



**TÜRK-İŞ**

Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu

# İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ BOYUTU İLE UZAKTAN ÇALIŞMA

**Doç. Dr. Zehra GÖK METİN**

**Prof. Dr. Ali Naci YILDIZ**



**TÜRK-İŞ**

Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu

**İŞ SAĞLIĞI VE  
GÜVENLİĞİ BOYUTU  
İLE UZAKTAN  
ÇALIŞMA**

**Doç. Dr. Zehra GÖK METİN**

**Prof. Dr. Ali Naci YILDIZ**

**2021 - ANKARA**

ISBN: 978-605-4808-15-1

Baskı: Ziraat Gurup Matbaacılık

Bahçekapı Mh. 2534.Sk. No:18

Şaşmaz-Etimesgut-ANKARA

0312-384 73 44 - 0312-384 73 45

www. <https://www.ziraatgurup.com.tr>

## İçindekiler

ÖNSÖZ.....	V
SUNUŞ .....	VII
Kısaltmalar .....	IX
ESNEKLİK KAVRAMI ve ESNEK ÇALIŞMA.....	1
Esnek Çalışma Modelleri .....	2
Tele (Uzaktan) Çalışma .....	8
İş Sözleşmesi ve Türleri.....	11
UZAKTAN ÇALIŞMA İLGİLİ YASAL DÜZENLEMELER ..	14
İşveren ve Çalışanların Yükümlülükleri.....	26
Uzaktan Çalışmada İş Sağlığı ve Güvenliğinin Hukuki Boyutu.....	32
UZAKTAN ÇALIŞMA UYGULAMALARI.....	66
Uzaktan Çalışmaya Uygun İşler ve Etkileyen Faktörler .	66
Uzaktan Çalışma Ülke Örnekleri.....	68
COVID-19 Pandemisinde Uzaktan Çalışma .....	73
UZAKTAN ÇALIŞMANIN BAZI AVANTAJ ve DEZAVANTAJLARI.....	78
UZAKTAN ÇALIŞMADA BAZI İŞ SAĞLIĞI ve GÜVENLİĞİ KONULARI.....	90
UZAKTAN ÇALIŞMANIN GELECEĞİ.....	98
Sorunlar ve Çözüm Önerileri .....	112
Sonuç ve Öneriler.....	119
UZAKTAN ÇALIŞMA YÖNETMELİĞİ .....	121
KAYNAKLAR .....	125



## ÖNSÖZ

İş hukuku bakımından, en genel tanımıyla, uzaktan çalışma, çalışan ile işveren arasındaki bağımlılık unsurunun korunduğu, ancak yer ve zaman bakımından klasik çalışma ortamından farklı özellikler gösteren bir iş düzenini içermektedir. Uzaktan çalışma küreselleşme ve teknolojik olanakların çalışma hayatında kullanılmasında giderek yaygınlaşan bir iş organizasyonudur. Türkiye uzaktan çalışma uygulamasında Avrupa ülkeleri arasında alt sıralarda yer almakla birlikte, özellikle Koronavirüs-19 pandemisinin getirdiği düzenlemeler paralelinde uzaktan çalışmanın giderek yaygınlaşması beklenmektedir.

Son yıllarda, Avrupa Birliği ülkeleri ve dünyanın pek çok bölgesinde uzaktan çalışmanın yaygınlaştırılması bir hedef olarak tanımlanmaktadır. Uzaktan çalışmanın zemininde, istihdam pazarında esnekleşmenin ön plana geçirilmesi, küreselleşmenin işveren ve çalışan ilişkileri üzerinde yarattığı sonuçlar kapsamında iş gücü maliyetlerinin düşürülmesi ve daha serbest çalışma koşullarının oluşturulması bulunmaktadır. Daha geniş bir açıdan bakıldığında ise; uzaktan çalışmanın çevre kirliliğinin önlenmesi, trafik sorununun çözülmesi, bölgeler arası farklılıkların azaltılması, çalışma veriminin arttırılması ve zamanın etkin kullanılması, iş yaşamı-özel yaşam dengesinin sürdürülmesi gibi konularda önemli avantajlar sağladığı bildirilmektedir.

Uzaktan çalışmanın yukarıda sayılan avantajlarının yanı sıra; çalışanların yaşam biçimi ve çalışma koşullarının kötüleşmesine yol açacak önemli dezavantajları da bulunmaktadır. Uzaktan çalışmanın, özel yaşam-ış yaşam dengesinin bozulması, ücretlerin düşürülmesi, sendikalaşmanın engellenmesi, çalışanın yalnızlaşması, dinlenme hakkının kullanılmaması, çalışanların kariyer fırsatlarından yoksun kalması, sosyal güvenceden ve iş güvencesinden yoksun bırakılması, iş kazaları ve meslek hastalıkları, ergonomik sorunlar, psikososyal stres, işverene ait yükümlülüklerin

ve sorumlulukların çalışana yüklenmesi risklerini de beraberinde getirebileceği yönünde önemli kaygılar ifade edilmektedir.

Koronavirüs-19 pandemisi ile giderek önemi artan uzaktan çalışmanın, çalışma hayatı ve çalışan sağlığı üzerindeki sonuçlarının değerlendirilmesi ve yapılması gereken düzenlemelerin belirlenmesi önem arz etmektedir. Bu açıdan uzaktan çalışmaya yönelik ek düzenlenmelerin yapılması, çalışan sağlığının korunması ve geliştirilmesi, iş sağlığı ve güvenliği tedbirlerinin alınması ve uygun şekilde yerine getirilmesi için multidisipliner ekiplerin ortak hareket etmeleri gerekmektedir.

Bu çalışmada uzaktan çalışmanın tanımı, türleri, unsurları, işveren ve çalışanın sorumlulukları, dünyada uzaktan çalışma örnekleri, Koronavirüs-19 pandemisiyle ülkelerde çalışma yaşamındaki değişimler, uzaktan çalışmada iş sağlığı ve güvenliğini tehdit eden durumlar, uygulama sorunları ve çözüm önerileri gibi pek çok konu güncel kaynaklarla incelenmiştir.

TÜRK-İŞ Konfederasyonu Yönetim Kuruluna, ayrıca yayın aşamasında katkı sağlayan sayın Barış İyiyaydın, Güven Savul ve Gülay Gedikli'ye teşekkür ederiz. Kitabın çalışma hayatına, iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarına, konuya ilişkin mevzuat çalışmalarına katkıda bulunmasını dileriz.

Doç. Dr. Zehra GÖK METİN

Prof. Dr. Ali Naci YILDIZ

## SUNUŞ

Bütün dünyayı etkisi altına alarak milyonlarca insanın hayatını kaybetmesine sebep olan COVID-19 Hastalığı, toplumların sosyo-ekonomik durumunu önemli ölçüde olumsuz etkiledi. Pandemi ile mücadele kapsamında ülkeler sınırlarını kapatıp ciddi önlemler almaya başladı. Ülkemizde de sokağa çıkma kısıtlamaları uygulandı, eğitime ara verildi, birçok sektörde üretim durdu. Üretime devam eden iş yerlerinin bir bölümünde vardiya sayıları azaldı; bir bölümünde çalışma süreleri kısaltıldı; bir bölümünde ise kısa çalışma uygulamasına geçildi. Pandemi döneminde özellikle hizmet sektöründe uzaktan çalışma hızla yaygınlaşan bir çalışma modeli oldu.

4857 sayılı İş Kanunu'nun 14'ncü maddesine 06.05.2016 tarihinde 6715 sayılı Kanun ile eklenen uzaktan çalışma; işçinin, işveren tarafından oluşturulan iş organizasyonu kapsamında iş görme edimini evinde ya da teknolojik iletişim araçları ile iş yeri dışında yerine getirmesi esasına dayalı ve yazılı olarak kurulan iş ilişkisi olarak tanımlanmıştır. Kanun maddesinde işçi ile işveren arasında uzaktan çalışma ilişkisinin hangi koşullar altında nasıl kurulacağı belirlenmiştir. Bununla birlikte Kanun iş sağlığı ve güvenliği hususuna ayrıca dikkat çekmiştir. Kanunda, işveren, uzaktan çalışma ilişkisiyle iş verdiği çalışanın yaptığı işin niteliğini dikkate alarak, iş sağlığı ve güvenliği önlemleri hususunda çalışanı bilgilendirmek, gerekli eğitimi vermek, sağlık gözetimini sağlamak ve sağladığı ekipmanla ilgili gerekli iş güvenliği tedbirlerini almakla yükümlü olacağını hüküm altına almıştır.

Pandemi döneminde yoğun bir şekilde talep gören uzaktan çalışma ilişkisinin insan sağlığı açısından birçok olumsuz etkiye yol açacağı tahmin edilmektedir. Söz konusu olumsuz etkilere dikkat çekmek ve mevcut sürecin ardından alınacak olan önlemlere ışık tutmak amacıyla hazırlanan bu çalışmanın, önemli bir boşluğu dolduracağı görüşündeyiz. Çalışmayı hazırlayan Hacettepe Üniversitesi Tıp Fakültesi Halk Sağlığı Ana Bilim Dalı öğretim üyesi



Prof. Dr. Ali Naci Yıldız ve Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi öğretim üyesi Doç. Dr. Zehra Gök Metin'e teşekkür eder, elinizdeki bu kitabın pandemi döneminde büyük bir özveri ile çalışan işçilere katkı sağlamasını temenni ederiz.

**TÜRK-İŞ**  
**YÖNETİM KURULU**

## KISALTMALAR

<b>AB</b>	Avrupa Birliği
<b>ABD</b>	Amerika Birleşik Devletleri
<b>AET</b>	Avrupa Ekonomik Topluluğu
<b>AİHM</b>	Avrupa İnsan Hakları Mahkemesi
<b>BİT</b>	Bilgi ve İletişim Teknolojileri
<b>BT</b>	Bilişim Teknolojileri
<b>CEEP</b>	European Centre of Enterprises with Public Participation and of Enterprises of General Economic Interest
<b>COVID-19</b>	Koronavirüs-19
<b>DİSK</b>	Türkiye Devrimci İşçi Sendikaları Konfederasyonu
<b>ETUC</b>	The European Trade Union Confederation
<b>ILO</b>	Uluslararası Çalışma Örgütü
<b>İSG</b>	İş Sağlığı ve Güvenliği
<b>GSYİH</b>	Gayri Safi Yurtiçi Hasıla
<b>OECD</b>	Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Örgütü
<b>TBK</b>	Türk Borçlar Kanunu
<b>T/ICTM</b>	Teleworkers and Information and Communication Based Mobile Work
<b>TİSK</b>	Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu
<b>UEAPME</b>	The European Association of Craft, Small and Medium-Sized Enterprises



Bu kitapta, Koronavirüs-19 (COVID-19) pandemisi ile gündeme gelen, geçmişi oldukça eski dönemlere dayanan, esnek çalışma modellerinden biri olan uzaktan (tele) çalışma kavramı ve iş sağlığı ve güvenliği (İSG) boyutunun incelenmesi amaçlanmıştır.

## ESNEKLİK KAVRAMI ve ESNEK ÇALIŞMA

Bütün dünyada etkileri giderek yoğunlaşan küreselleşme hareketlerinin yanında teknolojide yaşanan hızlı ilerlemeler de çalışma yaşamında önemli değişimleri beraberinde getirmektedir. Son yıllarda, ekonomik rekabetin daha da artması ve ticaretin küresel boyut kazanması, mal ve hizmet üretiminin daha hızlı olmasına, iş ve iş organizasyonlarında yeniden yapılanmaya çalışan ve işverenleri de yeni çözüm yolları bulmaya itmektedir. Dünyada ve ülkemizde çoğu iş yeri yeni stratejiler geliştirerek günümüzde esnekliğin yararlarından maksimum düzeyde faydalanmaya çalışmaktadırlar.

Esneklik, yeniliklere ve teknolojik gelişmelere beklenen uyumu sağlama olarak tanımlanmaktadır. Esneklikle birlikte çalışma yaşamında değişen koşullara hızlı ve en iyi şekilde uyum sağlanarak iş yerlerinin rekabet gücü artırılmaya çalışılmaktadır. Esneklik, bu yönüyle iş yerlerinin üretim potansiyeline, pazar ve rekabet koşullarına daha iyi yanıt verebilmek için katı kuralların daha yumuşak hale getirilerek serbestlik tanıyan bir çalışma düzeni olarak da ifade edilmektedir (1).

Esneklikle, yapılan iş, iş yeri ve çalışma saatleri yeniden tanımlanmaktadır. Çalışılan yer ve zamanlar konusunda katı kuralların esnetilmesiyle çalışanlara serbestlikler verilerek motivasyonları yükseltilmeye çalışılmaktadır. Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu'nun (TİSK) bir çalışmasında esneklik; ücret esnekliği, sürede esneklik, sayısal esneklik, uzaklaştırma stratejileri ve fonksiyonel esneklik şeklinde bölümlere ayrılmıştır (2).

Sürede esneklik kavramı, çalışma saatlerinde esnekliğin sağlanmasıdır. Normal çalışma saatlerinin, işe başlama saatinin ve mola zamanlarının değiştirilmesi ile sürede esneklik sağlanabilmektedir. 4857 sayılı İş Kanunu'nun 63'üncü madde hükmüne göre, "denkleştirme esasının uygulandığı hallerde, işçinin haftalık ortalama çalışma süresi, normal haftalık iş süresini aşmamak koşulu ile, bazı haftalarda toplam kırk beş saati aşıya dahi bu çalışmalar fazla çalışma sayılmaz" şeklinde düzenlenmiştir (3). Esnek çalışma düzeninde işveren ve çalışanlar görüşmeler yaparak çalışma süresini, yerini ve dağılımını yeniden organize edebilmektedirler.

### **Esnek Çalışma Modelleri**

Esnek çalışma modelleri, iş veriminin artırılması ve iş yerlerinin kesinti olmaksızın çalıştırılması gibi konularda yarar sağladığından işverenler tarafından seçilmekte, çalışma saatleri konusunda da çalışanlara serbestlik sağlayabildiğinden sıcak karşılanmaktadır (4).

Günümüz çalışma yaşamı ve pandemi koşullarının getirdiği pek çok düzenleme esnek çalışma yöntemlerine olan talebi giderek arttırmaktadır. Projeksiyonlar ve güncel haberler de çalışma ilişkilerinde ciddi bir değişimin olacağı yönündedir. İşveren ile çalışanlar arasında, esnek çalışma şekilleri önemli gündemi oluşturacaktır. Kısmi süreli çalışma artmaya devam ederken, iş yerinde esnek çalışma modelleri konusunda da yenilikçi yaklaşımlar gündeme gelecektir. Günümüzde, dünyada kabul gören 11 farklı esnek çalışma modeli bulunmaktadır (Tablo 1).

**Tablo 1.** Esnek Çalışma Modelleri (5, 6)

1. Kısmi Süreli Çalışma	a. Klasik Kısmi Süreli Çalışma b. Esnek Kısmi Süreli Çalışma
2. İş Paylaşımı	a. Bölünmüş Gün b. Bölünmüş Hafta c. Dönüşümlü Hafta d. Belirli Olmayan Dönüşümler
3. Kayan (Esnek) İş Süresi	a. Basit Kayan İş Süresi Modeli b. Vasıflı Kayan İş Süresi
4. Çağrı Üzerine Çalışma	
5. Evde Çalışma	a. Evde Büro b. Uydu büro c. Komşu Büro d. Gezici Büro
6. Ödünç İş İlişkisi	
7. Yoğunlaştırılmış İş Haftası Modeli	
8. Yıllık İş Süreleri Modeli	
9. Emekliliğe Yumuşak Geçiş Modeli	
10. Vardiya Modelleri	
11. Tele (Uzaktan) Çalışma	

### Kısmi Süreli Çalışma

İş yerinde normal çalışma saatlerinden daha kısa süreli olarak çalışma part-time, kısmi süreli ya da yarı zamanlı çalışma olarak tanımlanmaktadır. Kısmi süreli çalışma, normal çalışma süresine göre daha kısa olup düzenli ve isteğe bağlı olarak gerçekleştirilmektedir. Kısmi süreli çalışma, Türk İş Kanunu'nun 13.üncü maddesi kısmi süreli ve tam süreli iş sözleşmesini tanımlamaktadır. Ayrıca, Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) tarafından "işçi ile işveren arasında karşılıklı anlaşma ile oluşan ve normal iş süresinden daha kısa olan düzenli çalışma" şeklinde ifade edilmiştir (7).

İş Kanunu'na İlişkin Çalışma Süreleri Yönetmeliği'nin 6'ncı maddesinde kısmi süreli çalışma tanımlanmıştır. Buna göre; iş yerinde tam süreli iş sözleşmesi ile yapılan emsal çalışmanın üçte ikisi oranına kadar yapılan çalışma kısmi süreli çalışmadır.

### **İş Paylaşımı**

Tam gün süreli bir işin ve bu işe bağlı yararların birden fazla çalışan tarafından paylaşılması olarak düzenlenir. Bu modelde, birden çok çalışan yapılacak işi paylaşmaktadır. Bir başka ifadeyle "tam gün" niteliğindeki bir iş birkaç çalışan tarafından günün belirli saatlerinde sırasıyla işe gelinerek üstlenilmekte ve bu iş için öngörülen ücret ve diğer sosyal haklar çalışanlar tarafından paylaşılmaktadır. İş paylaşan her bir çalışanla işveren iş sözleşmesi düzenlemektedir. Çalışanlar, iş paylaşım sözleşmesinde kimin ne zaman çalışacağına karar vermektedir (8).

İş paylaşımını kısmi çalışmadan ayıran en temel özellik, işin "tam gün" olmasıdır. İş paylaşımı, bu yönüyle tam gün süre ile çalışma ve kısmi süreli çalışmanın yararlarını birleştirmektedir (6). İş paylaşımında iş süresinin çalışanlar tarafından belirlenebilmesi, iş paylaşımını yapan çalışanların ekip oluşturması ve tüm üyelerin birbirinin yerini alabilme durumlarının olması tipik özellikleridir. Burada en önemli durum, işi paylaşan çalışanların, çalışma süresi içinde işin durmaksızın sürdürülmesini sağlamalarıdır. İş paylaşımı, çalışanlara, çalışma sürelerini düzenleyebilmede serbestlik sunabilmektedir (8).

### **Kayan (Esnek) İş Süresi**

Çalışanların günlük işe başlama ve işi bitirme zamanını veya belirli bir süre içinde ortalama günlük çalışma süresini geçmeden günlük çalışma süresini belirleyebildikleri çalışma modeli kayan (esnek) iş süresidir (9). Bu modelde, tüm çalışanların iş başında

olmaları gereken temel bir süre bulunmaktadır. Bu süre “çekirdek zaman” olarak ifade edilir. Çalışan, bu çekirdek süre dışında istediği zaman işe gelebilmekte, ara verebilmekte ve paydos zamanını kendi belirleyebilmektedir. Çekirdek zaman dışındaki çalışma süreleri esnek zaman olarak adlandırılmaktadır. Kayan (esnek) iş süreleri sayesinde işe geç gelme ve devamsızlıklar önlenilmekte, çalışanlar kendileri için en verimli zamanlarda çalışabilmekte ve işe geliş-gidişlerde esneklik olabildiği için trafik sorunu hafifletilebilmektedir (10).

### Çağrı Üzerine Çalışma

Kısmi süreli çalışmanın kapsamına giren çağrı üzerine çalışma, önceden yapılan bir hizmet sözleşmesi doğrultusunda çalışanın işveren tarafından çağrıldığı anda iş yerine gelerek çalışması olarak ifade edilmektedir. Çağrı üzerine çalışma modelinin temelinde iş yerine esneklik sağlayarak, iş yerindeki talep değişikliklerine uyumu artırma bulunmaktadır. Talebin az olduğu dönemlerde iş sürelerini azaltma, talebin arttığı dönemlerde ise çağrı üzerine çalıştırma yapılmaktadır. Ayrıca ekonomik kriz dönemlerinde talep ve üretimin azalması durumlarında çalışma süreleri kısaltılarak, çalışanların işten çıkarılması önlenilmektedir (11).

Çağrı üzerine çalışma iki yolla uygulanmaktadır. İlkinde çalışanlar ve işverenler belirli bir zaman diliminde (hafta, ay, yıl) çalışma süresinin ne kadar olacağını birlikte belirleyebilirler (12). Böylelikle işveren, çalışanın iş edimini ne zaman yerine getireceğini çağrı yoluyla belirleyebilir. Ayrıca çalışan ne kadar süre çalışacağını bilir. İkincisinde ise çalışılacak sürenin belirlenmesi tek taraflı olarak işverence düzenlenir. Çalışanların ne kadar zaman önce haber verilmesi gerektiği ve çalışanın her seferinde ne kadar süre çalışacağı planlanır.



## Evde Çalışma

Evde çalışma, 1996 tarihli 177 sayılı Evde Çalışma Sözleşmesinde, “Bağlı olduğu işverene ait iş yeri veya sair bir tesis dışında evinde, ücret karşılığı işverenin belirlediği bir malı veya hizmeti üreten kişinin çalışması” şeklinde ifade edilmiştir (13). Uluslararası Çalışma Örgütü’nün tanımında ise “Bir işveren veya aracı için işçinin seçtiği bir yerde, genellikle işçinin kendi evinde, işveren veya aracının denetimi olmaksızın, bir sözleşme gereğince bir malın üretilmesi veya hizmetin sağlanması” şeklindedir (14).

Gelişmekte olan ülkelerde geçmişten beri uygulanmakta olan evde çalışma; gelişmiş ülkelerde de giderek artmaktadır. Kısmi süreli çalışmada olduğu gibi evde çalışmada da en büyük payı **kadınlar** oluşturmaktadır. Özellikle, evde çalışma, **ev kadınları** için, ev işlerinin yapılması ve aile sorumluluklarının yerine getirilmesi açısından da avantaj sağlamaktadır (15). Ayrıca, evde çalışma çocuklar ve engelliler için de önemli fırsatlar sunabilmektedir. İşveren açısından ise evde çalışma iş yeri maliyetlerini azaltabilmektedir. Evde çalışma hem zaman esnekliği hem de çalışma yeri esnekliğini birlikte sunmaktadır.

## Ödünç İş İlişkisi

Ödünç iş ilişkisi, ödünç veren işveren, çalışan ve çalışanı ödünç alan işveren arasında kurulan hukuki bir ilişkidir. Ödünç iş ilişkisi ile iş yerinde yapılması gerekli işlerin azalması durumunda çalışanların işlerine son vermek yerine ihtiyacı olan başka bir işletmeye geçici bir süre için çalışanların yönlendirilmesini sağlar (16). İşveren, benzer olarak mevsimlik işlerde ve ihtisas gerektiren işlerde geçici olarak duyduğu işgücü ihtiyacını diğer işverenlerden ödünç alma yoluna gidebilmektedir.

### **Yoğunlaştırılmış İş Haftası Modeli**

Yoğunlaştırılmış iş haftası modelinde, toplam haftalık iş süresi alışılan düzende olduğu gibi 5 veya 6 iş gününe değil, 3 veya 4 iş gününe sıkıştırılmak suretiyle gerçekleştirilmektedir. Böylelikle, haftalık 40 saatlik çalışma süresi 4 iş gününe sıkıştırılarak diğer günlerin boşa çıkarılması sağlanabilmektedir. Yoğunlaştırılmış iş haftasında, çalışanlar kendilerine daha fazla boş vakit oluşturabilmekte, iş yerine daha az gidip gelebilmekte, mesleki eğitim faaliyetlerine daha fazla katılabilmektedir. İşveren tarafından bakıldığında; iş yerinin maliyetlerinin azalması, bakım-onarım işlerinin işin durmasına sebep olmadan yapılması gibi kolaylıklar sunabilmektedir (17).

### **Yıllık İş Süreleri Modeli**

Yılın belirli dönemlerinde periyodik olarak iş gereksiniminin arttığı veya temel düzeye indiği bazı iş yerlerinde ortalama iş süresi, bir yıllık dönem için yapılan tam ve fazla çalışmalar ile asgari çalışma sürelerinin dengelenmesi için hesaplanabilmektedir. Yıllık iş süreli çalışma modelinde çalışanın ücreti fiilen çalışılan süreye göre değil, ortalama iş süresine göre sabit ücret olarak belirlenmektedir. Böylelikle işin minimum olduğu dönemlerde çalışanın ücretinde bir azalma olmamaktadır. Ülkemizde özellikle otomotiv ve tekstil sektöründe sıklıkla yaşanan ekonomik krizler veya talebin arttığı dönemlerde bu model işverenler tarafından ideal görülebilmektedir. Bu modelde çalışan, banka hesabına benzer niteликte, çalıştığı süreleri kaydetmektedir. Çalışan, günlük çalışılması gereken sürede eksik veya fazla olan günleri hesaplamaktadır. Belirtilen süre içerisinde olmak kaydıyla çalışan sözleşmeye uygun olarak belirlenen zamanı doldurmaktadır. Günlük veya haftalık çalışma sürelerini kendi tercihiine göre düzenlenmektedir.

## **Emekliliğe Yumuşak Geçiş Modeli**

Çalışanların emekliliğe geçişlerini kolaylaştırmak için belirli bir yaştan sonra tedricen azalan sürelerde istihdam edildiği çalışma modelidir. Böylelikle emekliliğe yumuşak geçiş, çalışanı emeklilik şokundan kurtarma ve aynı zamanda iş sürelerinin çalışanın yaşlanmasına bağlı olarak azalan çalışma gücüne uygun şekilde ayarlanmasına katkı sağlamaktadır (18).

## **Vardiya Modelleri**

Vardiyalı çalışma, işin niteliği gereği sürekli çalışılması gereken işlerde geçmişten bu yana uygulanan çalışma modelidir. Diğer çalışma modelleri ile kombine edilerek uygulanabilmektedir (19). Günümüzde iki veya üçlü vardiya sistemi yerine kayan (esnek) vardiya sistemleri kullanılabilir. Birden çok kısmi süreli vardiya grupları oluşturularak bu grupların çalışma süreleri bir-biri peşine eklenerek vardiya çalışmasında bütünlük sağlanmaktadır. Vardiyalı çalışma modelinde vardiyalar değişik uzunlukta belirlenebilmekte, böylelikle iş yerinin günlük normal iş süresi uzatılabilmektedir (20).

## **Tele (Uzaktan) Çalışma**

Uzaktan çalışma, iş yeri dışında yapılan işlerde akıllı telefon, tablet, dizüstü bilgisayar ve masaüstü bilgisayar gibi bilgi ve iletişim teknolojilerinin (BİT) kullanımı ile yapılan iş olarak tanımlanmaktadır. Başka bir ifadeyle uzaktan çalışma, BİTlerin yardımıyla gerçekleştirilen ve işverenin mekanı dışında yapılan işleri ifade etmektedir (21). Genel olarak iş yeri dışındaki merkez bürodan veya üretimin yapıldığı yerden uzak bir yerde yapılan çalışma şekli olarak bilinir. İletişim ve bilgi teknolojisindeki ilerlemelere bağlı olarak gündeme gelmiştir. Uzaktan çalışma internet, ev bilgisayarları, telefon, faks makinesi kullanımıyla mümkün olabilmek-

tedir. Uzaktan çalışmada esas iş yeri ile çalışanlar arasında elektronik iletişim araçları ile yapılandırılmış bir bağ kurulmaktadır.

Uzaktan çalışma, günümüz şartlarında ve ilerleyen yıllarda çalışma hayatında daha fazla yer tutacaktır (21). Pek çok Avrupa Birliği (AB) ülkesinde merkezi ve yerel yönetimlerde uygulanmakta olan ve yasal düzenlemeler yapılan uzaktan çalışma modeline ilişkin olarak ülkemizde 2016 yılında, 6715 sayılı Kanun'un 2'nci maddesi ile İş Kanunu'nun 14'üncü maddesi hükmünde değişiklik yapılarak uzaktan çalışma eklenmiştir (22). Tele çalışmanın dört farklı çalışma şekli bulunmaktadır. Bunlar; evde büro, uydu büro, komşu büro ve gezici bürodür.

### **Evde Büro**

Bu çalışmada iş edimini görmekle yükümlü olan çalışan üstlendiği işi kendi evinde elektronik iletişim ağı ile yerine getirmektedir. Bu çalışmada evde bulunan bilgisayar yardımıyla ev ile iş yeri arasında bağlantı kurulur ve çalışanlar kendi evlerinden işi yürütürler. Sıklıkla e-posta, ofis bilgisayarlarına bağlı bilgisayarlar, telefon ve faks makinelerinden yararlanılmaktadır. Çalışanların kullandıkları donanımlar kendilerine veya iş yerine ait olabilir. Muhasebecilik, bilgisayar programcılığı gibi alanlarda oldukça yaygın kullanılmaktadır. Evde çalışmayla karşılaştırıldığında, evde büronun farklı beceri, organizasyon biçimi gerektirdiği ve işverenle değişik ilişkileri kapsadığı görülmektedir. Klasik evde çalışmada ise çalışanlar daha çok el becerilerine dayalı işleri yürütmektedirler (23). Bu çalışma biçimi 6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu'nda "Evde İş Sözleşmesi" başlığı altında 461-469 maddelerinde düzenlenmiştir.

### **Uydu Büro**

Uzaktan çalışmanın bu alt tipinde iş görme işletme dışında tek çalışan tarafından gerçekleştirilmektedir. Uydu bürolar merkez bürodan uzak bölgelerde kurulmakta, ancak elektronik iletişim araçları ile merkezle her zaman ilişki içinde kalınmaktadır. Burada çalışan, iş yerinin personeli konumunda olup işverenin denetimi altında çalışmaktadır. Uydu büro çalışmasında amaç, işletme dışında kurulan merkezin ilgili iş yerinin çalışanlarının büyük çoğunluğunun ikamet ettiği bir bölgede kurulmasıdır. Bir uydu ofiste sadece tek bir firmadan çalışanlar bulunur. Uydu ofislerdeki makine, donanım iş yeri tarafından temin edilmektedir. Uydu bürolar içerisinde bilgisayar, telefon, faks ve diğer makinalar bulunduğundan çalışanlar şehirdeki ana merkeze gitmek zorunda değildir (23).

### **Komşu Büro**

Uzaktan çalışmanın bu şeklinde bir kaç işletme tarafından kurulan büro, aynı sektörde faaliyette bulunan işletmelere elektronik iletişim araçları vasıtasıyla hizmet sunmaktadır. Komşu bürolar birkaç işletmenin bir araya gelmesiyle kurulabileceği gibi, serbest çalışan konumundaki kişiler tarafından da kurulabilmekte ve faaliyetlerinden çeşitli işletmeler yararlanabilmektedir. Bu durumda işletmeler arasındaki ilişki **ticaret hukuku** kurallarına göre düzenlenmektedir. Komşu büroların en önemli yararı personel giderlerinden ve zamandan tasarruf sağlamasıdır. Ayrıca işletmeler, şehir merkezleri dışında uygun fiyatlarla kurdukları bürolardan ortak hizmet aldıklarında maliyetlerini düşürebilmektedir (23).

### **Gezici Büro**

Uzaktan çalışmanın bu türünde, bir şirket ya da iş yeri temsilcisinin işi ile ilgili diğer bölgelere yaptığı yolculuklarda videotekst

gibi elektronik iletişim araçları kullanılarak merkezle bağlantı kurulabilmektedir. Bir ekran ve telekomünikasyon şebekesine bağlı bir terminalin meydana getirdiği karşılıklı iletişimi gerçekleştiren videoteksti kullanarak işletme temsilcileri ile tamir, bakım, servis hizmetlerini yürütebilmektedir (23).

## İş Sözleşmesi ve Türleri

İş sözleşmesinin türleri ve çalışma biçimleri Türk İş Hukukunda belirlenmiştir. Bu doğrultuda 4857 sayılı İş Kanunu'nda özellikleri belirlenen iş sözleşmesi türleri; belirli ve belirsiz iş sözleşmeleri, tam ve kısmi süreli iş sözleşmeleri, deneme süreli iş sözleşmesi, takım sözleşmesi, sürekli ve süreksiz iş sözleşmeleri, ev iş sözleşmesi, uzaktan çalışma sözleşmesi ve geçici (ödünç) iş ilişkisidir (24). Bu sözleşme türlerine göre; tarafların durumu, işin niteliği ve sözleşme şartları bakımından benzerlikler ve farklılıklar bulunmaktadır. İş sözleşmeleri, ikale sözleşmesi (tarafların anlaşması), ölüm, mücbir sebep, belirli sürenin dolması, sözleşmenin geçersizliği ve fesih gibi nedenlerle sona ermektedir. İş güvencesine ilişkin düzenlemelerin iş hukukuna girdiği 2003 yılından itibaren, fesih hakkının kullanılarak iş sözleşmesinin sona erdirilmesi konusunda, çalışanın işveren tarafından yapılacak fesihten karşı korunması ve iş ilişkisine süreklilik kazandırılması iş güvencesiyle sağlanmaya çalışılmıştır (24, 25).

İş Kanunu'nun (4857 sayılı) 10'uncu maddesinde yapılan işin niteliği temel alınarak; en çok 30 iş günü süren işler süreksiz, 30 günden fazla süren işler sürekli iş şeklinde ikiye ayrılmaktadır (26, 27). İş sözleşmesi, hukuki ehliyet ve eşit haklara sahip kılınan işveren ile çalışan arasında doğan bir özel hukuk sözleşmesidir. İşverenin gerçek ya da tüzel kişi olması durumu değiştirmez. İş sözleşmesi de her sözleşme gibi medeni hakları kullanma ehliyetine sahip tarafların karşılıklı yönelttikleri birbirine uygun irade açıklamaları ile meydana gelir (28).

Belirli bir işi yürütecek olan çalışanın kişiliği ve nitelikleri işveren açısından önemlidir. İş sözleşmesi çalışanın şahsi özellikleri ile doğrudan ilgilidir. Çalışanın ediminin hizmet olması ve bunun da şahsı ile ilgili bulunması, çalışan ve işverenin iş sözleşmesinden doğan işin yapılması ve karşılığında ücret ödenmesi borçlarına, sadakat ve işverenin talimatına uyma, çalışan sağlığını koruma ve çalışanlara eşit davranma gibi yeni borçları da beraberinde getirmiştir (28, 29).

İş sözleşmeleri ile taraflardan her biri, diğer tarafın edimine karşı borç üstlenmektedir. Çalışan, sözleşme süresince iş görme edimini üstlenirken, işveren de ücret ödeme borcunu yüklenmektedir. İş sözleşmesinin karşılıklı borç yüklemesi hem işveren hem de çalışan açısından birçok hakkın doğmasına sebep olmaktadır. İş sözleşmesi, devamlı yani sürekli borç ilişkisi yaratan bir sözleşme türüdür (3, 30). Sözleşmenin belirli ya da belirsiz süreli veya sürekli ya da süresiz olması bu devamlılığı bozamaz; işverenin ve çalışanın edimleri devamlılık göstermektedir. Sözleşmenin başlatılmasında ve sonlandırılmasında esas alınacak ölçüt daima süredir. Bu durum önemini özellikle çalışanın süreye bağlı olarak elde edeceği haklarda gösterir. Yıllık ücretli izin hakkı (4857 sayılı İş Kanunu madde 53/1), kıdem tazminatı hakkı (1475 sayılı İş Kanunu madde 14/1) gibi haklar çalışma süreleri dikkate alınarak belirlenmektedir (28).

İş Kanunu madde 9/1'e göre, "Taraflar iş sözleşmesini, Kanun hükümleriyle getirilen sınırlamalar saklı kalmak koşuluyla, ihtiyaçlarına uygun türde düzenleyebilirler". Yine İş Kanunu madde 9/2'ye göre, "İş sözleşmeleri belirli veya belirsiz süreli yapılır. Bunlar çalışma biçimleri bakımından tam süreli veya kısmi süreli yahut deneme süreli ya da diğer türde oluşturulabilirler" (31).

## Tele Çalışma (İş) Sözleşmesi

Bu çalışma türünde çalışan, iş yeri dışında bir büro ya da evinde, iş yeri ile elektronik iletişim araçlarıyla sağlanan iletişim ile iş görme yükümlülüğünü yerine getirmektedir. İş sözleşmesine dayalı çalışmadan farklı olarak, uzaktan çalışmada işveren elektronik yollarla çalışana talimat verebilmektedir. İşveren, aralarındaki iletişim sistemi sayesinde klasik evde çalışmaya kıyasla daha çok hukuki bağımlılığın varlığını doğrulayacak şekilde uzaktan çalışana emir ve talimat vermek ve bunları takip ve kontrol etme olanaklarına sahiptir (32).

Ev esaslı uzaktan çalışma uygulanma sıklığına göre, kısmi ev esaslı tele çalışma ve tam gün ev esaslı tele çalışma olarak ikiye ayrılmaktadır. Ev esaslı tele çalışma çalışana esnek çalışma ortamı sağladığı için tercih edilmektedir. Bu çalışma düzeninde, çalışılan yer, işe göre işveren tarafından işlerin görüleceği bir düzene getirilmelidir. Ancak işverenlerin çalışılan ev ortamına asgari yatırımları yapmak istememesi uygulamada sorunlara yol açmaktadır (33).

İş Kanunu madde 2'ye göre, "İş yeri, iş yerine bağlı yerler, eklentiler ve araçlar ile oluşturulan iş organizasyonu kapsamında bir bütündür" ifadesi ile iş organizasyonu kapsamındaki yerlerde yapılan işler de İş Kanunu kapsamında değerlendirilebilmektedir (28).



## UZAKTAN ÇALIŞMA İLE İLGİLİ YASAL DÜZENLEMELER

İş hukuku kaynaklarında ve toplu iş sözleşmelerinde uzaktan çalışmaya sınırlı şekilde yer verildiği dikkat çekmektedir. Bununla birlikte genel nitelikte uluslararası ve ulusal belgelerde uzaktan çalışma şekline söz edilmektedir. Uzaktan çalışmaya yönelik uluslararası hukuk belgelerinde ve ulusal hukuk kaynaklarında yer alan düzenlemeler aşağıda verilmiştir.

Evde çalışanlara ilişkin **177 sayılı ILO Sözleşmesi ve 184 sayılı Tavsiye Kararı**, 20 Haziran 1996'da Uluslararası Çalışma Konferansında kabul edilmiştir (34). 177 sayılı Sözleşme ve 184 sayılı tavsiye kararında uzaktan çalışma kavramına açıkça yer verilmemekle birlikte; bu her iki belge, uzaktan çalışmanın uygulanabilirliği, evde çalışma olanağı, iş yeri dışında yürütülebilen çalışma tipleri hakkında temel ilkeleri içermesi açısından **ilk uluslararası** belge niteliğindedir.

Sözleşmede, evde çalışanların iş yerinde çalışanlarla eşit haklara sahip olması gerektiği ve tüm İSG tedbirlerinin alınmasının zorunlu olduğu dile getirilmiştir. Bu açıdan 177 sayılı sözleşme, çalışanın iş yeri dışında iş görmesine bağlı olarak ortaya çıkan sorunlar kapsamında, uzaktan çalışmada gündeme gelebilecek sorunların da ele alındığı ilk uluslararası belge niteliğindedir (14). 184 sayılı tavsiye kararında da çalışanların örgütlenme hakkı, özel hayatın korunması, dinlenme hakkı gibi konulara değinilmiş, uzaktan çalışmaya bağlı gündeme gelebilecek sorunlarda tedbirler alınmasının gerekliliği vurgulanmıştır (34).

**Uluslararası Çalışma Örgütü'nün 177 Numaralı Evde Çalışma Sözleşmesi'nin 1'inci maddesinde evden çalışma:**

*“(a) Evde çalışma, evde çalışan olarak nitelendirilecek bir kişi tarafından,*

(i) İşverenin iş yeri dışında kalan kişinin kendi evi veya kendi belirlediği diğer yerlerde;

(ii) Ücret karşılığı;

(iii) Kullanılan malzeme, materyal veya kullanılan diğer araçları kimin sağladığından bağımsız olarak işveren tarafından belirlenen bir ürün veya hizmetin üretilmesi işidir”

şeklinde tanımlanmıştır (14, 34).

### Tele Çalışma Hakkında Avrupa Çerçeve Anlaşması

Avrupa Çerçeve Anlaşması, tele çalışmaya yönelik tek uluslararası belge özelliğindedir. Bu anlaşma, Avrupa’da sosyal tarafların üzerinde uzlaşma sağladığı ilke ve kuralları hüküm altına alması ve AB’ye üye ülkelerde tele çalışma hakkında yapılan toplu iş sözleşmelerine dayanak oluşturması bakımından önem taşımaktadır. Uzaktan çalışmaya temel oluşturan gönüllülük ilkesi (madde 3), çalışma koşulları (madde 4), verilerin korunması (madde 5), özel yaşama saygı (madde 6), araç ve gereçler (madde 7), iş sağlığı ve güvenliği (madde 8), işin düzenlenmesi (madde 9), eğitim (madde 10) ve kolektif haklar (madde 11) gibi çalışanların haklarına Çerçeve Anlaşmada yer verilmiştir (34).

Sosyal taraflar arasında, 2002 yılında, Çerçeve Anlaşma imzalanmış olmasına rağmen, Avrupa Birliği ülkeleri arasında uzaktan çalışmaya ilişkin uzlaşma sağlanabilmesi uzun zaman almıştır. Avrupa Komisyonu, 1980’li yılların başlangıcından itibaren uzaktan çalışmaya yönelik araştırmaları başlatmış, 1993’te yayımladığı “Büyüme, Rekabet Edebilirlik ve İstihdam” başlıklı kitabında öncelikle ekonomik ardından da sosyal hedefler doğrultusunda uzaktan çalışmanın geliştirilmesi gerektiğine dikkat çekmiştir (35). Avrupa Komisyonunun 1997’de yayımlandığı başka bir kitapta ise esneklik ile güvence arasında dengeli bir ilişki kurmak için BİTle-

rin kullanılmasının önemine ve işin düzenlenmesinde adem-i merkezileşmenin gerektiğine dikkat çekilmiştir.

Avrupa Birliği Konseyi, 2001 yılındaki Avrupa İstihdam Stratejisi ve Lizbon Gündeminde sosyal taraflara uzaktan çalışmayı artırmak ve iş gücü pazarını modernleştirmek için çağrıda bulunmuştur. Avrupa Komisyonu uzaktan çalışmaya yönelik bazı pilot çalışmaları da desteklemiştir. Sürdürülen faaliyetler ile işçi ve işveren örgütleri arasında başlayan görüşmeler sonucunda 16 Temmuz 2002 tarihinde Tele Çalışma Hakkında Avrupa Çerçeve Anlaşması, Avrupa İşçi Sendikaları Konfederasyonu (The European Trade Union Confederation-ETUC) ile Avrupa Küçük ve Orta Ölçekli Esnaf Birliği (The European Association of Craft, Small and Medium-Sized Enterprises-UEAPME) ve Kamunun Katılım Sağladığı Girişimciler ve Kamu Hizmeti Sunan Girişimciler Birliği (European Centre of Enterprises with Public Participation and of Enterprises of General Economic Interest-CEEP) imzalanmıştır (36-38).

Tele Çalışma Hakkında Çerçeve Anlaşma özünde sosyal taraflar arasında yapılan bir anlaşma niteliğindedir (39). Bir başka ifadeyle ulusal hukuk düzenindeki toplu iş sözleşmesine benzer bir düzenleme yönteminin önemini vurgulamaktadır (40). Tele Çalışma Hakkında Avrupa Çerçeve Anlaşmasında sosyal taraflara, bu anlaşmaya uygun düzenlemeler yapmaları için 3 yıl süre verilmiştir. Bu nedenle Çerçeve Anlaşmanın, üye devletlerin hukuk sistemlerindeki uygulaması farklı kurallar ile yürütülmüş; Finlandiya, Birleşik Krallık, İsveç ve Almanya'da zorlayıcı nitelik taşımayan tavsiye kararı veya rehberler; Fransa, İtalya, İspanya ve Belçika'da ise toplu iş sözleşmeleri kabul edilmiştir (7).

Benzer şekilde, anlaşmada konuya ilişkin çerçeve çizilmiş olup hem üye hem de aday ülkeler, bu çerçeve dahilinde uzaktan çalışmayı düzenlemeye çağrılmıştır. Bu bakımdan ülkemiz hukukunda da uzaktan çalışma düzenlemesi, anlaşmanın asgari standart belirlemeyi amaçladığı hedefler içerisinde ele alınmalıdır.

Avrupa İşçi Sendikaları Konfederasyonunun yayınladığı Anlaşma serhinde, Çerçeve Anlaşma müzakerelerine katılan heyette, aday ülkelerin de temsilcilerinin olduğu bildirilmekte ve aday ülkelerin de uzaktan çalışma konusunda Çerçeve Anlaşmada benimsenen ilkeler paralelinde düzenleme yapmaları tavsiye edilmektedir (41).

**Avrupa Çerçeve Antlaşması'nda Tele Çalışma (5):** *“Bir iş ilişkisi veya iş sözleşmesi çerçevesinde işverene ait iş yerinde de gerçekleştirilmesi mümkün olan bir işin, bilgi teknolojileri kullanılarak ve düzenli biçimde işverene ait iş yeri dışında yerine getirildiği iş organizasyonu”* olarak tanımlanmıştır (13).

Türkiye, bu sözleşmelerin ikisine de taraf olmamasına karşın, yaptığı düzenlemelerde bu sözleşmeleri dikkate almıştır. Uzaktan çalışma, Türk hukukunda 2016 yılında İş Kanunu'nda yapılan düzenleme öncesinde 6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu'nda (TBK) (**“Borçlar Kanunu”**) evde hizmet sözleşmesi başlığı altında değerlendirilmiştir. Hizmet sözleşmeleri kapsamında bulunan bu sözleşmelerin de İş Kanunu'na tabi tutulacağı ifade edilmiştir (42). Evde hizmet sözleşmesi Borçlar Kanunu madde 461'de: *“Evde hizmet sözleşmesi, işverenin verdiği işi, işçinin kendi evinde veya belirleyeceği başka bir yerde, bizzat veya aile bireyleriyle birlikte bir ücret karşılığında görmeyi üstlendiği sözleşmedir.”* şeklinde ifade edilmiştir (28, 43).

Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere; Borçlar Kanunu'ndaki düzenlemelerin, geleneksel el sanatlarına ilişkin üretim ilişkilerini kapsar nitelikte geleneksel evde çalışmayı ve modern teknolojik araçların kullanılması suretiyle iş yeri dışında çalışmayı (uzaktan çalışma) içerdiği söylenebilir (44).

İş Kanunu'nda 2016 yılında yapılan değişiklik ile “uzaktan çalışma” kavramı İş Kanunu'na eklenmiştir. Buna ilişkin madde 14/4'te yer alan düzenleme aşağıdaki gibidir (34):

*“Uzaktan çalışma; işçinin, işveren tarafından oluşturulan iş organizasyonu kapsamında iş görme edimini evinde ya da teknolojik iletişim*

*araçları ile iş yeri dışında yerine getirmesi esasına dayalı ve yazılı olarak kurulan iş ilişkisidir.”*

İş Kanunu’ndaki bu düzenleme hem özel hüküm olması hem de daha güncel olması nedeniyle Borçlar Kanunu’na göre öncelikli olarak kabul edilmektedir. Uzaktan çalışma ilişkisinde sadece uzaktan çalışmaya ilişkin düzenlemeleri içeren madde 14 hükmü değil, İş Kanunu’nda bildirilen yıllık izin, ihbar ve kıdem tazminatı, hafta tatili ve benzeri düzenlemeler de sıklıkla uygulanabilmektedir (34).

Uzaktan çalışma, çalışanın işveren tarafından oluşturulan iş organizasyonu kapsamında iş görme edimini evinde ya da teknolojik iletişim araçları ile iş yeri dışında yerine getirmesi esasına dayalı ve yazılı olarak kurulan, sözleşmede **işin tanımı, şekli, süresi ve yeri, ücret ve ücretin ödenmesi, temin edilecek malzemeler, ekipman gibi unsurların düzenlendiği iş ilişkisidir** (34).

- İş Kanunu madde 22’ye göre işverenin tek taraflı iradesi ile uzaktan çalışma düzenine geçilebilmektedir. Çalışanın bu değişikliği kabul etmemesi halinde işverenin, geçerli bir nedene dayandığını yazılı olarak açıklayarak belirli şartlarla iş sözleşmesini fesih hakkı bulunmaktadır.
- İş sözleşmesinde işverenin, çalışanın çalışma yerini değiştirebileceğine ilişkin hüküm varsa salgın hastalık halinde işveren iş sözleşmesindeki bu maddeye dayanarak uzaktan çalışma uygulamasına geçebilir.
- Uzaktan çalışmada fazla çalışma saatlerinin ispatı için farklı araçlara gereksinim duyulabilir. Bu durum göz önüne alındığında, çalışma süreleri işveren ve çalışan taraflarınca yazılı olarak belirlenebilir, çalışma sürelerinin takip edilmesi için teknolojik imkanlar kullanılabilir. Çalışanlar, gönüllü olarak çalışma sürelerini raporlayabilirler.
- Eşit davranma yükümlülüğü gereğince işveren, iş yeri uygulamasına uygun bir şekilde yemek ücretini ve özellikle

çalışanın zaman zaman iş yerine gelmesi zorunluysa yol ücretini karşılamak zorundadır. Geçici olarak uzaktan çalışmanın uygulandığı hallerde işverenin çalışana normal şartlarda ödediği yol ve yemek ücretini ödememesi ise çalışma şartlarında esaslı değişiklik yapılması durumunu (İş Kanunu madde 22) gerektirmektedir.

- Denetim ve izleme hakkı kapsamında işverenler, uzaktan çalışan kişilerin çalışıp çalışmadığını, çalışana bu denetimi önceden beyan ederek amaçla bağlantılı, sınırlı ve orantılı bir şekilde denetleme yapabilir.
- **Salgın hastalık** gibi zorunlu hallerde aniden uzaktan çalışma modeline geçilmesi durumunda işverenler, İSG'ye ilişkin yükümlülüklerini yerine getirmek zorundadır.
- Taraflarca yazılı olarak belirlenmiş saatler içinde, uzaktan çalışmanın yürütülmesi sırasında görülen iş nedeni ile yaşanan kazalar **iş kazası** olarak nitelendirilebilmektedir.
- Uzaktan çalışma sırasında işin edimi için gerekli olan malzemelerin zorunlu olmamakla birlikte işveren tarafından temin edilmesi veya çalışan tarafından temin edilen malzemelere karşılık ödeme yapılması konuları yer almaktadır.

Uzaktan-tele-evden çalışma gibi farklı tanımlamalarla karşımıza çıkan çalışma modelleri hem uluslararası belgelerde hem de ulusal mevzuatta farklı düzenlemelere tabi tutulmuştur. Bu kapsamda aşağıda liste halinde sunulan pek çok düzenlemede uzaktan çalışmadan bahsedilmektedir.

- 1981 tarihli ve 156 sayılı Aile Sorumlulukları Olan İşçiler Sözleşmesi
- 1981 tarihli ve 154 sayılı Toplu Pazarlık Sözleşmesi
- 1981 tarihli ve 155 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği ve Çalışma Ortamına İlişkin Sözleşme

- 1981 tarihli ve 164 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Tavsiye Kararı
- 2000 tarihli ve 183 sayılı Analığın Korunması Sözleşmesi
- 2019 tarihli ve 206 sayılı Şiddet ve Taciz Tavsiye Kararı
- 2019 tarihli ve 190 sayılı Şiddet ve Taciz Sözleşmesi

Aşağıda uzaktan çalışma kapsamında farklı ülkelerdeki yasal düzenlemelerin karşılaştırması verilmiştir (Tablo 2) (45, 46).

**Tablo 2.** Uzaktan Çalışma Hukukunu Karşılaştırma (İtalya, El Salvador ve Şili) (45, 46)

Uzaktan çalışma mevzuatının ana alanları / Ülke	El Salvador	İtalya	Şili
	Decree nr. 600 containing la Ley de regulacion del teletrabajo on 20/03/2020	27/2020 sayılı Kanun, ve 34/2020 sayılı kararname "Decreto Rilancio"	Ley 21.220 sobre trabajo a Distancia y Teletrabajo on 01/04/2020
Yasal tanım(lar) sunmaktadır (uzaktan çalışma, uzaktan çalışan)	X	X	
İstihdam koşullarına ve kurallarına atıfta bulunmaktadır (haklar, uygulama alanı, süre veya maksimum süre, işyerine dönüş, işe son verme, işyerine erişim, ret, vb.)	X	X	X
Verilerin korunması ve gizlilik konularına yönelik koşulları çerçevlendirmektedir			
Örgütsel sağlık ve güvenliğe atıfta bulunmaktadır (monitör, stres ve ruhsal sağlık, vb.)		X	X
Tarafaların, ofis ekipmanının uzaktan çalışanın mekanına taşınması, veya bu ekipmanın bakımı gibi sorumlulukları hakkında özel hükümler içermektedir			
Ekipmanın çalışan tarafından temin edilmesi gerektiğinde ekipmana ve giderlerin tazminatına ilişkin bilgi içermektedir	X	X	X
Uzaktan çalışmaya katılım koşulu olarak yönetici veya çalışan arasında yazılı anlaşma olmasını veya geçerli toplu pazarlık sözleşmesine atıfta bulunulmasını gerektirmektedir	X	X	X
Hem yöneticilerin hem de çalışanların uzaktan çalışmaya yönelik eğitimi tamamlamasını gerektirmektedir		X	
İşlerin örgütlenmesine ilişkin bilgi vermektedir (çalışma süresi ve fazla mesai, uzaktan çalışma sıklığı, çalışma yeri, iş yükü, performans ölçme ve değerlendirme, beklentiler, raporlama, izleme, vb.)	X	X	X
Uygulanması, sosyal ortaklara bir biçimde danışılmasını gerektirmekte; uzaktan çalışanların toplu temsiline ilişkin özel bir referans içermektedir		X	
Kuruluşların, uzaktan çalışmadan sorumlu özgülenmiş bir kişiyi görevlendirmesini gerektirmektedir			
Esnekliğe veya işle bağlantıyı kesme hakkına atıfta bulunmaktadır		X	X
Uzaktan çalışmanın doğasına (isteğe bağlı) atıfta bulunmaktadır	X	X	
Kazalara yönelik iletişim usulü, veya sigorta poliçeleri hakkında sorular gibi formaliteler de dahil olmak üzere, uzaktan çalışmanın nasıl uygulanacağına yönelik bilgiler vermektedir (uygulama usulleri)			
Müfettişlerin (iş müfettişleri, veya çalışan temsilcileri), uzaktan çalışan işyerindeki rolüne atıfta bulunmaktadır			

İş Kanunu anlamında uzaktan çalışma, hem teknolojik aletlerin kullanılmadığı geleneksel evden çalışmayı hem de teknolojik alet kullanımına dayalı tele çalışmayı kapsamaktadır. İşveren ve



çalışanların hak ve yükümlülüklerini belirlemek açısından tele çalışmanın unsurları dikkate alınmalıdır.

Tele çalışmanın esaslı unsurları:

1. İş görme ediminin yerine getirilmesi sürecinin düzenlenmesi (organizasyon unsuru)
2. İş görme ediminin uzaktan yerine getirilmesi (mesafe unsuru)
3. İş görme ediminin teknoloji yoluyla yerine getirilmesi (teknoloji unsuru)

Bu unsurların yanında, Tele Çalışmayla İlgili Avrupa Çerçeve Antlaşması'nda tele çalışmanın "gönüllülük", "düzenlilik" ve "süreklilik" unsurlarının haiz olduğu da ifade edilmiştir (47).

Uzaktan çalışmada "bağımlılık" unsuru zayıflamış olmakla birlikte çalışan hala işverenin iş organizasyonu kapsamında, işverenin emir ve talimatları doğrultusunda, taraflarca belirlenen çalışma saatleri içinde ulaşılabilir bir şekilde iş görme edimini yerine getirdiğinden uzaktan çalışma ilişkisinde **bağımlılık unsuru** bulunmaktadır (7).

### Uzaktan Çalışmanın Uygulanması

İş Kanunu madde 14/5'te ise sözleşmenin içeriğine ilişkin düzenlemeler yer almaktadır (28):

"Dördüncü fıkraya göre yapılacak iş sözleşmesinde; işin tanımı, yapılma şekli, işin süresi ve yeri, ücret ve ücretin ödenmesine ilişkin hususlar, işveren tarafından sağlanan ekipman ve bunların korunmasına ilişkin yükümlülükler, işverenin işçiyle iletişim kurması ile genel ve özel çalışma şartlarına ilişkin hükümler yer alır."

İlgili maddede uzaktan çalışma sözleşmelerinin **yazılı şekilde** düzenlenmesi ve belirli hususları içermesi gerektiği düzenlenmişse de bu şartlar geçerlilik şartı olarak değerlendirilmemelidir.

Kanun koyucu bu düzenleyici hükümle bu şartların yazılı bir sözleşme ile düzenlenmesini öngörerek, ispat ve tarafların hak ve yükümlülüklerinin tespitini kolaylaştırmayı amaçlamıştır (31).

### **a. Salgın Hastalık Halinde Uzaktan Çalışma**

Salgın hastalık gibi zorunluluk hallerinde çalışma geçici olarak evden yürütülebilmektedir. Bu gibi durumlarda iş ilişkisinin uzaktan çalışmaya dönüşüp dönüşmediği konusu tartışmalıdır. Salgın hastalık durumunda uzaktan çalışma “düzenlilik” unsuru taşımadığından, çalışma düzeni yeniden oluşturulmadığından İş Kanunu’nda düzenlenen “organizasyon” kriteri karşılanmamaktadır. Öte yandan “düzenlilik” bir çalışma şeklinin uzaktan çalışma olarak değerlendirilmesine esas kriter olarak kabul edilmediği durumlarda geçici olarak evden yürütülen çalışmaların da uzaktan çalışma kapsamında ele alınabileceği bildirilmektedir (5).

Geçici olarak evden çalışmanın uzaktan çalışma olarak değerlendirilip değerlendirilmemesinden öte işverenlerin ve çalışanların haklarını korumak için öncelikle uzaktan çalışmaya ilişkin İSG tedbirleri olmak üzere diğer tüm uygulamalar geçici bir süre boyunca evden çalışma için de uygulanmalıdır. Bu doğrultuda evden çalışma düzenine geçmiş olan iş yerlerinde çalışanların işin yapılma şekli, işin süresi, kullanılacak ekipmanlar, İSG tedbirleri, meslek içi eğitim, kariyer fırsatları, denetim türleri, düzenli toplantılar gibi hususları yazılı olarak belirlemesi önem arz etmektedir.

### **b. Çalışanın Uzaktan Çalışmayı Reddetmesi**

Ulusal ve uluslararası mevzuatta uzaktan çalışmanın “gönüllülük” esasına dayandığı ve tarafların karşılıklı anlaşması sonucu uygulanabileceği düzenlenmiştir. Bu anlayış İş Kanunu madde 22/2’de yer alan ve tarafların aralarında anlaşarak çalışma koşul-

larını her zaman değiştirebileceğine ilişkin hüküm ile de benzerlik göstermektedir (28).

İşverenin tek taraflı iradesi ile uzaktan çalışma modeline geçmesi çalışma koşullarında esaslı değişiklik teşkil etmektedir. İş Kanunu madde 22 gereğince işveren bu şekilde bir düzenlemeyi ancak durumu çalışana yazılı olarak bildirmek suretiyle yapabilmektedir. Bu hükme uygun olarak yapılmayan ve çalışan tarafından **altı iş günü içinde** yazılı olarak kabul edilmeyen değişiklik çalışanları bağlamamaktadır. İşveren bu halde değişikliğin geçerli bir nedene dayandığını yazılı olarak açıklamak ve bildirim süresine uymak suretiyle iş sözleşmesini feshedebilir. Ancak böyle durumlarda da feshin son çare olması ilkesi ve feshin geçerli bir nedene dayanması şartı gözetilmek zorundadır (28).

Normal koşullar altında çalışanın salt uzaktan çalışmayı reddi işverenin iş sözleşmesini feshi için “geçerli” bir sebep teşkil etmez, işveren değişikliğin geçerli bir nedene dayandığını ispat etmelidir. Salgın hastalık gibi zorunluluk hallerinde “geçerli neden” şartının gerçekleştiği kabul edilmektedir. Ülke genelinde alınan önlemler, şehirlerdeki vaka sayıları, hastalığın yayılma hızı ve iş yerinde ortaya çıkan vakalar salgın hastalık durumunda evden çalışma uygulamasına geçiş için salgın hastalığın mahkemeler nezdinde “geçerli” bir neden olarak kabul edilmesi olasılığını güçlendirmektedir. Salgın hastalık gibi haller, İş Kanunu kapsamında çalışanın rızasının alınmasını gerektirmeyen “zorlayıcı neden”ler olarak işlem görmektedir (28).

Ayrıca Türk hukukunda düzenlenmemiş olsa da bazı ülkelerde uzaktan çalışmada gönüllülük ilkesine mücbir sebep ve benzeri hallerde istisna getirilebileceği düzenlenmiştir. Bu şekilde bir düzenleme sayesinde salgın hastalık hallerinde genel sağlığı korumak ve iş yerinin devamlılığını sağlamak açısından işverenin tek taraflı iradesiyle uzaktan çalışma düzenine geçmek mümkün olabilmektedir.

### c. İşverenin Uzaktan Çalışmayı Reddetmesi

Uzaktan çalışma düzeni niteliğinden dolayı sadece bazı işler için uygulanabilmektedir. Dolayısıyla aynı iş yeri içinde de olsa tüm çalışanların bu uygulamadan yararlanması fiziksel ve teknolojik olarak mümkün olmamaktadır. Ancak iş yerinde uzaktan çalışmaya ilişkin bir düzenleme varsa işveren, bu uygulamadan yararlanabilecek çalışanları belirlerken objektif kriterler kullanmalı ve eşit davranma ilkesine uygun hareket etmelidir. İşverenin iş yerinde uzaktan çalışma modeline yönelik bir düzenlemesi olması ve çalışanların bu şartları sağlamasına karşın çalışanın uzaktan çalışma talebini reddetmesi eşit davranma ilkesine aykırı bir durumdur. Bu aykırılık durumlarında çalışanların İş Kanunu madde 5/6 uyarınca tazminat talep etme hakları saklıdır. Salgın hastalık gibi çalışanın sağlığının etkilenme ihtimalinin bulunduğu durumlarda işverenin uzaktan çalışma talebini reddetmesi İSG'ye ilişkin yükümlülüklerin ihlali sonucuna yol açabilir (47).

### d. Feshin Son Çare Olması İlkesi ve Salgın Hastalık Hallerinde Uzaktan Çalışma

Salgın hastalık nedeniyle iş yerlerinin kapalı tutulması, üretimin yapılamaması sonucu iş yerleri ekonomik krize girmekte ve iş yerine yönelik nedenlerle özellikle fiziki olarak fiilen ilgili iş yerinde çalışması gereken çalışanların iş sözleşmelerini feshetme yoluna gidebilmektedir. Bu gibi işletmesel nedenlerle iş sözleşmesinin feshi hallerinde feshin son çare olması ilkesi gereği işveren öncelikle çalışanı başka işte çalıştırmalı, bu noktada çalışanın çalışma biçimini uzaktan çalışma olarak değiştirme ihtimalinin mümkün olup olmadığını da değerlendirmelidir (28).

### e. Fazla Çalışma

Uzaktan çalışma, çalışma saatlerinin esnek bir şekilde belirlenebildiği bir düzenlemedir. Ancak bu esneklik ve çalışanın işverenin gözetimi altında olmaması nedeniyle fazla çalışmanın ispatında zorluk yaşanmaktadır. Fazla çalışmada ispatı kolaylaştırmak için işveren ile çalışanın çalışma sürelerini yazılı olarak belirlemesi, çalışma sürelerinin teknolojik imkanlarla takibi, çalışma sürelerinin gönüllü raporlanması gibi yollara başvurulabilmektedir. Uzaktan çalışmada fazla çalışmanın tespitinde e-posta yazışmaları, yapılan işin niteliği, aynı iş yerinde çalışanların çalışmaları dikkate alınarak başka hesaplama yöntemlerinin de kullanılması mümkündür (48).

### İşveren ve Çalışanların Yükümlülükleri

Uzaktan çalışma, hem yer bakımından iş yeri düzeninden ayrılması hem de çalışanın iş görme edimini yerine getirme sürecinde, iş yerinde çalışan kişilere göre daha fazla serbestiye sahip olması sebebiyle, iş hukuku kurallarının tamamıyla uygulanmasını engellemektedir. Bu nedenle iş sözleşmesine uygulanan hükümlerin, uzaktan çalışma bakış açısından yeniden değerlendirilmesi ve uygulama zorluğunun olduğu alanların belirlenmesi gerekmektedir (49).

Bu amaçla bu bölümde, uzaktan çalışma kavramının uygulamaya geçirilmesi halinde ortaya çıkabilecek sorunlara yer verilmiştir. Bu kapsamda uzaktan çalışma halinde eşit davranma borcu, çalışma ve dinlenme sürelerinin belirlenmesi, malzeme temin edilmesi ve masrafların karşılanması, İSG tedbirlerinin alınması, çalışanın denetlenmesi, özel hayatın korunması, verilerin korunması, örgütlenmeye fırsat verilmesi konularında iş hukuku kurallarının ve ilkelerinin uygulanması konuları detaylı olarak ele alınmıştır (45).

### **Eşit Davranma Borcu**

İş Kanunu 5'inci maddede işverenin iş ilişkisinde çalışanlar arasında ayırım yapmaması, ayırım yapılması halinde çalışanın tazminat hakkına sahip olduğu ifade edilmiştir (28, 45). Bu düzenleme ve eşit davranma borcu gereğince işveren fiziksel olarak iş yerinde çalışanlarla uzaktan çalışanlara eşit şekilde davranma, çalışma ve dinlenme sürelerini eşitleme, yıllık izin hakkı, kariyer olanakları, sigorta bakımından tüm çalışanları eşit tutmakla yükümlüdür (50).

### **Çalışma ve Dinlenme Sürelerinin Belirlenmesi ve Uygulanması**

İş hukukunda çalışma süreleri konusunda da klasik çalışma biçimlerine eklenen yeni iş organizasyonları, çalışanın sağlığının korunması amacıyla öngörülen çalışma ve dinlenme sürelerinin uygulanabilmesi için özel kuralların koyulmasını gerektirebilmektedir. Bu kapsamda kısmi süreli veya çağrı üzerine çalışma gibi atipik iş sözleşmeleri için farklı çalışma süreleri öngören düzenlemeler yapılmaktadır. Uzaktan çalışanlar, iş yerinde faaliyet gösteren diğer çalışanlarla aynı çalışma ve dinlenme sürelerine tabi olup, bu çalışma düzeninin niteliği gereği farklı çalışma ve dinlenme süreleri uygulanmasına gerek bulunmamaktadır (51, 52).

Bununla birlikte uzaktan çalışanın çalışma sürelerinin denetlenmesi ve tespit edilmesi ile dinlenme sürelerine uygun hareket edilmesinin sağlanması oldukça zordur. Bunun gibi işveren tarafından verilen talimatların sonucu çalışanın iş-özel hayat arasındaki dengeyi sağlayamaması ve kendi zamanını yönetmek konusundaki yetersizliği sonucu uzaktan çalışmada sıklıkla iş süreleri aşılmaktadır (5).

Uzaktan çalışmaya ilişkin düzenlemelerde çalışma sürelerine ilişkin olarak, uzaktan çalışan kişinin, iş yerinde çalışan diğer ça-

lışanlarla aynı çalışma ve dinlenme sürelerine tabi olduğu ve bu sınırlar içerisinde kendi çalışma ve dinlenme sürelerini düzenleme serbestisine sahip olduğu hüküm altına alınmaktadır (53).

Uzaktan çalışmanın sağladığı esneklikten yararlanarak, iş yerindeki düzenden farklı şekilde çalışmak isteyen çalışana çalışma ve dinlenme sürelerinin dayatılmaması ve örneğin günün yarısında dinlenip akşam dokuzdan sonra gece çalışması yapmak isteye- ne bu imkanın verilmesi gerektiği savunulmaktadır (54). Çalışma ve dinlenme süresi serbestisi, iş yerinde pazarlık gücü yüksek olan üst düzey pozisyonlarda çalışanlar için tercih edilebilir olmakla birlikte gerek çalışanın özel hayatının gerekse İSG'nin korunması bakımından ciddi zorlukları beraberinde getirmektedir (52).

Uzaktan çalışanların, iş yerinde çalışanlarla aynı çalışma ve dinlenme sürelerine tabi olması ve bu süreleri serbestçe düzenleme kural olmakla birlikte; bu sürelerin ölçülmesi, ispat edilmesi ve çalışanın sağlığı için gerekli olan asgari kurallara uyulmasının denetlenmesinde sorunlar yaşanabilmektedir. İşveren bakımından da bu sürelerin denetiminin sağlanması, uzaktan çalışmaya geçiş kararını etkileyecek önemli sorunlar arasındadır. Uzaktan çalışmada çalışanlara yönelik; çalışma ve dinlenme sürelerinin uygulanması amacıyla çalışma saatlerinin belirlenmesi, çalışma sürelerinin teknolojik imkanlarla takibi, yapılan iş miktarına göre çalışma süresi belirleme, götürü çalışma süresi ve bağlantıyı kesme hakkı gibi düzenlemeler yapılmıştır (55).

### **Malzeme Temin Edilmesi ve Masrafların Karşılanması**

Uzaktan çalışmanın iş yeri ve ulaşım masraflarını azaltmadaki katkısı dile getirilmekle birlikte, bu çalışma biçimine özgü bazı masrafların ortaya çıkması da mümkündür. Uzaktan çalışma oranının yüksek olduğu iş yerlerinde ortak yönetim merkezi veya ortak tele merkez gibi yöntemler kullanılmaktadır (56). İş sözleşmesinde genel ilke, işin edimi sırasında gerek duyulan malzeme-

lerin ve işe bağlı ortaya çıkan masrafların işveren tarafından karşılanmasıdır. Uzaktan çalışmada BİT'in iş görme edimini yerine getirme sürecinde yoğun olarak kullanılması sebebiyle, kullanılan malzemeler ve bu malzemelerden kaynaklanan masraf ve giderlerin işveren tarafından karşılanması önem kazanmaktadır.

818 sayılı Borçlar Kanunu'nun 331'inci maddesinde iş sözleşmesi veya örf ve adet uyarınca aksi öngörülmüş olmadıkça işverenin, işin görülmesi için çalışana gereken araç ve gereci sağlamak; buna rağmen rızası dahilinde çalışan tarafından sağlanan malzeme için de tazminat ödeme borcu düzenlenmiştir. Aynı hüküm 6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu'nun 413'üncü maddesinde de yer almıştır. Buna göre "Aksine anlaşma veya yerel âdet yoksa, işveren işçiye bu iş için gerekli araçları ve malzemeyi sağlamakla yükümlüdür". Çalışan işverenle anlaşarak kendi araç veya malzemesini işin görülmesinde kullanırsa, aksi anlaşmada kararlaştırılmadıkça veya yerel âdet bulunmadıkça işveren, bunun için çalışana uygun bir karşılık ödemekle yükümlüdür" (43, 44).

Bu uygulamalara ilişkin hem Avrupa Çerçeve Anlaşmasında hem de toplu iş sözleşmesi örneklerinde, uzaktan çalışmadan kaynaklanan masraflar konusunda işverenin yükümlülüğünü ve bunun sınırlarını öngören bazı tedbirlere yer verildiği görülmektedir (57). Bununla birlikte uzaktan çalışmaya özgü düzenlemenin ve toplu iş sözleşmesinin bulunmadığı hallerde, uzaktan çalışan kişilere hiçbir ekonomik menfaat sağlanmaksızın ve masrafları karşılanmaksızın uzaktan çalışma uygulandığı veya bütün masrafların işverence karşılandığı örnekler bulunmaktadır (13). Uzaktan çalışmada malzeme ve masraflardan sorumluluk konularında hem işverenin ve hem de çalışanın önemli rolleri bulunmaktadır. Uzaktan çalışmada malzeme ve masraflar konusu kapsamında; malzeme sağlama (1), çalışana ait malzemenin yıpranma payı (2), yol ve yemek masrafı (3) ve çalışanın konutunu kullanma bedeli (4) konusunda işverenin farklı yükümlülükleri yer almaktadır (34).



## İşverenin Yol ve Yemek Ücreti Ödemesi

İşveren, uzaktan çalışanlara eşit davranma ilkesine uygun şekilde davranmak zorundadır. Buna göre işveren iş yeri uygulamasına uygun bir şekilde yemek ücretini ve özellikle çalışanın bazı durumlarda iş yerine gelmesi zorunluysa yol ücretini karşılamalıdır. Taraflar bu giderlerin nasıl karşılanacağını farklı şekillerde belirleyebilir. İşverenin karşılayacağı giderlere ilişkin düzenleme Borçlar Kanunu madde 414'de yer almaktadır (45):

“İşveren, işin görülmesinin gerektirdiği her türlü harcama ile çalışanı iş yeri dışında çalıştırdığı takdirde, geçimi için zorunlu olan harcamaları da ödemekle yükümlüdür.

Yazılı olarak yapılmış bir hizmet veya toplu iş sözleşmesinde, bizzat çalışan tarafından karşılanması kararlaştırılan harcamaların, çalışana götürü biçimde günlük, haftalık veya aylık olarak ödenmesi öngörülebilir. Ancak bu ödeme, zorunlu harcamaları karşılayacak miktardan az olamaz. Zorunlu harcamaların kısmen veya tamamen çalışan tarafından bizzat karşılanmasına ilişkin anlaşmalar geçersizdir.” (45).

Uzaktan çalışmanın geçici olarak uygulandığı hallerde ise işverenin çalışana normal şartlarda ödediği yol ve yemek ücretini ödememesi çalışma şartlarında esaslı değişiklik yapılmasını teşkil etmektedir (49).

Borçlar Kanunu madde 413'te işverenin malzeme temin etme yükümlülüğüne ilişkin düzenlemeye aşağıdaki haliyle yer verilmiştir:

“Aksine anlaşma veya yerel âdet yoksa, işveren işçiye bu iş için gerekli araçları ve malzemeyi sağlamakla yükümlüdür. İşçi işverenle anlaşarak kendi araç veya malzemesini işin görülmesine özgülürse aksi anlaşmada kararlaştırılmadıkça veya yerel âdet bulunmadıkça işveren, bunun için işçiye uygun bir karşılık ödemekle yükümlüdür.” (43).

Bu madde hükmünde de açıkça ifade edildiği üzere; temel kural gerekli malzemelerin işveren tarafından temin edilmesidir. İşveren tarafından temin edilen malzemelerin taraflarca iş sözleşmesinde belirtilmesi de faydalı olmaktadır (45).

Uzaktan çalışmada işveren tarafından temin edilecek malzemelerin kapsamına bilgisayar, yazıcı gibi teknik araç gereçlerin yanında internet bağlantısı altyapısı, telefon hattı gibi altyapıya ilişkin unsurlar, bunların bakım masrafları da girmektedir. İnternet bağlantısı gibi kişisel olarak da yararlanan unsurlar bakımından taraflar kısmi ödemeyi kararlaştırabilirler.

Geçici olarak uzaktan çalışma uygulamasının yapıldığı hallerde çalışanın özellikle internet bağlantısının temin edilmesi veya bedelinin ödenmesi hususunda talebi olabilir. Bu gibi hallerde işverenin çalışana kısmi bir ödeme yapması gerekebilir.

Borçlar Kanunu madde 396 uyarınca çalışanlar da işveren tarafından kendisine temin edilen malzemeleri özenli bir şekilde kullanmakla yükümlüdür. Borçlar Kanunu madde 396/2 düzenlemesi şu şekildedir:

“İşçi, işverene ait makineleri, araç ve gereçleri, teknik sistemleri, tesisleri ve taşıtları usulüne uygun olarak kullanmak ve bunlarla birlikte işin görülmesi için kendisine teslim edilmiş olan malzemeye özen göstermekle yükümlüdür.” (45).

Borçlar Kanunu madde 464 düzenlemesi:

“Malzeme ve iş araçları işveren tarafından sağlanmışsa, çalışan bunları gereken özeni göstererek kullanmak, bundan dolayı hesap vermek, ayrıca kalan malzeme ile iş araçlarını da işverene teslim etmekle yükümlüdür”.

“Çalışan işi görürken, kendisine teslim edilen malzemenin veya iş araçlarının bozuk olduğunu belirlerse, durumu hemen işverene bildirir ve işe devam etmeden önce, onun talimatını bekler.

Çalışan, kendisine teslim edilen malzeme veya iş araçlarını kendi kusuruyla kullanılmaz hâle getirirse, işverene karşı onun kullanılmaz hale geldiği gündeki rayiç bedeli kadar sorumludur” (45).

### **Örgütlenme Hakkı**

Uzaktan çalışmada çalışan fiziki olarak iş yeri sınırları içerisinde bulunmadığından sendikal haklardan mahrum kalabilmektedir. Çalışanlara eşit davranma yükümlülüğünden dolayı, işveren çalışanların sendikal hakları ve örgütlenme durumlarını gözetmek adına gerekli önlemleri almak durumundadır (58). 6356 sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu madde 41 uyarınca toplu iş sözleşmelerinde uzaktan çalışan kişilerin de çalışan sayısına dahil edilmesi gerektiği bildirilmiştir. Madde 41/1 düzenlemesi kapsamında, başvuru tarihinde çalışan sayısının dikkate alınması gerektiği düzenlenmiştir: “Kurulu bulunduğu işkolunda çalışan işçilerin en az yüzde birinin üyesi bulunması şartıyla işçi sendikası, toplu iş sözleşmesinin kapsamına girecek işyerinde başvuru tarihinde çalışan işçilerin yarıdan fazlasının, işletmede ise yüzde kırkının kendi üyesi bulunması hâlinde bu işyeri veya işletme için toplu iş sözleşmesi yapmaya yetkilidir.” (45).

### **Uzaktan Çalışmada İş Sağlığı ve Güvenliğinin Hukuki Boyutu**

İş sağlığı ve güvenliği konusunda işverenin önemli sorumlulukları bulunmasına rağmen, toplu iş sözleşmelerinde uzaktan çalışma kapsamında bu konunun yeterince ele alınmadığı dikkat çekmektedir. Uzaktan çalışma düzenine bağlı olarak gelişen İSG sorunları: iç ortamlarda havalandırma, ergonomi, ışıklandırma-aydınlatma, çalışanın yalnızlaşması (izole kalması) ve buna bağlı stres, İSG tedbirlerinin uygulanamaması ve denetim yetersizliği ile iş kazası veya meslek hastalığı halinde geçerli olan sos-

yal hukuk düzenlemelerinden uzaktan çalışanın yararlanamaması şeklinde sayılabilir (59).

Borçlar Kanunu madde 417, İş Kanunu ve 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu'nda belirtildiği üzere işveren ilgili mevzuat uyarınca İSG'ye ilişkin gereken tedbirleri almakla yükümlüdür. İş Kanunu madde 14/6'da işverenin İSG kapsamında yükümlülükleri aşağıdaki haliyle belirlenmiştir: (28, 44, 60).

“İşveren, uzaktan çalışma ilişkisiyle iş verdiği çalışanın yaptığı işin niteliğini dikkate alarak İSG önlemleri hususunda çalışanı bilgilendirmek, gerekli eğitimi vermek, sağlık gözetimini sağlamak ve sağladığı ekipmanla ilgili gerekli iş güvenliği tedbirlerini almakla yükümlüdür.”

- Çalışanların iş gördüğü yerde karşılaşılabileceği riskler başta olmak üzere güvenlik tedbirleri, koruyucu ve önleyici tedbirler, çalışanların hak ve sorumlulukları, **ekranlı araçlarla** çalışmalarda sağlık ve güvenlik önlemleri hakkında bilgilendirmesi
- Uzaktan çalışmanın zorunlu olarak uygulanması ihtimaline karşın çalışanlara eğitim verilmesi
- Çalışanların sağlık gözetimlerinin sağlanması, bu kapsamda çalışanların günlük rutinlerinin buna uygun şekilde düzenlenmesi, çalışanların ekranda çalışma sürelerinin azaltılması
- Sağlanan ekipmanlara yönelik gerekli tedbirlerin alınması, çalışana tehlikeli durumlarda olayı işverene bildirerek çalışmayı durdurabileceği hakkında bilgi verilmesi
- Çalışanların görüşlerinin alınması ve kararlara katılımlarının sağlanması
- Risk değerlendirmesinin yapılması, gerekli hallerde hukuki düzenlemelere uygun bir şekilde çalışanın çalıştığı yere erişim sağlanması ve denetlenmesi

- **Salgın hastalık** gibi zorunlu olarak aniden uzaktan çalışma düzenine geçilmesi durumunda salgın hastalıktan korunmak için çalışanların alabilecekleri önlemler hakkında bilgilendirilmesi, çalışanın hasta olma ihtimali üzerine işveren ile iletişim kurmasının sağlanması gibi yükümlülükleri yerine getirmesi beklenir.

### İş Kazaları

İş kazasının kapsamı 5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu madde 13'te aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

“Madde 13- İş kazası;

- a) Sigortalının işyerinde bulunduğu sırada,
- b) (17/4/2008-5754/8 madde) İşveren tarafından yürütülmekte olan iş nedeniyle sigortalı kendi adına ve hesabına bağımsız çalışıyorsa yürütmekte olduğu iş nedeniyle,
- c) Bir işverene bağlı olarak çalışan sigortalının, görevli olarak işyeri dışında başka bir yere gönderilmesi nedeniyle asıl işini yapmaksızın geçen zamanlarda,
- d) (17/4/2008-5754/8 madde) Bu Kanun'un 4'üncü maddesinin birinci fıkrasının (a) bendi kapsamındaki emziren kadın sigortalının, iş mevzuatı gereğince çocuğuna süt vermek için ayrılan zamanlarda,
- e) Sigortalıların, işverence sağlanan bir taşıtla işin yapıldığı yere gidiş geliş sırasında, meydana gelen ve sigortalıyı hemen veya sonradan bedenen ya da ruhen engelli hâle getiren olaydır.” (61).

Uzaktan çalışan kişi her ne kadar işverenin organizasyonu kapsamında çalışıyor ise de çalıştığı yer “iş yeri” olarak nitelendirilemeyeceğinden (a) bendi uygulama alanı bulamayacaktır. Bu-

nunla birlikte diğer bentlerin kıyasen değerlendirilmesi yoluyla çalışanın, işverenin otoritesi altında çalıştığı da dikkate alınarak uzaktan çalışma sırasında iş edimi nedeniyle taraflarca **yazılı olarak belirlenmiş saatler içinde, uzaktan çalışmanın yürütüldüğü yerde geçirdiği kazalar iş kazası** olarak nitelendirilebilmektedir.

Bu bölümde uzaktan çalışmada İSG açısından önceliği bulunan işverenin denetim yetkisini kullanması (I), işle ilgili olma karinesi (II), çalışanın yalnızlaşmasının önlenmesi (III) ve ekranlı araçların kullanımı (IV) gibi konular ele alınmıştır (42).

### I. İşverenin Denetim Yetkisini Kullanması

İşverenin İSG konusunda tedbirleri almakla, çalışanın ise alınan tedbirlere uymakla yükümlü olması durumu uzaktan çalışmada da geçerliliğini korumaktadır. İşveren, uzaktan çalışma çalışanın evinde sürdürülüyor olsa dahi, işin yerine getirildiği mekanı, kanun ve toplu sözleşmelerin öngördüğü kurallara uygun hale getirmek zorundadır. İşverenin malzeme sağlama ve eğitim verme yükümlülüğünü yerine getirmesi bakımından, çalışanın iş yeri dışında olması büyük bir engel oluşturmazken, iş yeri dışında çalışana sürekli ve yeni bilgi akışı sağlamak daha zorlayıcı olabilmektedir (42, 63).

İşveren uzaktan çalışma kapsamında çalışanların çalışıp çalışmadığını denetlemek isteyebilir. Bunun için öncelikle taraflar çalışanın erişilebilir olduğu saatleri belirlemelidir. İşveren çalışandan bilgisayar üzerinden sisteme giriş yapmasını, çalışanın bilgisayara uzaktan erişmeyi, çalışanın mouse hareketlerini takip etmeyi, çalışanın kullandığı bilgisayar kamerasından belirli aralıklarla fotoğrafını çekmeyi talep edebilir (5, 64). Bu gibi durumlarda işverenin yönetim hakkı ile çalışanın özel hayatı arasındaki yarar dengesinin kurulması gereklidir. Ayrıca işveren Borçlar Kanunu madde 417 uyarınca çalışanın kişiliğini korumakla yükümlüdür (44). Bu nedenlerle işveren öncelikle bu izleme yöntemi hakkın-

da çalışanı açıkça ve izlemenin sınırlarını belirleyecek bir şekilde bilgilendirmelidir. İşverenin denetimi işlendiği amaçla bağlantılı, sınırlı ve ölçülü olmalıdır.

Çalışanın kendi kişisel bilgisayarını kullandığı durumlarda bu sınırlamalar daha net ve dikkatli belirlenmelidir. Çalışanın fotoğrafinın çekilmesi gibi tekniklerin kullanımı ise 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu uyarınca çalışanın açık rızasının alınmasını gerektirmektedir. İşverenin yukarıdaki hususlara dikkat ederek belirlediği bu sınırlamaları uygulamak istemesi halinde çalışanın bu uygulamayı reddetme hakkı bulunmamaktadır (65).

Uzaktan çalışmada İSG açısından deneyimlenen önde gelen zorluk, alınan tedbirlerin uygulanmasının denetlenmesidir. Uzaktan çalışmanın sık şekilde uygulandığı ülkelerde bu zorluklara farklı çözüm yöntemleri geliştirilmiştir. Bu kapsamda risk değerlendirmesi yapmak ile İSG tedbirlerinin uygulanmasını sağlamak ve denetlemek için işverenin veya işveren vekilinin ve yetkili kurum temsilcilerinin uzaktan çalışanın iş gördüğü yere erişiminin sağlanması önemli konulardan biridir. Bunun gibi uzaktan çalışana, teftiş ziyareti talep etme hakkı tanınması, İSG alanında genel kabul görmüş tedbirlerden bazılarıdır (42).

Tele Çalışma Hakkında Avrupa Çerçeve Anlaşmasının “sağlık ve güvenlik” başlıklı 8’inci maddesinde işverenin sorumluluğuna ilişkin genel ilkenin yanı sıra, uzaktan çalışana bilgi verme yükümlülüğü ile işverenin denetim yetkisini kullanması usulüne ilişkin asgari düzenlemelere yer verilmiştir (14). Buna göre; “İşveren, tele çalışanın iş sağlığı ve güvenliğinin 89/391 sayılı Direktif, özel direktifler, ulusal mevzuat ve toplu iş sözleşmelerine uygun olarak korunmasından sorumludur. İşveren, uzaktan çalışanı, iş yerinin İSG politikası hakkında ve özellikle ekranlı araçların kullanımına ilişkin gerekler konusunda bilgilendirmek durumundadır. Çalışan söz konusu iş yeri politikasını doğru şekilde uygulamakla yükümlüdür (55).

İş sağlığı ve güvenliği düzenlemelerinin doğru şekilde uygulanmasını sağlamak için işveren, işçi temsilcisi ve yetkili kişilerin, ulusal mevzuat ve toplu iş sözleşmelerinin öngördüğü sınırlar çerçevesinde uzaktan çalışmanın yapıldığı yere erişimi sağlamaktadır. Çalışanın evde uzaktan çalışması halinde bu erişim, çalışana önceden yapılacak bir bildirim ve çalışanın onayına tabidir.

Çerçeve Anlaşma ve ulusal düzeydeki toplu iş sözleşmesi örneklerinde İSG konusundaki genel kuralın yanında, uzaktan çalışan kişinin iş gördüğü yere yapılacak ziyaret konusunda özel hükme yer verildiği görülmektedir (13). Çerçeve Anlaşmanın görüşmeleri sırasında sosyal taraflar arasında, işverenin bu borcunu yerine getirmesiyle çalışanın özel hayatının korunması arasındaki dengenin sürdürülebilmesi hala tartışmalıdır. Sosyal taraflarca bulunan çözüm, işverene, çalışan temsilcisine ve yetkili kurumun görevlisine, uzaktan çalışmanın gerçekleştirildiği yere erişme hak ve yetkisinin tanınması yönünde olmuştur. Uzaktan çalışanın evde çalışması halinde söz konusu işveren veya yetkili merci ziyaretlerinin çalışanın rızasına tabi olması ve önceden bildirim yapılması zorunludur (13). Söz konusu hükümler, uzaktan çalışmaya ilişkin toplu sözleşmelerde de yer almaktadır.

İşveren, iş yerinde yürütülen İSG tedbirleri, bu alandaki değişiklikler ve özellikle görüntüleme ekranına bağlı çalışmayla ilgili düzenlemeler hakkında çalışanlarını bilgilendirmek durumundadır. İşverenin uzaktan çalışanı bilgilendirme borcunun, iş yerinde çalışanlara göre daha sıkı şekilde değerlendirmesi gerektiğine Çerçeve Anlaşmasında da değinilmiştir (52). Buna paralel olarak Çerçeve Anlaşmanın 10. maddesinde uzaktan çalışana, kullandığı teknik donanım hakkında özel eğitim verme yükümlülüğü de hükme bağlanmıştır (13).

Ulusal mevzuatta 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu'nun 4'üncü maddesinde ve Türk Borçlar Kanunu'nun 417'inci maddesinin ikinci fıkrasında düzenlenmiş olan işverenin İSG önlemlerini almak konusundaki genel sorumluluğu, uzaktan çalışan-



ları da kapsamaktadır (43, 60). Çalışanın iş yeri dışında çalışıyor olması ve işverenin, çalışan üzerindeki denetim ve gözetim yetkisini kullanmasını sağlayan imkanlardan yoksun olması, işverenin sorumluluğu esası bakımından bir değişikliğe yol açmaz (66). Bu kapsamda iş yerinde uzaktan çalışma düzenine geçen işverenin, uzaktan çalışmanın gerçekleştirileceği çalışma ortamında gerekli tedbirleri alması beklenmektedir.

Uzaktan çalışma ortamının kamu görevlileri ve işveren tarafından denetlenmesini sağlamak üzere hukuki düzenlemelere gereksinim bulunmaktadır. Yapılacak düzenlemelerde Çerçeve Anlaşma ve uluslararası hukuk örneklerinde benimsenen çalışanın izni ve çalışanın talep hakkının yanı sıra, temel hak ve özgürlüklerin kısıtlanmasından kaynaklanan sorunların da dikkate alınması gerekmektedir (13).

Mevcut düzenlemede konut dokunulmazlığı ilkesi gereği, uzaktan çalışmanın evde sürdürülmesi durumunda, tedbirlerin alınması ve uygulanmasının denetlenmesi için işin yerine getirildiği mekana erişim, çalışanın iznine tabidir (67). Bu koşullarda çalışanın, zorunlu ve dürüstlük kuralına uygun olarak yapılacak denetimlere izin vermemesi sebebiyle konuta erişimin sağlanamaması halinde işverenin çalışana uyarması ve sonuç alınamıyorsa iş sözleşmesini feshetmesi gerektiği belirtilmektedir (14). Ayrıca konuta erişimi için onay vermeyen çalışanın evine zorla girilmesi mümkün değildir.

İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu'nun 13'üncü maddesinin ikinci fıkrasında ciddi ve yakın bir tehlike durumunda çalışana, bazı koşullar dahilinde, gerekli tedbirlerin alınmasına kadar çalışmaktan kaçınma hakkı verilmiştir. Çalışanın konutuna girilememesi nedeniyle yükümlülüklerini yerine getiremeyen işverenin iş sözleşmesini askıya alması halinde, çalışanın çalışmaktan kaçınma hakkından farklı olarak, çalışanın ücrete hak kazanması mümkün değildir (60, 68).

İşverenin, İSG yönündeki sorumluluğunu yerine getirme konusundaki kararı çalışanın özel hayatı ve konut dokunulmazlığının korunması hakkını sınırlandırmaktadır. Bu nedenle konuta erişim talebi orantılılık ilkesine uygun olarak, denetimin ya da tedbir alınmasının gerektirdiği süre ve yerle sınırlı ve çalışanın temel hak ve özgürlüklerini koruyucu şekilde gerçekleştirilmelidir. Örneğin, çalışanın çalışma saatleri dışında yıllık ücretli izin kullanırken veya hafta tatili sırasında konutuna erişim talebinde bulunulması orantılılık ilkesiyle örtüşmemektedir (55).

Uzaktan çalışmada işin niteliği gereği işverenin bazı İSG tedbirlerini almasının mümkün olmadığı hallerde, bu durumun işverenin tazminat sorumluluğunu azaltma veya ortadan kaldırmaya neden olabileceği bildirilmektedir.

İşverenin çalışanlarını gözetme borcunun hukuki dayanakları ele alındığında; TBK madde 416/fıkra II “iş yerinde” gerekli iş sağlığı ve güvenliği tedbirlerinin alınmasını içermekteyken, İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu’nun 4’üncü maddesinde işverenin genel yükümlülüğü çalışanların işle ilgili sağlık ve güvenliğini sağlamak” şeklinde ifade edilmiştir. Türk Borçlar Kanunu’nda geçen “iş yeri” ifadesine rağmen işverenin iş sağlığı ve güvenliğini sağlama yükümlülüğünün, çalışanın iş yeri dışında iş gördüğü halleri de kapsadığı kabul edilmelidir. Bu hükümlerden hareket edildiğinde, gözetme borcu ve İSG tedbirlerini alma yükümlülüğü kapsamında işverenin sorumluluğunu daraltan bir ayırım bulunmamaktadır. Bu durumda uzaktan çalışmada işverenin sorumluluğu ve kusurlarının bu bağlamda gözetilmesi önem taşımaktadır (43).

İşverenin “bilimsel ve teknolojik gelişmelerin gerekli kıldığı iş sağlığı ve güvenliği önlemlerini almak” yükümlülüğünün bulunduğu; “bilim, teknik ve örgütlenme düşüncesi yönünden alınabilme olanağı bulunan, yapılacak gider ve emek ne olursa olsun bilimin, tekniğin ve örgütlenme düşüncesinin en yeni verileri göz önünde tutulduğunda, çalışan sakatlanmayacak, hastalanmaya-

çak ve ölmeyecek ya da bu kötü sonuçlar daha da azalacaksa her önlemin” bu bağlamda incelenmesi vurgulanmaktadır (34, 55).

İş sağlığı ve güvenliği hukukunda gerekli tedbirleri almanın işverenin sorumluluğunda olduğu ifade edilebilir. Bu nedenle uzaktan çalışma düzeninden kaynaklanan durumlarda gerekli düzenlemenin yapılamaması halinde işverenin, uzaktan çalışma modelini uygulamaması ve aksi halde yükümlülüklerini yerine getirememesi sebebiyle genel hükümlere göre sorumlu olduğunun kabul edilmesi gerekmektedir. Öte yandan, uzaktan çalışma halinde İSG tedbirlerini almada yaşanan zorlukların, işverenin kusur oranına yansıtılması, bu çalışma düzeninin iş hukukunun genel ilkelerinden ayrılmak amacıyla kötüye kullanılmasını tetikleyebilir (5, 42, 55).

## **II. İşle İlgili Olma Karinesi**

Uzaktan çalışma modeli, iş yerinde iş görme haline göre düzenlenmiş diğer alanlar gibi İSG kurallarının uygulanmasında özel tedbirleri zorunlu kılmaktadır. İş sağlığı ve güvenliğinin önleyici boyutunun işe yaramaması halinde ortaya çıkacak olan iş kazası ve meslek hastalığı durumunda uzaktan çalışmaya ilişkin özel durumlar bu bölümde ele alınmıştır (14).

Türk hukuku ve Avrupa ülkelerindeki hukuk sistemlerinin büyük bir kısmında iş kazası ve meslek hastalığı halinde çalışanın, sosyal güvenlik sistemi kapsamında korunması sağlanmış ve bu korumanın sınırı, meydana gelen olayın iş kazası olarak kabul edildiği hallerin yasal düzenlemeyle belirlenmesi yoluyla getirilmiştir.

Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu’nun (5510 sayılı) 13’üncü maddesinin birinci fıkrası uyarınca belirli hallerde gerçekleşen kazalar, iş kazası olarak nitelendirilmekte, bu hallerde çalışanın sosyal güvenlik yardımlarından yararlanması hükme bağlanmaktadır. Kazanın, sosyal güvenlik mevzuatı kapsamında

iş kazası olarak değerlendirilmesi için, iş ile kaza arasında **illiyet bağı** aranmamakta, **hasar ile kaza** arasında illiyet bağının kurulması yeterli olmaktadır. Uzaktan çalışma kapsamında iş kazası kavramıyla birlikte incelenmesi gereken dört durum bulunmaktadır. Bunlar arasında işle ilgili olma ölçütü haricindeki diğer üç durum teknik olarak bir iş yerinin olmasına bağlıdır (61).

Uzaktan çalışanın, tele merkez ve benzeri şekillerde, asıl işin yapıldığı iş yerinden uzakta da olsa, işverence idare edilen bir yerde iş görmesi halinde, uzaktan çalışmanın yapıldığı yerin, iş organizasyonu kapsamında iş yeri olarak kabul edilmesi gerekir. Böylelikle, uzaktan çalışmada bir iş yerinin belirlenmesi mümkün olduğundan, sosyal güvenlik hukukunda yer alan yukarıdaki kriterlerin iş kazası bağlamında uygulanması mümkün olabilmektedir (34).

Uzaktan çalışanın uydu büro ve benzeri şekilde işverence örgütlenmiş yerlerde geçirdiği kaza, başka bir araştırmaya gerek kalmaksızın sosyal güvenlik hukuku kapsamında iş kazası niteliği taşımaktadır. Bu bakımdan iş yerine bağlı çalışma öngören iş organizasyonu ile uzaktan çalışma arasında bir fark bulunmamaktadır. İşin çoğunlukla yerine getirildiği iş yeri merkezinden uzak olsa da teknik anlamda bir "iş yeri" bulunmaktadır. Bu nedenle çalışanın görevli olarak işyeri/uydu büro dışında başka bir yere gönderilmesi ve işverence sağlanan araçla iş yerine/uydu büroya gidip gelme sırasında yaşanan kazanın iş kazası olarak değerlendirmesi söz konusudur (29).

Uzaktan çalışmanın, herhangi bir iş yerine bağlı olmaksızın, çalışanın evinde veya gezici uzaktan çalışma şeklinde çeşitli mekanlarda gerçekleştirilmesi halinde ise, çalışanın iş görme edimini yerine getirdiği yerleri iş yeri olarak kabul etmek mümkün olmadığından, **kazanın işle ilgili olması**, iş kazası kapsamına girmesi için tek seçenek haline gelmektedir. İş hukuku anlamında bir "iş yeri" bulunmadığından, çalışanın işveren tarafından sağlanan araçla iş yerine gidip gelmesi veya iş yeri dışına göreve gönderil-

mesi de mümkün değildir (55). Bu halde çalışma şeklini ve çalışma sürelerini belirlemek konusunda karar yetkisi ve esnekliğe sahip olan uzaktan çalışanın, işveren tarafından görevli olarak bir yere gönderilmesi mümkün olmakla birlikte, sigortalının iş yeri dışında bulunması bu görevlendirmeden ziyade iş organizasyonundan ortaya çıkmaktadır (55).

Uzaktan çalışanın, kazanın “işveren tarafından yürütülmekte olan iş nedeniyle” meydana geldiğini ortaya koyması, iş yerinde fiilen çalışan diğer kişilere göre daha zordur. Uzaktan çalışan, işverenin doğrudan emir ve talimatına bağlı olarak ve yine doğrudan gözetimi altında iş görmemektedir. Aksine uzaktan çalışmada çalışan çalışmasını ve iş saatlerini düzenlemekte daha fazla serbestliğe sahiptir (42). Bu nedenle bir kaza durumunda ilgili kazanın, işle ilgili olduğunu ortaya koyma zorunluluğu, iş yerinde çalışan diğer kişilere göre uzaktan çalışmanı dezavantajlı konumda bırakabilmektedir.

Meslek hastalığı durumunda, çalışanın çalışma ortamının özelliklerinin belirlenemediği ve sabit olmadığı hallerde yine kanıt ortaya koyması gerekmektedir (69). Bu nedenle uzaktan çalışmanın işle ilgili olduğunu kanıtlamak için farklı stratejilere gereksinim bulunmaktadır. Uzaktan çalışma hakkında düzenleme yapılırken sosyal güvenlik kanunlarında, uzaktan çalışma halinde oluşabilecek kazaların işle ilgili olduğu yönünde karineye yer verilmesi fayda sağlayabilecektir.

Bununla birlikte özellikle mobil tele çalışmada uzaktan çalışanın bir mekana bağlı olmadan ve çalışma süreleri arasında geçirdiği zamanın, “görevli olarak iş yeri dışında başka bir yere gönderilmesi nedeniyle asıl işini yapmaksızın geçen zamanlar” ölçütüyle karıştırılması mümkündür. Ancak Kanun’un anılan hükmünde düzenlenen durum, kural olarak iş yerine mekansal bir bağlılığı olan sigortalının, işverenin kararıyla ve geçici olarak, iş gereği iş yeri dışına çıkması halinde, iş yeri dışında geçirdiği ve fakat iş gör-

mediği zamanın da koruma kapsamına alınmasını amaçlamaktadır (55).

Uzaktan çalışma, işverenin inisiyatifiyle sigortalının çalışmak için iş yeri dışına çıkarılmasından çok öte ve daha sıklıkla bir “iş yeri dışında bulunma” halidir. Bu nedenle mobil tele çalışanın, iş görmeksizin iş yeri dışında geçirdiği sürenin bu hüküm kapsamında kabul edilmesi yerine, iş organizasyonu gereği işle ilgili kabul edilmesi daha doğru olacaktır (5).

Uzaktan çalışanın, işveren tarafından sağlanan araçla iş yerine gelip gitmesi, önceden belirlenen günlerde iş yerine gelmek suretiyle kısmi uzaktan çalışma yapılan hallerde mümkün olmakla birlikte, bu ölçüt de uzaktan çalışmaların tamamını kapsamamaktadır. Dolayısıyla uzaktan çalışanın, iş kazası ve meslek hastalığının işle ilgili olması halinde sosyal güvenlik yardımlarının kapsamına girmesi; diğer hallerde ise iş yerinde çalışan diğer kişilere göre dezavantajlı bir durumda kalması söz konusudur (42). Uzaktan çalışanlar için iş yerinde işveren tarafından sağlanan araçta veya iş seyahatinde çalışmaksızın geçen zamanda oluşabilecek kazalara benzer şekilde ve fakat uzaktan çalışma biçimine uygulanabilir ölçütlerin hükme bağlanması önem arz etmektedir (70).

## 2. İş Kazasında İşverenin Hukuki Sorumluluğu

İş kazası ve meslek hastalığı halinde işverenin hukuki sorumluluğu, kaza ile iş arasında uygun illiyet bağının olmasına bağlıdır. Bu illiyet bağının, kazanın işveren tarafından yürütülen iş ile ilgili olup olmadığının ortaya konulmasında bazı karinelere dayanmaktadır (70). Kazanın işin yürütülmesi sırasında veya çalışma saatlerinde ya da işveren tarafından alınması gereken bir tedbirle ilgili olmasına dayanan bu gibi karinelerin uzaktan çalışma halinde çalışan tarafından ortaya koyulması iş yerinde fiilen çalışanlara göre daha zordur (60).

Belçika'da iş kazaları hakkında 10 Nisan 1971 tarihli Kanun'un 7'inci maddesine, 6 Mayıs 2009 tarihli Kanunla yapılan eklemeye göre "Aşağıdaki hallerde tele çalışanın uğradığı kaza, aksi ispatlanmadığı sürece iş sözleşmesinden kaynaklanan borcun ifası esnasında gerçekleşmiş kabul edilir: i) Kaza, tele çalışanın iş göreceği yer veya yerler olarak yazılı şekilde belirlenmiş bir yerde gerçekleşiyse; ii) Kaza, tele çalışanın, iş görme edimini yerine getireceği zaman aralığı olarak yazılı şekilde belirlenmiş zamanda gerçekleşiyse. Yazılı sözleşmede böyle bir belirlemenin olmaması halinde, uzaktan çalışanın işyerinde faaliyet göstermesi halinde tabi olacağı çalışma saatleri içerisinde de aynı karine geçerlidir". Çalışma zamanının sözleşmeyle belirlenmeme olasılığına karşın Belçika kanun koyucusu tarafından geliştirilen çözüm yararlı olmakla birlikte, uzaktan çalışmanın zamansal olarak çalışana sağladığı serbest organizasyon anlayışına ters düşmesi bakımından eleştirilmiştir (71).

Fransa'da kanuni düzenlemenin hazırlıkları sırasında, uzaktan çalışanlar için evin, iş kazası bakımından iş yeri karinesi olarak kabul edilmesinin uzaktan çalışmanın yaygınlaşmasını engelleyen durumları kaldırabileceği belirtilmiştir. Fakat 2012 yılında Fransa'da İş Kanunu'na eklenen tele çalışma kısmında bu ifadeler yer verilmemiştir. Kanuni düzenlemeye rağmen, evde veya başka bir yerde uzaktan çalışma sırasında oluşabilecek kaza ya da işle ilgili olarak ortaya çıkan zarardan işverenin sorumlu olması durumu sosyal taraflar arasında hala önemli bir tartışma konusudur (55).

İş kazalarına yönelik benzer düzenlemeler toplu iş sözleşmelerinde de yer almaktadır. Renault firmasının tele çalışmaya yönelik yaptığı toplu iş sözleşmesinin 9'uncu maddesi gereğince "Evde tele çalışan, 5 Temmuz 1991 tarihli sosyal koruma sözleşmesinin hükümleri başta olmak üzere işyerinde çalışan diğer işçilerle aynı kaza, hastalık, ölüm ve yardım kapsamından yararlanır. Kazanın, sözleşmede öngörülen çalışma saatlerinde gerçekleşmesi, kaza ile iş arasındaki bağlantıya karine olarak kabul edilir. Bu karine, yürürlükte bulunan iş kazası ve meslek hastalığı mevzuatına göre

uygulanır. Çalışmanın, hastalık veya kaza sebebiyle kesintiye uğraması halinde evde uzaktan çalışan kişi, işletmede uygulanmakta olan sosyal koruma hükümleri çerçevesinde ücrete hak kazanır. Evde uzaktan çalışan kişi her durumda, işvereni, iş kazasından ve işin kesintiye uğramasından, işletmeye ait iş yerinde çalışanla aynı sürede haberdar etmekle yükümlüdür” (55).

Ülkemiz hukukunda da konuya ilişkin özel düzenlemenin yokluğunda genel hükümlerin uygulanması beklenmektedir. İşverenin, İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu madde 4 ile Türk Borçlar Kanunu madde 417/fıkra II gereğince İSG önlemlerini alma konusundaki genel sorumluluğu açıkça ifade edilmiştir (28, 43). İşveren iş güvenliği önlemlerini aksatmasından kaynaklı oluşan iş kazası nedeniyle ortaya çıkan zararlardan sorumludur. İşverenin borçlar hukukundan sorumluluğunun doğması için, kaza ile yapılan iş arasında illiyet bağı olması gerekirken; İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu’nun 3’üncü maddesinin birinci fıkrasının (g) bendi uyarınca “İş yerinde veya işin yürütümü nedeniyle meydana gelen” kaza iş kazası olarak nitelendirilmektedir. İlgili hüküm gereğince işle ilgili olmasa da salt iş yerinde gerçekleşmesi sebebiyle bir olayın iş kazası olarak değerlendirilmesi gerekir. İşverenin iş kazasından özel hukuk uyarınca sorumluluğu, sorumluluk hukukunun kurallarına tabidir. Bu sebeple İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu’ndaki düzenlemeye rağmen, kaza ile yapılan iş arasında illiyet bağının aranması önemlidir. Bu hallerde işverenin özel hukuk sorumluluğunun doğması için, diğer koşulların yanında iş kazasının işin yürütümüyle ilgili olması beklenmektedir (43, 60).

İşle ilgili olma karinesinin bulunmadığı hallerde ise, taraflar arasında işin yapılış şekliyle ilgili ayrıntıların düzenlenmesi, iş kazasına yönelik uyuşmazlıkların çözülmesinde yardımcı olabilir. Uzaktan yapılan çalışmalarda, elektrik, su, vb. başta olmak üzere çeşitli sebeplerle ortaya çıkabilecek iş kazalarının ev kazalarından ayrılması ve işverenin sorumluluğunun iş kazalarına indirgenmesi yönünde durumlar gelişebilmektedir.



Uzaktan çalışma sırasında çalışanın evde kaza geçirmesi durumunda sorunun giderilmesi için öncelikle tarafların, evin belirli bir alanını çalışma yeri ve günün belirli saatlerini çalışma saatleri olarak belirlemesi beklenmektedir. Bu durumda, sözleşmede belirlenen yerde ve çalışma zamanında gerçekleşen kaza, aksi ispat edilmediği sürece iş sebebiyle gerçekleşmiş (iş kazası) olarak kabul edilmelidir. Böyle bir düzenlemenin yokluğunda ise kazanın nitelendirilmesi, başta çalışanın beyanı olmak üzere, somut olayın özellikleri ve kanıt araçlarının uzmanlar tarafından incelenmesiyle çözümlenebilecektir (42).

### **III. Çalışanın Yalnızlaşmasının (İzolasyonunun) Engellenmesi**

Uzaktan çalışma modeli, İSG alanında da yeni tehditleri beraberinde getirmektedir. Çalışanın yalnızlaşması ve çalışma hayatının dışında kalması gibi nedenlerle yaşadığı psikososyal stres, “çalışma refahı” kavramı içerisinde İSG konusunda giderek önemini artırmaktadır. Uzaktan çalışmada oluşan mesafe, işveren için yönetsel sorunlara, çalışan için iş ortamının dışında kalma ve ötelenmeye yol açmaktadır. Uzaktan çalışmanın tam zamanlı olarak evden yürütüldüğü durumlarda bu risk katlanarak artmaktadır (72).

Uzaktan çalışma düzeninin çalışana sağladığı esneklik çalışanların hem günlük yaşamdan hem de iş yerindeki kariyer fırsatlarından uzak kalmasına yol açmaktadır. Uzaktan çalışanın iş yeriyle bilgisayar veya telefon aracılığıyla sürekli bağlantılı olması, yalnızlaşmasını ve iş yerinden, mesai arkadaşlarından uzaklaşma riskini ortadan kaldıramamaktadır. Bu nedenle işverenin çalışanı gözetme borcu kapsamında, çalışanın iş yeriyle ilişki kurmasını sağlayacak önlemleri alması gerekmektedir. Bu amaçla alınacak tedbirlerin başında, uzaktan çalışma yapılacak iş günlerinin sayısının azaltılması veya çalışanın iş yerindeki çalışanlarla düzenli toplantılar yoluyla bir araya getirilmesi bulunmaktadır (55).

Uzaktan çalışmaya yönelik toplu iş sözleşmelerinde sıklıkla uygulanan düzenleme, çalışma günlerinin ev ile iş yeri arasında paylaştırılması şeklindedir. Böylece uzaktan çalışmanın, kısmi zamanlı olması esası benimsenmektedir. Renault firmasının yaptığı toplu iş sözleşmesinde uzaktan çalışma, haftada en az bir en fazla dört gün, Hewlett-Packerd sözleşmesinde ise haftada en az iki en fazla dört gün evde yapılan çalışma olarak tanımlanmıştır. Bu gibi sınırlandırmalar, işveren için çalışanın denetlenmesi ve değerlendirilmesinde ortaya çıkan zorlukları; çalışan için de iş yeri kültürüne uyum sağlama ve çalışma hayatıyla bağlantı kurmaya yönelik sorunları azaltabilmektedir (5).

İş gücü lehine ortaya çıkan hak ve menfaatlerin uzaktan çalışan tarafından kullanılması, iş yerinde çalışanlarla uzaktan çalışanlar arasında fırsat eşitliği sağlama, işverenin hem eşit davranma hem de gözetme borcunu yerine getirmesi bakımından önemlidir (5). Uzaktan çalışan kişinin, iş yerinde ortaya çıkan yükselme ve eğitim olanağı gibi menfaatler kadar, iş yerinin düzenine ilişkin gelişmeleri de düzenli olarak takip etmesi, bilişim ve iletişim teknolojisinin sağladığı imkanların kullanımı ile mümkün olabilmektedir (34). Uzaktan çalışan, kendi isteği veya işin gerekleri nedeniyle uygun olan zamanda fiilen iş yerinde çalışmaya geçebileceğinden, işverenin çalışanları hak ve menfaatler ve iş yeri düzeniyle ilgili yeni görevlendirmeler, işin organizasyonuna ilişkin düzenlemeler hakkında da sürekli bilgilendirmesi gerekmektedir (55).

İşverenin, uzaktan çalışmada uzaktan çalışanın yalnızlaşmasını ve iş yerinden izole kalmasını önlemeye yönelik tedbirleri alma borcu bulunmaktadır. Avrupa Çerçeve Anlaşmasının “işin düzenlenmesi” başlıklı 9’uncu maddesinin üçüncü fıkrasında “İşveren, düzenli olarak iş arkadaşlarıyla bir araya gelme ve işletmeyle ilgili bilgilere erişme imkanı oluşturmak gibi, tele çalışan işçinin, işyerinde çalışan diğer işçilerden izole olmasını engellemeye yönelik tedbirlerin alınmasını sağlar” hükmü yer almaktadır (13).

Fransız meslekler arası toplu iş sözleşmesinde de aynı hükmünde daha detaylı düzenlemeye yer verilerek, çalışanın hiyerarşik üstüyle düzenli olarak bir araya gelmesi ve iş yerindeki sosyal organizasyonlara katılması konuları vurgulanmıştır. Lüksemburg toplu iş sözleşmesinin 7'nci maddesinde de işverenin kendi durumu hakkında ortaya çıkan değişiklikler hakkında uzaktan çalışanı bilgilendirmesi hükmüne yer verilmiştir (55).

İşveren, kendisi veya çalışan temsilcisi tarafından, iş yerinde açıklanan ya da öğrenilen bilgilerin, uzaktan çalışana da eş zamanlı olarak iletilmesini sağlamakla yükümlüdür. Fransa'da telekomünikasyon işkolunda yapılan toplu iş sözleşmesinin 2'nci maddesinde işletme, uzaktan çalışanların yalnızlaşmasını önlemek için hiyerarşik üsleriyle ve işletmede bulunan diğer çalışanlarla düzenli olarak bir araya gelmesini kolaylaştırmak için gerekli tedbirleri almakla yükümlü tutulmuştur (55).

Çalışanın yalnızlaşması boyutu doğrudan çalışanın kişisel özellikleriyle ve kişilik yapısıyla da ilgilidir. Bu nedenle uzaktan çalışan kişilerin yalnızlaşmasını önlemeye yönelik tedbirlere iş sözleşmelerinde yer verilmelidir. Fransız İş Kanunu'nda işverenin yükümlülükleri içerisinde yer alan "Her yıl tele çalışanlarla, çalışma koşulları ve iş yükü hakkında görüşme düzenlemek", uzaktan çalışanların işverenle iletişimini sürdürmeye yarayan bir düzenlemedir. İşverenin İSG önlemlerini alma borcuna yönelik bu görüşmelerin amacına ulaştırılması sorumluluğu da bulunmaktadır. Bu bağlamda yapılan bu düzenli görüşmelerde sadece çalışanın belirlenen hedeflere ulaşip ulaşmadığı değerlendirilmemeli, uzaktan çalışan kişilerin sağlık durumu, algıladıkları iş yükü gibi konulara da mutlaka yer verilmelidir (13, 55, 58).

İşverenin tek taraflı olarak uzaktan çalışanı belirli aralıklarla iş yerine çağırması, İSG tedbiri alma yetkisi kapsamındadır. Ancak Çerçeve Anlaşma açıklamasında uzaktan çalışanın iş yerine uzak mesafede bulunması durumunda, iş yerinde toplantılar düzenlemenin uygun olmayabileceği, böyle durumlarda farklı imkanlar

(çevrimiçi bağlantı, tele konferans, vb.) kullanılarak toplantı düzenlenebileceği bildirilmiştir. Uzaktan çalışanlara, iş yeri organizasyon şemasında, iletişim listesinde ve belge dolaşımında yer verilmesi; çalışanların toplantılara ve kendi bölümlerinde organize edilen faaliyetlere çağrılması konularına yer verilmiştir (13).

#### IV. Ekranlı Araçlar ve İletişim Araçlarının Kullanımı

Uzaktan çalışanların İSG açısından önden gelen risklerinden biri de ekranlı araçların kullanımudur. Uzaktan çalışmanın doğası gereği BİTlerin kullanılması çalışanların çalışma saatleri içerisinde görüntüleme ekranları yoluyla izlenmesi sağlığa zararlı olabilmektedir (73).

Günümüz koşullarında iş yerinde yapılan çalışmalarda da ekranlar çok sık kullanılmakta olduğundan ekranlara yönelik alınması gereken tüm tedbirlerin bütün çalışanları kapsamaması gerekmektedir. Ekranlı araçların kullanımı konusunda çalışanların görüşlerinin sorulması, çalışan temsilcileriyle konunun görüşülmesi, aracın kullanımı hakkında ilgili eğitimlerin sağlanması, ekranlı araçların özelliklerine göre iş bölümü ve dinlenme sürelerinin ayarlanması, ekranlı araçların kullanımında asgari sürenin uygulanması ve denetlenmesi, hamilelik sürecinde ekranlı araç kullanımının düzenlenmesi, çalışanların düzenli şekilde göz muayenesi işlemlerinden geçirilmesi gibi önlemler katkı sağlayabilmektedir (74).

Çerçeve Anlaşmada, uzaktan çalışma modelinde ekranlı araçların sık kullanımı nedeniyle İSG tedbirleri kapsamında işverenler tarafından görüntüleme ekranlarına yönelik yapılması gereken düzenlemelere yer verilmiştir (13). Sözü edilen tedbirler Avrupa Birliği'nin 29 Mayıs 1990 tarihli ve 90/270/AET sayılı Ekranlı Araçlar ile Yapılan Çalışmalarda Sağlık ve Güvenlik Önlemlerine İlişkin Direktife bağlı beşinci bireysel direktifte bildirilmiştir (75). AB'nin İSG alanında çerçeve düzenlemesi olan 89/391/AET sayı-

lı Direktifin içerisinde bulunan 90/270/AET sayılı direktif ekranlı araçların kullanımına yönelik asgari sağlık ve güvenlik kurallarını açıklamaktadır (76, 77).

90/270/AET sayılı direktifin 7'nci maddesinde, işverenin uzaktan çalışanın çalışmasını, belli aralıklarla ara verecek ve ekran üzerindeki çalışma yükünü azaltacak şekilde düzenlemesi gerektiği ifade edilmiştir. Aynı direktifin 9'uncu maddesinde görüntüleme ekranında çalışan kişilerin işe girmeden önce, işe başladıktan sonra periyodik kontrollerden geçirilmesi ve ekranla çalışmaktan kaynaklanabilecek bir görme sorunu bulunması halinde görme testine yönlendirilmesi gerektiği bildirilmiştir. Çalışanların göz kontrollerine gitmesi durumunda maliyetin çalışana yansıtılmaması gerektiği hususu eklenmiştir. Aynı maddede, görme testi sonucuna göre daha ileri tetkiklerin yapılması ve gözlük, vb. araçlarla görme sorununun giderilememesi halinde, özel yöntemlere başvurulması gerektiği belirtilmiştir. Birlik hukukunda istisnai bir durum şeklinde kabul edilerek, çalışanların göz sağlığının korunmasının üye devletlerin sağlık sistemi kapsamında yer alması gerektiği hükmüne direktifte yer verilmiştir. Direktifte, kullanılacak olan ekranların parlaklık ayarları, koltuk, oturma seviyesi, ortam sıcaklığı gibi ayrıntılara da yer verilmiştir (75).

Ülkemiz mevzuatında 90/270/AET sayılı Direktife uygun olarak "Ekranlı Araçlarla Çalışmalarda Sağlık ve Güvenlik Önlemleri Hakkında Yönetmelik" çıkarılmıştır. Yönetmeliğin 2'nci maddesinde uygulama alanı "İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu kapsamına giren ve ekranlı araçlarla çalışmaların yapıldığı tüm işyerleri" olarak belirlenmiştir (78). Bu nedenle yönetmeliğin, iş yeri dışında faaliyet gösteren uzaktan çalışanlara uygulanmayacağı ifade edilebilir. Fakat, İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu kapsamında, iş yeri dışında çalışanları da ilgili madde hükmünde ele almak gerekmektedir. Ancak aynı Yönetmeliğin "tanımlar" başlıklı 4'üncü maddesinde, Yönetmelikte geçen tedbirlerin alınacağı yer olarak "çalışma merkezi", "Operatörün/çalışanın oturduğu sandalye, ekranlı aracın konulduğu masa ya da yüzey, operatör/çalışan-maki-

ne ara yüz yazılımı, monitör, klavye, yazıcı, telefon, faks, modem ve benzeri aksesuar ve ekranlı araçla ilgili tüm donanımların tamamının veya bir kısmının bulunduğu çalışma alanı"; çalışan kişi "operatör" ise "esas işi ekranlı araçlarla çalışmak olan ve normal çalışmasının önemli bir bölümünde ekranlı araç kullanan kişi" olarak tanımlanmıştır (78). Bu bağlamda ilgili tanımlar, gezici veya evde çalışanlar da dahil olmak üzere tüm uzaktan çalışanları kapsayabilir. Nitekim 6331 sayılı Kanunu'nun tanımlar maddesinde işyeri tanımı, 4857 ile benzer nitelikte verilmiş ve bu tanımda iş organizasyonunun bütünlüğüne yer verilmiştir. Dolayısıyla Yönetmeliğin kapsamı da Kanun kapsamındaki işyerleri olduğundan uzaktan çalışmayı kapsadığı düşünülebilir. Yönetmelikte tedbirler düzenlenirken, çalışanın iş yeri dışında çalışmasına yönelik bir ayırım yapılmasa da tedbirlerin yer bakımından uygulanacağı birim olarak "çalışma merkezi" esas alınmış olduğundan; söz konusu yönetmelik hükümleri uzaktan çalışmayı da içine almaktadır.

### **Uzaktan Çalışmada Özel Yaşamın Korunması**

Her çalışma modelinde olduğu gibi uzaktan çalışmada da çalışanın özel yaşamının korunması gerekmektedir. Bilişim ve iletişim teknolojilerinin işveren ile çalışan arasında sürekli iletişimi sağlaması uzaktan çalışmayı ön plana getirmektedir. İşveren teknolojik olanaklar sayesinde, çalışma saatlerine tabi olmadan, gerek görmesi durumunda her gün ve saatte çalışana kolaylıkla ulaşabilmektedir. Teknoloji, işverene çalışanın yanında fiziksel olarak bulunmasa da çalışanların günlük faaliyetlerini uzaktan izleme ve çalışanın çalışma süresini içerik açısından denetleme imkanı sunabilmektedir. Ancak bu durum, çalışan açısından özel yaşam ile iş yaşamı arasındaki sınırların belirsizleşmesi riskini doğurmaktadır. Özellikle uzaktan çalışmanın evden yürütüldüğü durumlarda özel hayata yönelik bu risk daha da artmaktadır (79).

Özel yaşamın korunması bakımından hassasiyet gösterilmesi gerekli bir konu olmakla birlikte teknolojik gelişmelerle çalışanın

izlenmesi (surveillance) yaygınlaşmış ve pek çok ülkede hukuki kurallara uygun olarak düzenlemeler yapılmıştır. Bu düzenlemelerin yapılamadığı ülkelerde ise işverenin, çalışanın özel yaşamına müdahale niteliği taşıyabilecek olan hareketlerine hukuki dayanak olarak işverenin denetim yetkisi gösterilmektedir (63). Uzaktan çalışmanın kişisel bağımlılık ilişkisi niteliğinden dolayı, işin yürütülmesi sırasında işverenin bu denetim yetkisini kullanması gerekebilmektedir. Bu nedenle iş hukukunda işverenin denetim hakkı gereğince uzaktan çalışanın özel yaşamının korunması ancak çalışana erişilebilirliğin zaman (I), içerik (II) ve yer (III) bakımından sınırlandırılması ile uygun olarak düzenlenebilmektedir (55).

### **I. Zaman Açısından Erişilebilirliğin Sınırlandırılması**

Uzaktan çalışma modelinde, çalışanın uzaktan işini yürütmesi, işverenin çalışana belirli ve sınırlı bir çalışma zamanından bağımsız olarak istediği zamanda erişim sağlayabilmesi yönünde bir düşünce oluşturabilmektedir. Uzaktan çalışanlarda, iş yerinde filli olarak çalışanlara göre işverenin daha sık denetim yapması korkusundan dolayı uzaktan çalışmaya yönelik tereddütler oluşmaktadır. Bu nedenle uzaktan çalışan kişinin özel yaşamının korunması için alınacak önlemler kapsamında çalışanlar için ulaşılabilir saatlerin belirlenmesi ve ulaşılabilir saatlerin hukuki niteliğinin göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

### **Ulaşılabilir Saatlerin Belirlenmesi**

İşverenler, iş yerinde fiilen iş yürüten, her an erişilebilir olan çalışanlara göre iş yeri dışında ve uzaktan çalışanlara daha fazla erişim kurma isteği gösterebilirler. Bu istek karşısında çalışanın özel yaşamının korunması için öncelikle çalışanın çalışma saatleri ve çalışana ulaşılacak saatlerin taraflar arasında belirlenmesi yoluyla erişilebilirlik sınırlandırılmalıdır.

Avrupa Çerçeve Anlaşmasında daha genel olarak ifade edilen bu durum, ulusal düzeyde yapılan toplu sözleşmelerde uzaktan çalışanın özel yaşamının korunması için işverenle kurulacak ilişkiye zaman bakımından sınırlama getiren daha somut tedbirler yer almaktadır (13). Fransa’da meslekler arası toplu iş sözleşmesinin 6’ncı maddesinin birinci fıkrasında “işveren işçinin özel hayatına saygı gösterir. Bu amaçla, işçiyle beraber, kendisiyle iletişim kurulabilecek saatleri içeren çizelge oluşturulur” hükmüne yer verilmiştir (55).

Fransız İş Kanunu’na 2012 yılında eklenen ve işverenin tele çalışana karşı borçlarını düzenleyen maddenin son bendinde “işçiyle beraber, kendisiyle mutad olarak (habituellement) iletişim kurulabilecek saatlerin belirlenmesi” hükmü bulunmaktadır. Kanunda çoğu düzenlemeye yer verilmezken, çalışan açısından ulaşılabilir saatlerin belirlenmesine özellikle vurgu yapılmıştır (80).

Hükümde belirlenmesi gereken saatlerin dışında; uzaktan çalışan kişilere acil, beklenmeyen veya olağanüstü hallerde, belirlenen saatler dışında başvurulması gerekebilecektir. Bu durumlarda işveren tarafından çalışma saatleri dışında uzaktan çalışana başvurulması, iş yerinde faaliyet gösteren çalışanlar için de kural dışı bir durumdur. Bu bağlamda söz konusu saatler dışında uzaktan çalışandan istenen çalışma niteliğine göre fazla çalışma, gece çalışması, tatil gününde çalışma olarak sınıflandırılmalı ve bu sınıflamaya göre çalışana ücretlendirme yapılmalıdır (55).

### **Ulaşılabilir Saatlerin Hukuki Niteliği**

Uzaktan çalışma modelinde ulaşılabilir saatlerin düzenlenmesine ilişkin farklı görüşler bulunmaktadır. Bu görüşlerden birinde belirlenen bu saatler, aynı zamanda iş kazası hükümlerinin de uygulanmasını sağlayabilmektedir. Buna göre belirlenen saatler içerisinde gerçekleşen kaza, doğrudan iş kazası olarak nitelendirilebilmektedir (52). Çalışma saatlerinden farklı olarak belirlenen



ulaşılabilir saatler, çalışanın iş görme edimini yerine getirmesiyle ilgili olmadığından bu saatlerde gerçekleşen kazanın işle ilgili olmasına yönelik bir belirti bulunmamaktadır. Başka bir görüşte ise belirlenen saatler, çalışanın çalışma saati olarak kabul edilmelidir. Söz konusu hükümlerin bir diğer işlevinin de çalışanın iş yeri düzeni dışında kalmasını önlemeye yönelik olduğu ileri sürülmektedir (64).

Fransa'da hukuki düzenlemeler açısından ulaşılabilir saatlerin belirlenmesi tartışma konusu olmuştur. Fransız Temyiz Mahkemesi tarafından verilen kararda çalışanların eylemli olarak çalışmadığı ve fakat işveren tarafından erişilebilir olmakla yükümlü tutulduğu bu sürelerin hukuken çalışma ve dinlenme süresinden sayılmadığına karar vermiştir. Karara göre çağrı dönemi olarak ifade edilen bu süreler, çalışanın eylemli olarak çalışmasını zorunlu tutmadığı ve iş yeri ile bağlantısını tamamen koparmasına izin vermediğinden dinlenme süresi olarak da nitelendirilmemiştir (55). Alınan karar, özellikle belirlenen bu sürelerin çalışma süresinden sayılmadığı gibi dinlenme süresi olarak da nitelendirilmesinden dolayı çalışana bu süreler dışında asgari dinlenme süresi verilmesi gerektiğini ortaya koymasından açısından önemlidir (5).

Avrupa Birliği Adalet Divanında da uzaktan çalışanların çağrıya hazır beklediği sürelerin hukuki niteliği tartışılmıştır. Divana yapılan başvurular değerlendirilmiş ve iş sağlığı ve güvenliğine ilişkin 89/391/AET ve çalışma sürelerine ilişkin 93/104/AT sayılı direktifler kapsamında üye devletlerin, çalışanın çağrı için beklediği süreleri dinlenme sürelerinden sayamayacağı açıkça karara bağlanmıştır (81). Ayrıca divana göre; eylemli çalışması olmasa bile çalışanın çağrı saatlerinde iş yerinde beklediği süreler çalışma süresi kapsamında değerlendirilmiştir. Kararlarda çalışma sürelerinin uygulanmasına ilişkin hususlarda, öncelikle İSG'nin korunması ilkesinden hareket edilmesi gerektiği ifade edilmiştir (5).

Yukarıda sözü edilen emsal kararlardan farklı olarak, pek çok toplu iş sözleşmesinde, uzaktan çalışanlara ulaşılacak saatlerin

her bir çalışana özgü belirlenmesi gerektiğine dikkat çekilmiştir. Belirlenen saatler içerisinde işverenin çalışana ulaşılmadığı durumlarda ise çalışanın bu borca aykırı davranma durumu, çalışanın yürütmekte olduğu işin niteliği ve iş yerine etkileri ve sonuçların ciddiyetine göre değerlendirilmelidir (52). Başka bir açıdan ele alındığında; geçerli bir sebep olmamasına rağmen çalışanın çağrılara cevap vermemesi, çalışanın yapmakla yükümlü olduğu işi yapmaması ile eşit derecede bir ihlal olarak ele alınmamalıdır. Uzaktan çalışanın, belirlenen ulaşılabilir saatlerde çağrıya cevap vermesi, iş görme edimiyle aynı derecede esaslı bir unsur değildir. Ancak çalışana ulaşılması işin yürütümünü doğrudan etkiliyorsa, bu durumun aksini kabul etmek de mümkündür. Ulaşılabilir saatlerin belirlenmesi nedeniyle uzaktan çalışan ile çağrı üzerine çalışan arasındaki farkın gözden kaçırılmaması, iki düzenlemenin birbirinden farklı olduğu detayı unutulmamalıdır. Uzaktan çalışanın çağrıya cevap verme yükümlülüğü, çağrı üzerine çalışma düzeniyle eş olarak değerlendirilmemelidir (55).

Belirlenen saatlerde uzaktan çalışanla iletişim kurulamaması durumunda, devamsızlığa benzer şekilde ücretten kesme gibi disiplin cezaları gündeme gelebilecektir. Uzaktan çalışanın yapmakla görevli olduğu işin niteliğine ve çalışma süreleri dışında kendisine ulaşılmasının önemine göre, çağrıya cevap verme yükümlülüğünü ihlal etmenin hangi yaptırım durumlarına bağlanacağı konusuna da açıklık getirilmelidir.

Ulusal mevzuatta uzaktan çalışmada çalışma saatlerinin belirlenmesi yoluyla özel yaşamın korunmasına yönelik bir düzenleme yer almasa da işverenin çalışanın kişiliğini koruma ve kişiliğine saygı gösterme borcu, erişilebilirliğin sınırlandırılması bakımından hukuki temel teşkil eder. Türk Borçlar Kanunu'nun "İşçinin kişiliğinin korunması" başlıklı 417'nci maddesi uyarınca "İşveren, hizmet ilişkisinde işçinin kişiliğini korumak ve saygı göstermek ve işyerinde dürüstlük ilkelerine uygun bir düzeni sağlamakla, özellikle işçilerin psikolojik ve cinsel tacize uğramamaları ve bu tür tacizlere uğramış olanların daha fazla zarar görmemeleri için

gerekli önlemleri almakla yükümlüdür (43). İşverenin yukarıdaki hükümler dâhil, kanuna ve sözleşmeye aykırı davranışı nedeniyle çalışanın ölümü, vücut bütünlüğünün zedelenmesi veya kişilik haklarının ihlaline bağlı zararların tazmini, sözleşmeye aykırılıktan doğan sorumluluk hükümlerine tabidir". Teknoloji ve iletişim tekniklerinin yoğun kullanımı nedeniyle çalışanların kişilik haklarının ihlali yönünde bir durum söz konusu olabileceği için uzaktan çalışma ilişkisinde işveren tarafından çalışana ulaşım sağlanması konusunda söz konusu hükmün uygulama alanı bulabileceği düşünülmektedir.

## II. İçerik Açısından Erişilebilirliğin Sınırlandırılması

Uzaktan çalışmada çalışanların izlenmesi için kullanılan yöntemler, sıklıkla iş yeri içerisinde fiilen çalışanlara da uygulanmaktadır. Fakat uzaktan çalışma modelinde çalışan ile işveren arasına giren mesafeden dolayı, işveren gözetim ve denetim yetkisini kullanabilmek amacıyla farklı izleme yöntemlerine başvurabilmektedir (82). Bu nedenle, uzaktan çalışmada işverenin çalışanı hangi izleme yöntemleri ile denetleyeceği konusunda önceden bilgilendirme yapılmalıdır (64). Uzaktan çalışmaya ilişkin düzenlemelerde "özel hayatın korunması" başlığı altında, izleme yöntemlerinin uygulanmasına ilişkin kurallara yer verilmiştir. Bu durum, Avrupa Çerçeve Sözleşmesine ilişkin olarak Avrupa İşçi Sendikaları Konfederasyonu (ETUC) tarafından yapılan açıklamada da gündeme getirilmiş, işverenlerin iş görme ediminin yerine getirilip getirilmemesinin izlenmesi için farklı yöntemlerden yararlanabileceği ifade edilmiştir.

Çalışanın iş görme edimini denetlemek için işverenin sağlayacağı erişim, çalışanın özel yaşamının korunması ilkesi ve işverenin çalışanı gözetme borcuyla yakından ilgilidir. İş yerinde kamerayla izlemeye yönelik Belçika'da düzenlenen 68 sayılı toplu sözleşmenin girişinde bu konu şöyle açıklanmıştır: "İş hukuku çerçevesinde işçi ve işveren arasındaki ilişki, karşılıklı saygının yansımasıdır.

Karşılıklı saygı ilkesi İş Sözleşmelerine İlişkin 3 Temmuz 1978 sayılı Kanun'un 16'ncı maddesinin birinci fıkrasında açıklanmış olup, buna göre işveren ve işçi birbirilerine karşılıklı olarak saygı göstermek ve birbirlerini gözetmek borcu altındadır" (83).

Çalışana erişebilirliğin içerik bakımından sınırlandırılması, uzaktan çalışmada kullanılan iletişimin izlenmesini ve uzaktan çalışanın iş görme edimini yerine getirmesini eş zamanlı olarak izlenmeyi içermektedir. Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesinin 8'inci maddesi çerçevesinde izleme yöntemlerinin kullanılmasında şeffaflık (1), orantılılık (2) ve amaçla bağlılık (3) olmak üzere üç ilke belirlenmiştir (84).

## 1. Şeffaflık İlkesi

İletişimin izlenmesi kapsamında çalışanın özel hayatının korunmasının hukuki çerçevesi, Avrupa İnsan Hakları Mahkemesi (AİHM) içtihadıyla belirlenmiştir. Halford Birleşik Krallık davasında 1997 tarihli alınan kararda mahkeme, çalışanın iş yerinde kullandığı telefonun, çalışana haber verilmeden işveren tarafından izlenmesinin özel hayatın ihlali olduğu yönünde karar vermiştir. Mahkeme kararında, çalışanın dinlenmesi için öncelikle çalışana bilgi verilmesi ve dinlemeye yönelik haber verilmesinin gerektiğini bildirmiştir (64).

Şeffaflık ilkesine göre; çalışanın izlenmesini gerçekleştirebilmek için iki aşamayı izlemek gerekmektedir. Öncelikle izleme yöntemlerinden birinin uygulanmasına yönelik planlama yaparken iş yerindeki çalışan temsilcisi veya çalışanların hakları yönünden temsili sağlayan yapılar olan iş konseyleri gibi temsili yapılardan görüş alınmalıdır (64). İkinci sırada izleme sisteminin uygulamaya geçirilmesi için çalışana bireysel olarak bilgilendirme yapılmalıdır. İlk aşama iş yerindeki tüm çalışanların örgütlü ve toplu halde izleme yöntemleri konusunda bilgilendirilmesini ve böylelikle işveren tarafından bu yöntemlerin uygulamaya geçiril-

mesinde hukuka uygunluğun, çalışanlar tarafından denetlenebilmesini amaçlamaktadır. Çalışana bireysel bilgilendirme yapılması ise uzaktan çalışma modeline geçiş sürecinde çalışanın reddetme hakkını kullanabilmesi bakımından önem taşımaktadır. Böyle durumlarda çalışanın bu yöntemlerin kullanılmasına rıza göstermemesi halinde işverenin çalışandan gelen uzaktan çalışmaya geçiş talebini reddetmesi mümkün olabilecektir.

## **2. Orantılılık İlkesi**

Orantılılık, kişilerin temel hak ve özgürlüklerinin meşru sebeple sınırlandırılması durumunda bu sınırlamanın ilgili meşru amacı gerçekleştirmeye uygun yöntemle ve ilgili amaca ulaşmayı sağlayabilecek düzeyde sınırlı olarak yapılmasıdır.

İzleme yöntemlerinin orantılılık ilkesine uygun olarak gerçekleştirilmesi Fransa'da yapılan toplu sözleşmede de vurgulanmıştır. Çalışanların iş yerinde kamerayla izlenmesi, özel hayatın izleme yöntemleri durumunda korunmasını Fransa'da Bilişim ve Özgürlükler Ulusal Kurulu denetlemektedir. Bilişim ve Özgürlükler Ulusal Kurulu orantılılık ilkesinin uygulamasına ilişkin yaptığı açıklamada, kameraların iş yerlerinin giriş, çıkış, acil çıkış ve koridor gibi bölümlerine yerleştirilmesi ya da değerli eşyaların depolandığı yerleri görüntülemesi olanaklıdır. Ancak, ilgili kameraların çalışanı iş görme edimini yerine getirmesi sırasında hiçbir şekilde görüntülememesi gerekmektedir. Para sayma veya alıp-verme işleminin yapıldığı kasa başı ve benzeri işlerde dahi, kameranın doğrudan kasiyeri değil kasayı görüntülemesi uygundur. Buna benzer durumlarda çalışanın özel hayatının korunması hakkı kapsamında mola yerleri, yemek arası sırasında kullanılan bölümler, tuvaletler ya da sendikaya ait kısımların görüntülenmemesi gerekmektedir (55).

Lüksemburg'da yapılan toplu sözleşmede de izleme yönteminin, amaca uygun ve amaçla orantılı olması zorunluluğu ön-

görülmüş, Fransa'daki düzenlemeden daha da ileri gidilerek, İş Kanunu'nda öngörülen durumlar kapsamında izlemenin amaçları sınırlandırılmış, 90/270/AET sayılı Direktifteki düzenlemelere uyularak uygulama yöntemleri de sınırlanmıştır (85).

Belçika'da da çalışanların görüntüleme yoluyla izlenmesine ilişkin 68 sayılı toplu sözleşmenin "orantılılık" başlıklı 7'nci maddesinde işverenin, açıkça bildirmiş olduğu amaçla uyumlu olmayan şekilde kamerayla izleme yapamayacağı bildirilmiştir. İlgili maddede kamerayla yapılacak izlemenin, amaca uygun ve amaca ulaşmak için yeterli düzeyde olması gerektiği, fakat belirlenen sınırları da aşmaması konusuna vurgu yapılmıştır. Sözleşmenin 8'inci maddesinde "Kamerayla izleme, kural olarak işçinin özel hayatına müdahale niteliği taşıyamaz. Ancak kamerayla yapılan izlemenin, işçinin özel hayatına müdahale ettiği hallerde de bu müdahale asgari düzeyde tutulmalıdır" (86).

İlgili hüküm, 81 sayılı toplu sözleşmenin 6'ncı maddesinde geçen iletişimin izlenmesine yönelik durumda da geçerliliğini korumaktadır. Sözleşme şerhinde orantılılık ilkesine uyumlu davranılarak; bilgilerin kime ait olduğu ifşa edilmeden, yani verilerde kişiselleştirilme yapılmaksızın kullanılan internet siteleri ya da internete bağlı kalınan sürelerle ilişkin verilerin denetlenmesi ya da e-postaların izlenmesi kapsamında ilgili çalışanı şahsi olarak belirlemeksizin iş kapsamında gönderilen ya da alınan e-postaların sayısı veya büyüklüğü gibi veriler takip edilebilmektedir (86).

Yukarıdaki izleme yöntemlerine ek olarak, uzaktan çalışanların bazı durumlarda işveren tarafından **konut ziyareti** yapılarak denetlenmesi gerekebilmektedir. Ancak, bu ziyaretler çalışanın onayına tabidir. Uygulama ilkesi olarak uzaktan çalışanın görüntüleme yoluyla izlenmesi, belirli koşulların sağlanmasıyla mümkün olabilmektedir. Toplu iş sözleşmelerinde uzaktan çalışanlara yönelik kamerayla izlenme konusundaki hükümlere yer verilmesi veya ilgili düzenlemelerin gösterilmesi, uzaktan çalışma biçiminde kamerayla izlemin ötelenemeyeceğini de göstermektedir (64).

Ülkemizde kişisel verilerin korunmasına ilişkin kuralların yeterince uygulanamaması, çalışma yaşamında çalışanların özel yaşamlarının ihlal edilmesi olasılığını arttırmaktadır. Bu nedenle uzaktan çalışmanın öngörüldüğü toplu iş sözleşmelerinde kamerayla izlemeye yönelik maddelerin özel olarak düzenlenmesine dikkat edilmelidir.

### **III. Amaçla Bağlılık İlkesi**

Çalışanın işveren tarafından denetlenmesi, görüntülenmesi veya iletişiminin izlenmesinde bağlılık ilkesine uygun olarak hareket edilmesi gerekmektedir. İşveren, ancak belirli bir sebebe dayanarak, belirli bir amaç için bu yöntemleri kullanabilmektedir. İş sözleşmesine dayanarak kurulan kişisel bağımlılık ilişkisine bağlı ortaya çıkan hiyerarşi işverene denetim yetkisi tanımaktadır (87). Bu açıdan meşru bir amaç niteliği taşıyan ve çalışanın özel yaşamına yapılan müdahaleye hukuki bir temel oluşturmaktadır. Ancak, çalışanın izlenmesine yönelik yöntemlerin uygulamaya geçirilmesinde bazı sınırlamalara dikkat edilmesi gerekmektedir. Yapılan toplu iş sözleşmelerinde uzaktan çalışanların izlenmesinde nedenlerin belirlenmesi ve işverenlerin yönetim yetkisinin sınırlandırılmasına ilişkin örnekler bulunmaktadır.

### **Erişilebilirliğin Yer Bakımından Sınırlandırılması**

İş sağlığı ve güvenliği tedbirleri gereğince uzaktan çalışmada işverenin veya işveren vekilinin ve iş hukuku kurallarını denetlemekle görevli kişilerin, çalışma koşullarını denetlemek amacıyla iş görme ediminin gerçekleştirildiği yerlerde fiilen bulunmaları gerekebilmektedir (42). Uzaktan çalışmanın temel unsurlarından olan iletişim ve bilgi teknolojilerine yönelik araç ve gereçlerin kurulumu ve bakımı gibi süreçlerin yerine getirilmesi için bu konuda deneyimli personellerin veya işverene hizmet sağlayan üçüncü tarafların uzaktan çalışanın iş edimini sağladığı mekanlara gitmeleri

söz konusu olabilmektedir (85). Nitekim, uzaktan çalışmanın evden yürütüldüğü durumlarda, işverenin bu denetlemeler sırasında **konut dokunulmazlığı** ve **özel hayatın gizliliği** gibi temel hak ve özgürlükler konusunda oluşturabileceği ihlaller yaşanabilmektedir.

Anayasalar ve uluslararası sözleşmelerde temel hak ve özgürlüklerden biri olan özel yaşamın korunması hakkı garanti altına alınmış durumdadır. Sözleşmede 8'inci maddede geçen "Özel ve aile hayatına saygı hakkı" başlığı kapsamında; "1. Herkes özel ve aile hayatına, konutuna ve yazışmasına saygı gösterilmesi hakkına sahiptir. 2. Bu hakkın kullanılmasına bir kamu makamının müdahalesi, ancak müdahalenin yasayla öngörülmüş ve demokratik bir toplumda ulusal güvenlik, kamu güvenliği, ülkenin ekonomik refahı, düzenin korunması, suç işlenmesinin önlenmesi, sağlığın veya ahlakın veya başkalarının hak ve özgürlüklerinin korunması için gerekli bir tedbir olması durumunda söz konusu olabilir". (84).

Evde çalışma ve evde uzaktan çalışmaya ilişkin olarak birçok uluslararası düzenlemede kabul gören temel ilke, uzaktan çalışmanın çalışanın evinde gerçekleştirilmesi halinde, denetim ve sair sebeplerle eve yapılacak ziyaretler için, çalışana ön bildirim yapılması ve çalışanın izninin alınmasını zorunlu tutmuştur (34).

### **Denetim ve Altyapı Sağlama Amacıyla İşverenin Konuta Erişimi**

İşverenin İSG yükümlülüğü uyarınca, uzaktan çalışmanı evinde ziyaret etmesi ve buradaki çalışma koşullarını denetlemesi, uzaktan çalışmanın ortaya çıkardığı olağan gereksinimlerden biridir. Toplu iş sözleşmelerinde uzaktan çalışmaya yönelik olarak çalışanın rızasının alınması şartıyla iş yeri hekimlerinin evde sağlık gözetimi yapabileceği konusu yer almaktadır (34).



Bununla birlikte işverenin çalışanın evinde denetim yapma yetkisi, zaman açısından da sınırlandırılmıştır. Çalışanın önceden belirlenen çalışma saatleri içerisinde kalmak üzere, karşılıklı anlaşmayla denetimin yapılacağı gün ve saat konusunda önden bilgilendirilmesi gerekmektedir. Bu tip ziyaretlerin, İSG denetimi gibi önceden belirlenebilir olduğu hallerde, düzenli bir takvime bağlanması da önerilmektedir.

### **Denetim Amacıyla İdarenin Konuta Erişimi**

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin yaygın kullanımı iş yaşamında, iş hukukunun uygulanmasını zorlaştırmaktadır. Çalışanların belirli bir iş yerine bağlı çalışması halinde bile pek çok Avrupa ülkesinde denetimler yeterli olamamakta, evde veya farklı yerlerde gerçekleştirilen çalışmanın denetlenmesinde mevcut kurumların sayısı gereksinimi karşılamada yetersiz kalmaktadır. Uzaktan çalışmada özellikle İSG alanında tedbirlerin uygulanması ve denetlenmesinde iş hukuku açısından uygulama sorunları bulunmaktadır. Uzaktan çalışmanın evde sürdürülmesi durumunda, denetimler için kamu görevlilerinin yetersizliğine ek olarak, çalışanın özel yaşamının korunması konusunda idarenin denetimi önemli düzeyde sınırlandırılmaktadır. Yasa dışı çalışmanın önlenmesi amacıyla Belçika ve Fransa gibi ülkelerde iş müfettişlerine kolluk benzeri bazı yetkiler tanımlanmıştır. Yasa dışı çalışmadan şüphe duyulduğunda çalışanın iznine gerek duyulmaksızın, iş yeri sıfatıyla çalışanın konutuna girme yetkisi düzenlenmiştir (55).

ILO ve Eurofound'un 15 Şubat 2017'de ortak yayınladıkları "Ne Zaman Nerede Olursa Olsun Çalışma" isimli raporu giderek yaygınlaşan uzaktan çalışmanın sunduğu fırsatlara ve ortaya çıkardığı güçlüklerle vurgu yapmıştır. ILO-Eurofound raporu modern iletişim teknolojilerinin kullanılmasının daha iyi bir iş-yaşam dengesi kurulmasını kolaylaştırdığını, ancak çalışma yaşamı ile özel yaşam arasındaki sınırları bulanıklaştırdığını göstermiştir (88).

Araştırmanın gerçekleştirildiği ülkeler arasında AB üyesi on ülke (Belçika, Fransa, Finlandiya, Almanya, Macaristan, İtalya, Hollanda, İspanya, İsveç ve Birleşik Krallık) ile birlikte Arjantin, Brezilya, Hindistan, Japonya ve Amerika Birleşik Devletleri (ABD) yer almaktadır. Araştırma, işverenin tesisleri dışında çalışırken yeni teknolojiler kullanan çeşitli çalışan tipleri belirlemektedir: Düzenli evlerinde iş yapan tele çalışanlar, zaman zaman tele çalışma içinde yer alanlar ve ICT-mobil çalışma (teleworkers and information and communication based mobile work-T/ICTM) olarak sınıflandırılmıştır (88).

Raporda T/ICTM çalışmanın olumlu sonuçlarına değinilmiştir. Bunların arasında iş zamanında daha fazla bağımsız olunmasıyla çalışmanın daha esnek biçimlerde düzenlenebilmesi, işe gidiş geliş için harcanan zamanın azalması sayesinde iş-yaşam dengesinin daha iyi kurulması ve verimlilik artışı yer almaktadır. Rapor bunların yanı sıra, daha uzun saatler çalışma ve ücretli işle kişisel yaşamın birbirine girmesi gibi, aşırı strese yol açabilecek çeşitli olumsuzluklara da işaret etmiştir. Raporda, evlerinde çalışıp iş-yaşam dengesini daha iyi kurabilen uzaktan çalışanlarla sağlık ve iyi olma hali açısından daha fazla riske maruz kalan 'aşırı mobil' çalışanlar arasındaki farklara da dikkat çekilmiştir (88).

ILO'dan ve raporun sorumlularından biri olan Jon Messenger: *"Bu rapor, modern iletişim teknolojilerinin kullanılmasının bir yandan iş-yaşam dengesinin daha iyi kurulmasını kolaylaştırırken diğer yandan çalışılan yere ve farklı mesleklerin özelliklerine göre işle özel yaşam arasındaki sınırları bulanıklaştırdığını göstermektedir."* (88).

İlgili raporda, bu dengesizliğin ele alınması açısından tavsiyelerde bulunulmuştur. Uzaktan çalışanların diğer çalışanlarla bağlantılarını sürdürmelerine yardımcı olmak için kayıt içi yarı zamanlı uzaktan çalışmanın yaygınlaştırılması, bu arada uzun çalışma saatleri gerektiren kayıt dışı ve tamamlayıcı nitelikte T/ICTM işlerinin sınırlandırılması gibi öneriler yer almıştır (88).

Eurofound'dan Oscar Vargas: “Modern iletişim teknolojileriyle yapılan tamamlayıcı iş konusunun ele alınması özellikle önem taşımaktadır. Örneğin evdeyken ek çalışma, ücreti ödenmeyen fazla mesai gibi görülebilir; bu arada çalışanlar üzerindeki sağlık ve diğer açılardan olumsuz etkilerden kaçınılabilmesi için asgari dinlenme sürelerine saygı gösterilmesi gerekir.” şeklinde açıklamada bulunmuştur (88).

Avrupa Tele Çalışma Çerçeve Anlaşması ile yalnızca AB uzaktan çalışma kapsamında dijital değişikliğe uyum sağlamaya yönelik genel bir çerçeveye sahiptir (13). Öte yandan kayıt dışı, gelip geçici T/ICTM çalışmasında daha fazla sorun görülmesine rağmen mevcut girişimlerin çoğu evden kayıt içi uzaktan çalışmaya yöneliktir (88).

Uzaktan çalışma giderek yaygınlaşırken ücretli çalışmayla özel yaşamı birbirinden ayırmak için bağlantı dışı kalma gereksinimi de ön plana çıkmaktadır. Fransa ve Almanya bu alanda şirket düzeyindeki düzenlemelere ek olarak, yeni yasal düzenlemeler geliştirmeye başlamıştır. Fransa'daki İş Kanunu'nda son yapılan değişiklikle uzaktan çalışanlara “bağlantı dışı kalma hakkı” (le droit à la déconnexion) tanınmıştır. Bu eğilim gelecekte iş yaşamının başka alanlara daha az girmesini sağlayacak somut önlemlerin alınmasına temel niteliktedir. Dinlenme zamanlarında ve tatillerde e-posta gelişlerinin önlenmesi için bilgisayar hizmet sunucularının çalışma saatleri dışında kapatılması uygulamasına çoğu şirket sıcak bakmaktadır (88).

T/ICTM durumu çalışanların %2'si ile %40'ı gibi bir alanda önemli farklılıklar gösterirken bu durum ayrıca ülkeye, mesleğe, sektöre ve çalışanların bu tür işler yapma sıklığına göre de değişmektedir. EU-28 alındığında ortalama olarak çalışanların yaklaşık %17'si T/ICTM kapsamındadır. Ülkelerin çoğunda daha yüksek oranlarda çalışan, düzenli olmasa bile zaman zaman T/ICTM kapsamında yer almaktadır (88).

ILO tarafından uzaktan çalışma kapsamında, 2019 yılında Work-Life Balance Directive (COM/2017/0253 final) and the Transparent and Predictable Working Conditions Directive (COM/2017/0797 final) önerisi yayımlanmıştır (89, 90). İş-Yaşam Dengesi Direktifi, esnek çalışma düzenlemeleri talep etme hakkını sekiz yaşına kadar çocukların çalışan ebeveynlerine ve yasal bakıcılarına (carers) genişletmeyi hedeflemektedir. Bu, mümkün olduğu hallerde, uzaktan çalışma düzenlemeleri, esnek çalışma programları veya çalışma sürelerinin azaltılması yoluyla kolaylaştırılabilecektir. Bu hakkı kullanan çalışanlar, taleplerinden kaynaklanan ayrımcılığa veya her türlü olumsuz muameleye karşı korunacaktır. Direktif uygulanırsa, özellikle normal ev tabanlı tele-çalışma düzeninde çalışan ebeveynler ve bakıcılar iş-yaşam dengelerini iyileştirmeye yardımcı olabilecek T/ICTM düzenlemelerini talep etme hakkına sahip olabileceklerdir (89).

Şeffaf ve Öngörülebilir Çalışma Koşulları Direktifi, T/ICTM düzenlemeleri ile ilgili bazı sorunların ele alınmasına yardımcı olabilecektir. Direktif, iş yeri ve çalışma modellerine ilişkin hükümlerin, T/ICTM çalışma koşullarını istihdam ilişkisinin başlangıcından itibaren daha şeffaf ve öngörülebilir hale getirecek şekilde çalışan sözleşmelerine dahil edilmesini önermektedir. Ayrıca, Direktif, işin ne zaman yapılacağına dair makul bir ön bildirim süresine sahip olduklarını belirterek çalışanları ısmarlama taleplerden korumayı amaçlamaktadır. Dolayısıyla Direktifin uygulanması, düzensiz çalışma süresi kalıplarının öngörülemezliğini azaltmaya yardımcı olabilecek ve çalışanların iş-yaşam dengesi üzerinde olumlu bir etkiye sahip olabilecektir (90).

## UZAKTAN ÇALIŞMA UYGULAMALARI

Teknoloji kullanımı aracılığıyla iş yeri dışında iş edimine yönelik düzenlemeler toplu iş sözleşmelerinde yer almaktadır.

### Uzaktan Çalışmaya Uygun İşler ve Etkileyen Faktörler

Çalışanlar ve ülke ekonomisi için çalışma yaşamı büyük önem taşımaktadır. Tüm koşullar gözetildiğinde, her çalışanın evden iş edimini gerçekleştirmesi mümkün değildir. Bazı çalışma gruplarında iş yerinde fiziksel olarak bulunma zorunluluğu bulunmaktadır. Bu kapsamda, öncelikle hangi çalışanların veya işkollarının uzaktan çalışma modeline uygun olup olmadığının değerlendirilmesi gerekmektedir (91).

Yüksek nitelikli iş gücü ve eğitim, finans, sigorta, gayrimenkul vb. yüksek ücretle çalışan iş kolları ile uzaktan çalışma düzeni arasında doğrusal bir ilişki bulunmaktadır. Uzaktan çalışabilme payı yöneticiler (%25) ve profesyonellerde (%32) diğer çalışma gruplarına göre daha yüksektir. Öte yandan, tarım, inşaat, gıda, tedarik vb. temel düzey üretim odaklı işkollarında çalışanın uzaktan çalışma potansiyelleri oldukça düşük seviyede kalmaktadır. Uzaktan çalışma durumu, işin niteliği ve çalışan özelliklerine yönelik farklılık gösterebildiği gibi ülkeler arasında da önemli farklılıklara yol açmaktadır. Genellikle ülkenin kalkınma düzeyi ile uzaktan çalışanların sayısı arasında doğrusal bir ilişki olduğu bildirilmektedir (92).

Eğitim düzeyi yüksek olan, kalıcı iş sözleşmesi bulunan, kentsel alanlarda ve büyük işletmelerde çalışanların uzaktan çalışma olasılığı daha yüksektir. Gelir dağılımının büyük payına sahip olanların uzaktan çalışmayı seçebilecekken gelir dağılımında tabanda yer alanların uzaktan çalışma potansiyellerinin çok düşük olduğu bilinmektedir. Öte yandan, iş yerinde bilgisayar kullanan çalışanların evlerinden de kolaylıkla işlerini sürdürebileceği görül-

mektedir. Bu açıdan, işlerini bilgisayar aracılığıyla yürütenler için fiziksel mekan herhangi bir soruna yol açmamaktadır (93). Çevrimiçi satış yapanlar, uzmanlar, beyaz yakalılar, yöneticiler, öğretmenler, medya çalışanları, emlakçılar, sanatçılar ve akademisyenler evden çalışan grup içinde üst sıralarda bulunmaktadır (94). Deloitte'un (2020) Türkiye'de yaptığı bir çalışma sonucuna göre; teknoloji, e-ticaret, enerji, medya, reklam, hizmet ve eğitim sektörlerinin uzaktan çalışmada üst sıralarda yer aldığı raporlanmıştır. Aynı çalışmada, uzaktan çalışmaya geçiş hızının en yüksek olduğu iş kollarının e-ticaret, medya, reklam, ilaç, inşaat ve teknoloji olduğu belirtilmiştir. Öte yandan, yaşamın sürdürülmesi için gerekli ürünlerin üretim ve dağıtımını yapanlar, perakende alanında çalışanlar, sağlık personelleri, emniyet güçleri, tarım sektöründe çalışanlarda evden çalışma oranının çok düşük olduğuna vurgu yapılmıştır. Sigorta, finans, bankacılık, eğitim, bilişim, e-ticaret işkolları uzaktan çalışmaya uygunken; balıkçılık, dağıtım, güvenlik, perakendecilik, tarım ve sağlık sektörlerinin uzaktan çalışmaya uygun olmadığı ifade edilmiştir (95). Tablo 3'te uzaktan çalışma düzenine en uygun olan ve olmayan işkolları sıralanmaktadır (95, 96).

**Tablo 3.** Uzaktan Çalışmaya Uygun Olan ve Olmayan İşler (95, 96)

Uzaktan çalışmaya uygun	Uzaktan çalışmaya uygun olmayan
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eğitim</li> <li>• Profesyonel, bilimsel ve teknik hizmetler</li> <li>• İşletme yönetimi</li> <li>• Finans ve sigortacılık</li> <li>• Bilişim</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ulaştırma ve depolama</li> <li>• Yapı</li> <li>• Perakende ticaret ve satış</li> <li>• Tarım, ormancılık, balıkçılık, avcılık</li> <li>• Konaklama, restoran, lokanta</li> </ul>

İnternet imkanı ve işin niteliği uzaktan çalışma modelinin belirleyicilerindedir. Uzaktan çalışmada, ülke genelindeki internet alt yapısı, çalışanın bilgisayar sahibi olup olmaması, evde internet erişiminin bulunup bulunmaması belirleyici olmaktadır.

### Uzaktan Çalışma Ülke Örnekleri

Uzaktan çalışmanın daha erken olarak yaygınlaştığı ABD’de 1984’te Wisconsin Üniversitesine bağlı hastane ve dispanserleri kapsayan toplu iş sözleşmesinde bazı çalışanların kırtasiyeye yönelik işleri evden takip edebileceklerini sağlamaya yönelik hükümlere yer verilmiştir. İlgili toplu iş sözleşmesinde işin yerine getirilmesinde dikkat edilmesi gereken güvenlik tedbirlerine, sendika temsilcilerinin çalışanları ziyaret etme yetkisine, uzaktan çalışmaya geçme talebine yönelik usul ve esaslar düzenlenmiştir (55). Barack Obama tarafından 9 Aralık 2010’da imzalanan “Tele-çalışma Geliştirme Kanunu” ile şirketlere misyon hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik bir araç ve işgücünü yönetmede daha fazla esneklik tanınırken, çalışanların iş-yaşam etkinliklerini arttırabilmelerine fırsat verilmiştir. Kanuna göre, tele-çalışma iş ilişkisi çalışan ve işvereni arasında imzalanan yazılı bir “tele-çalışma sözleşmesi” ile kurulabilmektedir (62).

Avrupa ülkeleri açısından duruma bakıldığında; Tele Çalışma Hakkında Avrupa Çerçeve Anlaşması imzalanmadan 10 yıl öncesinde Finlandiya, İsveç, Hollanda, Almanya ve İrlanda’da toplu iş sözleşmelerinde uzaktan çalışmaya ilişkin hükümlerin ele alındığı görülmektedir. Özellikle haberleşme şirketleri, uzaktan çalışmanın gerektirdiği donanım ve altyapı gereği uzaktan çalışmada öncülük etmişlerdir. IBM’in 1992’de, Deutsche Telekom’un 1995’te Almanya’da ve Telecom Italia’nın İtalya’da yaptığı toplu iş sözleşmelerinde uzaktan çalışma modelinin bazı temel ilkelerinin belirlendiği görülmektedir. Dolayısıyla Avrupa Çerçeve Anlaşmasında yer alan birçok kuralın, Avrupa ülkeleri hukuku düzenlemeleri için yeni bir konu olmadığı, temelinde ülkeler arasında uzaktan

çalışmaya yönelik asgari standartları geliştirmeye yönelik bir adım niteliği taşıdığı söylenebilir (55).

Avrupa düzeyinde 2002’de yapılan Çerçeve Anlaşma, uzaktan çalışmaya yönelik hiçbir düzenlemenin bulunmadığı birçok Avrupa ülkesinde, toplu pazarlık sürecinin başlamasını tetiklemiş ve Anlaşmada öngörülen üç yıllık sürenin etkisiyle uzaktan çalışma pekçok toplu iş sözleşmesine konu olmuştur (13). AB tarafından Çerçeve Anlaşmanın uygulamasını takip etmek için yayınlanan Yüksek Nitelikli İş Gücü Koşullarının İyileştirilmesi İçin Avrupa Yaşam ve Çalışma Koşullarını İyileştirme Vakfı (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions)’nın yayınladığı rapor gereğince, 2009 Mayıs’tan itibaren temel alınan bilgilere göre, ilgili süre zarfında sayıları yirmi yedi olan üye devletlerden İtalya, Lüksemburg, Belçika, Almanya, Yunanistan, Avusturya, Danimarka, Fransa ve İspanya olmak üzere dokuzu, uzaktan çalışmayı ulusal düzeyde geçerli olan toplu iş sözleşmeleri aracılığıyla düzenleyebilmiştir.

İş yeri düzeyinde uzaktan çalışmanın organize edilebilmesi için bir diğer yöntem ise toplu iş sözleşmelerinin ekine “mesleki kuralların” konulmasıdır. İş yerinde hangi işlerin uzaktan çalışmaya uygun olabileceği, uzaktan çalışma talep edebilecek çalışanların sahip olması gereken performans düzeyi gibi nitelikler, uzaktan çalışmaya geçiş talebinin usulü gibi konuların yer aldığı bu gibi belirlemeler, yerleşmiş iş yeri düzenlemelerinden hareket edilerek hazırlanmaktadır.

Ülkeler açısından toplu iş sözleşmeleri değerlendirildiğinde hukuki düzenlemeler arasında farklar olduğu dikkat çekmektedir. Belçika’da toplu iş sözleşmesi zorlayıcı nitelikte olup; kraliyet kararnamesiyle uygulama alanı genişletilen ulusal toplu sözleşme kurallarına uymamanın cezai yaptırımı bulunmaktadır. Tam aksine toplu sözleşme uygulamasının oldukça esnek olduğu İskandinav ülkelerinde ve Birleşik Krallık’ta aynı yaptırımların geçerli olmaması sonucu uygulamada önemli farklar bulunmaktadır (55).



Çerçeve Anlaşmayı temel alarak hazırlanan pek çok toplu iş sözleşmesinde benzer hükümler yer aldığı için Avrupa ülkelerinde benzerlikler de bulunmaktadır. Toplu sözleşmelerin çoğunda; gönüllülük ilkesi, geri dönme hakkı, eşit davranma ilkesi, çalışma koşulları, iş araç ve gereçleri, iş sağlığı ve güvenliği, meslek içi eğitim, özel yaşama saygı, verilerin korunması ve toplu pazarlık hakları gibi konuların olduğu görülmektedir (59). Öte yandan, iş yerlerine pazarlık olanağı bırakan, farklı özellikteki uzaktan çalışma düzenlemeleri için uygulanabilen bir model oluşturulamamıştır. Çerçeve Anlaşmanın uygulanması için ulusal düzeyde yapılan sözleşmelerde, çalışma sürelerinin belirlenmesi, İSG tedbirlerinin alınması ve denetlenmesi gibi sorunlu konularda çözüm üretilmemiştir.

Belçika'da 3 Temmuz 1978 tarihli düzenlemenin altıncı bölümüne 1996 yılında eklenen on iki maddeyle evde çalışma düzenlenmiştir. Evde çalışmaya ilişkin özel bir düzenlemenin bulunmadığı bu yıllarda söz konusu hükümlerin uzaktan çalışmaya uygulanıp uygulanmayacağı tartışılmıştır. Düzenlemenin 119-1 sayılı maddesi uyarınca "Bu bölüm, doğrudan gözetimi veya denetimi altında olmamakla birlikte işverenin otoritesi altında, evinde veya kendisi tarafından seçilen başka bir yerde ücret karşılığı iş gören evde çalışanlara uygulanır". Görüldüğü üzere evde çalışma, o yıllarda işverenin otoritesi altında çalışmak, yani işverenle kişisel bir bağımlılık ilişkisi içerisinde olmak kaydıyla iş hukuku kapsamına alınmıştır (97).

İlgili Kanun'un 119-2 ile 119-11 sayılı maddelerinde evde çalışmaya yönelik yazılı sözleşme yapma zorunluluğu, sözleşmenin zorunlu içeriği, işverenin malzeme sağlama ve masrafları ödeme borcu, iş kazası veya meslek hastalığına ilişkin bazı usuller, çalışma sürelerinin ve ücretin hesaplanması hakkında hükümlere yer verilmiştir. Bununla birlikte evde çalışanlar arasında hafta tatili ve çalışma sürelerine ilişkin genel hükümlerin uygulanmayacağı karara bağlanmıştır. Evde çalışmaya ilişkin o yıllarda düzenlenen ve uygulamaya giren bu hükümlerin Belçika'da sınırlı sayıda pilot çalışması

bulunan uzaktan çalışma için de altyapı hazırlayabileceği düşünülmüştür. Ayrıca, sözü edilen bu hükümler, tele çalışmaya ilişkin toplu iş sözleşmesine kadar, uzaktan çalışan kişilere de uygulanmıştır.

Avrupa Çerçeve Anlaşmasının uygulanması amacıyla, 2005 yılında, tele çalışma hakkında 85 sayılı toplu iş sözleşmesini takiben, Belçika Ulusal Çalışma Kurulu'nun onayladığı bazı iş kanunları ile 85 sayılı toplu iş sözleşmesinin ayrışan yönleri olduğu ve kısa sürede çakıştığı konular tespit edilmiş ve en kısa zamanda bu konularla ilgili kanun değişikliğine gidilmesi gerektiği kararlaştırılmıştır. Belçika Ulusal Çalışma Kurulu öncelikle çalışma sürelerinin belirlenmesi, iş yönetmeliğın oluşturulması, İSG tedbirleri, iş kazası konularındaki mevcut kanuni düzenlemelerin uzaktan çalışma modeline uygulanamayacağını ve bu konularda kanuni düzenlemeler yoluyla sorunların giderilmesi gerektiğini desteklemiştir (83).

Belçika Ulusal Çalışma Kurulu'nun tavsiye kararına bağılı olarak düzenlenen kanun tasarısı 2006 yılında kabul edilmiş ve bazı iş kanunları ile 85 sayılı toplu iş sözleşmesinin uygulama alanları birbirinden ayrılmıştır. Kanunun evde çalışma bölümüne 3 Temmuz 1978 tarihinde eklenen maddeyle, evde çalışmaya ilişkin bu bölümün uzaktan çalışma düzenine uygulanmayacağına karar verilmiştir (55). Kanunun gerekçesinde evde tele çalışanlara 85 sayılı toplu iş sözleşmesinin uygulanmasının önemine değinilmiştir. Ancak bir iş sözleşmesi kapsamında çalışanın yapmakla yükümlü olduğu işın bir bölümü uzaktan çalışma düzeninde sürdürülüyorsa, işın bu bölümü bakımından çalışan ile işveren arasındaki ilişkide toplu sözleşmenin hükümlerinin uygulanması; işın geri kalan kısmında ise genel hükümlerin uygulanmasının gerektiği bildirilmiştir (83).

Evde çalışma ve uzaktan çalışmanın İş Kanunu ile düzenlendiğı Fransa'da ise, evde tele çalışanların hem evde çalışma hem de tele çalışma hükümlerinden yararlanması garanti edilmiştir. Evde çalışmada bağımlılık ilişkisinin aranamayacağını açıkça hükme

bağlayan Fransız İş Kanunu'na 2012 yılında eklenen tele çalışma bölümünde "bu Kanun'un evde çalışanları koruyan hükümlerinin uygulanmasına hanel gelmeksizin" uygulanacağı açıklamasına yer verilmiştir. Fransa'daki düzenlemede, tele çalışma ile evde çalışmaya ilişkin yasal koşulların aynı anda mevcut olabileceğini ve bu iki çalışma biçiminin birbirini dışlamadığını ve ilgili hükümlerinin uygulama alanlarının örtüşebileceği kabul edilmiştir. Ancak bu düzenlemenin de uygulamada sorunları çözmek yerine daha da büyük sorunlara yol açacağı kaygısı öne çıkmıştır (55).

Yirmi sekiz AB ülkesi ve Makedonya, Türkiye gibi aday ülkelerin de dahil edildiği 2010 yılında gerçekleştirilen Avrupa Çalışma Koşulları Araştırmasında, Avrupa'da çalışanların dörtte birinin teknoloji aracılığıyla bir iş yerine bağlı olmadan iş edimini gerçekleştirdiği raporlanmıştır. Bu ülkeler arasında uzaktan çalışanların, toplam çalışanların sayısına oranı incelendiğinde; %45 ile Finlandiya'nın ilk sırada, %40 ile İsveç, Danimarka ve Hollanda'nın ikinci sırada olduğu; ülkemizin ise %5 uzaktan çalışma oranı ile Arnavutluk, Bulgaristan ve Romanya gibi ülkelerle birlikte son sırada yer aldığı bildirilmiştir (98). Bu kapsamda ele alındığında, ülkemiz iş yaşamı açısından uzaktan çalışmanın çok yaygın olmadığı, ancak özellikle COVID-19 pandemisi ve diğer ülkelerdeki hızlı yaygınlaşma nedeniyle giderek artabileceği tahmin edilmektedir.

**Türkiye**'de ise 2016 yılında 6715 sayılı Kanun ve 4857 sayılı İş Kanunu'nun 14'üncü maddesine uzaktan çalışmayı düzenleyen yeni fıkralar eklenmiştir. Buna göre, 4857 sayılı İş Kanunu'nda uzaktan çalışma; "işçinin, işveren tarafından oluşturulan iş organizasyonu kapsamında iş görme edimini evinde ya da teknolojik iletişim araçları ile iş yeri dışında yerine getirmesi esasına dayalı iş ilişkisi" şeklinde ifade edilmiştir. Uzaktan çalışma ile kurulacak iş ilişkisinin yazılı iş sözleşmesine dayandırılması ve iş sözleşmesinde "işin tanımı, yapıma şekli, işin süresi ve yeri, ücret ve ücretin ödenmesine ilişkin hususlar, işveren tarafından sağlanan ekipman ve bunların korunmasına ilişkin yükümlülükler, işverenin çalışanla iletişim kurması ile genel ve özel çalışma şartlarına ilişkin

hükümler”in bulunması şarttır. Ayrıca işverenin uzaktan çalışan kişilere karşı eşit davranma borcu ve çalışanın yaptığı işin niteliğine bağlı olarak gerekli iş sağlığı ve güvenliği önlemlerini alması yükümlülükleri düzenlenmiştir (99). Ancak, ülkemizde 15 Şubat 2021 itibarı ile uzaktan çalışmanın usul ve esaslarını açıklayan bir mevzuat düzenlemesi yoktur.

Ülkenin kalkınma düzeyi arttıkça işlerin evden gerçekleştirilebilme olasılığı da artmaktadır. Az gelişmiş ülkelerde ağırlıklı fiziksel ve işgücüyle yapılan işler yürütülmektedir. Az gelişmiş ülkelerde otomasyonun olmaması, bilgi ve iletişim teknolojilerinin yetersizliği insanları iş yerinde ve sahada çalışmaya itmektedir. Sadece ülkenin gelişmişlik düzeyi değil, aynı zamanda kültürel özellikler ve alışkanlıkların da uzaktan çalışmanın benimsenmesi üzerinde belirleyici olduğuna vurgu yapılmaktadır. Deloitte’un (2020) Türkiye’de yürüttüğü araştırmada, uzaktan çalışmaya ilişkin zorluklar kültür ve alışkanlıklar, müşteri beklentileri, organizasyonel yetersizlikler ve teknolojik altyapı şeklinde sıralanmıştır (95).

### **COVID-19 Pandemisinde Uzaktan Çalışma**

Çin’in Wuhan kentinde, 2019 yılı Aralık ayında, pnömoni vakalarının artışıyla başlayan ve pandemi olarak ilan edilen COVID-19 hastalığının yayılımını azaltmak amacıyla dünyada ve ülkemizde hükümetler tarafından farklı tedbirler alınmış ve genelgeler yayınlanmıştır. Bu süreçte, uzaktan çalışmanın uygulanabildiği iş kollarında genelgeler yayınlanarak evden çalışmaya hızlı bir geçiş yaşanmıştır. COVID-19 pandemisi öncesinde de çalışanların uzaktan çalışma da dahil olmak üzere işverenlerden esnek çalışma talep etme hakkı mevcuttu. Ancak yaşanan COVID-19 pandemisi, birçok çalışanın gelecekte de uzaktan çalışmaya devam edip etmeyeceklerini düşünmelerine yol açmıştır. Bu açıdan, COVID-19 pandemisiyle birlikte çalışanlar, ev eksenli tele-çalışmaya uyum sağlamış ve birçoğu uzaktan çalışmanın işe gidiş-geliş süresini azalttığını, daha uzun çalışma süresi serbestliği verdiği, iş-yaşam dengesini kurma-

da yardımcı olduğunu, verimliliklerini artırdığını ve daha fazla esneklik sağladığını ifade etmişlerdir. Öte yandan, işverenler de uzaktan çalışmanın ofis alanı ve buna bağlı maliyetlerin azalmasını sağladığını, verimlilik ve etkinliğin arttığını, çalışanların daha kolay motive olduğunu ve işgücü devir hızının azaldığını, iş-yaşam dengesinin iyileştiğini bildirmişlerdir (100).

Koren ve Peto (2020) ABD’de yaptığı çalışmada, uygulanan sosyal izolasyon kurallarının yüz yüze iletişim gerektiren yakın temaslı işlerin büyük bölümüne sekte vurduğunu bildirmişlerdir (101). Dingel ve Neiman (2020) ABD’de işlerin %37’sinin evden yapılabileceğini belirlemişlerdir (102). Barrot ve arkadaşları (2020) COVID-19 sebebiyle Fransa’daki işletmelerin kapanmasının haftalık olarak Fransa’nın gayri safi yurt içi hasıla (GSYİH) üzerinde %1 gerilemeye neden olduğunu raporlamıştır (103). Fadinger ve Schymik (2020) ise evde yapılan işler dışında uzaktan çalışma oranının Almanya’da %1,6 dolayında kaldığını bildirmiştir (94). Ayrıca, aynı çalışmada araştırmacılar oluşturdukları modele dayanarak, Almanya’daki işlerin %42’sinin evden yürütülebileceğini ifade etmişlerdir (94).

Uzaktan çalışma, işten işe, şehirden şehire, endüstriden endüstriye göre farklılık göstermektedir. Bazı kentlerde belirli iş grupları yoğunlaşabilmektedir. Bu bölgelerde vaka sayılarının artması nedeniyle iş yeri faaliyetlerinin durdurulması zorunlu hale gelmektedir. Kanada’da Gallacher ve Hossain’in (2020) yürüttüğü çalışmada, işlerin %41’inin evden yapıldığı belirtilmiş, yüksek ücret alanların ve kadınların evden çalışma oranının daha yüksek olduğu bildirilmiştir. Yarı-zamanlı çalışanlar, küçük işletmede bulunanlar, sezonluk çalışanlar, diplomasız olanlar için evden çalışma imkanının çok düşük ve zor olduğu ifade edilmiştir (104). Çalışanların sözleşme türü de uzaktan çalışmayı etkileyebilmektedir. Geçici/sürelili sözleşmeye sahip olanlar, kalıcı sözleşmeye sahip olanlara oranla daha fazla iş kaybetme korkusu yaşamaktadır (99). Yasenov (2020) da, önceki çalışmaların bulgularını destekler şekilde göçmenlerin ve mültecilerin evden çalışma potansiyellerinin çok düşük olduğunu belirtmiştir (96).

Finlandiya’da Çalışma Saatleri Kanunu’nun 1996’da kabul edilmesini takiben, esnek çalışma, çalışma yaşamında yıllardır devam eden bir çalışma düzeni olarak yerini almıştır. Bu kanunla, çalışanların iş gününe standart düzenlemeden farklı olarak üç saat önce veya daha sonra başlamasına ya da sonlandırmasına imkan verilmiştir. Ocak 2020’de **Finlandiya’da** Çalışma Saatleri Kanunu’nda yapılan değişikliklerle, uzmanlık ve danışmanlık hizmeti veren iş yerleri ve zamana bağlı olmayan çalışanlara uygulanabilecek yeni bir esnek çalışma düzenlemesi uygulamaya girmiştir. Bu düzenleme ile işveren çalışanın iş görevlerini, amaçlarını ve genel programı tanımlamakta, daha sonra çalışanlar da çalışma sürelerinin en az yarısını uygun gördüğü şekilde düzenleyebilmekte ve işin nerede yapılacağına serbestçe karar verebilmektedir. Bu kapsamda, ortalama çalışma süresi, dört aylık bir sürede haftada en fazla 40 saat olabilmektedir. Ayrıca, önceki düzenlemede yalnızca çalışma saatleri bankasına ilişkin kurallar içeren toplu pazarlık kapsamındaki işverenlerin uyguladığı “çalışma saatleri bankası”, yeni değişikliklerle tüm iş yerleri ve çalışanlarını kapsamaktadır. Çalışma saatleri bankası temel alınarak çalışılan fazla mesai saatleri, daha sonra kullanılmak amacıyla boş zamana dönüştürülebilmektedir. Ancak ilgili düzenleme gereği, çalışma saatleri bankası için işveren ile çalışanlar veya çalışan temsilcisi arasında bir sözleşme yapılması gerektiği ve bankaya kaydedilen azami saatlerin her takvim yılı için 180 saati geçmemesi kuralı getirilmiştir (106).

Çalışan ebeveynler 2003’ten beri çocuk bakımı nedeniyle **Birleşik Krallık’ta** esnek çalışma talep etme hakkına sahiptir. 2014’den itibaren, bu hak en az 26 haftalık kesintisiz hizmetle tüm çalışanlara genişletilmiştir. Ayrıca, 1996 yılında çıkarılan İstihdam Hakları Kanunu’nda da çalışanların herhangi bir nedenle esnek çalışma talep etme hakkı olduğu düzenlenmiştir. Bu hak kapsamında, çalışanlar tam zamanlı veya yarı zamanlı çalışma, iş paylaşımı yapma, evden çalışma, iş günü veya saat değişikliği talebinde bulunabilmektedir. Ancak işverenler yasal olarak çalışanların esnek çalışma taleplerini “makul gerekçeyle” reddedebilmektedir.

Birleşik Krallık'ta çalışanların esnek çalışma talep etme konusunda yasal bir hakkı olmasına rağmen, COVID-19'dan önce çalışanların yalnızca %5'i çoğunlukla evden çalışmaktaydı. Ancak pandemiyle birlikte esnek çalışmanın yeni normal haline geleceği ve çalışma kültüründe önemli bir değişiklik yaşanması beklenmektedir.

COVID-19 salgınına yönelik uygulanan tedbirler kapsamında **Fransa'da** mümkün olan tüm istihdam biçimlerinde tele-çalışmanın kitlesel ve zorunlu olarak uygulanması kuralı getirilmiştir. Son yıllarda Fransa'da tele-çalışmanın yasal çerçevesi desteklenerek oldukça geliştirilmiş ve daha esnek düzenlemeler hayata geçirilmiştir. Fransa'da tele-çalışma iş ilişkisi, düzenli ya da geçici temelde, toplu iş sözleşmesi yoluyla veya toplu iş sözleşmelerinin yapılması halinde, Sosyal ve Ekonomik Komite'ye danışıldıktan sonra işveren tarafından tek taraflı olarak hazırlanan bir yönetmelikle düzenlenebilmektedir. Her iki koşulun olmaması durumunda ise, işveren ve çalışan arasında bir sözleşme ile uzaktan çalışma ilişkisi kurulabilmektedir. Macron'un 2017'de çıkardığı bir kararnamede, özellikle bir salgın tehdidi veya mücbir sebep gibi istisnai durumlarda, iş yerlerinin operasyonlarına devam etmesini sağlamak ve çalışanları korumak için tele-çalışma ve gereken istihdam pozisyonlarının ayarlanmasına fırsatlar sunulmuştur (99).

COVID-19 pandemisinden önce, işgücünün yalnızca bir bölümü ara sıra evden çalışmaktaydı. Avrupa Birliği (AB) ülkeleri içinde, düzenli veya ara sıra uzaktan çalışma (ev merkezli uzaktan çalışma ve gezici uzaktan çalışma birlikte) İsviçre, Hollanda ve Danimarka'da %30 ve üzerinde kalmakta, İtalya, Yunanistan, Çek Cumhuriyeti ve Polonya'da %10 ve altına kadar inmekteydi. ABD'deki işgücünün %20'si düzenli olarak veya ara sıra evden veya başka alternatif konumlardan çalışırken, Japonya'da uzaktan çalışma %16 ve Arjantin'de ise yalnızca %1,6 seviyelerinde idi (100).

Hükümetler tarafından COVID-19 pandemisi nedeniyle evde kalma düzenlemesine bağlı olarak, Avrupa'da her 10 çalışandan 4'ü uzaktan çalışma düzenine geçmiştir (107). Pandemi sürecin-

de uzaktan çalışma en çok virüsten daha fazla etkilenen ülkeler ile pandemi öncesinde de uzaktan çalışmanın yaygın kullanıldığı yerlerde artmıştır. Pandemiyle birlikte Finlandiya'da çalışanların yaklaşık %60'ı ev eksenli çalışmaya geçmiştir. Hollanda, Belçika, Lüksemburg ve Danimarka'da çalışanların %50'sinden fazlası, Avusturya, İtalya, İrlanda ve İsveç'te ise yaklaşık %40'ı evden çalışmaktaydı. Bu ülkelerde, daha az sayıda çalışanın çalışma süreleri azaltılmıştır. Avrupa'da pandemiden sonra daha önce hiç evden çalışmamış olanların %24'ü, daha önce ara sıra evden çalışanların %56'sı uzaktan çalışma düzenine geçmiştir. Tüm bu araştırma sonuçları, uygun teknoloji ve iletişim araçlarının kullanımı ve işlerin yeniden organize edilmesiyle, daha öncelerde varsayılan sayılarından daha çok işin uzaktan çalışma modeliyle sürdürebileceğini göstermektedir (107).

İşin niteliğinin yanı sıra bireysel özellikler de uzaktan çalışmaya geçişte belirleyici olabilmektedir. Adams-Prassl ve arkadaşları (2020) yaptıkları araştırmada, kadınlar ile lisans düzeyinde eğitimi olmayanların; erkekler ve lisans düzeyinde eğitimi olanlara oranla salgın nedeniyle daha fazla işlerini kaybedeceklerini düşündükleri ortaya çıkarılmıştır (105). Araştırmaya katılanların büyük bir kısmı (ABD %46, İngiltere %38, Almanya %32) mevcut gider ve harcamalarını karşılamakta sorun yaşadıklarını belirtmişlerdir. Ağustos 2020'ye kadar pandemi nedeniyle iş kayıplarının ABD'de %37, İngiltere'de %32, Almanya'da ise %25 seviyelerinde beklendiği ifade edilmiştir (105).

COVID-19 pandemisiyle iş yaşamındaki bu değişimin sürebileceği, çalışanların haftanın bazı günlerinde ev eksenli tele-çalışmaya devam etme isteklerine bağlı olarak, ev eksenli tele-çalışmanın normal çalışmaya dönüşeceği beklenmektedir. Ancak, önümüzdeki yıllarda çalışma yaşamının nasıl evrileceğini şimdi den öngörmek mümkün değildir. Rekabet koşulları gereğince, işverenlerin ayakta kalabilmek için bu değişimlere ayak uydurmak zorunda kalacağı ve önümüzdeki süreçte iş kollarında uzaktan çalışmanın daha da yaygınlaşacağı tahmin edilmektedir.



## **UZAKTAN ÇALIŞMANIN BAZI AVANTAJLARI ve DEZAVANTAJLARI**

### **UZAKTAN ÇALIŞMANIN İŞVEREN ve ÇALIŞANLAR AÇISINDAN BAZI AVANTAJLARI**

#### **İşveren Açısından: Maliyet Etkinlik**

Uzaktan çalışma modelinin iş yeri/işveren açısından olası avantajları; esnek üretimi desteklemesi ve ihtiyaç duyulduğu anda taleplerin karşılanmasıdır. Bu modelin işçiler açısından getireceği sonuçların olumlu olup olmayacağı ise sendikalar tarafından yoğun bir şekilde tartışılmaktadır. Uzaktan çalışma modelinden, dış kaynak kullanımı aracılığıyla da yararlanılabilmektedir. Uzaktan çalışma ile iş, proje bazında ve sonuç odaklı ortaya konduğu için sıklıkla personel maliyetleri düşürülebilmektedir. İş yerinde personel çalıştırmaya bağlı olarak; kira, ofis ekipmanları, elektrik, su, ulaşım, yemek, sağlık gibi birçok harcama kaleminde düşüş sağlanmaktadır. İşveren, çalışanlarını, makinelerini ve teçhizatlarını çok daha uzun süreli ve verimli kullanma yeteneğini kazanabilmektedir. Bu durum ise verimliliği arttırmakta, çevrim süresinin ve teslim zamanının kısalmasını sağlamaktadır. Sonuç olarak kaynakların etkin kullanılması nedeniyle iş yerlerinde uzaktan çalışma sayesinde maliyetler düşürülebilmektedir (108).

#### **Çalışan Açısından: Motivasyon Artışı**

Çalışanlar, çalışma saatlerini kendi ihtiyaçlarına göre ayarlayabilmekte ve istedikleri kıyafetlerle çalışabilmektedir. Çalışanlar performanslarına göre iş sonuçları elde edip karşılığını alabilmektedir. İşveren tarafından ulaşım ve yemek masrafları karşılanıyorsa bireysel maliyetlerde düşüş olabilmektedir. İkametgâh yeri serbestçe kararlaştırılabilmektedir. Engelli, çocuk, kadın ve

hükümlülere yeni iş fırsatları yaratarak motivasyon artışına katkı verebilmektedir.

Çalışanın taleplerine göre belirlenen çalışma saatlerinde yüksek motivasyonda, daha az hata yapılarak ve daha verimli şekilde iş edimi gerçekleştirilebilmektedir. Çalışanların iş yerine bağlılığı artmakta, iş yerinin amaçları ile çalışanların hedefleri paralel izleyebilmektedir. Uzaktan çalışma, kararlara katılım sağlayabilmekte ve zamanı iyi kullanma becerisi kazandırmaktadır. Çalışanın çalışma zamanına kendisinin karar vermesi kişisel sorumluluk taşıma yeteneğini ve özgüvenini geliştirmektedir. Çalışma saatlerini kendisinin ayarlayabilmesi nedeniyle çalışan iş yaşamı ile özel yaşamını uyumlu şekilde sürdürebilmektedir. Kendi çalışma zamanını gereksinimlerine ve tercihlerine göre düzenleyebilen çalışanın daha verimli olabileceği için işten çıkarılma riski azalmakta ve iş yerine olan güveni artmaktadır. Esnek çalışma zamanının uygulanması sonucunda ortaya çıkan hatasız ürün malın/hizmetin zamanında teslim edilmesi, müşteriye uygun servis hizmetinin sağlanması gibi avantajlardan müşteriler de yararlanabilmektedir.

Uzaktan çalışmada, çalışma saatleri performansın yüksek olduğu zaman aralığına göre yeniden düzenlenerek, işgücü verimliliğinde artış ile iş yerinin verimliliği de yükselmektedir. Uzaktan çalışma, iş yerinin daha uzun süreli hizmet vermesine, dolayısıyla daha yüksek kapasite kullanımına fırsat sunduğundan yapılan yatırımların geri dönüş hızını olumlu şekilde etkileyebilmektedir. Uzaktan çalışma modelinde sık sık işten izin alma, işe devamsızlık yapma ve kısa süreler içerisinde iş değiştirme gibi sorunların sıklığı azalabilmektedir.

Çalışma saatlerinin esnekleştirilmesi ile iş yerinin müşterilerin taleplerini karşılama olanağı arttırılmaktadır. İş yerinin hizmeti sağladığı zaman aralığı müşterinin talebi doğrultusunda esneyebileceğinden bu durum müşteri memnuniyetini de arttırmaktadır. Uzaktan çalışmada, günlük çalışma süresinin uzatılabilmesi ile fazla mesainin önüne geçilebilmektedir. Talebin yoğun olduğu

dönemlerde maliyeti yüksek olan fazla mesai uygulaması yapma zorunluluğu çalışma saatlerinin talebe uygun değiştirilmesiyle ortadan kalkabilmektedir. Ayrıca, iş yerinde iş gücü ve dolayısıyla üretim maliyetleri düşmektedir (109, 110).

## **UZAKTAN ÇALIŞMANIN BAZI DEZAVANTAJLARI**

COVID-19 pandemisi uzaktan çalışma modelini başlatan değil ön plana geçiren bir değişime neden olmuştur. Pandemi döneminden önce de dünyada bazı ülkelerde belli oranlarda uzaktan çalışma modeli benimsenmiş ancak motivasyon ve üretkenlik gibi bazı dezavantajları nedeniyle işyerlerinde uzaktan çalışma düzenine geçiş konusunda tedirginliğe yol açmıştır. Uluslararası Çalışma Örgütü'nün 2016 yılında yayımladığı raporda, giderek yükselen bilişim teknolojisi masrafları, dijital güvenlik sorunları, iş ile ilgili kontrol kaybı, iş ve yaşam dengesinin bozulması, ailedeki rollerin ve işteki sorumlulukların çatışması, tatil zamanlarında çalışmak durumunda kalma, iş ile olan bağı koparamama, sosyal ve profesyonel yaşamdan izole kalma ve kaçırılan kariyer fırsatları gibi konular uzaktan çalışmanın bazı dezavantajları olarak sıralanmıştır. Öztürkoğlu (2013) ise uzaktan çalışmanın kurumsal bağlılığı, kurum kültürünü ve örgütsel öğrenme boyutunu olumsuz etkileyebileceğini, zamanla iş yerine yabancılaşma gibi durumların da deneyimlenebileceğini ifade etmiştir (23).

Diğer esnek çalışma modellerinde olduğu gibi uzaktan çalışma düzeninde de alınan iş güvenliği önlemleri ideal seviyeye ulaşamamaktadır. Buna ek olarak, çalışanların performans düzeyi her zaman istenen aralıkta olmayabilir. Çalışma saatlerinde çok fazla değişiklik yapıldığında, çalışanın doğal bio-ritminin dışında bir çalışma düzenine geçiş söz konusu olabilmekte ve bu değişim tüm yaşamı sarsabilmektedir. Uzaktan çalışmada, çalışanın performansını izleme ve ölçmede de önceki bölümlerde bahsedildiği üzere sınırlar aşılabilmekte, özel hayata saygı ihlal edilebilmekte ve denetim sorunları yaşanabilmektedir (42).

Bu sorunların yanı sıra, iş yerindeki sosyal paylaşımın azalması veya yokluğu nedeniyle çalışanlar zamanla izolasyona uğrayabilmekte ve iş yerine yabancılaşabilmektedir. Öte yandan, bazı çalışanların kişilik özelliklerine bağlı olarak ekip çalışmasından ziyade, tek başına çalışmaya daha uygun oldukları ve bu kişilerin izolasyon, yabancılaşma vb. sorunları daha az yaşayabilecekleri de akılda bulundurulmalıdır. Özellikle bu yönde kişilik özelliği bulunanlar uzaktan çalışma modeline sıcak bakmaktadır (72).

### **Kurumsal Bağlılığın Düşmesi**

Uzaktan çalışma modelinde çalışanlar statülerinin belirsizliği nedeniyle sosyal güvenceden yoksun kalabilirler. İş yerleri istenen nitelikte işi yürütebilecek çalışanları bulmakta zorluk yaşayabilir, bu durum da işin sürekliliğini ya da kalitesini olumsuz yönde etkileyebilir. Statü endişesi olan çalışanlardan kurumsal bağlılık konusunda bir beklentiye girilmesi uygun değildir. Statü endişesi olan çalışanlar, daha iyi imkanlardan yararlanmak ve kendilerini garantiye almak için kısa sürede başka işlerde çalışmaya başlayabilirler. İş yerinde çok fazla personel kaybı olması ve ekibin sürekli değişmesi ise kurum kültürüne olumsuz yansımaktadır. Uzaktan çalışma modelinin bir dezavantajı da örgütsel öğrenme düzeyini azaltmasıdır. Bu nedenle iş yerlerinin temel faaliyetlerini etkileyebilme ve sürece olumsuz etkilerinden dolayı statü endişesi yaşayan çalışanların iş yeri temel faaliyetlerinde çalıştırılmasından kaçınılması önerilmektedir (23).

### **İş Doyumunun Azalması**

Uzaktan çalışmayı sürdüren ve iş yerinde fiili olarak çalışanlar arasında iş doyumunu ve yaşam kalitesi açısından önemli farklar bulunmaktadır. Uzaktan çalışmanın önceleri iş doyumunu ve yaşam kalitesine olumlu etkileri olmakla birlikte, zamanla olumsuz etkileri olabileceği bildirilmektedir (111). Pandemi döneminde çalışan

anneler için uzaktan çalışma daha memnuniyet verici olmuştur. Çalışan anneler evde hem çocuklarıyla vakit geçirebilmiş hem de işlerini sürdürebilmişlerdir. Öte yandan hem anne olma hem ev hem de iş sorumlulukları kadın çalışanlara ciddi bir yük de getirmiştir. Pandemi döneminde çalışanlar genellikle evde iş yerindeki gibi masa başında doküman okuma, operasyonel işler ve iletişim araçlarıyla yapılan işleri yürütmüşlerdir. Fakat uzaktan çalışmanın bazı iş yerlerinde uygun şekilde yürütülememesi çalışana evde daha fazla iş yüklenmesine yol açmıştır (112). Ayrıca evden çalışma nedeniyle, çalışanlar çevrelerindeki insanlar tarafından işsiz ve evde boş oturuyor gibi yorumlandığından bazı yanlış anlaşılmalara ve sosyal sorunlar da yaşanmıştır (113).

Randstad firmasının pek çok ülke verisinden yararlanarak oluşturduğu raporda, COVID-19 pandemisi nedeniyle çalışanların %83'ünün yeni çalışma ortamına uyum sağladığı bildirilmiştir. Bu raporda, evde aile ve iş dengesini korurken çalışma saatlerini ayarlayabilenler %75 iken, çalışanların %66'sının düzenli çevrimiçi toplantı yaptığı belirtilmiştir. Çalışanların %63'ü pandeminin işlerini olumsuz etkilediğini, %54'ü işlerini kaybetme kaygısı yaşadıklarını ve %75'i işverenlerinin pandemi sürecinde sağlıkları ile ilgilendiklerini belirtmiştir (114).

## **Ekonomik Kayıp**

COVID-19 pandemi sürecinde kısmi süreli çalışma, işe devamsızlıkta artış, esnek çalışma, uzaktan çalışma, vardiyalı çalışma, ücretsiz izin ya da kısa çalışma şekilleri gibi pek çok farklı çalışma deneyimi yaşanmıştır. Bu süreçte sanayi, hizmet ve tarım sektörlerinde çalışma hayatı zorunlu olarak devam etmiştir. Özellikle kişisel koruyucu donanım, solunum cihazı üretimi yapan ve kargo hizmeti veren firmaların daha yoğun çalıştığı bilinmektedir. Bunun yanında restoran, kafe, kuaför gibi iş yerleri bulaş riski ve yakın temas olasılığı nedeniyle kapatılmıştır. Bazı iş yerleri ise, üretime devam ederken COVID-19 vaka sayılarının iş yerlerinde

artması nedeniyle kapanmıştır. Pandemiye yanıt olarak çoğu ülkede yaşanan sıkı ev izolasyon kısıtlamaları ve toplu çalışma ortamlarında kısıtlamaların olması iş güvencesinin azalmasına ve küresel ekonomide ciddi bir gerilemeye neden olmuştur. Yaşanan ekonomik sorunlar toplumdaki en savunmasız çalışanları (daha az vasıflı, düşük ücretli ve güvencesiz işlerde çalışanlar, kayıt dışı sektörde olanlar ve çok az mali tasarruf veya rezervi olan veya hiç olmayanlar) daha derinden etkilemektedir (115-117).

Haziran 2020’de Türkiye Devrimci İşçi Sendikaları Konfederasyonu (DİSK) Araştırma Merkezi COVID-19 Araştırma Grubu’nun COVID-19’un DİSK üyesi çalışanlarının iş ve gelirlerine etkilerinin incelendiği çalışmada, çalışanların %63’ünün çalışma düzeninin değiştiği, %36’sının ücretlerinde azalma ve gelirden düşme yaşadığı, %75’inin borçlanma artışı, kredi kartı borcunu ödeyememe gibi ekonomik zorluk yaşadığı belirtilmiştir. Araştırmada kadın çalışanların COVID-19’dan daha olumsuz etkilendiği ortaya koyulmuştur. COVID-19 döneminde kadın çalışanların %52’si ücretli çalışma sürelerinin azaldığını, %42’si ücret kaybı yaşadığını bildirmiştir. Çalışanların %63’ü geliri kesilirse 1 aydan daha az süreyle geçinebileceğini bildirmiştir (118).

Dingel ve Neiman’ın (2020), COVID-19’un yayılımını önlemek için alınan sosyal mesafe tedbirlerinin ekonomik duruma etkisini değerlendirdikleri çalışmada, iş ortamındaki kişiler arası ilişkiler, çalışma koşulları ve yapısal iş özellikleri gibi işin doğasını etkileyen fiziksel ve sosyal faktörler ile bilgi girişi, başkalarıyla etkileşim, zihinsel süreçler ve iş çıkışı gibi genel iş davranışlarını belirlemişlerdir. Katılımcılar, ayda birden az e-posta kullanma, haftada en az bir defa şiddete başvuran insanlarla uğraşma, haftada en az bir kez hastalık veya enfeksiyon geçirme, düzenli fiziksel aktivite gerçekleştirme, bilgisayar, makine, donanım, vb. süreçleri kontrol etme, toplum için hizmet etme veya doğrudan halkla çalışma gibi durumları önemsediklerini bildirmişlerdir. Başka bir araştırma, ABD’deki çalışanların %37’sinin şehirler ve endüstriler arasında önemli farklılıklar nedeniyle işlerin tamamının evden gerçekleş-

tirilebileceğini ve bu tür işlere ABD ücretlerinin %46'sı gibi büyük bir payla evde yapılamayan işlerden daha fazla ödeme yapıldığı ortaya çıkmıştır (119).

### **Hassas Çalışma Gruplarında Gelir Azalması, Sağlık-Bakım Sorunları, İşsizlik Kaygısı**

Pandemi sürecinde yüksek ve orta gelirli ülkelerde kayıt dışı çalışanların yoksulluğunun arttığı ve genel tecrit ile yayılmayı durdurma önlemlerinden olumsuz etkilendikleri görülmektedir. Konaklama ve yiyecek hizmetleri, imalat, toptan ve perakende ticaret sektörlerinde çalışanlar ile kentlerde satılmak üzere gıda üreten 500 milyonu aşkın çiftçi özellikle bu koşullardan etkilenmiştir (120).

Uluslararası göçmen, 258 milyon kişi, kendi ülkelerinin dışında bir ülkede ikamet etmektedir. 164 milyon göçmen çalışan, küresel işgücünün %4,7'sini oluşturmaktadır ve neredeyse göçmenlerin yarısını kadınlar oluşturmaktadır. Gıda güvencesizliği, işten çıkarmalar, ücretlerin azaltılması veya ödenmemesi gibi kötüleşen çalışma koşulları, sıkışık ve yetersiz yaşam koşulları, artan hareket kısıtlamaları veya ülkelere geri dönmeye zorlanmaları, özellikle kadınların çoğunlukta olduğu ev işlerinde çalışanlara yönelik şiddet, temel halk sağlığı önlemlerinin (sosyal mesafe, el hijyeni ve kendi kendine tecrit gibi) mülteci kamplarında uygulanmasındaki zorluklar göçmen sağlığı açısından önemli sorunlardandır. Göçmen çalışanlar bu koşullarda test ve tedaviye en son erişebilen gruptur. Sıklıkla para yardımları, işsizlik yardımları veya sosyal güvenlik ve koruma önlemleri gibi ulusal COVID-19 politika önlemlerinin kapsamı dışında tutulmaktadır (121, 122).

Kadınlar daha az kazanmakta, daha az tasarruf etmekte, daha güvencesiz işlerde ve kayıt dışı ekonomide çalışmaktadırlar. Sosyal korumaya daha az erişebilmektedirler ve toplumsal cinsiyete dayalı eşitsizlikten daha çok etkilenebilirler. Bu eşitsizlikler

pandemide daha çok gün yüzüne çıkmış, küresel bakım krizini açığa vurmuş aynı zamanda derinleştirmiştir. Dünyada uzun dönem bakım evlerindeki dahil, sağlık çalışanlarının %70'inden fazlasını kadınlar oluşturmaktadır. Kadınlar pandemi nedeniyle çifte iş yükü altında kalmakta hem evde hem de işte daha uzun süreli olarak çalışmaktadırlar. Sağlık ve bakım kurumlarında çalışan neredeyse 100 milyon kadın için iş yaşamı ile aile sorumlulukları arasındaki dengeyi kurmak oldukça zor olabilmektedir (123-125).

Dünya nüfusunun %15'ini oluşturan engellilerin yoksul olması, sağlık harcamalarının fazla olması, eğitim ve ekonomik katılım düzeylerinin düşük olması, ekonomik güvencesizlik içinde ve daha kötü koşullarda yaşadıkları bilinmektedir. COVID-19 pandemisi ve sosyo-ekonomik sonuçlarının görüldüğü bu süreçte engelli olma durumu eşitsizliklerin de katlanarak büyümesine yol açmaktadır (126). Engellilerin birçoğunun diğer sağlık sorunlarının olması, bazılarının yaşlı olmaları daha büyük risk oluşturmaktadır ve sıkı bir şekilde tecrit edilmelerini zorunlu kılmaktadır. Büyük çoğunluğu aile desteğiyle ayakta kalan engelliler, kendilerine destek olan diğer aile fertleri enfekte olursa zor durumda kalabilirler. Ücretli destekten yararlananlar veya yatılı kurumlarda kalanlar ise hizmetlerin aksaması tehlikesi ile karşı karşıya kalabilirler. Ayrımcılık, çalışma yaşamından dışlanma veya kayıt dışı ekonomide faaliyet göstermeleri nedeniyle sosyal sigorta (işsizlik ve hastalık dâhil) ve sağlık sigortası ile çok daha az korunmaktadırlar (126).

COVID-19 pandemisinde ülkemizde hassas gruplar içinde yer alan kronik hastalığı olanlar, 65 yaş üzeri bireyler ve 20 yaş altı çalışanlar için özel düzenlemeler yapılmıştır. 22 Mart 2020 tarihli düzenleme ile 65 yaş ve üzeri olan, bağışıklık sistemi baskılanmış, astım, KOAH, kronik akciğer hastalığı, kalp/damar hastalığı, karaciğer hastalığı, böbrek hastalığı, hipertansiyonu olan vatandaşların ikamet yeri dışına çıkmaları, açık alan ve parklarda gezmeleri, toplu taşıma araçlarını kullanmaları ve seyahat etmeleri sınırlandırılarak sokağa çıkma yasağı getirilmiştir. 03 Nisan 2020'de de 20 yaş altındaki vatandaşlara sokağa çıkma yasağı getirilmiştir. 05



Nisan 2020 tarihinde 18-20 yaş arasında olan ve kamu kurum ve kuruluşlarında çalışanlar, özel sektörde düzenli çalıştığını sosyal güvenlik belgesiyle kanıtlayanlar ile mevsimlik tarım çalışanları sokağa çıkma yasağından muaf olmuşlardır. 65 yaş üzeri olan, kronik rahatsızlığı bulunan esnaflar 1 Haziran 2020 itibari ile sokağa çıkma yasağından muaf tutulmuştur.

Zorlayıcı sebep, burada çalışan nezdinde gerçekleşmektedir. İşverenler bu tür bir devamsızlığı, belirtilen bir haftalık sürenin sonrasında fesih sebebi sayabilmektedir. Bu nedenle COVID-19 salgını sebebiyle işten çıkarılmanın önüne geçilebilmesi için 17 Nisan 2020'de yürürlüğe giren 7244 sayılı Yasa ile işverenlerin üç ay süre içinde İş Kanunu 25/II maddesinde sayılan sebepler dışındaki gerekçelerle işçi çıkarması engellenmiştir. Duruma göre, Cumhurbaşkanının bu üç aylık süreyi altı aya kadar uzatmaya yetkili olduğu ifade edilmiştir.

## İş Etiği ve Psiko-sosyal Sorunlar

Uzaktan çalışma ile ilgili dezavantajlardan bir diğeri de iş etiğinde yaşanan sorunlardır. Bilişim ve iletişim teknolojisindeki gelişmeler bir taraftan işteki verimliliği artırırken bir taraftan siber güvenlik, kuruma veya çalışanlara ait verilerin gizliliği gibi önemli ihlallerin yaşanmasına neden olabilmektedir (127). Uzaktan veya evden çalışma düzeninde iş ile yaşam arasındaki dengenin sağlanması ve sürdürülmesine özen gösterilmelidir. İş ve yaşam dengesi, çalışanın iş ve sosyal alandaki çıkarlarını gözetererek kişisel sorumluluk ve isteklerini bu doğrultuda yerine getirmesi olarak tanımlanmaktadır (128). Clark (2000) iş ve aile alanının psikolojik olarak ayrı yerler olduğunu ve bu iki kurum arasındaki etkileşimin fiziksel, zamansal ve psikolojik sınırlara göre belirlendiğini ifade etmiştir (129). Sınırlar kavramı içerisinde, fiziksel, iş veya evdeki fiziksel objelerle ilgili sınırları; zaman, aile ve işe ayrılan vakit ve süre planlaması ile ilgili sınırları; psikoloji, duygu ve düşüncenin iş ve aile alanlarına uygunluğu ile ilgili sınırları kapsamaktadır.

İş-yaşam dengesi işle ilgili süreçleri kolaylaştırabilmekte; evden çalışma ise bazı zamanlarda bu dengeyi olumsuz şekilde etkilemektedir. Bu nedenle evden çalışma sırasında çalışanların belirli saatlerde ve iş yerindeymiş gibi çalışma ortamı sağlama yönünde tedbirler alması önerilmektedir. İş-yaşam dengesi kurulamadığında, çalışanlarda işle ilgili kaygı, psikolojik, fiziksel ve duygusal stres gibi olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir (130, 131).

Çalışma saatleri, ev-aile içi dinamiklerin değişmesi, ev-içi çatışma, rol ve sorumlulukların artması, evde yaşlı, hasta kişilere bakım verme, egzersiz yapma imkanının sınırlı olması, sedanter koşullar, uyku saatlerinde değişme, uzun süre çalışma, mobilyaların ofis ortamındakiler gibi olmaması, aydınlatma, havalandırma, beslenme düzenindeki değişimler, baş ağrıları, yorgunluk, kas-iskelet sistemi yakınmaları gibi durumların artması da çalışanlarda anksiyete, depresyon, tükenmişlik duygularının artmasına ve yaşam kalitesinin düşmesine neden olabilmektedir (132-134).

Uzaktan çalışma, iş yerindeki sosyal etkileşimlerle ani ve uzun süreli bağlantı kopması nedeniyle yalnızlığa yol açabilmektedir. Uzaktan çalışmada, iletişim öğeleri sınırlı kullanıldığı zamanlarda çalışanlar sosyal etkileşimlerini kaybedecekleri endişesi yaşamaktadır. Ayrıca, uzun süre uzaktan çalışma, insanlar arası etkileşimin kaybolmasına, uzaklaşmaya, yalnızlaşmaya, izolasyona neden olabilmektedir. Bu nedenle pandemi sürecinde sosyal mesafe ve izolasyon kurallarına uyularak, uzaktan çalışmanın psikososyal etkilerinin ele alınması ve olumsuz durumların önlenmesi için uzaktan çalışanların ve işverenlerin dikkat etmesi gereken önemli noktalara ilerideki bölümde yer verilmiştir (135, 136).

## **Gürültü**

İş yoğunluğu ve tele-çalışma eğilimi çalışanlarda ortam gürültüsüne artan maruziyete işaret etmektedir. COVID-19'a yanıt olarak uygulanan kısıtlama politikaları ile uzaktan çalışmada çalışan-

ların algıladıkları gürültü maruziyetini incelemek için Kanada'da çok birimli iş merkezi binalarında yapılan bir çalışmada, sokağa çıkma kısıtlaması sırasında bina sakinlerinin refahı ve üretkenliği de araştırılmıştır. Kanada'da bu merkezlerde istihdam edilen 471 çalışan araştırmaya dahil olmuştur. Araştırma bulguları, çevresel gürültüdeki azalmaya rağmen, çalışanların çoğunun dış ortam gürültüsünden, özellikle trafikten ve inşaat faaliyetlerinden rahatsız olduğunu ve bu gürültünün çalışma yeteneklerini etkilediğini ifade etmiştir. Evden çalışmada iş performansını, özellikle havadan yayılan iç mekan gürültü kaynakları ve komşu suitlerden gelen darbe seslerinin daha sık etkilediği rapor edilmiştir. Bununla birlikte, bulgular aynı suitteki kişilerden (oda arkadaşları ve aileden) gelen gürültünün en büyük sorunu oluşturduğunu göstermiştir. Bu araştırmaya göre; mevcut gürültü koşulları nedeniyle çok birimli iş merkezi binalarında tele çalışmanın kalıcı, büyük ölçekli bir uygulama haline dönüştürülemeyeceği vurgulanmıştır (137).

### **Yaşam Tarzı Değişimi, Genel Sağlık Sorunları**

Evden çalışarak sosyal uzaklığın korunması, COVID-19'un yayılmasını azaltmak için etkili bir önlemdir. Bununla birlikte, bu yeni çalışma modeli çalışanların refahını da etkileyebilmektedir. Evden çalışmaya yeni başlayan çalışanlar arasında iş sağlığı sorunlarının ve yaşam tarzı değişikliklerinin büyüklüğününün incelenmesi gerekmektedir. Tayland'ın Bangkok metropol bölgesinde COVID-19 salgını sırasında çevrimiçi anket kullanılarak kesitsel bir çalışma yürütülmüştür. Çalışmaya, herhangi bir kurum fark etmeksizin evden çalışmasına izin verilen kişiler dahil olmuştur. Evden çalışmanın iş sağlığı sorunlarına ve yaşam tarzı değişikliklerine etkisini incelemek için katılımcıların demografik verilerinin analiz edildiği araştırmada, toplam 869 çalışan arasında en sık bildirilen fiziksel sağlık sorunu kilo alımı %40,9 olarak belirlenirken, tam zamanlı evden çalışanlar arasında psikososyal sorun açısından en sık %31,2 ile dış dünyadan soyutlanma ve bağlantı kop-

ması olarak bildirilmiştir. Evden çalışmanın pozitif veya negatif olarak yoğun düzeyde etkileri olan sağlık sorunları; vücut ağırlığı değişiklikleri, ergonomik problemler, ev içi çevre-düzen problemleri ve psiko-sosyal problemleri içermektedir ( $p<0.05$ ). Bu süreçte, iş yoğunluğuyla ilgili yaşam tarzı değişiklikleri arasında en sık bildirilen durumlar yeme düzeni, uyku alışkanlıkları ve egzersiz yetersizliği olarak sıralanmıştır. Bu nedenle, iş sağlığı profesyonelleri bu “yeni normal” çalışma hayatı modelinde ve gelecekteki pandemilerde sağlık risklerini önleme ve sağlığı geliştirme için hazırlanmalıdır (138).

COVID-19 salgınının sürekli değişen sosyal etkileri, acil olarak çalışanların çalışma ortamlarını ve sağlık durumunu anlama ihtiyacına yol açmıştır. Ülkedeki COVID-19 enfeksiyonunun “üçüncü dalgasının” ortasında, Aralık 2020’de Japonya’daki çalışanlarda ülke genelinde internet tabanlı bir sağlık anketi gerçekleştirilmiştir. Toplanan 33.087 anketten 6.051’inin geçersiz yanıt verdiği, analizlerin 27.036 anket ile gerçekleştirildiği çalışmada, örneklem planlanırken çalışanların coğrafi alan, cinsiyet ve iş türü açısından dengelenmesine özen gösterilmiştir. Çalışmada, erkeklerin evden çalışma olasılığının kadınlardan daha yüksek olduğu, kadınların Nisan 2020’den bu yana istifa etme olasılığının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, yanıt verenlerin sırasıyla %40,0 ve %9,1’inin sağlık puanı 5 veya daha yüksek ve 13 veya daha yüksek olduğu (son derece kötü sağlık durumu) bildirilmiştir. Bu araştırma, çalışanlarda internet tabanlı bir sağlık araştırması yapmak için geliştirilen protokolü ve COVID-19’un Japonya’da hızla yayıldığı bir dönemde sonuçları sunması açısından önemli katkı sağlamıştır. Gelecekte, COVID-19’un çalışanların çalışma tarzları ve sağlığı üzerindeki etkisini incelemek için bu sağlık anketinin kullanılması önerilmiştir (139).

## UZAKTAN ÇALIŞMADA BAZI İŞ SAĞLIĞI ve GÜVENLİĞİ KONULARI

İş sağlığı ve güvenliğine yönelik ulusal ve uluslararası mevzuatta ve çoğu toplu iş sözleşmesinde işveren, çalışanların sağlık ve güvenliğinin korunmasından yükümlüdür ve bu durum iş düzeni uzaktan çalışma olduğunda da geçerliliğini korumaktadır. İşverenler, evden çalışanlar ve iş yerinde filli olarak çalışmayı sürdürenler karşısında aynı sağlık ve güvenlik sorumluluklarını almak zorundadır. Bu sorumlulukların arasında, evden, uzaktan çalışanlara yönelik **mesleki risklerin** belirlenmesi ve ilgili risklerin kontrol edilmesi de bulunmaktadır (69). Konuya ilişkin çalışmalar uzaktan çalışmanın yaygınlaştığı COVID-19 pandemisi dönemi ile artmıştır. Uzaktan çalışma İSG boyutuyla ele alındığında, uzaktan çalışanlar için karşımıza çıkan iki önemli sorun **psiko-sosyal riskler ve ergonomi sorunlarıdır**.

COVID-19 pandemisi ile birlikte pekçok iş yerinin ofis merkezli çalışmadan uzaktan çalışmaya ani olarak geçiş yapması, çalışanların fiziksel ve zihinsel iyilik hallerinin sürdürülmesi için iş yerinde işverenin normalde de yükümlü olduğu sağlık ve güvenlik tedbirlerini sağlayamamasına neden olmuştur (63). Oysaki işin evden sürdürüldüğü durumlarda çalışma yeri ve çalışma alışkanlıklarının fiziksel ve çevresel özelliklerinin değerlendirilmesi çalışan sağlığının korunması, iş veriminin artırılması açısından öneme sahiptir (69).

Çalışanlar uzun ve zorlu şartlar altında yıllarca çalışmayı sürdürdüklerinden, COVID-19 pandemisi sırasında uzaktan çalışmak normal şartlarda uzaktan çalışma modeline geçmeye benzememektedir. Pandeminin sağlığa yönelik bu riskleri, sosyal ve ekonomik sonuçları nedeniyle de çalışanlarda ciddi kaygıya neden olmaktadır. 9 Nisan 2020'de gerçekleştirilen Eurofound anketi sonuçlarına göre, AB'deki bireylerin %18'i geçen iki hafta içerisinde özellikle gergin hissettiklerini belirtmiştir, oysa bir önceki anketin sonuçlarına göre bu oran 2016 yılında %11'dir (107).

Kaiser Aile Vakfı tarafından, ABD’de yapılan bir araştırmaya göre, ABD’li yetişkinlerin neredeyse yarısının COVID-19 pandemisinin getirdiği stres ve endişe nedeniyle ruh sağlıklarının olumsuz etkilendiği bildirilmiştir. Ginger tarafından yapılan başka bir ankete göre, ABD’li çalışanların üçte ikisinden fazlası, COVID-19 pandemisinin kariyerlerinde en stresli zamanlara yol açtığını belirtmiştir; ayrıca katılımcıların %88’inin stres düzeyi geçen dört-altı hafta arasında orta düzey ile aşırı arasında değişmiştir (140).

İtalya ve Hollanda’da pandemi sırasında karantinada kalanların incelendiği bir çalışmada, yalıtılmış veya karantinada olma durumunun depresyon, stres, moralsizlik, hırçınlık, uykusuzluk, travma sonrası stres bozukluğu belirtileri, öfke ve duygusal tükenmişlik hissetme gibi durumlarda ilişkili olduğu bildirilmiştir (141). Karantinada özellikle moralsizlik ve hırçınlık daha sıklıkla ön plana geçmektedir (142). Ayrıca, yapılan çalışmalarda bitkinlik hissetme, iş güvencelerine yönelik korku, iş yükünün fazla olması, post-travmatik stres bozukluğu gibi durumların da sık yaşandığı belirlenmiştir (143-146).

Pandemi sürecinde evden çalışan ve ailesiyle birlikte yaşayan 18 yaş üzeri 359 kişinin katılımıyla gerçekleştirilen bir çalışmada, insanların uzaktan çalışmaya ve hızlı şekilde uyum sağladıkları belirlenmiştir. Fakat, çalışanlar özellikle çalışma arkadaşlarıyla etkileşim ve iletişimde azalma olduğu, işlerini yaparken gerekli olan internet ve yazıcı gibi altyapı desteğinin yetersiz kaldığı, aile hayatı, ev işleri ve çocuklara ayrılan zaman ile iş yönetimi arasındaki dengeyi sağlamada önemli güçlükler yaşadıklarını belirtmişlerdir (147).

İtalya’da pandemi önlemleri kapsamında uzaktan çalışan 51 kişiyle yapılan bir çalışmada, katılımcıların %39’u üretim performanslarının düşük olduğunu, %39,2’si daha az stres yaşadıklarını, ofis çalışmasıyla karşılaştırıldığında işten memnun olma durumunun %51 olduğunu ifade etmişlerdir. Kas-iskelet sorunlarına gelindiğinde, evden çalışmayı sürdürenlerin %41,2’si bel

ağrısı ve %23,5'i boyun ağrısından yakınmışlardır. Evde çalışanların %50'sinde boyun ağrısının daha da kötüleştiği bildirilmiştir. Kas-iskelet sisteminde ağrı yaşadığını bildirenlerde iş doyumununun daha düşük olduğu rapor edilmiştir (148).

Ülkemizde, Başkent Üniversitesi Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon bölümü'nün ev-ofis çalışan 87 katılımcı ile COVID-19 izolasyon döneminde yürüttükleri başka bir araştırmada, çalışanların %86,2'sinin çalışma masasını tercih ettikleri, %65,5'nin bu masa başında günlük 3 ile 8 saat arasında zaman geçirdikleri belirlenmiştir. Katılımcıların sırasıyla bel bölgesinde (%50,6), omuzda (%44,8) ve dizlerde (%35,6) ağrı yaşadıkları bildirilmiştir. Araştırma sonunda evde çalışmanın bel, omuz ve dizlerde ağrı sıklığını arttırabildiği ve bu bölgedeki ağrı şiddetinin orta-yüksek düzeye ulaşabildiği ifade edilmiştir (149).

Memari de yayınladığı editörial yazıda, pandemiyle birlikte kas-iskelet sistemi rahatsızlıkları ve ağrı ilişkili sorunların insidansının arttığını, insanların daha sedanter yaşadıklarını bildirmiştir. Pandemi döneminde evde yapılan egzersizlerin desteklenmesine ve düzenli egzersize yönelik çalışanların bilgilendirilmesi ve desteklenmesi konularına dikkat çekmiştir (150).

Türkiye'de pandemi süresinde evde kalan ve işte çalışmaya devam eden kişilerde 3 aylık dönemde kas-iskelet sistemi ağrısı, koronafobi ve uyku kalitesini inceleyen, n=375 (evde kalan), n=311 (çalışmaya devam eden) kişinin dahil edildiği bir vaka-kontrol çalışmasında, bel ağrısının evde kalanlarda çalışmaya devam edenlere göre anlamlı düzeyde yüksek olduğu, bel, sırt, omuz, dirsek ağrı sıklığının evde kalanlarda daha yüksek olduğu bildirilmiştir (p<0.05). Koronafobi ölçeği toplam skoru ve psiko-sosyal, psiko-somatik, sosyal ve ekonomik alt boyut puanlarının evde kalanlarda anlamlı düzeyde yüksek olduğu rapor edilmiştir. Uyku kalitesi açısından her iki grubun benzer olduğu bildirilmiştir (151).

Nisan-Mayıs 2020 döneminde COVID-19 pandemisi nedeniyle Hindistan'da evde çalışmanın fiziksel yükü, evdeki aktivi-

teler, mental sağlık ve tüm sağlık etkilerine yönelik yapılan bir çevrimiçi anket çalışmasına 537 kadın dahil olmuştur. Kadınların %27,5'inde mental sağlığın orta düzeyde ve %27'sinde şiddetli düzeyde etkilendiği ifade edilmiştir. Evde çalışmayla birlikte kadınların %34,3'ü evde yapılan işlerin de eklenmesiyle fiziksel yüklerinin arttığını bildirmiştir. Kadınların %45,8'i boyun ve sırtta ağrı yaşadıklarını, %36,3'ü bazen gözlerinde zorlanma hissettiklerini bildirmiştir. Katılımcıların %15,8'i sıklıkla günlük olaylara fazla reaksiyon verdiklerini bildirmiştir (152).

COVID-19 pandemisi döneminde Tuna ve diğerlerinin, uzaktan çalışma uygulamaları ve çalışma motivasyonunu etkileyen faktörleri incelemek üzere ülkemizde sanayi, hizmet, yiyecek-icecek, turizm, finans, reklamcılık, bilişim, hukuk gibi alanlarda çalışan 58 kişi ve yönetici ile yarı-yapılandırılmış görüşme ile gerçekleştirdikleri nitel bir çalışmada, uzaktan çalışma döneminde çocuklu evlerde toplantıların yapılmasının daha zor olduğu, idarecilerin farklı tutumlar sergileyebildikleri, iş yükünün arttığı ve iş yeri disiplininin bozulduğu raporlanmıştır. Evde çalışmak için uygun bir ortamın olmaması, iş yükünün artması, işten çıkarmaların olması, iş ortamının bozulması gibi durumlar nedeniyle uzaktan çalışmanın motivasyonu olumsuz etkilediği ifade edilmiştir (119).

Ürdün'de üniversitedeki akademisyenlerin pandemi sürecinde acil uzaktan öğretime geçmeleri ve bu durumun psiko-sosyal sağlığa etkilerini inceleyen bir çalışmada, araştırmaya toplam 83 akademisyen katılmıştır. Katılımcıların %38,2'sinin hafif-orta düzeyde stres yaşadığı, yarıdan fazlasının koronavirüse ilişkin endişeleri olduğu ve korku yaşadıkları ortaya çıkarılmıştır (153).

COVID-19 pandemisinde uzaktan çalışanların karşı karşıya kaldığı zorlukları etkili biçimde ele almak için pek çok kurum ve kuruluş mevcut dokümanlarını güncelleyerek çalışanları sağlık ve güvenlik açısından haklarına ve sorumluluklarına ilişkin bilgilendirmişlerdir. Uzun, tam süreli uzaktan çalışma döneminde yöneticilerin çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlığına daha fazla dikkat



etmesi gerektiğinden, iş yerleri ve örgütler genelinde kurumsal sağlık ve güvenlik uzmanları ile yönetim arasında daha yakın iş-birliklerinin kurulmasına gereksinim bulunmaktadır.

ILO'nun 1981 yılındaki 155 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği ve Çalışma Ortamına İlişkin Sözleşmesi ve buna eşlik eden 164 sayılı Tavsiye Kararında, **küresel salgınların sağlık ve güvenliğe** etkilerinin yanı sıra uzaktan çalışmayla da ilişkili olumsuz etkilerin azaltılmasına yönelik tasarlanmış önleyici ve koruyucu önlemlere yer verilmiş ve bu konuda iş yerlerine rehberlik sağlanmıştır. ILO'nun 2020 yılında pandemi döneminde uzaktan çalışma kapsamında İSG'ye yönelik politika güncellemesi ve bu kapsamdaki eylemler aşağıda listelenmiştir (21):

- Çalışanların sağlık ve güvenliğine yönelik risk ve tehlikeler, ev ofisi ortamı, ekipman, ergonomi, stres ve ruhsal sağlıkla ilgili diğer konuları detaylı olarak değerlendirerek işverenlerin uzaktan çalışanın iş sağlığı ve güvenliğinin korunmasına yönelik sorumluluklarını açıklığa kavuşturmak ve güncellemek
- Uzaktan çalışanların, evde çalıştıkları sırada sağlık ve güvenliklerine ilişkin hak ve sorumluluklarını belirlemek
- Çalışan sağlığını destekleyen sistemler, çalışma ortamı, eğitim, bilgilendirme, İSG'ye ilişkin uyum süreci ve uzaktan çalışanlar için özel tasarlanan ergonomi protokollerine yönelik araç ve süreçlerle, sağlık ve güvenlik uzmanlarını güçlendirmek ve bilgilerini güncellemek
- Temiz bir çalışma yüzeyi, yeterli aydınlatma, vücut pozisyonunun ayarlanması, iş istasyonunun vücuda uyacak şekilde ayarlanabilmesi, sandalyenin sırtta uyan bir sırtlığı ve yükü sırttan alan kolçakların olması, sandalyelerin dizlere yaklaşık doksan derecelik bir açıyla bükülebilmesi ve ayakların zeminde düz durmasına izin verecek şekilde ayarlanması gerekmektedir.

- Mobilya ve ekipmanlar aşırı bükülmeyi, uzanmayı ve eğilmeyi önleyecek şekilde yerleştirilmelidir. Monitör veya ekran göz seviyesinin hemen altına yerleştirilmelidir. Çalışma alanında yeterli ışık olmalıdır. Koltuk ve monitöre ek olarak, parmaklar klavyedeyken, bilek düz, ön kol üst kolla 90 derecelik bir açıda olacak şekilde durmalıdır. Omuzlar rahat olmalı ve dirsekler gövdeye yakın olmalıdır. Ayrıca yaslanma ve uzanmaktan da kaçınılmalıdır. Fare kullanırken doğru kol ve bilek pozisyonunu korunmalıdır. Fare klavyeyle aynı seviyede ve vücuttan klavye ile aynı mesafede olmalıdır. Bulunulan oda etkin şekilde havalandırılmalı ve ideal şekilde molalar verilmelidir.
- İş günü içinde yeterli sıklıkta ve sürede mola vermenin önemi hakkında yöneticileri ve uzaktan çalışanları eğitmek ve bu molaların çalışanların kariyerlerinde olumsuz sonuçlara yol açmayacağını açıklığa kavuşturmak gerekmektedir. Çalışanların fiziksel ve ruhsal iyilik halini artırmaya yönelik eğitim videolarına ait linkler paylaşarak, spor uygulamaları ve hizmetlerinin kullanımının desteklenerek, egzersiz de dahil olmak üzere fiziksel sağlığı özendirmek için fırsatlar sunmak ve çalışanları sağlıklı yeme alışkanlıkları konusunda bilgilendirmek önemlidir.
- Yardım hatlarına erişim, danışmanlık hizmetleri, çalışan destek programları gibi yöntemlerle çalışanların korkularını ve endişelerini gizlilik ilkesine uygun olarak paylaşmaları için yeni seçenekler oluşturmak veya mevcut seçenekleri iyileştirmek alınması gerekli önlemler arasındadır.
- Yöneticiler ve işverenlerin çalışanlarına rol modeli oluşturmaları ve stresle baş etmek için etkili yöntemleri nasıl kullandıklarını davranışları ile göstermeleri ve çalışanların bilgilendirilmeleri gerekmektedir.
- COVID-19 pandemisi nedeniyle uzaktan çalışılan süre içerisinde çalışanların ofislerinden monitör, sandalye ve ergo-

nomik standartlara tamamen uygun diğer ilgili araçlar ve ekipmanları ödünç olarak kullanmalarına imkan tanınmalıdır.

İşveren, çalışan ve İSG profesyonellerinin, COVID-19 pandemisi ve yol açtığı fiziksel mesafe gereğinin farkında olmaları, tam süreli uzaktan çalışmaya yönelik riskleri belirlemeleri gerekmektedir (154):

- Uzaktan çalışmada yorgunluk, bitkinlik, hırçınlık ve işi durdurup yeterli şekilde dinlenememe, teknostres ve teknoloji bağımlılığı ve aşırı iş yükü hissedilebilir.
- İş performansını düşüren, olumsuz duygu ve davranışların artmasına yol açan, saldırganlık ve şiddetin artmasına katkı veren düzeyde alkol ve başka keyif verici veya performans artırıcı maddelerin daha fazla kullanılması söz konusu olabilir.
- Uzun süre boyunca aynı pozisyonda oturmak, hareket etmeden çalışmak kas-iskelet sistemi bozuklukları, göz yorgunluğu, obezite, kalp hastalığı dahil pek çok sağlık sorununa yol açabilmektedir.
- Ev mobilyalarının ergonomisi saatlerce çalışmaya uygun olmayabilir. Bu nedenle işverenlerin ergonomi kuralları ve dikkat edilecekler hakkında çalışanlara eğitim vermesi gerekmektedir. Bu eğitim ile çalışanların evde uygun çalışma ortamı oluşturmasına ve gerekli düzenlemeleri sağlamasına yardımcı olunabilir. Kas iskelet sistemi rahatsızlıklarını önlemek için ergonomiye dikkat edilerek sorumluluk işveren ve çalışan tarafından paylaşılmalıdır (155).
- Uzaktan çalışma sırasında çalışanların yaşayabileceği uzun süreli yalıtılmışlık ve uzak hissetme riskine yönelik çalışanlara işveren, insan kaynakları uzmanları, idari amirler ve iş arkadaşları ile destek sağlanmalıdır.

- Yavaş veya düşük performansla çalışan internet ve teknoloji araçları da çalışanlarda hoşnutsuzluk ve gerginliğe yol açabilir; bu nedenle uzaktan çalışanlara uygun, hızlı ve işi yapmada kolaylık tanıyan araç-gereçler temin edilmelidir. Çalışma ortamında yaşanan uyuşmazlıklar ve çalışmaya ara sıra mola vererek yeniden enerji toplamak da dahil olmak üzere, çalışma zamanları ile kişisel yükümlülükler arasındaki sınırın yönetimine ilişkin zorluklar yaşanabilir. Bu durum özellikle evde okul çağında çocukları bulunan ebeveynler gibi bakım sorumlulukları da olan çalışanlarda daha sık görülmektedir.
- Kısmi süreli ve ara sıra uzaktan çalışma, yüz yüze çalışma ortamında sıklıkla görülen şiddet ve taciz gibi durumları azaltırken, tam süreli ve genelleştirilmiş uzaktan çalışmada ev içi şiddet de dahil olmak üzere teknoloji yoluyla şiddet, siber zorbalık ve taciz risklerinin artması gündeme gelebilmektedir. Böyle durumlarda şiddet ve taciz dahil psiko-sosyal riskleri önlemek ve azaltmak, çalışanların ruhsal sağlığı ve esenliğini desteklemek için İSG önlemlerinin güçlendirilmesi beklenmektedir (156).

## UZAKTAN ÇALIŞMANIN GELECEĞİ

COVID-19 salgınından sonra özellikle başta büyük şirketler olmak üzere 2020'de çoğu iş yeri uzaktan çalışma seçeneklerini her zamankinden daha fazla benimsemeye başlamıştır. Hubspot'tan Pamela Bump, uzaktan çalışma gelecekte daha da yaygın hale geldikçe, çeşitli araştırma şirketlerinin anket sonuçlarından derlenen ve bilinmesi gereken 40 istatistiği dile getirmiştir. Aşağıda verilen rakamlar uzaktan çalışma tarzının nasıl büyüdüğünü, çalışanların neden bundan faydalandığını, yönetimin sağlayabileceği fırsatlar ve hatta bununla bağlantılı birkaç zorluk hakkında bir fikir vermektedir (118).

Koç Holding CEO'su Levent Çakıroğlu, 'uzaktan çalışma' modelinin, Koç Topluluğu içinde **35 bin ofis çalışanı** için kalıcı hale getirileceğini açıklamıştır. Koç Holding'in kurumsal dergisi Bizden Haberler'in yeni sayısında Koç Holding CEO'su Levent Çakıroğlu'nun, 34. Üst Düzey Yöneticiler Toplantısı'nda geçen yılın öne çıkan başlıklarına dair paylaştığı görüşlerine yer verilmiştir. Konuşmasında esnek çalışma konusuna değinen Çakıroğlu, "Pandemi sürecinde çalışanlarının, iş ortaklarının, bayilerinin, tedarikçilerinin ve ailelerinin sağlık durumlarının birinci önceliği olduğu bilgisini aktarmıştır. Pandemi döneminde çok hızlı, dikkatli ve hassas davrandıklarını ifade eden Çakıroğlu, 11 Mart'taki pandemi ilanından önce seyahatleri yasakladıklarını ve karantina tedbirlerini açıkladıklarını ifade etmiştir. Uzaktan çalışma pratiğine hızlıca geçtiklerini ekleyen Çakıroğlu, iş yerlerinde çalışmaya devam eden tüm çalışanlar için de gereken her türlü tedbiri aldıklarını aktarmıştır. Bu zor dönemde istihdamın korunmasını ve çalışanlarının gelir kaybının önlenmesine de öncelik verdiklerini bildirmiştir. Zor zamanlarda çalışanlara ve ailelerine destek sağladıklarını ifade etmiştir.

Pandemi döneminde elde ettikleri tecrübeler ışığında, geleceğin esnek çalışma modellerine yönelik çalışmalarını olgunlaştırarak devreye aldıklarını belirten Çakıroğlu, uzaktan çalışma

modelinin bünyelerinde çalışan 35 bin ofis çalışanı için kalıcı bir uygulama haline geleceğini açıklamıştır. Ayrıca, Çakıroğlu açıklamasında uzaktan/esnek çalışmanın çalışanların yolda geçen zamanlarını ortadan kaldırdığını, ofis alanı, personel servisi kapasitesi gibi ihtiyaçları azalttığını hem çalışanı hem de işvereni tatmin ettiğini ve verimliliği arttıracak büyük bir potansiyeli olduğunu dile getirmiştir (157).

McKinsey'in hazırladığı bir rapora göre, tüketicilerin ve şirketlerin dijitalleşme alanında 5 yılda kat etmesi beklenen mesafeyi 8 haftada aldığını dile getiren Çakıroğlu, bu dönemde, çevrimiçi satışların katlanarak büyüdüğünü, toplu taşıma yerine özel araç tercihlerinin arttığını, bisiklet ve scooter kiralama uygulamalarının hızla büyüdüğünü belirtmiştir (157).

### **Uzaktan İş Gücü Boyutu**

- ABD'de 4,7 milyon çalışan (işgücünün %3,4'ü) haftanın en az yarısında evden çalışmaktadır. (Global Workplace Analytics)
- 22 ile 65 yaş arasındaki çalışanların yaklaşık %62'si en azından ara sıra uzaktan çalıştıklarını bildirmektedir. (Owl Labs)
- Çalışanların %44'ü, ekiplerinin bir kısmının tam zamanlı uzaktan çalıştığını ifade etmektedir. (Buffer)
- İnsanların %30'u uzaktan tam zamanlı çalıştığını bildirirken, %18'i haftada 1-3 kez uzaktan çalışmaktadır. (Owl Labs)

### **Uzaktan Çalışanların İş Türleri**

- Yöneticilerin %18'i sahada olduğundan daha fazla uzaktan çalışmaktadır. (Owl Labs)

- İnsanların %30'u tamamen evden çalışarak evinden uzakta olan bir şirkette çalışabildiğini bildirmiştir. (Buffer)
- Şirketlerin üst düzey yöneticilerinin %46'sı en azından yarı zamanlı olarak uzaktan çalışmaktadır. (Owl Labs)
- Şirket genel müdür yardımcılarının %55'i en azından yarı zamanlı olarak uzaktan çalışmaktadır. (Owl Labs)
- Evden çalışanların yaklaşık %75'i pozisyonlarında bir yıldan daha az bir süredir çalışmaktadır.

### **Uzaktan Çalışma Şeklinin Büyümesi**

- Haftada en az bir kez uzaktan çalışan kişi sayısı 2010'dan bu yana %400 artmış durumdadır. (GetApp)
- Uzaktan çalışma seçeneğine sahip çalışanların %42'si önümüzdeki beş yıl içinde daha sık uzaktan çalışmayı planlamaktadır. (Owl Labs)
- 2017 ile 2018 arasında, telekomünikasyon %22 oranında artmıştır. (FlexJobs)
- Mümkün olsaydı, insanların %99'u kariyerlerinin geri kalanı boyunca en azından yarı zamanlı olarak uzaktan çalışmayı seçerlerdi. (Buffer)
- Tam zamanlı ofis içi çalışanların yarısından fazlası uzaktan çalışmak istemektedir. (Owl Labs)
- Çalışanların %95'i arkadaşlarını veya ailelerini uzaktan çalışmaya teşvik etmektedir. (Buffer)

## İşe Alma ve İşte Tutma

- Yüksek vasıflı çalışanların %72'si uzaktan çalışma esnekliğinin insan kaynakları ve işe alımın geleceği için çok önemli olacağı konusunda hemfikirdir. (Full)
- Çalışanların %83'ü, uzaktan veya yerinde, uzaktan çalışma fırsatının kendilerini işlerinde daha mutlu hissettireceğini söylemektedir. (Owl Labs)
- İnsanların %40'ı esnek bir programın, uzaktan çalışmanın en iyi getirisi olacağını savunmaktadır. (Buffer)
- Çalışanların %81'i, uzaktan çalışma seçeneğinin, şirketlerini adaylara ve potansiyel müşterilere tavsiye etme olasılıklarını artıracığını bildirmektedir. (Owl Labs)
- Çalışanların %74'ü, uzaktan çalışma seçeneğinin şirketlerinden ayrılma olasılıklarını azaltacağını söylemektedir. (Owl Labs)

## Uzaktan Çalışanların Üretkenliği ve Davranışları

- Uzaktan çalışanların %77'si evden çalışırken daha üretken olduklarını söylemektedir. (CoSo Cloud)
- Çalışanların %76'sı, bir projeye konsantre olmaları gerektiğinde ofislerinden tamamen kaçınmayı tercih etmektedir. (Atlassian)
- Uzaktan çalışanların %23'ü, evde, sahada çalışacaklarından daha uzun saatler çalıştıklarını söylemektedir. (CoSo Cloud)
- Uzaktan çalışanların %53'ü, işyerinde çalıştıklarındaki zamana göre izin alma olasılıklarının evdeyken daha düşük olduğunu ifade etmektedir. (CoSo Cloud)



- Uzaktan çalışanların %43'ü yılda üç hafta veya daha az ücretli izin almaktadır. (Buffer)
- Paydaşlarla çok az etkileşim gerektiren son derece karmaşık işleri olanlar, uzaktayken bir ofisten daha üretken olduklarını dile getirmektedir. (Springer)
- E-posta, uzaktan çalışanlar için birincil iletişim yöntemi, ardından anlık mesajlaşma ve görüntülü sohbet gelmektedir. (CoSo Cloud)
- Uzaktan çalışma, çalışanların her yerde çalışmasını sağlasa da uzaktaki çalışanların %84'ü evden çalışmayı tercih etmektedir. (Buffer)

### **Uzaktan Çalışanların Kazançları**

- Uzaktan çalışanların %74'ü yılda 100.000 \$ 'dan az kazanmaktadır. (Owl Labs)
- Uzaktan çalışmanın getirdiği avantajla birlikte çalışanların %34'ten azı uzaktan tam zamanlı çalışmak için maaşlarında %5'lik bir kesinti olduğunu, yalnızca %24'ünde aynı seçenek için %10'luk bir ücret kesintisi olduğunu söylemiştir. (Owl Labs)
- Z kuşağının %69'u, uzaktan çalışma da dahil olmak üzere esnek çalışma seçenekleri için diğer faydaları kıyaslamaya başlamıştır. (IWG)
- İnsanların %75'i, uzaktan çalışırlarsa şirketlerinin internet için tazminat ödemeyeceğini söylemektedir. (Buffer)
- Uzaktan çalışanların %30'u, iş masrafları ve iş seyahati olmaksızın yılda 5.000 \$'dan fazla tasarruf ettiklerini söylemektedir. (CoSo Cloud)
- Şirketlerin %71'i, uzaktaki çalışanların ortak çalışma alanlarını da telafi etmemekte veya karşılamamaktadır. (Buffer)

- İşletmeler, yarı zamanlı telekomünikasyon başına yıllık ortalama 11.000 \$ tasarruf etmeye başlamışlardır. (Global Workplace Analytics)

### Uzaktan Çalışmanın Zorlukları

- Uzaktan çalışanların yarısından fazlası, ofis içi çalışanlarla bağlantılarının koptuğunu söylemektedir. (CoSo Cloud)
- Uzaktan çalışanların %22'si, mesai bittikten sonra iş düşünmemeyi en büyük zorlukları olduğunu ifade etmektedir. (Buffer)
- Uzaktan çalışanların %19'u, yalnızlığı en büyük zorlukları olarak bildirmektedir. (Buffer)
- Uzak konumlarına düzenli olarak gizli iş verileri ve bilgileri almalarına rağmen, uzaktan çalışanların yarısından azı uygun internet güvenliği eğitimi aldıklarını ifade etmektedir. (GetApp) (158).

Kurumsal yazılım şirketi **VMware**'in kurumsal, insan kaynakları ve BT karar vericileriyle gerçekleştirdiği yeni bir araştırmasına göre, **uzaktan çalışmayı bir avantaj olarak değil, bir gereklilik olarak gören EMEA'daki çalışan sayısı %41 oranında artmaktadır. X jenerasyonunda bu fikre katılanların oranı ise %53'e yükselmektedir. Araştırmaya katılanların yaklaşık üçte ikisi, kurumlarının uzaktan çalışmanın faydalarını gördüğünü ve eski çalışma yöntemine geri dönemeyeceğini bildirmiştir.** Ancak yine de şirket liderlerinin ve yönetiminin, çalışanlara daha fazla seçenek ve esneklik sunacak şekilde dönüşmek için yeterli gayreti göstermediğine dair bir endişe ifade edilmiştir (158).

**VMware EUC EMEA Başkan Yardımcısı Kristine Dahl Steidel**, bu konuyla ilgili olarak aşağıdaki konuları dile getirmiştir:

*“Geçtiğimiz altı ayda karşımıza çıkan zorluklar, kurumların ‘iş’ eşittir ‘ofis’ olmadığı yeni çalışma yöntemlerine hızlıca uyum sağlama-*

ya zorladı. Dağıtık çalışanlar olarak karşımıza çıkan çalışmanın geleceği, verimlilik ve çalışan moralinden daha kapsamlı iş birlikleri ve gelişmiş işe alım fırsatlarına kadar birçok somut kurumsal faydayla birlikte geliyor.

*Bu dijital temel ile şirketlerin yeni çalışma yöntemlerini geliştirmesi için doğru kültürü ve liderlik yaklaşımını uygulaması gerekiyor. Farklı noktalardan çalışanların birlikte çalışabilmesini, birbiriyle etkileşimde olmasını, görünür ve verimli olmasını sağlayan dijital çalışma alanı çözümleri bugüne kadar binlerce kuruma ve milyonlarca çalışana yardımcı oldu bile. VMware olarak bizler de inovasyon yapmaya devam ediyoruz.”(158).*

### **Şirket Kültürünü Farklı Noktalardan Çalışma Yöntemleriyle Uyumlu Hale Getirmek**

**Karar vericilerin %41’i, cevaplarında ekiplerinin uzaktan çalışırken işlerini yapmayacağından endişelendiğini belirtmiştir. Ankete katılanların %28’i yönetim kurulundaki kültürün uzaktan çalışmayı engellediğini, %59’u ise normal çalışma saatleri dışında çevrimiçi olmanın daha fazla baskı yarattığını ifade etmiştir. Bu faktörler, geleneksel yönetim yaklaşımının ve uygulamalarının tamamen değiştirilmesi gerektiğini göstermektedir.**

Esnek çalışmanın kurumlara ve çalışanlara sunduğu net faydalara rağmen, dünyanın dört bir yanında çeşitli yeteneklere ve becerilere yatırım yapan şirketlerde bile böyle bir tablo ortaya çıkmaktadır. **Uzaktan çalışma yöntemine geçildiğinden beri ankete katılan çalışanların %76’sı iş arkadaşlarıyla ilişkilerinin geliştiğini, %66’sı video konferanslarda daha rahat konuştuğunu ve %69’u da stres seviyelerinin iyileştiğini belirtmiştir. Çalışan morali (%30) ve verimliliği (%34) artmaktadır. Bunların yanı sıra %67’lik bir kesim de özellikle çalışan ebeveynler (%83) ve azınlıktaki (%68) adaylar arasından üstün yeteneklere sahip kişileri ekibe dahil etmenin kolaylaştığını söylemiştir. Anketi ce-**

vaplayanların %72'si, yeni fikirlerin şirketin içinde daha önce hiç olmadığı kadar farklı yerlerden geldiğini bildirmiştir (158).

**Oxford Üniversitesi Çalışmanın Geleceği Programı Direktörü Dr. Carl Benedikt Frey**, uzaktan çalışmaya yönelik aşağıdaki-leri ifade etmiştir:

*“Şirketlerin ‘her yerden çalışma’ modelini gerçekten benimseyebilmesi için yöneticilerin, girdileri gözlemlemek yerine karşılıklı güven ortamında çıktılara odaklanması gerekiyor. Doğru dengeyi sağlamak, çalışanları motive ederken verimliliğin de artacağı bir ortam yaratmak için hayati öneme sahip.”*

BT artık çalışanların standart olarak merkezden, yerel bir ofisten, evden, hareket halinde veya farklı konumlardan çalışabildikleri, dağıtık çalışma uygulamaları açısından bir engelleyici olarak değerlendirilmemektedir. **Ankete katılanların yalnızca %33'ü, BT ekiplerinin uzaktan çalışmayı yönetmek için yeterli donanımına sahip olmadığını düşünmektedir (158).**

**Orange Group Fransa Dijital Çalışma Alanı Direktörü Véronique Karcenty**, uzaktan çalışma hakkında şunları dile getirmiştir:

*“Bu yıl her yerden çalışma modeline yapılan hızlı geçişler hem çalışanlara hem de işverenlere birçok avantaj sunuyor. Ancak çalışanların işlerini yapabilmeleri ve verimli olabilmeleri için insan yönetim stratejilerinde yapılması gereken değişiklikleri de küçümsemek gerekiyor. Her ne kadar yönetici liderliği bir ton belirlemek için önemli olsa da orta yönetim kademesindekilerin ekibe sürekli güven ve enerji aşılması ve ortak bir hedef sunması gerekiyor.”(158).*

Uzaktan görüntülü toplantılar için 360 derece kameralı ürünler geliştiren Owl Labs, uzaktan çalışma dünyasında neler olup bittiğini gösteren 2020 raporunu yayınlamıştır. Rapor, COVID-19'dan en çok etkilenen ABD'deki çalışanlar esas alınarak hazırlanmış olmasına rağmen herkes için önemli bilgiler sunmaktadır (159).

Raporda yer alan başlıklar aşağıda sıralanmıştır:

- İnsanlar uzaktan çalışmaya nasıl uyum sağlıyor?
- Şirketler uzaktan çalışmada COVID-19 şartlarını nasıl uyguluyor?
- Güncel uzaktan çalışma istatistikleri ve trendleri bize neler söylüyor?
- İstedğin yerden çalışma hareketi günlük kararlarımızı nasıl etkileyecek?
- Liderlerin ve şirketlerin günümüzün 'çalışanları' hakkında bilmesi gerekenler nelerdir?
- 2020 verilerininin 2019 verileriyle kıyaslanması
- Raporun yönetici özetinde şu rakamlar paylaşılmıştır;
- ABD'de COVID-19 süresince tam zamanlı çalışanların hemen hemen % 70'i evden çalışmaktadır.
- Bireyler uzaktan/evden çalışmaya ve video toplantılara tam olarak uyum sağlamış degillerdir.
- Bireyler evden çalışınca ayda 500 dolar tasarruf edebiliyor ama 1/5'i daha fazla çalıştığını söylüyor.
- Tüm zorluklarına rağmen ankete katılanların %77'si COVID-19 sonrasında evden çalışma opsiyonunun sunulmasının kendilerini daha mutlu edeceğini söylüyor.
- Liderler ve yöneticiler, çalışanların %80'inin COVID-19 kısıtlamaları kalkınca en az 3 gün evden çalışmak istediğini söylüyor.

### **Türkiye'de Evden Çalışanların Sıklığı %21**

**Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Örgütü'nün (OECD) "Karantina Döneminde Uzaktan Çalışma Yeterliliklerinin Bölgelere**

**Göre Maliyet Etkisi” raporunu yorumlayan OECD Ekonomisti Cem Özgüzel ve Bölgesel Analiz ve İstatistik Bölüm Yöneticisi Paolo Veneri, “İşgücünün eğitim seviyesi arttıkça, uzaktan çalışmayı mümkün kılan işlerin oranı da artıyor” şeklinde açıklama yapmışlardır (160).**

OECD tarafından yayımlanan “Karantina Döneminde Uzaktan Çalışma Yeterliliklerinin Bölgelere Göre Maliyet Etkisi” raporu, COVID-19 sürecinde gündeme gelen uzaktan çalışmaya geçiş kapasitesinin Türkiye’nin de içinde bulunduğu 27 ülkeye yönelik bir değerlendirmesini sunmuştur.

Rapor, uzaktan çalışmaya uygun işlerin ve çalışanların çoğunun büyükşehirlerde olduğunu ortaya koymuştur. Şehirlere detaylı olarak bakıldığında, sermayenin yoğun olduğu büyükşehirlerin, uzaktan çalışmaya uygunlukla ilgili ülke ortalamasının 9 puan üzerinde olduğu görülmüştür. Raporun sunduğu önemli bir veri de işgücünün eğitim seviyesi arttıkça, uzaktan çalışmayı mümkün kılan işlerin oranının da artıyor olmasıdır. Raporu hazırlayan ekipte yer alan OECD Ekonomisti Cem Özgüzel ve Bölgesel Analiz ve İstatistik Bölüm Yöneticisi Paolo Veneri raporun genel değerlendirmesini yapmışlardır.

### **Türkiye Uzaktan Çalışmada OECD Ülkelerinin Gerisinde**

*“Yaptığımız çalışma evden çalışma potansiyelinde ülkeler arasında önemli farklar olduğunu gösterdi. Birleşik Krallık, Hollanda veya İsviçre’de çalışanların yüzde 40’tan fazla bir kısmının evden çalışması mümkünken, bu rakam Türkiye, Slovak Cumhuriyeti veya Romanya’da yüzde 30’un altında. Genelde büyük şehirlerde evden çalışmaya müsait mesleklerin daha yoğun olduğunu görüyoruz. Örneğin, Paris, Londra ve Stockholm’de çalışanların yüzde 50’den fazlası evden çalışmaya müsait işlerde çalışıyor ve bu rakamlar ülke ortalamalarının üstünde. Türkiye’de*

çalışanların %21'inin evden çalışması mümkün. Bu oran diğer OECD ülkelerine göre düşük." (160).

### **Eğitim Seviyesi Arttıkça, Uzaktan Çalışmayı Mümkün Kılan İşler de Artıyor**

"Kişinin evden çalışma potansiyelini temelde yaptığı meslek belirliyor. Örneğin fiziki güç veya insanlarla etkileşim gerektiren mesleklerin, uzaktan yapılması mümkün değil. Buna karşılık, bilgisayar, telefon ve internet bağlantısına ihtiyaç duyan mesleklerin uzaktan yapılması çok daha kolay. Genelde, bu tip meslekler yüksek eğitim seviyesi gerektirmekte. Bölgeler ve ülkeler arasında uzaktan çalışabilme potansiyelindeki farklar, işgücünün eğitimsel kompozisyonundaki farkları da yansıtıyor. İşgücünün ortalama eğitim seviyesi arttıkça, yapılan işlerin içeriği değişiyor ve karmaşıklıyor. Bu, uzaktan çalışmayı mümkün kılan işlerin oransal artışına neden oluyor (160).

### **Ekonomik Daralmayı Hafifletiyor, Üretimin Devamlılığını Sağlıyor**

"Evden çalışmak, sokağa çıkma yasaklarının uygulandığı dönemlerde ekonomik daralmanın etkisini hafifletmeyi ve de ekonomik üretimin devamlılığını sağlamak açısından bir imkan teşkil ediyor. Bu imkandan faydalanulabilmesi için belirli şartların sağlanması gerekiyor. İlk olarak şirketlerin ve çalışanların uzaktan çalışabilmesi için güvenilir ve hızlı internet altyapısının olması gerekiyor. İkinci olarak, çalışanların evden işlerini sürdürmeleri için asgari dijital ekipmana ve de bu ekipmanları kullanmayı mümkün kılacak beceriye sahip olmaları gerekiyor. Tabii ki çalışanların, evden çalışmaya uygun işlerde çalışıyor olması gerekiyor. Eğitimli bir işgücünün varlığı bu şartları önemli bir ölçüde yerine getirmek için yeterli olmakla beraber, ekonominin yapısı da bu tip mesleklere olan talebi belirleyeceği için önemli." (160).

## Süreç Uzarsa, Kırsal Bölgelerin Önemi Artabilir

*“Evden çalışılabilme potansiyeli açısından bakıldığında sektörler arasında önemli farklar mevcut. Eğitim, bilimsel aktiviteler, finans veya iletişim ve bilişim faaliyetleri evden çalışmaya en müsait olan sektörler. Buna karşılık sanayi, tarım ve inşaat sektörleri evden çalışmaya en az müsait alanlar. Öte yandan evden çalışma potansiyeli, nüfusun yoğun olduğu bölgelerde ve şehirlerde daha yüksek. Evden çalışma sayesinde, diğer bölgelere oranla şehirler üretimlerinin daha yüksek bir kısmını sürdürme şansına sahip gibi görünüyor. Fakat yaşadığımız bu kriz mevcut düzenin tekrardan değerlendirilmesini ve evden çalışma sürekli hale gelirse, kırsal bölgelerin önem kazanmasını mümkün kılabilir. Sokağa çıkma yasaklarının uygulandığı dönemde, kırsal bölgeler temel gıda ve hizmetlerin sağlanması konusunda önemli bir rol oynadı. Uzun vadede, kırsal bölgelerin bu değişimden faydalanması mümkün. Bunun gerçekleşmesi, kırsal bölgelerde hızlı ve güvenilir internet altyapısının bulunması ve eğitimli işgücünün bu bölgelere çekilebilmesine bağlı. Krizin ekonomik ve sosyal maliyetinin giderilmesi için geliştirilecek politikaların bu farkları göz önüne alması, özellikle de krizden daha sert etkilenen bölgelerin geriye düşmesinin engellenmesi açısından önemli.”(160).*

## Yeni Normalleşmede Uzaktan Çalışma

2020'nin dünyaya kattığı yeniliklerden biri de uzaktan çalışma sisteminin yaygın hale gelmesidir. Geleceğin dünyasının hızla dijitalleşmeye doğru ilerlediğini düşünürsek yeni normal olarak kabul edilen bu sistemin bundan sonra çalışma hayatında daha fazla yer kaplayacağı kolaylıkla ifade edilebilir.

COVID-19 pandemisi nedeniyle mecburi olarak başlayan ve uzaktan çalışma ya da evden çalışma olarak adlandırılan yeni çalışma düzeni tüm ezberleri bozmaktadır. Birçok sektörde artan uzaktan çalışmaya geçiş, son küresel güvenlik önlemleriyle daha da hız kazanabilecektir. Bu yöndeki artma eğilimi, uzaktan çalış-



manın popülerliğini gösteren araştırma ve anket sonuçlarıyla da doğrulanmıştır.

Uzaktan çalışma altyapısına yatırım yapan şirketler, Time dergisi tarafından “dünyanın en büyük evden çalışma deneyi” olarak adlandırılan COVID-19 gibi riskleri ve zorlukları yeniden ele almak için çalışmalar yapabilir. Aynı kurum bünyesinde dağınık halde çalışan ekipleri birbiri ile ilişkilendirmek birçok işletme açısından yeni normal olarak kabul edilebilir. Bununla birlikte, çok sayıda uzaktan çalışma istatistiği; işe alma, iş tatmini ve uzaktan çalışma üretkenliğinde büyük bir değişim görüldüğünü belirtmektedir.

### **Evden Çalışma Hakkındaki İstatistik Sonuçları**

Telekomünikasyonun hızla benimsenmesi nedeniyle şirketlerin siber güvenlik stratejilerini oluşturmak veya geliştirmek için potansiyellerini zorlamaları gerekmektedir. Uzaktan çalışma şirketlerin yavaş yavaş farkına varmaya başladıkları kurumsal güvenlik sorunlarını ortaya koymaktadır. Uzaktan çalışmanın güvenli olup olmadığını öğrenmek için, ABD merkezli kuruluşlar tarafından istihdam edilen 1000’den fazla tam zamanlı çalışan üzerinde yapılan çevrimiçi bir siber güvenlik anketi sonuçlarına göre; uzaktan çalışanların %41’inin, gizli iş bilgilerine erişmek için güvenli olmayan kişisel uygulamalar kullandığı bildirilmiştir (161).

Çalışanların şirketlerinden uzaktan çalışma desteği alıp almadıklarına yönelik anketlere göre ise uzaktan çalışanların %44’ünün, iş sırasında tam olarak üretken olmaları için gereken doğru altyapı, platform ve verilere sahip olmadıklarını bildirdiği görülmüştür. Ayrıca, bu çalışanların %52’si, buldukları ortamda iş yönetimi platformlarını verimli bir şekilde kullanmak için gerekli eğitimden yoksun olduklarını belirtmiştir. Uzaktan çalışanların %49’unun ise iş üretkenliği, çalışma standartları ve çalışma saatleri ile ilgili kendilerinden beklenenlerin farkında olmadığını göstermiştir (161).

200'den fazla çalışanı bulunan şirketlerde görevli 1000'den fazla personel üzerinde yapılan anketin sonuçları ise çalışanların %49'unun hiç evden çalışmadığını, %9'unun her zaman uzaktan çalıştığını, %9'unun haftada birkaç kez uzaktan çalıştığını göstermiştir. Çalışanların yaklaşık %52'si evden çalışmanın kendilerinin ve şirketlerinin verimliliklerini düşüreceğini öngörmüştür (161).

### **Uzaktan Çalışma Artık Daha Popüler**

Mükemmel boyutlara ulaşan internet hızları, güvenilir bulut çözümleri, iş-yaşam dengesi ve refahı ile ilgili değişen tutumlar sayesinde uzaktan çalışmanın hızla büyümesi şaşırtıcı bir sonuç değildir. Pandemi öncesi döneme gidilirse uzaktan çalışmanın popüleritesinin son 10 yılda %91 oranında arttığı söylenebilir. Pandemi sonrasında yapılan bazı araştırmalar; uzaktan çalışanların %75'inin iş yeri dışında çalışmanın iş-yaşam dengesini iyileştirdiğini düşündüğünün açık bir göstergesidir. Ayrıca uzaktan çalışanların %71'i mevcut işlerinde mutlu olduklarını belirtmektedir.

Dünya genelinde yapılan araştırmalara göre, Z kuşağı iş hayatına başladığında evden çalışma %30 düzeyinde artabilir. Ayrıca, uzaktan çalışanların %50'si 2030 yılına kadar kendi işinin patronu olmayı düşünen kişilerdir. Esnek çalışma seçeneklerinin en iyi yeteneğe sahip çalışanları işe almak için önemli bir kriter olacağı, uzaktan çalışma sistemine hızla geçişi sağlayacağı belirtilmektedir. Öte yandan rekabetçiliğin artırılması sendikalar açısından işçi sınıfı içindeki ayrılıkların/bölünmelerin derinleştirilmesi olarak görülebilmektedir. Uzaktan çalışmayı tercih edecek çalışanların ve çalışma biçiminin özellikleri nedeni ile işçi hak ve özgürlüklerinin yanı sıra, sendikal örgütlülük kapasitesinin geleceği de, işçi sınıfı dayanışması ve örgütlü mücadele kapasitesi açısından ele alınmalıdır. Uzaktan çalışma uygulamaları, sendikalaşmanın önünde engel olabilecek, sendikal uğraşları sınırlayacak nitelikleri de bünyesinde barındırmaktadır.

## UZAKTAN ÇALIŞMADA SORUNLAR ve ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

### Mevzuat

Çalışma saatleri, teknik destek ve araçlar, sağlık ve güvenlik önlemlerinin yanı sıra; çalışanların konumu, uzaktan çalışmayla ilgili giderlerin geri ödenmesi, sözleşme değişiklikleri ve iş yapmayı engel durumlar, hastalık veya iş kazası halinde bildirim usulleri konularında uzaktan çalışma düzenlemelerinin açıklığa kavuşturulması gerekmektedir. İşveren ve kurumların uzaktan çalışmanın hukuki yönlerini doğrulamasının yanı sıra uzaktan çalışma sırasında iş kazası gelişmesi halinde yeterli sigorta poliçesine de sahip olması gerekmektedir.

İşverenler, çalışanların maaşları ve ilgili sorular, çalışanlara ait yan haklar ve ödenekler, düzeltmeler, sigorta, uzaktan çalışma sırasında kullanılan ekipman ve yazılım programlarına ilişkin yasal sonuçlar ve uzaktan çalışma dönemindeki istihdam koşulları dahil olmak üzere bütün konuları açıkça belirlemelidir. İlke olarak, işveren uzaktan çalışmada da istihdam koşullarını iş yerinde fiilen çalışanların sahip oldukları koşullarla eş tutmalıdır (60).

İşverenler, uzaktan çalışmada çalışanların kullandıkları iş araçları, bunların güvenli kullanımı ve bakımları hakkında çalışanları bilgilendirmeli ve gerekli durumlarda eğitim vermelidir. Sanal gerçeklik gözlükleri, 3D yazıcılar veya çalışanların işlerini uzaktan yerine getirirken kullanmaları gereken diğer araçlar gibi ileri teknoloji ürünleri hakkında çalışanların eğitimi daha da önemlidir.

Uzaktan çalışanlar, evden çalışırken kullandıkları farklı araç ve donanımların kaybolması, hasara uğraması, yıpranması veya çalınması durumunda kendilerine veya iş yerlerine ait olabilecek sorumluluktan haberdar edilmelidir. Çalışanların kullandıkları ekipmanla ilgili herhangi bir ihmal davranışı bulunmuyorsa, bu

ekipmanlardan kaynaklanan mali sorumluluktan muaf tutulmalıdır.

Uzaktan çalışmada diğer öne çıkan bir durum ise İSG açısından çalışanların sağlık ve güvenliğini tehdit edebilecek risk faktörlerinin belirlenmesi ve yönetimi ile uzaktan çalışanların çalışma ortamının denetlenmesidir. Çoğu ülkede Sağlık ve Güvenlik Kuruluşları, uzaktan çalışanlara yönelik; bina içindeki hava kalitesi, ergonomi, takılıp düşme tehlikeleri, aydınlatma, kimyasallara maruz kalma ve diğer endişeler gibi risklerin değerlendirilmesi için Rehber İlkeler geliştirmiştir (162). COVID-19 pandemisiyle birlikte sosyal mesafe kurallarına uyulması gerekirken ve aynı zamanda işverenin yasal zorunluluğunu yerine getirirken çalışanın evinde denetlenmesine yönelik düzenlemelerin oluşturulması beklenmektedir. İşverenler ve İSG profesyonelleri, olası sağlık ve güvenlik tehlikelerinin değerlendirilmesi ve bunların hafifletilmesi için sanal saha kontrolleri gibi stratejiler geliştirebilirler.

Ulusal mevzuata ve iş yerinin örgütsel politikalarına uyumlu davranmanın yanı sıra, işverenlerin aşağıda belirtilen konularda da ek önlemler almaları İSG hizmetlerinin gelişmesine katkı verebilir.

- Evden çalışmaya ilişkin giderlere yönelik olarak uzaktan çalışanlara vergiden muaf gider tazminatı sağlanıp sağlanmadığının kontrol edilerek, böyle bir hak tanınması durumunda tüm çalışanların konu hakkında bilgilendirilmesi ve haklarını savunmaları için desteklenmesi
- Uzaktan çalışanların spor salonu üyeliği, işe gidiş-geliş ücretleri, ücretsiz yiyecek-içecekler gibi yan haklardan yararlanma durumlarının değerlendirilmesi ve benzer yan hakları örneğin spor uygulamaları, çevrimiçi koçluk ve öğrenme seçenekleri gibi farklı yöntemlerle ikame ederek maaş ve yan haklardan oluşan genel paketin, COVID-19 pandemi öncesi dönemle eşit düzeyde kalmasının sağlanması

- Çalışanların, işveren mekanının bulunduğu ülkeden farklı bir ülkede uzaktan çalışması halinde gelir vergileri ve sosyal güvenlik ödemeleri konusunda bilgilendirilmesi
- İlgili ülkenin dışında uzaktan çalışan ve sınırlar arası serbest dolaşım üzerindeki COVID-19 salgınıyla ilgili kısıtlamalar nedeniyle ülkesine dönemeyen çalışanlar için çalışma ve oturma izni talep etmek şeklinde sıralanabilir.

## **Eğitim**

İşveren ve yöneticilerin uzaktan çalışma sırasında çalışanların performansını artırma, ilk amirlerin performansa dayalı yaklaşım izleyerek uzaktan çalışan kişileri etkili biçimde yönetebilmesini, tüm çalışanların COVID-19 pandemisinde de daha başarılı olmaları için kendilerine doğru yön verebilmeleri için gerekli bilgi, beceri ve donanımına sahip olmalarını veya varsa açıklarının/yetersizliklerinin giderilmesine yönelik eğitim vermeleri beklenmektedir.

- Uzaktan çalışanların çalışmaya yönelik yaşadıkları zorlukları ve gereksinimlerini belirlemek üzere düzenli olarak her 2-3 haftada bir anket düzenlemek ve çevrimiçi eğitim, webinarlar, çalıştaylar ve koçluk oturumlarıyla özel olarak çalışanların gereksinimlerini belirlemek
- Mevcut eğitim programları içerisinde özellikle COVID-19 döneminde uzaktan çalışanlara faydalı olabilecek liderlik becerileri, zaman yönetimi becerileri, iletişim becerileri gibi eğitim türlerine öncelik vermek
- Yöneticilerin de uzaktan çalışan ekipleri yönetmek için liderlik becerilerini geliştirilmesi, pandemi süresince ekiplerle liderlik edebilmesi, uzaktan çalışan ekiple etkili iletişim kurabilmesi, koçluk ve mentorlük gibi özel eğitim programlarına katılması ve bilgi-becerilerini uygulamaya aktarması

- Uzaktan çalışanlara yönelik, dikkati toplama, zaman yönetimi becerileri gibi sosyal becerileri destekleyen veya uzaktan çalışmanın davranışsal yönlerine odaklanan eğitim oturumları sunmak önemlidir. Bu oturumlar çalışanlara sağlık risklerinin en aza indirilmesi, iş ve özel yaşam arasındaki sınırların belirlenmesi ve iş verimini artırma hakkında bilgi edinmelerinde ve bunlara yönelik beceriler kazanmalarında yardımcı olabilecektir. Yeterli düzeyde egzersiz yapmak, dengeli ve yeterli beslenmek, düzenli uyumak, dijital cihazlarla zaman zaman bağlantıyı koparmak, pandemi sırasında uzaktan çalışma kapsamında eşit dikkat edilmesi gereken en temel konulardır (162).
- Yöneticilerin rol modeli oluşturmak ve uzaktan çalışan ekiplerin dinamiğini güçlendirmek için proaktif katılım ve işbirlikçi yaklaşımlara odaklanan eğitimlere katılması yararlı olabilir.
- Uzaktan çalışmada verimliliği artırabilmek için yeni fikirler ve ipuçları geliştirilebilir. Aynı zamanda çalışma ritimleri, zaman yönetimi ve sağlıklı alışkanlıklar gibi konularda yaşanan zorlukların çalışanlar arasında şeffaflıkla paylaşılması çalışanların öz bakımlarına daha fazla dikkat etmelerine yardımcı olabilir.

### **İş-Yaşam Dengesini Sağlama (46)**

- Çalışanlara hem kendi yaşamlarını dengede tutmalarına yardımcı olan hem de iş çıktıları konusunda net beklentileri ortaya koyan esnek bir çalışma düzeni sunabilmek
- Çalışanları kariyerlerini olumsuz şekilde etkileyemeyecek düzeyde belirli zamanlarda dinlenme ve özel yaşama vakit ayırmaları için işle ilgili bağlantılarını kesmeleri yönünde desteklemek

- Çalışanlar ve yöneticiler arasında takvimin düzenlenmesi, hazır bulunma ve ekipler arasında sınırların belirlenmesi hakkında açık iletişimi ve işbirliğini teşvik etmek
- Küçük çocuğu olan veya başka bakım sorumlulukları bulunan, işlerini bitirmede zorlanan ve işverenlerinin beklentilerini karşılamayan çalışanların desteklenmesi de önemlidir. Bu yönde özel durumu olan çalışanlar için çoğu ülkede uygulanan, çalışanlar ve işverenler arasında sosyal etkileşim ve danışmaya dayanarak oluşturulan tam veya kısmi süreli özel ebeveyn izni sistemleri gibi önlemleri uygulamaya aktarmak
- Mevcut pandemi koşulları, çalışma esnekliğinin ve teknoloji kullanımının en üst düzeye çıkarılmasını teşvik eden bir dizi önlem ile birlikte uzaktan çalışmanın çalışma ve aile yaşamı arasında dengeyi sağlamada önemli sorunlar oluşturabileceğini gözler önüne sermiştir. Bu nedenle iş ile aile yaşamı arasındaki dengenin sağlanmasına yönelik çalışanları destekleyici stratejiler geliştirilmelidir (46, 162).

## **Güven ve Örgütsel Kültür**

Uzaktan çalışmada güven oluşturmak ve çalışanlar ile işverenler arasında güvene dayalı ilişkiler sürdürmek için çalışanların ve kuruluşların alabileceği önlemler aşağıda belirtilmiştir:

- Çalışanlar, olumsuz sonuçlarla karşılaşma ihtimali de olsa korkmadan karar alabilme konusunda cesaretlendirilmelidir. Ayrıca çalışanlara, hata yapmanın öğrenme ve gelişme sürecinin bir parçası olduğu konusunda güvence verilmelidir. Uzaktan çalışmada çalışanlar kendilerine güvenildiğini hissettiklerinde daha kolay karar verebilecek, bu süreçlere diğer çalışanları gereksiz biçimde dahil etmeyecektir; böylelikle tüm çalışanlar zamanı etkili olarak kullanabileceklerdir.

- İşveren ve uzaktan çalışan arasında güven oluşturmanın temel şartı, çalışandan ne beklendiğinin açıkça ifade edilmesidir. İlk amirler bu beklentileri açıkça dile getirebildiğinde ve hedeflerin ve amaçların tartışılmasına çalışanları da kattıklarında performans sorunları kolaylıkla ortaya çıkabilecektir.
- Örgüt kültürü açısından önde gelen çalışanlar etkinleştirilmeli ve örgüt kültürünü diğer çalışanlara yaymak için görevlendirilmelidir. Bu çalışanlar, uzaktan çalışma sırasında eğlenceli yarışmalar, akran destek grupları, informal etkinlikler ve kendilerine ait başka girişimler gibi yollarla örgütsel kültürü güçlendiren faaliyetler organize edebilirler.
- Uzaktan çalışmada çalışanlar, destek almak istediklerinde iş arkadaşlarına ve ilk amirlerine nasıl ve hangi zamanlarda ulaşabilecekleri konusunda bilgilendirilmelidir. Ayrıca, çalışanların bireysel performansları hakkında da bilgilendirilmeleri gerekmektedir.
- Uzaktan çalışma sırasında ekipler arasındaki sosyal ilişkilerin canlı tutulmasını sağlamak da örgüt kültürünü güçlendirmeye yarayacaktır.
- COVID-19 pandemisi sırasında informal görüntülü ara-malar, sanal kahve molaları, öğle yemekleri veya deneyim paylaşım toplantıları gibi faaliyetlerin çalışanların iyilik halini, kendilerini iş yerine ait hissetmelerini ve karşılıklı güveni oluşturmada katkıları olabilmektedir.
- Uzaktan çalışmada yöneticiler, kuruluştaki mevcut durum, ödemelere yönelik tahminler, teşvikler ve istihdam koşulları hakkında düzenli iletişim kurarak çalışanların ruh sağlığını geliştirmede önemli sorumluluk üstlenebilirler. Üst düzey liderlerin güncel bilgiler sunarak ve çalışanların sorularını yanıtlayarak tüm çalışanlarla internet üzerinden



gerçekleştirilen genel katılımlı haftalık toplantılar güven ve örgüt kültürü oluşturmada hayati önem taşımaktadır.

- Uzaktan çalışmada güvene dayalı istihdam ilişkilerinin oluşturulması ve sürdürülmesinde, çalışanların kaygılarını, yaşadıkları zorlukları ve fikirlerini etkin şekilde dinlemek ve onlara esneklik, destek sunmak da gerekmektedir.
- Örgütsel değerlere yönelik olarak üst yöneticiler tarafından güven ve empatiye dayalı rol modeli oluşturulması da çalışanlarda beklenen örgüt kültürüne uyumlu davranışların geliştirilmesinde katkı sağlayabilir.
- İş yerinde bulunan informal gruplar pandemi sürecinde de örgüt kültürünü yaşatma ve güveni desteklemede önemli rol oynamaktadır. Uzaktan çalışma döneminde bekar anneleri, engelli veya öğrenme güçlüğü yaşayan çocuklu ebeveynleri, babaları, destekleyen gruplar bilgi ve karşılıklı destek paylaşımı konusunda etkinlik düzenleyerek diğer çalışanları destekleyebilirler (163).
- Uzaktan çalışmada bir diğer dikkat edilmesi gereken husus, uzaktan çalışanların performansını yönetmede kolay gibi görünen ancak birçok etik sorunu da beraberinde getiren çalışan izleme ve gözetleme araç ve yazılımlarının kullanımının dikkatli ve sınırlara uygun şekilde sürdürülebilmesidir. Bu durum ihale edildiği zaman, yönetime olan güveni azaltarak, çalışanlarda olumsuz tutum ve ters etki yaratıcı davranışlara yol açarak çalışan ve işveren arasındaki ilişkiyi olumsuz yönde etkileyebilecektir (164).

## SONUÇ ve ÖNERİLER

Pek çok araştırma, yapılan anket sonuçları ve medya haberlerinden de anlaşılacağı üzere, uzaktan çalışmanın COVID-19 pandemisiyle birlikte daha da popüler olacağı beklenmektedir. Bu nedenle hem işverenlerin hem de uzaktan çalışanların haklarının korunması amacıyla başta bu kitapta bahsedilen konular olmak üzere uzaktan çalışmanın teknoloji ile olan bağlantısı da göz önünde bulundurularak, teknik, sağlık, yönetsel ve hukuki düzenlemeler ivedilikle hayata geçirilmelidir.

ILO'nun pandemi sürecinde uzaktan çalışmanın etkili şekilde yürütülmesine yönelik yayınladığı rehberde çözüm önerileri 8 başlık altında sıralanmıştır: (46)

- Çalışma zamanı ve işin organize edilmesi
- Performans yönetimi
- Dijitalizasyon
- İletişimin sürdürülmesi
- İş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması
- Yasal ve yapısal uygulamaların hayata geçirilmesi
- Eğitimin sağlanması
- İş-yaşam dengesinin sağlanması

Bu kapsamda, günlük zamanın etkin bir şekilde planlanarak çalışma saatleri ve kişiye özgü zamanların belirlenmesi, özveri, düzenli ve ergonomik açıdan uygun olan çalışma ortamının oluşturulması, dikkatin toplanması ve odaklanma sorunlarının çözülmesi için çalışanların görevlerinin neler olduğunun açıkça bildirilmesi ve rol çatışmalarının önlenmesi için sorumluluk paylaşımının yapılması gerekmektedir. Çalışanların, çalışma arkadaşları ve yöneticileri ile iletişim düzeyinin geliştirilmesi, çalışanlara etik ve uygun bilgi paylaşımları yapılarak arkadaş ve meslektaşlar

ile bağının güçlendirmesi önemlidir. Çalışanlar, yürüttüğü işe yönelik evden çalışma sırasında gerektiğinde işveren veya uzmanlardan destek talep etmelidir. Çalışanların karşılaştıkları uzaktan eğitim, uzaktan çalışma, karantina, sokağa çıkma kısıtlaması gibi değişim ve dönüşüm faaliyetlerine verdikleri tepkiler belirlenmeli ve beklenmedik durumlarda insanların bu değişimlere uyum sağlamalarını kolaylaştıran tedbirler alınmalıdır.

COVID-19 pandemisi ile gündeme oturan uzaktan çalışmanın İSG'ye yönelik etkilerinin değerlendirilmesi için alanda araştırmaların yapılması, son 1 yıl içerisinde çalışanların sağlık durumlarındaki değişimler, iş performansları, örgüt kültürü, ergonomi, kas-iskelet sorunları gibi konulara yönelik güncel durumun ele alınması gerekmektedir. Tüm iş yerlerinde ILO, DSÖ, T.C. Sağlık Bakanlığı, T.C. Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı başta olmak üzere çalışma yaşamını düzenleyen kuruluşlar tarafından yayımlanan güncel rehberler doğrultusunda pandemi sürecinde uzaktan çalışmada ele alınması gereken İSG önlemlerinin uygulanması önem taşımaktadır. Ayrıca, uzaktan çalışmanın çalışanlarda oluşturduğu psiko-sosyal riskler ve sağlık sorunlarını ele alan eğitim programlarının düzenlenerek, özellikle yüksek riskli çalışanlara yönelik müdahale programlarının hayata geçirilmesi için stratejiler belirlenmeli ve uygulama alanına aktarılmalıdır (165).

**Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığından:  
UZAKTAN ÇALIŞMA YÖNETMELİĞİ**

**BİRİNCİ BÖLÜM**

**Amaç, Kapsam, Dayanak ve Tanımlar**

**Amaç**

**MADDE 1 –** (1) Bu Yönetmeliğin amacı, uzaktan çalışmanın yapılamayacağı işleri, verilerin korunması ve paylaşılmasına ilişkin işletme kurallarının uygulanmasını ve uzaktan çalışmanın usul ve esaslarını belirlemektir.

**Kapsam**

**MADDE 2 –** (1) Bu Yönetmelik, 22/5/2003 tarihli ve 4857 sayılı İş Kanununun 14 üncü maddesi uyarınca uzaktan çalışanları ve bunların işverenlerini kapsar.

**Dayanak**

**MADDE 3 –** (1) Bu Yönetmelik, 4857 sayılı Kanununun 14 üncü maddesine dayanılarak hazırlanmıştır.

**Tanımlar**

**MADDE 4 –** (1) Bu Yönetmelikte geçen;

- a) Bakanlık: Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığını,
- b) Uzaktan çalışan: İş görme ediminin tamamını veya bir kısmını uzaktan çalışarak yerine getiren işçiyi,
- c) Uzaktan çalışma: İşçinin, işveren tarafından oluşturulan iş organizasyonu kapsamında iş görme edimini evinde ya da teknolojik iletişim araçları ile işyeri dışında yerine getirmesi esasına dayalı ve yazılı olarak kurulan iş ilişkisini, ifade eder.

**İKİNCİ BÖLÜM**

**Uzaktan Çalışma Usul ve Esasları**

**Sözleşmenin şekil ve içeriği**

**MADDE 5 –** (1) Uzaktan çalışmaya ilişkin iş sözleşmeleri yazılı şekilde yapılır.

(2) Sözleşmede; işin tanımı, yapılma şekli, işin süresi ve yeri, ücret ve ücretin ödenmesine ilişkin hususlar, işveren tarafından sağlanan iş araçları, ekipman ve bunların korunmasına ilişkin yükümlülükler, işverenin işçiyle iletişim kurması ile genel ve özel çalışma şartlarına ilişkin hükümler yer alır.

### **Çalışma mekânının düzenlenmesi**

**MADDE 6 – (1)** Gerekli olması halinde, uzaktan çalışmanın yapılacağı mekân ile ilgili düzenlemeler iş yapılmaya başlamadan önce tamamlanır. Bu düzenlemelerden kaynaklanan maliyetlerin karşılanma usulü, uzaktan çalışan ile işveren tarafından birlikte belirlenir.

### **Malzeme ve iş araçlarının temini ve kullanımı**

**MADDE 7 – (1)** Uzaktan çalışanın mal ve hizmet üretimi için gerekli malzeme ve iş araçlarının iş sözleşmesinde aksi kararlaştırılmamışsa işveren tarafından sağlanması esastır. Bu malzeme ve iş araçlarının kullanım esasları ile bakım ve onarım koşulları açık ve anlaşılır bir şekilde uzaktan çalışana bildirilir.

(2) İş araçlarının işveren tarafından sağlanması halinde, bunların işçiye teslim edildiği tarihteki bedellerini belirten iş araçları listesi, işveren tarafından yazılı olarak işçiye teslim edilir. İşçiye teslim edilen belgenin işçi tarafından imzalı bir nüshası ise işveren tarafından işçi özlük dosyasında saklanır. İş araçlarının listesi, iş sözleşmesi içerisinde veya sözleşme tarihinde iş sözleşmesine ek olarak düzenlenirse ayrıca yazılı belge düzenlenmesi şartı aranmaz.

### **Üretim maliyetlerinin karşılanması**

**MADDE 8 – (1)** İşin yerine getirilmesinden kaynaklanan mal veya hizmet üretimiyle doğrudan ilgili zorunlu giderlerin tespit edilmesine ve karşılanmasına ilişkin hususlar iş sözleşmesinde belirtilir.

### **Çalışma süresinin belirlenmesi**

**MADDE 9 – (1)** Uzaktan çalışmanın yapılacağı zaman aralığı ve süresi iş sözleşmesinde belirtilir. Mevzuatta öngörülen sınırlamalara bağlı kalmak koşuluyla taraflarca çalışma saatlerinde değişiklik yapılabilir. Fazla çalışma işverenin yazılı talebi üzerine, işçinin kabulü ile mevzuat hükümlerine uygun olarak yapılır.

### **İletişim**

**MADDE 10 – (1)** Uzaktan çalışmada iletişimin yöntemi ve zaman aralığı uzaktan çalışan ile işveren tarafından belirlenir.

### **Verilerin korunması**

**MADDE 11 – (1)** İşveren; uzaktan çalışana, işyerine ve yaptığı işe dair verilerin korunması ve paylaşımına ilişkin işletme kuralları ve ilgili mevzuat hakkında bilgilendirir ve bu verilerin korunmasına yönelik gerekli tedbirleri alır.

(2) İşveren, korunması gereken verinin tanım ve kapsamını sözleşmede belirler.

(3) Verilerin korunması amacıyla işveren tarafından belirlenen işletme kullarına uzaktan çalışanın uyması zorunludur.

### **İş sağlığı ve güvenliğine ilişkin tedbirlerin alınması**

**MADDE 12** – (1) İşveren, uzaktan çalışanın yaptığı işin niteliğini dikkate alarak iş sağlığı ve güvenliği önlemleri hususunda çalışanı bilgilendirmekle, gerekli eğitimi vermekle, sağlık gözetimini sağlamakla ve sağladığı ekipmanla ilgili gerekli iş güvenliği tedbirlerini almakla yükümlüdür.

### **Uzaktan çalışmanın yapılamayacağı işler**

**MADDE 13** – (1) Tehlikeli kimyasal madde ve radyoaktif maddelerle çalışma, bu maddelerin işlenmesi veya söz konusu maddelerin atıkları ile çalışma, biyolojik etkenlere maruz kalma riski bulunan çalışma işlemlerini içeren işlerde uzaktan çalışma yapılamaz.

(2) Kamu kurum ve kuruluşlarınca ilgili mevzuatına göre hizmet alımı suretiyle gördürülen işler ile millî güvenlik açısından stratejik önemi haiz birim, proje, tesis veya hizmetlerden hangilerinde uzaktan çalışma yapılamayacağı birim, proje, tesis veya hizmetten sorumlu olan veya hizmeti alan kamu kurum ve kuruluşunca belirlenir.

### **Uzaktan çalışmaya geçiş**

**MADDE 14** – (1) İş ilişkisi doğrudan uzaktan çalışma sözleşmesi ile kurulabilir veya hâlihazırda işyerinde çalışan işçinin iş sözleşmesi, işçinin ve işverenin anlaşması halinde, uzaktan çalışma sözleşmesine dönüştürülebilir.

(2) İşçinin, uzaktan çalışma yapma talebi ile ilgili hususlar aşağıdadır:

a) Talep yazılı olarak yapılır.

b) Talep işyerinde belirlenen usul doğrultusunda işverence değerlendirilir.

c) Talep değerlendirilirken, işin ve işçinin niteliği gereği uzaktan çalışmaya uygunluğu ile işverence belirlenecek diğer kıstaslar kullanılır.

(3) Talebe ilişkin değerlendirme sonucunun otuz gün içinde işçiye talebin yapıldığı usulle bildirilmesi esastır.

(4) Talebin kabul edilmesi halinde 5 inci maddede belirtilen hususlara uygun şekilde sözleşme yapılır.

(5) Uzaktan çalışmaya geçen işçi, ikinci fıkrada belirtilen usulle tekrar işyerinde çalışma talebinde bulunabilir. İşveren, söz konusu talebi öncelikli olarak değerlendirir.

(6) Uzaktan çalışmanın mevzuatta belirtilen zorlayıcı nedenlerle işyerinin tamamında veya bir bölümünde uygulanacak olması halinde uzaktan çalışmaya geçiş için işçinin talebi veya onayı aranmaz.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### Son Hükümler

#### Yürürlük

**MADDE 15 –** (1) Bu Yönetmelik yayımı tarihinde yürürlüğe girer.

#### Yürütme

**MADDE 16 –** (1) Bu Yönetmelik hükümlerini Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanı yürütür.

## KAYNAKLAR

1. Karakoyunlu E. Ya Esneklik Olmazsa? İşveren Dergisi, TİSK Yayını. 2003;41(5):7-8.
2. Doğrul BŞ, Tekeli S. İş-Yaşam Dengesinin Sağlanmasında Esnek Çalışma. Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi. 2010;2(2):11-8.
3. Koç M, Görücü İ. 4857 Sayılı İş Kanunu'na Göre Kısmi Çalışma Uygulaması ve Sonuçları. Çalışma ve Toplum Ekonomi ve Hukuk Dergisi. 2011;28:149-78.
4. Mahiroğulları A. Küreselleşmenin Türk Çalışma Hayatına Etkileri. Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi. 2005(49):380-403.
5. Süzek STD, Aydınöz GY. İş Hukukunda Tele (Uzaktan) Çalışma: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Özel Hukuk (İş ve Sosyal Güvenlik Hukuku) Anabilim Dalı. Doktora Tezi. 2014
6. Erdoğan E, Öztürk U. Yeni Bir İstihdam Biçimi Olarak İş Paylaşımı. ICPESS 2018 Proceedings Volume 2: Economic Studies. 2018:104.
7. Süzek S. İş Hukuku. Beta Yayınları, İstanbul. 2008.
8. Taşdemir F. Türk İş Hukukunda Çalışma Süreleri. Marmara Üniversitesi. Çalışma Ekonomisi. Yüksek Lisans Tezi. 2010.
9. Demir F, Gerşil G. Çalışma Hayatında Esneklik ve Türk Hukukunda Esnek Çalışma. 2008; 16(2):68-89.
10. Doğru Ç. İnsan Kaynakları Açısından Esnek Çalışmanın İstihdam Etkilerinin İncelenmesi: Türkiye Örneği. Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 2015;4(7):109-30.
11. Aydın U. Çağrı Üzerine Çalışma ve Uygulama Sorunları. Sicil, Aralık. 2007(S 47).
12. Gümüş I, Koç M. Türk İş Hukukunda Çağrı Üzerine Çalışma: Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri. Mali Çözüm Dergisi. 2019;29:71-106.
13. Aydın U. Tele Çalışma ve Tele Çalışma Çerçeve Avrupa Sözleşmesi. Prof Dr Devrim Ulucan'a Armağan", Legal, İstanbul. 2008.
14. Alp E, Sönmez ÖA. ILO: Uluslararası Çalışma Örgütü'nün 177 Sayılı Evde Çalışma Sözleşmesi. TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi. 2011;23:5-6.



15. Karadeniz O. Türkiye’de Atipik Çalışan Kadınlar ve Yaygın Sosyal Güvencesizlik. Çalışma ve Toplum. 2011;2(29):83-127.
16. Civan OE. Yeni Düzenlemeler Çerçevesinde Meslek Edinilmiş Ödünç (Geçici) İş İlişkisi. 2017.
17. Kamalioğlu NÇ. Denkleştirme ve Uygulamaları. 2013;2(1):52-65.
18. Karakoyun Y. Esnek Çalışma Yoluyla Kadınların İşgücüne Katılım Oranının ve İstihdamının Artırılması; İşkur’un Rolü.
19. Yüksel S. Vardiyalı Çalışma Sistemi ve Türk İş Mevzuatındaki Yeri: Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü; İşletme Yönetimi Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi. 2006.
20. Koç M. Vardiyalı Çalışma Sisteminin Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi: Özel Güvenlik Personeli Üzerine Bir Uygulama: İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü; 2017.
21. Meşhur HFA. (2010). Organizasyonların Tele Çalışmaya İlişkin Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2010; 25(1), 1-24.
22. Kandemir M. İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Açısından Tele Çalışma: Legal Yayıncılık; 2011.
23. Öztürkoğlu Y. Tüm Yönleriyle Esnek Çalışma Modelleri. Beykoz Akademi Dergisi.1(1):109-29.
24. Eyrenci Ö, Taşkent S, Ulucan D. Bireysel İş Hukuku, Yenilenmiş 3. Baskı, İstanbul. 2006.
25. Kandemir M. İş Güvencesi Kapsamındaki İşçinin İş Sözleşmesinin İşveren Tarafından Feshi. Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi. 2005(6).
26. Akdağ E. İş Sözleşmesi Türleri ve İkale Sözleşmesi: Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü; 2010.
27. Ayan S. Belirli Süreli İş Sözleşmesi. 2005.
28. İş Kanunu. Kanun No: 4857. Resmî Gazete Tarihi: 10.06.2003 Resmî Gazete Sayısı: 25134  
<https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=4857&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5> Resmi Gazete.
29. Yenisey KD. İş Kanununda Eşitlik İlkesi ve Ayrımcılık Yasağı. Çalışma ve Toplum. 2006;4(11):63-81.

30. Şengül M. Türk Borçlar Kanunu ve İş Hukuku Mevzuatı Çerçevesinde Belirli Süreli İş/Hizmet Sözleşmesi. 2012.
31. Zeytinoğlu E. İş Hukukunda Esneklik ve 4857 Sayılı İş Kanunu'na Çeşitli Yansımaları. 2006.
32. Tan G. Atipik İş Sözleşmelerinden Evde Çalışma ve Tele Çalışma: Başkent Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü; 2007.
33. Kandemir M. Evde Çalışma ve 6098 Sayılı Türk Borçlar Kanunu'nun Evde Hizmet Sözleşmesine İlişkin Hükümleri. İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Mecmuası. 2014;72(2):143-66.
34. Coker S. Türk İş Hukuku Mevzuatında Uzaktan Çalışma 2020 [Available from: <https://www.mondaq.com/turkey/employee-benefits-compensation/923726/trk-304351-hukuku-mevzuat305nda-uzaktan-al305351ma>].
35. Eyrenci Ö, Bakırcı K. Dünyada ve Türkiye'de Evde Çalışma ve Eve İş Verme: İstanbul Ticaret Odası; 2000.
36. Arcq E, Dufresne A, Pochet P. The employers: the hidden face of European industrial relations. Transfer: European Review of Labour and Research. 2003;9(2):302-21.
37. Commission E. Green Paper on Partnership for a New Organisation of Work. COM (97). 1997;128.
38. Schampheleire J, Mertinez E. Régulation du Télétravail et Dialogue Social. Le cas de la Belgique URL: <http://interventionseconomiques.Revues.org/659>.
39. Mias A. Du Dialogue Social Européen au Travail Législatif Communautaire: Maastricht, ou le Syndical Saisi par le Politique. Droit et Société. 2004(3):657-80.
40. Weißbach H. Telework Regulation and Social Dialogue, Report. Euro-Telework, URL: [www.telework-mirti.org/reports/sum\\_DEEN.htm](http://www.telework-mirti.org/reports/sum_DEEN.htm). 2000.
41. Etuc U, UEAPME C. Implementation of the European Framework Agreement on Telework: Report by the European Social Partners. Brussels. ETUC, Business Europe, UEAPME, CEEP; 2008.
42. Özer HD. Uzaktan Çalışmada İş Sağlığı ve Güvenliği. Antalya Bilim Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi. 2019; 6(12):193-232.

43. Mevzuat. 6098 Türk Borçlar Kanunu 2011 [Available from: <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=6098&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5>].
44. Nomer HN. Borçlar Hukuku: Genel Hükümler: Beta; 2012.
45. Mevzuat. Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu 2012 [Available from: <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=6356&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5>].
46. International Labor Organization. Teleworking During the COVID-19 Pandemic and Beyond: A Practical Guide. 2020.
47. Yürekli S. Çalışma Hayatında Koronavirüs (COVID-19) Salgınının Etkileri. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. 2020;19 (38):34-61.
48. Köseoğlu A, Kabul S. 4857 Sayılı İş Kanunu Bağlamında Çalışma Süresinin Aşılması: Fazla Çalışma. İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Mecmuası. 2014;72(2):233-68.
49. Özmen Z. 4857 Sayılı Yeni İş Kanunu'nda Esnek Çalışma İlişkilerinin Hukuki Durumu: Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü; 2006.
50. Süzek S. İşverenin Eşit Davranma Borcu. Sicil İş Hukuku Dergisi. 2008;12:24-38.
51. Supiot A. Transformations du Travail et Devenir du Droit du Travail: une Prospective Européenne. Revue Internationale du Travail. 1999;138(1):33-48.
52. Aydınlı İ. Sosyal Temas ve İş İlişkisinden Doğan İşverenin Edimden Bağımsız Koruma Yükümlülükleri ve Sonuçları: Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Özel Hukuk (Medeni Hukuk) Anabilim Dalı. 2003.
53. Robert F. Le télétravail à domicile: Larcier; 2005.
54. Gökteş S. İşçinin Günlük Dinlenme Hakkı ve Yargıtay Uygulaması. Sicil İHD, S. 2012;28:42-56.
55. Aydınöz G. İş Hukukunda Tele (Uzaktan Çalışma) 2014.
56. à l'Huissier PM, Turbé-Suetens N. Le Télétravail en France: les Salariés Sont Prêts: Pearson Education France; 2010.

57. Johnston P, Nolan J. eWork 2000: Status Report on New Ways to Work in the Information Society: European Commission, IST; 2000.
58. Civan EO. İş Hukuku'nda Uzaktan Çalışma (Evde Çalışma/Tele Çalışma). Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi. 2010;26:525-73.
59. Özdemir E. İnternet ve İş Sözleşmesi: Yeni Teknolojilerin İş İlişkisine Etkileri Üzerine. Sicil İş Hukuku Dergisi, 2008;3:10-3.
60. 6331 Sayılı İş Sağlığı Güvenliği Kanunu. 2012. Resmî Gazete Tarihi: 30.06.2012 Resmî Gazete Sayısı: 28339  
<https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=6331&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5>
61. Mevzuat. Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu 2006 [Available from: <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=5510&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5>].
62. Issa M, Bergs R. (2020). Effects of the COVID-19 Pandemic in the area of Tension Between the Economy and Climate Change: A Case Study at Rural and City District Level in Southern Germany. Available at SSRN 3622221.
63. Zümbül H. Ofislerden Evlere Yeni Bir Düzen: Tüm Boyutlarıyla ve Sıkça Sorulan Sorularla Uzaktan Çalışma 2020 [Available from: <https://www.dunya.com/kose-yazisi/ofislerden-evlere-yeni-bir-duzen-tum-boyutlariyla-ve-sikca-sorulan-sorularla-uzaktan-calisma/606740>].
64. Okur Z. İş hukuku'nda Elektronik Gözetleme: Legal Yayıncılık; 2011.
65. Mevzuat. 6698 Kişisel Verilerin Korunması Kanunu 2016 [Available from: <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=6698&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5>].
66. Süzek S. İş Akdininin Askıya Alınmasının Genel Teorisi: Savaş Kitap ve Yayınevi; 1989.
67. Aktaş CT. Konut Dokunulmazlığını İhlal Suçu: Marmara Üniversitesi (Turkey); 2019.
68. Alp M. İş Sözleşmesinin Değiştirilmesi: Seçkin; 2005.

69. Yıldız AN, Sandal A. İş Sağlığı ve Güvenliği Meslek Hastalıkları: Hacettepe Üniversitesi Yayınları; 2020.
70. Akın L. İş Kazalarından Doğan Hukuksal Sorumlulukta Uygun Nedensellik Bağı. TMMOB İnşaat Mühendisleri Odası Ankara Şubesi, İş Sağlığı ve Güvenliği Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Ankara. 2007:63-76.
71. Ray J-E. Légaliser le Télétravail: une Bonne idée? Droit Social. 2012(5):443.
72. Vatansver Ç. Risk Değerlendirmede Yeni Bir Boyut: Psikososyal Tehlike ve Riskler. Çalışma ve Toplum. 2014;40(1):117-138.
73. Çavuş ÖH. 6331 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu Kapsamında Ofis İşyerlerinde Risk Değerlendirmesi. Çalışma İlişkileri Dergisi. 2010;6(2):1-14.
74. Laçiner V. Ekranlı Araçlarla Yapılan Çalışmalarda İş Sağlığı ve Güvenliği. Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi. 2013;2(4):128-51.
75. Gültekin İ, Gedikli FG, Yıldız AN. Avrupa Birliği ve Uluslararası Çalışma Örgütü İş Sağlığı ve Güvenliği Mevzuatı. İş Sağlığı ve Güvenliği Meslek Hastalıkları. 69.
76. Union E. Council Directive 90/270/EEC of 29 May 1990 on the Minimum Safety and Health Requirements for Work With Display Screen Equipment (Fifth Individual Directive Within the Meaning of Article 16 (1) of Directive 89/391/EEC). OJ L 156 1990
77. EU-OSHA. European Directives on Safety and Health at Work. [Available from: <https://osha.europa.eu/en/safety-and-health-legislation/european-directives>.
78. Ekranlı Araçlarla Çalışmalarda Sağlık ve Güvenlik Önlemleri Hakkında Yönetmelik. 16 Nisan 2013. Sayı. Resmî Gazete Tarihi: 16.04.2013 Resmî Gazete Sayısı: 28620  
<https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=17288&MevzuatTur=7&MevzuatTertip=5>
79. Tabak AGU, Konukpay AC. Güncel Uluslararası İhtihatlar Çerçevesinde İşyerinde İzleme Uygulamaları ve Özel Yaşamın Korunması. 1 Sayı.115.

80. Askenazy P. Working Time Regulation in France From 1996 to 2012. *Cambridge Journal of Economics*. 2013;37(2):323-47.
81. Kabakcı M. AB İş Hukukunda İşverenin İş Sağlığı ve Güvenliğiyle İlgili Temel Yükümlülükleri ve Türk Mevzuatının Uyumu. T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hukuk Anabilim Dalı Özel Hukuk Bilim Dalı. Doktora Tezi. 2009.
82. De Schutter O. La Protection du Travailleur vis-à-vis des Nouvelles Technologies Dans L'emploi (New Technologies and the Rights of Workers). *Revue Trimestrielle des Droits de L'homme*. 2003(54):627-64.
83. Blanpain R. Labour law in Belgium: Kluwer Law International; 2010.
84. Salihpaşaoğlu Y. Özel Hayatın Kapsamı: Avrupa İnsan Hakları Mahkemesi İçtihatları Işığında Bir Değerlendirme. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*. 2013;17(3):227-66.
85. Balkır, ZG. İş Sağlığı ve Güvenliği Hakkının Korunması: İşverenin İş Sağlığı ve Güvenliği Organizasyonu. *SGD-Sosyal Güvenlik Dergisi*, 2012; 2(1):56-91.
86. Piret P. Obligations des Parties à la Relation de Travail: Kluwer; 2008.
87. Gümrükçüoğlu YB. İşyerinde Elektronik Gözetim Uygulamaları ve İşçinin Kişisel Verilerinin Korunması. I.Kişisel Verilerin Korunması Sempozyumu, İstanbul, 7 Şubat 2019.
88. Messenger JVL, Oscar; Gschwind, Lutz; Boehmer, Simon; Vermeylen, Greet; Wilkens, Mathijn. Working Anytime, Anywhere: The Effects on the World of Work. 2019.
89. Parliament E. European Parliament Legislative Resolution of 4 April 2019 on the Proposal for a Directive of the European Parliament and of the Council on Work-life Balance for Parents and Carers and Repealing Council Directive 2010/18/EU (COM(2017)0253 4 Nicemsan 2019).
90. Comission E. Proposal for a Directive of the European Parliament and of the Council on Transparent and Predictable Working Conditions in the European Union. 21.12.2017.

91. Lambert A, Cayouette-Remblière J, Guérait É, Le Roux G, Bonvalet C, Girard V, et al. How the COVID-19 Epidemic Changed Working Conditions in France. *Population Societies*. 2020(7):1-4.
92. Von Gaudecker HM, Holler R, Janys L, Siflinger B, & Zimpelmann C. (2020). Labour Supply in the Early Stages of the COVID-19 Pandemic: Empirical Evidence on Hours, Home Office, and Expectations. Discussion Paper Series. April. 2020.
93. Saltiel F. Who Can Work From Home In Developing Countries? *COVID Economics*. 2020;7(2020):104-18.
94. Fadinger H, Schymik J. The Costs and Benefits of Home Office During the COVID-19 Pandemic: Evidence From Infections and an Input-output Model for Germany. *COVID Economics: Vetted and Real-Time Papers*. 2020;9:107-34.
95. Deloitte. İşin Geleceği:  
Uzaktan çalışma sisteminde organizasyonel dayanıklılığı korumak 2020 [Available from: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/human-capital/isin-gelecegi-uzaktan-calisma-sisteminde-organizasyonel-dayanikligi-korumak.pdf>].
96. Yassenov VI. Who Can Work from Home? 2020.
97. Robert F. Que Prescrivent les Législations sur la Gestion des Télétravailleurs? *Gestion*. 2010;35(1):97-107.
98. Parent-Thirion A, Vermeylen G, van Houten G, Lyly-Yrjänäinen M, Biletta I, Cabrita J. Eurofound. Fifth European Working Conditions Survey. Luxembourg: Publications Office of the European Union. 2012.
99. Görmüş A. COVID-19 Pandemisi Döneminde Sosyal Mesafeli Çalışma Biçimi: Tele-Çalışma. *Electronic Turkish Studies*. 2020;15(4).
100. EU-OSHA C, Eurofound E. Towards age-friendly Work in Europe: a Life-course Perspective on Work and ageing from EU agencies. Luxembourg: Unión Europea. 2017.
101. Koren M, Petó R. Business Disruptions From Social Distancing. ArXiv Preprint arXiv:200313983. 2020.
102. Dingel JI, Neiman B. How Many Jobs Can Be Done At Home?(No. w26948). National Bureau of Economic Research; 2020.

103. Barrot J-N, Grassi B, Sauvagnat J. Sectoral Effects of Social Distancing. Available at SSRN. 2020.
104. Gallacher G, Hossain I. Remote Work and Employment Dynamics under COVID-19: Evidence from Canada. Canadian Public Policy. 2020:Accepted version, e2020026.
105. Adams-Prassl A, Boneva T, Golin M, Rauh C. The Large and Unequal Impact of COVID-19 on Workers. VoxEU org Library Catalog: VoxEU url: <https://voxeu.org/article/large-andunequal-impact-covid-19-workers>. 2020.
106. Gschwind L, Vargas O. Telework and its Effects in Europe. Telework in the 21st Century: Edward Elgar Publishing; 2019.
107. Eurofound L. Working and COVID-19 First Findings–April 2020. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin. 2020.
108. ILO C. opportunities of teleworking for workers and employers in the ICTS and financial services sectors: Issues paper for the Global Dialogue Forum on the Challenges and Opportunities of Teleworking for Workers and Employers in the ICTS and Financial Services Sectors, Geneva, 24–26 October 2016, International Labour Office, Sectoral Policies Department, Geneva.
109. Rebelo G, Simões E, Salavisa I. Working Time and Digital Transition: A Complex and Ambiguous Relationship.
110. Song Y, Gao J. Does telework stress employees out? A study on working at home and subjective well-being for wage/salary workers. Journal of Happiness Studies. 2020;21(7):2649-68.
111. Mercan MB. Bankacılık sektöründe çalışanların sosyodemografik özellikleri ve evden çalışıp çalışmama durumuna göre iş doyumunu, örgütsel bağlılık ve yaşam kalitesi açısından durumlarının değerlendirilmesi: Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü; 2019.
112. Karaca AGS, Esen E. İş Yeri İnovasyonunun Bir Örneği Olarak Uzaktan Çalışmanın İş-Yaşam Dengesine Etkisi: Çalışan Anneler Üzerine Bir Araştırma. International Social Innovation Congress Istanbul, 16-17 October 2019.



113. Kıcı B. Evden Çalışma: Özgürlük Mü Esaret Mi? Dokuz Eylül University Journal of Graduate School of Social Sciences. 2019;21(1):173-196.
114. Ranstad. İşletmeler çalışmaya dönerken 2020 [Available from: <https://www.randstad.com.tr/reports/diger/tr-cjisme-awareness-keychallenges-for-hr.pdf>].
115. Sim MR. The COVID-19 pandemic: major risks to healthcare and other workers on the front line. BMJ Publishing Group Ltd; 2020.
116. Vos R, Martin W, Laborde D. How much will global poverty increase because of COVID-19. International Food Policy Research Institute. 2020.
117. Ahmed F, Ahmed Ne, Pissarides C, Stiglitz J. Why inequality could spread COVID-19. The Lancet Public Health. 2020;5(5):e240.
118. DİSK-AR'dan Yeni Araştırma: Türkiye COVID-19 ile Mücadelede Vatandaşlara En Az Nakit Destek Veren Ülke! 2020.
119. Tuna AA, Türkmendağ Z. COVID-19 Pandemi Döneminde Uzaktan Çalışma Uygulamaları ve Çalışma Motivasyonunu Etkileyen Faktörler. İşletme Araştırmaları Dergisi. 2020;12(3), 3246-3260.
120. Monitor I. COVID-19 and the World of Work. Geneva: ILO. 2020.
121. Popova N, Özel MH. ILO. Global Estimates On International Migrant Workers: Results And Methodology: International Labour Office; 2018.
122. Kara E. COVID-19 Pandemisi ve Türkiye'de Kayıt Dışı Çalışanlar. Electronic Turkish Studies. 2020;15(6). 603-619.
123. Power K. The COVID-19 pandemic has increased the care burden of women and families. Sustainability: Science, Practice and Policy. 2020;16(1):67-73.
124. Carli LL. Women, Gender Equality and COVID-19. Gender in Management: An International Journal. 2020. 35 (7/8): 647-655.
125. Gálvez A, Tirado F, Alcaraz JM. "Oh! Teleworking!" Regimes of Engagement and the Lived Experience of Female Spanish Teleworkers. Business Ethics: A European Review. 2020;29(1):180-92.

126. Beken HG. COVID-19 ile Mücadelede Sosyal Koruma Sistemleri ve İşgücü Piyasaları. *Electronic Turkish Studies*. 2020;15(6):169-187.
127. Koçak O, Ersin K. Bilgi Toplumunda Evden Çalışmanın Etik Boyutu. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*. 2011(59):69-88.
128. Chandra V. Work-life Balance: Eastern and Western Perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*. 2012;23(5):1040-56.
129. Clark SC. Work/family Border Theory: A New Theory Of Work/Family Balance. *Human relations*. 2000;53(6):747-70.
130. Kıcı B. Evden Çalışanlarda İş-Yaşam Dengesi: Çevirmenler Üzerinde Bir Araştırma. *İş, Güç: The Journal of Industrial Relations & Human Resources*. 2017;19(4).
131. Ollo-López A, Goñi-Legaz S, Erro-Garcés A. Home-based Telework: Usefulness and Facilitators. *International Journal of Manpower*. 2020.
132. del Carmen Giménez-Espert M, Prado-Gascó V, Soto-Rubio A. Psychosocial Risks, Work Engagement, and Job Satisfaction of Nurses During COVID-19 Pandemic. *Frontiers in Public Health*. 2020;8.
133. Venegas Tresierra CE, Leyva Pozo AC. Fatigue and Mental Workload Among Workers: About Social Distancing. *Revista Espanola De Salud Publica*. 2020;94.
134. Kawada T. Telework and Work-related Well-being. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*. 2020;62(12):e775.
135. Bouziri H, Smith DR, Descatha A, Dab W, Jean K. Working From Home In The Time of COVI-19: How To Best Preserve Occupational Health? *Occupational and Environmental Medicine*. 2020;77(7):509-10.
136. Rubini L. The Unequal Impact of COVID-19 Across Countries. 2020.
137. Andargie MS, Touchie M, O'Brien W. Case study: A Survey Of Perceived Noise in Canadian Multi-Unit Residential Buildings To Study Long-Term Implications for Widespread Teleworking. *Building Acoustics*, 2021:1-18.

138. Ekpanyaskul C, Padungtod C. Occupational Health Problems and Lifestyle Changes Among Novice Working from Home Workers Amid the COVID-19 Pandemic. *Safety and Health at Work*. Available Online 6 February 2021.
139. Fujino Y, Ishimaru T, Eguchi H, Tsuji M, Tateishi S., Ogami, A., & Matsuda S. (2021). Protocol For A Nationwide Internet-Based Health Survey In Workers During the COVID-19 Pandemic in 2020. medRxiv. doi: <https://doi.org/10.1101/2021.02.02.21249309>
140. Agba AO, Ocheni SI, Agba MS. COVID-19 and the World of Work Dynamics: A Critical Review. *Journal of Educational and Social Research*. 2020;10(5):119-.
141. Mazza C, Ricci E, Biondi S, Colasanti M, Ferracuti S, Napoli C, et al. A Nationwide Survey of Psychological Distress Among Italian People During the COVID-19 pandemic: Immediate Psychological Responses and Associated Factors. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2020;17(9):3165.
142. Pan K-Y, Kok AA, Eikelenboom M, Horsfall M, Jörg F, Luteijn RA, et al. The Mental Health Impact of the COVID-19 Pandemic on People With and Without Depressive, Anxiety, or Obsessive-Compulsive Disorders: A Longitudinal Study of Three Dutch Case-Control Cohorts. *The Lancet Psychiatry*. 2021;8(2):121-129.
143. Pokharel S, Munikar S, Wagle CN, Adhikary P, Shahi BB, Thapa C, et al. Anxiety and Depression Among People Living in Quarantine Centers During COVID-19 Pandemic: A Mixed Method Study From Western Nepal. medRxiv. 2020.
144. Mariani R, Renzi A, Di Trani M, Trabucchi G, Danskin K, Tambelli R. The Impact of Coping Strategies and Perceived Family Support on Depressive and Anxious Symptomatology During the Coronavirus Pandemic (COVID-19) Lockdown. *Frontiers in Psychiatry*. 2020;11:1195.
145. Karatzias T, Shevlin M, Murphy J, McBride O, Ben-Ezra M, Bentall RP, et al. Posttraumatic stress symptoms and associated comorbidity during the COVID-19 pandemic in Ireland: A population-based study. *Journal of traumatic stress*. 2020;33(4):365-70.
146. Cénat JM, Blais-Rochette C, Kokou-Kpolou CK, Noorishad P-G, Mukunzi JN, McIntee S-E, et al. Prevalence of Symptoms of Dep-

- ression, Anxiety, Insomnia, Posttraumatic Stress Disorder, and Psychological Distress among Populations Affected by the COVID-19 Pandemic: A Systematic Review and Meta-Analysis. *Psychiatry research*. 2020:113599.
147. Tavares F, Santos E, Diogo A, Ratten V. Teleworking in Portuguese communities during the COVID-19 pandemic. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*. 2020.
148. Moretti A, Menna F, Aulicino M, Paoletta M, Liguori S, Iolascon G. Characterization of Home Working Population During COVID-19 Emergency: A Cross-Sectional Analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2020;17(17):6284.
149. Pekiyaş NÖ, Pekiyaş E. Investigation of the Pain and Disability Situation of the Individuals Working " Home-Office" At Home at the COVID-19 Isolation Process. *International Journal of Disabilities Sports and Health Sciences*.3(2):100-4.
150. Memari A, Shariat A, Anastasio A, Hakakzadeh A. Rising Incidence of Musculoskeletal Discomfort in The Wake of the COVID-19 Crisis. *Work*. 2020(Preprint):1-3.
151. Toprak Celenay S, Karaaslan Y, Mete O, Ozer Kaya D. Coronaphobia, Musculoskeletal Pain, and Sleep Quality in Stay-at Home and Continued-Working Persons During the 3-month COVID-19 Pandemic Lockdown in Turkey. *Chronobiology International*. 2020:1-8.
152. Sharma N, Vaish H. Impact of COVID-19 on Mental Health and Physical Load on Women Professionals: an Online Cross-Sectional Survey. *Health Care for Women International*. 2020:1-18.
153. Akour A, Al-Tammemi AaB, Barakat M, Kanj R, Fakhouri HN, Malkawi A, et al. The Impact of the COVID-19 Pandemic and Emergency Distance Teaching on the Psychological Status of University Teachers: A Cross-Sectional Study in Jordan. *The American journal of Tropical Medicine and Hygiene*. 2020:tpmd200877.
154. Michaels D, Wagner GR. Occupational Safety and Health Administration (OSHA) and Worker Safety During the COVID-19 Pandemic. *JAMA*. 2020.

155. Montreuil S, Lippel K. Telework and Occupational Health: A Quebec Empirical Study and Regulatory Implications. *Safety Science*. 2003;41(4):339-58.
156. Valero-Pacheco IC, Riaño-Casallas MI. Teleworking: Occupational Health and Safety Management in Colombia. *Archivos de Prevencion de Riesgos Laborales*. 2020;23(1):22-33.
157. Bizden Haberler. 2021 [Available from: <https://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/kocta-35-bin-personele-kalici-uzaktan-calisma-41725147>].
158. Pazarlamasyon. 2020.
159. Labs O. State of Remote Work 2020 Report. 2020.
160. Dünya Gazetesi. Türkiye’de Evden Çalışabilenlerin Oranı Sadece Yüzde 21. 2020.
161. Türkiye 2020 Yılı Uzaktan Çalışma İstatistikleri: Yeni Normalde Yön Bulmayı Kolaylaştıracak Bir Rehber 2020 [Available from: <https://makersturkiye.com/2020-yili-uzaktan-calisma-istatistikleri-yeni-normalde-yon-bulmayı-kolaylastiracak-bir-rehber/>].
162. de Macêdo TAM, Cabral ELdS, Silva Castro WR, de Souza Junior CC, da Costa Junior JF, Pedrosa FM, et al. Ergonomics and Telework: A Systematic Review. *Work*. 2020(Preprint):1-11.
163. Organization WH. Mental Health and Psychosocial Considerations During the COVID-19 Outbreak, 18 March 2020. World Health Organization; 2020.
164. Connolly R, McParland C. Dataveillance in the Workplace: Moving Beyond Divergent Perspectives. *Handbook of Research on Strategic Communication, Leadership, and Conflict Management in Modern Organizations*: IGI Global; 2019. p. 391-410.
165. Godderis L, Luyten J. Challenges and Opportunities for Occupational Health and Safety After the COVID-19 Lockdowns. *BMJ Publishing Group Ltd*; 2020.

