

T.C.
ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI



**COVID-19 PANDEMİ SÜRECİNİN İŞ YAŞAMINA ETKİLERİ:
BANKA ÇALIŞANLARI ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisan Tezi

Gülşen ASLAN KELEŞ

Danışman
Doç. Dr. Aysun AYDIN

SAMSUN
2021

TEZ KABUL VE ONAYI

Gülşen ASLAN KELEŞ tarafından, Doç. Dr. Aysun AYDIN danışmanlığında hazırlanan “Covid-19 Pandemi Sürecinin İş Yaşamına Etkileri: Banka Çalışanları Üzerine Nitel Bir Araştırma” başlıklı bu çalışma, jürimiz tarafından 16.8.2021 tarihinde yapılan sınav sonucunda oy birliği ile başarılı bulunarak Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

	Unvanı Adı Soyadı Üniversitesi Ana Bilim/Ana Sanat Dalı	İmza	Sonuç
Başkan	Dr.Öğr. Üyesi Esra ERENLER TEKME Çankırı Karatekin Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı		<input checked="" type="checkbox"/> Kabul <input type="checkbox"/> Ret
Üye (Danışman)	Doç.Dr. Aysun AYDIN Ondokuz Mayıs Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı		<input checked="" type="checkbox"/> Kabul <input type="checkbox"/> Ret
Üye	Dr. Öğr. Üyesi Aysel ÇETİNDERE FİLİZ Ondokuz Mayıs Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı		<input checked="" type="checkbox"/> Kabul <input type="checkbox"/> Ret

Bu tez, Enstitü Yönetim Kurulunca belirlenen ve yukarıda adları yazılı jüri üyeleri tarafından uygun görülmüştür.

ONAY
... / ... / ...
Prof. Dr. Ali BOLAT
Enstitü Müdürü

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK BEYANI

Hazırladığım yüksek lisans tezinin bütün aşamalarında bilimsel etiğe ve akademik kurallara riayet ettiğimi, çalışmada doğrudan veya dolaylı olarak kullandığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin Kaynaklar' da gösterilenlerden oluştuğunu, her unsurun enstitü yazım kılavuzuna uygun yazıldığını ve TÜBİTAK Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu Yönetmeliği'nin 3.bölüm ve 9.maddesinde belirtilen durumlara aykırı davranılmadığını taahhüt ve beyan ederim.

İmza

17 /12 / 2021

Gülşen ASLAN KELEŞ

TEZ ÇALIŞMASI ÖZGÜNLÜK RAPORU BEYANI

Tez Başlığı: Covid-19 Pandemi Sürecinin İş Yaşamına Etkileri: Banka Çalışanları Üzerine Nitel Bir Araştırma

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışması için şahsım tarafından 29.11.2021 tarihinde intihal tespit programından alınmış olan özgünlük raporu sonucunda;

Benzerlik oranı : % 18

Tek kaynak oranı : % 1 çıkmıştır.

İmza

17 /12 / 2021

Doç. Dr. Aysun AYDIN

ÖZET

COVID-19 PANDEMİ SÜRECİNİN İŞ YAŞAMINA ETKİLERİ: BANKA ÇALIŞANLARI ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Gülşen ASLAN KELEŞ

Ondokuz Mayıs Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

İşletme Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans,Ağustos/2021

Danışman:Doç.Dr.Aysun AYDIN

İlk olarak Çin’ de ortaya çıkan ve kısa sürede tüm dünyayı etkisi altına Covid-19 Pandemisi, önce ülkelerin sağlık sistemlerine daha sonra da ekonomilerine zarar vermiştir. Bu dönemde sağlık kuruluşları ve bankalar kesintisiz çalışırken, esnek çalışma modelleri, özellikle evden çalışma modeli kullanılmıştır. Bu süreçte banka çalışanları için yapılan akademik çalışmalar yok denilecek kadar azdır. “Covid-19 Pandemi Sürecinin İş Yaşamına Etkileri: Banka Çalışanları Üzerine Nitel Bir Araştırma” konulu tezde pandemi sürecinde banka çalışanlarının hangi esnek çalışma modellerini kullandıklarını, bu modellerin pandemi sürecinde iş stres düzeylerini, iş tatmin düzeylerini, iş yüklerini, örgütsel bağlılıklarını, iş yaşam dengelerini nasıl etkilediğini ve pandeminin Türkiye’de Bankacılık sektörüne ne gibi etkiler yaptığını nitel araştırma yöntemlerinden betimsel analiz yöntemi kullanarak araştırmak amaçlanmıştır.

Bu tez çalışması giriş bölümü, karamsal çerçeveyi oluşturan iki ve üçüncü bölümler ile araştırmanın metodolojisiyle birlikte dört bölümden oluşmaktadır. İkinci ve üçüncü bölümlerde literatür taraması yapılarak pandemi, dünyadaki ve Türkiye’deki iş yaşamına etkileri, esnek çalışma modelleri, iş tatmini, iş stresi, iş yükü, örgütsel bağlılık, Türkiye’de bankacılık sektörü konularına değilmiştir. Dördüncü bölümde araştırmanın amacı, yöntemi ve bulgularına yer verilmiştir.

Bu çalışmanın evreni 13 farklı bankanın 6 farklı ilde çalışan 19 kadın, 19 erkek çalışanından oluşmaktadır. Katılımcılara 11 soruluk yarı yapılandırılmış, açık uçlu sorular elektronik ortamda mülakat yöntemiyle sorulmuştur. Araştırma neticesinde katılımcıların cevaplarının çalıştıkları bankanın sahiplik durumuna (özel, kamu, yabancı sermayeli), çalıştıkları bölgeye/ şehre, çocuk yaş ve sayılarına, çalıştıkları birime(operasyon, kredi, bölge, şube), yöneticilerinin tutumlarına göre değişiklik gösterdiği tespit edilmiştir.Katılımcıların cevapları doğrultusunda özel bankaların çalışanlarının pandemi sürecinde işlerini kaybetme kaygılarının yükseldiği gözlemlenmiştir.Pandemi sürecinde de hedef/satış baskısının varlığı katılımcılarca dile getirilmiştir. Araştırmada katılımcıların cevaplarına istinaden çalışan odaklı çalışan bankaların personellerinde örgütsel bağlılık artışı yaşandığı gözlemlenmiştir.

Anahtar Sözcükler:Covid-19 Pandemisi,Türkiye’de Bankacılık Sektörü, Esnek Çalışma,Uzaktan Çalışma, İş Tatmini, İş Yükü, İş Stresi, Örgütsel bağlılık

ABSTRACT

THE EFFECTS OF THE COVID-19 PANDEMIC PROCESS ON BUSINESS LIFE: A QUALITATIVE RESEARCH ON BANK EMPLOYEES

Gülşen ASLAN KELEŞ

Ondokuz Mayıs University

Institute of Graduate Studies

Department of Business

Master August/2021

Supervisor: Assoc.Prof.Dr. Aysun AYDIN

The Covid-19 Pandemic, which first appeared in China and affected the whole world in a short time, first damaged the health systems of countries and then their economies. During this period, while health institutions and banks were working uninterruptedly, flexible working models, especially working from home, were used. In this process, academic studies for bank employees are negligible. In the thesis titled "The Effects of the Covid-19 Pandemic Process on Business Life: A Qualitative Research on Bank Employees", the flexible working models used by bank employees during the pandemic process, these models' work stress levels, job satisfaction levels, workloads, organizational commitment, work-life balances during the pandemic process. It is aimed to investigate how the pandemic affects the banking sector in Turkey by using descriptive analysis method, one of the qualitative research methods.

This thesis consists of the introduction, the second and third parts, which form the pessimistic framework, and the methodology of the research, and four parts. By making a literature review in the second and third sections, the pandemic, its effects on business life in the world and in Turkey, flexible working models, job satisfaction, work stress, workload, organizational commitment, banking sector in Turkey were not addressed. In the fourth chapter, the aim, method and findings of the research are given.

The universe of this study consists of 19 female and 19 male employees working in 6 different cities of 13 different banks. Semi-structured, open-ended questions of 11 questions were asked to the participants by electronic interview method. As a result of the research, it has been determined that the answers of the participants vary according to the ownership status of the bank they work for (private, public, foreign capital), the region/city they work, the age and number of children, the unit they work for (operation, loan, region, branch), the attitudes of their managers. It was observed that the concerns of the employees of private banks about losing their jobs during the pandemic process increased. The presence of target/sales pressure during the pandemic process was also expressed by the participants. Based on the answers of the participants in the study, it was observed that there was an increase in organizational commitment in the personnel of the employee-oriented banks.

Keywords:Covid-19 Pandemic, Banking Sector in Turkey, Flexible Working, Remote Working, Job Satisfaction, Workload, Job Stress, Organizational Commitment

ÖNSÖZ

Her yeni şeyin yaratımı zordur elbette, tez yazımının da öyle. Hele bir de başka bir kıtada, başka bir ülkede, güne 7-8 saat geç başlıyorken daha da zor. Bütün bu zorluklara rağmen bu tezi bitirebileceğime inan, bana destek veren tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Aysun AYDIN'a sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Onlarla geçirmem gereken gecelerimi, gündüzlerimi tezim için harcamama gönül koymayıp; hep bana "Ha gayret, bitecek!" diyerek sabır gösteren, destekleyen sevgili aileme en içten teşekkürlerimi sunmayı bir borç biliyorum.

Tez araştırmam için saat farkına bakmadan gönüllü olup, tüm sorularıma samimiyetle, dürüstçe cevaplar vererek, araştırmama katkı sağlayan, tüm cefakâr bankacı meslektaşlarıma saygı ve şükranlarımı sunuyorum.

Bu yüksek lisans tezimizin başka çalışmalara da ilham verebilmesini, bu alanda fayda sağlayabilmesini diliyorum.

Gülşen ASLAN KELEŞ

İÇİNDEKİLER

TEZ KABUL ONAYI	i
BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK BEYANI	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
ÖN SÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vi
SİMGELER VE KISALTMALAR	viii
ŞEKİLLER DİZİNİ	ix
TABLolar DİZİNİ	x
1. GİRİŞ	1
1.1. Araştırma Problemi	1
1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi	1
1.3. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi	2
2. DÜNYA'DA VE TÜRKİYE'DE COVID-19 PANDEMİ SÜRECİ	5
2.1. Pandemi ve Covid-19 Pandemisi Kavramı	5
2.2. Dünya Genelinde Covid-19 Pandemisinin Etkileri	7
2.3. Covid-19 Pandemisinin Türkiye'ye Etkileri ve Alınan Önlemler	17
2.4. Türkiye'de Bankacılık Sektörünün Güncel Görünümü ve Covid-19 Döneminde Alınan Tedbirler	23
2.4.1. Banka Kavramı	23
2.4.2. Türkiye'de Bankacılık Sektörünün Güncel Görünümü	26
2.4.3. Covid-19 Döneminde Türk Bankacılık Sektöründe Alınan Tedbirler	28
3. COVID-19 PANDEMİSİNİN İŞ YAŞAMINA ETKİLERİ	36
3.1. Esnek Çalışma Kavramı, Esnek Çalışma Biçimleri ve Esnek Çalışmanın Fayda ve Zararları	36
3.1.1. Esnek Çalışma Kavramı	36
3.1.2. Esnek Çalışma Biçimleri	37
3.1.2.1. Tele (Uzaktan) Çalışma	37
3.1.2.2. Evden Çalışma	39
3.1.2.3. Ödünç (Geçici) İş İlişkisi	41
3.1.2.4. Alt İşverenlik (Taşeronluk) Uygulaması	42
3.1.3. Esnek Çalışmanın Faydalı ve Zararlı Yönleri	43
3.1.3.1. Esnek Çalışmanın İşverenler Açısından Olumlu ve Olumsuz Yönleri	43
3.1.3.2. Esnek Çalışmanın Çalışanlar Açısından Fayda ve Zararları	45
3.2. Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler, Örgütsel Bağlılığın Önemi ..	47
3.2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı	47
3.2.2. Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler	48

3.2.3. Örgütsel Bağlılığın Önemi	52
3.3. İş Tatmini Kavramı, İş Tatminine Etki Eden Faktörler, İş Tatminin Önemi	53
3.3.1. İş Tatmini Kavramı	53
3.3.2. İş Tatminine Etki Eden Faktörler	54
3.3.3. İş Tatminin Önemi	55
3.4. İş Stresi Kavramı, İş Stresinin Kaynakları ve Sonuçları	56
3.4.1. İş Stresi Kavramı	56
3.4.2. İş Stresi Kaynakları ve Sonuçları	57
3.5. İş Güvencesi Algısı Kavramı ve Sonuçları	59
3.5.1. İş Güvencesi Algısı Kavramı	59
3.5.2. İş Güvencesi Algısının Sonuçları	61
3.6. İş Yükü Kavramı, Etki Eden Unsurlar ve İş Yükünün Sonuçları	62
3.6.1. İş Yükü Kavramı ve İş Yüküne Etki Eden Unsurlar	62
3.6.2. İş Yükünün Sonuçları	64
3.7. İş Yaşam Dengesi Kavramı ve Sonuçları	64
3.7.1. İş Yaşam Dengesi Kavramı	64
3.7.2. İş Yaşam Dengesi Kavramının Sonuçları	66
4. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ	69
4.1. Amaç ve Yöntem	69
4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	70
4.3. Veri Toplama Aracı	73
4.4. Bulgular	73
4.4.1. Pandemi Sürecine Yönelik Sorular	73
SONUÇ VE ÖNERİLER	83
KAYNAKÇA	88
EKLER.....	98
EK.1 GÖRÜŞME FORMU	98
EK.2 ETİK KURUL ONAYI	100
EK.3 COVID-19 BİLİMSEL ARAŞTIRMA ONAYI	101
ÖZGEÇMİŞ	102

SİMGELER VE KISALTMALAR

- ABD:** Amerika Birleşik Devletleri
- ATM:** Automatic Teller Machine (Bankamatik)
- BBC:** British Broadcastin Corporation
- BİT:** Bilgi İletişim Teknolojileri
- Covid-19:** Korona Virüs 2019/Coronavirus 2019
- DSÖ/WHO:** Dünya Sağlık Örgütü/World Healht Organization
- GSMH:** Gayri Safi Milli Hâsıla
- GSYİH:** Gayri Safi Yurtiçi Hâsıla
- ILO:** International LabourOrganization/Uluslararası Çalışma Örgütü
- IMF:** International MonetaryFund/Uluslararası Para Fonu
- İş K. :** İş Kanunu
- KGF:** Kredi Garanti Fonu
- MESS:** Metal Sanayicileri Sendikası
- OECD:** Organisation for Economic Co-operation and Development/Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Örgütü
- OSHA:** Amerikan İş Güvenliği ve Sağlığı İdaresi
- SWIFT:** Society for World wide Interbank Financial Telecommunication/Tüm dünyada banklar arası fon transferi(para gönderimi) sistemi
- TBB:** Türkiye Bankalar Birliği
- TCMB:** Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası
- TCSB:** Türkiye Cumhuriyeti Sağlık Bakanlığı
- TDK:** Türk Dil Kurumu
- TKBB:** Türkiye Katılım Bankaları Birliği
- TÜFE:** Tüketici Fiyat Endeksi
- TÜİK:** Türkiye İstatistik Kurumu
- USBLS:** US Bureau of Labor Statistics/ ABD Çalışma İstatistikleri Bürosu
- WB:** World Bank/Dünya Bankası
- WEF:** World Economic Forum/ Dünya Ekonomik Formu

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Toplam Küresel Ticaret Hacmi 2000-2021(%).....	9
Şekil 1.2. Enflasyon Oranları Yıllık Değişimi 2000-2021(%).....	10
Şekil 1.3. Haftalık Rezervasyon Sayısının Yüzdelerik Değişimi 2019-2020.....	12
Şekil 1.4. Yıllık İşsizlik Oranı Değişimi 2019-2020 Karşılaştırması.....	13
Şekil 1.5. Cinsiyete Göre İstihdamdaki Değişim(15+yaş) (%) Nisan 2019-Nisan 2020 ve Mayıs 2019-Mayıs 2020'ye Yıllık Değişim.....	14
Şekil 1.6. TCMB'nin Covid-19 Tedbirlerinde Dikkate Aldığı 4 temel Konu.....	29
Şekil 2.1. İş Tatmini ve İş Tatminsizliği Sebep Sonuç İlişkisi.....	56
Şekil 2.2. İş Yükü Kavramına Etki Eden Unsurlar.....	63
Şekil 2.3. İş-Yaşam Dengesinin Karlılığa Etkisi.....	67

TABLolar DİZİNİ

Tablo 2.1. Tüm Dünyadaki Vaka ve Ölüm Sayıları 18.06.2021.....	8
Tablo 2.2. Büyüme Rakamları Tahminlerle Birlikte(%).....	11
Tablo 2.3. Pandemi Sürecinde Sektörlerin Etkilenme Dereceleri.....	11
Tablo 2.4. OECD Ülkelerinin Covid-19'a Karşı Alınan Önlemler ve Yüzdeleri.....	15
Tablo 2.5. Covid-19 Önlemleri Kapsamında Yayınlanan Kanunlar ve Kararlar.....	17
Tablo 2.6. Maliye ve Ekonomi İstikrar Paketleri.....	20
Tablo 2.7. Türkiye İstihdam Rakamları 2018-2020.....	21
Tablo 2.8. Pandemi Sonrası Çalışma Modelleri Nasıl Şekillenecek?.....	22
Tablo 2.9. Bankacılığın Tarihsel Gelişimi.....	24
Tablo 2.10. Bankacılık Kanuna Göre Bankaların Görevleri.....	25
Tablo 2.11 Türkiye'de Finans Sistemini Düzenleyici ve Denetleyici Kurumlar.....	26
Tablo 2.12. Türkiye'de 2018-16/06/2021 Yılları Arasında Banka ve Şube Sayıları.....	27
Tablo 2.13. . Türkiye'de Mart 2018-Mart 2021 Tarihleri Arasında Banka Çalışanları Sayıları.....	28
Tablo 2.14. TCMB'nin Açıkladığı Covid-19 Düzenlemeleri.....	39
Tablo 2.15. TCMB'nin Covid-19 Döneminde Bankacılık Sektörüne İlişkin Aldığı Önlemler.....	32
Tablo 2.16. TBB'nin Almış Olduğu Covid-19 Kararları.....	33
Tablo 2.17. Covid-19 Döneminde Bankalarca Yapılan Uygulamalar.....	34
Tablo 3.1.Çalışanlar Açısından Esnek Çalışmanın Tercih Sebepleri ve Sakıncaları.....	44
Tablo 3.2. Esnek Çalışmanın İşverenler Tarafından Tercih Sebepleri ve Sakıncaları.....	45
Tablo 3.3. Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörlerin Sınıflandırılması.....	48
Tablo 3.4. İş Tatminine ve İş Tatminsizliğine Etki Eden Faktörler.....	54
Tablo 3.5. İş Stresinin Genel Örgütsel Sebepleri.....	57
Tablo 3.6. İnsanlara Etki Eden Genel Stres Kaynakları, Bunlara Etki Eden Faktörler ve Sonuçları.....	58
Tablo 3.7. Örgütlerde Güvene Etki Eden Faktörler.....	60
Tablo 3.8.İş Güvencesi/ Güvencesizliği Algılarının Tutum ve Davranışlara Kısa ve Uzun Dönemli Etkileri.....	61
Tablo 3.9. İş Yaşam Dengesinin Gelişimi.....	66
Tablo 3.10. İş-Yaşam Dengesinin Kurumsal Sonuçları.....	67
Tablo 3.11. İş-Yaşam Dengesizliğinin Neden Olduğu Sorunlar.....	68

Tablo 4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	71
Tablo 4.2. Covid-19 Geçirdim/Geçirmedim Cevapları.....	74
Tablo 4.3. Bankaların Uyguladığı Covid-19 Tedbirleri.....	74
Tablo 4.4. Banka Çalışanlarının Pandemide İş Yükü ve İş Stres Düzeylerinin Değişimi(%).....	75
Tablo 4.5. Uzaktan Çalışmanın Banka Çalışanlarının İş Yükü, İş Stresi ve Performans Düzeylerine Etkisi.....	77
Tablo 4.6. Uzaktan Çalışmanın Aileye Vakit Ayırmayı Sağlayıp/Sağlamadığının Cevabı.....	79
Tablo 4.7. Pandeminin Banka Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Etkisi.....	80
Tablo 4.8. Pandeminin Bankacılık Sektörüne Olumlu & Olumsuz Etkileri.....	81

1. GİRİŞ

1.1. Araştırmanın Problemi

Tüm dünya ile birlikte ülkemiz, 2020 yılının mart ayında “pandemi” kelimesiyle tanıştı. İlk olarak Çin’in Hubei Eyaletinde Vuhan kentinde ortaya çıkan Covid-19, seyahat imkânlarının kolaylaşmasıyla birlikte hızla yayılarak pandemi haline geldi. Bu süreçte, gelişmişlik düzeyleri ne olursa olsun tüm ülkelerin birincil amaçları sağlık olurken; ikincil amaçları ekonomilerini ve mevcut istihdam seviyelerini korumak olmuştur. Öncelikle okullar, kamu kurumları, turistik tesisler, alışveriş merkezleri, eğlence merkezleri kapatılırken, pandemi sürecinde işletmelerin ve hane halklarının maddi kayıplarını azaltmak ve ekonomik sürekliliği sağlamak için bankalarca kullanılacak kredi ve yardımlar devreye sokulmuştur.

Tüm dünyada ülkeler istihdam düzeylerini korumak için farklı çalışma modellerini; kısa çalışma, evden çalışma, tele çalışma, vardiyalı çalışma gibi esnek çalışma modellerini denemiştir. Hali hazırda emek odaklı, yoğun iş temposu ve hedef baskıları ile çalışan banka çalışanlarının omuzlarına bir de pandemi sürecinin olumsuz etkileri eklenmiştir. Bu noktadan yola çıkarak oluşturulan, “Covid-19 Pandemi Sürecinin İş Yaşamına Etkileri: Banka Çalışanları Üzerine Nitel Bir Araştırma” adlı yüksek lisans tez çalışmasında, covid-19 nedeniyle banka çalışanlarının iş tatmini, örgütsel bağlılık, iş stresi, iş güvencesi ya da iş güvencesizliği algısı gibi değişkenlerde yaşadıkları değişimler araştırılmıştır. Bütün bu değişimler araştırmada kullanılan 11 adet yarı yapılandırılmış, açık uçlu sorulara verilen cevaplarla değerlendirilmiştir.

1.2. Araştırmanın Amacı ve Araştırmanın Önemi

Günümüzde gelişen teknolojileriyle birlikte dijitalleşmeden nasibini alan bankacılık sektöründe artan rekabet ortamı, kısıtlı pazar payları, düşen karlılık seviyeleri kurumları öne geçebilmek için çalışan sermayelerini korumaya ve daha verimli kullanmaya teşvik etmiştir. Covid-19 Pandemisi gibi beklenmedik zorlayıcı koşulların ortaya çıkmasıyla değişen pazar koşulları, kısıtlayıcı kamusal tedbirler değişen toplumsal öncelikler, değişen banka hedefleri ve özellikle belirli bazı hizmetler dışında kalan diğer tüm bankacılık hizmetlerinin bizzat müşterilerle yüz yüze gelerek sunulmak durumunda olması sebebiyle çalışanların örgütsel bağlılıkları, iş tatmin düzeyleri, iş devamlılıkları ve iş verimlilikleri daha da önem arz eder olmuştur.

Bu bağlamda bu araştırma kapsamında özel ve kamu bankalarında çalışan banka personellerinin pandemi sürecinde iş yaşamlarında meydana gelen bireysel ve örgütsel değişimler incelenmiştir. Bu araştırmanın amacı, pandemi sürecinin banka çalışanlarının iş yükleri, iş stresleri, iş güvencesizliği algıları, iş tatmin düzeyleri, işten ayrılma niyetleri üzerinde nasıl bir etki yaptığı, bu değişkenler bakımından pandemi öncesi ve sonrası iş yaşamlarının nasıl etkilendiğini anlamaya çalışarak, sorulan sorular üzerinden çıkarımlarda bulunmak olmuştur. Ayrıca bankalarca pandemi sürecinde uygulanan yeni çalışma şekillerinin ve bankalarca devreye sokulan koruyucu tedbirlerin banka çalışanları üzerinde nasıl etkiler bıraktığı anlaşılmasına çalışılacaktır. Böylece pandemi sürecinin bankacılık sektörü üzerinde olası olumlu ve/veya olumsuz sonuçlarını ortaya çıkarmak ve olası böyle bir pandemi durumunda banka çalışanlarının çalışma koşullarının düzenlenmesinde yardımcı olabilecek çıkarımlar yapabilmek amaçlanmıştır.

1.3. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Pandemi koşulları ülkeleri, toplumları, kurumları pek çok alanda değişime zorlamıştır. Bunlar genel olarak, hastalığın yayılmasını önlemek için zorunlu kapanmalarla, olabildiğince mesafeli, olabildiğince az temasla yüksek verimlilik ve mümkün olduğunca mesafeli çalışmak gibi önlemlerdir. Ülkeler milyonlarca dolarlık ekonomik kurtarma paketleri açıklarlarken, ekonomik kaynak kullandırılmalarının bir numaralı ayağı olan bankalar ve banka çalışanları ihmal edilen çalışan gruplarından biri olmuştur. Sağlık kurumları ve tedarik zincirleri ile birlikte kesintisiz çalışan tek kurum olan bankalar ve banka çalışanlarının pandemide nasıl ve ne yönde etkilendiklerine ilişkin akademik camiada güncel çalışma çok fazla değildir. Günümüzde dijital bankacılık yaygınlaşmış olmakla birlikte, dijital bankacılıkta yapılabilen işlem türlerinin kısıtlı olması pandemi döneminde bile banka çalışanlarının müşteri ile yüz yüze olması zorunluluğunu devam ettirmiştir. Banka çalışanları için Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisinde ikinci sırada yer olan "güvenlik" ihtiyacının önemi, pandemi sürecinde daha da artmıştır. "Bugün Covid-19 kaptım mı?", "Aileme bulaştırır mıyım?" gibi sorular, hali hazırda emek yoğun ve performansa dayalı bir sektör olan bankacılık sektöründe çalışanların iş stres düzeylerini, işe devam etme durumunu, örgütsel bağlılığını etkilemiştir. Bu etkilerin olumlu mu yoksa olumsuz mu olduğuna dair güncel bir araştırma pek bulunmamaktadır. Diğer tüm sektörlerde olduğu gibi bankacılık sektöründe de pandeminin etkisiyle farklı uzaktan çalışma şekilleri, esnek çalışma modelleri

uygulanmıştır. Bu çalışma şekilleriyle çalışan güvenliği ve iş verimliliği sağlanmaya çalışılmıştır. Ancak bu çalışma şekillerinin hali hazırda banka çalışanlarının iş stres düzeylerini, örgütsel bağlılıklarını, iş yüklerini, iş güvencesizliği algılarını nasıl etkilediğine dair de akademik literatürde güncel çalışmaya pek rastlanılamamıştır. Bu tez çalışmasında Türkiye’de aktif olarak faaliyetlerini sürdüren 13 farklı bankadan yaşları 23 ila 45 arasında değişen, iş tecrübeleri 2 yıl ila 22 yıl arasında değişen 19 kadın ve 19 erkekten oluşan 39 adet banka çalışanı ile yapılan görüşmelerde, sorulan 3 adet pandemi ve 8 adet iş yaşamına dair toplam 11 adet yarı yapılandırılmış, açık uçlu sorularla durum tespiti yapılmaya çalışılmış, banka çalışanlarının iş stres düzeylerini, örgütsel bağlılıklarını, iş yüklerini, iş güvencesizliği algılarını nasıl etkilediğini, pandeminin sektöre olumlu ve olumsuz etkilerinin anlayıp, geleceğe dair çıkarımlarda bulunarak, gelecekteki pandemi veya benzeri kriz durumlarında bankacılık sektörüne fayda sağlayıcı tavsiyeler vermek amaçlanmıştır.

Bu tez çalışmasında yerli ve yabancı yazın üzerinde yürütülen kapsamlı literatür incelemesi ile kavramsal çerçeve oluşturulmuş, sonrasında Türkiye’de Bankacılık Sektöründe faaliyet gösteren özel ve kamu bankalarında çalışan bankacılarla yapılan görüşmelerle elde edilen verilerle nitel bir araştırma yürütülmüştür.

Bu araştırmada nitel araştırma desenlerinden biri olan betimsel nitel araştırma tekniği kullanılmıştır. Eğitim, yönetim, sağlık, ticaret ve bunun gibi uygulamalı alanlarda kullanılan nitel araştırma türünün temel nitel araştırma olduğunu ifade eden Merriam (2013:22) temel nitel araştırma uygulayan araştırmacıların, insanların hayatlarını ve deneyimlerini nasıl kavradıklarını ve yorumladıklarını anlamayı amaçladığını belirtmektedir. Araştırmada aşağıdaki temel nitel araştırma adımları izlenmiştir:

- Anlama ve sürece odaklanma,
- Amaçlı örnekleme,
- Veri toplama,
- Tümevarımsal ve karşılaştırmalı veri çözümlemesi,
- Bulguların etraflı betimlenmesi, tema ve kategorileştirilerek sunulması

(Merriam,2013: 37)

Nitel araştırmalar olguyu ilgili bireylerin bakış açılarından görebilmeye ve bu bakış açılarını oluşturan sosyal yapıyı ve süreçleri ortaya koymaya imkân verdiğiinden (Yıldırım ve Şimşek, 2016:41), veri toplama sürecinin ilk aşaması bireysel

görüşmelerden meydana gelmektedir. Görüşme, belirli bir araştırma konusu veya sorusu hakkında derinlemesine bilgi sağlayan esnek bir araştırma aracıdır. Temel veri toplama aracı olarak kullanılabilceği gibi, hipotez oluşturmak için veya daha detaylı bir araştırmanın başlangıç aşamasında da kullanılabilir (Büyüköztürk vd.,2018:161). Bu tez çalışmasının araştırma kısmı nitel araştırma ve görüşme tekniği kullanılarak neticelendirilmiştir.

2.DÜNYA'DA VE TÜRKİYE'DE COVID-19 PANDEMİSİ SÜRECİ

Bu bölümde pek çoğumuzun adını ilk kez 2019 yılında duyduğu ve 2020 yılında tüm dünyayı etkisi altına alan pandemi ve Covid-19 Pandemisi kavramını, sırasıyla dünyaya ve Türkiye'ye etkilerini, temel ekonomik göstergeler (enflasyon, işsizlik, büyüme, ticaret hacimleri) doğrultusunda iş yaşamında oluşan etkileri incelenmiştir. Covid-19'un en çok hangi sektörleri etkilediğine ve bunun iş yaşamını yansımalarına kısaca değinilmiştir.

2.1.Pandemi ve Covid-19 Pandemisi Kavramı

Yaşadığımız son yarım yüzyılda pek çok salgın hastalık ortaya çıkmıştır: Sars, H1N1(Domuz Gribi), Kuş gribi, HIV/AIDS, Ebola...Fakat hiçbiri Covid-19 Pandemisi kadar hayatlarımızı etkilememiştir.

Pandemi kelimesinin kökeni yunanca tüm demek olan “pan” ve “demos” yani insanlar kelimelerinin birleşmesine dayanmaktadır (Demirbağ, 2018:11).

Pandemiler ve pandemik hastalıklar, bir kıta hatta tüm dünya geneli gibi çok geniş bir alana yayılan ve etki eden bulaşıcı hastalıklara (epidemilere) denilir (Who,2021).

Dünya Sağlık Örgütü'nün (DSÖ/WHO) resmi internet sitesinde pandemi kelimesi:” dünya çapında veya çok daha geniş bir alanda meydana gelen uluslararası sınırları aşan ve genellikle çok sayıda insanı etkileyen bir salgın hastalık durumu” olarak tanımlanmaktadır.

Corona virüs Hastalığı 2019(Covid-19), SARS-CoV-2 virüsü kaynaklı bir solunum yolu hastalığıdır (Who,2021). Covid-19 Türkiye'de de ilk vakamın bildirildiği tarih olan 11 Mart 2020 günü Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ/WHO) tarafından pandemi ilan edilmiştir (TCSB,2021). "Pandemi, hafife alınacak veya dikkatsizce kullanılacak bir kelime değil. Kötüye kullanılırsa, mantıksız korkuya veya kavganın bittiğini haksız yere kabullenmeye, gereksiz acılara ve ölüme yol açan bir kelimedir." Bu sözler pandeminin ilanı sırasında Dünya Sağlık Örgütü Genel Direktörü (DSÖ/WHO) Dr. Tedros Adhanom Ghebreyesus tarafından söylendi (Wef,2021).

DSÖ'nün pandeminin başlamış sayılabilmesi için şu 3 koşulu sağlaması gerekmektedir:

- İnsanların daha önce görülmemiş bir hastalığın etkisinde kalması

•Hastalığı tetikleyen virüsün ya da bakterinin insanlara bulaşması ve tehlikeli bir maraza neden olması

•Hastalık etmeninin insandan insana zorlanmadan, hızlıca ve sürekli yayılım göstermesi (Who,2021)

Bu hastalık ilk kez Çin'in Hubei Eyaletinde bulunan Vuhan şehrinde 2019 yılının sonunda ortaya çıkmıştır. Koronavirüsler hayvandan insana ya da insandan hayvana bulaşabilen virüsler olduklarından hastalığın yarasa çorbası kanalıyla insanlara bulaştığı varsayılmıştır (TCSB,2021). Covid-19 hastalığının sebebi olan SARS-CoV-2 enfeksiyonu, hafif ya da şiddetli değişik hastalıklara neden olabilir ve bu bazı hallerde ölümcül olabilir. Genel olarak hastalığın belirtileri tipik olarak ateş, öksürük ve nefes darlığı içerir. Virüs bulaşan bazı insanlar boğaz ağrısı ve bazı solunum dışı semptomlar gösterdiklerini ifade ederken, bazı insanlar ki bunlara asemptomatik denilir, hiç belirti yaşamadıklarını ifade etmişlerdir (OSHA,2020). Hastalık nasıl bulaşır sorunun cevabı T.C. Sağlık Bakanlığı(covid19.saglik.gov.tr) tarafından şu şekilde verilmiştir: "Covid-19 hasta kişilerin öksürme, hapşırma veya konuşmasıyla havaya saçtığı damlacıkların ortamdaki diğer kişilerce solunması, damlacıkların tutunduğu yüzeylere dokunduktan sonra ellerin ağız burun veya göze götürülmesiyle bulaşır." WHO covid-19'dan korunma yollarını şöyle sırlamıştır:

- Dışarı çıkma, mümkün oldukça evde kal (izole ol)
- Dışarı çıktığında insanlarla aranda güvenli bir mesafe bırak, en az 1 metre
- Sık sık ellerini yıka, dezenfektan kullan, hijyeni elden bırakma
- Öksürüğünü kapa, yani maske tak
- Hasta mısın önceden haber ver ve kendini ya da hasta kişiyi izole et
- Hastalık bulaşmış olma riskine karşılık 14 gün izole ol, başkaları ile temastan kaçının (Who,2020).

Aralık 2019'da Çin'de ortaya çıkan Covid-19, küreselleşmenin etkisiyle turizm, ticaret, kültür, seyahat imkânların tüm dünya geneline yayılmasının neticesinde Çin'den uçakla bir kişi ister Türkiye'ye, ister Amerika'ya ya da Antarktika'ya kolayca uçabilmekte, seyahat edebilmektedir. Covid-19'un ilk yayıldığı ülkeler Tayland, Kore, İtalya olurken, WHO'ya vaka bildiren ülke sayısı bu tezin yazıldığı sırada 220 ülkeye ulaşmıştır. Hastalığın hızla yayılıyor olması, bilinen bir aşısı ve tedavisi olmaması sebebiyle ilk kez tüm dünya savaşlar dışında bir olguda ortak hareket ederek topluca kapanmalara gitmişlerdir. Her ülke hastalığın kendi sınırlarına ulaşmasını engellemek





adına sınır kapılarını kapatmışlardır. Kendi sınırları içinde de hükümetler olağan üstü hal ilan ederek, insanlar zorunlu bir karantinaya maruz kalmışlardır. Bunların yanında pek çok uluslararası spor organizasyonu, moda gösterileri-defileler, sanatsal ve kültürel etkinlik iptal edilmiştir: EURO 2020 (2021'e ertelendi), Tokyo Olimpiyatları, NBA, NASCAR, CANNES Film Festivali, 2022 Katar Dünya Kupası, ... (Eun,2020) Tüm dünya pandemiye hazırlıksız yakalanıp, evlere kapanmak zorunda kalınca bunun da pek çok sektöre olumlu ve olumsuz etkileri olmuştur.

2.2. Dünya Geneline Covid-19 Pandemisinin Etkileri

İnsan sosyal ve iktisadi bir varlıktır. İnsanlık tarihinin başlangıcından bu yana önce ateşin icadı, sonra yerleşik hayata geçiş, alet yapımı, yazının icadı, kâğıdın icadı, barutun icadı, ateşli silahların icadı, buharlı gemilerin icadı, elektriğin icadı, fabrikaların kurulması, sanayileşmenin başlaması, sömürgecilik yarışmalarının başlaması, dünya savaşları, salgınlar, ekonomik krizler, uzay teknolojilerinin gelişmesi, küreselleşme süreçleri, serbest ticaret anlaşmaları, internetin ve bilgisayarın icadı, mobil telefonların icadı, artan seyahat imkânları, gelişen hava yolu teknolojileri, sosyal ağlarla insanların Antarktika'dan Arabistan'a kolayca iletişim kurabilmesi ve son olarak Mars'a insan yapımı aracın indirilip canlı canlı fotoğraflarının yayınlanması gibi pek çok buluş, yenilik ve gelişmeyle hem ekonomik, hem siyasi, hem de sosyal olarak toplumları birbirine bağlı olarak değiştirip, geliştirmeye devam etmektedir. İnsanlık tıpta da gelişerek bazı hastalıkları artık tamamen ortadan kaldırırken, kara veba (kolera) gibi; bazılarını da aşılarda kontrol altına almıştır: kızamık, çiçek, çocuk felci gibi. Bütün bu gelişmelerin yanında toplumlar artan bilgi yoğunluğuyla çabuk unutulmuşlardır. Ülkeler, toplumlar 1920'lerde görülen İspanyol Gribi gibi büyük pandemilerin varlığını unutmamışlardır. Birinci dünya savaşının sonlarında ortaya çıkan İspanyol Gribi ile bugün 8 milyar olan dünya nüfusu o tarihlerde 2 milyarken BBC Türkçe'nin 29 Nisan 2020 tarihli haberine göre 20 ila 50 milyon insanın öldüğü ve bunların büyük çoğunluğunun çalışma çağındaki yetişkin erkekler olması sebebiyle dünya ekonomisine büyük zararlar verdiğini belirtilmiştir. Dünya İspanyol gribi pandemisinin yaralarını saramadan 24 Ekim 1929 tarihinde Newyork Borsası'nın çökmesiyle, pek çok Amerikan şirketinin iflası, binlerce insanın işsiz kalıp açlık ve yokluğa sürüklenmesi ile tarih sayfalarına Kara Perşembe(Büyük Buhran) olarak geçen dünyanın gördüğü en büyük ekonomik kriz yaşanmıştır. Yukarıda bahsettiğimiz iki farklı felaketten 100 yıl sonra dünyamız her iki felaketin tek vücutta buluşmuş hali

olan Covid-19 pandemisiyle tanıştı. Covid-19 ülkeleri hem sağlık hem de sosyo-ekonomik yönden derinden sarsmıştır. DSÖ'nün duyurduğu 18.06. 2021 tarihi itibarıyla tüm dünyadaki vaka ve ölüm sayıları aşağıdaki gibidir:

Tablo2.1.Tüm Dünyadaki Vaka ve Ölüm Sayıları 18.06.2021(WHO,2021)

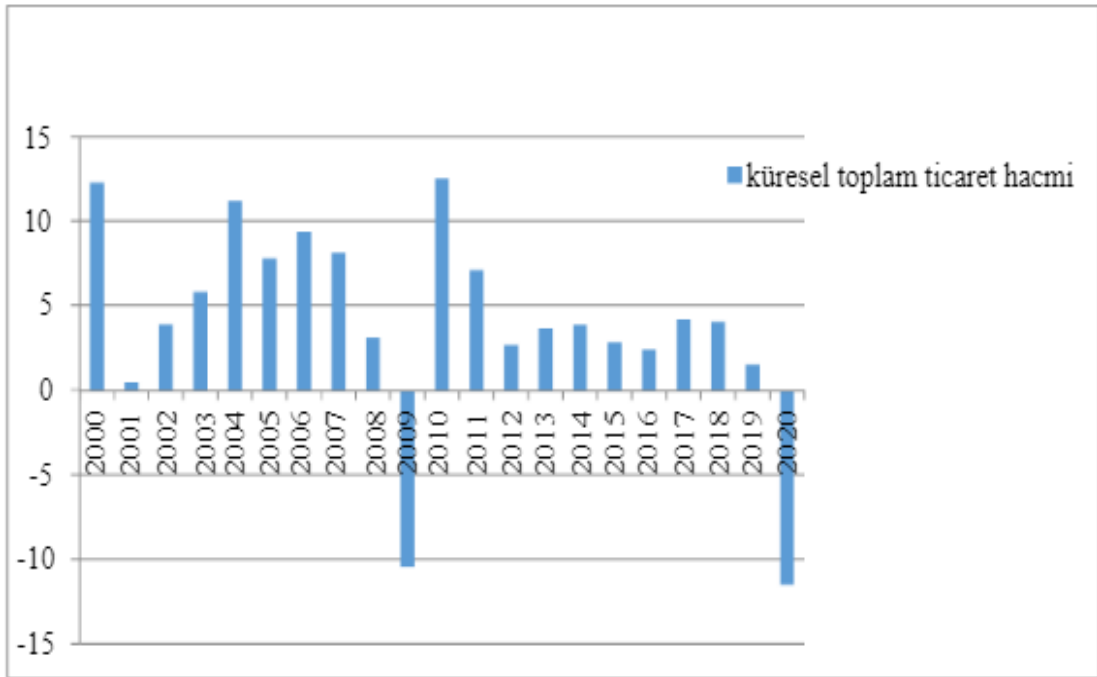
isim	Vakalar - kümülatif toplam	⇓	Vakalar - son 24 saat içinde yeni rapor edildi	Ölümler - kümülatif toplam	Ölümler - son 24 saat içinde yeni rapor edildi
küresel	177.108.695		408.990	3.840.223	9.749
Amerika	70.303.157		199.837	1.848.197	5.675
Avrupa	55.228.011		50.375	1.171.603	981
Güneydoğu Asya	33.861.437		84.479	466.989	1.997
Doğu Akdeniz	10.616.152		30.647	210.952	480
Afrika	3.750.515		25.167	91.046	305
Batı Pasifik	3.348.659		18.485	51.423	311

DSÖ'nün 18 Haziran 2021 tarihinde yayınladığı verilere göre tüm dünyada: 177.108.695 teyitli vaka, 3.840.223 ölüm sayısı rapor edilirken; 17 Haziran 2021 tarihi itibarıyla küresel çapta 2.378.482.776 doz aşı uygulanmıştır.

Covid-19 bir sağlık krizi olarak doğmuş, ancak birbirine entegre bir dünya ekonomisinde hem arz hem de talepte eş zamanlı kesintileri içeren “Emsalsiz” küresel bir krize dönüşmüştür. Şöyle ki arz tarafında enfeksiyonlar ölümler, hastalıklar ve karantina uygulamalarıyla iş gücü arzını ve üretkenliği azaltırken; yine zorunlu kapanmalarla, iş yerlerinin kapanması ve sosyal mesafeler de arz kesintilerine neden oluyor. Talep tarafında, işten çıkarmalar ve gelir kaybı (hastalık, karantina ve işsizlikten kaynaklanan) ve kötüleşen ekonomik beklentiler hane halkı tüketimini ve firmaların yatırımlarını azaltıyor (Chudik, Mohaddes, Pesaran, Raissi ve

Rebucci:2020). Bu tez çalışmasında temel ekonomik göstergeleri kısaca değerlendirilip, iş gücü piyasasına bakılmıştır.

Yukarıda bahsedilmiş olan arz ve talep daralmasının etkisiyle, kapanmaların etkisiyle kesintiye uğrayan dünya ticaret hacmi %8,5 küçülmüş, emtia fiyatları da %11 gerilemiştir. Uluslararası Para Fonu (IMF) 2021 yılı için ekonominin toparlanacağı beklentisi doğrultusunda %8,4 oranında dünya ticaretinde büyüme beklediğini ifade etmiştir (Tbb,2020).

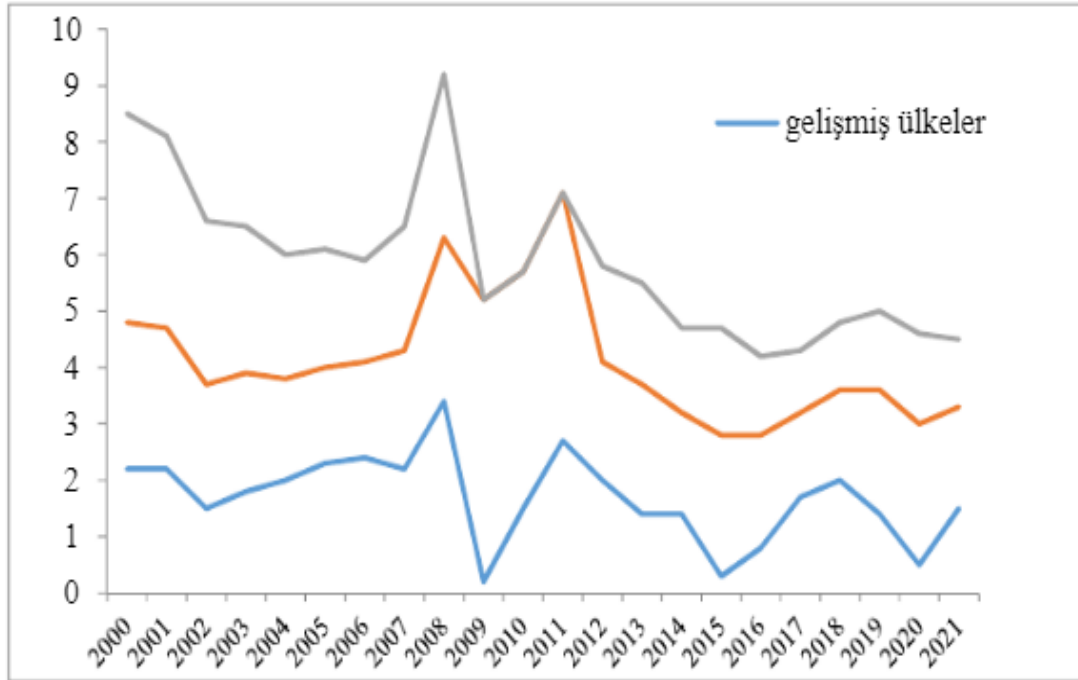


Şekil 2. 1.Toplam Küresel Ticaret Hacmi 2000-2021 (%) (Göze Kaya, 2020:255)

Şekil 2.1’de 2000-2021 yıllarındaki dünya ticaret hacmindeki değişimler özetlenmiştir. En büyük düşüşün 2020 yılında gerçekleştiği açıkça görülmektedir.

2000-2021 arasındaki değişimi (Şekil 2.2.) yüzdesel olarak gösterilen enflasyon oranları hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülke ekonomilerde gerileme kaydederken gelişmiş ekonomilerde %0,7 ve gelişmekte olan ekonomilerde ise %5,1 olarak gerçekleşmiştir (TBB Bankalarımız 2020). Ancak talep daralmasına bağlı olarak düşen enflasyon rakamlarının 2021 yılında hissedilir seviyede artacağı öngörülmektedir. Zira 16 Haziran 2021’de ABD Çalışma İstatistikleri Bürosunca açıklanan enflasyon rakamlarında TÜFE’nin Mayıs 2020-Mayıs 2021 kadar ki zaman diliminde %5 arttığını duyurmuştur. Gıda fiyatlarının %2,2 artış kaydederken, enerji fiyatlarının %28,5 artış kaydettiğini belirtmiştir. Mayıs 2021’de sona eren yıl için gıda

ve enerji gıda ve enerji hariç tüm kalemlerin fiyatları %3,8 artarak Haziran 1992’de sona eren yıldan bu yana en büyük 12 aylık artış olmuştur (USBLS,2021)



Şekil 2. 2. Enflasyon Oranları Yıllık Değişim 2000-2021(%) (Göze Kaya, 2020:229)

Covid-19 Pandemisinin getirdiği zorunlu kapanmalarda dünyada ilk olarak ticaret hacmi ve buna bağlı olarak enflasyon rakamları etkilenmiş. Bu veriler de büyüme rakamlarına etki etmiştir. Aşağıda tablo 2.2’de gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin büyümelerinin ne sevide etkilendiği gösterilmiştir.

IMF tarafından yayınlan dünya ekonomik görünüm raporunda genel olarak dünya ekonomisinin 2020 yılı için %3,3 oranında küçüldüğü ifade edilmiştir. Bu küçülmeden %4,7 oranında en çok gelişmiş ekonomilerin etkilendiği ifade edilirken; geliştirilen covid-19 aşılılarıyla, kısıtlamaların kalkarak yeniden normale dönüş beklentileriyle 2021 yılı için büyüme tahminlerini %6 olarak açıklamışlardır (TBB Bankalarımız 2020). Dünya ekonomisi 2020 yılında küçülme eğilimi göstermişken %2,3 lük bir oranla tek büyüyen büyük ekonomi Çin iken, IMF Çin için 2021 büyüme tahminini %8,2 olarak ilan etmiştir (Bbc,2020:51706225).

Tablo 2.2. Büyüme Rakamları Tahminlerle Birlikte (%) (IMF, Dünya Ekonomik Görünümü Nisan 2021)

	Tahminler			
	2019	2020	2021	2022
Büyüme hızı (yüzde)				
Dünya	2,9	-3,3	6,0	4,4
Gelişmiş ülkeler	1,7	-4,7	5,1	3,6
Gelişmekte olan ülkeler	3,7	-2,2	6,7	5,0

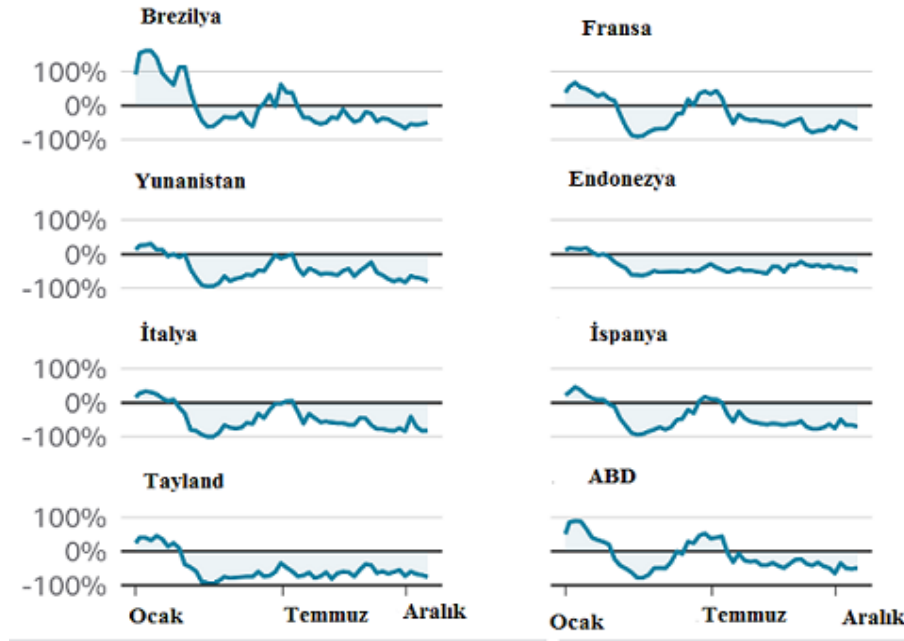
Covid-19 Pandemisinin her ülkeye etkisi aynı olmadığı gibi her sektöre de etkisi eşit düzeyde gerçekleşmemiştir. Bazı sektörlerin etkileri tablo 2.3’de gösterilmiştir.

Tablo 2.3. Pandemi Sürecinde Sektörlerin Etkilenme Dereceleri (ILO,2020)

SEKTÖRLER	SEKTÖRÜN PANDEMİDEN ETKİLENME DÜZEYİ
Toptan ve perakende ticaret	Yüksek
İmalat	Yüksek
Emlak, idari ve destek hiz. faaliyeti	Yüksek
Konaklama ve yiyecek hizmetleri	Yüksek
Sanat, eğlence, dinlenme, spor hiz.	Orta Yüksek
Ulaşım, depolama ve haberleşme	Orta Yüksek
İnşaat	Orta
Finans ve sigorta hizmetleri	Orta
Madencilik ve taş ocağı	Orta
Tarım, hayvancılık ve ormancılık	Orta Düşük
İnsan sağlığı ve sosyal hizmetler	Düşük
Eğitim	Düşük
Kamu yönetimi ve savunma hiz.	Düşük
Kamusal hiz. (elektrik, doğalgaz vb.)	Düşük

Özellikle doğrudan beden gücü ile emek harcanarak gerçekleştirilen sektörlerde başta imalat ve hizmetler sektörleri olumsuz ve yüksek düzeyde etkilenmişlerdir. Örneğin: seyahat sektöründe özellikle havayolu şirketleri, turizmde oteller ve seyahat

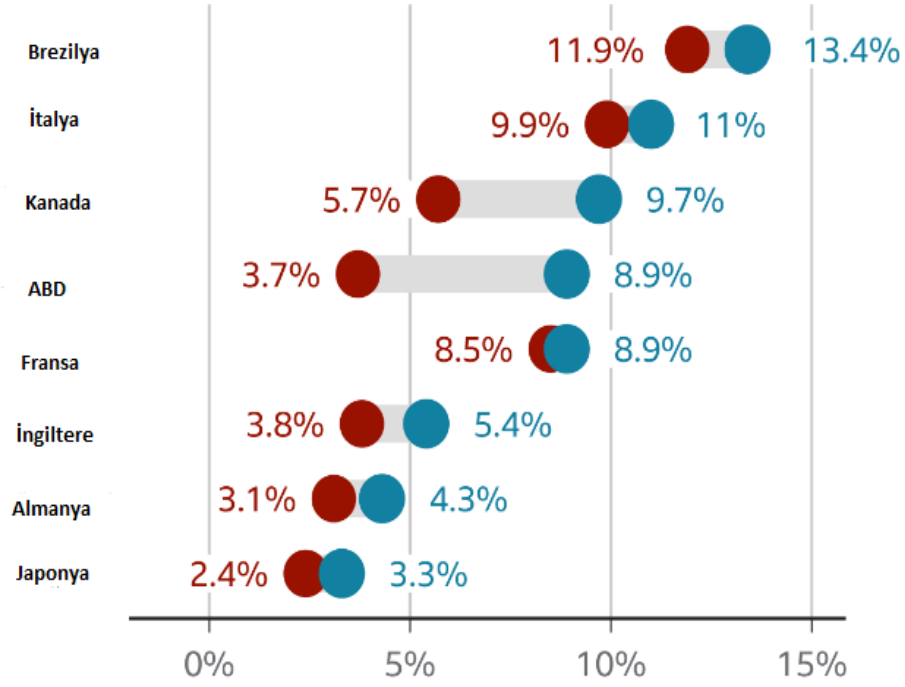
acenteleri covid-19 ile gelen kapanmadan büyük yaralar almışlardır.2020 yılında ABD'deki otel odalarının yaklaşık %80'i boş kalırken (Asmelash ve Cooper, 2020), havayolu şirketleri işgücü sayılarını %90 azalttı (Donthu ve Gustafsson,2020:117-284-289). Bu rakamlarla bağlantılı olarak turizm sektörü de olumsuz etkilenmiştir. Şekil 2.3'de bazı turizm temelli ülkelerdeki rezervasyon sayılarının nasıl etkilendikleri gösterilmiştir.



Şekil 2. 3. Haftalık Rezervasyon Sayısının Yüzelik Değişimi 2019-2020 (BBC,2020)

Yukarıdaki şekilden hareketle analistler özellikle turizm temelli ya da turizmin GSMH' da payının büyük olduğu ekonomilerde (Yunanistan, İspanya, İtalya, Tayland...) 2020 yılının pandeminin etkisiyle milyarca dolar zarar getirdiğini, ancak 2021 için umutlu olduklarını ifade etseler de turizm ve uluslararası seyahat sektörlerinin 2025 yılına kadar eski normale dönmesinin pek mümkün görmediklerini ifade ediyorlar (Bbc,2020).

Turizm başta olmak üzere pek çok sektörde yaşanan daralmalarla birlikte Covid-19 salgını, dünyanın Büyük Buhrandan sonra gördüğü en kötü iş krizlerden birini tetiklemiştir (Oecd,2020).

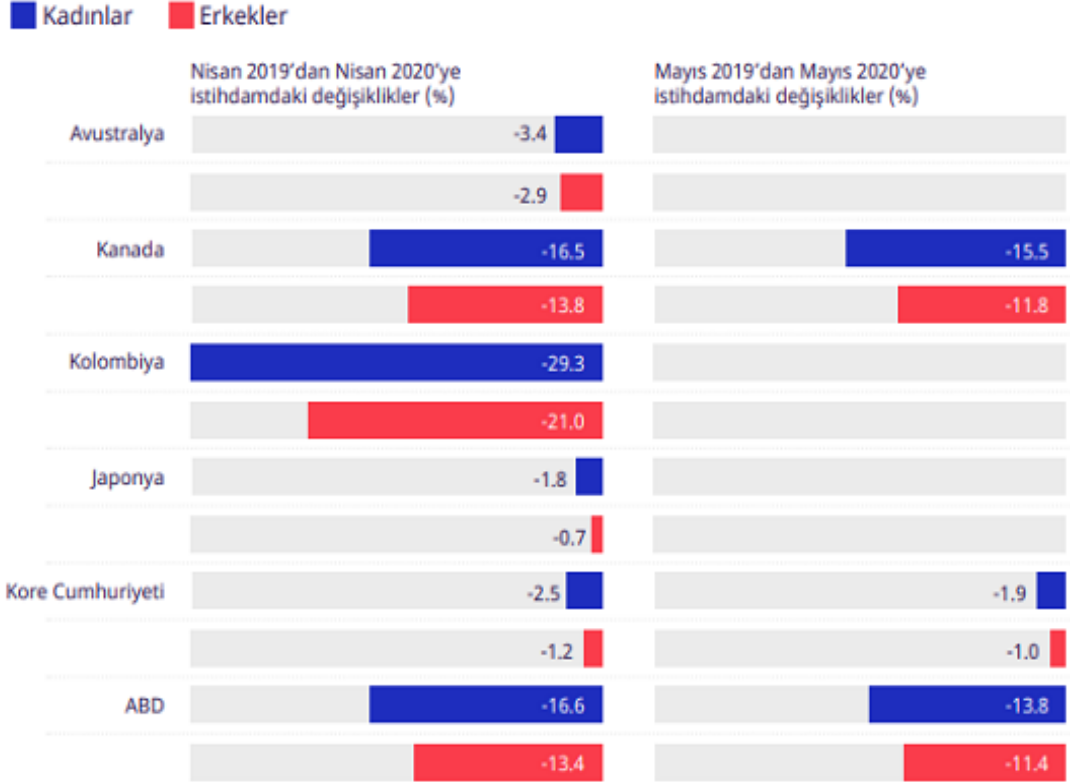


Şekil 2.4. Yıllık İşsizlik Oranı Değişimi 2019-2020 Karşılaştırması (IMF/BBC)

IMF tarafından hazırlanan şekil 2.4' de belli başlı ekonomilerin işsizlik rakamları gösterilmiştir. Ayrıca IMF gelişmiş ülkelerde işsizlik oranları %8,3 olarak tahmin ederken, Avrupa Bölgesi için %10,4 olarak açıklamıştır (IMF,2020).

OECD, covid-19 krizinin iş gücü piyasasına etkisinin 2008 mali krizinden 10 kat daha büyük olduğunu ifade ederken hem çalışan sayılarında hem de çalışma saatlerindeki azalmaya dikkat çekmiştir: toplam çalışılan saat 2008'deki %1,2'ye kıyasla pandeminin ilk üç ayında %12,2' lik azalma olduğunu ifade etmiştir (OECDLIBRARY,2021)

OECD ile ILO pandemi döneminde işsizlik rakamlarından daha ziyade pandeminin yükünü daha fazla hisseden ve işini kaybetme riskini yaşıyan gruplara dikkat çekmektedirler. ILO, Temmuz 2020'de yayınladığı Politika Notunda pandeminin özellikle kadın çalışanları nasıl etkilediğine, kadın emeğinin toplumsal cinsiyetçi bakış açılarıyla ve pandemi döneminde zorunlu çocuk bakımı, hasta bakımı ile nasıl eksik istihdam edildiği, pandemi döneminde yüksek riskli kabul edilen sektörlerde kadınların yoğun olarak çalıştırıldığı, kadın emeğinin bulunduğu sektörlerde (ev hizmetleri, tarım gibi) kayıt dışılığın fazla olması sebebiyle kadınların işlerini kaybetmekle kalmayıp, devlet yardımlarından da yararlanamadıklarına dikkat çekmektedir(İLO İstihdamda Toplumsal Cinsiyete Duyarlı İyileşme: Daha Adil yeniden inşa Politika Notu Temmuz 2020).



Şekil 2.5. Cinsiyete Göre İstihdamdaki Değişim (15+yaş) (%) Nisan 2019-Nisan 2020 ve Mayıs 2019-Mayıs 2020'ye Yıllık Değişim (ILO,2021)

OECD ise istihdam krizi olarak nitelediği covid-19 krizinin en çok gençlerin, kadınların ve işgücünün %40-%50'sini oluşturan yarı zamanlı geçici ve kendi hesabına çalışanların olduğunu ifade etmiştir (oecd.org/employment-outlook/2020).

Covid-19 pandemisinden önce 178 milyon genç çalışan, salgında ağır yara alan konaklama ve gıda hizmetleri (kafe-restoran) ve perakende ticaret gibi sektörlerde istihdam edildi ve zorunlu kapanmalarla birlikte önce çalışma saatlerinde kesintilere, peşine işten çıkarmalara giderek önemli gelir kayıplarına sebep olmuştur. Covid-19 tüm dünyada 67,6 milyon genci veya genç işgücünün yüzde %13,6'sını etkilemiştir (Lee, S., Schmidt-Klau, D. & Verick, S. COVID-19'un İşgücü Piyasası Etkileri: Küresel Bir Perspektif. *Ind. J. Emek Ekon.* 63, 11–15 (2020) Covid-19 hastalığının yayılmasını, ölümleri azaltmak için devletlerin derhal zorunlu kapanmaya gitmesi, tüm insanların evlerine kapanmalarının sonucu olarak küçülen ekonomiler, düşen büyüme rakamları, daralan ticaret hacimleri, artan enflasyon rakamlarıyla fakirleşip, işini kaybeden toplumlara devletler OECD'nin de belirttiği gibi tarihte görülmemiş bir hızda ve duyarlılıkta açıkladıkları destek paketleri, ekonomiyi

kurtarma planları ve istihdamı koruyucu paketlerle müdahalede bulunmuşlardır. Devletlerin merkez bankalarının yanında küresel ekonominin belirleyicilerinden olan IMF, Dünya Bankası (WB) de pandemi sürecinde destek programları açıklamışlardır.

Dünya Bankası (WB), kendi resmi internet sitesinde Covid-19 sorumluluklar başlığı altında dünyanın dört bir yanındaki yoksul ülkelere destek vererek okul ve iş yerlerinin kapanmasını önleyici yardımlar yapacağını ilan etmiştir. Ayrıca Dünya Bankası olarak, Covid-19'a karşı aşı geliştirme ve aşıya erişim sağlamak hayatları kurtarmak amacıyla Haziran 2021'e kadar 15 ayda 160 milyar dolar yardım dağıtım yapmayı amaçladığını belirtmiştir (Worldbank,2020)

IMF, covid-19 pandemisinin dünya ekonomisinde küresel ekonomik krizin derinleşmesini önlemek adına kendi internet sitesinden üç maddelik acil eylem planı yayınlamıştır. Bu plana göre (Imf,2021):

- Acil durum finansmanı kapsamında kredi başvurularının daha hızlı işleme alınıp, hızlı kredi kolaylığı sağladıklarını böylelikle covid-19 döneminde 80 ülkeye kredi sağladıklarını ifade etmişlerdir.
- Mevcut kredi ödemesi olup, pandemi sürecinde ödeme güçlüğü olan ülkelere kendi acil tıbbi harcamaları ve vatandaşlarına diğer hizmetleri sunabilmeleri için Nisan 2022 sonuna kadar borç erteleme, uzatma imkânı verdiklerini ifade etmişlerdir.
- Ekim 2021 sonuna kadar düşük gelirli ülkelerin borçlarını, indirimli ödemeye aldıklarını ifade etmişlerdir.

Covid-19 döneminde OECD bünyesinde bulunan ülkelerin aldığı tedbirleri şu şekilde özetlemiştir.

Tablo 2.4. OECD Ülkelerinin Covid-19'a Karşı Önlemleri ve Yüzdeleri(OECD,2020)

OECD Ülkelerinin Covid-19'a Karşı Aldığı Önlemler	OECD Ülkelerinin Toplamdaki Payları (%)
Firmalara Finansal Destek	100
İşini/gelirini kaybeden kişilere Gelir Desteği	97
Karantinaya Alınan İşçilere Gelir Desteği	92
Öngörülemeyen Bakım Gereksinimlerine Destek	89
İş Tutma Planları	89

İşçilerinin Covid-19'a Maruz Kalmasının Azaltılması	86
Ücretli Hastalık İzni Uzatmaları	81
İşçilerin Evlerinde Kalmalarına Destek Olmak	73
İşten Çıkarma Yönetmeliğinde Değişiklik	24

Yukarıdaki önlemler doğrultusunda ülkelerde işsizlik maaşları başvurularını kabul edip, istihdamın korunması için işverenlere yönelik vergi indirimleri, hibeler, çalışanlar için çocuk bakım destek ödemeleri, kısa çalışma ödemeleri yaparken, çalışanların haklarının korunması için de kanuni düzenlemeleri gerçekleştirmişlerdir. Türkiye'nin almış olduğu önlemler bölüm 2.3.'te detaylı olarak incelenmiştir. Çalışanların Covid-19'dan korunması için devletler ve ILO tarafından uzaktan çalışma şekilleri teşvik edilmiştir (ILO,2021). Bu kapsamda ilk etapta küresel teknoloji şirketleri Google, Twitter ve Facebook 2021 yılının ortalarına kadar çalışanlarının uzaktan çalıştıracağını kamuoyuna ilan ederek öncülük etmişlerdir. Ancak her sektörde uzaktan çalışma imkânı olmadığı gibi, her çalışanın da uzaktan çalışma hakkı bulunmamaktadır. BBC'de yayınlanan makalesinde James Clarke şu ifadeleri kullanmıştır:

İnsanların daha iyi bir iş-yaşam dengesinden, işe gidip gelmek için daha az zaman ve aileleriyle daha fazla zaman geçirmeye kadar daha fazla insanın esnek çalışmanın avantajlarından yararlanmak istediklerini ve bu konuda yeni düzenlemeler yapılması için İşçi Partisi başkan yardımcısı Angela Rayner' in yeni normal için çalışacağını ifade etmiştir.

Pandemiden önce pek çok şirketin şüpheyle baktığı uzaktan ve esnek çalışma modelleri bu dönemde özellikle beyaz yakalı çalışanlar için can simidi olmuştur. Boston Consulting Group (BCG) ile Zoom,6 altı ülkeyi kapsayan 5820 yöneticiliye yaptıkları "Video iletişimin Covid-19 krizine Etkisi" konulu araştırmada yöneticilerin pandemiden sonra esnek çalışma modellerine %70 daha sıcak bakmaya başladıklarını ifade etmişlerdir. Aynı çalışmada gelecekte esnek çalışma modellerine daha çok destek vereceğini ifade eden ülkelerin: %92 Hindistan, %72 Amerika ve %70 Almanya olduğunu ifade etmişlerdir. Öte yandan araştırmacılar pandemiye uygulanan hibrit çalışma modelinin kalıcı olabileceği, çalışanların 1/3 fazlasının salgın sonrasında da uzaktan çalışmaya devam edecekleri görüşünü paylaşmışlardır (Habertürk,2021). Normalleşme tamamlandıktan sonra da IBM, Google ve Microsoft firmalarının haftanın belirli günleri evden belirli günleri ofisten yarı zamanlı uzaktan çalışma modelini (hibrit çalışma) benimsediklerini ifade etmişlerdir.

2.3. Covid-19 Pandemisinin Türkiye'ye Etkileri ve Alınan Önlemler

Dünya Sağlık Örgütü tarafından pandemi ilanının hemen ardından Türkiye'de resmi olarak ilk korona vakası 11 Mart 2020 günü ilan edilmişken, covid-19'a bağlı ilk ölüm 15 Mart 2020 günü gerçekleşmiştir (Who,2021).

Türkiye de diğer OECD ülkeleriyle aynı önlemleri hızla alarak, zorunlu kapanmaya gitmiştir. T.C. Sağlık Bakanlığı'nın "Sorun Küresel, Mücadele Ulusal" sloganı tam da halka covid-19'u tanıtılıp, bilinçlendirme çalışmaları amacıyla kullanılmıştır. Salgının ilk günlerinden itibaren T.C. Sağlık Bakanlığınca günlük covid-19 vaka sayıları ve ölüm sayıları ilan edilerek halk evinde kalmaya, maske, mesafe kuralına uymaya çağırılmıştır.

Bununla birlikte Türkiye'de COVID-19 pandemisinin ekonomik ve sosyal hayata zararların azaltılması için 17 Nisan 2020 tarihli 31102 sayılı Resmî Gazetede yayımlanan 7244 kanun numaralı kanun ile birlikte 2 adet kurul kararı,14 adet Cumhurbaşkanı Kararları ve 2 adet tebliğ yayımlanmış olup, sıralı tam liste aşağıdaki Tablo 2.5'te gösterilmiştir.

Tablo 2. 5. Covid-19 Önlemleri Kapsamında Yayımlanan Kanunlar ve Kararlar (Resmigazete)

Resmî Gazete Başlığı	Mevzuat Türü	Karar Numarası	Tarihi	Sayısı
Yeni Koronavirüs (Covid-19) Salgının Ekonomik ve Sosyal Hayata Etkilerinin Azaltılması Hakkında Kanun ile Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına dair Kanun	Kanunlar	7244	17.04.2020	31102
Yeni Koronavirüs (Covid-19) Salgını Sürecinde 195 Sayılı Kanun Kapsamında Yürürlükte Bulunan Mevzuatın Uygulanmasına İlişkin Genel Kurul Kararı (No:212)	Kurul Kararları		15.05.2020	31128
Yeni Koronavirüs (Covid-19) Nedeniyle Dışsal Etkilerden Kaynaklanan Dönemsel Durumlar Kapsamındaki Zorlayıcı Sebepler Gerekçesiyle Kısa Çalışma Uygulanan İşyerleri İçin Kısa Çalışma Ödeneğinin Süresinin Uzatılması Hakkında Karar (Karar Sayısı 2706)	Cumhurbaşkanı Kararları	2706	30.06.2020	31171
Yeni Koronavirüs (Covid-19) Nedeniyle Dışsal Etkilerden Kaynaklanan Dönemsel	Cumhurbaşkanı Kararları	2810	31.07.2020	31202

Durumlar Kapsamındaki Zorlayıcı Sebepler Gerekçesiyle Kısa Çalışma Uygulanan İşyerleri İçin Kısa Çalışma Ödeneğinin Süresinin Uzatılması Hakkında Karar (Karar Sayısı 2810)				
Yeni Koronavirüs (Covid-19) Nedeniyle Dışsal Etkilerden Kaynaklanan Dönemsel Durumlar Kapsamındaki Zorlayıcı Sebepler Gerekçesiyle Kısa Çalışma Uygulanan İşyerleri İçin Kısa Çalışma Ödeneğinin Süresinin Uzatılması Hakkında Karar (Karar Sayısı 2915)	Cumhurbaşkanı Kararları	2915	31.08.2020	31230
Yeni Koronavirüs (Covid-19) Salgını Kaynaklı Zorlayıcı Sebep Gerekçesiyle; Bakım Merkezlerinde Bakım Hizmeti Sunulabilmesi ve Hizmet Alımıyla Bakım Hizmeti Sunulabilmesi İçin Bazı Şartların 17/04/2021 Tarihine Karar Aranmaması Hakkında Karar (Karar Sayısı 3096)	Cumhurbaşkanı Kararları	3096	21.10.2020	31281
Yeni Koronavirüs (Covid-19) Nedeniyle Dışsal Etkilerden Kaynaklanan Dönemsel Durumlar Kapsamındaki Zorlayıcı Sebepler Gerekçesiyle Kısa Çalışma Uygulanan İşyerleri İçin Kısa Çalışma Ödeneğinin Süresinin Uzatılması Hakkında Karar (Karar Sayısı 3134)	Cumhurbaşkanı Kararları	3134	27.10.2020	31287
Yeni Koronavirüs (Covid-19) Nedeniyle Dışsal Etkilerden Kaynaklanan Dönemsel Durumlar Kapsamındaki Zorlayıcı Sebepler Gerekçesiyle Yapılan Kısa Çalışma Başvuru Süresinin Uzatılması Hakkında Karar (Karar Sayısı 3238)	Cumhurbaşkanı Kararları	3238	01.12.2020	31321
Esnaf ve Sanatkarlar ile Gerçek Kişi Tacirlere Koronavirüs Salgını Nedeniyle Verilecek Destekler Hakkındaki Karar (Karar Sayısı: 3323)	Cumhurbaşkanı Kararları	3323	23.12.2020	31343
Yeni Koronavirüs (Covid-19) Nedeniyle Dışsal Etkilerden Kaynaklanan Dönemsel Durumlar Kapsamındaki Zorlayıcı Sebepler Gerekçesiyle Kısa Çalışma Uygulanan İşyerleri İçin Kısa Çalışma Ödeneğinin Süresinin Uzatılması Hakkında Karar (Karar Sayısı 3317)	Cumhurbaşkanı Kararları	3317	23.12.2020	31343
Yeni Koronavirüs (Covid-19) Nedeniyle Dışsal Etkilerden Kaynaklanan Dönemsel Durumlar Kapsamındaki Zorlayıcı Sebepler Gerekçesiyle Yapılan Kısa Çalışma Başvuru Süresinin Uzatılması Hakkında Karar (Karar Sayısı 3316)	Cumhurbaşkanı Kararları	3316	23.12.2020	31343

Koronavirüs Salgını Nedeniyle Verilecek Hibe Desteği Programı ve Uygulama Esasları Hakkında Tebliğ	Tebliğler		24.12.2020	31344
Yiyecek ve İçecek Hizmeti Faaliyetlerinde Bulunan İşletmelere Koronavirüs Salgını Nedeniyle Verilecek Ciro Kaybı Desteği Hakkında Karar (Karar Sayısı:3506)	Cumhurbaşkanı Kararları	3506	06.02.2021	31387
Yiyecek ve İçecek Hizmeti Faaliyetlerinde Bulunan İşletmelere Koronavirüs Salgını Nedeniyle Verilecek Ciro Kaybı Desteği Programı ve Uygulama Esasları Hakkındaki Tebliğ	Tebliğler		17.02.2021	31398
Yeni Koronavirüs (Covid-19) Nedeniyle Dışsal Etkilerden Kaynaklanan Dönemsel Durumlar Kapsamındaki Zorlayıcı Sebepler Gereğiyle Kısa Çalışma Uygulanan İşyerleri İçin Kısa Çalışma Ödeneğinin Süresinin Uzatılması Hakkında Karar (Karar Sayısı 3556)	Cumhurbaşkanı Kararları	3556	19.02.2021	31400
Yeni Koronavirüs (Covid-19) Salgını Süresinde 195 Sayılı Kanun Kapsamında Yürürlükte Bulunan Mevzuatın Uygulanmasına İlişkin Genel Kurul Kararı (No:215)	Kurul Kararları		24.02.2021	31405
Yeni Koronavirüs (Covid-19) Nedeniyle Dışsal Etkilerden Kaynaklanan Dönemsel Etkilerden Kaynaklanan Zorlayıcı Sebep Gereğiyle Kısa Çalışma Ödeneğinin Süresinin Uzatılması Hakkında Karar (Karar Sayısı:3910)	Cumhurbaşkanı Kararları	3910	23.04.2021	34463
Esnaf ve Sanatkârlar ile Gerçek Kişi Tacirlere Koronavirüs Salgını Nedeniyle Verilecek Destekler Hakkında Kararda Değişiklik Yapılmasına Dair Karar (Karar Sayısı: 3929)	Cumhurbaşkanı Kararları	3929	30.04.2021	31470
Esnaf ve Sanatkârlar ile Gerçek Kişi Tacirlere Koronavirüs Salgını Nedeniyle Verilecek Hibe Desteği Hakkında Karar (Karar Sayısı: 3998)	Cumhurbaşkanlığı Kararları	3998	21.05.2021	31487

Yukarıda sıralı listesini sunulan kanun ve kararnamelerle öncelikli olarak işçi çıkarmalarının önlenmesi ve küçük-orta ölçekli işletmelerin desteklenmesi amaçlandığı söylenebilir. Uygulanan maliye ve ekonomi istikrar paketleri TBB tarafından şu şekilde derlenmiştir.

Tablo 2. 6. Maliye ve Ekonomi İstikrar Paketleri (Tbb,2020)

Maliye Politikası ve Ekonomik İstikrar Programı	
Vergi Ertelemeleri ve indirimleri	<ul style="list-style-type: none"> Perakende, AVM, demir-çelik, otomotiv, lojistik, ulaşım, sinema, tiyatro, konaklama, yiyecek-içecek, tekstil-konfeksiyon ve etkinlik-organizasyon sektörleri için Muhtasar ve KDV tevkifatı ile SGK primleri Konaklama Vergisi İç havayolu taşımacılığında 3 ay süreyle KDV oranı indirimi
Nakdi transferler	<ul style="list-style-type: none"> En düşük emekli maaşının artırılması Aile, Çalışma ve Sosyal Politikalar Bakanlığının belirlediği kriterlere göre ihtiyaç sahibi ailelere nakdi yardımlar
İstihdam Destekleri	<ul style="list-style-type: none"> Asgari ücret desteği Kısa çalışma ödeneği İstihdamdaki sürekliliği temin etmek amacıyla telif çalışma süresinin artırılması Her türlü iş veya hizmet sözleşmesinin işveren tarafından feshedilememesi
Para Politikası	
Faiz Politikası	<ul style="list-style-type: none"> Politika faizi olan bir hafta vadeli repo ihale faiz oranı yüzde 12'den yüzde 8,25'e indirilmiştir.
Zorunlu Karşılıklar	<ul style="list-style-type: none"> TL cinsinden tesis edilen ZK'lara uygulanacak faiz/nema oranı yıllık reel kredi büyümesi koşullarını sağlayan bankalar için düşürülmüştür. Reel kredi büyüme oranına dayalı ZK uygulamasında güncelleme yapılmıştır.
Likidite İmkanları	<ul style="list-style-type: none"> Bankalara hedefli ilave likidite imkânları tanınmıştır Piyasa Yapıcı (PY) bankalara APİ çerçevesinde tanınan likidite imkânına ilişkin limitler artırılmıştır PY bankaların teminat havuzu genişletilmiştir. TCMB politika faiz oranının altında TL likidite sağlanmıştır APİ portföyü nominal büyüklüğünün TCMB analitik bilanço aktif toplamına oranı azami güncellenmiştir Döviz Karşılığı TL Swap ihaleleri yoluyla gerçekleştirilen vadesi gelmemiş toplam TCMB swap pozisyonu miktarı Döviz ve Efektif Piyasaları işlem limitleri yükseltilmiştir

Bankacılık ve T.C. Merkez Bankası tarafından alınan önlemler dokuzuncu bölümde detaylı bir şekilde incelenmiştir. Tüm dünyada olduğu gibi Türkiye de pandemiye hazırlıksız yakalanmanın ve zorunlu kapanmaların etkisiyle GSYİH 2. çeyrekte yıllık bazda %10 daralmış fakat 3.ve 4. Çeyrekte etkili bir toparlanma ile 2020 yılını %1,8 büyüyerek kapatmıştır. Ekonomik aktivite, GSYİH' nin yıllık bazda %7,0 ya da önceki aya göre %1,7 büyümesiyle 2021 yılının ilk çeyreğinde canlı kalmayı başarmıştır (Imf,2021). Yapılan sosyal destek ödemelerinin de etkisiyle bütçe açığının GSYH'ye oranı %3,4 olarak gerçekleşmiştir (Tbb,2020).

Tablo 2.7'de görüldüğü üzere tüm Türkiye genelinde işgücü arzı 30,7 milyon kişi, istihdam ise 26,9 milyon kişi olmuştur. İstihdam 1,4 milyon kişi azalmıştır. Haliyle de işgücüne katılma oranında 4 puanlık düşüş yaşanmıştır. İşsizlik oranı %12,6 olarak gerçekleşmiştir (TBB Bankalarımız 2020). İşsizlik rakamları artış halindeyken tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de enflasyon rakamları yüz güldürmemiştir. TÜİK tarafından 2020 yılı enflasyon oranı %12 olarak açıklanmıştır.

Tablo 2. 7. Türkiye İstihdam Rakamları 2018-2020(TÜİK/TBB)

	2018	2019	2020
İşgücü (milyon kişi)	32,5	32,6	30,7
İstihdam (milyon kişi)	28,3	28,3	26,9
İşgücüne katılım oranı (yüzde)	53,3	52,7	48,7
İşsizlik oranı (yüzde)	12,7	13,1	12,6

Covid-19 ‘un artan işsizlik ve enflasyon oranlarıyla hane halkının gelir ve iş kaybının önlenmesi amacıyla Cumhurbaşkanlığı kararnameleri ile kısa çalışma ödenekleri, esnafın işçi çıkarımını önlemek için işten çıkarma yasaklarının yanında esnafa kolay kredi ve borç yapılandırma imkânları sunulurken, çalışanlar ve firmalar uzaktan çalışma ve esnek çalışma modellerine yönlendirilmişlerdir. Bu çalışmaların yanı sıra Türkiye’de 1986’dan bu yana danışmanlık hizmeti sunan Deloitte Türkiye tarafından 17 şehirde 18 farklı sektörün 11 farklı departmanından 334 katılımcı ile gerçekleştirdikleri İşin Geleceği: Uzaktan çalışma sisteminde organizasyonel dayanıklılığı korumak başlıklı çalışmayı Nisan 2020 yayınlamışlardır.

Bu rapora göre:

- Pandemiden önce uzaktan çalıştınız mı soruna evet diyenlerin oranı %24,2 iken hayır diyenlerin oranı %75,8 olmuş

- Pandemide uzaktan çalışmaya geçtiniz mi soruna evet tüm çalışanlar uzaktan çalıştılar diyenlerin oranı %48,7 iken, kısmen cevabını verenlerin oranı %43,2 olurken, hayır uzaktan çalışılmadı diyenlerin oranı %8,1 olarak gerçekleşmiştir.

- Pandemiden sonra da uzaktan çalışma daha fazla uygulanmalı mı soruna evet uygulansın diyenlerin oranı %72,9 olurken, hayır cevabını verenlerin oranı %17,1 ve kararsızların oranı %10 olarak gerçekleşmiştir.

- Uzaktan çalışmaya kısmen de olsa hızlı geçiş yapan sektörlerin %80 ile gıda ve %75 finans sektörü olduğu saptanmıştır.

Deloitte Türkiye’nin Nisan 2020 tarihli bu raporuna istinaden diyebiliriz ki tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de pandeminin etkisiyle de olsa uzaktan çalışma ve esnek çalışma modelleri tercih edilebilir olmuşlardır. Capital Dergisi, Türkiye’ de uzaktan çalışma modellerini uygulayan bazı şirketlere ulaşmış ve gelecekte nasıl bir çalışma modeli uygulamak istedikleri ile ilgili bir çalışma yapmıştır. Ve bu çalışmasını Eylül 2020’de yayımlanan sayısında tablo 2.8’de şu şekilde yayınlamıştır:

Tablo 2.8. Pandemi Sonrası Çalışma Modelleri Nasıl Şekillenecek?(Capital,2020)

Mevcut Uyguladığı Model	Şirket	Gelecekteki Çalışma Modeli
Uzaktan çalışma ve esnek mesaiyi kapsayan AlterFlex'i uyguluyor.	Alternatif Bank	Esnek çalışma saati uygulamasını eylül ayında devreye alacak.
Evden çalışma ve dönüşümlü ofisten çalışma sistemine geçildi.	Anadolu Sigorta	Bazı iş kollarında tamamen evden çalışma metoduna adapte etmeyi düşünüyor.
Merkez ofiste kısmi çalışma devam ediyor.	Beymen	Eylülde evden ve ofisten çalışanların birlikte yönetilebileceği, iş sürekliliğini sağlayacak bir modele geçiş yapacak.
Evden çalışma ve hibrit modeli kullanıyor.	Borusan Holding	2020 sonuna kadar grup şirketlerinde hibrit yapı uygulanacak.
11 yıldır bağlantılı çalışma modeli uyguluyor.	Dell	Esnek ve evden çalışmayı geliştirecek.
Hazirandan itibaren kademeli olarak ofise geri dönüldü.	Doğan Holding	Esnek/uzaktan çalışma modelleri üzerinde çalışıyor.
Ağustosta %50 uzaktan dönüşümlü çalışmaya geçildi.	Doğuş Otomotiv	Haftada 1 veya 2 gün saha çalışanları dışındaki ekiplerin uzaktan çalışabilecekleri model üzerinde çalışıyor.
Haziranda evden çalışma bitti, dönüşümlü çalışmaya geçildi.	Kibar Holding	Dönüşümlü çalışmadan esnek çalışmaya geçecek.
Haziranda evden çalışmayı bitirip hibrit modele geçti.	LC Waikiki	Hibrit modele devam edecek ve yeni senaryolar üzerinde çalışıyor.
31 Aralık'a kadar uzaktan çalışmaya devam edecek.	Logo Grup	Lo-Go dijitali geliştiriyor, uzaktan çalışma teknolojilerine yatırım yapıyor.
Evden ve dönüşümlü çalışma devam ediyor.	Mercedes-Benz Türk	Akıllı ofis üzerinde çalışıyor. Uzaktan ve esnek çalışmayı geliştirecek.
Evden ve izole çalışma uyguluyor.	Paribu	Dönüşümlü olarak ofisten çalışmayı planlıyor.
Esnek çalışma modeli oluşturup tercihi çalışanlarına bıraktı.	Schneider Electric	Ofis çalışan oranını önce %30 'a sonra da %50'ye çıkaracak.
%80 evden çalışmaya devam ediyor. Geri kalan dönüşümlü işe gidiyor	TSKB	Hibrit çalışma modelini 2021'de hayata geçirecek.
Üretimde 3'ten 2'li vardiyaya geçildi. Ofis çalışanları uzaktan çalışıyor	TÜPRAŞ	Ofis çalışanları pandemi bittiğinde haftanın bir günü uzaktan çalışabilecek.
Hibrit çalışma modeline geçti.	Türk Traktör	Ofis çalışanları için haftada en az bir gün evden çalışabilme modelini kalıcı hale getirdi.

16 Mart'ta başlayan uzaktan çalışma devam ediyor.	Unilever Türkiye	Esnek çalışmayı geliştirerek sürdürecektir.
---	------------------	---

Türkiye’de yönetim, insan kaynakları gibi alanda faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşları, dernekler pandemi döneminde uzaktan çalışması ve pandemi sonrası yeni çalışma şekilleri konulu çok çeşitli etkinlikler düzenlemişlerdir. Bunlardan birisi de Türkiye İnsan Yönetimi Derneği (PERYÖN) online olarak 3000 katılımcı ile gerçekleştirdiklerini duyurdukları 28.İnsan Yönetimi Kongresinde görüştükları Yapı Kredi Bankası Genel Müdür Yardımcısı Hakan Alp’in

Uzaktan çalışmayı, enine boyuna dikkate almalıyız. Bize düşen uzaktan çalışmanın bu kadar normalleştiği bir noktada, performans yönetimini nasıl yapacağımızı, liderlik eğitimlerini nasıl kurgulayacağımızı düşünmek ve çabalarımızı artırmak. Önemli olan, kişiyle kurumu en kısa sürede ve en fazla karşılıklı faydayı sağlayacak şekilde birleştirmek.

Sözlerini 90.sayılarında yayınlamışlardır. Bu sözlerden pandemi sürecinde uzaktan çalışmanın bankalarca da iyice kabul gördüğü kanısına varılabilir

2.4. Türkiye’de Bankacılık Sektörünün Güncel Görünümü ve Covid-19 Döneminde Alınan Tedbirler

Araştırma örneklem olarak bankacılık sektörü çalışanları üzerinde yürütüldüğü için, bu bölümde, Türkiye Bankacılık sektörünün güncel durumundan, bankacılık sektörünün covid-19 pandemisinde aldığı tedbirlerden bahsedilmiştir.

2.4.1.Banka Kavramı

M.Ö.7.yüzyılda Anadolu’da yaşamış olan Lidyalılar tarihte ilk madeni parayı icat ederek (İşbank,2021); takas sistemini sonlandırarak medeniyetlerin ve dünyanın gelişmesini sağlamışlardır. Paranın icadı ticarete adil değer ölçümünü sağlayıp, gelişimde öncü bir araç olmuştur (İşbank,2021). İtalyanca “Banco” kelimesinden doğup; İngilizce “Bank”, Türkçe “Banka”, Fransızca “Banque” ve Almanca “Banc” kelimeleri ile ifade edilen banka kavramının M.Ö.3500 yıllarda paranın icadından öncelere dayandığı ifade edilebilirken (Çivi,1985: 19) bugün para banka kelimesinin ayrılmaz bir unsuru olmuştur. En yalın haliyle bankaya, para alıp satan işletmeler diyebiliriz (Pala,1993:3). TDK sözlükte banka kavramı iki farklı şekilde tanımlanmıştır. İlk tanımda banka “faizle para alıp veren, kredi, iskonto, kambiyo işlemleri yapan kasalarında para, değerli belge, eşya saklayan ve ticaret, sanayi ekonomi alanlarında çeşitli etkinlikte bulunan kuruluş” olarak tanımlanmıştır.

İkinci tanımda, bankacılık faaliyetlerinin yürütüldüğü bina olarak tanımlanmıştır. Paranın değişim aracı olma, değer ölçüsü olma, yatırım ve tasarruf aracı olma ve ekonomi politikası aracı olma fonksiyonlarından (Piyasarehberi,2021) Finansal sistemlerin temel değeri olması dolayı paranın basıldığı, saklandığı, fonlandığı kurum olan bankanın gelişimi Tablo 2.9’da aşağıda özetlenmiştir.

Tablo 2.9. Bankacılığın Tarihsel Gelişimi (Aydın,2006:21)

Tarihte İlk Banka M.Ö.3500	Sümerler ve Babiller dönemine ait bulunan bankacılık belgelerinde Rahiplerin borç verdikleri görünmektedir.
İlk Bankacılık Yasaları M.Ö.2000	Eshunanca Krallığı ilk bankacılık yazılın kurallarını düzenlemiş, faiz oranını ise %20 olarak belirleyerek yasalastırmıştır. Hamurabi yasaları bütün bankacılık işlemlerini hükme bağlamış, kredi senetleri killer üzerine iki nüsha şeklinde düzenlenmiştir
M.Ö.1000 Bankacılıkta Gelişme ve Denetleme	İlk ve Orta Çağda Mısırlılar, Yunanlılar ve Romalılar bankacılığı geliştirmişlerdir. Mısır’da faiz yasaklanmıştır. Yunanlılar bankacılık denetim sistemini geliştirmişlerdir.
İlk Modern Banka 1609	Amsterdam’da ilk modern banka kurulmuştur.
Çek ve Banknot Kullanımı 1637	Venedik bankası kurulmuş, çek ve senet kullanılmaya başlanmıştır.
Goldsmith Sertifika 1640	İngiltere Krallık Tüccarlarının altınlarına el koymuş, altınlar “goldsmith”lere bir belge karşılığında verilmeye başlanmıştır.
İlk Merkez Bankası 1694	İngiltere Merkez Bankası kurulmuştur.
Modern Bankacılığın Başlaması 1907	Sistem ABD bankası ile gelişim göstermiş ve modern banka dönemi başlamıştır.

Bankanın görevleri, Tablo 2.10’da aşağıdaki şekilde gösterilmiştir (Ayanoglu,2013:4). Ve bu görevler şu şekilde sıralanabilir: finansal aracılık etmek, likidite sağlamak, para politikalarının etkinliği için faaliyetlerde bulunmak, gelir ve servet bölüşümüne etki etmek, kaydî para yaratmak, dış ticaretin gelişimine destek vermek ve sermaye piyasalarının yatırım ve gelişmesine katkı sağlamak (Ayanoglu,2013:4).

Bankacılık sektörü olarak yeniliklere açık bir şekilde teknolojik gelişmeleri hızlı takip edip, kendi sistemlerine adapte edebilmektedir. Bunu yaparken de rehber olarak

01.11.2005.tarih 5411 Sayılı Bankacılık Kanunda belirtilen faaliyetlerini yerine getirmektedir.

Tablo 2.10.Bankacılık Kanununa Göre Bankaların Görevleri (MASAK,2020)

• Mevduat kabulü
• Katılım fonu kabulü
• Nakdî, gayrinakdî her cins ve surette kredi verme işlemleri
• Nakdî ve kaydî ödeme ve fon transferi işlemleri, muhabir bankacılık veya çek hesaplarının kullanılması dahil her türlü ödeme ve tahsilat işlemleri
• Çek ve diğer kambiyo senetlerinin iştirası işlemleri
• Saklama hizmetleri
• Kredi kartları, banka kartları ve seyahat çekleri gibi ödeme vasıtalarının ihracı ve bunlarla ilgili faaliyetlerin yürütülmesi işlemleri
• Efektif dahil kambiyo işlemleri; para piyasası araçlarının alım ve satımı; kıymetli maden ve taşların alımı, satımı veya bunların emanete alınması işlemleri
• Ekonomik ve finansal göstergelere, sermaye piyasası araçlarına, mala, kıymetli madenlere ve dövizde dayalı vadeli işlem sözleşmelerinin, opsiyon sözleşmelerinin, birden fazla türev aracı içeren basit veya karmaşık yapıdaki finansal araçların alımı, satımı ve aracılık işlemleri
• Sermaye piyasası araçlarının alım ve satımı ile geri alım veya tekrar satım taahhüdü işlemleri
• Sermaye piyasası araçlarının ihraç veya halka arz yoluyla satışına aracılık işlemleri
• Daha önce ihraç edilmiş olan sermaye piyasası araçlarının aracılık maksadıyla alım satımının yürütülmesi işlemleri
• Başkaları lehine teminat, garanti ve sair yükümlülüklerin üstlenilmesi işlemleri gibi garanti işleri
• Yatırım danışmanlığı işlemleri
• Portföy işletmeciliği ve yönetimi
• Hazine Müsteşarlığı ve/veya Merkez Bankası ve kuruluş birlikleri nezdinde oluşturulan bir sözleşme kapsamında üstlenilen yükümlülükler çerçevesinde alım satım işlemlerine ilişkin piyasa yapıcılığı
• Faktöring ve forfaiting işlemleri
• Bankalar arası piyasada para alım satımı işlemlerine aracılık
• Finansal kiralama işlemleri
• Sigorta acenteliği ve bireysel emeklilik aracılık hizmetleri
• Kurulca belirlenecek diğer faaliyetler.

Ayrıca bankacılık sistemimizde bankalar sermaye yapılarına göre, kapsamlarına göre ve faaliyet alanlarına göre olmak üzere üç farklı grupta incelenmektedir. Sermaye yapılarına göre: kamu bankaları, özel bankalar, karma sermayeli bankalar, ulusal bankalar ve yabancı sermayeli bankalar olarak ayrılırken; faaliyetlerine göre: mevduat bankaları, kalkınma ve yatırım bankaları; kapsamlarına göre: kıyı bankacılığı, uluslararası bankacılık, bireysel bankacılıktır (Yetiz,2016:115). Bu doğrultuda bankalar faaliyetleri dışında tanımlanan işlemleri yapamazlar. Örneğin: mevduat bankaları katılım fonu kabulü ve finansal kiralama işlemleri yapamazlar.

Türkiye’de finans sektörünün %84’ünü oluşturan bankaları (TBB Bankalarımız 2020) ve finans sektörünü görevlerinin tespiti ve denetlenmesi faaliyetlerini icra eden kurumlar Tablo 2.11’de şu şekilde gösterilmiştir:

Tablo 2.11.Türkiye’de Finans Sistemini Düzenleyici ve Denetleyici Kurumlar (TBB,2021)

Türkiye'de Finansal Sektörde Düzenleyici ve Denetleyici Kurumlar	
Finansal Kurum ve İşlemler	Düzenleme ve Denetim Otoritesi
Banka ve diğer kredi Kuruluşları	Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu
Bankalar	
Finansal kiralama şirketleri	
Faktoring Şirketleri	
Finansman Şirketleri	
Varlık Yönetimi Şirketleri	
Sermaye Piyasası Kuruluşları	Sermaye Piyasası Kurumu
Yatırım Fonları	
Aracı Kurumlar	
Gayrimenkul Yatırım Ortaklıkları	
Menkul Kıymet Yatırım Ortaklıkları	
Portföy Yönetim Şirketleri	
Girişim Sermayesi	
Emeklilik Yatırım Fonları	
Sigorta/Reasürans Şirketleri	Sigortacılık ve Özel Emeklilik Düzenleme ve Denetleme Kurumu
Emeklilik Şirketleri	
Ödeme Sistemleri	Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası
Tasarruf Sigorta Sistemi	Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu
Suç Gelirleriyle Mücadele ve Terörün Finansmanın Önlenmesi	MASAK

2.4.2. Türkiye Bankacılık Sektörünün Güncel Görünümü

1980’li yıllardan sonra hızlı teknolojik gelişmelere ayak uyduran finans sektörü küreselleşmenin de etkisiyle daha da önem kazanmıştır. Bu dönemde Türkiye çıkardığı kanunlar, teşviklerle yabancı sermayeyi ülkeye çekmeyi başarmış böylelikle, yabancı sermayeli banka sayılarında artışa sebep olurken, bankacılık sektörünün değeri de artmıştır (Koyuncu ve Şahan,2011:259). Bankacılık, ülkemiz gibi gelişmekte olan ekonomilerde finans sistemlerinin temellerini oluşturmaktadır. Ekonomik büyümenin ihtiyaç duyduğu tasarrufların toplanması, yatırımların finansmanı için fon temini sağlamaktadır. (Ertay ve Turgut:2016) Kayıt dışı olarak yastık altı edilen altın ve paraların ekonomik sisteme dâhil edilmesiyle, büyümeye katkı sağlayarak, kredi kullandırmalarıyla gelir dağılımına olumlu yönde katkı sağlayan bankaların güncel şube ve çalışan sayıları şu şekildedir:

Tablo 2.12. Türkiye’de 2018-16.6.2021 Yılları Arası Banka ve Şube Sayıları (TBB/TKBB,2021)

	2018		2019		2020		16.06.2021	
Mevduat Bankaları	33	10.400	34	10.137	34	9.875	34	9835
-Kamu Sermayeli	3	3.718	3	3.707	3	3.701	3	3.706
-Özel Sermayeli	8	3.963	8	3.784	8	3.643	8	3.618
-Yabancı Sermayeli	20	2.718	21	2.644	21	2.529	21	2.509
-TMSF’ye Devredilenler	2	-	2	-	2	-	2	-
Kalkınma ve yatırım Bankaları	13	54	13	62	13	64	15	67
Katılım Bankaları	5	1.122	6	1.179	6	1.255	6	-
Toplam	51	11.576	53	11.378	53	11.194	55	9.902

Tablo 2.12. temel alınarak bakıldığında 2018-16.06.2021 dönemlerinde genel itibariyle şube sayılarının düşme eğiliminde olduğu fakat 2018-2020 Aralığında Katılım Bankalarının şube sayılarının 133 yeni şube ile %11,85 büyüme sağladığı görülmekte iken; 2021 verisine ulaşılamamıştır.

Tablo 2.13’de Mart 2018-Mart 2021 tarihlerinde toplam banka çalışan sayıları gösterilmiştir.

Tablo 2.13. Türkiye’de Mart 2018-Mart 2021 Yılları Banka Çalışan Sayıları (TBB,2021)

Yıllar	Sektör Toplamı (Bin)
2018	192.313
2019	188.837
2020	186.612
Mart 2021	185.981

Tablo 2.13 temel alındığında 2018 -2019-2020 ve Mart 2021 dönemlerinde şube sayılarındaki azalmaya paralel olarak çalışan sayıları da azalma eğilimi göstermiştir.2018 Yılından Mart 2021’e kadarki zaman diliminde çalışan sayıları %3,29 düşüş yaşamıştır.

2.4.3.Covid-19 Döneminde Türk Bankacılık Sektöründe Alınan Tedbirler

Paranın icadından önce bile var olan bankacılık sektörü 1950’lerde kredi kartlarıyla başlayan gelişimini, sırasıyla ATM, SWIFT, bilgisayar kullanımında yaygınlaşma ve internet bankacılığı ile sürmüştür. Bugün geldiğimiz noktada kâğıt çeklerden dijital çeklere, yastık altındaki altınlardan dijital gram altınlara, kartsız, temassız ödeme sistemlerine, yapay zekâ destekli akıllı telefon uygulamalarına varana dek hızlı teknolojik gelişmelerin de desteği ile çalışandan emekliye, öğrenciden ev hanımına, holding sahibinden memura toplumun her kesimine ulaşmayı başarmıştır. Bunda ülkemizin finans sisteminin banka kaynaklı olması ve ekonominin büyük ölçüde bankalarca fonlanıyor olması (Kartal ve diğerleri 2018:5) ve ekonomik büyüme ve kalkınmada en büyük payın bankacılığa ait olması (Sümer,2013: 67) yatmaktadır. Bu bilgiler ışında tüm dünya ile aynı anda ülkemizde de Covid-19 pandemisinin vereceği zararların önlenmesi veya en aza indirilebilmesi için açıklanan destek paketlerinde bankacılık sektörünün önemini anlayabiliriz.

Yukarıdaki sıralamış olduğumuz teknolojik gelişmelere rağmen Türkiye’de bankacılık sektörü hala yoğun olarak insan emeğine, banka çalışanı ve müşteri ilişkilerine dayanmaktadır (Köse,2020) Günümüzde müşteriler tüm bankalardan aynı ürünleri (Çek, kredi kartı, internet bankacılığı...) alabildikleri için artık hangi banka değil, hangi müşteri temsilcisi sorusu daha önemli hale gelmiştir. Bunun temelinde bankacılığın güven temeline dayanması ve bunu müşterinin banka çalışanı kanalıyla alıyor olması yatmaktadır. Bu da temsilci nereye müşteri oraya yaklaşımını doğurur (Tüzün,2020:433-452). Covid-19 Pandemisi sürecinde bankalar hem temel bankacılık

fonksiyonlarını kesintisiz yerine getirebilmek, hem kamu otoritesince yüklenen sorumlulukları icra edebilmek ve ateşleyici gücü olan çalışanlarını koruyabilmek için pek çok önlem uygulamaya sokmuşlardır. Bunlardan bazıları şu şekildedir. İlk olarak TCMB, 17 ve 31 Mart, 17 Nisan 2020 tarihlerinde aşağıdaki 4 maddeye odaklandığını açıklamıştır.



Şekil 2.6. TCMB Covid-19 Tedbirlerinde Dikkate Aldığı 4 Temel Konu (TCMB,2020)

TCMB kararlarını alırken” Koronavirüs salgınının etkilerine karşı alınan tedbirler, bankacılık sektörüne ve reel sektöre ihtiyaç duydukları likiditeyi uygun koşullarda sağlamayı amaçlamaktadır” mottosuyla hareket ettiğini ifade etmiştir. TCMB aldığı Covid-19 tedbirleri toplu bir şekilde Tablo 2.14’te gösterilmiştir.

Tablo 2.14. TCMB Açıklanan Covid-19 Düzenlemeleri (TBB Bankalarımız 2020: 47)

TARİH	DÜZENLEME
Ocak 20-Mayıs 20	Politika faizi olan bir hafta vadeli repo ihale faiz oranı yüzde 8,25’e indirilmiştir.
Ocak 20-Mayıs 20	Döviz Karşılığı TL Swap ihaleleri yoluyla gerçekleştirilen vadesi gelmemiş toplam TCMB swap pozisyonu miktarı Döviz ve Efektif Piyasaları işlem limitleri yükseltilmiştir.
01-Mar-20	Bankalarca ticari müşterileri müşterilere sunulan ürün ve hizmetler karşılığında alınabilecek ücretler “Ticari Krediler”, “Dış Ticaret”, Nakit 1

	Mart 2020 Yönetimi” ve “Ödeme Sistemleri” kategorileri altında toplam 51 kalem ile sınırlandırılmıştır.
06-Mar-20	Reel kredi büyüme oranına dayalı Zorunlu Karşılık (ZK) uygulamasında güncelleme yapılmıştır. Selektif sektörler kullandırılan krediler formüle dahil edilmiştir. ZK uygulamasında reel kredi büyüme koşullarını sağlayan bankalar için Yabancı Para (YP) ZK oranları tüm yükümlülük türlerinde ve tüm vade dilimlerinde 500 baz puan (bp) indirilmiştir.
17-Mar-20	Piyasa Yapıcı (PY) bankalara APİ çerçevesinde tanınan likidite imkanına ilişkin limitlerin artırılmasına, -1, 3 ve 6 ay vadeli geleneksel yöntemle gerçekleştirilen ABD doları karşılığı swap ihalelerinin Euro ve altın karşılığı da düzenlenmesine karar verilmiştir.
17-Mar-20	Reel sektöre kredi akışının kesintisiz devamını teminen bankalara hedefli ilave likidite imkanları tanınmıştır.
17-Mar-20	Reeskont kredisi geri ödemelerine vade uzatım imkânı tanınmış, taahhüt kapatma süresi yükseltilmiş azami vadeler artırılmıştır.
20-Mar-20	TL cinsinden tesis edilen ZK’lara uygulanan faiz/nema oranı yıllık reel kredi büyümesi koşullarını sağlayan bankalar için düşürülmüştür.
31-Mar-20	-2020 yılı Para ve Kur Politikası metninde belirlenmiş limitler çerçevesinde APİ portföyü doğrudan alım işlemleri önden yüklemeli olarak gerçekleştirilebileceği ve gerektiğinde söz konusu limitler piyasa koşullarına göre güncellenebileceği belirtilmiştir, -Geçici bir süreliğine, PY bankaların teminat havuzu genişletilmiştir, -TCMB politika faiz oranının altında TL likidite sağlanmıştır. -Hedefli likidite imkanında uygulanan banka bazında limitler artırılmıştır.
31-Mar-20	YP reeskont kredisi kullanabilen firmalar, yurt dışına yönelik müteahhitlik hizmeti sunan firmalar ve uluslararası fuarlara katılım sağlayan firmalara yönelik TL cinsi reeskont kredisi kullandırılmasına karar verilmiştir.
17-Nis-20	APİ portföyü nominal büyüklüğünün TCMB analitik bilanço aktif toplamına oranı azami yüzde 10 olarak güncellenmiş.
20-May-20	TCMB ve Katar Merkez Bankası arasında swap anlaşması imzalanmıştır.
05-Haz-20	TL reeskont kredileri için tahsis edilen 60 milyar TL’lik imkânın 20 milyar TL’sinin, ülkemiz açısından kritik önem taşıyan selektif sektörlerdeki yatırımların desteklenmesi amacıyla, yatırım taahhütlü avans kredisi olarak kullandırılmasına karar verilmiştir.
24-Tem-20	Finansal istikrarın desteklenmesi amacıyla YP ZK oranları tüm bankalar için tüm yükümlülük türlerinde ve vade dilimlerinde 300 bp artırılmıştır.
5-Ağu-20	TCMB nezdinde ABD doları cinsinden tutulan ZK’lara, rezerv opsiyonlarına ve serbest hesaplara uygulanan faiz oranı 100 bp indirilerek yüzde 1 olarak belirlenmiştir.
12-Ağu-20	PY bankalara APİ çerçevesinde tanınan likidite imkan limitleri sıfırlanmıştır.

17-Ağu-20	Likidite yönetimi kapsamında atılan sıkılaştırma adımları çerçevesinde, 17-24 Ağustos 2020 tarihleri arasında 10 milyar TL tutarında geleneksel yöntemli repo ihaleleri düzenlenmiştir.
Eylül 20- Mar 21	Politika faizi yüzde 8,25'ten yüzde 19'a yükseltilmiştir.
Eylül 20 – Aralık 20	Swap işlemlerinde uygulanan oran yükseltilmiştir.
04-Eyl-20	Reel kredi büyümesi koşullarını sağlayan bankaların YP ZK oranları artırılmıştır.
16-Eki-20	TL cinsinden tesis edilen ZK' lara uygulanacak faiz/nema oranı yükseltilmiştir.
16-Eki-20	Döviz mevduat/katılım fonu yükümlülükleri için tesis edilen ZK tutarına uygulanan komisyon oranları yarıya düşürülmüştür.
01-Kas-20	Kredi kartı işlemlerinde uygulanacak azami faiz oranlarının güncel piyasa koşullarını yansıtan, öngörülebilir ve kurala bağlı bir yöntem ile belirlenmesine karar verilmiştir.
03-Kas-20	TCMB Bünyesinde faaliyette bulunan Bankalar arası Para Piyasası'nda bankaların borç alabilme limitleri sıfırlanmış, APİ kapsamında TL cinsi kira sertifikaları karşılığında kotasyon yöntemiyle gerçekleştirilen gecelik vadeli repo işlemleri durdurulmuştur.
20-Kas-20	Para politikasının operasyonel çerçevesinde sadeleştirilmesi kapsamında, fonlamanın TCMB temel para politikası aracı olan 1 hafta vadeli repo miktarı ihaleleriyle yapılmasına karar verilmiştir.
25-Kas-20	Döviz Karşılığı TL Swap ihaleleri yoluyla gerçekleştirilen toplam TCMB swap pozisyonu miktarı Döviz ve Efektif Piyasaları işlem limitlerinin yüzde 50'sinden yüzde 60'ına yükseltilmiştir.
27-Kas-20	Parasal aktarım mekanizmasının etkinliğini artırmak amacıyla sade bir zorunlu karşılık sistemine geçilmesine karar verilmiştir. Buna göre; Reel kredi büyümesine göre farklılaşan zorunlu ve faiz/nema oranları uygulanmasının yürürlükten kaldırılmasına, Zorunlu karşılık ve faiz/nema oranlarının tüm sektör için aynı oranlar üzerinden uygulanmasına, bu doğrultuda TL ve YP yüzde 12 olarak, ABD doları cinsinden 1,25 olarak uygulanan komisyon oranının yüzde 0 olarak belirlenmesine karar verilmiştir.
08-Oca-21	TCMB bünyesinde geliştirilen yeni nesil 7/24 anlık perakende ödeme uygulaması Fonların Anlık ve Sürekli Transferi (FAST) Sistemi, kullanıma açılmıştır.
23-Şub-21	- TL ZK oranlarının tüm vade dilimlerinde ve yükümlülük türlerinde 200 baz puan artırılmasına, - TL ZK' ların döviz cinsinden tesis edilebilmesi imkânı azami oranının yüzde 30'dan yüzde 20'ye düşürülmesine, - TL zorunlu karşılıkların standart altın cinsinden tesis edilmesi imkânı azami oranının yüzde 20'den 15'e düşürülmesine karar verilmiştir. TL cinsinden tesis edilen ZK' lara uygulanacak faiz/nema oranı 150 baz puan artırılarak yüzde 13,5 olarak belirlenmiştir.

Bu kararlar ile TCMB'nin elindeki faiz, reeskont ve zorunlu karşılıklar araçlarını kullanarak ekonomide likidite sıkıntısının oluşmasını engellemeyi amaçladığı görülmektedir. TCMB ayrıca bankacılık sektörüne ilişkin Tablo 2.15'te gösterilen kararları almıştır.

Tablo 2.15. TCMB Tarafından Bankacılık Sektörüne İlişkin Alınan Önlemler (TBB,2020)

Aktif Rasyosu <ul style="list-style-type: none">• Aktif Rasyosu uygulaması açıklanmıştır. Bu çerçevede rasyo, bankaların kullandıkları krediler, sahip oldukları menkul kıymetler ve TCMB ile yaptıkları Swap işlemlerinin, TL ve YP mevduatlarına bölünmesiyle hesaplanmaktadır.
Krediler <ul style="list-style-type: none">• Kredi kartlarında asgari ödeme tutarı dönem borcunun yüzde 30'dan yüzde 20'sine düşürülmüştür.• Bankalarca/şirketlerce kullanılan tüketici ve taşıt kredilerinin anapara ve faiz ödemelerinin müşterilerinin talebi üzerine ertelenmesi imkânı sağlanmıştır.• Turizm sektörü için kredi kartı taksit sayısı 12'den 18'e çıkarılmıştır.
TGA Esneklikleri <ul style="list-style-type: none">• İkinci gruba ayrılacak krediler için öngörülen süre 30 günden 90 güne çıkarılmıştır.• TGA'ya ayrılacak krediler için öngörülen süre 90 günden 180 güne çıkarılmıştır.
TL'ye erişim ve Swap kısıtlamaları <ul style="list-style-type: none">• Bankaların yurtdışı bankalara (27 Temmuzdan itibaren UBK'lar hariç) yapacağı TL plasmanlar, özkaynakların yüzde 0,5'i ile sınırlandırılmıştır.• Türk bankaların yurtdışı işlemleri özkaynakların yüzde 1'i ile sınırlandırılmıştır.
SYR İmkanları <ul style="list-style-type: none">• SYR hesaplamasında, Menkul Değerler Portföyündeki değer düşüşleri özkaynaklara yansıtılmaması, hesaplamalarda 31 Aralık 2019 tarihli döviz alış kuru kullanılması gibi imkanlar tanınmıştır.

TCMB, beş ana maddede alında yapılan düzenlemelerle bankacılık sektörüne olumlu yönde katkı sağlamayı amaçlamıştır.

TCMB'nin dışında Türkiye Bankalar Birliği (TBB) de bankacılık sektörüne ilişkin çalışmalar yapmıştır. TBB'nin yapmış olduğu çalışmalar Tablo 2.16'de gösterilmiştir.

Tablo 2.16. TBB'nin Almış Olduğu Covid-19 Kararları (TBB,2020)

<p>TBB, 2020 yılı içinde salgının olumsuz ekonomik etkilerinin hafifletilmesi yönünde kararlar almıştır. Salgının ilk günlerinde, salgından olumsuz etkilenen esnafın krediye erişim imkanlarının açık tutulması yönünde tavsiyede bulunan TBB, izleyen dönemde “Çek Ödeme Destek Kredisi”, “Ekonomik İstikrar Kalkanı Kredi Desteği”, “Turizm Destek Paketi” gibi paketleri duyurmuştur. Nitekim bankalar, müşterilerin krediye erişim imkanlarının ve kredi koşullarının iyileştirilmesi, kredi kanallarının açık tutulması, vade, ödeme, taksit ödeme ve teminat koşullarında esneklik sağlanması hususlarında uygulamaları hayata geçirmişlerdir. Ayrıca bankaların kendi inisiyatifleriyle “Temel İhtiyaç Desteği” ve “Mikro İşletmeler Destek Paketi” gibi destek paketleri de uygulamaya konulmuştur.</p> <ul style="list-style-type: none">• Sağlık alanındaki gelişmelerden ve salgının sınırlandırılmasına yönelik alınan tedbirlerden dolayı gelir-gider dengesi geçici olarak etkilendiği için ek kredi ihtiyacı olan, borçlarını vadesinde ödemekte zorlanan, borçlarını ödemeye niyetli ancak edimlerini zamanında yerine getiremeyecek olan müşterilerinin; her birinin mali durumu, ödeme gücü ve uzun dönem borçlu-alacaklı ilişkisi ayrı yarı ve özenle değerlendirilerek, karşılıklı iyi niyet ve özveri esas olmak üzere;<ul style="list-style-type: none">-Kaynak imkanları ve kredi limiti dikkate alınarak, kurumsal firmaların, KOBİ'lerin ve bireysel kesimin kredi taleplerinin hızlıca değerlendirilmesi ve karşılanması,-Kredi kanallarının açık tutulması,-Vade, ödeme, taksit ödeme ve teminat koşullarında esneklik sağlanması,-Yapılandırma taleplerinin kısa sürede sonuçlandırılmasıTavsiye edilmiştir.• Salgından olumsuz şekilde etkilendiğini tespit ettikleri müşterilerin, ekonomik faaliyetlerinden değil, salgından etkilendikleri şeklinde Risk Merkezi'ne bildirilmesinin, bu müşteriler hakkında daha sağlıklı değerlendirme yapılması önerilmiştir.• Çek Ödeme Destek Kredisi: “Ekonomik İstikrar Kalkanı” tedbirlerinin sağlıklı olarak işlenmesi ve ekonomik faaliyetin desteklenmesi için bankacılık sektörü tarafından Hazine destekli, Kredi Garanti Fonu (KGF) kefaleti ile başta KOBİ'lerimiz olmak üzere kurumsal ve ticari müşterilerin, bugüne kadar gerçek ticari işlemlerine dayalı olarak keşide ettikleri ve edecekleri çeklerin ödenmesi amacıyla, her bir banka tarafından ayrı ayrı belirlenmek üzere tahsis edilen limitler dahilinde kredi kullandırılması uygulaması başlatılmıştır.• KOBİ'ler başta olmak üzere, kurumsal ve ticari müşterilerin işletme sermayesi ihtiyaçları için “Ekonomik İstikrar Kalkanı Kredi Desteği” başlatılmıştır. Teminat eksikliği bulunan müşterilerin, bugüne kadar gerçek ticari işlemlerine dayalı olarak keşide ettikleri ve edecekleri çeklerinin ödenmesi amacıyla her bir banka tarafından ayrı ayrı belirlenmek üzere tahsis edilen limitler dahilinde kredi kullandırılması uygulaması başlamıştır.• Sokağa çıkma kısıtlaması getirilen illerdeki banka şubelerine her türlü bankacılık işlemlerini ve edimlerini şube dışı kanalları kullanarak yerine getirilmesinin hatırlatılması veya müşterilerin edimlerinin 27 Nisan 2020 ve 20 Mayıs 2020 tarihine ötelenmesi hususlarında bankalara tavsiyede bulunulmuştur.• TBB Risk Merkezi Yönetim Kurulu'nun 24 Nisan 2020 ve 18 Mayıs tarihlerinde sokağa çıkma yasağı olan illerdeki işlemlere ilişkin üyelerin yapacağı bildirimlerin bir sonraki hafta yapılması ve bu tarihlerdeki ödemelerini yapamayan müşterilerin mücbir hal bildirimlerinde sokağa çıkma yasağının bildirilmesine ilişkin kararı alınmıştır.• TBB Risk Merkezi Yönetim Kurulu'nun kararı ile Risk Merkezi üyesi olan KGF tarafından etkin ve doğru şekilde kredi başvurularının değerlendirilmesine destek verilmesi amacıyla, detaylı risk bilgileri paylaşımı sağlanmıştır.
--

Yukarıda detaylı olarak gösterilen TCMB ve TBB'nin almış olduğu kararlardan son bankalar da bu kararlar doğrultusunda belirledikleri kararları uygulamışlardır. Bu kararlar Tablo 2.17'da gösterilmiştir.

Tablo 2.17. Covid-19 Döneminde Bankalarca Yapılan Uygulamalar (TBB,2020)

Bankaların Uygulamaları
Kredi İmkanları <ul style="list-style-type: none">• Firmalara sağlanan kredilerde Hazine destekli KGF kefaletinin kullanım alanları artırılmıştır.• Sıfır veya ikinci el konut satın alımlarının finansmanına, mobilya, elektronik, beyaz eşya, ev tekstili, çeyiz ve bisiklet finansman ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik ve yerli üretim yapan anlaşmalı firmalardan sıfır km binek araç (motosiklet dahil) veya ticari araç satın alımına ilişkin kredi paketleri açıklanmıştır.• Nefes Kredisi, İvme Paketi gibi özel koşullu kredilerin kullanımları ve toplam paket büyüklükleri artırılmıştır.• Tekstil, konut, yerli üretim otomobil gibi çeşitli sektörler için özel kredi paketleri oluşturulmuştur.• TOBB Üyesi işletmelerde uygun koşullu kredi imkanları sağlanmıştır.• İşletme sermayesi ihtiyaçlarını karşılamak üzere; kurumsal kredi kartı ve Doğrudan Borçlandırma Sistemi limiti bulunan firmaların kurumsal kart limitleri artırılmıştır.• İstihdamın korunması amacıyla, firmalara uzun vadeli kredi kullandırılması ve aylık personel maaş gideri kadar ilave limit imkânı sağlanmıştır.• Firmaların vergi, SGK gibi kamusal ödeme yükümlülüklerini kolaylaştırmak amacıyla nakit yönetim limitlerinin artırılması ve taksit imkanlarının iyileştirilmesi imkânı sunulmuştur.• Talebe bağlı olarak, zorunlu ödemelerin karşılanması ve acil harcamalarda kullanılması amacıyla kredili mevduat hesap ve kredi kartı limitleri artırılmıştır.
Yapılandırma/Öteleme <ul style="list-style-type: none">• Bireysel ve tüzel müşterilerin anapara, faiz ve taksit ödemelerinin talebe bağlı olarak mevcut koşullarla ötelenmesi imkânı sağlanmıştır.• Geçici olarak ödeme sorunu yaşayan banka müşterilerine, kredilerini uygun vadeli yapılandırma ve ödemesiz dönem imkânı tanınmıştır.
Teminat <ul style="list-style-type: none">• Kısa vadeli kredilerde 2 yıl olan taahhüt kapatma süresi uzatılarak ihracatçılara ihracat yapmaları için verilen süre artırılmıştır.
Diğer <ul style="list-style-type: none">• Mobil, internet şube ve ATM üzerinden işlemlerin ücretsiz yapılabilmesine imkân sağlanmıştır.• ATM'lerden günlük para çekme limitleri yükseltilmiştir.

Alınan tedbir neticesinde müşteriler ATM kullanmaya yönlendirilerek, ATM nakit işlem limitleri yükseltilmiş, dijital bankacılık kanalları açık tutulmuştur. Ödeme sistemleri kesintisiz çalıştırılıp, işlem limitleri güncellenmiştir. Ayrıca vatandaşların kredilere erişim imkânları kolaylaştırıldığı için 2020 GSMH içinde kredilerin payı %74 olarak gerçekleşirken, %12 artış kaydetmiştir (TBB Bankalarımız 2020).

Ekonominin akışına ilişkin yukarıdaki gelişmeler gözlemlenirken banka çalışanlarına yönelik ise hem çalışanların hem de müşterilerin covid-19 pandemisinden korunması için çalışma saatleri ve çalışma şekilleri yeniden düzenlenmiş: uzaktan çalışma ve sürekli erişilebilirlik için gerekli alt yapı sistemleri

tahsis edilirken, çalışanların pek çoğu mesailerini evden çalışarak tamamlamışlardır (Yetiz, 2021).

Hali hazırda şubelerde müşterilerle bire bir yüz yüze iletişim halinde hizmet sunan banka çalışanlarına covid-19 sürecinde virüs kapmış olmaları ya da temaslı olmaları halinde ya da kronik hastalıkları bulunanlara evden çalışmaları sağlanarak hem çalışanın hem de müşterinin korunması amaçlanmaktadır (Beybur ve Çetinkaya,2020:153).

Bazı bankalar dönüşümlü, vardiyalı çalışma şekline geçiş yapmışlar. Örneğin: aynı işi yapan personelin bir kısmının 14 gün sahada çalışıp, diğerlerinin evden çalışmaları ve bu süre sonunda değiş tokuş yaparak evden çalışanların sahada, sahada çalışanların evden çalışması gibi (KPMG, 2020).

3. COVID-19 PANDEMİ SÜRECİNİN İŞ YAŞAMINA ETKİLERİ

Bu bölümde, Covid-19 pandemisinin genel olarak iş yaşamına etkileri ele alınmıştır. Oldukça büyük ve çoğun etkileri olan pandemi, hayatın pek çok alanını olduğu gibi iş yaşamını da derinden etkilemiştir. Bu etki iş yaşamının bireysel ve örgütsel düzeyde pek çok boyutu üzerinde gerçekleşmiştir. Ancak tüm bu etkileri tek bir çalışmada ele almak mümkün olmadığından, bu çalışmada pandeminin esnek çalışma biçimleri, iş tatmini, iş güvencesizliği, iş stresi, iş yükü gibi boyutlar üzerindeki etkileri ele alınmıştır.

3.1.Esnek Çalışma Kavramı, Esnek Çalışma Biçimleri ve Esnek Çalışmanın Fayda ve Zararları

Covid-19 Pandemisi tüm dünyayı evlere kapattıktan sonra; 60'lardan bugüne işçi, işveren ve devlet otoriteleri için hep bir tartışma konusu olan esnek çalışma şekilleri bu dönemde özellikle beyaz yakalı çalışanlar için can simidi rolü üstlenerek yeniden gündeme gelmiştir. Bu bölümde esnek çalışma, esnek çalışma biçimleri, esnek çalışma biçimlerinin işçi ve işveren açısından fayda ve zararları incelenmiştir.

3.1.1.Esnek Çalışma Kavramı

Türk Dil Kurumu (TDK) tarafından esnek kelimesi: değişik yorumlara açık, görüş ve tutumlarında katı olmayan şekilde tanımlanmaktadır. Esneklik ise esnek olma hali, elastikiyet olarak tanımlanmaktadır (sozluk.gov.tr).

Esnek çalışma hakkında herkesin hem fikir olduğu bir tanımlama bulunmamakla birlikte yapılan tanımlar değişen teknolojik alt yapılar (akıllı evler, akıllı fabrikalar, akıllı ofisler, sürücüsüz araçlar vb.) ve covid-19 gibi öngörülemeyen şartlarla birlikte değişip, gelişmektedir. Bu tanımlardan bazıları şu şekildedir:

Taşlıyan, Engizek ve Gül (2017: 111-125) esnek çalışmayı, “düzenli ve sürekli işlerde, değişen ve gelişen koşullara ayak uydurabilmek için tarafların karşılıklı anlaşığı kurullarla, işin yapılış biçimlerini, yerini, saatini, değişik ihtiyaçlara göre serbestçe belirleyebilme” olarak tanımlamaktadırlar.

Bir diğer tanımda esnek çalışma, çalışanların değişen ihtiyaçlarını karşılamak için düzenlemeler yaparak işletme maliyetlerini düşürüp, çalışan motivasyonlarını artırmak için kullanılan bir araç olarak ifade edilir (Cairns ve Beech 1999:19).

Esnek çalışma, geleneksel çalışma anlayışından ve alışkanlıklarından farklı olarak işçi ve işverenlerin kanunlar çerçevesinde çalışma koşullarını pazar ve işletme ihtiyaçları doğrultusunda belirleyebildiği bir sistemdir (Ekonomi,1994:59-60).

Esneklik, yalnızca çalışma biçimlerinin ya da sürelerinin rutinin dışında değiştirilmesi olmayıp, çağın koşullarına uygun kökten değişikliklerle çalışma yasa ve uygulamalarına yeni bakış açıları getirilmesidir (Ekin,1999:9).

Dar kapsamda esnek çalışma, taraflara çalışma sürelerini serbestçe düzenleme olanağı veren çalışma olarak tanımlanır. Geniş kapsamda ise tam gün (sabah 8, akşam 5 işyerinde) çalışanlar dışındaki bütün çalışma şekillerini (atipik/standart dışı) ve çalışma sürelerini içine almaktadır (Şen, Sabahattin,1999-2000).

Klasik çalışma günlerine, çalışma saatlerine ve çalışma şekillerine bağlı kalmadan gerçekleştirilen çalışma biçimlerine atipik istihdam denilmektedir (Günay,2004).

3.1.2.Esnek Çalışma Biçimleri

Dünya Sağlık Örgütünün pandemi ilanından sonra tüm dünya evlere kapanmak zorunda kaldı; bu zorunlu kapanış şirketleri ve devletleri ekonomik hayatın sürdürülebilirliği için çareler aramaya itti. Bu amaçla kullanılan araçların başında esnek çalışma biçimleri gelmektedir. Tele çalışma (uzaktan çalışma), evden çalışma, ödünç iş ilişkisi, taşeron (alt işveren) uygulaması pandemide öne çıkan esnek çalışma biçimlerinden bazılarıdır.

3.1.2.1.Tele (Uzaktan) Çalışma

Esnek çalışma biçimlerinden biri olan uzaktan çalışma,1973 OPEC petrol ambargosunun neden olduğu artan benzin fiyatları işe gidip gelmeyi daha pahalı hale getirdiğinden,1970'lerde uzaktan çalışma politikalarının benimsenmesiyle, geleneksel çalışma şekillerinden, işyerlerinden işten uzakta çalışmaya büyük ölçekli bir geçiş, tartışmaya açık bir şekilde başlamıştır. Bu uygulamalar insanlara işyerleri, ofisleri dışında evlerinden ya da farklı konumlardan ara sıra, düzenli, yarı zamanlı veya tam zamanlı olarak kaçınmalarına izin vermiştir (Choudhury, Prithwiraj 2020). Uzaktan çalışma, ücretli iş görenlerin işyeri merkezinden uzakta bir yerde işlerini yapmaları esasına dayanan alternatif bir çalışma biçimidir (Ölçer,2004:145-146).

Tele çalışma modeli, günümüz teknoloji ve bilgi çağında gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde yaygın olarak kullanılan bir iş modelidir. İletişim teknolojilerindeki gelişmeler sonrasında çalışma alanı bağımsız bir yapı olarak ortaya çıkmıştır. Mobilite kavramının gelişmesi ile uzaktan bağlantı ile uzaktan çalışma kavramları tele çalışma modelinin hamurunu oluşturur (Meşhur 2010).

06.05.2016 tarihinde yapılan düzenlemeyle “uzaktan çalışma” türlerine İş Kanun’da yer verilmiştir. Uzaktan Çalışma, işçinin işveren tarafından oluşturulan iş organizasyonu kapsamında iş görme edimini evinden ya da teknolojik iletişim araçları ile işyeri dışında yerine getirmesi esasına dayalı ve yazılı olarak kurulan iş ilişkisidir (İş K. m 14/4) şeklinde tanımlanmıştır. Bunun yanında Covid-19 pandemisiyle önemi artan uzaktan çalışmaya için 10 Mart 2021 tarihli 31419 sayılı Resmî Gazete “uzaktan çalışma “yönetmeliği yayımlanmıştır. Bu yönetmelikte uzaktan çalışma usul ve esasları, uzaktan çalışma sözleşmesinin şekil ve içeriği, çalışma mekânının düzenlenmesi, iş araç ve malzeme temini ve kullanımı, üretim maliyetlerinin karşılanması, çalışma süresinin karşılanması, verilerin korunması, iletişim, iş sağlığı ve güvenliğine ilişkin tedbirlerin alınması, uzaktan çalışmanın yapılamayacağı işler ve uzaktan çalışmaya geçiş konuları düzenlenmiştir.

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) uzaktan çalışmayı şöyle tanımlamaktadır: Uzaktan çalışma, işveren mekânın dışında yapılan işlerde akıllı telefonlar, tabletler, dizüstü bilgisayarlar ve masaüstü bilgisayarlar gibi bilgi ve iletişim teknolojilerinin (BİT) kullanımı olarak tanımlanmaktadır (ILO Covid-19 Ortamında ve sonrasında uzaktan Çalışma Uygulama Kılavuzu 2020).

Küreselleşmenin, gelişen teknolojilerin etkisiyle şirketlerin hedef pazarları büyürken, çalışan tedariki için gerekli iş gücü havuzları da büyümektedir. Örneğin: silikon vadisinde bir firma kısa dönemli projeleri ya da uzun dönemli kadro konumlandırmaları için uluslararası sosyal ağlar vasıtasıyla (LinkedIn, Glassdoor, Indeed vb.) Hindistan’daki bir mühendisi, Amerika’ya gelme zorunluluğu olmadan bünyesinde çalıştırabilme imkânına kavuşmuştur. Bu da işletmelere uzaktan çalışmanın sağladığı faydalardan sadece birisidir.

Uzaktan çalışma, tam zamanlı uzaktan çalışma ve yarı zamanlı uzaktan çalışma olmak üzere iki model olarak görülmektedirler (Tuncay 1999). Tam zamanlı uzaktan çalışmada, iş gören işyerine haftanın hiçbir günü gitmez, dileği herhangi bir yerden

işini istediği gibi yapar. Yarı zamanlı uzaktan çalışma modelinde ise çalışan haftanın belirli günleri evden, belirli günleri işyerinden çalışarak, işini yapar (Ansal 1999:656). Bu çalışma modeli “hibrit çalışma modeli” olarak da adlandırılmaktadır. Pandemi döneminde uzaktan çalışma bir zorunluluk iken; küresel teknoloji devleri: Twitter ve Google’ın hibrit çalışma modelini uzun dönemli olarak kullanacakları belirtilmiştir (Tarcan Aksakal, Ayşe 9/2020 Capital). Uzaktan çalışma modeli, yeni ve var olan üstün yetenekli çalışanlar için işletmeleri cazip kılabilmek ve elde tutmak için en büyük önceliklerden ve fark yaratan unsurlardan biri olarak ifade edilmektedir. İşletmelerin de geleceklerini koruma altına almak için hibrit çalışma modellerini oturtmaları gerektiği ifade edilmektedir (Yurduneri, Doğan Nisan 2021 teknosafari).

3.1.2.2.Evden Çalışma

Evden çalışma çoğunlukla tele(uzaktan) çalışma ile karıştırılmaktadır. Evden çalışma atipik çalışma şekillerinin en eskilerindedir. Sanayi devrimi ile fabrikalaşma artmış, dolayısıyla üretimde çalışacak iş gücü ihtiyacı da artmıştır. Yaşanılan dünya savaşlarından sonra azalan erkek nüfusun yarattığı boşluk diğer iş gücü gruplarına yönelmeyi zorunlu kılmıştır. Evden çalışma evden çıkamayan kadınlar, engelliler, yaşlılar, hatta çocukları kapsamaktaydı. Engellilerin çalışma hayatına katılmasının önündeki zorlukların varlığı ve çalışma alanındaki yetersizlikler evden çalışmanın uygulanmasını teşvik etmiştir(Naktiyok ve İşcan 2003).Evden çalışmanın pek çok farklı tanımı bulunmakta birlikte en yaygın kullanılanı Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) tarafından yapılandır: işçinin bir işveren veya aracının denetimi olmaksızın, kendi seçtiği bir yerde çoğunlukla evinde bir iş akdine bağlı olarak bir malın ya da hizmetin üretimini gerçekleştirmesidir (Alp ve Sönmez,2011:10). Bu tanımda işçinin çalışma alanının işverenden bağımsız bir yer olması fakat ekonomik olarak işverenden özgür hareket etme kabiliyetinin olmaması vurgulanmıştır (Tan 2007). Avrupa Konseyinin bir raporunda evde çalışmanın tanımında evde çalışmanın taşınması gereken üç unsur şu şekilde tanımlanmıştır:

- İş yerini işverenin değil işçinin kendisinin belirleyip seçmesi,
- Yapılan mal ve hizmet üretimi karşılığında ücret/maaş alınması,
- Çalışanın ürettiği malların piyasasının bulunmaması (Tokol,1992:7).

Evden çalışma modeli; giyim, deri, tekstil, halı dokumacılığı gibi geleneksel iş kollarında kullanılmakta ve üretilen ürünlerin büyük bölümü enformel sektör kapsamında vasıfsız iş gücü tarafından güvencesiz ve düşük ücretli olarak

gerçekleşmektedir (Erdoğan ve Toksöz,2013:14). Sanayi Devrimi ile çalışma alanları evlerden büyük fabrikalara, iş merkezlerine doğru evrilirken, günümüzde de hızlı teknolojik gelişmelerin ışığında çalışma alanları tekrar eve kaymaya başlamıştır. Bu değişimler toplumları her seferinde değiştirip, geliştirmektedir (Erdem,1997,78). Günümüzde artık işin nerede yapıldığından çok, işin yapılıyor olması önem kazanmıştır. Bu yaklaşım çalışma saatlerinin esnekleştirilmesine, imkân sağlamaktadır (Tutar,2002:18). Teknolojinin desteği ile bu yaklaşım evden çalışmanın sadece mavi yakalılar arasında değil beyaz yakalı çalışanlar arasında da yaygınlaşmasına sebep olmuştur. Bunlardan bazıları: bankacılar, çevirmenler, grafikerler, reklamcılar, yazarlar ve editörler, web tasarımcıları, bilgisayar programcıları, proje yöneticileri, desinatörler, gayrimenkul değerlendirme uzmanları, e-pazarlama uzmanları, bazı mimarlar, tasarımcılar, çizerler, terapistlerdir. Evden çalışmanın kabul görmesinde çalışanın özellikle büyük şehirlerde evden işe, işten eve gidiş geliş sırasında kaybedilen zamanı ortadan kaldırması, dolayısıyla trafik stresinin de azalmasını sağlar. Ulaşım, seyahat, yol masrafları ve giyim harcamalarında azalmayı da beraberinde getirir (Niles,1996:19; Kurland ve Bailey,1999:60-61). Ülkemizde evden çalışma ilk olarak Güneydoğu Anadolu kalkınma programları kapsamında işsizliğe çare bulabilmek için uygulanmaya başlanmıştır. Toplumumuzda hala kadının yeri evdir anlayışı varlığını sürdürdüğünden bu model kolaylıkla kabul görmüştür. Evden çalışma ülkemizde özellikle tekstil sektöründe, parça başı üretim ile gizli işsiz olarak görülen aile bireylerinin üretime kazandırılması için önemli bir role sahiptir (Kuzgun,2007:856). Bizde durum böyleyken Almanya, İngiltere, Hollanda, İspanya, Yunanistan ve İtalya’da da evden çalışma önem kazanmıştır. Bizdeki gibi bu ülkelerde de evden çalışanların %90-%95’lik kısmını kadınlar oluşturmaktadır. Tek tek bakılacak olursa İspanya’da %75, İngiltere’de %70 ve Fransa’da %84 iken; Eurostat Avrupa genelinde 6,9 milyon kişi ile işgücünün %4,9’un evden çalıştığını belirtmiştir. (Eyrenci ve Bakırcı,2000:28). Ancak tüm veriler covid-19 pandemisinden sonra tüm dünyadaki zorunlu eve kapanmalarla daha da artmıştır. Uluslararası bir danışmanlık firması olan Deloitte tarafından Nisan 2020’de yayınlanan “Uzaktan Çalışma Sisteminde Organizasyonel Dayanıklılığı Korumak” başlığıyla yayınlanan dergisinde farklı sektörleri, farklı departmanları kapsayan, İstanbul ve 16 diğer şehirlerde gerçekleştirilen 334 kişinin katıldığı uzaktan çalışma anketine göre Covid-19 Pandemisinden önce evden ve uzaktan çalışma oranı %24,2 olarak ifade edilirken; pandemiyle birlikte bu oran %48,7 (tüm çalışanları evden çalışanların oranı) olarak

ifade edilmiştir. (Deloitte,2020) Evden çalışma covid-19 pandemisinin etkisiyle önümüzdeki günlerde daha çok önem kazanacak gibi gözükmektedir.

3.1.2.3.Ödünç (Geçici) İş İlişkisi

Ekonomik, yönetsel ve konjonktürel değişimlerle birlikte işletmelerin iş gücü ihtiyaçlarını karşılarken başvurdukları atipik uygulamalardan biri de geçici iş ilişkisi ya da diğer adıyla ödünç iş ilişkisidir. İlk defa 4857 sayılı İş Kanunu ile 2003 yılında yürürlüğe giren geçici iş ilişkisi modeliyle işletmeler kısa süreli ya da sınırlı süreli ortaya çıkan iş gücü ihtiyacını ödünç iş ilişkisi yöntemi ile çözmektedirler (Demir ve Özgün,2015:127-128). 22.05.2003 Tarihinde yürürlüğe giren 4857 sayılı İş Kanununun 7.maddesinde geçici (ödünç) iş ilişkisi şu şekilde tanımlanmıştır:

İşveren, devir sırasında yazılı rızasını almak suretiyle bir işçiyi; holding bünyesi içinde veya aynı şirketler topluluğuna bağlı başka bir işyerinde veya yapmakta olduğu işe benzer işlerde çalıştırılması koşuluyla başka bir işverene iş görme edimini yerine getirmek üzere geçici olarak devrettiğinde geçici iş ilişkisi gerçekleşmiş olur.

6.05.2016 tarihinde 4857 Sayılı İş Kanunu'nun 7.maddesine yapılan değişiklik ile ödünç ilişkisinin özel istihdam büroları aracılığıyla yapılır olması mümkün kılınmıştır (Tuncay vd.,2014:10).

İşin yapısına uygun olmak üzere ödünç iş ilişkisi kanalıyla yapılan geçici çalışmayla zamansal ve mekânsal esneklik sağlanabilmektedir (Başdoğan,2015:28). Ödünç (geçici) iş ilişkisi kanunda detaylı bir şekilde düzenlenmiş olup, süresi ve yapılış şekli açıkça ifade edilmiştir. Bu modelde işçinin rızası yazılı olarak alınmakta ve altı ay ile sınırlanmıştır. Ödünç iş ilişkisi en fazla iki defa uzatılabilir (Kurt 2003). Bu uygulamayla işverenler ihtisaslaşmanın maliyet ve produktivite açısından olumlu etkilerinden faydalanmak istemektedirler (Arıncı,1996:98). Bu modelde işçi, işyerine ve işe ilişkin olup kusuru sebebiyle yol açtığı zararlardan geçici iş ilişkisi kurulan işverene karşı yükümlüdür (İş Kanunu Mad.7). Geçici iş ilişkisinde işçi, geçici iş ilişkisi devam ettiği sürece ana işyerine karşı olan sorumluluklarından muaftır. İşçiyi geçici olarak ödünç alan işveren bu süreçte işçiyle herhangi bir sözleşme yapmadan iş yoğunluğunu geçirebilmektedir (Zeytinoğlu 2006). Bu model çalışan için, esas işinden ve işyerinden uzak kalması ve geçici olarak çalışmaya başladığı yeni iş yerine uyum sağlayamama gibi olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Çalışanın işyerindeki sosyal ortamından uzak kalması ve geçici işte istenen başarıyı yakalayamaması kariyeri için negatif bir durumdur. Geçici süreyle çalışmak durumunda kaldığı işyerindeki

başarısızlığı, esas iş yerindeki kariyerini de olumsuz etkilemektedir (Nichols ve Suğur 2005).

3.1.2.4.Alt İşverenlik (Taşeronluk) Uygulaması

Dilimize Fransızca “tacheron” kelimesinden geçen taşeron TDK sözlükte “Büyük bir işin bir bölümünü yaptırmayı, asıl müteahhitten alarak kendisi üstelenen yüklenici” olarak tanımlanmaktadır. Yüklenici kelimesi, ticaret, hizmet veya imalatla ilgili herhangi bir işi başkasının namına yapmayı, bitirmeyi üstlenmiş olan kişi olarak ifade edilir (Püsküllüoğlu,1997:1192). Taşeronluk ise taşeronun yaptığı iş olarak tanımlanır(sozluk.gov.tr). Başka bir tanımda taşeronluk, firmaların dış kaynak kullanımını sonucu oluşan aralarındaki işçi, bilgi paylaşımını içeren yakın ilişki olarak tanımlanmaktadır (Heshmati, 2003). Halk arasında ve piyasada “taşeron” “taşeronluk” olarak geçen kavramlar, iş kanunda “alt işveren” “alt işverenlik” olarak kullanılmıştır (Şakar,2010). Türkiye’de alt işveren terim olarak pek defa kullanılmış olmasına karşın ayrıntılı olarak ilk defa 4857 sayılı İş Kanunu içerisinde tanımlanıp, detaylandırılmıştır. Bu kavram özellikle sermaye hareketlerinde yaşanan krizler ve devletin küçülme adımları çerçevesinde ortaya çıkmıştır (Çubukçu,2008).

4857 Sayılı İş Kanunu’nun 2.maddesinin 6.fikrasına göre alt işveren-alt işveren ilişkisi şöyle tanımlanmaktadır:

Bir işverenden, işyerinde yürüttüğü mal veya hizmet üretimine ilişkin yardımcı işlerinde veya asıl işin bir bölümünde işletmenin ve işin gereği ile teknolojik nedenlerle uzmanlık gerektiren işlerde iş alan ve bu iş için görevlendirildiği işçilerini sadece bu işyerinde çalıştıran diğer işveren ile iş aldığı işveren arasında kurulan ilişkiye asıl işveren, alt işveren ilişkisi denir.

Kanunda asıl işveren-alt işveren ilişkisinin oluşması gereken şartlar şu şekilde belirtilmiştir;

- “Asıl işverenin kendi işyerinde faaliyet gösteriyor olması,
 - Alt işverenin asıl işverenin işyerinde işçi çalıştırıyor olması,
 - İşyerinde yürütülen mal ve hizmet üretimine ilişkin yardımcı işler
 - Asıl işin bir kısmında işletmenin ve işin gereği ile teknolojik nedenlerle işler
 - Alt işverenin işçilerinin daha önce asıl işverenin işçileri olarak çalışmış olmaları halinde haklarının kısıtlanamayacağı
 - Alt işverenin işçilerinin sadece asıl işverene ait işyerinde çalıştırılması”
- (Koç,2016:68-69).

Alt işveren sistemine göre işçiler, alt işveren tarafından işe alır. Alt işveren işe alımlar tamamlandıktan sonra daha büyük işletmelerle ya da asıl işverenlerle bağlantı sağlarlar. Yapılan asıl işveren-alt işveren sözleşmesi ile iş ilişkisi kurulduktan sonra işçi maaşını alt işverenden alırken, asıl işverenin firmasında çalışmaktadır (Bakır,2018). Taşeronluk denilince ilk akla montaj, maden, inşaat, tersane, belediye işçileri, çağrı merkezi elemanları, vasıflı-vasıfsız ve yarı vasıflı işçiler gelmektedir (Yücesan-Özdemir,2010)

Alt işverenlik sistemi asıl işveren konumundaki işletmelere; çalışma sürelerinin arttırılabilmesinde, fazla mesai ücretlerinde, maaş dışındaki sosyal destek ödemelerinde, arz ve talebe izin dönemlerinde veya gerekli dönemlerde işçi sayılarının artırılıp azaltılmasında önemli bir esneklik sağlamaktadır (Kaya,2015:259). Bunun yanı sıra alt işverenlik sistemi; emeklilik, hizmet içi eğitim, sosyal sigorta ödemeleri ve iş kazaları gibi gelir azaltıcı unsurların azaltılmasına fayda sağlar. Bunun yanı sıra grev riski, sendikal sorunlar da yoktur (Thebaud-Mony, 2017:34).

3.1.3.Esnek Çalışmanın Faydalı ve Zararlı Yönleri

Herkesin yararına olacak zamanda ve mekânda insanları istihdam etme kabiliyeti olarak ifade edilen esnek çalışmanın (Pettinger, 2002) işveren ve işçi için olumlu ve olumsuz pek çok farklı yönü vardır.

3.1.3.1.Esnek Çalışmanın İşverenler Açısından Olumlu ve Olumsuz Yönleri

Kişisel bilgisayarların, internetin, e-postanın, geniş bant bağlantısının, dizüstü bilgisayarların, cep telefonlarının, bilişiminin ve görüntülü telefonların ortaya çıkışı neticesinde 2000’li yıllarda esnek çalışma modellerine olan talebi artırdı. Bu da çalışanlarda “işimizi yapmak için gerçekten bir ofiste birlikte olmamız gerekiyor mu?” sorusunu gündeme getirdi (Chouldhury,2020). Esnek çalışma, çalışanların değişen ihtiyaçlarını karşılamak, motivasyonlarını artırmak için bir araç olarak tanımlanıp, gerekli düzenlemelerin yapılmasıyla işletme maliyetlerinin düşürülmesi olarak tanımlanmakta (Cairs ve Beech 1999:19) iken işletmeler tarafından tercih sebepleri ve sakıncaları aşağıdaki gibi tablolştırılmıştır.

Tablo 3.1. Esnek Çalışmanın İşverenler Tarafından Tercih Sebepleri ve Sakıncaları (Yücel, 2017)

İşverenler Tarafından Tercih Sebepleri	İşverenler İçin Sakıncaları
Maliyet	Düşük kalifiye personel
Verimlilik	Yüksek işgücü devri
Üretimin sürekliliği	Düşük personel bağımlılığı
İşçi sayısını ayarlayabilme/piyasa şartlarına uyum	Özen/İhtimam eksikliği
Düşük devamsızlık	Motivasyon sağlama problemleri
İstihdam yaratma	Personeli elde tutma güçlüğü

Karlılık temelli kurulan işletmeler, çalışanları ile aracısız ilişkiler kurup, çalışanlarının daha verimli, daha esnek ve daha katılımcı olarak üretime katılmaları için yeni esnek çalışma sistemleri benimsemişlerdir (Seyyar,1998:1). İşletmeler için maliyetleri azaltabilmek, verimliliği arttırabilmek karlılık için önemli kalemlerindendir. İşletmeler gayrimenkul maliyetlerini azaltabilir ya da ortadan kaldıracaktır. Örneğin, daha az ofis personeli, daha az kâğıt, daha az elektrik-su kullanımı daha düşük gayrimenkul maliyetleri anlamına gelir (Choudhury,2020). Esnek çalışmanın diğer olumlu yönleri, çalışan devir hızlarında düşüş, engelli istihdamında kolaylık, ulaşım masraflarında tasarruf (Uyargil 2008:94), devamsız gün sayılarının, hastalık ve fazla çalışma ödemelerinin azalması ve çalışan verimliliği ile iş tatmininin artmasıdır (Rao, 2004:500). Kriz dönemlerinin daha rahat atlatılabilmesi ve rekabet üstünlüğü de esnek çalışmanın işverenler açısından yararları arasında sayılmaktadır (MESS 2002:14-15). İş görenlerin işyerinde çalıştığı süre içinde iş kazası riski ile karşı karşıya durumunun, esnek ya da evden çalışma halinde ortadan kalktığı söylenebilir (MESS 2002:14-15).

Yukarıda sıraladığımız olumlu etkilerin yanı sıra esnek çalışmanın işletmeler için olumsuz etkileri de vardır. Uzaktan çalışmanın kurumlarda gelişimi yavaşlatarak koordinasyonsuzluğa neden olacağı ve özellikle evden çalışmada doğru zamanda hızlı karar alma mekanizmalarının çalışmayacağı böylelikle de karar verme süreçlerinin uzayabileceği ifade edilmektedir (Guthrie 1997). Çalışanların yüz yüze iletişiminin azalması daha çok koordinasyona gerek olmasına, ayrıca her iş tipi için de uygun olmayıp, zaman zaman bazı çalışanlarca kötüye kullanıma sebebiyet verebileceği ifade edilir (Rao 2004:500). Bu kötüye kullanımlar işletmelerde kayıplara yol açacaktır. Esnek çalışmanın özellikle ev ortamında çalışmanın verdiği konfor ve rahatlık

çalışanlarda performans düşüklüğüne sebep vererek şirket verimliliğinin azalması yönünde etki edecektir (Herry ve Noon 2008). Ayrıca tamamen uzaktan çalışma modellerini seçen şirketlerin kurumsal verileri ve müşteri datalarını korumak için çok yatırım ve efor sarf etme zorunluluğu vardır (Choudhury,2020).

Bazı araştırmalarda uzaktan çalışma modellerinin çalışanlarda daha düşük iş tatmini, daha düşük örgütsel bağlılık, iş yaşam dengesini sağlayamama sonucu daha fazla çatışma eğilimi, yöneticiler ve iş arkadaşları ile iletişimsel kopukluk olumsuz ilişkiler, daha fazla çalışma saati, tatillerde dahi çalışma ihtiyacının oluştuğu görülmüştür (Prutchno ve diğ, 2000).

3.1.3.2.Esnek Çalışmanın Çalışanlar Açısından Fayda ve Zararları

Dünya dönüyor, sebzeler-meyveler daha hızlı büyüyor, diziler filmler telefonlardan izleniyor, tek tuşla ekmeğiniz-yemeğiniz kapınıza geliyor, Mars'a uzay araçları gönderiyorken tabi ki de çalışma hayatımız, çalışmaktan beklentilerimiz aynı kalamazdı. Ve buna bağlı olarak daha az çalışıp, daha çok boş zaman isteyen ve bu boş zamanlarını sosyal aktivitelerle değerlendirip, ailesiyle ve çevresiyle daha çok vakit geçirmek isteyen çalışanların sayısı artmıştır (Tregaskis vd.,1998:70-73).

Tablo 3.2. Çalışanlar Açısından Esnek Çalışmanın Tercih Sebepleri ve Sakıncaları (Yücel,2017)

Çalışanlar İçin Tercih Sebepleri	Çalışanlar İçin Sakıncaları
İşsiz kalmama	Düşük Gelir
Aileye-kendine zaman ayırma isteği serbest zaman/sosyalleşme	Teşvik olmaması
Eşzamanlı olarak eğitime devam edebilme imkânı	Kötü vardiya düzenlemeleri
Sağlık problemleri	İletişim eksikliği
Çocuk ve yaşlı bakımı	Düşük saygınlık
Geçici olarak düşünme	İş yoğunluğu
Finansal gereklilikler	Emeklilik haklarının etkilenmesi
İş tatmini	Sıkı denetimler
Daha az stres	
Yeni iş imkânları	
Aile dostu bir çalışma şekli olması	
İş değişiklikleriyle işi ilgi çekici hale getirmesi	

Esnek çalışmanın çalışanlar için olumlu yönleri şu şekilde sıralanabilir:

- Esnek çalışma modelleri ile özellikle uzaktan çalışma ile çalışanlar coğrafi esnekliğe sahip olurlar yani kendi tercih ettikleri yerde yaşayıp ister evde ister parkta ister bir kafede işe gidip gelme zorunluluğu olmadan çalışabilirler. Bu da iş yaşam dengesine olumlu katkı yapar (Choudhury,2020). Ayrıca özellikle büyük şehirlerde işe gitmek için katlanılan trafik, gürültü ve karmaşa insanları yorarak stres düzeylerini artırır. Ancak çalışan esnek çalıştığında özellikle evden çalıştığında bütün bu stres kaynaklarından uzak kaldığından iş verimliliğinin de arttığı gözlenmektedir. Çalışan verimli olduğu saatlere göre çalışma programını düzenleyebilmektedir (Yavuz 1995:21).

- Esnek çalışma iş görenlere kriz dönemlerinde iş güvencesi, iş yaşam dengesinde kolaylıklar sunarak kendine daha fazla zaman ayırabilme ve iş yoğunluğuna bağlı olarak kendi programını oluşturma imkânları sağlar (MESS 2002:14-15). Esnek çalışma modellerinin en önemli faydalarından birisi, kariyerinin orta veya son safhasında olan, kariyer platosu sorunu yaşayan çalışanların iş motivasyonunun ve iş tatmin düzeylerinin artırılması ile onlardan organizasyonlara sağlanacak katkının artırılması için iş genişletme, iş zenginleştirme, kariyer molaları ve beceriye dayalı ücret gibi uygulamaların kullanılma olasılığını sağlamasıdır (Pynes 2009:32).

- Esnek çalışma şekillerin bir diğer faydalı yanı çalışanların kadınların daha rahat çocuk sahibi olabilmelerine imkân sağlamasıdır. Yapılan araştırmalara göre esnek çalışan bireylerin esnek çalışmayanlara göre daha çok ve daha rahat çocuk sahibi oldukları gözlenmiştir (Ekonomi 1995:60).

- Esnek çalışma modellerinin özellikle çalışan kadınların, iş yaşam dengeleri için oldukça yararlı olduğu çocuk bakımı ve iş hayatını dengelemede fayda sağladığı bilinmektedir (Michael 2004).

Esnek çalışma modellerinin yukarıdaki olumlu yönlerinin yanında olumsuz yönleri de vardır. Bunlar şöyle sıralanabilir:

- Esnek çalışma nedeniyle çalışanların gelir düzeylerinde düşüşler görülebilmektedir. Klasik çalışma şekillerinde görülen ek mesai ücretleri, yemek, yol ve harcırah ödemelerinin esnek çalışanlarda olmayışı bu düşünün sebeplerindendir (Rao 2004:500).

• Esnek çalışma modellerinden uzaktan çalışma, özellikle evden çalışma modelini kullanan çalışanlarda, iş ortamından uzak kalmanın etkisiyle kendini yalnız hissetme ve iş arkadaşları ile yakın ilişkiler kuramama ve odaklanamama sorunlarını doğurmaktadır. Bu da çalışanın iş verimliliğini düşürmektedir (White 1999).

• Kimi araştırmalarda uzaktan çalışma modellerinin çalışanlarda daha az örgütsel bağlılık, daha düşük iş tatmini, iş arkadaşları ve aile ile daha fazla çatışma sonucunda olumsuz ilişkiler, daha fazla çalışma eğiliminin (tatillerde bile) ortaya çıktığı gözlemlenmiştir.

• Esnek çalışma modelleri uygulanan iş yerlerinde esnek çalışan personel ile tam gün ofiste çalışan personel arasındaki ilişki olumsuz etkilenebilir. Zira ofiste çalışan personel kendisini daha fazla çalışan olarak addedip, esnek çalışana karşı olumsuz duygular geliştirebilir (Kurdan ve Bailey,1999:59-60).

3.2.Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler, Örgütsel Bağlılığın Önemi

Bu kısımda, şirketler için her geçen gün giderek önemi artan örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel bağlılığa etki eden faktörlere ve son olarak örgütsel bağlılığın önemine değinilmiştir.

3.2.1.Örgütsel Bağlılık Kavramı

TDK sözlükte bağlılık kavramı: bağlı olma hali, birine karşı sevgi, saygı ile yakınlık duyma ve gösterme, içten bağlılık(sadakat) olarak tanımlanmaktadır. Örgüt ve bağlılık kavramlarından yola çıkan örgütsel bağlılık kavramının tek bir tanımı olmayıp, pek çok farklı tanımı bulunmakta olup, bunlardan bazıları şöyledir:

Örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyetini azaltıp, çalışan performansını artırarak verimliliğin artmasına katkı sağlayan, örgüt etkinliği olarak tanımlanır (Al-Hussami,2008).

Örgütsel bağlılık, örgüte ait değerlerin ve hedeflerin yüksek bir inançla benimsenmesi, örgüt yararı adına daha fazla çaba sarf edilmesi ve güçlü bir örgütte kalma isteği olarak ifade edilir (Allen ve Meyer 1990:1).

Balay (2000:3) örgütsel bağlılığı, bir kimsenin bağlı olduğu örgütün hedef ve değerlerine taraf olup, aktif bir biçimde katılması, bağlanması olarak tanımlar.

Örgütsel bağlılık başka bir tanımda, çalışanların belirli örgütlerle kurduğu kimliksel birlik ve birliktelik ile bağlılığın birleşimi olarak ifade edilir (Leong ve arkadaşları 1996:1348).

Çetin (2011) örgütsel bağlılığı, örgütün amaçlarını ve değerlerini kabul edip, benimseme ve bu amaç ve değerlere yönelik güçlü bir inanç ile örgüt için beklenilenden çok daha fazla çaba ve azim göstererek örgütten ayrılmama yönünde güçlü bir arzu olarak tanımlamaktadır.

3.2.2.Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler

Örgütsel bağlılık, çalışan performansı başta olmak üzere, devamlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti gibi işletmeler açısından hayatı öneme sahip pek çok konuyla ilişkili olduğun pek çok araştırmaya konu olmuştur. Bu araştırmalarda örgütsel bağlılığa etki eden faktörler farklı farklı sınıflara tabi tutulmuşlardır. Çalışan bağlılığına etki eden faktörler yapılan sınıflandırmalar temel alınarak 3 farklı şekilde ayrılmıştır. Örgütsel, kişisel ve örgütten bağımsız (Oliver,1990:513).

Tablo 3.3. Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörlerin Sınıflandırılması

Örgütsel Faktörler	Bireysel Faktörler	Örgüt Dışı Faktörler
İşin Niteliği	Yaş	Piyasa Durumu
Ücret Düzeyi	Cinsiyet	Şirketin Hacmi
Yönetim Tarzı	Medeni Durum	İşsizlik
Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği	Eğitim	Yeni İş Bulma İmkânları
Örgüt Kültürü	Kıdem Düzeyi	

*Tablo tarafınca oluşturulmuştur.

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler: işin niteliği, ücret düzeyi, yönetim tarzı, rol çatışması ve rol belirsizliği ve örgüt kültürü olarak sıralanmaktadır.

İşin niteliği, örgüt içinde ve örgüt dışında çalışanların yaptıkları işlerin onlar üzerinde yarattıkları etkiler olarak ifade edilir. İşin genel özellikleri: kolaylık-zorluk seviyesi, çalışan ve iş uyumu, işin çalışana sağladığı motivasyon, örgüte karşı aldığı sorumluluklar ve kendisine verilen yetkiler çalışanın örgüte karşı olan bağlılığını etkilemektedir. Kişinin işini yaparken ki serbestisi yani yöneticilerinin kendisinin sürekli takip etmemeleri, kendisinin başkasının sürekli bir denetimine tabi tutulmasına gerek olmadığının kendisine hissettirilmesi onu işini daha saygılı yapmasına ve

örgütüne olan güveninin artmasına neden olur. Bu da örgütsel bağlılığı artırır (Bülbül 2007:32; Gümüş ve Sezgin, 2012:112).

Ücret düzeyi, çalışanın örgütsel bağlılığını etkileyen faktörlerden biridir. İnsanların birincil ihtiyaçlarından olan beslenme, barınma, giyinme ihtiyaçları için gelir kaynağına gereksinimleri vardır. Çalışanlar için bu ücrettir. Ücretin de çalışanlar için farklı anlamları, önemi vardır. Bir çalışan için ücret içinde bulunduğu toplumdaki saygınlık statüsü için önem arz ederken; bir başkası için bakmakla sorumlu olduğu bireyler ve tüketim ihtiyaçları için önemlidir. Çalışan fark etmeksizin oluşturulmuş olan adil bir ücret politikası örgütsel bağlılığı artırıcı etki yapacaktır. Aksi durumda kişi, aldığı ücreti çalışama arkadaşları ile kıyaslayacak ve sonucunda örgütüne güveni azalacak, performansı düşecek ve örgütsel bağlılığı azalacaktır (Bülbül 2007:38).

Yönetim tarzı, çalışanları davranışlarını, örgütsel bağlılıklarını etkileyen bir başka etmendir. Yapılan literatür çalışmalarında aşırı merkezîyetçi, çalışanlara saygı göstermeyen yöneticilerin örgütsel bağlılığı azaltıcı etki ettiği görülmüştür. Aksi durumda ise çalışanlara işlerini yaptıkları sıra inisiyatif verilmesi ve onların dinlenmesinin örgütsel bağlılığının olumlu yönde etkilendiği tespit edilmiştir (Balkan 2018:147). Lok ve Crawford (1999:370) sonuç olarak katı yönetim uygulamalarının örgütsel bağlılığa zarar verdiğini, esnek yönetim ve iş uygulamalarının örgütsel bağlılığı artırdığını ifade etmişlerdir.

Rol çatışması ve rol belirsizliği örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer örgütsel faktördür. Rol, çalışanın işin yapılışı esnasında üzerine düşen görevler, sorumluluklar bütünü, işverenin kendisinden beklediği etkidir. Rol belirsizliği iş akışını, çalışan performansını, ödül ve cezaları, işin çıktılarını etkiler. Yetirince açık ifade edilmeyen roller, iş için yetersiz bilgi birikimine sahip olamayan çalışanın rol algılamasında sorunlar oluşmasına ve karışıklıklara neden olur. Bu çalışmada beceri, yetenek ve zaman kaybıyla birlikte işin başarısız sonuçlanmasına neden olur (Atay ve Gerçek, 2017:322). Rolün gereklerinin kendi içinde çelişkiler barındırması iş gören için rol çatışmasına sebep olmaktadır. Rol çatışması genellikle aynı anda iki farklı rolü üstlenmiş olması ve her ikisinin koordinasyonu ve yürütülmesi sırasında hangisine öncelik verileceği ya da daha çok ağırlık verileceği konusunda ortaya çıkmaktadır. Bu durumun sıklığı çalışan üzerinde işini yerine getirememesi neticesinde stres ve olumsuz davranışlar göstermesine neden olur. Bu da örgütsel bağlılık düzeyini olumsuz etkiler (Ülbeği vd.2017:340-341)

Örgüt kültürü, çalışanların örgütün işleyişini anlamalarını kolaylaştıran, örgütteki nasıl davranmaları gerektiğine dair kuralların, inanç ve değerlerin bütünüdür (Deshpande ve Webster,1989:5)örgüt kültürü, çalışanların davranışlarına yön veren değerler ve kurallar olarak tanımlanır(Luthans,2011:72).Örgüt kültürü, her örgütün veya kurumun ruhunu, kişiliğini sembolize eder ve onu diğerlerinden farklı kılar (Smircich,1983:345).Bu özellikleriyle çalışanların örgütsel bağlılığında örgüt kültürünün de etkisi vardır. Örgütte herhangi bir şekilde yazılı olmayan ancak tüm çalışanlarca kabul edilen değerler olarak örgüt kültürü, çalışanlarca ne kadar etkileşim haline sokulabilirse o kadar çok örgütsel bağlılığı artırmaktadır (Çavuş ve Gürdoğan, 2008:32; Yücel ve Koçak,2014:60).

Örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel faktörler: yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim ve kıdem düzeyi olarak sıralanabilir.

Yaş faktörünün örgütsel bağlılıkla ilişkisine dair pozitif yönlü ya da negatif yönlü olduğuna dair farklı kanılar bulunmaktadır. Bir görüşe göre çalışanlarının yaşlarının artması ile örgütsel bağlılığın da arttığı yönündedir. Bireylerin yaşlandıkça, örgütten sağladıkları kazanımlarının artmasına bağlı olarak örgütsel bağlılıklarının da arttığı görülmektedir (Cohen,1993). Yaş faktörü örgütsel bağlılığı, işten ayrıldığı takdirde iş bulabilme durumuna bağlı olarak etkilemektedir(Sökmen,2014). Daha önce hiç çalışmamış ya da az çalışmış gençlerin iş bulma imkânlarının sınırlı olması ve bulduklarında da kendilerini ayrıcalıklı hissetmeleri sebebiyle örgütsel bağlılıklarının artacağı söylenmektedir. Buna gençlerin iş hayatına atılıp çalışmak için hevesli olmaları ve çalışmak için yüksek motivasyona sahip olmaları eklenebilir (Balkan,2018:122-123).

Cinsiyet faktörü de hakkında fikir birliğine varılamayan konulardan birisidir. Bazı araştırmacılar, cinsiyet faktörünün örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olmadığını ileri sürerken (Fry, Grenfeld 1980, Cromie 1981), bazı araştırmacılar erkeklerin örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğunu ileri sürerken, bazı araştırmacılar kadınların örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğunu savunmuşlardır (Gümüş ve Sezgin, 2012:109).

Kadınların çalışanların, erkeklere göre daha yüksek örgütsel bağlılıklarının olduğunu ifade eden araştırmalara göre (Bülbul 2007:28; Angle ve Perry,1981:7):

- Kadın çalışanların, erkek çalışanlara nazaran iş değiştirmek konusunda daha istikrarlı olmaları dolayısıyla örgütlerine daha çok bağlıdırlar.

- Erkek çalışanlara göre kadın çalışanların iş hayatına daha geç katılıyor olmaları, yükselme imkânların daha kısıtlı olması sebebiyle erkeklere kadınların daha fazla çaba göstermelerinin gerekmesinin örgütlerine bağlılıklarının arttığı ifade edilmiştir.

Erkek çalışanlarının örgütsel bağlılıklarının kadın çalışanlara göre daha yüksek olduğunu ifade eden araştırmacılara göre:

- Erkek çalışanların kadın çalışanlara kıyasla iyi pozisyonlara daha kolay ulaşarak, daha yüksek ücretler alabiliyor olmalarının örgütsel bağlılıklarını arttırdığı ileri sürülmektedir (Sökmen,2014).

- Kadın çalışanların toplumsal ve kültürel yapının da etkisiyle aile içi rollerine erkek çalışanlara göre daha fazla önem veriyor olmalarının örgütsel bağlılıklarını düşürdüğü ifade edilmektedir (Binici 2010).

Medeni durum bir diğer bireysel faktördür örgütsel bağlılığa etki eden. Evli olan bireylerin, bakmakla yükümlü oldukları ailelerinin varlığı, işsiz kalmaktan kaçınmalarına neden olurken; bekâr bireylerin büyük çoğunluğunun bakmakla yükümlü oldukları kişilerin olmaması onların evli bireylere göre daha kolay işten ayrılma risklerini doğurmaktadır. Buna bağlı olarak bekârların örgütsel bağlılıkları daha düşüktür (Hrebiniak ve Alutto, 1972:562).

Örgütsel bağlılığa etki eden bir diğer bireysel faktör eğitimidir. Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki vardır (Joiner ve Bakalis,2006:441). Eğitim düzeyi arttıkça iş bulma imkanları da artmaktadır. Çalışanların eğitim seviyeleri arttıkça, örgütlerin onlardan beklentileri de artmakta ve daha çok sorumluluk yüklemektedir. Bireysel sorumluluk düzeyinin artması örgütsel bağlılığı azaltıcı etki yapmaktadır. Tam tersi eğitim seviyesi düşük çalışanların, işlerini kaybetmeleri halinde tekrar iş bulma imkânları daha kısıtlı olduklarından örgütsel bağlılıkları daha yüksektir (Çöl ve Gül,2005).

Örgütsel bağlılığa etki eden son bireysel faktör kıdem düzeyidir. Çalışanların işyerlerindeki çalışmaları ve kıdem düzeyleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki pozitif yönlü olarak yorumlanmaktadır. Çalışanlar hizmet süreleri, tecrübeleri yetkileri arttıkça, daha çok emek harcadıkça iş yerlerinden daha fazla gelir elde edecek ve örgütlerine karşı daha sorumlu hissedeceklerdir. Bu da örgütsel bağlılıklarını

artıracaktır. Tersi durumda örgütsel bağlılık düzeyleri daha düşük olacaktır (Uygun 2007: Gümüş ve Sezgin,2012: 111; Balkan 2018:124).

Örgüt dışı faktörler, örgüt ve çalışan dışında kalan örgütün bulunduğu konum, kültür ile faktörlerdir. Bu faktörler piyasa durumu, şirketin hacmi, işsizlik ve yeni iş imkânlarıdır. Örgütün içinde bulunduğu piyasanın durumu ve onunla bağlantılı olarak piyasadaki iş fırsatlarının azlığı çokluğu çalışanların örgütsel bağlılığını etkilemektedir. İş bulma imkânlarının kısıtlı olması çalışanların örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkileyecektir (Balay,2014:75). Örgütün kurulduğu ülkenin genel kabulleri, kültürel yapısı da örgütsel bağlılığa etki etmektedir. Japonya, Türkiye ve Almanya tamamen farklı kültürel alt yapıya sahip olup, iş yapış biçimleri, işe alım, performans ve ücret sistemleri buna göre farklılık göstermektedir. Örgütsel bağlılıkta ülkesel kültürün etkisi oldukça önemlidir (Balkan,2018:209-210).

3.2.3. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Günümüz üretim sistemlerinde hızlı veri akışları, robotlar, yapay zekalar, otonom üretim bantları konuşulup, ülkeler endüstri 4.0'ı tamamlandı hızla endüstri 5.0'ı yakalanmak için yarış içindeyken hala üretimin ve tüketimin merkezinde insan vardır. Ayrıca firmaların inovasyon, gelişim ve istikrar sağlayabilmek için en önemli kaynağı insandır. Bu da kaliteli, yetişmiş, tecrübeli insan kaynağının örgüte bağlılığının önemini artırmaktır. Bu noktada örgütsel bağlılığın önemi şöyle sıralanabilir:

- Çalışan ve örgüt arasında gelişen örgütsel bağlılığın, örgütsel performansı olumlu yönde etkilediği düşünülmekte, ürün ve hizmet kalitesinin artışında önemli katkıların olmasının yanı sıra örgütçe istenmeyen devamsızlık, işe geç kalma ve işten ayrılma gibi olumsuz sonuçları azalttığı varsayılmaktadır (Bayram,2005:125, Güney,2007:235).

- Örgütler başarılı bir biçimde devamlılıklarını sağlamak istiyorlarsa iş görenlerinin örgütsel bağlılığını artırmak durumundadırlar (İnce ve Gül,2005).

- Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların örgütte kalma isteği var olup, daha sıkı çalışırlar ve örgütün etkinliğini artırmak için katkı sağlarlar (Karahana,2008).

- Örgütsel bağlılığın, çalışanların moral ve motivasyonlarını artırarak örgütsel başarıyı tetiklediği ifade edilir (Doğan ve Demiral,2009:59).

•Örgütsel bağlılık ve performans arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı ve örgütsel bağlılığın çalışanların fedakârlık ve dürüstlük gibi örgütsel vatandaşlık duyguları ile olumlu etkisi olması (Bayram,2005:126-127).

3.3. İş Tatmini Kavramı, İş Tatminine Etki Eden Faktörler, İş Tatminin Önemi

Bu bölümde bir önceki bölümde detaylı olarak incelenmiş olan örgütsel bağlılık konusunun hem nedeni hem sonucu olan iş tatmini kavramı üzerinde durulmuştur. İş tatmini, şirketler için performans, personel devamlılığına örgüt bağlılığı, örgütsel davranışa etkilerinden dolayı önem arz etmekte olup, nedenleri ve önemi incelenmiştir.

3.3.1.İş Tatmini Kavramı

İş tatmini kavramı, iş ve tatmin kelimelerinden oluşmaktadır. Tatmin kelimesi Arapça kökenli olup; doyum, istenilen bir şeyin ya da amacın gerçekleşmesini sağlama ve gönül doygunluğu anlamlarına gelmektedir(sozluk.gov.tr.). İş tatminin ise pek çok farklı tanımı bulunmakla birlikte en yaygın olanları şu şekildedir:

•İş görenlerin, yaptıkları işlerinden sağladıkları memnunluk ya da memnuniyetsiz halidir (Silah, 115).

•Locke 1976'da yaptığı iş tatmini tanımında “kişinin işini değerlendirmesi sonucu ortaya çıkan keyifli ve olumlu duygusal durum” ifadesini kullanmıştır.

•İş tatmini kavramı, çalışanların çalışma saatleri ile ilgili tavır ve davranışlarına sebebiyet vermesinin yanı sıra ücretleri, yöneticileri, mesai arkadaşları ve işin kendisiyle ilgili tavır ve davranışlarını da içermektedir (George ve Jones,2008).

•İş tatmini, çalışanların mesai arkadaşları ile birlikte örgüt içinde ortaya çıkardıkları olumlu katkı ile hissettikleri manevi tatmin ile örgütten sağlanan maddi ve manevi kazanımlardır (Asunakutlu ve Avcı,2010:97).

Bu tanımlardan yola çıkarak iş tatminin üç boyutu olduğu ifade edilmektedir (Şimşek,1995):

•İş tatmini, yapılan işe karşı gösterilen duygusal tepkidir.

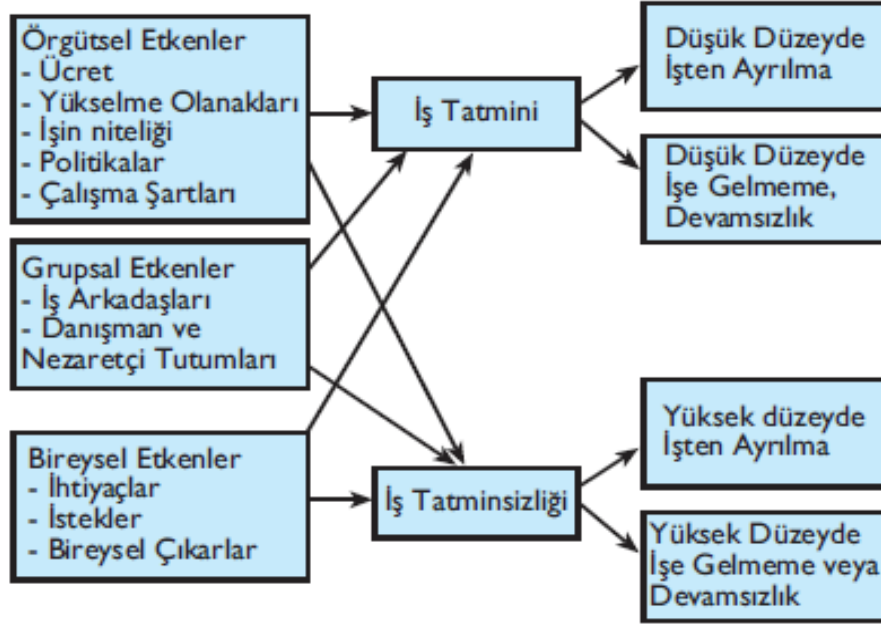
•İş tatmini, genellikle çalışan beklentilerinin ne kadarının karşılandığıyla ilgilidir.

•İş tatmini; işin kendisi, yöneticilerin seçtikleri yönetim tarzı, maaş sistemi, iş arkadaşları, kariyer yolu vb. gibi birbiriyle bağlantılı iş tutumlarını temsil eder.

3.3.2. İş Tatminine Etki Eden Faktörler

Örgütlerde yöneticiler, kısa, orta ve uzun dönemli hedeflerine ulaşmak için uygulayıcı konumundaki insan kaynağının planlaması için çalışanlarının iş tatmin düzeylerini bilmek isterler. İş tatmininin etkileyen faktörler Tablo 3.4'de: örgütsel faktörler, bireysel faktörler ve grupsal faktörler olarak aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 3. 4. İş Tatminine ve İş Tatminsizliğine Etki Eden Faktörler (Moorbead ve Griffin, 1989)



Bireysel faktörler: yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim seviyesi, kıdem olarak sıralanmaktadır.

Yaş ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu yapılan araştırmalarda tespit edilmiş olup; yaşlı çalışanların ve genç çalışanların iş tatmin düzeyleri kıyaslandığında: genç çalışanların iş tatmin seviyelerinin yaşlı çalışanlara göre daha düşük olduğu ifade edilebilir (Kuzugil,2012).

Cinsiyet ve iş tatmini arasında olumlu ya da olumsuz ilişkinin varlığı konusunda fikir birliği bulunmayıp, yapılan incelemeler üç farklı sonucu göstermiştir (Sığırı ve Basım,2006). Birinci görüş kadınların iş tatmin seviyelerinin daha yüksek olduğunu ifade eden; ikinci görüş erkeklerin iş tatmin seviyelerinin kadınlardan daha yüksek olduğunu savunurken; üçüncü görüş erkek ve kadınların iş tatmin düzeylerinde bariz bir fark olmadığını ifade etmektedir (Çelik ve Demir,2020:31).

İş tatmini ve medeni durum arasında ilişki hakkında ekseriyetle evli çalışanların iş tatmini seviyelerinin daha yüksek, bekâr çalışanların ise iş tatmini seviyelerinin daha

düşük olduğu yönünde bulgular tespit edilmiştir (Telman ve Ünsal,2004 alıntı Keller,1983).

İş durumu ve çalışan performansı eğitim düzeyi tarafından etkilenmektedir (Silah,2001). Araştırma sonuçlarına göre eğitim seviyesi düşük çalışanların iş tatmini düzeyinin daha düşük iken, yükseköğrenim seviyesindeki çalışanların iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu belirtilmektedir. Bu durum iş imkânlarının ve yüksek ücretin eğitim seviyesinin yükselmesiyle paralellik göstermesine bağlanmaktadır (Tırnak,2015). Ayrıca çalışanların eğitim seviyeleri, bilgi birikimleri ile çalıştıkları konum arasında uyumsuzluk olduğunda çalışanlar mutsuz olmakta ve iş tatmin düzeylerinde azalmaya sebep olabilmektedir (Asık,2010).

İyi bir statüdeki iş görenlerin yıllar içindeki edindikleri bilgi birikimlerinin etkisiyle karşılaştıkları sorunları daha yeni çalışanlara nazaran daha az efor harcayarak daha yüksek performansla çözmeleri işlerine karşı güdülenmelerini ve iş tatminlerini yükseltecektir (Karahana,2008).

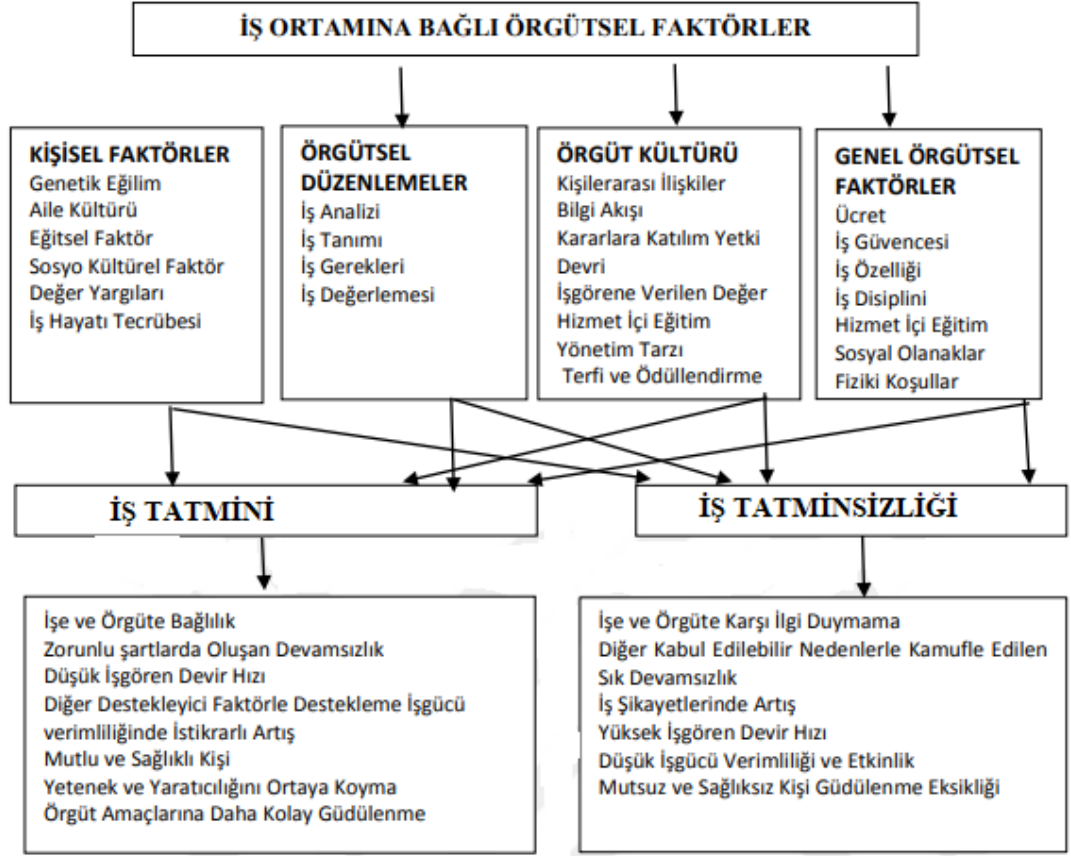
3.3.3.İş Tatminin Önemi

Dünyanın en iyi cihazları örgüt bünyesine kazandırılınsın, en iyi yöneticiler örgütün yönetimini ele alsın mevcut çalışanları güdülendirip, şirketin amaç ve hedefleri için harekete geçiremedikten sonra işe yaramazlar (Can vd.,1995:317).

İş tatmini örgütsel bağlılık ve personel verimliliği ile yakından ilişkili ve personel için bir motivasyon aracıdır. İş tatmini çalışanların devamsızlıklarını azaltarak, iş gücü devir oranını azaltıcı etki yapmaktadır (Demir,2010).

Yüksek iş tatmini çalışanın kendini örgüte bağlı hissetmesini sağlayarak, verimliliğini de artırır (Keser,2005)

Bir işletmenin kötü yönetildiğini ve artık onda bozulmaların başladığını bize en iyi iş tatminin düşük olması anlatır. İş tatminsizliği işletmeye görülen veya görülmeyen şekillerde zararlar verir. Örneğin: gizli işsizlik, ani grevler, iş yavaşlatma huzursuz iş ortamı ve disiplin sorunları, düşük verimlilik bunlardan bazılarıdır (Kahn,1973). Şekil 3.1. konunun özeti niteliğinde olup, iş tatmini ve iş tatminsizliğinin sebep sonuçlarını açıkça göstermektedir.



Şekil 3.1. İş Tatmini ve İş Tatminsizliği Sebep Sonuç İlişkisi (Akıncı, 2002)

3.4. İş Stresi Kavramı, İş Stresi Kaynakları ve Sonuçları

Bu bölümde hem örgütler açısından hem de iş görenler açısından önem arz eden iş stresi kavramı üzerinde durularak, iş stresi kaynakları ve iş stresinin yol açtığı sonuçlar incelenmiştir.

3.4.1. İş Stresi Kavramı

Günlük hayatta ya çok kullanılır ya da çok duyulur:” Çok stresliyim!”, “İşim çok stresli.” gibi cümleler. Peki, nedir bu stres, iş stresi kavramı, kaynakları nelerdir? İş nasıl etkiler? Bütün bu soruların cevaplarını bu bölümde incelenmiştir.

Stres kökeni İngilizce olan ve TDK sözlükte “ruhsal gerilim” olarak tanımlanan bir kavramdır. Stres 17.yüzyılda elem, bela, dert, felaket ve musibet kelimelerinin karşılığı olarak kullanılmıştır (Akgemci,2001:1-2). Çelikkol (2001:89) stresi kişinin karşılaştığı farklı farklı psikolojik, sosyo-kültürel ve fizyolojik etkenlere karşı göstermiş olduğu tepkiler olarak tanımlamıştır. Ruhla ilgili olması dolayısıyla her canlının şahsına münhasır bir ruhu olduğundan stresi algı düzeyleri ve kaynakları

farklıdır. Günümüzde en popüler stres kaynağı iş ve iş stresidir. Çalışanlarca ve örgütlerce üzerinde sıkça durulan iş stresi kavramı nedir peki?

İş stresi ile ilgili pek çok farklı tanım bulunmakla birlikte en basit haliyle iş kaynaklı stres olarak tanımlanmaktadır. İş stresi, mesleki stres, örgütsel stres, çalışma stresi olarak da adlandırılmakta olup; çalışanın kişisel özellikleri, yetenekleri, beklentileri ve ihtiyaçlarıyla işin gereklerinin uyuşmadığı durumlarda oluşan istenmeyen, zararlı duygusal ve fizyolojik tepkiler olarak tanımlanır (Hazell,2010:69).Bir başka tanımda iş stresi, çalışanın günlük rutininin çıkararak, ruhsal ya da fizyolojik tepkilerinde değişimlere sebep olan işle alakalı kaynakların sebep olduğu psikolojik bir durumdur(Wilson and et al:2004:574)

3.4.2.İş Stresi Kaynakları ve Sonuçları

İş stresi kişinin, işine karşı olumsuz duygularının dışı vurumunu tetiklediğinden önce iş yapış şeklini, performansını, sonra iş arkadaşlarını ve son olarak da örgütü etkilediğinden günümüzde çokça araştırılan bir kavram olmuştur. Üzerinde durulan konulardan birisi iş yerinde strese sebep olan iş kaynaklı faktörlerdir. Bunlar genel olarak şu şekilde sınıflandırılmıştır.

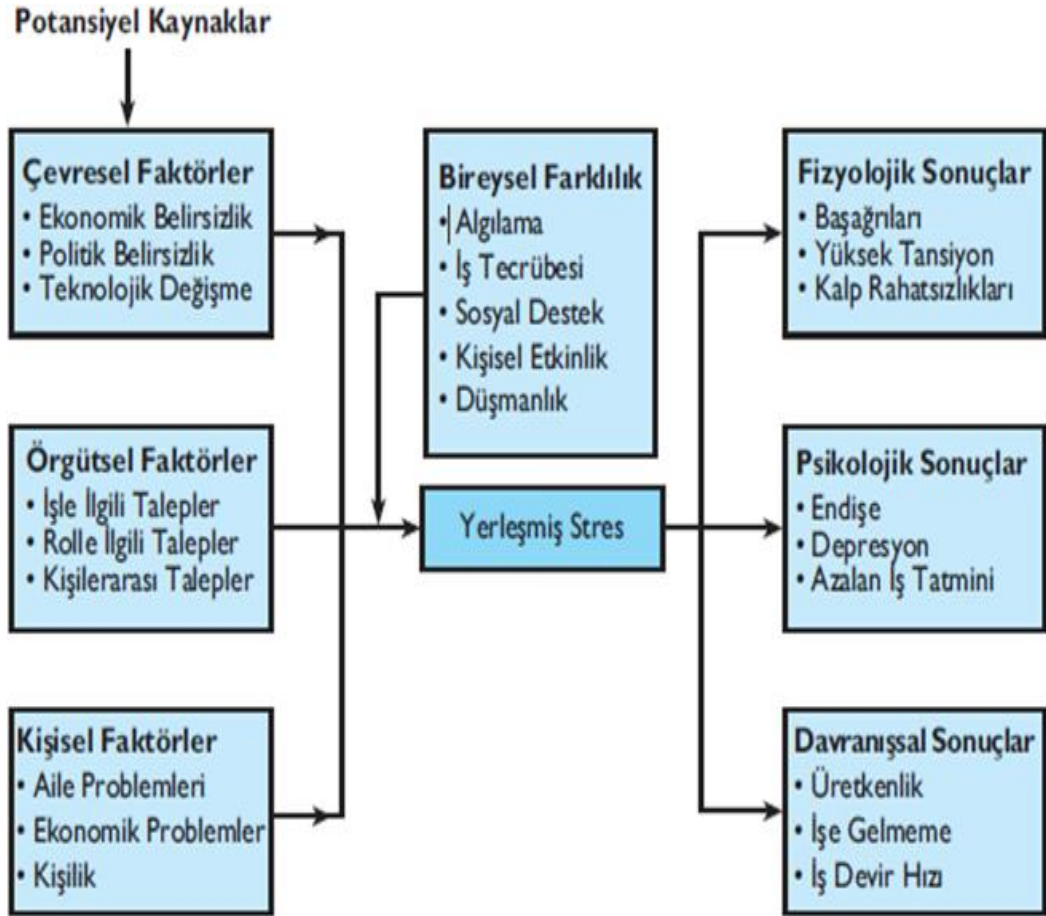
Tablo 3.5. İş Stresinin Genel Örgütsel Sebepleri (Luthans ve McGraw Hill, 2008)

Yönetim Politikaları ve Stratejileri	Örgütsel Yapı ve Dizayn	Örgütsel Süreçler	Çalışma Koşulları
Küçülme	Merkezileşme	Sıkı Kontrol	Kalabalık Çalışma Alanları
Rekabet Baskısı	Yönetici ve Çalışanlar	Aşağı Doğru İletişim	Gürültülü, Sıcak ve Soğuk Ortam
Düzenli Ödeme Planları	Rol Belirsizliği ve Çatışma	Geri Bildirimlerin Çok Az Olması	Hava Kirliliği
Vardiyalı Çalışma	Yükselme Olanaklarında Kısıtlılık	Merkezi Karar Yapısı	Kötü Koku
Bürokratik Kural ve Kaideler	Yasaklayıcı Bir Örgüt Kültürü	Kararlara Katılmama	Tehlikeli Çalışma Koşulları
Yüksek Teknoloji	Uzmanlaşma	Cezaya Dayalı Performans Sistemi	Zihinsel ve Fiziksel Baskı

			Zehirli ve Radyasyonlu Ortam
--	--	--	------------------------------

İş stresinin iş tatmini, çalışan performansı ve işten ayrılma niyetleri üzerine etkisi hakkında pek çok araştırma yayımlanmıştır. Bu araştırmalarda üzerinde uzlaşılan genel stres kaynakları ve sonuçları Tablo 3.6'da aşağıda detaylı bir şekilde gösterilmiştir.

Tablo 3.6. İnsanları Etkileyen Genel Stres Kaynakları, Bunlara Etki Eden Faktörler ve Sonuçları (Robbins ve Judge, 2011)



Stres ve iş stresine çalışanın uzun süre maruz kalmasının fiziksel ve ruhsal sağlığına zarar vereceği genel kabul görmüştür (Ertekin,1993;5) Bunun sonucunda iş tatmin düzeylerinde azalmalar, performans düşüşleri, işten kaçma, işten ayrılma niyetlerinde artma, örgütte çalışmaya sebep olabilir. Bu ortam da kişiler arasında gerilime ve de kavgalara sebep olabileceği gibi örgütsel başarıyı da önler (Şimşek vd.2006:575).

3.5. İş Güvencesi Algısı Kavramı ve Sonuçları

Bu bölümde küreselleşmeyle önemi daha da artan, daha çok tartışılan ve hakkında pek çok araştırma yapılan işten ayrılma niyeti ve motivasyonla ilişkileri irdelenen iş güvencesi algısı kavramı ve sonuçları işlenmiştir.

3.5.1. İş Güvencesi Algısı Kavramı

Küreselleşme ve teknolojinin her alanda kendini hissettirmeye başlamış olmasıyla birlikte nitelikli, kalifiye, tecrübeli, prezantabl işgücünün önemi örgütler için daha da artarken; iş görenler için de her alanda teknolojinin kullanıyor olması sebebiyle işgücüne duyulan ihtiyacın sınırlanmasıyla mevcut işlerin korunabilmesi ya da yeni iş bulma imkanlarının kısıtlanması sonucunu doğurduğundan iş güvencesi kavramının önemi daha da artmıştır. Zira insansız fabrikalar, akıllı telefonlarda şubeye gitmeden tüm bankacılık hizmetlerinin sunulabiliyor olması, şoförsüz taksiler bu konudaki güncel örneklerdendir. Peki nedir bu iş güvencesi kavramı? İş ve güvence kavramından türemiştir. Güvence kelimesinin kökü güven kelimesine dayanmakta olup; korkmadan, kuşku duymadan inanmak, bağlanmaktır (sozluk.gov.tr). Güvence kelimesi teminat, garanti anlamlarına gelmektedir (sozluk.gov.tr). İş ve güvence kelimeleri birleşerek iş güvencesi kavramını oluştursalar da temelinde bağlanmak ve garanti anlamlarını barındırmaktadır. Bununla birlikte iş güvencesi hem hukuk hem de işletme alanında farklı farklı tanımlamalara sahiptir.

Hukuk literatüründe iş güvencesi kavramı, işçi ve işveren arasında yapılan hizmet sözleşmesinin işverenin her istediğinde iptal etmesinin kanun ve kurallarla sınırlanması, yasaklaması ve hizmet sözleşmesinin iptali sonucu işçinin uğrayacağı zararları hafifleten önlemleri kapsamaktadır (Sümer,1997,5-7).

Bir başka tanımda iş güvencesi kavramı, hayatını idame ettirmesi emeğiyle kazandığı gelirine bağlı olan iş görenlerin iş akitlerinin işverenin keyfiyetiyle sonlandırılmasını önleyerek, bu ve bu gibi işlemleri sınırlandırarak engelleyen ve böylelikle işçi ve işveren arasındaki iş ilişkisinin hukuki çerçevede tutarak, iş akdinin devamlılığını sağlamayı amaçlayan koruyucu yanı ağır basan emredici hukuki düzenlemeleri içermektedir(Ağer,2006:3) Dünyada ILO'nun 158 sayılı sözleşmesi ile, ülkemizde de 4857 sayılı İş kanunda iş güvencesi için gerekli düzenlemelere yer verilmiştir.

İşletme literatüründe iş güvencesine ilişkin tanımlar genelde birbirine yakın olup, bazıları şu şekildedir. Çalışanın hali hazırda çalışmakta olduğu işyerindeki işinin devamlılığına olan inancı olarak tanımlanırken (Probst,1998); başka bir tanımda “bir kişinin, işinin geleceği hakkında hissetmiş olduğu kaygı” olarak ifade edilir (Harley ve diğerleri,1991:39). Greenhalgh ve Rosenblatt (1984) iş güvencesizliğini “tehdit altında bulunan işin devamlılığını sağlamada algılanan güçsüzlük hali” olarak tanımlarlar. Bütün bu tanımların ortak noktası olan iş görenin hissettiği kaygı, tehdit, güven ve güvencesizlik kavramlarının kaynağı örgütüne duyduğu güvendir. Örgütsel güveni etkileyen faktörler Tablo 3.7’de detaylandırılmıştır.

Tablo 3.7. Örgütlerde Güvene Etki Eden Etmenler (Demircan ve Ceylan, 2003)

GÜVENİN SEBEPLERİ	İLGİLİ ARAŞTIRMA
Geçmiş etkileşimler	Boyle ve Bonaciach,1970
Yetenek	Cook ve Wall, 1980; Good, 1988; Jones ve diğerleri, 1975; Butler, 1991; Hovland ve diğerleri,1933
Açıklık, geçmiş sonuçlar	Gabarro, 1978
Açıklık, paylaşılan değerler, otonomi	Hart ve diğerleri, 1986; Mccauleh ve Kuhnert, 1992
İnanılrlık	Johnson, George ve Swap, 1982
Yeterlilik, yardımseverlik, dürüstlük, iyi niyet	Larzelere ve Houston, 1980; Lieberman, 1981; Mishra, 1996; Ring ve Van De Ven, 1992
İletişim	Mccauley ve Kumert, 1992; Fairholm, 1994, Marlowe, 1992, Mishra ve Morrisey, 1990; Butter, 1991
Güçlendirme	Peters, 1994; Sonnenburg, 1994
Örgütsel küçülme	Mishra ve Mishra, 1994
Örgüt kültürü	Doney ve Cannon, 1998
Adalet algıları	Mayer ve diğerleri, 1995; Konovsky ve Pugh, 1994, Greenberg, 1996; Pillai ve diğerleri, 1999, Tyler ve Degeoey,1996; Ruderman, 1987; Korsgaard ve diğerleri, 1995
Dönüştürücü Liderlik	Pillai ve diğerleri, 1999; Kauzers ve Posner, 1987

İş yaşamında sosyo-ekonomik güvence iş görenlerin geleceği açısından önemli bir konumda olup, aksi durumda bir iş görenin mevcut iş yerinde kalması, işletmesine

yararlı olması ve en iyi performansla çalışması pek olası değildir (Bakan ve Büyükbeşe,2004: 37). Çalışanın işletmesine güvenmesine etki eden faktörler yukarıda sıralanmışken; işyerine bağlılığının azalmasında ise işten çıkarılma, iş kazaları, işe bağlı sağlık sorunları ve geleceğini güvence altına alamama korkusu yer alır(Agin,2010). Ayrıca işletmenin içinde bulunduğu ülkenin ekonomik durumu, işsizlik rakamları, enflasyon oranları gibi bölgesel ve ulusal değişkenlerin yanı sıra örgütün içinde bulunduğu sektörün durumu, örgütün büyüme- küçülme, devir gibi yapısında meydana gelen değişmelerle; iş görenin çalıştığı işyerindeki konumunu etkileyen kendi kişilik özellikleri(yaş, eğitim, tecrübe, mesleki pozisyon...) iş güvencesizliği algısına etki eden unsurlardır (Witte 2005:2) Savaş, salgın hastalık (Covid-19), ekonomik kriz gibi belirsizlik dönemleri de çalışanın iş güvencesizliği algısının en belirgin olduğu dönemlerdir. Bu dönemlerde çalışan iş yerinde gelecekte kendisine ihtiyaç olup olmayacağını, mevcut pozisyonunda değişiklik yapıp yapılmayacağını bilememektedir (Witte,1999:156)

3.5.2.İş Güvencesi Algısının Sonuçları

İş güvencesi ya da güvencesizliği algısı çalışan ve örgüt için kısa ve uzun dönemlerde farklı sonuçlar göstermektedir.

Tablo 3.8. İş Güvencesi/ Güvencesizliği Algılarının Tutum ve Davranışlara Kısa ve Uzun Dönemli Etkileri (Sverke, Hellgren and Naswall,2002:244)

	Bireysel	Örgütsel
Kısa Dönem	İş Tutumları -İş Tatmini -İşe Bağlılık	Örgütsel Tutumlar -Örgütsel Bağlılık -Güven
Uzun Dönem	Sağlık -Fiziksel Sağlık -Zihinsel Sağlık	İşle İlgili Davranışlar -Performans -Kurumdan Ayrılma Niyeti

Tablo 3.8.'den anlaşılacağı üzere iş güvencesi ya da iş güvencesizliği algısı kısa dönemde çalışanlar için iş tatmini ve işe bağlılık gibi bireysel tutumlar doğururken; örgütler açısından örgütsel bağlılık ve güven tutumlarının gelişmesinde etkili olmaktadır. Uzun dönemde ise iş güvencesizliği çalışanların zihinsel ve fiziksel sağlıklarına zarar vererek bozulmalarına ve de örgütler için de performans ve örgütten ayrılma gibi işle ilgili olumsuz davranışlara sebep olmaktadır (Sverke, Helgren ve

Naswall,2002:244). Ayrıca iş güvencesizliği algısı çalışan için belirsizlik algısı yaratarak, onun iş stresini artıracak bu onda kaygı, depresyon ve işten ayrılma niyetinin artması, fiziksel ve zihinsel açıdan sağlık sorunları yaşamasına sebep olurken, iş tatmininin düzeyini, motivasyonunu ve örgütsel bağlılığını olumsuz etkileyecektir (Dursun ve Bayram,2013).

3.6. İş Yükü Kavramı

Günümüzde gerek işletmelerde gerekse akademik literatürde popüler kavramlardan biri olan iş yükü üzerinde durulmuş; iş yükü kavramı, ona etki eden unsurlar ve sonuçları incelenmiştir.

3.6.1. İş Yükü Kavramı ve İş Yüküne Etki Eden Unsurlar

İnsanoğlu ister kutuplarda ister amazon ormanında ister metropollerde dünyanın neresinde doğarsa doğsun “yaşamak için çalışmak zorundadır”. Kişinin nitelikleri, bulunduğu coğrafyanın gerekleri, içine doğduğu kültürün kalıpları, iş gücü piyasanın durumu, yaşanılan ülkenin ekonomik konjonktürü kişinin işini, ücretini, çalışma şartlarını ve iş yükünü belirlemektedir. İş yükünün stres yarattığı ve bunun da tükenmişliğe, iş doyumunda azalmaya ve motivasyonda düşüşe sebep olması beklenir bir durum (Keser,2006) olup işletmeler ve bu durum çalışanlar için önem arz etmektedir. Küreselleşmenin etkisiyle, global firmaların tüm dünya çapında faaliyet gösteriyor olmaları sebebiyle artan rekabet ortamı, değişen nesillerle birlikte farklı kuşakların farklı iş anlayışları ve üzerine bir de covid-19 gibi olağan dışı durumların ortaya çıkması gibi çeşitli faktörlerin etkisiyle iş yükü kavramı tartışılıp, konuşulmaya devam etmektedir. İş yükü kavramının farklı farklı tanımları bulunmaktadır. Bunlardan bazıları şu şekildedir:

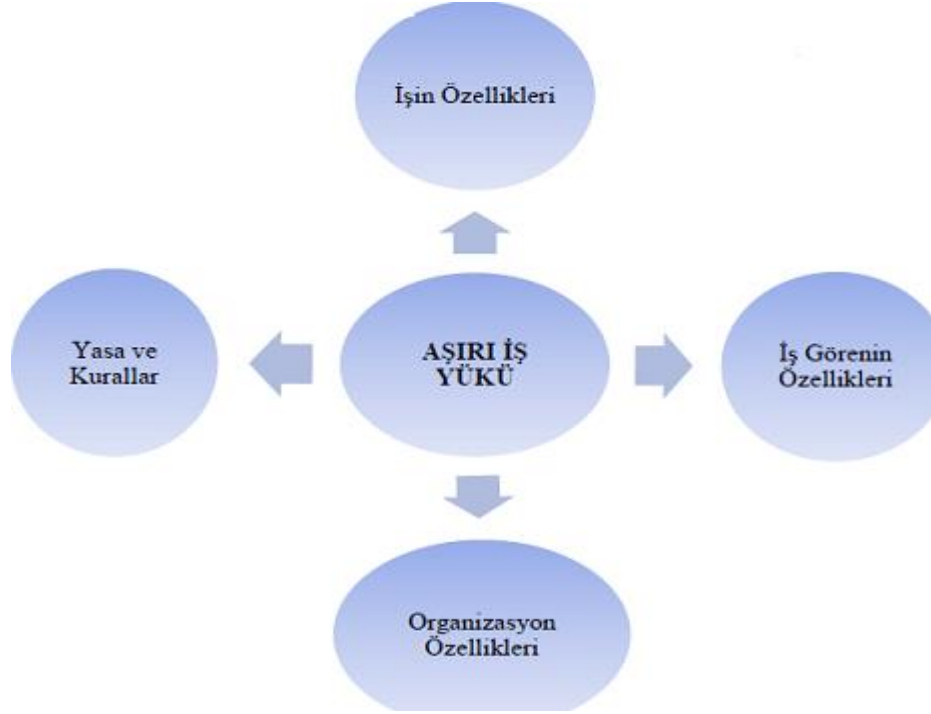
- Bir iş görene belirlenen bir zaman diliminde, tamamlaması için verilen iş hacmi iş yüküdür (Qureshi,2013:766).

- İş görenin iş hayatındaki yapmakla yükümlü olduğu görev yoğunluğuna dikkat çeken kavram iş yüküdür (Gökkaya,2014:3).

- İş yükü çalışan için harcadığı çaba ve zamanın karşılığı olarak yapabileceği işlerin üstünde iş verilmesini ifade ederken; işletmeler içinse verimlilik artışı anlamına gelir (Kulaklıkaya,2013:47).

• İş yükü kavramı bir örnekle açıklanacak olursa: haftalık çalışma saati 40 saat belirlenmişken bu sürenin üzerinde çalışan iş görenin kendisine normalden fazla iş verildiğine yönelik algısıdır (Keser,2006).

• İş yükü, çalışanın niteliklerini aşan, yüksek standartlardaki bir işin belirlenen bir zaman baskısı altında tamamlanma zorunluğu olarak tanımlanır (Sabuncuoğlu ve Tüz,2003).



Şekil 3.2. İş Yükü Kavramına Etki Eden Unsurlar (Korkmaz,2012:24)

İş yüküne etki eden etkenler detaylandırılacak olursa (Korkmaz,2012:24):

• İşin özellikleri: işin zorluk seviyesi, onun için gereken beceriler, süresi, iş ile iş gören güvenliği, ihtiyaç duyulan eğitim seviyesi, belirsiz rol ve iş, iş değeri, yapılan eksik ve karışık iş tanımı.

• İşe ilişkin mevzuatın bulunmayışı ya da eksik oluşu ve örgüt politikalarının yeterli olmayışı.

• Örgütün nitelikleri: yürürlükteki teknoloji, organizasyon yapısı, yöneticilerin nitelikleri, kullanılan materyaller, örgütün depolama düzeni, kuruma karşı oluşan güven, çevresel etkenler, örgütün iletişim düzeyi.

- Çalışanın nitelikleri: sağlık durumu, işe bakış açısı, kültürü, eğitim düzeyi, iş ve özel yaşamdaki sorumlulukları, iş doyumunu, potansiyeli, bilgi birikimi, iletişim yeteneği, çalışma rutini ve tarzı, iş alışkanlıklarıdır.

3.6.2. İş Yükünün Sonuçları

Yukarıda değinmiş olduğumuz faktörlerin etkisiyle ortaya çıkan iş yükü her bir çalışanda farklı farklı hissedilmekte olup, genel olarak şu sonuçların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır:

- İş yükü çalışanı fiziksel ve zihinsel olarak yorgun düşürerek, sağlığını, iş performansını, sosyal yaşamını negatif yönde etkileyerek, onun odaklanma sorunları yaşaması sonucu daha çok hata yapmasına, buna bağlı olarak etkinliğinin ve verimliliğin düşmesine sebep olur (Tatlı ve Akın,2017:5).

- İş yükü çalışanda artan iş stresine, artan sağlık sorunlarına ve tükenmişliğe sebep olurken; kurumlarda azalan örgütsel bağlılıklara, artan kar kaygılarına ve düşen iş tatminlerine neden olur (Teğın,2019:4).

- Günümüz rekabet şartlarında firmalar karlılıklarını artırabilmek için personel giderlerinde tasarrufa gitme yolunu seçerler. Böylece de aynı işi daha az çalışanla daha fazla sorumluluk ve görev olan çalışan iş yerinde daha çok kalıp, daha fazla çalışıp yorulduğundan özel yaşamındaki görev ve sorumluluklarına ayıracak enerjisi ve zamanı kalmayacaktır (Özyolcu,2015:7).

- Ayrıca iş yükünün iş stresi, iş tükenmişliği, işe yabancılaşma, işe devamsızlık, işçi devir hızı ve azan iş tatmini konularında işletme aleyhinde etkileri olduğuna dair pek çok bilimsel çalışma bulunmaktadır.

3.7. İş Yaşam Dengesi Kavramı ve Sonuçları

Bu bölümde yukarıda incelemiş olduğumuz konulardan: iş yükü, iş güvencesi algısı, iş stresi, iş tatmini ve örgütsel bağlılık konuları ile yakından ilgili iş yaşam dengesi konusu üzerinde dururken, sonuçlarına değineceğiz.

3.7.1.İş Yaşam Dengesi Kavramı

İnsanoğlu dünyaya gözlerini açar açmaz kendisine biçilen rollerle donanmaktadır. Birinin kızı/oğlu, kardeşi, torunu, yeğeni, kuzeni, amcası, dayısı, teyzesi, halası, arkadaşı, komşusu. Büyüdükçe bu rollere yenileri eklenir: birinin sevgilisi, eşi, annesi/babası, damadı/gelini. Bir de bu rollere meslekler eklenir: öğretmen, doktor, mühendis, bankacı, hemşire, itfaiyeci, asker, polis, dişçi, madenci,

işçi, iş adamı, iş kadını, temizlikçi, eczacı... Bütün bu rollerin her biri bireye muhataplarına karşı sorumluluklar yüklerken, bu sorumlulukların itfası için bireyin sadece 24 saati vardır.

Bunun yanında nüfusun ve toplum yapısının değişmesi, teknolojik ve ekonomik gelişmelerle çalışanların iş ve özel hayatları arasında denge sağlama gerekliliği oluşmakta, iş görenin iş ve özel hayatlarında karşılaştıkları sorunların alanları genişlemektedir (Doğrul ve Tekeli,2010; MESS,2001). İşte bu noktada iş-yaşam dengesi kavramı hayatımıza dahil olmaktadır. Bu konuda pek çok akademik çalışma yapılıyor olmasına karşın ortak bir tanım bulunmamaktadır. Bu tanımlardan bazıları şöyledir:

- Bireyin sahip olduğu zaman, enerji, dikkat gibi kaynaklarını işi ve iş dışındaki alanlara eşit olarak dağıtarak, tüm sorumluluklarını tatmin edici deneyimler edinerek dengeleyebilmesi halidir (Kalliath ve Brough,2008: 325; Sarker vd., 2012:144).

- İş yaşam dengesi vakit yönetimi ile alakalı olup, kişinin işteki ve sosyal hayattaki yükümlerini aksatmayacak şekilde vaktinin olması ve tatmin sağlamasıdır (Guest,2002).

- İş-yaşam dengesi kavramı şirket yöneticileri açısından çalışanların görev odaklı çalışabilmelerini sağlayabilecek bir örgüt kültürü yaratmak iken; iş gören için de hem ailesine hem de işine karşı yükümlülüklerini gerçekleştirebilmek demektir (Kul Parlak, 2016;109-137).

- İş-yaşam dengesi kavramı, kişinin tüm yaşamında kontrolü elinde bulundurarak, iş ve özel yaşamındaki faaliyetlerinde esneklik, sosyallik ve bireysellik imkânını kullanabilmesidir (Barnett, 1999).

- Lockwood (2003:2) en kısa haliyle iş yaşam dengesini, çalışanın iş ve özel hayata dair isteklerinin dengede olması olarak tanımlamıştır.

- İş görenin iş dışında da bir hayatı vardır ve bu sosyal hayatı ile iş hayatını etkin yönetmesi iş yaşam dengesidir (Chawla ve Sondhi, 2011:341).

İş-yaşam dengesi yukarıdaki gibi farklı şekillerde tanımlanırken, zaman içindeki gelişimi Tablo 3.9'da şu şekilde özetlenmiştir.

Tablo 3.9. İş-Yaşam Dengesinin Gelişimi (Naithani, 2010: 154)

Zaman Dilimi	İş ve Yaşam Dengesindeki Değişimler
Toplumsal yaşamın ilk yılları	Tüm aile bireylerinin geçinebilmek için çalışması
Sanayileşme öncesi yıllar	İş ve aile yaşamının kısmi olarak ayrılması
1800'lerin ortası	İş yeri ve aile yaşamının birbirinden ayrılması ve erkeklerin işgücüne hâkim olması
18. yüzyıl sonları ile 19.yüzyıl başları	İş bölümü nedeniyle iş yeri ve aile yaşamının ayrılması
19. yüzyıl başları ile 1950 arası	İnsan gücüne bağlı teknoloji nedeniyle iş yerinde erkek hakimiyetinin artması
1950'ler ve 1980'lerin ilk yılları	Teknoloji ile birlikte kadınların istihdamının yaygınlaşması ve iş yaşam dengesi özelliklerinin tanımlanması
1980'ler ve 2008 arası	Küresel işgücünde daha fazla kadın ve annenin yer almasına bağlı olarak iş yaşam dengesi olanaklarının gelişmesi
2008 sonrası	İş aile çalışmalarında meydana gelen artışa bağlı olarak iş yaşam dengesinin azalması

Bugünkü durumda iş-yaşam dengesini etkileyen faktörler: kişisel ve örgütsel olmak üzere iki kaynağa bağlıdır. Kişisel faktörler, çalışanın sahip olduğu: cinsiyet, eğitim, medeni durum, kariyer hedefleri gibi özellikleri iken; örgütsel faktörler ise örgütün içinde barındırdığı unsurlar: işyeri mekânı, çalışma şartları, iş yükleri, rol belirsizlikleri, çalışanlar arasındaki uyum ya da çatışma, sorumluluklar, rol çatışmaları, iş güvencesi ya da güvencesizliği yönetime katılabilme ve uygulanan stratejilerdir (Ballica, 2010).

3.7.2.İş-Yaşam Dengesi Kavramının Sonuçları

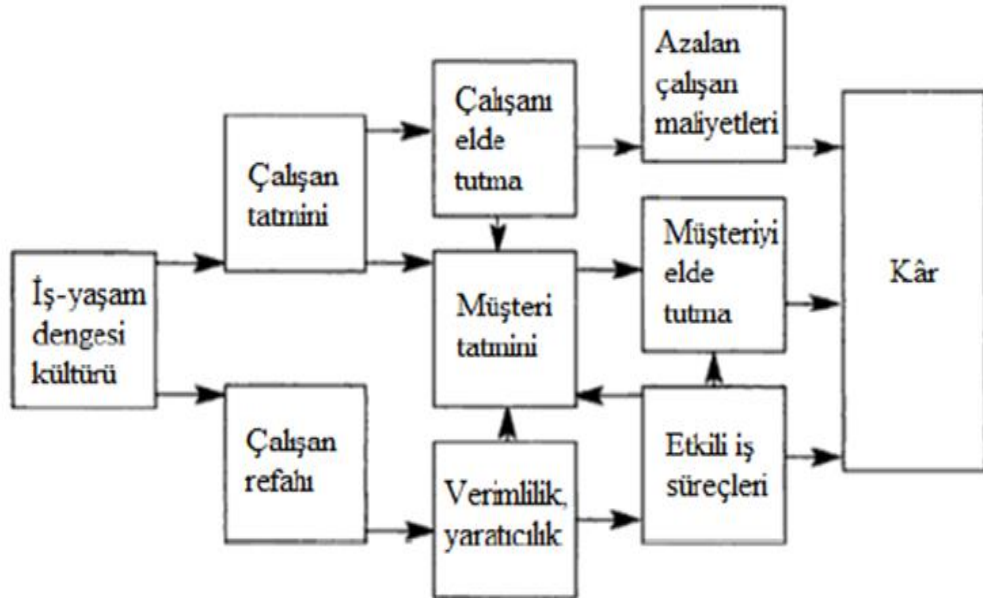
Newyork' ta giyilen ayakkabının Dubai'de de giyiliyor olması, Mardin'de çekilen bir filmin Madrid'de izlenebiliyor olması, Köln'deki bir mühendisin Silikon Vadisindeki bir firmanın toplantısına evinden katılabiliyor olması sebebiyle dünya küçülürken, tek bir Pazar halini almıştır. Ve biz buna küreselleşme diyoruz. Küreselleşme ve gelişen teknolojiler firmalara fark yaratacak tek bir kaynak bırakmaktadır. O da "insandır". Firmalar kalifiye, yaratıcı, tecrübeli insanları bünyelerine katabilmek için firmalarının cazibelerini artırıcı programlar uygularken, dünyada iş hayatına yön veren internet sitelerinden olan www.linkedin.com ve www.cnbc.com tarafından iş-yaşam dengesine önem veren

çalışılabilir firmalar, şehirler, ülkeler raporları yayımlayarak, çalışanların bu yöndeki beklentilerine cevap vermektedirler:

• <https://www.cnbc.com/2019/04/05/analysis-best-cities-for-work-life-balance.html?&qsearchterm=work%20life%20balance>

• <https://www.cnbc.com/2021/05/18/10-countries-where-expats-are-most-satisfied-with-work-and-life.html?&qsearchterm=work%20life%20balance>

Bilgisayar görevi geren akıllı telefonlar, gelişen görüntülü ve sesli toplantı imkânı sunan uygulamalar (Zoom, Skype... vb.) sebebiyle ve üstüne üstlük covid-19 sebebiyle işyerlerinin evlere taşınmış olmasıyla artık insanlar her an, her yerden çalışabilir hale gelince iş-yaşam dengesi değişmiştir. İş yaşam dengesinin karlılığa etkisi Şekil 3.8’de gösterilmiştir.



Şekil 3.3. İş-Yaşam Dengesinin Karlılığa Etkisi (Clutterbuck,2003)

Şekil 3.3’de görüldüğü üzere Clutterbuck’ın şemasında iş-yaşam dengesi kültürünün varlığı çeşitli kanallardan karı etkilemektedir. İş-yaşam dengesizliğinin sonuçları ve neden olduğu sorunlar aşağıdaki tablolarda özetlenmiştir.

Tablo 3.10. İş-Yaşam Dengesizliğinin Kurumsal Sonuçları (Hurrel, Nelson ve Quik 1997)

Doğrudan Maliyetler	Dolaylı Maliyetler
Katılım ve aidiyet	Nefret
Devamsızlık	Saldırganlık
İş gören devri	Güvensizlik

Grev-iş yavaşlatma	Düşük bağlılık düzeyi
İş başarısı	İnsan ilişkilerinde kalitesizlik
Çıktılar	Enerji kaybı
İş kazaları	İş tatminsizliği

Tablo 3.11. İş-Yaşam Dengesizliğinin Neden Olduğu Sorunlar (Aycan, Eskin ve Yavuz, 2007)

İş Alanındaki Sıkıntılar	Ailevi/İlişkisel Sıkıntılar	Kişisel Sıkıntılar
İşe devamsızlık ve işi bırakma eğiliminde artış	Evlilik doyumunda azalma	Psikolojik sıkıntılar
İş tatmininde ve kuruma bağlılıkta azalma	Çocuklarla ilişkilerde yaşanan problemler	Psikosomatik sıkıntılar
Rol tatmininde azalma	Rol tatmininde azalma	Kişinin kendine ayırdığı zamanda duyduğu tatminsizlik
Motivasyonda azalma	Motivasyonda azalma	
Takım çalışmasında verimsizlik ve iş performansında düşüş	Ebeveynlerle, arkadaş ve sosyal çevreyle ilişkilerde yaşanan problemler	

İş-yaşam dengesizliği bireyden başlayarak, örgüt ve aileye hem maddi hem manevi zararlar verirken; iş-yaşam dengesinin sağlanmasının örgütlerin karlılığına etkileri olduğu bilinmektedir.

4. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Bu bölümde araştırmanın hangi amaçla yapıldığı, araştırma yapılırken hangi yöntemin seçildiği ve niçin seçildiği, araştırmanın evrenin ve örnekleminin neler olduğu nelere göre belirlendiği, araştırma verilerinin hangi araçlarla toplandığı ve son olarak bulguların neler olduğu ve sonuçların nasıl yorumlandığı üzerinde durulmuştur.

4.1.Amaç ve Yöntem

2019 Yılıının sonlarında Çin’de ortaya çıkan ve 11 Mart 2020 Tarihinde DSÖ tarafından Pandemi ilanı ile tüm dünyanın bir numaralı gündemi olan Covid-19, ilk olarak ülkeleri kendi kabuğuna hapsedmişti, sonra işletmeleri, sonra aileleri, son olarak da bireyleri. Bir anda okulların kapıları kapanmış, fabrikaların bacaları tütmez olmuş, caddelerden müzik sesleri kesilmiş, tiyatro ve sinemalar perdelerini indirmişti. Sosyal bir varlık olan insan, zorunlu kapanmalarla toplumdan izole edilmişti. Ancak hayat devam etmeliydi. Hükümetler Covid-19 Pandemisinin verdiği hasarı en aza indirmek için çeşitli ekonomik paketler açıklarken, bu paketlerin birinci uygulayıcıları bankalar olmuştur. Tüm ülkelerde kapanma dönemlerinde önce sağlık kurumları, sonra bankacılık-finance kurumları ve tedarik zincirleri kesintisiz faaliyetlerini sürdürmüşlerdir. Tüm dünyada yeni bir araştırma konusu olarak Covid-19 üzerine çeşitli araştırmalar yapılmaya başlanmıştır. Ancak bankacılık sektöründe çalışanlar üzerinde Covid-19 etkilerine dair güncel bir çalışma çok fazla değildir. Kartal (2018:15) ve Sümer’in (2013:67) dediği gibi ekonomisi ve büyümesi bankacılık ve finans sistemine dayalı olan ülkemizde, bankacılık sektörünün ve sektörde çalışanlarının ayrı bir önemi vardır. Buradan yola çıkarak sağlık çalışanları gibi kesintisiz çalışan banka çalışanların, pandemiden nasıl etkilendiği, çalışma şekillerinde nasıl değişiklikler olduğunun tespiti yapılmaya çalışılmış, banka çalışanlarının iş stres düzeylerini, örgütsel bağlılıklarını, iş yüklerini, iş güvencesizliği algılarını nasıl etkilediğini, pandeminin sektöre olumlu ve olumsuz etkilerinin anlayıp, geleceğe dair çıkarımlarda bulunarak, gelecekteki pandemi veya benzeri kriz durumlarında bankacılık sektörüne fayda sağlayıcı tavsiyeler vermek amaçlanmıştır.

Bu araştırma için yeni bir olgu olan Covid-19 kavramı ile ilgili Yıldırım ve Şimşek’in (2008) dediği gibi doğruluğunu ya da yanlışlığını test edeceğimiz bir hipotezimiz olmadığı için nitel araştırma deseni seçilmiştir. Yani Tümdengelim yöntemiyle bir hipotezi test etmektense, Tümevarımsal bir bakış açısıyla teori

oluşturmaya sevk eder. Bu nitel araştırmaların nicel araştırmalardan ayırt etmemizi sağlayan bir özelliği olarak savulmaktadır (Kuş, 2006:11) Bu araştırmada nitel araştırmalarda kullanılan yöntemlerden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile açık uçlu sorular kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinde konuyla ilgili önceden hazırlanmış sorular vardır (Smith,2003) ve mülakatçı soruların yerlerini değiştirebileceği gibi görüşmecinin cevaplarını detaylandırmasını isteyebilir (Yalçınar,2006). Görüşmelerde kullanılmak üzere detaylı yazınsal taramaları yapılıp, dünyadaki ve Türkiye’deki güncel gelişmeler ışında hazırlanan 12 adet demografik bilgilere yönelik soru, 3 adet Covid-19 Pandemisine yönelik soru ve son olarak 8 adet pandeminin çalışma yaşamına etkilerine dair sorudan oluşan görüşme formu ek-1’de sunulmuştur. Görüşmeler 4.1.2021-29.1.2021 tarihleri arasında hem Covid-19 kısıtlamaları hem de araştırmacının coğrafı kısıtı sebebiyle Face Time ve Whatsapp gibi sosyal ağlar üzerinden gönüllü katılımcılarla, onların belirlediği zaman dilimlerinde, iş yerlerinde veya evlerinde ortalama 12 dakikalık zaman dilimlerinde gerçekleştirilmiştir. Katılımcılara araştırmanın ne amaçla yapıldığı, kişisel bilgilerinin güvenle saklanacağı, görüşme aşamasında yazılı not tutulmasının yanı sıra ses kaydı alınacağı bilgisi verilmiştir.

4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Evren kavramı, araştırmaya konu olan ya da araştırmacının çalışma alanını ifade eden ve veri elde ettiği ve bunları genelleştirebildiği topluluk olarak tanımlanır (Gay,1987; Özmen,2000). Genellikle araştırmanın amacı ve konusu araştırmanın evreninin belirleyicidir (Vatan, 2015: 129). Bu bağlamda “Covid-19 Pandemisinin İş Yaşamına Etkileri: Bazı Bireysel ve Örgütsel Değişkenler Bakımından Banka Çalışanları Üzerine Nitel Bir Araştırma” konulu tez çalışmamızın evreni Türkiye’de bankacılık yapan, covid-19 Pandemisi sürecinde aktif olarak çalışan bankacılarıdır. TBB resmi verilerine göre Türkiye’de kayıtlı aktif 53 bankanın Mart 2021 tarihli rakamlarına göre 185.981 adet banka çalışanı bulunmakta olup, tümüne ulaşmamız zamansal, mekânsal ve ekonomik olarak mümkün olamadığından araştırmanın sonuçlandırılabilmesi için bir örneklem oluşturulması gerekmiştir. Örneklem, belirli tekniklerle evren içerisinden evreni temsil etme gücü olması dolayısıyla seçilen gruptur (Ural ve Kılıç,2006). Örneklemimiz belirlenirken amaçlı örneklem ve kartopu örneklem tekniği kullanılmıştır.

Amaçlı örneklem, olabildiğince çok veri elde edebilmek için örneklemin mümkün mertebe maksimum seviyede alınması ve en uygun şartların sağlanıp teori oluşturulması (Başkale,2016) iken, kartopu örneklem de, evreni temsil etme gücü olan bir örneklem ile bağlantı kurulur ve onun yardımıyla ona benzer başka bir katılımcıya, onun da yardımıyla başka bir katılımcıya derken giderek artar ve bir kartopu gibi büyür örneklem(Yazıcıoğlu ve Erdoğan,2004:45).Bu bağlamda araştırmamızın evreni Samsun başta olmak üzere Ankara, Antalya, Bursa, Çanakkale, Gümüşhane illerinde Covid-19 Pandemisi sırasında Türkiye'nin 13 farklı bankasında aktif olarak çalışan, yaşları 23 ila 45 arasında, sektör tecrübeleri 2 ila 22 yıl arasında değişen 19 kadın, 19 erkek banka çalışanından oluşmaktadır. Araştırma sırasında olabildiğinde çok bankaya ve onların çalışanlarına ulaşılacak, covid-19 dönemindeki uygulamaları hakkında bilgi edinilmek istenmiştir. Katılımcıların demografik özellikleri tablo 4.1'de gösterilmiştir.

Tablo 4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Kod	Cin.	Med. Dur.	Yaş	Çocuk Sayısı	Eğitim Durumu	Sek. Çalış. Sür. (Yıl)	Kurum. Çalışma Süresi (Yıl)	Kurum Niteliği/Birimi	Çalışma Alanı	Unvanı
K1	Erkek	Evli	37	1	Üniversite	14	14	Özel /Şube	Ticari Krediler	Yetkili
K2	Erkek	Bekar	23	0	Üniversite	2	2	Özel/Saha Pazarlama	Mobil Pazarlama	Uzman Yard.
K3	Erkek	Bekar	33	0	Üniversite	10	10	Özel/Saha Pazarlama	Mobil Pazarlama	Yetkili
K4	Kadın	Bekar	26	0	Üniversite	3,5	3,5	Özel/Saha Pazarlama	Mobil Pazarlama	Uzman Yard.
K5	Kadın	Evli	32	1	Üniversite	9	9	Kamu/Şube	Operasyon İşlemler	Yetkili Yard.
K6	Erkek	Evli	37	1	Üniversite	11	11	Özel/Şube	Ticari Krediler	Memur
K7	Erkek	Evli	35	1	Üniversite	10	10	Kamu/Birim	Ticari Kredi Tahsis	Yetkili
K8	Erkek	Evli	32	0	Üniversite	7	7	Özel/Şube	Operasyon İşlemler	Uzman Yard.
K9	Erkek	Bekar	36	0	Üniversite	8	8	Kamu/Şube	Ticari Krediler	Yetkili Yard.
K10	Erkek	Evli	37	2	Üniversite	10	10	Kamu/Şube	Ticari Krediler	Yetkili
K11	Kadın	Evli	32	2	Üniversite	11	11	Kamu/Şube	Operas. İşlemler	Yetkili
K12	Kadın	Evli	36	1	Üniversite	11	11	Kamu/Şube	Ticari Krediler	Yetkili
K13	Kadın	Evli	33	1	Üniversite	8	8	Kamu/Şube	Bireysel Krediler	Yetkili
K14	Erkek	Evli	33	1	Master	8	7	Özel/Şube	Yatırım Bankacılık	Yatırım Danışmanı
K15	Kadın	Evli	45	2	Master	22	22	Kamu/Şube	Operasyon İşlemler	Müdür Yard.
K16	Kadın	Evli	34	1	Master	7	7	Kamu/Şube	Ticari Krediler	Uzman
K17	Kadın	Evli	35	2	Üniversite	10	10	Kamu/Şube	Operasyon İşlemler	Yetkili Yard.

K18	Kadın	Evli	35	1	Üniversite	12	10	Özel/Şube	Operasyon İşlemler	Kıdemli Memur/Yetkili
K19	Erkek	Evli	34	1	Üniversite	10	5	Özel/Şube	Krediler (Bireysel-Ticari)	Kıdemli Memur/Yetkili
K20	Erkek	Evli	42	2	Üniversite	14	14	Kamu/Şube	Ticari Krediler	Yönetmen/Müdür Yard.
K21	Erkek	Evli	36	0	Master	11	11	Kamu/Şube	Ticari Krediler	Yetkili Yard.
K22	Erkek	Evli	39	1	Üniversite	14	14	Özel/Şube	Ticari Krediler	Yönetici/Yetkil
K23	Erkek	Evli	39	2	Üniversite	10	10	Özel/Şube	Ticari Krediler	Yönetici/Yetkil
K24	Erkek	Evli	36	1	Master	10	1	Özel/Şube	Krediler (Bireysel-Ticari)	Yönetmen/Müdür Yard.
K25	Erkek	Evli	40	2	Üniversite	13	13	Özel/Şube	Ticari Krediler	Yönetici/Yetkil
K26	Kadın	Evli	45	2	Üniversite	22	22	Kamu/Şube	Operasyon el İşlemler	Yönetmen/Müdür Yard.
K27	Kadın	Evli	36	1	Üniversite	13	13	Kamu/Şube	Krediler (Bireysel-Ticari)	Yönetmen/Müdür Yard.
K28	Erkek	Bekar	39	0	Üniversite	14	7	Özel/Şube	Ticari Krediler	Yönetici/Yetkil i
K29	Erkek	Evli	40	1	Üniversite	12	5	Özel/Şube	Ticari Krediler	Yönetici/Yetkil i
K30	Erkek	Evli	31	0	Üniversite	6	6	Özel/Şube	Bireysel Krediler	Yönetici/Yetkil i
K31	Kadın	Evli	38	1	Üniversite	13	1	Özel/Şube	Ticari Krediler	Müdür Yard.
K32	Kadın	Evli	35	2	Üniversite	10	10	Özel/Şube	Ticari Krediler	Yetkili
K33	Kadın	Evli	30	1	Üniversite	10	10	Özel/Şube	Ticari Krediler	Yetkili
K34	Kadın	Evli	32	1	Üniversite	10	10	Özel/Şube	Ticari Krediler	Müdür Yard.
K35	Kadın	Evli	39	2	Üniversite	15	7	Özel/Şube	Ticari Krediler	Yönetmen/Müdür Yard.
K36	Kadın	Evli	34	1	Üniversite	8	8	Kamu/Birim	Ticari Kredi Tahsis	Müdür Yard.
K37	Kadın	Evli	31	2	Üniversite	7	7	Kamu/Şube	Operasyon İşlemler	Servis Yetkilisi
K38	Kadın	Evli	32	1	Üniversite	8	8	Kamu/Şube	Operasyon İşlemler	Servis Yetkilisi

Katılımcıların 5 adedi bekar ve çocuksuz iken; 33 adeti evli ve evlilerden 3 adedi çocuksuzdur. Katılımcılardan 30 adedinin en az 1 çocuğu vardır. Katılımcıların 17 adedi mevcut 3 kamu bankasında aktif olarak çalışırken, 21 adedi özel bankalarda çalışmaktadırlar. Katılımcıların 23 adedi Samsun'da, 7 adedi Antalya'da, 5 adedi Bursa'da, 1'er adedi de Ankara, Gümüşhane ve Çanakkale'de çalışmaktadır. Katılımların 3 adedi bölge müdürlüklerine bağlı birimlerde müşteri ile hiç temas kurmadan çalışmakta iken, 3 adedi mobil saha pazarlama birimlerinde ve 32 adedi de şubelerde çalışmaktadır.

4.3. Veri Toplama Aracı

Nitel araştırma türlerinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile Ek-1’de sunulan görüşme formunda bulunan 12 adet demografik bilgilerle ilgili sorular, 3 adet Covid-19 ile ilgili sorular ve 8 adet pandemi sürecinin çalışma yaşamına etkileri üzerine sorulardan oluşan toplam 23 adet soru Whatsapp ve Face Time üzerinden katılımcılara sorulmuştur. Sorular katılımcıların belirlediği saatlerde, iş yerlerinde ya da evlerinde ortalama 12 dakikalık görüşmelerde cevaplanmıştır. Katılımcılara aynı sorular, aynı şekilde, aynı sürelerde sorulmuştur ve katılımcıların kendi tecrübelerini diledikleri gibi aktarmalarına izin verilmiştir. Katılımcıların yanıtları yazılı ve sesli kayıtlar halinde tutulmuş ve kendileri bu konuda önden bilgilendirilmiştir. Katılımcıların cevapları defalarca dinlenilip, tekrar tekrar yazıya dökülmüş, katılımcıların sıklıkla ya da özellikle vurguladığı sözcükler dikkatle incelenmiştir. Nitel analiz yöntemlerinden betimsel analiz yöntemi kullanılarak, her kelime tekrar tekrar okunmuş, sayılmış, kelimelerin sıklık düzeyleri takip edilmiş, verilen cevaplar tekrar okunup, anlaşılacak, analiz edilmiş tümevarımsal çıkarımlar yapılmaya çalışılmıştır.

4.4. Bulgular

Görüşme formundaki sorular 38 adet katılımcıya sorulmuş, aşağıdaki cevaplar alınmıştır. Nitel analiz yöntemlerinden betimsel analiz tekniğiyle sorulara verilen cevaplar üzerinden pandemi sürecinde bankalar hangi pandemi tedbirlerini uygulamışlar, hangi esnek çalışma şekillerini kullanmışlar ve banka çalışanlarının iş stres düzeyleri, iş yükleri, iş tatmin düzeyleri ve örgütsel bağlılık düzeyleri nasıl etkilenmiş anlaşılıp, irdelenerek, çıkarımlar yapılmaya çalışılmıştır. Ek-1 ‘de gösterilen 11 adet soruya verilen cevaplar şu şekildedir:

4.4.1. Pandemi Sürecine Yönelik Sorular

4.4.1.1. Covid-19 Pandemisi Sizin için ne anlama geliyor?

Altı farklı şehirden, 13 farklı bankadan, 19 kadın ve 19 erkek katılımcının bu soruya verdikleri cevapların %18’i kısıtlama, %18’ i hastalık, %13’ü korku, %5’i zorluk, %5’i mesafe ve %5’i tedirginlik cevaplarını verirken. Tek tek “kaos”, “felaket” ”kriz” “yıkım”, “stres” cevapları da gelmiştir. Bu soruda katılımcıların kısıtlama, hastalık, korku kavramlarını daha çok benimsedikleri kanısına varılabilir.

4.4.1.2.Pandemi sürecinde siz ve /veya birinci derece yakınlarınız enfeksiyon geçirdi mi? Bu durum sizi nasıl etkiledi?

Katılımcıların %60,52 hayır geçirmediğim cevabını vermiştir. Bu soruya verilen “hayır” cevabının yüksek yüzdesinden yola çıkarak Covid-19 Pandemisi sırasında bankaların koruyucu önlemleri yeteri seviyede uyguladıkları kanısına varılabilir

Tablo 4.2.Covid-19 Geçirdim /Geçirmediğim Cevabı

Cevaplar	Katılımcılar (%)
Evet, Geçirdim/Geçirdik	%39,47
Hayır, Geçirmediğim/Geçirmediğim	%60,52

4.4.1.3.Bu süreçte iş arkadaşlarınızdan veya birinci derece yakınlarınızdan vefat eden oldu mu? Bu durum sizi nasıl etkiledi?

Katılımcıların yalnızca %8’i bu soruya “evet” cevabını verirken, %92’si “hayır” cevabını vermiştir. %92 “hayır” cevabının varlığı koruyucu sağlık tedbirlerinin ve tedavi edici sağlık hizmetlerinin aksatılmadan uygulandığı kanaatine varılabilir.

4.4.2.Pandemi Sürecinin Çalışma Yaşamına Etkileri Üzerine Sorular

4.4.2.1.Pandemi sürecinde iş yeriniz hangi koruyucu önlemleri aldı? Alınan koruyucu tedbirler sizin için yeterli oldu mu?

Bu soruya katılımcıların verdiği cevapları koruyucu sağlık önlemleri ve iş yaşamı ile ilgili tedbirler/ düzenlemeler olarak iki gruba ayrılabilir.

Tablo 4.3.Bankaların Uyguladığı Covid-19 Tedbirleri

Koruyucu Sağlık Önlemleri	Maske, Dezenfektan, Eldiven, Siperlik, Şeffaf ya da Camdan Set, Seperatörler, HES Kodu, Ateş Ölçümü, Serbest Kıyafet, Kısıtlı Sayıda Müşteri Kabulü
İş Yaşamıyla İlgili Düzenlemeler	Çalışma Saatlerinin Kısılması (10-16/17), Esnek Çalışma Modelleri: evden, dönüşümlü vardiyalı çalışma, Müşteri ziyaretleri ve Hedef İptalleri

Bu soruya genel olarak yeterliydi diyen katılımcıların oranı %82 iken, yetersizdi diyenlerin oranı %14 ve kararsızların oranı ise %5 olarak gerçekleşmiştir. Yetersizdi cevabını veren katılımcılara nedeni sorulmuş. Bunun nedenini K12: “Yeterli olmadı.

İlk etapta herhangi bir önlem alınmadı. Maskemi ve dezenfektanımızı personel olarak biz aldık. Banka çok geç kaldı, en son aksiyon alan bankaydı” şeklinde ifade etmiştir. Çalışma yaşamıyla ilgili uygulamaları yetersiz bulan diğer katılımcılar şu ifadeleri kullanmışlardır:

- Performans hedefleri iptal edilmediği gibi, salgının en kötü dönemlerinde bile banka bizi sahada pazarlama yapmaya, müşteri ziyaretine zorladı.

- Banka esnek çalışma modellerini, evden çalışmayı ve kısaltılmış mesai saati uygulamalarını her birime, her bölgeye, her çalışma alanına (Bireysel krediler, ticari krediler, operasyon, işlemleri... vb.) eşit şekilde uygulamadı.

- Şubelerin çoğu evden çalışmadığı gibi, banka evden çalışma kararı olsa da son söz şube müdürlerine bırakıldığı için hedef odaklı şube müdürleri, çalışanların uzaktan çalışmasına müsaade etmedi ve pandemi öncesi normal çalışma saatlerini (09:00-18:00) uyguladılar.

Yeterliydi cevabını veren bazı çalışanları genel uygulamaların dışında “banka mutfaklarının/çay ocaklarının” kapatıldığını, içecek servislerinin kaldırıldığını ifade ettiler. Ayrıca pandemi öncesi günde 1-2 kez temizlenen şubelerin pandemi döneminde günde 5-6 kez temizlendiği söylendi. Özellikle erkek çalışanlar saç ve sakal serbestisinden çok memnun olduklarını, pandemi sonrasında da devam etmesini umduklarını ifade ettiler. Özellikle bir bankanın standart dışı bazı uygulamaları personeli tarafından oldukça takdir toplamıştır. Bu uygulamalar konusunda K27 şu ifadeleri kullanmıştır:

Banka çalışanlarını çok sahiplendi. Şubeye gidip gelen çalışanlar için banka araç tahsis etti. Toplu taşıma kullanılmaması diye bankanın boşta duran araçları personele verildi. Araç olmayan şubelerde taksi kullanımı tavsiye edildi ve ücretleri banka karşıladı. Banka hemen ulaşabileceğimiz doktor tahsis etti bize. Her gün anket yaptık kendi kendinin doktoru ol diye. En ufak bir hastalık şüphesinde şubeler kapatılıp karantina uygulandı.

4.4.2.2. Pandemi sürecinde iş yükünüz ve iş stresiniz arttı mı? Arttı ise, kurumunuz bunları azaltmak için Hangi uygulamaları devreye soktu?

Yapılan görüşmelerde verilen cevapların yüzdesel dağılımı şu şekilde gerçekleşmiştir:

Tablo 4.4.Banka Çalışanlarının Pandemide İş Yükü ve İş Stresinin Düzeylerinin Değişimi (%)

	Azaldı (%)	Artı (%)	Değişmedi (%)
İş Yükü	%4,3	%8,5	%8,5
İş Stresi	0	%6,4	%14,9
Hepsi	0	%46,8	%10,6

Tablo 4.4’den hareketle katılımcıların cevaplarının %46,8’nin hem iş yükü hem iş stresinin artışı olduğunu ve ilk sırada yer aldığını görmek mümkündür. Kamu bankası çalışanları ile özel banka çalışanlarının iş stresi ve iş yükü kaynaklarının artış, azalış ya da değişmeme durumuna etki eden faktörlerin farklı farklı olduğu ifade edilmiştir. Genel olarak tüm katılımcılar “virüs kapma riskinin iş streslerini arttırdığını” ifade etmişlerdir. Bunun yanında yine katılımcıların büyük çoğunluğu “evden çalışmanın virüs kapma riskine bağlı iş stresini azalttığını” ifade etmişlerdir. Yine iş stresinin teknolojik altyapılardaki kesintiler sebebiyle evden çalışmada arttığı ve özellikle saha pazarlama ağırlıklı çalışan bireylerin müşteri ziyareti kaynaklı satış yapamamalarından kaynaklı stres düzeylerinin artış gösterdiği gözlemlenmiştir. İş yükü azalışının ise müşterilerin şubeler yerine yoğun olarak alternatif dağıtım kanallarına (Mobil bankacılık, telefon bankacılığı, ATM) yönelmelerine bağlı olduğu ifade edilmiştir. Yine katılımcıların büyük çoğunluğu evden çalışmada bankadaki tüm ekranlara erişememeleri, kısıtlı çalışma ekranları sebebiyle hem iş yükü hem de iş stresinin arttığını ifade etmişlerdir. Ayrıca mesai saatlerinin kısaltmasının iş yükünü azaltmadığı fakat günlük işleri ve hedefleri yetiştirme arzusu kaynaklı iş stres düzeylerinin artmasına neden olduğunu ifade etmişlerdir.

İş yükü ve iş stresinin birlikte artışına ilişkin kamu bankalarında çalışan katılımcıların %100 ‘e yakını “kamu destek paketlerinin, özellikle KGF kaynaklı kredilerin” hem iş yükünü hem iş stres düzeylerini arttırdığını ifade ederlerken; özel banka çalışanlarının özellikle artan hedefler ve hedef baskılarının iş yüklerinin ve iş stres düzeylerinin artmasına sebep olduğu belirtmişlerdir.

Ayrıca bu soruya K16 gibi “İş yüküm ve iş stresim artmadı, değişiklik yok” cevabını verenlerin oranı da %10,6 olarak gerçekleşmiştir.

Bu soruda katılımcıların büyük çoğunluğu değişen iş stres düzeyleri ve iş yükleri için kurumları tarafından herhangi bir destek görmediklerini ifade etmişlerdir.

4.4.2.3.Pandemi sürecinde kurumunuz hangi çalışma modellerini kullandı (evden çalışma, vardiyalı çalışma, esnek çalışma...vs.) Bu süreçte uzaktan çalıştınız mı? Cevabınız evet ise, uzaktan çalışma modelleri pandemi sürecindeki iş stresinizi, iş yükünüzü ve iş tatmin düzeylerinizi nasıl etkiledi?

Bu soruya verilen cevaplar aşağıdaki gibi tablolandırılmıştır. Katılımcıların % 21'i pandemi döneminde hiç evden çalışmadıklarını beyan ederek, "kararsızım" ifadesini kullanmışlardır.

Tablo 4.5. Uzaktan Çalışmanın Banka Çalışanlarının İş yükü, İş Stresi ve Performans Düzeylerine Etkisi

	Arttı (%)	Azaldı (%)	Değişmedi (%)	Kararsızım (%)
İş Yükü	%66	%5	%8	%21
İş Stresi	%37	%29	%13	%21
İş Tatmini	%21	%21	%37	%21
Performans	%5	%11	%63	%21

Katılımcıların %66'sı iş yüklerinin uzaktan çalışmada arttığını ifade etmişlerdir. Bu artışın sebeplerini:

- Bankalarının uzaktan çalışmaya hazır olmayışı sebebiyle, evden çalışmada şubede yapılan tüm işlemlerin yapılamayışı, ekran kısıtları olarak gösterilmiştir.

- Şubelerde aynı işi yapan en az iki kişinin pandemi döneminde dönüşümlü olarak uzaktan çalıştıkları ve iki kişinin yaptığı işi bir kişinin yapmak durumunda kalmasına bağlanmıştır.

- Özellikle operasyon işlemleri, kredi tahsis işlemleri dışındaki saha pazarlama, bireysel kredi pazarlama ve ticari kredi pazarlama alanlarında hedef odaklı çalışanlar iş streslerinin artışı kredi evraklarını sisteme tanıtmakta sıkıntı yaşadıkları ve uzaktan onay almakta zorlanmalarına bağlanmıştır.

Uzaktan çalışmanın iş stres düzeylerini azalttığını ifade edenlerin oranları %37 iken, azaldı diyenlerin oranı %29 olmuştur. Öncelikle belirtmek gerekir ki katılımcılar iş stresinin azalmasına gerekçe olarak "müşteri ziyaretleri ile ya da şubede müşteriye yüz yüze hizmet verirken oluşan virüs kapma riskinden evden/uzaktan çalışarak uzak kalmalarını "göstermişlerdir.

Uzaktan çalışma ile iş stresinin arttığını ifade eden katılımcılar bunu üç noktada toplamışlardır:

- Uzaktan çalışmada hissedilen yönetici baskısı ve yöneticiyi çalışanın gerçekten çalıştığına ikna etme yükümlülüğünün hissedilmesi,
- Kısıtlı çalışma süresi içinde kısıtlı ekranlarla kısıtlı işlem olanakları ile müşteri taleplerine cevap verebilme gayesi.
- Pandemi sürecinde de arttığı söylenen hedef baskıları ile ürün satışı yapabilme çabası olarak ifade etmişlerdir.

Katılımcıların vermiş oldukları cevaplardan yola çıkacak olursak iş tatmin düzeylerinin değişmediğini ifade edenler %37 ile ilk sırayı almıştır. İş stresim azaldı, arttı ve değişmedi cevaplarını verenlerin oranları eşittir %21'dir. Yine iş tatmin düzeyim azaldı diyen katılımların azalış nedenleri iş yüklerinin ve iş streslerinin artmasına paralellik göstermekte olup, yine uzaktan çalışmadaki işlem kısıtlarına ve hedef baskısına bağlamışlardır.

Uzaktan çalışmanın performansına herhangi bir etkisi olmadığını ifade edenlerin oranı %63 olarak gerçekleşmiştir. Bunun nedeni tüm katılımcılar tarafından “pandeminin ilk döneminde tüm bankalarca hedeflerin durdurulması veya kaldırılması” olarak ifade etmişlerdir.

Katılımcıların bazıları uzaktan çalışma ile “şubede elde ettikleri çalışma arkadaşlarının sorun çözme desteğinden, beyin fırtınası yapma, birlikte bir kahve-çay içerek sosyalleşme imkânlarından uzak kalmalarının ve sürekli bilgisayar monitörünün açık tutulması zorunluğu, çalıştığına ispat yükü sebebiyle psikolojilerinin olumsuz etkilendiğini özellikle şubede, işyerinde çalışmayı yeğlediklerini” ifade etmişlerdir.

Bu sorulara verilerin cevaplardan bazıları kimi yabancı sermayeli bankaların ve çalışanların pandemiye kurumları ve kendileri için fırsata çevirme şansı elde ettikleri şeklinde olmuştur. Bu cevapları şu şekilde özetleyebiliriz:

- K2 ve K3 pandemi öncesinde saha pazarlama ekibinde oldukları için her gün pek çok müşteri ziyareti yaparak, satış hedeflerini gerçekleştirdiklerini. Ancak kurumunun evden çalışma, esnek çalışma ve vardiyalı çalışmayı kullandığını, iş yükünün ve iş stresinin de azaldığını, iş tatmininin de arttığını ifade etmişlerdir. Bunu kurumları tarafından kendilerine telefonda satış yapma eğitimleri verilmesine, buradan

satış yapmaya başlamalarına bağlamıştır. Telefonla arama modelini öğrenmiş olmalarının kariyerlerine olumlu etkisi olacağı için daha da motive edici olduğunu ifade etmişlerdir.

•Yönetici sıfatıyla görev yapan K4 ile yapılan görüşmede: katılımcı saha pazarlama ekiplerinde lider vasfıyla çalıştığını ancak uzaktan çalışmada personeli ile aradaki koordinasyonu sağlamanın daha da güçleştiğini, özellikle yönetici olarak bire bir temas etmeden, görmeden personelin yönetiminin ve takibinin zorlaştığını ifade etmiştir. Bunun da iş yapışı, hedeflere odaklanmayı zorlaştığını sözlerine eklemiştir. Bu dönemde “uzaktan yönetim tekniklerini öğrendiğini”, uzaktan personelinin motivasyonunu arttırmayı öğrendiğini, personelin de uzaktan pazarlama tekniklerini öğrendiğini özellikle belirtmiştir.

•K8, çalıştığı bankanın yabancı sermayeli, uluslararası bir banka olması sebebiyle Covid-19 pandemisinden önce Türkiye’deki bir iş için karar süreçlerinin çok daha uzun olduğunu ancak covid-19 sürecinde “karar alma sürecinin hızlandığını/kısalıldığını” bunun da örgütsel bağlılığa ve performansa olumlu etki ettiğini ifade etmiştir.

4.4.2.4.Uzaktan çalışma modellerinin iş dışındaki sorumluluklarınızı yerine getirmenizi olumlu etkilediğini, bu sayede ailenize vakit ayırabildiğinizi düşünüyor musunuz?

Bu soruya verilen cevaplar tablo 4.6.’te şu şekilde özetlenmiştir. Verilen cevaplarda %21’lik kesim pandemi döneminde, evden ya da uzaktan çalışmayı tecrübe etme şanslarının olmayışına bağlamışlardır. Bunun yanında katılımcıların “evet” cevabı verenlerle, “hayır” cevabı verenlerin oranının eşit olduğu görülmüştür.

Tablo 4.6. Uzaktan Çalışmanın Aileye Vakıt Ayırmayı Sağlayıp/Sağlamadığının Cevabı

Evet Düşünüyorum	%39,5
Hayır Düşünmüyorum	%39,5
Kararsızım.	%21

4.4.2.5. Pandemi sürecinde işinizin geleceği hakkında kaygıya kapılıp, işinizi kaybetme korkusu yaşadınız mı? Sizce nedenleri nelerdir?

Bu soruya verilen cevaplar doğrudan “evet” ve “hayır” şeklinde gerçekleşmiştir. ”Evet” cevabını veren katılımcıların %26,3'lük kısmının tamamı özel bankalarda çalışmaktadır. Ayrıca katılımcılar bu cevabı verirken sadece pandeminin ve kurumlarının vermiş olduğu güven ya da örgütsel bağlılık düzeylerinin etkisi olmadığını “Türkiye ekonomisinin yüksek faiz oranları, işsizlik ve enflasyon oranının etkisiyle TL'nin değer kaybetmesinin etkisiyle karlılık seviyeleri düşen bankaların şube kapatmalarını” gerekçe göstermişlerdir.

“Hayır” cevabını veren katılımcıların oranı %73,7 olarak gerçekleşmiştir. Bu katılımcıların da %45,13 kamu bankası çalışanıyken, %28,57'si özel banka çalışanıdır. Sadece bu sorunun cevaplarına bakacak olursak kamu bankalarında çalışanların işlerini kaybetme kaygısı taşımadıkları çıkarımında bulunulabilir.

4.4.2.6. Pandemi sürecinde kurumunuzun uyguladığı çalışma şekilleri ya da almış olduğu tedbirler kurumunuza ve/veya mesleğinize olan bağlılığınızı nasıl etkiledi?

Bu soruya verilen cevaplar: “arttı”, “azaldı” ve “değişmedi” şeklinde gerçekleşmiştir. %42'lik oranla katılımcıların büyük çoğunluğundan “arttı” cevabı alınırken, %32'lik oranla değişmedi cevabını veren katılımcılar ikinci sıradadır. Farklı bankalarda çalışan K10, K12, K25, K32, K33, K34, K35 ve K36 “Kendimi değersiz hissettim” ifadesini özellikle vurgulamışlardır.

Tablo 4.7. Pandeminin Banka Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Etkisi

Cevaplar	Örgütsel Bağlılık Düzeyi
Arttı (%)	42
Azaldı (%)	26
Değişmedi (%)	32

4.4.2.7. Genel olarak pandemi sürecinin iş yaşamınız üzerine olan olumlu ve olumsuz etkilerini sıralayabilir misiniz?

Bu soruya her katılımcı kendi kişisel tecrübelerinden yolarak farklı farklı cevaplar vermiş ve bu katılımcıların büyük çoğunluğu pandeminin herhangi olumlu

bir yönü olmadığını vurgulanmışlardır. Katılımcıların vermiş oldukları cevaplar tablo 4.8’de olumlu ve olumsuz etkiler olmak üzere iki ana başlık altında sınıflandırılmıştır.

Tablo 4. 8. Pandeminin Bankacılık Sektörüne Olumlu & Olumsuz Etkileri

Olumlu Etkileri	Olumsuz Etkileri
Uzaktan, evden çalışma modellerinin denenmesi ile aile ile daha fazla zaman geçirilebilmesi.	Zorunlu kapanmalarla yaşanan iletişim problemleri ile gelen asosyallik
Bankaların pandemide almış olduğu koruyucu tedbirlerin etkisiyle banka çalışanlarının bankalarına güvenlerinin artması.	Değişen harcama alışkanlıkları ile piyasada likide azalışı.
Yeni iş yapış şekillerinin ve yeni yönetim tarzlarının denenmesi	Dijitalleşmenin de etkisiyle Şubecilik anlayışından uzaklaşılması.
Böyle büyük bir küresel felakette bile sağlam durabilmenin verdiği özgüven	Özellikle ticari müşteriler ile bankacı/banka ilişkilerinin zayıflaması
Alternatif dağıtım kanallarının (ATM, internet bankacılığı, mobil bankacılık, telefon bankacılığı vb.) kullanımının yaygınlaşması	Bozulan iş-yaşam dengesi
Evden çalışmanın test edilmesiyle doğum sonrası kadın banka çalışanlarının evden çalışabilme umudu elde etmeleri	Yapılamayan pazarlama faaliyetleri nedeniyle verimlilik düşüşleri
	Bankacılıkta iş yapış şekillerinin bozulması
	Virüs kapma korkusu ile artan iş stres düzeyleri, artan iş yükleri ile azalan motivasyon düzeyleri, düşük iş tatmin düzeyleri
	Kapanan okulların ve kreşlerin etkisiyle çocuk bakımında yaşanan sorunlar
	Bozulan piyasaların ve kapanan işyerlerinin etkisiyle ödenmeyen ya da ödenemeyen krediler sebebiyle bankacılık sektörünün ve tüm ekonominin olumsuz etkilenmesi
	Geleceğe dair öngörü sahibi olunamadığından insanların önlerini görememeleri, ekonomik ve kariyer planları yapamamaları.

4.4.2.8.Siz kurumunuzun yöneticisi olsaydınız süreci nasıl yönetirdiniz?

Neler tavsiye edersiniz?

Bu soruya katılımcıların büyük çoğunluğunun cevabı “Yapılanlar yeterliydi bence, ben de aynısını yapardım.” şeklinde olmuştur. Farklı olarak katılımcılardan gelen öneriler şu şekildedir:

•K30, K34 ve K38:” Uzaktan çalışmayı ve evden çalışmayı tüm banka geneline yayardım. Özellikle genel müdürlük birimlerine değil tüm şubelere de uzaktan çalışma hakkını tanırdım. Ayrıca uzaktan çalışmanın uygulanması hakkındaki müdür ya da yönetici inisiyatifini kaldırırdım, böyle aynı sokaktaki bir şube çalışanları evden çalışırken, diğer şube çalışanları şubeden çalışmazdı. Daha adaletli olurdu.”

•K25 ve K38:” Bankamızın uzaktan çalışma alt yapısı hazır değil, sadece genel müdürlük birimleri uzaktan çalışabiliyor. Bu durumu özel bankaların alt yapılarını örnek alarak hızlıca çözer, bir daha böyle olası bir duruma hazırlıklı olurduk.”

•K24:” Özellikle pandeminin bulaşma yoğunluğunun fazla olduğu dönemlerde dijital para kullanımını tavsiye ederdim. Dijital para kullanımı için alt yapı çalışmalarına hemen başladım.”

K13:” Yöneticiler personelin moral ve motivasyonunu artırıcı küçük şeyler yapabilirler. Zira bazı yöneticiler personeline uzaktan çalışma imkânı tanımamış. Halbuki bir hafta evden çalışıp işe dönünce zımba gibi çalışıyoruz.”

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çin’de başlayıp, kısa sürede bütün dünyayı etkisi altına Covid-19 Pandemisi önce bir sağlık krizi olarak başladı, zamanla sosyo-ekonomik bir kriz halini aldı. Pandemi kelimesine alışmadan, zorunlu kapanma, izole yaşam, temel ihtiyaç malzemeleri stokları, aşı arayışları, her gün televizyonlarda açıklanan vaka-hasta-ölüm rakamları derken, 1,5 metrelik mesafe, maske, dezenfektanlar, ev yapımı ekmekler hayatımıza girdi. İspanyol Gribinden, 100 yıl sonra gelen Covid-19 Pandemisi bu tez yazıldığı sırada tüm dünyada 4 milyona yakın insanın canına mal olmuş, 185 milyon insanı hasta etmiş, milyonlarca ailenin iş ve gelir kaybına sebep olmuştur. Şekil 2.5.’te değindiğimiz gibi özellikle kadın ve genç işsiz sayısının artışına sebep olmuştur. Hayatın durması ülke ekonomilerini gelişmişlik düzeylerine göre farklı farklı etkilemiş olsa da tüm dünyada artan işsizlik ve enflasyon rakamlarına, düşen ticaret hacimlerine, azalan büyüme rakamlarına ve zarar gören ya da çöken sağlık sistemlerine neden olmuştur.

Pandeminin yol açtığı zararlara karşı WB ve IMF gibi dünya finans sektörlerinin büyük aktörleri bu dönemde ülkelerin ekonomik kayıplar sebebiyle daha fazla can kaybı ve sosyo-ekonomik çöküntüler yaşamamaları için ihtiyaç sahibi ülkelere kredi erteleme, dondurma ve düşük faizli krediler sağlayarak olumlu yönde katkı yapmayı amaçlamışlardır. Bu gelişmelerin yanında mikro ölçekte de ilk kez tüm ülkeler benzer tedbirler almaya, birlikte hareket etmeye zorlanmıştır. Tablo 2.4.’te değindiğimiz OECD’nin yayınladığı ülkelerin covid-19 tedbirlerine katılım yüzdelerinde de görüldüğü gibi OECD ülkelerinin %100’ü vatandaşlarına finansal destek sunmuşlardır. Finansal destek sağlayabilmek için tüm dünyada bankalar sağlık kurumlarıyla birlikte kesintisiz çalışmışlardır.

Tüm dünya finansal destekleri sunarken, ILO’nun ve ülkelerin tavsiyeleriyle de iş hayatının kesintiye uğramaması için küresel şirketlerden başlayarak, pek çok ülkede firmalar esnek çalışma modellerini kullanmıştır. Ülkemizde de çekinceyle bakılan esnek çalışma, Uluslararası bir danışmanlık şirketi olan Deloitte tarafından yayınlanan anket sonuçlarına göre pandemi öncesi %24 seviyesinde uygulanırken, pandemi döneminde %48 seviyesine çıkmıştır.

Bankacılık sektörü hem hizmet sektörü olması hem de müşteri ile birebir ilişki gerektirmesi sebebiyle uzaktan çalışmaya sıcak bakmayan bir sektördü. Ancak

pandemiyle birlikte bu sektörde de uzaktan ve esnek çalışma modelleri gündeme gelmiştir. Bu durumu Türkiye'nin sayılı bankalarından Yapı Kredi Genel Müdürü Hakan Alp'in Peryön Dergisine verdiği mülakatta kullandığı aşağıdaki ifadeler açıkça göstermektedir:

Uzaktan çalışmayı, enine boyuna dikkate almalıyız. Bize düşen uzaktan çalışmanın bu kadar normalleştiği bir noktada, performans yönetimini nasıl yapacağımızı, liderlik eğitimlerimizi nasıl kurgulayacağımızı düşünmek ve çabalarımızı artırmak.

Ancak Türkiye'de homojen bir bankacılık sektörü olmadığını biliyoruz. Zira Türkiye'de bankalar finansal sahiplik yapılarına göre temelden özel, kamu ve yabancı sermayeli bankalar olarak ayrılmakla birlikte; faaliyet alanlarına göre de çeşitli gruplara ayrılmaktadırlar. Pandemi öncesinde tablo 2.24 ve tablo 2.25 değinildiği gibi Türkiye'de banka şube sayıları ve çalışan sayıları azalma eğiliminde iken üstüne üstlük Covid-19 Pandemisine yakalanmıştır. Pandemi döneminde ivedi olarak sağlık çalışanlarının motivasyonu, iş stres düzeyleri, iş tatmin seviyeleri araştırma konusu yapılırken; ekonomisi ve büyümesi büyük ölçüde bankacılık ve finans sistemine dayalı olan (Kartal,2018:15 ve Sümer,2013:67) ülkemizin bankacılarının bu zorlu pandemi sürecinde nasıl çalıştıkları, hangi sorunlarla karşılaştıkları, iş tatmin düzeyleri, örgütsel bağlılık düzeylerinin nasıl etkilendiğine dair araştırmalara pek rastlanmamaktadır.

Bu yüksek lisans tez çalışması yukarıda bahsi geçen azalan şube ve çalışan sayıları sorunlarına ilave olarak Covid-19 Pandemisini aktif bir şekilde çalışarak geçiren bankacıların pandemi sürecinde hangi uzaktan çalışma modellerini kullandıklarını ve bu çalışma modellerinin iş stres düzeylerini, iş tatminlerini, iş yüklerini ve örgütsel bağlılıklarını nasıl etkilendiğini, anlamaya yönelik nitel araştırma yöntemi kullanılarak yapılmıştır.

Araştırma evreni TBB'nin açıkladığı aktif 48 bankadan 13'nün mesleki tecrübeleri 2-25 yıl arasında değişen, ortalama yaş ortalaması 35 olan; Ankara, Antalya, Bursa, Çanakkale, Gümüşhane, Samsun İllerinde çalışan kartopu örneklem yoluyla tespit edilen 19 kadın ve 19 erkek gönüllü katılımcıdan oluşmaktadır. Katılımcılara 3 adet pandemi ve 8 adet iş yaşamı ile ilgili yarı yapılandırılmış, ucu açık sorular gerek pandemi kısıtları gerekse görüşmecinin başka ülkede yaşıyor olması sebebiyle elektronik ortamda Whatsapp ve Face Time üzerinden yazılı ve sözlü kayıtlar yapılarak gerçekleştirilmiştir. Her katılımcıya sorular aynı ses tonu, aynı sürede aynı tarafsızlıkla sorulmuştur. Katılımcılara isimlerinin, kurumlarının

mahremiyetine saygı gösterileceği, kendileri istemedikçe açıklanmayacağı bilgisi verilmiştir. Katılımcıların cevapları betimsel analiz yönteminden yararlanılarak, analiz edilmiştir. Yapılan görüşmeler sonucunda katılımcıların verdiği cevapların çalıştıkları bankanın sermaye yapısının niteliğine (özel, kamu ve yabancı sermayeli), çalıştıkları bölgeye-ile, çocuk sayısına, çocuklarının yaşlarına, yöneticilerine, bankalarının kredi ve hedef politikalarına, kişisel özelliklerine (işkolik, evcimen...vb.), çalıştıkları birime göre değişiklik gösterdiği görülmüştür.

Yapılan mülakatlar sonucunda katılımcılarının %21'nin hiç uzaktan ya da evden çalışma fırsatı olmadığı tespit edilmiştir. Bu %21'lik kesimin tamamı kamu bankalarında çalışmaktadır.

Yine yapılan görüşmelerde özel banka çalışanlarının pandemi sürecinde işlerini kaybetme kaygısını yoğun olarak yaşadıklarına ancak örgütsel bağlılık seviyelerinin arttığına şahit olunurken; kamu bankalarında çalışanların ise tam tersi işini kaybetme kaygısına rastlanmazken, örgütsel bağlılıklarının büyük ölçüde azaldığına şahit olunmuştur.

Tüm bankaların gerek TBB'nin tavsiyeleri gerekse kendi iç yönergeleri sonucu sağlık ile ilgili tedbirler konusunda benzer tedbirler aldıkları tespit edilmiştir. Bu doğrultuda katılımcıların %60'ı pandemi sürecini hastalanmadan geçirmiştir.

Yine yapılan görüşmelerde özellikle kredi servislerinde ve hedef odaklı servislerde çalışan personelin iş stres ve iş yüklerinin özel ve kamu ayrımı gözetmeksizin artış gösterdiği gözlemlenmiştir. Pandemi sürecinde azalması beklenen hedef baskılarının ülkenin ekonomik göstergeleriyle, artan rekabet koşullarıyla paralellik göstererek daha da arttığı katılımcılar tarafından ifade edilmiştir. Pandemi sürecinde katılımcılar uzaktan çalışılıp çalışılmamasına son kararın birim müdürlerine bırakıldığını, aynı sokakta aynı bankanın iki şubesinin farklı çalışma modelleri kullandıkları, bir şube uzaktan çalışabilirken diğer şube çalışanlarının hiç uzaktan çalışma şansını elde edemediğini ve bunun da iş stres düzeylerinin, iş yüklerinin, artırırken, örgütsel bağlılıklarını azalttığını ifade etmişlerdir.

Katılımcıların büyük çoğunluğu pandemi sürecinde herhangi bir olumlu gelişme gözlemediklerini ifade ederlerken bazı bankaların, özellikle yabancı sermayeli bankaların çalışanları bu süreçte uzaktan yönetim, uzaktan pazarlama gibi yeni

nitelikler kazandıklarını; uzaktan, evden çalışmayı tecrübe ederek karar alma süreçlerinin kısaldığını ifade etmişlerdir.

Araştırmamızın kısıtı: Türkiye’de faaliyet gösteren aktif 48 bankanın sadece %27’lik kısmına yani 13 adedine ve bu bankaların 185.000 çalışanından sadece 39 tanesine, 81 İlden 6’sına ve 5 farklı birime ulaşılabilmektedir.

Bu çalışma göstermiştir ki bankacılarının iş stres düzeyleri, iş tatmin seviyeleri, iş yükleri pandemi döneminde artmıştır. Özellikle özel banka çalışanlarının işlerini kaybetme kaygılarının pandemi sürecinde arttığı gözlemlenmiştir. Özellikle satış odaklı birimlerde çalışan katılımcılar üzerindeki satış baskısının pandemiye rağmen azalmadığı, aksine arttığı, özellikle evden çalışmada mobinge maruz kaldıkların ifade edilmiştir. Ayrıca pandemi sürecinde sonuç odaklı çalışan bankaların çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin arttığı gözlemlenmiştir.

Pandemi sürecinde 39 kişilik gönüllü katılımcılarla yapılan görüşmeler neticesinde ister özel banka ister kamu bankası çalışanı olsun her çalışan örgütünden değer görmeyi beklemekte, maddi kaynakların yanı sıra önemsenmek, örgüt tarafından dikkate alınmak, dinlenilmek gibi manevi değerlerin de bir birer kazanım olduğu ve personeli kuruma kazandırmakta önemli bir unsur olduğu K1’nin “Pandemide örgütsel bağlılığım arttı. Daha önce istifa etmeyi düşündüğüm kurumumda yükselebilmek için yükselme sınavlarına hazırlanıyorum.” ifadesinden açıkça görülebilmektedir. Bankaların her ne kadar günümüz teknolojik alt yapılarının desteği, akıllı telefonların yaygın kullanımı ile dijital bankacılık alanına yönelmeleri her ne kadar doğal bir süreç olsa da ülkemizde bankacılık sadece hesap açmak, evrak imzalamak olarak algılanmamalıdır. Emek yoğun bir sektör olan bankacılık, banka çalışanlarının insan ilişkileri, pazarlama becerileri, sorun çözme yetenekleri, geleceğe yönelik doğru müşteriye doğru teminatla doğru krediyi ve doğru yatırım imkanlarını sunabilme yeteneğiyle fark yaratabilen bir sektördür. Gönüllü katılımcılar ısrarla güven ve adalet duygularının mesleğin temelini oluşturduğunu ifade ederlerken, aynı bankanın bölgede ve şubede çalışan personelin ya da iki sokak arayla iki farklı şube çalışanlarının farklı çalışma şekillerini kullanıyor olmalarının bu duyguları zedelediğini belirtmişlerdir. Tüm dünyayı, tüm ülkeyi, tüm şehri ilgilendiren sorunlarda bankanın çalışma şekillerini belirlemenin bireylerin kişisel tercihlerine bırakılmaması gerektiği, genel geçer uygulamalar halini almaması gerektiği Covid-19 Pandemisi sürecinde anlaşılmıştır. Bu durumun özeti K26’nin:” Ben yönetici olsam

sadece bölge ya da birimlerin değil tüm şubelerin de uzaktan çalışmasına fırsat verirdim. Uzaktan çalışma alt yapısını hızlıca kurardım.” sözlerinde saklıdır. Banka yöneticilerine kriz dönemlerinde daha genel, kapsayıcı uygulamaları devreye almaları gerektiği bu çalışma ile önerilmektedir.

Bu çalışmada banka çalışanlarının iş stres düzeylerinin uzaktan çalışmada daha da arttığı, evden çalıştıkları dönemde iş tatmin düzeylerinin azaldığı bilgisi edinilmiştir. Ayrıca kredi servislerinde çalışan personellerin evden çalışmada yoğun bir hedef baskısı ve mobinge maruz kaldıkları bilgisi edinilmiştir. Gelecek çalışmalarda bu konulara, daha geniş katılımcılarla derinlemesine çalışmalar yapılabilir. Ayrıca uzaktan çalışma modelleri pandemi sürecinde kabul görerek gelecekte de devam edeceğinin sinyalini vermektedir. Bu noktada evden çalışmanın sınırları ya da evden çalışanlara uygulan ya da uygulanabilecek mobingler hakkında çalışılabilir.

KAYNAKÇA

- Agin, Ö. (2010). *İşe Bağlanma Düzeyinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri*. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi SBE. Kocaeli
- Ağer, İ. (2006). *Türk Çalışma Yaşamında İş Güvencesi*. Ankara: Adalet Yayınları.
- Akgemci, T. (2001). *Örgütlerde Stres ve Yönetimi Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*.(15) 1-2
- Akıncı, Z. (2002). *Turizm Sektöründe İş Gören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*. Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi. (4)
- Al-Hussami, M. (2008). *A Study of Nurses Job Satisfaction: The Relationship to Organizational Commitment, Perceived Organizational Support, Transactional Leadership, and Level of Education European Journal of Scientific Research*.22(2),286-295
- Allen, N and Meyer, J. (1990). *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to Organization*. *Journal of Occupational*. (63)-1
- Alp, E. ve Sönmez, A. (2011). *ILO'nun 177 Sayılı Evde Çalışma Sözleşmesi. TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi*.
- Angle, H. L. and Perry, J. L. (1981). *An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness, Administrative Science Quarterly* .(26) 1-14
- Ansal, H. (1999). *Esnek Üretimde İşçiler ve Sendikalar Post-Fordizm'de Üretim Esnekleşirken İşçiye Neler Oluyor. İstanbul. Birleşik Metal İş Sendikası (BMİS)*. Nadir Kitap.
- Arıcı, K. (1996). *Globalleşme Sürecinde İş Hukukunda Esneklik Arayışları Dünya ve Türkiye'deki Son Gelişmeler Işığında Yeni Endüstriyel İlişkiler*. Ankara. Tes-İş Sendikası Yayınları
- Asmelash, L. and Cooper, A. (2020, April 9). *Nearly 80% of Hotel Rooms in The US Are Empty, According to New Data*.CNN.US.
- Asunakutlu, T. ve Avcı, U. (2010). *Aile İşletmelerinde Nepotizm Algısı ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. *Isparta Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi* (15/2)93-109
- Ayanoğlu, Y. ve Karapınar, A. (2013). *Bankaların Kuruluşu ve Organizasyon Yapısı İçinde Bankaların Yönetimi ve Denetimi*. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayını (AÖF).
- Aycan, Z. , Eskin, M. ve Yavuz, S.(2007). *İş, Aile ve Özel Hayatı Dengeleme Sanatı*. *Hayat Dergisi*.
- Aydın, N. (2006). *Bankacılık Uygulamaları*. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları (AÖF)
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, A. G. T. (2004). *Çalışanların İş Güvencesi ve Genel İş Davranışları İlişkisi: Bir Alan Çalışması*. *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi* (23)
- Bakır, H. (2018). *Neo-liberalizmin Hegemonyası Altında Türkiye Emek Piyasası Çalışma ve Toplum Ekonomi ve Hukuk Dergisi* (58/3). (DİSK Yay.)
- Bakan, İ. (2018). *Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık, Kavramı, Kuram, Sebep ve Sonuçlar*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Ballica, S. (2010). *İş Görenlerin İş Yaşam Dengesi Algulamaları İle Cinsiyet Rollerini ve Bireysel Özelliklerinin İlişkisi: Büyük Ölçekli Bir İşletmede İnceleme*. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi SBE. Adana.

- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balay, R. (2014). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Pegem Akademi Yay.
- Barnett, R. C. (1999). *A New Work-life Model Fort The Twenty First Century. Academy Of Political and SocialScience*.
- Başdoğan, T. (2015). *Esnek Çalışmalarda Esnek Çalışmaya Yönelik Tutumun İş Tatmini Üzerine Etkisi*. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi SBE. İzmir.
- Başkale, H. (2016). *Nitel Araştırmalarda Geçerlilik ve Güvenilirlik ve Örnek Büyüklüğünün Belirlenmesi*. (DEUHFED).9(1),23-28
- Bayram, L. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. *Sayıştay Dergisi* (59)
- Beytur, M. ve Çetinkaya, M. (2020) *Covid-19 Pandemisinin Türkiye’de Dijital Bankacılık Ürün ve Hizmetlerinin Kullanımı Üzerindeki Etkisi*. *Uluslararası Batı Karadeniz Sosyal ve Beşerî Bilimler Dergisi*.4(2),148-163
- Binici, Z. N. (2010). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılığa Etkisi*. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Bülbül, M. (2007). *Örgütsel Bağlılık ve Kamu Kuruluşlarına Yönelik Araştırma*. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi SBE. Kahramanmaraş.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş.ve Demirel, F. (2018). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Pegem Akademi Yay.
- Cairns, G. And Beech, Nich. (1999). *Flexible Working: Organizational Liberation Or Individual Strait-jacket? Facilities*.17(1/2) ,18-23
- Can, H. Vd. (1995). *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Chawla Deepak, N. S. (2011). *Assessing Work-Life Balance Among Indian Women Professionals. The Indian Journal Of Industrial Relations* .47(2),341-352
- Chudik, A., Mohaddes, K., Pesaran, M. H., Raissi, and Rebucci, A. (2020, October 19) *Economic Consequences of Covid-19: A counterfactualmulti-countryanalysis* <https://voxeu.org/article/economic-consequences-covid-19-multi-country-analysis>
- Choudhury, P. (2020). *Our Work From Anywhere Future. Harvard Business Magazine* <https://hbr.org/2020/11/our-work-from-anywhere-future>
- Clutterbuck, D. (2003). *Managing Work-life Balance: A Guide for HR in Achieving Organisational and Individual Change*. London. CIPD Publishing
- Cohen, A. (1993). *Age and Tenure in Relationto Organizational Commitment: A Meta-Analysis Basic And Applied Social Psychology*
- Cromie, S. (1981). *Women As Managers in Northern Ireland.Journal of Occupational Psychology*.(54),87-91
- Çalışma Sürelerinde Esneklik: Geleceğe Açılım* (2002). İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası (MESS).
- Çavuş, Ş. ve Gürdoğan, A. (2008). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Araştırma*. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*. (1),18-34
- Çelikkol, A. (2001). *Çağdaş İş Yaşamında Ruh Sağlığı*. İstanbul: Alfa Yay.
- Çetin, F. (2011). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik ve Örgüt Kültürünün Rolü* (56)

- Çelik, Y. ve Demir, B. (2020) *İş Görenlerin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Performansları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi. İstanbul Kent Üniversitesi İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi.*
- Çivi, H. (1985). *Türkiye’de Bankacılık Teori, Uygulama ve Sonuçları.* Ankara: Fon Matbaası.
- Çöl, G. ve Gül, H. (2005). *Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama. Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi.* (19/1)
- Çubukçu, E. (2008). *Asıl İşveren-Alt İşveren İlişkisi Tanımı ve Kavramlar. TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi* (2).
- Demir, M. (2010) *Otel İşletmelerinde Personel Güçlendirme ve İş Tatmini İlişkisi: İstanbul’daki 5 Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma.* Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi SBE. Balıkesir
- Demir, R. ve Özgün, O. H. (2015). *Geçici İş İlişkisine ve Geçici İstihdam Bürolarına İlişkin Çalışanların Tutumlarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* (16/2)
- Demirbağ, M. (2018). *Pandemics Throughout History And Their Reflection In Art. Master Thesis. Yaşar University Graduate School of Social Sciences Art And Design Programme.* İzmir
- Demircan, N. ve Ceylan, A. (2003) *Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi.* (10/2)
- Deshpande, R., and Webster, Jr. F.(1989) *Organizational Culture and Marketing: Defining The Research Agenda. The Journal of Marketing.*53(1),3-15
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2009). *Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma. Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi* (32).
- Doğrul, B.Ş. ve Tekeli, S. (2010). *İş Yaşam Dengesinin Sağlanmasında Esnek Çalışma. Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi* (2/2)
- Donthu, N. and Gustafsson, A. (2020). *Effects Of Covid-19 on Business and Research. Journal of Business Research.* 117- 284- 289
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296320303830>
- Dursun, S. ve Bayram, N. (2013). *İş Güvencesizliği Algısının Çalışanların Kaygı Düzeyleri Üzerine Etkisi: Bir Uygulama. İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi.*15(3)
- Ekin, N. (1999). *Esneklik Çağı. Mercek Özel Sayı* (6-16)
- Ekonomi, M. (1994). *Türk İş Hukuku’nda Esnekleşme Gereği, Çalışma Hayatında Esneklik Semineri,*27-31 Ekim 1993 Derlenip Yayınlanmıştır. İzmir Yaşar Eğitim ve Kültür Vakfı. İzmir
- Elmas Atay, S. ve Gerçek, M. (2017). *Algılanan Rol Belirsizliğinin İşe Yabancılaşma Üzerindeki Etkisinin ve Demografik Değişkenlere Göre Farklılıklarının İncelenmesi. Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi.* (7/2)
- Erdem, Z. (1997). *Tele Çalışma.* Basılmamış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Erdoğan, S. ve Toksöz, G. (2013). *Kadınların Görünmeyen Emeginin Görünen Yüzü Türkiye’de Ev İşçileri, Çalışma Koşulları ve İstihdam Serisi. Uluslararası Çalışma Ofisi (ILO) Ankara.* (42)
- Ertay, H.İ. ve Turgut, A. (2016). *Bankacılık Sektörünün Ekonomik Büyüme Üzerindeki Etkisi: Türkiye Üzerine Nedensellik Analizi. Aksaray Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi* (8/4)

- Ertekin, Y. (1993). *Örgüt ve Stres Üzerine Düşünceler. Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Dergisi* (1/26)
- Eyrenci, Ö. ve Bakırcı, K. (2000). *Dünyada ve Türkiye’de Evde Çalışma ve Eve İş Verme*. İstanbul Ticaret Odası Yay. (İTO)
- Fry, L.W. and Grenfeld, S. (1980). *An Examination of Attitudinal Differences Between Policewomen and Policemen. Journal of Applied Psychology*. (65)123-124
- Gay, L. R. (1987). *Educational Research. Competencies for Analysis and Application*. New York: Merrill
- George, J. M. and Jones, G. R. (2008). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson/ Prentice Hall.
- Gökkaya, Ö. (2014). *Yerel Yönetimlerde İş-Yaşam Dengesi ve Çalışan Davranışı İlişkisinin İncelenmesi: Kocaeli Belediyeleri Örneği. Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırmalar Dergisi*. (2),1-18
- Greenhalgh, L. and Rosenblatt, Z. (1984) *Job Insecurity: Toward Conceptual Clarity. Academy of Management Review* 9(3)
- Guest, D. E. (2002). *Perspectives on The Study of Work-Life Balance. Social Science Information*.41(2),255-279
- Guthrie, R. (1997). *The Ethics Of Telework. Information Systems Management*.
- Gümüş, S. ve Sezgin, B. (2012) *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi*. İstanbul: Hiperlik Yay.
- Günay, C. İ. (2004). *Çalışma Sürelerinde Esneklik. Kamu-İş, İş Hukuku ve İktisat Dergisi* (7/3)
- Güney, S. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Harley, J., Jacobson, D., Klandermab, N. and van Vuuren, T. (1991). *Job Insecurity: Coping with Jobs at Risk*. Sage Publications. London/ UK.
- Harvard Business Review: *İş Yaşam Dengesi* (2001). İstanbul: Metal Sanayicileri Sendikası (MESS).
- Hazell, K. W. (2010). *Job Stress, Burnout, Job Satisfaction, and Intention to Leave Among Registered Nurses Employed in Hospital Settings in the State of Florida*. 495-n/
- Herry, E. and Noon, M. (2008). *A Dictionary Of Human Resource Management*. New York: Oxford University Press.
- Heshmati, A. (2003). *Productivity Growth, Efficiency and Outsourcing in Manufacturing and Service Industries. Journal of Economic Surveys*.17(1),79-112
- İniak, L.G. and Alutto, J. A. (1972). *Personal and Role-Related Factors in The Development of Organizational Commitment. Administrative Science Quarterly*.17(4),555-573
- İnce, M. ve Gül, H. (2005) *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Joiner, T. A. and Bakalis, S. (2006). *The Antecedents of Organizational Commitment: The Case of Australian Casual Academics. International Journal of Educational Management*.
- Kahn, L. R. (1973). *The Work Model: A Topic For Lunchpail Lassitude. Psychology Today*. (2)
- Kalliath, T. and Brough, P. (2008). *Work-Life Balance: A Review of the meaning Of The Balance Construct. Journal Of Management & Organization* (14)

- Karahan, A. (2008). *Çalışma Ortamındaki Statü Farklılıklarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi. Sosyal Bilimler Dergisi.* 10(3),231-246
- Kartal, M. T., İbiş, C. and Çatıkkaş, Ö. (2018). *Adequacy of Audit Commitees: A Study of Deposit Banks in Turkey.* Borsa Istanbul Review.18(2),150-165
- Kaya, D. G. (2020). *Koronavirüs Pandemisinin Küresel Ekonomideki İzleri: Kamu Finansman Dengesi, Ticaret Hacmi, Enflasyon, İşsizlik ve Ekonomik Büyüme.* ASEAD. (7/5),221-237
- Kaya, G. (2015). *Kamudaki Taşeron İşçiler Üzerine Bir Alan Araştırması: Adıyaman Örneği. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* (14/55)
- Keser, A. (2005). *İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkileri: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama. Çalışma ve Toplum Dergisi* (4),77-95
- Keser, A. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon.* İstanbul: Alfa Aktüel.
- Koç, M. (2016). *Kamuda Bir İstihdam Modeline Dönüşen Alt İşverenlik. Marmara Siyasal Bilimler Dergisi* (2/4)
- Korkmaz, Z. (2012). *Yeni Doğan Hemşirelerinde İş Analizi ve İş Yükü.* Basılmamış Doktora Tezi. Erciyes Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Kayseri
- Koyuncu, C. ve Şahan, D. (2011). *Türkiye’ de Yabancı Bankaların Varlığının Yatırım ve GSMH Üzerindeki Etkisinin Analizi. Dumlupınar Üniversitesi SBE Dergisi* (30),259-270.
- Köse, E. (2020). *Duygusal Emek Davranışı ile Tükenmişlik Algısı Arasındaki İlişkide İş Stresinin Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. Aksaray Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi.* (12/3),39-50
- Kul-Parlak, N. (2016). *İş-Yaşam Dengesi Açısından Esnek Çalışmanın Analizi. Kırklareli Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi* 5(2),109-137
- Kulaklıkaya, K. (2013). *İşkoliklik, Tükenmişlik Sendromu ve İş Yükü Algısı Arasındaki İlişkisi.* Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi. İstanbul
- Kurland, N.B. and Bailey, D. A. (1999). *Telework. The Advantages and Challeges Of Working Here, There, Anywhere, and Anytime, Organizational Dynamics.*
- Kurt, R. (2003). *Karşılaştırmalı Açıklamalı 4857 Sayılı İş Kanunu.* İstanbul: İSMMMO Yayınları.
- Kuş, E. (2006). *Bilgisayar Destekli Nitel Veri Analizi.* Basılmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi. Ankara
- Kuzgun, İ. K. (2007). *Türkiye’ de Firma Açısından Esnekliğe Dayalı İstihdam Stratejisi. Journal Of Yaşar University.*2(8),841-
- Kuzulugil, S. (2012). *Kamu Hastaneleri Çalışanlarında İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi* 41(1),129.
- Lee, S., Schmidt-Klau, D. and Verick, S. (2020). *Labor Market Impacts of Coid-19: A Global Perspective ind. J. Labour Economics.* (63),11-15
<https://link.springer.com/article/10.1007/s41027-020-00249-y>
- Leong, C., Furnham, A. and Cooper, C. (1996) *The Moderating Effect of Organizational Commitment on The Occupational Stress Outcome Relationship. Human Relation* (49),10,
- Locke, E.A. (1976). *The Nature and Cause Of Job Satisfaction.* Chicago: Rand McNally.

- Lockwood, N. R. (2003). *Work-Life Balance: Challenges and Solutions*. *Research Quarterly*.0(0),11
- Lok, P. and Crawford, J. (1999). *The Relationship Between Commitment And Organizational Culture, Subculture, Leadership Style and Job Satisfaction in Organizational Change and Development*. *Leadership & Organization Development Journal*
- Luthans, F. (2008). *Organization Behavior*. New York: McGraw Hill.
- Lutfans, F. (2011). *Organizational Behaviour*. Boston: McGraw-Hill.
- Merriam, S. B. (2013). *Nitel Araştırma Desen ve Uygulama İçin Bir Rehber* (Çev. Selahattin Turan. Ankara: Nobel Akademik Yay.
- Meşhur, H. F. A. (2010). *Organizasyonların Tele Çalışmaya İlişkin Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma Dokuz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi* (25/1).
- Michael, M. (2004). *On Making Data Social: Heterogeneity in Sociological Practice*. *Sage Journal*. (4)1.
- Moorhead, G. and Griffin, R. W. (1989). *Organizational Behavior*. Boston: Houghton and Mifflin Camp.
- Naithani, P. (2010). *Overview of Work-Life Balance Discourse and Its Relevance in Current Economic Scenario*. *Asian Social Science*.6(6),148-155.
- Naktiyok, A. Ve İşcan, Ö. F. (2003). *İş görenlerin Evden Çalışmaya İlişkin Tutumları: Bireysel Özellikleri ve İş Sürükleyicileri Açısından Bir Uygulama*. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi* (6).
- Nikhols, T. ve Suğur, N. (2005). *Global İşletme, Yerel Emek*. İstanbul: İletişim Yayınları
- Nilles, J. M. (1996). *What Does Telework Really Do To Us? World Transport Policy & Practice*.2(1-2),15-23.
- Oliver, N. (1990). *Reward, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development*. *Journal Of Occupational Psychology*.63(1),19-31.
- Ölçer, F. (2004). *Telework: 21.Yüzyılın Yeni Çalışma Biçimi*. *Öneri Dergisi* (6)22,145-165
- Özmen, A. (2000). *Uygulamalı Araştırmalarda Örneklem Yöntemleri*. Eskişehir: Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayınları
- Özyolcu, E. (2015). *Eğitim Yönetimi Temelinde Öğretmenlerin ve Yöneticilerin Aşırı İş Yükü Tükenmişlik ve Sosyal Destek Durumlarının İncelenmesi*. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. KKTC Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitü. Lefkoşa
- Pala, F. (1993). *Banka Muhasebesi ve Maliyet Sistemi*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı U. Ü. Basımevi.
- Pettinger, R. (2002). *Managing The Flexible Work force*. Oxford/ UK: Wiley Company.
- Probst, T. M. (1998). *Antecedents and Consequences of Job Insecurity: An Integrated Model*. Unpublished Doctoral Thesis. University of Illinois Urbana Champaign. Urbana/USA.
- Prutchno, R., Litchfield, L. And Fried, M. (2000). *Measuring The Impact Of Work Place Flexibility*. Boston College Center For Work And Family. Boston
- Püsküllüoğlu, A. (1997). *Arkadaş Türkçe Sözlük*. Ankara: Arkadaş Yayınları.
- Pynes, J. E. (2009). *Human Resource Management For Public And Nonprofit*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Quick, J. C., Nelson, J. D. and Hurrell, D. L. (1997). *Preventive Stress Management in Organizations*. Washington D. C.: American Psychological Association.

- Qureshi, M. I., Iftikhar, M., Abbas, S. G., Hassan U., Khan, K. And Zaman, K. (2013) *Relationship Between Jobn Stress, Workload, Environment And Employess Turn over Intentions: What We Know, What Should We Know. World Applied Sciences Journal.* 23(6),764-770.
- Rao, P.L.(2004). *Comprehensive Human Resource Management.* New Delhi: Excel.
- Robbins, S.P. and Judge, T. A. (2011). *Organizational Behavior.* London: Person Prentice Hall Publishinh.
- Sabuncuoğlu, Z.ve Tüz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji.* Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sarker, S., Sarker, S., Xiao, X. And Ahuja, M. (2012). *Managing Employees Use of Mobile Technologies to Minimize Work-life Balance Impacts. MIS Quarterly Executive.* (11/4)
- Seyyar, A. (1998). *Almanya 'da Esnek Çalışma Hayatı. MESS Mercedes Dergisi.* (12)3.
- Silah, M. (2001). *Çalışma Psikolojisi.* Ankara: Selim Kitapevi.
- Smircich, L. (1983). *Concepts of Culture and Organizational Analusis. Administrative Science Quarterly.*28(3),339-358.
- Smith, M. (2003). *Research Methods in Accounting. London: Thousand Oaks: Sage Publications.*
- Sökmen, A. (2014). *Yönetim ve Organizasyon.* Ankara: Detay Yayıncılık.
- Sümer, H. H. (1999). *İşçinin Sendikal Nedenlerle Feshe Karşı Korunması.* Konya: Mimoza Basım Yayım ve Dağıtım A.Ş.
- Sümer, G. (2013). *Türk Vergi Sistemi Açısından Bankaların Ödev ve Yükümlülükleri.* Basılmamış Doktora Tezi. Uludağ Üniversitesi SBE Maliye Anabilim Dalı, Mali Hukuk Bilim Dalı. Bursa
- Sverke, M., Hellgren, J. and Naswall, K. (2002). *No Security: A Meta-analysis and Review of Job Insecurity and Its Consequences. Journal Of Occupational Healty Psychology* (7,242-64)
- Şakar, M. (2010) *Ölçüsüz Taşeronlaşmaya Karşı Önlemlerde Geri Adım: İş Sağlığı ve Güvenliği Kanun Tasarısı Taslağına Sıkıştırılan Değişikliklerin Değerlendirilmesi. Çalışma ve Toplum Dergisi* (27/4).
- Şen, S. (2004) *Esnek Üretim-Esnek Çalışma ve Endüstri İlişkilerine Etkisi.* Ankara: Turhan Kitapevi.
- Şimşek, L. (1995). *İş Tatmini. Verimlilik Dergisi.* (12),92.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A., Akgemci, T. ve Fettahlıoğlu, T. (2006). *Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi Araştırması, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (15).
- Tan, G. (2007). *Atipik İş Sözleşmelerinden Evde Çalışma ve Tele Çalışma. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. Başkent Üniversitesi SBE.* Ankara.
- Tarcan Aksakal, A. (2020,19 Ekim). *Hibrit Model Dönemi.* <https://capital.com.tr/yonetim/yeni-trendler/hibrit-model-donemi>
- Taşlıyan, M., Engizek, H. ve Gül, N. (2017). *Tükenmişlik, İş Tatmini ve Esnek Çalışma Saatleri: Çalışan Kadınlar Üzerine Bir Çalışma. TÜBAY Bilim.* (1092,111-125).
- Tatlı, M. ve Akın, H. B. (2017). *Tükenmişlik ile İş Yükü Arasındaki İlişki: Aksaray Defterdarlığında Bir Araştırma. Aksaray Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergis.*9(3),49-62.
- Teğin Bilici, R. (2019). *The Mediating Effect Of Work-Related Stress on The Relationship Between Workload and Employee Burnout: The Moderating Role of Perceived Organizational Justice.* Unplushid Master's Thesis. Bahçeşehir University. Istanbul.

- Telman, N. ve Ünsal P. (2004). *Çalışan Memnuniyeti*. İstanbul: Epsilon Yayınevi.
- Tırak, L. (2015). *İş görenlerin Mevsimsel Duygu Durum Düzeylerinin İş Tatminindeki Rolü: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi SBE Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı. Erzurum.
- Tokol, A. (1992). *Avrupa Topluluğu'nda Part-Time Çalışma*. Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayınları. (69)
- Thebaud-Mony, A. (2017) *Çalışmak Sağlığa Zararlıdır* (Çev. Ayşe Güren). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Tregaskis, O., Brewster, C., Mayne, I. And Hegewisch, A. (1998). *Flexible Working in Europe: The Evidence and The Implication European Journal of work and Organizational Psychology*
- Tuncay, C. (1999). *Değişim, Esneklik ve Türkiye İçin Çözüm Önerileri. MESS Mercek Dergisi Esneklik Özel Sayısı* (15,67-81)
- Tuncay, A.C., Kutsal Savaş, F.B. ve Kılıç, Ş. (2014). *İş Kanunları*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Tutar, H. (2002). *Sanal Ofislerde Koordinasyon ve İletişim: Teorik Bir Çerçeve. Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*. (2),15-30.
- Tüzün, P. (2020). *Bankacılık Uygulamalarının İnsan Kaynakları Stratejileri Kapsamında İşe Alımlar Üzerine Bir Tahmin. IBAD Sosyal Bilimler Dergisi. Özel Sayı,433-452*.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2006). *Bilimsel Araştırma Süreci SPSS ile Veri Analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uyargil, C. ve Uluhan, R. (2000). *İş Analizi ve İş Dizaynı, İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri.
- Uygun, A. (2007). *Örgütsel Bağlılık İle İş gören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi* (1)
- Ülbeği, İ. D., İplik, E. ve Aksoy, A. (2017, Eylül).” *Rol Belirsizliği Rol Çatışması ve Aşırı Rol Yükünün İş Tatmini Üzerine Etkisinde İşe Bağlılığın Rolü.*” Uluslararası İktisat ve İşletme Kongresi, Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi, Zonguldak.
- Vatan, A. (2015). *Destinasyon Pazarlaması Kapsamında Bilecik İli Turizminin Değerlendirilmesine Yönelik Paydaş Analizi*. Basılmamış Doktora Tezi. Sakarya Üniversitesi SBE. Sakarya.
- White, B. J. (1999). *Para ile Akraba Kentsel Türkiye’de Kadın Emeği*. Ankara: İletişim Yayınları
- Wilson, M. G., Dejoy, D. M., Vanderberg, R.J., Richarddson, H.A.and McGrath, A.L. (2004) *Work Characteristics and Employee Healthy and Well-Being: Test of A Model Of Healthy Work Organization. Joutnal of Occupational and Organizational Psychology*(77)
- Witte, H. D. (1999). *Job Insecurity and Psychological Well-Being: review of The Literature and Exploration of Some Unresolved Issue*. European Journal of Work and Organizational Psychology.
- Witte, H. D. (2005). *Job Insecurity: Review of The International Literature On Definitions, Prevalence, Antecedents and Consequences South Africa: Journal of Industrial Psychology*.
- Yalçın, M. (2006). *Eğitimde Gözlem ve Değerlendirme*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Yavuz, A. (1995). *Esnek Çalışma ve Endüstri İlişkilerine Etkisi*. İstanbul: Filiz Kitapevi.

- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yönetimleri*. Ankara: Detay Yayınları.
- Yetiz, Filiz. (2016). *Bankacılığın Doğuşu ve Türk Bankacılık Sistemi. Niğde Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. 9(2),107-117.
- Yıldırım A. ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). *Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yurduneri, D. (2021,6 Nisan). *Araştırmalar, Çalışanların Hibrit Çalışma Modelinin Kalıcı Olacağına Güvence İstedigini Gösteriyor*.<https://teknosafari.net/arastirmalar-calisanlarin-hibrit-calisma-modelinin-kalici-olacagina-dair-guvence-istedigini-gosteriyor/>
- Yücel, E. (2017). *Geçmişten Bugüne Esnek Çalışma*. *Journal of Human Science*.14(3),2818-2826.
- Yücel, İ. ve Koçak, D. (2014). *Örgüt Kültürü İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma*. *Erzincan Üniversitesi SBE Dergisi (VII-II)*,45-64
- Yücesan Özdemir, G. (2010). *Despotik Emek Rejimi Olarak Taşeron Çalışma*. *Çalışma ve Toplum Dergisi (27/4)*.
- Zeytinoğlu, E. (2006). *İş Hukukunda Esneklik ve 4857 Sayılı Kanun'a Çeşitli Yansımaları*. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi (5)*10

İNTERNET KAYNAKLARI

- Dünya Sağlık Örgütü www.who.org
- World Health Organization Main Page www.who.int
- TCMB Koronavirüs Tedbirleri
<https://www.tcmb.gov.tr/wps/wcm/connect/TR/TCMB+TR/Main+Menu/Duyurular/Koronavirus>
- TC Sağlık Bakanlığı Pandemi <https://covid19.saglik.gov.tr/TR-66494/pandemi.html>
- Dünya Ekonomik Formu Pandemi Değişen Dünya
<https://www.weforum.org/agenda/2021/03/one-year-on-pandemicchanged-our-world>
- TC Sağlık Bakanlığı: Pandemi Nedir? <https://covid19.saglik.gov.tr/TR-66300/300/COV%C4%B0D-19-nedir-%20html/>
- ABD Çalışma Bakanlığı İş Güvenliği ve Sağlık İdaresi www.osha.gov/covid-19
- Piyasa Rehberi Ana Sayfa <https://piyasarehberi.org>
- EURONEWS Türkçe Ana Sayfa <https://tr.euronews.com/>
- Dünya Sağlık Örgütü <https://covid-19.who.int/table>
- CNBC İş-yaşam Dengesi için yaşanılacak en iyi şehirler
<https://www.cnbc.com/2019/04/05/analysis-best-cities-for-work-life-balance.html?&qsearchterm=work%20life%20balance>
- CNBC İş tatmini için çalışılıp yaşanabilecek en iyi ülkeler
<https://www.cnbc.com/2021/05/18/10-countries-where-expats-are-most-satisfied-with-work-and-life.html?&qsearchterm=work%20%20balance>
- ABD Çalışma İstatistikleri Bürosu, Tüketici Fiyatları Mayıs 2021'de sona Eren Yıl İçin %5 arttı <https://www.bls.gov./opub/med/2021/cunsumer-prices-increase-5-0-percent-for-the-year-ended-may-2021.htm>

BBC İş Yaşamı Haberleri (24 Ocak 2021) Koronavirüs: Pandemisi Dünya Ekonomisini Nasıl Değiştirdi? <https://www.bbc.com/news/business-51706225>

ILO Araştırma Raporları:2020 Yılı İçin Dünya İstihdam ve Sosyal Görünümü <https://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/2020/lang--en/index.htm>

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-ankara/documents/publications/wcms_760197.pdf

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-ankara/documents/publication/wcms_759299.pdf

Türkiye Bankalar Birliği 2020 Yılı BANKACILIK Araştırma Raporu <https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/araştırma-ve-sunumlar/2020/4493>

https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/istatistikraporlar/ekler/1598/Bankalarimiz_2020.pdf

Türkiye Bankalar Birliği Ana Sayfası www.tbb.org.tr

Türkiye Katılım Bankaları Birliği www.tkbb.org.tr

OECD 2020 İstihdam Krizi ve Covid-19 İstihdamın Daralmasına ve İşsizliğin Artmasına Neden Oluyor <https://www.oecd.org/employment-outlook/2020/>

https://www.oecdilibrary.org///sites/1686c758en/1/3/1/index.html?itemId=/content/publication/1686c758en&_csp_=fc80786ea6a3a7b4628d3f05b1e2e5d7&itemIGO=oecd&itemContentType=book&_ga=2.56033835.1046279722.1624097495-1759751613.1624097495#section-d1e912

https://www.oecd-ilibrary.org/sites/1686c758-en/1/3/1/index.html?itemId=/content/publication/1686c758-en&_csp_=fc80786ea6a3a7b4628d3f05b1e2e5d7&itemIGO=oecd&itemContentType=book

Dünya Bankası Covid-19 Sorumluluklar <https://www.worldbank.org/en/news/infographic/2020/11/17/world-bank-group-covid-19-crisis-response>

IMF Covid-19 Sorumluluklar <https://www.imf.org/en/About/FAQ/imf-response-to-covid-19>

<https://www.imf.org/en/Topics/imf-and-covid19/Policy-covid19/Policy-Responses-to-COVID-19#T>

TC Hazine ve Maliye Bakanlığı Mali Suçlar (MASAK) 2020 Bankalar Raporu <https://ms.hmb.gov.tr/uploads/2020/12/BANKALAR-sektor-arastirma-rapor-2020.pdf>

HaberTürk Esnek Çalışma Modeli Covid-19 Sonrası Da Devam Edecek (26.03.2021) <https://www.haberturk.com/esnek-calisma-modeli-kalici-olacak-haberler-3018751-teknoloji>

Resmi Gazete Ana Sayfa <https://www.resmigazete.gov.tr/>

İş Kanunu <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.4857.pdf>

Deloitte Uluslararası Danışmanlık Türkiye Ana Sayfası <https://www2.deloitte.com/tr>

Deloitte İşin Geleceği Uzaktan Çalışma https://www2.deloitte.com/tr/tr/pages/human-capital/articles/in-gelece_i--uzaktan-calma-sisteminde-organizasyonel-dayankll-k.html

İş Bankası Paranın İcadi <https://isbank.com.tr/blog/paranin-icadi-ve-gelismisi>

Türk Dil Kurumu Sözlük Ana Sayfa <https://sozluk.gov.tr>

PY Popüler Yönetim Dergisi 90.Sayı: https://peryon.org.tr/upload/files/py-arsivi/PY_90.pdf

Ek.1

GÖRÜŞME SORULARI

BÖLÜM I. DEMOGRAFİK BİLGİLER

- **Cinsiyet:**
- **Medeni Durum:**
- **Çocuk Sayısı (varsa):**
- **Yaş:**
- **Eğitim Durumu:**
- **Sektörde çalışma süresi:**
- **Kurumda çalışma süresi:**
- **Pozisyon/Unvan:**
- **Çalışılan Kurumun Statüsü: () Özel ()Kamu**
- **Çalıştığınız Birim: ()Şube ()Birim**
- **Çalıştığınız Alan: () Krediler () Operasyon ()Mobil/Saha Pazarlama**
- **Çalışılan Kredi Dalı: () Bireysel ()Ticari**

BÖLÜM II. PANDEMİ SÜRECİNE YÖNELİK SORULAR

- Covid-19 Pandemisi sizin için ne anlama geliyor?
- Pandemi süresinde siz ve/veya 1.derece yakınlarınız enfeksiyon geçirdi mi? Bu durum sizi nasıl etkiledi?
- Bu süreçte iş arkadaşlarınızdan veya 1.derece yakınlarınızdan vefat eden oldu mu? Bu durum sizi nasıl etkiledi?

BÖLÜM III. BÖLÜM PANDEMİ SÜRECİNİN ÇALIŞMA YAŞAMINA ETKİLERİ ÜZERİNE SORULAR

- Pandemi sürecinde iş yeriniz hangi koruyucu önlemleri aldı? Alınan koruyucu tedbirler sizin için yeterli oldu mu?
- Pandemi sürecinde iş yükünüz ve iş stresiniz arttı mı? Arttı ise kurumunuz bunları azaltmak için hangi uygulamaları devreye soktu?
- Pandemi sürecinde kurumunuz hangi çalışma modellerini kullandı (evden çalışma, vardiyalı çalışma, esnek çalışma...vs.)? Bu süreçte uzaktan çalıştınız mı? Cevabınız evet ise uzaktan çalışma modelleri pandemi sürecindeki iş stresinizi iş yükünüzü ve iş tatmin düzeylerinizi nasıl etkiledi?

• Uzaktan çalışma modellerinin iş dışındaki sorumluluklarınızın yerine getirmenizi olumlu etkilediğini, bu sayede ailenize vakit ayırabildiğinizi düşünüyor musunuz?

• Pandemi sürecinde işinizin geleceği hakkında kaygıya kapılıp, işinizi kaybetme korkusu yaşadınız mı? Sizce nedenleri nelerdir?

• Pandemi sürecinde kurumunuzun uyguladığı çalışma şekilleri ya da almış olduğu tedbirler kurumunuza ve/veya mesleğinize olan bağlılığınızı nasıl etkiledi?

• Genel olarak pandemi sürecinin iş yaşamınız üzerinde olan olumlu ve olumsuz etkilerini sıralayabilir misiniz?

• Siz kurumunuzun yöneticisi olsaydınız süreci nasıl yönetirdiniz? Neler tavsiye edersiniz?

Ek 2.Etik Kurul Onayı



ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ETİK KURUL KARARLARI

KARAR TARİHİ	TOPLANTI SAYISI	KARAR SAYISI
29.01.2021	01	2021/74

KARAR NO: 2021/74
Üniversitemiz Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yüksek Lisans öğrencisi Gülşen ASLAN KELEŞ' in Doç. Dr. Aysun ÇETİN danışmanlığında "Covid-19 Pandemi Sürecinin İş Yaşamına Etkileri: Bazı Bireysel ve Örgütsel Değişkenler Bakımından Banka Çalışanları Üzerine Nitel Bir Araştırma" isimli Yüksek Lisans Tezine ilişkin mülakat çalışmasını içeren 2653 sayılı dilekçesi okunarak görüşüldü.

Üniversitemiz Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yüksek Lisans öğrencisi Gülşen ASLAN KELEŞ' in Doç. Dr. Aysun ÇETİN danışmanlığında "Covid-19 Pandemi Sürecinin İş Yaşamına Etkileri: Bazı Bireysel ve Örgütsel Değişkenler Bakımından Banka Çalışanları Üzerine Nitel Bir Araştırma" isimli Yüksek Lisans Tezine ilişkin mülakat çalışmasının kabulüne oy birliği ile karar verildi.

Ek 3.Sağlık Bakanlığı Covid-19 Bilimsel Araştırma Onayı

Bilimsel Araştırma Başvurusu

Gelen Kutusu

Bilimsel Araştırma Başvurusu <portal@saglik.gov.tr> 16 Ocak
Cmt 13:23

Alıcı: aysun.cetin, ben

Sayın İlgili,

Bilimsel Araştırma Platformuna yapmış olduğunuz başvuru değerlendirilmiştir.

Değerlendirme Sonucu aşağıdaki gibidir.

Onay Durumu : Bu çalışmayı yapmanız Bakanlığımızca uygun görülmüştür. Araştırmanızın gerektirdiği diğer tüm süreçleri (etik kurul, faz çalışması , diğer izinler vb.) tamamlamanız gerekmektedir.

Açıklama :

Form Adı : Doç.Dr. Aysun Çetin (Gülşen Arslan Keleş Yüksek lisans öğrencisi)-2021-01-13T11_37_11

Başvuru Formu için tıklayınız.

Başvuru

Formunuzu <https://bilimselarastirma.saglik.gov.tr/> adresinden görüntüleyebilirsiniz.

İlginiz ve katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

T.C. Sağlık Bakanlığı

Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü

Not: Bu ileti Bilimsel Araştırmanızın Değerlendirilmesinin tamamlanması nedeniyle sistem tarafından otomatik gönderilmiştir.

Lütfen bu iletiyi cevaplamayınız.

YASAL UYARI:

Bu e-postanın içerdiği bilgiler (ekleri de dahil olmak üzere) gizlidir. T.C. Sağlık Bakanlığı onayı olmaksızın içeriği kopyalanamaz, üçüncü kişilere açıklanamaz veya iletilemez. Bu mesajın gönderilmek istendiği kişi değilseniz (ya da bu e-postayı yanlışlıkla aldıysanız), lütfen yollayan kişiyi haberdar ediniz ve mesajı sisteminizden derhal siliniz. T.C. Sağlık Bakanlığı bu mesajın içerdiği bilgilerin doğruluğu veya eksiksiz olduğu konusunda bir garanti vermemektedir. Bu nedenle, bilgilerin ne şekilde olursa olsun içeriğinden, iletilmesinden, alınmasından ve saklanmasından T.C. Sağlık Bakanlığı sorumlu değildir. Bu mesajın içeriği yazarna ait olup, T.C. Sağlık Bakanlığı görüşlerini içermeyebilir.

Bu e-posta bize bilinen tüm bilgisayar virüslerine karşı taranmıştır.

DISCLAIMER:

This e-mail (including any attachments) may contain confidential and/or privileged information. Copying, disclosure or distribution of the material in this e-mail without the permission of Ministry of Health of Turkey is strictly forbidden. If you are not the intended recipient (or have received this e-mail in error), please notify the sender and delete the e-mail from your system immediately. Ministry of Health of Turkey makes no warranty as to the accuracy or completeness of any information contained in this message and hereby excludes any liability of any kind for the information contained therein or for the information transmission, reception, storage or use of such in anyway whatsoever. Any opinion expressed in this message are those of the author and may not necessarily reflect the opinions of Ministry of Health of Turkey.

This e-mail has been scanned for all computer viruses known to us.

ÖZ GEÇMİŞ

Gülşen Aslan Keleş, Balıkesir Rahmi Kula Anadolu Lisesi'ni bitirdikten sonra Sivas Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nden 2008 yılında mezun oldu. Bir kamu bankasında 10 yıl aktif olarak görev almıştır. Orta derecede İngilizce bilmektedir. Temel ilgi alanları arasında dünya dilleri ve kültürleri, pazarlama, yönetim, bankacılık ve finans yer almaktadır.

İletişim Bilgileri

ORCID ID: <https://orcid.org/my-orcid?orcid=0000-0002-9100-0094>