

Başvuru Tarihi/Received Date: 07.10.2021
Kabul Tarihi/Accepted Date : 06.12.2021

KONFERANS BİLDİRİSİ

Uzaktan/Evden Çalışmanın İş Tatminine ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma: Bankacılık Sektörü Örneği

Dr. Serdar ÇAKAN (https://orcid.org/0000-0001-7444-9079), Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Türkiye, drserdarcan@gmail.com

Öz

Hakkında çok sayıda araştırma yapılan uzaktan/evden çalışma sistemi, önceki dönemlerde verimlilik, çalışan motivasyonu ve maliyet iyileştirmesi gibi nedenlerle tercih edilen bir alternatif sistem iken, Covid-19 salgını döneminde özellikle bu tarz çalışmaya uygun işletmeler ve kuruluşlar için zorunluluk halini almıştır. Pandemi dönemi içinde özellikle eğitim sektöründe ağırlıklı olarak kullanılan uzaktan/evden çalışma sisteminin, benimsendiği bir diğer sektörün de bankacılık sektörü olduğu gözlemlenmektedir. Bu araştırma ile işin uygunluğu, iş motivasyonu, kariyer yönetimi, duruma adaptasyon ve çalışma şartları gibi alt temalar üzerinden uzaktan çalışmak zorunda kalan bankacıların iş tatminlerinde ve örgütsel bağlılıklarında oluşan değişikliklerin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu çalışmada elde edilen bulgular ve sonuçlar, Türkiye'deki üç farklı özel bankanın on sekiz çalışanı ile yapılan derinlemesine görüşmeler sonucu elde edilmiştir. Katılımcı seçiminde araştırmanın konusuna ve amacına uygun olarak kolay ulaşılabirlik prensibi belirlenmiş ve bankaların çalışanlarına ulaşabilmek için amirleri ile irtibata geçilmiştir. Kısım müdürü, bölge müdürü ve şube müdürü unvanlarına sahip banka yöneticilerinin yönlendirmesi ile ulaşılan bankacılarla mülakatlar yapılmıştır. Görüşmeye katılan çalışanların tamamı uzaktan çalışmayı, pandemi süresi içinde farklı zaman aralıkları ile bizzat deneyimlemiş kişilerden oluşmaktadır. Görüşmeler ile elde edilen verilen, betimsel ve içerik analizleri ile değerlendirilerek bankacıların uzaktan çalışma sistemine yönelik yaklaşımlarına dair ampirik bulgulara ulaşılmıştır. Bu çalışmada fenomenoloji tekniği kullanımı ile güvenilirlik düzeyinde artış hedeflenmiştir. Araştırma sonucu elde edilen bulgular ile uzaktan/evden çalışan bankacıların iş tatminlerine ve buna bağlı gelişen örgütsel bağlılıklarına dair önemli sonuçlara ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Uzaktan çalışma, iş tatmini, örgütsel bağlılık, bankacılık sektörü

Jel Kodları: M0, M5

A Research on the Effects of Remote/Home Working on Job Satisfaction and Organizational Commitment: The Case of the Banking Sector

Abstract

Remote/home working system was an alternative system preferred for reasons such as efficiency, employee motivation and cost improvement in the previous periods, it has become a necessity for businesses suitable for this type of work, during the Covid-19 epidemic. It is observed that another sector in which the remote working system, which is mainly used in the education during the pandemic period, is adopted in the banking sector. It is aimed to determine the changes in job satisfaction and organizational commitment of bankers who must work remotely over sub-themes such as job suitability, work motivation, career management, adaptation to the situation and working conditions. The findings were obtained because of interviews with eighteen employees of three different private banks in Turkey. In the selection of participants, the principle of easy accessibility was determined in accordance with the subject and purpose of the research, and the supervisors of the banks were contacted to reach their employees. Interviews were conducted with the bankers, who were reached with the guidance of bank managers with the titles of department manager, regional manager, and branch manager. All participants have experienced remote working at different time intervals during the pandemic period. The data were evaluated with descriptive, and content analyzes, and empirical findings were reached on the approaches of bankers. It was aimed to increase the level of reliability with the use of phenomenology technique. With the findings, important results have been reached regarding the job satisfaction and organizational commitment of bankers working remotely.

Keywords: Remote working, job satisfaction, organizational commitment, banking sector

Jel Codes: M0, M5

1. Giriş

2020 yılının başından itibaren dünyayı derinden etkileyen salgın hastalık nedeniyle ekonomik ve sosyal alanlarda ülkeleri etkileyen önemli gelişmeler olmuştur. Dünya devletleri, vatandaşlarını Covid-19 ismi verilen bu salgın hastalığın insan sağlığını ve hayatını tehdit eden etkilerinden korumak için toplumsal alanlarda kısıtlama tedbirleri almak zorunda kalmıştır. Çünkü hastalığa ve ölümlere sebep olan virüs, solunum yoluyla bulaşmakta ve insanların alışlageldik şekilde fiziksel olarak yakın temas halinde bulunmasına, çalışmasına ve yaşamasına imkân vermemektedir. Bu nedenle daha önce kan yoluyla bulaşan salgın hastalıklardan farklı olarak Corona Virüs, insanların gündelik hayatlarındaki ilişkilerini olumsuz şekilde etkilemiştir. Salgının ilk evresinde sağlık sisteminin başa çıkamayacağı düzeyde artan sağlık hizmeti talepleri ve beklenmedik şekilde artış gösteren ölüm vakaları nedeniyle devletler pek çok alanda “**kapanma**” kararı almışlardır. Bu kararlar, vatandaşların kendi aralarında ve küresel boyutta diğer bireylerle sosyal (*fiziki*) ilişki kurmasının önüne geçmiştir. Dönem içinde, coğrafyalara bağlı olarak farklı sürelerde “**tam kapanma**” olarak isimlendirilen ve evden dışarıya çıkmamak olarak tarif edilen günler yaşanmış olsa da toplumun ihtiyacı olan mal ve hizmetlerin tedarikinin sağlanabilmesi için tam kapanma dönemlerinde bile belli sektörlerin durmasına izin verilememiştir. Bu nedenle, kamu kurumlarının ve özel sektör işletmelerinin çalışma sistemleri farklı metotlarla değiştirilmiştir. İnsanlar arası fiziksel mesafeyi koruyarak hizmet üretmenin yollarının ileri düzeyde tecrübe edildiği böylesine zor bir dönemde bankacılık sektörü de uzaktan/evden çalışmaya uygun olan iş kollarından biri olarak öne çıkmaktadır. Bankalar (*kamu ve özel*), normal şartlarda şubelerinde ve genel merkezlerinde bulundurdıkları işgücünü, teknolojinin izin verdiği ölçüde evlerinden çalışabilmeleri için yeniden organize etmiş ve bilgisayar destekli iletişim teknolojisine bağlı olarak bankacılık hizmetlerinin önemli bir bölümünü, personellerinin evlerinden yürütmeye başlamışlardır. Uzaktan çalışma, diğer birçok sektörde olduğu gibi bankacılık sektörü için de “normal” olmamakla birlikte toplum/halk sağlığı açısından ortaya çıkan gereklilikler karşısında etkili olmuş ve hizmetlerin aksamadan yerine getirilmesine olanak sağlamıştır. Bu araştırmadan beklenen fayda; kendi iradelerine bağlı olmaksızın gelişen mecburi bir durumun içinde, çalışan bankacıların uzaktan/evden çalışma sistemine olan uyumlarına ve onların iş tatminleri ile buna bağlı gelişen örgütsel bağlılıklarına dair ampirik bulgulara ulaşmaktır. Bu nedenle bankacıların iş tatminleri ve örgütsel bağlılıkları, *uygunluk, iş motivasyonu, kariyer yönetimi, adaptasyon ve çalışma şartları* başlıkları altında analiz edilerek ölçülmeye ve sektörde çalışan işgücüne dair genel bir yargıya ulaşılmaya çalışılmıştır. Uzaktan çalışmanın bankacılara uygun olup olmadığı, şube/ofis dışında çalışırken motivasyonlarının nasıl şekillendiği, kariyerleri ile ilgili neler düşündükleri ve planladıkları, kendilerinin yeni sisteme hangi düzeyde uyum sağladıkları ve yeni dönemde bankaların çalışanlarına sağladığı çalışma şartlarının ne ölçüde şekillendiğinin analiz edildiği bu çalışma ile literatüre katkı ve sektör yöneticilerine gelecekte alacakları kararlarda kullanmak üzere referans olması amaçlanmaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve

Uzaktan, evden veya daha eski bir ifade ile tele çalışma genel itibariyle salgın dönemi öncesinde de verimlilik artışı veya maliyet azalımı gibi amaçlarla kullanılan bir çalışma yöntemi olarak bilinmektedir. Bu çalışma metodunun uygulama alanlarında elde edilen sonuçlar ve amaca katkısı uzun süreden beri gözlemlenmektedir. Belli dersler için akademisyenlerin, bazı sertifikasyon programı organize edenlerin, freelance şeklinde proje bazlı çalışan iş görenlerin ve kendi evini bir çağrı merkezine bağlı istasyon haline getirenlerin kullandığı bu çalışma sistemi, salgın hastalık döneminde bankalar ve bankacılar için de etkili bir yöntem haline gelmiştir.

2.1. Uzaktan/Evden Çalışma

Uzaktan/evden çalışma, işyerinde yapılması gereken işlerin, işyeri dışında yapılması anlamına gelmektedir. Örneğin, pazarlama faaliyetlerine bağlı olarak satış personelinin müşterileriyle temas kurmak için cadde ve sokaklarda sürdürdüğü faaliyet uzaktan çalışma sayılmazken, satış personelinin mesai saatleri içinde pazarlama/satış faaliyetlerini kendi evinden yürütmesi uzaktan çalışma olarak kabul edilmektedir. Uzaktan çalışma bir çeşit esnek çalışma modeli olarak tanımlanmaktadır (Gonçalvez, 2010:244), ancak bu esneklik uygulamasının iş görene zorla yaptırılmaması (Ayrancı:2008:68) ve belli bir anlaşma çerçevesinde sürdürülmesi (Evren, 2007) gerekmektedir. Çünkü işverenin tek taraflı yapacağı bir düzenleme çalışma koşullarında esaslı değişiklik hükmünde kabul edilmektedir (Özveri, 2020). Esnek çalışma modellerinden biri olan uzaktan çalışmanın işletme içinden veya dışından gelen unsurlara (Kurt, 1999:64-66) bağlı olarak yapılması eskiden beri gündemde olmakla birlikte salgın hastalık gibi küresel ölçekte bir dış etkenin varlığı işletmeler açısından zorlayıcı bir hale gelmiştir. Çünkü bu dönemde pandemiye bağlı olarak tercih edilen uzaktan çalışma sistemi, işlem maliyeti yaklaşımı bağlamında kullanılan uzaklaştırma stratejilerinden (Tarcan, 2001:27) farklıdır ve önceden anlaşıldığı şekilde üretimde dış kaynak kullanımı anlamına gelmemektedir. Dolayısıyla salgın döneminde işletmelerin ve çalışanlarının bir bakıma mecbur kaldığı uzaktan çalışma, esneklik ya da verimlilik amacıyla değil, sağlık endişelerinden kaynaklanan bir motivasyonla işletme dışında ancak işletmeyle irtibat halinde olunan (Yu, 2010:30) bir çalışma şeklidir. Bununla birlikte artan şehir nüfusu ve buna bağlı gelişen trafik problemleri için uzaktan çalışmanın toplum sağlığı ve düzeni için avantajlar taşıdığı da ifade edilebilir. Ancak son dönemde yapılan araştırmalarda, yaşanan salgın hastalık tecrübesinin uzaktan çalışma için yeni bir çağı başlattığı (Sullivan, 2020) ve 2028 yılına kadar örgütlerdeki uzaktan çalışmaya elverişli pozisyonların %73 oranına kadar genişleyeceği (Upwork, 2019) öngörülmektedir. Öte yandan uzaktan/evden çalışmayı evde üretim yapmak şeklinde düşündüğümüzde, bu kavramın insanlık tarihi kadar eski ve kullanışlı olduğunu ifade etmek de mümkündür. “Uzaktan çalışma”, “evden çalışma”, “sanal ofis” veya “tele çalışma” benzer anlamlarda kullanılmaktadır (Alkan Meşhur, 2010; Grant vd., 2019) ve “işverenin şirket binası dışında gerçekleştirilen işler için akıllı telefonlar, tabletler, dizüstü bilgisayarlar ve masaüstü bilgisayarlar gibi bilgi ve iletişim teknolojileri kullanımı” (Eurofound ve International Labour Office, 2017:1) şeklinde tanımlanmaktadır. Bununla birlikte uzaktan çalışma, çalışma yeri olarak sadece evi kapsamamaktadır. Uzaktan çalışma haftanın belli günleri evde, belli günleri işyerinde ya da işverenin göstereceği farklı bir alanda yapılarak esnek çalışma mantığını koruyarak ofislerde çalışan insan sayısının azaltılması amacıyla kullanılabilir (Kaufman vd., 2020).

Dolayısıyla işlerin fiziksel alanlardan ayrılarak başka şekilde sürdürülmesi günümüzde yükselen bir trend olarak karşımıza çıkmaktadır (Felstead ve Henseke, 2017:195). İşletmeler uzaktan çalışma sistemi ile ulusal ve uluslararası emek piyasalarında arz fazlası oluşacağını düşünmektedirler (De Carlo, 2019). Bu nedenle büyük ve küçük işletmeler, pandemi döneminden bağımsız olarak onlarca yıldır uzaktan çalışmanın nasıl olabileceği üzerine çalışmaktadırlar (Streitfeld, 2020). Çünkü daha 1992 yılında Drucker, internetin gelişmesine bakarak; çalışmak için ofise gitmenin anlamsızlığını ilan etmiştir. Sonuç olarak uzaktan çalışma salgın hastalık nedeniyle ortaya çıkmış yeni bir çalışma sistemi değildir ancak günümüzde bir norm haline gelmiştir (Bilginoğlu, 2020:1105).

2.2. Bankacılık Sektörü ve Salgın Hastalık Dönemi

Bankalar, kendi nam ve hesabına mevduat toplayan ve topladığı mevduatları kullanarak üçüncü aktörlere kredi kullanarak onların sermaye/para ihtiyaçlarını karşılayan finansal kuruluşlardır (Arabacı, 2018:28). Türkiye'deki ticaret sisteminde, tüm dünyada olduğu gibi çok önemli işlevleri bulunan bankacılık sektörü; Ticaret (mevduat) Bankaları, Kalkınma ve Yatırım Bankaları ve Katılım Bankaları olacak şekilde temelde üç türe ayrılmaktadır. Dolayısıyla bankaların, sanayi sektörüne orta ve uzun vade kredi sağlamak, yurt içi kaynakları harekete geçirmek, sermaye piyasalarını geliştirmek, girişimci projelere destek olmak, yeni yatırım alanlarına destek vermek, dış ülkelerden temin edilen döviz cinsi varlıkları ülke içinde kullanılmak ve yönetmek, yerli ve yabancı yatırımcıların birlikte çalışabilecekleri, ortaklık kurabilecekleri bir düzen kurmak gibi görevleri vardır. Bunun yanında sektörel bazda bankaların servet yaratmak, tasarrufları verimli ve karlı yatırım fırsatlarına yönlendirmek ve ekonomik birimlere kaynak sağlamak gibi önemli işlevleri bulunmaktadır (Altay, 2014:7). Bankacılık sektöründe faaliyet gösteren bankalar ayrıca kamu, özel ya da yabancı sermayeli olmak gibi yapısal farklılıklar göstermektedirler. Bu özellikleri dolayısıyla da hem mevduat sahipleri hem de kredi talep eden işletmeler açısından farklı misyonlar sergileyebilmektedirler. Ancak tüm bankalar, yasa ile kurulmakta (*5411-Bankalar Kanunu*), yasalara bağlı olarak işlem yapmakta ve Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu (*BDDK*) tarafından düzenlenmekte ve denetlenmektedir. Salgın hastalık dönemi, diğer sektörlerde olduğu gibi bankacılık sektörünü de oldukça fazla etkilemiştir. Beklenmedik şekilde başlayan, toplumun sosyal ve pek tabii ticari faaliyetlerini kısıtlayıcı tedbirlerin alınmasına sebep olan kriz dönemi içinde bankalar hem ticari işletmelerin hem de tüketicilerin mali konularda düştüğü sıkıntıları çözmek adına önemli görevler üstlenmişlerdir. Ancak hükümetlerin aldığı kararlar, işletmeleri ve bireyleri etkilediği kadar bankaları ve bankacıları da etkilemiştir. Faiz indirimleri, parasal genişleme, zorunlu karşılıklarda indirim, kamu harcamalarının finansmanı, vergi indirimleri, borç ötelemeler ve fiyat denetimleri (Eğilmez, 2020) gibi normal döneme ait olmayan uygulamalar bankaların da yeni stratejiler geliştirmelerine sebep olmuştur. Bankalar, elbette işleriyle alakalı kararlar alırken bir yandan da kendi personeli (*sağlıklarını*) korumak için tedbirlere başvurmak ve normal döneme uymayan personel yönetim metotları kullanmak zorunda kalmışlardır. Çünkü küresel ve yerel düzeyde bankaların iş yükünün ve sorumluluklarının artmasına rağmen, şubelerde çalışmaya ve müşterilerle ilişki kurmaya dair kısıtlar (*tehditler*) yeni çalışma sistemlerinin kullanılmasına sebep olmuştur. Bankalar için aynı eğitim sektöründe olduğu gibi uzaktan/evden çalışma bir çeşit zorunluluk haline almıştır.

2.3. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık

İş tatmini ve örgütsel bağlılık, birbiri ile ilişkisi en çok merak edilen ve bu ilişkinin tespit edilebilmesi için üzerine araştırmalar yapılan iki önemli kavramdır. Özellikle kariyer memnuniyeti üzerine yapılan çalışmalarda kişilik özellikleri, işin nitelikleri, örgüte güven, başarı kriterleri, gelir imkanları ve mesleki ilerleme gibi konularla birlikte anılmaktadır (Çakan, 2021:267). Bu nedenle, iş tatmini ve örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyetini engelleyen ve işletme açısından insan kaynakları yönetiminde beklenen verimliliği sağlayan kuvvetli bir etken olarak kabul edilmektedir. **İş tatmini** birbirinden farklı pek çok faktörün incelenmesini gerektiren bir kavramdır. Bir çalışanın iş tatmini yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi ve kişilik özellikleri gibi bireysel, çalışma şartları, ücret, çalışma arkadaşları, yönetim ve denetim, işin niteliği ve yükselme (*kariyer*) olanakları gibi örgütsel faktörlere dayanmaktadır. İş tatmini, çalışanların iş performansı üzerinde oldukça etkili olduğundan (Schwab ve Cummings, 1970; Nord, 1976) işletmeler açısından oldukça önemlidir. Çünkü iş tatmini düşük çalışanların işe devamlılık göstermesiyle ilgili problemler yaşanırken, işten ayrılma niyeti taşıması riski artmaktadır (Demir, 2007:182). Klasik döneme ait tanımlarda; işyerinin değerleri ve amaçları ile işgörenin değer ve amaçlarının uyuşması anlamına gelen **örgütsel bağlılık** (Hall vd., 1970), işgörenin örgütsel üyeliğini devam ettirme iradesine sahip olması (Porter vd., 1974) ve örgütsel hedeflere ulaşmada işgörenin çaba sarf etmeye devam etmesidir. Örgütsel bağlılık, işyeri ile işgücü arasında var olan psikolojik bir bağıdır (O'Reilly ve Chatman, 1986) ve bu bağın gücü ile birey – örgüt ilişkisinin şekillendiği kabul edilmektedir. Bunun yanı sıra örgütsel bağlılık, birey ile örgütün arasındaki iş ilişkisini devam ettirme şeklinde ortaya çıkmakta ve iş görenin örgütün hedefleriyle kendi hedefleri arasında bir bütünlük kurarak, örgütün sahip olduğu kaynakları korumasını (Meyer ve Allen, 1997) sağlamaktadır. Kaynak kullanımı ve verimlilik çabalarının sonucunda örgütün çalışanlarıyla birlikte ortak hedeflerine varması mümkün olmaktadır. Bu açıdan bakıldığında örgütsel bağlılık, karşılıklı güven esasına da dayanan psikolojik bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Literatürde iş tatmini ve örgütsel bağlılık birlikte ele alınarak aralarındaki ilişki yıllar boyunca yüzlerce farklı çalışmada incelenmiştir. Bununla birlikte iş performansı, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık gibi kavramlar da iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile ilişkilendirilerek araştırılmaktadır. Her sabah işe gitmek için evinden çıkan ve bunu yıllar boyunca tekrar eden bir işgören için uzaktan çalışma normal kabul edilebilecek bir düzen değildir. O nedenle, önceki dönemlerde ne kadar çalışma yapılmış olursa olsun; uzaktan çalışma ile farklı sektörlerdeki işgücünün iş tatmininin ve örgütsel bağlılığının nasıl değiştiğini incelemek, salgın hastalık dönemine uygun ve gereklidir.

2.4. Literatürde Uzaktan Çalışma

Uzaktan çalışma üzerine yapılan araştırmaları iki farklı dönemde ele almak gerekmektedir. Birincisi covid-19 dönemi öncesi yapılan ve tele çalışma üzerine odaklanılan dönemdir. İkincisi ise salgınla ortaya çıkan yeni durumun yarattığı kaotik ortamda, sektörlerin krizi yönetirken gerçekleştirdikleri uygulamaları içeren dönemdir. Literatürde birinci döneme ait çok sayıda çalışma varken, ikinci döneme (*son bir buçuk yıl*) ait çalışmalar görece daha sınırlıdır. Kavi ve Koçak (2010); Karaboyun (2016); Kaya ve Burtan Doğan (2016)'nın araştırmaları pandemi öncesine ait dönemde, ülkemizde yapılan çalışmalara güzel birer örnektir. Ayrıca salgın süresince örgütsel değişimi araştıran Serinikli (2021), uzaktan çalışma ile iş sürdürülebilirliğini araştıran Aydın Göktepe (2020); Sayan (2020), uzaktan çalışma ile sosyalleşme

arasındaki ilişkiyi araştıran Hallin (2020), uzaktan çalışmanın verimlilik ile ilişkisini inceleyen Akbaş Tuna ve Türkmendağ (2020); Mustajab vd. (2020), yeni dönemde uzaktan çalışmanın önemini araştıran Bilginoğlu (2020) ile pandemi şartlarının ekonomi üzerindeki etkilerini araştıran Şen ve Batı (2020) ise son bir yıl içinde uzaktan çalışma konusu ile ilgili önemli çalışmalar yayımlamışlardır. Bunların yanı sıra pandemi dönemindeki faaliyetlerin belli bir yetkinlikte sürdürülebilmesi için T.C. Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı ile Türkiye Kimya Petrol Lastik ve Plastik Sanayi İşverenler Sendikası, Covid 19 Döneminde Uzaktan Çalışma Rehberi (2021) isimli bir kitapçık yayımlamıştır. Benzer amaç ve şekilde Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) de Covid 19 Ortamında ve Sonrasında Uzaktan Çalışma isimli bir uygulama kılavuzu yayımlamıştır. Serinlikli (2020), araştırmasında uzaktan çalışmanın bireyler için aileye zaman ayırma, işe geliş – gidişlerde zaman kazanma ve çocuklarla daha fazla ilgilenilme gibi avantajlar sağladığını ancak iş/ev dengesinin bozulması, stres düzeyinin artması, örgütsel bağlılığın ve iş tatmininin azalması ve özellikle kadın çalışanların daha fazla efor harcaması gibi dezavantajlara neden olduğunu tespit etmiştir. Sosyalleşme konusuna odaklanan Hallin (2020) ise; uzaktan çalışma yöntemi ile fiziksel ilişkilerin azaldığına ancak dijital ilişkilerin arttığına dikkat çekerek, çalışma şartlarında esneklik kazanıldığı ancak bu yeni durumun motivasyonu düşürdüğünü tespit etmiştir. Bilginoğlu (2020), araştırmasının sonucunda çalışanların, uzaktan çalışmaya uyum sağladıklarını belirtirken, Şen ve Batı (2020), çalışmasında pandemiye bağlı ekonomik şartların ve belirsizliklerin bu gelişmelere sebep olduğunu ifade etmişlerdir. Benzer konuda bir çalışma yapan Aydın Göktepe (2020), teknik altyapısı uygun olan işletmelerin uzaktan çalışma yöntemine daha kolay uyum sağladıklarını ve özellikle bankacılık sektörünün bu konuya öncülük ettiğini ortaya koymuştur.

3. Yöntem

Nitel araştırma tekniklerine uygun olarak tasarlanan bu çalışma, farklı illerde bankacılık sektöründe çalışan 12 erkek ve 6 kadın bankacının katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma ile bankacıların, uzaktan/evden çalışma deneyimlerine yönelik bilgilere ulaşmak ve bankacıların uzaktan çalışmaya dair tecrübelerine istinaden sahip oldukları algılardaki ortak ve farklı yönlerden hareketle bir sonuca varmak amaçlanmıştır. Başka bir ifade ile çalışmanın amacı; bankacılar için uzaktan çalışma sisteminin, onların iş tatminlerini ve örgütsel bağlılıklarını nasıl etkilediğini ortaya çıkaracak sonuçlara ulaşmaktır. Bu nedenle yarı yapılandırılmış görüşme formları eşliğinde yapılan görüşme tekniğinden yararlanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formu, altı adet demografik ve sekiz adet açık uçlu soru ile oluşturulmuştur. Sorular, araştırma konusuna bağlı kalınarak literatür taramasından elde edilen bilgilere uygun olarak oluşturulmuştur. Görüşme soruları, saha çalışması başlamadan önce özel bir bankada çalışan ve uzaktan çalışma deneyimi yaşamış bir bankacıyla paylaşılmış ve kendisinin yorumları alınmıştır. Kendisinden uzman desteği alınan bu banka çalışanı, araştırmanın örnekleme dahil edilmemiştir. Bu çalışmada elde edilen bulgular ve sonuçlar, Türkiye'deki üç farklı özel bankanın on sekiz çalışanı ile yapılan görüşmeler sonucu elde edilmiştir. Katılımcı seçiminde araştırmanın konusuna ve amacına uygun olarak kolay ulaşılabilirlik prensibi belirlenmiş ve bankaların çalışanlarına ulaşabilmek için amirleri ile irtibata geçilmiştir. Departman müdürü, bölge müdürü ve şube müdürü unvanlarına sahip banka yöneticilerinin yönlendirmesi ile ulaşılan bankacılarla mülakatlar yapılmıştır. Uzaktan çalışma konusunda karar verici ve

yönlendirici oldukları için banka yöneticileri araştırmaya dahil edilmemişlerdir. Araştırmaya katılan bankacıların farklı şehirlerde olması nedeniyle cevapların toplanmasında dijital imkanlardan da yararlanılmıştır. Katılımcılara, cevap vermeleri konusunda süre baskısı yapılmamıştır ancak görüşmeler için ortalama otuz dakikalık bir sürenin ideal olduğu görülmüştür. Bu sayede katılımcıların görüşlerini serbestçe ifade etmeleri amaçlanmıştır (Erkuş, 2005). Sosyal bilimlerde nitel araştırmalar, insanın iç ve dış çevresi ile ilgili sorunları anlamada başarılı sonuçlar verdiği (Creswell, 1998) için bu yöntemle elde edilen bulgular sayesinde insan davranışlarını anlamak (Karadağ, 2010) ve gereken derinlemesine bilgiye ulaşmak (Büyüköztürk vd., 2010) mümkün olmaktadır. Ayrıca bu araştırmalarda, katılımcılar hakkında kapsamlı demografik bilgilere yer verilmesi, veri toplama ve çözümleme aşamalarının ayrıntılı bir şekilde anlatılması ve verilerden mümkün olduğunca alıntılar yapılması araştırmanın geçerliliğini arttırmak için (Yıldırım ve Şimşek, 2011) tercih edilmiştir. Görüşmeler ile elde edilen veriler, sağlıklı bir betimsel analiz yapabilmek için elde edilen cevaplara uygun olarak 5 farklı alt temaya ayrılarak, içerik analizine tabi tutulmuş ve fenomenoloji tekniği ile incelenmiştir. Bir kavramla ilgili olarak kişilerin ortak deneyimlerinin tanımlamasını yapmak mümkün olduğundan fenomenoloji tekniği tercih edilmiştir (Creswell, 2016:77).

3.1. Çalışma Grubu

Bu araştırma sırasında bankacılar ile iletişim zorluğu yaşamamak için kolay ulaşılabilir örnekleme yöntemine karar verilmiştir. Bu yöntem sayesinde ulaşılması görece daha kolay bankacıların seçilmesi ile araştırmaya hız ve pratiklik kazandırılması amaçlanmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Saha çalışması, Türkiye genelinde farklı illerinde çalışan ve araştırmaya katılmayı kabul eden 18 banka çalışanı ile yapılmıştır. Elde edilen verilerdeki tekrarlar ve benzerlikler göz önünde bulundurularak, araştırma için on sekiz katılımcı yeterli görülmüştür. Veri toplama ve bulguları değerlendirme süreci 2021 yılı haziran ayı içinde gerçekleşmiştir. Araştırmaya katılan banka çalışanları ile ilgili demografik bilgiler Tablo 1’de sunulmaktadır.

Tablo 1: Araştırmaya Katılan Bankacıların Demografik Verileri

Bankacı	Mevcut Bankadaki Çalışma Süresi	Toplam Çalışma Süresi	Yaşı	Uzaktan Çalışılan Süre (ay)	İş Unvanı	Cinsiyeti
B1	4	9	31	15	Yazılım Geliştirici	E
B2	4	14	36	3	Müşteri Temsilcisi	K
B3	10	26	50	14	Kıdemli Uygulama Mimarı	E
B4	15	25	47	15	Yönetici	K
B5	10	14	35	1	Yönetici	K
B6	2	18	39	2	Yönetici	E
B7	1	3	25	12	Yazılım Uzmanı	K
B8	6	6	29	2	Yetkili	E
B9	5	5	30	15	Deneyimli Uzman	E
B10	2	3	29	15	Test Uzmanı	E
B11	9	33	56	15	İş Analisti	K
B12	9	17	40	16	Uygulamacı	E
B13	2	17	39	15	Uygulamacı	E
B14	10	23	46	14	Yönetici	E
B15	5	11	38	4	Yönetici	E
B16	13	16	38	12	Yönetici	K
B17	10	24	48	1	Orta Kademe Yönetici	E
B18	18	23	46	15	Yönetici	E

Çalışma grubu incelendiğinde, en kıdemli bankacının 33 yıllık (B11), en kıdemsiz bankacının 3 yıllık (B7) iş deneyimi olduğu görülmüştür. Örneklem incelendiğinde beş yıldan az deneyimi olan 3 (%17), 5-10 yıllık kıdeme sahip 2 (%11), 10-15 yıllık deneyime sahip 3 (%17) ve 15 yıldan fazla çalışma deneyimi olan 10 (%55) çalışanın olduğu tespit edilmiştir. Bu açıdan bakıldığında katılımcıların yeterince deneyimli ve bankacılık konusunda yeterli donanıma sahip olduğu ifade edilebilir. Bunun yanında uzaktan çalışma deneyimi açısından katılımcılar arasında farklılıklar görülmektedir. Araştırmaya katılan bankacılar içinde altı aydan az süre ile uzaktan çalışan kişi sayısı 6 (%33), uzaktan çalışmayı altı ay ve daha fazla süre deneyimlemiş bankacı ise 12 (%67) kişidir. Bu bilginin ışığında katılımcıların uzaktan çalışma konusundaki fikirlerinin deneyimlerine istinaden kayda değer olduğu düşünülmektedir. Araştırmaya katılan bankacıların 12'si erkek (%67), 6'sı kadın (%33) olmakla birlikte tamamı 25 yaş üstüdür. Katılımcıların 8'inin yönetici (%45), diğerlerin yönetilen olması uzaktan çalışma üzerine elde edilen bulguların geçerliliği adına değerli kabul edilmektedir.

3.2. Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmada veriler, yarı yapılandırılmış görüşme formundaki soruların katılımcılara sorulması ile elde edilmiştir. Doğru soruların sorulabilmesi için öncelikle literatür incelenmiş, uzaktan çalışmaya dair benzer araştırmalar üzerine bilgiler toplanmıştır. Soruların özgünlüğüne, araştırmanın amacına uygun olmasına ve yönlendiricilikten uzak kalmasına dikkat edilmiştir. Görüşmeler başlamadan önce bir banka çalışanı ile görüşülerek soruları kontrol etmesi istenmiş ve soruların anlaşılabilirliği, kastettiği anlamlar ve muhatabında

oluşturduğu fikirler test edilmiştir. Görüşmeler sırasında bazı bankacılara sordukları teknik sorulara cevap niteliğinde ilave açıklamalar yapılmıştır. Bu şekilde detaylı bir metodun uygulanması ile araştırmada belli bir iç geçerlilik seviyesi sağlanmıştır. Bunun yanında toplanan verilerin görüşme formundaki kavramsal çerçeveye uyumuna özellikle dikkat edilmiştir. Toplanan cevaplar bir excel tablosunda bütünleştirilmiş ve cevaplar frekanslarına ile yüzde dağılımlarına göre ayrıştırılmıştır. Bulguların ortaya çıkarılması için fenomenoloji tekniği kullanılmış, betimsel ve içerik analizleri uygulanmıştır. Katılımcıların görüşlerini en doğru haliyle ortaya çıkarabilmek için betimsel, bankacıların cevapları üzerinden kavramsal ilişkilere ulaşabilmek için de içerik analizinin uygun olduğuna karar verilmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Betimsel analiz, elde edilen verilerin alt temalara bölünmesiyle gerçekleştirilmiştir. Bunun yanında çalışmada aşılın süreçler dış geçerlilik artırmaya yönelik olarak tüm detaylarıyla anlatılmıştır. Cevaplar ile elde edilen bulgulara dair kişiye bağlı yorumlamalardan kaçınılmıştır. Cevapların bazıları, bankacıların ağzından çıktığı şekilde *tam metin cümlesi* olarak analiz süresine eklenerek iç tutarlılığının artırılması hedeflenmiştir.

4. Bulgular

Araştırma sırasında elde edilen veriler, görüşme formlarının incelenmesi, okunması ve birbirleri ile karşılaştırılması sonrasında beş alt temaya göre yeniden düzenlenmiştir. Alt temalar; (1) *uygunluk*, (2) *iş motivasyonu*, (3) *kariyer yönetimi*, (4) *adaptasyon* ve (5) *çalışma şartları* şeklinde tasarlanmıştır. Oluşturulan alt temaların, araştırmanın amacına uygun olarak gereken kategorik yapıyı sağlamasına özen gösterilmiştir. Her bir alt tema, görüşme formundaki sorularla ilişkilendirilmiş, alınan cevaplarla uzaktan çalışmaya dair geliştirilen düşünceler ve davranış kalıplarının ortaya çıkarılmasına gayret edilmiştir.

Alt Tema 1: Uygunluk

Bu alt tema ile ilişkilendirilen soru: “*Yaptığınız işin (bankacılık mesleği) uzaktan çalışmaya uygun olup olmadığı hakkında düşünceleriniz nelerdir? Uygun ya da uygun değil, bu düşüncenizin nedenleri konusunda açık fikrinizi ifade eder misiniz?*” şeklindedir. Bu alt temayla bağlantılı cevapların analizi Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2: Bankacılık Mesleğinin Uygunluğu Hakkındaki Düşünceler

Bankacı	Frekans	Yüzde
Uygun	9	%50
Uygun Değil	2	%11
Kısmen (bölüne ve işe göre değişir)	7	%39

Tablo 2 incelendiğinde, araştırmaya katılan bankacıların yarısı (%50) uzaktan çalışmanın kendileri için uygun olduklarını ifade ettikleri görülmektedir. Ancak uygun olduğunu düşünen bankacıların gerekli teknik alt yapıya sahip olmak gibi bir ihtiyaçları olduğu göze çarpmaktadır. Örneğin B11, “*Aniden uzaktan çalışmaya başlandığından, ev ortamında fiziksel koşulları düzenlenmemiştir. Bu durum çalışmayı bir süre zorlaştırmakla beraber yaptığımız iş uzaktan çalışmaya uygundur.*” ifadesiyle uzaktan çalışmanın uygunluk düzeyinin zaman içinde arttığına dikkat çekmiştir. Katılımcılar içinde sadece 2 bankacı uzaktan çalışmanın kesinlikle uygun olmadığı düşüncesine sahiptir. B14’ün “*Uygun değil, görev tanımı ve*

sorumluluk sahada müşterinin yanında olmayı gerektiriyor.” şeklinde ifade ettiği gibi müşteriye yakın olması gereken bankacıların uzaktan çalışmaya uygun olmadıkları düşünülmektedir. Bunun yanında bankacılar içinde önemli bir oranda (%39) çalışılan bölüme ve yapılan işe göre farklılaşmalar olacağı ve uzaktan çalışma ile ilgili olarak kesin bir hükme rahatlıkla varılamayacağını belirtmişlerdir. Katılımcı B17, bu durumu “Uygun olan departmanlar olduğu kadar uygun olmayan departmanlar da var. Şubeler için çok uygun olduğunu düşünmüyorum. Onun dışındaki birimler için uygun olabilir.” cümlesiyle açıklamıştır. Sonuç olarak; yazılım/sistem geliştirme gibi geri hizmetlerde çalışan bankacılar için uzaktan çalışmanın olumsuz bir yanı bulunmamakla birlikte müşteriler ile direkt ilişki içinde olan bankacıların (özellikle hizmet satışına odaklananlar) uzaktan çalışma sisteminde zorlandıkları tespit edilmiştir.

Alt Tema 2: İş Motivasyonu

Bu alt tema ile ilişkilendirilen sorular: “Uzaktan çalışmanın iş motivasyona etkileri hakkındaki düşünceleriniz nelerdir?” ve “Yöneticileriniz veya iş arkadaşlarınızla yüz yüze görüşemiyor, yan yana çalışmıyor olmak sizi nasıl etkiliyor?” şeklindedir. Bu alt temayla bağlantılı cevapların analizi Tablo 3’te gösterilmiştir.

Tablo 3: İş Motivasyonunu Etkileyen Faktörler

Motivasyon Etkenleri	Frekans (kişi)	Yüzde
Motivasyona olumsuz etkisi var.	6	%33
Ofis ile ev arasında fark yok.	1	%6
Motivasyona olumlu etkisi var.	11	%61
<i>Olumlu Cevap Veren Katılımcıların Cevapları</i>	<i>Frekans (olumlu cevap)</i>	<i>Yüzde (olumlu cevap)</i>
• Aileye ve kendine daha fazla zaman ayırmak	2	%13
• Ev ortamından konsantrasyonun yüksek olması	2	%13
• Trafik etkileri / Zaman tasarrufu	5	%33
• Yöneticilere daha kolay ulaşmak	1	%7
• Sessiz ortam	4	%27
• Kıyafet özgürlüğü	1	%7

Tablo 3 incelendiğinde; katılımcıların bu soruya birden fazla cevap verdikleri ancak bazı temel konularda benzer düşüncelere sahip oldukları tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan 18 bankacı içinden 6’sı (%33) uzaktan çalışmanın motivasyona olumsuz etkisi olduğunu ifade etmişlerdir. Bu şekilde görüş bildiren bankacıların müşteriye ulaşamadıkları, evdeki hane halkının motivasyon bozucu davranışları ve yeterli alt yapının (internet) her zaman sağlıklı şekilde sağlanamaması gibi sebepleri bulunmaktadır. Bunun yanında sadece bir bankacı, ofis ya da evden çalışma arasında bariz bir fark görmezken katılımcıların %61’si uzaktan çalışmayı motivasyon artırıcı bir sistem olarak görmektedirler. Uzaktan çalışmayı motivasyon açısından olumlayan bankacıların özellikle trafik gibi zaman öldürücü etkilerden kurtulmak ve evde sessiz

(ofis gürültüsünden uzak) olmak gibi faktörleri öncelendikleri belirlenmiştir. Katılımcılar içinde; B6: “İş motivasyonu noktasında uzaktan çalışmanın tamamen olumsuz etkisi olduğunu düşünüyorum. Ev ortamında gerekli motivasyon her zaman sağlanamıyor.” şeklindeki ifadesi ile ofisi tercih ettiğini açıkça ifade ederken, B16: “Pandemiden önce mesai kavramı vardı ve sistem ofisten çıktığımız anda bitiyordu. Bu nedenle gün içinde zamanla yarışıp bazı şeyleri yetiştirme telaşı ile geçiyordu. Ancak şimdi mesai size ait. Sabah 6’da ekran açabilirsiniz. Saat 8’de ofisin kapısının açılmasını beklemenize gerek yok ki benim gibi güne çok erken başlayanlar için güzel bir imkân. Normal çalışma sürelerinde şube ile iletişimi arttırıp mesai sonrası analiz, tespit ya da kendi kurguladığınız raporları istediğiniz zaman dilimine yayma şansı var. Bu da yöneticimize ya da size bağlı olan ekiplere daha etkin sunum yapma imkânı veriyor. Gün içindeki zaman stresini azaltıyor. Ofis gürültüsü yok, rahat odaklanıyorsunuz. Takım elbise, etek, topuklu ayakkabı giymek zorunda değilsiniz, özgürsünüz. Öğle yemeği telaşınız yok. Daha özgüvenli oluyor. Ayrıca ofis ortamında verilen aralar daha fazla. Evde çalışma bilinci ve sorumluluğu varsa daha çok ekran başında kalıyorsunuz.” şeklindeki cümleleri ile uzaktan çalışmanın birçok açıdan motivasyon artırıcı etkileri olduğunu ifade etmiştir. Sonuç olarak bu soruya bağlı alınan cevaplara istinaden uzaktan çalışmanın bankacılar için farklı açılardan motivasyon artırıcı etkileri olduğu sonucuna varılmıştır. Özellikle zaman tasarrufu sağlaması önemli sonuçlar doğurmaktadır. Bunun yanında yöneticiler ve iş arkadaşları ile yan yana çalışamamanın etkileri ile ilgili sorulan soruya katılımcılar, yüz yüze iletişime göre daha fazla emek ve zaman harcamak gerekmesine rağmen, özellikle yöneticiler ile ilişki mesafesinin (bürokrasi) azaldığına dikkat çekmektedirler. Ancak toplantıların dijital araçlara bağlı olmasının bazı durumlarda iletişimi olumsuz etkilediğine dair algılara da neden olmaktadır. Örneğin B17, “Ben kalabalık bir grubu yönetiyorum. Ve yüz yüze iletişimim işimin önemli bir parçası. Ben bu dönemde performans kaybı olduğunu düşünüyorum.” şeklindeki cevabı ile konunun yönetici tarafından etkilerini vurgulamıştır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre; yöneticilerden ve çalışma arkadaşlarından ayrı kalmanın çalışma motivasyonu üzerinde çok net bir etkisi saptanmamıştır ancak bankacılar nezdinde sosyalleşme ihtiyacının giderilememesi sosyal hayata dair bazı problemlere yol açmaktadır.

Alt Tema 3: Kariyer Yönetimi

Bu alt tema ile ilişkilendirilen sorular: “Uzaktan çalışmanın kariyerinizi kısa ve uzun vadede nasıl etkileyeceğini düşünüyorsunuz?” ve “Pandemi döneminde başka bir iş/meslek yapmış olmayı ister miydiniz? Pandemi sonrası dönemde iş veya meslek değiştirmeyi düşünüyor musunuz?” şeklindedir. Bu alt temayla bağlantılı cevapların analizi Tablo 4’te gösterilmiştir.

Tablo 4: Kariyerle İlgili Düşünceler ve Gelecek Planları

Gelecek Planları	Frekans	Yüzde
Bu şekilde çalışmaya devam edebilirim.	5	%28
Uzun vadede evden/uzaktan çalışmak istemiyorum.	7	%39
Fikir beyan etmeyen	6	%33
Kariyerime negatif etki edecektir.	5	%28
Kariyerime pozitif katkı sağladı.	5	%28
Kariyerime bir etkisi olmayacaktır.	8	%44
Pandemi sırasında ya da sonrası iş değiştirmeyi düşünmedim/düşünmüyorum.	17	%95
Pandemi sonrasında ya da sonrasında iş değiştirmeyi düşündüm/düşünüyorum.	1	%5

Tablo 4'e göre; gelecekte uzaktan çalışmak istemeyen bankacı oranı katılımcılar içinde fazla (%39'a karşın %28) olsa da katılımcıların uzaktan çalışmaya devam etmek ile etmemek arasındaki tercihlerinde birbirine yakın oldukları tespit edilmiştir. Özellikle fikir beyan etmeyen %33'lük katılımcı için bu çalışma sisteminin uzun vadede sürdürülemeyeceği düşüncesi ağırlık kazanmaktadır. O nedenle araştırmaya katılan bankacıların %44'ü uzaktan çalışmanın bireysel kariyerlerine herhangi bir etkisi olmayacağını ifade etmişlerdir. Ancak uzaktan çalışma sisteminin kariyere etkisi konusunda olumlu ve olumsuz düşünenler aynı oranda (%28) dağılım göstermektedir. Bu sonuç, bankacıların uzaktan çalışmanın kariyerlerine etkisi noktasına ortak bir fikre sahip olmadıkları anlamı taşımaktadır. Uzaktan çalışmanın kendileri için pozitif olduğunu beyan eden katılımcılar, bu sistemin kendi memleketlerinde (*büyük şehirler dışında*) çalışma fırsatı verdiği ve yeni kariyer fırsatları yarattığı şeklinde düşüncelere sahip olsalar da uzun vadede işlerin nereye doğru evrileceği noktasında farklı endişeler de taşımaktadırlar. B12, “*Evden çalışma rakip firmalarda henüz tüm yaygınlaşmadığı için kurumum bu anlamda benim için büyük avantaj sağlamış durumda. Bu konforu bırakıp iş değiştirmeyi düşünmem. Ancak ofis ortamında oluşan networking son derece kısıtlı hale geldi bu nedenle yükselme veya rol değişikliği biraz daha zor olacak gibi görünüyor.*” şeklindeki cümleleri ile olumlu mevcut ortamdan uzun vadede olumsuz sonuçların da çıkabileceğini ifade etmektedir. Araştırmaya katılan bankacılardan, daha bir üst mevkiye iş fırsatı bulması halinde iş değişikliğini düşünebileceğini söyleyen bir kişi hariç, hiçbiri orta veya uzun vadede iş ve sektör değişikliğini gündeme getirmemiştir. Ayrıca, araştırmaya katılan bankacıların tamamına yakınının Covid-19 döneminde bu mesleği icra ettikleri için kendilerini şanslı saydıkları tespit edilmiştir. B18, “*Başka bir iş yapmayı düşünmezdim, bu şartlarda en iyi mesleklerden biri oldu bence. Hatta uzaktan çalışma kuruma bağlılığımızı arttırdığı için başka bir işe olan isteğimizi de azalttığımızı düşünüyorum.*” cümlesi ile bu araştırma konusu ile direkt alakalı bir düşünce belirtmiş ve pandemi şartlarında işletmesine (*bankasına*) olan bağlılığının arttığını ifade etmiştir.

Alt Tema 4: Adaptasyon

Bu alt tema ile ilişkilendirilen sorular: “Uzaktan çalışmanın “zorlayıcı bir deneyim” olduğuna dair görüşler hakkında neler söylersiniz?” ve “Mevcut deneyiminize göre uzaktan çalışmaya alıştığınızı söyleyebilir misiniz? Bu şekilde daha ne kadar çalışabileceğinizi düşünüyorsunuz?” şeklindedir. Bu alt temayla bağlantılı cevapların analizi Tablo 5’te gösterilmiştir.

Tablo 5: İşe Uyum (Adaptasyon) Hakkındaki Düşünceler

Uyum Durumu	Frekans	Yüzde
Uyum konusunda problem yaşamadım, kolay alıştım.	7	%39
Başlangıçta zordu ancak sonra uyum sağladım ve alıştım.	6	%33
Tam olarak uyum sağlamadım ve alışmadım.	5	%28

Tablo 5 incelendiğinde; katılımcıların büyük oranda (%72) uyum sorunu çekmediği ya da başlangıç evresinden sonra uyum sağladığı tespit edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre; araştırmaya katılan bankacıların sadece %28’i hala tam olarak uyum sağlayamadıklarını düşünmektedir. Uzaktan çalışma sistemine uyum sağlayamadığını ifade eden bankacılar için sebep, özellikle ev-iş dengesinin bozulması ve evde geçirilen sürelerin artmış olmasından kaynaklı sosyal ilişkilerin zayıflamasından kaynaklanan huzursuzluktur. B11’in “Kesinlikle zorlayıcı bir deneyimdir. Fiziksel ve ruhsal olarak son derece zorlayıcı. Ev özel alanınız ve konfor alanınızdır. İş hayatının bu konfor alanınıza taşınması aradaki ayrımı sanal hala getirdi.” ve B12’in “Arkadaşlarım ile yaptığım fikir alışverişlerinde gördüğüm kadarı ile bazı kişiler sosyalleşme ihtiyacını ofiste karşılıyor. Bu kişiler için evde çalışmak gerçekten zorlayıcı olmuş. Benzer durum aile yapısı buna uygun olmayan kişiler içinde geçerli. Ailesi ile daha uzun zaman geçirmeye alışamayan kişiler de mevcut.” şeklindeki ifadeleri bu görüşü destekler niteliktedir. Sonuç olarak farklı sürelerde deneyimlere sahip olmalarına rağmen bankacıların büyük oranda uzaktan/evden çalışma sistemine uyum sağladıkları, sağlayamayanlar için ise problemin kök nedeninin işlerinden değil aile ve sosyal yaşamlarından kaynaklandığı ifade edilebilir. Alt tema 3’teki kariyer ile ilgili cevapları ile alt tema 4’teki cevaplar birlikte değerlendirildiğinde bankacıların uzaktan çalışma sistemine uzun bir süre daha devam edebilecekleri gözlemlenmektedir. Özellikle kolay uyum sağladığını ve çabuk alıştığını söyleyen katılımcıların bundan sonra sürekli bu şekilde çalışabileceklerini ifade etmeleri ilginçtir. Örneğin bu soruya B9, “Alıştığımı söyleyebilirim. Zaman ne kadar olur bilmiyorum ama bu şekilde uzun süre çalışabileceğimi düşünüyorum.”, B10, “Neredeyse tamamıyla alıştım diyebilirim. Bu şekilde çalışmaya bundan sonra devam edebilir durumdayım.”, ve B15, “Bu şekilde çalışma sistemine kolaylıkla alıştım. Bu şekilde uzun yıllar çalışabilirim.” şeklinde açık ve net cevaplar vermişlerdir.

Alt Tema 5: Çalışma Şartları

Bu alt tema ile ilişkilendirilen soru: “İşletmenizin (bankanızın) bu dönemde sizin için sağladığı imkanlar hakkında ne düşünüyorsunuz?” şeklindedir. Bu alt temayla bağlantılı cevapların analizi Tablo 6’da gösterilmiştir.

Tablo 6: İşletmenin Sağladığı İmkânlar

Sağlanan İmkânlar	Frekans	Yüzde
İşletmem beklentilerimi karşıladı.	7	%38
İşletmem beklentilerimi karşılamadı.	11	%62

Tablo 6'dan elde edilen bulgulara göre; araştırmaya katılan bankacıların önemli bölümü (%62) işletmesinden beklediği desteği alamadığını ifade etmiştir. Katılımcıların verdikleri cevaplar detaylı incelendiğinde iş performansını artıracak teknik imkânların hızlı ve kesintisiz şekilde sağlandığı ancak özlük hakları ile imkanları (*ücret ve yan menfaatler*) için işletmelerin aynı performansı gösteremediği tespit edilmiştir. Araştırmada katılan bankacıların üç farklı bankanın çalışanı olması nedeniyle bu soruya alınan cevapların maddi konulara odaklanması nedeniyle genel bir kanıya varmanın zor olduğu ve ortaya çıkan farklılıkların bankaların kendilerine has uygulamaları nedeniyle oluştuğu sonucuna varılmıştır. Çünkü bir banka kısa bir süre uzaktan çalışma tazminatı öderken, diğer bir banka daha az miktarda ama iletişim faturalarına destek olmak amacıyla sürekli olarak uzaktan çalışma ödeneği sistemi uygulamıştır.

5. Sonuç

Bu araştırma ile bankacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin (*bankaların*) salgın hastalık döneminde uygulamaya mecbur kaldıkları uzaktan çalışma sisteminin iş görünürlüğü (*bankacılar*) nezdinde nasıl algılandığı ve bankacıların duruma karşı nasıl tepkiler verdikleri üzerine ampirik sonuçlara ulaşmak hedeflenmektedir. Bu nedenle üç farklı özel bankanın çalışanlarından oluşan 18 kişilik katılımcı grubu ile nitel bir araştırma yapılmış ve katılımcılardan elde edilen veriler betimsel ve içerik analizleri ile incelenmiştir. Bu çalışmada elde edilen bulgulara göre katılımcıların uzaktan çalışma sistemine uygunluklarına, uzaktan çalışma ile iş motivasyonları arasındaki ilişkilere, bankacıları kariyer endişeleri ve hedeflerine, yeni sisteme adaptasyon süreçlerine ve çalışma şartları açısından beklentilerine dair bulgulara ulaşılmıştır. Elde edilen bulgulara göre; bankacılık mesleği genel itibariyle uzaktan çalışmaya uygun bir meslektir. Bu sonuç; Aydın Göktepe (2020)'nin bulguları ile uyumludur. Ancak sektör içinde uygunluk konusunda farklılıklar mevcuttur. Örneğin, yazılım/sistem geliştirme gibi geri hizmetlerde çalışan bankacılar için uzaktan çalışma sistemi yüksek düzeyde uygunken, müşteriler ile direkt temas kurarak hizmet satışına odaklanan ve buna göre ek gelir, prim, kariyer fırsatları kazanan bankacılar açısından zorluklar taşımaktadır. Bunun yanında; uzaktan/evden çalışma sisteminin çalışanları yöneticilerinden ve çalışma arkadaşlarından ayrı bırakmasının çalışma motivasyonu üzerinde çok net bir etkisi saptanmamıştır, ancak bankacılar nezdinde sosyalleşme ihtiyacının giderilememesi sosyal hayata dair bazı problemlere yol açmaktadır. Bu araştırmada elde edilen sonuçlar iş tatmini ve motivasyon konularında, Serinlikli (2021) ve Hallin (2020)'nin çalışmalarına göre farklılıklar içermektedir. Bankacılar için motivasyon düzeyi Hallin (2020)'nin tespitinden farklı olarak negatif yönlü değildir. Ayrıca Serinlikli (2021), kendi araştırmasında uzaktan çalışmanın örgütsel bağlılığa ve iş tatminine

olumsuz etkileri olduğuna vurgu yaparken, bu çalışmada bankacıların Covid-19 döneminde bankacılık mesleği icra ettikleri için kendilerini şanslı saydıkları ve bankacıların uzaktan çalışmak zorunda kalsalar dahi pandemi şartlarında işletmesine (*bankasına*) olan bağlılığının arttığı tespit edilmiştir. Bu araştırma sonucuna göre; bankacılar, uzaktan çalışma sistemine uyum konusunda zorluk çekmemektedirler ancak az da olsa sosyal ilişkilerin zayıflamış olmasından kaynaklanan endişeler taşıdıkları belirlenmiştir. Bu sonuç; Bilginoğlu (2020)'un araştırması ile uyumludur. Yine de bankacıların, imkanlar doğrultusunda bir süre daha benzer şekilde çalışabilecekleri ve bu noktada kariyerleri ile ilgili olarak kendileri açısından kritik bir durum görmedikleri sonucuna varılmıştır. Bununla birlikte bankacıların işletmelerinden gerekli desteği almak konusundaki beklentileri ya da taleplerinin, bankalar tarafından tam olarak karşılanmadığı tespit edilmiş, fakat bu durumun bankaların insan kaynakları yönetimine olan bakışlarındaki farklılıklardan kaynaklandığı sonucuna varılmıştır. Bu durumun, Şen ve Batı (2020)'nin araştırmalarında odaklandıkları ekonomik şartlardaki belirsizliklere bağlı olarak ortaya çıktığı değerlendirilmektedir.

Sonuç olarak, dönemin şartlarından hareketle uzaktan/evden çalışma sistemi, son iki yıllık periyotta bankacılık sektöründe çalışan iş görenlerin iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerine negatif yönlü bir etki yapmamaktadır. Ancak sürecin uzaması durumunda iş görenlerin özlük haklarına dönük talep ettikleri iyileştirmelerin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde etkili olacağı kanısına varılmıştır. Bu nedenle sektör gelecek dönemde daha uzun süre uzaktan/evden çalışmaya devam ederse, bir yıl kadar sonra benzer bir araştırmanın tekrarlanması ve elde edilen sonuçların karşılaştırılması, daha net sonuçlar almak açısından faydalı olacaktır. Ayrıca bundan sonra yapılacak araştırmalarda örnekleme kamu bankalarında çalışan bankacılar da katılırsa, özel bankalar ile kamu bankaları arasındaki uygulama farklarının ve yönetim tekniklerinin uzaktan çalışmaya etkileri daha iyi analiz edilebilecektir. Bu çalışmada bankacılar açısından cinsiyete bağlı farklılıklar ve yeni sistemin aile düzenine yaptığı etkiler derinlemesine analiz edilmemiştir. Bu sebeple, gelecekte yapılacak araştırmaların kadın ve erkek bankacıların farklılaşabilecek algıları üzerine odaklanarak özellikle aile düzenine, çocuk yetiştirmeye ve ev-iş dengesini kurmaya yönelik sorularla modellenmesi, uzaktan çalışma ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisine dair daha sağlam bulgulara ulaşmak açısından faydalı olacaktır.

Kaynakça

Akbaş, Tuna ve Türkmendağ, A. Z. (2020). Covid-19 Pandemi Döneminde Uzaktan Çalışma Uygulamaları ve Çalışma Motivasyonunu Etkileyen Faktörler, İşletme Araştırmaları Dergisi, 12(3), 3246- 3260.

Aydın Göktepe, E. (2020). Kriz Döneminde İş Sürdürülebilirliğine Yönelik Yönetim Uygulamaları; Covid-19 Pandemi Araştırması, Journal Of Social, Humanities And Administrative Sciences, 6(26), 630-638.

Altay, O. (2014), Finansal Sistem ve Bankalar, Ed.: O. Altay, C. Küçüközmen, M. Ural, E. Demireli, Banka İktisadi ve İşletmeciliği Ankara: Detay Yayıncılık. (ss.1-13).

- Arabacı, H. (2018). Türkiye’de Bankacılık Sektörünün Gelişimi (2000-2016), Meriç Uluslararası Sosyal ve Stratejik Araştırmalar Dergisi, 2(3), 25-42.
- Ayrancı, E. (2008). İş Ortamında Farklılıklar ve Farklılıkların Yönetimi, T.C. Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi, Yıl: 3, Sayı: 9, s. 67-79.
- Bilginoğlu, E. (2020). Covid-19 Pandemisi Sırasında Uzaktan Çalışmanın Artan Önemi: Bilinen Yanlışlar ve Doğruları, Çalışma ve Toplum Dergisi, 2012/2, 1099-1146.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2010). Bilimsel Araştırma Yöntemleri, 6. Basım, Ankara: Pegem Akademi.
- Creswell, J. W. (2016). 30 Essential Skills for the Qualitative Researcher. Thousand Oaks, Sage: CA.
- Çakan, S. (2020). Kariyer Planlaması ve Yönetimi, Ed.: Hasan Tutar, Bölüm 11, Kariyer Memnuniyeti, 261-275, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- De Carlo, M. (2019, May 06). Remote Work in 2019: Facts, Figures, Tips and Anecdotes. <https://getvoip.com/blog/2019/05/06/remote-work-in-2019-facts-figures-tips-and-anecdotes/> (Erişim Tarihi 23.07.2021)
- Demir, Nevzat (2007). Örgüt Kültürü ve İş Tatmini, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Eğilmez, M. (2020). 2020 ve Ötesi, <https://www.mahfiegilmez.com/2020/03/2020-ve-otesi.html> (Erişim Tarihi: 20.08.2021).
- Evren, G. (2007). Esnek Çalışma ve İstihdama Etkileri, 1. Baskı, Ankara: Seçkin Yayınları.
- Eurofound, International Labour Organization (2017). Working Anytime, Anywhere: The Effects on the World of Work.
- Felstead, A. & Henseke, G. (2017). Assessing The Growth of Remote Working and Its Consequences for Effort, Well-being and Work-life Balance, New Technology, Work and Employment, 32(3), 195-212.
- Hall, D. T., Schneider, B., & Nygren, H. T. (1970). Personal Factors in Organizational Identification. Administrative Science Quarterly, 15 (2), 176-190.
- Hallin, H. (2020). Home-Based Telework Dur, Ng The Covid-19 Pandemic, Master Program in Work Life Science.
- Gonçalvez, M. (2010). Portekiz’de Güvenceli Esneklik, MESS Sicil İş Hukuku Dergisi, Sayı:18, s. 232-244.
- Karadağ, E. (2010). Eğitim Bilimleri Doktora Tezlerinde Kullanılan Araştırma Modelleri: Nitelik Düzeyleri ve Analitik Hata Tipleri, 1. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 16(1): 49-71.

- Karakoyun, F. (2016). Home Ofis-Evden Çalışma- Yöntemi ve Vergi Hukukundaki Düzenlemeler, Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 12(29), 141-162.
- Kavi, E. ve Koçak, O. (2010). Bilgi Toplumunda Evden Çalışmanın Etik Boyutu. Sosyal Siyaset Konferansları, 59, 69-88.
- Kaya, M. ve Burtan Doğan, B. (2016). Esnek Çalışma Modeli: Ev Eksenli Çalışma. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 15(58), 1069-1099.
- Kaufman, E., Lovich, D., Bailey, A., Messenböck, R., Schuler, F. & Shroff, A. (2020). Remote Work Works—Where Do We Go from Here? <https://www.bcg.com/publications/2020/remote-work-works-so-where-do-we-go-from-here> (Erişim Tarihi 05.09.2021)
- Kurt, D. (1999). İşsizlik Sigortası, MESS Mercek Dergisi, Sayı: 15, s. 62-66.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). Commitment in the Workplace. Theory, Research and Application. Thousand Oaks, California: SEGA publications.
- Mustajab, D, Bauw, A, Irawan, A, Rasyid, A, Aldrin Akbar, M. & Amin Hamid, M. (2020). Covid-19 Pandemic: What Are The Challenges And Opportunities For E-Leadership? Fiscaeconomia, 4(2), 483-497.
- Nord, W. R. (1976). Concepts and controversy in organizational behavior. Pacific Palisades, CA: Goodyear.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. Journal of Applied Psychology, 71(3): 492-499.
- Özveri, M. (2020). Uzaktan Çalışma (Evden Çalışma) Yasaldır, 'Ama...', Evrensel Gazetesi, Ağustos 19.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, And Turnover Among Psychiatric Technicians. Journal of Applied Psychology, 59(5): 603-609.
- Sayan, H. (2020). Covid-19 Pandemisi Sürecinde Öğretim Elemanlarının Uzaktan Eğitime İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi, Bilişim Teknolojileri Online Dergisi, 11(42), 100-122.
- Schwab, D. P., & Cummings, L. L. (1970). Theories of performance and satisfaction: A review. Industrial Relations, 9(4), 408– 430.
- Serinikli, N. (2021). Covid 19 Salgın Süresince Örgütsel Değişim: Uzaktan/Evden Çalışma Modeli, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 31(1), 277-288.
- Streitfeld, D. (2020). The Long, Unhappy History of Working From Home, Newyork Times, January 29.

ÇAKAN, Uzaktan/Evden Çalışmanın İş Tatminine ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma: Bankacılık Sektörü Örneği - A Research on the Effects of Remote/Home Working on Job Satisfaction and Organizational Commitment: The Case of the Banking Sector / 227-244

Sullivan, A. (2020). Young People Finding Remote Working Much Harder Than Older Employees, IFA Magazine.

Şen, E. ve Batı, G, F. (2020). Covid-19 Pandemik Krizinin Yönetim ve Ekonomi Politik Üzerine Olası Etkileri, Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi, 4(2), 71-84.

Tarcan, E. (2011). Esnek İstihdamdaki Trend ve İşletmelerle Çalışanlar Üzerindeki Etkileri, <http://www.econturk.org/Turkiyeeconomisi/ye5.htm>, (Erişim Tarihi: 12.08.2021)

Upwork (2019). Third Annual “Future Workforce Report” Sheds Light on How Younger Generations are Reshaping the Future of Work, <https://www.upwork.com/press/2019/03/05/third-annual-future-workforce-report/> (Erişim Tarihi 01.08.2021)

Yu, S. (2010). How To Make Teleworking Work.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, 8. Tıpkı Basım, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Araştırma ve Yayın Etiği:

Bu çalışmada, araştırma ve yayın etiği kurallarına uyulduğu yazarlar tarafından taahhüt edilmektedir.

Research and Publication Ethics:

In this study, the rules of research and publication ethics were fully followed by authors.