

**YENİ ÇALIŞMA HAYATI, GEREKLERİ VE PERFORMANS  
DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ**

**MİNA MERVE KILIÇ**

**IŞIK ÜNİVERSİTESİ  
2020**

YENİ ÇALIŞMA HAYATI, GEREKLERİ VE PERFORMANS  
DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ

MİNA MERVE KILIÇ

Işık Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yüksek Lisans Programı, 2020

Bu tez, Işık Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü'ne Yüksek Lisans (MA) derecesi için sunulmuştur.

IŞIK ÜNİVERSİTESİ  
2020

IŞIK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
YÖNETİCİLER İÇİN İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YENİ ÇALIŞMA HAYATI, GEREKLERİ VE PERFORMANS  
DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ

MİNA MERVE KILIÇ

ONAYLAYANLAR:

Prof. Dr. Suat TEKER  
(Tez Danışmanı)

Işık Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Levent POLAT

Işık Üniversitesi

Doç. Dr. İlker KIYMETLİ ŞEN

İstanbul Ticaret  
Üniversitesi

ONAY TARİHİ:19/01/2021

# NEW WORKING LIFE, REQUIREMENTS AND PERFORMANCE EVALUATION CRITERIA

## ABSTRACT

Our age is the age of information and technology. In this sense, enterprises are in the process of adopting new ways of working to reduce their costs and increase their profit margins. Especially today, with the Covid-19 pandemic, many businesses have switched to mixed and remote working. In addition to the many benefits of remote and mixed work for businesses, the uncertainty and insufficiency of issues such as the lack of technical infrastructure, the competence of the enterprises in this sense, the adaptation of the employees to the system and the performance evaluation of the employees are among the issues that need to be considered and precautions should be taken.

The aim of this study is to investigate the requirements and performance evaluation criteria of the remote and mixed working system and to contribute to the literature in this sense. For this purpose, remote working and performance evaluation issues were mentioned in the study and the opinions of enterprises from different sectors were taken. Findings and suggestions obtained are given in the conclusion part of the study.

**Keywords:** Telecommuting, Performance, Performance Evaluation Criteria.

# YENİ ÇALIŞMA HAYATI, GEREKLERİ VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ

## ÖZET

Çağımız bilgi ve teknoloji çağıdır. Bu anlamda işletmeler maliyetlerini düşürmek ve kar marjlarını yükseltmek için yeni çalışma şekillerini benimse sürecindedir. Özellikle günümüzde Covid-19 pandemisi ile birlikte pek çok işletme karma ve uzaktan çalışma şekline geçiş sağlamıştır. Uzaktan ve karma çalışma şeklinin işletmelere birçok faydasının yanı sıra, teknik altyapı eksikliği, işletmelerin bu anlamda yeterlilik durumu, çalışanların sisteme adaptasyon durumu ve çalışanların performans değerlendirilmesi gibi konuların belirsizliği ve yetersizliği sürecin üzerinde düşünülmesi ve önlem alınması gereken konularındandır.

Bu çalışmanın amacı uzaktan ve karma çalışma sisteminin gerekleri ve performans değerlendirme kriterlerinin araştırılması ve bu anlamda literatüre katkı sağlanmasıdır. Bu amaçla çalışmada uzaktan çalışma ve performans değerlendirme konularına değinilmiş ve bu konu ile ilgili farklı sektörlerden işletmelerin görüşleri alınmıştır. Elde edilen bulgular ve öneriler çalışmanın sonuç kısmında verilmiştir.

**Anahtar kelimeler:** Uzaktan Çalışma, Performans, Performans Değerlendirme Kriterleri.

## TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın gerçekleőmesinde, değerli gürőőlerini benimle paylaőarak yol gosteren hocam Sayın Prof. Dr. Suat TEKER'e sonsuz saygı ve teőekkürlerimi sunuyorum.

Veri toplama sürecimde bana destek olan tüm arkadaşlarıma ve İnsan Kaynakları çalışanlarına minnettarım.

Yüksek lisansa başlama konusunda beni cesaretlendiren ve teşvik eden değerli yöneticim Hakan GÜRBÜZ'e ve hem iş hayatımda hem de özel hayatımda desteğini bir an olsun eksik etmeyen sevgili müdirem Derya ÖZGAN'a sonsuz teőekkürler.

Yanında kendimi bir hissettiğim, aldığım her kararda beni destekleyen, ailemizin gurur kaynağı olan canım arkadaşım Merve Nur ŞAHİN'e koca bir iyi ki varsın ve iyi ki B108.

Tek gayeleri bana doğruyu göstermek olan ve bu yolda maddi ve manevi desteklerini bir an olsun eksik etmeyen biricik ebeveynlerim Hülya KILIÇ ve Hasan KILIÇ'a binlerce teőekkürler.

## İÇİNDEKİLER

ONAY SAYFASI.....	i
ABSTRACT .....	ii
ÖZET.....	iii
TEŞEKKÜR .....	iv
İÇİNDEKİLER .....	v
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
GİRİŞ .....	1
1. YENİ ÇALIŞMA HAYATINDA UZAKTAN ÇALIŞMA.....	3
1.1 Çalışma Yaşamında Uzaktan Çalışma Kavramı .....	3
1.2 Uzaktan Çalışan Kavramı.....	7
1.3 Dünyada Uzaktan Çalışma .....	9
1.4 Uzaktan Çalışma Türleri.....	10
1.4.1 Ev Esaslı Uzaktan Çalışma.....	10
1.4.1.1 Kısmi Süreli Ev Esaslı Tele Çalışma .....	11
1.4.1.2 Tek Bir İşveren İçin Kısmi Süreli Ev Esaslı Tele Çalışma.....	12
1.4.1.3 Bir Eser Sözleşmesi ile Ev Esaslı Tele Çalışma .....	13
1.4.2 Merkez Esaslı Uzaktan Çalışma .....	14
1.4.3 Hareketli Uzaktan Çalışma.....	14
1.5 Uzaktan Çalışanlar .....	15
1.5.1 Tam Gün Uzaktan Çalışanlar .....	15
1.5.2 Kısmi Süreli Uzaktan Çalışanlar .....	16
1.6 Uzaktan Çalışmanın Etkileri .....	17
1.6.1 Uzaktan Çalışmanın Olumlu Etkileri .....	17
1.6.1.1 Bireysel Olumlu Etkiler .....	17
1.6.1.2 Örgütsel Olumlu Etkiler.....	18
1.6.1.3 Toplumsal Olumlu Etkiler.....	19

1.6.2 Uzaktan Çalışmanın Olumsuz Etkileri .....	19
1.6.2.1 Bireysel Olumsuz Etkiler .....	20
1.6.2.2 Örgütsel Olumsuz Etkiler.....	20
1.6.2.3 Toplumsal Olumsuz Etkiler .....	22
<b>2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME KAVRAMI VE DEĞERLEME</b>	
<b>YÖNTEMLERİ.....</b>	<b>24</b>
2.1 Performans Değerlendirme Kavramı.....	24
2.1.1 Performans Değerlendirmenin Tanımı .....	27
2.1.2 Performans Değerlendirmenin Amaçları.....	29
2.1.3 Performans Değerlendirmenin Önemi ve Faydaları.....	32
2.1.3.1 Çalışan Açısından Performans Değerlendirmenin Önemi .....	33
2.1.3.2 İş Gören Açısından Performans Değerlendirmenin Önemi .....	34
2.1.3.3 İnsan Kaynakları Açısından Performans Değerlendirmenin Önemi... 34	
2.1.4 Performans Değerlendirme Sisteminin Taşınması Gereken Özellikler.....	35
2.1.4.1 Güvenilirlik .....	35
2.1.4.2 Geçerlilik.....	36
2.1.4.3 Pratiklik .....	36
2.1.4.4 Adalet .....	36
2.1.5 Performans Değerlendirme Süreci .....	37
2.1.5.1 Değerlendirme Kriterlerinin Belirlenmesi .....	39
2.1.5.2 Değerlendirme Standartlarının Belirlenmesi.....	40
2.1.5.3 Değerlendirme Döneminin Belirlenmesi .....	40
2.1.5.4 Değerlendirme Yönteminin Belirlenmesi .....	40
2.1.5.5 Değerlendiricilerin Belirlenmesi .....	41
2.2 Performans Değerlendirme Yöntemleri .....	42
2.2.1 Performans Değerlendirmede Geleneksel Yöntemler .....	42
2.2.1.1 İkili Karşılaştırma Yöntemi.....	42
2.2.1.2 Zorunlu Dağılım Yöntemi.....	43
2.2.1.3 Grafik Derecelendirme Ölçeği .....	44
2.2.1.4 Kritik Olay Yöntemi .....	44



2.2.1.5 Kontrol Listesi Yöntemi.....	45
2.2.1.6 Davranışsal Değerlendirme Ölçekleri .....	46
2.2.2 Performans Değerlendirmede Modern Yöntemler .....	47
2.2.2.1 Direkt İndeks Yöntemi.....	48
2.2.2.2 İş Standartları Yöntemi .....	48
2.2.2.3 Değerlendirme Merkezi Yöntemi .....	48
2.2.2.4 Psikolojik Değerlendirmeler .....	49
2.2.2.5 Kurumsal Karne Yöntemi .....	49
2.2.2.6 Amaçlara Göre Performans Değerlendirme Yöntemi.....	49
2.2.2.7 Hedeflere Göre Performans Değerlendirme Yöntemi.....	50
2.2.2.8 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi .....	50
2.3 Covid-19 Dönemi Çalışma Hayatı ve Yeni Düzenlemeler .....	56
2.3.1 Covid-19 Sürecinin Ekonomik ve Sosyal Etkileri.....	56
2.3.2 Covid-19 Sürecinde Uzaktan Çalışma.....	59
<b>3. YENİ ÇALIŞMA DÜZENİNE SEKTÖREL BAKIŞIN İNCELENMESİ..</b>	<b>69</b>
<b>4. SONUÇ .....</b>	<b>83</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>86</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>99</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>100</b>

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1: Çalışma Yaşamındaki Değişimler .....	4
Tablo 1.2: Uzaktan Çalışma Türlerinin Karşılaştırılması .....	15
Tablo 1.3: Uzaktan Çalışmanın Avantaj ve Dezavantajları .....	23
Tablo 2.1: Çalışan, Yönetici ve Örgüt Açısından Performans Değerlendirmenin Amaçları .....	32
Tablo 2.2: Performans Değerlendirme Süreci .....	38
Tablo 2.3: Performans Değerlendirmesi Görüşme Formu .....	41
Tablo 2.4: İkili Karşılaştırma Örneği .....	43
Tablo 2.5: Zorunlu Dağılım Yönteminde Kullanılan Beşli Skala .....	43
Tablo 2.6: Grafik Derecelendirme İçin Nitelik ve Niteliğe Ait Derece Örneği .....	44
Tablo 2.7: Kritik Olay Yöntemi Örneği .....	45
Tablo 2.8: Kontrol Listesi Örneği .....	46
Tablo 2.9: Davranışsal Beklenti Skalası .....	47
Tablo 2.10: Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Karşılaştırılması .....	55
Tablo 2.11: Geleneksel ve Modern Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Karşılaştırılması .....	56
Tablo 2.12: Evden (Uzaktan) Çalışma Durumu ve Sektörler .....	59
Tablo 2.13: Evden (Uzaktan) Çalışmanın Avantaj ve Dezavantajları .....	60
Tablo 2.14: Covid-19 Öncesi Uzaktan Çalışma Oranları .....	61
Tablo 2.15: Covid-19 Sonrası Uzaktan Çalışma Oranları .....	62
Tablo 3.1: Araştırmaya Katılan İşletmeler ile İlgili Genel Bilgiler .....	69
Tablo 3.2: İşletmelerin Çalışma Şekilleri ile İlgili Görüşleri .....	70
Tablo 3.3: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Yeni Çalışma Düzeni ile İlgili Görüşleri .....	82

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1: Performans Bileşenleri.....	28
Şekil 2.2: Performans Değerlendirme Süreci.....	38
Şekil 2.3: 360 Derece Değerlendiriciler.....	51
Şekil 2.4: Covid-19'un Sektörel Etkileri .....	57

## GİRİŞ

Çalışma hayatına yönelik yaklaşımlar tarihsel süreç içerisinde farklı şekiller almıştır. Sanayi devrimi öncesi aile üyelerinin birlikte yaptıkları evde ve atölyede gerçekleşen çalışma hayatı sanayi devrimi ile birlikte yeni bir boyut kazanmıştır. Bu dönemde fabrikalaşma ile birlikte çalışma ev, atölye, tarla gibi alanlardan fabrikalara kaymış ve üretim seri bir şekilde artmıştır.

Uzun bir süre bu şekilde devam eden çalışma hayatı günümüzde küreselleşme ve teknolojik yenilikler ile birlikte esnek çalışma şekillerine dönüşmüştür. Üretim sektöründe fabrikadan çalışma ile birlikte teknoloji yardımı ile özellikle hizmet sektöründe uzaktan yapılabilecek işler çalışanların evden çalışmasını mümkün hale getirmiştir. Uzaktan çalışmanın bir diğer nedeni ise dünya genelinde hizmet sektörünün üretim sektörüne göre daha hızlı gelişmesi ve artması olarak yorumlanabilmektedir.

Tele çalışma ve evden çalışma şeklinde de ifade edilen uzaktan çalışma, çalışanları fabrika, büro, ofis gibi geleneksel çalışma alanlarının dışında evlerinde çalışmayı mümkün kılan çalışma şekli olarak ifade edilebilir.

2019 yılının son çeyreği ve 2020 yılı Covid-19 salgını da pek çok işletmenin çalışma şekli olarak uzaktan çalışmayı tercih etmesine neden olmuştur. Pandemi dönemi ile ilgili dünya çapında hükümetler, insanları korumak ve virüsün yayılmasını yavaşlatmak için oldukça ciddi düzenlemeler uygulamaya koymuştur. Bu uygulamalar, tüm iş gücünün uzaktan çalışmaya başlamasına neden olan katı ve sosyal mesafe önlemlerini içermektedir. Dolayısıyla milyonlarca insanın evlerinden çalışması şimdiye kadarki en büyük küresel uzaktan çalışma iş gücünü ortaya çıkarmıştır.

Uzaktan çalışma gerek zorunlu sebeplerden gerekse işletmelerin bu çalışma şeklini tercih etmesi sonucunda uygulanıyor olsun ciddi avantajlar sağlamaktadır. Bu avantajlar günümüz pandemi döneminde insan sağlığının korunması iken, işletmeler açısından zaman ve maliyet tasarrufu olarak ifade edilebilir. Ancak bu avantajlar ile birlikte birtakım dezavantajlardan da bahsetmek mümkündür. Uzaktan çalışma şeklinde bireylerin ofis, büro ortamı dışında esnek çalışması sonucunda çalışma saatlerinin de esnek olması çalışanlarda iş ciddiyetinin ihmal edilmesi, verimliliğin düşmesi, çalışma ortamının rahatlığından dolayı işin zamana yayılması gibi birtakım sıkıntılara neden olabilmektedir. Böyle durumlarda çalışanların performans değerlendirilmesinin de yapılması, geleneksel iş başı performans değerlemesine göre oldukça zor olacaktır. Ayrıca bu çalışma şeklindeki düzenlemelerin ve performans kriterlerinin neler olacağı da ayrı bir problem konusu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu çalışmanın amacı çeşitli nedenlerden dolayı tercih edilen uzaktan çalışma şeklinin performans değerlendirme süreçlerine ve yöntemlerine etkisi ve Covid-19 döneminde işletmelerin performans değerlendirme kriterlerinde ne gibi değişiklikler yaptığının incelenmesidir.

Bu çerçevede çalışmanın birinci bölümünde uzaktan çalışma, ikinci bölümünde performans değerlendirme kavramları üzerinde durulacak, çalışmanın uygulama kısmında ise Covid-19 döneminde uzaktan çalışmayı seçen işletmelerde personel değerlendirme kriterlerinin neler olduğunu belirlemeye çalışacaktır.

## 1. YENİ ÇALIŞMA HAYATINDA UZAKTAN ÇALIŞMA

Bu bölümde küreselleşme ve günümüzde yaşanan Covid-19 pandemisi gibi çeşitli nedenlerden dolayı değişime uğrayan çalışma şekilleri ele alınacak ve uzaktan çalışma şekli üzerinde durulacaktır.

### 1.1 Çalışma Yaşamında Uzaktan Çalışma Kavramı

Dünya tarihini oluşturan aktivitelerin tamamı insanın çalışması sayesinde oluşmuştur. Uzun çağlar boyunca çok fazla değişime uğramadan yerinde üretim ve hizmet anlayışı ile yürütülen çalışma hayatı, günümüzde bulaşıcı hastalıkların küresel bir yayılma göstermesi nedeni ile değişikliğe uğramıştır.

Çalışma kavramı, insanlık tarihi içinde teknolojik gelişmelere bağlı olarak değişim göstermektedir. Sanayi devrimine kadar olan süreçte insan topluluklarının çalışma biçimi tarımsal odaklı üretim ve üretilen metaların değişimi ve satışına odaklanmıştır. James Watt'ın 1768 yılında buharlı makineyi icat etmesi çalışma yaşamında bir devrim yaşanmasına neden olmuş ve Sanayi Devrimi'nden günümüze hızlı bir teknoloji süreci yaşanmıştır. Dolayısıyla bu süreçte fiziksel çalışmadan zihinsel çalışmaya kayma olmuştur (Yıldız, 2010: 166).

Zihinsel çalışma şartlarında mekânın önemi ortadan kalkmakta ve bu durum uzaktan çalışmaya zemin hazırlamaktadır. Özellikle günümüzde bilgi teknolojilerindeki hızlı değişim dünyayı çok hızlı erişilebilen bir pazar haline getirmiş, işletmeleri bu anlamda teknolojiye yatırım yapmaya yönlendirmiş ve sonuç olarak evden çalışma ve uzaktan çalışma şekillerini ortaya çıkarmıştır (Ören ve Yüksel, 2012: 11).

Diğer yandan iş yaşamındaki iletişim mekanik daktilolardan bilgisayarlara, daha sonrasında dizüstü bilgisayarlardan e-postalara taşınmış ve işlerin her yerden yürütülebilmesine olanak sağlamıştır. Esneklik, çalışma yaşamında son yıllardaki önemli konulardan biri olmakta, çalışanların daha esnek çalışma koşullarına kavuşmasına neden olmuştur (Doğan, Bozkurt ve Demir, 2015: 375).

Çalışma yaşamındaki değişimler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 1.1: Çalışma Yaşamındaki Değişimler**

Eski yaklaşım	Yeni yaklaşım
<b>Teknoloji</b>	
Bilgi teknolojisinin var olan süreçlerin ve faaliyetlerin daha verimli hale getirilmesi ile hızlandırılmasına yönelik kullanımı	Yeni iş süreçleri, faaliyetler ve piyasa olanaklarının yaratılması gibi genel etkinliğin yoğunlaşmasıyla sonuçlanacak, coğrafi olarak ayrı faaliyetleri entegre etmek için bilgi teknolojileri ve gelişmiş iletişim araçlarının kullanımı
<b>Organizasyon içi</b>	
Dikey üretim bağlantıları ve üretim süreçleri	Daha yatay ekonomik şebekeler (Ör., küçük uzmanlaşmış firmalara dış kaynak kullanımı, dış görevliler)
Her organizasyonda bilgi teknolojileri adaları, içe dönük teknoloji	Gelişmiş iletişim vasıtasıyla entegre organizasyonların ağları, dışa dönük teknoloji
Rakipler ve paydaşların dışarıda tutulduğu, tedarikçiler ve müşteriler arasındaki basit ticaret ilişkileri	Kuruluşların aynı anda rakip, tedarikçi müşteri ve distribütör olabileceği karmaşık ticaret ilişkileri
<b>Organizasyonel</b>	
Hiyerarşik, bürokratik organizasyonlar	Şebeke organizasyonları
Büyük, sabit organizasyonlar	Daha küçük, sürekli değişen yapılandırmalar (Ör., sanal organizasyonlar)
Kontrol ve faaliyetlerde iç karar verme	Faaliyetlerin yürütülmesi ve koordinasyonunda dış piyasa işletmeleri
<b>Çalışma Tür ve Biçimleri</b>	
Tek ve sabit görev ayrımı	Çoklu ve esnek görevler (geleneksel iş bölümünün tersine çevrilmesi)
Merkezi, hiyerarşik raporlama ilişkisi	Merkezi olmayan ve yatay ilişkiler
Sabit, odaklanmış çalışma biçimleri	Daha mobil, dağıtılmış iş modelleri (Örneğin, tele-çalışmayla ve müşteriyle daha yakın etkileşim)
<b>Bireysel</b>	
Yaşam boyu, tam zamanlı, sabit iş becerileri	Değişen, esnek zamanlı ve çok yetenekli işler
Her şey için bir kez eğitim	Sürekli eğitim
Yaşam boyu iş	Gelişen işler ve iş portföyleri

**Kaynak:** (Karaca, 2019: 18)

Uzaktan çalışma (tele çalışma) teknolojinin ve iş dünyasındaki değişimin etkisiyle kavram olarak yeni görünmektedir, ancak yıllar boyu uzaktan çalışanlar olmuş, sadece önceleri sınıflandırılmamıştır (Doğrul ve Tekeli, 2010: 12). 1950'lerde telefonun kitlesel ticarileştirilmesinden itibaren uzaktan çalışma mümkün olmuş,

1980'lerin başında kişisel bilgisayarın ortaya çıkışı, fikri daha fazla etkilemiştir. İş hayatında mekanik daktilolardan ilk bilgisayarlara, dizüstü bilgisayarlara ve e-postalara geçilmiştir. Taşınabilirliğin yanı sıra herhangi bir yerde ve zamanda ulaşılabilir hale gelinmesi, işlerin herhangi bir zamanda herhangi bir yerden yürütülmesini mümkün kılmıştır (Johnson, 1997: 4). Bu çalışma türü 90'lı yılların sonuna kadar az bir gelişme göstermiş, 90'lı yılların sonundan itibaren bilgi ve iletişim teknolojilerinin sürekli iyileştirilmesi maliyetleri azaltarak kuralları değiştirmiştir. “*İnternet patlaması*” uzaktan çalışma uygulamalarının gelişimine büyük katkı sağlamıştır (Dambrin, 2004: 359).

Uzaktan çalışma kavramı, ilk olarak petrol krizinden sonra, seyahatleri sınırlandırarak enerji tasarrufunun mümkün olması ve insanları taşımak yerine işi taşımamanın teşvik edilmesi fikriyle 1970'li yılların ortalarında doğmuştur. Bu kavram 1973 yılında, roket bilimcisi Jack M. Nilles ve Güney Kaliforniya Üniversitesi'ndeki disiplinler arası ekibinin “*Telekomünikasyon-Taşımacılık Ticareti Üzerinde Kamu Politikalarının Gelişimi*” araştırması ile desteklenmiştir (ILO, 2016: 2). Uzaktan çalışma (telework) kavramı, bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımını esnek iş yeri konseptiyle birleştirmektedir (Martino ve Wirth, 1990: 529).

Yabancı yazında “*telework*” (Martino ve Wirth, 1990: 529; Wellman, 1996: 213; Johnson, 1997:5; Stanworth, 1997:53; Sullivan and Lewis, 2001: 125; Arvola, 2006:38; Taskin ve Bridoux, 2010:2504; ILO, 2016:3; Tavares, 2017:32; Moeckel, 2017:207; Arvola VD., 2017:202), “*telecommuting*” (Nilles, 1975:5; Kossek vd., 2006:348; Cooper and Kurla, 2002:514; Gajendran and Harrison, 2007:1530; Narayanan, 1990:48; Walker ve Gur, 2017:26) ve “*remote work*” (Elling, 1985:241; Dunn, 2009:54; Mulki, 2009: 38; Shinde vd., 2017: 5661; Perry vd., 2018: 579) gibi farklı kelimelerle yer alan uzaktan çalışma, yerli yazında “*tele çalışma*” (Erdem, 2004: 11; Soysal, 2006: 4; Meşhur, 2010: 3; Tozlu, 2011: 7; Öztürk, 2017: 14) ve “*uzaktan çalışma*” (Şimşekk, 2012: 17; Özcan, 2018: 19) olarak yer almaktadır. Uluslararası Çalışma Örgütü tele çalışmanın; “*(telework) uzaktan çalışma (telecommuting, remote work, distance working), evden çalışma (work from home), e-iş (e-work), dağıtılmış çalışma (distributed work), workshifting (hareketli iş) veya esnek çalışma (flexible working) olarak ifade edildiğini, bu terimlerden bazılarının karakteristiklerinin birbirine benzeyen ancak tele çalışmaya göre daha az eş anlamlı olan uygulamaları tanımladığını belirtmiştir*” (ILO, 2016: 3).



Nilles (1994) “telecommuting” ve “teleworking” terimleri arasında yakın bir ilişkinin bulunduğunu, “telecommuting”in “teleworking”in bir formu olduğunu belirtmektedir. “Telecommuting” olabilmesi için sadece uzaktan çalışıyor olmak yeterli olmamakta, işe git-gel mesafesinde de bir kısalmanın gerçekleşmiş olması gerekmektedir. Evde çalışma ise bir veya birden fazla işveren için çalışanın kendi evinde veya kendi seçtiği bir çalışma yerinde ücret karşılığı mal ve hizmet üreterek geleneksel ev çalışmasını ifade ederken, uzaktan çalışmada çalışanın mal ve hizmet üretme işini teknolojik araçları kullanarak iş yeri dışında gerçekleştirmesi belirtilmektedir.

Çalışmanın bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin kullanılarak gerçekleştirilmesi tele çalışmayı diğer uzaktan çalışma şekillerinden ayırmaktadır. Bu çalışma türü evde, özel dizayn edilmiş uzaktan çalışma merkezlerinde (tele merkezler) veya gezgin olarak gerçekleştirilebilmektedir. Uluslararası Çalışma Örgütü uzaktan çalışmayı “iş yeri merkezinden uzak bir mekânda, iş yerindeki işçilerden ayrı yapılan ve yeni teknolojilerin bu ayrılmayı iletişim olanakları sağlayarak temin ettiği bir çalışma şekli” olarak tanımlamaktadır (Soysal, 2006: 1369). Yine Uluslararası Çalışma Örgütü Dergisi’nde yer alan tanıma göre uzaktan çalışma (tele çalışma), “merkez ofislerden veya üretim tesislerinden uzakta, çalışanın merkez ofis veya üretim tesislerindeki çalışanlarla hiçbir kişisel temasının olmadığı, ancak yeni teknolojiyi kullanarak onlarla iletişim kurabileceği yerlerde yapılan iş” olarak tanımlanmaktadır (Di Martino ve Wirth, 1990: 530).

Avrupa Komisyonu’nun çalışmasında uzaktan çalışma “Bir iş sözleşmesi/ilişkisi bağlamında, işverenin tesislerinde de gerçekleştirilebilecek olan bir işin bilişim teknolojisi kullanılarak, düzenli bir şekilde bu tesislerden uzakta gerçekleştirilebilmesinin sağlandığı bir organizasyon ve/veya çalışma biçimi” olarak tanımlanmaktadır (COM, 2008: 6). Anadolu Üniversitesi Örgütsel Davranış kitabında uzaktan çalışma (tele çalışma) “evi terk etmeden işleri yürütmek” olarak yer almaktadır (Özkalp vd., 2013: 15). Uzaktan çalışma, “merkezi ofis sınırları dışında gerçekleşen, esnek ve bağımsız bir çalışma formu”dur (Yılmaz vd., 2014: 428). Yer ve zaman kavramlarından bağımsız çalışmayı ifade eden uzaktan çalışma, bugünün en popüler çalışma yöntemlerinden birisi olmaktadır (Bingöl, 2014: 110).

Uzaktan çalışma, kurum için yenilikçi stratejiler ya da çalışanlar için yeni bir çalışma dünyası yaratmak için bir araç olmaktadır. Aynı zamanda uzaktan çalışma, yeni iş dünyasının zorluklarını aşmanın bir yoludur. Uzaktan çalışma (telework) bugün

gelişmekte olan kurumsal ve bireysel ihtiyaçlara bağlı en son teknolojilerin bir ürünüdür (Johnson, 1997: 33). İş yeri dışındaki çalışma etkinlikleri örgütlerin bilgi ve iletişim teknolojilerinden yararlanma olanaklarına göre iş yeri dışında çalışanların ihtiyaç duyduğu esnekliği sağlamakta, coğrafi ve örgütsel engelleri ortadan kaldırmaktadır (Bingöl, 2014: 111). Uzaktan çalışma kavramı, ulaşım ve kentsel planlamadan etik, hukuk, sosyoloji ve örgütsel çalışmalara kadar uzanan disiplinlerde araştırmalara ilham kaynağı olmaktadır (Bailey ve Kurland, 2002: 385).

## 1.2 Uzaktan Çalışan Kavramı

Uzaktan çalışma, diğer adı ile “*tele çalışma*” ilk kez 1969’da Washington Post Gazetesi’nde bir yazıda ifade edilmekle birlikte 1980’lerin devamında daha çok uygulanmaya başlanan ve telefon ile bilgisayar kullanılmak suretiyle evde çalışma imkânı olarak değerlendirilen bir çalışma türüdür (Ören ve Yüksel, 2012: 35). Tanımına gelecek olursak bir merkez işyerinden veya üretimin yapıldığı yerden uzakta kurulu bulunan bir yerde yapılan, işçinin merkez büroda veya üretim bölümünde çalışan ve aslında iş arkadaşları olduğu işçilerle iş ortamında yüz yüze kişisel ilişki kuramadığı, salt yeni teknolojileri kullanarak iletişim kurabildiği bir istihdam biçimidir.

Uygulamada birçok çeşidi bulunan tele çalışma örnekleri, evde tele çalışma, uydu ofisler, tele köyler, çağrı merkezleri, mobil çalışma vb. olarak sayılabilir. Aynı şekilde bankacılık, sigortacılık, ticaret, eğitim gibi farklı alanlarda da uygulama alanı bulan bu çalışma türü yeni iş imkanları yaratılması açısından bir fırsat olarak değerlendirilmektedir (Doğrul ve Tekeli, 2010: 15).

Tele çalışma, hem işçilere daha esnek bir çalışma ortamı sağlaması sebebiyle hem de trafik sorununu bertaraf etmesi, işçinin ailesine daha çok zaman ayırmasına imkân tanınması, kadınların, hükümlülerin, engellilerin gelir elde edebilmesi adına iyi bir alternatif olması bakımından olumlu yönler taşımaktadır (Koçel, 2018: 76). İşveren de tele çalışma sayesinde yine giderlerini azaltabilecek, talep artışına göre üretimine yön verebilecek hem de yüksek vasıflara sahip işçileri daha yüksek verimle istihdam etme fırsatını yakalayabilecektir (Soysal, 2006: 135). Bu çalışma türünün de çalışma hayatına getirdiği olumsuzluklar bulunmakta, işçinin statüsünün belirsizliği, işçilerin

iş güvencesinden ve sosyal güvenceden yoksun kalma ya da sürekli bilgisayar başında olmanın ve diğer iletişim araçlarını kullanmalarının sağlıklarına olan etkileri gibi tehlikeler gündeme gelmektedir (Doğrul ve Tekeli, 2010: 16).

*4857 sayılı İş Kanunu'na 20 Mayıs 2016 tarihinde 6715 sayılı İş Kanunu ile Türkiye İş Kurumu Kanununda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun* ile yapılan değişiklikle birlikte uzaktan çalışma kavramı mevzuatımızda da yerini bulmuştur. Uzaktan çalışma yasada tanımlanırken işverence oluşturulan iş organizasyonu dahilinde hem işçinin evinde çalışması hem de iletişim vasıtalarıyla işyeri haricinde iş görme edimini yerine getirmesi hususlarından bahsedilmiş iletişim araçlarının devreye sokulmasıyla birlikte tele çalışma da mevzuatımızda yerini bulmuştur (Koçel, 2018: 77).

Uzaktan çalışma, esnek çalışma koşullarının önemli bir bileşenidir. Uzaktan çalışma, çalışanlar tarafından kişisel sebeplerle ya da kendi motivasyonları için tercih edilirken işveren tarafından ise mali kazanım ya da çalışan bağlılığı bakış açısıyla tercih edilmektedir (Ören ve Yüksel, 2012: 11). Bireyin iş ve iş dışındaki yaşamında üstlendiği roller arasındaki çatışmanın en alt düzeyde olmasıyla iş-yaşam dengesi sağlanabilmektedir.

İş-yaşam dengesinin sağlanması için de iş gücünün esnekleşmesi ve evden çalışma tercih edilebilmektedir. İş-yaşam dengesinin sağlanması için son dönemlerde Unilever PLC., Happy Computers Ltd., British Telecom, Royal Bank of Scotland Group gibi uluslararası işletmeler kısmi zamanlı çalışma, evden çalışma, iş paylaşımı, esnek saat uygulaması gibi modeller geliştirmektedirler (Doğrul ve Tekeli, 2010: 16). Çalışma ortamının sosyalleşme aracı olarak görülüyor olması, sosyal ağlar kurmak için çalışma ortamını deneyimlemenin fırsat olarak görülmesi nedeniyle bazı çalışan profilleri tarafından uzaktan çalışma tercih edilmeyebilmektedir. Çalışan profillerinin yaş, kuşak ve kişilik gibi unsurları uzaktan çalışma tercihini etkilemektedir. Örneğin; uzaktan çalışma tercihinin 16-24 yaş aralığında daha yaygın olduğunu, X ve Y kuşaklarının daha yaşlı kuşaklara göre iş-yaşam dengesine çok daha fazla önem vererek esnek çalışma modellerini benimsedikleri belirtilmektedir (Smith, 2013: 435).

### 1.3 Dünyada Uzaktan Çalışma

Küresel salgının başlamasından önce, toplam iş gücünün küçük bir bölümü dönemsel olarak evden çalışmaktaydı. Avrupa Birliği ülkeleri içerisinde, ara sıra veya düzenli uzaktan çalışma; Hollanda Danimarka ve İsviçre’de toplam iş gücünün %30’u ve üzerinde, Yunanistan, Çek Cumhuriyeti, Polonya ve İtalya’da ise %10 ve altında idi. Aynı dönemde ABD’nde işgücünün %20’si düzenli veya ara sıra evden çalışırken, Japonya’da işgücünün %16’sı, Arjantin’de ise %1,6’sı evden yani uzaktan çalışmaktaydı (EUROFOUND-ILO, 2017).

Ocak-Mart 2020 tarihleri arasında, Covid-19 pandemisi dünya geneline hızla yayılınca, Kıta Avrupa’sından başlayarak hemen hemen tüm ülkeler hem işverenler hem de çalışanlara hazırlanabilmek için pek az bir zaman tanıyarak işletmelerini, ofislerini kapatma talimatı vermiş ve tam zamanlı uzaktan çalışmayı önermiştir (ILO, 2020: 2). Diğer taraftan bir iş kolunun uzaktan çalışma ile yürütülüp yürütülemeyeceği birkaç argüman tarafından belirlenmektedir. Bunlardan en önemlisi teknolojik kaynaklara erişimdir. Hatayama vd., (2020)’nin çalışmasında; ekonomik gelişmişlik düzeyleri farklı olan ülkelerde evden çalışma potansiyeli araştırılmıştır. Çalışmanın sonucunda elde edilen bulgulara göre, mesleki ve ekonomik yapı, internete erişim ve kişisel bir bilgisayara sahip olma durumunun evden çalışmada önemli belirleyiciler olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Hatayama vd., 2020: 4). Bahsedilen bulgular ayrıca, ülkenin gelişmişlik düzeyinin de evden çalışmaya uygun işlerin çeşitliliği ile doğru orantılı olarak arttığını göstermektedir. Buna göre işleri; bilgi işleme teknolojileri, profesyonel danışmanlık hizmetleri, finans, sigortacılık, kamu hizmetleri ve yönetimi gibi sektörlerde yoğunlaşan ülkeler mevcut iş gücünün büyük bir bölümünü evden çalışmaya yönlendirebilirken, imalat, inşaat, tarım ve turizm gibi sektörlerde yoğunlaşan ülkelerde iş gücünün uzaktan çalışmaya yönlendirilmesi olanaksız hale gelmektedir (ILO, 2020: 2).

Avrupa’da konulan yasaklar sonucunda, her on çalışandan dördü evden çalışmaya başlamıştır (EUROFOUND, 2020:3). Evden çalışmadaki en önemli artış ise salgından en fazla etkilenen ülkelerde ve ayrıca uzaktan çalışmanın salgından öncede uygulandığı ülkelerde gerçekleşmiştir. Örneğin Finlandiya’da, toplam iş gücünün yaklaşık olarak %60’ı hızla evden çalışmaya geçirilmiştir. Hollanda, Lüksemburg, Belçika Danimarka’da çalışanların %50’si, Avusturya, İrlanda, İtalya, İsveç’te de

%40'ı evden çalışmaya başlamıştır. Avrupa kıtasında daha evvel hiç evden çalışmamış kişilerin %24'ü, ara sıra evden çalışmış olanların ise %56'sı uzaktan çalışmaya başlamıştır. Sayılarda görülen artışlar, iş bölümünün yeniden oluşturulması ve doğru teknolojik aygıtların kullanılması halinde, daha evvel yapılan tahminlerden daha fazla işin uzaktan çalışma ile yapılabileceğini kanıtlamaktadır (ILO, 2020: 2).

Avrupa'da durum böyle iken diğer ülkelerde fiziksel mesafeyi korumak adına özellikle büyük şehirlerde işverenleri ve çalışanları uzaktan çalışmaya geçmeye teşvik etmiştir. Örneğin Japonya'da, "Arazi, Altyapı ve Turizm Bakanlığı" ofislerdeki evrak işlerinin yapılması için gerekli olan kişisel mühür "Hanko damgası"nı elektronik ortamda kullanıma açarak ülke çapındaki tüm çalışanların %13'ünden biraz azını Mart 2020 tarihinden itibaren evden çalıştırabilmiştir (Dooley,2020: 1).

Elektronik ortamda çalışmaya hızlı geçen sektörlerden olan eğitim sektöründe ise okul ve kreş gibi tesislerin kapanması, çalışan anne babalar ve geçimini bakıcılıktan sağlayan kişileri zor durumda bırakmıştır. Eurofound'un 2020 tarihli anketine göre, evden çalışmaya geçenlerin %26'sının 12 yaşından küçük, %10'nunun ise 12-17 yaş arasında çocuklarının olduğu bildirilmektedir (EUROFOUND, 2020:3). Bu kişiler, iş ve bakım sorumlulukları arasında bocalamakta bu durum ise iş-aile yaşamı dengelerinin yönetilmesinde yeni dinamiklerin oluşmasına neden olmaktadır.

## **1.4 Uzaktan Çalışma Türleri**

Uzaktan çalışma şeklinin çeşitli türleri vardır. Bu türler ile ilgili detaylı bilgi bu bölümde verilmiştir.

### **1.4.1 Ev Esaslı Uzaktan Çalışma**

Endüstri devrimi esnasında iş mekanları evden fabrika veya ofise kayarak toplumu bütünüyle değiştirmiştir. Günümüzde ise işyeri tekrar evlere taşınmaya başlamıştır. Bunun nedeni teknolojik gelişmeler olduğu kadar Covid-19 pandemisi gibi zorunluluklardır. Gerek Covid-19 pandemisi gerekse evde çalışmayı kolaylaştıran teknolojik gelişmeler sayesinde evde çalışma hızla yaygınlaşmaktadır. Ülkemizde yapılan yakın tarihli bir çalışmaya göre ise Covid-19 pandemisinden sonra İstanbul'da

özel sektörde evden çalışmaya geçiş oranı %52'ye, Anadolu'da ise %36'ya yükselmiştir (DELOITTE, 2020: 4).

İleri teknolojilerin ortaya çıkışı evde başarı ile takip edilebilecek mesleklerin önemini de artırmaktadır. Ev esaslı tele çalışanlar, tele çalışmanın standart kişileri ve aynı zamanda sanal organizasyonlarıdır. Ev esaslı tele çalışma evden veya evde çalışan işçilere ilave olarak kendi kendini istihdam eden çalışanları kapsar. Bazıları zamanının büyük bir kısmını evde, bazıları ofis ile ev arasında paylaştırarak her ikisinde de bazıları ise ev esaslı fakat gerçekte zamanının büyük bir bölümünü yolda geri kalanını ise müşterilerinin ofisinde veya genellikle merkezi ofiste harcarlar. Çalışanları ev esaslı tele çalışmaya motive eden faktörler şunlardır (Tozlu, 2011: 110):

- Aile ve iş yaşamını birleştirebilmede esneklik sağlanması
- Azalan işe gidip gelmenin sağladığı faydalar
- Yaşam şekli talepleri
- Alternatif çalışma seçenekleri

Ev esaslı çalışmanın ana amacı hem çalışan hem de çalıştıran için maliyetlerde önemli azalmalar sağlayarak ulaşılması güç olan işleri çalışanlara, ulaşılması güç olan kaliteli iş gücünü de çalıştıranlara ulaştırarak önemli verimlilik artışları ve yarar sağlayarak ev ve tele çalışma için faydalı bir model yaratmaktır (Tiryaki, 2016: 3). Ancak ev esaslı tele çalışanların evlerinde iyi bir şekilde tayin edilerek ayrılmış bir ofis alanına ihtiyaçları vardır. İşlerini ifade etmeleri için gerekli ekipman bu alanda bulundurulur. Söz konusu alan ev ofis olarak adlandırılmaktadır. Ev esaslı tele çalışma alt kategorilere ayrılmaktadır.

#### **1.4.1.1 Kısmi Süreli Ev Esaslı Tele Çalışma**

Tele çalışmanın bu şekli işverenin mekânı esas alan ve zaman zaman müşterinin mekânında veya yolda ifa edilen işin ev esaslı çalışma ile birleştirilmesidir. Araştırma sonuçları bu tip çalışmanı genellikle göreceli olarak oldukça yüksek vasıflı personel tarafından yapılmakta olduğunu ve çoğunlukla istihdam statüsünü de içerdiğini göstermektedir (DELOITTE, 2020: 4).

Bu tip çalışanlar haftanın 1-2 gününü işverenlerinin mekânında aynı oranda zamanı da müşterilerin veya diğer firmaların mekanlarında harcarlar. Dışarıda

harcanan zamanın oranı mesleklere göre değişmektedir. Örneğin satış personeli müşterilerinin mekanlarında daha fazla zaman geçirirken, yöneticiler zamanlarının çoğunu firmanın kendi mekanlarında personeli ziyaret ederek harcamaktadır. Bu tip çalışma, dönüşümlü tele çalışma olarak da adlandırılmaktadır. Tele çalışma genellikle idari olmayan görevlerde yaygınlaşmıştır. Ancak bazı yöneticiler evden ana ofise bir bilgisayar ile bağlanarak evde kısmi süreli çalışarak produktivitelelerini artırdıklarını belirtmişlerdir (Aguilera, 2016: 2).

#### **1.4.1.2 Tek Bir İşveren İçin Kısmi Süreli Ev Esaslı Tele Çalışma**

Bu çalışma modelinde sadece bir işveren veya bir aracı için çalışma yapılmaktadır. Bu yöntemde, genellikle ev içi mekanlar kullanılıyor olsa da işin yapıldığı yer bazen yaşlı ve engelli insanların bakımı için oluşturulan yerleşim birimleri de olabilmektedir. Tele çalışmanın bu şekli işverenlere malları ve hizmetleri için olan piyasa talebindeki dalgalanmalara çok hızlı ve düşük bir maliyetle cevap verme gibi bir dizi avantaj sunmaktadır (Ollo-López, 2020: 45).

Kısmi süreli evden çalışanlara düzenli çalışanlardan farklı ödeme yapılmaktadır. Bu kişiler genel olarak proje esasına göre çalışmaktadırlar ve kendilerine tam zamanlı çalışanlardan daha fazla ödeme yapılmaktadır. Tek bir işverene uzun süreli çalışılıyor olsa da bu tip çalışanlar genel olarak kendi kendini istihdam edenler olarak görülmektedir (Steidelmüller vd., 2020: 998).

Geleneksel evden çalışanlar ile tamamı ile ev esaslı tele çalışanlar arasında yapılan karşılaştırmalarda bu iki grubun, sosyal izolasyon ve düşük ücret gibi ortak problemler yaşadığı görülmektedir. Bu türden çalışmada çalışanların ofis ortamına sahip olacaklarından daha az ücret ve daha az iş güvencesine sahip olmakla birlikte, ev esaslı tele çalışanların sık sık stresten şikâyet ettikleri ve aileleri için yeterli zaman ayıramamanın kendilerinde suçluluk duygusunu yarattığı kabul edilmektedir (DELOITTE, 2020: 5).

### 1.4.1.3 Bir Eser Sözleşmesi ile Ev Esaslı Tele Çalışma

Çalışma zamanının tamamı veya belli bir kısmında ev esaslı olarak tek bir işveren için çalışan tele çalışanlara ilave olarak, başka işverenler için de evden çalışan çok sayıda tele çalışan bulunmaktadır. Tek bir müşteriye bağlı olmanın derecesinde büyük farklılıklar görülmektedir. Eser sözleşmesi ile çalışanların bazıları çok az bir süreklilikte çok sayıda işveren için çalışırlar. Diğerleri ise sıklıkla tek bir ana işverene çalışırlar. Diğer bir durumda da bu kişiler önceki işverenlerine danışmanlık görevlerini sürdürürken, kendilerine ait bir ofis kurma aşamasında geçici olarak evden çalışmak için müşteri imkanları arayan bağımsız girişimci olma sürecindeki eski çalışanlardır (Aguilera vd., 2016: 2).

Son dönemlerde görülen bir eğilime göre, kendi kendini istihdamdaki artış, doğrudan bilgi teknolojisinin kullanılmasına bağlanmasa da eser sözleşmesi ile çalışanların sayısına genel bir artışa sebep olmuştur. Bu kişiler ile gerçekte evde büro işi yapan ev işçileri olarak tanımlanan grup arasında teknoloji kullanım alanlarına göre kesin ayırım yapmak mümkündür. Bazıları hala eski kâğıt esaslı teknoloji kullanarak geleneksel metotlarla çalışmakta iken, aynı meslekte bulunan diğerleri işlerini ifa etmek için telekomünikasyon teknolojisini daha fazla kullanmaktadır (Steidelmüller vd., 2020: 998).

İngiltere’de eser sözleşmesi yöntemi ile çalışan 400 kişi üzerinde yapılan bir araştırmaya göre; bu kişilerin hemen hepsinin başlangıç eğitimlerini firma içerisinde yapmış ve hala pek çoğunun önceki işverenlerine “sonucuna göre ödeme” esasına göre iş yapan, genellikle yüksek eğitim görmüş kadınlar olduğu görülmüştür. Bu tip çalışanlar, “kendi kendini istihdam” durumunun onlara verdiği bağımsızlık ve özgürlük hissinden memnunken, sosyal izolasyon ve mali güvencesizlikten şikayetçi olmaktadır. Yapılan araştırmalara göre bu tipte çalışanların sadece %50’sinin yaşam gelirlerini bu işten kazanmakta olduğunu ortaya koymuştur. Yaşanan diğer problemler ise, işin belirsizliği, ödeme almakta zorlanma, işin yoğunlaştığı dönemlerde son bitirme tarihine yetiştirmede hissedilen yoğun baskı ve ardından yaşanan işsizlik dönemleridir (Thulin vd., 2019: 3067).



### **1.4.2 Merkez Esaslı Uzaktan Çalışma**

Bu merkezler de çalışanların ofislerinin dışında çalışabilme olanakları sunan merkezlerdir. Bu merkezler bilgisayar ve internet bağlantıları ile donatılmıştır. Konum olarak ev ve ofis arasında bulunan merkezlerdir. Merkezlerin önemli avantajları ev ve ofis arasındaki zamandan tasarruf ve evde çalışma durumunda sosyalleşmeden uzak kalma sorununun ortadan kaldırılmasıdır (López-Igual ve Rodríguez-Modroño, 2020: 8797). Genellikle iş ve ev arasındaki mesafenin uzak olduğu durumlarda tercih edilmektedir.

Avrupa'daki uygulamalar özellikle köy, kasaba ve kırsal alanlarda görülmektedir. Avrupa'nın birçok ülkesinde görülmekle birlikte özellikle İskandinav ülkelerinde kurulmuşlardır (Thulin vd., 2019: 3067).

Bu merkezlerde çalışanlar; yeterli ekibe sahip olmayanlar, işletme ortamında çalışmayı tercih etmeyenler, bu merkezlere uygun yakınlıkta yaşayanlardır (Aguilera, 2016:2).

### **1.4.3 Hareketli Uzaktan Çalışma**

Bu şekilde çalışan personel, mekân bağlantısı olmadan işveren ile her yerden bağlantı sağlayarak işlerini devam ettirmektedirler. Özellikle işleri gereği çok sık seyahat eden çalışanlar bu grupta değerlendirilmektedir. Çalışma mekanları evi, araba, uçak, tren, otel gibi yerler olabilmektedir. Genellikle üst yönetim çalışanları, sağlıkçılar, eğitimciler bu gruba dahildir (Thulin vd., 2019: 3067).

**Tablo 1.2:** Uzaktan Çalışma Türlerinin Karşılaştırılması

Uzaktan çalışma türleri	Çalışılan Mekân	Çalışma alanları	Tercih nedeni
Ev esaslı uzaktan çalışma	Ev	Bankacılık, danışmanlık, yazılım gibi hizmet işletmeleri, proje bazlı çalışmalar.	İş ve ev içi sorumlulukları bağdaştırmayı kolaylaştıracağı ve azalan işe gidip gelmenin sağladığı faydalar gerekçesiyle tercih edilmektedir.
Merkez esaslı uzaktan çalışma	Ev ile ofis arasında uzaktan çalışmaya uygun merkezler	Dünyanın pek çok yerinde, farklı ticari ve sosyal amaçlarla kurulmaktadır. Avrupa'da genellikle köylerde, kasabalarda ve kırsal kesimlerde kurulmuşlardır.	Tele merkezler sosyal etkileşim ve çocuk bakımı kolaylıkları sebebiyle tercih edilmektedir.
Hareketli uzaktan çalışma	Mekân sınırlaması yoktur. İletişim imkanlarının olduğu her yer.	Üst kademe yöneticiler, sağlık görevlileri, eğitim uzmanları, kamu ve özel sektör farklı fonksiyonlarda çalışanlar. Çalışmaları seyahat gerektiren, merkez ofisleri ile bağlanmak, elektronik postaya, veri bankalarına erişim vb. için elektronik iletişim imkanlarını kullanan profesyoneller tercih etmektedir.	Seyahat kolaylığı ve hareket alanı genişliği sunmaktadır.

## 1.5 Uzaktan Çalışanlar

### 1.5.1 Tam Gün Uzaktan Çalışanlar

Part time ve full time çalışma formunu içerisinde bulunduran bu çalışma biçiminde iş zaman zaman işverenin mekânında yapılmakla birlikte, müşterinin mekânında da gerçekleşmekte hatta yolda ve evden tele çalışma ile birleşmektedir. Tele çalışanlar ücretli emek veya evden bağımsız çalışanlar olarak kabul edilmekte, işletme ile doğrudan bilgisayar bağlantısı gerçekleştirilebilmekte, işverenin gözetimi ve denetimi altında evden çalışabilmektedirler (Hotchkiss, 2003: 79).

Çalışanlar işçi olarak kabul edilebilmekle beraber evde çalışanlar için getirilen yasal düzenlemelere tabi tutulmaktadır. Coğrafi bakımdan uzaklık ve işyerinin bölünmüşlüğü bağımlılık ilişkisini ortadan kaldırmadığından dolayı evde çalışma ve üretim sürecinin ademi merkezileşmesi sonucu tele çalışma işin işletme dışında yürütülmesine rağmen bağımlılık ilişkisine dayandığı kabul edilmektedir. Başka bir

ifade ile, daha önce de dile getirildiği gibi, çalışanın bağımlılık unsuru, çalışanın işletme organizasyonuna bağımlı olup olmadığı üzerinden belirlenir (Soysal, 2006: 134). Bağımlı tele çalışanlar ile işyerindeki diğer çalışanlar arasında fark olup olmadığı tereddütte kalınan bir konudur. Ancak bir tele çalışan ile işveren arasındaki mevcut ilişki, iki taraf için de bağımlılık unsurlarını içermekte ise, tele çalışan kişi, işyerinde çalışan diğer işçiler gibi aynı çalışma koşullarına ve aynı sosyal güvenlik haklarına sahip olmalıdır. Ancak uygulamada durum bu şekilde olmamaktadır (Erdem, 2004: 82).

Evde çalışanların çoğunun istihdam statüsü belli olmadığından işçi kabul edilmemektedir. Evde çalışanlar genelde kendi hesabına çalışanlar olarak görüldüğünden büyük bir kısmı enformel sektöre kaymakta ve kayıt dışı çalışmaktadırlar. Böylelikle yasal düzenlemelerin dışında kalan evden çalışanlar sömürüye açık hale gelmektedirler. Ayrıca tam zamanlı evde tele çalışma, geleneksel anlamda evde çalışmaya en yakın istihdam şekli olduğundan geleneksel anlamda evde çalışanların karşılaştığı belirsizliklerle tam zamanlı evde tele çalışanlar da karşılaşmaktadır (Turan, 2019: 53). Evden tele çalışma tek bir işveren ya da aracı için yapılabilen işler olduğu gibi işin yürütüldüğü yer, engelli ve yaşlı bireylerin bakımı için oluşturulan yerler de olmakla beraber hükümlülerin bulunduğu cezaevleri gibi de olabilir. Bu işler genelde düşük vasıflı büro işleri olmaktadır.

### **1.5.2 Kısmi Süreli Uzaktan Çalışanlar**

Tek bir işverene uzun yıllar çalışıyor olsalar dahi bu çalışanlar proje bazlı çalışanlar ya da kendi kendini istihdam eden çalışanlar olarak görüldüğünden işin bitimine göre ödeme yapılması yaygındır. İstihdam statüsünün getirdiği biçimlere göre bu tür çalışanların sözleşme statüsü belirli olmadığından işin vergi ve sosyal güvenlik statüsünün getirdiği haklardan yararlanmada dezavantajlı olabilmekte, kayıt dışı kalabilmektedirler (Aydoğanoglu, 2011:33).

Aynı zamanda kısmi tele çalışanlar, haftanın bir iki günü evde çalışmakta, diğer günler ofis ortamında bulunarak ya da müşteri mekânına giderek çalışmayı gerçekleştirmektedir. Bu tip çalışma çalışan açısından yalıtım problemini ortadan kaldırmakla beraber, tam gün çalışanlara göre sendikalaşmadan yararlanma daha az olmaktadır (Çakır, 2001: 1).

## **1.6 Uzaktan Çalışmanın Etkileri**

Uzaktan çalışmanın bireysel, örgütsel ve toplumsal açıdan olumlu ve olumsuz yönleri mevcuttur. Bu yönler aşağıda ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır.

### **1.6.1 Uzaktan Çalışmanın Olumlu Etkileri**

#### **1.6.1.1 Bireysel Olumlu Etkiler**

Uzaktan çalışma yönteminde çalışanlar başta benzin, zaman, park yeri, trafikte geçirilen süre ve giyinme gibi harcamalardan tasarruf etmektedirler. En belirgin tasarruflar seyahat masrafları ile iş için özel satın alınan kıyafetlerde görülmektedir (Harpaz, 2002: 76; Toduk, 2014:2). Esneklik, özerklik, kişisel özgürlük, bireysel çalışma, azalan yolculuk süresi, azalan masraflar, artan iş fırsatları, kişisel faaliyetlere katılımın artması, aile üyeleriyle geçirilen zamanın artması, artan verimlilik ve daha iyi bir yaşam kalitesi uzaktan çalışmanın bireysel olumlu etkileri olmaktadır (Meşhur, 2010: 7).

Birçok çalışan için uzaktan çalışmanın yarattığı esneklik, aile sorumluluklarını ve yaşam tarzlarını bir gelir elde etmeyle uzlaştırmak için pratik yollar aramasında anahtar bir faktör olmaktadır. Çalışanlar evde daha çok vakit geçirmekte, bu durum da çalışanların aileleriyle daha fazla zaman geçirerek çocukların duygusal gelişimlerine katkıda bulunmalarına yardımcı olmaktadır (Di Martino ve Wirth, 1990: 533; Özkalp vd., 2014:15).

Evin çalışma yerine dönmesi çalışanlara küçük çocukları ve engelli veya yaşlı aile üyeleriyle ilgilenme konusunda esneklik sağlamaktadır. Uzaktan çalışma sayesinde çalışanlar ailelerine, sosyal yaşamlarına, gönüllü çalışmalara ve boş zaman aktivitelerine daha fazla zaman ayırabilmekte, boş zamanlarını daha etkili yönetebilmektedirler (Harpaz, 2002: 77). Avrupa Yaşam ve Çalışma Koşullarını İyileştirme Vakfı iş birliği ile Uluslararası Çalışma Örgütü'nün yaptığı çalışma uzaktan çalışmanın seyahat süresinin azalması, çalışma zamanının organizasyonu açısından daha fazla esnekliğe yol açan çalışma süresinde özerklik, daha iyi bir iş-yaşam dengesi ve daha yüksek verimlilik gibi çalışanlar üzerindeki olumlu etkilerini ortaya koymaktadır (EUROFOUND-ILO, 2017:3).

### 1.6.1.2 Örgütsel Olumlu Etkiler

Uzaktan çalışma yöntemi çalışanlara olduğu kadar işverenlere de çeşitli konularda fayda sağlamaktadır. Artan istihdam maliyetleri, nitelikli eleman ihtiyacı, farklı lokasyonlarda konumlanan çalışanlar ve ofis masrafları gibi iç etkenler çalışma biçimlerini etkilemeye başlamıştır (Johnson, 1997: 19). Geleneksel ofislerin yanı sıra ortaya çıkan alternatif iş yerine birçok kuruluş öncülük etmekte ve uzaktan çalışma alternatif iş yerinin en yaygın kabul gelen uygulamalarından biri olmaktadır.

ABD’de birçok insan teknolojik dönüşümlerin etkisiyle evden çalışmakta, organizasyonel anlamda uzaktan çalışma maliyetlerin düşürülmesine katkıda bulunmaktadır. Öncü kurumlara örnek olarak AT&T, 1991’den itibaren insanların ihtiyaç duymadığı ofisleri kapatmış, bazılarını birleştirmiş ve genel maliyetleri düşürerek nakit akışını artırmıştır. Bir diğer örnek olan IBM, Kuzey Amerika’daki satış ve dağıtım biriminde yılda 100 milyon \$ tasarruf sağlamaktadır (Apgar, 1978: 10). Uzaktan çalışma için hazırlanacak ekipman ve ek işletme maliyetleri özellikle ofis fiyatlarının yüksek olduğu Londra ve Tokyo gibi büyük şehirlerdeki masrafları dengelemekte, genellikle pahalı şehir merkezlerinde veya endüstri alanlarında bulunan kira, emlak, vergi, bakım ve mülkiyet maliyetlerinden tasarruf sağlamaktadır. Otopark, ulaşım, seyahat masrafları ve fazla mesai gibi işçilik masraflarının azaltılması da ek tasarruflara yol açmaktadır (Harpaz, 2002: 78).

Uzaktan çalışma, işveren ve kurumları artan verimlilik, artan yaşam kalitesi, ofis mekân tasarrufu, çalışma veriminin artması, iş ilişkilerinde esneklik, daha iyi müşteri hizmeti, artan motivasyon, azalan maliyetler, azalan devamsızlık ve nitelikli iş gücü açısından olumlu etkilemektedir. Di Martino ve Wirth (1990) çalışmalarında esnek organizasyon ve maliyetlerden tasarruf, verimliliğin artması, yetkin çalışanların işe alımı ve elde tutulması gibi kurumsal avantajlardan bahsetmektedirler (Alkan-Meşhur, 2007: 335).

Hareketli uzaktan çalışma devamsızlığı azaltmakta ve verimliliği artırarak müşteri yakınlığı sağlamaktadır. Oregon Enerji Bakanlığı’na göre ise uzaktan çalışma sayesinde daha iyi iş performansı gerçekleşecek, çalışanların moralleri ve iş tatmini artacak, yetkin çalışanlar iş yerinde kalacak ve potansiyel yetkin çalışanlar için bir tercih sebebi olacaktır. Uzaktan çalışma imkânı sayesinde daha az hastalık izni ve devamsızlık gerçekleşecek, engelli, yaşlı ve uzak bölgelerdeki çalışanlara erişim

sağlanacak, ofisteki daha az çalışan insan sayısı sayesinde ofis ve park alanlarından tasarruf sağlanacaktır (Johnson, 1997: 37; Naktiyok, 2001: 55; Meşhur, 2010: 8).

### **1.6.1.3 Toplumsal Olumlu Etkiler**

Trafik sıkışıklığı, kentsel kirlilik ve doğal felaketler gibi güçlü dış etkenler çalışma biçimlerini etkilemeye başlamıştır. Çalışmanın önceki kısmında bahsedildiği gibi uzaktan çalışma kavramı ilk petrol krizinden sonra 1970'li yıllarda Jack M. Nilles tarafından insanları taşımak yerine işi taşımanın teşvik edilmesi fikriyle enerji tasarrufunu sağlamaya yönelik bir çözüm önerisi olarak öne sürülmüştür (Dambrin, 2004: 359).

Alvin Toffler (1983: 26)'de iş için milyonlarca insanın her gün yola çıkmasının hava kirliliği ve yakıt harcama gibi birçok probleme yol açtığını belirtmektedir. Oregon Enerji Bakanlığı'nın hazırladığı rapora göre uzaktan çalışma sayesinde trafik sıkışıklığı azalacak, benzin tüketimi azalarak sınırlı enerji kaynakları korunacak ve hava temizlenmesine katkı sağlanacaktır.

Her gün kuruma gitmeye gerek duyulmaması tüketimin azalmasına ve daha az karbon salınımına yardımcı olarak sürdürülebilir çevreye katkı sağlayacaktır. Kurland ve Bailey (1999: 58) çalışmalarında hareketli uzaktan çalışmanın sosyal fayda konusunda katkısının görülmediğini, ancak ev esaslı ve merkez esaslı uzaktan çalışmanın trafik yoğunluğu ve hava kirliliğini azaltabileceğini belirtmişlerdir. İşe gidip gelme süresindeki azalma arabaların neden olduğu hava ve gürültü kirliliğini azaltacaktır. Trafikteki azalma trafik sıkışıklığının, potansiyel trafik kazalarının ve toplu taşıma üzerindeki baskı ve yoğunluğun azalmasını sağlayacaktır. Uzaktan çalışma ayrıca belediyelerin yol tamiri gibi yapı ve enerji konusundaki maliyetlerini azaltmaya yardımcı olacaktır (Toduk, 2014:33).

### **1.6.2 Uzaktan Çalışmanın Olumsuz Etkileri**

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

### **1.6.2.1 Bireysel Olumsuz Etkiler**

Uzaktan çalışma yöntemiyle ilgili yapılan eleştirilere bakıldığında çalışanları olumsuz etkileyebilecek sosyal izolasyon konusu gündeme gelmektedir (Shin vd., 2002: 89). Genellikle uzaktan çalışanlar geleneksel işyerindeki sosyal ağdan uzakta çalıştıkları için karşılaştıkları en büyük zorluğu izolasyon olarak ifade etmektedirler. İş arkadaşlarıyla etkileşim eksikliği nedeniyle ortaya çıkan sosyal izolasyon çalışanlarda hayal kırıklığına yol açmakta, bunun yanı sıra mesleki izolasyona da neden olabilmektedir (Kurland ve Bailey, 1999: 61).

Evden çalışma bireyin iş yerindeki diğer çalışanları ve olayları etkileme yeteneğini zayıflatabilmekte, bu durum da geniş bir sosyal hayat ve sosyal etkileşime ihtiyaç duyan birini olumsuz etkileyebilmektedir. Sosyal izolasyon kaygısı ve çalışanların örgütlenme güçlüğüne yol açması sendikaların uzaktan çalışma yöntemine soğuk bakmasına neden olmaktadır (Soysal, 2006: 147).

İşverenlerin uzaktan çalışma programını personelin haftanın en az bir-iki gününü ofiste geçirecek çalışanların tarzda planlamaları çalışanların ofisin sosyal çevresinden ve meslektaşlarından izole olmasını engelleyecektir (Meşhur, 2010: 267). Uzaktan çalışma yöntemine ilişkin bir diğer eleştiri ise iş ve aile yaşamı konusu olmaktadır. Bir önceki kısımda uzaktan çalışma sayesinde çalışanlar tarafından aile üyelerine daha fazla zaman ayrıldığı, aile üyeleri ve aile sorumluluklarına ayrılan zamanda esneklik sağlandığı ve bu çalışma yönteminin iş ve aile yaşamı arasındaki dengenin kurulmasında bireye avantaj sağladığı belirtilmişti. Ancak yazında uzaktan çalışmanın iş ve yaşam dengesine yönelik etkileri hem olumlu hem de olumsuz olarak iki yönlü tartışılmaktadır. Uzaktan çalışma çalışanların iş ve ev yaşamı arasında denge kurulmasına katkı sağlayabileceği gibi dengenin bozulması sorununa da yol açabilmektedir. Uzaktan çalışma iş ve yaşam alanlarının ayrılmasına olanak sağlamamakta ve sınırların olmaması çalışanlar açısından problem yaratabilmektedir. Evden çalışan bir birey için aile üyelerinden gelen talepler çalışanın etkinliğini etkileyebilmektedir (Harpaz, 2002: 77).

### **1.6.2.2 Örgütsel Olumsuz Etkiler**

Uzaktan çalışma yönteminin beraberinde getirdiği bazı zorluklar, işverenlerin bu çalışma yönteminin geleneksel ofis ortamına entegre edilmesine istekli olmalarını

engelleyebilmektedir. En büyük zorluk yöneticilerin çalışanların performanslarını fiziksel olarak gözleme ihtimallerinin olmamasıdır. Çalışanların izlenememesi ve performanslarının gözlenememesi işverenler açısından endişe kaynağı olmaktadır (Kurland ve Bailey, 1999: 59; Harpaz, 2002: 79). Çalışanların fiziksel olarak gözden uzak olması örgütsel özdeşleşme, sadakat ve bağlılık konularında potansiyel bir tehlike yaratabilmekte, çalışanların motivasyonları ve bağlılıklarını etkileyebilmektedir.

Çalışanların izlenmesindeki zorluklar, çalışanların motivasyonu, kontrolü ve güveni ile çalışanların işi istismar etme korkusu işverenler ve kurumları olumsuz etkileyebilmektedir. Uzaktan çalışmanın denetimi azaltması çalışanlarda sanal kaytarma davranışına yol açabilmektedir. Sanal kaytarma çalışanların çalışma saatlerinde kişisel amaçlar için kurumun internetini kullanmalarını ifade etmektedir (Meşhur, 2010: 267; Lim, 2002: 675).

Sanal kaytarma davranışı yapılan işin kalitesini, çalışanın üretkenliğini ve verimliliğini azaltmakta, işe odaklanmayı ve konsantrasyonu olumsuz yönde etkilemektedir. Bu durum işletmeleri yüksek meblağlara ve yasal yaptırımlara maruz bırakabilmekte, işletmeye ait kaynakların kullanımını internet bağlantısını yavaşlatarak işlerin ağırlaşmasına sebep olabilmektedir (Güngör, 2016: 170).

Bir diğer eleştiri konusu donanım maliyetleri ve kuruluş giderleridir. Uzaktan çalışma yöntemine geçmek, çalışanlar için özel ekipman alınması, evde teknik destek sağlanması ve gerekli durumlarda ortaya çıkacak lojistik hizmetleri gibi maliyetlere yol açmaktadır (Johnson, 1997: 17; Meşhur, 2010: 269; Harpaz, 2002: 81). Ancak çalışmanın önceki kısmında ayrıntılı belirtildiği gibi uzaktan çalışma yöntemine geçmek başlangıç için masraflı görünse de uzun vadede bu çalışma yöntemi işletmelerin maliyetlerini azaltmakta, çalışan memnuniyetini artırmakta ve nitelikli çalışanların elde tutulabilmesi için bir araç olmaktadır.

Uzaktan çalışanların teknolojiye erişim problemleri ve teknolojik kaynakların yetersizliği de işveren ve kurumları olumsuz etkileyebilmektedir. Çalışanlar iş yerinde destek ekiplerine ulaşabilmekte ancak uzaktan çalıştığı takdirde bu desteklerden uzak kalabilmektedir (Meşhur, 2010: 269). Çalışanların ihtiyaç duydukları zamanlarda teknik desteğe ulaşabilmeleri sağlanmalı, aksi takdirde aksaklık ve bekleme süresi kurumlar için maliyete yol açabilmektedir.

Alkan Meşhur (2007: 269) çalışmasında yukarıdaki konulara ek olarak kurumsal yapı değişiklikleri, görev tahsis hataları gibi dezavantajları da ele almaktadır. Kurland ve Bailey (1999: 56) ise çalışmalarında uzaktan çalışma yöntemi nedeniyle



kurumlarda performansın izlenmesi, performansın ölçümü, yönetsel kontrol, danışmanlık, sinerji, kıskanç meslektaşlar, resmi olmayan etkileşim, örgüt kültürü, sanal kültür, örgütsel sadakat, kişisel yetenekler, bireylerin uygunluk durumu, çalışma planı, iş koordinasyonu, iç müşteriler, iletişim, masraflar ve teknoloji gibi konularda ortaya çıkabilecek güçlüklerden bahsetmektedirler.

### **1.6.2.3 Toplumsal Olumsuz Etkiler**

Uzaktan çalışmanın toplum açısından bazı zorlukları bulunmaktadır. Uzaktan çalışmanın etkili olabilmesi için toplumda bir bütün olarak uzaktan çalışma kültürünün gelişmesi gerekmektedir. Uzaktan çalışma yöntemine yönelik bir varsayım, çalışanın gün içinde evdeki kişilerle (arkadaşlar, akrabalar, komşular, vb.) sohbet etmek, çocukla ilgilenmek ve çalışma dışı işleri yapmak için müsait olduğu algısıdır. Daha büyük ancak muhtemel olduğundan daha az şüphelenilen bir diğer endişe de işi duygusal bir aktiviteden soyut bir bilgisayar aracına dönüştürerek evden çıkmamanın kişinin diğer insanlarla etkileşimde bulunma yeteneğini kademeli olarak azaltmasına neden olabileceğidir. Zamanla daha fazla insanın bu çalışma biçimine katılımı sosyal ilişkilerin doğasını rahatsız edici ve istenmeyen şekilde değiştirerek ilişkilerin kopuk olduğu bir topluma yol açabilmektedir (Kurland ve Bailey 1999: 61-62).

İçe dönük bir toplumda bireyler sosyal kurumlardan uzaklaşmakta, geleneksel ve etkili iletişimi kullanmak yerine modern ve diğer insanlarla duygusal iletişimden uzak yöntemlere yönelmektedirler. Uzaktan çalışmada fiziksel insan ilişkileri eksik olmakta, iletişim araçları aracılığıyla teslim edilen bilgi ancak mesajın bir kısmını çalışanlara iletebilmektedir. İnsanlar çoğunlukla elektronik haberleşmeye güvenmekte ancak bu durum diğer iletişim türlerinin daralmasına neden olmaktadır. İletişimin beden dili, jestleri ve benzeri temel bileşenleri kaybolmakta, mantıksal element korunabilirken duygu ve hisler eksik olmaktadır. Etkili iletişim sadece mantığa değil duygulara da hitap etmekte, bu durum uzaktan çalışmanın yayılmasında bir sınırlılık olmaktadır. Etkili uzaktan çalışmanın en iyi sonuçları uzaktan çalışma ve ofiste çalışmanın dengeli bir karışımından elde edilebilmektedir (Baruch, 2001: 134).

Uzaktan çalışmanın avantaj ve dezavantajlarını aşağıdaki tabloda özetlemek mümkündür.

**Tablo 1.3:** Uzaktan Çalışmanın Avantaj ve Dezavantajları

Muhatap	Avantajlar	Dezavantajlar
Birey	<ul style="list-style-type: none"><li>• Otonomi / Bağımsızlık</li><li>• Esnek çalışma saatleri</li><li>• Zaman yönetimi becerilerinde gelişme</li><li>• Boş zamanların daha etkin yönetimi</li><li>• Mesleki esneklik</li><li>• Seyahat zaman, yorgunluk ve masraflarında azalma</li><li>• Kıyafet masraflarında azalma</li><li>• Aile üyeleri ile geçirilecek zamanın ayarlanmasında esneklik</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aidiyet hissinin azalması</li><li>• Ücret ve sosyal haklarda gerileme olabilmesi</li><li>• İzole olduğu hissi</li><li>• İş ve ev arasında ayrımın kalkması</li><li>• Öz disiplin ihtiyacı</li><li>• İşkolizm</li><li>• Profesyonel destek olmaması</li><li>• Kariyer gelişimi imkanlarının daha zor olduğu hissi</li><li>• Fazla uygun olduğunun düşünülmesi sendromu</li><li>• Bireyin karakterinin uygun olmaması</li><li>• Yasal belirsizlikler</li></ul>
İşveren	<ul style="list-style-type: none"><li>• Artan üretkenlik</li><li>• İnsan kaynakları temininde artış</li><li>• Esnek çalışma yönteminin sağladığı zaman esnekliği</li><li>• İşe devamsızlıkta azalma</li><li>• Motivasyon ve tatminde artış</li><li>• Doğrudan harcamalarda tasarruf</li><li>• Olumlu bir kurumsal imaj (Modern ve ilerlemeci bir kurum imajı)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Merkezi yönetime sahip kurumlar için uygulama güçlükleri</li><li>• Eğitim ve yeni denetim yöntemleri geliştirme ihtiyacı</li><li>• Yatırımlar</li><li>• Kurum kimliği ve aidiyete gelecek muhtemel zararlar</li><li>• Çalışma yöntemlerinde değişim</li><li>• Uzaktan çalışmaya geçişte ortaya çıkan giderler</li><li>• Yasal meseleler</li></ul>
Toplum	<ul style="list-style-type: none"><li>• Çevre kalitesinde gelişme</li><li>• Trafik tıkanıklıklarında azalma</li><li>• Özel ihtiyaçları olanlara çözümler</li><li>• Altyapı ve enerjide tasarruf</li><li>• Kırsal kesimin ekonomik gelişiminde ve özürülülerin istihdamında yeni bir strateji</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kopuk bir toplum yaratılması ihtimali</li></ul>

**Kaynak:** (Berkün, 2012:25).

## 2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME KAVRAMI VE DEĞERLEME YÖNTEMLERİ

Bu bölümde performans değerlendirme, süreci ve yöntemleri ayrıntılı bir şekilde ele alınacak ayrıca Covid-19 sürecinde çalışma şekillerinde meydana gelen değişim konuları ele alınıp değerlendirilecektir.

### 2.1 Performans Değerlendirme Kavramı

Tarihi geçmişi, antik çağlardan başlamak üzere yüzyıllar öncesine dayanan “*çalışan performanslarının değerlendirilmesi*” ilk olarak milattan sonra 3. yüzyılın başlarında Wei Hanedanlığına mensup bir değerlendircinin Çinli bir filozof tarafından, objektif olmadığı gerekçesiyle eleştirilmesi ile gündeme gelmiştir. Çünkü, bu değerlendirici çalışanları yeteneklerine göre değil kendi beğendiği özellikler doğrultusunda taraflı olarak değerlendirme yapmaktaydı. Daha sonra İspanya’da rahiplik yapmakta olan Ignatius Loyaola adında bir din adamı (1491-1556) Cizvit tarikatı üyelerinin sorumluluklarını değerlendirmek üzere bir performans sistemi kurarak, bu konuya farklı bir boyut kazandırmıştır (Öztürk, 2017: 82).

Bazı tarihi yazıtlar eş zamanlı olarak Osmanlı İmparatorluğu devlet yönetiminde performans değerlendirmede çeşitli yöntemler uygulandığına işaret etmektedir. Tam olarak bir performans yönetim sisteminden söz edilemese de hizmetlilerin padişah emirleri niteliğinde olan “ilam” ve işler hakkında özet raporuna benzeyen “telhis” belgesi ile rapor edilmesi bu alanda çeşitli çalışmalar olduğuna dair bulgular olduğunu doğrulamaktadır. 1580 ve 1596 yılları arasında dokuz seneye yakın sadrazamlık görevinde bulunmuş olan Koca Sinan, telhislerinde kadıların çeşitli yolsuzluklarını tespit ederek padişah emri olmadan görevlerinin dışına çıkmamalarını sağlamıştır

(İnalçık, 2014: 58). Bu bağlamda, devlet işlerinin o dönem itibariyle çeşitli kurallar ve mevzuatlar kapsamında denetlendiği ve devlet işlerinde görevli kişilerin aslında performans değerlendirmeye tabi tutulduğu söylenebilir.

Osmanlı İmparatorluğu'nda bu gelişmeler yaşanırken Japonya'da çalışanların değerlendirilmesinin gerekliliği milli bir destek bulmuş ve bu yeni reform neredeyse dönemin sembolü haline gelmiştir. Osmanlı yönetiminde yalnızca sultan ve çevresindekiler ile sınırlı kalan bu anlayış Japonya'da geniş kitlelere yayılmış ve feodal toprak aristokrasisinin temelini sarsmayı başarmıştır (İnalçık, 2013: 41).

Asya kıtası ile eş zamanlı olarak Avrupa'da hizmetlileri kişisel özelliklerine göre derecelendiren bir değerlendirme yönteminin kullanıldığı bilinmektedir. İrlanda'da bu tarz çalışmalar yapıldığına dair bulunan belgeler performans değerlendirme sisteminin temellerinin 1648 yılında atıldığını doğrulamaktadır. Endüstriyel düzeyde performans değerlendirmesi, ilk defa 1800'lü yılların başında Robert Owen tarafından İskoçya'da bir pamuk işleme fabrikasında uygulanmıştır (Murphy ve Cleveland, 1995: 60) Aynı dönemlerde, Avrupa'da sanayi devrimi ile birlikte işgücünün çeşitli kriterlere bağlı olarak değerlendirilmesinin gerekliliği tartışılmaya başlanmış ve bugünkü performans planlamasına benzer bir uygulama yapılmasının daha doğru olacağı öngörülmüştür (Şahin, 2019: 5).

İktisat biliminin duayeni olarak kabul edilen Adam Smith, 1776 yılında, iş bölümünün esaslarını ve çalışanların işgücü ile zaman içerisinde sağladıkları katkıların artış nedenlerini inceleyerek insan kaynakları dalının tabanını oluşturan bulgular sunmuştur (Smith, 2013: 32). İş bölümü kavramı daha sonra Amerikalı mühendis Frederick W. Taylor (1856-1915) tarafından incelenmiş ve daha ayrıntılı analiz edilerek işgücünü arttıracak yöntemler keşfetmiştir. Taylor, bu sayede hem dönemin en popüler isimlerinden biri olmuş hem de günümüzde kullanılmakta olan performans değerlendirme kavramının ilk defa bilimsel olarak kullanılmasını sağlamıştır (Şahin, 2019: 5).

Performans değerlendirme uygulamasının organizasyonlarda ilk kullanım örnekleri 1900'lü yılların başında ABD'de kamu kurumlarında görülmektedir. Ancak ilk yapısal performans değerlendirmesi, 1920 yılında ABD ordusuna bağlı büro çalışanlarının Taylor ve yardımcıları tarafından değerlendirilmesiyle yapılmıştır (Uyargil, 2018: 17).

Amerika kıtasından İngiltere'ye geçen bu uygulamalar zamanla Avrupa'ya yayılmış ve performans kavramının işletmeler üzerindeki etkisinin olumlu olacağı kanaatine varılmıştır (Sikyr, 2013: 44).

1970'li yıllarda, günümüzde de uygulanmakta olan sonuca dayalı performans değerlendirme sistemi ortaya çıkmış ve 1980 yılından itibaren kullanılmaya başlanmıştır. Daha sonra, Cross ve Lynch tarafından geliştirilen ve stratejik ölçüm analizi ve raporlaması olarak bilinen SMART modeli ortaya çıkmış ve performans değerlendirmesini iç ve dış performans olarak iki bölümde incelemiştir. 1980 ve 1990 yılları arasında geçen on yıllık süreç bu alanda yapılan çalışmalar açısından oldukça verimli bir dönem olmuştur. Keegan'ın performans ölçüm matrisi (1989), Lynch ve Cross'un performans piramidi (1991), Kaplan ve Norton'un Balance Scorecard'ı (1992) bu dönemde geliştirilmiş sistemlerdir ve her birinin performans değerlendirme yaklaşımına katkısı yadsınamaz büyüklüktedir.

Performans değerlendirme ile ilgili uygulamalar ülkemizde ilk kez kamu kesiminde yapılmıştır. Daha sonra özel sektörde hizmet vermekte olan birçok firmanın konuya olan ilgisinin artmasıyla son yıllarda çok daha büyük bir gelişim göstermiştir. Performans değerlendirmesi ilk defa 1948 yılında Karabük Demir Çelik Fabrikalarında ardından da Sümerbank, Makine ve Kimya Endüstrisi ile Devlet Demir Yolları gibi bazı kamu kurumlarında uygulanmıştır. 1960'lı yıllarda büyük bir ivmelenme gösteren performans değerlendirme uygulamaları, 2003 yılında "İş Yasası"nın yürürlüğe girmesiyle daha da artmış ve insan kaynakları sistemlerinin vazgeçilmez bir parçası haline gelmiştir (Uyargil, 2018: 18). Günümüzde ise tüm işletmelerin piyasada yaşaması, küresel rekabet şartlarına uyum sağlayarak satış yapmak ve bu sayede piyasada tutunabilmesidir. Bunun gerçekleştirilebilmesinin yolu ise üretimi ve satışı yapan insan kaynağının verimli ve etkin bir şekilde kullanılmasından geçmektedir.

Bir işletmede çalışanların ne kadar donanımlı olduklarından çok işe ne derece motive oldukları önem kazanmıştır. İşletmenin tüm departmanlardaki çalışanlarını motive edebilmek için ilk etapta yapması gereken şey, kişilerin performanslarının ölçülmesi, bu ölçümlerin analiz edilerek bir yetenek havuzunun oluşturulması, kişilerin handikaplarının belirlenmesi ve elde edilen tüm sonuçların da adalet ve eşitlik ilkeleri içerisinde çalışanlara aktarılması elzemdir (Kocabey, 2010: 36).

Bir işletmede yüksek performans sergileyen çalışanlar diğerleri (!) ile aynı kalıplar içinde değerlendirildiklerini düşündüklerinde, sergilediği performansın karşılığını alamadığını düşünür, bu durum ise hayal kırıklığı yaratarak iş yerinden uzaklaşmakla sonuçlanabilir. Bu nedenle yapılan performans değerlemesinin sonuçlarından çalışanların ve işletmenin ortak yararları noktasında faydalanılmalıdır (Eraslan ve Algün, 2005: 96).

### 2.1.1 Performans Değerlendirmenin Tanımı

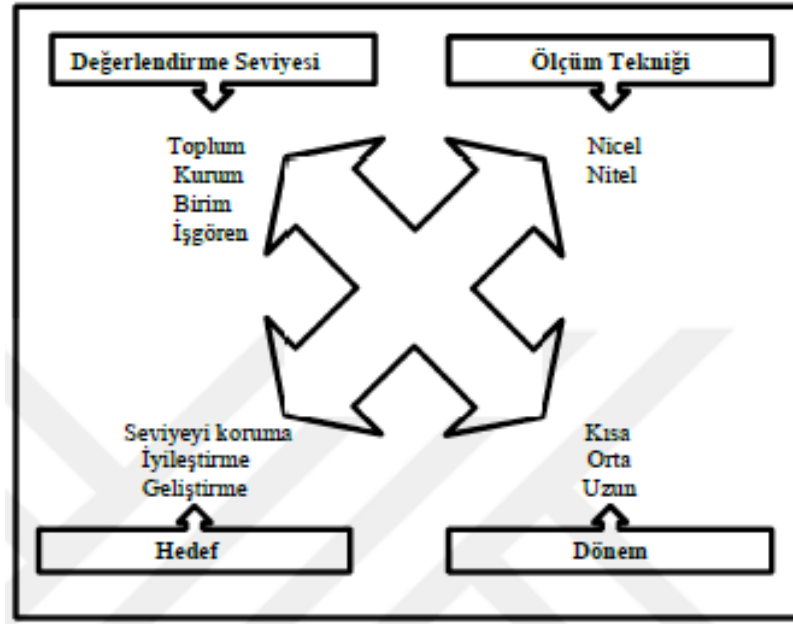
Performans; “insanların herhangi bir işi yapmada gösterdiği başarı derecesi, sergilediği çaba” olarak tanımlanabilir. Genel olarak performans kavramını aşağıdaki şekillerde de tanımlamak mümkündür.

Performans; “iş görenin, yaptığı iş ile amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye kadar ilerleyebildiği, bir başka deyişle neyi sağlayabildiğinin nicel ve nitel olarak anlatımıdır” (Baş ve Artar, 1990: 13). Performans; “görev çerçevesinde önceden belirlenen kriterleri kapsayacak şekilde, işin yerine getirilmesi ve hedefe varılması için ortaya konan mal, hizmet ya da düşüncedir” (Akçakanat, 2009: 58). Performans; bireyin hedeflerine ulaşabilmek için sahip olduğu potansiyel, bilgi ve yeteneklerinin ne kadarını kullanabildiğini tanımlayan bir tanımdır (Turnalı, 2013: 18).

Yukarıdaki tanımları da dikkate alarak performansı, önceden planlanmış ya da sürece göre gelişen bir işte ortaya çıkan başarı derecesi olarak tanımlamak yanlış olmayacaktır. Başarı derecesi ise söz konusu iş ile ilgili olarak daha evvel erişilmiş herhangi bir sonuç ile kıyaslanarak değerlendirilebilir. Değerlendirmenin sonunda elde edilen veri performans olarak adlandırılabilir (İzgi, 2013: 57).

Performans, bir kişinin hedeflerine ulaşması için sahip olduğu potansiyeli, bilgileri ve yetenekleri hangi ölçüde kullanabildiğini tanımlar. Bir başka deyiş ile sahip olduğu kapasiteyi, belli bir zaman içinde, belli bir başarı düzeyine göre tamamlayabilmesinin yüzdesidir (Turnalı, 2013: 18). Performansın bileşenlerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

Şekil 2.1: Performans Bileşenleri



**Kaynak:** (Erdağ, 2019: 18).

Performans değerlendirme kavramı literatürde genel olarak; “işletme açısından çalışanların yeteneklerinin ortaya çıkarılarak bu yeteneklere uygun işlerde çalıştırılmalarına olanak sağlayacak, çalışanlar açısından ise yeteneklerine uygun işlerde çalışıp motivasyonlarını artıracak bir ölçme ve değerlendirme sistemi” şeklinde tanımlanmaktadır.

Diğer taraftan biraz daha spesifik tanımlara da rastlanmaktadır. Örneğin Açıkalın (2002)’a göre performans değerlendirme; “bir değerlendiricinin önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, çalışanların işteki performansını değerlendirmesi sürecidir”. Performans değerlendirme, “bireyden beklenen ile bireyin ulaştığı sonucun karşılaştırılması olarak da tanımlanmaktadır” (Açıkalın, 2002: 24). Diğer bir anlatımla performans değerlendirme; belirlenmiş bir iş ve çalışma şartlarında kişilerin çalışması ve çalışma şartlarını periyodik olarak uygulama seviyesinin tespit edilmesidir (Bakan ve Kelleroğlu, 2013: 25).

İşletmelerde performans değerlendirme sistemleri; çalışanların belirli bir dönemdeki fiili başarı durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik çalışmalarıdır (Uyargil, 2018: 210). Farklı bir tanıma göre performans değerlendirme, “İK yöneticisinin, önceden belirlenmiş standartlara göre,

*karşılaştırma ve ölçme yoluyla, çalışanın isteki performansını değerlendirmesidir”* (Göktaş, 2014: 27).

Performans değerlendirme bir sürecin yönetimidir. Performans değerlendirme süreci birbirini takip eden ve tamamlayan evrelerden oluşur (Can, vd., 2001: 124). Bu evreler ise performans değerlendirmenin amaçları olarak açıklanabilir.

### **2.1.2 Performans Değerlendirmenin Amaçları**

İşletmelerde performans değerlendirme sistemi, iş görenlerin etkinliğini ve verimliliğini ölçmek için kullanılmakta ve iş görenlerin işi yaparken farklı tutumlar sergilemeleri nedeniyle performans değerlendirme sistemine ihtiyaç duyulmaktadır (Aggarwal vd., 2013: 617).

Performans değerlendirmenin esas hedefi; kişisel performansın, düzgün ve adaletli ölçüm yasalarına ve ölçütlerle birlikte tespit edilerek değerlendirilme yapılması, bu zeminde çalışanlara, çalışma performansları hakkında geri bildirim sunması ve kişisel çabanın geliştirilmesi ile kurumun verimliliğinin artırılmasını sağlamaktır (Uyargil, 2018: 215). Diğer performans değerlendirme hedefleri olarak şu hedefler sıralanabilir; düzgün karar alabilme, çalışma enerjisini iletme ve isteklendirme yöntemleri ile kurumun performansını çoğaltma. Performans değerlendirme sonuçlarından, çalışanlara ait kararların alınmasında yararlanır. Performans değerlendirmenin ana amaçları ödüllendirme ve geliştirme olsa da değerlendiren ve değerlendirilen arasında iyi bir iletişim, iş birliği ve dayanışma kurulması da amaçlanmaktadır. Değerlendiren kişinin, değerlendirme sonuçlarını olumlu ya da olumsuz bir şekilde değerlendirilene bildirmesi, değerlendirilen kişinin motivasyonunun ve verimliliğinin artması performans değerlendirmenin amaçları arasındadır (Göktaş, 2014: 28).

Yılmaz, (2006)’a göre performans değerlendirmenin temel amaçları:

- İşletme hedeflerinin, çalışanların hedefleri ile uyumlu hale getirilmesi,
- Belirlenen ortak hedeflere ulaşmak amacı için gereken performans kriterlerinin belirlenmesi,
- Tüm personelin eşit ve adil olarak aynı zamanda değerlendirilmesi,
- Toplam performansın geliştirilmesi için işletme yöneticileri dahil tüm çalışanların arasında iş birliğinin tesis edilmesi,



- Personelin elde ettiği başarıların ortaya çıkarılması, ödüllendirilmesi ve övülmesi,
- Firmanın güçlü ve güçsüz taraflarının belirlenmesi,
- Geri bildirim yollarının açık tutularak personelin işe güdülenmesi,
- İŞgücü planlamasının doğru yapılabilmesi için bir personel envanterinin hazırlanması,
- Nakil ve terfi yönetiminde nesnel kriterlere ve liyakate dayalı seçim yapılması,
- İŞinde başarısız olduğu kesin olan personelin işten uzaklaŐtırılması,
- Seçim, yerleştirme ve personel tedarik işlerinin geçerli kriterlere göre belirlenmesi,
- Firmada tüm çalışanlar tarafından kabul gören, dürüst bir yönetim anlayışı kurularak personelin motivasyonunun arttırılması,
- Personelin bireysel özelliklerinin analitik bir incelemeden geçirilerek kendisine uygun bir işe yerleŐtirilmesi (Yılmaz, 2006: 27).

Williams (2000)'e göre performans değerlendirmenin amaçları Şu Şekildedir:

- İŞ beklentileri hakkında çalışanları bilgilendirmek,
- Çalışanları sergiledikleri performanstan dolayı sorumlu tutmak,
- Daha önceden belirlenen kriterlere göre çalışanları nesnel bir biçimde değerlendirmek,
- Hizmet içi eğitimler aracılığıyla çalışanların performanslarını geliştirmek,
- Çalışanların başarılarını takdir etmek,
- Değerlendiricilerin ve çalışanların birbirleri ile etkileşimde bulunmaları için ortam sağlamak,
- Performans geliştirme planı aracılığıyla çalışanlara formal performans gelişim süreci sağlamak (Williams, 2000: 44).

Kurumlarda performans değerlendirme mekanizmaları; çalışanların belirlenmiş bir zamandaki hareketleri, olayları ve ileriye ait gelişim güçlerini tespit etme amacındaki iŐlerdir. Esas hedef, çalışanların performansının değerlendirilmesi ve geliŐmelerine olanak sunulması ile beraber, değerlendiren ve değerlendirilen arasındaki bağlantının ve haberleŐmenin kuruma faydalı olacak Şekilde geliştirilmesidir (zgen, 2005: 15).

## **Yönetsel Amaçlar**

Yönetsel amaçlar; işletmenin geçmiş verilerini değerlendirerek geleceğe dair başarı durumunu tahmin etmek ve hedeflere ulaşılması için gerekli planların yapılmasını sağlamak, işletmenin hedefleri ile iş görenlerin hedeflerini birbirine uyumlu hale getirmek, yönetim kadrosunun tedarik ve seçim, ücret, ödül, kıdem, ceza ve işten ayırma gibi konularda aldığı kararların etkinliği ve tutarlılığı için güvenilir bilgi elde etmek olarak ifade edilebilir (Eraslan ve Algün, 2005: 96).

## **Geliştirmeye Yönelik Amaçlar**

Performans değerlendirmenin geliştirmeye yönelik amacı insan kaynakları çerçevesinde karşılaşılan aksaklıkların ast ve üstlerle birlikte ortaya çıkartılarak çözülmesidir. Performans değerlendirme, iş görenin eksiklerini ve hatalarını fark ederek bunları kendi kendine düzeltmeye çalışmasını ya da bu süreci beklemek yerine yönetim kadrosunun eldeki değerlendirme sonuçlarıyla birlikte astlara da danışarak bir çözüm yolu bulmak için fikirler üretmesini sağlamaktadır (Altan, 2005: 16).

Geliştirmeye yönelik amaçlar; işletmenin hedeflerine uygun iş görenlerin gelecek planlamalarının yapılmasında, iş görende tespit edilen eksiklikleri gidermek ya da güncelliklerini sağlamak için eğitimler planlanmasında, iş görenlerin ihtiyaç duydukları konularda destek alabilmelerinin sağlanmasında ve işletmenin mevcut durumunun iş görenlerce yapılan geri bildirimler aracılığı ile daha tutarlı bir şekilde değerlendirilmesinde öne çıkmaktadır. Performans değerlendirmenin geliştirmeye yönelik amacının etkinliği, geri bildirim sisteminin etkinliği ile ilişkilidir. Geri bildirim sisteminin etkin olabilmesi ise aksaklıkların bildirim hızına bağlıdır. Zamanında yapılan geri bildirimler ile iş görenin kendinde gördüğü eksiklikleri anlayarak tamamlayabilmesi ve motive olması sağlanabilmektedir (Barutçugil, 2004: 126).

## **Eğitici Amaçlar**

Performans değerlendirmenin eğitici amacı işletmenin mevcut durumunun ortaya konmasını ve arzu edilenin altında olanların iyileştirilmesi için plan yapılmasını sağlamaktadır. İş görende tespit edilen eksikliklerin giderilmesi için planlanacak eğitimler, performans değerlendirmeden elde edilen verilere göre şekillenmektedir, bu

sayede iş görenler eksik yönlerinin farkına vararak kendilerini geliştirme imkânı bulabilmektedir (Özyörük, 2009: 59).

İşletmede yürütülen yeni politika ve programların etkinliğinin ölçülmesinde son aşama, performans değerlendirme faaliyeti boyunca iş görenlerden alından geri bildirimlerdir. Yöneticiler, bu sayede sistemin etkinliği hakkında bilgi sahibi olarak eğitim gibi düzeltici önlemlere daha kolay karar verebilmektedir (Sabuncuoğlu, 2013: 65).

Aşağıdaki tabloda performans değerlendirmenin amaçlarını taraflar açısından özeti verilmiştir.

**Tablo 2.1:** Çalışan, Yönetici ve Örgüt Açısından Performans Değerlendirmenin Amaçları

TARAFLAR	PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN AMAÇLARI
Çalışanlar için	Kariyer basamaklarında veri sağlamak İş hedeflerine ulaşmak hakkında bilgi vermek Performansı geliştirmek için geri besleme kaynağını oluşturmak
Yöneticiler için	Personel hakkında karar verebilmek için temel kaynak sağlamak Çalışanların amaçlarını başarıma düzeylerini değerlendirmek Astların birbirinden etkilenmelerini sağlamak
Örgüt için	Bireysel ve iş birimlerinin verimliliğini değerlendirmek Personel seçme ve yerleştirme metotlarını onaylamak Çalışanların takdir edilmesi ve motivasyonunu arttırmak Personel eğitimi ihtiyaçları için bilgi sağlamak

**Kaynak:** (Riggio, 2003: 125).

### 2.1.3 Performans Değerlendirmenin Önemi ve Faydaları

Performans değerlendirme sistemleri, bir işletmenin faaliyet gösterdiği iş kolunda ilerleyebilmesi için en önemli yönetimsel faaliyetlerdendir. Performans değerlendirme sistemlerinin gerekliliği ve yararları noktasında birçok farklı görüş ortaya koyulmuştur. Bu görüşlerden bazıları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Performans değerlendirme çalışan için bireysel psikolojik bir amaç, kurum için ise motivasyona yönelik bir amaçtır.

- Performans değerlendirmenin amaçlarından biri de çalışanlara performansları hakkında bilgi vermektir.
- Doğru bir Şekilde kurgulanan performans değerleme sistemi personelin daha yakın tanınmasına olanak sağlar. Bu durum hem personel hem de firma için doğru kariyer yönelimine olanak sağlar.
- Personel ve yöneticilerin arasında etkin bir iletişim ve bilgi alışverişi yapılmasına olanak sağlar.
- Personelin işletmede hedeflerinin ne kadarını gerçekleştirdiğini kontrol etme olanağı verir. Bu Şekilde personel ile firmanın arasında bir kontrol mekanizması oluşturulabilir.
- Performans değerlendirme etkin yapıldığında, firma ile ilişiği kesilmesi gereken çalışanların belirlenmesine yarar sağlar.
- Personel işindeki başarılarının taktir edildiğini görür ve iş tatminine ulaşır.
- Personel firmanın kendisinden beklentilerini öğrenir.
- Firmanın İK departmanı için etkin bir veri havuzu oluşturur.
- Performans değerleme çalışmalarında elde edilen ve çalışanlara bildirilen sonuçlar, çalışanları yeni atılımlar için hazırlarken, mevcut eksikliklerini görmelerini ve kendilerini geliştirmelerini sağlayabilir (Fındıkçı, 2003: 300).

Performans değerlendirme sistemi sayesinde; “alınan raporlar, yöneticilerin çalışanlar hakkında fikir sahibi olmalarına, bu Şekilde iyi çalışanların ödüllendirilmesi, kötü çalışanlar için ise kendilerini geliştirmeleri için fırsat tanınabilmesi açısından da önemlidir”. İK yönetiminin tüm faaliyetleri önem taşımaktadır. Bununla birlikte, performans değerlendirme sistemleri, personelin bireysel performansı ile örgütün performansı arasında köprü kurulmasına yardım eder (Kaymaz, 2009: 17).

### **2.1.3.1 alışan Açısından Performans Değerlendirmenin nemi**

Performans değerlendirme sistemleri çalışanlar açısından da çeşitli faydalar sağlamaktadır. Işık, (2013)’a göre bu faydalar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Personel, firma yönetiminin kendisinden neler beklediğini ve performansını hangi kriterlere göre değerlendirdiklerini öğrenir,

- Aldığı olumlu geri bildirim sayesinde, bireysel psikolojik ihtiyaçları tatmin olur. Kendine güveni artar,
- Bireyin kendi yeteneklerini ve eksikliklerini anlamasına ve varsa eksiklerini gidermelerine yardım eder,
- Firma içerisinde üstlendikleri rolleri ve sorumluluklarını daha net kavrarlar (Işık, 2013: 17).

### **2.1.3.2 İş Gören Açısından Performans Değerlendirmenin Önemi**

Performans değerlendirmenin iş gören açısından faydaları ise aşağıda ki gibi özetlenmektedir:

- Yönetici kademesi, firmanın hedeflerine ulaşma çabasında personelin katkısı ve bu katlının derecesi ve biçimi hakkında bilgi edinir,
- Yöneticiler, kontrol ve planlama aşamalarında daha etkin hale gelir,
- Değerlendirme faaliyeti yöneticiler ile personelin etkileşimini artırır,
- Yönetici kademenin firmanın tüm çalışanlarını yakından tanımaya imkân verir. Bu durum yetki devri kolay hale getirir,
- Yönetici kademesinin daha tutarlı ve dengeli kararlar vermesini kolaylaştırır,
- Yöneticilerin alt kademelerdeki personeli değerlendirirken kendi güçsüz ve güçlü yönlerini keşfetme fırsatı bulmasına olanak sağlar (Savaş, 2005:16).

### **2.1.3.3 İnsan Kaynakları Açısından Performans Değerlendirmenin Önemi**

Performans değerlendirmenin insan kaynakları açısından faydaları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Örgütte gerekli olan hizmet içi eğitimlerin belirlenmesine yardımcı olur,
- Performans değerlendirme çalışmalarının sonunda elde edilen verilerin analiz edilmesi ile, firmanın İK uygulamalarının beklenen sonuçları verip vermediği değerlendirilebilir,
- Personelin performans düzeyi firmanın toplam performansı için belirleyici olduğundan örgütün bir bütün olarak etkinliğinin belirlenmesine imkân sağlar.

- Personelin bireysel gelişim potansiyeli daha doğru belirlenebilir,
- Firma personelinin bir takım gibi hareket edebilmesi için gerekli olan aktivasyonu sağlar,
- Ücret standartlarının saptanması ve başarılı personelin ödüllendirilebilmesi nesnel kriterlere bağlanabilir,
- Firmadaki tüm personel için hakkaniyetli bir kariyer yönetimine olanak sağlar.
- Devamsızlık ve işgücü devri gibi nedenler ile vuku bulan kısa dönemli insan kaynağı ihtiyaçlarının giderilmesinde firmaya esneklik sağlar,
- Personelin firma departmanları arasında değişimi için kriterler oluşturulmasına katkı sağlar,
- Firma hem çalışanları hem de dış çevresinde başarıya ve liyakate önem veren, güvenli bir kuruluş imajını oluşturur (Işık, 2013: 17).

#### **2.1.4 Performans Değerlendirme Sisteminin Taşınması Gereken Özellikler**

Firmalarda personelin performansının nasıl ve hangi araçlar ile ölçüleceği ve elde edilen verilerin neye göre değerlendirilmesi gerektiği sorusu tüm performans değerlendirme faaliyetinin en önemli unsurudur. Belirlenecek objektif ölçütler ile performans değerlendirme sürecinin başarısı arasında doğru orantı bulunmaktadır. Bu nedenle, ölçme araçları, veri işleme yöntemleri rasyonel bir şekilde belirlenmeli tüm süreç hakkında personele bilgi verilmelidir (Newman ve Hinrichs, 1990: 25).

Kullanılacak performans değerlendirme sisteminin tüm başarısı, kullanılan yöntemlere bağlı olduğundan sürecin sonunda ortaya çıkacak verilerin geçerlilik derecesi önemlidir. Bu nedenle performans değerlendirilirken güvenilirlik, geçerlilik, pratiklik ve adalet ilkelerine uymak önemlidir. Çalışmanın devamında söz konusu ilkelerin performans değerlendirme süreçlerine etkisi incelenecektir (Erdemir, 2013: 50).

##### **2.1.4.1 Güvenilirlik**

Performans değerlendirmede güvenilirlik, “belirli koşullar altında farklı değerlendiricilerin birden fazla kez değerlendirmesiyle elde edilen sonuçlar arası tutarlılık” şeklinde ifade edilmektedir. Pek çok değerlendirme yönteminde, güvenilirliğin artırılması için aynı personelin birden fazla değerlendirme yapması sağlanarak farklı yöneticilerin arasında bir tutarlılık olması sağlanır. Eğer

değerlendirmeler güvenilir bir nitelikte değilse çalışan bu süreci sadece yapılması gerektiği için yapılan bir işlem olarak değerlendirebilir (Uyargil, 2013: 54).

#### **2.1.4.2 Geçerlilik**

Geçerlilik, “değerlendirme neticesinde elde edilen sonuçların kişilerin gerçek başarısını yansıtabilme derecesi” olarak tanımlanmaktadır. Geçerlilik seviyesi yüksek ölçümlerde, bireylerin performansı herhangi bir boyutu atlamadan değerlendirilmeye alınır. Seçilen faktörler anlaşılır bir şekilde tanımlandığı zaman, bütün değerlendiricilerin tüm faktörleri aynı şekilde algılamaları sağlanır. Geçerlilik düzeyini artırmanın en etkin yolu; değerlendirilen niteliklerin açık bir şekilde tanımlanması ve bu tanımlara uygun olan değerlendirme araçlarının geliştirilmesidir (Tahiroğlu, 2003: 14).

#### **2.1.4.3 Pratiklik**

Değerlendirme sistemi pratik ve basit olmalıdır. Aksi durumda hem yöneticiler hem de personel tarafından anlaşılabilir ve uygulanamaz. İyi anlaşılabilen bir değerlendirme sistemi geçerlilik ve güvenilirlik kriterlerini de karşılayamaz. “Sistemin pratik olması, değerlendirme sürecinin ve yönteminin benzer gruplar için aynı olması demektir. Yöneticilere ve personele, kendi grubu içinde tutarlı olmak üzere, farklı değerlendirme yöntemleri kullanılmalıdır”. Bu durum firmada çalışan tüm personelin birbiri ile karşılaştırılabilmesine olanak sağlar (Uyargil, 2018: 25).

#### **2.1.4.4 Adalet**

Firmada adalet, bütün çalışanların benzer performans gösterdiği algısının yaratılması ile değil, performans farklılıklarının gerçek olarak yansıtılması sayesinde sağlanır. Adaletli olmayan bir değerlendirme sistemi güvenilir olmayan, hatalı ve tartışmaya açık sonuçlar verir. Bu nedenle değerlendirme sisteminin adaleti noktasında personelin güveninin sağlanması gereklidir Can, vd., 2001: 125).

### 2.1.5 Performans Değerlendirme Süreci

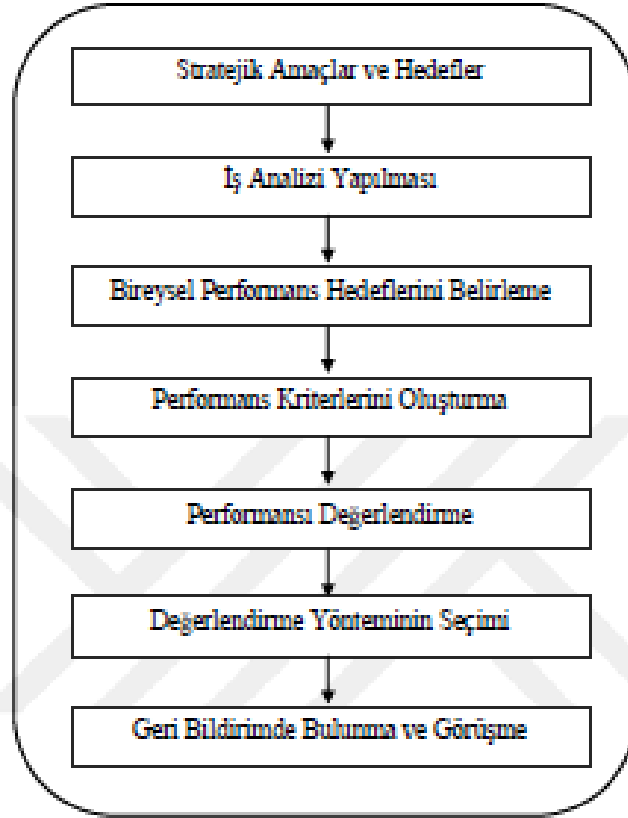
Bir performans değerlendirme sistemi kurmak ve işletmek kolay bir iş değildir. İşletmenin kültürüne ve yapısına en uygun olan sistemi seçmek, uzmanlık gerektirir. İşletmeye uygun olmayan dışarıdan temin edilmiş bir performans sistemini uygulamaya çalışmak firmanın kendisi tarafından geliştirilecek bir sistemin uygulanması daha doğru bir yaklaşım olacaktır. Performans değerlendirme, “yöneticilerin gelecekteki davranışlarını planlamasında bir faktör, astların etkin olarak değerlendirilmesi için de bir tekniktir” (Sabuncuoğlu, 2013: 58).

Performans değerlendirme çalışmalarında amaçların ve faydaların belirlenmesi ve değerlendirme öncesi yapılacak olan faaliyetlerin belli bir plan içinde gerçekleştirilmesi uygun olacaktır. Bu sürecin başında, değerlendirmenin “kimler” tarafından “kimlere” uygulanacağı, değerlendirmenin aralıkları ve yönteminin açık ve anlaşılır şekilde belirlenmesi gereklidir (Barutçugil, 2004: 217).

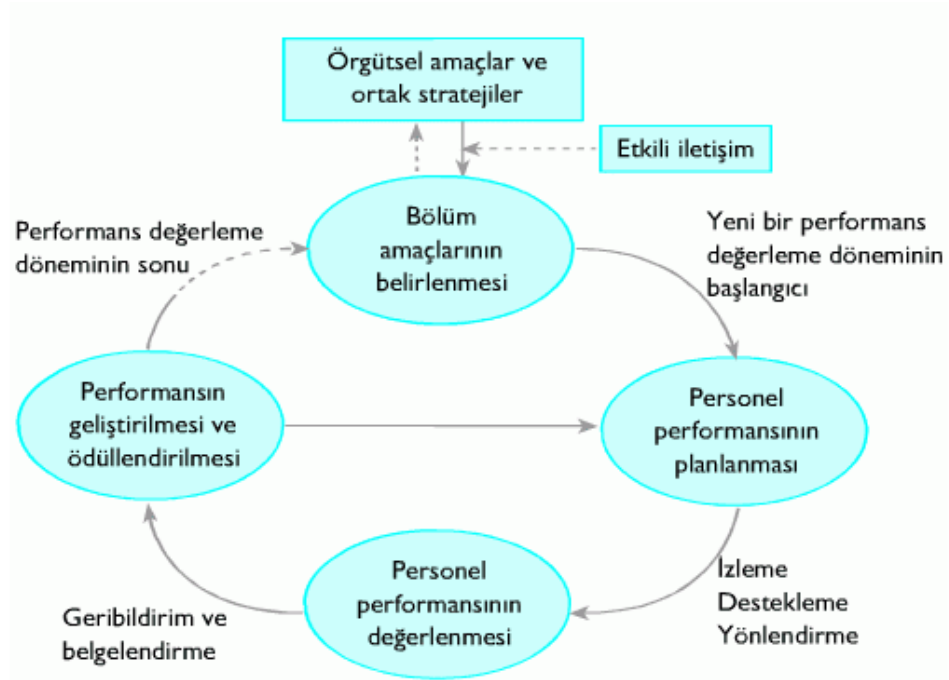
Değerlendirme süreci genel olarak, firmanın hedeflerinin işlevsel hedefler olarak belirlenmesi ile başlamaktadır. Bireysel hedefler, personelin ulaşmak istediği hedefleri, örgütsel hedefler ise bir bütün olarak firmanın hedeflerini belirtir. Fakat değerlendirme sistemi her iki amaca da hizmet etmeyebileceği için; değerlendirmenin bunlardan hangisi için yapılacağı belirlenmeli ve ona ilişkin özel argümanların ortaya koyulması gerekmektedir. Bu anlamda oluşturulan hedeflerin, İK yöneticisi ile personel arasında yapılacak olan görüşmelerde belirlenip kayıt altına alınması gerekmektedir (Bingöl, 2014: 111). Performans değerlendirme süreci aşağıda ki tabloda verilmiştir.



**Tablo 2.2:** Performans Değerlendirme Süreci



**Şekil 2.2:** Performans Değerlendirme Süreci



**Kaynak:** (Williams, 2000: 17).

Örgütler insan kaynakları politikalarını uygularken belirlenen hedeflerine en yüksek oranda ulaşmayı düşünürler. Ancak her şey beklendiği gibi olmaz ve birçok alanda ve uygulamada hedeflerden sapmalar görülebilir ve beklenmeyen hatalarla karşılaşılabilir. Bu nedenle, performans değerlendirme sistemi kurulurken, örgütler kendi bünyelerine en uygun yöntemi seçmeli, bunu yaparken kendi potansiyellerini, insan kaynaklarını ve durumlarını çok iyi analiz etmelidirler. Performans değerlendirme süreci aşağıda ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır.

### 2.1.5.1 Değerlendirme Kriterlerinin Belirlenmesi

Firmalarda performansın değerlendirilebilmesi için öncelikle performans ile ilgili kriterlerin belirlenmesi gerekmektedir (Tuncer, 2013: 91). “*Çalışanların performanslarının ne şekilde ölçüleceği veya ölçüm sırasında ne tür ölçütlerin belirleneceği yani değerlendirmenin neye göre yapılacağı sorusu, performans değerlendirme faaliyetinin en önemli unsurlarından birisini oluşturmaktadır*” (Newman ve Hinrichs, 1990: 19).

Değerlendirme sürecinin sağlıklı işleyebilmesi için öncelikle iş analizlerinin yapılması gerekmektedir. İş analizi verilerinden ise kriterlerin tespit edilmesi mümkün olmaktadır. Belirlenen kriterler çalışanlara ve değerlendirme yapacak üst yönetime iki tür veri sağlamaktadır. Çalışanlara hangi işin yapılacağını, yöneticilere ise bu işin nasıl yapılacağını sunmaktadır. Performans değerlendirme ise yapılacak işin nasıl olacağı ile ilgili sonuçlar elde etmeyi amaçlamaktadır (Oğulata ve Noyan, 2008: 64).

Yapılan performans değerlendirme sonucunda ulaşılan veriler güvenilirlik ve geçerlilik açısından önemlidir. Bu açıdan bu verilerin işin yapılışı ile uygun olmalıdır. Performans kriterlerinin seçim aşamasında dikkat edilmesi gereken hususlar ise şu şekilde ifade edilebilir:

- İş niteliği ve sorumluluk derecesi dikkate alınmalı,
- Seçim yapılırken çalışan davranışları dikkate alınmalı,
- Belirlenen ölçütler açık ve net olmalı,
- Belirlenen ölçüt sayısı yeterli düzeyde olmalı,
- Belirlenen ölçütler tekrar gözden geçirilmeli ve revize edilmeli,
- Belirlenen ölçütler somut ifadeler içermeli,
- Belirlenen ölçütlerde personel görüşleri alınmalı,

- Belirlenen ölçütler ölçülebilir olmalı,
- Uygulanan her grup için tutarlı ve güvenilir olmalıdır (Sabuncuoğlu, 2013: 182).

#### **2.1.5.2 Değerlendirme Standartlarının Belirlenmesi**

Bu standartlar, “belli bir iş ya da hizmeti yerine getirmek üzere görevlendirilen kişinin ulaşması beklenen başarı ve etkinlik düzeyini gösteren ölçütlerdir”. Değerlendirme sürecinde kullanılan kriterler daha öncede ifade edildiği gibi yapılacak işin ne olduğu ve bu işin nasıl yapıldığı sorularına yanıt vermelidir. Bu açıdan kullanılacak standartlar ölçülebilir veya ölçülemeyebilir nitelikte olabilir. Örneğin, üretim işletmelerinde bir saate üretilen ürün miktarı nicel bir kriter olarak kullanılabilir (Sabuncuoğlu, 2013: 99).

#### **2.1.5.3 Değerlendirme Döneminin Belirlenmesi**

Performans değerlendirme işlemi belirli dönemlerde ve periyodik olarak yapılmalıdır. Diğer yandan performans değerlendirmenin spesifik nedenleri de olabilir. Bunlar: terfi, rotasyon vb. gibi (Bingöl, 2014: 338).

Performans değerlendirme genel olarak yılda bir yapılmaktadır. Ancak uygulamada bu süre yılda iki kere olabilmektedir. Bu süreçte personel belirlenen kriterler doğrultusunda incelenir ve bir sonuca ulaşılır (Barutçugil, 2004: 224).

#### **2.1.5.4 Değerlendirme Yönteminin Belirlenmesi**

Yöntem belirleme sürecinde dikkat edilmesi gereken husus, seçilen yöntem ile iş ortamında arzu edilen performans değerlendirme sisteminin amaçlarının uyuşmasıdır. Bu anlamda değerlendirme yapacak kişi ve birimler işletmelerine en uygun yöntemi dikkatlice belirlemelidir (Uyargil, 2018: 108).

Seçim işlemi örgütsel kültür ve amaçlar göz önüne alınarak yapılmalı ve uzman kişiler tarafından karar verilmelidir.

### 2.1.5.5 Değerlendiricilerin Belirlenmesi

Değerlendirme sürecinde en önemli konulardan birisi de değerlendirme yapacak kişilerin belirlenmesidir. En uygun kişi, yönetim olarak hiyerarşik yapıya uygun olması ve çalışanın yakından gözlemlenebilmesi açısından en uygun kişi çalışan kişinin insan kaynakları birimi veya yöneticisi olarak ifade edilebilir (Oğulata ve Noyan, 2008: 71).

**Tablo 2.3:** Performans Değerlendirmesi Görüşme Formu

Değerlendirme dönemi:
İş görenin adı:
Konumu:
<b>I. Mevcut performans değerlendirmesi</b>
A. bu dönem için saptanmış performans hedeflerinin ne ölçüde gerçekleştiği:
B. dönem içinde yapılan işin kalitesi (iş tanımı ve plan bakımından güçlü ve zayıf yönleri):
<b>II. Personel için performans planı</b>
A. Gelecek değerlendirme dönemi için performans hedefleri:
B. Gelişmeyle ilgili deneyimler 8yeni performans hedeflerine gerekçe oluşturan deneyimler)
C. Yeni performans hedeflerinin ve elemanın bireysel gelişiminin gerektirdiği etkinlikler
<b>III. Performansın Özeti</b>
Beklentileri karşılıyor
Beklentilerin üzerinde
Beklentilerin altında
A. Bu dönem için saptanmış performans hedeflerinin ve iş planlarının gerçekleşme oranı:
B. İş tanımı ve planıyla ilgili olarak yapılan işin kalitesi,
C. İş tanımı ve planında belirtilenlere ek olarak verilen özel görevlerle ilgili performans
D. Aşağıdakilerle sürdürülen iş ilişkileri;
Üstler
Astlar
Aynı düzeydekiler
Diğerleri
Belirtilmesi gerekenler:
Gelecek Değerlendirme tarihi:
Değerlendirilen eleman:

**Kaynak:** (Palmer, 1993:.72).

## **2.2 Performans Değerlendirme Yöntemleri**

Performans değerlendirme yöntemlerinden beklene adil bir yöntem olması ve kurum kültürüne uygun işleyebilmesidir. Bu açıdan işletmeler birçok yöntemi kullanarak bir önceki yöntemlerin eksikliklerini giderebilmekte ve kurum için en uygun yöntem ya da yöntemlere karar verebilmektedir. Performans değerlendirme yöntemleri klasik ve modern olmak üzere iki başlık altında toplanmaktadır. Klasik yöntemlerde üstlerin kişisel gözlemlerine yer verilir ve bu süreçte ölçülemeyen kriterler kullanılır ve basit yöntemlerdir. Sonucunda ortaya nicel verilerden ziyade nitel sonuçlar koyar. Ancak modern yöntemler işletmenin yapısı ve amacına uygun, çalışan beklentilerini karşılayan daha komplike, ölçülebilen yöntemlerdir (Dündar, 2013: 76). Bu yöntemler ile ilgili ayrıntılı bilgi aşağıda verilmiştir.

### **2.2.1 Performans Değerlendirmede Geleneksel Yöntemler**

Bu yöntemlerde çalışanla birbirleri karşılaştırmaktadır. Kariyer planlaması çerçevesinde görev yeri değişikliği ve terfi aşamasında belirlenen birkaç çalışan birbirleri ile karşılaştırılır. Bu yöntemlerde ki amaç, çalışanlar arasında performansı ve başarı düzeyi yüksek olan için objektif ve doğru ona karar vermeye çalışmaktır (Örücü, 2007: 18).

Bu yöntemlerde ayrıca işletmenin büyüme ve karlılık gibi sayısal verileri de kullanılır. Kar oranı ve satış hedefleri kriter olarak kabul edilir. Ancak diğer problemler göz ardı edildiğinden dolayı bu yöntemlerin eksik yönleri olarak kabul edilir (Akyüz, 2011: 75).

#### **2.2.1.1 İkili Karşılaştırma Yöntemi**

Bu yöntemde herhangi iki çalışan tek bir kriter üzerinden değerlendirilir. Çalışanların adları yazılı kartlar üzerinden birbirleri ile karşılaştırma yapılır dah sonra farklı çalışanla karşılaştırılır. Bu değerlendirme sürecinde değerlendiren kişi daha iyi olan çalışanın kartına işaretleme yapar. Aşağıdaki tabloda da ifade edildiği üzere değerlendirme sonucunda en fazla işareti alan çalışanın performansı diğerlerinden daha iyi olarak kabul edilir (Yüksel, 2000: 89; Göktaş, 2014: 42).

**Tablo 2.4:** İkili Karşılaştırma Örneği

	Ahmet	Mehmet	Hasan	Mustafa	Emre
Ahmet		+	+	+	+
Mehmet			+	+	
Hasan					+
Mustafa			+		
Emre		+			

### 2.2.1.2 Zorunlu Dağılım Yöntemi

Bu yöntemde temel amaç çalışanlar arasında ki temel farklılıkları ortaya koymaktadır. Bu amaçla üstler 5’li likert ölçeği kullanarak değerlendirme yapmaktadırlar (Barutçugil, 2004: 224).

Yöneticiler bu açıdan çalışanları 5 farklı skalada değerlendirir. Ölçek ve skala kullanılmasındaki amaç ise daha ölçülebilir ve adil bir seçim yapma isteğidir. Çalışanların tamamı bu 5’li ölçekte gruplandırılır (Mercanlıoğlu, 2012: 45). Değerlendirme yapacak kişi çalışanları yöntemin belirlediği şekilde aşağıdaki tablodaki gibi beşli bir skalaya yerleştirmek durumundadır (Uyargil, 2018: 39).

**Tablo 2.5:** Zorunlu Dağılım Yönteminde Kullanılan Beşli Skala

Çok başarılı	Başarılı	Orta	Başarısız	Az başarılı
%10	%20	%40	%20	%10

Örneğin değerlendirmeye katılan çalışan sayısı 100 ise değerlendirme yapan kişi 15 kişiyi çok başarılı, 25 kişiyi başarılı, 35 kişiyi orta düzeyde başarılı, 10 kişiyi başarısız, 15 kişiyi az başarılı şekilde skalaya yerleştirebilir. Bu anlamda grubun %40’ı performans beklentisini karşılamıştır sonucuna ulaşılabilir.

Bu yöntem çalışan sayısının fazla olduğu durumlarda tercih edilmektedir. Ancak her zaman istenilen sonuçları vermemesi yöntemin dezavantajı olarak kabul edilmektedir (Göktaş, 2014: 44).

### 2.2.1.3 Grafik Derecelendirme Ölçeği

Klasik yöntemler içerisinde ilk defa sayılabilen veriler sunan yöntem olarak bilinmektedir. Bu anlamda çok tercih edilen bir yöntemdir. Az sayıda çalışanı olan işletmeler tarafından kullanılmaktadır. Bu yöntemde değerlendirme yapan kişi belirli kriterler çerçevesinde (iş kalitesi, teknik bilgi, takım ruhu, dakiklik ve girişimcilik) çalışanlara 1'den 5'e kadar en iyi ve en kötü şeklinde puanlar verir. Diğer yandan çalışanlara verilen formların işaretlenmesi istenir. İşaretlenen formlarda puanlar toplanır ve toplam değerler ile karşılaştırılarak o çalışanın başarı düzeyi belirlenir (Turnalı, 2013: 18). Bu yöntemde sonuçlar sayısal ve ölçülebilir niteliktedir.

Yöntemin bu özelliğinin yanı sıra ve çok fazla tercih edilmesine rağmen geçerlilik ve güvenilirlik düzeyi değerlendiren kişinin olası hatalarından dolayı düşüktür. Ancak kolay uygulanabilmesi ve sayısal veriler sunması yöntemin tercih edilmesini kolaylaştırmaktadır (Tahiroğlu, 2003: 14).

Aşağıdaki tabloda grafik derecelendirme ile ilgili örnek verilmiştir.

**Tablo 2.6:** Grafik Derecelendirme İçin Nitelik ve Niteliğe Ait Derece Örneği

Astlarına veya üstlerine destek oluşu	
A	Her zaman destek olur
B	Genellikle destek olur
C	Sadece üstlerine veya sadece astlarına destek olur
D	Destek olmak için özel bir çaba sarf etmez
E	Destek olmaz

### 2.2.1.4 Kritik Olay Yöntemi

Bu yöntemde yöneticiler belirli bir dönemdeki olumlu ve olumsuz davranışları izler ve bu olaylara ilişkin tespitlerde bulunur. Yöntem doğru bir şekilde uygulanabilirse işletme ve çalışanlar için güvenilir olabilir. Yöntemde geri bildirim yapılması çalışanların hatalarını düzeltme anlamında faydalıdır. Ancak üstleri tarafından sürekli izlendiği hissi çalışanlarda performans kaybına da neden olabilmektedir (Turnalı, 2013: 26). Bu tür olumsuzluklar yaşanmaması adına yöntemin ayrıntıları ve amaçları konusunda çalışan net ve açık bilgi verilmelidir.

Bu yöntemde çalışanların olaylar karşısında anlık verdikleri tepkilerinin değerlendirilmesi esasına dayanmaktadır. Değerlendirici çalışanları bu olaylara ve tepkiler doğrultusunda değerlendirmektedir. Daha sonraki süreçte çalışanlar ile birebir görüşme gerçekleştirir ve değerlendirme sürecini sonlandırır (Sabuncuoğlu, 2013: 295). Kritik olay yöntemindeki olumlu ve olumsuz kıstaslar aşağıda ki tabloda verilmiştir.

**Tablo 2.7:** Kritik Olay Yöntemi Örneği

<b>OLUMLU</b>	<b>OLUMSUZ</b>
Baskı altında sakin kalmıştır	Fazla çalışmak sinirlenmesine sebep olmuştur
Kışkırtma karşısında dengesini kaybetmemiştir.	İş arkadaşlarıyla ağız kavgası yapmıştır.
İş arkadaşlarına yardım etmiştir.	Arkadaşlarına yardım etmeyi reddetmiştir.

**Kaynak:** (Kocabey, 2010: 45).

#### **2.2.1.5 Kontrol Listesi Yöntemi**

Bu metotta değerlendirici; iş görenin başarısını değerlendirmekten çok, onların hal ve hareketleri hakkında yorum yapar. Yöntemin uygulama aşaması şu şekildedir. Öncelikle çalışanların işin niteliğine göre sahip olması gereken özellik ve davranışlar ile ilgili bir liste oluşturulur. Bu listede yer alan sorular değerlendirici tarafından cevaplandırılır. Sonraki aşamada değerlendirmeyi yapan kişi gözlemleri sonucunda, listede yer alan özellikler çerçevesinde çalışanların bu davranış ve özelliklere sahip olduğu bölümleri işaretler. Puanlama 100 üzerinden yapılır. (Göktaş, 2014: 44; Uyargil, 2018: 248). Dolayısıyla işaretli kısımların sayısına göre çalışanları değerlendirmiş olur. Değerlendirme yapılacak liste aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.



**Tablo 2.8:** Kontrol Listesi Örneği

Çalışanın adı:	Numara:
Unvan:	Departman:
Kontrol listesi:	Davranış:
1.Çalışan, düzenli olarak işe devam ediyor mu?	Evet/hayır
2.Çalışan iş arkadaşlarına hoş bir şekilde davranıyor mu?	Evet/hayır
3.Çalışan iş arkadaşlarına karşı yardım sever mi?	Evet/hayır
4.Çalışan, yöneticisinin talimatlarını her zaman takip ediyor mu?	Evet/hayır
5.Çalışan her zaman standartları karşılıyor mu?	Evet/hayır

**Kaynak:** (Misra ve Khurana, 2009: 117).

### 2.2.1.6 Davranışsal Değerlendirme Ölçekleri

Çalışanın bireysel gelişimini ön planda tutan bu yöntemde geri bildirim yapılarak çalışanın hatalarını görmesi ve bu anlamda ilerleme kaydedilmesi beklenmektedir. Davranışsal değerleme ölçeğinin belirlenmesi aşamasında ilk olarak kritik olay yöntemi uygulanır. Bu anlamda çalışan ile ilgili elde edilen veriler genel sınıflandırma ve iş başarısı kriterleri olarak gruplandırılır. Sonraki süreçte oluşturulan gruplar çerçevesinde elde edilen puanlar toplanır. Son aşamada ise kritik olaylarda belirlenen olaylar 1-7 arasında skala bazında değerlendirilir ve değerleme ölçeği geliştirilir. Çalışanlar bu ölçek bazında değerlendirilerek puanlama verilir. En yüksek puanlara sahip çalışanlar performansı en yüksek olarak kabul edilir. (Işık, 2013: 12).

Aşağıdaki tabloda davranışsal değerlendirme skalasına yer verilmiştir.

**Tablo 2.9:** Davranışsal Beklenti Skalası

	9	Bir tam gün satışları analiz eden bir çalışma yapması beklenir.
Elemanlarına sorumluluk duygusu ve özgüven verebilmek için birçok önemli görevi devretmesi beklenir.	8	
	7	Elemanları ile yapacağı haftalık eğitim toplantılarını planlanan saatte, hiç aksatmadan yapması beklenir
Astlarına sevgi ve saygı ile yaklaşması beklenir	6	
	5	Elemanlarına müşteri beklerken boş zamanlarında birbirleri ile sohbet etmemeleri gerektiğini hatırlatması beklenir.
Memnun olmadığı takdirde eski departmanına dönebileceği konusunda herhangi bir astına verdiği sözü yerine getirmesi beklenir.	4	
	3	Hastalık mazereti olan elemanların gelip kendisinden izin istemelerini söylemesi beklenir.
Astlarına olumsuz tutumlar geliştirmeleri riskini alarak, mağaza standartlarını onların önünde oldukça sert bir biçimde eleştirmesi beklenir	2	
	1	İşletme politikalarına aykırı olduğunu bilmesine rağmen departman satışlarına bağlı ücret zammı konusunda astlarına söz vermesi beklenir.

**Kaynak:** (Uyargil, 2018: 63).

### 2.2.2 Performans Değerlendirmede Modern Yöntemler

1980’li yıllardan sonra işletmelerin rekabete odaklanması birtakım değişikliklere gitmesine neden olmuştur. Bu değişikliklerden biri de performans değerlendirme yöntemleri ile ilgilidir. Bu dönemde işletmeler performans değerlendirme çerçevesinde iki konu üzerinde yoğunlaşmıştır. Bunlar; performansı en üst düzeye çıkarmak ve çalışanların yaşam kalite düzeyini yükseltmek şeklindedir. Bu

amaçla modern performans değerlendirme yöntemleri şekillenmiştir (Sabuncuoğlu, 2013: 205).

Bu açıdan yöneticilerin çalışanları değerlendirdiği tek faktörlü geleneksel yöntemler zamanla uygulanabilir özelliğini kaybetmiş ve yerine hem işletmenin hem de çalışanın beklentilerini karşılayacak modern yöntemler geliştirilmiştir. Bu geliştirilen yöntemler çoklu ve geribildirime uygun yöntemler olarak kabul edilmektedir (Gürgen, 2005: 22).

Modern yöntemlerin amacı, performans değerlendirme sürecinde klasik yöntemlerin sorunlarını gidermek ve daha gerçekçi verilerle değerlendirmeyi yapabilmeyi mümkün kılmaktır. Bu yöntemlerde çalışanlara değer verilmekte, onların beklentileri ön planda tutulmakta ve çalışanlar örgütün iç müşterileri olarak kabul edilmektedir (Dağdeviren vd., 2004: 123).

#### **2.2.2.1 Direkt İndeks Yöntemi**

Bu yöntemde yönetici ve çalışanın birlikte belirlediği performans kriterleri çerçevesinde değerlendirme söz konusudur. Bu aşamada belirlenen kriterlerin sayısal değerleri çerçevesinde değerlendirme yapılır (Çiftçi, 2007: 188).

#### **2.2.2.2 İş Standartları Yöntemi**

Bu yöntem direkt indeks yöntemine benzerlik göstermektedir. Ancak bu yöntemde performans kriterleri daha detaylı bir şekilde belirlenmektedir. Bu kriterlerin belirlenmesi sürecinde fiili süreçlerden veriler kullanılır. Değerlendirme sürecinde her kriter için puanlama yapılır ve değerlendirme sonrasında puanlar toplanarak performans düzeyi belirlenir. Bu yöntem vasıfsız personel için geliştirilmiş bir yöntemdir (Schuler ve Jackson, 2005:24).

#### **2.2.2.3 Değerlendirme Merkezi Yöntemi**

Bu yöntem çalışanların seçimi, eğitimi ve geliştirilmesine yönelik geliştirilmiş bir yöntemdir. Çalışanlar geliştirilmiş birtakım testler ile değerlendirilir. Bu yöntemin avantajları çalışanların stresten uzak bir ortamda değerlendirilmesine olanak sağlamasıdır. Değerlendirme merkezleri işletmenin bu yöndeki özel amaçlarına göre

hazırlanmaktadır. Diğer taraftan değerlendirme merkezleri hazırlık süreleri uzun ve maliyetlidir. Bu anlamda hem maliyetli hem de süreç alan bir sistem olduğundan dolayı çok fazla tercih edilmemektedir (Çimen, 2009: 47).

#### **2.2.2.4 Psikolojik Değerlendirmeler**

Bu yöntemde çalışanların performans düzeylerini etkileyebilecek her türlü etken göz önünde bulundurulur. Bu açıdan derinlemesine gözlem, mülakat ve görüşmenin yanı sıra birçok psikolojik test uygulanır. Diğer yandan bu yöntemin maliyeti yüksektir ve zaman almaktadır. Uygulama alanı ise kalifiye personeldir (Özgen vd., 2005: 251).

#### **2.2.2.5 Kurumsal Karne Yöntemi**

Bu yöntem Kaplan ve Nurton'un 1990'da gerçekleştirdikleri "Geleceğin Organizasyonunda Performans Ölçümü" adlı araştırması ile geliştirilmiş ve çalışanın performansının ölçülmesi ile birlikte kurumun stratejik yönetimine de katkı sağlayan bir yöntemdir. Yöntem göre sadece finansal verilere göre hareket edilmesinin işletmelere ekonomik değer katmayacağını ifade etmektedir (Bertan, 2009: 2529).

#### **2.2.2.6 Amaçlara Göre Performans Değerlendirme Yöntemi**

Bu yöntem, insan kaynakları ve üst yönetimim işletmenin amaç ve hedefleri ile ilgili belirlediği kriterlerin değerlendirmede baz alındığı bir yöntemdir. Yöntemin amacı çalışanlar ile örgüt amaçlarını birleştirmek, bu yönde çalışanların motivasyonunu sağlamak ve performansı arttırmaktır. Bu yöntemde öncelikle stratejik amaçlar oluşturulur, sonrasında bölüm amaçlarının bu genele amaçlar çerçevesinde şekillenmesi sağlanır. Yöntemin faydaları şu şekildedir:

- Çalışanların yetenekleri doğrultusunda çalıştırılması sağlanır,
- Yetki göçertmesi kullanılır,
- İnovasyona değer verilir,
- Objektif bir değerlendirme yapılır,
- Çalışan motivasyonu açısından ödül ve terfi yöntemleri kullanılır (Bilecen, 2007: 28).

### 2.2.2.7 Hedeflere Göre Performans Değerlendirme Yöntemi

Amaçlara göre değerlendirme yöntemine benzeyen bu yöntem, dönem başında belirlenen hedeflerin dönem sonunda ne ölçüde ulaşıldığına dair değerlendirmeye olanak tanımaktadır. Yöntemde belirlene ölçütler işletmenin hedefleri ile çalışanın hedeflerinin uyumu çerçevesinde oluşturulur (Sabuncuoğlu, 2013: 55).

### 2.2.2.8 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi

Bu yöntem diğerlerinden farklıdır. Yöntemde çalışanlar ve yöneticiler, diğer bölümler hatta işletmenin müşterileri tarafından değerlendirmeye tabi tutulmaktadır. Bu anlamda oldukça kapsamlı bir yöntemdir (Tural, 2007: 53).

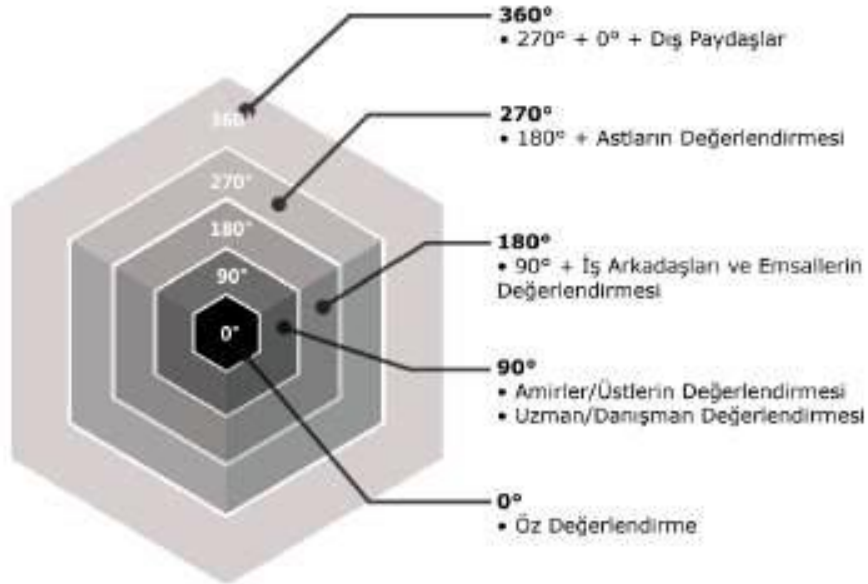
Yöntemdeki performans kriterleri oluşturulurken birden fazla kaynaktan veri sağlanır ve yöntem geribildirim olarak sağlamaktadır (Bayraktaroğlu, 2011:78). Günümüzde en çok tercih edilen performans değerlendirme yöntemidir (Satır, 2011:63). Yöntemin en önemli avantajları, çalışanlara oldukça geniş bilgiler içeren “*nesnel geribildirim*” olanağı tanınması ve örgütsel gelişim ve değişime katkı sağlamasıdır (Uygur ve Sarıgül, 2015: 195). Bu açıdan yöntemin temelini hem çalışan hem de örgüte sağlanan geribildirim oluşturmaktadır (Öztürk, 2014: 69). Yöntemde sağlanan geri bildirim farklı kaynaklardan elde edildiği için daha güvenilir ve geçerli sonuçlara ulaşılmasına olanak sağlanır. Ayrıca objektif değerlendirme söz konusudur (Satır, 2011:65).

Bu yöntemin amaçları şu şekildedir:

- Performansı değerlendirilen çalışanlara ayrıntılı bir şekilde geribildirim sağlanması,
- Yönetici yetki alanlarının belirlenmesi,
- Çalışanların pozitif ve negatif yönlerinin belirlenmesi,
- Personel geliştirme anlamında verilen eğitimlerin ölçülmesi,
- Personel eğitim ihtiyacının belirlenmesi,
- Takım ruhunun kazandırılmasıdır (Illeez ve Güner, 2006: 326).

Yönteme 360 derece performans değerlendirme denilmesinin nedeni çalışanların çevresindeki tüm kişiler tarafından değerlendirmeye tabi tutulması ile alakalıdır. Bu yöntem uzmanlar tarafından zaman içerisinde geliştirilmiştir (Öztürk, 2014: 55).

**Şekil 2.3:** 360 Derece Değerlendiriciler



**Kaynak:** (Öztürk, 2014: 56).

Bu değerlendirme yönteminde yukarıdaki şekilde de ifade edildiği gibi çalışan, kendisi, iş arkadaşları, üstleri, altları ve müşterileri tarafından değerlendirilmektedir. Bu anlamda çalışan hem değerlendiren hem de değerlendirilen taraftır (Uygur ve Sarıgül, 2015: 194).

#### 2.2.2.8.1 360 Derece Performans Değerlendirme Yönteminin Avantajları

Bu yöntem işletmeler için çok yönlü faydalar sağlamaktadır. Bu avantajlar; zaman yönetimi ve maliyet avantajı olarak ifade edilebilir (Bircan vd., 2020: 568). Bununla birlikte çalışanlara yapılan geribildirim, onların kariyer, terfi, kendilerini geliştirme, eğitim ihtiyaçlarını belirleme gibi faydalar sağlamaktadır. İşletme yöneticilerinin de değerlendirilmesi yönetimin uzmanlaşmasına ve verimliliğinin artmasına yardımcı olmaktadır. Ayrıca işletmenin müşterileri ve tedarikçilerine de

dolaylı anlamda fayda sağlamaktadır (Kaynak ve Bülbul, 2008: 271; İllez ve Güner, 2006: 326).

Yöntemin yararları aşağıda altı başlık halinde verilmiştir.

### **Yöneticiler İçin Avantajları**

Performans değerlendirmeye tabi olan yöneticiler asların onlar hakkında düşüncelerini öğrenebilmekte, hangi konuda eksik veya başarılı olduğunu görebilmekte, geliştirmesi gereken yönlerinin farkına varabilmektedir. Bu durum hem yönetici hem de işletme adına faydalı bir durumdur (Akdoğan ve Demirtaş, 2009: 51).

### **Çalışanlar İçin Avantajları**

Yöntemin çalışanlar için sağladığı avantajları şu şekildedir:

- Daha objektif bir değerlendirme imkânı sunar. Bu anlamda çalışan kendisi ile ilgili daha doğru geribildirim alır,
- Çalışanların eğitim ihtiyacı net bir şekilde ortaya koyulur,
- Çalışanlar görev ve sorumluluklarını daha net bir şekilde anlar,
- Sorunların çözümü hızlı ve efektif gerçekleşir,
- Motivasyonda artış sağlar,
- Otokontrol mekanizması gelişir (Uygur ve Sarıgül, 2015: 190).

### **İşletme İçin Avantajları**

Bu yöntemde çalışanların memnuniyeti ve yaptıkları işten doyum sağlamaları onların performanslarında artış sağlamaktadır. İşletme ise çalışanların motivasyonlarını arttırmak için ödül ve teşvik yöntemini kullanmaktadır. Yöntem bu açıdan işletmenin ulaşmak istediği tüm amaçlarını karşılayabilecek anlamda ayrıntılı ve cevap verir niteliktedir. İşletme yöntem sayesinde güçlü ve zayıf yönlerini belirleyebilmekte ve bu anlamda çözümler üretebilmektedir (Akdoğan ve Demirtaş, 2009: 52).

Diğer yandan insan kaynaklarına çalışanlar ile ilgili doğru ve net bilgiler sayılarak insan kaynaklarının en etkin ve verimli şekilde değerlendirilmesini mümkün kılmaktadır. Memnun çalışanın işletmeye sağlayacağı katkı işletme

hedeflerine ulaşılmasında oldukça önemlidir. Yöntem bu açıdan yerinde geribildirim sağlayarak hem işletmeyi hem de çalışanı mutlu eder (Uygur ve Sarıgül, 2015: 191).

### **Proje Takımları İçin Avantajları**

Takım içi motivasyon ve iletişimin gelişmesi performansın artmasına neden olmaktadır. Yöntemin takım arkadaşlarına sağlayacağı faydalar şu şekilde ifade edilebilir:

- Üst yönetimle takım arasında iletişim hızlı ve açıktır,
- Takım içerisinde iletişim hızlı ve verimlidir,
- Takım üyelerinin eksik ve yönleri ve üstün yönleri belirlenebilir,
- Müşteri memnuniyetinin artırılması sağlanır,
- Takım üyelerine koçluk görevi sağlanır,
- Takım üyelerinin ortak bir amaçta birleşmeleri sağlanır,
- Takımın içsel ve dışsal gelişimi sağlanır,
- Takım üyelerinin kişisel farklılıklarına değer verilir,
- Amaçların belirlenmesi ve hata düzeyinin en aza indirgenmesi sağlanır,
- Kişi ve takım bazında eğitim ihtiyacı tespit edilir (Akdoğan ve Demirtaş, 2009: 52; Uygur ve Sarıgül, 2015: 192).

### **Müşteriler İçin Avantajları**

360 derece performans değerlendirme yönteminin müşteriler için avantajları aşağıda ki gibidir:

- İşletme ve müşteri ilişkisi ve bağı geliştirilir,
- Müşteri talepleri, istekleri ve beklentileri ölçülür,
- Mal ve hizmet üretiminde müşteri beklentileri göz önünde tutulur,
- Yeni fikirler için müşteri geri dönüşleri değerlendirilir.
- Müşteri odaklı üretim ve hizmet müşteri memnuniyetini sağlar (Yılmaz, 2005: 31).



## **Değerlendirici İçin Avantajlar**

Değerlendiriciler açısından klasik yöntemlerde zaman kaybı ve hata yapma olasılığı bu yöntemde giderilir. Ayrıca daha kapsamlı, objektif ve doğru veri tabanı ile çalışanların değerlendirilmesi mümkündür (Yılmaz, 2005: 31; Uygur ve Sarıgül, 2015: 190).

Yukarıda bahsedilen performans değerlendirme yöntemlerinin her birinin üstün ve zayıf olduğu yönleri, avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır. Örgütler değerlendirme yöntemi seçerken bu üstün ve zayıf yönlere bakarak kendilerine en uygun olanı seçmelidirler. Bazı örgütler, yukarıda bahsedilen yöntemleri karma olarak kullanmak suretiyle bir yöntemin zayıf yönünü diğeri ile kapatma yoluna gidebilmektedir. Örgütlerin, kullanacakları performans değerlendirme yöntemi ile ilgili tercihlerini yaparlarken, değerlendirmenin yapılma amacı, insan kaynaklarına etkisi, yöntemin geliştirilmesi ve uygulanması için ayrılacak kaynak, örgüt kültürü ve değerlendirme sonuçlarının kullanılacağı alanlar gibi etkenleri dikkate almaları gerekmektedir. Şimdiye kadar bahsedilen yöntemlere ilişkin karşılaştırmalar aşağıdaki tabloda genel hatları ile verilmiştir.



**Tablo 2.11:** Geleneksel ve Modern Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Karşılaştırılması

<b>Boyutlar</b>	<b>Geleneksel yöntemler</b>	<b>Modern yöntemler</b>
Kim değerlendiriyor?	En yakın üst durumda olan yöneticiler (Bazı yöntemlerde uzmanların çalışan bölümünden görevlileri, astların ve akrabaların yardımıyla)	Çalışanın kendisi veya çalışan ile birlikte üstler
Niçin değerlendiriliyor?	Denetim Ödüllendirme Terfi Ücret ve maaş artışı Yer değiştirme	Kişisel gelişim Örgütsel gelişim Organizasyon ve yönetimde verimlilik ve etkinliği artırma
Ne zaman değerlendiriliyor	Yılda bir defa	Yılda birkaç defa Verilen görev tamamlandıkça

### 2.3 Covid-19 Dönemi Çalışma Hayatı ve Yeni Düzenlemeler

Covid-19 sonrası tüm dünya öncelikle sağlık konusunda ciddi anlamda etkilenmiş beraberinde çalışma hayatında da önemli değişiklikler meydana gelmiştir. Bu dönemde ekonomik ve sosyal etkiler, etkilenen sektörler ve süreçle ilgili yapılan çalışmalara ayrıca bu dönemde performans değerlendirme konularına aşağıda yer verilmiştir.

#### 2.3.1 Covid-19 Sürecinin Ekonomik ve Sosyal Etkileri

Ekonomik anlamda yaşanan sıkıntı ve daralma, sektörel değişimler ve günümüzdeki pandemi açısından alınan tedbirler bireylerin çalışma ve özel hayatlarında ciddi etkilere sebep olmuştur (Alpago, ve Alpago, 2020: 81). Salgının hızla yayılması bunun karşısında hükümetlerin almış olduğu önlemler birey ve örgütlerin de bu süreci yönetmeleri açısından pek çok yeniliği hayatlarına dahil etmelerine neden olmuştur. Çalışma hayatında en önemli yenilik ise uzaktan çalışma modelidir.

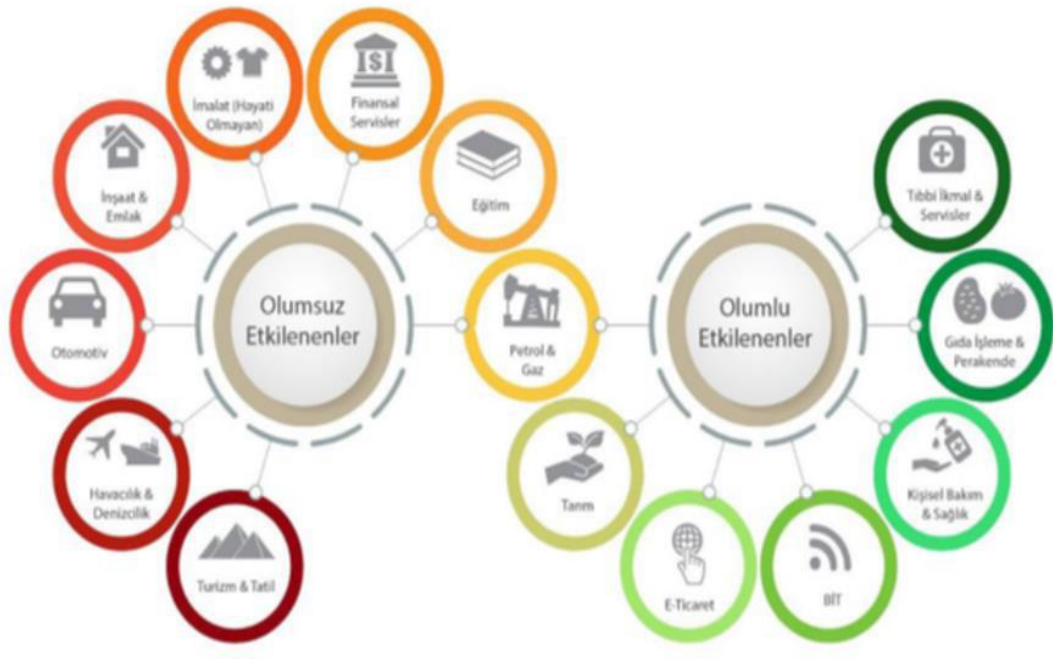
Covid-19 ile ilişkili olarak devletlerin aldığı önlemler ve kurallar neticesinde hareketliliğinin olmaması, sınırların kapatılması ve taşımacılığın durdurulması, üretim kapasitelerinin kısıtlanması, toplumsal tüketim azalışıyla talep üzerinde gerilemelerin

yaşanmasına neden olarak ekonomik daralmaları beraberinde getirmektedir (Akca, 2020: 52). Salgın sürecinde hükümetlerin aldığı önlemler, çalışanların hızlı bir şekilde uzaktan çalışma geçmesine neden olmuştur. Bu süreçte sosyal hayatta mesafe kurallarının uygulanması, birçok işletmenin kapanması uzaktan çalışmayı zorunlu hale getirmiştir (Kara, 2020: 273). Covid-19; sınırların kapatılması ve uçuş operasyonlarının durdurulması havacılık, turizm başta olmak üzere birçok sektörü olumsuz yönde etkilemektedir

Yukarıda da ifade edildiği gibi Covid-19 sürecinde işletmeler ve çalışanlar aynı ölçüde olmasa da ciddi anlamda etkilenmiş ve çalışma şekli geleneksel yapıdan uzaktan çalışmaya doğru evrilmiştir. Bu süreçte bütün sektörler ciddi anlamda etkilenmiştir. Sonraki süreçte bu olumsuz etkiler devam edecek iş yaşamı ile birlikte bireylerin yaşamı da önemli ölçüde değişecektir (Güven, 2020: 252).

Şekil 2.4'te Covid-19'dan etkilenen sektörler verilmiştir.

**Şekil 2.4:** Covid-19'un Sektörel Etkileri



**Kaynak:** (Akça ve Tepe-Küçüköğlü, 2020: 74)

Yukarıda ki şekilde Covid-19 sürecinden olumlu etkilenen sektörler teknoloji bilişim ağırlıklı uzaktan çalışmaya müsait sektörlerdir. Olumsuz etkilenenler ise hizmet, eğitim, finans, tarım, üretim gibi uzaktan çalışmaya uygun olmayan sektörlerdir. Bu

konuda yakın zamanda yapılan iki çalışmanın bulguları şu şekildedir; ekonomik gelişmişlik düzeyleri farklı olan ülkelerde yapılan bu çalışmalarda uzaktan çalışma potansiyeli araştırılmıştır. Bu süreçte ekonomik yapı, mesleki yeterlilik, internet hizmetlerinin yeterli olması, kişisel bilgisayar sahipliği gibi kriterler üzerinden araştırmalar yürütülmüştür. Bulgulara göre uzaktan çalışmaya uygun işlerin ülkelerin ekonomik durumları ile bağlantılı olduğu yönündedir. Bu anlamda ekonomik yapıları bilgi teknolojileri, danışmanlık hizmetleri finans, sigortacılık gibi sektörleri kapsayan ülkelerde uzaktan çalışma yönelme daha kolay iken, imalat, tarım, inşaat ve turizm gibi ekonomik sistemlere sahip ülkelerin uzaktan çalışmaya uygun olmadığı ortaya konulmuştur (Hatayama vd., 2020; ILO 2020).

Yukarıda da ifade edildiği gibi Covid-19 salgını iş yaşamında ciddi problemlere neden olmuş, çalışma ve mesai saatleri değişmiş ve çalışma şeklide sosyal mesafeden dolayı evlere taşınmıştır (Işık, 2013: 226). Covid-19 salgınından sektörlerin nasıl etkilendiklerine aşağıda yer verilmiştir.

- Bankacılık sektörü salgından önceki süreçte de dijitalleşmeye yatırım yaptığından dolayı süreçten çok fazla etkilenmemiştir, Birçok işlem fiziki olarak bankaya gitmeden de elektronik ortamdan gerçekleştirilebilmektedir. (Güler, 2020: 82).
- Turizm Sektörü Covid-19 sürecinden en çok etkilene sektörlerden birisidir. Sosyal mesafenin korunması adına bireylerin evlere kapanması ve birçoğunun tatil planlarını ertelemesi sektörü ciddi anlamda etkilemiştir (Bahar ve Çelik, 2020: 126):
- Eğitim, salgından ciddi anlamda etkilenen sektördür denilebilir. Bu süreçte eğitim tamamen dijital ortama taşınmış dolayısıyla kalite düşmüştür. (Sarıtaş ve Barutçu, 2020: 99).
- Yiyecek/İçecek sektörü de salgından olumsuz etkilene sektörler kapsamında değerlendirilmektedir (Şen, 2020: 98).
- E-Ticaret salgından olumlu yönde etkilenen sektördür. Bu dönemde tüketiciler hemen hemen her türlü ihtiyacını e-ticaret şeklinde karşılamışlardır (Telli, 2020: 83).
- Tarım sektörü de olumsuz anlamda etkilenen sektörlerden biridir. Ancak akıllı tarım bu olumsuzluğun önüne geçmede bir strateji olarak uygulanabilir (Doğan ve Doğan, 2020: 83).

- Sağlık sektörü çalışanları bu süreçten en çok zarar gören ve ciddi riskleri yaşıyan kesimdir. Sürecin doğru yönetilmesi hayati önem taşımaktadır (Çapacı ve Özkaya, 2020: 262).

Özetle uzaktan çalışma şekline en uygun ve en uzak sektörler aşağıda ki tabloda belirtilmiştir.

**Tablo 2.12:** Evden (Uzaktan) Çalışma Durumu ve Sektörler

Evden çalışma düzenine en uygun	Evden çalışma düzenine en uzak
Eğitim hizmetleri	Ulaştırma ve depolama
Profesyonel, bilimsel ve teknik hizmetler	Yapı sektörü
İşletmelerin ve şirketin yönetimi	Perakende ticaret ve satış
Finans ve sigortacılık	Tarım, ormancılık, balıkçılık, arıcılık
Bilişim	Konaklama, yiyecek ve içecek hizmetleri

**Kaynak:** (Akça ve Tepe-Küçüköğlü, 2020: 76)

### 2.3.2 Covid-19 Sürecinde Uzaktan Çalışma

Covid-19 ile birçok işletmede çalışma şekline ürün ve hizmet sunumuna kadar gerçekleştirilmeye çalışılan dijital dönüşüm faaliyetleri özellikle gelişmekte olan ülkelerde deneyim, bilgi birikimi, yenilik ve teknoloji konularında hızlı atılımların yaşanmasına sebep olmuştur (Stephenson ve Sen, 2020). Bu kapsamda dijital dönüşüm ekseninde toplum sağlığının korunması amacıyla evden çalışma, esnek çalışma gibi modeller uygulamaya konulmuştur (Müftüler- Baç, 2020: 23).

Evden çalışma, uzaktan çalışma, tele çalışma, home ofis çalışma olarak adlandırılan çalışma modelleri son yıllarda artarak gözlemlenmesine rağmen COVID-19 sürecindeki kadar dikkat çekici olmamıştır. Evden çalışma, klasik iş ortamında çalışma yerine bireyin evinden çalışmasıdır. Uzaktan çalışma ise yine kişinin serbest olarak belirlediği istediği mekândan çalışması anlamına gelmektedir. Uzaktan çalışma kavramı, Türkiye’de 2016 yılında Türk İş Hukuku Mevzuatında yapılan değişiklik ile

14. maddenin 4. fıkrasında “işçinin, işveren tarafından oluşturulan iş organizasyonu kapsamında iş görme edimini evinde ya da teknolojik iletişim araçları ile işyeri dışında yerine getirmesi esasına dayalı ve yazılı olarak kurulan iş ilişkisi.” şeklinde tanımlanmıştır (oker, 2020).

Covid-19 kaynaklı evden çalışma modelinin avantaj ve dezavantajları aşağıdaki tabloda verilmiştir (Dockery ve Bawa, 2020: 5; Rubin vd., 2020:9).

**Tablo 2.13:** Evden (Uzaktan) alıŝmanın Avantaj ve Dezavantajları

Evden alıŝma avantajları	Evden alıŝma dezavantajları
Ev ve iş ile ilgili faaliyetleri bütünleŝik yürütebilme	Meslektaŝları ile yüz yüze g�r�ŝememe
Esneklik, tasarruf etme	Evden alıŝma konusunda deneyimin olmaması
Zaman kazanma	Sosyal temasın azalması, iş yaşam dengesi sorunları
Ulaŝımda geçen �l� zamanı telafi etme	Odaklanmama
Rahatlık	Evdeki ergonomi sorunları
Esneklik	İhtiyaç duyulan teknolojinin ve ekipmanın yetersiz olması
Enerjik olma hali	

**Kaynak:** (Akça ve Tepe-Küçükoğlu, 2020: 77)

Covid-19 sebebiyle evden çalışan kişilerin bir bölümü kendilerini fiziksel olarak arkadaŝlarından ve meslektaşlarından soyutlamaya zorlanmaktadır. Bununla birlikte, bazı durumlarda uzun çalışma, gece çalışması gibi unsurlar stres yaratmaktadır. İş ve aile arası roller ise çatıŝmalara zemin hazırlamaktadır (Dockery ve Bawa, 2020: 5). Bu anlamda uzaktan çalışan ve işverenlerin dikakt etmesi gereken etmeler şu şekilde özetlenmektedir:

- Takım arkadaşları ve yönetimle iletişim gücünün arttırılması,
- Uzaktan çalışmada esneklik sağlanması,
- Güncel uygulamaların takip edilmesi,
- Günlük alıŝma saatlerinin planlanması,
- Rahat bir çalışma alanının düzenlenmesi,
- Bilgi paylaŝımının etik kurallara göre yapılması,

- Uzaktan çalışma ile ilgili destek alınmasıdır (Bouziri vd., 2020:1).

Ayrıca Covid-19 salgınından önce, uzaktan çalışma oranları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 2.14:** Covid-19 Öncesi Uzaktan Çalışma Oranları

Ülke	Oran
Danimarka	%30 ve üzeri
Hollanda	%30 ve üzeri
İsviçre	%30 ve üzeri
Çek Cumhuriyeti	%10 ve üzeri
Yunanistan	%10 ve üzeri
İtalya	%10 ve üzeri
Polonya	%10 ve üzeri
ABD	%20
Japonya	%16
Arjantin	%1,6

**Kaynak:** (Eurofound, 2020a. ILO, 2020).

Bununla birlikte Covid-19 salgını sonrası ülkelerin aldıkları önlemler sonrasında özellikle Avrupa ülkelerinde çalışanların %40'ı uzaktan çalışmaya geçmiştir. Uzaktan çalışmaya geçen ülkeler genel anlamda Covid-19 sürecinden en çok etkilenen ülkelerdir. Bu ülkeler ve oranları aşağıdaki tabloda verilmiştir.



**Tablo 2.15:** Covid-19 Sonrası Uzaktan Çalışma Oranları

Ülke	Oran
Finlandiya	%60
Lüksemburg	%50 ve üzeri
Hollanda	%50 ve üzeri
Belçika	%50 ve üzeri
Danimarka	%50 ve üzeri
İrlanda	%40
Avusturya	%40
İtalya	%40
İsveç	%40

**Kaynak:** (Eurofound, 2020b; ILO, 2020).

Yukarıdaki tabloda Covid-19 sonrasında ülkelerde uzaktan çalışma oranındaki artışlar verilmiştir. Bu artışlar genel olarak %50'ler civarındadır (Eurofound, 2020b).

Literatürde bu konu ile ilgili yapılmış çalışmalar ve sonuçlarına aşağıda yer verilmiştir.

Göktepe (2020: 635) “*Kriz Döneminde İş Sürdürülebilirliğine Yönelik Yönetim Uygulamaları; Covid-19 Pandemi Araştırması*” adlı çalışmasında elde ettiği bulgulara göre, Covid-19 döneminde işin sürdürülebilirliğini sağlamak için üzerinde durulan ilk konu başlığının stratejik işgücü planlaması, ikinci konu başlığının ise uzaktan çalışma olduğunu ifade etmiştir. Çalışmanın diğer sonuçları ise şu şekildedir. Pandemi döneminde, evden çalışma modelinde toplantıların sanal ortamlarda gerçekleştirilmesi ve sanal toplantılar için birçok iletişim aracının da kullanıldığı görülmektedir. Bu araçların işlevi hem iş sürekliliğini sağlamak hem de çalışanların sorunsuz bir şekilde bağlantı kurmasını sağlayarak günlük hayatlarında gerçekleştirmeye alışkın oldukları profesyonel ve sosyal etkileşimi kurmalarına yardımcı olmaktır. Araştırmaya katılan yöneticiler örgüt içi ve dışı iletişimi sağlamak için bu iletişim araçlarını sıklıkla kullandıklarını belirtmişlerdir. Sanal toplantıların kayıt altına alınması, kullanılan araçların sesli konuşmaları yazıya çevirebilmesinin, toplantı tutanaklarının hazırlanmasında süreci daha sağlıklı ve hızlı hale getirdiğini belirtirken, sanal toplantı yönetimi konusunda rafine eğitimler düzenlendiğini belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan yöneticiler, evden çalışma modelinin uygulanması nedeniyle performans ve

ücretlendirme planlarının revize edildiğini belirtmişlerdir. İzin, özel sağlık sigortası, öğle yemeği ve yol yardımı gibi yan haklar gözden geçirilmiş ve yan hak ödemelerinde değişime gidildiği belirtilmiştir. Ücretlerin yanı sıra çalışanlarına internet kotası desteği, telefon faturası ödeneği gibi yeni ödemeler tanımlanmıştır. Aynı zamanda görüşme yapılan yöneticiler sanal çalışma ve sanal iletişimin sıklıkla tecrübe edildiğinden işletmelerinde sosyal izolasyonun getirdiği tam zamanlı uzaktan çalışma modeline uyum sağlayacak örgüt kültürünün olduğunu belirtmişlerdir. Yöneticiler sanal ağlarla uzaktan çalışma kültürünün mevcut işgücünde yerleşmiş olduğunu fakat işe yeni başlayanlar için geliştirdikleri bir uzaktan oryantasyon programları olmaması nedeniyle, iş sürekliliği için temin edilen yeni personelin eğitimi konusunda hazırlıksız yakalandıklarını belirtmişlerdir.

KPMG Türkiye (2020) “Covid 19 ile çalışma yeni uygulamalar” adlı araştırmasının sonucuna göre, pandemi sonrası geri dönüş esnasında kurumlar ekonomik bazı zorlukların kendilerini beklediğinin farkında ve bu durum karşısında belirli aksiyonları almayı planlamaktadır. Bu aksiyonların başında, bütçe yönetiminde radikal değişiklikler ve iş gücü optimizasyonu gelirken; satış kadroları ağırlıklı olan organizasyonlarda, değişken ücret modellemelerinde revizyon gerçekleştirmek ve üretim ağırlıklı organizasyonlarda, otomasyona yoğunlaşmak ön plana çıkmakta. Bununla birlikte, Covid-19 ile kurumların evden/uzaktan çalışmaya yüksek oranda geçtiğini ifade etmek mümkün. Pandemi dönemi öncesinde uzaktan çalışmaya en mesafeli duran kurumların dahi bu dönemi tecrübe etmeleri ve pozitif bir algı ile devam etmeleri, fiziksel ofis yapılanmaları ve ofis içi çalışma düzenine yaklaşımda da önümüzdeki dönemde bazı değişikliklerin olacağını sinyalini vermektedir. Araştırma sonuçları doğrultusunda, iş verimliliğine uzaktan çalışmanın en yüksek negatif etkisinin (teknolojik yeterlilik sonrasında) performansın ölçülmesi ve geri bildirim olduğu belirtilmiştir. Bu noktada, 2021 yılı ile birlikte, önümüzdeki dönemde performans yönetim sistemlerinin de gözden geçirileceği ve uzaktan çalışma doğrultusunda ekip çalışma dinamiklerinin de göz önünde bulunduran yaklaşımlar ile yeniden projelendirileceği üzerinde durulmaktadır. Uzaktan çalışmanın iş verimliliği üzerindeki bir diğer zorluğunun ise, çalışanların motivasyonlarını yüksek tutmak ve iş-özel yaşam dengesinin korunması olduğu araştırma bulguları arasında yer almaktadır. Bu konuya, özellikle 2020 kış döneminde önceki dönemlerden daha sık uzaktan çalışma uygulamasının hayata geçeceği varsayımı üzerinden bakıldığında, çalışan destek programlarının tekrar gündeme gelebileceği ifade edilmiştir. Haziran

ayı başına kadar devam edeceği öngörülen bu geri dönüş senaryolarını takiben, işgücü şekillendirme çalışmaları, işgücünde dijitalleşme ve bu iki başlıkla ilişkili çevre konular 2020'nin son çeyreğinden itibaren, 2021'i de kapsayacak şekilde önemli çalışma konularından biri haline gelecektir. Son olarak, Covid-19 dönemine çalışanlar perspektifinden bakıldığında, kurumların yaptıkları ve yapmadıkları ile bir sınavda olduğunun altını çizilerek, sosyal ve fiziksel mesafenin kurum tarafındaki dengesinin çok önemli olduğu ifade edilmiştir. Bu açıdan da içinde bulunulan dönem, iç iletişim stratejilerinin her zamankinden daha çok önem kazandığı bir dönem olma özelliğini taşımaktadır.

Pandeminin getirdiği ve zorunlu kıldığı değişimler işlerin yapısını, iş yapış şekillerini, müşteri beklentisini ve iş akışını büyük ölçüde değiştirmiştir. Bu durum, işletmeleri örgütsel yapılanmalara zorlayacak, ayrıca özellikle teknolojik çevre faktörünün “uzaktan çalışma/evden çalışma (home office)” gibi çalışma modellerine bağlı olarak iş tanımlarının yeniden düzenlenmesini zorunlu kılacaktır. “Yetkinlik” kavramı yine bu süreçte önemini koruyacaktır. İşletmeler, pandemi sonrası; yeni iş modelleri, yeni stratejiler ve dijital dönüşüme bağlı olarak yeni yetkinlik modelleri oluşturacaktır. Dolayısıyla ortaya koyacakları yeni yetkinlik modellerine bağlı olarak işletmelerin çalışanlarından beklediği yetkinliklerde de farklılıklar ortaya çıkacaktır (Öge ve Çetin, 2020: 10).

Carnevale ve Hatak (2020: 186) pandeminin insan kaynakları için gerektireceği dönüşümleri ele alırken, kişiler arası iletişimin azalmasına bağlı olarak kişi-örgüt uyumunda yaşanabilecek sorunları ve aile ve iş alanlarının ayrı tutulmasının, kreşlerin kapanması, uzaktan çalışmanın zorunlu hale gelmesi gibi faktörlerle imkânsızlaşmasının doğurabileceği problemleri vurgulamıştır. Bu problemlere çözüm sunabilecek iş tasarımlarının ve tanımlarının hayata geçirilmesi çalışanların motivasyonunu ve kuruma dair tutumlarını derinden etkileyecektir. İş-aile dengesinin iş tasarımlarına yansıtılması son yıllarda zaten önemli bir eğilime dönüşmüş olmakla birlikte günümüz şartlarında bu konunun önemi anlamlı derecede artmıştır.

Pandemiden sonraki süreçte, işe alım süreçlerinde dijital işe alım araçlarının kullanımının, özellikle veri madenciliği yolu ile işe alım süreçlerinde bilgi yönetiminin değerinin artması beklenmektedir (Vnoučková, 2020: 20).

Caligiuri vd. (2020: 16) çalışanların pandeminin getirdiği stres ve belirsizlik ile birlikte profesyonel gelişimlerine daha çok önem vereceklerini ve mevcut yetkinliklerini geliştirebilecek eğitim fırsatları için inisiyatif alacaklarını

vurgulamıştır. Birçok çalışan için uzaktan (evden) çalışma, iş ve ev arasında yolda geçirdikleri zamanı geri kazandırması açısından kendi gelişimlerine daha çok zaman ayırabilmelerine olanak tanımaktadır. Bunun yanında artan belirsizlik, bireylerin kendi kaynaklarını geliştirerek olası bir işsizlik durumunda daha donanımlı olmaları için ek bir motivasyon yaratmaktadır.

Covid-19 pandemisinin eğitim faaliyetleri ile ilgili olarak, çalışanların işe alıştırma (oryantasyon) faaliyetlerinde de farklılık yaşanmıştır. İşe alıştırma, yeni işe başlayan çalışanın işlerine, işletmeye ve iş arkadaşlarına tanıtımı ve uyumu sürecidir ve aynı zamanda önemli bir eğitim faaliyetidir. İşletmeler çalışanların işe oryantasyonunda yararlanan çeşitli yöntemlerden olan; işletmeyi tanıtıcı yayınlar, konferanslar, açık oturumlar, grup tartışmaları, görsel teknikler, işletme içi geziler ve ilk amir, uzmanlar tarafından yapılan işe alıştırma çalışmaları yoluyla bu süreci etkin hale getirmektedirler (Bingöl, 2014: 42). Kurum içi eğitimlerde olduğu gibi işe alıştırma programlarının da Covid-19 pandemisi ve sonrasında dijital eğitimlerle desteklenmesi beklenmelidir. Dolayısıyla e-oryantasyon çalışmalarının Covid-19 pandemisi sonrası işletmelerin tercih edeceği önemli bir eğitim faaliyeti olacağı söylenebilir.

Akkermans, Richardson & Kraimer (2020), COVID-19 pandemisinin çalışanların uzun ve kısa vadede önemli sonuçları olabilecek bir kariyer şoku yaşamalarına neden olduğunu ileri sürmektedirler. Yazarlar bu şokun olumsuz etkilerinin yönetilmesinde kariyer becerilerinin ve yılmazlığın rolüne dikkat çekmektedir. Pandemi; turizm, havacılık ve ulaşım gibi birçok iş alanında taleplerin azalmasına bağlı olarak işten çıkarmalara yol açtığı gibi, bilişim, sanal ticaret, kargoculuk gibi birçok iş alanında da taleplerin artmasına binaen insan kaynağı gereksinimini de arttırmıştır. Bu noktada birçok çalışanın kariyerini yeniden gözden geçirmesi olağandır. Bireylerin farklı kariyer çapalarına sahip olmaları pandeminin getirdiği yeniliklerin mesleklerine duydukları bağlılık üzerindeki etkisini de birey bazında farklı şekillerde etkileyecektir. Bu noktada, Akkermans, Richardson & Kraimer (2020)'ın çalışması söz konusu etkilerin bireyden bireye değişimini desteklemektedir. Covid-19 pandemisinin çalışanların kariyeri üzerindeki etkisi yüksek olacağı gibi kişilerin ileriye dönük yeni alternatifler üretmelerini de zorunlu kılacaktır. McKinsey Global Institute'un (2016) raporuna göre, ABD'de 2026 yılına kadar bir milyon mesleğin yok olması beklenmektedir.

Covid-19 pandemi sonrası daha önce kurumların dikkate almadıkları bazı yeni yetkinlikler gerekli hale gelecektir (Aşar, 2020). Buna bağlı olarak çalışanlardan beklenen yetkinliklerin farklılaşması da olasıdır. Cho (2020) pandeminin çalışanların kariyer tutumlarına etkisinin anlaşılmasında mikro ve makro sınırların ele alınmasının gerekliliğini öne sürmüştür. Buna göre, çalışanların iş-aile rollerinde yaşadığı (mikro sınır) karmaşa ve uluslararası çalışanlar için öne çıkan ülkeler arası sınırların belirginleşmesi ve başka bir ülkede yabancı olmanın pandemiyle birlikte daha zor hale gelmesinin etkisi (makro sınır) çalışanların kariyer davranışlarını derinden etkilemektedir (CHO, 2020: 4).

Pandemi sürecinde ve sonrasında esnek iş anlaşmalarının ve yeni kariyer türlerinin artış göstereceğini ileri süren Spurk & Straub (2020), özellikle esnek çalışma yeri ve saatlerini içeren, kısa zamanlı, geçici, hizmet alımı tarzında ve ajans aracılığı ile yapılan çalışma biçimlerinin önem kazanacağını vurgulamıştır. Yazarların üzerinde durduğu bir başka çalışma biçimi de çalışanların çevrimiçi platformlardan genellikle aracısız olarak iş aldıkları ve iş bazında çalıştıkları geçici ekonomi (gig economy) türü çalışma biçimidir (Spurk ve Straub, 2020: 2).

Caligiuri vd. (2020:3) “belirsizlik toleransı, psikolojik dayanıklılık (yılmazlık) ve meraklılık” gibi yetkinliklerin yeni dünya normalinde kurumların çalışanlarda araması gereken en elzem özellikler olduğuna dikkat çekmiştir. Düzen ve konfor alanı tüm insanların farklı derecelerde de olsa değer verdikleri unsurlardır. Özellikle belirli bir yaşa ve kıdeme erişmiş çalışanlar işlerinde her şeyin belirgin bir rutine dönüştüğü ve güçlü alışkanlıklar edindikleri konfor alanlarından çıkmakta zorlanabilirler. Pandemi ile birlikte oluşan yenilikler, değişim ve dönüşüm, çalışanlardan belirsizliğe tahammül ve hızlı adaptasyon becerisi talep etmektedir. Bunun yanında değişimin getirdiği yenilikleri araştırma, gereken öğrenme süreçlerini başlatma ve sürdürme kişinin kendi iradesi ile olmadığı sürece kalıcı olmayacaktır. Bu yeni düzende çalışanlara yakından liderlik etmek ve gelişimleri için onları harekete geçirmek liderler için çok daha güç olacağından, çalışanlar için meraklı ve proaktif olmak her zamankinden daha da önemli bir kişisel sermaye olarak öne çıkacaktır.

Pandeminin getirdiği en önemli değişimlerden biri uzaktan çalışmanın yaygınlaşmasıdır. Bu yöntem birçok avantaj sağlamakla birlikte bazı olumsuzlukları da beraberinde getirebilir. Uzaktan çalışmanın olası yan etkileri arasında performans yönetiminin etkin bir şekilde yapılmasının güçleşmesi de yer almaktadır (KMPG, 2020). Evden çalışmanın, diğer yandan başka çalışma programlarında görülmeyen

kendine özgü bazı sorunları bulunmaktadır. Öncelikle fiziksel olarak uzaktan çalışma nedeni ile çalışanın yöneticisi tarafından desteklenmesi, sorunlarına çözüm bulunması ve performansının değerlendirilmesi çeşitli yönlerden sorunlar taşımaktadır. Bazı kaynaklar söz konusu sorunlara çözüm olarak işgören ile işveren arasında çalışma koşullarını belirleyen bir sözleşme yapılmasını önermektedir. Böyle bir anlaşmanın uzaktan (evden) çalışmanın ne sıklık ve süre ile yapılacağını, tarafların birbirleri ile iletişim kurma zamanı ve biçimini, çalışanın performans ölçümü için gerekli kriterleri içermesi önerilmektedir (Uyargil, 2018: 35).

Covid-19 pandemisi ile birlikte işletmelerin uzaktan çalışmanın dezavantajlarına dair sorunları daha çok yaşaması olasıdır. Uzaktan çalışma konusunda yukarıda bahsedilen bazı sorunların yaşanmaması adına evden çalışma sisteminin günümüz koşullarına uygun olarak yeniden yapılandırılması ihtiyacı ortaya çıkacaktır. İşletmelerin mevcut performans yönetimi uygulamaları yeni dönem ile birlikte ihtiyacı karşılamada yetersiz kalacaktır. İşletmeler, yaşanan gelişmelerden ders çıkarmak, daha az etkilenmek ve küresel rekabeti sağlayabilmek adına yeni stratejiler oluşturacaklardır. Doğal olarak bu stratejileri destekleyecek yeni performans yönetim sistemlerini ve yetkinlik modellerini geliştirme yoluna gideceklerdir. Son olarak, bu konuda dikkat edilmesi gereken bir diğer husus da işletmelerin iş analizlerini, iş tanımlarını, iş gereklerini ve yetkinlik çalışmalarını sağlıklı bir şekilde güncellemeleridir. İşletmeler ancak iş analizlerini günümüz koşullarını yansıtacak şekilde yaparsa iş süreçlerini ve çıktılarını doğru ölçebileceklerdir.

KMPG (2020)'nin pandeminin iş yaşamına ilişkin sonuçlarına ilişkin çalışmasına göre birçok kurum için "Kritik personel" tanımı önemli derecede değişiklik gösterecektir. Esneklik, uyum kabiliyeti, çok fonksiyonluluk gibi özellikler ön plana çıkacaktır. Özetle, işletmeler, pandemi sonrası belirleyeceği yeni stratejiler, yeni iş modelleri ve çalışma sistemlerine bağlı olarak çalışanlarından beklediği yetkinlikler değişim gösterecektir. Bu yetkinlikler, hem iş değerlendirmede önemli rol oynayarak işin değerini belirlemede farklılık yaratacak, hem de bu durum çalışanların ücretleri arasındaki farklılığı ortaya koymada önemli bir rol üstlenecektir. Bu durum işletmelerin iş değerlendirme çalışmalarını yeniden gözden geçirme zorunluluğunu ortaya çıkaracaktır.

Covid-19 sonrası iş yaşamında yetenek yönetimi kavramının önemini destekleyen birçok değişiklik ile karşı karşıya kalınması da söz konusudur. Bu ve benzeri kavramların, pandemi sonrası daha da önemli hale gelmesi beklenmektedir.

İşletmelerin rekabet edebilmeleri ve küresel bir oyuncu olabilmelerinin yolu yetenekli ve nitelikli çalışanlardan geçmektedir. Çalışanların uyum becerileri, proaktif davranış gösterebilmeleri ve gelişime açıklığı bu süreçte her zamankinden daha önemli hale gelmektedir. Covid-19 pandemisi süresince ve sonrasında yetenekli çalışanların elde tutulup tutulamayacağı noktasında özellikle İK Birimlerinin bu süreçte ortaya koyduğu, iç motivasyonu hedefleyen uygulamaların etkisi büyük olacaktır. Örneğin, çalışma koşulları, ücret ve yan haklar kadar, iş ve özel yaşam dengesi, kariyer imkanları, eğitim ve kişisel gelişim, sorumluluk, tanınma, başarı ve kurum kültürü gibi konularda da yetenekli çalışanların beklentilerinin ne kadar karşılandığı işletmenin işveren markası kimliğinde gizlidir. Sonuç olarak başarılı bir işveren markası uygulaması hem yeteneklerin işletmeye çekilmesinde hem de elde tutulmasında önem arz etmektedir.

Vnoučková (2020: 21), Covid-19 pandemisinin getirdiği yenilikler açısından insan kaynakları yönetiminin ele alması gereken unsurlar üzerine yaptığı çalışmada, eğitim ve işe alımda teknoloji kullanımının yaygınlaşması, iş gücünün daha küçük takımlara bölünmesi, kısmi zamanlı çalışma ve işten çıkarmaların yaygınlaşması, bilgi güvenliğinin öneminin artması, kuşaklar arası farklılaşmanın belirginleşmesi ve çalışma koşullarındaki koruyucu ekipman kullanımı ve fiziki dönüşümler gibi değişimleri vurgulamıştır.

Kaushik ve Guleria (2020: 12) evden çalışmanın her sektör için kolay bir dönüşüm süreci olmadığını ve çalışanların zaman yönetimi, iş aile çatışması ve odaklanma gibi sorunlar yaşayabileceğini vurgulamıştır. Liu, Lee ve Lee (2020: 1) ise pandeminin bir kriz olduğu gibi bir fırsat olarak da algılanması gerektiğini ve stratejik çeviklik, girişimcilik ve yılmazlık gibi unsurlar yoluyla kurumların bu süreci başarıyla atlatabileceğini öne sürmüştür.

Sonuç olarak günümüz koşullarında özel ve kamu kurumlarının birçoğunun zorunlu olarak uzaktan çalışmaya geçtiğini belirtmek mümkündür. Bu süreçte çalışanların performans değerlendirilmesi kriterlerinde de yukarıdaki çalışmada ifade edildiği gibi revize edilmiştir. Ayrıca insan kaynakları yönetiminin temel araçlarından olan iş analizi; bu süreçte işletmelerin yeniden yapılanması, iş akışlarını yeniden oluşturmaları, yeni iş tanımlarını ortaya çıkarmaları ve mevcut işlerin yeniden tanımlanması açısından önem arz etmektedir. Covid-19 ile birlikte iş yapma usulleri değişecek, yeni işler ortaya çıkacak, bazı işler ortadan kalkacak ve birçok işin yeniden tanımlanması zorunlu hale gelecektir.

### 3. YENİ ÇALIŞMA DÜZENİNE SEKTÖREL BAKIŞIN İNCELENMESİ

Günümüzde tüm dünyayı etkisi altına alan Covid-19 ekonomik anlamda da ciddi sıkıntılara sebep olmuştur. Bu dönemde pek çok sektörde salgın nedeni ile işletmelerin gerek zorunluluk gerek mecburiyetten faaliyetleri durma noktasına gelmiştir. Kamu ile birlikte bazı sektörler ise çalışma şeklini değiştirmiş uzaktan çalışma sistemine geçmiştir. Uzaktan çalışma şeklini tercih eden işletmelerin süreçle ilgili altyapı vb. gibi sıkıntılarının yanı sıra çalışanlarının performanslarını ölçme noktasında da belirsizle yüz yüze kalmışlardır. Bu çalışmanın amacı özellikle Covid-19 pandemi döneminde uzaktan çalışmayı seçen işletmelerde personel değerlendirme kriterlerinin neler olduğunu belirlemeye çalışmaktır.

Bu araştırma nitel araştırma yönteminden bire bir görüşme tekniği ile gerçekleştirilmiştir. Pandemi döneminde anket uygulamanın ve yeterli sayıda katılımcıya ulaşmanın zorluğundan dolayı kısıtlı sayıda katılımcı ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Çalışmada farklı sektörlerden 12 işletmenin insan kaynakları yöneticileri ile bire bir görüşme yapılmıştır. Sektör bilgilerine ilişkin tablo aşağıda verilmiştir.

**Tablo 3.1:** Araştırmaya Katılan İşletmeler ile İlgili Genel Bilgiler

İşletme	Sektör	Kuruluş yılı	Çalışan sayısı	Görüşme yapılan birim
K1	Turizm (Otel)	1985	350	İnsan kaynakları yöneticisi
K2	Perakende sektörü (Elektronik)	1891	350	İnsan kaynakları yöneticisi
K3	Üretim	1970	200	İnsan kaynakları yöneticisi
K4	Perakende	1923	250	İnsan kaynakları yöneticisi
K5	Bankacılık	1924	24.133	İnsan kaynakları yöneticisi
K6	Teknik altyapı destek	1999	133	İnsan kaynakları yöneticisi
K7	Turizm (Otel)	1971	247	İnsan kaynakları yöneticisi
K8	Turizm (Otel)	2009	300	İnsan kaynakları yöneticisi
K9	Danışmanlık	1989	1700	İnsan kaynakları yöneticisi
K10	Üretim	1917	30.000	İnsan kaynakları yöneticisi
K11	Üretim	1989	350	İnsan kaynakları yöneticisi
K12	Üretim	1857	34.000	İnsan kaynakları yöneticisi



Çalışmada öncelikle soruların planlanması ve düzenlenmesi yapılmıştır. Ardından 12 şirketin insan kaynakları yöneticisine birebir görüşme sürecinde hazırlanan sorular yöneltmiş ve verilen cevaplar yazılı olarak kaydedilmiştir. Görüşmeler 20 dakika ile yarım saat arasında sürmüştür. Bu süre zarfında katılımcılardan çıkarımlar yapmak için olabildiğince anlamlı veriler elde edilmeye çalışılmıştır.

Verilerin analizi sürecinde katılımcıların yorumlarına yer verilmiş ancak açık kimlikleri yansıtılmamıştır. Bu anlamda hangi yorumun hangi katılımcıya ait olduğu konusunda bir kodlama yapılmıştır. Araştırmada katılan 12 işletmenin insan kaynakları yöneticilerine K1-K12 arasında kodlama uygulanmıştır. Bulgular kısmında katılımcıların yorumları bu kodlarla ifade edilmiştir.

Katılımcılardan elde edilen veriler araştırmacı tarafından yorumlanmış ve verilerden anlam çıkarmak için araştırmacı sürekli olarak somut veri seti ile soyut kavramlar arasında tanımlamalar yapmaya çalışılmıştır.

Katılımcılara yöneltilen sorular ile birlikte bu sorulara verilen yanıtlar aşağıda yorumlanmaya çalışılmıştır.

### **Soru 1. 2021-2025 döneminde şirketlerin çalışma yöntemlerine ilişkin görüşleri:**

İşletmelerin konu ile ilgili görüşleri aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 3.2: İşletmelerin Çalışma Şekilleri ile İlgili Görüşleri**

<b>Yöntem</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>
Klasik yöntem	3	%25
Karma yöntem (haftanın belirli günleri uzaktan)	9	%75
Uzaktan çalışma	-	-

Bu sonuçlar katılımcıların %75'nin pandemi döneminde karma yöntemi tercih ettiklerini göstermektedir. Konu ile ilgili katılımcı görüşleri şu şekildedir.

*K3: "Mavi yaka çalışanlar için değişiklik olmayıp temassız vardiya planları ile tam zamanlı fabrikada çalışmaya devam edilirken Beyaz yaka (ofis çalışanlarımız) hibrit (haftanın belli günleri evden belli günleri ofisten) çalışma düzeni yeni düzene uygun ofis yapılanmaları olana kadar devam edeceğe benziyor."*

K5: “Bu konu hakkında; (önümüzdeki çalışma dönemine ilişkin, kurumum tarafından iletilen herhangi bir bilgi olmadığına da altını çizerek) şahsi fikrim, Karma Yöntemin benimsenebileceği yönündedir.”

K7: “Klasik yöntem. Hizmet sektöründe olduğumuz için genel olarak uzaktan çalışma şansımız yok fakat bazı departmanlar; finans, insan kaynakları vb. bazı günler uzaktan çalışmaktadırlar.”

K10: “Koç Topluluğu’ndan 30’dan fazla şirket olduğu için orada denge tutturma ihtiyacı doğuyor. 2021 itibari ile tüm çalışanlarımız haftada minimum 1 gün uzaktan çalışma hakkına sahip olacak. Daha fazla gün talebi çalışanın ve yöneticisinin ortak kararı ile belirlenecek. Ağırıklı olarak karma şekilde devam edecek.”

Verilen cevaplara göre, araştırmaya katılan firmaların sektörel farklılıkları çalışma şeklinin tercihinde önemlidir. Özellikle hizmet ve üretim sektöründe karma sistem veya uzaktan çalışma sistemlerine geçmek çok mümkün gözükmemektedir. Uzaktan çalışma uygun sektörler literatür kısmında da belirtildiği gibi finans, bankacılık, bilgi teknolojileri gibi sektörlerde daha kolay uygulanabilecek sistemlerdir. Çalışmada özellikle K3’ün de belirttiği gibi ofis çalışanlarının karma sistemde çalışması klasik çalışma şekline göre daha uygundur.

## **Soru 2. 2021-2025 döneminde şirketlerin tercih edeceği çalışma şekli:**

Araştırmaya katılan işletmelerin konu ile ilgili görüşleri şu şekildedir:

K1: “Uzun yıllardır çalışan kişi sayısı fazla olduğu için eski çalışma yöntemlerini ediyorlar.”

K3: “Salgının yayılımını önleme sorumluluğu açısından ve işin devamlılığını sağlama açısından bakıldığında sosyal mesafeyi aşmaktan kaçınan ve teması en aza indirecek yöntemlerin gerekliliği.”

K4: “Sonucu ekonomik bütçedir. Evden çalışma ofis kira ve giderlerinin düşmesi, araç kira giderlerinin azalması. Verimlilik aynı, giderler daha az olduğundan eve dayalı çalışma sisteminin yürütülmesi şeklinde ifade edilebilir.”

K5: “Kurumumuzda daha önce deneyimlenmemiş bir sistem olan uzaktan çalışma yönteminin, bugünkü kadar olmasa da salgın sonrası dönemlerde de aralıklı olarak kullanılabilir olacağını düşünüyorum. Bunun nedeni, yapılabilişliğinin ve ofis dışında olmamızın etkin çalışmamıza olumsuz yönde bir etkisi olmayacağına farkında olmamızdır.”

K9: “Covid dönemi belirsizlikleri beraberinde getiriyor. O yüzden çoğunlukla orta vadeli kararlar dahi net olmuyor. 2021’in ilk yarısı hakkında bile öngörüde bulunmak zor. Ancak tercih edilecek çalışma şekli evden ya da flexible (isteğe bağlı

*evden/ofisten) olursa bunun öncelikli nedenleri maliyetler, çalışan motivasyonu, işlerin evden de yürütülebilmesi olur.”*

*K10: “Hem çalışan sağlığını korumak hem de uzaktan çalışma sürecinde iş akışımızda kayıp yaşamadığımız için bu şekilde çalışma kararı aldık. Bu süreç içerisinde çalışanlarımızın hiçbir yan hakkı değişmedi ve ellerinden alınmadı. Koç Topluluğu içerisinde bu zorlu dönemi kendi birbirine destek olacak şekilde devam ettirmeyi planlamaktayız.”*

*K11: “Üretim bandı mavi yaka, satış kadrosu ve Ar&Ge çalışanlarımız da olduğu için beraberce çalışmak onları daha motive ediyor, biz olmadığımız zaman kendilerini biraz yalnız hiss ediyorlar. Bu departmanların malesef evden çalışma gibi bir şansı yok o nedenle idari kadro olarak biz de yine klasik düzene döneriz.”*

*K12: “Daha sağlıklı ve güvenli bir ortamda çalışabilmek adına bu yöntem tercih edilecektir.”*

Karma sistemde çalışan katılımcıların görüşlerine göre ofis, araç, personel gibi maliyetlerin düşürülmesi anlamında uzaktan çalışma tercih edilebilecektir. Klasik yöntemde çalışan firmalar ise çalışanları birlik ve beraberlik içerisinde çalışmasının motivasyonu arttıracığını düşündüklerini ve gelecek süreçte de klasik yöntemi tercih edeceklerini ifade etmişlerdir.

Ancak kâr amacı güden işletmelerin temel amacı kar elde etmek ve bu anlamda maliyetleri düşürmek olduğundan, gelecekte karma sistem veya uzaktan çalışmaya uygun sektörlerin bu yöntemleri tercih edeceğini ifade etmek mümkündür.

### **Soru 3. Uzaktan çalışma şeklinin şirketler için avantaj ve dezavantajları:**

Araştırmaya katılan işletmelerin uzaktan çalışma şekli ile ilgili avantaj ve dezavantajlar konusunda ki fikirleri şu şekildedir.

*K1: “İş gücü ve Z kuşağı çalışan memnuniyeti açısından uzaktan çalışmayı destekliyorum. Paper work sirkülasyonu çok yoğun olduğu için ve eski yöntemleri tercih eden çalışan sayısı üstünlüğü sebebiyle verimli olmayacaktır.”*

*K2: “Avantaj: Şirketin iç maliyetlerinin düşmesi.”*

*K3: “Dezavantaj: Müşteri ziyaretlerinin gereğinden az yapılması. Süreç içinde avantajı işin sürdürülebilirliğini sağlıyoruz (salgın yayılımını engellemesi düşüncesi ile), Çalışanlarımızın daha güvenli hissetmesini sağlıyoruz, belli başlıklarda maliyet avantajı sağladığını görüyoruz (amaç bu olmadı bu süreçte) dezavantaj olarak alışık olmadığımız bir çalışma düzenine alışma aşamasında verimlilik kayıpları ve adaptasyon kayıpları gibi başlıkları sıralayabiliriz.”*

K4: “Avantaj: Salgıdan korunma ve korunaklı ev ortamında çalışma, evde kişisel hobilerle işe devam edebilme (odanızda, müzik dinleyerek, istediğinizde yemek yiyerek, atıştırarak, açık havada oturarak ... çalışma imkânı) Dezavantaj: bazı toplantıları yüz yüze ve reel olarak konuşmak, her an yanınızda olması gereken kişiler ile daha zahmetli bir şekilde elektronik ortamda görüşmek. Reelde halledebileceğiniz işleri uzaktan biraz daha vakit alarak yapmak.”

K5: “Uzaktan çalışma şekli, eğer kurumsal dijital donanımınız yeterli ise, sizin için normal çalışma düzeninden çok farklı olmayan bir sistem. Tabi ki kısıtlayıcı tedbirlerin ağırlıklı olduğu bu dönemde uzaktan çalışmak bir tercih değil, bir zorunluluk olsa da bu süreç, ofis dışında da işlerin aksamadan yapılabileceğinin, hatta ofis ve ev arasında geçen kayıp zamanın farklı alanlarda değerlendirilebileceğinin farkına varmamızı sağladı. Ancak tabi ki ofis düzenindeki mesai anlayışını biraz değiştirmesi ve kendinizi günün her saati çalışmak zorunda hissetmeniz bir dezavantaj olarak sayılabilir.”

K6: “Maliyetleri düşürdü aslında. Fakat imza, kaşe gerektiren konularda ofise ulaşma zorunluluğu çıktı. Bunun dışında çok değişiklik olmadı.

K7: Avantaj olarak personel giderlerinin olmaması yemek, ulaşım, elektrik harcaması vb. Dezavantajı işyerinde bulunan çalışma ekipmanlarına ulaşamaması, gerekli olması halinde anlık personele ulaşamaması.”

K8: “Avantajlar: sağlık güvenliğini yönetebilmek, çalışanların daha esnek sisteme alışması (uluslararası şirket olmanın getirdiği dezavantaj avantaja çevrildi), zaman yönetimi (çalışanlar kendi zamanlarının yönetimini ele aldılar, sonuç odaklılık arttı) Dezavantajlar: iş gücü kaybı (yolda geçen zaman avantaja çevrilmişken bu süreçte Kısa Çalışma Ödeneği kapsamına alınan çalışanların (kesintili çalışan kişiler) motivasyon kaybı yaşıyor, insanların iletişim beceresinde körelmeler yaşanabiliyor, çalışanlar açısından mesai saatlerinin esnemesi normal çalışma düzeninden daha büyük yorgunluğa neden olabiliyor.”

K9: “Avantajları: Çalışan sağlığının ön planda tutularak motivasyonun artması, yolda geçen sürelerden sağlanan kazanç Dezavantajları: Bazı sistem ve tool'lara evden bağlanmanın zorluğu, ev/çalışma ortamının birbirine karışması nedeniyle oluşan ve hatta artan yoğunluk.”

K10: “Çok büyük avantaj olarak görüyoruz. Bu süreçte yapmış olduğumuz anketler sonucunda ortaya çıkan dezavantajlardan biri çalışanlarımızın ofiste birbirleri ile geçirdiği sosyal zamanın ortadan kalkması. Bir diğer dezavantaj da bu süreç içerisinde işe yeni başlayan çalışanlarımız için oryantasyon süreçleri. Oryantasyon planlarımızı yeni teknik alt yapılar ile birlikte online'a taşıyıp daha geniş kapsamda çalışanlarımızı duruma adapte etmeye çalışıyoruz. Yine yapmış olduğumuz anketlerin sonuçlarına göre çalışanların hem kendi hem de aile sağlıklarının korunuyor olması, trafikte harcadıkları zamanın hepsini kendi hobilerine ve ailelerini ayırıyor olmaları çalışanlarımızı motive etmiştir. İşveren tarafında ise harcamaların azalması ise maliyet olarak avantajımıza olmuştur.”

K11: “Şu anda pandemi nedeniyle uzaktan çalışıyoruz. Avantajları İstanbul trafiği ve keşmekeşinde vakit kaybetmeden ve daha az mola ihtiyacı duyarak evden daha verimli

*çalışmamız. Dezavantajları ise; bazen ofis ortamına kıyasla daha kesintisiz ve daha çok çalışıyoruz, sosyalleşme anlamında evden çalışmak da biraz sıkıcı olabiliyor. Ekibi, yemek ve kahve molalarımızı özliyoruz.”*

*K12: “Avantaj; maliyetler azalmakta ve personelin sağlığı güvence altına alınmış olunuyor. Dezavantaj; ekipler içerisindeki temas azaldığı için eski samimiyetin yakalanması zor olabiliyor.”*

Araştırmaya katılan işletmelerin verdikleri cevaplara göre uzaktan çalışmanın avantaj ve dezavantajları şu şekilde ifade edilebilir.

**Avantajlar:** Z çalışanlarının memnuniyeti, maliyetlerin düşmesi, çalışanların sağlıkla ilgili güvenliğinin sağlanması, salgından korunma, daha rahat bir çalışma ortamı, ofis ev arasında zaman tasarrufu, işletmeler açısından zaman yönetimi, çalışan motivasyonunda artış, çalışanların trafikte harcadıkları zamanı aileleri ile geçirme veya kendilerine ayırma sonucunda motivasyonlarının artması.

**Dezavantajlar:** müşteri ilişkilerinin zedelenmesi, yeni bir sistem olmasından dolayı adaptasyon ve motivasyon sorunu, verimlilik kaybı, takım çalışması gerektiren işlerde takımın her bir üyesinin uzakta olması nedeniyle zaman kaybı ve işin verimliliğinde düşme, mesai saatlerinin düzenlenmesinde sıkıntı yaşanması, ofis ekipmanlarına ulaşımın zor olması, teknik alt yapıda sorunlar, ev/çalışma yaşamının iç içe geçmesi ve çalışanların motivasyonun düşmesiyle birlikte yaşanan yoğunluğun verdiği yorgunluk, çalışanların iş ortamındaki sosyal zamanlarının ortadan kalkması, işe yeni başlayanlar için oryantasyon sürecinde yaşanan problemler, çalışanlar arasında samimiyetin azalması ve takım ruhunun zarar görmesi.

#### **Soru 4. Uzaktan çalışma şeklinde gerekli teknik donanım ve şirketlerin bu konuda yeterlilik düzeyi:**

Araştırmaya katılan şirketlerin konu ile ilgili görüşleri şu şekildedir:

*K1: “Uzaktan çalışma için teknik alt yapımız kesinlikle uygun değil. Pc ve aksesuarları, ipadler, mobil telefonlara ihtiyaç olacak. Oldukça yüksek maliyet, pandemi suresince ve hemen sonrasında karşılanması mümkün değil. Network güvenliği sebebiyle turizm sektörü gibi yoğun kişisel bilgilerin bulunduğu sektörlerin güvenliği açısından da riskli.”*

*K2: “Tüm teknik altyapı mevcuttur.”*

*K3: “Uygun değildi ama uygun hale getirdik. Tüm çalışanlarımızın bilgisayarları diz üstü değildi hepsini dizüstü bilgisayara çevirdik, iş telefonu vermediğimiz birimlere iş*

*telefonu vermek durumunda kaldık, arge gibi tasarım çalışmaları yapılan birimler için özellikli destekleyiciler verilmesi gerekti.”*

*K4: “Toplantı ve görüşmeler için teknik donanım var ama yapılan manuel işlerde biraz daha zorlanılıyor, çıktı al, scen etmek, kaşe vs.”*

*K5: “Her kurum, halihazırda çeşitli seviyelerde teknik altyapıya sahip olsa da salgın ile birlikte kendini çok daha geliştirme imkânı buldu. Ben, bu konuda zaten ön sıralarda olan kurumumun daha da ileriye gittiğini gözlemledim. Evden çalışma dönemine çok kısa bir süre içerisinde geçtik; yaşanan 1-2 küçük sorun ve sonrasında kısa bir eğitim ile birlikte işlerimiz aksamadan sürece dahil olduk. Bu nedenle, kurumumun teknik altyapısının son derece uygun olduğunu düşünüyorum. Altyapımız uzaktan çalışmaya çok uygun. Çünkü zaten online bir hizmet veriyorduk. Sadece masaüstü pc’lerden laptop’a dönmek durumunda kaldık.”*

*K6: “İnternet bu konuda büyük bir rol oynamakta o nedenle teknik olarak çok fazla sorun yaşamadık. Pandemi olmasaydı da uzaktan çalışmamızı destekleyecek alt yapımız mevcut.”*

*K7: “Evet, bu dönemde teknik olarak büyük bir zorluk yaşanmadı.”*

*K8: “İnternet bu konuda büyük bir rol oynamakta o nedenle teknik olarak çok fazla sorun yaşamadık. Pandemi olmasaydı da uzaktan çalışmamızı destekleyecek alt yapımız mevcut.”*

*K9: “Evet, bu dönemde teknik olarak büyük bir zorluk yaşanmadı”*

*K10: “Hali hazırda kullanmış olduğumuz teknik alt yapı (vpn gibi) uzaktan çalışmaya elverişliydi. Sadece kapasite olarak artış sağlayarak bu süreci sorunsuz şekilde atlattık. Oryantasyon sürecimizi destekleyen teknik alt yapıları bünyemize dahil ettik. Ancak spesifik bölümlerde sadece ofis ortamında çalışılabilen alanlar belli bir süre daha ofise gitmeye devam etti. Teams gibi uygulamalara geçişi pandemi öncesinde yapıldığı için iletişim konusunda çok sıkıntı yaşamadık.”*

*K11: “Gayet uygun bir teknik altyapı var hiçbir sıkıntı yaşamıyoruz. En ihtiyaç duyulan teknik donanımlar Microsoft teams, zoom gibi programlar bunlar da Balparmak da mevcut.”*

*K12: “Ortak alanlara bağlanma sorunumuz dışında teknik bir sorunumuz bulunmuyor. Şubat 2020’de teknik altyapı olarak iyileştirme yapıldı.”*

Katılımcıların verdiği cevaplara göre;

Uzaktan çalışma şeklinde gerekli teknik donanım: Pc ve aksesuarları, ipadler, mobil telefonlar, yazıcı, internet, Microsoft teams, zoom gibi programlar.

Şirketlerin teknik donanım yeterlilik düzeyi: 2 katılımcı işletme teknik anlamda yetersiz olduğunu, 10 katılımcı işletme ise yeterli olduğunu ifade etmiştir.

## Soru 5. Eski yöntemde performans değerlendirme kriterleri:

Araştırmaya katılan işletmelerin geleneksel çalışma yönteminde kullandıkları performans kriterleri ile ilgili görüşleri şu şekildedir:

K1: “Çalışanın işverene katkısı, kendi eğitimine katkısı, kariyer planına göre katkısı.”

K2: “Daha çok verim kazanabilmektir.”

K4: “Eski yöntemde portal üzerinden değerlendirme ve sonuçların yüz yüze bir ortamda değerlendirilmesi ile yapılıyordu. Kriterler ast, kendi düzeyinde ve üstün değerlendirmeleri ile iş performansı puanı belirleniyordu.”

K5: “Performansımız, çeşitli yetkinlikler ve hedefler üzerinden değerlendirilmektedir.”

K6: “Performans kriterlerimiz değişmedi. Yapılan hatalar, yapılan bordro sayısı. İç/Dış iletişim.”

K7: “Sosyal aktivitelere katılım, Yönetici değerlendirmesi, İşinde göstermiş olduğu performans.”

K8: “Geleneksel performans değerlendirme yöntemi kullanılmakta. Rating sistemi ile dönem içerisindeki performans puanlanır.”

K9: “Aynı işi yapan kişiler dahi sene içerisinde farklı projelerde görev alabiliyor. Bu nedenle, karşılaştıkları işlerin zorluğu veya diğer koşullar aynı olmuyor. Bunun sonucu olarak kişiler için tanımlanmış net KPI’lar yok. Temel kriter; bir kişinin sene içerisinde karşılaştığı proje kapsamında kendisinden beklenen sorumlulukları yerine getirmesi; işi beklenen düzeyde teslim etmesi.”

K10: “Performans değerlendirme sistemi olarak Balance Score Card kullanıyorduk. Hedeflerin neler olduğu yönetici ile belirlenir ve yıl bitiminde konulan bu hedeflerin ne kadar gerçekleşti, gerçekleşmeyenlerin sebepleri neler, bu konuda neler yapılabilir gibi görüşmeler yapılıyordu. 2020 yılında da bu şekilde performans değerlendirmesi gerçekleştirdik.”

K11: “Doğrudan yöneticilerinin sorumluluğunda ekipler aynı hızla çalışıyor. O nedenle normalde yürüttüğümüz iş hedefleri, fonksiyonel hedefler ve yetkinlik bazındaki performans değerlendirme sürecimiz devam ediyor. Farklı bir ölçümleme sistemi kurmadık ve hiçbir zorluk yaşamadık.”

K12: “Key Performans Indicator verilerine göre değerlendirme yapmaktayız.”

Araştırmaya katılan işletmelerin verdikleri cevaplara göre performans değerlendirme kriterleri şu şekildedir:

Performans Değerlendirme Kriterleri: Çalışanın işletmeye katma değeri, çalışanın verimliliği, çalışanların yetkinlikleri, iletişim becerileri, çalışanların iş performansı, sosyal aktivitelere katılım, farklı projelerde alınan görevler, çalışanın sorumluluklarını yerine getirmesi, çalışanın tanımlanan iş becerisi, belirlenen hedeflere ulaşım ulaşılmadığı.

#### **Soru 6. Uzaktan çalışma yönteminde performans değerlendirme kriterleri:**

Araştırmaya katılan işletmelerin uzaktan çalışma performans kriterleri ile ilgili görüşleri aşağıda verilmiştir.

*K3: “Biz kriterlerimizde henüz bir değişiklik yapmadık.”*

*K4: “Uzaktan bağlanma zaman ve süreçleri, toplantılara katılma ve iletişim aletlerini verimli/ zamanında iyi kullanabilme. Teknolojik altyapıları kullanarak yeni projeler üretme ve en önemlisi uzaktan çalışmaya adapte olma hızı.”*

*K5: “Uzaktan çalışma döneminde, mevcut performans değerlendirme kriterlerimizde herhangi bir değişiklik olmamıştır.”*

*K6: “Aynı kriterler devam etti.”*

*K7: “Bununla ilgili net bir çalışmamız bulunmamaktadır.”*

*K8: “Uzaktan çalışma sürecinde koşullardan dolayı ücretsiz izne ayrılan ya da 1 ay içerisinde 15 günden daha az çalışan personellerin performans değerlendirilmesinin yapılmaması seçeneği verildi otel ve acentelere. Ek olarak bu süreçte belirlenen hedefler tutamadığı için performans değerlendirmesi geleceğe yönelik hedef belirleme olarak revize edildi.”*

*K9: “Yeni bir dönemde ek bir kriter getirilmedi. Eski kriterlerle devam edeceğiz. Ancak “ulaşılabilirlik” değerlendirme başlıklarından biri olacaktır.”*

*K10: “2021 yılı itibari ile Objective and Key Results (OKR) sistemine geçiş yapacağız. Bu sistemde şirket hedefleri ile çalışan hedefleri arasında nasıl bir bağlantı olduğunu gözlemleyebiliyoruz. Şirketin hedefleri belirleniyor, bu hedefleri gerçekleştirmek için neler yapılması gerektiği konusunda anahtar noktaları belirleniyor ve bu sistem şirketin tüm çalışanlarına açık oluyor. Çalışanlar da sistemi inceleyerek şirketin hangi hedefinin ya da hangi anahtar sonucuna katkı sağlayabilirim, benim yaptığım iş sistemin neresine oturuyor sorularına yöneticileri ile cevap vererek kendi yıllık planlarını oluşturuyorlar. 1 yıl içerisinde de ayda bir kere gidişatın değerlendirilmesi konusunda yönetici ile bir araya gelerek durumun takibinin yapılması planlanıyor. Bu çalışma için ayrı bir yazılım yapıldı. Bu nedenle uzaktan çalışma sürecinde de yazılımsal olarak bu performans değerlendirme sistemi bize çok yardımcı olacak.”*



*K11: “Evden çalışma için ekstra bir performans ölçütümüz yok çalışanlarımıza güveniyoruz ve sorumluluklarını evde de ofiste olduğu gibi yerine getirdiklerinden eminiz.”*

*K12: “Değerlendirme kriterlerimizde değişikliğe gidilmemiştir.”*

Araştırmada verilen cevaplara göre uzaktan çalışma şeklinde performans değerlendirme kriterleri şu şekildedir:

Performans değerlendirme kriterleri: uzaktan bağlanma zaman ve süreçleri, online toplantılara katılım, iletişim aletlerini verimli/ zamanında kullanabilme, teknolojik altyapıları kullanarak yeni projeler üretme, uzaktan çalışmaya adapte olma hızı, ulaşılabilirlik, online performans değerlendirme yazılımları.

### **Soru 7. Uzaktan çalışma sürecinde performans değerlendirmenin zorlukları ve avantajları:**

Araştırmaya katılan işletmelerin uzaktan çalışma sürecinde performans değerlendirme aşamasına karşılaştıkları zorluklar ve avantajlar ile ilgili görüşleri şu şekildedir:

*K1: “Su ana kadar uzaktan çalışma yöntemine göre performans değerlendirilmedi.”*

*K2: “Zorluk: Çalışan personelleri aktif olarak kontrol edememek. Avantaj: Personelin esnek çalışma saatlerinde tam verim sağlamaktayız.”*

*K3: “Bir önceki dönemde sonuç kadar sonuca nasıl gidildiği hangi yolların kullanıldığı da değerlendirmelerde çok çok önemliyken uzaktan çalışmalarda çıktı yani sonuç sürece göre daha ağırlıklandırılacak.”*

*K4: “Avantaj: teknolojik altyapı üzerinden olacağından daha hızlı veri alımı ve sonuçların daha çabuk önümüze gelmesi. Dezavantaj: performans değerlendirmeleri hep yüz yüze ve kullanılan kelimeler mimikler ve vücut dili ile orantılı olduğundan bilgisayar üzerinden yapılan görüşmelerde bunun eksikliği hissedilmektedir.”*

*K5: “Açıkçası kendi kurumum özelinde, geçirdiğimiz performans değerlendirme döneminde herhangi bir zorluk yaşamadım. Kurumumuz ve yöneticilerimiz, bu dönemde gösterdiğimiz çabanın farkında olduklarından sürecin dezavantajlarını bize yansıtmadılar. Sorunsuz bir performans dönemi geçirdik. Bence bu bile bir avantaj olabilir.”*

*K6: “Bizim hizmet şeklimiz için değişiklik olmadı.”*

*K7: “Zorluklar şöyle olabilir; personeli gözlemleyemediğiniz için iş performansı hakkında net bilgi sahibi olunamaması.”*

K8: “Dezavantaj: Bu sıkışık dönemde performans değerlendirmesinin bir standarda oturmaması eşitsizliği doğurdu.”

K9: “Geçtiğimiz sene performans değerlendirme toplantıları yapıldığında pandemi başlayalı henüz 2 ay olmuştu. Bu nedenle performans değerlendirme yılının çoğu ofiste geçmişti. Bu sene ise, değerlendirmeye alınan yılın tamamında çalışanlar evden/uzaktan çalışmış olacak. Avantaj ve dezavantajları asıl bu sene daha net gözlemleyebileceğiz. Ancak baktığımızda ekiplerin online çalışmaya hızlı adapte olduğunu ve sürekli bağlantıda olduklarını gözlemliyoruz. Ek bir zorlukla karşılaşacağımızı düşünmüyorum.”

K10: “Bu süreç yeni bir performans değerlendirme sürecine geçişimizi sağladığı için avantaj olarak nitelendirebiliriz. Ortaya koyduğumuz yazılım ile birlikte çalışan nerede çalışıyor olursa olsun ortaya konan performans değerlendirmeye tabii tutuluyor hale geldi. Ofis ortamında fiziksel olarak gözlemlenmesine gerek kalmadı. Dezavantaj olarak yorumlamıyoruz.”

K12: “Konulan hedefin gerçekleşmesi üzerinde değerlendirme yapıldığı için bu süreç performans değerlendirmemizi zorlamamıştır. Avantaj olarak ise bu süreçte her şey yazılı olarak ilerlediği için hem takibini yapmak hem kayıt altına almak işimizi daha da kolaylaştırmıştır.”

Araştırmaya katılan işletmelerin uzaktan çalışma sürecinde performans değerlendirme kriterleri ile ilgili zorluk ve avantajları hakkındaki görüşleri şu şekildedir:

Zorlukları: Çalışan personeli aktif olarak kontrol edememek, değerlendirmenin yüz yüze olmaması, vücut dilini izleyememe, iş performansı hakkında net bir bilgiye ulaşamama.

Avantajları: personelin esnek çalışma saatlerinde tam verim sağlamak, daha hızlı veri alımı ve sonuçlara daha çabuk ulaşma, eşitsizlik, ekiplerin online çalışmaya hızlı adapte olması. Her şeyin yazılı olarak ilerlemesi hem takip yapmayı hem de kayıt altına almayı kolaylaştırmıştır,

#### **Soru 8. Yeni çalışma düzeninin değerlendirilmesi:**

Araştırmaya katılan işletmelerin uzaktan çalışma ile ilgili görüşleri şu şekildedir:

K1: “Yeni çalışma düzeninin her çalışanın görevine uygun olduğunu düşünmüyorum fakat mümkün olan tüm görev tanımları için uygulanmalı.”

K2: “Yeni çalışma düzeni, çalışanlarımız için rahat ev ortamında olduğu için performansları yüksek derecede sağlanmaktadır.”

K3: “Teknolojinin önemini ve kullanımını çok daha ön plana çıkartacak bir dönem olacak. Her ne kadar fiziki olarak insanları uzaklaştıran bir çalışma gibi görünse de aslında birbirimize erişimi ve iletişimi daha hızlı ve kolay hale getirdiğini göreceğiz.”

K4: “Şu an geçiş dönemi, hiç hazırlıklı olmadığımız bir süreç. Bu sürece inat edip istemeyenlerin yok olduğu, kabullenenlerin yükseldiği bir dönem olacaktır. Bu süreç şirketlerde sadece e ticaret departmanında değil, finans, İK, IT her departmanında hissedilir şekilde olacağı kesindir.”

K5: “Kurumumuzun sahip olduğu altyapı ve teknik birikim sayesinde yeni çalışma düzenine kolay adaptasyon sağladık. Aynı zamanda, bu düzen sosyalleşme açısından kayıp olarak düşünülse de çalışana, iş dışında kalan zamanı daha verimli kullanması konusunda fırsat verdiğini düşünüyorum. Önümüzdeki dönemlerde de bunun gelişerek devam edeceğine inanıyorum.”

K6: “Tam uyum (uzaktan çalışma) için aslında hazırız. Bu hep konuşulan ama uygulanmayan bir düşünceydi. Testi yapılmış oldu, Pandemi ile uygulanabilirliği de görüldü ama ilk fırsatta klasik düzene dönecek. Tabii sağlık koşullarına uygun şekilde.”

K7: “Hizmet sektöründe olduğumuz için bize uzaktan çalışmak pek uygun değil.”

K8: “Karma çalışan kurumlarda liderlerin bu düzenle ilgili ortak bir karara varması gerekiyor. Üst düzey yöneticilerden biri yönetim kadrosunun her gün ofise gelmesini talep ederken diğer yöneticilerin bunu talep etmiyor oluşu strateji belirsizliğine neden olabiliyor. Bu da otorite eksikliğini doğurabilir. Bir diğer yandan ofisteki çalışma ortamım açık ofis olduğu için İK bünyesinde gizliliği sağlamak biraz zor olabiliyordu. Ama evden çalıştığımız süre içerisinde telefonla ya da online görüşürken bu gizliliği sağlama yükümlülüğümüz ortadan kalktı.”

K9: “Sadece uzaktan çalışma değil, nerden çalıştığın – nasıl çalıştığın – hangi saatte çalıştığın – kaç gün çalıştığın gibi bir sürü kriter mevcut. Önemli olan kurumların bu sürece adapte olması ve esneme payını her zaman buldurması gerekiyor.”

K11: “Yeni çalışma düzeni herkes için başta çok güzel olsa da sonradan full evden çalışma zorlayıcı oldu diye düşünüyorum. Etrafımdan ve HR alanında çalışan arkadaşlarımdan aldığım bilgi de bu yönde. Sosyalleşememe, aktif olamama (sürekli oturma hali) biraz zorlayıcı. Bu nedenle 2 gün ev 3 gün ofis gibi karma bir yaklaşımın bu dengeyi koruyacağına inanıyorum. Tabii pandemiden sonra devam etmesi durumunda şu anda sıkıcı ve zorlayıcı da olsa sağlık en önemli şey.”

K12: “Home Office sağlığımızı korusa da mesai saati kavramını ortadan kaldırması hissettiğimiz önemli dezavantajlardan.”

Katılımcıların verdikleri cevaplar doğrultusunda yeni çalışma düzeni ile ilgili düşünceleri şu şekilde özetlemek mümkündür:

- Yeni çalışma düzeninde görev tanımlamaları revize edilmeli,

- Ev ortamında çalışanların performansları yüksektir,
- Teknolojinin önemi ön planda olacaktır,
- Çalışanlar fiziki anlamda uzak olsa da iletişim anlamında erişim hızlı ve kolaydır,
- Uzaktan çalışmaya elverişli sektörler ve departmanlar için uygundur,
- Çalışana zaman kazandırır,
- Hizmet sektörüne uygun olmayan bir çalışma şeklidir,
- Çalışanın nereden, nasıl, hangi saatlerde ve kaç gün çalışıldığını belirlemek zor ve sıkıntılıdır,
- Sosyalleşme ve aktif olamama sıkıntısı vardır, bu anlamda karma yöntem daha uygundur,
- Mesai saatini ortadan kaldırmaktadır.

**Tablo 3.3: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Yeni Çalışma Düzeni ile İlgili Görüşleri**

SORULAR	GÖRÜŞLER
<b>1. 2021-2025 döneminde şirketinizin hangi çalışma yöntemi ile devam edeceğini düşünüyorsunuz?</b>	Araştırmaya katılan işletmelerin %75'i karma (haftanın belirli günleri uzaktan) sisteme geçmiştir. Bu sisteme geçemeyen işletmeler ise uzaktan çalışmaya uygun olmayan hizmet ve üretim sektörleridir.
<b>2. 2021-2025 döneminde şirketinizin tercih edeceği çalışma şeklinin nedenleri nelerdir?</b>	İleriki dönemlerde işletmelerin birçoğu maliyetleri düşürmek anlamında karma sistemi tercih edeceklerini ifade etmiştir. Ancak yukarıda da belirttiği gibi bu sisteme uygun olmayan sektörler klasik yöntemde çalışacaklarını ifade etmişlerdir.
<b>3. Uzaktan çalışma şeklinin şirketiniz için avantaj ve dezavantajlarını belirtir misiniz?</b>	Uzaktan çalışmanın avantajları; Z kuşağı çalışanların memnuniyeti, maliyetlerin düşmesi, çalışanların sağlıkla ilgili güvenliğinin sağlanması, salgından korunma, daha rahat bir çalışma ortamı, ofis ev arasında zaman tasarrufu, işletmeler açısından zaman yönetimi, çalışan motivasyonunda artması şeklinde ifade edilmiştir. Uzaktan çalışmanın dezavantajları; müşteri ilişkilerinin zedelenmesi, yeni bir sistem olmasından dolayı adaptasyon ve motivasyon sorunu, verimlilik kaybı, takım çalışması gerektiren işlerde takımın her bir üyesinin uzakta olması nedeniyle zaman kaybı ve işin verimliliğinde düşme, mesai saatlerinin düzenlenmesinde sıkıntı yaşanması, ofis ekipmanlarına ulaşımın zor olması, teknik alt yapıda sorunlar, ev/çalışma yaşamının iç içe geçmesi ve çalışanların motivasyonun düşmesiyle birlikte yaşanan yoğunluğun verdiği yorgunluk, çalışanların iş ortamındaki sosyal zamanlarının ortadan kalkması, işe yeni başlayanlar için oryantasyon sürecinde yaşanan problemler, çalışanlar arasında samimiyetin azalması ve takım ruhunun zarar görmesi olarak belirtilmiştir.
<b>4. Uzaktan çalışma süresinde sizce hangi teknik donanım ihtiyacı olacak? Bu yöntem için teknik alt yapınız uygun mu?</b>	Şirketler uzaktan ve karma sistemine uygun altyapıya ve yetkinliğe sahip olduklarını ifade etmişlerdir.
<b>5. Eski yöntemde performans değerlendirme kriterleriniz nelerdi?</b>	Şirketlerin klasik yöntemdeki performans değerlendirme kriterleri; çalışanın işleme katma değeri, çalışanın verimliliği, çalışanların yetkinlikleri, iletişim becerileri, çalışanların iş performansı, sosyal aktivitelere katılım, farklı projelerde alınan görevler, çalışanın sorumluluklarını yerine getirmesi, çalışanın tanımlanan iş becerisi, belirlenen hedeflere ulaşım ulaşılmadığı şeklindedir.
<b>6. Uzaktan çalışma yöntemiyle performans değerlendirme kriterleriniz neler olmuştur?</b>	Uzaktan çalışma yönteminde ise performans değerlendirme kriterleri; uzaktan bağlanma zaman ve süreleri, online toplantılara katılım, iletişim aletlerini verimli/zamanında kullanabilme, teknolojik altyapıları kullanarak yeni projeler üretme, uzaktan çalışmaya adapte olma hızı, ulaşılabilirlik, online performans değerlendirme yazılımları olarak ifade edilmiştir.
<b>7. Uzaktan çalışma sürecinde performans değerlendirmenin zorlukları ve avantajları nelerdir?</b>	Uzaktan çalışmada performans değerlendirme zorlukları; çalışan personeli aktif olarak kontrol edememek, değerlendirmenin yüz yüze olmaması, vücut dilini izleyememe, iş performansı hakkında net bir bilgiye ulaşamama olarak ifade edilmiştir. Uzaktan çalışmada performans değerlendirme avantajları; personelin esnek çalışma saatlerinde tam verim sağlamak, daha hızlı veri alımı ve sonuçlara daha çabuk ulaşma, eşitsizlik, ekiplerin online çalışmaya hızlı adapte olması. Her şeyin yazılı olarak ilerlemesi hem takip yapmayı hem de kayıt altına almayı kolaylaştırmıştır şeklindedir.
<b>8. Yeni çalışma düzenini nasıl değerlendiriyorsunuz?</b>	Yeni çalışma düzeni ile ilgili görüşler ise şu şekildedir: yeni çalışma düzeninde görev tanımlamaları revize edilmeli, ev ortamında çalışanların performansları yüksektir, teknolojinin önemi ön planda olacaktır, çalışanlar fiziki anlamda uzak olsa da iletişim anlamında erişim hızlı ve kolaydır, uzaktan çalışmaya elverişli sektörler ve departmanlar için uygundur, çalışana zaman kazandırır, hizmet sektörüne uygun olmayan bir çalışma şeklidir, çalışanın nereden, nasıl, hangi saatlerde ve kaç gün çalışıldığını belirlemek zor ve sıkıntılıdır, sosyalleşme ve aktif olamama sıkıntısı vardır, bu anlamda karma yöntem daha uygundur, mesai saatini ortadan kaldırmaktadır.

## 4. SONUÇ

Günümüzde iş yaşamında her geçen gün değişim ve gelişmeleri gözlemlemek mümkündür. Özellikle bilgi teknolojilerinin hayatımızın her alanında kendini göstermesi ve çağımızın bilgi ve teknoloji çağı olması iş yaşamında da yeni çalışma şekillerine geçilmesini mümkün kılmıştır. Özellikle şu günlerde tüm dünyayı etkisi altına alan salgından dolayı halı hazırda maliyet düşürücü etkisinden dolayı geçiş sürecinde olan karma ve uzaktan çalışma sistemini zorunluluk haline getirmiş ve bu sistemde çalışmaya uygun olan sektörler ve işletmeler karma ve uzaktan çalışma sistemine geçmiştir.

Covid-19 süreci ile birlikte geçilen yeni çalışma düzeninde performans değerlendirme kriterlerinin araştırıldığı bu çalışma somut veriler ortaya koyabilmek adına farklı sektörlerden 12 işletmenin insan kaynakları yöneticileri ile görüşülmüş ve fikirleri alınmıştır. Bu görüşmelerden elde edilen sonuçlarını şu şekilde özetlemek mümkündür:

- Araştırmaya katılan işletmelerin %75'i karma (haftanın belirli günleri uzaktan) sisteme geçmiştir. Bu sisteme geçemeyen işletmeler ise uzaktan çalışmaya uygun olmayan hizmet ve üretim sektörleridir.
- İleriki dönemlerde işletmelerin birçoğu maliyetleri düşürmek anlamında karma sistemi tercih edeceklerini ifade etmiştir. Ancak yukarıda da belirtildiği gibi bu sisteme uygun olmayan sektörler klasik yöntemde çalışacaklarını ifade etmişlerdir.
- Uzaktan çalışmanın avantajları; Z kuşağı çalışanların memnuniyeti maliyetlerin düşmesi, çalışanların sağlıkla ilgili güvenliğinin sağlanması, salgından korunma, daha rahat bir çalışma ortamı, ofis ev arasında zaman tasarrufu, işletmeler açısından zaman yönetimi, çalışan motivasyonunda artış, çalışanların trafikte harcadıkları zamanı aileleri ile geçirme veya kendilerine ayırma sonucunda motivasyonlarının artması şeklinde ifade edilmiştir.

- Uzaktan çalışmanın dezavantajlar, müşteri ilişkilerinin zedelenmesi, yeni bir sistem olmasından dolayı adaptasyon ve motivasyon sorunu, verimlilik kaybı, takım çalışması gerektiren işlerde takımın her bir üyesinin uzakta olması nedeniyle zaman kaybı ve işin verimliliğinde düşme, mesai saatlerinin düzenlenmesinde sıkıntı yaşanması, ofis ekipmanlarına ulaşımın zor olması, teknik alt yapıda sorunlar, ev/çalışma yaşamının iç içe geçmesi ve çalışanların motivasyonun düşmesiyle birlikte yaşanan yoğunluğun verdiği yorgunluk, çalışanların iş ortamındaki sosyal zamanlarının ortadan kalkması, işe yeni başlayanlar için oryantasyon sürecinde yaşanan problemler, çalışanlar arasında samimiyetin azalması ve takım ruhunun zarar görmesi olarak belirtilmiştir.
- Şirketler uzaktan ve karma sistemine uygun altyapıya ve yetkinliğe sahip olduklarını ifade etmişlerdir.
- Şirketlerin klasik yöntemdeki performans değerlendirme kriterleri, çalışanın işletmeye katma değeri, çalışanın verimliliği, çalışanların yetkinlikleri, iletişim becerileri, çalışanların iş performansı, sosyal aktivitelere katılım, farklı projelerde alınan görevler, çalışanın sorumluluklarını yerine getirmesi, çalışanın tanımlanan iş becerisi, belirlenen hedeflere ulaşım ulaşılmadığı şeklindedir.
- Uzaktan çalışma yönteminde ise performans değerlendirme kriterleri, uzaktan bağlanma zaman ve süreçleri, online toplantılara katılım, iletişim aletlerini verimli/zamanında kullanabilme, Teknolojik altyapıları kullanarak yeni projeler üretme, uzaktan çalışmaya adapte olma hızı, ulaşılabilirlik, online performans değerlendirme yazılımları olarak ifade edilmiştir.
- Uzaktan çalışmada performans değerlendirme zorlukları, çalışan personeli aktif olarak kontrol edememek, değerlendirmenin yüz yüze olmaması, vücut dilini izleyememe, iş performansı hakkında net bir bilgiye ulaşamama olarak ifade edilmiştir.
- Uzaktan çalışmada performans değerlendirme avantajları: personelin esnek çalışma saatlerinde tam verim sağlamak, daha hızlı veri alımı ve sonuçlara daha çabuk ulaşma, eşitsizlik, ekiplerin online çalışmaya hızlı adapte olması. Her şeyin yazılı olarak ilerlemesi hem takip yapmayı hem de kayıt altına almayı kolaylaştırmıştır şeklindedir.
- Yeni çalışma düzeni ile ilgili görüşler ise şu şekildedir: yeni çalışma düzeninde görev tanımlamaları revize edilmeli, ev ortamında çalışanların performansları

yüksektir, teknolojinin önemi ön planda olacaktır, çalışanlar fiziki anlamda uzak olsa da iletişim anlamında erişim hızlı ve kolaydır, uzaktan çalışmaya elverişli sektörler ve departmanlar için uygundur, çalışana zaman kazandırır, hizmet sektörüne uygun olmayan bir çalışma şeklidir, çalışanın nereden, nasıl, hangi saatlerde ve kaç gün çalışıldığını belirlemek zor ve sıkıntılıdır, sosyalleşme ve aktif olamama sıkıntısı vardır, bu anlamda karma yöntem daha uygundur, mesai saatini ortadan kaldırmaktadır.

Sonuç olarak yapılan literatür taraması ve elde edilen görüşme verileri doğrultusunda hizmet ve üretim sektörü gibi uzaktan çalışmaya uygun olmayan sektörler dışında ki işletmelerin kar olgusunu direk etkileyen maliyetlerin düşürülmesi anlamında gelecek süreçte karma veya uzaktan çalışma şekline geçeceğini ifade etmek mümkündür.

#### **Bu süreçle işletmelere aşağıdaki öneriler sunulabilir:**

Uzaktan çalışmada yönetim için en önemli dezavantaj çalışanların performansı, işletmenin paydaşları, müşterileri ve diğer kişilere karşı taahhütlerini yerine getirememesi durumudur. Bu durumların yaşanmaması için yönetim ve çalışan arasında iletişimin etkin olmasına gerekmektedir (ILO, 2020).

Bu konuda yapılan çalışmalarda uzaktan çalışmada “Sonuç Temelli Yönetim” adlı süreçlerin kullanılması öngörülmektedir (Sorensen, 2016). Uzaktan çalışmada dikkat edilecek eylemlerin arasında süreçte beklenen sonuçlar konusunda açık ve net olmak, uzaktan çalışma görev tanımlamalarını yapmak, bu sonuçlar ile ilgili çalışanlara kriterler belirlemek ve geri bildirim sunmak, belirlenen görev tanımlarında yardımcı destekler sunmak, işin verimini arttıracak teknik destek sağlamak, motivasyon anlamında yapılan işin olumlu geribildirimini çalışanlar ile paylaşmak, performans geribildirimlerinde görüntülü arama yapmak ve son olarak çalışanların uzaktan çalışma ile ilgili kendilerini değerlendirmelerini sağlayan öz değerlendirme ve test olanakları sağlamak yer almaktadır.



## KAYNAKÇA

- Açıkalin, A. (2002). *İnsan kaynağının geliştirilmesi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Aggarwal, A. ve Thakur, G.S. (2013). Techniques of performance appraisal- a review. *International Journal of Engineering and Advanced Technology*, 2(3), 617.
- Aguilera, A., Lethiais, V., Rallet, A. ve Proulhaca, L. (2016). Home-based telework in France: Characteristics, barriers and perspectives. *Transportation Research Part A: Policy and Practice* 92, 1-11.
- Akdoğan, A. ve Demirtaş, Ö. (2009). 360 derece performans değerlendirme sistemi: askeri imalat işletmesinde yöneticiler üzerinde bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(1), 49-71.
- Alkan Meşhur, F. H. (2007). Geleceğin çalışma biçimi tele çalışmaya ilişkin yaklaşımlar. *Akademik Bilişim*. 7(9), 265-272.
- Altan, Y. (2005). Türk kamu personel yönetiminde performans değerlemesi sistemi ve çağdaş bir model önerisi. Yayımlanmamış doktora tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Apgar, M. (1998). The alternative workplace: changing where and how people work. *Harvard Business Review*, 76(3), 121-136.
- Arvola, R. (2006). Telework as a solution for senior workforce: research at Tallinn University of Technology. *Tallinn University of Technology Working Papers in Economics*, 142, 35-49.
- Arvola, R., Tint, P., Kristjuhan, U. ve Siirak, V. (2017). Impact of telework on the perceived work environment of older workers. *Scientific Annals of Economics and Business*, 64(2), 199-214.
- Aydoğanoglu, E. (2011). *Emek sürecinin dönüşümü*. Ankara: Kültür Sanat Sen Yayınları.
- Alpago, H., ve Alpago, D. O. (2020). Koronavirüs salgınının sosyoekonomik sonuçları. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, 8, 99-114.
- Akca, M. (2020). Covid-19'un havacılık sektörüne etkisi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7(4), 45-64.

- Akca, M., ve Tepe, M. K. (2020), Covid-19 ve iş yaşamına etkileri: evden çalışma. *Uluslararası Yönetim Eğitim ve Ekonomik Perspektifler Dergisi*, 8(1), 71-81.
- Akçakanat, T. (2009). İnsan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme, Isparta İl Emniyet Müdürlüğü'nde bir uygulama, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Akkermans, J., Richardson, J., & Kraimer, M. (2020). The Covid-19 crisis as a career shock: Implications for careers and vocational behavior.
- Akyüz, K.C., Gedik, T., Akyüz, İ. ve Balaban, Y. (2011). Organize sanayi bölgelerinde yer alan işletmelerinin performans değerlendirme anlayışları (Arsin örneği). *Orman Fakültesi Ormancılık Dergisi*, 7(2), 73-81.
- Aşar, A. Teknolojiye ve dijital dönüşüme yapılan yatırımlar daha da hızlanacak, 09.12.2020 tarihinde <http://petroturk.com/akaryakit/is-dunyasinda-dijital-donusumkoronavirus/> adresinden erişildi.
- Bakan, İ. ve Kelleroğlu, H. (2013). Performans değerlendirme: çalışanların performans değerlendirme uygulamalarından beklentileri konusunda bir alan çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 8(1), 103-127.
- Baruch, Y. (2001). The autistic society. *Information & Management*. 38(3), 129-136.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Bailey, D. E. ve Kurland, N.B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(4), 383-400.
- Baş, İ.M. ve Artar, A. (1990). *İşletmelerde verimlilik denetimi, ölçme ve değerlendirme modelleri*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları: Ankara, 1990.
- Bayraktaroğlu, S. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya Yayıncılık: Sakarya.
- Bertan, S. (2009). Otel işletmelerinde yönetim aracı olarak kurumsal karne. *Journal Of Yaşar University*, 4(16), 2525-2538.
- Berkün, S. (2012). *Özürlülerin istihdamında ev esaslı tele çalışma (evde tele çalışma): Bursa ili belediyelerinden örnekler*. Yayınlanmamış doktora tezi. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Berkün, S., Alacahan, N.D. ve Yavuz, R.A. (2015). Kadın istihdamını artırmada alternatif bir değerlendirme: evde çalışma. *International Anatolia Academic Online Journal/Social Science Journal*, 2(2), 43-61.
- Bilecen, M. (2007). İşletmelerde performans değerlemenin ücret yönetimine etkisi. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

- Bircan, B., Bektaş, G. ve Aytaç, B. (2020). 360 derece performans değerlendirme sistemi ve özel bir sağlık kuruluşu uygulama örneği, *ACU Sağlık Bil Dergisi*, 11(4), 567-573.
- Bingöl, D. (2014). *İnsan kaynakları yönetimi*. Beta Basım Yayın: İstanbul.
- Bahar, O., ve Çelik İ. N (2020). Coronavirüsün (Covid-19) turizm sektörü üzerindeki ekonomik etkileri. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 6(1): 125-139.
- Bouziri, H., Smith, D. R., Descatha, A., Dab, W., and Jean, K. (2020). Working from home in the time of covid-19: how to best preserve occupational health? *Occupational and Environmental Medicine*, 77(7), 509-510.
- Berkün, S. (2012), Özürlülerin istihdamında ev esaslı tele çalışma (evde tele çalışma): Bursa ili belediyelerinden örnekler, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Cho, E. (2020). Examining boundaries to understand the impact of COVID-19 on vocational behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 119, 1-5.
- Carnevale, J. B. and Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*. 116, 183-187.
- Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş. (2001). *Kamu ve özel kesimde insan kaynakları yönetimi*, Siyasal Kitabevi: Ankara.
- Caligiuri, P., De Cieri, H., Minbaeva, D., Verbeke, A., and Zimmermann, A. (2020). International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. *Journal of International Business Studies*, 1, 1-17.
- COM. (2008). Report on the implementation of the European social partners' framework agreement on telework. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52008SC2178&from=EN>.
- Cooper, C. D. and Kurland, N. B. (2002). Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(4), 511-532.
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53(6), 747-770.
- Çakır, Ö. (2001). Yeni çalışma biçimleri ve işe ilişkin tutumlar. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 3(1), <http://www.isguc.org/?p=article&id=95&vol=3&num=1&year=2001>
- Çiftçi, B. (2007). *Performans Değerlendirmesi*, Ekin Kitapevi: Bursa.

- Çimen, F. (2009). Performans yönetimi ve hizmet sektöründe bir alan çalışması. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Atılım Üniversitesi, Ankara.
- Çoker, S. (2020). Covid-19 ve iş güvenliği: Uzaktan çalışma, Mondaq.
- Çapacı, M., ve Özkaya S (2020). COVID-19 pandemi döneminde tele-tıp uygulamaları. *Anadolu Kliniği Tıp Bilimleri Dergisi*, 25(1), 260-262
- Dağdeviren, M., Akay, D. Kurt M. (2004). İş değerlendirme sürecinde analitik hiyerarşi prosesi ve uygulaması. *Gazi Üniversitesi Mühendislik- Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 19(2), 131-138.
- Dockery, M., and Bawa, S. (2020). Working from home in the COVID-19 lockdown. *Bank west Curtin Economics Centre Research Brief COVID-19*, 1-5.
- Doğan, A., Bozkurt, S. ve Demir, R. (2015). Çalışanların esnek çalışmaya yönelik tutumlarını belirlemeye yönelik bir araştırma. *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 7(14), 375-398.
- Doğrul, B. Ş. ve Tekeli, S. (2010). İş-yaşam dengesinin sağlanmasında esnek çalışma. *Sosyal ve Beşerî Bilimler Dergisi*, 2(2), 11-18.
- Dambrin, C. (2004). How does telework influence the manager-employee relationship? *International Journal of Human Resources Development and Management*, 4(4), 358-374.
- Dias, M. C., Farquharson, C., Griffith, R., Joyce, R., and Levell, P. (2020). Getting people back in to work. *IFS Briefing Note*, 1, 25.
- Demir, M., Günaydın, Y., ve Demir, Ş. Ş (2020). Koronavirüs (Covid-19) salgınının Türkiye’de turizm üzerindeki öncülleri, etkileri ve sonuçlarının değerlendirilmesi. *International Journal of Social Sciences and Education Research*. 6(1), 80-107.
- Doğan, Y., ve Doğan, S. (2020). Koronavirüs pandemisi ve türkiye’de bitkisel üretime etkisi. *Artuklu Kaime Uluslararası İktisadi ve İdari Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 41-55.
- DELOITTE, (2020). İşin geleceği: uzaktan çalışma sisteminde organizasyonel dayanıklılığı korumak. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/human-capital/isin-gelecegi-uzaktan-calisma-sisteminde-organizasyonel-dayanikligi-korumak.pdf>
- Di Martino, V. and Wirth, L. (1990). Telework: A new way of working and living. *International Labour Review*, 129(5), 529-554.
- Dooley, B. (2020). Japan needs to telework. Its paper-pushing offices make that hard. *The New York Times*, <https://www.nytimes.com/2020/04/14/business/japan-coronavirus-telework.html>.

- Dunn, H. S. (2009). Teleworking the mobile caribbean: Emerging patterns of broadband-assisted remote work among the marginalized in jamaica and trinidad and tobago. *Information Technologies & International Development*, 5(2), 52-66.
- Dünder, F. M. (2013). 360 derece performans değerlendirme sistemi ve bir uygulama örneği: İstanbul Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğü. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Elling, M. (1985). Remote work/telecommuting a means of enhancing the quality of life, or just another method of making business more brisk?. *Economic and Industrial Democracy*, 6(2), 239-249.
- Eraslan, E. ve Algün, O. (2005), İdeal performans değerlendirme formu tasarımında analitik hiyerarşi yöntemi yaklaşımı, *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 20(1), 95-106.
- Erdağ, T. (2019), *Performans Değerlendirmenin Hizmet Sektöründe Yeri ve Önemi: Artan Transfer Nedeniyle Farklı Havayollarında Kabin Görevlilerine Yönelik Sürdürülebilir Performans Değerlendirme Sistem Modeli Önerisi*, Kocaeli Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli.
- Erdem, Z. (1997). Tele çalışma. Yayımlanmamış doktora tezi. İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Erdem, Z. (2004). *Tele çalışma*. Filiz Kitapevi: İstanbul.
- Erdemir, E. (2013). *Performans yönetiminde dikkat edilmesi gereken hususlar*. T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını: Eskişehir.
- EUROFOUND-ILO. (2017). Working anytime, anywhere: The effects on the world of work. Luxembourg: Publications Office of the European Union, Geneva: International Labour Office. 2017
- EUROFOUND.. Living, working and COVID-19: First findings – April 2020. Dublin: Eurofound.
- EUROFOUND. (2020a). COVID-19 could permanently change teleworking in Europe. Eurofound: Dublin.
- EUROFOUND, (2020b). Living, working and COVID-19: First findings – April 2020. Eurofound: Dublin.
- Fındıkçı, İ. (2003). *İnsan kaynakları yönetimi*, Alfa Basım Yayım: İstanbul.
- Güven, H. (2020). COVID-19 Pandemik krizi sürecinde e-ticarette meydana gelen değişimler. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7(5), 251-268.
- Güler, H. N. (2020). Koronavirüsü (Covid-19) günlerinde bankalara iletilen müşteri itiraz ve şikayetlerinin incelenmesi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7(4), 85-99.

- Gajendran, R. S. ve Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 9(6), 1524- 1541.
- Göktaş, D. (2014). İnsan kaynakları yönetiminin bir fonksiyonu olarak performans değerlendirme ve bankalarda bir uygulama, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gediz Üniversitesi, İzmir.
- Göktepe, E. (2020). Kriz döneminde iş sürdürülebilirliğine yönelik yönetim uygulamaları; covid-19 pandemi araştırması. *Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 6(26), 630-638.
- Gürgen, H. (2005). *Çok kaynaklı performans değerlendirme sisteminin türk silahlı kuvvetlerinde uygulanabilirliği* Harp Akademileri Yayınları: İstanbul.
- Güngör, M. (2016). Sanal kayıtarma ve örgütsel bağlılık ilişkisi: kamu ve özel sektör üzerine bir araştırma. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Harpaz, I. (2002). Advantages and disadvantages of telecommuting for the individual, organization and society. *Work Study*, 51(2), 74-80.
- Hatayama, M., Viollaz, M. ve Hernan, W. (2020). Jobs' amenability to working from home: evidence from skills surveys for 53 countries. *Policy Research Working Paper*. Washington DC: World Bank.
- Hotchkiss, J. L. (2003). The labor market experience of workers with disabilities: the ADA and beyond, W. E. Upjohn Institute Press: Michigan.
- ILO. 2016. Challenges and opportunities of teleworking for workers and employers in the ICTS and financial services sectors. Geneva: ILO. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_dialogue/sector/documents/publication/wcms\\_531111.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/sector/documents/publication/wcms_531111.pdf).
- ILO. (2017). Working anytime, anywhere: the effects on the World of work. Publications Office of the European Union and ILO: Luxemburg and Geneva.
- ILO. (2020). A policy framework for tackling the economic and social impact of the COVID-19 crisis. *ILO Policy brief*.
- Işık, M. (2013). Performans değerlendirme sisteminin örgütsel adalet ve bireysel performans algıları üzerine etkisi: tapu ve kadastro Hatay XII. Bölge'sinde bir örnek olay incelemesi. Yayınlanmamış doktora tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- İllez, A. A. ve Güner, M. (2006). Personel performans değerlendirme ve 360 derece performans değerlendirme yönetimi. *Tekstil ve Konfeksiyon*, 16(1), 325-327.
- İzgi, C. (2013). İnsan kaynakları yönetiminde çalışanların performansının değerlendirilmesi süreci ve otel işletmelerinde bir uygulama. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.

- İnalçık, H. (2014). *Devlet-i Aliyye Osmanlı İmparatorluğu Üzerine Araştırmalar II*. İş Bankası Kültür Yayınları: İstanbul.
- İnalçık, H. (2013). *Osmanlı ve Modern Türkiye Araştırmaları*. Timaş Yayınları: İstanbul.
- Işık E. S (2020). COVID-19'un çalışma hayatına yansımaları: salgından etkilenen bazı ülkeler tarafından alınan önlemler. *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(19), 212-231.
- Johnson, M. (1997). *Teleworking in brief*. Butterworth-Heinemann: UK.
- Kaynak, R. ve Bülbül M. (2008). 360 derece geri bildirim sisteminde değerlendirme farklılıkları. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13, 271.
- Kara, E. (2020). COVID-19 Pandemisi: işgücü üzerindeki etkileri ve istihdam tedbirleri. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7(5), 269-282.
- Karaca, S. (2019). İş yeri inovasyonunun bir örneği olarak uzaktan çalışmanın iş-yaşam dengesine etkisi: çalışan anneler üzerine bir araştırma, Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Kaymaz, K. (2009). *Performans değerlendirme ve çalışan verimliliği*, Dora Basım Yayım: İstanbul.
- Kocabey, U. (2010). *İşletmelerde performans değerlendirme, geri bildirim, kariyer planlama ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere yönelik bir araştırma*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Koçel, T. (2018). *İşletme yöneticiliği*. Beta Basım Yayın: İstanbul.
- Kossek, E. E., Lautsch, B. A., and Eaton, S. C. (2006). Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work-family effectiveness. *Journal of Vocational Behavior*, 68(2), 347-367.
- KPMG Türkiye (2020). *Covid 19 ile çalışma yeni uygulamalar*, <https://home.kpmg/tr/tr/home/gorusler/2020/04/covid19-calisma-hayatindaki-yeni-uygulamalar.html>.
- Kurland, N. B., Bailey, D. A. (1999). Telework: The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime. *Organizational Dynamics*, 28(2), 53-68.
- Kaushik, M., And Guleria, N. (2020). The impact of pandemic COVID-19 in workplace. *European Journal of Business and Management*. 12(15), 8-18.
- Liu, Y., Lee, J. M., and Lee, C. (2020). The challenges and opportunities of a global health crisis: the management and business implications of COVID-19 from an Asian perspective. *Asian Business & Management*, 1, 1-21.

- Lim, V. K. G. (2002). The IT way of loafing on the job: cyberloafing, neutralizing and organizational justice. *Journal of Organizational Behavior*, 23(5), 675-694.
- López-Igual, P., and Rodríguez-Modroño, P. (2020). Who is teleworking and where from? exploring the main determinants of telework in Europe. *Sustainability* 12(21), 8797.
- Mercanlıoğlu, Ç. (2012). Örgütlerde performans yönetimi ile işgörenlerin motivasyonu arasındaki ilişki, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 41- 52.
- Müftüler, M. B. (2020). Küresel salgın tehdidi altında küresel sistem, covid-19 sonrası küresel sistem: Eski Sorunlar Yeni Trendler içinde (20-23), SAM Yayınları: Ankara.
- Meşhur, H. F. A. (2010). Organizasyonların tele çalışmaya ilişkin tutumlarına yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1), 1-24.
- Misra, A., Khurana, L. (2009). *The metabolic syndrome in South Asians: epidemiology, determinants, and prevention*. Metabolic Syndrome and Related Disorders,
- Moeckel, R. (2017). Working from home: modeling the impact of telework on transportation and land use. *Transportation Research Procedia*, 26, 207-214.
- Murphy, K. R. and Cleveland, J. N. (1995). Understanding performance appraisal: social, organizational and goal-based perspectives. Sage Publications: California.
- Mulki, J., Bardhi, F., Lassk, F., and Nanavaty-Dahl, J. (2009). Set up remote workers to thrive. *MIT Sloan Management Review*, 51(1), 63-69.
- Naktiyok, A. (2001). Yer ve zaman kavramından bağımsız çalışma: bireysel etkileri üzerine bir uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 49-60.
- Narayanan, L., Menon, S., Plaisent, M., and Prosper B. (2017). Telecommuting: The work anywhere, anyplace, anytime organization in the 21st century. *Journal of Marketing & Management*, 8(2), 47-54.
- Newman, J., and Hinrichs, R. (1990). *Performance Evaluation for Professional Personnel*. Second Addition. Work in America Institute Incompany: ABD.
- Nilles, J. M. (1975). Telecommunications and organizational decentralization. *IEEE Transactions on Communications*, 23(10), 1142-1147.
- Nilles, J. M. (1994). *Making telecommuting happen: A guide for telemanagers and telecommuters*. Van Nostrand Reinbold: New York.



- Ollo-López, A., Goñi-Legaz, S., and Erro-Garcés, A. (2020). Home-based telework: usefulness and facilitators. Emerald Publishing Limited: New York.
- Oğulata, S., ve Noyan, A. (2008). Hizmet sektöründe performans değerlemesi ve bir örnek uygulama. 1. Yönetim ve Ekonomi Bilimleri Konferansı Bildiri Kitabı: İzmir.
- Ören, K., ve Yüksel, H. (2012). Geçmişten günümüze çalışma hayatı. *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 1(1), 34-59.
- Örücü, E. (2007). *Modern İşletmecilik*. Gazi Kitabevi: Ankara.
- Özcan, D. (2018). Uzaktan çalışmanın Türkiye'deki çalışma hayatı üzerindeki etkisinin incelenmesine yönelik nitel bir araştırma. Yayınlanmamış doktora tezi. İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Özgen, H. Öztürk, A., ve Yalçın, A. (2005). *İnsan kaynakları yönetimi*, Nobel Kitabevi: Ankara.
- Özkalp, E., Varoğlu, A., Varoğlu, D., Kirel, A.Ç., ve Acar, P. (2013). *Örgütsel davranış*. Anadolu Üniversitesi Yayını: Eskişehir.
- Öztürk, Ü. (2010). *Performans yönetimi*. Alfa Basım Yayım: İstanbul.
- Öztürk, U. C. (2014). 360 derece ve yetkinlik bazlı performans değerlendirme sistemlerinin Türk kültürü beklentileri ekseninde melezlenmesi: 3-d performans değerlendirme sistemi ve bir turizm işletmesinde uygulama. Yayınlanmamış doktora tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Öztürk, B. D. (2017). Türk İş Kanunu'nda yeni bir esnek çalışma modeli: Tele çalışma. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Özyörük, M. (2009). Hizmet sektöründe performans değerlendirme, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Öge, E., ve Çetin, M. (2020). COVID-19 pandemisi: insan kaynakları yönetimi açısından olası etkileri, COVID-19 süreci ve örgütsel yönetimi, *Anadolu Kliniği Tıp Bilimleri Dergisi*, 25, 142-153.
- Palmer, Margaret J. (1993), *Performans Değerlendirmeleri* (1. Baskı) (Çev: Doğan Şahiner), İstanbul: Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi, Rota Yayınları.
- Perry, S. J., Rubino, C., ve Hunter, E. M. (2018). Stress in remote work: two studies testing the demand-control-person model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(5), 577-593.
- Rubin, O., Nikolaeva, A., Nello-Deakin, S., and Brömmelstroet, M. (2020). What can we learn from the COVID-19 pandemic about how people experience working from home and commuting? *University of Amsterdam Press*, 1, 9.

- Riggio, R. E (2003). *Introduction to Industrial / Organizational Psychology*, Fourth Edition, New Jersey: Prentice Hall.
- Sabuncuoğlu, Z. (2013). *İnsan kaynakları yönetimi*. Beta Basım Yayın: İstanbul.
- Savaş, A. T. (2005). Kariyer yönetiminde performans değerlendirme sisteminin rolü, Çantay Yayınları: İstanbul.
- Satır, E. (2011). Örgütlerde performans değerlendirmesi ve kamu iktisadi teşebbüslerinde bir uygulama. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Schuler, R.S. Jackson, J.E. (2005). A Quarter century review of human resource management in the US: The growth in importance of the international perspective. *Management Revue*, 16(1): 1-25.
- Shevchuk, A., and Strebkov, D. (2012). Freelancers in Russia: Remote work patterns and emarkets. *Economic Sociology\_The European Electronic Newsletter*, 13(2), 37-45.
- Spurk, D., and Straub, C. (2020). Flexible employment relationships and careers in times of the COVID-19 pandemic. *Journal of Vocational Behavior*, 119, 1-5.
- Shinde, S., Joeg, P., ve Vanjale, S. (2017). A machine learning approach to classify web documents of freelancing and remote work in IT field. *International Journal of Applied Engineering Research*, 12(16), 5660-5664.
- Shin, B., Sheng, O. R. L., ve Higa, K. (2000). Telework: existing research and future directions. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 10(2), 85-101.
- Sikyr, M. (2013). Best practices in human resource management: the source of excellent performance and sustained competitiveness, *Central European Business Review*, 2(1), 43-48.
- Stephenson, M., and Sen, N. (2020). How digital investment can help the covid-19 recovery, Responsible Finance Forum, <https://responsiblefinanceforum.org/category/digital-finance/>
- Smith, A. (2013). Milletlerin Zenginliği, Çev.: Haldun Derin, İş Bankası Kültür Yayınları: İstanbul.
- Soysal, T. (2006). Tele çalışma. *Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi*, 1(9), 133-165.
- Sorensen, H. (2016). *Best practices for managing telecommuting employees*. Capella University.
- Stanworth, C. (1997). Telework and the information age. *New Technology, Work and Employment*, 13(1), 51-62.

- Steidelmüller, C., Meyer, S. C., and Müller, G. (2020). Home-based telework and presenteeism across europe, *Journal Of Occupational And Environmental Medicine* 62(12), 998.
- Sullivan, C., and Lewis, S. (2001). Home-Based telework, gender, and the synchronization of work and family: perspectives of teleworkers and their coresidents. *Gender, Work and Organization*, 8(2), 123-145.
- Sarıtaş, E. ve Barutçu, S. (2020). Öğretimde dijital dönüşüm ve öğrencilerin çevrimiçi öğrenmeye hazır bulunuşluluğu: pandemi döneminde Pamukkale Üniversitesi öğrencileri üzerinde bir araştırma. *Internet Uygulamaları ve Yönetimi*, 11(1): 5-22.
- Şen, M. A. (2020). Koronavirüs (Covid-19) salgınının türkiye'deki yemek firmalarında oluşturduğu etkinin belirlenmesi üzerine bir araştırma. *Afet ve Risk Dergisi*, 3(1): 89-100.
- Şahin, Y. (2019). Kamu çalışanlarında performans değerlendirmesi ve performans değerlendirmenin iş tatmini ile ilişkisi, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Kafkas Üniversitesi, Kars.
- Şimşek, E. (2012). Esnek çalışmanın bir türü olarak uzaktan çalışma ve İstanbul Aydın Üniversitesi'nde konuyla ilgili bir araştırma. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- Tahiroğlu, F. (2003). *Düşünceden sonuca insan kaynakları*. Hayat Yayınları: İstanbul.
- Taskin, L., and Bridoux, F. (2010). Telework: a challenge to knowledge transfer in organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(13), 2503-2520.
- Tavares, A. I. (2017). Telework and health effects review. *International Journal of Healthcare*, 3(2), 30-36.
- Tiryaki, H. (2016). Yeni Bir Esnek Çalışma Modeli: Uzaktan Çalışma, [http://www.lebibyalkin.com.tr/mevzuat/makaleler/lebib-yalkin-mevzuat-dergisi\\_mdergi\\_/2016-temmuz-say-151\\_mdergi\\_8778a-00\\_/yeni-bir-esnek-calisma-modeli-uzaktan-calisma.html](http://www.lebibyalkin.com.tr/mevzuat/makaleler/lebib-yalkin-mevzuat-dergisi_mdergi_/2016-temmuz-say-151_mdergi_8778a-00_/yeni-bir-esnek-calisma-modeli-uzaktan-calisma.html)
- Toduk, Y. (2014). *2023 lideri dijital çağın liderlik sırları*, Doğan Egmont Yayıncılık: İstanbul.
- Toffler, A. (1983). *Previews and premises*. William Morrow and Company: New York.
- Tozlu, E. (2011). Genel olarak esnek çalışma sistemleri ve tele çalışma ve sıkıştırılmış iş haftasının karşılaştırılması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 3(4), 99-116.
- Thulin, E., Bertil Vilhelmson, and Martina Johansson. (2019). "New telework, time pressure, and time use control in everyday life." *Sustainability* 11.11 (2019): 3067.

- Turan, B. Ö. (2019). Enformasyon teknolojisiyle evden çalışma: Türkiye’de hizmet sektörü üzerinden bir inceleme. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Tural, M. (2007). Örgütlerde performans yönetimi: bir kamu kuruluşundaki performans değerlendirme sisteminin incelenerek karşılaşılan sorunların tespit ve çözümüne yönelik bir araştırma. Yayınlanmamış doktora tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Turnalı, D. (2013). İnsan kaynakları yönetiminde örgütsel bağlılığın işgören performansı üzerine etkisi, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Tuncer, P. (2013). Örgütlerde performans değerlendirme ve motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, 88, 87-108.
- Telli, A. D. (2020). Covid-19 salgınının tüketicilerin online alışveriş tercihine etkisi. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 9(2): 83-90.
- Uygur, A., and Sarıgül. S. S. (2015). 360 derece performans değerlendirme ve geri bildirim sistemi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 33, 189-201.
- Uyargil, C. (2008). *İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi*. (İkinci Baskı). İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım, 63
- Uyargil, C. (2013). *Performans yönetimi sistemi bireysel performansın planlanması değerlendirilmesi ve geliştirilmesi*, Beta Basım A.Ş: İstanbul.
- Uyargil, C. (2018). *İnsan kaynakları yönetimi*, Beta Basım Yayın: İstanbul.
- Üstün, Ç., ve Özçiftçi, S. (2020). COVID-19 Pandemisinin sosyal yaşam ve etik düzlem üzerine etkileri: bir değerlendirme çalışması. *Anadolu Kliniği Tıp Bilimleri Dergisi*, 25, 142-153.
- Vnoučková, L. (2020). Impact of COVID-19 on human resource management. *Revista Latinoamericana de Investigación Social*, 3(1), 18-21
- Walker, L. S., Gur, S. S. (2017). Telecommuting, primary caregiving, and gender as status. *Current Research in Social Psychology*. 25(6), 24-35.
- Wellman, B., Salaff, J., Dimitrova, D., Garton, L., Gulia, M., and Haythornthwaite, C. (1996). Computer networks as social networks: Collaborative work, telework, and virtual community. *Annual Review of Sociology*, 22, 213-238.
- Williams, R. (2000). Performance management: perspectives on employee performance, International Thomson Business Press: London.
- Yılmaz, İ. A., Pajo, A., Güzeler, E. G. (2014). Sanal ofis ve sanal ofiste kullanılan bilgi ve iletişim teknolojileri. *Electronic Journal of Vocational Colleges*. 4(3), 427-438.

- Yılmaz, K. (2005). Performans değerlendirme s¼recinde 360 derece geri bildirim sistemi. *Verimlilik Dergisi* 1, 28-44.
- Yılmaz, E.F. (2006). Performans değerlendirme sisteminin işletme verimliliği ¼zerine etkisi ve ¼rnek bir uygulama, Yayınlanmamış y¼ksek lisans tezi, Trakya ¼niversitesi, Edirne.
- Y¼ksel, ¼. (2000). *İnsan kaynaklarında y¼netim*. Gazi ¼niversitesi İ.İ.B.F. Yayınları: Ankara.

## EKLER

### Soru Formu:

**1. 2021-2025 döneminde şirketinizin hangi çalışma yöntemi ile devam edeceğini düşünüyorsunuz?**

- *Klasik Yöntem*
- *Karma Yöntem (2 gün ofis 3 gün ev vb.)*
- *Uzaktan Çalışma Esaslı Yöntem (toplantılar için ofis kiralama vb.)*

**2. 2021-2025 döneminde şirketinizin tercih edeceği çalışma şeklinin nedenleri nelerdir?**

**3. Uzaktan çalışma şeklinin şirketiniz için avantaj ve dezavantajlarını belirtir misiniz?**

**4. Uzaktan çalışma süresinde sizce hangi teknik donanıma ihtiyaç olacak? Bu yöntem için teknik alt yapınız uygun mu?**

**5. Eski yöntemde performans değerlendirme kriterleriniz nelerdi?**

**6. Uzaktan çalışma yöntemiyle performans değerlendirme kriterleriniz neler olmuştur?**

**7. Uzaktan çalışma sürecinde performans değerlendirmenin zorlukları ve avantajları nelerdir?**

**8. Yeni çalışma düzenini nasıl değerlendiriyorsunuz?**

## ÖZGEÇMİŞ