala tüm ekonomi alanındaki en ünlü ve etkili kitaplardan biri olmaktadır (Croitoru, 2012, 137). Schumpeter'in düşünce sisteminin merkezinde girişimcilere verilen yerleşik ve ayrılmaz yenilikçi rol bulunmaktadır (Croitoru, 2012, 138). Schumpeter ekonomik gelişmede yeniliğin önemini vurgulamakta ve yeni ürünlerin girişi, yeni üretim yöntemlerinin girişi, yeni pazarların açılması, hammaddeler ve diğer girdiler için yeni tedarik kaynaklarının geliştirilmesi ile bir endüstride yeni pazar yapılarının yaratılması olarak yeniliğin beş farklı türünden bahsetmektedir (OECD-Eurostat, 2005, 33).

İnovasyonun tanımı hem araştırmacılar hem de farklı endüstriler için ilgi alanı olmaktadır (Popa, Preda, Boldea, 2010, 151). İnovasyon kavramı ve büyümeye etkisine yönelik çalışmalar özellikle II. Dünya Savaşı'ndan sonra hız kazanmış, inovasyon kavramının çok farklı tanımlamaları çalışmalarda yer almaya başlamıştır (Er, 2013, 80). Schumpeter, inovasyonu "işleri yapma biçiminde tarihi ve geri dönüşü olmayan bir değişiklik" ve "yaratıcı yıkım" olarak nitelendirmiştir (Meeus, Edquist, 2006, 24). İnovasyon, ekonomik ve toplumsal değer yaratmak için ürünlerde, hizmetlerde ve iş yapış yöntemlerinde değişiklik, farklılık ve yenilik yapılmasıdır (Elçi, 2007, 2). Ekonomik İş birliği ve Kalkınma Örgütü ile Avrupa Birliği İstatistik Ofisi Ortak yayını olan Oslo Kılavuzu'nda yer alan tanıma göre ise "Bir yenilik, işletme içi uygulamalarda, iş yeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet), veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesidir" (OECD-Eurostat, 2005, 50).

3.1.2. İnovasyon Türleri

Ekonomik İş birliği ve Kalkınma Örgütü ile Avrupa Birliği İstatistik Ofisi'nin yayınladığı Oslo Kılavuzu'nda ürün yenilikleri, süreç yenilikleri, pazarlama yenilikleri ve organizasyonel yenilikler olmak üzere dört ana yenilik ayrımından bahsedilmektedir (OECD-Eurostat, 2005, 51).

3.1.2.1. Ürün İnovasyonu

Bir kurumun devamlılığı ve sürekliliği, kurumun pazardaki yerini korumasına, küreselleşme ve yeni teknolojilerin yaygınlaşmasıyla hızla ve agresif bir şekilde yayılan rekabete karşı koyma kapasitesine ve kurumun imajını yansıtan, tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını gerçekleştirecek yeni ürünler geliştirilerek bu ürünlerin başarılı

olmasına bağlıdır (Reguia, 2014, 147). Bu hızlı tempolu teknolojik değişim çağında kurumlar, mevcut müşterileri elde tutmak için yenilikçi ürünleri veya hizmetleri hızla rekabetçi bir pazara sunmaya zorlanmaktadır (Swaminathan, Magesh, 2017, 921). Ürün inovasyonu "ne" üretildiğine yönelik bir soru olmakta, yeni veya daha iyi ürünlerin (veya ürün çeşitlerinin) üretilmesi ve satılmasını ifade etmektedir (Meeus, Edquist, 2006, 24). Ürün inovasyonu farklı ve yeni bir ürünün geliştirilmesi, var olan üründe değişiklik, farklılık ve yenilik yapılması ile bu ürünün pazara sunulması anlamına gelmektedir (Elçi, 2007, 3). Oslo Kılavuzu'nda ise ürün inovasyonu aşağıdaki tanımıyla yer almaktadır (OECD-Eurostat, 2005, 51):

> "Bir ürün yeniliği, mevcut özellikleri veya öngörülen kullanımlarına göre yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş bir mal veya hizmetin ortaya konulmasıdır. Bu; teknik özelliklerde, bileşenler ve malzemelerde, birleştirilmiş yazılımda, kullanıcıya kolaylığında ve diğer işlevsel özelliklerinde önemli derecede iyileştirmeleri içermektedir".

Ürün inovasyonunda müşteri odaklı olmak önem arz etmektedir ve müşterilerin dile getirmediği ihtiyaçları analiz ederek ürün veya hizmete yansıtan kurumlar ve ürünleri öne çıkmaktadır. Örneğin Masunaga isimli bir Japon firması video oyunu, kitap veya bilgisayar gibi sebeplerle göz kuruluğu yaşayan kişiler için göz kırpma gözlüğünü üretmiştir. Bu gözlük sayesinde kullanıcılar beş saniyeden daha fazla gözlerini kırpmazsa gözlük buğulanmakta, basit bir göz kırpma ile camdaki buhar giderilmektedir (Dönmez, 2011). Steve Jobs'un "Ne istediklerini bilmek müşterilerin işi değildir" ile Henry Ford'un "Eğer müşterilere ne istediklerini sorsaydım daha hızlı giden at istediklerini söylerlerdi" cümleleri de müşterilerin kritik sorunlarını belirlemenin kurumların sorumluluğunda olduğunu ve bu sorunların inovasyonla çözülebileceğini kanıtlamaktadır (Swaminathan, Magesh, 2017, 923). Giyim eşyalarında nefes alabilir kumaşların kullanılması (OECD-Eurostat, 2005, 52), Sony'nin Walkman'i geliştirmesi, Amerikalı Sylvan Goldman'ın bugün kullanılan market arabaları ile tekerlekli bavulu geliştirmesi (Elçi, 2007, 5) ve Türkiye'nin ilk bilinen ve ses getiren inovasyonlarından Adopen'in "Hem pencere hem perde" sloganıyla piyasaya sürdüğü Perdefix (Altun, 2008, 12) ürün inovasyonu örnekleri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Oslo Kılavuzu'nda "ürün" terimi hem mal hem de hizmetleri kapsayacak şekilde kullanılmaktadır (OECD-Eurostat, 2005, 52). Hizmet sektöründeki inovasyon imalat sektöründen farklı olmakta, hizmet inovasyonu yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş bir hizmet yaklaşımı, hizmetin sunum ve dağıtım sistemindeki yenilik ve farklılık ile hizmetin sunulmasında yeni teknolojilerin kullanılmasını ifade etmektedir (Elçi,

2007, 7). Hizmet inovasyonu sağlık, eğitim, eğlence ve diğer birçok sektörde büyümekte ve gelişmektedir (Barrett ve diğ., 2015, 136). Federal Express tarafından başlatılan Cumartesi teslimatı bir hizmet iyileştirmesi örneğidir (Higgins, 1996, 371). Yüksek derecede iyileştirilmiş, hız ve kullanım kolaylığı getiren internet bankacılığı (OECD-Eurostat, 2005, 52), Türkiye'nin ilk çevrimiçi (online) paket siparişi modeli olan yemeksepeti.com (Altun, 2008, 185) ile AXA OYAK'ın ilk çevrimiçi hizmetleri sunması (Elçi, 2007, 7) hizmet inovasyonuna örnek olarak verilebilmektedir.

3.1.2.2. Süreç İnovasyonu

1980'lerde yapılan maliyet azaltma, küçültme ve yeniden yapılanma işlemlerinden sonra hem ürün hem de süreç inovasyonu 1990'ların sonunda kurumların sürdürülebilir rekabet avantajları sağlamaları için kaldıraç haline gelmektedir (Meeus, Edquist, 2006, 23). Süreç inovasyonu kurumdaki, örneğin operasyonlardaki, insan kaynakları yönetimi veya finans alanındaki, gelişmiş süreçlerle sonuçlanmaktadır. Süreç inovasyonu verimliliği artırmaya odaklanmakta, ancak etkinliği artırma çabalarını da içermektedir (Higgins, 1996, 371). "Bir süreç yeniliği yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir üretim veya teslimat yönteminin gerçekleştirilmesidir. Bu yenilik teknikler, teçhizat ve/veya yazılımlarda önemli değişiklikleri içermektedir" (OECD-Eurostat, 2005, 53). Süreç inovasyonunda yeni veya farklı bir üretim ya da dağıtım yöntemi geliştirilebilmekte veya var olan yöntemler iyileştirilip geliştirilebilmektedir (Elçi, 2007, 9). Yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş ürünlerin üretilmesi veya teslimatının yanı sıra birim üretim veya teslimat maliyetlerinin azaltılması ile kalitenin artırılması da süreç inovasyonuna dahil olmaktadır (OECD-Eurostat, 2005, 53).

Frito-Lay, 1980'lerin ortalarında harcamaları 500 milyon dolar düşürmek için yaratıcı problem çözme yöntemi kullanmış ve sayısız süreç yeniliği ile bu amaca ulaşabilmiştir. Bu tür yeniliklerden biri, nakliye sırasında ürün kırılmasını azaltmak için konteynerleri kamyonlarda istiflemede yeni bir yaklaşımdır (Higgins, 1996, 371). Ulaştırma hizmetlerinde konum sisteminin kullanılması ve bir seyahat acentesinde yeni bir rezervasyon sisteminin uygulanması süreç yeniliklerine örnek olarak verilebilmektedir (OECD-Eurostat, 2005, 53). Toyota'nın 1950'lerde geliştirdiği "tam zamanında üretim" sistemi süreç inovasyonunun en klasik örneği olmaktadır. Bu sistem sayesinde ihtiyaç duyulan ürün ve parçalar ihtiyaç

duyuldukları anda ve miktarda üretilmekte ayrıca sistem stok miktarını minimumda tutarken verimliliği artırmakta ve değişikliklere hızlıca cevap verme esnekliği sağlamaktadır. Toyota'daki bir diğer süreç inovasyonu olan "Jidoka" sayesinde ise üretim sırasında bir arıza veya normal olmayan bir durumla karşılaşıldığı takdirde arıza tespit sistemi otomatik veya manuel olarak üretimi veya ilgili ekipmanı durdurmaktadır. Sistem sayesinde arıza giderilmekte ve sistem otomobillerin yüksek kalitede üretilmesine olanak sağlamaktadır (Elçi, 2007, 9). Türkiye'deki süreç inovasyonuna bir örnek ise Eyüp Lojistik'in geliştirdiği "Non Stop taşıma" sistemidir. Non Stop taşımada tüm araçlarda çift şoför bulunmakta, bu sayede taşınan mal alıcıya normal sürenin yarısında ulaşarak teslimat süresi yarı yarıya azalmaktadır (Altun, 2008, 70-71).

3.1.2.3. Pazarlama İnovasyonu

Günümüzde inovasyon terimi, sadece süreç ve ürün teknolojisindeki önemli bir gelişmeyi değil aynı zamanda insan kaynakları alanındaki, özellikle de pazarlama yönetimindeki inovasyon sürecini ifade etmektedir (Ilić, Ostojić, Damnjanović, 2014, 34). Pazarlama inovasyonu ürün, tanıtım, fiyatlandırma ve dağıtımın pazarlama fonksiyonlarını içermektedir (Higgins, 1996, 371). Oslo Kılavuzu'na göre "bir pazarlama yeniliği, ürün tasarımı veya ambalajlaması, ürün konumlandırılması, ürün tanıtımı (promosyon) veya fiyatlandırılmasında önemli değişiklikleri kapsayan yeni bir pazarlama yöntemidir" (OECD-Eurostat, 2005, 53). Pazarlama inovasyonu üründe veya ürün ambalajında farklı ve yeni tasarımlar gerçekleştirilerek, farklı pazarlama yöntemleri geliştirilip uygulanarak veya var olan pazarlama yöntemleri iyileştirilerek gerçekleşmektedir (Elçi, 2007, 12).

Müşterilerin ürünleri dekore edilmiş odalarda görmelerini sağlayan temalara göre tasarlanmış mobilya satış odalarının oluşturulması, sinema veya televizyon programlarında ürün konumlandırma veya ünlü kişilerin tavsiyelerini kullanma gibi farklı medya veya tekniklerin ilk kez kullanılması pazarlama inovasyonu örneğidir (OECD-Eurostat, 2005, 54). Dell Computers'ın telefonla pazarlamayı bilgisayar endüstrisine sokması, pazarlama inovasyonuna bir örnektir (Higgins, 1996, 371). Normalde kalıp halinde satılan beyaz peyniri dilimler halinde keserek hazırlayan ve ambalajı hem ürünün içini gösterecek hem de dilimleri aldıktan sonra tekrar kapanabilecek şekilde tasarlayan Bahçıvan Gıda'nın dilimli beyaz peyniri de bir

pazarlama inovasyonu örneği olmaktadır (Elçi, 2007, 13). Türkiye'nin ilk mayo üreten öncü firmalarından olan Zeki Triko'nun reklamlarında dünyanın en iyi manken ve top modelleri kullanması (Altun, 2008, 188), "genç odası" konseptiyle mobilya sektöründe belirli bir yaş grubuna özel tasarım ve üretim fikrini hayata geçiren Çilek Mobilya (Altun, 2008, 51) ve VitrA'nın çocuklar için geliştirdiği "Junior Banyo" (Elçi, 2007, 12) da Türkiye'deki pazarlama inovasyonlarına örnek olarak verilebilmektedir.

3.1.2.4. Organizasyonel İnovasyon

Oslo Kılavuzu'ndaki tanıma göre "bir organizasyonel yenilik, firmanın ticari uygulamalarında, iş yeri organizasyonunda veya dış ilişkilerinde yeni bir organizasyonel yöntem uygulanmasıdır". Organizasyonel inovasyonun kurumdaki diğer organizasyonel değişikliklerden farkı, kurumda daha önce kullanılmamış ve yönetim tarafından alınan stratejik bir kararların sonucu olan bir organizasyonel yöntem olmasıdır (OECD-Eurostat, 2005, 55). Organizasyonel inovasyonda yeni çalışma ve iş yapış yöntemleri geliştirilmekte veya var olan yöntemler kurumun şartlarına uyarlanarak kullanılmaktadır (Elçi, 2007, 10).

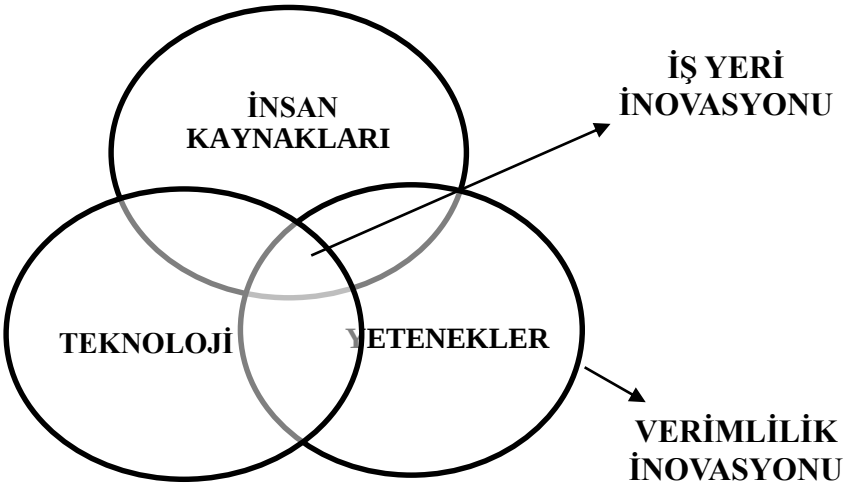
Kurum içerisinde bilgi paylaşımını ve öğrenimi iyileştirmek amacıyla yeni uygulamaların gerçekleştirilmesi, kurumun çalışanlarına karar almada daha fazla özerklik vererek onların fikirleriyle kuruma katkıda bulunmaya cesaretlendiren bir modelin ilk kez uygulanması ve üretim, tedarik, dağıtım, işe alım ve yardımcı hizmetlerdeki faaliyetlerin ilk kez dışarıdan sağlanması organizasyonel inovasyonlara örnek olarak verilebilmektedir (OECD-Eurostat, 2005, 56). Bir diğer örnek ise kaizen (sürekli iyileştirme) yaklaşımıdır. Tüm çalışanların yaptıkları işle ilgili süreçleri iyileştirme konusunda söz sahibi oldukları ve bu iyileştirme fikrine kafa yordukları kaizen yaklaşımı 1990'lardan itibaren Toyota ve Komatsu gibi Japon firmalarında uygulanmaya başlamış ve daha sonra diğer ülkelerde de yaygınlaşmaya başlamıştır. Dell'in 1994 yılında uygulamaya başladığı, stok tutmadan müşterinin isteği doğrultusunda sipariş üzerine üretim modeli de organizasyonel inovasyonun bir örneğidir (Elçi, 2007, 10-11). Türkiye'de Eureko sigorta Mart 2007'de çalışanların intranet üzerinden fikirlerini paylaştığı ve önerilerini ilettiği "Canfikir Kutusu" platformunu uygulamaya başlamıştır. Ayrıca her yıl mart ayında "Sadeleştirme Günü" adını verdiği bir uygulama gerçekleştirmekte, sadeleştirme

gününde çalışanlar işlerine ara vererek tüm masa, dolap ve çekmece hatta e-posta kutularındaki fazlalıklarından kurtularak baharın getirdiği canlanma ve yenilenmeyi ofislerine taşımaktadırlar (Altun, 2008, 74-75).

3.1.3. İş Yeri İnovasyonu

Kurumların uzaktan çalışma gibi esnek çalışma yöntemlerini kullanmaya başlamaları organizasyonel inovasyon kapsamına girmektedir. İş yeri inovasyonu da organizasyonel inovasyonun yöntemlerinden biri olmaktadır. Çalışmaya konu olan uzaktan çalışma yöntemi iş yeri inovasyonunun bir örneğidir ve bu nedenle iş yeri inovasyonuna farklı bir başlık altında yer verilecektir.

Yeni teknolojiler yaşam, tüketim ve insanlarla iletişim biçimini değiştirmektedir. İnternet kişisel yaşantıyı değiştirirken, iş yaşamında çalışma ve üretim şekillerini de dönüştürmektedir. Ancak teknoloji tek bir etken olmamakta, bununla birlikte insan kaynaklarına daha fazla odaklanılması gerekmektedir (Totterdill, Dhondt, Boermans, 2016, 3). İş yeri inovasyonu (workplace innovation) iş yeri organizasyonu, insan kaynakları yönetimi ve destekleyici teknoloji alanlarındaki yeni ve birleştirilmiş yöntemlerin uygulanması olarak tanımlanmaktadır. İş yeri inovasyonu, teknolojik inovasyonun bir tamamlayıcısı olarak düşünülebilmektedir (Pot, 2011, 404-405). İş yeri inovasyonunun bileşenleri Şekil 4'de verilmektedir (Beblavý, Maselli, Martellucci, 2012, 2). Avrupa Komisyonu'nun 2013 yılında başlattığı European Workplace Innovation Network (EUWIN) tarafından yapılan çalışmada iş yeri inovasyonu "her seviyedeki çalışanların bilgilerini, yetkinliklerini ve yaratıcılıklarını sonuna kadar kullanmalarını sağlayan iş yeri uygulamaları ve kültürleri" olarak tanımlanmaktadır (Totterdill, Dhondt, Boermans, 2016, 4). Avrupa İş Sağlığı ve Güvenliği Ajansı'nın raporuna göre ise iş yeri inovasyonları stratejiye dayalı, iyileştirilmiş kurumsal performansa ve çalışma kalitesine yol açan yönetim, organizasyon ve insan ve insan dışı kaynakların etkin kullanımında uygulanan değişikliklerdir (Eeckelaert ve diğ., 2012, 4).



Şekil 4: İş Yeri İnovasyonunun Bileşenleri

Miroslav Beblavý, Ilaria Maselli, Elisa Martellucci, **Workplace Innovation and Technological Change (**CEPS Special Reports, Forthcoming, 2012), 2.

Esnek zamanlı çalışma, uzaktan çalışma, alternatif çalışma planları, yatay hiyerarşiler, çalışanların yetkilendirilmesi ve özerkliği, görev rotasyonu ve çok yeteneklilik ile takım çalışması ve takım özerkliği iş yeri inovasyonu olarak kabul edilen uygulamalardır (Beblavý, Maselli, Martellucci, 2012, 18). İş yeri inovasyonunun ya da iş yerindeki sosyal inovasyonun belli başlı bir örneği aslen Microsoft tarafından "işin yeni dünyası" olarak adlandırılan "Yeni Çalışma Biçimleri (New Ways of Working – NWW) "dir. Bilgi ve iletişim teknolojisindeki gelişmeler ile iş süreçlerini organize etmenin daha esnek yolları, çalışanların çalışma ortamının büyük ölçüde değişmesine neden olmaktadır. Yeni çalışma biçimleri, çalışma saatinin en önemli faktör olarak görüldüğü yüz-zaman kültürü (face-time culture) yerine, mekan, zaman ve kurum tarafından sınırlandırılmamış, çalışan güveniyle yönetilen ve sonuç odaklı esnek çalışma düzenlemeleri (örneğin uzaktan çalışma, paylaşılan açık ofis, esnek çalışma saatleri) anlamına gelmektedir. Yeni çalışma biçimleri sadece çalışanların katılımının artması, iş birliği ve metrekarelik ofis alanlarının azaltılmasından kaynaklanan verimlilik artışı gibi iş odaklı amaçlara hizmet etmemekte, aynı zamanda çalışanların iş ve kişisel yaşamlarının taleplerinin etkin bir şekilde entegre edilmesi, işe gidiş-geliş zamanının azaltılması ve kurumun çekiciliğinin artırılması gibi daha büyük fırsatlar sağlamaktadır (Pot ve diğ., 2012, 176).

İş yerinde yenilik stratejisi olarak yapılan uzaktan çalışma, çalışma yerlerinin mekânsal dağılımına odaklanmaktadır. Çalışanlar işlerinden yeterli bir gelirden daha fazlasını beklemektedirler. Bu faktörler işverenleri insan sermayesinden daha etkili bir şekilde faydalanılabilmesi için yeni yollar aramaya zorlamaktadır. İş yerinde inovasyon olarak yapılan uzaktan çalışma kurumların değer ve sosyal tercihlerde gerekli değişimi gerçekleştirmeleri için oldukça uygun bir yöntem olmaktadır. Uzaktan iş birliğine dayalı çalışma modelleri kişisel hedeflerin (örneğin özerklik, hareketlilik ve bağımsızlık) örgütsel kavramların temel bileşenlerine dönüşmesini sağlamaktadır. Bu nedenle uzaktan çalışma genel örgütsel değişim girişimleri için stratejik bir yapı taşı olarak görülebilmektedir (Reichwald, Möslein, 1999).

Verimlilik ve inovasyonun Avrupa Birliği ülkelerinin politik gündeminde yer alması, çalışma hayatı ve performans kalitesini eş zamanlı olarak iyileştirmenin önemini daha da artırmaktadır. Avrupa ülkelerinin çoğunda geçerli olabilecek iş yeri gelişimine dikkat çekilmesinin üç temel nedeni bulunmaktadır. İlk olarak, yaşlanan nüfus nedeniyle iş gücünde daha az insan bulunmakta, yakın gelecekte mevcut refah ve sosyal güvenlik seviyelerinin korunması için iş gücü verimliliğini artırmaya ihtiyaç duyulmaktadır. İkinci olarak, katma değeri rekabetçi ve bilgiye dayalı bir ekonominin bir parçası olarak artırmak için potansiyel iş gücünün beceri ve yetkinliklerini geliştirme ve kullanma ihtiyacı duyulmaktadır. Avrupa Birliği ülkeleri yüksek kaliteli ürün ve hizmetlere katkıda bulunması beklenen yüksek becerilerin ve yüksek kaliteli işlerin geliştirilmesi ile üretkenlik ve inovasyonun artırılması için çalışanların refahına dikkat çekmektedir. Üçüncü olarak özel ve kamu iş organizasyonlarının teknolojik yeniliklerden tamamen yararlanabilmesi bu yeniliklerin iş yerinin geliştirilmesine dahil edilmesine bağlı olmaktadır (Pot, Koningsveld, 2009, 422-423). Giderek artan sayıda ülkede ve sektörde, potansiyel iş gücünün tüm yetkinliklerini geliştirmek ve "daha akıllı" çalışarak iş gücü verimliliğini artırmak acil bir mesele olarak kabul edilmektedir. İş yerinde inovasyon alanındaki müdahalelerle iş yaşamı kalitesinin ve performansının eş zamanlı olarak iyileştirilmesine yatırım yapmak önem arz etmektedir. İş yerinin yeniden dizaynı sürecinde çalışma yaşamı ve kurumsal hedefler amacına uygun bir şekilde birleştirildiği takdirde, iş yeri inovasyonu hem çalışma yaşamındaki hedeflere hem de kurumsal hedeflere hizmet edebilecektir (Pot, 2011, 411). İş yeri inovasyon uygulamalarının üretkenlik, üretim kalitesi, müşteri hizmetleri, finansal performans,

karlılık ve daha birçok alandaki performans sonuçları üzerinde etkisi bulunmaktadır (Totterdill, Dhondt, Boermans, 2016, 4). En sürdürülebilir yenilik kurumların, sosyal ortakların, hükümetlerin ve araştırma kuruluşlarının birlikte çalışmasıyla elde edilebilecektir (Pot, 2011, 413).

Philips'te, daha akıllı ofisler geliştirmek ve ofis binaları sayısını azaltarak tasarruf etmek için iş yerinde yenilikler başlatılmıştır. Microsoft Hollanda'da hareketli çalışma yöntemi tanıtılmış ve çalışanların %49'u verimliliklerinin arttığını, %50'si verimliliklerinde bir değişim olmadığını %1'lik kısımdaki çalışanlar da verimliliklerinin azaldığını belirtmişlerdir (Pot, 2011, 405). Alternatif iş yerinin öncü kurumlarından AT&T de, 1991'den itibaren insanların ihtiyaç duymadığı ofisleri kapamış, bazılarını birleştirmiş ve genel maliyetleri düşürmüştür. Benzer bir şekilde IBM de Kuzey Amerika'daki satış ve dağıtım biriminde bu yöntem sayesinde tasarruf sağlamaktadır (Apgar IV, 1998).

3.2. Uzaktan Çalışma

3.2.1. Çalışma Yaşamında Uzaktan Çalışma Kavramı

İnsanlığın var oluşundan beri mevcut olan çalışma yaşamı özellikle Sanayi Devrimi'nden sonra farklı boyutlar kazanmıştır. Tarım ve köy hayatının ön planda olduğu Sanayi Devrimi öncesi dönemde, insanlar fizyolojik ihtiyaçlarını karşılayabilmek için kendi gereksinimleri kadar mal ve hizmet üretmiştir. 1768 yılında James Watt'ın buharlı makineyi icat etmesi çalışma yaşamında bir kırılım noktası yaratmış ve Sanayi Devrimi'nden itibaren hızlı bir teknolojik gelişim sürecine girilmiştir. Fiziksel çalışmanın yerini zihinsel çalışma alırken, tarım sektöründen sanayi sektörüne; sanayi sektöründen hizmet sektörüne, hizmet sektöründen bilgi sektörüne geçiş dönemi başlamıştır. Teknoloji, rekabet gücünü belirleyen ana faktörler arasında yer almış, bilgi ve teknoloji sektörleri ortaya çıkmış, bilgisayarlarla beraber dünya küçük bir iş yeri haline gelmiş, kurumlarda değişimler yaşanmış ve uzaktan çalışma (tele çalışma) ile evden çalışma gibi birçok alternatif çalışma biçimleri ortaya çıkmıştır (Ören, Yüksel, 2012). Çalışma yaşamındaki teknolojik, organizasyonel, çalışma tür ve biçimleri ile bireysel değişimler Tablo 5'de verilmektedir (Johnson, 1997, 25). Bilgi çağında yeni düşünce, yaklaşım ve davranış biçimleri ortaya çıkmaya başlamış, bu da kurumlarda yönetim faaliyetlerinin içeriği, iş yapma ve çalışma usulleri ile yöneticinin kullandığı yönetim

araçlarında değişime yol açmıştır. Teknolojideki bu gelişmeler sanallığa gidişi hızlandırmış, bilgisayar şebekeleri ile zaman ve fiziksel uzaklık sorun olmaktan çıkmıştır (Koçel, 2018, 439). Çalışanların herhangi bir yer ve zamanda çalışabilmesi, teknolojik gelişimlerin ortaya çıkardığı en önemli değişikliklerden biri olmaktadır. İletişim hizmetleri çalışanların istedikleri yerden işlerini yapabilmelerine olanak sağlamaktadır (Alkan Meşhur, 2007, 265). İş yaşamındaki iletişimler mekanik daktilolardan bilgisayarlara, daha sonrasında dizüstü bilgisayarlardan e-postalara taşınmış ve işlerin her yerden yürütülebilmesine olanak sağlamıştır (Johnson, 1997). Esneklik, çalışma yaşamında son yıllardaki önemli konulardan biri olmakta (Doğan, Bozkurt, Demir, 2015, 375), çalışanların iş-yaşam kalitesine, iş zamanları üzerindeki kontrolüne, iş özerkliğine ve serbest zaman mevcudiyetine verdikleri önem artmakta ve teknolojik gelişmeler çalışanlara ofislerinden uzakta daha esnek çalışma imkanlarını sunmaktadır (Alkan Meşhur, 2007, 266).

Tablo 5: Çalışma Yaşamındaki Değişimler

Eski Yaklaşım	Yeni Yaklaşım
Teknoloji	
Bilgi teknolojisinin var olan süreçlerin ve faaliyetlerin daha verimli hale getirilmesi ile hızlandırılmasına yönelik kullanımı	Yeni iş süreçleri, faaliyetler ve piyasa olanaklarının yaratılması gibi genel etkinliğin yoğunlaşmasıyla sonuçlanacak, coğrafi olarak ayrı faaliyetleri entegre etmek için bilgi teknolojileri ve gelişmiş iletişim araçlarının kullanımı
Organizasyon içi	
Dikey üretim bağlantıları ve üretim süreçleri	Daha yatay ekonomik şebekeler (Ör., küçük uzmanlaşmış firmalara dış kaynak kullanımı, dış görevliler)
Her organizasyonda bilgi teknolojileri adaları, içe dönük teknoloji	Gelişmiş iletişim vasıtasıyla entegre organizasyonların ağları, dışa dönük teknoloji
Rakipler ve paydaşların dışarıda tutulduğu, tedarikçiler ve müşteriler arasındaki basit ticaret ilişkileri	Kuruluşların aynı anda rakip, tedarikçi müşteri ve distribütör olabileceği karmaşık ticaret ilişkileri

Tablo 5 – devam

Organizasyonel	
Hiyerarşik, bürokratik organizasyonlar	Şebeke organizasyonları
Büyük, sabit organizasyonlar	Daha küçük, sürekli değişen yapılandırmalar (Ör., sanal organizasyonlar)
Kontrol ve faaliyetlerde iç karar verme	Faaliyetlerin yürütülmesi ve koordinasyonunda dış piyasa işaretleri
Çalışma Tür ve Biçimleri	
Tek ve sabit görev ayrımı	Çoklu ve esnek görevler (geleneksel iş bölümünün tersine çevrilmesi)
Merkezi, hiyerarşik raporlama ilişkisi	Merkezi olmayan ve yatay ilişkiler
Sabit, odaklanmış çalışma biçimleri	Daha mobil, dağıtılmış iş modelleri (Örneğin, tele-çalışmayla ve müşteriyle daha yakın etkileşim)
Bireysel	
Yaşam boyu, tam zamanlı, sabit iş becerileri	Değişen, esnek zamanlı ve çok yetenekli işler
Her şey için bir kez eğitim	Sürekli eğitim
Yaşam boyu iş	Gelişen işler ve iş portföyleri

Mike Johnson, **Teleworking in Brief** (UK: Butterworth-Heinemann, 1997)'den uyarlandı.

Çalışanların istedikleri yer ve zamanda çalışabilme seçeneği, bilgi ve iletişim teknolojilerinin sunduğu bir fırsat olmaktadır (Meşhur, 2010, 1). Uzaktan çalışma (tele çalışma) teknolojinin ve iş dünyasındaki değişimin etkisiyle kavram olarak yeni görünmektedir, ancak yıllar boyu uzaktan çalışanlar olmuş, sadece önceleri sınıflandırılmamıştır. 1950'lerde telefonun kitlesel ticarileştirilmesinden itibaren uzaktan çalışma mümkün olmuş, 1980'lerin başında kişisel bilgisayarın ortaya çıkışı, fikri daha fazla etkilemiştir. İş hayatında mekanik daktilolardan ilk bilgisayarlara, dizüstü bilgisayarlara ve e-postalara geçilmiştir. Taşınabilirliğin yanı sıra herhangi bir yerde ve zamanda ulaşılabilir hale gelinmesi, işlerin herhangi bir zamanda herhangi bir yerden yürütülmesini mümkün kılmıştır (Johnson, 1997). Bu çalışma türü 90'lı yılların sonuna kadar az bir gelişme göstermiş, 90'lı yılların sonundan itibaren bilgi ve iletişim teknolojilerinin sürekli iyileştirilmesi maliyetleri azaltarak

kuralları değiştirmiştir. “İnternet patlaması", uzaktan çalışma uygulamalarının gelişimine büyük katkı sağlamıştır (Dambrin, 2004, 359).

Uzaktan çalışma kavramı, ilk petrol krizinden sonra, seyahatleri sınırlandırarak enerji tasarrufunun mümkün olması ve insanları taşımak yerine işi taşımanın teşvik edilmesi fikriyle 1970’li yılların ortalarında doğmuş (Alix, 2001’den aktaran Dambrin, 2004, 359), kavramın resmi öyküsü ise, 1973 yılında, roket bilimcisi Jack M. Nilles ve Güney Kaliforniya Üniversitesi'ndeki disiplinler arası ekibinin “Telekomünikasyon-Taşımacılık Ticareti üzerinde Kamu Politikalarının Gelişimi” (“Development of (Public) Policy on the Telecommunications–Transport Tradeoff”) araştırması için desteklenmesiyle başlamıştır (ILO, 2016, 2). Uzaktan çalışma (telework) kavramı, bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımını esnek iş yeri konseptiyle birleştirmektedir (Di Martino, Wirth, 1990, 529).

Yabancı yazında telework (Di Martino, Wirth, 1990; Wellman ve diğ., 1996; Johnson, 1997; Stanworth, 1997; Sullivan, Lewis, 2001; Arvola, 2006; Taskin, Bridoux, 2014; ILO, 2016; Tavares, 2017; Moeckel, 2017; Arvola ve diğ., 2017), telecommuting (Nilles, 1975; Kossek, Lautsch, Eaton, 2006; Cooper, Kurland, 2002; Gajendran, Harrison, 2007; Narayanan ve diğ., 2017, Walker, Gur, 2017) ve remote work (Elling, 1985; Dunn, 2009; Mulki ve diğ., 2009; Shevchuk, Strebkov, 2012; Shinde, Joeg, Wanjale, 2017; Perry, Rubino, Hunter, 2018) gibi farklı kelimelerle yer alan uzaktan çalışma, yerli yazında tele çalışma (Erdem, 1997; Soysal, 2006; Alkan Meşhur, 2007; Tan, 2007; Meşhur, 2010; Tozlu, 2011; Berkün, 2012; Öztürk, 2017) ve uzaktan çalışma (Şimşek, 2012; Özcan, 2018) olarak yer almaktadır. Uluslararası Çalışma Örgütü tele çalışmanın (telework) uzaktan çalışma (telecommuting, remote work, distance working), evden çalışma (work from home), e-iş (e-work), dağıtılmış çalışma (distributed work), workshifting (hareketli iş) veya esnek çalışma (flexible working) olarak atfedildiğini, bu terimlerden bazılarının karakteristiklerinin birbirine benzeyen ancak tele çalışmaya göre daha az eş anlamlı olan uygulamaları tanımladığını belirtmektedir (ILO, 2016, 2). Nilles (1994) “telecommuting” ve “teleworking” terimleri arasında yakın bir ilişkinin bulunduğunu, “telecommuting”in “teleworking”in bir formu olduğunu belirtmektedir. “Telecommuting” olabilmesi için sadece uzaktan çalışıyor olmak yeterli olmamakta, işe git-gel mesafesinde de bir kısalmanın gerçekleşmiş olması gerekmektedir (Nilles, 1994’ten aktaran Erdem, 1997, 59). Evde çalışma ise bir veya birden fazla işveren için çalışanın kendi evinde

veya kendi seçtiği bir çalışma yerinde ücret karşılığı mal ve hizmet üreterek geleneksel ev çalışmasını ifade ederken, uzaktan çalışmada çalışanın mal ve hizmet üretme işini teknolojik araçları kullanarak iş yeri dışında gerçekleştirmesi belirtilmektedir. Çalışmanın bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin kullanılarak gerçekleştirilmesi tele çalışmayı diğer uzaktan çalışma şekillerinden ayırmaktadır. Bu çalışma türü evde, özel dizayn edilmiş uzaktan çalışma merkezlerinde (tele merkezler) veya gezgin olarak gerçekleştirilebilmektedir (Soysal, 2006, 147).

Uluslararası Çalışma Örgütü uzaktan çalışmayı "iş yeri merkezinden uzak bir mekanda, iş yerindeki işçilerden ayrı yapılan ve yeni teknolojilerin bu ayrılmayı iletişim olanakları sağlayarak temin ettiği bir çalışma şekli" olarak tanımlamaktadır (ILO, 1990'dan aktaran Soysal, 2006, 136). Yine Uluslararası Çalışma Örgütü Dergisi'nde yer alan tanıma göre uzaktan çalışma (tele çalışma), "merkez ofislerden veya üretim tesislerinden uzakta, çalışanın merkez ofis veya üretim tesislerindeki çalışanlarla hiçbir kişisel temasının olmadığı, ancak yeni teknolojiyi kullanarak onlarla iletişim kurabileceği yerlerde yapılan iş" olarak tanımlanmaktadır (Di Martino, Wirth, 1990, 530). Avrupa Komisyonu'nun çalışmasında uzaktan çalışma "Bir iş sözleşmesi/ilişkisi bağlamında, işverenin tesislerinde de gerçekleştirilebilecek olan bir işin bilişim teknolojisi kullanılarak, düzenli bir şekilde bu tesislerden uzakta gerçekleştirilebilmesinin sağlandığı bir organizasyon ve/veya çalışma biçimi" olarak tanımlanmaktadır (COM, 2008, 6). Alkan Meşhur (2007, 265) uzaktan çalışmayı, "bilişim teknolojilerinin kısmen ya da tamamen kullanımı ile iş yerine olan günlük yolculukların yerini alması" olarak tanımlamaktadır. Anadolu Üniversitesi Örgütsel Davranış kitabında ise uzaktan çalışma (tele çalışma) "evi terk etmeden işleri yürütmek" olarak yer almaktadır (Özkalp ve diğ., 2013, 15). Uzaktan çalışma, "merkezi ofis sınırları dışında gerçekleşen, esnek ve bağımsız bir çalışma formu"dur (Yılmaz, Pajo, Güzeler, 2014, 430). Yer ve zaman kavramlarından bağımsız çalışmayı ifade eden uzaktan çalışma, bugünün en popüler çalışma yöntemlerinden birisi olmaktadır (Bingöl, 2014, 110).

Uzaktan çalışma, kurum için yenilikçi stratejiler ya da çalışanlar için yeni bir çalışma dünyası yaratmak için bir araç olmaktadır. Aynı zamanda uzaktan çalışma, yeni iş dünyasının zorluklarını aşmanın bir yoludur. Uzaktan çalışma (telework) bugün gelişmekte olan kurumsal ve bireysel ihtiyaçlara bağlı en son teknolojilerin bir ürünüdür (Johnson, 1997). İş yeri dışındaki çalışma etkinlikleri örgütlerin bilgi ve

iletişim teknolojilerinden yararlanma olanaklarına göre iş yeri dışında çalışanların ihtiyaç duyduğu esnekliği sağlamakta, coğrafi ve örgütsel engelleri ortadan kaldırmaktadır (Bingöl, 2014, 111). Uzaktan çalışma kavramı, ulaşım ve kentsel planlamadan etik, hukuk, sosyoloji ve örgütsel çalışmalara kadar uzanan disiplinlerde araştırmalara ilham kaynağı olmaktadır (Bailey, Kurland, 2002, 383).

3.2.2. Uzaktan Çalışan Kavramı

Bilgi teknolojilerinin kullanımı ve yaygınlaşması son zamanlarda artarak devam etmekte, böylelikle daha fazla çalışan bilgisayar ağları ve telekomünikasyon cihazları kullanarak iş yerinden uzak konumlardan -yani işverenin tesislerinden ayrı olarak- çalışabilmektedir. Bu şekilde çalışanlara uzaktan çalışan (tele çalışan) denmektedir (Welz, Wolf, 2010, 2). Günümüzde tele çalışanlar iletişim teknolojilerinin hazır olduğu yer ve zamanlarda merkez ofisle bağlantı kurarak işlerini yerine getirebilmektedirler (Yılmaz, Pajo, Güzeler, 2014, 436). Johnson (1997) çalışmasında uzaktan çalışan (teleworker) kavramına tarihsel bir yorum getirmektedir. Alexander Graham Bell'in telefonu icat ettikten sonra ilk konuşmasını gerçekleştirdiği kişinin tarihteki ilk uzaktan çalışan olduğunu belirtmektedir. 1992 yılında Birleşik Krallık'da yapılan bir araştırmada ise uzaktan çalışan aşağıdaki gibi tanımlanmaktadır (Huws, 1993, 2'den aktaran Erdem, 1997, 61-62):

- Araştırma öncesi 4 hafta içerisinde, işveren için en az 10 işgünü veya 10 iş gününe eşit saat miktarında çalışan,
- Bu sürenin en az yarısında iş yerinden uzakta çalışan,
- İstihdam statüsü veren veya vermeyen, işveren ile yapılmış direkt bir sözleşmeye sahip olan,
- İşini yaptığı süre içerisinde bir telekomünikasyon ve bilgisayar kullanan,
- Teknoloji olmaksızın uzaktan çalışamayan bir kişidir.

Uzaktan çalışma kavramı birbirinden farklı bir dizi çalışma şeklini kapsamakta ve birbirinden çok farklı tanımlar yapılabilmektedir. En yaygın kabul gören tanımlardan birine göre uzaktan çalışan (Soysal, 2006, 136);

- Çalıştığı kurum içerisinde bağımlı işçi statüsüne sahip olan,
- Çalışma zamanının en az %50'sini uzaktan çalışan olarak işverenin ana iş yerinden uzakta harcayan,

- Uzaktan çalışma yapabilmek için bir bilgisayar, kelime-işlemci veya kendisini işverenine bağlayan bir iletişim cihazı kullanma ihtiyacında olan çalışandır.

Avrupa düzeyinde uzaktan çalışma üzerine çalışmalar yaparak rapor hazırlayan Euro-Telework, uzaktan çalışanları çalışma sürelerine göre ikiye ayırmaktadır. Asli çalışanlar ev tabanlı, mobil ve bağımsız çalışanlar olmak üzere düzenli olarak uzaktan çalışanları kapsarken, ikincil çalışanlar haftada bir gün veya daha az uzaktan çalışanları kapsamaktadır (Göktürk, 2007, 210). Birleşik Krallık Ulaştırma Bakanlığı (UK's Departent of Transport) için yapılan araştırmada ise üç tip uzaktan çalışandan bahsedilmektedir (Johnson, 1997, 12):

- **Marjinal Uzaktan Çalışanlar (Marginal Teleworkers):** Uzaktan çalışmanın iş modelinin rutin bir görünümü haline gelmesi için yeterli ve düzenli olmadığı, haftada en fazla bir gün uzaktan çalışanlardır.
- **Bağımsız Uzaktan Çalışanlar (Substantive Teleworkers):** Uzaktan çalışmanın, iş düzeninin rutin bir yönü haline gelmesi için yeterli ve düzenli olduğu, her hafta bir veya daha fazla gün evlerinde çalışanlardır.
- **Baskın Tele çalışanlar (Dominant Teleworkers):** Uzaktan çalışmanın asıl yöntem veya iş olduğu, haftanın en az üç günü uzaktan çalışanlardır.

Huws ve diğerleri (1996, 1) tele çalışanları kısmen ev tabanlı uzaktan çalışanlar (partially home based teleworkers), tamamen ev tabanlı çalışanlar (fully home based teleworkers), hareketli uzaktan çalışanlar (mobile teleworkers), serbest uzaktan çalışanlar (freelance teleworkers) ve işveren tarafından kontrol edilen yerlerde çalışan uzaktan çalışanlar (teleworkers employed on remote sites controlled by the employer) beş farklı kategoriye ayırmışlardır. Kısmen ev tabanlı tele çalışanlar işlerini bazen evlerde bazen de işverenin tesislerinde gerçekleştirmektedirler. Tipik olarak yetenekli ve güvenilir profesyoneller ve yönetici personeller bu kategoridedir. Tamamen ev tabanlı çalışanlar bütün işlerini evden gerçekleştirmektedirler. Genellikle düşük vasıflı ve tekrarlayan işleri içermekte, ödemeler iş bittikten sonra yapılmaktadır. Geleneksel ev çalışmasında kadın çalışanlar yoğunlukta olmaktadır. Serbest uzaktan çalışanlar tamamen evde yerleşik çalışmakta ancak birden fazla işveren/müşteri için çalışabilmektedirler. Çevirmenlik, yazarlık, editörlük ve bilgisayar programcıları bu çalışanlara örnek olarak verilebilmektedir. Satış

temsilcileri ve denetimciler gibi hareketli çalışanlar ise geleneksel çalışma biçimlerini yeni teknolojileri kullanarak genişletmektedir ve hareketli uzaktan çalışanlar kategorisinde yer almaktadırlar. Son kategoride ise çalışanlar uzaktan çalışma merkezi (tele merkez) gibi işveren tarafından kontrol edilen merkezde işlerini yürütmektedirler (Bibby, 1996, 9-10). Bir diğer ayrım ise çalışanların çalışma sürelerine göre tam zamanlı uzaktan çalışanlar ve yarı zamanlı uzaktan çalışanlar olarak sınıflandırılmasıdır. Yarı zamanlı uzaktan çalışanlar belirli periyotlarda operasyonel faaliyet alanının dışında görev yapmaktadır. Tam zamanlı uzaktan çalışanlar ise iş fonksiyonlarını çoğunlukla veya tamamen belirlenen operasyonel merkezlerin dışında gerçekleştirmektedirler (Nicklin, Cerasoli, Dydyn, 2016, 46'dan aktaran ILO, 2016, 5).

Uzaktan çalışmanın uygulama alanları ülkelere göre farklılık göstermekte, özellikle program yazma, çevirmenlik, muhasebe ve mimarlık işlerinde başarılı bir şekilde uygulanmaktadır (Tozlu, 2011, 113). Naktiyok ve İşcan (2003, 58) çalışmalarında bu tarz çalışmanın daha çok bilgi işçileri için uygun olduğunun kabul edildiğine yer vermekte, ancak uzaktan çalışmanın programlamacılar gibi sadece bilgisayar odaklı çalışanlarının değil, muhasebeciler, yazarlar, analistler, satış elemanları, araştırma çalışanları ve daha birçok meslek mensubu için yeni bir dünya olduğu belirtilmektedir (Johnson, 1997, 3). Gallup (2017, 152) hazırladığı raporda 2012-2016 yılları arasında finans/sigorta/emlak, ulaşım, üretim/inşaat, perakende, sağlık hizmetleri, bilgisayar /enformatik sistemler/matematik ile hukuk ve kamu politikası gibi farklı sektörlerde çalışanların uzaktan çalışma zamanlarında artış olduğunu belirtmektedir. Johnson (1997, 29) çalışmasında uzaktan çalışmaya geçiş yapabilecek personelin seçilmesi için belirli temel ölçütlere bakılması gerektiğine dikkat çekmektedir;

- Kendi kendini motive edebilen, sorumlu ve güvenilir,
- Az denetimle bağımsız olarak çalışabilen, ancak ne zaman iletişim kuracağını ve ne isteyeceğini bilen,
- Sonuç odaklı, kendi öncelikleri ile tarihlerini belirleyebilen ve bunları gerçekleştirebilen,
- Mevcut pozisyonlarında başarılı ve güvenilir,
- Kurumu anlayan ve kültürünü takdir eden,
- Değişen iş gereksinimlerine adapte olabilen,

- Uzaktan çalışma konusunda heyecanlı ve hevesli.

Uzaktan çalışanların en çok olduğu ülkelere bakıldığında, uzaktan çalışmanın en çok kullanıldığı ülke Amerika Birleşik Devletleri olmaktadır. Gallup (2017, 150) hazırladığı çalışmada Amerika Birleşik Devletleri'nde 2012 yılında çalışanların %39'unun zaman dilimlerinin en azından bir kısmında uzakta çalıştığını, 2016 yılında ise bu oranın %43'e çıkarak uzaktan çalışmanın artan bir trend olduğunu belirtmektedir. Avrupa'da ise uzaktan çalışanların sayısı Amerika'ya göre daha az olmaktadır. Avrupa Yaşam ve Çalışma Koşullarını İyileştirme Vakfı'nın çalışmasına göre Avrupa'da Danimarka, Hollanda, İsveç ve Lüksemburg uzaktan çalışma konusunda öne çıkmaktadır (Eurofound, 2017, 90). Türkiye'ye bakıldığında uzaktan çalışma diğer ülkelere oranla daha yeni bir uygulama olmaktadır (Meşhur, 2010, 19). Türkiye'deki çalışma yaşamına özellikle son 10 yılda giren uzaktan çalışmaya talep çalışanlar tarafından artmakta, iş arayanlar açısından ise tercih sebeplerinden olmaktadır (Uzaktan çalışmaya artan talep şirketleri harekete geçirdi, 2018). Uzaktan çalışma Amerika Birleşik Devletleri, Kanada, Japonya, Avustralya ve Avrupa Birliği ülkelerinde hızla yaygınlaşmakta, Singapur, Malezya ve Brezilya gibi gelişmekte olan ülkelerde de belirgin bir şekilde artmaktadır (Tozlu, 2011, 112).

3.2.3. Uzaktan Çalışma Türleri

Başlangıçta uzaktan çalışma, öncelikli olarak ev esaslı uzaktan çalışma olarak tanımlanmakta (Aguilera ve diğ., 2016, 1), ancak uzaktan çalışma (telework) kavramı, elektronik ev çalışmasından daha karmaşık çalışma biçimlerine doğru genişleyen, evrimsel bir süreçten geçmektedir. Artık uzaktan çalışma, merkezi ve uzaktan çalışma merkezlerinde (tele merkez), müşteri alanlarında ya da evde çalışma gibi farklı çalışma kombinasyonlarını ifade etmek için giderek daha fazla kullanılmaktadır (Di Martino, Wirth, 1990, 530). Uzaktan çalışma teknolojik araçlar kullanılarak evde, özel dizayn edilmiş merkezlerde veya gezgin olarak gerçekleştirilebilmektedir (Soysal, 2006, 147). Ev esaslı uzaktan çalışma, merkez esaslı uzaktan çalışma ve hareketli (mobil) uzaktan çalışma olarak uzaktan çalışmanın üç temel biçimi bulunmaktadır (Meşhur, 2010, 5).

3.2.3.1. Ev Esaslı Uzaktan Çalışma

Uzaktan çalışma genellikle çalışma kısmının bir süresinin uzaktan, genellikle evden, gerçekleştirilmesiyle uygulanmaktadır (Arvola ve diğ. 2017, 202). Ev esaslı uzaktan çalışma (home-based telework) işverenin tesislerinden uzakta, çalışanın evinde gerçekleşen ücretli çalışmayı ifade etmektedir (Vittersø ve diğ., 2003, 201). Sanayi Devrimi sonrası iş yerleri evlerden fabrika ve ofislere kayarak toplumu bütünüyle değiştirmiş, günümüzde ise teknolojik gelişmelerin ilerlemesi iş yerlerini tekrar eve döndürerek toplumu bir kez daha değiştirmektedir (Erdem, 1997, 78).

En yaygın uzaktan çalışma biçimi, çalışanın yeni bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanarak kendi evinde çalışmasını gerçekleştirmesidir. Geleneksel ev çalışması ile kıyaslandığında, bu çalışma türü yeteneklere, örgütlenme biçimlerine, farklı bir beceri yelpazesine ve merkezi işverenle bağlantılara dayanmaktadır (Di Martino, 1990, 530). Geleneksel ev çalışmasında çalışanlar bir veya birden fazla işveren için, kendi evlerinde, yalnız veya aile üyeleriyle ücret karşılığı mal ve hizmet üretebilmekte, ev esaslı uzaktan çalışmada ise çalışmanın bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin kullanılarak evde gerçekleşmesi ifade edilmektedir (Soysal, 2006, 147).

Ev esaslı uzaktan çalışma bir seyahat talebi yönetimi stratejisi olarak ortaya çıkmış, uzaktan çalışma seyahati azaltarak trafik sıkışıklığı ve ulaşımla ilgili sorunları olumlu yönde etkileyebilecek şekilde tasarlanmıştır (E Silva, Melo, 2017, 832). Bu çalışma türünün amacı bireysel olarak stres ve yorgunluk gibi faktörleri, toplumsal olarak trafik sıkışıklığı ve hava kirliliği gibi faktörleri azaltmaktır (Aguilera ve diğ., 2016, 1). Ev esaslı uzaktan çalışma ayrıca çalışanlara rahat ve gürültüden uzak bir ofis ortamı sunmakta, çalışanlar müdahalelere maruz kalmadan, aile yaşamlarından kopmadan ve dinleme fırsatları bularak çalışma imkanına sahip olmaktadır (Meşhur, 2010, 5). İş ve aile yaşamını birleştirebilmede daha fazla esneklik, işe gidip gelme süresinin azalması ve buna bağlı faydalar, yaşam şekli talepleri ve alternatif çalışma seçenekleri gibi etkenler çalışanları ev esaslı uzaktan çalışmaya motive eden faktörler olmaktadır (Burch, 1991, 37'den aktaran Tan, 2007, 43). Ev esaslı uzaktan çalışmanın olumlu ve olumsuz yanlarına çalışmanın ileriki kısımlarında ayrıntılı olarak yer verilecektir.

Ev esaslı uzaktan çalışma uygulanma sıklığına göre kısmi ev esaslı uzaktan çalışma ve tam zamanlı ev esaslı uzaktan çalışma olarak ikiye ayrılmaktadır. Kısmi ev esaslı uzaktan çalışmada çalışma zaman zaman evde, işverenin mekanında, müşterinin mekanında veya yolda gerçekleşebilmektedir. Bu çalışma biçimi genellikle yüksek vasıflı personel tarafından yapılmakta, çalışanlar zamanlarının bir kısmını müşterilerin, satıcıların veya diğer firmaların mekanlarında harcamaktadırlar. Müşterilerin mekanlarında daha fazla zaman harcama eğiliminde olan satış personelleri bu kategoriye girebilmektedir. Tam zamanlı ev esaslı uzaktan çalışmada ise çalışma bir işveren veya bir aracı için yapılmakta ve işler tamamen evden yürütülmektedir. Genellikle veri girişi, yazım, uzaktan satış (tele sales/tele satış) veya rutin idari işler gibi büro işlerini kapsayan tam zamanlı ev esaslı uzaktan çalışma ise geleneksel evde çalışmaya en yakın çalışma biçimi olmaktadır. Bu çalışma biçiminde sosyal izolasyon, işin belirsizliği ve düşük ücret gibi problemler gündeme gelmektedir (Soysal, 2006, 148). Daha önce de belirtildiği gibi bu çalışma türünün olumlu ve olumsuz etkilerine ileriki kısımlarda daha ayrıntılı yer verilecektir.

3.2.3.2. Merkez Esaslı Uzaktan Çalışma

Uzaktan çalışma biçiminin ortaya çıktığı ilk zamanlarda ev esaslı uzaktan çalışma baskın çalışma biçimi olmasına rağmen, merkez bazlı uzaktan çalışma (center-based telework/telework centres) da 1990'ların ortalarında yükseliş kazanmıştır (Nilles, 1991, 427). Uzaktan çalışma öncelikli olarak ev esaslı uzaktan çalışma olarak tanımlanmakta (Aguilera ve diğ., 2016, 1), ancak kavram elektronik ev çalışmasından daha karmaşık biçimlere doğru genişlemektedir. Uzaktan çalışma kavramı elektronik ev çalışması, uzaktan çalışma merkezleri ve hareketli çalışma gibi farklı durumları kapsamaktadır (Di Martino, Wirth, 1990, 530).

Bölgesel bir merkezden çalışma, uzaktan çalışmanın bir diğer türü olmaktadır (Nilles, 1991, 413). Kurumların bilgisayar ve iletişim olanakları ile donattıkları elektronik merkezleri ifade eden uzaktan çalışma merkezleri (tele merkezler) potansiyel iş gücünden en az maliyetle faydalanabilmeyi ve işleri kolaylaştırılabilmesini amaçlamaktadır (Soysal, 2006, 149). Ev esaslı uzaktan çalışma oldukça yaygın olsa da merkez esaslı uzaktan çalışma hem evden hem de ofisten uzakta çalışmak üzere, iş yolculuğunu içeren yeni bir çalışma formu olmaktadır. Ev esaslı çalışmanın dezavantajlarının azaltılabilmesi için, bazı

çalışanlar ana ofise gitmek yerine doğrudan gözetimden uzak olan ve çalışanın yakınında olan bu merkezlerden çalışmaktadırlar (Stanek, Mokhtarian, 1998, 53-54). Uzaktan çalışma merkezleri geleneksel ofis ortamından daha sık ve teknolojik donanıma sahip olmakta, geniş ağlarla birbirlerine bağlanmakta ve genellikle çalışanlara yakın yerlere kurulmaktadırlar (Soysal, 2006, 150).

Merkez esaslı uzaktan çalışmanın farklı türleri bulunmaktadır. Yerel çalışma merkezleri (neighbourhood centres) çalışanların evlerinin yakınında bulunmakta, uzaktan eğitim (tele-education), uzaktan alışveriş (tele-shopping) veya boş zaman etkinlikleri gibi başka amaçlar için de kullanılabilmektedirler. Bu merkezler farklı kullanıcılar tarafından paylaşılan, çeşitli işletmelere veya serbest meslek sahiplerine ait olan elektronik tesislerdir (Di Martino, Wirth, 1990, 530). Teleköyler (telecottage) ve uydu çalışma merkezleri (satellite work centre) ise uzakta yer alan uzaktan çalışma merkezlerinin iki ana formu olmaktadır. Yerel çalışma merkezlerine kıyasla merkez ofise uzaklıkları daha fazla olmakta, bu uzaklık bir ulaşım aracı ile, normal bir trafik yoğunluğunda merkez ofise gidip-gelmenin zaman açısından mümkün olmadığı veya çok zaman alacağı bir uzaklık olarak tarif edilebilmektedir (Erdem, 1997, 97). Uydu merkezleri bir organizasyonun içinde coğrafi olarak merkez ofisten uzakta ancak elektronik iletişimin içinde yer alan merkezlerdir (Di Martino, Wirth, 1990, 530). Uydu merkezleri aynı ülke içinde uzak alanlarda veya farklı ülkelerde kurulabilmektedirler. Böylelikle farklı ülkelerdeki yerel iş gücünden de faydalanılabilmektedir (Soysal, 2006, 150). Örneğin Xerox Tokyo'nun bir banliyösünde Shin-Yurigaoka İstasyonu yakınında bilgisayar, telekonferans ve diğer donanımları olan bir uydu ofisine sahip olmakta, sadece çalışanlar merkez ofise gitmeden orada çalışabilmektedirler (Kurland, Bailey, 1999, 54). Teleköyler ise bilgi teknolojilerinin yerel halk için eğitim, iş ve boş vakitlerini değerlendirebilmeleri amacıyla küçük, kırsal alanlarda kurulan merkezlerdir. Teleköyler sayesinde şehir merkezlerinden uzak kırsal alanda yaşayan kişiler bilgi teknolojilerine ulaşma imkanına kavuşmaktadırlar (Soysal, 2006, 150-151). Teleköyler kamu tarafından finanse edilmekte, sistemler hakkında eğitim yoluyla bilişim teknolojileri bilincini geliştirmeyi amaçlamaktadır. Bazı teleköyler küçük işletmeler için ek hizmetler sağlayabilmektedirler (Johnson, 1997, 69).

Merkez esaslı uzaktan çalışmanın ev esaslı uzaktan çalışmaya göre avantajlı yönleri bulunmaktadır. Çalışanlar iş yeri ortamı ile bağlantı kurmakta, sosyal izolasyona

maruz kalmamakta, işe gidip gelme zamanından tasarruf sağlamakta ve evden çalışmanın yarattığı olumsuz çalışma ortamından kurtulabilmektedirler. Kurumlar veri girişi gibi basit ve ana iş yeri ile fiziki bağlantıya ihtiyaç duyulmayan işleri bu merkezlerde yaptırma yolunu seçmekte, büyük kurumlar teleköyler ve uydu çalışma merkezleri sayesinde uzak bölgelerdeki yerel iş gücünden faydalanmaları mümkün olmaktadır (Soysal, 2006, 152). Uzaktan çalışma merkezleri başlangıçta maliyetli olsa da hem işveren hem çalışan için avantajları bulunmaktadır (Mokhtarian, 1991, 276):

İşveren açısından;

- Daha profesyonel bir imaj,
- Azalan güvenlik ve gizlilik endişeleri,
- Uzaktan çalışmanın verimliliğine daha fazla güvenme,
- Daha geleneksel yapıda bir çalışan ve mülkiyet kavramı.

Çalışan açısından;

- Evde bulunmayabilecek çalışma alanına uygun bir çözüm,
- Evde gerçekleşebilecek aile içi rahatsızlıkların azalması,
- Evde muhafaza etmek için pahalı olan ekipman sorununun azalması,
- Profesyonel ve sosyal etkileşim içerisinde olma,
- Evden çalışmaya uygun olmayan birçok kişi ve iş için eve yakın bir merkezden etkili çalışma sağlama.

3.2.3.3. Hareketli Uzaktan Çalışma

Uzaktan çalışma sadece iş yeri dışında sabit bir noktada çalışmayı ifade etmemekte (Soysal, 2006, 152), hareketli çalışma (mobile work), gittikçe daha fazla insan için çalışma yaşamının gerekli bir parçası haline gelmektedir. Teknolojik gelişmeye bağlı olarak teknolojik desteğe duyulan ihtiyaç, çalışanların kurum tesislerinden uzakta çalışırken önemli bilgilere erişmelerini sağlayan teknolojik cihazların hızlı bir şekilde gelişmesine yol açmıştır (Paridon, Hupke, 2009, 2). Hareketli çalışma birden fazla lokasyonda ve lokasyonlar arasında seyahat ederken çalışmayı içermektedir (Hurme, 2005, 102). Hareketli uzaktan çalışma (mobile telework), çalışmanın ev, uzaktan çalışma merkezleri, tren, uçak ve otel gibi her yerde diz üstü bilgisayarlar, cep telefonları ve çağrı cihazları gibi iletişim olanakları yardımı ile gerçekleştirildiği

uzaktan çalışma şeklidir. Üst kademe yöneticiler, satış personelleri ve eğitim uzmanları gibi farklı fonksiyonlarda çalışanlar bu çalışma türünü tercih etmektedirler (Berkün, 2012, 45).

Hareketli uzaktan çalışma, zamanlarını genellikle müşterinin mekanlarında harcayan ve/veya çalışmaları seyahat içeren çalışanlar tarafından gerçekleştirilmektedir (Daniels, Lamond, Standen, 2001, 1154). Hareketli uzaktan çalışma esnek ve müşteri odaklı çalışma organizasyonunu giderek daha fazla yansıtmaktadır. Bu çalışma biçimi daha çok satış ve müşteri ilişkileri, denetçiler ve saha yöneticileri gibi çeşitli teknik ve ticari çalışanlara hitap etmektedir. Hareketli uzaktan çalışanlar geçici ya da hareketli çalışma yerlerinde, iletişim teknolojilerini kullanarak haftada en az on saat çalışmaktadırlar (Valenduc, Vendramin, 2001, 245-247). Hareketli uzaktan çalışmada çalışmaları seyahat içeren profesyoneller merkez ofise, e-postalara ve veri bankalarına erişebilmek için elektronik haberleşme olanaklarını kullanabilmekte (Di Martino, Wirth, 1990, 530), satış temsilcileri ve müfettişler gibi çalışanlar geleneksel hareketli çalışma biçimlerini yeni teknolojiyi kullanarak genişletmektedirler (Bibby, 1996, 9). Hareketli uzaktan çalışanlar çantalarının içinde adeta ofis taşımakta, telefon ve dizüstü bilgisayar gibi teknolojik araçlar çalışanların vazgeçilmezleri olmaktadır (Soysal, 2006, 152).

Hareketli uzaktan çalışmanın olumlu ve olumsuz yönlerine bakıldığında hareketli uzaktan çalışmada sosyal izolasyon görülmemekte, ancak bu çalışma türünün çalışanlar arasında sosyal bütünlüğü zedeleyerek çalışanların işverenlerin yüksek talepleri altında ezildikleri belirtilmektedir. Hareketli uzaktan çalışanlar diğer uzaktan çalışma türlerinin çocuklu ailelere getirdiği kolaylıklardan faydalanamamakta ve bu çalışma türü genellikle genç iş gücü tarafından tercih edilmektedir (Soysal, 2006, 152-153). Tremblay ve Thomsin (2012, 110) çalışmalarında uzaktan çalışma ve hareketli çalışmanın çalışanların iş arkadaşları tarafından daha az müdahale edilmesi, çalışma takviminin esnekliği, kişisel ve mesleki gelişim, daha az seyahat süresi ve azalan zaman kaybı, daha iyi organize edilen çalışma saatleri, artan fırsatlar ve mesleki yaşam ile özel, aile ya da kişisel sorumluluklar arasında daha iyi bir zaman dağılımı gibi baskın avantajlarından bahsetmektedirler. Johannessen (2000, 3-4) ise çalışmasında hareketli uzaktan çalışmanın, ev esaslı uzaktan çalışmadan çeşitli şekillerde farklılık gösterdiğini belirtmektedir. Hareketli uzaktan çalışanlar ev esaslı uzaktan çalışanlara göre;

- Daha ciddi teknik sorunlarla karşılaşabilmekte,
- Daha fazla çalışma yeri seçenekleri bulabilmekte,
- Kurum merkezinden uzakta çalışma seçenekleri bulabilmekte,
- Müşteriler için daha ulaşılabilir olabilmekte,
- Müşteri ilişkilerine bağlı olarak hastalık eşikleri daha yüksek olabilmekte,
- Bir müşteriyle uzun bir süre veya merkezden uzak bir konumda çalıştıkları takdirde daha az bir işverenle özdeşleşmeye sahip olabilmekte,
- Yakın müşteri iletişimi nedeniyle daha çok bilgi üretebilmekte,
- Uzaktan yönetim riskiyle daha fazla karşı karşıya kalabilmekte,
- Uzun bir süre bir müşteri ile yakın çalıştıkları takdirde çalışma temposu üzerinde daha az kontrol sahibi olabilmekte,
- Müşteri ile ilgili işlerde daha fazla stresle karşılaşabilmekte,
- İş ve özel yaşamlarını dengelemede daha fazla sıkıntıyla karşılaşabilmekte,
- Satış organizasyonlarındaki sonuçlarda yüksek görünürlük nedeniyle terfilerden daha fazla faydalanabilmekte,
- Sınırsız erişilebilme potansiyellerinden ötürü belirli sınırları çizmek için daha büyük zorluklarla karşılaşabilmektedirler.

3.2.4. Uzaktan Çalışmanın Etkileri

Uzaktan çalışma biçimine yönelik yazında ve iş yaşamında olumlu ve olumsuz etkiler tartışılmaktadır. Çalışmanın bu kısmında yazındaki çalışmalardan yola çıkılarak uzaktan çalışmanın bireye, örgüte ve topluma yönelik olumlu ve olumsuz etkilerinden bahsedilecektir.

3.2.4.1. Uzaktan Çalışmanın Olumlu Etkileri

3.2.4.1.1. Bireysel Olumlu Etkiler

Uzaktan çalışma yönteminde çalışanlar başta benzin, zaman, park yeri ve giyinme gibi harcamalardan tasarruf etmektedirler (Özkalp ve diğ., 2013, 15). En belirgin tasarruflar seyahat masrafları ile iş için özel satın alınan kıyafetlerde görülmektedir (Harpaz, 2002, 76). Çalışanlar açısından kıyafet giderleri ve trafikte vakit kaybı azalacaktır (Toduk, 2014, 32). Esneklik, özerklik, kişisel özgürlük, bireysel çalışma, azalan yolculuk süresi, azalan masraflar, artan iş fırsatları, kişisel faaliyetlere katılımın artması, aile üyeleriyle geçirilen zamanın artması, artan verimlilik ve daha

iyi bir yaşam kalitesi uzaktan çalışmanın bireysel olumlu etkileri olmaktadır (Meşhur, 2010, 7).

Birçok çalışan için uzaktan çalışmanın yarattığı esneklik, aile sorumluluklarını ve yaşam tarzlarını bir gelir elde etmeyle uzlaştırmak için pratik yollar aramasında anahtar bir faktör olmaktadır (Di Martino, Wirth, 1990, 533). Çalışanlar evde daha çok vakit geçirmekte, bu durum da çalışanların aileleriyle daha fazla zaman geçirerek çocukların duygusal gelişimlerine katkıda bulunmalarına yardımcı olmaktadır (Özkalp ve diğ., 2013, 15). Evin çalışma yerine dönmesi çalışanlara küçük çocukları ve engelli veya yaşlı aile üyeleriyle ilgilenme konusunda esneklik sağlamaktadır. Uzaktan çalışma sayesinde çalışanlar ailelerine, sosyal yaşamlarına, gönüllü çalışmalara ve boş zaman aktivitelerine daha fazla zaman ayırabilmekte, boş zamanlarını daha etkili yönetebilmektedirler (Harpaz, 2002, 76-77).

Araştırma firması Gallup UK tarafından yapılan çalışmada uzaktan çalışmanın bireye esneklik, kolaylık, seyahat süresinden tasarruf ve daha etkili bir çalışma sağladığı belirtilmektedir (Johnson, 1997, 19). İşe gidip gelirken harcanan zamanın önemli miktarda azalması çoğu çalışanı bu çalışma yöntemine teşvik etmektedir (Di Martino, Wirth, 1990, 533). Uzaktan çalışma imkânına sahip çalışanların daha fazla profesyonel ve kişisel zamanı bulunmaktadır. Ortalama günlük 50 dakikalık bir gidiş geliş yılda neredeyse beş haftaya denk gelmekte, ev ofislerindeki ve diğer uzak konumdaki çalışanlar, iş günü boyunca daha verimli olabilmektedirler (Apgar IV, 1998). Alvin Toffler "şüphesiz ki yaptığımız en üretken olmayan şey, milyonlarca insanı her sabah ve akşam arazi boyunca ileri ve geri taşımaktır…" diyerek bu durumun insan yaratıcılığı için bir zaman kaybına, hava kirliliğine, yakıt harcanmasına, çalışanlar için maliyetin artmasına ve daha birçok probleme yol açtığını belirtmektedir (Toffler, 1983, 26). Uzaktan çalışma sayesinde çalışanların işe gidiş geliş süresi, yolda yaşadıkları problemler ve ulaşım maliyetleri azalmaktadır (Naktiyok, 2001, 55; Tozlu, 2011, 113). Çalışanlar trafikte uzun ve stresli saatler yaşayarak zaman kaybına uğramakta, uzaktan çalışma yöntemi çalışanlara işe gidip gelme süresi ve maliyetlerinde tasarruf sağlamlarına yardımcı olmaktadır. Seyahat süresinin kısalması daha fazla boş zaman, daha az stres ve daha iyi bir yaşam kalitesine yol açmaktadır (Harpaz, 2002, 76). Çalışanlar daha az stresli olacak ve bu durum yaptıkları toplantıların verimlilik ve etkinliğini artıracaktır (Toduk, 2014, 33).

Uzaktan çalışanlar ayrıca ofislerden uzaklaşarak daha fazla özerklik kazanmakta ve işlerine yoğunlaşarak daha üretken çalışabilmektedirler (Di Martino, Wirth, 1990, 533). Oregon Enerji Bakanlığı'na göre uzaktan çalışma sayesinde çalışanlar daha yaratıcı ve üretken olmakta, daha kaliteli çalışmak için fırsat bulmakta, çalışma takvimlerini ve hayatlarını esneklik ile daha iyi kontrol altına almakta ve sıklıkla işe gidip gelmedikleri için zaman ve paradan tasarruf ederek daha az stres yaşamaktadırlar. Ayrıca çalışanlara gösterilen güven, verilen sorumluluk ve bağımsızlık sayesinde çalışanlar kendileri ve işleri hakkında daha iyi hissetmektedirler (Johnson, 1997, 37).

Kurland ve Bailey (1999, 57) çalışmalarında uzaktan çalışma türlerine göre olumlu ve olumsuz etkileri ele almaktadırlar. Ev esaslı uzaktan çalışmanın daha az seyahat süresi, maliyetlerden tasarruf, azalan stresi, yer değiştirmeye gerek olmaması, artan özerklik, çalışma planında esneklik, ofisteki politikaların bulunmaması, iş-yaşam dengesi ve daha fazla iş tatmini gibi bireysel avantajlarından bulunmaktadır. Merkez esaslı uzaktan çalışmada da stres, seyahat süresi, maliyetler ve iş tatmini açısından faydalar görülmekte, hareketli uzaktan çalışma ise çalışanlara özerklik, çalışma planında esneklik ve ofis politikalarının yer almaması konusunda avantaj sağlamaktadır. Avrupa Yaşam ve Çalışma Koşullarını İyileştirme Vakfı iş birliği ile Uluslararası Çalışma Örgütü'nün yaptığı çalışma da uzaktan çalışmanın seyahat süresinin azalması, çalışma zamanının organizasyonu açısından daha fazla esnekliğe yol açan çalışma süresinde özerklik, daha iyi bir iş-yaşam dengesi ve daha yüksek verimlilik gibi çalışanlar üzerindeki olumlu etkilerini ortaya koymaktadır (Eurofound-ILO, 2017, 3).

3.2.4.1.2. Örgütsel Olumlu Etkiler

Uzaktan çalışma yöntemi çalışanlara olduğu kadar işverenlere de çeşitli konularda fayda sağlamaktadır. Artan istihdam maliyetleri, nitelikli eleman ihtiyacı, farklı lokasyonlarda konumlanan çalışanlar ve ofis masrafları gibi iç etkenler çalışma biçimlerini etkilemeye başlamıştır (Johnson, 1997, 19). Geleneksel ofislerin yanı sıra ortaya çıkan alternatif iş yerine birçok kuruluş öncülük etmekte ve uzaktan çalışma alternatif iş yerinin en yaygın kabul gelen uygulamalarından biri olmaktadır. Amerika Birleşik Devletleri'nde birçok insan teknolojik dönüşümlerin etkisiyle evden çalışmakta, organizasyonel anlamda uzaktan çalışma maliyetlerin düşürülmesine katkıda bulunmaktadır. Öncü kurumlara örnek olarak AT&T,

1991'den itibaren insanların ihtiyaç duymadığı ofisleri kapatmış, bazılarını birleştirmiş ve genel maliyetleri düşürerek nakit akışını artırmıştır. Bir diğer örnek olan IBM, Kuzey Amerika'daki satış ve dağıtım biriminde yılda 100 milyon $ tasarruf sağlamaktadır (Apgar IV, 1998). Uzaktan çalışma için hazırlanacak ekipman ve ek işletme maliyetleri özellikle ofis fiyatlarının yüksek olduğu Londra ve Tokyo gibi büyük şehirlerdeki masrafları dengelemekte (Di Martino, Wirth, 1990, 531), genellikle pahalı şehir merkezlerinde veya endüstri alanlarında bulunan kira, emlak, vergi, bakım ve mülkiyet maliyetlerinden tasarruf sağlamaktadır. Otopark, ulaşım, seyahat masrafları ve fazla mesai gibi işçilik masraflarının azaltılması da ek tasarruflara yol açmaktadır (Harpaz, 2002, 78). Kurumların sanal ortamlarda çalışmaya başlaması kurumların emlak, elektrik ve su giderlerinin azalmasını sağlayacaktır (Toduk, 2014, 32).

Tasarrufların yanı sıra alternatif iş yeri kurumları, yetenekli ve yüksek motivasyonlu çalışanları elde tutma konusunda avantaj sağlamakta, çalışanların kişisel üretkenlik ve etkinliğini önemli oranda artırmaktadır (Apgar IV, 1998). Birçok iyi ücretli, yüksek nitelikli çalışan yolda uzun zaman harcadıkları için her gün ofise gitmek istememektedirler (Johnson, 1997, 19). İşletmeler entelektüel sermayeye bağımlı olmakta ve işletmeler için en önemli konulardan biri değerli çalışanların elde tutulmasını sağlamaktır. Kurumlar her zaman en iyi çalışanlarını kaptırma riski altındadır ve yetenekli çalışanların kurumun başarısı için anahtar bilgi ve deneyimleri ile birlikte kurumdan ayrılma ihtimalleri bulunmaktadır. Ayrılan çalışanların yerine başkalarını koymak ise uzun ve maliyetli bir süreç olup kurumların karlılığını ve müşteri memnuniyetini etkilemektedir. Bu bağlamda çalışanları elde tutmak için kurumu tercih edilen bir işveren haline getirmek önem arz etmektedir (Harvard Business School, 2015).

Uzaktan çalışma, işveren ve kurumları artan verimlilik, artan yaşam kalitesi, ofis-mekan tasarrufu, çalışma veriminin artması, iş ilişkilerinde esneklik, daha iyi müşteri hizmeti, artan motivasyon, azalan maliyetler, azalan devamsızlık ve nitelikli iş gücü açısından olumlu etkilemektedir (Alkan Meşhur, 2007, 267). Di Martino ve Wirth (1990, 531-532) çalışmalarında esnek organizasyon ve maliyetlerden tasarruf, verimliliğin artması, yetkin çalışanların işe alımı ve elde tutulması gibi kurumsal avantajlardan bahsetmektedirler. Araştırma firması Gallup UK'na göre uzaktan çalışma ofis alanından tasarruf, artan verimlilik, artan çalışan memnuniyeti, taşınma

maliyetlerinden tasarruf ve çalışanları elde tutma gibi konularda işletmelere fayda sağlayacaktır (Johnson, 1997, 19). Kurland ve Bailey (1999, 56) çalışmalarında uzaktan çalışma türlerine göre kurumsal avantajları ele almaktadırlar. Ev esaslı uzaktan çalışmanın kurumlara artan verimlilik, azalan devamsızlık, daha iyi çalışan morali, ofisteki bölünmelerin azalması, azalan masraflar, daha geniş yetenek havuzu, daha düşük iş-devir oranı gibi faydaları bulunmaktadır. Uydu ve yerel uzaktan çalışma merkezleri de verimliliği ve çalışan morallerini artırarak iş devir oranını azaltmakta ve kurum kültürü etkileşimine olanak sağlamaktadır. Hareketli uzaktan çalışma ise devamsızlığı azaltmakta ve verimliliği artırarak müşteri yakınlığı sağlamaktadır. Oregon Enerji Bakanlığı'na göre ise uzaktan çalışma sayesinde daha iyi iş performansı gerçekleşecek, çalışanların moralleri ve iş tatmini artacak, yetkin çalışanlar iş yerinde kalacak ve potansiyel yetkin çalışanlar için bir tercih sebebi olacaktır. Uzaktan çalışma imkânı sayesinde daha az hastalık izni ve devamsızlık gerçekleşecek, engelli, yaşlı ve uzak bölgelerdeki çalışanlara erişim sağlanacak, ofisteki daha az çalışan insan sayısı sayesinde ofis ve park alanlarından tasarruf sağlanacaktır (Johnson, 1997, 37). Uzaktan çalışma işletmelerde verimliliği ve motivasyonu artırarak devamsızlığın azalmasını sağlamakta, kuruma olumlu bir imaj yaratmakta ve çalışanların nerede olursa olsun çalışmalarına olanak sağladığı için kurumun insan kaynaklarını artırmaktadır (Harpaz, 2002, 78). Madsen (2003) de çalışmasında uzaktan çalışmanın etkili tasarlanarak uygulanması ve yürütülmesi sağlandığında kurumlara çalışanların elde tutulması ve istihdamı, verimlilik, kalite, iş tatmini, moral, kurumsal bağlılık, hizmet kalitesi, devamsızlık, maliyetler ve ofis alanı gereklilikleri gibi birçok konuda fayda sağlayacağını belirtmektedir. İstanbul ve yakın çevresinde uzaktan çalışanlar üzerinde yapılan bir araştırmanın sonucuna göre uzaktan çalışma çalışanların verimliliğini artırmaktadır (Naktiyok, 2001, 55). Ankara'daki kamu ve özel kurumlarda yapılan bir çalışmaya göre uzaktan çalışmaya olumlu bakan kurumların bu tutumlarının nedenleri sırasıyla artan iş verimliliği, nitelikli elemanların istihdam edilmesi, maliyetlerin azalması ve ofis mekan alanından tasarruf olmaktadır (Meşhur, 2010, 13). Uzaktan çalışma sayesinde vasıflı işçinin istihdamı daha kolay olmakta, devamsızlık azalmakta, kira ve ulaşım giderleri gibi belirli giderler sonucu maliyetler azalmakta ve verimlilikte artış sağlanmaktadır (Tozlu, 2011, 112).

3.2.4.1.3. Toplumsal Olumlu Etkiler

Trafik sıkışıklığı, kentsel kirlilik ve doğal felaketler gibi güçlü dış etkenler çalışma biçimlerini etkilemeye başlamıştır (Johnson, 1997, 21). Çalışmanın önceki kısmında bahsedildiği gibi uzaktan çalışma kavramı ilk petrol krizinden sonra 1970'li yıllarda Jack M. Nilles tarafından insanları taşımak yerine işi taşımanın teşvik edilmesi fikriyle enerji tasarrufunu sağlamaya yönelik bir çözüm önerisi olarak öne sürülmüştür (Alix, 2001; Dambrin, 2004, 359; Meşhur, 2010, 3; ILO, 2016, 2). Toffler (1983, 26) de iş için milyonlarca insanın her gün yola çıkmasının hava kirliliği ve yakıt harcama gibi birçok probleme yol açtığını belirtmektedir. Oregon Enerji Bakanlığı'nın hazırladığı rapora göre uzaktan çalışma sayesinde trafik sıkışıklığı azalacak, benzin tüketimi azalarak sınırlı enerji kaynakları korunacak ve hava temizlenmesine katkı sağlanacaktır (Johnson, 1997, 37). Her gün kuruma gitmeye gerek duyulmaması tüketimin azalmasına ve daha az karbon salınımına yardımcı olarak sürdürülebilir çevreye katkı sağlayacaktır (Toduk, 2014, 33). Kurland ve Bailey (1999, 58) çalışmalarında hareketli uzaktan çalışmanın sosyal fayda konusunda katkısının görülmediğini, ancak ev esaslı ve merkez esaslı uzaktan çalışmanın trafik yoğunluğu ve hava kirliliğini azaltabileceğini belirtmişlerdir. İşe gidip gelme süresindeki azalma arabaların neden olduğu hava ve gürültü kirliliğini azaltacaktır. Trafikteki azalma trafik sıkışıklığının, potansiyel trafik kazalarının ve toplu taşıma üzerindeki baskı ve yoğunluğun azalmasını sağlayacaktır. Uzaktan çalışma ayrıca belediyelerin yol tamiri gibi yapı ve enerji konusundaki maliyetlerini azaltmaya yardımcı olacaktır (Harpaz, 2002, 79). Uzaktan çalışma hava kirliliğini azaltacak ve trafiğin en yoğun olduğu saatlerde yollardaki sıkışıklığın azalmasına yardımcı olacaktır (Alkan Meşhur, 2007, 266). Türkiye'de İstanbul'a odaklanıldığında bu çalışma yönteminin kullanılması sabah ve akşam oluşan iş trafiğini azaltarak insanların daha az stresli olmasına yardımcı olacaktır (Toduk, 2014, 33).

Uzaktan çalışma sayesinde engelli, yaşlı ve uzak bölgelerdeki çalışanlara erişim artacaktır (Johnson, 1997, 37). Uzaktan çalışma ayrıca özel ihtiyaçları olan bireyler için bir çözüm olup, iş yaşamındaki ayrımcılığı azaltacaktır. Çalışma yaşamı iş arayanlar, küçük çocuklu kadınlar, yaşlılar, engelliler, evden ayrılma konusunda güçlük çekenler, farklı din, kültür ve gelenekteki bireyler gibi daha geniş toplum üyelerine hitap edecektir (Harpaz, 2002, 79). Uzaktan çalışma yönteminde yer alan

engelli çalışanların istihdamı rekabet avantajına katkı sağlamaktadır. Amerika Birleşik Devletleri'nde American Express tarafından pilot bir uzaktan çalışma programı uygulanarak yüksek motivasyonlu ve yetkin çalışan kaynağı ortaya çıkmıştır. Amerika'da kar amacı gütmeyen ve engellilere eğitim sağlayan bir kurum olan LIFT'in hazırladığı rapora göre eğitimi tamamlayanlar %100 başarı oranı ortaya koymaktadır. İşletmelerin gösterdiği ilgi, engelli bireylerin istihdam edilmesini amaçlayan kamu girişimleriyle eşleşebilmektedir (Di Martino, Wirth, 1990, 532). Uzaktan çalışma ile çalışan engelliler daha rahat ve huzurlu bir çalışma ortamına sahip olacak, çalışmayan engelliler için ise yeni bir istihdam seçeneği ortaya çıkacaktır (Meşhur, 2006, 118). Berkün (2012, 152) de çalışmasında engelli bireylerin ev esaslı uzaktan çalışmaya yönelik olumlu bir bakış açısına sahip olduklarını, bu çalışma biçiminin engellilere yeni istihdam fırsatları sunarak atıl potansiyelin çalışma yaşamına katılmasına yardımcı olacağını belirtmektedir. Uzaktan çalışma sayesinde ağır sakatlığı bulunan ve normal emek piyasasında yer alamayacak engellilere fırsat sunulacak, çalışma yaşamında yer alan engelliler için ise daha rahat bir çalışma ortamı sağlanacaktır. Ankara'daki özel ve kamu kuruluşları üzerinde yapılan bir çalışmaya göre kurumlar uzaktan çalışma sayesinde engelli çalışanlara iş fırsatı tanıma konusunda olumlu bir tutum sergilemektedirler (Meşhur, 2010, 17). Japonya'da yaşlı ve engelliler için özel olarak oluşturulmuş uzaktan çalışma merkezleri için yerel otoritelere yardımcı olunmakta ve özel işletmelere vergi indirimleri sağlanmaktadır (Tozlu, 2011, 112).

Uzaktan çalışmaya yönelik bir diğer toplumsal fayda ise kadın istihdamı üzerindedir. Gelişmekte olan ülkelerde kadınların iş gücüne katılım oranları erkeklere ve gelişmiş ülkelere oranla çok daha düşük olmakta, bu oranın yüksek olması ekonomik kalkınma için en temel faktörler arasında yer almaktadır. Evde çalışma uygulamaları kadınların iş gücüne katılma yollarından bir tanesi olmakta, birçok ülke kadın istihdamı konusunda bu yöntemden daha fazla faydalanmaya başlamaktadır (Berkün, Alacahan, Yavuz, 2015, 58).

Loubier (2017) uzaktan çalışmanın daha yaşlı jenerasyonları iş yaşamında tutmak için bir yöntem olduğunu belirtmektedir. Yaşam masrafları ve hayat pahalılığının artması 64 yaş ve üzeri çalışanların birikimlerinin yeterli olmamasına yol açmakta ve bu yaş grubundaki çoğu insan çalışmaya devam ederek geç emekli olmayı tercih

etmektedirler. Uzaktan çalışma sayesinde bu jenerasyondakiler her gün işe gitmek zorunda kalmayacak, sağlık kontrollerine vakit bulabileceklerdir.

Uzaktan çalışmanın kullanım alanına yönelik bir diğer fikir de kırsal ve izole alanlarda istihdam yaratmak için bu çalışma türünü kullanmak ve böylelikle bölgesel dengesizliklerin azaltılmasına yardımcı olmaktır. Fikir, daha önce uzak bölgelerde bulunmayan hizmetleri sağlamak için kamu girişimleri tarafından ortaya çıkarılmıştır. Avrupa Komisyonu uzaktan çalışmanın kentsel ve kırsal, merkezi ve çevre bölgeler arasındaki sosyal ve ekonomik uçurumu azaltma potansiyelini ve çalışmanın sadece bireyi değil tüm toplumun çalışma gruplarını kapsayacak şekilde yoğunlaştırılmasını vurgulamaktadır. İzole bölgelere yapılan ilk uygulama, yeni bilgi ve iletişim teknolojileri tarafından sunulan eğitim, iş ve eğlence amaçlı kırsal alanlardaki merkezler olan teleköylerdir (Di Martino, Wirth, 1990, 532-533). Daha önceki bölümlerde de belirtildiği gibi teleköyler bilgi teknolojileri konusundaki farkındalığı geliştirmeyi amaçlamaktadırlar. Teleköyler teknolojik ekipmanlarla donatılan ve devlet tarafından finanse edilen merkezler olmaktadır (Johnson, 1997, 69). Teleköy düşüncesi ilk olarak İsveç'te ortaya çıkmış, sonrasında Avrupa'nın diğer ülkelerine yayılmıştır. Teleköyler sayesinde şehir merkezlerinden uzakta kalan kırsal alanda yaşayan kişiler bilgi teknolojilerine ulaşabilmektedirler (Soysal, 2006, 150).

3.2.4.2. Uzaktan Çalışmanın Olumsuz Etkileri

Uzaktan çalışma yöntemi gelişmekte olan bir çalışma biçimi olup yazında üzerine çalışmalar yapılmakta ve iş yaşamında işverenler tarafından dikkat çeken bir konu olmaktadır. Yapılan çalışmalarda uzaktan çalışmanın bireysel, örgütsel ve toplumsal avantajları kadar eleştirilerin de bulunduğu görülmektedir. Çalışmanın bu kısmında uzaktan çalışma yönteminin olumsuz etkileri ele alınacaktır.

3.2.4.2.1. Bireysel Olumsuz Etkiler

Uzaktan çalışma yöntemiyle ilgili yapılan eleştirilere bakıldığında çalışanları olumsuz etkileyebilecek sosyal izolasyon konusu gündeme gelmektedir (Johnson, 1997, 19; Kurland, Bailey, 1999, 57; Shin, Sheng, Higa, 2000, 94; Harpaz, 2002, 77; Soysal, 2006, 147; Meşhur, 2010, 7). Genellikle uzaktan çalışanlar geleneksel iş yerindeki sosyal ağdan uzakta çalıştıkları için karşılaştıkları en büyük zorluğu izolasyon olarak ifade etmektedirler. İş arkadaşlarıyla etkileşim eksikliği nedeniyle

ortaya çıkan sosyal izolasyon çalışanlarda hayal kırıklığına yol açmakta, bunun yanı sıra mesleki izolasyona da neden olabilmektedir (Kurland, Bailey, 1999, 61). Evden çalışma bireyin iş yerindeki diğer çalışanları ve olayları etkileme yeteneğini zayıflatabilmekte, bu durum da geniş bir sosyal hayat ve sosyal etkileşime ihtiyaç duyan birini olumsuz etkileyebilmektedir (Harpaz, 2002, 77). Sosyal izolasyon kaygısı ve çalışanların örgütlenme güçlüğüne yol açması sendikaların uzaktan çalışma yöntemine soğuk bakmasına neden olmaktadır (Soysal, 2006, 147). İşverenlerin uzaktan çalışma programını çalışanların haftada en az bir gün ofise gelmelerini sürdürecek şekilde planlamaları çalışanların ofisin sosyal çevresinden ve meslektaşlarından izole olmasını engelleyecektir (Alkan Meşhur, 2007, 267).

Uzaktan çalışma yöntemine ilişkin bir diğer eleştiri ise iş ve aile yaşamı konusu olmaktadır. Bir önceki kısımda uzaktan çalışma sayesinde çalışanlar tarafından aile üyelerine daha fazla zaman ayrıldığı, aile üyeleri ve aile sorumluluklarına ayrılan zamanda esneklik sağlandığı ve bu çalışma yönteminin iş ve aile yaşamı arasındaki dengenin kurulmasında bireye avantaj sağladığı belirtilmişti (Di Martino, Wirth, 1990, 533; Kurland, Bailey, 1999, 57; Harpaz, 2002, 76; Alkan Meşhur, 2007, 267; Meşhur, 2010, 7; Özkalp ve diğ., 2015, 15). Ancak yazında uzaktan çalışmanın iş ve yaşam dengesine yönelik etkileri hem olumlu hem olumsuz olarak iki yönlü tartışılmaktadır. Uzaktan çalışma çalışanların iş ve ev yaşamı arasında denge kurulmasına katkı sağlayabileceği gibi dengenin bozulması sorununa da yol açabilmektedir (Alkan Meşhur, 2007, 267). Uzaktan çalışma iş ve yaşam alanlarının ayrılmasına olanak sağlamamakta ve sınırların olmaması çalışanlar açısından problem yaratabilmektedir. Evden çalışan bir birey için aile üyelerinden gelen talepler çalışanın etkinliğini etkileyebilmektedir (Harpaz, 2002, 77). Uzaktan çalışanlar çalışmak için elverişli bir ev ortamı oluşturmakta zorluk çekebilmekte, özellikle çocuklar ebeveynlerini çalışırken bölme eğiliminde olup çalışanların verimliliğini etkileyebilmektedir (Kurland, Bailey, 1999, 61). Evde geçirilen zaman, çocukların yaşı, evde bakıma ihtiyaç duyan aile üyelerinin varlığı ve evin çalışmaya uygunluğu gibi değişkenler uzaktan çalışmanın iş ve aile yaşamına olan etkisini değiştirebilmektedir.

Teknolojik kaynakların eksikliği çalışanlar açısından bir diğer potansiyel sorun olarak karşımıza çıkmaktadır (Meşhur, 2010, 7). Çalışan birey iş yerinde bir problemle karşılaştığında teknik destek, tamir ekibi ve sekreter gibi destek ekiplerine

ulaşabilmekte, ancak evde bu desteklerin bulunmaması çalışanı etkileyebilmektedir (Harpaz, 2002, 77). Teknik desteğe ihtiyaç duydukları zaman çalışanlara yardım hattı, yerinde inceleme ve gerekirse ziyaret etme gibi imkanlarla teknik desteğe erişimleri sağlanmalıdır (Johnson, 1997, 4).

Toparlanacak olursa uzaktan çalışmanın bireye yönelik potansiyel dezavantajları farklı çalışmalarda aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir;

- Dikkat dağınıklığı, sosyal iletişim eksikliği, yetersiz çalışma alanı, özel ekipman ve öz disipline duyulan ihtiyaç (Johnson, 1997, 19),
- Sosyal ve profesyonel izolasyon, örgüt kültüründen uzaklaşma, azalan ofis etkisi, iş ve aile yaşamındaki denge sorunları, resmi olmayan etkileşim, uygun olmayan ev ortamı, işe odaklanamama sorunu, daha uzun süre çalışma, kaynaklara erişim problemi ve teknik problemler (Kurland, Bailey, 1999, 57),
- Kariyer gelişimi, iş adaptasyonu, iş statüsü ve çevresel etkilere ilişkin olumsuz etkiler (Naktiyok, 2001, 56),
- Aidiyet duygusunun azalması, izolasyon hissi, iş ve ev alanlarının ayrılmaması, profesyonel desteğin eksikliği, mesleki ilerleme zorlukları, gerektiğinden fazla ulaşılabilme, kişisel uyumsuzluk ve yasal konular (Harpaz, 2002, 77-78),
- Kurumsal zorluklar, daha zor takım çalışması, çalışanların statü kaybı korkusu, terfi problemleri, çalışanların yöneticilerle olan ilişkilerinin zayıflaması, çalışanların fırsatlarının kısıtlanması, psikolojik problemler, sosyal izolasyon, yeterli olmayan teknolojik kaynaklar ve iş ile ev yaşamı arasında ortaya çıkabilecek problemler (Meşhur, 2010, 7),
- Diğer çalışanlarla yüz yüze konuşmak yerine e-posta ve telefonla ile iletişime geçilmesinin daha zor olması (Tozlu, 2011, 113).

3.2.4.2.2. Örgütsel Olumsuz Etkiler

Uzaktan çalışma yönteminin beraberinde getirdiği bazı zorluklar, işverenlerin bu çalışma yönteminin geleneksel ofis ortamına entegre edilmesine istekli olmalarını engelleyebilmektedir. En büyük zorluk yöneticilerin çalışanların performanslarını fiziksel olarak gözlemleme ihtimallerinin olmamasıdır. Çalışanların izlenememesi ve performanslarının gözlenememesi işverenler açısından endişe kaynağı olmaktadır (Kurland, Bailey, 1999, 59). Çalışanların fiziksel olarak gözden uzak olması örgütsel

özdeşleşme, sadakat ve bağlılık konularında potansiyel bir tehlike yaratabilmekte, çalışanların motivasyonları ve bağlılıklarını etkileyebilmektedir (Harpaz, 2002, 79). Çalışanların izlenmesindeki zorluklar, çalışanların motivasyonu, kontrolü ve güveni ile çalışanların işi istismar etme korkusu işverenler ve kurumları olumsuz etkileyebilmektedir (Alkan Meşhur, 2007, 267).

Uzaktan çalışmanın denetimi azaltması çalışanlarda sanal kaytarma davranışına yol açabilmektedir. Sanal kaytarma çalışanların çalışma saatlerinde kişisel amaçlar için kurumun internetini kullanmalarını ifade etmektedir (Lim, 2002, 675). Sanal kaytarma davranışı yapılan işin kalitesini, çalışanın üretkenliğini ve verimliliğini azaltmakta, işe odaklanmayı ve konsantrasyonu olumsuz yönde etkilemektedir. Bu durum işletmeleri yüksek meblağlara ve yasal yaptırımlara maruz bırakabilmekte, işletmeye ait kaynakların kullanımı internet bağlantısını yavaşlatarak işlerin ağırlaşmasına sebep olabilmektedir (Güngör, 2016, 170). Sanal kaytarma davranışı iş yaşamında süregelen bir sorun teşkil etmekte olup işverenler açısından ciddi endişe kaynağı haline gelmektedir (Karatepe, Güngör, 2017, 85). Uzaktan çalışma yöntemi için seçilecek çalışanlar kendi kendini motive eden, güvenilir ve sorumlu çalışanlar olmalıdır (Johnson, 1997, 29).

Bir diğer eleştiri konusu donanım maliyetleri ve kuruluş giderleridir (Johnson, 1997, 19; Alkan Meşhur, 2007, 267). Uzaktan çalışma yöntemine geçmek, çalışanlar için özel ekipman alınması, evde teknik destek sağlanması ve gerekli durumlarda ortaya çıkacak lojistik hizmetleri gibi maliyetlere yol açmaktadır (Harpaz, 2002, 79). Ancak çalışmanın önceki kısmında ayrıntılı belirtildiği gibi uzaktan çalışma yöntemine geçmek başlangıç için masraflı görünse de uzun vadede bu çalışma yöntemi işletmelerin maliyetlerini azaltmakta, çalışan memnuniyetini artırmakta ve nitelikli çalışanların elde tutulabilmesi için bir araç olmaktadır.

Uzaktan çalışanların teknolojiye erişim problemleri ve teknolojik kaynakların yetersizliği de işveren ve kurumları olumsuz etkileyebilmektedir (Alkan Meşhur, 2007, 267; Meşhur, 2010, 7). Çalışanlar iş yerinde destek ekiplerine ulaşabilmekte ancak uzaktan çalıştığı takdirde bu desteklerden uzak kalabilmektedir (Harpaz, 2002, 77). Çalışanların ihtiyaç duydukları zamanlarda teknik desteğe ulaşabilmeleri sağlanmalı, aksi takdirde aksaklık ve bekleme süresi kurumlar için maliyete yol açabilmektedir (Johnson, 1997, 4).

Alkan Meşhur (2007, 267) çalışmasında yukarıdaki konulara ek olarak kurumsal yapı değişiklikleri, görev tahsis hataları, kurumsal deneyim eksikliği, sendikaların olumsuz yaklaşımları, sigorta, sağlık ve güvenlik sorunları gibi dezavantajları da ele almaktadır. Kurland ve Bailey (1999, 56) ise çalışmalarında uzaktan çalışma yöntemi nedeniyle kurumlarda performansın izlenmesi, performansın ölçümü, yönetimsel kontrol, danışmanlık, sinerji, kıskanç meslektaşlar, resmi olmayan etkileşim, örgüt kültürü, sanal kültür, örgütsel sadakat, kişisel yetenekler, bireylerin uygunluk durumu, çalışma planı, iş koordinasyonu, iç müşteriler, iletişim, masraflar ve teknoloji gibi konularda ortaya çıkabilecek güçlüklerden bahsetmektedirler. Gallup UK raporunda uzaktan çalışmanın yüz yüze görüşme ihtiyacı, tercih edilen geleneksel metotlar, kuruluş giderleri ve iletişim problemleri gibi dezavantajları yer almaktadır (Johnson, 1997, 19). Ankara'da özel ve kamu kuruluşları üzerine yapılan bir araştırmaya göre uzaktan çalışmaya olumlu bakmayan kurumlarda yapılacak olan işin uzaktan çalışmaya uygun olmaması, çalışanların denetlenememesi ve kurumsal yapı değişiklikleri ön plana çıkmaktadır (Meşhur, 2010, 14). Kurumlardaki çalışan sayısı da uzaktan çalışmaya yönelik tutumu etkilemekte, 500 ve altı çalışanı olan kurumlar 501 ve üzeri çalışanı olan kurumlara göre daha olumsuz bir tutum sergilemektedirler (Meşhur, 2010, 17).

3.2.4.2.3. Toplumsal Olumsuz Etkiler

Toplumsal olumlu etkiler başlığı altında uzaktan çalışmanın enerji ve yakıt kullanımı, hava ve gürültü kirliliği, trafik sıkışıklığı, yaşlı ve engelli bireylerin istihdamı ve kırsal alanlardaki iş olanakları gibi farklı konularda topluma yönelik faydalarına yer verilmişti (Toffler, 1983, 26; Di Martino, Wirth, 1990, 532-533; Johnson, 1997, 37; Kurland, Bailey, 1999, 58; Alix, 2001; Harpaz, 2002, 79; Dambrin, 2004, 359; Meşhur, 2006, 118; Alkan Meşhur, 2007, 266; Meşhur, 2010, 3; Berkün, 2012, 152; ILO, 2016, 2; Loubier, 2017). Bununla birlikte uzaktan çalışmanın toplum açısından bazı zorlukları bulunmaktadır. Uzaktan çalışmanın etkili olabilmesi için toplumda bir bütün olarak uzaktan çalışma kültürünün gelişmesi gerekmektedir. Uzaktan çalışma yöntemine yönelik bir varsayım, çalışanın gün içinde evdeki kişilerle (arkadaşlar, akrabalar, komşular, vb.) sohbet etmek, çocukla ilgilenmek ve çalışma dışı işleri yapmak için müsait olduğu algısıdır (Kurland, Bailey, 1999, 61-62).

Daha büyük ancak muhtemel olduğundan daha az şüphelenilen bir diğer endişe de işi duygusal bir aktiviteden soyut bir bilgisayar aracına dönüştürerek evden çıkmamanın kişinin diğer insanlarla etkileşimde bulunma yeteneğini kademeli olarak azaltmasına neden olabileceğidir. Zamanla daha fazla insanın bu çalışma biçimine katılımı sosyal ilişkilerin doğasını rahatsız edici ve istenmeyen şekilde değiştirerek (Kurland, Bailey, 1999, 62) ilişkilerin kopuk olduğu bir topluma yol açabilmektedir. İçe dönük bir toplumda bireyler sosyal kurumlardan uzaklaşmakta, geleneksel ve etkili iletişimi kullanmak yerine modern ve diğer insanlarla duygusal iletişimden uzak yöntemlere yönelmektedirler. Uzaktan çalışmada fiziksel insan ilişkileri eksik olmakta, iletişim araçları aracılığıyla teslim edilen bilgi ancak mesajın bir kısmını çalışanlara iletebilmektedir. İnsanlar çoğunlukla elektronik haberleşmeye güvenmekte ancak bu durum diğer iletişim türlerinin daralmasına neden olmaktadır. İletişimin beden dili, jestleri ve benzeri temel bileşenleri kaybolmakta, mantıksal element korunabilirken duygu ve hisler eksik olmaktadır. Etkili iletişim sadece mantığa değil duygulara da hitap etmekte, bu durum uzaktan çalışmanın yayılmasında bir sınırlılık olmaktadır (Baruch, 2001; 130-132; Harpaz, 2002, 79-80). Etkili uzaktan çalışmanın en iyi sonuçları uzaktan çalışma ve ofiste çalışmanın dengeli bir karışımından elde edilebilmektedir (Baruch, 2001, 134).

4. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı uzaktan çalışma yönteminin çalışan annelerin iş-yaşam dengesi üzerindeki etkisini araştırmaktır. "Uzaktan çalışma yöntemi çalışan annelerin iş-yaşam dengesini etkilemekte midir?" sorusuna cevap aranmaktadır.

Teknolojik gelişmeler yaşamın her alanında olduğu gibi çalışma biçimlerini de etkilemektedir. Uzaktan çalışma, Türkiye için daha yeni bir yöntemdir. Yerli yazına bakıldığında uzaktan çalışma üzerine sınırlı sayıda araştırmanın yer aldığı görülmektedir.

Çalışma aynı zamanda "iş yeri inovasyonu (workplace innovation)" kavramına değinmektedir. İnovasyon kavramı özellikle 2000 sonrası artan bir trende sahip olmakta, inovasyonun farklı türleri gerek kurumların gündeminde gerekse yazında birçok sektör için ele alınmaktadır. İnovasyonun bir türü olan "iş yeri inovasyonu" ile ilgili ise Türkiye'deki yazında çalışmaya rastlanamamıştır. Bu bağlamda çalışmanın "iş yeri inovasyonu" kavramını ele alarak yazına katkı sağlaması ve yeni araştırma alanları için fikir oluşturması beklenmektedir.

İş-yaşam dengesi üzerine yapılan çalışmalar, iş-yaşam dengesini etkileyen sebeplere, iş-yaşam dengesinin etkilerine ve dengenin sağlanabilmesi için çözüm önerilerine ışık tutmaktadır. Özellikle demografik özelliklere bakıldığında çalışan kadınların iş-yaşam dengesi sorunları dikkat çekmektedir. Yerli yazında çalışan kadınların iş-yaşam dengesine odaklanan çalışmalar yer almış (Topgül, 2016; Koray, 2016; Seval, 2017; Keskin, 2018; Gürel, 2018; Ödemiş, 2018) ancak çocuk sahibi olan çalışan kadınların iş-yaşam dengesinde uzaktan çalışmanın etkisine yönelik bir çalışmaya rastlanamamıştır. Çalışan anneler üzerinde yapılan bu çalışmanın, uzaktan çalışma yönteminin çalışan annelerin iş-yaşam dengeleri üzerindeki etkilerini ortaya koymaya yardımcı olması beklenmektedir.

Uzaktan çalışma üzerine Türkiye'deki akademik çalışmaların azlığı, iş yeri inovasyonu kavramı ile çalışan annelerin iş-yaşam dengesinde uzaktan çalışmanın etkisine yönelik bir çalışmaya rastlanamaması nedeniyle bu çalışmanın yazına katkı sağlaması beklenmektedir.

Crosbie ve Moore (2004) çalışmalarında evden çalışmanın iş-yaşam dengesine olan etkilerini farklı meslek gruplarında çalışan ve farklı demografik özelliklere sahip çalışanları ele alarak incelemişlerdir. Bu çalışmada ise farklı sektörlerde çalışan ve bu imkana sahip olan profesyonel çalışan anneler örneklem olarak ele alınmış, bu yöntemin etkilerine çalışan anne gözüyle odaklanılmıştır.

Kıcır (2015) çalışmasında çevirmenleri ele alarak evden çalışmanın iş-yaşam dengesine etkisini incelemiştir. Bu çalışmanın örneklemini ise çalışan anneler oluşturmaktadır. Çevirmenlik mesleği gereği evden çalışma imkânı bulunmaktadır. Bu çalışmada ise uzaktan çalışma, farklı sektörlerde ve farklı pozisyonlardaki çalışanlara, bağlı olunan kurumun sağladığı bir imkân olarak ele alınmaktadır.

Hilbrecht ve diğerleri (2008) ise çalışmalarında uzaktan çalışan anneleri ele almışlardır. Ancak çalışmalarında örnekleme konu olan anneler tek bir finansal kuruluşta çalışmakta ve örneklemdeki on sekiz annenin iki tanesi yarı zamanlı on altı tanesi tam zamanlı uzaktan çalışmaktadır. Bu tezin örnekleminde ise farklı sektör ve pozisyondaki çalışan annelerle görüşülmüş ve uzaktan çalışmanın çalışan annelerdeki ortak etkisine yönelik sonuçlar çıkarılmaya çalışılmıştır. Araştırmada tam zamanlı uzaktan çalışanlar ele alınmamakta, daha önce belirtildiği gibi söz konusu çalışma organizasyonel bir dönüşümle çalışanlara sağlanan bir imkân olmaktadır. Bu nedenle çalışanlar genellikle haftanın bir veya iki günü ya da ihtiyaç halinde bu imkândan faydalanabilmektedirler. Hilbrecht ve diğerleri (2008)'nin örneklemindeki çalışan annelerin yaşları 6 ila 18 yaşları arasında okul çağındaki çocukları bulunmakta, bu çalışmada ise okul öncesi daha küçük yaştaki çocukları olan çalışanlar bulunarak onların deneyimlerine de yer verilmektedir.

Bu çalışma özellikle insan kaynakları açısından iş-yaşam dengesinin sağlanmasına yönelik teknolojik uygulamalara çalışan anneler perspektifinden ele alarak dikkat çekecektir.

4.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma yöntemi olarak nitel araştırma yöntemi seçilmiştir. Nitel araştırma, insan ve grup davranışlarının nedenini ve nasılını anlamaya yönelik olup bireylerin algı, duygu, tecrübe ve düşünceleri gibi öznel verileri ele almaktadır. Nitel araştırmada araştırmaya katılan bireylerin araştırma konusu veya olayla ilgili algı ve deneyimleri ortaya konulmaktadır. Gözlem ve mülakat gibi teknikler sayesinde karşılıklı etkileşime girilebilmekte, böylelikle araştırmaya katılan bireylerin yorumları elde edilebilmektedir (Gürbüz, Şahin, 2017, 406-408). Nitel araştırma, araştırma konusu değişkenlerin günlük yaşam devam ederken incelenebilmesine olanak sağlamaktadır (Gürbüz, Şahin, 2017, 181).

4.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmanın çalışan annelerin deneyimlerine odaklanması nedeniyle nitel araştırma yöntemlerinden mülakat tekniği ile veri toplanması uygun görülmüştür ve yarı yapılandırılmış mülakat gerçekleşmiştir. Mülakat, sözlü iletişim yoluyla insanları ve onlarla ilişkili durumları anlamaya çalışan bir veri toplama tekniği olmakta, amaç araştırma sorusu hakkında veri toplamaktır (Gürbüz, Şahin, 2017, 184). "Mülakat" kavramı, tamamen yapılandırılmamış etkileşimler, yarı-yapılandırılmış durumlar ve son derece resmi etkileşimler gibi pek çok temeli kapsamaktadır (Bernard, 2006, 210). Yarı-yapılandırılmış mülakat türünde araştırmacıya mülakat öncesinde belirlediği soru ve konu başlıkları rehberlik etmekte ancak araştırmacı belirli sınırlar dâhilinde bu rehberin dışına çıkabilmektedir (Gürbüz, Şahin, 2017, 184). Bir araştırmacıyla mülakat yapmak için birden fazla fırsatın bulunmadığı durumlarda en iyi teknik yarı-yapılandırılmış mülakat olmaktadır. Yarı-yapılandırılmış mülakatta belirli bir sırada ele alınması gereken soru ve konular bulunurken, yapılandırılmamış mülakatta olduğu gibi serbestlik becerileri de gerekmektedir (Bernard, 2006, 212).

Mülakat soruları oluşturulurken literatürdeki birçok çalışmadan yararlanılmıştır. "İş-yaşam dengesi", "uzaktan çalışma" ve "çalışan anneler" konularında yapılan çalışmalar, anket ve mülakat soruları harmanlanmış, çalışmanın amacına uygun olarak danışman yardımıyla mülakat soruları hazırlanmıştır. İş-yaşam dengesi konusunda Greenhaus, Collins ve Shaw (2003)'ın çalışması ile Carlson, Kacmar ve Williams (2000)'ın iş-aile çatışması ölçeğinden, çalışan kadınların iş-yaşam dengesi

üzerine Topgül (2016)'ün çalışmasından, uzaktan çalışma üzerine Alkan Meşhur (2007)'un çalışmasından, evden çalışmanın iş-yaşam dengesine etkisi ile ilgili Kıcır (2015)'ın çevirmenler üzerinde uyguladığı mülakat sorularından ve Hilbrecht ve diğerleri (2008)'nin uzaktan çalışan anneler üzerine yaptıkları çalışmalardan yola çıkılmış, araştırmaya uygun olacak şekilde mülakat soruları şekillendirilmiştir.

4.4. Araştırmanın Uygulanması

Bu çalışmada yüz yüze gerçekleşen mülakatlar sırasında öncelikle demografik özelliklerin belirlenmesi için bir form dağıtılmıştır. Telefon, Whatsapp ve Skype üzerinden gerçekleşen mülakatlar esnasında ise demografik sorular, mülakat sorularından önce sorulmuştur.

Mülakatlar katılımcıların izniyle ses kaydına alınmıştır, ses kaydına alınmayan çalışanların mülakatları esnasında ise yazılı olarak not tutulmuştur.

Mülakatlar çalışanlara uygun olan zaman ve yöntemle gerçekleştirilmiştir. Uzakta oturan ve yoğun olan çalışanlar telefon ile Skype ve Whatsapp gibi iletişim araçlarıyla mülakat talep etmişlerdir. Tablo 6'da mülakatların gerçekleştirildiği tarih, mülakat süresi ve gerçekleşme yeri ile ilgili ayrıntılı bilgiler yer almaktadır.

Tablo 6: Mülakat Bilgileri

Görüşülen Kişiler	Mülakat Tarihi	Mülakat Başlangıç	Mülakat Bitiş	Mülakat Süresi (dk)	Mülakat Yeri
Y.D.	12.03.2019	19.34	19.56	22	Telefon
G.E.	13.03.2019	20.07	20.29	22	Telefon
B.Ö.	14.03.2019	09.00	09.26	26	Skype
D.E.	15.03.2019	13.40	14.13	33	Whatsapp (görüntülü)
P.K.	18.03.2019	20.56	21.17	21	Telefon
Y.A.	19.03.2019	15.30	15.48	18	Telefon
E.G.	24.04.2019	14.15	14.30	15	Telefon
E.Y.	06.05.2019	11.00	11.45	45	Genel Müdürlük
F.F.	13.05.2019	13.30	14.00	30	Genel Müdürlük
M.A.	13.05.2019	14.00	14.30	30	Genel Müdürlük
G.K.	27.05.2019	12.00	12.30	30	Genel Müdürlük
Ö.A.	21.06.2019	10.20	11.00	40	Genel Müdürlük
G.Ö.	21.06.2019	13.45	14.15	30	Genel Müdürlük
B.E.	21.06.2019	15.00	15.30	30	Genel Müdürlük
S.D.	27.06.2019	10.15	10.45	30	Genel Müdürlük
A.K.	27.06.2019	11.00	11.30	30	Genel Müdürlük

4.5. Örneklem

Örneklem çalışan annelerden oluştuğundan öncelikle bu çalışma yönteminin uygulandığı kurumlara ve sonrasında çalışmaya katılmak isteyen çalışan annelere ulaşılmıştır. Çalışan anneler üzerine yoğunlaşıldığından araştırmaya katılan çalışanların bulunmasında kartopu örnekleme tekniği kullanılmıştır. Kartopu örnekleme tekniğinde araştırmacıların kimi zaman araştırmaya dâhil edeceği deneklere ulaşmaları zor olmakta, böyle durumlarda araştırmaya uygun bir veya birkaç denek tespit edilerek bu deneklerden elde edilen bilgi veya tavsiyelerden hareket edilmekte ve diğer deneklere ulaşılmaya çalışılmaktadır. Bulunan denekler aracılığıyla aynı özellikleri taşıyan başka deneklere de ulaşılabilmektedir (Gürbüz, Şahin, 2017, 133).

Araştırmada 12.03.2019-27.06.2019 tarihleri arasında farklı sektörlerde çalışan 16 anne ile mülakat gerçekleşmiştir. Örnekleme konu olan çalışan annelerin çalıştıkları sektörler ve çalıştıkları pozisyonlar Tablo 7'de belirtilmiştir. Mülakatlar gerçekleştirilirken çalışanlara gizlilik esası olacağı söylenmiştir. Bu sebeple çalışmada çalışanlar, isim ve soyisimlerinin baş harfleri ile ifade edilmiştir.

Tablo 7: Çalışanların Çalıştıkları Sektörler ve Mülakat Şekli

Kod	Pozisyon	Sektör	Mülakat Şekli
Y.D.	Kalite Uzmanı	İlaç (Sağlık)	Telefon
G.E.	Kalite Güvence Uzmanı	İlaç (Sağlık)	Telefon
B.Ö.	Kıdemli Danışman	İnsan Kaynakları Danışmanlık	Skype
D.E.	İşe Alım Danışmanı	İnsan Kaynakları Danışmanlık	Whatsapp (görüntülü)
P.K.	SAP Danışmanı	Bilişim ve Danışmanlık	Telefon
Y.A.	Departman Asistanı	İlaç (Sağlık)	Telefon
E.G.	Satış Destek Sorumlusu	Hızlı Tüketim Ürünleri	Telefon
E.Y.	IT Danışmanı	Bankacılık	Yüz yüze
F.F.	Agile Koçu	Bankacılık	Yüz yüze
M.A.	Dış İletişim Müdürü	Bankacılık	Yüz yüze
G.K.	İş Analisti	Bankacılık	Yüz yüze
Ö.A.	İş ve Transformasyon Yönetimi Kıdemli Yöneticisi	Bankacılık	Yüz yüze
G.Ö.	COO Ofis Kıdemli Müdür	Bankacılık	Yüz yüze
B.E.	Finansal Kontrol Yöneticisi	Bankacılık	Yüz yüze
S.D.	Kredi ve Risk Müdür Yardımcısı	Bankacılık	Yüz yüze
A.K.	İletişim Uzmanı	Bankacılık	Yüz yüze

4.6. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları

Araştırma uzaktan çalışma imkânına sahip olan 16 çalışan annenin iş-yaşam dengesiyle ilgili deneyimleriyle sınırlıdır. Çalışma İstanbul ili ile sınırlı olmaktadır ve 16 çocuk sahibi çalışan ile mülakat yoluyla araştırma gerçekleşmiştir. Araştırma 12.03.2019-27.06.2019 tarihleri arasında gerçekleştirilen mülakatları kapsamaktadır.

Araştırma "iş-yaşam dengesi" ve "uzaktan çalışma" üzerine hazırlanan mülakat soruları ve bu sorulara verilen cevaplar ile sınırlı olmaktadır. Ayrıca araştırma mülakatı gerçekleştirenin yetkinliği ile çalışanların sorulara verdiği cevaplar ve mülakata ayırdıkları zaman ile sınırlı olmaktadır.

Araştırmaya katılan çalışanların sorulara herhangi bir etki altında kalmadan, içtenlikle ve dürüstçe yanıt verdikleri varsayılmaktadır. Bunu sağlamak için çalışanlara isimlerinin gizli kalacağı, çalışmada kurum isimlerine değil sektörlere yer verileceği söylenmiştir.

4.7. Verilerin Analizi

Nitel veri analizi gerçekliği ortaya çıkarmaya ve anlamaya çalışırken tümevarımcı bir yaklaşıma sahip olmaktadır. Nitel veri analizi çeşitli aşamalardan oluşmaktadır (Gürbüz, Şahin, 2017, 434):

1. Aşama: Çeşitli yöntem ve tekniklerle elde edilen verilerin detaylı incelenmesi
2. Aşama: Araştırma konusuyla ilgili verilerin ayrılması ve diğer verilerin ayıklanması
3. Aşama: Analiz işlemine tabi tutulanların isimlendirilmesi veya kodlanması
4. Aşama: Etiketlenen verilerden benzer olanların aynı kategori ve temalar içerisinde toplanması
5. Aşama: Temaların ve/veya kategorilerin isimlendirilmesi
6. Aşama: Kategori ve/veya temaların birbiriyle karşılaştırılması ve ne tür bağlantılar olduğu ortaya çıkarılmaya çalışılması
7. Aşama: Açıklamalar ve yorumlar yapılması
8. Aşama: Araştırmanın raporlanması

Mülakatlar esnasında 15 çalışan annenin izniyle ses kaydı alınmış, ses kaydı alınmayan 1 çalışan anne için mülakat esnasında notlar alınmıştır. Ses kayıtları dikkatli bir şekilde yazıya dökülmüş ve birkaç kez dinlenerek gözden geçirilmiştir. Ses kaydı alınmayan mülakatta ise dikkatli bir şekilde notlar alınmıştır. Yazıya dökülen ses kayıtları ve mülakatta tutulan notlardan belirli temalar not alınmış ve bu temalar belirli başlıklar altında toplanmıştır. Konuyla ilgili olmayan bilgiler ayıklanmıştır.

5. BULGULAR

5.1. Demografik Bulgular

Çalışanlara mülakat öncesi demografik form dağıtılmış, böylelikle mülakata katılan çalışanların yaş, öğrenim durumu, medeni durum ve çocuk bilgilerine ulaşılmıştır. Yaş aralığında ağırlıklı olarak 35-49 yaş aralığındaki çalışanlar yer almakta, onu 26-34 yaş aralığındaki çalışanlar takip etmektedir. Öğrenim durumunda ise lisans ve yüksek lisans seviyesinde eğitim seviyesi öne çıkmaktadır. Medeni duruma bakıldığında evli çalışan anneler yoğunluktadır. Tablo 8'de çalışmaya katılanların demografik bilgileri ayrıntılı bir şekilde verilmektedir.

Tablo 8: Çalışanların Demografik Bilgileri

YAŞ			**MEDENİ DURUM**		
Yaş Aralığı	**Çalışan Sayısı**	**%**	**Medeni Durum**	**Çalışan Sayısı**	**%**
26-34	5	31,25	Evli	14	87,5
35-49	11	68,75	Bekâr	2	12,5
ÖĞRENİM DURUMU			**ÇOCUKLARIN YAŞI**		
Öğrenim	**Çalışan Sayısı**	**%**	**Yaş Aralığı**	**Çocuk Sayısı**	**%**
Lise	1	6,25	0-3	7	33,33
Lisans	8	50	4-7	10	47,62
Lisansüstü	7	43,75	8-11	4	19,05
SAHİP OLUNAN ÇOCUK SAYISI					
Çocuk Sayısı		**Çalışan Sayısı**		**%**	
1		11		68,75	
2		5		31,25	
SEKTÖR BİLGİSİ					
Sektör		**Çalışan Sayısı**		**%**	
Bankacılık		9		56,25	
Bilişim		1		6,25	
İlaç (Sağlık)		3		18,75	
Hızlı Tüketim Ürünleri		1		6,25	
İK Danışmanlık		2		12,5	

Tablo 8 – devam

MESLEKİ TECRÜBE			KURUMDAKİ TECRÜBE		
Yıl Aralığı	**Çalışan Sayısı**	**%**	**Yıl Aralığı**	**Çalışan Sayısı**	**%**
1 yıldan az	0	0	**1 yıldan az**	1	6,25
1-5 yıl	1	6,25	**1-5 yıl**	7	43,75
6-10 yıl	2	12,5	**6-10 yıl**	2	12,5
11-15 yıl	8	50	**11-15 yıl**	4	25
16-20 yıl	5	31,25	**16-20 yıl**	2	12,5

Çocuk sayısına bakıldığında mülakat gerçekleştirilen annelerin çoğunlukla tek çocuğu olduğu görülmektedir. Çocukların yaş aralığıyla ilgili bilgiler Tablo 8'de verilmiştir.

Bankacılık sektöründe yer alan ve kurumsal olarak uzaktan çalışmaya geçmiş iki ayrı firmanın bulunması nedeniyle bankacılık sektörü çalışmada ön plana çıkmaktadır. Bankacılık sektöründe yer alan kurumlardan biri Türkiye'de uzaktan çalışmaya geçen ilk büyük firma olmaktadır.

Demografik formda çalışanların tecrübeleri mesleki tecrübe ve kurumdaki tecrübe olarak iki ayrı başlıkta yer almaktadır. Mesleki tecrübede 11-15 yıl aralığı, kurum tecrübesinde ise 1-5 yıl aralığı daha fazla olmaktadır.

5.2. Kurumların Uzaktan Çalışma Uygulamalarına İlişkin Bulgular

Mülakatlar gerçekleştirildikten sonra uzaktan çalışma yöntemine ilişkin elde edilen bilgiler dikkatlice incelenmiş ve temalarına göre alt başlıklar altında toplanmıştır. Bu başlık altında uzaktan çalışma yöntemine nasıl geçildiği, uzaktan çalışırken yapılan işler, uzaktan çalışma günleri ve saatleri ile uzaktan çalışma mekanı tercihine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

5.2.1. Uzaktan Çalışma Yöntemine Geçiş

Yapılan mülakatlarda çalışanlara sağlanan uzaktan çalışma organizasyonel bir dönüşüm sonucunda gerçekleşmiştir. Daha önce belirtildiği gibi çalışmaya konu olan iş yeri inovasyonundan bahsedebilmek için bu çalışma yönteminin daha önce uygulanmamış olan kurumlarda uygulanmaya başlaması gerekmektedir. Bundan

dolayı serbest çalışmadan ve uzaktan çalışan olarak istihdam edilmekten farklılaşmaktadır.

Çalışmanın gerçekleştirildiği beş firmada mülakatların gerçekleştiği tarihe göre dönüşüm ilaç sektöründeki firma için 3 sene, insan kaynakları danışmanlık sektöründe yer alan firma için 3 ay, hızlı tüketim ürünleri sektöründeki firma için 2 sene, bankacılık sektöründe yer alan firmalardan biri için 2,5 sene diğeri için ise 2 sene önce gerçekleşmiştir. Bilişim firmasında ise bu imkânın ne zaman sağlanmaya başlandığı dönüşüm çalışanın işe başlamasından önce gerçekleştiği için belirli değildir. Çalışmaya konu olan kurumlardan biri Türkiye'de uzaktan çalışmaya geçen ilk büyük şirket olmaktadır. Bu bağlamda uzaktan çalışma Türkiye için yeni bir çalışma yöntemi olmakta ve mülakata katılan çalışanlar bu yeni çalışma yönteminden faydalanmaktadırlar. Mülakata katılan çalışan anneler bu çalışma yönteminin organizasyonel bir dönüşümle gerçekleştiğini ve belirli periyodlarla bu imkândan faydalandıklarını belirtmişlerdir.

Mülakatlarda çalışanlar organizasyonel dönüşümde verimlilik, değişen dünyaya uyumluluk, çalışanların esneklik taleplerine cevap verme, değişen yönetim anlayışı ve günceli yakalama gibi etkenlerden bahsetmişlerdir. Bazı çalışanlar bu dönüşüm üzerinde taşınma faktörünün tetikleyici etkisi olduğunu belirtmişlerdir. İnsan kaynakları danışmanlık firmasında çalışan B.Ö. ve D.E. Anadolu yakasındaki ofisin kapatılarak Avrupa yakasındaki ofise taşındıklarını ve Anadolu yakasında çalışanların mağdur olmaması için esnek çalışma saatleri ve uzaktan çalışma uygulamasına geçildiğini söylemişlerdir.

B.Ö:

> "Biz neden bu uygulamaya geçtik, çünkü bizim Kozyatağı'ndaki ofis kapatıldı. Levent'te de bir ofisimiz vardı ve Leventteki ofise taşındık. Böyle olunca tabi benim gibi aslında birkaç kişi daha bu durumda biraz mağdur olacaktı geliş gidiş saatleri açısından da. Öyle olunca dediler ki bir gün de esnek çalışma vereceğiz. Biraz daha tetikledi."

D.E:

> "Şimdi great place to work ödülü alan firmalara bakınca ya da çalışan bağlılığı, çalışan memnuniyeti ile ilgili anketler yapılıyor. Neler olabilir? Verimli çalışma, hani evet haftada şu kadar saat çalışılıyor ama nasıl daha çok motive çalışılabilir daha çok verimli çalışılabilir noktasında şirket de bununla ilgili elinden geldiğince bir anket veya neyse ne yapılması gerekiyorsa kendince bir bütçe ayırıyor bununla ilgili ama onun haricinde bizim Kozyatağı'nda ofisimiz vardı. Sonrasında Levent'e taşındık. İki ofisimiz vardı aslında Levent hep vardı genel müdürlük olarak. Daha çok ofisleri birleştirelim, herkes aynı yerde olsun, genel müdür çünkü Yunanistan ve Türkiye'ye geliyor. 15 gün Yunanistan 15 gün Türkiye gibi düşün. O da geldiğinde tabi çok bölünüyor. Onun yüzden tabi Levent'e taşınma oldu. Ama belirli bir 10 kişi diyeyim ve birçok insan, kimi insan Anadolu yakasında olduğu için de tercih etti.

> Kozyatağı'nda olması da çok önemli. E tabi köprü geçiliyor ona göre bakıldığında çok erken kalkıyoruz. Şimdi biz 07.00 civarı köprüde oluyoruz mesela. 07.30 olmadan. Tabi onun için 06.00'da kalkmanız gerekiyor. Birazcık da bu taşınmadan dolayı insanların hayatı nasıl kolaylaştırılabilir, trafikte harcanan vakit daha çok hani nasıl yapabiliriz? Bu home-office adı altında insanlar dışarıda da çalışabilirler. İnsanlar kendilerini nerede verimli hissediyorlarsa. Ya da işte esnek çalışma saatleri yapalım 07.30-16.30, 08.00-17.00, 08.30-17.30, 09.00-18.00 10'a kadar en azından bu şekilde. Birazcık da hem daha nasıl yenilik getirebiliriz, daha çalışanları nasıl çalışanların yanında olabiliriz. Bir ikincisi de hani taşınma aslında. Taşınma faktörü de oldu. Aslında bununla beraber böyle bir şey geldi. Hani bakın taşındık ama böyle şeyleri de yapabiliriz hani sizi düşünüyoruz, esnetebiliriz gibi. Aslında doğuş şekli bu şekilde diyebilirim."

Benzer şekilde bankacılık sektöründe yer alan firmalardan birinde çalışan F.F., uygulamanın haftada bir günden iki güne çıkmasında yine Anadolu yakasındaki ofisin Avrupa yakasına taşınmasının etkisi olduğunu söylemiştir. Bankacılık sektöründe yer alan diğer firma için ise Ö.A, Avrupa yakasındaki iki binadan birinin kapandığını ve ona paralel olarak bu uygulamaya geçildiğini belirtmiştir. Bankacılık sektöründe çalışan ve değişim elçisi olan Ö.A:

> "Maslak binasındaki ekiplerin İzmir'e taşınması, çağrı merkezi ve alacak yönetimi ekiplerinin İzmir'e taşınması sağlandı. Onlar artık İzmir'den çalışıyor. Geri kalan operasyon ekipleri de bu binaya taşındı. Buraya hepimizin sığabilmesi için gerekli şeylerden bir tanesi insan adedi olarak daha az insanın aynı anda ofiste bulunmasıydı. Dolayısıyla açık ofis bize o anlamda çok büyük bir fayda sağladı. Eskiden aynı ekiplerin hani standart oturma yeri varken, şu anda açık düzende mesela 10 kişilik bir ekip varsa 8 standart yerimiz var ve o 8 masayı çevirerek kullanıyorsunuz. O çevirdiğiniz kişi de ya evde oluyor ya da ofisin diğer açık alanlarından birinde çalışıyor. Bu bize 1. Maliyet kazancı sağladı. 2. Ortak alan kullanımları ve birimlere düşen masa adedinin azalması da birimlere yansıtılan maliyetlerde düşük oldu. Ama paralelinde değişen dünyaya adaptasyon sağlandı. Sonuçta geldiğimiz dünya ve bulunduğumuz günün koşulları gerekçesiyle daha genç bir nesile hitap ediyor banka çalışan profili olarak. Müşteri profili de keza öyle. Ve bu genç neslin ihtiyacı her an her yerde bulunmak. Dolayısıyla bu insanlara her yerde nerede ihtiyacı varsa orada çalışabileceği bir olanak sağlanması için yapıldı bu iş. Bunun maliyet kazancı da önemliydi tabi kar amacı güden bir işletme olarak ama şöyle söyleyeyim bankanın 2019 stratejisinde 'İnsan', 'Teknoloji' ve 'Müşteri' diye üç ana madde var. Dolayısıyla insanın en önemli olduğunu gösteren ve onların değişim ihtiyaçlarına hizmet veren bir çalışma oldu bence o anlamda kritikti. Şimdi genç nesil her an her yerde bulunmak istiyor teknolojik olarak ama bir yandan da benim gibi orta yaşlı diyebileceğimiz bireylerin de ihtiyaçları var. Orta yaşlı kesimin de ihtiyaçları var. Baktığınız zaman üniversiteden yeni mezun bir kişinin internet kullanımıyla benimkisi arasında paralellik olabilir ama onun mobil olma ihtiyaç gerekçesiyle benimkisi arasında fark var. Onun ihtiyacı aslında bankasında çalıştığı yerin onu sadece iş çıktılarıyla değerlendirmesi odaklı bence. Ben öyle düşünüyorum. İş çıktıları olduğu sürece diğer konularda esnek olmak istiyor çünkü özgürlük bekliyor bu konuda. Eski tip bankacılık ve eski tip çalışma ortamını beklemiyor."

5.2.2. Uzaktan Çalışma Saatleri

İlaç firmasında çalışan üç kişi de genellikle mesai saatleri içinde çalışmayı tercih ettiklerini ancak saat konusunda esnekliğe sahip olduklarını belirtmiştir.

Y.D:

> "Uzaktan çalıştığım günlerde yine 08.00-17.00 çalışıyorum ama daha esnek çalışıyorum diyeyim. Yani 08.00'de başlıyorum açıyorum bilgisayarı ama atıyorum 1 saat dışarı çıkabiliyorum işim varsa çıkıyorum, daha esnek oluyor. Kendi zamanımı planlıyorum öyle bir durumda. Kriter daha çok işini yaptığın sürece yapabilirsin, gibi algılanıyor o şekilde

yönlendiriliyor. Hani istediğini yap, geç gelebilirsin ya da evden çalışabilirsin işini yaptığın sürece."

G.E:

"Saatleri belirleyebiliyoruz. Sıkıntı değil. Benim mesaim 07.00'de başlıyor ama ben 08.30'da da açsam akşam da 16.00'da değil 17.30'da kapatıyorum. Sıkıntı olmuyor. Şirket buna izin verebiliyor, o konuda esneğiz. Sıkıntı yok yani."

Y.A:

"Yani aslında belirleyebiliriz hani burada kısıtlayıcı bir kuralımız yok. Ama genelde ben 08.00-17.00 çalışmayı tercih ediyorum gerçi pek 17.00'de kapatamıyorum bilgisayarı 17.30-18.00'i buluyor hani o rahatlıkla birlikte devam ediyor olmak işe keyifli oluyor. İşi bitireyim telaşından genellikle 18.00'yı buluyor kapatmak ama şey değil yani hedefim genelde 17.00'de kapatmak oluyor açıkçası 08.00-17.00."

İnsan kaynakları danışmanlık firmasında çalışanlar da ofiste esnek çalışma saatleri olduğundan ve uzaktan çalıştığı günler de mesai saatlerine uysalar da esnekliğe sahip olabildiklerini belirtmişlerdir. B.Ö:

"Şimdi şöyle, bizim mesai kavramımız biraz esnek. O vardı zaten daha öncesinde de. Esnek çalışma saatleri vardı. Yani saat 08.00-17.00, 09.00-18.00, 10.00-19.00 bunlardan bir tanesini seçip zaten kişi çalışabiliyordu. Şimdi tabi Anadolu yakasından Avrupa yakasına geçtiğiniz için ve trafik gerçeği olduğu için bir de 07.30-16.30 seçeneğini koydular. Dolayısıyla ben şu anda 07.30-16.30 şeklinde çalışıyorum hafta içi. Home-office bu arada Cuma günleri kullanıyorum. Home-office olduğun gün yine saatlerime tabiyim, bağlı kalıyorum ama 07.30'da başlamıyorum. 08.30'da başlıyorum. 17.30-18.00'da kapatabiliyorum. Sizin sorumluluğunuzda."

D.E:

"Yine mesai saatinde başlıyoruz. Ama hani bu böyle çok kırmızı çizgi değil. Ama ben normalde 07.30-16.30'da çalışıyorum diye home-office 'de de öyle çalışıyorum. En geç 08.00'de açıyorum bilgisayarımı. 16.30-17.00'ye kadar mutlaka açık olmuş oluyor. Zaten hep çevrimiçi olduğumuz için devamlı telefonumuzdan maillerimizi kontrol ediyoruz ya da işte ilgili operasyon çok oluyor. Bugün aday görüp yarın firmayla paylaşıyoruz, raporunu hazırlıyoruz."

Bilişim ve danışmanlık firmasında çalışan P.K. ile hızlı tüketim sektöründe çalışan E.G. de saat anlamında esneklik sağlanabildiğini ancak ofisteki mesai saatlerine uymayı tercih ettiklerini belirmişlerdir.

Bankacılık sektöründeki firmalardan birinde çalışanlar normalde de esnek çalışma saatleri olduğunu ve uzaktan çalıştıkları günlerde de esnek olabildiklerini belirtmişlerdir. Diğer kurumda çalışanlar ise esnek çalışma saatlerinin sadece ofisteki günler için geçerli olduğunu, uzaktan çalıştıkları günler 09.00-18.00 arası çalışmaları gerektiğini belirtmişlerdir. Ayrıca uzaktan çalışma günlerinden bir tanesi Cuma olmak zorundadır.

5.2.3. Uzaktan Çalışılan Gün Sayısı

Mülakatın gerçekleştirildiği kişiler kurumlarının kendilerine sunduğu olanaklara göre çalışmaktadırlar. Bazı çalışanlar aynı kurum içinde talebe bağlı olarak daha az veya çok çalışabilmektedirler. Bazı kurumlarda ise bu imkândan faydalanılan gün sayısı kurum içindeki tecrübe yılına, departmanlara ve işin özelliğine göre değişebilmektedir. Mülakata katılan çalışanların çalıştıkları gün sayısı Tablo 9'da ayrıntılı olarak belirtilmiştir. Bankacılık sektöründe haftada iki gün çalışma imkânı olan kurumda uzaktan çalışma günlerinden birinin Cuma günü olmasının zorunlu olduğu belirtilmiştir.

Tablo 9: Uzaktan Çalışılan Gün Sayısı

Görüşülen Kişiler	Uzaktan Çalışılan Gün Sayısı
Y.D.	Ayda 2 gün
G.E.	Haftada 1 gün
B.Ö.	Haftada 1 gün
D.E.	Haftada 1 gün
P.K.	Talebe göre
Y.A.	Haftada 1 gün
E.G.	Talebe göre
E.Y.	Haftada 2 gün
F.F.	Haftada 2 gün
M.A.	Haftada 1 gün, ihtiyaca göre 2 gün
G.K.	Haftada 2 gün
Ö.A.	Haftada 1 gün
G.Ö.	İşe göre değişmekte
B.E.	Haftada 1 gün
S.D.	Haftada 1 gün
A.K.	Haftada 1 gün

5.3. Çalışanların Uyguladıkları Uzaktan Çalışma Tercihlerine İlişkin Bulgular

5.3.1. Çalışanların Uzaktan Çalışırken Yaptıkları İşler

Mülakat yapılan 16 çalışan da masa başı bilgisayarla çalıştıklarını ve öncesinde herhangi bir hazırlık yapmadan işlerine aynı ofisteki gibi devam ettiklerini belirtmişlerdir. Kurumların sağladığı dizüstü bilgisayar ve iş telefonu gibi iletişim araçları ofiste bulunmadan uzaktan çalışmalarına imkân sağlamaktadır.

Yapılan mülakatlarda çalışanların işlerinin içeriğine göre kendi planlamalarını yapabildikleri görülmüştür. Uzakta çalışma günlerine yüz yüze iletişim ve fiziksel olarak ofiste bulunmayı gerektiren işler dışında bireysel yapabilecekleri operasyonel

işler, doküman okuma ve çevrimiçi ortamda toplantı koyma gibi konuları tercih etmektedirler. Örneğin ilaç sektöründe kalite departmanında çalışan G.E. bir gün önce ihtiyaç duyduğu dokümanları getirdiğini, uzaktan çalıştığı gün bilgisayarı açıp işine başlayabildiğini belirtmiştir.

İnsan kaynakları danışmanlık firmasında işe alım tarafında çalışan B.Ö. ile D.E. ise işleri gereği müşteri ziyaretlerine gitmeleri gerektiğini ve uzaktan çalıştığı günlerde daha operasyonel, mülakat yapma ve rapor hazırlama gibi işleri tercih ettiklerini belirtmişlerdir. B.Ö:

> "Direkt bilgisayarı açıp başlayabiliyorum. Bir gün önce nerede kaldıysam aynen devam ediyorum. Genelde o günlere mülakat koymaya çalışıyorum yoğun bir şekilde. Müşteri ziyareti vs. yapmıyorum zaten home-office olduğu için. Hazırlık yapmama gerek kalmıyor. Veya rapor yazmam gerekiyorsa raporlarımı yazıyorum, eksik kalan işler olabiliyor. Bunları tamamlıyorum."

D.E:

> "Şöyle, ağırlıklı bizim visit hedefimiz ya da müşteri tarafımız da var. Yani hani sahada olmamız gereken taraf. Örnek veriyorum, var olan müşteri yönetimi ya da yeni pozisyon getirme yeni iş getirme gibi hedeflerimiz de var… Ama burada genellikle ağırlıklı, bütün home-office çalışan insanlar hangi gün çalışıyorlarsa daha çok operasyonel işlerini yani bilgisayardı, raporlamadır, veri girişi, sistem girişi ya da biz çevrimiçi mülakat da yapıyoruz aynı bu şekilde whatsapp, face time, Skype ya da çevrimiçi kullandığımız çevrimiçi mülakat sistemlerimiz var. O gibi hani daha çok müşteriye gitmediğimiz, o günü operasyona ayırdığımız, nasıl hani hafta başında toplantımız varsa bir ekip toplantımız varsa o saate bir şey almıyorsak ya da Salı günü yarım gün bir call muhabbetimiz var müşteri araması yapıyoruz visit almaya çalışıyoruz. Nasıl o saatler hiçbir şey almıyorsak bu günlerde de daha çok operasyonel ağırlıklı, daha çok evde bilgisayar üzerinden çalışabileceğimiz ya da dediğim gibi çevrimiçi mülakat yapabileceğimiz gibi görevlerimiz oluyor. Genellikle bu şekilde planlama yapıyoruz."

Bilişim ve danışmanlık sektöründe çalışan P.K. ise sistem sorumlusu olarak çalışmakta ve ofiste nasıl çalışıyorsa aynı şekilde uzaktan çalışmaktadır. Bankacılık sektöründe IT departmanında çalışan G.K. ile E.Y. de ve evden çalıştıkları günler işlerini evden gerçekleştirebildiklerini söylemişlerdir. Benzer şekilde bankacılık sektöründe çalışan F.F. de işleri için özel bir hazırlık yapmadığını söylemiştir.

Bankacılık sektöründe dış iletişim müdürü olan M.A. işi gereği yüz yüze konuşulması gereken konular olduğunu ve o konuları uzaktan çalıştığı günlere koymamaya çalıştığını söylemiştir. Onun dışında uzaktan çalıştığı günler aynı ofisteki gibi çalışabildiğini belirtmiştir.

İlaç sektöründe çalışan Y.A. dokümantasyon işleri için ofiste çalıştığı günleri tercih etmektedir:

> "O günlere dokümantasyon işlerini bırakamıyorum çünkü doküman taşımayı sevmiyorum eve götür getir. Hem çok etik de bulmuyorum çok gerekli değilse. Kendi programımı buna göre

ayarlıyorum ben zaten planlarımı programımı gününde yaptığım için. Ben masa başı bilgisayar ağırlıklı masa başı olarak evden çalışıyorum. Telefonum yanımda olmalı. Çünkü hani bazı günler sadece telefon üzerinden iş yapıyoruz yani telefonla çok yoğun saatler geçiriyoruz. Ama telefonum ve bilgisayarım olduktan sonra hareketimizi kısıtlayan bir durum olmadığı için ne ofiste ne evde bu hani. Özel bir hazırlık yapmıyorum."

Bankacılık sektöründe çalışan Ö.A. uzaktan çalıştığı günlerde yüz yüze görüşme koyamadığını ve uzaktan çalıştığı günlerde ona göre planlama yaptığını belirtmiştir:

"Bilgisayar ağırlıklı ama belki orada şeyi not etmekte fayda var biz VC (Video Konferans) ve Call Conference (Telekonferans) çok kullanıyoruz. Benim yalnızda burada genel müdürlükte çalışan iş arkadaşlarım yok yani MENA'da çalışan, Dubai'de, Londra'da çalışan iş arkadaşlarım da var dolayısıyla onlarla da çok fazla iş yapmak durumunda kalıyoruz. Ve VC'ye nereden bağlandığınızın bir önemi yok. VC olduğu için ofisten ya da evden hiç önemi yok. Evden çalıştığınız günlerde de mesela dedim ya toplantı koyamıyorum diye az önce. Yüz yüze koyamıyorum. VC ile call ile yapıyorum. 'Bu çok kısa bir iş hemen 2 dakika halledelim' ler call larla ve VC'lerle hallediliyor. Bilgisayar bağımlılık yalnızca mail, powerpoint ve excel gibi çalışmalar değil işte diğer çalışan arkadaşlarla ses ya da video üzerinden görüntü kurmayı sağlıyor."

Yine bankacılık sektöründe finans ekibinde çalışan B.E. o günlerde bireysel okuması gereken dokümanları evde okumayı tercih ettiğini belirtmiştir:

"Evet finans ekibinde olduğum için daha çok bilgisayar ağırlıklı biz daha çok excel üzerine çalışıyoruz. Ya da raporlama üzerine çalışıyoruz ya da yeni bir tebliğ vs. geldiği zaman mevzuata onların okuması ya da denetim raporu çıkartıyoruz denetim raporu okuması varsa. Bunlar evde çalıştığımız zaman daha az bölünmemizi sağlıyor. Yönetici pozisyonunda olduğum için diğer arkadaşlar devamlı soru sorma vs. daha çok bölebiliyorlar. Bu sefer benim performansım orda biraz daha şey oluyor çünkü tekrardan 'Ne okuyordum?' 'Nereye bakıyordum?' diye dönüyorsunuz. Öyle olunca evde tabi her zaman el altında olmayınca biraz da kendimiz bakalım vs. konusu oluyor ya da orada kim varsa ona soralım gibi. Dolayısıyla evde çalıştığım zamanlar daha çok bu tarz konuları tercih ediyorum. Ya da excel üzerindeki kendi işlerime devam ediyorum."

Bankacılık sektöründe çalışan S.D. toplantı ve evraklarla iş yapması gerektiği günler ofise geldiğini belirtmiştir:

"Bazen o günlere toplantı set edilebiliyor ya da benim yaptığım iş gereği evraklarla iş yapmam gerektiği için bazı önemli ise acilse eğer evrakları eve götürmek yasak olduğu için burada mesela bazı haftalar evden çalışamıyorum geliyorum yani. Ama nedir 'Bugün geldim, şu gün gelmesem olur mu?' veya 'Evden çalışmaya devam edebilir miyim?' diyorum."

Bankacılık sektöründe iletişim uzmanı olarak çalışan A.K. fiziken varlık göstermesi gereken durumlar haricinde iletişimi interaktif bir şekilde sürdürebildiğini söylemiştir:

"Bilgisayar ağırlıklı çalışıyorum ama daha çok konuşma ve iletişim ile ilgili benim işim. Onu da interaktif olarak videolarla hallediyoruz. Dolayısıyla bazı spesifik durumlar oluştuğunda ofiste bulunmam gerekiyor. İşte bir etkinlik yapılacaksa, bir toplantı, bir event vs. olacaksa onun başında olmam gerekiyor o zaman olmaz."

5.3.2. Çalışanların Tercih Ettikleri Uzaktan Çalışma Mekânları

Çalışanların uzaktan çalıştığı günlerde çalışmayı nereden gerçekleştirdikleri Tablo 10'da verilmiştir. Eğilim çoğunlukla ev ortamıdır. Çalışanların tercihinde öne çıkan

konu çocukların evde olup olmadığıdır. Bunun yanı sıra çocuğu evde olan ve evden çalışan çalışanlar da aile ve bakıcı desteğinden bahsetmektedirler. Aşağıda uzaktan çalışma mekânının seçimindeki yorumlar aktarılacaktır.

Tablo 10: Uzaktan Çalışma Mekânı

Görüşülen Kişiler	Uzaktan Çalışma Mekânı
Y.D.	Evden
G.E.	Evden
B.Ö.	Çocuk evdeyse evden, evde değilse kafeden
D.E.	Evden
P.K.	Evden
Y.A.	Evden
E.G.	Evden
E.Y.	Workinton
F.F.	Evden
M.A.	Evden ve kafeden
G.K.	Çocuğu kreşe gittiği günler evden
Ö.A.	Evden
G.Ö.	Evden
B.E.	Evden
S.D.	Evden
A.K.	Evden

5.3.2.1. Çocuğun Evde Olmaması

Uzaktan çalışma tercihinde en çok bahsedilen konu çocuğun evde olup olmadığı ile ilgilidir. İlaç sektöründe çalışan G.E. çocuğunun kreşe gittiğini ve kendisinin evden çalıştığını söylemiştir:

> "Genelde evden çalışıyorum. Çocuğum evde olmuyor. 16.00 gibi eve geliyor. Eğer ben bilgisayarı geç açtıysam tabii ki istemiyor çalışmamı. Onunla ilgilenmemi istiyor, bilgisayara saldırıyor falan. Ama genelde gündüz yok. Tek başıma çalışıyorum. Hep evde olsa mümkün değil. Denk geldiği gün oldu 1-2 kere. 'Yok ya home-office kullanmasam mı acaba' diye düşündüm. Zorluyor. Ama home-office günleri çok verimli geçiyor çalışma açısından."

İnsan kaynakları danışmanlık sektöründe çalışan B.Ö:

> "Çocuk evdeyse dışarıda çalışıyorum. Sonuçta onun için öyle 'aa annem çalışıyor, o zaman gitmeyeyim' gibi bir mantık yok. Anne evdeyse o gün iş yok onun için diye düşünüyor. 'Ben çalışıyorum şu anda'yı anlamıyor. Dolayısıyla o evde olacaksa ben dışarıya çıkıyorum. İşte Starbucks'a veya bir kafeye gidip tüm gün çalışabilirim o eski çalıştığım yerde edindiğim bir alışkanlık zaten. Ama evde değilse, okula gidiyor çünkü aslında, ben de evden çalışmayı tercih ediyorum çünkü daha rahat bir ortam. Aslında kreş yaşında daha. Anaokuluna gidiyor ama kreş gibi değil. İşte 3 yaşa gitti 4 yaşa gitti önümüzdeki sene artık ilkokul hazırlık… Çocuk varken tabi çocukla birlikte evde çalışmak çok kolay bir şey değil. O benim tercih ettiğim bir şey de değil zaten. Çünkü şey oluyor, sürekli anne diyor ya karnı acıkıyor ya, burnu akıyor, hani bakıcımız evde olsa bile bunları benden istiyor. Anneyi bulamadığı için normalde anne evde olunca anneden istiyor. Anne gel senle oynayalım, hiç oynamadık senle bak şu oyunu, çıkarmış bir kutu oyunu. Bunu birlikte yapalım. Sen oyna ben sonra geleceğim de değil. 10 dakika sonra tekrar geliyor anne hadi gel anne hadi gel. O zaman tercih ettiğim bir şey değil."

İnsan kaynakları danışmanlık sektöründe çalışan D.E. annesi ile aynı apartmanda oturmakta ve çocuğuyla annesi ile anneannesi ilgilenmektedir:

> "Ben genelde evden çalışıyorum. Ama benim çocuğumu bırakabileceğim bir yer olduğu için evden çalışıyorum. Yani ben eğer örnek veriyorum çocuk bakıcıyla olsaydı ya da bu evde olsaydı daha çok zorlanırdım o zaman dışarıya çıkmayı tercih edebilirdim."

Bilişim sektöründe çalışan P.K. çocuğu okula gittiği için evden çalışmayı tercih etmektedir:

> "Normalde okula kreşe gidiyor çocuğum ben tek başıma oluyorum evde çalıştığım zaman. Ama tabi hasta olduğu zaman benimle beraber evde oluyor. Ama onun haricinde hastalık durumu olmadığı zaman kendi işimi halletmeye çalıştığım zaman eve döndüğümde kimse olmuyor evden çalışıyorum. Farklı bir yere gidip çalışmıyorum, onu tercih etmiyorum. Yani evde daha sıkıcı olur dışarıda bir kafe ortamında çalışayım gibi, çünkü günümüzde onlar çok revaçta olan şeyler aslında ama hiç öyle bir şey yapmadım bugüne kadar. Hep evdeyim yani evden çalışıyorum. Bir yandan işlerimi halletmeye çalışıyorum çünkü ev işlerimi. Kimse olmadığı için rahat, beni geren bir durum beni rahatsız eden bir durum olmuyor. Çocuğum da okula gittiği için. O yüzden evden çalışıyorum."

İlaç firmasında çalışan Y.A. küçük çocuğunun kreşe gittiğini ve ilkokula giden oğlunun günde üç saat evde olduğunu söylemektedir:

> "Saat 14.00'de oğlum geliyor o kadar. Diğer küçük zaten yuvada olduğu için o beni bekliyor yani ben 17.30-18.00 gibi gidip onu alıyorum. Rutin saatleri onun. Bir tek büyük oğlum 2'ye gidiyor o 7 yaşında olan onu alıyorum. O kadar. O evde oluyor. İkimiz evde oluyoruz. 14.00'den 17.00'e kadar o evde."

Hızlı tüketim ürünleri sektöründe çalışan E.G. uzaktan çalıştığı günler evden çalıştığını ve çocuğu okula eşi de işe gittiği için evde kendi dışında biri bulunmadığını söylemiştir.

Bankacılık sektöründe çalışan E.Y. bebeği evde olduğu için evde çalışmadığını ve eve 5 dk mesafesi olan Workinton 'da çalıştığını söylemiştir. Böylelikle hem zamandan tasarruf etmekte, hem evde bölünmemekte hem de bebeğiyle daha çok vakit geçirebilmektedir:

> "Çünkü evde çalıştığımda bir şekilde mutfağa gitmem gerekiyor çocukla karşılaştığım an benim evde olduğumu anladığı an çok üzülüyor ve kapıya kadar geliyor. Ağlıyor. Biliyor çünkü evde olduğumu. Çocuğum bir kenarda dursun ben işime bakayım diyemiyorum. Küçük çünkü yanınıza geliyor, ağlıyor, klavyeyi görünce tuşlara basmak istiyor. Bu yüzden oğlumu bakıcısına bırakıp kendim Workinton 'da çalışıyorum."

Bankacılık sektöründe çalışan F.F'nin de oğlu okula ve kızı öğlen kreşe gitmekte, kendisi evden çalışmayı tercih etmektedir.

Bankacılık sektöründe çalışan M.A. bebeği evde olduğu için bazen evde çalıştığını bazen kafeye gittiğini söylemiştir:

> "Ya benim oğlum küçük olduğu için aslında kapıma dayanıyor. Ya yok taklidi yapıyorum ya da günün 2. yarısında bir kafeye falan çıkıyorum. Oğlan benim evde olduğumu biliyorsa şey evdeymiş gibi duramıyorum yani. Evde bakıcımız var."

Bankacılık sektöründe çalışan G.K. uzaktan çalışma günlerini seçerken çocuğunun kreşe gittiği günleri tercih etmektedir:

> "Şöyle, onun kreşe gittiği günleri seçiyorum home-office için… Onun dışında onun kreşini ona göre ayarlıyorum, oyun grubuna gidiyor. Çünkü o evdeyken ben çalışamıyorum. Ondan kaynaklı ya kafede çalışıyorum evde onun olması gerekiyorsa ya da onun gitmesi gerekiyor. Çünkü benim evde olduğumu bilince durmuyor. Uyuyunca falan evde olabiliyorum anca onun dışında olamıyorum. Çünkü bir telefon geliyor bir şey oluyor sürekli ben aktif çalıştığım için o da böyle anlamıyor iş yaptığımı tabi. Öyle öyle idare ediyoruz işte. Bazen evde eşim de olabiliyor onun da home-office'i var."

Bankacılık sektöründe çalışan S.D. çocuğunun evde olmadığını ancak evde olduğu günlerde de çocuğunun kendisinin çalıştığını anladığını söylemiştir:

> "Evdeki ortam benim çocuğum okula gittiği için benim çocuğum evde değil. 1-2 defa denk geldik evde. İlk başta şey yaptı sanki ben öylesine çalışıyormuşum gibi hissetti 'Anne oyun oynayalım mı?'. 'Anne dışarı çıkalım mı?'. Anlattım ama benim çocuğum anlıyor çünkü. Çok küçük olsa evet biraz problem yaşayabilirsiniz o konuda çünkü senin evde olduğunu fark etmesi… Bırakmaz çünkü düşünüyorum da sorun yaşayan arkadaşlar da var 'Evden o yüzden çalışmak istemiyoruz 'diyenler de var. Ama benim çocuğuma anlattığım zaman anladığı için ne yapıyor mesela farklı bir orada diyorum ki 'Öğlene kadar beni idare et' ama şöyle bir güzelliği var mesela sabah beraber kahvaltı ediyorsun öyle bir güzelliği var. Senin evde olduğunu hissetmesi de çocuğa + bir şey katıyor. Bir de çocuk şöyle görüyor 'Benim annem çok rahat çalışıyor' hani anladın mı 'serbest', 'istediği zaman çalışıyor 'gibi düşünüyor."

Bankacılık sektöründe çalışan A.K:

> "Evden çalışıyorum. Zaten bizim uzaktan çalışma profillerinin ve uygun ortamın hazırlanması ile ilgili bir şeyimiz var. Standart bir dokümanımız var onu imzalıyoruz, taahhüt ediyoruz. Evdeki ortamın iş yerindeki ortamla sağlıklı bir sistem olarak uygun olması lazım. Yani bilgisayarı kucağına alıp da yatağına uzanıp çalışmaman gerekiyor. Bir masa, elektrik sisteminin güvenli olmasından havalandırma ve internetine kadar onları taahhüt ediyorum 'Evet evimde bu ortam var ve sağlayabiliyorum' diye. Eğer evde bu ortam yoksa işte internet bağlantın veya evde çocuğun var ama çocuğunla sen ilgileneceksen evden çalışamazsın. Mutlaka bir yardımcın olması lazım ki sen işine focuslanabiliyor olman lazım. Yani evden çalışmak şu değil 'Evden çalışayım, işimi de yapayım, çocuğuma da bakayım'. Bunu yapamam ben mesela. Oğlum büyük, kızım 4 yaşında. Bu sürdürülebilir bir çalışma şekli değil. Çocuklarla birlikteysen eğer evet bu avantaj sağlayan bir şey zamansal olarak başta söylediğim gibi ama efektif çalışabilmek için şunun ayrımını yapmak lazım bir anne evden çalışıyorsa eğer işi atıyorum yayınevinde düzenleme yapmak değilse hani böyle resmi bir kurumda bizim gibi çalışan bir iş tanımı olan biriyse bence evde hem çocuk bakıyorum hem iş yapıyorum diyemezsin. Yapabilen var mıdır? Vardır ama ben değilim."

5.3.2.2. Çocuğun Evde Olduğu Durumlar

İlaç sektöründe çalışan Y.D. 5,5 yaşında olan çocuğunun okula gittiğini, 1,5 yaşında olan çocuğunun ise evde olduğunu ancak bakıcısının ilgilendiğini söylemiştir:

> "Tabi benim evde çalışmam demek o esnada çocuğa birinin bakıyor olması demek. Rutin hayatım devam ediyor sadece lokasyon olarak ofiste olmuyorum ama evde oluyorum ama çocuğa bakmakla yükümlü değilim. Hem bakıp hem çalışamam. O durumda zaten iş sorumluluğumu da yerine getiremem çocuğa bakarken. O nedenle evde çalışırken bakıcım da evde oluyor. O çocukla ilgileniyor oluyor. Öbür çocuğum okula gidiyor."

Bankacılık sektöründe çalışan Ö.A. evde rahat çalışmakta ve çocuk eve geldikten sonra iletişim kurarak yönetebilmektedir:

> "Zaten 16.00 civarı geliyor eve. 16.00'da geldikten sonra onu aldıktan sonra benim evde olduğumu bilmek ona iyi geliyor. Hani şey olmuyor mu 'Anne sen evdesin çalışma oynayalım' tarzı bir yaklaşım olmuyor mu, oluyor ama büyüdükçe öğreniyor 'Bak işim var, devam ediyorum çalışmaya. Sen de karala yanımda' diye ayarlayabiliyorsunuz bir şekilde."

Bankacılık sektöründe çalışan G.Ö. çocuk evde olsa da evden çalışmayı tercih ettiğini ve evdeyken annesinin destek olduğunu söylemiştir:

> "Genelde başka yer tercih etmiyorum. Evde oluyorum. Yani şey kapıda bağıran, içeriye dalmaya çalışan çocuk şeyi olabiliyor zaman zaman ama onun dışında çok da şeyi yok yani. Bir de ben yani bu insanın şeyiyle de bağlı mesela ben üniversitede gidip kütüphanede çalışırdı ben her zaman yurda gider çalışırdım. Bu benim şeyimle de alakalı belki tercihimle. O yüzden dışarıda çalışmıyorum. Evden çalışıyorum… Çocukların şunu kabullenmesi zor oluyor özellikle bebek olanların 'Annem evde, orada oturuyor ama benimle ilgilenmiyor'. O çok çok sıkıntı oluyor mesela geliyor 'Kalk' diyor mesela 'Kalk sen işini yapma'. 'Oyun oynayalım' falan diyor. Onun için öyle bir ayrım yok yani annem şimdi mesai saatlerinde diye. 'Sağ olsun bankası da böyle bir şey yapıyor bana da imkân vermiş anneme de' gibi bir şeyi yok onun öyle bir algısı yok yani işte 'Anne burada ama benle ilgilenmiyor' gibi düşünüyor. Öyle bir zorluğu oluyor. Onun dışında evden çalışmanın yani mesela annem eve kimseyi çağıramıyor tabi evden çalışınca bir de şey söylüyor yani 'sen evdeyken çocuk daha hırçın oluyor' o yüzden yönetmek daha zor oluyor tabi. Şeyi kabullenemediği için şey yapıyor. Bir de en büyük zevki şey ben toplantıdayken anneannesinin elinden kaçıp odaya dalmak. Bunlar çok küçük şeyler yani yönetilemez şeyler değil."

Bankacılık sektöründe çalışan B.E.'nin de bebeği evde olmaktadır:

> "Yani şöyle yapıyoruz mesela evde olduğumu bilmiyor aslında o saatler arasında. Özellikle daha da küçükken şey yapıyorduk yani odanın kapısını kapıyorduk kendimi göstermiyorum çünkü kendimi gösterirsem benimle olmak ister daha da tedirgin oluyor aslında. O yüzden en azından kahvaltıyı beraber yapıyoruz kahvaltıyı beraber yaptıktan sonra ben işe gidiyorum diyerekten kendimi yok ediyorum. Öğlene kadar çıkmıyorum. Öğlen tekrar geldim diyorum sonra beraber bir öğlen vakit geçiriyoruz dışarıda yemek yiyoruz veya işte markete gidiyoruz vs. o tarz işlerimizi hallediyoruz. Ondan sonra zaten öğleden sonra uyuyor, ondan sonra ben de çalışmaya devam ediyorum. Sonrasında zaten 2 saat 2,5 saat falan kalıyor o uyandıktan sonra o sürede ben odada çalışıyorum çünkü dediğim gibi sonuçta ne de olsa uzaktan olsa da çalışmam gereken bir süre var. O sürede de onun rahatsız etmemesi de bence önemli. O yüzden bu şekilde dengeliyoruz. İyi mi? Evet iyi. Sonuçta kendime de vakit ayırabiliyorum bazı öğlenler sırf hafta sonu yapmam gereken işler olursa onları öğlenleri hallediyorum. Dediğim gibi market olsun, kuaför olabilir kadın için. Bir öğle arasında gidiyorum geliyorum veya 17.30'dan sonra bunları hallediyorum. Bakıcısına bırakıyorum o sırada. Bu tarz kendimi daha organize edebiliyorum aslında kendi işlerimi bu şekilde düzenleyebiliyorum. Sonuçta yolda geçen 1,5 saatlik bir süre var o 1,5 saatlik süreden de tasarruf etmiş oluyorum. O yüzden ben memnunum açıkçası."

Bankacılık sektöründe çalışan F.F. çocuğu küçükken odaya geldiğini ancak yaşı büyüdükçe kendisini daha iyi anladığını söylemiştir:

> "Kızım küçükken biraz daha şey oluyordu yani gelmek istiyordu yanıma falan. Bakıcıyla sürekli ya da kapatıyordum hiç yokmuşum gibi. Orada bazen zorluk oluyordu. Ama şu an 4 yaşından itibaren çok da sıkıntılı bir durum olmuyor, anlıyor yani toplantım var diyorum. Onun dışında zaten arada girip çıkması çok da rahatsız etmiyor. Çok sorun olmuyor yani o açıdan."

İlaç sektöründe çalışan Y.A. çocuğu evde olduğu zamanlar çocuklarıyla iletişim kurarak çalışmasına devam edebildiğini söylemiştir:

> "Çocuklar da çalışan anne formatı oturmuş olduğu için çocuklarda çok sıkıntı yaşamıyorum ben o kendi odasında ben kendi odamda çalışmalarımızı yapıyoruz. Ama tabi ki benim gözüm üzerimde olmalı yani 7 yaşında bir çocuk yani başıboş bırakamam. Bizim tam ikimizin odasının orta kısmında bir aynamız var portmantonun aynası. Birbirimizi görebiliyoruz. O

> açıdan birbirimizi takip ediyoruz. 'Dersini yaptın mı?' 'yemeğin bitmiş miydi?' diye sorduğum zamanlarda oradan ağzına tıkıştırdığını görüyorum hemen ağzına atıyor. Hani fark ediyoruz birbirimizi farkındayız birbirimizin. Ama çalışmayı biliyorlar yani çalışmanın nasıl bir şey olduğunu bildikleri için çok müdahale etmiyorlar. Bunu bilmek zorundalar çünkü ben telefondayken vızırdayan bir çocuk olursa o biraz sıkıntılı. Beni de etkiler o."

Kreiner, Hollensbe ve Sheep (2009) çalışmalarında çalışanların bireysel olarak sınır dengesini korumaya yönelik çabalarını dört başlıkta toplamaktadırlar. Çalışanlar iletişimsel, fiziksel, zamansal ve davranışsal taktikler uygulamaktadırlar. Evden çalışan annelerin içinde bulundukları duruma göre farklı taktikler uyguladıkları görülmüştür. Bu taktiklerden ilki fiziksel taktiktir. Çalışan annelerin çocukları evde olduğu zaman dışarıya çıkmaları, evden çalışma günlerinde çocukların olmadığı günleri tercih etmeleri ve çalışmayı çocuklarının bulunduğu odaların dışında gerçekleştirmeleri fiziksel taktiklere örnek olarak verilebilmektedir.

Dengeyi sağlamaya yönelik ikinci yöntem ise zamansal taktiklerdir. Çalışanların normal işe gider gibi saatlerde çalışmaları, öğle aralarında işteki gibi mola vermeleri ve mesai saati bitince çalışmayı bırakmaları zamansal taktiklerdir.

Denge kurmaya yönelik üçüncü yöntem iletişimsel taktiklerdir. Annelerin çocuklarıyla iletişim kurmaları, onlara çalıştıklarını söyleyerek onlarla anlaşmaya çalışmaları iletişimsel taktiklerdir.

Son olarak davranışsal taktiklere çalışanların ailelerinden veya bakıcılarından destek almaları ya da evdeyken yoklarmış gibi davranmaları örnek olarak verilebilmektedir.

5.4. Çalışanların Çalışma Yaşamlarının Aile Yaşamlarına Olan Etkileri

İlaç sektöründe çalışan Y.D. işin çalışan bir anne olmanın zamansal zorluklarından bahsetmiştir:

> "Yani çalışan bir anne olarak tabi en başta çocuklarıma, sektör bazlı değil ama belki çocuklara vakit ayırmıyorsun, sabah 06.00'da gidiyorsun mesela. 08.00 iş başı olduğu için. Uzakta oturuyorum ama uzaklık da çok kriter değil belki, trafik olduğu için ister istemez yakındaki adam bile erken yola çıkmak zorunda kalıyor. Trafik faktörü olduğundan dolayı erken yola çıkmak zorunda kalıyorum tabi. 06.00'da evden çıkıyorum, akşam trafikten dolayı yine 18.30'da evde oluyorum. Normalde 17.00'de bitiyor mesaim. Ama karşıya yakın mesafede oturan insan da çok farklı değil benden aynı sürede gidiyor evine. 08.00 mesaisiyle başladığım an çok yoğun bir şekilde çalışıyorum 17.00'ye kadar. Evet, ara veriyoruz ama yine de sürekli Outlook'umuza bakıyoruz, telefondan sürekli takip ediyoruz, herhangi bir şey var mı? Yani her ne kadar 17.00'de de mesai bitse o takibi sağlıyoruz sürekli. Çünkü telefonlarımız iş telefonlarımız. Oradan bizi arayanlar oluyor, iş sormak için 17.00 sonrası mesaisinde bile. Mesai sonrası eve yansıyor."

İlaç sektöründe çalışan G.E. ilaç sektörünün ve özellikle kalite departmanında çalışmasının getirdiği yoğunluğun ve yol faktörünün aile yaşantısı üzerindeki

etkilerini söylemiştir. Bunun dışında sektörün çalışanlara olan faydalarına da değinmiştir:

> "İlaç sektörü yoğun bir sektör. Yani işin içinde sağlık olduğu için çok fazla inceleme, her türlü şeyde irdeleme, bir sürü prosedürler var, yönetmelikler var, hepsine uymanız gerekiyor. Bir de kalite olduğu için aşırı derecede yoğun bir sektör. Daha önce farklı bir sektördeydim hep hayalim ilaç sektörüne geçmekti. İlaç sektörüne geçtim, bazen dediğim oluyor keşke eski sektörümde kalsaydım diye. Çünkü çok fazla yoğun özellikle kalite departmanında çok yoğun çalışıyoruz. Tabii ki aile yaşantım bu yoğunluktan etkileniyor, yoğun oluyor. Akşamları bilgisayar açmak zorunda kalabiliyorum. Ama şöyle genel bir düşündüğünde diğer sektörler içinde çalışma şartları en rahat, insana en fazla değer veren, hakkını en güzel alabileceğin, hakkını fazlasıyla alabileceğin sektörlerin başında geliyor bence. Evin yakın olsa bir sıkıntı olsa, çocuğun okuluna gitmek istediğinde, geç bir saatte gelip geç bir saatte çıkabiliyorsun. İşim de biraz benim şey. Piyasaya bizim şirketin tamamen tüm ilaçların serbestliğini ben veriyorum. Yani ben onayladıktan sonra piyasaya o ilaç satılabilir oluyor. Biraz böyle çok dikkat isteyen, yoğunlaşma isteyen, zaman isteyen, güzel geniş geniş incelemeler yapıp onaylarını verebileceğim bir iş. O bakımdan şey yapıyor yani tabii ki beni zorluyor. Yoruluyorum. Akşam özellikle benim ekstra bir faktörüm de var, yol faktörüm var. Ayrıca yoruluyorum yani. Gündüz bütün enerjim bitiyor. Akşam olunca, gerçi bu bütün çalışan annelerin şeyidir. Ne olursa olsun küçük bir çocuk ilgiye muhtaç, devamlı onunla oynayalım edelim istiyor. Haliyle yorgun oluyorsunuz. Mümkün olduğunca o yatana kadar ilgilenmeye çalışıyorsunuz ama kendine ayırdığın vakit minimum oluyor. Kendi özelime en son bir sinemaya gitme veya ne bileyim bir kitap okuma gibi kendime harcadığım zaman baya baya bir az mecburen."

İnsan kaynakları danışmanlık sektöründe çalışan B.Ö. şu an çalıştığı kuruma gelmeden önce bir teknoloji firmasında müşteri yönetiminde olduğunu ve işin stresinin çocuk sahibi olduğunda iş değiştirmesine etken olduğunu söylemiştir:

> "Eski çalışma ortamım aslında biz home-office değildik, orada ofis dışında mobil bir şekilde biz yönetebiliyorduk. Yani ben sadece haftanın 1 günü ofise gidiyordum. Onun dışında bütün işlerimi dışarıdan yönetiyordum. Yani bilgisayarım vardı, aracım vardı, telefonum vardı, internetim vardı dolayısıyla benim için kafe de ofisti, atıyorum bazen ev de ofis olabiliyordu. Orada daha rahattım. Orası çok esnekti. Sonrasında çocuğum oldu. 5. senemde hamile kaldım. Sonra doğum iznine ayrıldım. Yaklaşık 9 ay uzak kaldım işten çünkü ücretsiz iznimi de kullandım. Sonrasında tekrardan geri döndüm işe ama saha işiydik yani tamamen evden çalışabileceğim bir ortam yoktu. Yoğun bir şekilde müşterilerle ilgilenmek yani sorumluluğumdaki işleri yapmak için bebekle beraber o sırada yönetemedim. 9 aylıktı çocuk da çok küçüktü. Ve çok stresli bir işim vardı. Bu kadar stresli bir iş istemiyorum artık hayatımda artık biraz daha eve odaklı olabileceğim bir iş istiyorum dedim."

İnsan kaynakları danışmanlık sektöründe çalışan D.E. insan kaynakları danışmanlık sektöründe çalışmanın kurumdaki insan kaynaklarından farklı olduğunu ve ekstra müşteri yönetimi faktörü olduğu için zamansal olarak etkileri olduğunu belirtmiştir:

> "En çok yarıştığımız şey zaman aslında. Çünkü ne kadar hızlı sonuca vardırırsak bizim hem kendi müşterimize hem de bizim performans göstergemize bu şekilde yansıyor. Hani tabi çok yoğun olduğu zaman zorlanıyoruz. Bunun çünkü zamanımız belli, bazen yetişemiyoruz, insan her zaman psikolojide olmuyor, aynı iş gücü performansında olmuyor, sonuçta bir kadın olmanın getirdiği maalesef Türkiye'de özellikle çünkü ne kadar şey olsa da ailen destek olsa da sonuçta herkesin bir beklentisi var ev tarafında. O yüzden hep iş ve ev arasında bunaldığımız, yorulduğumuz, zorlandığımız şeyler oluyor ama her işin buna göre getirileri götürüleri var tabii ki."

Bilişim ve danışmanlık sektöründe çalışan P.K. yoğun ve stresli bir işi olduğunu ve aile yaşantısını etkilediğini belirtmiştir:

> "Yoğun ve stresli bir iş aslında. Özellikle çok yoğun. Ben sistem sorumlusu olarak çalışıyorum. Yani global olarak kullanılan bir sistemin sorumluluğunu üstleniyorum aslında. Ve gün içerisindeki iş akışımız da çok yoğun, çok fazla mailler oluyor. Biraz stres altında ilerleyebiliyoruz çünkü hem hatalar olabiliyor o hataların telafisi için hem de iş akışını tamamlamak için. Benim yaptığım iş aslında beni etkiliyor yani. Ben kendim de aslında biraz kusursuz iş yaptığım için her şeyi yetiştirmeye çalışayım hiçbir şeyi bırakmayayım yani yapısal olarak böyle olduğum için beni aslında biraz stres altında bırakıyor. Kendi kendimi strese sokuyorum rahat bir insan değilim o konuda. Aslında çok da iyi olmuyor tabi bir tarafta da aile hayatı olunca bazen çocuğuma biraz sesimi yükselttiğimin farkında oluyorum bunun aslında iş stresinden kaynaklandığının da farkındayım çünkü daha rahat geçirdiğim dönemlerde evde de daha rahatım. Ama işle ilgili bir problem yaşıyorsam veya çok yoğun geçirdiysem o günü biraz daha evde de sıkıntılar yaratabiliyor. Eve yansıyor, yansımıyor diyemem kesinlikle."

Bankacılık sektöründe çalışan E.Y. iş değiştirmeden önce bilişim sektöründe Oracle danışmanlığı yaptığını ve işin özelliklerinden ötürü çocuk planladığı zaman iş değiştirdiğini belirtmiştir:

> "2,5 yıldır bankadayım. Ondan önce Oracle danışmanlığı yaptım 9 yıl kadar. Çocuk planlayınca buraya geçtim. Aslında şöyle danışmanlıkta mesela sabahtan 18.00'e kadar bir şirkette danışmanlık yapıp, yani Oracle danışmanlığından bahsediyorum, 18.00'den gece 24.00'e kadar çalıştığımız zamanlar oluyor. Ya da şehir dışına yurt dışına danışmanlık yaptığımız firmalar oluyordu. Çocuk planlamaya başlayınca eşimle hani daha böyle düzenli gideceğim, mesai saatleri belli olan bir yere geçmek istedim. Sonra burası bir şekilde oldu. Bankaya geçtim. Sonrasında zaten geçer geçmez bu imkân oldu. Başlarken yöneticimle de birlikte çalışacağımız kişiyle de konuşmuştum benim böyle bir planım var diye. Tamam dediler. Hani sorun değil şu an bir şey yoksa hamilelik gibi sorun yok dediler. Geçtikten 2-3 ay sonra hamileydim sonra bir 9 ay sonra izne çıktım. Burada bir de şöyle bir şansımız var. Normal şartlarda doğum izni 4 ay sürüyor. Ama buranın doğum izni ücretli doğum izni 6 ay. 6 ay boyunca ücret alıyorsunuz, doğumdan sonra 6 ay bu arada, kafanız rahat oluyor maddi olarak."

Bankacılık sektöründe çalışan F.F. zamansal anlamda sistem analizi tarafındayken daha yoğun çalıştığını ancak şimdi ekiplere danışmanlık yaptığı için çok fazla mesaili çalışması olmadığını söylemiştir.

Bankacılık sektöründe IT departmanında çalışan G.K. bilişim teknolojileri bölümünde çalışmasının zamansal olarak aile yaşantısını etkilediğini söylemiştir:

> "Ya şöyle. Yani IT'de ve bankada çalışmak şöyle oluyor. Çok böyle 08.00-17.00 bir mesai, belirli mesai saatleri olmuyor geçişler oluyor. Gece 22.00'da gelip sabaha kadar çalışıp ertesi gün işe gitmem gerekiyor. Hafta sonu bir problem olunca bağlanmam gerekiyor. Nöbet sistemimiz var, nöbetçi olduğumuz zaman 7/24 ulaşılabilir olmam gerekiyor ve gece kalkıp iş yapıp geri yatıyorum ya da bir şey oluyor mesela Cuma mesai bitti zannediyorsun ama arıyorlar 'şöyle bir iş var, bir fraud riski gördük hemen bağlanıp yapar mısın?' O an bağlanmam gerekiyor. Hiç benim yani 'aa 17.00'de çıkıyorum kafam rahat' gibi şeylerim yok. O yüzden biraz, aile hayatını şu şekilde etkiliyor, hani hiçbir zaman şey düşünüyorum işte çocuk kreşe başlayınca ne olur birini tutsam, şimdi annem gelip gidiyor ama o da kendi yaşantısına dönmek istiyor. Birini tutsam gündüzlü eşim de yurtdışına gidince birisi beni arasa işe çağırsa çocuğu ne yapacağım? Hani böyle şeylerim var. Hani bilsem mesela aralık ayının 2. haftası yoğun olacak işte yılsonu atıyorum ona göre bir şey düzenlense de benim o an o durum belli olduğu için hani böyle öngörebildiğim bir şeyler yok."

Bankacılık sektöründe çalışan Ö.A. bankanın bir dönüşüm süreci geçirdiğini ve o dönüşüm sürecindeki yoğunluğunun çocuğun ihtiyaçları açısından etkileri olduğunu söylemiştir:

"…Doğum izninden sonra banka satış kararını açıkladı. O dönem iş anlamında biraz durgundu ama Türkiye'de geri kalma kararını verince banka 'Madem burada kalıyoruz o zaman günceli yakalamamız lazım, değişimi tamamlamamız lazım' diyerek içimizi dışımızı yeniledik. Bankanın şu anda baktığınızda ofislerinin tamamı değişti. Açık ofis çalışma düzenine geçti. Maslak binamız geçtiğimiz sene kapatıldı. Bu arada hem bu binaları yenilerken hem de aynı zamanda bankanın sistemleri de değişti. Eskiden kullanılan sistemlerin tamamı Denizbank'ın kardeş şirketi olan Intertek'in bankacılık sistem altyapısına geçtik. Ve ben o projenin başında görev almak için transformation ekibine transfer oldum 2016 yılının başıydı. 2016 yılından sonra o 2 yıllık bir projeydi tüm bireysel bankacılık tarafını yönettim ve o proje esnasında açıkçası çok inanılmaz yoğun bir dönemdi. Bir yandan 2 yaşında bir çocuğum var eş zamanlı ben hafta içi hafta sonu gece gündüz demeden oldukça yoğun bir programdı. Çünkü 18 ayda koca sistemi taşıdık. Yoğun bir programdı. O yoğun program içerisinde mesai saatleri dışında çocuğa olan ilgi, ona ayırdığınız vakit tamamen dağıldı. O dönem çünkü öncelikli olan şey bana ihtiyacı olan yer iş yeriydi. İş yeri olması nedeniyle çocuğun ihtiyaçları biraz daha arka planda kaldı. Projeyi geçirdik, 1 seneyi devirdik."

"Çok uzun, yoğun dönemlerde örneğin bütçe süreci dönemlerinde geceli gündüzlü çalışıyorsunuz akşama kadar. O dönem de çocuğunuzu servise bırakmak, market alışverişini halletmek falan gibi. Ben mesela tamamını online'da kullanıyorum. Yapmıyorum yani fiziki olarak alışverişimi. Onlinedan yapıyorum neden zaman kazanayım fiziki olarak bulunmayayım. Onların tamamı sizin önceliğiniz olmaktan çıkıyor ve ilgilenmiyorsunuz ama o yoğun dönem bittiğinde bir bakıyorsunuz bir dağ sizi bekliyor. Onları çok uzun süre yapamadığınız sürece o dediğim iş-özel hayat dengesini kuramadığınız durumlarda o işleri yapmayacağınız anlamına gelmiyor o. Çünkü siz burada bir iş kadını olabilirsiniz ama dışarıda bir annesiniz, birinin eşi sevgilisisiniz. Birinin bir şeyisiniz. Aynı zamanda birinin de annesiniz. O şapkaları bir kenara bırakıp buraya giriyorsunuz. Paralel yürütmek çok mümkün olmuyor. Buraya ayırdığınız zamanla diğer tarafı dengede tutmak gerekiyor öyle söyleyeyim. Ve o dengeler bozulduğunda sıkıntı oluyor."

"O iş-özel hayat dengesini bozduğunuz zaman ben böyle 1,5-2 sene önce eşimden ayrıldım. Ve bu dönem şeye tekabül ediyor bizim bu projede en yoğun çalıştığımız dönemlere denk geliyor. Çocuğun da 2 yaşına denk geliyor. Bence orası kritik bir nokta. Tabi ki tek sebep bu değil ama daha birçok sebebin üzerine sizin ailenize vakit ayıramadığınız, karı-koca ilişkisine vakit ayıramadığınız düzende zaten annelik rolünüz de 1 tık geriye kalmış. Orada iş-özel hayat dengesinin bozulduğu ve size negatif yansıdığı dönemlere güzel bir örnektir yani. Çünkü demiyorum ki gerçekten tek sebep budur. O da etmenlerden, etkilerden bir tanesi oluyor. Çünkü siz 2 sene boyunca başka hiçbir şeyle uğraşmıyorsunuz. Oraya odaklanıyorsunuz. Yoğun mesai. Gerçekten 24 saat, o dönemlerde 8 saat uyuduğum azdır herhalde. Haftada çalışma süresi official 40 saatse herkes istekle ve kendi rızasıyla minimum 60-70 saat çalıştı. O 60-70 saatleri de doğal olarak şeyden kırpıyorsunuz kendi annelik rolünüzden ve eş rolünüzden kırpıyorsunuz. Birinin de çocuğusunuz aynı zamanda kendi anne-babanızdan kırpıyorsunuz. Arkadaşlarınızdan, sosyal çevrenizden kırpıyorsunuz ki o 70 olsun. Çünkü o dönemler diğer dengeleri kurmakta zorluk çektiriyor. Ama oralardaki bozulmalar da sizin ofise geldiğinizdeki performansınızı ciddi olarak etkiliyor. Onu da not etmekte fayda var bence. İş-özel hayat dengesi uzun süre bozuk kalamaz. Yeni dünyada kalmamalı öyle söyleyeyim. Bozuk kaldığı dönemde mutlaka bir şey bozuluyor. Ya iş bozuluyor ya da diğerlerinden biri bozuluyor."

Bankacılık sektöründe çalışan G.Ö. sektörden ziyade çalışılan pozisyon ve yapılan işin aile yaşantısı üzerinde daha çok etkisi olduğundan bahsetti:

"Şimdi tabi çalıştığın şeye göre çok değişiyor aslında. Mesela şubelerin çok daha farklı dinamikleri var. Ben genel müdürlük çalışanı olduğum için benim çok daha farklı. Yani bir şubede şöyle durumlar oluyor gişedeki bir insanın illa yerine birini koyup bırakması gerekiyor. Böyle çok yere bağımlı bir şey var. Ama mesela Allah korusun benim oğlum hastalandığında ben evden çalışabilirim flexibilitesinde olmak çok güzel bir şey. Ne yapıyorsun mesela oğlanın ateşine baktın yatırdın geldin bir şeyler yaptın. Yapabilirsin. Dolayısıyla genelleme olarak bankacılık sektörü annelik açısından genellemek çok doğru olmaz. Daha çok pozisyon, iş, mesela bu işi sabah yapmasam gece çalışıp yapabilirim ama mesela orada gündüz müşteri olduğu için onu öyle yapamaz. Çalıştığın bölüm bile aslında bunu çok fark ettiren bir şey. Ben genel anlamda şöyle söyleyeyim bu evden çalışma olsun, şey olsun benim tabi ki anneliğime

olumlu etkisi var. Ama benim tempomda özellikle son 1 yıldır yeni bir göreve atandım pozisyon son 1 yıldır çok yoğun."

Bankacılık sektöründe çalışan B.E. çalışılan departmanın özelliklerinin belirleyici olabileceğinden bahsetti:

"O bölüme göre değişiyor olabilir mesela bizim bölüme bakarsanız pozisyona göre çok değişkenlik göstereceğini zannetmiyorum. Hani belirli iş yoğunlukları oluyor ya da kendinizi ayarlayabiliyorsunuz bizim işlerde birazcık daha öyle ama mesela junior bir pozisyonda başladığınız zaman kendi işinizi kendinizin ayarlaması zor olabiliyor. Ama daha böyle birazcık daha böyle pozisyon yukarıya gittikten sonra kendi işinizi kendiniz planlayabiliyorsunuz. Aslında sizin iş yöneticileriniz sizden bir iş isterken bir zaman belirliyor. Ondan sonra o zamanlarda bizim için böyle çok böyle sıkı, anı anına olması gerekenler de oluyor olmaması gerekenler de oluyor. O yüzden birazcık daha onu kendi içimizde ayarlayabiliyoruz yani onu sıkıntı eden bir ekiple de çalışmıyorum. O yüzden çok sıkıntı olmuyor. Ama tabi ki bu başka işlere göre de tabi ki bir öğretmen olsanız birazcık daha rahat çocuk konusunda. Bankacılıkta ekiplere göre de değişiyor şubelere göre de değişiyor. Şubeler daha yoğun çalışabiliyor çünkü gün içerisinde tüm gün müşterilerle çalışıp gün sonrasında kendi işlerini tamamlayabiliyorlar o tarz şeyleri olabiliyor diye biliyorum."

Bankacılık sektöründe çalışan S.D. daha yoğun saatler çalıştığı dönemde aile yaşantısının etkilendiğini ancak bankacılık anlayışının değiştiğini söylemiştir:

"Bankacılığa baktığın zaman yani bundan 8 sene öncesi daha farklıydı yaptığım iş anlamında. Daha yoğundu. Daha uzun saatler çalışmamız vardı mesela ben akşamları saat 00.00'de çıktığımı biliyorum. Bir yıl boyunca 23.00'de çıktığım da oldu. Aslında o dönemlerde çok etkiliyordu ama artık bu dönemlerde bankacılık sektörü biraz şey oldu yani rayına girdi. Şey olarak da bakmak lazım. Ekipte çalışan insan sayısına da bakmak lazım, sorumluluğa da bakmak lazım. Ha yaşam şartı olarak onun dengesi nasıl sağlanıyordu. Ne yapıyorsun hafta içi buraya geç geliyorsun ama hafta sonu onu yaşamında dengeliyorsun. Programını yaparsan düzenli bir şekilde hafta sonu için bence eğlenceli geçiyor. Çok fazla etkilemedi açıkçası bence benim yaşamımda. Orada tabi eşin de desteği çok önemli. İşte çocuğun sorunlu bir çocuk olup olmaması da çok önemli. Bizim öyle bir sorunumuz olmadı. Gayet güzel bir şekilde geçtik."

Bankacılık sektöründe çalışan A.K. birkaç sene önce çalıştığı bölümün özelliklerinin o dönemki iş-yaşam dengesini kurmasını zorlaştırdığını belirtti:

"…Şöyle kıyaslayabilirim sana. Son 6-7 senedir çalıştığım bölümle ondan önceki çalıştığım bölüm arasında bir kıyaslama yapabilirim. Çünkü son 6-7 senedir daha yönetime yakın bir ekibin içerisindeyim ve iletişimle ilgili birtakım işler yapıyorum. Ama ondan öncesinde operasyon tarafındaydım daha raporlama ağırlıklı ve daha ölçümleme ağırlıklı farklı bir iş tanımım vardı. O dönemdeki yoğunluk ve iş-yaşam dengesiyle şu anki yoğunluk ve iş-yaşam dengem arasında çok büyük fark var. O zaman çünkü daha bol mesai ile çalışıyordum hafta içi-hafta sonu gelmem gerekebiliyordu. Bazen proje bazlı yoğun dönemlerde yıllık izin hiç kullanamıyordum birikiyordu sonradan falan gibi yani. Çok da dengeleme durumu işin yoğunluğuna bağlıydı ve daha zordu. Bankanın stratejileriyle ilgili bir şey bu tabi büyüme dönemlerinde daha yoğun geçiyordu falan. O dönem eski ekiplerimdeyken çocuklar yoktu. Yeni evliydim falan. Hani o işin dışındaki hayatımda çok bir aksama yoktu bir şekilde dengeleniyordu. Ama şöyle bir şey söyleyeceğim şu an 2 çocuklu bir anne olarak o dönemdeki yoğunlukta çalışsam çok zorlanırdım. Biri 4 yaşında biri 11 yaşında. Özellikle ilkokula başladıkları dönem sana daha çok ihtiyaçları var ilk 6 yıl diyeyim ben ona. O dönemlerinde yanlarında olamamak işte ilk yürüyüşünü ilk kelimelerini yakalayamamak kötü bir şey. Ama ben mesela büyük oğlumun döneminde bir kısmını yani 4 yaşına kadar olan kısmını operasyonda geçirdim. Onun birçok ilkini kaçırdım bu nedenden dolayı. Çok yoğun çalışıyordum evde daha az vakit geçiriyordum sadece hafta sonları çocuğumu göremiyordum vs. Ama kızımla ilgili kıyaslamayı yapmam gerekirse şu an onun herhangi bir ilkini kaçırmadım. Bu mutluluk verici bir şey. Herhangi bir şeyinde yanında olabildim çünkü evde de vakit geçiriyorum evden çalışabiliyorum. Bir yardımcım var, o da destek oluyor tabi. Yani

> evden çalışmak demek şey değil oraya da geleceğiz sorular var zaten. O yüzden öyle bir kıyaslama yapabilirim yani. İşin içeriğiyle ilgili iş-yaşam dengesi değişebiliyor. Eskiden daha yoğun ve bana göre dengeli değildi ama şu an dengeli ve daha konforlu."

Bankacılık sektöründe iletişim departmanında çalışan M.A. işinin içeriği gereği zamansal olarak mesai saatleri dışında da takipte olması gerektiğini söylemiştir:

> "Banka dışında bir paydaşla iş yapılıyorsa bu dediğim gibi medya, gazetecilerle bir araya gelmek de olabilir sponsorluk da olabilir, sosyal sorumluluk projeleri de olabilir. Dışarıda dokunduğumuz her işte bizim sorumluluğumuz altında. Biraz da işin doğası gereği etkiliyor. İletişim artık dijital mecralara taştığı için ve o da 24 saat yaşadığı için şey değil yani, buradan bağımsız diyorum işin doğası gereği, hadi ben 18.00-19.00'da çıktım kapatıyorum dükkânı yarına kadar, dünya yansa umurumda değil olmuyor çünkü örnek veriyorum yani bunlar çok sık olan şeyler değil ama olabiliyor. Saat 20.00'de 21.00'de biri bir yerden, sosyal medyadan bir potansiyel kriz çıkabilir. Bugünün iletişim şeyi çok hızlı olduğu için de çok anlık müdahale ve sürekli çevrimiçi/alert olmanız gerekiyor. Yani işi doğru yapabilmek için. Eskinin offline dünyasında belki ertesi güne kadar bekleyebilirdiniz ama bugün bekleyemezsiniz çünkü çok hızlı yayılıyor her şey. O nedenle bence. Ama bu şeyde de öyle yani bir çimento fabrikasında da öyledir bu işin doğası gereği iletişim artık çok farklı mecralardan bir de 24 saat yürüdüğü için bizim için de biraz şey oluyor. Hep bir takipte kalmak gerekiyor."

5.5. Uzaktan Çalışmanın İş-Yaşam Dengesine Etkisi

Bulgular uzaktan çalışma yönteminin Greenhaus, Collins ve Shaw (2003)'ın üç denge boyutu üzerinde de etkileri olduğunu göstermektedir. En baskın boyut "zaman dengesi" olarak görünmekle birlikte "katılım dengesi" ile"memnuniyet dengesi" üzerinde de etkiler bulunmaktadır. Bulguların bu üç boyut üzerindeki etkileri birbirleriyle keskin bir şekilde ayrılamamakta ancak aşağıda belirli başlıklar altında sınıflandırılmaya çalışılmaktadır.

5.5.1. Uzaktan Çalışmanın Zaman Dengesine Olan Etkisi

Mülakatlar değerlendirildiğinde çalışan anneler tarafından uzaktan çalışmanın etkisine yönelik en çok vurgulanan konunun zaman faktörü olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda uzaktan çalışma yönteminin çalışanların kişisel yaşamlarında Greenhaus, Collins ve Shaw (2003)'ın denge boyutlarından "zaman dengesi" üzerinde olumlu etkisi olduğu görülmektedir. Zaman faktörüne yönelik bulgular yoldan kazanılan zaman, çocuğa ayrılan zaman ve ev işlerine ayrılan zaman olarak üç başlık altında açıklanacaktır.

5.5.1.1. Kişisel Yaşama Yönelik Zamansal Etkiler

5.5.1.1.1. Yoldan Kazanılan Zaman

Mülakatlarda işe gidiş ve geliş süresinden kazanılan zaman ön plana çıkmaktadır. Bu durum hem iş yerine uzakta hem de iş yerine yakın oturan çalışanlar için geçerli

olmaktadır. Mülakata katılan çalışanların çoğunluğu iş yerlerinden uzakta oturmakta ve İstanbul'daki trafik faktörünün de etkisiyle uzun süre yolda vakit kaybetmektedirler. İş yerine yakın oturan çalışanlar da iş saatlerinin sebep olduğu trafikten etkilendiklerini ve uzaktan çalıştıkları günler trafikte vakit kaybetmediklerini belirtmişlerdir.

Bankacılık sektöründe çalışan Ö.A. iş yerine yakın oturduğunu ancak yakın da otursa 08.30'da servisi alınan bir çocuğa yetişemediğini ve uzaktan çalışmanın bu noktada kendisine yardımcı olduğunu söylemiştir. Ayrıca bankadaki dönüşümde değişim elçisi olduğunu ve insanlardan aldığı genel geri bildirimin yol ve trafik üzerine olduğunu belirtmiştir.

Bankacılık sektöründe çalışan F.F:

> "Evdeysem de ona göre öğle tatillerini kullanabiliyorum mesela doktor randevusu gibi şeyler için. Öyle bir rahatlık da oluyor. Öbür türlü sürekli izin almak zorundasın. Buradan gidip okuldan alıp çocuğu bir yere götürmek falan baya zor o yüzden mesela genelde evde olduğumda öğle tatiline ayarlıyorum o tip işlerimi falan o açıdan da faydalı oluyor… Hastane randevusu, okuldaki işler falan o tip şeylerde de rahatlık oluyor çünkü buraya gelip buradan tekrar izin alıp çıksam zaten yarım günün gidecek mesela ama diğer türlü öğleni ayarladığında zaten 12.00'de çıkıyorsun mesela halledip dönebiliyorsun o ara zamanda ekstra bir izne falan gerek kalmadan. O açılardan daha iyi."

İlaç sektöründe çalışan Y.A:

> "…bütün doktor randevularımızı 17.30'a alıyoruz. 17.15-17.20'ya alıyoruz yani onlara yetişebiliyoruz o günlerde. Ama hafta içi olsa 18.00'da ancak iniyorum servisten o çok zorlar. Biz yani home-office günleri günün dışında da baya faydalı oluyor açıkçası."

Bankacılık sektöründe çalışan ve Ankara'da ikamet eden G.Ö. bu yöntem sayesinde İstanbul genel müdürlüğe bağlı çalışabilmektedir. Ayrıca bu çalışma yöntemi doğum izni bittikten sonra kendisine yardımcı olmuştur.

5.5.1.1.2. Çocuklarla Geçirilen Zaman

Çalışan annelerle yapılan mülakatlarda uzaktan çalışma ile ilgili ortak ve en çok yorum "zaman" konusu üzerine yapılmıştır. Mülakata katılanlar çocuklarına daha çok zaman ayırabildiklerini söylemişlerdir.

İlaç sektöründe çalışan Y.D. çalışan bir anne olmanın en büyük zorluğunun çocuklara vakit ayrılamaması olduğunu söylemiştir. Uzaktan çalıştığı günlerde yoldan tasarruf etmekte ve çocuk kendisine ihtiyaç duyduğu anda müdahale edebilmektedir.

Yine ilaç sektöründe çalışan G.E. Beylikdüzü'nde oturup Ümraniye'de çalıştığını ve uzaktan çalıştığı günler çocuğuna vakit ayırabildiğini söylemiştir:

> "Genelde 07.00'de açıp 16.00'da kapatıyorum. 16.00'da kapattıktan sonra çocuğuma o gün için bir plan yapıyorum akşam olmadan. O gün bir arkadaşına götüreceğim veya bir yere götüreceğim. Vakit kalıyor yoldan kazandığımız için evde home-office yaparak."

İnsan kaynakları danışmanlık firmasında çalışan B.Ö. uzaktan çalıştığı günler işe gidip gelme süresinden kazandığı sürede çocuğuyla vakit geçirebildiğini söylemiştir:

> "Bendeki etkisi neydi? Önceden ben Kozyatağı'nda çalışırken yani 10 dakikada işe giderken. O zamanlar 08.00-17.00 çalışıyordum. Çocuğumun da saat 9.00-10.00 gibi okulda olması gerekiyor. Önceden erken uyanıyordum sabah saatlerini birlikte geçirebiliyorduk. Yani o saat 7.00'de uyanıyordu. Bazen 6.30-7.00 arası uyanıyordu. Ben de 07.45'de evden çıkıyordum çünkü 10 dakika olduğu için iş mesafem, 8.00'de iş başı yapabilmek için. Dolayısıyla benim 45 dakika-1 saat çocuğumla vakit geçirebildiğim bir zamanım vardı. Şimdi biz buraya taşınınca ve ben 07.30'da başlayınca şu anda mesela ben sabahları görmüyorum çocuğumu. Uyuyor oluyor, o da beni görmüyor. Mesela bir şey anlatıyım. Geçtiğimiz gün, dün değil dünden önceki gün, bir de ben geç kaldım. Normalde 16.30'da çıkınca 18.00'e doğru evde oluyorum. Ama o gün trafikten dolayı 18.30'da evde olabildim. O da okulda çok yorulmuş. Ben eve gittiğimde uyuyordu. Ve bildiğiniz gece uykusuna geçti yani, kaldıramadım. Ertesi gün sabah da beni görmedi. Yani şimdi bu tarafa geçmek, çalışma saatlerinin değişmesi vs. derken aslında çocuğumla hafta içi geçirdiğim zamanı kaybettim büyük bir oranda. Çocuk tabi küçük olunca anneyi de özlüyor babayı görüyor sabahları ama bazen onu da görmüyor. Bakıcımız var bu arada o da sabah 7.00'de geliyor. Bazen anneyi babayı ikisini de görmeden sabah okula gidiyor. Akşam biz ikimiz de 18.00 gibi eve geliyoruz. Saat 20.30'da uyuyor. Yatma saati. Dolayısıyla hafta içi anne babanın çocuğuyla geçirebildiği 2,5 saatten bahsediyoruz. Önceden bu 3-4 iken 2,5 saate indi. Home-office bana neyi sağladı? Ben home-office olduğum günler bakıcımız gelmiyor. Sabah ben kalkıyorum onun kahvaltısını yaptırıyorum, okuluna bırakıyorum. Sonra tekrar eve geliyorum işlerimi hallediyorum vs. çalışıyorum. Sonra gidiyorum akşam saatinde de yine okuldan alıp eve getiriyorum. Dolayısıyla bir gün bizim aslında, annenin de ona ekstradan zaman açabildiği bir zaman oldu. Yani home-office bana benim işlerim açısından bana faydadan ziyade benim çocukla olan ilişkimdeki o kaybettiğim zamanı telafi etmemi, sağlayan bir uygulama. Zaten bunun için talep etmiştik biz de. Yoksa hani ben çocuksuz olsam geleyim haftanın 5 günü 07.30-16.30 çalışırım benim için problem değil. İlk birkaç aydır çok zorlandık onun etkisini çok gördük. Çünkü her sabah çok alışmış annesini görmeye. Bir süre hatta böyle kendisinden feragat edip uykusundan kalkmaya çalışıyordu anneyi giderken görebilmek için. Şimdi neyse onları atlattık. O 1-2 aydı. Şimdi alıştı o da bu düzene. E ne oluyor o zaman akşam gittiğimizde ona vakit ayırmaya daha özen gösteriyorum. Oyun oynamaya, ortak bir şeyler yapmaya çalışıyoruz. Tabi onun okul hayatı da yorucu geçiyor her gün pestili çıkmış bir şekilde geliyor eve. O yüzden 20.30 gibi uyku moduna geçiyor. Eve 16.00-16.30 gibi geliyor".

İnsan Kaynakları danışmanlık firmasında çalışan D.E. :

> "Bir de eve giriş-çıkış saatleri önemli. Çoğu insanda olmayabilir ama benim için çocuk olduğu için ekstra önemli. Çünkü onunla geçirdiğiniz zaman çok az ve kaliteli zaman geçirmeniz gerekiyor. Her ne kadar anne, anneanne veya çoğu insanın bakıcısı ya da okula gitse de çocuğun size ihtiyacı oluyor. Siz geldiğiniz zamanda da size kalan zaman 1,5 – 2 saat gibi. O zamanı da çok verimli bir şekilde harcamak istiyorsunuz. E böyle olduğu zaman da en az hem yemekte/gidiş hem dönüş saatlerini düşünürsek epeyi bir kardayız saat anlamında. Çünkü benim için önemli bir dönüş saati."

Bilişim ve Danışmanlık sektöründe çalışan P.K. ile ilaç sektöründe çalışan Y.A. çocukların hastalığı gibi bir durum varsa bu çalışma yönteminin kendilerine destek olduğunu belirtmişlerdir.

Hızlı tüketim ürünleri sektöründe çalışan E.G. evden çalıştığı günler çocuğu okula kendisi getirip götürebildiğini uzaktan çalışmasında bu durumun da etkisi olduğunu söylemiştir.

Bankacılık sektöründe çalışan E.Y. uzaktan çalıştığı günler yoldan kazandığı süre sayesinde çocuğundan daha az süre ayrı kaldığını söylemiştir:

> "Şimdi Maslak Avrupa yakasında bile otursanız ulaşımı çok zor bir yer. O yüzden şey sıkıntı aslında evden çalışmanın dışında saatlerimiz de esnek. Esnek saatlerimiz var. Mesela 7.00-16.00 çalışabiliyorsunuz 08.00-17.00 çalışabiliyorsunuz. 09.00-18.00 ve 10.00-19.00. Ama onda da şöyle bir şey oluyor. Başka departmanlarla birlikte çalışıldığı için veya dışarıdan başka bir danışman geldiği için vs. sabah 7.00'de de gelsem 16.00'da çıkamayabiliyorum. Benim için bu nasıl bir zorluk yaratıyor aslında, şöyle. Maslak trafiği çok fazla. Ben sabah 06.30 gibi çıkıyorum ki 7.00'de burada olup 7.00-16.00 yapabileyim ama hiçbir zaman 16.00 yapamıyorum. Kozyatağı'nda oturuyorum. Ve benim için evden çalışmak şöyle avantajlı yolu elimine etmiş oluyorum yolda geçen süreyi. En azından çocuktan 8 saat ayrı kalmış oluyorum. Çünkü ben evde de çalışamıyorum bu arada…"

Bankacılık sektöründe çalışan F.F. uzaktan çalıştığı günler çocuklarıyla daha fazla zaman geçirebildiğini, öğlenleri kızını kreşe kendisinin götürebildiğini söylemiştir:

> "Ben tabi şu an Maslak'ta çalışıp Maltepe'de oturduğum için günlük yolda geçen sürem yaklaşık 4 saat falan oluyor. O yüzden tabi evden çalıştığım zaman direkt bu 4 saati kullanabilmiş oluyorum. Hem çocukları görebilmiş oluyorum o açıdan iyi oluyor işte okula bırakıyorum falan. Onlar bekliyorlar 'Hangi gün evden çalışacaksın?' diye. Haftada 1 veya 2 gün çalışıyorum işin yoğunluğuna göre. 2 yapmaya çalışıyorum ama 1 kesin yapıyorum bazen 2 de yapabiliyorum. Tabi benim yorgunluğum açısından da çok fark ediyor. Uyuyorum sonuçta sabahın 6.30'unda kalkmıyorum. Normalde 07.00'de servise biniyorum mesela 06.30'da kalkmam gerekiyor en geç. Evde olduğum zamanlar 08.50 gibi kalkıp direkt çalışmaya başlıyorum. Bir de 18.00'de kapatıyorum 18.00'da direkt çocuklarla ilgilenebiliyorum mesela yani yemeği yiyoruz birlikte. Öbür türlü ancak 20.00'de eve geldiğim için tabi zaten yemeği kendim tek başına yemiş oluyorum sonra mutfağı topla falan çocuklarla çok zaman geçiremiyorum. O yüzden benim için inanılmaz faydalı etkisini çok görüyorum yani. Mesela işte çocukların öğle toplantısı falan varsa saat flexi yapabiliyorum ya da evdeysem de ona göre öğle tatillerini kullanabiliyorum mesela doktor randevusu gibi şeyler için. Öyle bir rahatlık da oluyor. Öbür türlü sürekli izin almak zorundasın. Buradan gidip okuldan alıp çocuğu bir yere götürmek falan baya zor o yüzden mesela genelde evde olduğumda öğle tatiline ayarlıyorum o tip işlerimi falan o açıdan da faydalı oluyor. Çocuklarımdan biri 16.30 da geliyor diğeri 17.00'de geliyor. 18.00'da kapayınca parka çıkıyoruz hava şu an kararmadığı için ama 20.00'de gelsem mesela zaten yemeği yiyorum falan oluyor zaten saat 20.30-21.00 ondan çok az zaman kalıyor. Özellikle yazsa direkt dışarı çıkıyoruz yani parka. Çok fark ediyor onların açısından."

Bankacılık sektöründe çalışan M.A. zaman konusunun çalışan anneler için kıymetli olduğunu ve uzaktan çalışmanın bunu sağladığını söylemiştir:

> "Yani şey uzaktan çalışma benim baya sevdiğim bir şey tabi ki. Muhtemelen bütün çalışanlar için ama anneler için bence ayrıca kıymetli. Çünkü ne kadar olsa elbette ben evde olduğumda ya da işyerindeyken çalışıyorum ama bir dışarı çıkıp çocuğunla 5-10 dakika geçirmek, yemeği beraber yemek vs. gibi şeyler benim için kıymetli oluyor. E trafikte zaman kaybetmemiş oluyorum. Mesela ben 18.00-18.30 gibi çıktığımda 19.30 gibi evdeyken evde 18.00-18.30 gibi çalışmayı bitirdiğimde hemen oğlumla vakit geçirmeye başlayabiliyorum. Trafikte kaybettiğiniz zamanı kaybetmiyorsunuz, gün içinde ufak bir oğlanı görüp, çocuğu görüp geri çalışabiliyorsunuz. O hem size motivasyon oluyor hem çocuğa iyi geliyor. Çünkü ben ne kadar olsa şey diye hissediyorum mesela bazen sadece hafta sonunuz kalıyorsa çocuğa eğer erken de uyuyorsa falan o zaman biraz daha annelik, ya da bende öyle tezahür etti bilmiyorum, suçlu hissediyor insan kendini az görüyorum vs. diye ama mesela bu evden çalışmada bana o kazandırdığı ek sürelerle vs. benim o hissimi yönetmeme de yardımcı oluyor. Bence en çok etkisi zaman."

Bankacılık sektöründe çalışan G.K:

"Bir kere İstanbul trafiğine kalmıyorsunuz. 18.00'da bitince işim 1 saat bile olsa vakit kaybetmiyorum. Öğlen arası mesela bazen hızlıca yiyip onu parka götürüyorum birlikte oluyoruz. 18.00'da birlikte çıkınca direkt yanında oluyorum ya da sabah mesela birlikte kahvaltı ediyoruz. Ondan sonra ben 09.00'da bilgisayar başına geçiyorum. Hani bunun gibi küçük gözüküp aslında güzel şeyleri var. Onun dışında yazlık kısmı. Yazın annemle onlar babamla birlikte yazlıkta kalıyorlar ben Çarşamba akşamı gidip Pazar akşamı dönüyorum 2 gün oradan flexi yapıyorum. O da böyle İstanbul'daki sıcakta kalmıyor orada deniz aktiviteleri falan oluyor. Bana da küçük küçük tatiller oluyor geçen sene mesela hiçbir hafta sonunu İstanbul'da geçirmedim hep gittim geldim. Dün akşam da uçağım vardı geldim tekrar gideceğim bu hafta. Gerçi bu hafta flexi yok bayram öncesinde flexi koymuyorlar. Gibi hani yazın o güzelliği oluyor. Benim hani bu yazlık olayımdan annem bile faydalanıyor yoksa İstanbul'da kalacak hep çocuk da kalacak gidemeyeceğiz. Koştur koştur geçecek. Ama böyle 4 gün, birkaç gün önceden gitmek hafta sonu iyi oluyor benim için. 5 gün bırakmak var çocuğu bir de 3 gün bırakmak var. Benim için fark ediyor yani. Ben bu sayede yazlığa gidebiliyorum haftada 2 gün olduğu için 4 gün gidebiliyorum. Eğer olmasa bu imkân böyle bir imkânımız olmazdı 2 gün için gidip gelmek zor olur. Ama 4 gün olunca gidebiliyorum 3 gün ayrı kalıyoruz sadece. Onun dışında bilmiyorum belki ileride okula başlayınca okula götürüp getirme-alma kısmında belki etkisi olabilir. Bir kere İstanbul trafiğine kalmıyorsunuz. 18.00'da bitince işim 1 saat bile olsa vakit kaybetmiyorum. Öğlen arası mesela bazen hızlıca yiyip onu parka götürüyorum birlikte oluyoruz. 18.00'da birlikte çıkınca direkt yanında oluyorum ya da sabah mesela birlikte kahvaltı ediyoruz. Ondan sonra ben 09.00'da bilgisayar başına geçiyorum. Hani bunun gibi küçük gözüküp aslında güzel şeyleri var. Onun dışında yazlık kısmı. Ben bu sayede yazlığa gidebiliyorum haftada 2 gün olduğu için 4 gün gidebiliyorum. Eğer olmasa bu imkân böyle bir imkânımız olmazdı 2 gün için gidip gelmek zor olur. Ama 4 gün olunca gidebiliyorum 3 gün ayrı kalıyoruz sadece. Onun dışında bilmiyorum belki ileride okula başlayınca okula götürüp getirme-alma kısmında belki etkisi olabilir. Onun dışında flexi saat olarak da çalışabiliyoruz mesela sabah 10.00'da işe gidebiliyorum bir gün önce göremediysem mesela mesaiye kaldıysam. Sabah kahvaltı ediyoruz gibi küçük şeyler olabiliyor."

Bankacılık sektöründe çalışan Ö.A:

"Benim ihtiyacım ise çocuğumla tabi ki daha fazla vakit geçirebilmek. İstanbul gibi şehirlerde biliyorsunuz trafik inanılmaz sıkıntı. Ben bu açıdan şanslıyım çok yakın oturuyorum iş yerine. Ama ne yaparsanız yapın 08.30'da servisi alınan bir çocuğa yetişemiyorsunuz, okula gidiyor. Yani evden çalışmanın benim için en büyük avantajı 'Anne beni servise bırakacak mısın?'. Ondan sonra 'Anne beni akşam servisten sen mi alacaksın?'. Bir de çünkü şey var sınıftan bazı arkadaşların annesi hiç çalışmıyor. Arkadaşlarına 'Bakın bu benim annem' demek istiyor. Sürekli işte olan biri değil, o gururu ve mutluluğu yaşamak istiyor. Benim için evden çalışmanın en büyük artısı o. Sabah kahvaltımı çocuğumla birlikte yapıp, onu servise bırakıp sonra çalışmaya başlayabiliyorum. Ve bunların tamamı benim iş gücümden herhangi bir kayba neden olmuyor çünkü yolda geçirdiğim ya da kahvemi aldığım vakitte bunların hepsini yapabiliyorum. Bir diğeri akşam keza aynı saatte, servisten indiği saatte evde olduğum için hemen onu 2 dakika servisten alıp yukarı çıkıyorum o da onun çok büyük bir artısı. Zaten 16.00 civarı geliyor eve. 16.00'da geldikten sonra onu aldıktan sonra benim evde olduğumu bilmek ona iyi geliyor. 'Ben 17.30'da bitireceğim ve seninle parka çıkacağım' dediysem 17.30'da bilgisayarı çat diye kapatıp onunla parka çıktığım da oluyor. 'Sabret biraz, biraz işim kaldı. Sonra parka çıkacağız beraber' diyorum. Normalde parka çıkaramıyorsunuz çocuğu hafta sonu haricinde. Anneler gününde bana not yazmış 'Annemle birlikte yapmayı en sevdiğim şey onunla birlikte parka çıkmak' bunu yazdığında o hafta ben o dediğim şeyi yapmıştım 17.30'da kapatıp onunla parka çıkmıştım mesela oraya yansımış yani."

Bankacılık sektöründe çalışan G.Ö:

"Ben genel anlamda şöyle söyleyeyim bu evden çalışmanın benim tabi ki anneliğime olumlu etkisi var. Ama benim tempomda özellikle son 1 yıldır yeni bir göreve atandım pozisyon son 1 yıldır çok yoğun. Mesela buraya geldiğimde akşam 20.00'de çıktığım oluyor. O zaman şöyle bir vicdan azabı oluyor. Hani akşam eve gittiğinde çocuk bütün günü, Allahtan benim annemle geçiriyor, başkasıyla geçiriyor. Annem benimle birlikte gelip gidiyor Ankara-İstanbul arası. Öyle bir şansım var ama öyle düşündüğün zaman o çocuğu sen dünyaya getiriyorsun ama senden daha çok başkaları zaman geçiriyor. Dünyaya getirip bırakmış gibi oluyorsun. O biraz

vicdan azabı yapıyor. Onu da nasıl telafi etmeye çalışıyorum, akşam 20.00-20.30'da geliyorum artık çocuk 00.00'de 00.30'da falan yatıyor 23.30'da. Öyle erken yatıran bir anne değilim. Çünkü şey yani birazcık zaman geçirmesi gerekiyor. Bir de İstanbul'a geldiğimde eğer çok yoğunsam mutlaka sabaha kadar birlikte uyuyorum. Annelik vicdan azabı tamamıyla, hiç yetememe duygusu. Evden çalıştığımda en azından annemin var olduğu, evde olduğu şeyini hissediyor ve onu birazcık telafi ediyormuşum gibi hissediyorum. Bir de şimdi İstanbul'da özellikle ben sadece kendimden değil de diğer arkadaşlarımdan da örnekler vereyim. Mesela Beylikdüzü'nde oturan arkadaşım sabah çok erken çıkıyor akşam geç evde oluyor. Ama şunu yapabiliyor, şunu söylüyor. 'Ben evden çalıştığım günlerde çocuğum okuldan geldiğinde onu karşılayabiliyorum'. Bunlar çok çok güzel şeyler şey olarak. Yolda kaybettiğin zamanı oraya harcıyorsun. Veya atıyorum biraz daha büyüyen bir çocuk için çocuk burada ders çalışıyor sen de burada işini yapıyorsun. Dolayısıyla burada ofis arkadaşınla oturmak yerine gerçekten ailenle, çocuğunla oturuyorsun. Ondan sonra hasta olduğunda, acil bir şey olduğunda git ateşini ölç için rahat etsin, yanında olduğunu bilsin, arada sevgi göster bir şey yap. Ama gel burada işini devam ettir. Yani ben evden çalışmanın böyle fanıyım resmen. Gerçekten öyle. İnanılmaz yani."

Bankacılık sektöründe çalışan B.E. yoldan geçen süreden tasarruf ettiği için çocuğuyla kahvaltı edebildiğini ve öğlen onunla vakit geçirebildiğini söylemiştir.

Bankacılık sektöründe çalışan S.D:

"Öğle arası çocuğumun okuluna gitmem gerekiyorsa gidiyorum, hallediyorum. Evde beraber zaman geçirebiliyorsun 1 saat. Sabah ben çalışmaya başlamadan önce gidiyor onun hazırlığını yapıyorum ona vakit ayırabiliyorum daha rahat vakit ayırabiliyorum. Sonra onu gönderiyorum akşam geldiğinde seni evde görüyor. Onu karşılamak benim için mutluluk verici bir şey."

Bankacılık sektöründe çalışan A.K:

"Özellikle ilkokula başladıkları dönem sana daha çok ihtiyaçları var ilk 6 yıl diyeyim ben ona. O dönemlerinde yanlarında olamamak işte ilk yürüyüşünü ilk kelimelerini yakalayamamak kötü bir şey. Ama ben mesela büyük oğlumun döneminde bir kısmını yani 4 yaşına kadar olan kısmını operasyonda geçirdim. Onun birçok ilkini kaçırdım bu nedenden dolayı. Çok yoğun çalışıyordum evde daha az vakit geçiriyordum sadece hafta sonları çocuğumu göremiyordum vs. Ama kızımla ilgili kıyaslamayı yapmam gerekirse şu an onun herhangi bir ilkini kaçırmadım. Bu mutluluk verici bir şey. Herhangi bir şeyinde yanında olabildim çünkü evde de vakit geçiriyorum evden çalışabiliyorum. Zamanla ilgili bir kolaylık sağlıyor. Öğle arasına çıktığımda evde olmuş oluyorum. Onlarla birlikte vakit geçirebiliyorum çocuklarla vakit geçirebiliyorum. Bir etkinlik planladıysam onu yapabiliyorum mesela parka gidiyorum mesela hava güzelse dışarı çıkarabiliyorum örneğin. O yüzden İstanbul'da yaşayan biri için trafik süresinden cebime kalan bir zaman aslında. Hani evde çalıştığın zaman daha az çalışmıyorsun. Trafikte geçirdiğim zaman cebime kalıyor. Ben Beylikdüzü'nde oturuyorum. Şişli'de çalışıp Beylikdüzü'nde yaşayan biri olarak bunun bana avantajı o aslında. Ortalama 2,5-3 saat sabah-akşam. Günlük 3 saatim cebime kalıyor. 17.30'da işimiz bitiyor burada benim eve gidiş saatim 19.30-20.00. Ama evde çalıştığım günlerde 17.30'da bilgisayarımı kapatıyorsam eğer, bazen olmuyor tabi 19.00'a sarkıyor ama evde oluyorum. Ne oluyor? 17.30'dan sonra bir gün daha senin neredeyse. Yani o avantaj benim en büyük motivasyonum. Yani o zamanı iyi değerlendirebiliyorum".

5.5.1.1.3. Ev İşlerine Ayrılan Zaman

İlaç sektöründe çalışan G.E. kazandığı zamanla evle ilgilenebildiğini ve öğle arasını değerlendirebildiğini söylemiştir:

"Çünkü öğle arasında ne yapıyorum ben mesela? Evimin bir işini hallediyorum. Veya çocuğumun bir okuluna gitmem gerekiyorsa öğle arasında ona kaçıyorum, öğretmenini görüyorum. Değerlendirmeye çalışıyorum. Kazandığım vakitte çocuk ev, evle ilgileniyorsunuz. İşte mesela evin öğle arası temizliğine biraz vakit ayırabiliyorum çünkü hafta içi çok zor oluyor."

İnsan kaynakları danışmanlık sektöründe çalışan D.E:

> "En azından günlük ev işleri bir kahvaltını çok daha rahat edebiliyorsun veya örnek veriyorum bir çamaşırını koyuyorsun düğmesine basıyorsun ya da o anda çok daha rahat davranabiliyorsun."

Bilişim ve danışmanlık sektöründe çalışan P.K:

> "Çamaşır, toparlama, ne bileyim yemek falan filan olsun bu güzel yardımcı oluyor. Çünkü ben evden çalıştığımda genelde onları gün içerisinde yapmaya çalışıyorum ki eve herkes geldiğinde ben de oturayım onlarla birlikte, işlerimi halletmiş olayım. Çünkü çalıştıktan sonra aynı zamanda eve gelince saat 18.00'da yemek ye yemekten sonra o işleri yap dinlenme, oturma vakti olmuyor. Aileyle geçirme vakti olmuyor. Eğer evde bir yardımcı bulundurma tercihinde değilseniz veya imkânınız yoksa kesinlikle yardımcı olur. Çünkü evdeki yemek hazırlamak vs. yani çocuk olduğu için çok fazla dışarıdan yeme fastfood olaylarını insan istemiyor. İnsanın vicdanı da el vermiyor zaten insanın bütçesi de el vermiyor bazı durumlarda. O yüzden evde bir şeyler hazırlamak, yapmak, farklı bir şeyler yapmak sadece yemek anlamında değil tabii ki temizlik, toparlama yani bütün bu işleri kolaylaştıracağı için 1 saatlik bir zamanda bile birçok şey yapabiliyoruz."

Hızlı tüketim ürünleri sektöründe çalışan E.G. uzaktan çalıştığı günlerde çamaşır vb. gibi ev işleriyle de ilgilenebildiğini söylemiştir.

Bankacılık sektöründe çalışan Ö.A:

> "Bazen şöyle bir şey oluyor. Bulaşık makineniz bozuluyor, servis çağıracaksınız biri lazım evde. Ne yaparsanız yapın yalnızca 10 dakikalık bir iş. Kapıyı açıyorsunuz, ufak bir yönlendirme veriyorsunuz ve geri yerinize oturuyorsunuz ama biri bulunması lazım. Saat kayıyor. 1 saat önce veya sonra geliyorlar. Ben ofisten çalıştığım gün bunu yapamıyorum ama evden çalıştığım gün ne iş gücünden kayıp verip, 10 dakikalık bir yönlendirmeyle masa başından kalkıp o işimi halledebiliyorum. Bunların hepsi de bana bir mesai saatleri içerisinde gelenleri yönlendirmeme ve hafta sonumu kurtarmama imkân sağlıyor. Hafta sonuna yığılan programlarda bu hafta değil sonraki hafta oluyor siz aslında 2 günde halledeceğiniz ya da ertesi güne hallolacak bulaşık makinesinin tamir edilme işini 2 haftada hatta 3 haftada halletmek zorunda kalıyorsunuz. O sizin için inanılmaz büyük bir artı oluyor. Yapılacak bir işi bu şekilde tik etmiş oluyorsunuz ve dediğim gibi iş gücü kaybınıza sebep olmuyor. Ne bulunduğunuz saatte. Aksi olsaydı, diyelim ki ben o gün ofise gelmek zorunda olsaydım ve sırf biri olmadığı için hafta sonu çağırdığım insan diyelim ki o saat ayarladı kendini çık ofisten git kapıyı aç geri dön 1-1,5 saatlik bir iş. Dolayısıyla bence evden çalışma 1. Benim için daha büyük mutluluk kaynağı 2. Banka için daha avantajlı diye düşünüyorum."

Ayrıca bakıcı desteği aldığını ve bakıcı gelip alışana kadar başında durması gerektiği zamanlar o süre zarfında evden çalıştığını söyledi.

Bankacılık sektöründe çalışan S.D:

> "Öğle arası benim çok işime geldi çünkü yemeğimi yapabiliyorum. Çok güzel bir şey. Gerçekten öyle. Çok faydası var evde istediğin, sabah kalktığında kahvaltını uzun bir şekilde yapabiliyorsun. Öğlen yemeğimi yapıyorum, hazırlıyorum. Öğle arası çocuğumun okuluna gitmem gerekiyorsa gidiyorum, hallediyorum."

İlaç sektöründe çalışan Y.A:

> "Daha konsantre çalıştığımız için daha çok vaktimiz kalıyor aslında. Daha çok iş yapıyorsunuz hafta içinde bir kere daha uğraşacağınız bir şeyi yapmıyorsunuz. O gün tamamlamış oluyorsunuz. Ya da bir kargo bekliyorsanız o gün halledebiliyorsunuz. Hani planlarımızı biz bu yönde yapıyoruz hep eşimle. Dolayısıyla hangi gün evdesin ben bugün evdeyim dediğim zaman tamam o güne şunları şunları halledelim diye."

5.5.1.2. Çalışma Zamanına Olan Etkiler

Mülakatların sonucunda bazı çalışanlarda daha fazla saatlerde çalışma ile ilgili bulgular çıkmıştır.

Bilişim sektöründe çalışan P.K:

> "Daha fazla işe kaptırıyorum şunu yapıyım şunu da yapıyım derken. Yemeğimi de bilgisayarımın yanında yiyeyim. İş yerinde bu daha düzenli oluyor."

Bankacılık sektöründe çalışan G.Ö:

> "Tabi tabi aynen. Çok da rahat. Her yerde çalışabilirsin yani telefonunu tak bağla yani çalış o çok büyük bir rahatlık. Tabi şöyle bir sıkıntısı da oluyor onun. Mesela normalde grip olduğunda rapor aldıysan gerçekten rapor aldın ama bizde öyle bir dünya yok. Grip olduğunda evden çalışıyorsun şimdi. Bu da belki biraz dezavantajıdır belki. Çıkamıyorsan evden. Mesela şöyle bir şey olmuştu ben ilk hamile kaldığımda daha önceki düşüklerimden ötürü bir de kanama vardı bir şey vardı. Dediler ki bana evden çıkma. Hiç hareket etme, yat 3 ay falan dediler. Normal şartlarda öyle bir dönemde rapor alıp ondan sonra 3 ay gerçekten yatarsın. 3 ay ben gerçekten yattım ama çalıştım."

Bilişim ve danışmanlık sektöründe çalışan P.K. hamileliğinin başında kötü dönemler geçirdiğini ve bu imkân sayesinde 2,5 ay sürekli olarak evden çalışabildiğini söylemiştir.

Bankacılık sektöründe çalışan A.K:

> "Evet, evden çalışıyorsun, ama şunu bazen ben yönetemiyorum mesela dedim ya sabah 08.30 akşam 17.30 o bazen 19.00-20.00 oluyor. Ofiste kalsam çalışsam o gün 20.00'e kadar çalışmayacağım 17.30'a kadar çalışacağım servis var çünkü. Ama evdeyim nasılsa diye işi uzatabiliyorum. Kalkamıyorum. Her gün öğle arası yapmıyorum mesela. Abla getiriyor tepsiyle yemeğimi mesela yiyorum iş varsa eğer. Tercih etmiyorum kalkmayı tabi mola veriyorum ayrı konu ama çalışma saatinin uzunluğuyla ilgili. Rahatsın, evdesin. Bu zorlayıcı bir şey değil. İnsanlar zorlamıyor seni çalış diye ama sen tercih ediyorsun. Günün sonunda baktığında 8 saat değil 15 saat çalışmış oluyorsun. Bu da zorlayıcı bir şey aslında kendini yönetemediysen eğer. Bana oluyor bazen. Bir bakıyorum oo saat kaç olmuş ablanın gitme saati gelmiş ben farkında değilim. Ona çık dememişim saat 20.00 olmuş. Öyle şeyler olabiliyor mesela. Sınırlarını bilememekle ilgili bir zorluk bu. Ama yine kişisel olarak yönetip yönetememekle ilgili."

İlaç sektöründe çalışan G.E:

> "Aslında verim olarak değerlendirdiğinde, az önce de bahsettim, iş yerinde bölünebilme durumu çok fazla oluyor. Home-office de bu olmuyor. Aksine dikkat ediyorum ben aslında 07.00'de açıyorum akşam genelde çocuğum geldikten sonra pek istemese bile işte onu bir kenara oturtup, televizyon açıp işim varsa – ki genelde de işim oluyor – sen azıcık çizgi film seyret ben şu işimi tamamlıyım, bitireyim dediğim oluyor. Yani çok yoğun geçtiği günler olabiliyor home-office günlerinde. Aslında daha fazla çalışıyorsunuz, daha verimli çalışıyorsunuz bir başınıza olduğunuz için."

İlaç sektöründe çalışan Y.A:

> "Genelde ben 08.00-17.00 çalışmayı tercih ediyorum gerçi pek 17.00'de kapatamıyorum bilgisayarı 17.30-18.00'i buluyor hani o rahatlıkla birlikte devam ediyor olmak işe keyifli oluyor."

5.5.2. Uzaktan Çalışmanın Katılım Dengesine Olan Etkisi

Çalışan anneler uzaktan çalışmanın zaman dengelerine olan etkilerini vurgulamakta ancak bu etkilerin diğer boyutlarla iç içe geçtiği görülmektedir.

Beylikdüzü'nde ikamet eden ve Ümraniye'de çalışan G.E. yol faktörünün getirdiği yorgunluğun kendisini etkilediğini ve çocuğu kendisiyle oyun oynayarak vakit geçirmek istediğinde enerji bulamadığını söylemiştir. Uzaktan çalıştığı günlerde yol faktörü ortadan kalktığı için bu durum olumlu yönde etkilenmektedir. Bunun dışında bakıcının hasta olması gibi durumlarda uzaktan çalışma gününün o güne çekilerek fayda sağladığından bahsetmiştir:

> "Haftanın 4 günü çalışıp 3 gününü evde geçirmek çalışan bir kadın için büyük bir artı… Çocuğun okuluna gitmek durumunda annelerimiz oluyor, bakıcısı hasta oluyor veya bakan kişiler rahatsız olduğunda home-office günlerini o güne alıyor. Değerlendirmiş oluyor. Çocuğunu da yalnız bırakmamış oluyor. Geçenlerde kar tatili oldu. Şirkette çalışan anneler yoktu. Çok güzel bir şey yani. Değerlendiriyoruz."

Bir önceki bölümde bankacılık sektöründe çalışan M.A. zaman konusunun kıymetli olduğunu ve çocuğuyla az zaman harcadığı için hissettiği suçluluk duygusunu yönetmede uzaktan çalışmanın kendisine yardımcı olduğunu belirtmiştir:

> "…Çünkü ben ne kadar olsa şey diye hissediyorum mesela bazen sadece hafta sonunuz kalıyorsa çocuğa eğer erken de uyuyorsa falan o zaman biraz daha annelik, ya da bende öyle tezahür etti bilmiyorum, suçlu hissediyor insan kendini az görüyorum vs. diye ama mesela bu evden çalışmada bana o kazandırdığı ek sürelerle vs. benim o hissimi yönetmeme de yardımcı oluyor..."

İnsan Kaynakları danışmanlık firmasında çalışan D.E:

> "Bir kere dediğim gibi çalışan bir anne olduğunuzda çocuğunuz bakıcıda ya da annenizde bile olsa hem siz özlüyorsunuz hem de onun size ihtiyacı oluyor. Ve eskisi gibi bir şey de yok çocuğu anne büyütür gibi bir olay da yok. Eskiden herkes çocuğuyla ilgilenirmiş. Ama şimdi hayat farklı, değişiyor. Herkes çalışıyor. Ve çok yoğun ve stresli oluyorsunuz en ufak şey belki sizin tahammülünüzü sınırınızı zorluyor ama özünde onun size çok ihtiyacı var, bir daha gelmiyor o yaşlar. Annemler bana hep söylerdi "anne olunca anlayacaksın" evet insan anne olmadan gerçekten bazı şeyleri anlayamıyor çünkü hiç bilmediğiniz bir canlı kucağınıza veriyorlar ve hani daha önce hiç deneyimlemediğiniz bir şey. Emziriyorsun, yatırıyorsun, altını temizliyorsun değil gerçekten öyle olmuyor. Ya da diyorsun ben her şeyi yapıyorum neden olmuyor. Çünkü bu makine değil bir çocuk yani bu her şey olabiliyor hepsi farklı olabiliyor. Sizin hayatınız istediğiniz gibi gitmeyebiliyor. Hem evliliğiniz olsun hem işiniz olsun. E bu psikolojiniz illa ki en yakın kişiye yansıyor. Bunlar tabi ki hep etkenler ama burada önemli olan anne-çocuk ilişkisi ve 3 yaşına bir daha gelmeyecek olması ya da çocukta 0-6 yaşın çok önemli olması gibi. Bunlarda da onla daha çok zaman geçirebilmek, kaliteli zaman geçirebilmek ya da İstanbul gibi bir yerde evinizin işinize yakın olması çok önemli bir etken. E bizim de böyle bir yakınlığımız olmadığı için en azından böyle bir home-office olması zaman anlamında bizim için çok değerli."

İlaç sektöründe çalışan Y.D. uzaktan çalıştığı günlerde çocuğu kendisine ihtiyaç duyduğunda yanında olabildiğini belirtmiştir.

Bankacılık sektöründe çalışan E.Y:

> "Her ne kadar baba da çocukla ilgilense ilk yaşlarında özellikle belli bir zamana kadar bazı konularda sadece anneye ihtiyacı oluyor. Ben mesela 06.30'da evden çıkmam gerekiyor. Evden çalıştığım günler sabah rahat duşumu alıp, çocuğumla ilgilenip bakıcısına teslim edip gidebiliyorum. Hem çocuğumdan daha az süre ayrı kalmış oluyorum."

Bankacılık sektöründe çalışan G.Ö:

> "…Annelik vicdan azabı tamamıyla, hiç yetememe duygusu. Evden çalıştığımda en azından annemin var olduğu, evde olduğu şeyini hissediyor ve onu birazcık telafi ediyormuşum gibi hissediyorum."

Bankacılık sektöründe çalışan A.K:

> "Şimdi iki çocuğumu da farklı dönemler yaşadığım için kıyaslayabiliyorum. Büyükte daha az zaman geçirebildim başta söylediğim gibi. Onun gelişimine etkimle, bazı şeylere müdahale etmem gerekiyor, o zaman da bakıcı bir yardımcım vardı. Şimdi de var. Şimdiki düzene etkim daha farklı çünkü daha çok evdeyim, daha çok gözlemleyebiliyorum, yanlışları yakalayabiliyorum. Onların davranışsal bazı şeylerine daha çok etkim var. 'Şimdi kitap okuma saati' diyebiliyorum mesela. 'Kahvaltı bitti şimdi kitap okuma saati'. Ama ben olmadığım zaman onu yapmadıklarına eminim. Yani bu o ablanın yanlış olduğu anlamına gelmiyor. Kendi istediğim gibi hayatı planlamakla ilgili daha çok zamanım var. Ev hayatı için söylüyorum. Ama diğer türlü daha uzun sürelerde evden uzaksın ve biraz da şansa bırakıyorsun işi. Güvenmek zorundasın. Tamam sen söylüyorsun ama yapıp yapmadığını kontrol etme şansın yok bir noktadan sonra. O yüzden biraz daha işin içinde olabilmemi sağlıyor çocukların yetiştirilmesinde bu durum."

Bankacılık sektöründe çalışan Ö.A. bu çalışma yönteminin çocuk gelişimine de faydası olduğunu düşündüğünü söylemektedir:

> "Bir de çocuğun gelişimine de şöyle bir faydası oluyor. Mesela ben evden çalışırken video konferans ile İngilizce bir konuşma yapıyorsam sunum yapıyorsam ilgisini çekiyor. Yani 'Benim annem de İngilizce konuşuyor' deyip okuldaki native speaker öğretmeniyle daha özgüvenli konuşmaya başladı mesela ben evden çalışmaya başladıktan sonra. O bence önemli. 2. Teknolojileri tanırken şaşırıyor. 'Anne, şimdi karşıdakiler de seni görüyor mu yani?'. Mesela yanıma gelip sağdan çıkıyor kamerada arada sırada. Toplantıdaki diğer arkadaşlar da şey diyor 'Aaa kızın mı o?' diye sevimli konuşmalar oluyor. O bir de şey açısından da iyi bence. Ofisteki iş arkadaşlarınla ice breaker bir şey oluyor sıcak bir iletişim oluyor bence çocukların doğal yapısından dolayı. 'Aa kızın sana ne kadar benziyor' 'Evet evet Melis bak el salla' diyorum. Sonra 'Aaa onlar da beni mi gördü yani? Nasıl yani?' diyor. 'Anne siz face time mı yapıyorsunuz?' Onun bildiği tek görüntülü o olduğu için. 'Face time dan nasıl iş yapılıyor' falan. Bu normal standart yaşantısında görmediği şeyler. 2. Olarak çocuklar genel olarak annelerinin ve babalarının iş ortamlarını çok merak ediyorlar çünkü sürekli ondan kopup gittiği 'İşe gidiyorum' durumu var. İşi eve getirdiğinizde sizin neyle uğraştığınız hakkında bir fikri olduğu için daha açık bir iletişim oluyor. 'Hatırlar mısın geçen şunu yapmıştım' 'Anne sen neden hep bilgisayar başındasın?'. 'Hep bilgisayar başında değilim şöyle de yapıyorum' gibi onları anlatmakta yardımcı oluyor. Bence o anne-çocuk ilişkisine olumlu yansıyor. Eğer gözünüzün önüne şöyle bir manzara geliyorsa bence yanlış. Ayağa yapışan bir çocuk ve durmadan sallayan bir anne. Bilgisayarı kapatıp 'hadi oyun oynayalım' deyip çocuğuyla oyun oynayan bir görsel geliyorsa bu yanlış. Bunlar da olmuyor değil bu arada."

Bankacılık sektöründe çalışan F.F:

> "Kızımın kreşi çok yakın mesela sokağın başında onu ben öğlen tatiline girince ben kendim götürüyorum genelde. "Sen götür" diyor eğer evdeysem."

5.5.3. Uzaktan Çalışmanın Memnuniyet Dengesine Olan Etkisi

5.5.3.1. Kişisel Yaşama Yönelik Etkiler

Bankacılık sektöründe çalışan S.D. uzaktan çalıştığı günlerde sabah çocuğunu okula gönderebildiğini ve akşam çocuğu geldiğinde onu karşılayabildiğini belirtmiş, bu durumun onun için mutluluk verici olduğunu söylemiştir.

İlaç sektöründe çalışan Y.D. uzaktan çalıştığı günlerde yol faktörü ortadan kalktığı için daha fazla uyuyabildiğini, uzaktan çalışmanın giyim konularında rahatlık sağladığını ve daha konforlu, daha az stresle çalıştığını belirtmiştir. Bu durumun hayatını kolaylaştırarak daha rahat düşünmesini sağladığını söylemiştir. Yine ilaç sektöründe çalışan G.E. evden çalıştığı günler yol faktörü ortadan kalktığı için yorulmadığını, daha dinlenerek ve mutlu çalıştığını söylemiştir. Ayrıca öğle aralarında işlerini halledebildiğini ve dinlenebildiğini belirtmiştir.

Bankacılık sektöründe çalışan A.K. yoldan kazandığı zamanı değerlendirebilmesinin en büyük motivasonu olduğunu belirtmiştir.

İnsan kaynakları danışmanlık sektöründe çalışan D.E. çocuğuyla geçirdiği zamanın yanı sıra kişisel olarak uyku ve giyim konularında da bu çalışma yönteminin avantaj sağladığını belirtmiştir. Haftada 1 gün bile çalışmanın hem bedenen, hem fiziken hem de zihinsel olarak yardımcı olduğunu söylemiştir.

İlaç sektöründe çalışan Y.A. da ruhen ve fiziken rahat çalıştığını belirtmektedir.

Bankacılık sektöründe çalışan F.F. yorgunluk ve uyku açısından çok fark ettiğini ve hastane randevusu gibi işler olduğunda bu çalışma yönteminin kolaylık sağladığını belirtmiştir. Ayrıca uygun saatte akşam yemeği yemenin de biyolojik denge açısından fayda sağladığını belirtmiştir.

5.5.3.2. İş Yaşamına Yönelik Etkiler

Mülakatlarda uzaktan çalışmanın işe yönelik etkilerinde “verimlilik”, “odaklanarak çalışma”, “motivasyon” ve “kurumu tercih etme” gibi konular ortaya çıkmıştır.

İlaç sektöründe çalışan Y.D. uzaktan çalışma sayesinde çalışırken daha az stresle çalıştığını ve bu sayede iş esnasında daha rahat düşünebildiğini belirtmiştir. İlaç sektöründe çalışan G.E. yol yorgunluğunu etkilediği içi daha rahat çalıştığını, ayrıca bölünmeyerek daha odaklanarak çalıştığını söylemiştir:

> "Home-office yapmanın şöyle bir cazipliği var. Haftanın 4 günü çalışıp 3 gününü evde geçirmek çalışan bir kadın için büyük bir artı. Sektörde de fazla yok, belli başlı büyük sektörlerde var. Büyük firmalarda var. İşinize olan hevesinizi, çalışma isteğinizi artırıyor. İşim bana ekstra bir gün evimden çalışma gibi bir fırsat, bir olanak sağlıyor. İşe olan güveniniz, bağlılığınız biraz daha artıyor. Cazip oluyor. Yeni birisi işe alınacağı zaman şirkete siz bunu söylediğinizde tercih sebebi olabiliyor. O açıdan cezbedici."

Uzaktan çalıştığı günler daha uzun ve bir başına olduğu için daha verimli odaklanarak çalıştığını söylemiştir. Hızlı tüketim sektöründe çalışan E.G. uzaktan çalıştığı günler daha sessiz ve rahat bir ortamda çalıştığını söylemiştir.

İnsan kaynakları danışmanlık sektöründe çalışan D.E. great place to work yerlerine bakıldığında çalışan bağlılığı, çalışan memnuniyeti, motivasyon, yeteneği elde tutma ve verimlilik gibi etkenlerde bu konunun önemli olduğunu söylemiştir:

> "Türkiye'de biraz biraz aslında bu şeye giriliyor, yabancı firmalar vs. bu esnekliği sağlıyorlar. Ya da işte mesela Google'da istediğiniz her yerde çalışabiliyorsunuz. İşte değişik banklar yapıyorlar, farklı koltuklar yapıyorlar ya da farklı çalışma alanları yapıyorlar gibi gibi. Artık hani her firmada tabi Türkiye'de daha ilerlemesi gereken şey var ama kurumsal firmalarda artık bunun önemli olduğunu çünkü firmalar çalışan mutlu olduğu zaman verimli olduğunu bu yapılan anketler ve araştırmalar sonucu çok net. Ne kadar mutlu olursa o kadar verimlilik oluyor ve turnover azalıyor. Bu şirket için de çok önemli. Bu ekip işi her ne olursa olsun hepimiz bireysel çalışsak da bir hedefe koşuyoruz bir ekip olarak, aynı şey için çabalıyoruz. Bu da tabii ki verimi çok artırıyor."

İlaç sektöründe çalışan Y.A. evde rahat çalıştığı için o rahatlıkla birlikte işine daha uzun saatler devam ettiğini ve daha konsantre çalışabildiğini söylemiştir:

> "Daha konsantre çalışabiliyoruz. Yani ofis ortamında açık ofis çalışıyoruz biz gelen, gidenler, bölünmeler toplantılar falan filan baya bir bölünmeler yaşıyoruz. Evdeyken çok daha konsantre çok dikkat gerektiren şeyleri hatta saklıyoruz biz genelde işlerimizi ki o günlere ki o gün full konsantre bunu yaparım deyip ayırdığım işlerim var. Yani iki gün olması muhteşem olurdu tabii ki. Şimdi biz burada olunca öğlen yemeğe çık, arada çay kahve falan evde öyle bir derdimiz yok. Yani ben evde hiç kıpırdamadan işte saat 14.00'ye kadar oturuyorum. 14.00'de çünkü oğlan geliyor onu servisten almak için kıpırdıyorum yerimden gibi bir durum oluyor. Hani suya bile kalkmıyorum şunu da yapıyım öyle falan diye. Hani o kadar dirayetli ve dirençli bir çalışma alanı yaratıyorum kendime."

Bankacılık sektöründe çalışan F.F. verimli çalışabildiğini ve kurumu tercih sebebi olabileceğini belirtmiştir:

> "Genel olarak çok olumlu tabi. Herkesin tercih edeceği bir şeydir yani. Şimdi böyle belli bir zam oranı altında geçecek olsam düşünürüm 5 gün gitmekle 3 gün gitmek arasında. Parası daha çok olsa bile bu rahatlık tercih edilebilir yani."

Bankacılık sektöründe çalışan M.A. bu çalışma yöntemine sahip olunmasının verimliliği, motivasyonu ve kuruma duyulan bağlılığı artırdığını söylemiştir.

Bankacılık sektöründe çalışan Ö.A. esnek çalışma düzeni ve esnek yönetim anlayışının çalışanları daha serbest bıraktığından ve iş-özel hayat dengesine olumlu etkileri olduğundan bahsetmiştir. Bankanın çalışan memnuniyetinin gittikçe arttığını ve bu düzenlemelerin kurumun kar sağlamasına etkisi olduğunu belirtmiştir:

"Esnek çalışma düzeni ve esnek yönetim anlayışı o konularda bizi biraz daha serbest bıraktı. İnsanların hayatları değişirken yönetim anlayışları da değişiyor çünkü. İş-özel hayat dengesine daha saygılı yönetim biçimleri geldi. Ve aynı zamanda iş-özel hayat dengesinin bozukluğunun iş performansına yansıdığı biliniyor artık çok bilinen bir gerçek. Önemli şöyle: çok açık yüreklilikle söyleyebilirim bunun bir sakıncası olduğunu da düşünmüyorum bankanın çalışan memnuniyeti anketlerinde eski dönemlerde iş-özel hayat dengesi ile ilgili çok fazla gelişime açık madde çıkardı. Bunlar yıldan yıla çok iyileşiyor. Çok daha olumluya doğru gidiyor. Benzer şekilde iş performansına da yansıdığını düşünüyorum çünkü bankamız geçtiğimiz yıldan itibaren kar üreten bir banka olmaya başladı. Dolayısıyla iş çıktılarına yansıdığını en net buradan görebilirsiniz. Bence en büyük göstergesi o… Dolayısıyla iş-özel hayat dengesi konusunda daha hassas olduğuna inanıyorum. Bu iyi bir gelişme. Survey'lerde hakikaten daha olumlu çıkıyor. Çok net etkiliyor bence."

Bankacılık sektöründe çalışan G.Ö. konsantre çalışabildiğini söylemiştir:

"Bir oturup da böyle konsantre bir şekilde çalışabildiğim gerçekten düşünerek kafamı yorabildiğim buradayken yeterli zamanım olmuyor. Ama evdeyken şey gibi düşün kütüphaneye kapanmış gibi düşün. Ve gerçekten de konsantre olduğun ve distract edilmediğin bir ortamın olmuş oluyor. Dolayısıyla o anlamda herkesin yorumu şudur 'Evden çalıştığım günler işlerimi gerçekten toparlayabiliyorum'. Toplantılarda bir de şöyle bir fark oluyor. Mesela sen oturduğun yerden toplantı yapıyorsun ya vc ile ya da bir şey ile toplantı arasında gittim-geldim şeyi olmuyor. Toplantı arasında 15 dakikan var mesela toplantı arasında mailine bakabiliyorsun. Biz şimdi burada toplantıya girince ne yapıyoruz aa işte kahve söyleyelim, aa nasılsın iyi misin çoluk çocuk nasıl çocuk nasıl. Onu tabi ki video konferansta da yapıyoruz robot gibi başlamıyoruz ama buradaki kadar şeyi olmuyor. O açıdan da bence çok efektif bir yöntem evde çalışma."

Bankacılık sektöründe çalışan B.E. evden çalıştığı günler bölünmeden daha konsantrasyonla çalıştığını söylemiştir.

Bankacılık sektöründe çalışan S.D. iş performansına katkı sağladığını söylemiştir.

"Faydalı aslında şöyle. Bir ofis içerisindeki ses olmadığı için daha rahat çalışıyorsunuz daha iyi konsantre oluyorsunuz".

Bankacılık sektöründe çalışan A.K. bu yöntemin kurumu tercih etme konusunda etkileri olduğunu söylemiştir:

"O yüzden ben mutluyum, destekliyorum, umarım daha da yayılır sektörün dışında da yayılır. Ben pozitif etkisini çok gördüm hem çocuklarımda hem kendi hayatımda. Şu an bir de uzun yıllar çalışan biri olarak söyleyeyim. Ücret birtakım benefitlerimiz var yani. Ücrettir, yan haklardır bilmemne bir sürü bir şeylerimiz olabiliyor çalışma hayatı içerisinde. Çok net bir şey söyleyeceğim benim en büyük motivasyonlarımdan biri bu bakıma evden çalışabiliyor olmak. Yani iki aynı kurumu yan yana koysalar ve bana deseler 'Bak burada daha güzel şu şu işleri yapacaksın. Seni oraya transfer edelim' deseler ve orada evden çalışma imkânım olmasa ben tercih etmem. Bir tercih nedeni benim için şu an."

5.6. Uzaktan Çalışmaya Yönelik Diğer Bulgular

5.6.1. Kurumlar Açısından Maliyet Kazancı

Bankacılık sektöründe çalışan Ö.A. ayrıca maliyet kazancından da bahsetmiştir:

"Buraya hepimizin sığabilmesi için gerekli şeylerden bir tanesi insan adedi olarak daha az insanın aynı anda ofiste bulunmasıydı. Dolayısıyla açık ofis bize o anlamda çok büyük bir fayda sağladı. Eskiden aynı ekiplerin hani standart oturma yeri varken, şu anda açık düzende mesela 10 kişilik bir ekip varsa 8 standart yerimiz var ve o 8 masayı çevirerek kullanıyorsunuz.

> O çevirdiğiniz kişi de ya evde oluyor ya da ofisin diğer açık alanlarından birinde çalışıyor. Bu bize 1. Maliyet kazancı sağladı. 2. Ortak alan kullanımları ve birimlere düşen masa adedinin azalması da birimlere yansıtılan maliyetlerde düşük oldu."

Maliyet açısından A.K:

> "Çünkü kurumlara da şöyle bir artısı var onların açısından baktığında. Onların da artısı şu daha az bina, costtan tasarruf, işte burada bir birimde 2000 kişi olması gerekirken 1000 kişi var diyelim ki. Neden, yarısı evde çalışıyor. Daha az elektrik, daha az su, daha az servis. Kiradan tasarruf ediyorsun. Çünkü daha az yerde daha çok insanı bulundurmuş oluyorsun. Bir masayı 3 kişi kullanıyor gibi. O kurum için de avantajlı bir şey. Başka avantajları da vardır fiyatsal olarak. Çok detaylarını bilmiyorum. İnsanlar için de zaman tasarrufu en büyük avantajı."

5.6.2. Uzaktan Çalışmanın Çalışanları Etkileyebildiği Durumlar

Çalışanların ideal gün tercihlerine bakıldığında eğilim çoğunlukla haftada 2 gün olmaktadır. Bazı çalışanlar "zaman", "konfor", "çocuklarla ilgilenme" ve "ev işleriyle ilgilenme" gibi etkilerinden ötürü daha çok uzaktan çalışmak istediklerini belirtmişlerdir. Ancak çalışanlara haftada kaç gün uzaktan çalışmayı ideal buldukları söylendiğinde eğilimin 1 veya 2 gün olduğu görülmüştür. Tablo 11'de çalışanların haftalık tercih ettikleri uzaktan çalışma günü sayılarına yer verilmiştir. Çalışanların haftada daha fazla çalışma günü tercih etmemelerinin nedenleri belirli başlıklar altında toplanmıştır.

Tablo 11: Çalışanların İdeal Buldukları Uzaktan Çalışma Gün Sayısı

Görüşülen Kişiler	İdeal Buldukları Gün Sayısı
Y.D.	Haftada 1 gün
G.E.	Haftada 2 gün
B.Ö.	Haftada 2 gün
D.E.	Haftada 1 veya 2 gün
P.K.	Haftada 2 gün
Y.A.	Haftada 2 gün
E.G.	Haftada 1 gün
E.Y.	Haftada 3 gün
F.F.	Haftada 2 gün
M.A.	Haftada 2 gün
G.K.	Haftada 2 gün
Ö.A.	Haftada 1 gün
G.Ö.	Haftada 1 veya 2 gün
B.E.	Haftada 1 gün
S.D.	Haftada 1 veya 2 gün
A.K.	Haftada 1 gün

5.6.2.1. Sosyalleşme

Çalışanlarla yapılan mülakatlarda eğilimin 1 veya 2 gün olmasında sosyalleşme faktörünün etkisi görülmüştür. Çalışanlar uzaktan çalışmadan ve uzaktan çalışmanın

sağladığı imkânlardan faydalanmakta, ancak iş yeri ile bağlantılarını tamamen kesmek istememektedirler.

Bankacılık sektöründe IT danışmanı olarak çalışan E.Y. işi gereği daha çok çalışabileceğini ancak bazı günler ofise gelmeyi tercih edeceğini söylemiştir:

> "Haftada 2 gün uzaktan çalışıyorum. Aslında şöyle, işim gereği daha fazla uzaktan çalışabilirim. Ancak iş yeri aslında sadece çalıştığınız değil aslında sosyalleştiğiniz de bir yer. Ben mesela annelik iznindeyken ofise gelmeyi özlemiştim. Aslında iş anlamında her gün bile uzaktan çalışabilirim ama bunu tercih etmem. Bize böyle bir imkân verseler de 3 gün uzaktan çalışıp 2 gün ofise gelmeyi tercih ederdim".

Bankacılık sektöründe çalışan F.F. sosyalleşme ve insan ilişkilerinin üzerinde durmuştur:

> "…Çünkü bir yandan aslında gelmek de iyi sosyalleşme açısından, insanlarla ilişkiler açısından. Böyle full evden çalışma gibi bir şey mesela tercih etmezdim herhalde."

Bilişim ve danışmanlık sektöründe çalışan P.K. hamilelik döneminde sürekli olarak 2 ay uzaktan çalıştığını ve bu süre zarfında sosyallik ihtiyacını fark ettiğini söylemiştir:

> "…Evde çalıştığım zaman aslında biraz daha sıkıntılı oluyor çünkü iş yerinde en azından daha sosyal bir ortam oluyor… Yani arka arkaya birkaç gün çalışınca özellikle ben 2 ay gibi bir sürede çalıştım yani bir bunalıyor insan tek başına, kimseyle konuşamıyorsunuz. Bunu ofis ortamında çok farkında olmayabiliyoruz ama evden uzun süreli çalışınca onun farkına varmıştım ben."

Bankacılık sektöründe çalışan S.D. uzaktan çalışmanın çalışan performansını etkilediğini söylemiş ancak sosyalleşme faktörüne vurgu yapmıştır:

> "Şimdi aslında şöyle bir şey var evet evden çalışmanın çalışma performansına katkısı çok fazla ama ben mesela insan görmeyi çok seviyorum. Çünkü burada iş yapıyorsun sıkıldığında bir arkadaşınla kahve içebiliyorsun. Bu beni rahatlatıyor. O zaman daha motive hissediyorum ev ortamını o anlamda fazla sevmiyorum aslında ev ortamında sıkılıyorum açıkçası. 1 gün bence ideal. 2 gün olsa sıkılır mısın yok aslında alışırsın yani. 2 gün de olabilir. 1-2 ideal. Ama 3 gün 4 gün onlara hiç gerek yok. Sıkar ve ortamdan uzaklaştırır seni. İletişimin daha çok telefona yönelik olur. Senin anlatmak istediğin telefonda farklıdır, yüz yüze daha farkıdır. O yönden de etkiler diye düşünüyorum açıkçası."

Bankacılık sektöründe çalışan A.K. kişinin karakterinin bu konuda belirleyici olabileceğinden bahsetmiştir:

> "…eğer karakter olarak çok içe dönüksen, ofisten uzak olmak seni ilişkilerden de uzaklaştırabilir. O yüzden herkesin yapabileceği bir şey değil zaten. Birtakım kriterler var derken bundan bahsettim. İşte ilişkileri doğru yönetebilmek, inisiyatif alabilmek, kendi işinin patronu olabilmek gibi. Eğer bağımlıysan, her işinde birinden onay alıyorsan o biraz zor. İnisiyatif alabilmek çok önemli bence evden çalışırken. Çünkü yanında kimse yok o an karar vermen gerekiyor o kararı alıp götürebilecek yetide olman lazım. Birincisi bu. Network ve ilişkileri kısıtlayabilir. Bu karakterle ilgili, beni etkilemedi. Ama etkileyebilir de. Ofise çok az geliyor olmak ilişkileri, arkadaş ilişkilerini, iş ilişkilerini etkileyebilecek bir şey".

A.K. ayrıca bu çalışma biçiminin herkese uygun olmayabileceğini söylemiş ve aidiyet ile arkadaşlık ilişkileri üzerinde durmuştur:

> "Bazıları için uygun olmayabiliyor. Tercih de etmiyor onlar zaten. Hakkı olduğu halde tercih etmiyorlar. Böyle bir grup var. "Ofise gelmek istiyorum" diyor. Hem arkadaşlık ilişkisi, dışarıda belki sosyal olarak bir aksiyonu yok. Bütün hayatı ofisse eğer bu adam tercih etmez çünkü burada sohbet ediyor, sorunu varsa burada paylaşıyor. Bir şeye ait olmak, aidiyetle ilgili bir şey yaşıyor belki burada. İş tamamıyla nüfuz ettiyse hayatına, iş ortamı iş arkadaşları o zaman tercih etmiyor."

5.6.2.2. Çocuğun Evde Olması

Yine çalışma mekânı tercihinde çocuğun evde olup olmamasının bir kriter olduğu belirtilmiş ve çalışanların ifadelerine yer verilmişti. Çocukları okula veya kreşe giden çocukları olanlar bu durumdan daha az etkilenmektedirler. Çocukları daha küçük yaşta olan ve evde çalışan anneler ise aile veya bakıcı desteği ile veya ev dışı bir ortamda çalışarak bu durumu yönetebilmektedirler. Bazı anneler ise belirli yaştaki çocuklarıyla iletişim kurabildikleri ve konuşarak durumlarını anlatabildikleri görülmüştür.

Çalışanlar bakıcı ve aile desteği aldıklarını belirtmişlerdir. Mülakata katılan 16 çalışandan 9'u bakıcı desteği aldıklarını söylemişlerdir. Bakıcı desteği almayan 4 çalışan annelerinden düzenli olarak yardım almaktadır. Anne ve bakıcı desteği almayan üç kişiden biri ihtiyaç olduğu takdirde ablasına bıraktığını, diğeri çocuğu okula gittiği için okula gitmediği günler babaannesinde kaldığını söylemiştir. Aile ve bakıcı desteği almayan bir çalışan da çocuğunun 9 yaşında olduğunu ve okula gittiğini söylemiştir. Bakıcı desteği alan üç çalışan da ihtiyaç durumunda ailelerinden yardım istemektedirler.

Çalışmada çocuğun evde olmasının bazı durumlarda zorlayıcı olabildiği, ancak daha önce belirtildiği gibi çalışan annelerin durumlarına göre Kreiner, Hollensbe ve Sheep (2009)'in çalışmalarında bahsettikleri taktiklerle bu durumu yönetebildikleri görülmüştür.

5.6.2.3. İşin Özellikleri

İşin özelliklerinin uzaktan çalışma günlerinde belirleyici bir etkisi olduğu görülmektedir. Çalışanlar uzaktan çalıştığı günlerde kendilerini organize edebilmekte ve uygun olan işleri "ofiste yapılacak işler" ve "evde yapılacak işler" olarak ayırmaktadırlar. Uzaktan çalışma günlerini tercihte işin içeriği ve özellikleri belirleyici olmaktadır.

Daha önce bahsedildiği gibi insan kaynakları danışmanlık firmasında hem adayların aranması, mülakat organize edilmesi ve rapor yazılması gibi işler olmakta, bunun

yanı sıra müşteri ziyareti hedefleri olmaktadır. İnsan kaynakları danışmanlık firmasında çalışan B.Ö:

> "Haftada 1 gün çalışıyorum. Elimde olsa herhalde haftada 2 gün olurdu. Daha fazlasının da çok verimli olacağını düşünmüyorum. Müşteri ziyaretleri var çünkü. Dolayısıyla maksimum haftada 2, haftada 1 de yeterli."

İnsan kaynakları danışmanlık firmasında çalışan D.E:

> ".Haftada 1 gün, belki bir gün daha diyebilirdim ama bu benim için çok must kesinlikle değil. Haftada 1 gün rutin olması bence gayet iyi. Bazı firmalar ayda 2 yapıyorlar, 2 haftada 1 gibi. Onları da duyuyorum mesela. Haftada 1 yeterli bir süre bence. O biraz da sizin yöneticinizle, iş yoğunluğunuzla, o anki durumunuzla da çok alakalı."

Bankacılık sektöründe dış iletişim müdürü olarak çalışan M.A. işin içeriğinin çalışma günlerini etkilediğini söylemiştir:

> "Aslında 1 gün fix. Ama ihtiyaca göre 2 güne de çıkabiliyor. Bence 2 gün fix iyi. Bizde dediğim gibi ihtiyaca göre 2'ye çıkabiliyor. Aslında mesela bu tabi ki benim gönlümden geçen ama biliyorum ki gerçekten iş yoğunluğundan çok fazla 2 gün dışarıdan çalışmaya çok toleranslı olmayabilir yani gerçekten yapılabilir bir şey mi emin değilim hani ben sadece gönlümden geçeni söylüyorum. Çünkü şey oluyor insanlar geliyor dışarıdan toplantı yapmaya vs. ya da birçok departmanla bir araya gelmeniz gerekiyor herkesin ortak bir takvimde buluşması için belki dışarıdan çalışmayı planladığınız bir güne koymak zorunda kalabiliyorsunuz o toplantıyı. O yüzden pratikte çok mümkün olamayabileceğini görüyorum ama olsaydı güzel olurdu. İletişimin kendisi de biraz öyle çünkü göz göze bakmanız gerekiyor. Karşılıklı konuşuyor olmanız gerekiyor konuları."

Bankacılık sektöründe çalışan B.E. takımla birlikte çalıştığını ve herkesin haftada 2 gün uzaktan çalışma gününe sahip olmasının ekiplerde kopukluğa yol açabileceğini belirtmiştir:

> "Haftada 1 gün. Belirli fix günlerimiz var. Şöyle, haftada 2 gün tabi ki niye tercih edilmesin ama birazcık da realistik olmak gerekiyor bence. Realist olursak haftada 1 gün bence ideal. Çünkü biz çok ekiple beraber çalışan bir departmanız. Kendi içimizde dinamiğimiz var. Sorularımız oluyor vs. Şimdi ben haftada 2 çalışırsam diğer haftada 2 çalışırsa birbirimizi bulmak, kovalamak çok zorlaşır. O yüzden de tercih etmem. Haftada 1 bence gayet ideal."

Bankacılık sektöründe çalışan G.K. haftada 2 günün kendisi için ideal olduğunu çünkü diğer 3 gün ofise gelerek ofisteki işleri toparlayıp düzenlemesi gerektiğinden bahsetmiştir.

Bankacılık sektöründe çalışan A.K:

> "Yine iş spesifik bir şey. Eğer işin uygunsa bana kalırsa haftada 4 gün de evde kalabilirim. 1 gün ofise gelirim sadece yüz yüze olması gereken görüşmeleri yapmak için ofisi kullanmak benim için ideal. Ama tabi bu her yere yayılabilecek bir şey olmadığı için şu an standart 1 gün kullanıyoruz."

Bankacılık sektöründe çalışan B.E. yüz yüze görüşülmesi gereken konular olduğunu ancak onları ayarlarken içlerinde ortak bir günde planlama yapabildiklerini söylemektedir.

Benzer şekilde bankacılık sektöründe çalışan E.Y. ve M.A. farklı departmanlarla toplantı yapmak gerektiğini ve genelde home-office günlerine koymamaya çalıştıklarını ancak yüz yüze görüşülmesi gereken bir durum olunca ofise gitmek durumunda kalabildiklerini belirtmişlerdir.

Bankacılık sektöründe çalışan Ö.A. iletişim konusunun üstünde durmuştur:

> "Zorladığı durum beni iş bağlamında zorladığı oluyor evden çalışmanın. Evden çalıştığınız günlerde yüz yüze iletişim daha zayıf kaldığı ve ağırlıklı olarak iletişim araçlarını kullandığınız için işteki iletişim ile ilgili aksaklıklar olabiliyor. Mesela soracağınız soruları telefonla da sorabilirsiniz o anda ama kolayınıza geliyor o an masa başında sormak. Tak tak mail atıp soruyorsunuz ama mailde mesela tam iletişim olmuyor yani. Orası sorun oluyor. Onu ilk başlarda denediğimde gördüm onu. Sonra şeye geçtim kendi başıma yapabileceğim, yapmam gereken örneğin sunum hazırlama, doküman okuma ya da konsolidasyon, başka ekiplerden aldığım ve bir araya getirmem gereken "Sıfırdan strateji" sini kurguladığım, düşündüğüm, nasıl yapılabilir dediğim, kritik önemli bilgilendirme mailleri gibi işleri daha evden, konsantrasyon gerektiren işleri evden yapmaya gayret ediyorum. Bu hafta bu işler çok fazla oldu. 2 gün çalıştığım da oldu evden."

Bankacılık sektöründe çalışan S.D:

> "Bazen o günlere toplantı set edilebiliyor ya da benim yaptığım iş gereği evraklarla iş yapmam gerektiği için bazı önemli ise acilse eğer evrakları eve götürmek yasak olduğu için burada mesela bazı haftalar evden çalışamıyorum geliyorum yani. Ama nedir 'Bugün geldim, şu gün gelmesem olur mu?' veya 'Evden çalışmaya devam edebilir miyim?' diyorum."

5.6.2.4. Operasyonel

İlaç sektöründe çalışan G.E. ofisten bazı dokümanlara ulaşabilmesi gerektiğini ancak ekipten bir kişinin ofiste kalarak kendilerine bu konuda yardımcı olabildiğini söylemiştir:

> "Çocuğu erken geldiği günler dışında beni zorlayan durum acil onaylar oluyor, dokümanlar tarafında doldurulup iletilmesi gereken, yurtdışına gönderilmesi gereken dokümanlar oluyor. İmza atılıp, doldurulup, scan edilip gönderilmesi gerekiyor. Bunlarda şirkette olmadığınız için şirket araçlarını kullanamıyorsunuz. Onda bir sıkıntı oluyor. Ama biz home-office yaparken devamlı ekipten bir arkadaşımızı ofiste bırakıyoruz ki acil bir şey olduğunda bize destek olsun diye. O hemen scan edip ondan rica ediyoruz, o şekilde hallediyoruz işimizi."

Hızlı tüketim sektöründe çalışan E.G. bazen teknik sorunlar yaşadığını ancak teknik ekibin bağlanarak sorunları çözebildiğini ve o konuda teknik ekibe ulaşım sorunu olmadığını belirtti. Bankacılık sektöründe çalışan G.Ö. de teknik sorunlardan bahsetmiştir:

> "Teknik sorunlar olduğu zaman biraz sıkıntıları oluyor. Çünkü mesela bir toplantıya bağlanmış oluyorsun, internetinde sıkıntı oluyor mesela sonra yok telefondan tekrar bağlanayım falan öyle teknik sorunlar olabiliyor."

Bilişim sektöründe çalışan P.K. çalışma ortamının konforundan bahsetmiştir:

> "Evde daha daha konforsuz çünkü iş yerinde özel masamız var ona göre bir sandalyemiz var ama evde ona göre bir konfor olmuyor ve evde daha fazla çalışıyorum, daha fazla işe kaptırıyorum şunu yapıyım şunu da yapıyım derken. Yemeğimi de bilgisayarımın yanında

yiyeyim. İş yerinde bu daha düzenli oluyor. Tabi konfor olarak oturma çünkü bilgisayar başında omuzlar, bel falan çok etkileniyor. O konforu arıyorum onlar benim için bir dezavantaj. Onun haricinde benim için bir dezavantajı yok."

A.K. ise çalıştığı bankada ev ortamına yönelik bir düzenleme olduğunu söylemiştir:

"Zaten bizim uzaktan çalışma profillerinin ve uygun ortamın hazırlanması ile ilgili bir şeyimiz var. Standart bir dokümanımız var onu imzalıyoruz, taahhüt ediyoruz. Evdeki ortamın iş yerindeki ortamla sağlıklı bir sistem olarak uygun olması lazım. Yani bilgisayarı kucağına alıp da yatağına uzanıp çalışmaman gerekiyor. Bir masa, elektrik sisteminin güvenli olmasından havalandırma ve internetine kadar onları taahhüt ediyorum 'Evet evimde bu ortam var ve sağlayabiliyorum' diye."

Bir diğer konu ise haftada belirli bir günden fazla uzaktan çalışmanın işten kopmaya yol açabileceği ve iş disiplinini etkileyebileceği ile ilgilidir. Hızlı tüketim sektöründe çalışan E.G. haftada bir günün ideal olduğunu ve daha fazla olursa iş disiplininden kopulacağını belirtmiştir. Benzer şekilde bankacılık sektöründe çalışan F.F. iki günün ideal olduğunu ve daha fazlasının işten kopmaya yol açacağını düşünmektedir.

Bankacılık sektöründe çalışan G.Ö. çalışma ortamından uzaklaşma üzerinde durmaktadır:

"İdealde haftada 1 gün güzel, 2 gün de gayet yönetilebilir bir zaman. Ama böyle 3 ve üzerinde çok insanın ofisten kopma gibi bir şeyi olabilir. Çünkü şöyle bir şey var o yüz yüze insan görmek ve iş ortamında olma şeyini hissetmek bu önemli çünkü bunu şundan dolayı söylüyorum ben ilk doğum izninden döndüğümde benim o zamanki yöneticim bana şey demişti 'Yani senin orada olmanla Ankara'da olman arasında bizim açımızdan çok bir fark yok. Sen doğum izninden döndün o yüzden evden de devam edebilirsin' demişti dolayısıyla ben 3 gün falan evden çalıştım. Ama o da böyle şey oluyor. O zaman kendini daha çok böyle evde gibi hissediyorsun. Mesela evde herkes televizyon izlerken sen çalışıyormuş hissiyatına sahip oluyorsun çünkü senin gibi olan başka kimse yok. İş yerine geldiğin zaman görüyorsun orada bir çalışma ortamı var. Dolayısıyla ben böyle hani full home-office olan bir insanın o sıkıntıya kapılacağını düşünüyorum o yüzden böyle bir denge olmalı. Bence 1-2 gün ideal evden çalışma olarak."

5.6.3. Uzaktan Çalışmaya Yönelik Bakış Açısı

Bankacılık sektöründe çalışan E.Y:

"Beni zorladığı bir durum olmadı hiç. Sadece şöyle bir mantık olabiliyor, mantalite olarak henüz aşamadığım. Ama bu konuda başkaları farklı yorumlarda da bulunabilir. Mesela ofiste çalışırken bir çay veya kahve içmeye gittiğinizde veya dışarıda bir telefon görüşmesi yaptığınızda bu sorun değil. Ama evden çalıştığınız günler çevrimiçi olmadığınız zaman 'Çalışmıyor mu acaba?' gibi düşünülmesin diye hep bilgisayar başında oluyorum."

Bankacılık sektöründe çalışan F.F:

"Ya aslında zorlanma gibi değil de. Evde olduğunuz zaman tabi bir de sürekli çevrimiçi oluyorsun bir şeyler yapıyorsun, etrafta da kimse yok ya sürekli oturuyorsun mesela fiziksel olarak iş yerinde olmak daha şey bence. Çünkü biri geliyor kalkıyorsun gidiyorsun ediyorsun falan evde böyle yoğun çalışınca sürekli. Şey de oluyor çünkü biraz insanlarda 'Evde çalışıyor mu, çalışmıyor mu?' algısı olduğu için o şeye düşmemek için daha ekstra şey sarf ediyorsunuz öyle bir algı olmasın diye iyice başında oluyorsunuz. Burada mesela hadi kahve içeyim deyip çıkabiliyorsun mesela arkadaşınla Starbucks'a iniyorsun falan. Evde olunca öyle bir durum yok aslında çalışma süresi açısından daha verimli bile sayılır. Çünkü böyle iki kalkayım dolaşayım

diyemiyorsun evin içinde ne yapacaksın kendi kendine dolaşamayacağın için zaruri ihtiyaçlar haricinde sürekli oturma halindesin."

Bankacılık sektöründe çalışan G.Ö:

"Şu kültür değişimi de çok önemli burada. Bir süre insanlar, mesela ben Ankara'ya gittiğimde çok yaşıyordum onu o zamanlar evden çalışmıyordum şubeden çalışıyordum. Ama böyle eve gittiğim zaman bile bilgisayarımı açıyordum ki insanlar şey anlamasın 'Ya işte Ankara'ya gitti işleri saldı' gibi algılamasın diye. Sonra evden çalışma başladı. Bu sefer şey duygusu yaşıyor insan. 'Ooh siz evden çalışıyorsunuz hayat size güzel' diyorlar ama aslında hayat öyle değil yani şey olarak. İnsanların evden çalışmayı yatma olarak görmediği bir kültüre gitmek, onu yönetmek biraz daha zor. Sanki çalışmıyormuşsun gibi. Bir kere eşim mesela eve şey göndermiş televizyon takılacak. Televizyon takacak adamları kafasına göre saat ayarlamış benim toplantım var içeride matkap sesleri falan. Çevrenizdekilerin de evde olduğunuz zaman gerçekten çalıştığınızı şey yapması da önemli. Kültürel sıkıntılar var yani onları aşma konusunda."

Bankacılık sektöründe çalışan M.A:

"Yani şey bazen hani insanlar şey diye düşünebiliyor. Mesela ben arkadaşlarıma anlatırken çok zorlanıyordum yani. 'Biz bir gün evden çalışıyoruz' deyince 'Ooo, 3 gün mü tatil yapıyorsun' 'Hayır, 1 gün evden çalışıyorum'. Sanki evde olunca yatıyormuşuz gibi. Ama öyle bir durum yok tabi ki, burada nasılsa öyle çalışılıyor evde de. Sadece mekânsal olarak değişiyor. Ama insanlar biraz şey, home-office'i duyunca yatıyoruz zannediyor."

İlaç sektöründe çalışan Y.A:

"Yok, açıkçası yani kolaylıkları var zorlukları yok. Çok sıkıntı yaratacak bir durumumuz olmuyor açıkçası yani dediğim gibi biz bu mantığı oturttuktan sonra çok sıkıntı yaşanmıyor. Annelerle bu konuda biraz problem oluyor yani. Anneler home-office ise 'evdesin ya' olarak düşünüyorlar hani. Normalde annem çünkü ilgileniyor oğlumla eğer ben işteysem o. Ama evdeysem çocuklar da konu oturuyor ama annelerle pek oturmuyor işte o gün 'gidelim şunlara bakalım', 'mağazalara bakalım', 'bir kahve içmeye mi çıkalım', 'aa çalışıyorsun değil mi sen'.

Bankacılık sektöründe çalışan A.K:

"…İlk başladığımda o test döneminde o kadar didaktik ve dikkatli ve korkarak çalışıyordum ki evden. Mesela lavaboya gidiyorum 'Ay şimdi bilgisayar kapanırsa acaba?'. Bunları yaşadım ben biliyorum çünkü insanlar bakacak ona ne kadar login olmuşum nereye girmişim çıkmışım. Yanlış anlaşılmayayım, evde yatıyor gibi gözükmeyeyim. Bu duyguları yaşadım ilk dönemler. Çünkü bu iş, böyle çalışma işi yoruma açık aslında. Sen kendinle baş başasın. Bizim yaklaşımımızda kendi ekip yaklaşımımızda şu yaklaşım var. Bir iş var ister bugün yap ister yarın yap bir deadline'ı var. Bitirdiğin sürece o süreci nasıl yönettiğin seni bağlar. İşte bu yaklaşım zaten sağlayabiliyor bana bu rahatlığı ve evden çalışma yöntemini."

Mülakat yapılan bütün anneler uzaktan çalışmaya yönelik olumlu bir tutuma sahip olduklarını belirtmişlerdir. Bütün çalışan anneler uzaktan çalışma yönteminin iş ve yaşam dengelerini kolaylaştırdığına dair hem fikirlerdir.

5.6.4. Yönetim Desteğinin Önemi

İnsan kaynakları danışmanlık sektöründeki B.E:

"Aslında burada da bir zihniyet oluşmaya çalışıyor. Yani mesela eski çalıştığım yer ile karşılaştıracağım yine. Ben oradayken çok rahat yöneticimi arayıp ben bugün kendimi çok iyi hissetmiyorum ziyaret planlamam da yok bugün daha rahatım, ben bugün tüm gün evden

çalışacağım dediğimde yöneticim aa tamam okey diyordu. Burada öyle bir şey yapmak istesem yöneticim belki yine izin verir ama bunu ayda yılda 1 defa yapabilirsiniz. O çok ekstrem bir şey. Oradaki gibi yaygın değildi. Zihniyet farklı. Mesela orada şey de vardı kafa izni diye bir uygulama vardı. Herhangi bir şekilde izin vs. almadan yani o prosedüre tabi tutmadan ya ben bu ay çok yoğun çalıştım kafa izni yapacağım deyip yöneticiniz size kafa izni verebiliyordu 1 gün-2 gün. Yıllık izin hakkınızdan düşmeden. Orada çok esnekti. Tabi teknoloji şirketi olmasından da kaynaklanıyor. Yani onlar bunu çok aşmışlardı. Bu şirkette bu duvarı yıkmak, o güveni sağlamak o çok zor. Burada bir home-office yapıldı mı home-office bile takip ediliyor. Verimine bakacağız, belki buradan 6 ay sonra bir home-office çalışma sistemimiz olmayabilir. Şu anda test ediyoruz ya da izliyoruz gibi bir algı var içeride."

Bankacılık sektöründeki Ö.A:

"Bankadaki yöneticilerin ve yönetimin geçtiğini düşünüyorum. Dolayısıyla iş-özel hayat dengesi konusunda daha hassas olduğuna inanıyorum. Bu iyi bir gelişme. Survey'lerde hakikaten daha olumlu çıkıyor. Çok net etkiliyor bence" + yönetim anlayışı da hem benim hem yöneticimin buna çok müsait. O esnekliği sağlayabiliyoruz aramızda. Bir de şöyle bir durum var yani eğer yöneticiniz sizin o iş dengenizi sağlayabildiğinizi düşünüyorsa zaten o işleri ona göre planlayabildiğinizi planlıyorsa sorun kalmıyor yani."

Bankacılık sektöründeki G.K:

"İşte herkes çok böyle geçemiyor mesela ben başka bankadaki arkadaşlarımla konuşuyorum. Kafaların da değişmesi gerekiyor. Bizim yöneticilerimiz o konuda destekleyici, şanslıyız. Önce bir pilot oldu sonra devam etti."

Bankacılık sektöründeki A.K:

"Bu yöntemin tek başıma kişiye verilen hakkı kullanmak şeklinde değil de bir organizasyonda herkesin pozitif bakış açısıyla desteklenmesi gerektiğini düşünüyorum. Örnek vereyim. Yöneticimin bakış açısı uzaktan çalışmayla ilgili pozitif olmazsa banka bana bu hakkı verse dahi kullanırken huzursuz olurum. Çünkü o istemiyor. Yöneticim şunu dememeli bana ya da sorgulamamalı "Bugün uzaktan çalıştın şu şu işler kaldı" dememeli şunu demeli "Bu hafta şu şu işlerimiz ne durumda?". Sorgulama diliyle ilgili insanları. Bu iş tek başına yapılabilecek bir iş değil. Bu bir ekip işi. Evden çalışabilmen için ekibinin buna uygun olması lazım."

İnsan kaynakları danışmanlık firmasında çalışan D.E:

"Yani dediğim gibi kurumsal ve global yapılar bunun artık daha çok farkında ve daha çok bu tip şeyler başladı. Kişisel gelişim veya bununla ilgili koçluk eğitim vs. yöneticiler alıyor. Ya da iş nasıl yönetilmeli çünkü önemli olan kendinize yakın olan değil herkesi yönetebilmeniz, herkesin anladığı dilden karakterine ya da nasıl ilerleyebiliriz. Her kişiyi başarılı kılmak amaç ona göre yöneticiler ve firmaların bakış açıları değişiyor. Çalışan verimliliği, bağlılığı nasıl sağlanabilir diye. Bununla birlikte çalışan yeteneğini elde tutma bu da çok önemli mesela. Bununla ilgili firmalar da kendilerini baya geliştirmeye başladılar diye düşünüyorum. Genel olarak kesinlikle olumlu buluyorum bu tip şeyler bizim firmamızda da herkese sorsanız anne olmayan kişiler dâhil olmak üzere herkes kendine göre mutlaka bir artı sebebini söyler tabii ki anne olduğunuz zaman ekstra bir sorumluluğunuz olduğu için veya ekstra sizin için zaman kavramı değerli olduğu için. Yoksa tabi ki sizin hayattaki öncelikleriniz farklı ben de sizin yaşınızdayken öyleydim herkesin dönem dönem öncelikleri değişiyor. Ama dediğim gibi ekstra bir sorumluluğumuz olduğumuz için bizim kesinlikle olumlu buluyorum artık firmalarında bu yönde daha bu yönde bir şeyler yapmak adına harekete geçtiklerini söyleyebilirim."

6. SONUÇ

Bu çalışmada uzaktan çalışma yönteminin, çalışan anneler üzerindeki etkisi araştırılmış ve bu çalışma yönteminin, çalışmaya katılan annelerin iş-yaşam dengelerini iyileştirildiği görülmüştür. Kurumların uyguladıkları uzaktan çalışma uygulamaları, çalışanların uzaktan çalışma yöntemine ilişkin tercihleri, uzaktan çalışma yönteminin iş-yaşam dengesi üzerindeki etkileri ile uzaktan çalışma yönteminin çalışanları etkileyebildiği durumlar ayrıntılı olarak ele alınmış ve çalışmaya katılan çalışan annelerin ifadelerine yer verilerek belirli temalar altında toplanmıştır.

Çalışmanın örneklemini çalışan anneler oluşturmaktadır. Çocuk sayısına bakıldığında ise tek çocuk sahibi annelerin çoğunlukta olduğu görülmüştür. Görüşülen on altı anneden on bir tanesinin tek çocuğu olmakta, beş annenin ise iki çocuğu olmaktadır. Çalışanların eğitimlerine bakıldığında ise on beş çalışan annenin lisans ve yüksek lisans mezunu olduğu görülmüştür.

Çalışmaya katılan anneler farklı sektörlerde çalışmaktadır. Bu bağlamda Hilbrecht ve diğerleri (2008) ile Kıcır (2015)'ın çalışmalarından farklılaşmakta ve uzaktan çalışmanın iş-yaşam dengesine etkisine yönelik tek bir sektöre odaklanmamaktadır. Bu bağlamda bu çalışma yönteminin çalışan anneler üzerindeki ortak etkilerine yönelik temalar ortaya çıkarılmıştır.

Çalışmada yer alan on altı annenin dokuzu bankacılık sektöründe faaliyet gösteren kurumlarda çalışmaktadır. Bu noktada bankacılık sektörünün diğer sektörlere göre biraz daha ön planda olduğu görülmektedir. Örneklemde yer alan bankacılık firmalarından biri Türkiye'de uzaktan çalışmaya geçen ilk büyük firma olup bu konunun kurumsal hayattaki öncüllerindedir. Bu nedenle bu kurumdaki çalışan annelerin deneyimleri bu çalışmada önemli yere sahip olmaktadır. Topgül (2016) çalışmasında bankacılık sektöründe çalışan kadınların aile yaşamlarında sıkıntılar yaşadıklarını, çocuk sahibi olan kadınların vakitlerinin çoğunu işte geçirdikleri için çocuklarına vakit ayıramadıklarını, birçok çalışanın ise iş hayatının yoğunluğundan

çocuk sahibi olmaya cesaret edemediklerini ortaya koymaktadır. Bu çalışmanın örnekleminin tamamını çalışan anneler, %56'sını ise bu uygulamaya geçen bankalardaki çalışanlar oluşturmakta ve bankacılık sektöründeki çalışan annelerin deneyimlerine de yer verilmektedir. Bu bağlamda bu çalışmanın çalışan annelerin iş-yaşam dengesi sorunlarına yönelik bir çözüm önerisi niteliğinde olduğu söylenebilmektedir.

Kurumların uyguladıkları uzaktan çalışmaya yönelik bulgulara bakıldığında kurumların organizasyonel bir dönüşümle çalışanlarına bu imkanları sağladıkları görülmektedir. Bu bağlamda uzaktan çalışan olarak istihdam edilmek ve serbest olarak (freelance) uzaktan çalışmadan farklılaşmaktadır. Uzaktan çalışma, kurumlar için daha yeni bir konu olmakta ve görüşülen firmalardaki bu dönüşümün en eski 3 sene önce gerçekleştiği görülmektedir. Yine kurumsal anlamda uzaktan çalışmaya geçen ilk büyük firmanın bu çalışma yöntemine 2,5 sene önce geçtiği belirtilmektedir. Bu bağlamda bu yeni çalışma yöntemi, profesyonel yaşamdaki ofise bağlı çalışanların bu imkana sahip olmasının getirdiği etkilere ışık tutmaktadır. Kıcır (2015) çalışmasında evden çalışmanın iş-yaşam dengesi üzerindeki etkilerini yazın çevirmenleri üzerinde incelemekte ancak çevirmenlik işin içeriği gereği uzaktan çalışılabilen bir meslek olmaktadır. Bu çalışmada yer alan kurumlar ise teknolojinin getirdiği yenilikleri ve mekânsal esnekliği bünyelerinde uygulayarak çalışanlarına bu imkanları sunmaktadırlar.

Kurumların uyguladıkları uzaktan çalışma politikalarına bakıldığında bünyelerinde esnek çalışma saatleri olan firmalardaki çalışanların uzaktan çalıştıkları günlerde de bu imkandan faydalanabildikleri görülmüştür. Böylelikle uzaktan çalıştıkları günlerde kendilerine uygun çalışma saatlerini tercih edebildiklerini belirtmişlerdir. Sadece bankacılık sektöründe faaliyet gösteren bir firma için uzaktan çalışılan günlerde 09.00-18.00 çalışılması gerektiği belirtilmiştir. Bu bağlamda kurumların sağladığı uzaktan çalışma imkanlarında saat olarak farklı politikaların uygulandığını söylemek mümkündür.

Uzaktan çalışılan gün sayısına bakıldığında ise yine kurumların farklı imkanlar sundukları görülmektedir. Kurumların çalışanlarına sağladıkları imkan haftada 1, haftada 2, ayda 2 veya talebe göre olarak farklı periyodlarda uygulanabilmektedir. Çalışanlara haftalık ideal buldukları uzaktan çalışma gün sayısı sorulmuştur. Araştırmada dikkat edilmesi gereken noktalarından biri çalışma gün sayısı olmakta

ve bu yöntemi olumlu bulan çalışan annelerin eğiliminin sosyalleşme, işin gereklilikleri ve iş disiplini gibi sebeplerden ötürü haftada 1 veya 2 gün tercih etmeleridir. Bu anlamda uzaktan çalışma yöntemine yönelik işten uzaklaşma ve sosyalleşmeden uzaklaşma gibi ihtimaller haftada belirli günler ofise gidebilmeleri sayesinde çözülebilmektedir. Çalışanlar hem ofis ortamında aktif olarak çalışmakta hem de belirli günlerde uzaktan çalışarak bu imkânın avantajlarından faydalanabilmektedirler. Baruch (2001) çalışmasında etkili uzaktan çalışmanın en iyi sonuçlarının uzaktan çalışma ve ofiste çalışmanın dengeli bir karışımından elde edilebileceğini söylemekte, çalışma ise bu düşünceyi doğrular niteliktedir. Bu bağlamda haftada 1 veya 2 gün uzaktan çalışma imkanı sunulmasının uzaktan çalışmanın beraberinde getirdiği mücadeleleri azalttığı söylenebilmektedir.

Çalışanların uzaktan çalışırken yaptıkları işlere bakıldığında kendilerini organize edebildikleri görülmüştür. Kurum tarafından sağlanan dizüstü bilgisayar ve iletişim araçları çalışanların uzaktan çalışmalarına imkan tanımaktadır. Çalışma farklı sektör ve pozisyonlarda çalışan farklı çalışanlara odaklanmış ve bu çalışanların işlerinin gerekliliklerine göre kendi düzenlemelerini yapabildikleri ortaya çıkmıştır. Fiziksel olarak ofiste bulunmaları gereken günlerde ofisi, bireysel çalışmaları için ise uzaktan çalışma günlerini tercih etmektedirler. Bu bağlamda çalışmalarını yaparken "ofiste yapılacak işler" "evde yapılacak işler" olarak ayarladıkları ortaya çıkmıştır. Kurumların bilgi teknolojileri departmanlarında çalışan kişiler için bu ayrım daha az olmaktadır. Genellikle bu alanlarda çalışanların aynı işteymiş gibi evlerinden çalışabildikleri görülmüştür. Diğer bölümlerdeki çalışanlar ise çalışmalarını organize ederken işlerini belirli bir plana uydurmaktadırlar. Evden çalıştıkları günler bireysel olarak rapor hazırlama ve doküman okuma gibi işler yapmakta, yüz yüze iletişim gerektiren günlerde ofiste çalışmaktadırlar. Örneğin insan kaynakları danışmanlık firmasındaki çalışanlar aday arama, mülakat organize etme ve mülakat raporu yazma gibi daha operasyonel işleri evde çalıştıkları günlere bırakmakta, yüz yüze mülakat gerçekleştirmeleri veya müşteri ziyareti yapmaları gereken günleri ofis günlerine ayarlamaktadırlar. Bu noktada çalışanların işlerinin içeriğine göre kendilerini organize edebilen kişiler olması önem arz etmekte olup kendi kendilerini yönetebilmelerinin önemli olduğu görülmektedir.

Uzaktan çalışma yönteminde çalışma mekânı, çocukların yaşı, çocukların evde olmaması ile aile ve bakıcı desteğinin önemli rol oynadığı görülmektedir.

Çalışanların tercih ettikleri uzaktan çalışma ortamlarına bakıldığında eğilimin çoğunlukla ev ortamı olduğu görülmüştür. Çalışanların uzaktan çalışma ortamını tercih etmelerinde öne çıkan konulardan biri çocukların evde olup olmadığıdır. Bunun dışında çocuğu evde olan ve evden çalışan anneler ise aile ve bakıcı desteğinden bahsetmektedirler. Çalışan annelerinin çocuklarının evde olup olmaması, çocukların yaşı ve aldıkları aile ve bakıcı desteklerine göre bu durumu farklı yöntemlerle yönetebildikleri görülmüştür. Hilbrecht ve diğerleri (2008) çalışmalarında uzaktan çalışmanın okul çağında çocuğu olan annelerin üzerindeki etkilerini ele almışlardır. Bu bağlamda bu çalışma okul öncesi çocukları olan annelerin deneyimleri ve yöntemleri konusunda ışık tutmaktadır. Bazı durumlarda küçük çocukla aynı evde olunması zorluk çıkarabilmektedir. Crosbie ve Moore (2004) da çalışmalarında çocuk sahibi olan profesyonel yaşamdaki kadınlarda problemin diğer çalışanlara göre daha doğal olduğunu, Kıcır (2015) da çevirmenler üzerinde yaptığı çalışmasında denge sağlamayı zorlaştıran durumun özellikle okul öncesi çocuklar gibi başka biriyle ev ortamını paylaşıyor olmak olduğunu belirtmiştir.

Bu çalışmada çalışanlar evden çalıştıkları durumlarda çeşitli taktikler kullanarak dengeyi sağlayabilmektedirler. Daha küçük yaşta çocuğu olanlar ev dışında çalışabilmekte, evde çalışmayı tercih edenler ise aile veya bakıcı desteği almaktadırlar. Yaşı biraz daha büyük çocuğu olanlar çocukları kreşe ve okula gittiği için evden çalışmayı tercih etmektedirler. Ayrıca bazı çalışanların çocuklarıyla iletişim kurdukları belirtilmektedir. Bu bağlamda çalışan annelerin çeşitli yöntemler uyguladıkları görülmüştür. Kreiner, Hollensbe ve Sheep (2009) çalışmalarında denge sağlamaya yönelik bireysel taktiklerden bahsetmektedirler. Bu noktada çalışan annelerin de kendilerine uygun farklı taktikleri uyguladıkları görülmektedir. Bu taktiklerden biri fiziksel taktik olmakta ve çocuklar evde olduğu zaman ev dışında çalışma, ev içinde ayrı bir odada çalışma ve çocuklar ev dışındayken evde çalışma gibi fiziksel taktikler bu konuda örnek olarak verilebilmektedir.

Çocukların evde olduğu durumlarda ve çocuklarının yaşının çok küçük olmadığı durumlarda iletişimsel taktik uygulayan annelerin görüldüğü ve çocuklarla iletişim kurularak o an çalışmaları gerektiğini ancak çalışmaları bittiğinde kendileriyle ilgileneceğini ifade edebilmektedirler.

Davranışsal taktiklere örnek olarak ise yaşı çok küçük olan çocukları olan annelerin çocuklar evdeyken evde yokmuş gibi davrandıklarını veya aile ve bakıcı desteği almaları örnek olarak verilebilmektedir. Mülakata katılan 6 çalışan anneden 9'u bakıcı desteği almakta, bakıcı desteği almayan 4 çalışana ise aileleri yardım etmektedir. Anne ve bakıcı desteği almayan diğer üç kişiden ikisi de ihtiyaç durumunda ailelerinden destek aldıklarını söylemişlerdir. Bu bağlamda çalışan annelerin aile ve bakıcı desteğinden faydalanma eğiliminde oldukları görülmektedir.

Zamansal taktiklere ise çalışanların ofis ortamındaymış gibi mesai saatlerine uygun çalışarak belirli bir saatte başlayarak bitirmeleri ve öğlen aralarını değerlendirmeleri örnek verilmektedir. Bankacılık sektöründe çalışan bir annenin bebeği evdeyken yokmuş gibi davrandığını, ancak öğle arasında çalışmayı bırakıp çocuğuyla ilgilendiğini öğle arası bittikten sonra tekrar işine dönüp mesai bitene kadar çalışması hem zamansal hem davranışsal taktik kullanarak bu durumu yönetmesine örnektir. Bu noktada dengenin kurulmasında çalışan annelerin kendilerine ve çocuklarının durumlarına uygun yöntemleri uygulamasının önemli olduğu görülmektedir.

Çalışanların çalışma yaşamlarının aile yaşamlarına olan etkilerine bakıldığında farklı yorumlar gelmekte ve bu nedenle belirli bir sektör ve pozisyona yönelik genelleme yapılamamaktadır. Hem çalışmanın nitel olması hem de çalışanlardan gelen farklı yorumlar bu konuda genelleme yapmayı engellemektedir. Çalışanlar genel olarak çalışan bir anne olmanın getirdiği zamansal zorluklardan bahsetmektedirler. Ancak bunun dışında bazı çalışanlar sektörün zorluğundan, bazı çalışanlar genel olarak çalışan bir anne olmanın getirdiği zorluklardan bazıları ise pozisyonun getirdiği zorluklardan bahsetmektedirler. Bu bağlamda farklı yorumlara sahip olan çalışan anneler üzerinde yapılan bu çalışmanın, uzaktan çalışmanın etkilerine yönelik ortak temalar çıkararak çalışanları ortak bir noktada birleştirmesi hedeflenmektedir.

Uzaktan çalışmanın iş-yaşam dengesi üzerindeki etkilere bakıldığında bu çalışma yönteminin Greenhaus, Collins ve Shaw (2003)'ın üç denge boyutu olan "zaman dengesi" "katılım dengesi ve "memnuniyet" dengesi üzerinde etkileri olduğu görülmektedir. Bu üç boyuttan en belirgin etki "zaman dengesi" olmaktadır. Bununla birlikte diğer dengeler üzerinde de etkiler bulunduğunu ve birbirleriyle kesin bir çizgiyle ayrılmadıkları görülmektedir. Zaman dengesini sağlamanın getirdiği etkiler kişinin iş ve aile rollerine olan psikolojik katılımlarını ve tatminlerini de etkileyebilmektedir. Bu dengeler arasında ince bir çizgi olmaktadır. Zaman

konusunda uzaktan çalışma yönteminin etkisi çalışanların aile yaşamlarında belirgin şekilde görülmektedir. Uzaktan çalışmanın kendilerine sağladığı zamansal avantaj özellikle çocuklarıyla daha çok vakit geçirebilmelerini sağlamaktadır. Uzaktan çalışma sayesinde yoldan kazandıkları zaman ve öğle aralarında çocuklarıyla ilgilenebilmekte ve vakit geçirebilmektedirler.

En fazla söz edilen konu, çocuklara ayrılan zaman olmakla beraber çocuklar dışında diğer bulgular da çıkmıştır. Özellikle İstanbul gibi büyük bir şehirde çalışanların mesafe ve trafik konularında bu yöntemin kendilerine fayda sağladıklarını söylemektedirler. Bu çalışma ayrıca İstanbul dışından da çalışmalarına olanak sağlamaktadır. İşe uzak yerde ikamet eden çalışanlar için "trafik" ve "mesafe" faktörü ön plana çıkmakta, işe yakın olan çalışanlar da diğer çalışanlar kadar olmasa da iş çıkışı saatlerdeki yoğunluktan ötürü trafik ve mesafe faktöründen etkilendiklerini söylemektedirler. Ayrıca bu çalışma yöntemi sayesinde öğle aralarını da değerlendirebilmektedirler. Uzaktan çalışmanın sağladığı zamansal fayda sayesinde çalışanlar fiziksel olarak daha fazla dinlenebilmekte ve hem iş-çıkış saatleri hem de öğle arasında ev işleri gibi konularda zamanlarını yönetebilmektedirler. Hilbrecht ve diğerleri (2008) de çalışmalarında çalışan annelerin iş ve ev arası yolculuktan zaman kazandıklarını ve bu zamanı iş, ev işleri ve çocukları için kullandıklarını belirtmişlerdir. Uzaktan çalışmanın zaman konusunda çalışan annelere yardımcı olacak çözümler sunduğu görülmektedir.

İş tarafından bakıldığında ise çalışanlar daha verimli çalıştıklarını ve iş yerindeki bölünmelerden uzaklaştıkları için odaklanabildiklerini söylemektedirler. Uzaktan çalışma, çalışanlara, verimlilik, motivasyon ve konsantrasyon gibi konularda fayda sağlarken çalışanların kurumu tercih etmesinde bir etken olabilmektedir. Ayrıca yönetime yakın çalışanlardan gelen bilgilere göre bu dönüşümlerin kurumlara uzun vadede kira, su, tasarruf ve bunun gibi maliyet avantajları sağladığı görülmektedir.

Uzaktan çalışmanın çalışanları etkileyebildiği durumlara bakıldığında sosyalleşme etkisi görülmekte ancak burada bahsedilen çalışmanın 1 veya 2 gün olması bu konunun bir sorun haline gelmesini engellemektedir. Çalışanlar hem çalışma ortamındaki sosyal yaşantılarından kopmamakta hem de daha az gün işlerine giderek aileleri ve diğer işleriyle daha çok ilgilenebilme fırsatı bulabilmektedirler.

Yine çocuğun evde olduğu durumlarda bazen zorlayıcı durumların olabildiğini ama çalışan annelerin Kreiner, Hollensbe ve Sheep (2009)'in çalışmalarında bahsettikleri taktiklerle bu durumu yönetebildikleri görülmüştür.

Operasyonel anlamda bazı zorluklar çıkabilmektedir. Teknik sorunların çıktığı durumlarda teknik ekibe erişimin kolay olması önem arz etmektedir. Hızlı tüketim sektöründe çalışan anne teknik ekibin bağlanarak sorunları çözebildiğini söylemiştir. Bunun yanı sıra mülakata katılan çalışanlardan biri ofisteki çalışma konforunun evdekinden daha iyi olduğunu belirtmiştir. Bankacılık sektöründe yer alan kurumlardan biri için ise evdeki ortamın uzaktan çalışmaya uygunluğuna dair bir doküman olduğu belirtilmiştir. Bu anlamda bir düzenlemenin bu soruna çözüm olacağı düşünülmektedir. Ayrıca bankacılık sektöründe çalışan başka bir çalışan da Workinton'a gittiğini belirtmektedir. Bu bağlamda evde çalışıldığı takdirde uygun bir çalışma ortamının oluşturulması veya çalışanların kendilerini verimli hissettiği ortamlarda çalışmaları gerekmektedir.

Çalışanların bazı durumlarda çalışma saatlerini farkında olmadan geçtikleri görülmüştür. Ancak bu durumu zamansal taktiklerle yönetebilen çalışanlar da bulunmaktadır. Bu çalışanlar aynı ofisteymiş gibi işlerinin başına oturmakta, öğle aralarını değerlendirmekte ve ofisteki çalışmaları bittiği saatte bilgisayarlarını kapamaktadırlar. Kendilerini ofisteymiş gibi kanalize eden çalışanlar zamansal sınırlarını yönetebilmektedirler.

Çalışmada ayrıca uzaktan çalışmaya bakış açısına yönelik bulgular çıkmıştır. Uzaktan çalışma yöntemine geçişle ilgili "evde hiçbir şey yapmıyor olma" algısının olabildiği ve çalışanların çevresindekiler tarafından tam olarak anlaşılmayabildiği görülmüştür. Bu konuda Kıcır (2015) da çalışmasında çevirmenlerin yaşadıkları sorunlardan birinin işe gidip gelme durumu olmadığı için çevredekiler tarafından "işsiz" veya "boş oturuyor" olarak görünmek olduğunu belirtmiştir. Bu bağlamda farklı meslek gruplarında da uzaktan çalışma yöntemine ilişkin tutuma karşı ön yargılar olduğunu söylemek mümkündür.

Uzaktan çalışma yöntemine yönelik yönetici desteğinin ve yönetimin önemine yönelik yorumlar yapılmıştır. Bu konunun sadece tek bir kişinin değil, çalışma arkadaşları, yöneticiler ve tüm kurumun işi olduğunu söylemek mümkündür. Bu konuda ortak bir kültür oluşturulması gerekmektedir.

Özetle, çalışmaya katılan bütün anneler bu yönteme sahip olmaktan ötürü memnun olduklarını belirtmişlerdir. Uzaktan çalışma yönteminin çalışanların iş-yaşam dengelerini iyileştirildiği görülmüştür. En belirgin etkisi çalışanların iş ve aile yaşamları üzerindeki zaman dengesidir. Uzaktan çalışmaya yönelik zorlayıcı durumların ise farklı şekillerde çalışan anneler tarafından yönetilebildikleri görülmüştür. Uzaktan çalışma yönteminin sağladığı bireysel ve örgütsel faydalarla ilgili bulguların ortaya çıkması bu çalışma yönteminin önemini ve etkilerini ortaya koymaktadır.

Bu çalışma, uzaktan çalışma kavramını organizasyonel bir dönüşüm sonucunda ele almış ve çalışan annelerin deneyimlerine odaklanmıştır. Bu anlamda farklı sektör ve örneklemlerde uzaktan çalışma yöntemine yönelik yapılacak çalışmalar literatüre katkı sağlayacak, uzaktan çalışmanın etkilerine yönelik farklı bakış açılarının elde edilmesine olanak sağlayacaktır. Ayrıca çalışan anne örneklemi ele alınarak başka çalışma yöntemlerinin çalışan anneler üzerindeki etkisi incelenebilir. Bunun yanı sıra bu imkana sahip olan diğer aile bireyleri veya diğer çalışanlarla bir çalışma yürütülerek kıyaslama yapılmasına olanak sağlanabilir.

Teknolojinin getirmiş olduğu mekânsal esneklik sağlayan uzaktan çalışma, Türkiye için daha yeni bir olgu olmaktadır. Bu yöntem üzerinde yapılan ve yapılmaya devam eden çalışmalar, bireye, kuruma ve topluma olan olumlu etkileri ortaya koyarak katkı sağlayacak, uzaktan çalışma yönteminin beraberinde getirdiği bazı zorlukların çözümüne yönelik fikirlerin geliştirilmesine yardımcı olacaktır.

KAYNAKÇA

Alan, Handan, Aytolan Yıldırım. 2016. Hemşirelerin İş Yaşam Kalitesi ve Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi. **Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi**. c. 3. s. 2: 86-98.

Ali, Faiza, Ashish Malik, Vijay Pereira, Akram Al Ariss. 2017. A relational understanding of work-life balance of Muslim migrant women in the west: future research agenda. **The International Journal of Human Resource Management**. c. 28. s. 8: 1163-1181.

Alix, Pascal. 2001. **Comprendre et pratiquer le télétravail.** 1. bs. France: Lamy/Les Echos (Aktaran: Dambrin, Claire. 2004. How does telework influence the manager-employee relationship? International Journal of Human Resources Development and Management. c. 4. s. 4: 358-374).

Alkan Meşhur, Filiz H. 2007. Geleceğin Çalışma Biçimi Tele Çalışmaya İlişkin Yaklaşımlar. **Akademik Bilişim.** c. 7. s. 9: 265-272.

Allen, Tammy D., Eunae Cho, Laurenz L. Meier. 2014. Work-family boundary dynamics. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior.** c.1. s. 1: 99-121.

Altun, Şafak. 2008. **A'dan Z'ye Türkiye'den İnovasyon Manzaraları**. 1. bs. İstanbul: Doğuş İletişim Yayıncılık.

Amstad, Fabienne T., Norbert K. Semmer. 2011. Spillover and crossover of work- and family-related negative emotions in couples. **Psychology of Everyday Activity**. c. 4. s. 1: 43-55.

Apaydın, Çiğdem. 2011. Öğretim üyelerinin işe bağımlılık düzeyi ile iş-yaşam dengesi ve iş-aile yaşam dengesi arasındaki ilişki. Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Apgar IV, Mahlon. 1998. The Alternative Workplace: Changing Where and How People Work. **Harvard Business Review**. c. 76. s. 3: 121-136.

Arpacı, Fatma, Ali Fuat Ersoy. 2007. Kadının çalışmasının ailenin yaşam kalitesine etkisinin incelenmesi. **Aile ve Toplum.** c. 3. s. 11: 41-50.

Arslan, Mustafa. 2012. İş-Aile ve Aile-İş Çatışmalarının Kadın Çalışanların İş Doyumları Üzerindeki Etkisi. **Birey ve Toplum**. c. 2. s. 1: 99-114.

Arvola, René, Piia Tint, Ülo Kristjuhan, Virve Siirak. 2017. Impact of telework on the perceived work environment of older workers. **Scientific Annals of Economics and Business.** c. 64. s. 2: 199-214.

Arvola, René. 2006. Telework as a Solution for Senior Workforce: Research at Tallinn University of Technology. **Tallinn University of Technology Working Papers in Economics.** s. 142: 35-49.

Atabay, Elif Sis, Atılhan Naktiyok. 2017. İş-Aile Çatışması ile İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bu İlişkide Aile-İş Çatışmasının Aracılık Etkisi: Banka Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma. **Global Journal of Economics and Business Studies.** c. 6. s. 12: 30-45.

Augilera, Anne, Virginie Lethiais, Alain Rallet, Laurent Proulhac. 2016. Home-based telework in France: Characteristics, barriers and perspectives. **Transportation Research Part A: Policy and Practice.** c. 92: 1-11.

Aycan, Zeynep, Mehmet Eskin, Serap Yavuz. 2007. **Hayat dengesi: İş, aile ve özel hayatı dengeleme sanatı.** 1. bs. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Babu, S. Suman, K. Bhavana Raj. 2013. Impact of childcare assistance (A Work-Life Balance Practice) on employee retention in Indian IT sector. **Global Journal of Management and Business Research.** c. 13. s. 6: 8-18.

Bailey, Diane E., Nancy B. Kurland. 2002. A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior.** c. 23. s. 4: 383 400.

Bailyn, Lotte, Robert Drago, Thomas A. Kochan. 2001. Integrating Work and Family Life A Holistic Approach. **A Report of the Sloan Work-Family Policy Network**. http://web.mit.edu/workplacecenter/docs/WorkFamily.pdf [19.09.2018].

Ballıca, Sabahat. 2010. İş görenlerin iş yaşam dengesi algılamaları ile cinsiyet rolleri ve bireysel özelliklerinin ilişkisi: büyük ölçekli bir işletmede inceleme. Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bansal, Ashok Kumar, Lekh Raj. 2017. A Study on Work Life Balance of Women Employees in Indian Oil Corporation Limited Mathura (UP). **CPUH-Research Journal.** c. 2. s. 1: 6-11.

Barrett, Michael, Elizabeth Davidson, Jaideep Prabhu, Stephen L. Vargo. 2015. Service innovation in the digital age: key contributions and future directions. **MIS quarterly.** c. 39. s. 1: 135-154.

Bartolomé, Fernando, Paul A. Lee Evans. 1980. Must Success Cost So Much? **Harvard Business Review.** March 1980. https://hbr.org/1980/03/must-success-cost-so-much [19.07.2018].

Baruch, Yehuda. 2001. The autistic society. **Information & Management.** c. 38. s. 3: 129-136.

Beblavý, Miroslav, Ilaria Maselli, Elisa Martellucci. 2012. Workplace Innovation and Technological Change. **CEPS Special Reports, Forthcoming.** https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2147619 [4.01.2019].

Bekmezci, Mustafa, İbrahim Sani Mert. 2013. Kişisel Yaşamın İşe Etkisinde Medeni Durumun Etkisi. **I. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı, 15-16 Kasım 2013.** Sakarya: Sakarya Üniversitesi: 463-470. ftp://ftp.sakarya.edu.tr/KUTUPHANE/orgutsel.pdf [25.07.2018].

Berkün, Sanem, Dilbaz Alacahan, Ruya Ataklı Yavuz. 2015. Kadın İstihdamını Artırmada Alternatif Bir Değerlendirme: Evde Çalışma. **International Anatolia Academic Online Journal/Sosyal Bilimler Dergisi.** c. 2. s. 1: 43-61.

Berkün, Sanem. 2012. Özürlülerin istihdamında ev esaslı tele çalışma (evde tele çalışma): Bursa ili belediyelerinden örnekler. Doktora Tezi. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bernard, H. Russell. 2006. **Research methods in anthropology: Qualitative and quantitative approaches.** 4. bs. Lanham, MD: AltaMira Press.

Bibby, Andrew. 1996. **Trade unions and Telework**. A report for FIET. http://www.andrewbibby.com/docs/textonly.pdf [28.11.2018].

Bingöl, Dursun. 2014. **İnsan kaynakları yönetimi**. 9. bs. İstanbul: Beta.

Bostancıoğlu, Ali İmran. 2014. İş yaşam dengesi ve iş yaşam dengesinin çalışan verimliliği üzerine etkileri: İstanbul ili Kağıthane ilçesi lise ve dengi okul öğretmenleri üzerinde bir alan araştırması. Yüksek Lisans Tezi. Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bothwell, Ellie. 2018. Work-life balance survey 2018: long hours take their toll on academics. Times High, Eduction. https://www.timeshighereducation.com/features/work-life-balance-survey-2018-long-hours-take-their-toll-academics#survey-answer [20.04.2018].

Burch, Steven. 1991. **Teleworking: A Strategic guide for management**. London: Kogen Page (Aktaran: Tan, Gizem. 2007. Atipik iş sözleşmelerinden evde çalışma ve tele çalışma. Yüksek Lisans Tezi. Başkent Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü).

Can, Esin, Pınar Büyükbalcı, Yasemin Bal, Esin Ertemsir. 2013. **Günümüz İşletmelerinin Yönetimi.** 1. bs. İstanbul: Beta.

Can, Özgün. 2009. Tekstil Kobilerinde İnovasyon. **Tekstil Teknolojileri Elektronik Dergisi.** c. 3. s. 1: 57-63.

Carlson, Dawn S. 1999. Personality and role variables as predictors of three forms of work–family conflict. **Journal of Vocational Behavior**. c. 55. s. 2: 236-253.

Carlson, Dawn S., K. Michele Kacmar, Julie Holliday Wayne, Joseph G. Grzywacz. 2006. Measuring the positive side of the work–family interface: Development and validation of a work–family enrichment scale. **Journal of Vocational Behavior**. c. 68. s. 1: 131–164.

Carlson, Dawn, S., K. Michele Kacmar, Larry J. Williams. 2000. Construction and initial validation of a multidimensional measure of work–family conflict. **Journal of Vocational Behavior.** c. 56. s. 2: 249–276.

Ceylan, Gülsen. 2011. Aile dostu uygulamaların iş-özel yaşam dengesi üzerindeki etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü.

Clark, Sue Campbell. 2000. Work/family border theory: A new theory of work/family balance. **Human Relations.** c. 53. s. 6: 747-770.

Clutterbuck, David. 2003. **Managing work-life balance: a guide for HR in achieving organisational and individual change.** London: CIPD Publishing.

COM. 2008. Report on the implementation of the European social partners' Framework Agreement on Telework. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX: 52008SC2178& from=EN [27.11.2018].

Cooper, Cecily D., Nancy B. Kurland. 2002. Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations. **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior.** c. 23. s. 4: 511–532.

Cox, Josie. 2017. Employees aged 25-34 most unhappy with work-life balance. **Independent**. 16 Mart. https://www.independent.co.uk/news/business/news/employees-work-life-balance-25-to-34-unhappy-late-twenties-age-group-jobs-a7633626.html [15.08.2018].

Croitoru, Alin. 2012. Schumpeter, JA, 1934 (2008), The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle, translated from the German by Redvers Opie, New Brunswick (USA) and London (UK): Transaction Publishers. **Journal of Comparative Research in Anthropology and Sociology.** c. 3. s. 2: 1-13.

Crosbie, Tracey, Jeanne Moore. 2004. Work–life balance and working from home. **Social Policy and Society.** c. 3. s. 3: 223–233.

Çarıkçı, İlker H., Özlem Çelikkol. 2009. İş-aile çatışmasının örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkisi. **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.** c. 1. s. 9: 153-170.

Çarıkçı, İlker Hüseyin, Münire Çiftçi, Seher Derya. 2010. İş-Aile Yaşam Çatışması: Türkiye'deki Kadın Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama. **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**. c. 2. s. 2: 53-65.

Dambrin, Claire. 2004. How does telework influence the manager-employee relationship? **International Journal of Human Resources Development and Management**. c. 4. s. 4: 358-374.

Daniels, Kevin, David Lamond, Peter Standen. 2001. Teleworking: frameworks for organizational research. **Journal of Management Studies**. c. 38. s. 8: 1151-1185.

Delecta, P. 2011. Work life balance. **International Journal of Current Research**. c. 3. s. 4: 186-189.

Demirer, Sit. 2011. İş-Yaşam Dengesi: Antalya'daki A Grubu Seyahat Acentelerinde Bir Araştırma.Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Di Martino, Vittorio, Linda Wirth. 1990. Telework: A new way of working and living. **International Labour Review**. c. 129. s. 5: 529-554.

Doğan, Altan, Serdar Bozkurt, Rıza Demir. 2015. Çalışanların esnek çalışmaya yönelik tutumlarını belirlemeye yönelik bir araştırma. **International Journal of Economic and Administrative Studies**c. 7. s. 14: 375-398.

Doğrul, Burcu Şefika, Seda Tekeli. 2010. İş-Yaşam Dengesinin Sağlanmasında Esnek Çalışma. **Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi**. c. 2. s. 2: 11-18.

Dönmez, Mesut. "Ürün İnovasyonu." Milliyet Blog (blog), Haziran 23, 2011. Erişim Şubat 15, 2019. http://blog.milliyet.com.tr/urun-inovasyonu/Blog/?BlogNo=312738

Dunn, Hopeton S. 2009. Teleworking the mobile caribbean: Emerging patterns of broadband-assisted remote work among the marginalized in jamaica and trinidad and tobago. **Information Technologies & International Development.** c. 5. s. 2: 52–66.

Durna, Ufuk, Ali Babayiğit. 2015. İş Görenlerin İş Yaşam Dengesine Yönelik Tutumlarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi. **6. Uluslararası Avrasya Ekonomileri 2015, 9-11 Eylül 2015**. Kazan-Tataristan/Rusya: 727-731.

Dursun, Salih, Emel İştar. 2014. Kadın çalışanların yaşamış oldukları iş aile yaşamı çatışmasının iş ve yaşam doyumu üzerine etkisi. **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi.** c. 28. s. 3: 127-137.

E Silva, João de Abreu, Patrícia C. Melo. 2017. The effects of home-based telework on household total travel: A path analysis approach of British households. **Transportation Research Procedia.** c. 27: 832-840.

Edwards, Jeffrey R., Nancy P. Rothbard. 2000. Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs. **Academy of management review.** c. 25. s. 1: 178-199.

Eeckelaert, Lieven, Steven Dhondt, Peter Oeij, Frank Pot, Georgiana Ioana Nicolescu, Alina Trifu, Jennifer Webster, Dietmar Elsler. 2012. **Review of workplace innovation and its relation with occupational safety and health**. Bilbao: European Agency for Safety and Health at Work. https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/reports/workplace-innovation-review [4.01.2019].

Eker, Işıl. 2011. İş, Aile ve Bireysel Yaşam Uyumu: Yaşamın Dengesine Bazı Değişkenlerin Etkisinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

Elçi, Şirin. 2007. **İnovasyon: Kalkınmanın ve rekabetin anahtarı**. 2. bs. TYD.

Elling, Monica. 1985. Remote work/telecommuting a means of enhancing the quality of life, or just another method of making business more brisk?. **Economic and Industrial Democracy.** c. 6. s. 2: 239-249.

Er, Perihan Hazel. 2013. Girisimcilik ve Yenilikçilik Kavramlarinin Iktisadi Düsüncedeki Yeri: Joseph A. Schumpeter*/The Terms of Entrepreneurship and Innovativeness in the Economic Thought: Joseph A. Schumpeter. **Selcuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.** s. 29: 75-85.

Erben, Gül Selin, Ayşe Begüm Ötken. 2014. Paternalist liderlik ve işe ilişkin iyilik ilişkisinde iş-yaşam dengesinin rolü. **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi.** c. 12. s. 22: 103-121.

Erdem, Ziya. 1997. Tele çalışma. Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ergöl, Şule, Gülten Koç, Kafiye Eroğlu, Lale Taşkın. 2012. Türkiye'de Kadın Araştırma Görevlilerinin Ev ve İş Yaşamlarında Karşılaştıkları Güçlükler. **Journal of Higher Education & Science/Yükseköğretim ve Bilim Dergisi.** c. 2. s. 1: 43-49.

Ertürk, Ebru, Meral Erdirençelebi, Şükran Gökce. 2017. Çalışanların Yaşadığı Presenteeism ve İş Yaşam Dengesi Arasındaki İlişki. **Balkan Sosyal Bilimler Dergisi.** ICOMEP 2017 Özel Sayısı: 193-203.

Esen, Emel. "İş-Aile Dengesini Kuramayanlara." Harvard Business Review Türkiye (blog), Nisan 6, 2016. Erişim Eylül 22, 2018. https://hbrturkiye.com/blog/is-aile-dengesini-kuramayanlara

Eurofound. 2017. **Sixth European Working Conditions Survey – Overview report (2017 update).** Luxembourg: Publications Office of the European Union. https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1634en.pdf [29.11.2018].

Eurofound-ILO. 2017. **Working anytime, anywhere: The effects on the world of work.** Luxembourg: Publications Office of the European Union, Geneva: International Labour Office.

Farivar, Farveh, Roslyn Cameron, Mohsen Yaghoubi. 2016. Work-family balance and cultural dimensions: from a developing nation perspective. **Personnel Review.** c. 45. s. 2: 315-333.

Fontinha, R., Simon Easton, Darren Van Laar. 2017. Overtime and quality of working life in academics and non-academics: the role of perceived work-life balance. **International Journal of Stress Management.** c. 26. s. 2: 173.

Friedman, Stewart D., Perry Christensen, Jessica DeGroot. 1998. Work and life: The end of the zero-sum game. **Harvard Business Review.** c. 76: 119-130.

Gajendran, Ravi S., David A. Harrison. 2007. The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. **Journal of Applied Psychology.** c. 92. s. 6: 1524-1541.

Gallup. 2017. State of the American Workplace. https://www.gallup.com/workplace/238085/state-american-workplace-report-2017.aspx [29.11.2018].

Gallup, ILO. 2017. **Towards a better future for women and work: Voices of women and men.** Washington: Gallup Inc. and the International Labour Organization. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/@publ/documents/publication/wcms_546256.pdf [20.07.2018].

Gerçek, Merve, Sevgi Elmas Atay, Gönen Dündar. 2015. Çalışanların İş-Yaşam Dengesi ile Kariyer Tatmininin, İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. **Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.** c. 6. s. 11: 67-86.

Göktürk, Mustafa. 2007. Sosyo-Psikolojik Sorunlar Çerçevesinde Bilgi Teknolojileri ve Yeni Çalışma Biçimleri. **Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi.** c. 12. s. 9: 207-220.

Greenhaus, Jeffrey H., Gary N. Powell. 2006. When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. **Academy of Management Review**. c. 31. s. 1: 72-92.

Greenhaus, Jeffrey H., Karen M. Collins, Jason D. Shaw, 2003. The relation between work-family balance and quality of life. **Journal of Vocational Behavior**. c. 63. s. 3: 510-531.

Greenhaus, Jeffrey H., Nicholas J. Beutell. 1985. Sources of conflict between work and family roles. **The Academy of Management Review.** c. 10. s. 1: 76-88.

Gröpel, Peter, Julius Kuhl. 2009. Work–life balance and subjective well-being: The mediating role of need fulfilment. **The British Journal of Psychology.** c. 100. s. 2: 365–375.

Guest, David E. 2001. Perspectives on the study of work-life balance. A Discussion Papared for The 2001 ENOP Symposium, Paris, March 29-31 (Aktaran: Korkmaz, Oya, Evrim Erdoğan. 2014. İş Yaşam Dengesinin Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Memnuniyetine Etkisi. Ege Akademik Bakış Dergisi. c. 14. s. 4: 541-557).

Guest, David E. 2002. Perspectives on the study of work-life balance. **Social Science Information**. c. 41. s. 2: 255-279.

Gulbahar, Amjad Ali Ch., Ghulam Muhammad Kundi, Qamar Affaq Qureshi, Robina Akhtar. 2014. Relationship between work-life balance & organizational commitment. **Research on Humanities and Social Sciences**. c. 4. s. 5: 1-7.

Gupta, Yuvika, Nandita Sharma. 2013. An Empirical Analysis of Work-Life Balance in Corporate Employees with Special Respect to Marital Status in Moradabad Region. **Asia Pacific Journal of Marketing & Management Review.** c. 2. s. 9:114-119.

Gümüş, İskender, Berna Türkyılmaz. 2017. Güney Avrupa ve Türkiye'de İş-Yaşam Dengesi: Karşılaştırmalı Bir Analiz. **Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.** c. 6. s. 1: 64-88.

Günay, Gülsevim Yumuk, Tülay Demiralay. 2016. Serbest Muhasebeci ve Mali Müşavirlerin İş Stresi, Tükenmişlik Sendromu ve İş-Aile Yaşam Dengesi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi.** c. 15. s. 58: 917-935.

Gündoğmuş, Fatih. 2017. Muhasebe meslek mensuplarında iş yaşam dengesinin meslek etiğine ve işe bağlılığa etkisi. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Güngör, Mustafa. 2016. Sanal Kaytarma ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Kamu ve Özel Sektör Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitiesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gür, Öznur. 2016. İş-Yaşam dengesinin 'Mersin' de otomotiv sektöründe araştırılması'. Yüksek Lisans Tezi. Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gürbüz, Sait, Faruk Şahin. 2017. **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Felsefe Yöntem-Analiz.** 4. bs. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Gürel, Pınar Altıok. 2018. İş-Yaşam Dengesini Sağlayan Faktörlerin Kadın Akademisyenler İçin Belirlenmesi: Lojistik Regresyon Analizi. **Kadın Araştırmaları Dergisi**. s. 16: 31-44.

Haddon, Barbara R., Andrew Hede, John Whiteoak. 2008. Work-life Balance: Towards an Integrated Conceptual Framework. **NZ Journal of Human Resources Management**. c. 9. s. 3:174-186.

Hall, Douglas T., Judith Richter. 1988. Balancing work life and home life: What can organizations do to help? **Academy of Management Perspectives.** c. 2. s. 3: 213-223.

Hämmig, Oliver, Felix Gutzwiller, Georg Bauer. 2009. Work-life conflict and associations with work- and nonwork-related factors and with physical and mental health outcomes: a nationally representative cross-sectional study in Switzerland. **BMC Public Health.** c. 9. s. 1: 435.

Harpaz, Itzhak. 2002. Advantages and disadvantages of telecommuting for the individual, organization and society. **Work Study**. c. 51. s. 2: 74-80.

Harvard Business School. 2015. **Çalışanları Elde Tutmak**. çev. Melis İnan. İstanbul: Optimist Yayınları.

Heathfield, Susan M. 2019. The Advantages and Disadvantages of Flexible Work Schedules. https://www.thebalancecareers.com/advantages-and-disadvantages-of-flexible-work-schedules-1917964 [27.01.2019].

Higgins, James M. 1996. Innovate or evaporate: creative techniques for strategists. **Long Range Planning.** c. 29. s. 3: 370-380.

Hilbrecht, Margo, Susan M. Shaw, Laura C. Johnson, Jean Andrey. 2008. 'I'm home for the kids': contradictory implications for work–life balance of teleworkingmothers. **Gender, Work & Organization.** c. 15. s. 5: 454-476.

Hill, E. Jeffrey, Alan J. Hawkins, and Brent C. Miller. 1996. Work and family in the virtual office: Perceived influences of mobile telework. **Family Relations**. c. 45. s. 3: 293-301.

Hurme, Pertti. 2005. Mobile communication and work practices in knowledge-based organizations. **Human Technology: An Interdisciplinary Journal on Humans in ICT Environments**. c. 1. s. 1: 101-108.

Huws, Ursula, Sarah Podro, Ewa Gunnarsson, Thea Weijers, Katerina Arvanitaki, Vangelio Trova. 1996. **Teleworking and Gender**. Brighton: The Institute for Employment Studies. https://www.employmentstudies.co.uk/system/files/resources/files/317.pdf [28.11.2018].

Huws, Ursula. 1993. **Teleworking in Britain: a report to the Employment Department.** Research Management Branch, Employment Department (Aktaran: Erdem, Ziya. 1997. Tele çalışma. Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Ilić, Dejan, Slavica Ostojić, Nemanja Damnjanović. 2014. The importance of marketing innovation in new economy. **Singidunum Journal of Applied Sciences.** c. 11. s. 1: 34-42.

ILO. 1990. **Conditions of Work Digest on Telework.** c. 9. s. 1. Geneva: ILO (Aktaran: Soysal, Tamer. 2006. Tele Çalışma. Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi. c. 1. s. 9: 133-165).

ILO. 2016. **Challenges and opportunities of teleworking for workers and employers in the ICTS and financial services sectors.** Geneva: ILO. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/-sector/documents/publication/wcms_531111.pdf [25.11.2018].

İş-yaşam dengesi kalitesine göre en iyi ülkeler. 2018. **Dünya Gazetesi**. 21 Şubat. https://www.dunya.com/foto-galeri/ekonomi/is-yasam-dengesi-en-iyi-ulkeleri-galeri-404235 [23.09.2018].

Jailaxmi, Aditya Gautam. 2017. Work Life Balance of Bank Employees as Related to Age, Gender and Marital Status. **International Journal of Management, and Business Studies.** c. 7. s. 1: 44-46.

Johannessen, Steinar. 2000. The Nomadisation of Worklife. Advantages and disadvantages of mobile telework. Yüksek Lisans Tezi. University of Oslo.

Johnson, Mike. 1997. **Teleworking in Brief**. 1. bs. UK: Butterworth-Heinemann.

Kalliath, Thomas, Paula Brough. 2008. Work-life balance: A review of the meaning of the balance construct. **Journal of Management & Organization**. c. 14. s. 3: 323–327.

Kapız, Serap Ö. 2002. İş-Aile Yaşamı Dengesi ve Dengeye Yönelik Yeni Bir Yaklaşım: Sınır Teorisi. **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. c. 4. s. 3: 139-153.

Karacan, Esin. 2011. **Çalışma yaşamında kadın: Kocaeli ilinde bir araştırma**. 1. bs. İzmit: Umuttepe Yayınları

Karakaş, Fahri. "Esnek çalışma Programları ve İş-yaşam Dengesi." Milliyet Blog (blog), Aralık 24, 2006. Erişim Şubat 09, 2019. http://blog.milliyet.com.tr/esnek-calisma-programlari-ve-is-yasam-dengesi/Blog/?BlogNo=18582

Karatepe, Selma, Mustafa Güngör. 2017. Örgütsel Özdeşleşme ve Sanal Kaytarma: Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. **ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi.** c. 4. s. 9: 80-96.

Kavak, Çiğdem. 2009. Bilgi Ekonomisinde İnovasyon Kavramı ve Temel Göstergeleri. **Akademik Bilişim'09 - XI. Akademik Bilişim Konferansı Bildirileri, 11-13 Şubat 2009.** Şanlıurfa: Harran Üniversitesi: 617-628.

Keskin, Emre. 2018. İş yaşam dengesinin örgütsel bağlılık ile ilişkisi: Bankacılık sektöründe kadın çalışanlara yönelik bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kıcır, Başak. 2015. Evden Çalışmanın İş-Yaşam Dengesine Etkisi: Çevirmenler Üzerinde Bir Araştırma. Doktora Tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Koçel, Tamer. 2018. **İşletme Yöneticiliği**. 17. bs. İstanbul: Beta.

Kogabayev, Timur, Antanas Maziliauskas. 2017. The definition and classification of innovation. **HOLISTICA–Journal of Business and Public Administration.** c. 8. s. 1: 59-72.

Kohll, Alan. 2018. The Evolving Definition Of Work-Life Balance. https://www.forbes.com/sites/alankohll/2018/03/27/the-evolving-definition-of-work-life-balance/#5d1744fc9ed3 [7.10.2018].

Koray, Nazlıhan. 2016. Kadınların çalışma hayatındaki iş yaşam dengesi sorunları ve Avrupa Birliği-Türkiye düzenlemeleri. Yüksek Lisans Tezi. Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Korkmaz, Oya, Evrim Erdoğan. 2014. İş Yaşam Dengesinin Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Memnuniyetine Etkisi. **Ege Akademik Bakış Dergisi.** c. 14. s. 4: 541 - 557.

Kossek, Ellen Ernst, Brenda A. Lautsch, Susan C. Eaton. 2006. Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work–family effectiveness. **Journal of Vocational Behavior.** c. 68. s. 2: 347-367.

Kreiner, Glen E., Elaine C. Hollensbe, Mathew L. Sheep. 2009. Balancing borders and bridges: Negotiating the work-home interface via boundary work tactics. **Academy of Management Journal.** c. 52 s. 4: 704-730.

Kumar, G. Vijaya, B. Janakiram. 2017. Theories of work life balance-A conceptual review. **International Research Journal of Management and Commerce.** c. 4. s. 9: 184-192.

Kurland, Nancy B., Diane E. Bailey. 1999. Telework: The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime. **Organizational Dynamics**. c. 28. s. 2: 53-68.

Küçükali, Adnan. 2014. Sosyo-ekonomik ve kültürel yapının kadınların çalışma hayatı üzerine etkileri: Erzurum örneği. **Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi.** c. 1: 1-19.

Küçükşen, Kübra, Şerife Didem Kaya. 2016. Yönetici Pozisyondaki Akademisyen Kadınlarda Aile-İş-Özel Yaşam Dengesi. **Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi.** c. 4. s. 37: 662-674.

Küçükusta, Deniz. 2007. Konaklama İşletmelerinde İş-Yaşam Dengesi Sorunları ve Çözüme Yönelik Yaklaşımlar. **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. c. 9. s. 3: 243-268.

Lakshmi, Vasantha, Rachna Nigam, Snigdha Mishra. 2017. Telecommuting – A Key Driver to Work-Life Balance and Productivity. **IOSR Journal of Business and Management.** c. 19. s. 1: 20-23.

Lakshmypriya, K., G. Rama Krishna. 2016. Work Life Balance and Implications Of Spill Over Theory – A Study on Women Entrepreneurs**. International Journal of Research in IT & Management.** c. 6. s. 6: 96-109.

Lambert, Susan J. 1990. Processes linking work and family: A critical review and research agenda. **Human Relations**. c. 43. s. 3: 239-257.

Lee, Jo Ann, Stephen J. Phillips. 2006. Work and family: Can you have it all?. **The Psychologist-Manager Journal.** c. 9. s. 1:41-57.

Lim, Vivien KG. 2002. The IT way of loafing on the job: cyberloafing, neutralizing and organizational justice. **Journal of Organizational Behavior.** c. 23. s. 5: 675-694.

Lockwood, Nancy R. 2003. Work/life balance: Challenges and solutions. S**ociety for Human Resources Management.** 2003 Research Quarterly: 1-10.

Loubier, Andrea. 2017. Benefits of telecommuting for the future of work. **Forbes**. https://www.forbes.com/sites/andrealoubier/2017/07/20/benefits-of-telecommuting- for-the-future-of-work/#73f37c2916c6 [10.12.2018].

Lu, Lou, Cary L. Cooper, Shu-Fang Kao, Ting-Ting Chang, Tammy D. Allen, Laurent M. Lapierre, Michael O'Driscoll, Steven A. Y. Poelmans, Juan I. Sanchez, Paul E. Spector. 2010. Cross-cultural differences on work-to-family conflict and role satisfaction:A Taiwanese-British comparison. **Human**

Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management. c. 49. s. 1: 67-85.

Lucia-Casademunt, Ana M., Antonia M. García-Cabrera, Deybbi G. Cuéllar-Molina, 2015. National culture, work-life balance and employee well-being in European tourism firms: the moderating effect of uncertainty avoidance values. **Tourism & Management Studies.** c. 11. s. 1: 62-69.

Madsen, Susan R. 2003. The benefits, challenges, and implications of teleworking: A literature review. **Journal of Business for Entrepreneurs.** c. 4: 138-151.

Mathew, Rincy V., N. Panchanatham. 2011. An eploratory study on the work-life balance of women entrepreneurs in South India. **Asian Academy of Management Journal.** c. 16. s. 2: 77–105.

Meeus, Marius, Charles Edquist. 2006. Introduction to part I: Product and process innovation. **Innovation, Science, and Institutional Change: A Research Handbook.** ed. Jerald Hage, Marius Meeus. Oxford University Press: 23-37.

MESS. 2001. **Harvard Business Review İş ve Yaşam Dengesi**. 1. bs. İstanbul: Mess Yayıncılık.

Meşhur, H. Filiz Alkan. 2006. Engellilerin bir istihdam seçeneği olarak tele çalışma: modellenmesi ve modelin kent planlama açısından irdelenmesi. Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

Meşhur, H. Filiz Alkan. 2010. Organizasyonların tele çalışmaya ilişkin tutumlarına yönelik bir araştırma. **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.** c. 25. s. 1: 1-24.

Mjoli, Themba, Mitutuzeli Dywili, Nicole Dodd. 2013. Demographic determinants of work-family conflict among female factory workers in South Africa. **Journal of Economics, Business and Management.** c. 1. s. 1: 39-41.

Moeckel, Rolf. 2017. Working from Home: Modeling the Impact of Telework on Transportation and Land Use. **Transportation Research Procedia.** c. 26: 207-214.

Mokhtarian, Patricia Lyon. 1991. Defining Telecommuting. **Transportation Research Record 1305 :** 273-281.

Morganson, Valerie J., Debra A. Major, Kurt L. Oborn, Jennifer M. Verive, Michelle P. Heelan. 2010. Comparing telework locations and traditional work arrangements: Differences in work-life balance support, job satisfaction, and inclusion. **Journal of Managerial Psychology.** c. 25. s. 6: 578-595.

Mulki, Jay, Fleura Bardhi, Felicia Lassk, Jayne Nanavaty-Dahl. 2009. Set up remote workers to thrive. **MIT Sloan Management Review.** c. 51. s. 1: 63-69.

Mustafayeva, Lale, Serkan Bayraktaroğlu. 2014. İş-Aile Çatışmaları ve Yaşam Tatmini Arasındaki İlişki: Türkiye ve İngiltere'deki Akademisyenlerin Karşılaştırılması. **İşletme Bilimi Dergisi** c. 2. s. 1: 127-145.

Naithani, Pranav, A. N. Jha. 2009. An empirical study of work and family life spheres and emergence of work-life balance initiatives under uncertain economic scenario. **Growth-Journal of the Management Training Institute**. c. 37. s. 1: 69-73.

Naithani, Pranav. 2010. Overview of work-life balance discourse and its relevance in current economic scenario. **Asian Social Science.** c. 6. s. 6: 148-155.

Naithani, Pranav. 2016. Impact of health and recreation on work-life balance: A case study of expatriates. **International Journal of Social Science and Business.** c. 1. s. 1: 33-45.

Naktiyok, Atılhan, Ömer Faruk İşcan. 2003. İşgörenlerin evden çalışmaya ilişkin tutumları: Bireysel özellikler ve iş sürükleyicileri açısından bir uygulama. **Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi.** c. 3. s. 6: 53-72.

Naktiyok, Atılhan. 2001. Yer ve Zaman Kavramından Bağımsız Çalışma: Bireysel Etkileri Üzerine Bir Uygulama. **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.** c. 16. s. 2: 49-60.

Narayanan, Lakshmi, Shanker Menon, Michel Plaisent, Prosper Bernard. 2017. Telecommuting: The work anywhere, anyplace, anytime organization in the 21st century. **Journal of Marketing & Management**. c. 8. s. 2: 47-54.

Netemeyer, Richard G., James S. Boles, Robert McMurrian. 1996. Development and validation of work-family conflict and family-work conflict scales. **Journal of Applied Psychology**. c. 81. s. 4: 400-410.

Nicklin, Jessica M., Christopher P. Cerasoli, Katie L. Dydyn. 2016. Telecommuting: What? Why? When? and How?. **The Impact of ICT on Work.** ed. Jungwoo Lee. Singapore: Springer: 41-70 (ILO. 2016. Challenges and opportunities of teleworking for workers and employers in the ICTS and financial services sectors. Geneva: ILO. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/sector/documents/publication/wcms_531111.pdf [25.11.2018]).

Nilles, Jack M. 1975. Telecommunications and organizational decentralization. **IEEE Transactions on Communications.** c. 23. s. 10: 1142-1147.

Nilles, Jack M. 1991. Telecommuting and urban sprawl: mitigator or inciter? **Transportation.** c. 18. s. 4: 411-432.

Nilles, Jack M. 1994. **Making telecommuting happen: A guide for telemanagers and telecommuters**. 1. bs. New York: Van Nostrand Reinbold (Aktaran: Erdem, Ziya. 1997. Tele çalışma. Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).

OECD-Eurostat. 2005. **Oslo Kılavuzu. Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler**. çev. TÜBİTAK. Ankara: TÜBİTAK.

Oktar, Şirin Y. 2018. **Çalışan Annenin Yaşam Dengesi**. 2. bs. İstanbul: Hümanist Kitap Yayıncılık.

Oyuryüz, Zeynep, Aydın Gürel. 2015. Girişimci Kadınlar ve İş-Yaşam Dengesinin Sağlanmasında Engel ve Fırsatların Analizi. **Türkiye Tarımsal Araştırmalar Dergisi.** c. 2. s. 1: 47-54.

Ödemiş, Gizem. 2018. Kadın girişimcilerin iş-yaşam dengesi üzerine bir araştırma: İzmir ili örneği. Yüksek Lisans Tezi. İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Önel, Nursun. 2006. İş-aile çatışmasının çalışan kadının aile içi ilişkileri üzerine etkileri. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ören, Kenan, Hasan Yüksel. 2012. Geçmişten Günümüze Çalışma Hayatı. **HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi**. c. 1. s. 1: 34-59.

Özaydın, Mehmet Merve. 2013. Cinsiyete Dayalı Refah Sınıflandırmaları Temelinde İş ve Aile Yaşamının Uyumlaştırılması Sorunu. **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c. 15. s. 3: 47-72.

Özcan, Demet. 2018. Uzaktan çalışmanın Türkiye'deki çalışma hayatı üzerindeki etkisinin incelenmesine yönelik nitel bir araştırma. Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özkalp, Enver, Abdülkadir Varoğlu, Demet Varoğlu, Ayşe Çiğdem Kırel, Pınar Acar. 2013. **Örgütsel Davranış.** 1. bs. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Özmen, Gaye. 2011. Presenteizm ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Tekstil Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özmete, Emine, Işıl Eker. 2012. İş-aile yaşamı çatışması ve roller: Kamu sektörü örneğinde bir değerlendirme. **Çalışma İlişkileri Dergisi**. c. 3. s. 2: 1-23.

Öztan, Ece, Setenay Nil Doğan. 2015. Akademinin Cinsiyeti: Yıldız Teknik Üniversitesi Örneği Üzerinden Üniversite ve Toplumsal Cinsiyet. **Çalışma ve Toplum.** c. 46. s. 3: 191-222.

Öztürk, Banu Denizli. 2017. Türk İş Kanunu'nda yeni bir esnek çalışma modeli: Tele çalışma. Yüksek Lisans Tezi. Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Panisoara, Georgeta, Mihaela Serban. 2013. Marital status and work-life balance. **Procedia-Social and Behavioral Sciences.** c. 78: 21-25.

Paridon, Hiltraut M., Marlen Hupke. 2009. Psychosocial impact of mobile telework: Results from an online survey.**Europe's Journal of Psychology**. c. 5. s. 1: 1-20.

Pekdemir, Işıl, Merve Koçoğlu. 2014. İşkoliklik ile iş yaşam dengesi arasındaki ilişkide kişilik özelliklerinin aracılık rolü üzerine bir araştırma. **Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** c. 14. s. 1: 309-337.

Perk, Tamer. "İş ve Yaşam Dengesini Sağlamak." Harvard Business Review Türkiye (blog), Ağustos 18, 2015. Erişim Eylül 22, 2018. https://hbrturkiye.com/blog/is-ve-yasam-dengesini-saglamak

Perry, Sara Jansen, Cristina Rubino, Emily M. Hunter. 2018. Stress in remote work: two studies testing the Demand-Control-Person model. **European Journal of Work and Organizational Psychology.** c. 27. s. 5: 577-593.

Peters, Pascale, Laura Den Dulk, Tanja van der Lippe. 2009. The effects of time-spatial flexibility and new working conditions on employees' work–life balance: The Dutch case. **Community, Work & Family.** c. 12. s. 3: 279-297.

Peterson, Elizabeth R., Natalija Andrejic, Maria T. Corkin, Karen E. Waldie, Elaine Reese, Susan M.B. Morton. 2018. I hardly see my baby: challenges and highlights of being a New Zealand working mother of an infant. **Kōtuitui: New Zealand Journal of Social Sciences Online.** c. 13. s. 1: 4-28.

Pitsenberger, D. Jeanne. 2006. Juggling work and elder caregiving: work-life balance for aging American workers. **Aaohn Journal.** c. 54. s. 4: 181-187.

Popa, Ioan Lala, Gheorghe Preda, Monica Boldea. 2010. A theoretical approach of the concept of innovation. **Managerial Challenges of the Contemporary Society.** s. 1: 151-156.

Pot, Frank D., Ernst AP Koningsveld. 2009. Quality of working life and organizational performance-two sides of the same coin? **Scandinavian Journal of Work, Environment & Health**. c. 35. s. 6: 421-428.

Pot, Frank, Steven Dhondt, Elsbeth de Korte, Peter Oeij, Fietje Vaas. 2012. Workplace innovation in the Netherlands. **Work Life in the Netherlands**. ed. Irene Houtman. Hoofddorp: TNO Innovation for Life: 173-190.

Pot, Frank. 2011. Workplace innovation for better jobs and performance. **International Journal of Productivity and Performance Management.** c. 60. s. 4: 404-415.

Reguia, Cherroun. 2014. Product innovation and the competitive advantage. **European Scientific Journal.** c. 1: 140-157.

Reichwald, Ralf, Kathrin Möslein. 1999. Telework strategies: the diffusion of a workplace innovation. **Proceedings of The Fourth International Telework Workshop 'Telework Strategies for the New Workforce, August 31-September.** Tokyo. c. 3: 166-175.

Richert-Kaźmierska, Anita, Katarzyna Stankiewicz. 2016. Work–life balance: Does age matter? **Work.** c. 55. s. 3: 679-688.

Rife, Alison A., Rosalie J. Hall. 2015. Work-life balance. **SIOP White Paper Series**. http://www.siop.org/WhitePapers/WorkLifeBalance.pdf [18.09.2018].

Rincy, V. M., N. Panchanatham. 2014. Work Life Balance: A Short Review of the Theoretical and Contemporary Concepts. **Continental J. Social Sciences.** c. 7. s. 1: 1-24.

Sadhvi. 2015. Study of Factors in Work-Life Balance Among Women Employees in IT Sector With Respect to Age, Marital Status and Family Structure. **International Journal of Organizational Behaviour & ManagementPerspectives.** c. 4. s. 2: 1761-1768.

Saleem, A., Abbasi.A.S. 2015. Impact of life and job domain characteristics on work life balance of textile employees in Pakistan. **Science International (Lahore).** c. 27. s. 3: 2409-2416.

Savcı, İlkay. 1999. Çalışma yaşamı ile çalışma dışı yaşam alanlarının ilişkisi üzerine kuramsal yaklaşımlar. **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi.** c. 54. s. 4: 145-166.

Saygılı, Meltem, Keziban Avcı, Seda Sönmez. 2016. Sağlık çalışanlarının çalışma yaşam kalitesine ilişkin bir değerlendirme: Bir kamu hastanesi örneği. **The Journal of Academic Social Science Studies.** s. 52: 437-451.

Sayın, Murat. 2017. Serbest muhasebeci mali müşavirlerin iş – yaşam dengesi üzerine bir araştırma: Diyarbakır örneği. Yüksek Lisans Tezi. Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Schmidt, Susan. 2011. Work-life conflict: Factors associated with negative spillover from home to work. **UW-L Journal of Undergraduate Research.** c. 14: 1-14.

Schwartz, Felice N. 1989. Management Women and the New Facts of Life. **Women in Management Review.** c. 4. s. 5: 5-16.

Selvakumar, M., N. Manicka Mahesh, V. Sathyalakshmi, M. Iswarya. 2016. Work-Life Balance of Women Employees of Commercial Banks in Sivakasi, Tamil Nadu. **Asian Journal of Managerial Science.** c. 5. s. 1: 17-29.

Sethi, Upasna Joshi. 2014. Influence of work life balance on organisational commitment: a comparative study of women employees working in public and private sector Banks. **European Journal of Business and Management**. c. 6. s. 34: 215-219.

Seval, Hale Nur. 2017. Çalışan Kadınların En Büyük Sınavı: İş-Aile Yaşamı Dengesi(zliği) ve Kadın Sağlığına Etkisi. **Bilge Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**. c. 1. s. 2: 184–193.

Shah, Shalaka Sharad. 2014. The role of work-family enrichment in work-life balance & career success: a comparison of German & Indian Managers. Doktora Tezi. Universitätsbibliothek der Ludwig-Maximilians-Universität.

Shanafelt, Tait D., Sonja Boone, Litjen Tan, Lotte N. Dyrbye, Wayne Sotile, Daniel Satele, Colin P. West, Jeff Sloan, Michael R. Oreskovic. 2012. Burnout and satisfaction with work-life balance among US physicians relative to the general US population. **Internal Medicine**. c. 172. s. 18: 1377-1385.

Sharma, Neeti, Parameswar Nayak. 2016. Study on Work Life Balance and Organisation Policy in IT Sector in NCR. **Amity Global Business Review**. c.11: 115-122.

Shevchuk, Andrey, Denis Strebkov. 2012. Freelancers in Russia: Remote work patterns and emarkets. **economic sociology_the european electronic newsletter.** c. 13. s. 2: 37-45.

Shin, Bongsik, Olivia R. Liu Sheng, Kunihiko Higa. 2000. Telework: Existing research and future directions. **Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce.** c. 10. s. 2: 85-101.

Shinde, Sharmila, Prasanna Joeg, Sandeep Vanjale. 2017. A Machine Learning approach to Classify web documents of freelancing and remote work in IT field. **International Journal of Applied Engineering Research.** c. 12. s. 16: 5660-5664.

Sivaraman, N. 2016. Work-Life-Balance: Consequences and Solutions. **International Journal of Advanced Scientific Research & Development.** c. 3. s. 1: 52-58.

Smith, Jennifer, Dianne Gardner. 2007. Factors affecting employee use of work-life balance initiatives. **New Zealand Journal of Psychology.** c. 36. s. 1: 3-12.

Smith, Katherine T. 2010. Work-life balance perspectives of future marketing professionals in generation Y. **Services Marketing Quarterly**. c. 31. s. 4: 434-447.

Sop, Serhat Adem. 2014. İş baskısı, iş-serbest zaman çatışması, meslek memnuniyeti ve yaşam doyumu ilişkisi üzerine bir inceleme. **Turizm Akademik Dergisi.** c. 1. s. 1: 1-14.

Soysal, Tamer. 2006. Tele Çalışma. **Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi.** c. 1. s. 9: 133-165.

Stanek, David M., Patricia L. Mokhtarian. 1998. Developing models of preference for home-based and center-based telecommuting: Findings and forecasts. **Technological Forecasting and Social Change**. c. 57. s. 1-2: 53-74.

Stanworth, Celia. 1997. Telework and the information age. **New Technology, Work and Employment.** c. 13. s. 1: 51-62.

Sullivan, Cath, Suzan Lewis. 2001. Home-based telework, gender, and the synchronization of work and family: perspectives of teleworkers and their co-residents. **Gender, Work and Organization.** c. 8. s. 2: 123-145.

Swaminathan, Geetha, R. Magesh. 2017. The Future of Innovation Management. **International Journal of Civil Engineering and Technology (IJCIET).** c. 8. s. 9: 921–926.

Şimşek, Esra. 2012. Esnek çalışmanın bir türü olarak uzaktan çalışma ve İstanbul Aydın Üniversitesi'nde konuyla ilgili bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tan, Gizem. 2007. Atipik iş sözleşmelerinden evde çalışma ve tele çalışma. Yüksek Lisans Tezi. Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Taskin, Laurent, Flore Bridoux. 2010. Telework: a challenge to knowledge transfer in organizations. **The International Journal of Human Resource Management**. c. 21. s. 13: 2503–2520.

Tasnim, Mayesha, Muhammed Zakir Hossain, Fabiha Enam. 2017. Work-Life Balance: Reality Check for the Working Women of Bangladesh. **Journal of Human Resource and Sustainability Studies.** c. 5. s. 1: 75-86.

Tausig, Mark, Rudy Fenwick. 2001. Unbinding Time: Alternate Work Schedules and Work-Life Balance. **Journal of Family and Economic Issues**. c. 22. s. 2: 101-119.

Tavares, Aida Isabel. 2017. Telework and health effects review. **International Journal of Healthcare.** c. 3. s. 2: 30-36.

Tayfun, Ahmet, Ozan Çatır. 2014. An empirical study into the relationship between work/life balance and organizational commitment. **ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources.** c. 16. s. 1: 20-37.

Thompson, Cynthia A., Laura L. Beauvais, Karen S. Lyness. 1999. When work-family benefits are not enough: The influence of work–family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work–family conflict. **Journal of Vocational Behavior.** c. 54. s. 3: 392-415.

Toduk, Yeşim. 2014. **2023 Lideri Dijital Çağın Liderlik Sırları**. 1. bs. İstanbul: Doğan Egmont Yayıncılık.

Toffler, Alvin. 1983. **Previews and Premises.** New York: William Morrow and Company.

Tomaževič, Nina, Tatjana Kozjek, Janez Stare. 2014. The Consequences of a Work Family (Im)balance: From the Point of View of Employers and Employees. **International Business Research.** c. 7. s. 8: 83-100.

Topgül, Seda. 2016. İş ve Aile Yaşamı Dengesi(zliği)nin Kadın Çalışanlar Üzerindeki Etkileri. **Journal of Management & Economics.** c. 23. s. 1: 217-231.

Totterdill, Peter, Steven Dhondt, Sylvie Boermans. 2016. **Your guide to workplace innovation.** Brussels: European Workplace Innovation Network (Euwin). https://www.tno.nl/media/8552/euwin_ebook_english.pdf [4.01.2019].

Tozlu, Emine. 2011. Genel Olarak Esnek Çalışma Sistemleri ve Tele Çalışma ve Sıkıştırılmış İş Haftasının Karşılaştırılması. **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi.** c. 3. s. 4: 99-116.

Tremblay, Diane-Gabrielle, Laurence Thomsin. 2012. Telework and mobile working: analysis of its benefits and drawbacks. **International Journal of Work Innovation.** c. 1. s. 1: 100-113.

Tuğsal, Türker. 2017. İş-yaşam dengesi, sosyal destek ve sosyo-demografik faktörlerin tükenmişlik üzerindeki etkisi. Doktora Tezi. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Turunç, Ömer, Ahmet Erkuş. 2010. İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri: İş Stresinin Aracılık Rolü. **Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi.** c. 10. s. 19: 415-440.

Ulukapı, Hande. 2013. Algılanan örgütsel desteğin iş-yaşam dengesine etkisi: Konya Üniversiteleri örneği. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Uzaktan çalışmaya artan talep şirketleri harekete geçirdi. 2018. **Hürriyet Gazetesi**. 3 Mayıs. http://www.hurriyet.com.tr/teknoloji/uzaktan-calismaya-artan-talep-sirketleri-harekete-gecirdi-40824286 [30.12.2018].

Üzümcü, Tülay P., Nükhet Adalet Akpulat. 2017. Turizm İşletmeleri Çalışanlarının İş-Aile Yaşam Çatışması ve Yaşam Doyumları İlişkisi: Kartepe-Çeşme Örneği. **Journal of International Social Research.** c. 10. s. 51: 1070-1082.

Valenduc, Gérard, Patricia Vendramin. 2001. Telework: from distance working to new forms of flexible work organisation. **Transfer: European Review of Labour and Research.** c. 7. s. 2: 244-257.

Vittersø, Joar, Sigmund Akselsen, Bente Evjemo, Tom Erik Julsrud, Birgitte Yttri, Svein Bergvik. 2003. Impacts of home-based telework on quality of life for employees and their partners. Quantitative and qualitative results from a European survey. **Journal of Happiness Studies.** c. 4. s. 2: 201-233.

Vyas, Brijmohan, Vijayshri Sajjan, Sanjay V. Hanji. 2015. A study on work life balance among KSRTC Employees. **International Journal of Advance Research in Computer Science and Management Studies**. c. 3. s. 4: 366-373.

Walker, Lisa Slattery, Shahar S. Gur. 2017. Telecommuting, Primary Caregiving, and Gender as Status. **Current Research in Social Psychology.** c. 25. s. 6: 24-35.

Wellman, Barry, Janet Salaff, Dimitrina Dimitrova, Laura Garton, Milena Gulia, Caroline Haythornthwaite. 1996. Computer networks as social networks: Collaborative work, telework, and virtual community. **Annual Review of Sociology.** c. 22: 213-238.

Welz, Christian, Felix Wolf. 2010. Telework in the European Union. **Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.** https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2010/telework-in-the-european-union [28.11.2018].

Wilk, Kelly E. 2013. Work-life balance for administrators in the academy: under ideal worker pressure. Doktora Tezi. Seton Hall University College of Education and Human Services Office of Graduate Studies.

Wong, Simon Chak-keung, Annie Ko. 2009. Exploratory study of understanding hotel employees' perception on work–life balance issues. **International Journal of Hospitality Management.** c. 28. s. 2: 195-203.

Yavuz, Meltem, Meltem Akca. 2018. Çatışma, Stres, Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti: Medeni Durum ve Cinsiyete Göre Farklılıkların İncelenmesi. **İşletme Araştırmaları Dergisi.** c. 10. s. 2: 827-846.

Yılmaz, İbrahim Alpay, Aykut Pajo, Elçin Güngör Güzeler. 2014. Sanal Ofis ve Sanal Ofiste Kullanılan Bilgi ve İletişim Teknolojileri. **Electronic Journal of Vocational Colleges.** c. 4. s. 3: 427-438.

Yurttagül, Zeliha. 2016. İş-aile çatışmasının örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkisi: Beyaz ve mavi yaka çalışanlarda bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Çankaya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

EKLER

EK 1 - MÜLAKAT FORMU

Araştırma Sorusu: Uzaktan çalışma çalışan annelerin iş-yaşam dengesini etkilemekte midir?

Yer:

Tarih ve Saat:

Mülakatı Gerçekleştiren:

Mülakat Şekli:

Giriş

Merhaba, ben Selin Karaca. Yıldız Teknik Üniversitesi İşletme Bölümü İnovasyon, Girişimcilik ve Yönetim Programı tezli yüksek lisans öğrencisiyim. Yüksek lisans tezim kapsamında uzaktan çalışma imkanına sahip olan annelerin, bu çalışma yönteminin iş-yaşam dengelerini nasıl etkilediği konusunda sizinle görüşmek istiyorum. Bu araştırma sonuçlarının, çalışan annelerin çalışma ve çalışma dışı yaşamlarında karşılaştıkları problemlerin çözümünde öneriler sunulmasına katkıda bulunacağını düşünmekteyim.

Mülakat sırasında izin verirseniz kayıt almak istiyorum. Böylelikle herhangi bir bilgiyi atlamamış olacağım. Sizlerle görüşmemden elde edeceğim bilgiler sadece araştırma amacıyla kullanılacak ve kimliğiniz gizli kalacaktır. Mülakatın yaklaşık bir saat süreceğini düşünüyorum.

Araştırmama ayırdığınız vakit ve katkınızdan dolayı teşekkür ederim.

SELİN KARACA
Yıldız Teknik Üniversitesi
İşletme Anabilim Dalı
İnovasyon, Girişimcilik ve Yönetim Programı
Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi
e-posta: selinkaraca93@gmail.com

Demografik Form	
Cinsiyet	Kadın ( ) Erkek ( )
Yaş	25'den az ( ) 26-34 ( ) 35-49 ( ) 50-64 ( ) 65-75 ( )
Öğrenim Durumu	Lise ( ) Ön lisans ( ) Lisans ( ) Lisansüstü ( )
Medeni Durum	Evli ( ) Bekâr ( )
Çocuk Sayısı	0 ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3'den fazla ( )
Çocuğun Yaşı*	0-3 ( ) 4-7 ( ) 8-11 ( ) 12-15 ( ) 15-18 ( ) 19'dan büyük ( ) *1'den fazla ise parantez içine "(1.), (2.)" şeklinde yazınız
Çalıştığınız sektör	Belirtiniz:……..
Mesleki Tecrübeniz	1 yıldan az ( ) 1-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 16-20 yıl ( ) 21 yıldan fazla ( )
Kurumdaki Tecrübeniz	1 yıldan az ( ) 1-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 16-20 yıl ( ) 21 yıldan fazla ( )
Çalıştığınız Pozisyon	Belirtiniz:……..
Çalıştığınız Konum	Çalışan ( ) Yönetici ( )
Uzaktan Çalışma Bilgisi	
Uzaktan çalışma imkanınız	Yok ( ) Düzenli ( ) İhtiyaç Durumunda ( )
Uzaktan çalıştığınız gün sayısı	Haftada ( ) / Ayda ( )
Ne kadar süredir uzaktan çalışma imkanına sahipsiniz?	Belirtiniz:……..

Mülakat Soruları

1. Kendinizden kısaca bahseder misiniz?
2. Çalışan bir anne olarak çalıştığınız sektörün özelliklerinin iş-yaşam dengenizi nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz?
3. Çalıştığınız pozisyonun özelliklerinin iş-yaşam dengenizi nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz?
4. Ne kadar süredir uzaktan çalışmaktasınız? Uzaktan çalışma sizin talebiniz doğrultusunda mı yoksa organizasyonel bir dönüşüm olarak mı gerçekleşti?
5. Uzaktan çalıştığınızda masa başında bilgisayar ağırlıklı mı çalışmaktasınız? Çalışmaya başlamadan önce herhangi bir hazırlığınız bulunuyor mu?
6. Uzaktan çalıştığınızda ofis mesai saatleri içerisinde mi çalışmaktasınız, yoksa çalışma saatlerinizi kendiniz belirleyebiliyor musunuz?
7. Haftada kaç gün uzaktan çalışma imkanına sahipsiniz ve kaç gün uzaktan çalışmanın ideal olduğunu düşünüyorsunuz? Sebebini belirtebilir misiniz?
8. Evden mi yoksa ev dışı bir ortamdan mı uzaktan çalışmaktasınız? Uzaktan çalıştığınız zamanlar evde sizin dışınızda biri bulunuyor mu?
9. Çocuk sahibi olan kadınlarda uzaktan çalışma iş-yaşam dengesini kolaylaştırabilir mi?
10. Uzaktan çalışma yönteminin sizi zorladığı durumlar bulunuyor mu? Çalışma koşullarınız, çalışma saatleriniz ve ortamınız nasıl olmakta?
11. Uzaktan çalışırken çocuk bakımı veya diğer işleriniz için aile desteği almakta mısınız?
12. Genel olarak uzaktan çalışma yöntemini olumlu mu yoksa olumsuz mu buluyorsunuz?

ÖZ GEÇMİŞ

Adı ve Soyadı: Selin Karaca

Doğum Tarihi: 29.09.1993

Doğum Yeri: İstanbul

Akademik Unvanı: Araştırma Görevlisi

İş Telefonu: 0 216 333 32 35

İş Adresi: Türk-Alman Üniversitesi / Beykoz

E-postası: selinkaraca93@gmail.com / selin.karaca@tau.edu.tr

Bildiği Yabancı Diller (Puan ve Yılı): İngilizce (91,250 – YÖKDİL 2018)

Derece	Bölüm/Program	Üniversite	Yıl
Lisans	İşletme	Yıldız Teknik Üniversitesi	2017
Lisans	İşletme (Değişim Programı)	Blekinge Institute of Technology	2014-2015
Y. Lisans	İşletme / İnovasyon, Girişimcilik ve Yönetim	Yıldız Teknik Üniversitesi	2019
Doktora			

Yüksek Lisans Tez Başlığı ve Tez Danışman(lar)ı: İş Yeri İnovasyonunun Bir Örneği Olarak Uzaktan Çalışmanın İş-Yaşam Dengesine Etkisi: Çalışan Anneler Üzerine Bir Araştırma (Danışman: Doç. Dr. Emel Esen)

Görevler:

Görev Unvanı	Görev Yeri	Yıl
Araştırma Görevlisi	Türk-Alman Üniversitesi	2019