



## İşgücü Piyasasında Pandemi Sonrası “Yeni Normal”: Hibrit Çalışma ve İş-Yaşam Dengesi


The Post-Pandemic "New Normal" in the Labor Market: Hybrid Work and Work-Life Balance

DOĞA BAŞAR SARIİPEK \*


GÖKÇE CEREV \*\*

EMİNE ELİF AYHAN \*\*\*


\* Assoc. Prof., Kocaeli University, Faculty of Political Sciences, Department of Labor Economics and Industrial Relations; 41100, İzmit/Kocaeli, Turkey, E-Mail: [sariipek@kocaeli.edu.tr](mailto:sariipek@kocaeli.edu.tr)

 <https://orcid.org/0000-0002-3525-5199>

\*\* Assoc. Prof., Kocaeli University, Faculty of Political Sciences, Department of Labor Economics and Industrial Relations; 41100, İzmit/Kocaeli, Turkey, E-Mail: [gokce.cerev@kocaeli.edu.tr](mailto:gokce.cerev@kocaeli.edu.tr)

 <https://orcid.org/0000-0001-9908-343X>

\*\*\* Phd Candidate, Kocaeli University, Faculty of Political Sciences, Department of Labor Economics and Industrial Relations; 41100, İzmit/Kocaeli, Turkey, E-Mail: [elifayhan93@gmail.com](mailto:elifayhan93@gmail.com)

 <https://orcid.org/0000-0001-6692-0633>

**Öz:** Covid-19 pandemisi işgücü piyasalarında esneklik temelli bir dizi değişikliğe yol açmıştır. Nitekim çalışma hayatının hızlı bir şekilde dijitalleştiği, geleneksel yerinde çalışmanın yerine tamamen uzaktan veya hibrit çalışma modellerinin getirilmesinin tartışıldığı bir dönemde, pandemi bu geçişi kimi işkolları için kolaylaştırmış ve hızlandırmıştır. Ancak her hızlı dönüşüm gibi bu geçiş de bazı sorunları beraberinde getirmiştir. Bunların başında da iş-yaşam dengesinin yeniden kurgulanması ihtiyacı gelmektedir. İş-yaşam dengesi geleneksel çalışma düzeninde bile tam olarak sağlanamamışken, iş yaşamıyla iş dışı yaşamın fiziki ve zamansal sınırlarının daha da bulanıklaştığı hibrit veya tamamen uzaktan çalışma düzeninde bu dengeyi sağlamak daha da güç bir hal almıştır. Üstelik pandeminin bir gün mutlaka tamamen sona ereceği kesinken, pandemi döneminde hızla yaygınlaşan “yeni normal” çalışma düzeninin pandemi öncesi döneme geri dönmesi düşük bir olasılıktır. Bu makale, hibrit ve uzaktan çalışmanın pandemi sonrası dönemde dijital tabanlı işler için daha popüler olacağını, ancak bunun “herkese uyan tek bir çözüm” olmayacağını savunmaktadır.

**Anahtar kelimeler:** Pandemi, Hibrit çalışma, İş-Yaşam dengesi, Uzaktan çalışma, Kadın çalışanlar

**Abstract:** The Covid-19 pandemic has led to a series of flexibility-based changes in labor markets. Indeed, at a time of rapid digitalization of working life, when the replacement of traditional on-site work with fully remote or hybrid working models is being discussed, the pandemic has facilitated and accelerated this transition for some business sectors. However, like any rapid transformation, this transition has also brought some problems. Foremost among these is the need to reconstruct the work-life balance. While the work-life balance has not been fully achieved even in the traditional working order, it has become even more difficult to achieve this balance in the hybrid or fully remote working order, where the physical and temporal boundaries of work life and non-work life are even more blurred.

Gönderim 15 Ekim 2022  
Kabul 24 Kasım 2022

Received 15 October 2022  
Accepted 24 November 2022

*Moreover, while it is certain that the pandemic will definitely end one day, it is unlikely that the "new normal" working pattern, which became widespread rapidly during the pandemic, will return to the pre-pandemic period. This paper argues that hybrid and remote working will become more popular for digital-based jobs in the post-pandemic era, but it will not be a "one-size-fits-all" solution.*

**Keywords:** *Pandemic, Hybrid work, Work-Life balance, Remote work, Female employees*

## Giriş

COVID-19 pandemisi, çalışma hayatına ilişkin uygulamalarda benzeri görülmemiş bazı değişikliklere yol açmıştır. Bu durumda COVID-19 pandemisinin işyerleri üzerinde dönüştürücü bir etkisi olduğu ve gelecekte de bu dönüştürücü etkisinin devam edeceği öngörülebilir. COVID-19 pandemisi, hem ekonomik hem de sosyal olarak küçük, orta ve büyük ölçekli tüm işyerlerini etkilemiştir. Bu kapsamda, küresel ekonomiyi derinden sarsan COVID-19 pandemisi nedeniyle dünyanın dört bir yanındaki insanlar ya işlerini kaybetmiş ya da çalışma saatleri azalmıştır. Ayrıca ekonomik ve sosyal kısıtlamalar ile zayıflayan satın alma gücü seviyesi, piyasanın her iki tarafı olan arz ve talebi de etkilemiştir. Bu nedenle işyerleri, çalışma biçimlerini yeniden gözden geçirmek, hatta değiştirmek zorunda kalmış ve çoğu insan ya geçici veya kalıcı olarak işlerinden ayrılmak durumunda kalmış ya da yaptıkları işleri evden yürütmeye başlamıştır. Bu bağlamda herhangi bir işin yapılabilmesi için gerekli olan koşullar, pandemi dönemindeki zorlu koşullarda ayakta kalabilmek üzere hızla değişikliklere uyum sağlamak zorunda kalmıştır. Kısa vadede iş stratejilerinde önemli değişiklikler yapmak zorunda kalan işyerleri, uzun vadede ise hedeflere ulaşmak için yeni koşullara uyum sağlamak ve kendilerini işgücü piyasasındaki "yeni normale" uyarlamak zorunda kalmışlardır.

Değişen ve dönüşen koşullara adapte olmak üzere hızlı ve işbirlikçi yanıtlar vermek post-pandemi döneminde, daha yüksek üretkenlik artışı sağlayacak ve çalışanlar için tercih edilebilir yeni kariyer yolları yaratacaktır. Post-pandemi dönemde işletmelerin ise işin nerede ve nasıl yapıldığını yeniden değerlendirerek ve tüm işlerden ziyade talep edilen görevlere odaklanarak çalışanları işe almaya, eğitmeye ve yeniden yerleştirmeye yönelik yeni yollar bulmaya odaklanacakları öngörülebilir. Politika yapıcılar dijital altyapıyı genişleterek, çalışan hareketliliğinin önündeki engelleri kaldırarak, iş geçişleriyle karşı karşıya kalan çalışanları yeni vasıf ve üstünlüklerle donatarak ve onları destekleyerek daha fazla işgücü piyasası esnekliği sağlamayı hedefleyebilir.

Bu çalışma, pandeminin bir gün sona erecek olmasına ve toplumsal yaşamın birçok alanının eski haline geri dönecek olmasına rağmen, işgücü piyasasında ve özellikle de çalışma biçimlerinde meydana gelen bazı değişimlerin kalıcı olma ihtimallerinin yüksek olduğunu savunmaktadır. Nitekim dijitalleşmenin tetiklediği hibrit veya tamamen uzaktan çalışma gibi uygulamalar, işletmelere sağladığı maliyet avantajları ve operasyonel kolaylıkları sebebiyle daha da yaygınlaşma potansiyeli barındırmaktadır. Halihazırda yaşanmakta olan bu geçiş süreci pandemi nedeniyle kendi yavaş ve sindirilebilir hızından ayrılmış ve çok daha kontrolsüz bir şekilde yaygınlaşmıştır. Bu hızlı geçiş süreci kaçınılmaz olarak iş-yaşam dengesinin sağlanmasındaki güçlükler başta olmak üzere bazı sorunları beraberinde getirmiştir. Bu arka plan ışığında, bu çalışmada öncelikle pandeminin işgücü pi-

yasasında yol açtığı değişimler ve sorunlar ele alınmış, ardından pandemi sonrası döneme ilişkin beklenti ve öngörüler değerlendirilmiş ve en son kısımda ise dijitalleşme ve hibrit çalışma ekseninde yaşanan iş-yaşam dengesini sağlama sorunu tartışılmıştır.

### **İşgücü Piyasasında COVID-19 Temelli Sorunlar ve Fırsatlar**

COVID-19 pandemisi ortaya çıktığı ilk günden bu yana tüm ekonomiler üzerinde hızlı ve yıkıcı etkiler yapmıştır. Birçok alandaki ekonomik aktiviteleri neredeyse durma noktasına getiren bu benzeri görülmemiş pandeminin en olumsuz etkileri özellikle işgücü piyasası faaliyetleri üzerinde hissedilmiştir. En görünür etkilerden biri, birçok ülkede işsizlik düzeyinde çok hızlı ve ani artışlara yol açmasıdır. Nitekim bebek ve çocuk bakım hizmetlerinin veya kurumlarının kapanması nedeniyle birçok ülkede çocuklu ebeveynler işgücünden ayrılmak zorunda kalmıştır. Benzer şekilde, yüksek risk grubundaki yaşlı çalışanlar virüse yakalanma ve yakalandığında da sağlığına yeniden kavuşma riskleri yüksek olduğundan çalışma hayatından uzaklaşmak durumunda kalmıştır. Ekonominin genel olarak daralması ve talep düşüşleri gibi nedenlerle çalışan eksiltme yoluna giden işverenler, öncelikli olarak azınlıklar veya göçmenler gibi nispeten daha dezavantajlı grupları işten çıkarmıştır. Tüm bu gelişmeler, hemen her toplumda ciddi bir sosyal güvenlik ve sosyal korunma açığına yol açmış ve hükümetlerin zaten kısıtlı olan sosyal harcama bütçelerine yeni yükler bindirmiştir.

Geçmiş ekonomik krizlere bakıldığında, istihdamdaki gerilemenin genellikle çalışan kişi başına çalışılan toplam sürenin artmasıyla dengelendiği veya en azından hafifletildiği görülmektedir. Ancak Covid-19 pandemisi döneminde bu dengeleme mekanizması tam anlamıyla gerçekleşmemiş ve çalışan kişi başına toplam çalışma saati kayda değer bir artış göstermemiştir. Bunun temel nedeni, pandemi döneminde kaybedilen iş sayısının mevcut işlerdeki fazla çalışma sürelerinin çok üzerinde seyretmesidir.<sup>1</sup> Ayrıca, milyonlarca çalışan ya belirsiz süreli olarak izne ayrılmış ya işini kaybetmiş ya da işyerleri kapanarak hızla evden çalışmaya uyum sağlamak zorunda kalmıştır. Bütün bu olumsuzluklar, hem çalışanları hem de sosyal güvenlik sistemlerini hazırlıksız yakalamış ve rutin çalışma düzeninde dönüşümler meydana gelmiştir.

Bu dönüşümler dünyanın dört bir yanında ve çok kısa bir sürede ekonomik, sosyal ve insani bir krize dönüşmüştür. Bu kapsamda, Covid-19 pandemisinin özellikle orta ve uzun vadede neden olduğu sorunlar ve fırsatlar üzerine yapılan uluslararası değerlendirmeler, kalkınma ve sürdürülebilirliğin geçmiş, şimdiki ve gelecekteki yörüngeleri hakkında dört temel olasılığı gündeme getirmiştir. Bunlardan ilki, ekonomilerin ve toplumların pandemiden daha önce de var olan çeşitli sorunlarını pandeminin daha da derinleştirdiği iddiasına dayanmaktadır.<sup>2</sup> Ülkeler içinde ve arasında artan eşitsizlik, milyonlarca insan için çok boyutlu yoksulluk koşulları ve modern üretim ve tüketim kalıplarının sürdürülemezliği, devlet kurumlarının kapasitesinin körelmesiyle birleşmiştir.<sup>3</sup> Bu durumun en somut yansıması, geleneksel anlamda çalışamaz duruma gelen bireylerin sosyal güvencele-

<sup>1</sup> Ramon Gomez-Salvador ve Michel Soudan, *The US Labour Market After the COVID-19 Recession*, European Central Bank (ECB), 2022, ss.7-8.

<sup>2</sup> Marc Fleurbaey, *We are All in this Together? More than You Think*, New York (NY): United Nations, 2020.

<sup>3</sup> Daron Acemoglu, *Unknowns, Challenges and Opportunities in the Time of Covid-19*, MIT - Massachusetts Institute of Technology, 2020.

rinin sağlanmasında karşılaşılan güçlüklerdir. Nitekim “çalışma karşılığında sosyal koruma” şeklindeki klasik karşılıklılık ilkesi, pandeminin tetiklediği koşullarda kolay uygulanamaz hale gelmiştir.

İkinci olarak, Covid-19’un yıkıcı etkilerinden tüm ekonomiler ve kesimler olumsuz etkilenmekle birlikte, bu etkiler toplumsal sınıflar, coğrafi alanlar, sosyal gruplar ve ülkeler arasında homojen dağılmamıştır.<sup>4</sup> Halihazırda risk altında olan, en savunmasız sosyal gruplar ve ekonomiler, Covid-19’un etkilerini daha derinden hissetmiştir.

Üçüncüsü, pandeminin dünya çapında neden olduğu yüksek insani maliyetlerin, hükümetleri ekonomik ve sosyal sistemlerde köklü değişiklikler yapmaya teşvik etmekte olduğu iddiasıdır.<sup>5</sup> Mevcut olağanüstü hâl, sosyal dayanıklılığı ve çevre bilincini karar alma süreçlerinin merkezine yerleştirme ve üretim dinamikleri, refah ve sürdürülebilirlik arasındaki bağlantı konusundaki paradigmayı yeniden tanımlama fırsatı sunmaktadır. Bu görüş, pandemiye ve neden olduğu yıkımları kaçınılmaz olarak görüp, sistemi revize etmek üzere sonuçlarını fırsata çevirmeyi savunan, nispeten iyimser bir görüşü temsil etmektedir.

Son olarak, pandemi hükümetlerin ne için var olduklarını yeniden düşünmeyi ve asli sorumluluklarının yeniden hatırlanmasını<sup>6</sup> sağlamış ve bu anlamda, hükümet müdahalelerini kamu çıkarına hizmet edecek şekilde yeniden yapılandırmak için yeni ve farklı bir fırsat sunmuştur. Bu bağlamda, hükümetler krizin büyüklüğünü veya virüsün yayılmasını kontrol altına almayı amaçlayan mali, parasal ve finansal önlemler yoluyla tüm insanları, haneleri ve işletmeleri ayakta tutmak, sağlık sistemlerini güçlendirmek, piyasada güveni ve talebi artırmak için daha fazla sorumluluk üstlenmişlerdir.<sup>7</sup> Bu gelişme, özellikle refah devletinin krize girdiği ve hatta kimi çevrelerce miadını doldurduğu iddialarının yüksek sesle dile getirildiği bir dönemde, yeni bir çıkış yolu sunması bakımından önemlidir.

Pandemi sürecinde çalışma hayatında ortaya çıkması muhtemel bir diğer fırsat alanı da sendikalarla ilgilidir. Covid-19 pandemisi insana yakışır iş bağlamındaki eksikliklerin birbirinden farklı pek çok boyutunu gün yüzüne çıkarmıştır. Bu durum, çalışanları kurumsal bir güvence arayışına yöneltme ve sendikalara yaklaşırma potansiyeli barındırmaktadır. Bu sürecin ve taşıdığı potansiyelin farkına erken varan sendikalar, çalışanlara ve ailelerine yasal tavsiyelerde bulunmaya, acil durum fonlarının oluşturulmasına destek olmaya, bilinçlendirme programları düzenlemeye ve Covid-19’un iş kazası olarak tanınmasını sağlamaya yönelik kampanyalar başlatmıştır. Özellikle sendikal temellerin ve çoğulculuğun güçlü olduğu toplumlarda Covid-19 kriziyle mücadelede sosyal diyalog, ikili/üçlü konseyler gibi korporatist uygulamalar etkili müdahale mekanizmaları haline gelmiştir. Bu mekanizmaların en önemli gündem maddeleri sosyal koruma, istihdam güvencesi, iş sağlığı ve güvenliği ile mali önlemler gibi doğrudan çalışanları ve

<sup>4</sup> Joseph E. Stiglitz, "World Leaders must Unite in Tackling COVID-19", World Economic Forum and Project Syndicate, 2020.

<sup>5</sup> Mariana Mazzucato, "The Covid-19 Crisis is a Chance to Do Capitalism Differently", *The Guardian*, 18 (2020).

<sup>6</sup> Mazzucato, "The Covid-19 Crisis".

<sup>7</sup> UN, *Shared Responsibility, Global Solidarity: Responding to the Socioeconomic Impacts of COVID-19*, United Nations Sustainable Development Group, 2020.

ailelerini ilgilendiren konulardır.<sup>8</sup>

Kısacası, Covid-19 pandemisi işgücü piyasaları üzerinde kısa ve orta vadede farklı etkiler yapmıştır. Kısa dönemdeki etkileri genellikle olumsuz ve yıkıcıdır ve genellikle işsizliğin artmasına ve genel talep düzeyinin ve dolayısıyla üretimin gerilemesine yol açmıştır. Orta ve uzun vadede ise bazı fırsat potansiyelleri barındırdığı ileri sürülmektedir. Bunlar arasında refah devleti krizini aşmada temel gelir gibi vatandaşlık temelli bazı pilot adımların atılması, buna paralel olarak çalışma temelli sosyal koruma sistemlerinin yerini yavaş yavaş vatandaşlık temelli uygulamaların alması ve başta sendikalar olmak üzere toplumlardaki kurumsallaşmanın ve örgütlü mücadele kültürünün yaygınlaşması yer almaktadır.

Ancak söz konusu potansiyelleri hayata geçirebilmek için hükümetlerin bazı düzenleyici ve düzeltici müdahalelerde bulunması gereklidir. İş arama yardımları, eğitim programları, ücret sübvansiyonları veya kamu istihdam programları gibi faaliyetleri içeren aktif işgücü piyasası politikaları, işini bu süreçte kaybetmiş olan bireyleri tekrar istihdama döndürmek için tasarlanmış politikalar arasındadır.

Bununla birlikte, COVID-19 krizi, aktif işgücü piyasası politikalarının yeterliliğini önceki durgunluklardan farklı kılabilecek belirli özelliklere de sahiptir. Örneğin pandeminin erken döneminde alınan kapanma tedbirleri nedeniyle birçok kurs ve program planlandığı gibi devam edememiş ve yeni kurslar başlayamamıştır. Bunun anlamı, COVID-19 krizinin diğer durgunluk ve kriz dönemlerinden farklı olarak, aktif işgücü piyasası politikalarının uygulanmasını kısıtlayıcı etkilerinin olduğudur. Üstelik aktif politikaların istenildiği düzeyde uygulanmadığı bir dönemde mecburen işletmeler için geçici destek önlemleri ile savunmasız veya pandemiden özellikle etkilenen alt gruplara yönelik doğrudan gelir desteği gibi pasif politikalara ağırlık verilmiş ve bu da ülkelerin ciddi bütçe sorunları yaşamasına yol açmıştır.<sup>9</sup>

### Post-Pandemi Dönemi; Beklentiler ve Tahminler

Covid-19 pandemisinin ekonomiler üzerindeki etkisine ilişkin farklı açılardan çalışmalar yürütülmekte ve raporlar yayınlanmaktadır. Üstelik bu raporlar ve değerlendirmeler yeni gelişmeler neticesinde sürekli olarak güncellenmektedir. Bu raporlarda genel olarak pandemi sürecinde ve sonrasında toplumların sosyoekonomik açıdan daha önce görülmemiş bir dönüşüm yaşayacağı beklentisi öne çıkmaktadır. Dolayısıyla Covid-19 pandemisinin ekonomi ve sosyal yapı ile olan bağlantısı düşünüldüğünde, çalışma hayatının da bu dönüşümden etkileneceği açıktır. Bu dönüşümün özellikle sonuçlarına yönelik kesin çıkarımlar yapabilmek mümkün olmadığı için bazı öngörülerde bulunulabilir. Bu öngörüler temel olarak “çalışma hayatı aynı kalır ve çalışma hayatı dönüşüm geçirir” şeklinde ikiye ayrılabilir.<sup>10</sup>

<sup>8</sup> ILO, "Trade Unions in Transition: What will be Their Role in the Future of Work?", *ILO, InfoStories*, 2021, erişim 10 Ekim 2022, <https://www.ilo.org/infostories/en-GB/Stories/Labour-Relations/trade-unions#introduction>.

<sup>9</sup> Werner Eichhorst vd., *Policy Sequences during and after COVID-19: A Review of Labour Market Policy Patterns*, Bonn, Germany: IZA Policy Paper No. 186, 2022; Ulf Rinne vd., *Promoting Youth Employment during COVID-19: A Review of Policy Responses*, Geneva: ILO, 2022.

<sup>10</sup> Umut Omay, "Covid-19 Salgını Sonrası Çalışma Hayatı: Güncel Sorunlar, Öngörüler ve Öneriler", *Covid-19 Pandemisinin Ekonomik, Toplumsal ve Siyasal Etkileri*, haz., Dilek Demirbaş, Veysel Bozkurt ve Sayım Yorgun, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınevi, 2020, s.159.

Çalışma hayatı COVID-19 pandemisinin öncesinde de dönüşüm geçirmiş ve esnekleşme, kuralsızlaşma, geçicilik, yarı zamanlı çalışma ve uzaktan çalışma gibi geleneksel olmayan istihdam ilişkileri sık sık gündeme gelmiştir. Bu kapsamda, örneğin pandemi öncesinde genellikle istisnai sektörlerde ve hallerde geçerli olan evden çalışmanın, pandemi ile birlikte iş sözleşmelerinde kendine giderek daha fazla yer bulduğu ve yaygınlaşmaya başladığı söylenebilir. Bunda kuşkusuz, evden çalışmanın maliyetlerde bir azalma anlamına geldiğini fark eden işverenlerin, çalışanlardan bu yönde talepte bulunmaya başlamasının etkisi büyüktür. Bu nedenle, pandemi öncesinde istisnai şekilde uygulanan bazı çalışma biçimleri pandemi ile birlikte hemen her sektöre uyarlanmaya başlamış ve bunların post-pandemi döneminde daha da yaygın hale geleceği beklentisi oluşmuştur. Bunun anlamı, post-pandemi çalışma düzeninin daha önceki dönemlerin istisnai uygulamalarının yaygınlaştığı “yeni normal” bir durum oluşturacağını ileri sürülebilmesidir.

Bu iddiayı doğrulayan bir görüş Lund vd. tarafından ortaya atılmıştır. Buna göre, Covid-19 pandemisi yayılım hızı azaldıktan sonra bile farklı ölçekte devam edilecek ve çalışma biçimlerini yeniden şekillendirecek, böylece çalışma hayatında bir dönüşüm gerçekleştirecek üç eğilimi harekete geçirmiştir. Bunlardan ilki, uzaktan çalışma sisteminin varlığını koruyarak post-pandemi döneminde de devam edeceği iddiasına dayanmaktadır. Bu kapsamda yapılan öngörülere göre, gelişmiş ekonomilerde çalışanların yüzde 20 ila 25'i ile gelişmekte olan ekonomilerde yaklaşık yüzde 10'u, çoğunlukla bilgisayar tabanlı ofis çalışma alanında haftada üç ila beş gün evden çalışmaya devam edecektir. Bu oranlar pandemi öncesindeki dönemin dört ila beş katıdır.<sup>11</sup> Ancak bu uzaktan çalışma eğiliminin işletmeler için belli maliyet avantajları taşımakla birlikte, toplu taşıma, restoran ve perakende satış talebini azaltma gibi bazı negatif dışsallıkları da beraberinde getireceği ileri sürülmektedir.

İkinci olarak, pandemiyle birlikte gittikçe artan e-ticaret hacmindeki büyümenin, post-pandemi döneminde de devam etmesi muhtemeldir. Bu eğilim, bir taraftan seyahat ve eğlence sektöründeki işleri kesintiye uğratma ve fiziksel mağaza ve restoranlarda düşük ücretli işlerin azalmasını hızlandırma potansiyeline sahipken, diğer taraftan da taşımacılık, dağıtım ve teslimat işlerine yönelik talebin artmasını sağlayabilir.

Son olarak, işyerleri COVID-19'un sebep olduğu aksaklıklarla başa çıkmak için otomasyon ve yapay zeka gibi teknolojik gelişmelere daha fazla başvurmaya başlamıştır. Başlangıçta belli konularla ve alanlarla sınırlı olan bu teknolojilerin, ileriki yıllarda farklı alanlardaki kullanımı artacak ve örneğin üretim tesislerinde ve depolarda daha fazla robotlaşma gerçekleşecektir.

Öte yandan, post-pandemi dönemine ilişkin keskin ve katı kabul edilebilecek görüşlerden biri, pandeminin çalışma hayatında yol açtığı dönüşüm nedeniyle geleneksel çalışma biçimlerinin tamamen ortadan kalkacağı iddiasına dayanmaktadır. Bu durumda yeni çalışma biçimlerinin esneklik, güvencesizlik ve geçicilik temelinde çalışma hayatına hızlı bir şekilde yayılması ve çalışma hayatındaki yeni normal haline gelmesi mümkün olabilir. Böyle bir durum, çalışanların vasıflarının, becerilerinin ve tecrübelerinin hızlıca değersizleşmesi veya tekrar düzenlen-

<sup>11</sup> Susan Lund vd., *The Future of Work After COVID-19*, McKinsey Global Institute, 2021, s.vi.

mesi ve işgücü piyasasında mevcut bulunan çalışanların bu dönüşüme adapte olamamaları sonucunda yaygın bir vasıfsızlaşma sorununun ortaya çıkması gibi sorunlara yol açabilir. Bunun neticesinde ise işgücü piyasasının yapısal bir dönüşüme girmesi kaçınılmaz olacaktır. Böyle bir durum Koronataria (Coronataria: Corona + Proletariat) gibi yeni kavramların doğmasına sebebiyet verecektir.<sup>12</sup>

Covid-19 döneminde, çeşitli sektörlerde neredeyse tüm işgücünün izne çıkarılması, işten çıkarılması veya uzaktan çalışmaya gönderilmesi, önceki dönemlere kıyasla özellikle yüksek bir öğrenim görmemiş çalışanlar, kadınlar, göçmenler ve gençler gibi dezavantajlı grupların daha çok karşılaştığı durumlardır. Bununla birlikte, çalışma şartlarının geleneksel olmayan bir hâl alması nedeniyle bireyler, işgücü piyasasına yeniden girmek konusunda isteksizleşmiş ve işgücü kıtlığı meydana gelmiştir. Bu kapsamda, birçok ülke işletmelerin küresel ölçekteki talebi karşılama kapasitesini zorlayan daha geniş bir arz yetersizliği bağlamında, toparlanmanın ilk aşamalarından beri işgücü sıkıntısıyla karşı karşıya kalmıştır.<sup>13</sup> Bu gelişme, pandeminin çok fazla bahsedilmeyen kalıcı olumsuz etkilerinden birini teşkil etmektedir.

Teknolojinin geldiği nokta, merkezi olmayan ve uzaktan işbirliğini desteklediğinden, COVID-19 pandemisi, bir anlamda yaygın ofis kültürü anlayışını rafa kaldırmış ve uzaktan çalışma yeni gerçeklik haline gelmiştir. Yine de işletmelerin, çalışanlarının bir kısmını ofislerine geri çağıracağı, fakat ekonomik teşviklerin ve maliyet hesaplamalarının adem-i merkezilikliği ve uzaktan çalışmayı teşvik etmeye devam edeceği öngörülebilir.<sup>14</sup> Bununla birlikte, pandemi nedeniyle dünya üzerindeki binlerce çalışanın iş ve meslek değiştirmek zorunda kalabileceği tahmininde bulunmak da mümkündür. İş veya mesleğini değiştirmek zorunda kalan çalışanların ise bilgi ve yetenek kapasitelerini karşılamayacak işlerde istihdam edilmesi, yani eksik istihdama maruz kalması muhtemeldir.

### **Pandemi Gölgesinde Hızlandırılmış Dijital Dönüşüm ve Hibrit Çalışma**

Dördüncü Sanayi Devrimi, işlerin robotlar ve algoritmalar tarafından ikame edilmesi konusunda daha önce görülmemiş bir potansiyel yaratmıştır. Geçmişte fiziksel emek ve rutin faaliyetler makineler ve bilgisayarlar tarafından ikame edilirken, şimdi ilk kez dijitalleşme sayesinde insan zekasının yerine makinelerin ikame edilmesi mümkün görünmektedir. Bu süreç, 1960'lardan bu yana gözlemlediğimiz otomasyon sürecinden daha dramatik bir dönüşüme işaret etmektedir. İlk ortaya çıktığı haliyle otomasyon, programlamanın bilgisayarların iyi tanımlanmış rutin görevleri yerine getirmesi olarak tanımlanırken<sup>15</sup>, dijital dönüşüm bilgisayarların, robotların ve algoritmaların büyük verilerle birlikte finansal ürünlerin ticareti, tıbbi muayene ve teşhis, trafik ve ulaşım sistemleri optimizasyonu gibi birçok alanda giderek daha karmaşık ve yaratıcı zihinsel görevlerle başa çıkmasına olanak tanıyacak bir dönüşüme işaret etmektedir.

Yeni dijital teknolojilerin işgücü piyasası üzerinde geniş kapsamlı etkileri olabilir.

<sup>12</sup> Omay, "Covid-19 Salgını Sonrası", s.166.

<sup>13</sup> Causa Orsetta vd., *The Post-COVID-19 Rise in Labour Shortages*, OECD Economics Department Working Papers No. 1721, 2022, s.5.

<sup>14</sup> Kolja A. Rafferty, "How A Post-Covid 19 Workplace Scenario Looks Like", 23 Haziran 2020, erişim 10 Ekim 2022, <https://blogs.insead.edu/idpn-globalclub/how-a-post-covid-19-workplace-scenario-looks-like/>.

<sup>15</sup> Krishna V. Ramaswamy, "Technological Change, Automation and Employment: A Short Review of Theory and Evidence", *International Review of Business and Economics*, 2/2 (2018).

Dijital dönüşümün işleri ikame edebileceğine dair iddialar, akademik tartışmalarda olduğu kadar kamuoyunda da önemli bir endişe kaynağıdır. Bu tür korkular yeni değildir ve John Maynard Keynes'in teknolojik işsizlik yaklaşımına kadar uzanmaktadır. Ancak yeni dijital teknolojilerin işleri ikame mi ettiği yoksa daha fazla ve yeni işler mi yarattığı konusu tartışmalıdır. Brynjolfsson ve McAfee'nin çalışması, dijital teknolojilerdeki hızlı ilerlemelerin iş kayıplarına yol açabileceğini belirtmektedir.<sup>16</sup> Acemoğlu ve Restrepo 1990 ve 2007 yılları arasında endüstriyel robotların ABD işgücü piyasası üzerindeki etkilerini analiz etmiş ve ücretlerde ve istihdamda bir gerileme tespit etmiştir.<sup>17</sup> Dauth vd. benzer bir çalışmada artan endüstriyel robotların Almanya'daki bireysel imalat işçilerinin kariyerleri üzerindeki etkilerini analiz etmiş ve robotların toplam istihdam üzerinde bir etkisi olmadığını, ancak imalat istihdamı üzerinde olumsuz etkileri olduğunu bulmuşlardır.<sup>18</sup> Buna göre, ilave bir robot ortalama iki imalat işinin azalmasına yol açarken, bu kayıplar hizmet sektöründeki ilave işlerle telafi edilmektedir.

Covid-19 pandemisi tam da bu tartışmaların hararetlendiği bir döneme denk gelmiştir. İşletmelerin fiziki sınırları mecburen bulanıklaşmış, çalışma saatleri konusundaki katı kurallar ister istemez esnekleşmiş ve aile yaşamıyla iş yaşamı iç içe geçmiştir. Bu noktada asıl tartışılması gereken konu, pandemi sonrasında da bu sınırları belirsiz durumun değişip değişmeyeceğidir.

Bu konudaki hakim bir görüşe göre, pandemi sonrası dönemde işletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmesi için işgücü piyasalarının değişime uğraması kaçınılmazdır ve teknolojinin benimsenmesi işgücü piyasasındaki en görünür değişimdir. Aslında pandemi ortaya çıkmadan önce de dijital teknoloji, özellikle belli sektörlerde ve sermaye gruplarında yoğun biçimde kullanılmaya başlamış olsa da pandemi sırasında bu dijitalleşmeye geçiş süreci daha da hızlanmıştır.<sup>19</sup> Dolayısıyla pandemi, daha dijital bir topluma geçişi tetiklemiştir. Bu nedenle, pandemi belli sektörlerden başlayarak genele yayılmakta olan dijitalleşmenin tabana çok daha hızlı yayılmasında asıl etkili unsur olmuş ve dijital dönüşüm, her ölçekten sektördeki işletmeler için hayatta kalmada bir zorunluluk haline gelmiştir. Bunun anlamı, gelecekte çalışmak için yeterli dijital altyapının olmazsa olmaz bir şart haline gelmiş olmasıdır.<sup>20</sup> Dolayısıyla çalışma hayatı, bizzat kendi içindeki değişimlere paralel olarak yeni bir yöne doğru ilerlemekte ve birçok çalışma türünün akıbeti doğrudan dijital ve teknolojik gelişmelere ayak uydurup uyduramamaya bağlı

<sup>16</sup> Erik Brynjolfsson ve Andrew McAfee, *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*, New York: WW Norton & Company, 2014.

<sup>17</sup> Daron Acemoğlu ve Pascual Restrepo, *Robots and Jobs: Evidence from US Labor Markets*, Cambridge: NBER Working Paper Series No. 23285, 2017.

<sup>18</sup> Wolfgang Dauth vd., *German Robots- the Impact of Industrial Robots on Workers*, Nuremberg: IAB-Discussion Paper No. 30, 2017.

<sup>19</sup> Chris Forman ve Nicolas van Zeebroeck, "Digital Technology Adoption and Knowledge Flows within Firms: Can the Internet Overcome Geographic and Technological Distance?", *Research Policy*, 48/8 (2019); Donna Murdoch ve Rachel Fichter, "From Doing Digital to Being Digital: Exploring Workplace Adoption of Technology in the Age of Digital Disruption", *International Journal of Adult Vocational Education and Technology (IJAVET)* 8/4 (2017); Deedra Vargo vd., "Digital Technology Use during COVID-19 Pandemic: A Rapid Review", *Human Behavior and Emerging Technologies*, 3/1 (2021):13-24.

<sup>20</sup> Sridhar Gadhi, "How Digital Infrastructure Can Help Us through the COVID-19 Crisis", *World Economic Forum*, 2020, erişim 15 Ekim 2022, <https://www.weforum.org/agenda/2020/04/digital-infrastructure-public-health-crisis-covid-19/>; Samia Melhem, Maryam Lawal, ve Sajitha Bashir, "Enhancing Digital Capabilities in A Post-COVID-19 World", *World Bank*, 12 Haziran 2020, erişim 11 Ekim 2022, <https://blogs.worldbank.org/digital-development/enhancing-digital-capabilities-postcovid-19-world>.



hale gelmektedir.

Dijital dönüşümün hızlanmasının yanı sıra, pandemi sonrası dünyada iş dünyasının hibrit çalışmaya doğru hızlı bir değişim geçireceği ve hibrit çalışmanın bir dereceye kadar işyerinde "yeni normal" olacağı tahmin edilmektedir.<sup>21</sup> Bu durum özellikle işgücünün yüksek eğitilmiş ve iyi maaşlı kesimi için muhtemeldir. Uzaktan çalışmayı benimseme potansiyeli, büyük ölçüde bir işin, çalışanların işi yapmak için fiziksel olarak yerinde bulunmasını gerektirmeyen görevlere ve faaliyetlere sahip olup olmadığına bağlıdır. Tarım işleri, restoran ve otel hizmetleri gibi yüz yüze katılım gerektiren meslekler uzaktan çalışma düzenine adapte olması nispeten zor iş gruplarıdır.<sup>22</sup> Başka bir deyişle, "yeni normal" çalışma uygulamalarının benimsenmesi işin doğasına bağlı olacaktır, çünkü tüm görevlerin uzaktan gerçekleştirilmesi mümkün değildir.

Pandemi sürecinde, uzaktan çalışmanın sınırlamaları ve faydaları daha görünür hale gelmiş ve bu da bize geleceğin bir parçası olacağına inanmamız için geçerli nedenler vermiştir. Hibrit veya tamamen uzaktan çalışanlar daha fazla esnekliğe sahip olabilmekte ve çalışma saatlerini kişisel ve ailevi ihtiyaçlarına göre ayarlayabilmektedir. Birçok kısıtlama kaldırıldığı için bazı insanlar işyerine geri dönerken, hibrit çalışma, uzaktan çalışma, esnek işyeri/çalışma süresi ve eve yakın çalışma gibi pandemi kaynaklı bazı uygulamalar devam etmektedir. Dünyanın dört bir yanındaki işletmeler, özellikle beyaz yakalı işler olmak üzere, büyük olasılıkla bu çalışma türlerini uygulamaya devam edecektir. Aralarında BP petrol şirketi gibi küresel şirketlerin de bulunduğu birçok işletme, çalışanların haftada 2 gün ofis dışında çalışma yapmasını sağlayacak yeni bir hibrit model uygulamaya karar vermiştir.<sup>23</sup> Bir başka örnek de İngiltere'de beyaz yakalı çalışanların istedikleri yerden çalışabilmelerine olanak tanıyan ve onlara hayatları üzerinde daha fazla kontrol imkanı veren yasal düzenlemedir.<sup>24</sup> Amazon, Apple, Google, Facebook, British Airways, Microsoft ve Siemens AG gibi dünyanın en tanınmış firmalarından bazıları, pandemi sonrası dönemde uzaktan çalışmayı sürdürme eğilimindedir.<sup>25</sup> Yukarıda bahsedilen tüm örnekler manuel olmayan işleri içermektedir ve bu şirketlerin pandemi sonrası dönemde uzaktan çalışmayı benimsemeye istekli olmaları çok muhtemel görünmektedir.

## "Yeni Normal" Çalışma Düzeninde İş-Yaşam Dengesi

<sup>21</sup> Christine Ro, "Companies are Looking to the Post-Covid Future. For Many, The Vision is A Model that Combines Remote Work and Office Time", *BBC Worklife*, 31 Ağustos 2020, erişim 2 Ekim 2022, <https://www.bbc.com/worklife/article/20200824-whythe-future-of-work-might-be-hybrid>.

<sup>22</sup> Jonathan Dingel ve Brent Neiman, "How Many Jobs Can Be Done at Home?", *Journal of Public Economics*, 189 (2020).

<sup>23</sup> Jillian Ambrose, "BP to Tell 25,000 Office Staff to Work From Home Two Days A Week", *The Guardian*, 2021, erişim 2 Ekim 2022, <https://www.theguardian.com/business/2021/mar/08/bp-to-tell-25000-office-staff-to-work-from-home-two-days-a-week>.

<sup>24</sup> BBC News, "Nationwide Tells 13,000 Staff to 'Work Anywhere'", *BBC*, 25 Mart 2021, erişim 28 Ekim 2022, <https://www.bbc.com/news/business-56510574>.

<sup>25</sup> BBC News, "Microsoft Makes Remote Work Option Permanent", *BBC*, 9 Ekim 2020, erişim 29 Eylül 2022, <https://www.bbc.com/news/business-54482245>; Avery Hartmans, "Google Just Delayed Its Office Reopening until September 2021. Here's How Other Major Silicon Valley Companies are Thinking about the Future of Work", 15 Aralık 2020, erişim 15 Eylül 2022, <https://www.businessinsider.com/siliconvalley-future-of-work-port-coronavirus-apple-amazon-facebook-2020-10?r=US&IR=T.>; Siemens AG., "Siemens to Establish Mobile Working as Core Component of the 'New Normal'", 16 Temmuz 2020, erişim 10 Ekim 2022, <https://press.siemens.com/global/en/pressrelease/siemens-establish-mobile-working-core-component-new-normal..>

Pandemi ile birlikte normalleşen ve daha da yaygınlaşan uzaktan çalışma, iş yaşamıyla iş dışı yaşam arasındaki sınırları belirsizleştirmiştir. Bu yeni çalışma düzeninde yöneticiler ve insan kaynakları birimleri, kurumsal stratejilerin yanı sıra insan kaynağı politikalarındaki değişikliklere de uyum sağlamak zorunda kalmaktadır.

Kirchmeyer<sup>26</sup> iş-yaşam dengesini, *enerji, zaman ve bağlılık gibi çeşitli kaynaklar gerektiren ve bu kaynakların tüm alanlara yayıldığı yaşamın farklı yönlerinde tatmin edici deneyimlerin elde edilmesi* olarak tanımlamıştır. Başka bir tanımlamaya göre ise iş-yaşam dengesi, *bir çalışanın hem iş hem de yaşam rolünü, bir alanın rollerinin diğerini olumsuz etkilemeyecek şekilde başarıyla yerine getirmeye yönelik çabasıdır.*<sup>27</sup> İş-yaşam dengesi çoğu zaman benzer bir terim olan iş-aile dengesi ile karıştırılmaktadır. Ancak iş-yaşam dengesi, iş-aile dengesinden çok daha geniş bir kavram olup, bireyin üstlendiği toplumsal, ekonomik, sosyal, kültürel, dini ve boş zaman rolleri gibi diğer rolleri de içermektedir.

İş-yaşam dengesi kavramı, çalışanların nerede, ne zaman ve ne şekilde çalışacaklarına karar verme kapasitelerini belirleyen çalışma esnekliği ile doğrudan ilişkilidir ve hatta buna göre şekillenir. Bu doğrultuda, çalışanların ve özellikle de çalışan kadınların karşılaştığı çoklu roller, talepler ve zorluklar sıklıkla rol çatışmasına yol açmaktadır.<sup>28</sup> İlgili yazında ikinci ve üçüncü vardiya kavramsallaştırmalarıyla açıklanmaya çalışılan bu olgu, bir taraftan iş yaşamıyla iş dışı yaşamın ne kadar iç içe geçmiş olduğunu, diğer taraftan da yönetilmesi hiç de kolay olmayan bir süreç anlamına geldiğini belirtmektedir.

İş-yaşam dengesini sağlıklı bir şekilde yönetebilmek, çalışan birey için modern bağlamda giderek zorlaşmaktadır ve bu zorluk, iş ile yaşamın diğer alanları arasında denge kurmanın giderek daha da zor hale gelmesinden kaynaklanmaktadır. Bunun sebebi, iş yaşamıyla iş dışı yaşam arasındaki çizginin ve mekânsal ayrışmanın giderek daha bulanıklaşması ve bu iki zaman diliminin birbiriyle daha fazla iç içe geçmeye başlamasıdır.

Bu durumun arkasındaki başlıca gelişme, dijitalleşmedeki yeni gelişmelerle birlikte tamamen uzaktan veya hibrit çalışma düzenlemelerinin daha yaygın hale gelmesi ve bu esnek çalışma modellerinin hızla yeni çalışan ve işkolu kategorilerine yayılmasıdır. Bu da ister istemez geleneksel anlamıyla çalışma koşullarını ve işin niteliğini tamamen değiştirmektedir. Bu kapsamda, giderek daha çok iş ve görev, yeni mobil bilgi ve iletişim teknolojilerinin yardımıyla her yerde ve her zaman ulaşılabilir, gerçekleştirilebilir ve denetlenebilir olmuştur. İşgücü piyasaları dijitalleşmeyle birlikte daha esnek çalışma modellerine geçerken, çalışma koşulları da

<sup>26</sup> Catherine Kirchmeyer, "Work-Life Initiatives: Greed or Benevolence Regarding Workers' Time? In Trends in Organizational Behavior", *Time in Organizational Behavior*, New York, NY, US : John Wiley & Sons Ltd., 2000.

<sup>27</sup> Louise P. Parkes ve Peter H. Langford, "Work-Life Balance or Work-Life Alignment? A Test of The Importance of Work-Life Balance for Employee Engagement and Intention to Stay in Organizations", *Journal of Management and Organization*, 14/3 (2008).

<sup>28</sup> Ismail Nizam ve Chrystinne Kam, "The Determinants of Work-Life Balance in the Event Industry of Malaysia. International Journal of Management". *Accounting and Economics*, 5/3 (2018).

tamamen değişmekte, çalışanların işletmelerden, işletmelerin de çalışanlardan beklentileri farklılaşmaktadır. Daha açık ifade etmek gerekirse, hibrit veya tamamen uzaktan çalışma gibi esnek çalışma düzenlemeleri, çalışma koşullarını, iş-yaşam dengesini, performansı ve çalışanların beklentilerini farklı şekillerde etkilemektedir. Birçok sektör ve nitelikli çalışan için “yeni normal” haline dönüşen bu çalışma hallerinin, çalışanlara daha fazla özerklik ve esneklik sunduğu, bunun da genellikle daha iyi bir iş-yaşam dengesinin sağlanmasını kolaylaştırdığı belirtilebilir. Bu görüşün bir uzantısı olarak, söz konusu esnek çalışma türlerinin kadınların yoğun ücretsiz bakım iş yükleri dikkate alındığında, kadınların işgücüne katılımını teşvik etmede faydalı olabileceğine dikkat çekilmektedir. Ancak bu iddianın başka bir kesim tarafından şiddetle eleştirildiğini de belirtmek yerinde olacaktır. Nitekim uzaktan veya hibrit çalışmanın faydaları kadınlar özelinde tanımlanıp açıklandığında, kadınların toplumsal rollerine göre uyarlanmış ve önceliğin bu rollere verilerek, bunlar etrafından şekillendirilmiş bir çalışma düzeni tasarlanmış olduğu ileri sürülmektedir. Bu da işin yoğunlaşmasına, daha uzun çalışma saatlerine ve özellikle kadınlar için zararlı olabilecek iş ve ev yaşamının örtüşmesine yol açmak bakımından, bazı belirgin sorun alanları yaratabilir. Bu çelişkili durum, genellikle “özerklik paradoksu” olarak adlandırılmaktadır.

Öte yandan, çalışan kadınların küresel COVID-19 salgını nedeniyle köklü değişikliklere ve çalkantılara maruz kaldığı ve eski denge halini korumak veya yeniden tesis etmek için daha çok çabaladığı da bir gerçektir. Diğer zorlukların yanı sıra, tatmin edici bir rol dengesine ulaşmak, çalışan kadınların karşılaştığı en önemli zorluklardan biridir. Nitekim tatmin edici bir rol dengesine ulaşmak, hemen her toplumsal, kültürel ve geleneksel alışkanlıklardan dolayı orantısız sayıda ev içi rol üstlenmek zorunda olan kadınlar için son derece zordur. Nitekim Uluslararası Çalışma Örgütü bir raporunda, erkek meslektaşlarının bir saat 23 dakikasına kıyasla, bir kadının ev ve bakım işlerini yerine getirmek için günde ortalama dört saat 25 dakika harcadığını ortaya koymuştur.<sup>29</sup> İşin erkekler ve kadınlar arasındaki bu eşitsiz dağılımı, çalışan kadınların iş ve iş dışı rolleri arasında bir denge kurması için birçok zorluk yaratmaktadır. Eşit olmayan aile içi rol dağılımından kaynaklanan dengesiz dağılım, kaçınılmaz olarak kadınların kariyerleri için de engeller yaratmaktadır. Kadınlar ayrıca rol çatışması riskini artıran sayısız başka sorumluluklarla da ilgilenmektedir.

Pandemi tedbirleri kapsamında birçok işyerinin kapatılması ve uygun işlerin dijitalleşmenin elverdiği ölçüde uzaktan veya hibrit yapılması işletmelere belli maliyet avantajları sağlamıştır. Bu nedenle, söz konusu çalışma modellerinin pandemi sonrasında da bir ölçüde uygulanmaya devam edeceği öngörüsünde bulunulabilir. Bunun anlamı, yapılan işin ve işi yapan bireyin dijital teknolojilerle iç içe geçme düzeyi arttıkça, klasik mekânsal sınırlamaların da bir o kadar esnetileceğidir. Ancak işin ev alanına daha çok girmesi ev işlerinin kapsamının ve miktarının, çocukların okul dışında kalma ihtimalinin, bakmakla yükümlü olunan kişilerin bakım görevlerinin ve kapsamlı temizlik ve sağlık hizmetleri gereksiniminin artmasına neden olmuştur.<sup>30</sup>

<sup>29</sup> Emanuela Pozzan ve Umberto Cattane, “Women Health Workers: Working Relentlessly in Hospitals and at Home”, *International Labour Organisation*, 2020, erişim 15 Ekim 2022, [https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_741060/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_741060/lang--en/index.htm)

<sup>30</sup> Birleşmiş Milletler, “Women Leaders’ Virtual Roundtable on COVID-19 and the Future: Issues Call to Put Women and Girls at the Centre of Response Efforts”, 2020, erişim 22 Eylül 2022, <https://www.unwomen.org/en/news/stories/2020/4/press-releasewomen-leadersvirtual->

Öte yandan, tartışmanın diğer tarafında ise COVID-19 salgınının bazı bireyler için fayda sağlamış olduğunu ileri süren bir görüş bulunmaktadır. Örneğin, Nisan 2019'a kıyasla Nisan 2020'de Japon toplumundaki intihar oranında yüzde 20'lik bir düşüş saptanmış<sup>31</sup> ve bu gelişme, kısıtlama tedbirleri kapsamında aileyle daha fazla vakit geçirilmesiyle ve daha sıcak ve samimi aile içi ilişkiler kurulabilmesiyle ilişkilendirilmiştir. Bu kapsamda, çalışan bireyler işe gidip gelmek için daha az zaman harcamak zorunda kalmakta ve dolayısıyla aileleriyle daha fazla vakit geçirebilmektedir. Benzer şekilde, Birleşik Krallıkta ebeveynler arasında yapılan bir anket, iş ve yaşam sorumluluklarını entegre etmenin giderek daha güç hale gelmesine rağmen, karantina sırasında birlikte zaman geçirmeleri nedeniyle aile üyeleri arasındaki bağların daha da güçlendiğini ortaya koymuştur.<sup>32</sup> Benzer şekilde, Türkiye'de yapılan bir çalışmada evlilik ve aile ilişkilerinde iyileşme tespit edilmiştir.<sup>33</sup>

Farklı araştırmaların ortaya koyduğu bu olumlu tablonun arkasındaki başlıca nedenler olarak, pandemi sürecinin çalışanların esnekliğini arttırması, işyerine gitme zorunluluğunu azaltması veya tamamen ortadan kaldırması, toplamda daha az saat çalışılması (kuşkusuz perakende dağıtım gibi belli işkolları hariç olmak üzere) veya alternatif programlara göre çalışılması gibi imkanlar ve yeni hareket alanları oluşturduğu belirtilmektedir. Esneklik, işe gidip gelmeme ve bunun sonucunda ortaya çıkan zaman ve çaba tasarrufu nedeniyle potansiyel olarak daha iyi bir iş-yaşam dengesini teorik olarak kolaylaştırır ve bu da daha sonra aile ve rahatlama için kullanılabilir. Üstelik COVID-19 nedeniyle uygulanan sokağa çıkma yasaklarının ve katı sosyal mesafe kurallarının evden çalışmayı arttırmasının ofise kıyasla daha fazla üretkenlik yaratmış olabileceği de ileri sürülmektedir.

Bununla birlikte, Amerika Birleşik Devletlerindeki ebeveynler arasında yapılan bir araştırma, koronavirüs salgınının çalışan anneler üzerinde çocuklarına bulaştırma olasılığı nedeniyle daha fazla stres ve olumsuz bir ruh sağlığı yarattığını bulmuştur<sup>34</sup>. Bu bulgu, çalışan annelerin yükün daha büyük bir kısmını taşıyabileceğini ve bu durumun onları rol dengeleme açısından zorlu bir konuma getirdiğini göstermektedir. Üstelik karantina sırasında, çocuk bakımı ve diğer destek hizmetleri birçok ülkede çalışan ebeveynli aileler için yeterince sağlanamamış ve aileler bu sorunun çözümü için kendi enformel kanallarıyla baş başa bırakılmıştır. Bu da başta kadınlar olmak üzere ebeveynler üzerindeki baskıyı arttırmış ve çalışma yeteneklerini sınırlamıştır. Ev işleri ve bakım rolleri, kısmen geleneksel toplumsal cinsiyet rolleri nedeniyle genellikle kadınlar tarafından üstlenilmektedir. Buradaki asıl sorun, kadınların çalışma hayatına katılmasının geleneksel bakım rollerinde bir azalmaya neden olmaması, hatta kadınların artan ev işlerine katılımının işteki üretkenliklerini daha da azaltmasıdır. Yaşanan bu çatışma, çalışan

---

roundtable-on-covid-19.

<sup>31</sup> Birleşmiş Milletler, "Women Leaders".

<sup>32</sup> Jacob Roshgadol, "Quarantine Quality Time: 4 in 5 Parents Say Coronavirus Lockdown Has Brought Family Closer Together", *Study Finds*, 2020, 2020. Erişim 15 Ekim. <https://studyfinds.org/quarantine-quality-time-4-in-5-parents-say-coronavirus-lockdown-has-brought-family-closer-together/>.

<sup>33</sup> Ali Murat Alhas, "More "Family Time" Amid Coronavirus Isolation at Home", *Anadolu Agency*, 2020, erişim 10 Ekim 2022, <https://www.aa.com.tr/en/lateston-coronavirus-outbreak/morefamily-time-amid-coronavirusisolation-at-home/1812529>.

<sup>34</sup> Liz Hamel ve Alina Salganicoff, "Is There a Widening Gender Gap in Coronavirus Stress?", *Kaiser Family Foundation*, 2020, erişim 15 Eylül 2022, <https://www.kff.org/policy-watch/is-there-widening-gender-gap-in-coronavirus-stress/>.

anneleri zamanlarını bölmeye zorlamıştır. Bunun yanı sıra, dünya genelinde çalışan kadınlar arasında COVID-19'un bir sonucu olarak işten çıkarmaların, maaş kesintilerinin ve izne çıkarılma uygulamalarının daha yoğun olduğu da bilinmektedir.<sup>35</sup> Amerika Birleşik Devletlerinde yapılan bir araştırma, çalışan kadınların üçte birinin halihazırda işten çıkarıldığını veya ücret kesintileriyle karşı karşıya kaldığını bulmuştur.<sup>36</sup> Benzer bir çalışma Kanada'da da yapılmış ve pandeminin, cinsiyet uçurumunu ve eşitsizlikleri önemli ölçüde genişlettiğini saptamıştır.<sup>37</sup> Bu da pandemi dolayısıyla kadınların iş-yaşam dengesini sağlama konusunda daha fazla stres ve bozulma yaşama eğiliminde olduğunu göstermektedir. Bunun muhtemel bir nedeni, cinsiyete dayalı roller de dahil olmak üzere çoklu görev gereksinimleri için artan zaman baskısıdır.

Bu araştırmalardan ve yapılan yorumlardan da açıkça görüleceği üzere, aynı duruma ilişkin iki farklı çıkarım yapmak mümkündür. Daha açık bir ifadeyle, pandemi dolayısıyla ofis dışı çalışma kimileri için iş-yaşam dengesini sağlamaya katkı sunarken, kimileri içinse ciddi bir sorun anlamına gelmektedir. Nitekim hibrit veya tamamen uzaktan çalışma ya COVID-19'un ortaya çıkardığı temel bir zorluğu, yani aile veya özel yaşamı iş alanından ayırmanın karmaşıklığını beraberinde getirmekte ya da doğru bir zaman yönetimi becerisiyle iş-yaşam dengesinin sağlanmasına katkı sunmaktadır. Birbiriyle çatışan bu iki görüş özetlenecek olursa, pandemi sırasında bir işyerine gitmek ve çalışma alanlarını iş arkadaşlarıyla paylaşmak anksiyete, stres ve can sıkıntısı ile olumsuz; rahatlama, başarı hissi, ilişkiler ve aile rollerinden kopma ile olumlu bir şekilde ilişkilendirilmiştir.<sup>38</sup>

## Sonuç

İşgücü piyasaları dinamik yapıları nedeniyle her zaman belli bir değişim içindedir. Bu değişim süreçleri, bazı olağanüstü durumlar nedeniyle hızlanmakta ve normalden daha kısa bir sürede yayılmaktadır. Covid-19 pandemisi işgücü piyasaları üzerinde bu tür bir etki yapmıştır. Daha açık bir ifadeyle, özellikle dijital teknolojilerin nispeten yoğun kullanıldığı işkollarında ve mesleklerde uzunca bir süredir hibrit veya tamamen uzaktan çalışma tartışılmaya ve yaygınlaşmaya başlamıştır. Ancak, geleneksel çalışma şekillerinden radikal bir kopuş anlamına gelen bu esnek çalışma biçimleri pandemi dolayısıyla kendi olağan seyrinden ayrılmış ve olması gerekenden çok daha hızlı bir yayılım göstermiştir. Bu süreçte, bu yeni çalışma biçimleri işgücü piyasasındaki "yeni normaller" olarak kabul edilmiştir.

Bununla birlikte, pandemi evlerin işyeri, okul, oyun alanı, aile sığınağı ve eğlence merkezine dönüşmesi nedeniyle birçok bireyi hayatını ev içinde yeniden düzenlemeye zorlamış ve bu nedenle iş-yaşam dengesini sağlamak daha da güçleşmiştir. Nitekim artık ileri dijital teknolojiler sayesinde işler ofislerin dışına taşmış, mesai

<sup>35</sup> Joel B. Carnevale ve Isabella Hatak, "Employee Adjustment and Well-Being in the Era of COVID-19: Implications for Human Resource Management", *Journal of Business Research*, 116 (2020).

<sup>36</sup> Daniela Del Boca vd., "Women's and Men's Work, Housework and Childcare, Before and During COVID-19", *Review of Economics of the Household*, 18 (2020).

<sup>37</sup> Yue Qian ve Sylvia Fuller, "COVID-19 and the Gender Employment Gap Among Parents of Young Children", *Canadian Public Policy*, 46/2 (2020).

<sup>38</sup> Helen Lewis, "The Coronavirus is a Disaster for Feminism: Pandemics Affect Men and Women Differently", *The Atlantic*, 19 Mart 2020, erişim 28 Ekim 2022, <https://www.theatlantic.com/international/archive/2020/03/feminism-womens-rights-coronavirus-covid19/608302/>.

saatleri günün yirmi dört saatine yayılmıştır. Bu süreç, her ne kadar çalışan bireyin bu aşırı esneklik hali içerisinde kendi çalışma kurallarını kendisinin belirlemesi gibi bazı avantajlar tanısa da genel anlamda iş-yaşam dengesini sağlamayı güçleştirmiştir. Bu da bireyin her anının işletme tarafından hesap sorulabilir olmasına ve sisteme ait hale gelmesine yol açmıştır.

Bu durum, erkek ve kadın ebeveynler arasında dengeli bir rol paylaşımı olmayan toplumlarda özellikle kadınlar açısından artan rol gereksinimleri anlamına gelmektedir. Yazındaki araştırmalar incelendiğinde, genel ve makro anlamda hibrit ve tamamen uzaktan çalışmanın aile ilişkilerinin daha yakın ve samimi hale gelmesine, bağların kuvvetlenmesine ve boşanma oranlarının gerilemesine katkı sağladığı görülürken, kadınlar özelindeki çalışmaların benzer olumlu sonuçlara ulaşmadığı anlaşılmaktadır. Bunun anlamı, yeni normal koşullar altında kadınların geleneksel haneîçi rollerinde bir azalmanın değil, tam tersine artışın yaşanmış olmasıdır. Üstelik bazı araştırmalar, kadınların haneîçi ve haneîşî rolleri arasında bir tercih yapmak durumunda kalmaları halinde tercihin genellikle işlerinden vaz geçmek olduğunu da ortaya koymuştur. Dolayısıyla bu yeni çalışma düzeninin pandemi sonrasında da devam edeceği öngörüsüne dayanarak, kadınların çalışma hayatına ve topluma tam katılımlarını sağlayacak ve onları geleneksel rollerin tek öznesi olmaktan kurtaracak mikro ve makro düzeyli yeni müdahalelerin düşünülmesi gerektiği açıktır.

Son olarak sorulması gereken bir soru, “yeni normalin” pandemi sona erdiğinde yeniden “eski normale” dönüp dönemeyeceğidir. Çünkü söz konusu dönüşüm pandemi ile birlikte gerçekleşmiştir ve sonucu doğuran etki, yani pandemi ortadan kalkınca sistemin yeniden eski haline dönmesi beklenebilir. Ancak mevcut göstergeler ve gözlemler pandemi sona erse bile çalışma hayatındaki etkilerinin devam edeceği yönündedir. Bunun başlıca sebebi, hibrit veya tamamen uzaktan çalışma deneyimlerinin maliyet açısından işletmelere tasarruf sağlaması ve operasyonel ve idari anlamda sürdürülmesinin işletmeler açısından nispeten kolay olmasıdır. Ancak meseleye çalışanlar açısından bakıldığında karşımıza her koşulda aynı olumlu tablo çıkmamaktadır.

### Kaynakça

- Acemoglu, Daron ve Pascual Restrepo. *Robots and Jobs: Evidence From US Labor Markets*. Cambridge: NBER Working Paper Series No. 23285, 2017.
- Acemoglu, Daron. *Unknowns, Challenges and Opportunities in the Time of Covid-19*. MIT - Massachusetts Institute of Technology, 2020.
- Alhas, Ali Murat. "More “Family Time” Amid Coronavirus Isolation at Home". *Anadolu Agency*. 2020. Erişim 10 Ekim 2022. <https://www.aa.com.tr/en/lateston-coronavirus-outbreak/morefamily-time-amid-coronavirusisolation-at-home/1812529>.
- Ambrose, Jillian. "BP to Tell 25,000 Office Staff to Work From Home Two Days A Week". *The Guardian*. 2021. Erişim 2 Ekim 2022. <https://www.theguardian.com/business/2021/mar/08/bp-to-tell-25000-office-staff-to-work-from-home-two-days-a-week>.
- BBC News. "Microsoft Makes Remote Work Option Permanent". *BBC*. 9 Ekim 2020. Erişim 29 Eylül 2022. <https://www.bbc.com/news/business-54482245>.

- BBC News. "Nationwide Tells 13,000 Staff to 'Work Anywhere'". *BBC*. 25 Mart 2021. Erişim 28 Ekim 2022. <https://www.bbc.com/news/business-56510574>.
- Birleşmiş Milletler. "Women Leaders' Virtual Roundtable on COVID-19 and the Future: Issues Call to Put Women and Girls at the Centre of Response Efforts". 2020. Erişim 22 Eylül 2022. <https://www.unwomen.org/en/news/stories/2020/4/press-releasewomen-leadersvirtual-roundtable-on-covid-19>.
- Brynjolfsson, Erik ve Andrew McAfee. *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. New York: WW Norton & Company, 2014.
- Carnevale, Joel. B. ve Isabella Hatak. "Employee Adjustment and Well-Being in the Era of COVID-19: Implications for Human Resource Management". *Journal of Business Research*, 116 (2020): 183-187.
- Causa, Orsetta, Michael Abendschein, Nhung Luu, Emilia Soldani ve Chiara Sorio. *The Post-COVID-19 Rise in Labour Shortages*. OECD Economics Department Working Papers No. 1721, 2022.
- Dauth, Wolfgang, Sebastian Findeisen, Jens Südekum ve Nicole Wößner. *German Robots- the Impact of Industrial Robots on Workers*. Nuremberg: IAB-Discussion Paper No. 30, 2017.
- Del Boca, Daniela, Noemi Oggero, Paola Profeta ve Mariacristina Rossi. "Women's and Men's Work, Housework and Childcare, Before and During COVID-19". *Review of Economics of the Household*, 18 (2020): 1001-1017.
- Dingel, Jonathan I. ve Brent Neiman. "How Many Jobs Can Be Done at Home?". *Journal of Public Economics*, 189 (2020).
- Eichhorst, Werner, Paul Marx, Ulf Rinne, ve Johannes Brunner. *Policy Sequences during and after COVID-19: A Review of Labour Market Policy Patterns*. Bonn, Germany: IZA Policy Paper No. 186, 2022.
- Fleurbaey, Marc. *We are All in this Together? More than You Think*. New York (NY): United Nations, 2020.
- Forman, Chris, ve Nicolas van Zeebroeck. "Digital Technology Adoption and Knowledge Flows within Firms: Can the Internet Overcome Geographic and Technological Distance?". *Research Policy*, 48/8 (2019).
- Gadhi, Sridhar. "How Digital Infrastructure Can Help Us through the COVID-19 Crisis". *World Economic Forum*, 2020. Erişim 15 Ekim 2022. <https://www.weforum.org/agenda/2020/04/digital-infrastructure-public-health-crisis-covid-19/>
- Gomez-Salvador, Ramon, ve Michel Soudan. *The US Labour Market After the COVID-19 Recession*. European Central Bank (ECB), 2022.
- Hamel, Liz ve Alina Salganicoff. "Is There a Widening Gender Gap in Coronavirus Stress?". *Kaiser Family Foundation*, 2020. Erişim 15 Eylül 2022. <https://www.kff.org/policy-watch/is-there-widening-gender-gap-in-coronavirus-stress/>.
- Hartmans, Avery. "Google Just Delayed Its Office Reopening until September 2021. Here's How Other Major Silicon Valley Companies are Thinking about the Future of Work". 15 Aralık 2020. Erişim 15 Eylül 2022. <https://www.businessinsider.com/siliconvalley-future-of-work-port-coronavirus-apple-amazon-facebook-2020-10?r=US&IR=T>.

- ILO. "Trade Unions in Transition: What will be their Role in the Future of Work?". *ILO, InfoStories*, 2021. Erişim 10 Ekim 2022. <https://www.ilo.org/infostories/en-GB/Stories/Labour-Relations/trade-unions#introduction>.
- Kirchmeyer, Catherine. "Work-Life Initiatives: Greed or Benevolence Regarding Workers' Time? In Trends in Organizational Behavior". *Time in Organizational Behavior*. New York, NY, US : John Wiley & Sons Ltd., 2000.
- Lewis, Helen. "The Coronavirus is a Disaster for Feminism: Pandemics Affect Men and Women Differently". *The Atlantic*. 19 Mart 2020, erişim 28 Ekim 2022, <https://www.theatlantic.com/international/archive/2020/03/feminism-womens-rights-coronavirus-covid19/608302/>.
- Lund, Susan, Anu Madgavkar, James Manyika, Sven Smit, Kweilin Ellingrud ve Olivia Robinson. *The Future of Work after COVID-19*. McKinsey Global Institute, 2021.
- Mazzuccato, Mariana. "The Covid-19 Crisis is a Chance to Do Capitalism Differently". *The Guardian*, 18 (2020).
- Melhem, Samia, Maryam Lawal, ve Sajitha Bashir. "Enhancing Digital Capabilities in A Post-COVID-19 World". *World Bank*, 12 Haziran 2020. Erişim 11 Ekim 2022. <https://blogs.worldbank.org/digital-development/enhancing-digital-capabilities-postcovid-19-world>.
- Murdoch, Donna, ve Rachel Fichter. "From Doing Digital to Being Digital: Exploring Workplace Adoption of Technology in the Age of Digital Disruption". *International Journal of Adult Vocational Education and Technology (IJAVET)*, 8/4 (2017): 13–28.
- Nizam, Ismail, ve Chrystinne Kam. "The Determinants of Work-Life Balance in the Event Industry of Malaysia. International Journal of Management". *Accounting and Economics*, 5/3 (2018): 141–168.
- OECD. *COVID-19: Protecting People and Societies, Tackling Coronavirus (Covid19) – Contributing to a Global Effort*. Paris: Organisation for Economic Cooperation and Development, 2020.
- Omay, Umut. "Covid-19 Salgını Sonrası Çalışma Hayatı: Güncel Sorunlar, Öngörüler ve Öneriler". *Covid-19 Pandemisinin Ekonomik, Toplumsal ve Siyasal Etkileri*. Haz., Dilek Demirbaş, Veysel Bozkurt ve Sayım Yorgun. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınevi, 2020: 153-170.
- Parkes, Louise P. ve Peter H. Langford. "Work-Life Balance or Work-Life Alignment? A Test of the Importance of Work-Life Balance for Employee Engagement and Intention to Stay in Organizations". *Journal of Management and Organization*, 14/3 (2008): 267–284.
- Pozzan, Emanuela ve Umberto Cattane. "Women Health Workers: Working Relentlessly in Hospitals and at Home". *International Labour Organisation*, 2020. Erişim 15 Ekim 2022. [https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_741060/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_741060/lang--en/index.htm)
- Qian, Yue ve Sylvia Fuller. "COVID-19 and the Gender Employment Gap Among Parents of Young Children". *Canadian Public Policy*, 46/2 (2020): 89–101.
- Rafferty, Kolja A. "How A Post-Covid 19 Workplace Scenario Looks Like". 23 Haziran 2020. Erişim 8 Ekim 2022. <https://blogs.insead.edu/idpn-globalclub/how-a-post-covid-19-workplace-scenario-looks-like/>.



- Ramaswamy, Krishna V. "Technological Change, Automation and Employment: A Short Review of Theory and Evidence". *International Review of Business and Economic*, 2/2 (2018).
- Rinne, Ulf, Paul Marx Werner Eichhorst, ve Johannes Brunner. *Promoting Youth Employment during COVID-19: A Review of Policy Responses*. Geneva: ILO, 2022.
- Ro, Christine. "Companies are Looking to the Post-Covid Future. For Many, the Vision is A Model that Combines Remote Work and Office Time". *BBC Worklife*, 31 Ağustos 2020. Erişim 2 Ekim 2022. <https://www.bbc.com/worklife/article/20200824-whythe-future-of-work-might-be-hybrid>.
- Roshgadöl, Jacob. "Quarantine Quality Time: 4 in 5 Parents Say Coronavirus Lockdown Has Brought Family Closer Together". *Study Finds*, 2020. Erişim 15 Ekim. <https://studyfinds.org/quarantine-quality-time-4-in-5-parents-say-coronavirus-lockdown-has-brought-family-closer-together/>.
- Siemens AG. "Siemens to Establish Mobile Working as Core Component of the 'New Normal'". 16 Temmuz 2020. Erişim 10 Ekim 2022. <https://press.siemens.com/global/en/pressrelease/siemens-establish-mobile-working-core-component-new-normal>.
- Stiglitz, Joseph E. "World Leaders must Unite in Tackling COVID-19". World Economic Forum and Project Syndicate, 2020.
- UN. *Shared Responsibility, Global Solidarity: Responding to the Socioeconomic Impacts of COVID-19*. United Nations Sustainable Development Group, 2020.
- Vargo, Deedra, Lin Zhu, Briana Benwell, ve Zheng Yan. "Digital Technology Use during COVID-19 Pandemic: A Rapid Review". *Human Behavior and Emerging Technologies*, 3/1 (2021):13-24