

UZAKTAN ÇALIŞMANIN İŞYERLERİNDE UYGULANMASINA DÖNÜK
BİR ÖNERİ

A Recommendation for the Application of Teleworking in Workplaces

 <https://doi.org/10.54429/seyad.1303169>

Araştırma & Yayın Etiği

Bu makale en az iki hakem tarafından incelenmiş, iThenticate yazılımı ile taranmış, araştırma yayın ve etiğine aykırılık edilmemiştir.

CC BY-NC 4.0

Bu makale Creative Commons Attribution-NonCommercial License altında lisanslanmıştır.

This paper is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial License

Mahmut KAYA

Doktora Öğrencisi,
Sakarya Üniversitesi,
Sosyal Bilimler Enstitüsü,
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri
İlişkileri ABD,
mkaya.net@gmail.com
Orcid ID: 0000-0002-4691-9739

Ekrem ERDOĞAN

Prof. Dr.
Sakarya Üniversitesi
Siyasal Bilgiler Fakültesi,
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri
İlişkileri Bölümü,
eerdogan@sakarya.edu.tr,
Orcid ID:0000-0002-3480-4758
Sakarya/Türkiye

Atıf / Citation

Kaya, Mahmut- Erdoğan, Ekrem . "Uzaktan Çalışmanın İşyerlerinde Uygulanmasına Dönük Bir Öneri".
Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi 11/1 (2023), 44 - 76.

Research & Publication Ethics

This article was reviewed by at least two referees, a similarity report was obtained using iThenticate, and compliance with research/publication ethics was confirmed.

Copyright ©

Politik Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar
Merkezi, Sakarya/TÜRKİYE

Center for Political, Economic and Social
Research, Sakarya/TURKEY

Makale Bilgisi

Makale Türü / Article Type: Araştırma Makalesi/ Research Article

Geliş Tarihi: 26.05.2023

Kabul Tarihi: 09.06.2023

Yayın Tarihi: 30.06.2023

Uzaktan Çalışmanın İşyerlerinde Uygulanmasına Dönük Bir Öneri

Özet

Bu çalışmanın amacı uzaktan çalışmanın işyerlerinde nasıl uygulanacağına dair bir öneri geliştirmektir. Uzaktan çalışma özellikle 2019'dan beri çokça tartışılan bir konu olmuştur. Kovid-19 pandemi sürecinde gerek genel gerekse akademik olarak uzaktan çalışma tartışmaları tüm zamanların yaklaşık 3-4 katı artışla gündeme gelmiştir. Türkiye'de 10 Mart 2021'de uzaktan çalışma yönetmeliği yürürlüğe girmiştir. Bu yönetmelik sözleşmenin nasıl yapılacağı, çalışma ortamının nasıl düzenleneceği, iş araçlarının temini ve kullanımı, çalışma süreleri, iletişim, verilerin korunması, iş sağlığı ve güvenliği (İSG), uzaktan çalışmanın yapılamayacağı işler ve uzaktan çalışmaya nasıl geçileceği ile ilgili genel hükümleri içermektedir. Bu düzenleme yol gösterici olmakla birlikte uzaktan çalışmanın uygulanması işyerlerinin özelliklerine göre ayrıntılı birtakım düzenlemeleri gerekli kılmaktadır. Bu nedenle çalışmada bir yerel yönetime bağlı kamu kuruluşunda uzaktan çalışmanın uygulanabilmesi için yürütülecek sürece dair bir yol haritası oluşturma çalışması yapılmıştır. İlk olarak literatür taramasının ardından uzaktan çalışma sürecinde karşılaşılabilecek sorun alanları tespit edilmiştir. Bu çerçevede Uzaktan çalışmanın bir işyerinde o işyerinin özelliklerine uygun olarak nasıl uygulanacağı tasarlanmıştır. Bu düzenleme yapılırken iki birim öne çıkmıştır. Bunlar bilişim ve insan kaynakları departmanlarıdır. Bilişim departmanı ile yapılan görüşmelerde uzaktan çalışmanın gerektirdiği ve işletmede var olan bilişim altyapısı değerlendirilmiştir. İnsan Kaynakları departmanı ile yapılan görüşmelerde ise uzaktan çalışmaya uygun görevlerin tespiti bu süreçte yapılması gereken yükümlülükler değerlendirilmiştir. Sonuçta uzaktan çalışmaya geçmek isteyen işletmelerde mevzuattaki yükümlülüklerin karşılanabilmesi ve uygulamada karşılaşılabilecek sorunları çözmeye yardımcı olabilecek bir öneri geliştirilmiştir.

Anahtar kelimeler: Yeni istihdam biçimleri, uzaktan çalışma, tele çalışma, BİT Tabanlı mobil çalışma, hibrit çalışma.

Jel Kodları: J08, J20, J40

Abstract

This study aims to develop a proposal for implementing teleworking in workplaces. Teleworking has become a hotly debated topic since 2019. During the Kovid-19 pandemic, general and academic discussions of telework have increased by 3-4 times compared to the pre-epidemic period. On March 10, 2021, the teleworking regulation came into force in Türkiye. This regulation includes general provisions on how to make a contract, how to organize the working environment, supply and use of work tools, work hours, communication, data protection, occupational health and safety (OHS), jobs where cannot do telework and how to switch to telework. Although this regulation is guiding, the implementation of teleworking requires several detailed rules according to the characteristics of the workplaces.

For this reason, the study created a roadmap for the process to be carried out to implement telework in a local government enterprise. First, after the literature review, problem areas that may encounter in the teleworking process were identified. At this stage, it is designed how to implement remote work in a

workplace by the characteristics of that workplace. While making this arrangement, two units came to the fore. These are the Information Technology (IT) and Human Resources departments. The interviews with the informatics department compared the information infrastructure required by the teleworker and existing in the enterprise. In the discussions with the Human Resources department, the duties suitable for remote working were determined and evaluated the obligations to be fulfilled in this process. As a result, a proposal has been developed to help businesses that want to switch to remote working meet the legislation's obligations and solve the problems encountered in practice.

Keywords: New forms of employment, teleworking, tele-work, ICT based mobile work, hybrid work.

Jel Codes: J08, J20, J40

Giriş

Uzaktan çalışma veya tele çalışma; çalışanların belirli bir işyerine gitmeden, Bilgi ve İletişim Teknolojileri (BİT) kullanılarak gerçekleştirilen bir çalışma türüdür. Günümüzde uzaktan çalışma (teleworking) kavramı literatürde BİT Tabanlı Mobil Çalışmanın bir türü olarak yer almaktadır. AB 2020’de yayınladığı raporda Uzaktan Çalışma ve BİT Tabanlı Mobil Çalışma (TICTM) kavramını birlikte kullanmış ve çalışanların bir işverenin binasından veya sabit konumundan uzakta, ağlar, dizüstü bilgisayarlar, cep telefonları ve internet gibi dijital teknolojileri kullanarak uzaktan çalıştığı her türlü çalışma düzenlemesi olarak tanımlamıştır. Tele/uzaktan çalışma, çalışanların normal dönemlerde çalıştığı merkezi işyerlerinde çalışmalarını engelleyen ani gelişen bir durum (terör, hava muhalefeti, doğal afet, salgın hastalık vs) neticesinde, uygun işlerin, işyeri dışında da yapılabilmesine ve işyerini çalışır durumda tutulmasına imkân sağlayan bir yöne sahiptir (EUROFOUND, 2020).

Bu çalışma biçimi Fordizmin kriziyle birlikte- 1970’lerin ortalarında- ortaya çıkmış ve 1980’lerden sonra ise kullanımı yaygınlaşmaya başlamıştır. Bu dönemde ortaya çıkan ekonomik kriz maliyetleri azaltma hususunda işverenlere çözüm olarak uzaktan/tele çalışmayı önermiştir. 2000’lerden sonra ise hızlı bir şekilde artmaya başlamıştır. Uzaktan çalışmanın ortaya çıkışı ve gelişmesi BİT’in gelişimiyle doğru orantılıdır. Uzaktan çalışarak maliyetlerin minimize edilmesi düşüncesi bu uygulamanın yaygınlaşmasında önemli katkı sağlamıştır. Günümüzde uzaktan çalışmaya olan ilginin artmasının en önemli nedenlerinden biri de Kovid-19 pandemisidir. 2019’da ortaya çıkan sağlık krizi işyerlerini durma noktasına getirmiş ve çözüm olarak evden çalışma düzenine geçilmiştir. 2019’dan beri uzaktan çalışma konusu hem teorik hem de pratikte çok fazla tartışılan bir konu haline gelmiştir. Uzaktan çalışma “teleworking” olarak Google arama motorunda 01.01.1980-31.12.2019 arasında 7.210.000 sonuç çıkmasına rağmen, 31.12.2019-23.02.2023 arasında ise 23.800.000 sonuç yer almaktadır. Aynı tarihlerde Google akademik arama motorunda da 474’e 1950 adet akademik çalışma yayınlanmıştır. Uzaktan çalışma ile ilgili tartışmaların 2019’dan beri artmasının en önemli nedeni Kovid-19 pandemi sürecinin uzaktan çalışmayı, çalışma hayatının gündemine taşımasıdır.

Günümüzdeki gelişmeler yeni istihdam biçimlerini anlamanın önemli olduğunu göstermiştir. Dijitalleşme bazı istihdam biçimlerinin daha fazla kullanılmasına neden

olmuştur. Kovid-19 pandemisi de çalışma hayatında BİT'nin kullanımını hızlandırmıştır. Platform çalışma ve BİT tabanlı mobil çalışma dolayısıyla da uzaktan çalışma bu türler arasında sayılabilir. Burada öne çıkan konu bu istihdam türlerinin yasal olarak tanımlanması, düzenleyici kuralların oluşturulması, bununla ilgili verilerin doğru olarak toplanması ve ekonomi, istihdam ve toplum üzerindeki etkilerinin doğru değerlendirilmesi gerekliliğidir (Erdoğan, 2021).

Dünyada birçok hükümet Kovid-19 salgınını kontrol altına almak için uzaktan çalışma düzenlemelerini devreye sokmuşlardır. Ancak Dünya Sağlık Örgütü (WHO) tarafından 12 Mart 2020'de en yüksek alarm seviyesinde pandemi ilan edilen Kovid-19 için yeni bir açıklamayla 5 Mayıs 2023'te küresel acil durumunun son bulduğu ifade edilmiştir. Birçok ülkede karantina ve kısıtlama uygulamalarına son verilmiştir. Aşı ve ilaçlar devreye sokularak hastalığın belki kırılmıştır. En azından, daha farklı durumlar oluşmazsa, tüm işyerlerinin kapatılmasını gerektirmeyecek bir tecrübe kazanılmıştır. Buna rağmen birçok işletme tamamen olmasa da bir hibrit model içerisinde uzaktan çalışma uygulamasını devam ettirmeyi düşünmektedir. Uzaktan çalışmak fitratı gereği belirli zorluklar içermektedir. Her iş uzaktan çalışmaya uygun olmayabilir. Bunun dışında bazı işleri uzaktan yapabilmek belirli teknolojik altyapıyı zorunlu kılmaktadır. Tüm bunlara rağmen uzaktan çalışma gündemimizden düşecek gibi gözüküyor. Halihazırda birçok ülkede yasal düzenlemeler yürürlüğe girmiştir. Türkiye'de de pandemi sürecinde hızlı bir şekilde Uzaktan Çalışma Yönetmeliği oluşturulmuş ve yürürlüğe konmuştur. Bu düzenleme uzaktan çalışmaya nasıl geçileceği, uzaktan çalışmanın mümkün olduğu ve olmadığı işler, sözleşmelerin nasıl yapılacağı, verilerin gizliliği ve güvenliği, iş ekipmanlarının sağlanması ve çalışma koşulları açısından genel hükümleri içermektedir. Ancak her işyerinin kendine has özellikleri olması nedeniyle, bu yönetmeliğin işletmelerin yapısına göre uygulama ilkelerinin belirlenmesi gerekmektedir. Bu çalışma, ister hibrit ister tam olarak uzaktan çalışmaya geçmek isteyen işletmelere yol haritası oluşturmada yardımcı olmayı amaçlamaktadır. Bu amaçla bir kamu sektöründe (Sakarya Su ve Kanalizasyon İdaresi Genel Müdürlüğü-SASKİ) araştırma yapılmıştır. Burada uzaktan çalışmaya uygun iş pozisyonları tespit edilerek uzaktan çalışma uygulama yönergesi oluşturulması için yol haritası ortaya çıkarılmıştır.

Bu süreç aşamalı olarak gerçekleştirilmiştir. İlk olarak uzaktan çalışmaya uygun olan işler belirlenmiştir. Bu aşamada insan kaynakları departmanının öncülüğünde görev tanımları

yapılmış ve görev tanımları yapılırken işin uzaktan çalışmaya uygun olup olmadığı tespit edilmiş ve uzaktan çalışmada ortaya çıkabilecek zorluklar ortaya konulmuştur. İkinci olarak bilişim altyapısına dönük bir araştırma yapılmıştır. Uzaktan çalışma BİT aracılığıyla gerçekleştirildiği için işletmenin bu çerçevede asgari altyapı koşullarını sağlayıp sağlanmadığına bakılmıştır.

Yönetmeliğe göre ilgili birimlere düşen görevler tespit edilmiştir. Yönetmeliğin getirdiği yükümlülükler ve bunu yürütecek birimler ve görevleri tanımlanmıştır. Mevzuata göre izlenecek süreç aşamaları belirlenmiştir. Son olarak tüm birimlerle istişare edilerek bir yol haritası hazırlanmıştır.

1. Uzaktan Çalışma Kavramı

Uzaktan çalışma terimi, Jack Niles'in Ulusal Havacılık ve Uzay Dairesi (NASA) ve Amerika Birleşik Devletleri (ABD) Hava Kuvvetleri için bir iletişim sistemi oluşturduğu 1970'lerde popüler olmuştur. Niles bu proje üzerinde çalışırken, birkaç çalışanın dahil olduğu bir uzaktan çalışma projesi tasarlamıştır. Kısa bir süre sonra, 1979'da Franck Schiff, Washington Post'ta "Evden Çalışmak Benzini Kurtarabilir" başlıklı bir makale yazmış ve esnek çalışma terimini ortaya atmıştır. Teknolojik gelişmeler nedeniyle zaman içinde işler gelişmiş ve uzaktan çalışmaya olan ilgi sürekli artmıştır (Chiru, 2017).

Uzaktan çalışmaya artan ilgiye rağmen evrensel bir tanımı yoktur. Ancak tanımlamak için uygulanan kriterler konusunda tam olmasa da önemli bir anlaşma var gibi görünmektedir. Uzak bir çalışma yeri ve BİT kullanımı, üzerinde en çok anlaşmaya varılan kriterlerden ikisidir. Ancak bir işverene bağlılık ve çalışma süresi açısından ele alındığında tanım daha fazla çeşitlilik barındırmaktadır. Bu konuda tele çalışma' ve 'evden çalışma', 'tele-evden çalışma', 'uzaktan çalışma', 'işyeri dışında çalışma', 'sanal çalışma', 'elektronik ev çalışması' ve 'dağıtılmış çalışma', 'E-İş' ve 'ev bağlantılı çalışma' tanımları kullanılmaktadır. Uzaktan çalışma ev eksenli, uydu-komşu ofis eksenli ve mobil veya göçebe olarak adlandırılan mobil uzaktan çalışma olarak gerçekleştirilmektedir (Athanasiadou - Theriou, 2021).

Uzaktan çalışma, başkalarıyla (şefler, iş arkadaşları, astlar, müşteriler vb.) iletişim kurmak ve iş görevlerini yerine getirmek için genellikle bir tür bilgi iletişim teknolojisi kullanarak kişinin evinde veya uzak bir ofis konumunda olduğu gibi geleneksel ofis ortamının dışında çalışması olarak tanımlanabilir (Beckel - Fisher, 2022).

Sullivan (2003) uzaktan çalışmayı tanımlarken 5 önemli konuyu sıralamaktadır. Bunlar;

- Taşıma/ Ulaşım/ İşe gidip gelme (transportation)
- Bilgi ve iletişim teknolojileri
- İşin yapıldığı yer / lokasyon
- Uzaktan çalışarak (ev dahil) harcanan çalışma süresinin miktarı veya oranı
- Sözleşme düzenlemeleridir.

Bu konuda ilk kavramsallaştırmalar işe gidip gelmeyi önleme veya ortadan kaldırma potansiyeline odaklanmıştır. Uzaktan çalışma tanımının en temel unsurlarından biri, BİT'lerin kullanımınıdır. Teknoloji, uzaktan çalışma ile diğer merkezi olmayan çalışma biçimleri ve evde çalışma arasındaki ayrımında çok önemli bir unsurdur. Uzaktan çalışmayı kavramsallaştırmada işin gerçekleştirildiği yer de önem arz etmektedir. Bazıları uzaktan çalışmayı evde çalışma olarak tanımlamışlardır ancak genel olarak uzaktan çalışmanın tanımı artık çeşitli konumları içermektedir. Uzaktan çalışmanın yürütüldüğü yerler, uzaktan çalışmanın alt türlerini ortaya çıkarmaktadır. Uzaktan çalışarak (ev dahil) harcanan çalışma süresinin miktarı veya oranı, uzaktan çalışmayı tanımlamak için yaygın bir kriterdir. Uzaktan çalışma türleri arasında ayrım yapmanın bir yolu işçi ile işvereni veya müşterileri arasındaki sözleşmeye dayalı düzenlemenin doğasıdır. Bu nedenle serbest meslek sahibi uzaktan çalışanların ayrı bir kategori olarak ele alınması gerekir.

Uzaktan çalışma, BİT kullanılarak evde veya işyeri dışında uzaktan çalışma faaliyetleri yürütmek olarak tanımlanabilir. Bu sayede bir çalışan, ofis görevlerini uzaktan yerine getirir. Çalışma, şirketin çalışma programı içinde veya bu programın dışında gerçekleşebilir. Uzaktan çalışma, şirketler tarafından onaylanmış bir programa sahip olabilir veya beklenmedik olaylar veya acil durumlar nedeniyle geçici olabilir. Bir şirkette uzaktan çalışma politikasının benimsenmesi, ekonomik faktörler (refah düzeyi uzaktan çalışmanın benimsenmesinde önemli bir etkiye sahiptir), sosyal faktörler (nüfusun eğitimi) ve teknolojik faktörler (bilgi teknolojileri altyapısı) gibi çeşitli faktörler tarafından belirlenir. Uzaktan çalışma, üretkenlik alanında faydalar sağlar, çalışanın çalışma süresi için daha fazla esneklik sağlar, olağanüstü beceri ve niteliklere sahip, işyerinin yakınında yaşamayan kişilerin işe alınmasına olanak tanır, personel

maliyetlerini düşürür, kirliliği azaltır ve hava koşullarından bağımsız olarak şirkette çalışmaya devam etme fırsatı yaratır (Chiru, 2017).

Genel anlamda tele çalışmanın uzaktan çalışma olduğu ve BİT'nin kullanımını içerdiği konusunda artan bir fikir birliği vardır. Uzaktan çalışma çok çeşitli ve hızla değişen bir olgudur. Bu nedenle herhangi bir genel tanımın da geniş olması kaçınılmazdır (Sullivan, 2003).

Tele çalışma, işverenin işyeri dışında gerçekleştirilen işler için masaüstü bilgisayarlar, dizüstü bilgisayarlar, tabletler ve akıllı telefonlar gibi BİT'nin kullanımı olarak tanımlanır. Buna evden, bir uydu ofisten veya başka bir yerden yapılan işler dahildir. “Hibrit” çalışma, uzaktan çalışmanın ve işverenin tesislerinde çalışmanın bir kombinasyonunu ifade eder. Uzaktan çalışma, tele çalışma, evde çalışma ve ev eksenli çalışmanın tanımlanması ve ölçülmesi, tamamen veya kısmen varsayılan çalışma yeri dışında bir yerde yürütülen çalışmaları ve iş yapmak için bilgisayar, tablet veya telefon gibi elektronik cihazların kullanılması içerir. Uzaktan çalışma, işverenin çalışma ortamı üzerinde sahip olduğu kontrol derecesini ve işverenin sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamı planlama ve sağlama becerisini etkiler. COVID-19 salgını nedeniyle alınan halk sağlığı ve sosyal önlemler, dünya çapında birçok sektör ve bölgede benzeri görülmemiş ve hızlı bir şekilde uzaktan çalışmaya geçişle sonuçlanmıştır. Örneğin, Avrupa'da uzaktan çalışmaya katılan işçilerin oranı pandemi öncesinde %11'den pandemi sırasında %48'e yükselmiş ve COVID-19 salgını sırasında ücretli çalışma saatlerinin yaklaşık %40'ı uzaktan çalışmayla gerçekleşmiştir. Latin Amerika ve Karayipler bölgesinde 2020'nin ikinci çeyreğinde 23 milyondan fazla insan uzaktan çalışmaya geçiş yapmıştır. Küresel olarak, uzaktan çalışmaya geçişin çoğu, daha yüksek gelir ve eğitim düzeyine sahip işçiler arasında gerçekleşmiştir. Son zamanlarda yapılan bir analiz, uzaktan çalışmanın kullanımının artmaya devam edebileceğini; örneğin, 2020'de yapılan araştırmalar Amerika Birleşik Devletleri'ndeki (ABD) işlerin %34'ünün makul bir şekilde uzaktan gerçekleştirilebileceğini göstermektedir. Uzaktan çalışmanın kullanımının artması muhtemel olduğundan, işverenlerin, hükümetlerin ve işçilerin ve onların temsilcilerinin, çalışanların ve kuruluşların ihtiyaçlarını dengeleyecek şekilde uzaktan çalışmanın potansiyel etkilerini nasıl ele alacaklarını anlamalarını sağlamak önemlidir (WHO, 2021).

Wilks - Billsberry (2007) uzaktan çalışmanın tanımlayıcı özelliklerini 6 başlıkta ele alınabileceğini ileri sürmüşlerdir. Bunlar;

- Çalışma yeri (lokasyon)
- Seyahatin azaltılması
- Bilgi iletişim teknolojilerinin rolü
- Bilgi çalışanları olarak uzaktan çalışanlar
- İş yaşam dengesi
- İzolasyondur.

İşyerinin dışında çalışmayı içeren uzaktan çalışmanın lokasyonu aynı zamanda birden fazla tanıma da kapı aralar. Böylece bir kişi bilgi iletişim teknolojileri sayesinde evde, yazlıkta, kafeteryada, mobil olarak çalışabilir. Uzaktan çalışma, işe gidip gelme yolculuklarının ortadan kalkması nedeniyle seyahatin azalacağı varsayımıyla trafik sıkışıklığı ve kirlilik sorunlarına bir çözüm olarak önerilmiştir. Uzaktan çalışmada BİT önemli rol oynamaktadır. İletişim ve iş internet üzerinden gerçekleşir. Birçok iş e-postayla yapılır. Diğer taraftan müşterilerle gerçek zamanlı iletişim kurularak değişiklikler ve onaylar mümkün hale gelir. Uzaktan çalışanların çoğu telefonlarının susmadığını ve her zaman çevrimiçi olduklarını beyan etmişlerdir. Bilgi teknolojisi kullanabilen, işini kendisi tasarlayıp kontrol edebilen ve üniversite eğitimine sahip bilgi işçilerinin daha ziyade uzaktan çalışmaya uygun olduğu ileri sürülmektedir. Kesin olarak tanımlayıcı bir özellik olmasa da, iş-yaşam dengesi önemli tartışma alanıdır. Bazıları insanlar uzaktan çalışırken iş ve ev sınırlarının bulanıklaştığını ileri sürmektedir. Diğer taraftan sağladığı esnekliği değerli bulanlar da vardır. İş arkadaşlarıyla yüz yüze iletişimin sınırlı olma potansiyeli ve izolasyon, genellikle bu çalışma tarzına özgü görülen bir özelliktir.

Standen ve diğerleri (1999), uzaktan çalışmanın tanımlanmasında 5 kriterin olması gerektiğini ileri sürmüşlerdir. Bunlar:

- Ev ile ofis arasındaki BİT bağlantısının derecesi;
- Ev ve ofis arasındaki zaman dağılımı;
- İşin diğer çalışanlarla ne ölçüde iletişim gerektirdiği;

- Müşterilerle ve diğer harici taraflarla etkileşim miktarı ve

Profesyonel ve rutin uzaktan çalışanlar tarafından deneyimlenen farklı özerklik düzeylerini gösteren bilgi yoğunluğudur.

Bu değişkenlerin birlikteliği, öncelikli olarak örgütsel çevreyle bütünleşmeyi etkiler ve bazı uzaktan çalışma biçimlerinin işle ilgili refah üzerinde diğerlerinden daha büyük bir etkiye sahip olmasını sağlar.

Wilks - Billsberry (2007) çalışmalarında uzaktan çalışmayı tanımlamanın; teknoloji, ofis çalışması ve evden çalışmanın gelişmesiyle ve yeni yöntemlerle iç içe geçmesiyle birlikte daha da zorlaştığını, iş-yaşam dengesinin her zaman sağlanamadığını, tele-çalışanlara tek bir grup olarak davranılamayacağını ayrıca "telefondan çalışan- tele-worker" yerine daha kullanışlı ve daha az karmaşık bir terim olarak "eve bağlı çalışan" (home-anchored worker) teriminin kullanılmasını önermişlerdir.

Uzaktan çalışma, dört kategoriye göre karakterize edilebilir (Vayre, 2021);

- Tam zamanlı veya kalıcı evden uzaktan çalışma;
- Dönüşümlü olarak, işe gidip gelerek veya yarı zamanlı olarak evde uzaktan çalışma;
- Göçebe veya mobil uzaktan çalışma;
- Tahsis edilmiş üçüncü konumlarda, yani tele-merkezlerde, uydu ofislerde veya ortak çalışma alanlarında uzaktan çalışma.

Buna göre birinci türde çalışma yalnızca veya neredeyse tamamen evde yürütülmektedir. Dönüşümlü veya yarı zamanlı modelde haftada en az bir gün evde çalışılmaktadır. Göçebe veya mobil uzaktan çalışmada örneğin iş gezileri sırasında ve farklı konumları bir araya getiren bir uzaktan çalışma yapılmaktadır. Bunlar; otel, ev, müşterilerin tesisleri, ulaşım esnasında vb. olabilir. Son olarak uzaktan çalışma ana şirket konumundan uzakta bulunan ve prensip olarak çalışanın ikamet ettiği yere yakın olan, işe tahsis edilmiş binalarda gerçekleştirilebilir.

Uzaktan çalışma, çalışanlar üzerindeki etkisi düşünüldüğünde önemli bir konudur. Bu nedenle, dağıtım öncesinde ve sırasında, uzaktan çalışmanın aşağıda verilen fırsatlarını ve risklerini dikkate almak önemlidir (Vayre, 2021);

- İş organizasyonu, profesyonel katılım ve verimlilik (yani, bireysel ve toplu faaliyetlerin mekansal-zamansal yönetimi, şirket standartları ve değerleri ile özdeşleşme, bireysel ve toplu performans, ekipler içinde memnuniyet, iletişim ve işbirliği);
- Profesyonel eşitlik (yani uzaktan çalışmaya, eşit muameleye, tanınmaya ve kariyer gelişimine eşit erişim);
- İşyerinde sağlık ve yaşam kalitesi (yani iş yükü, mesleki ve psikososyal risklere maruz kalma, profesyonel ilişkilerin kalitesi, iş-yaşam dengesi).

Uzaktan çalışmanın potansiyel olarak zararlı etkilerinin önlenmesi, organizasyon kültürünün büyük bir dönüşümünü gerektirir. Bu durum uzaktan çalışma biçimine ilişkin gerçek bir şirket politikasının (yani açık, şeffaf, gönüllü) oluşturulmasını gerektirir. Aynı zamanda kurumsal, toplu ve bireysel düzeylerde uzaktan çalışmayı desteklemek için resmi düzenlemelerin geliştirilmesini de ifade eder. Son olarak, yönetsel politikaların ve uygulamaların geliştirilmesini (örneğin işyerinde özerkliğin teşvik edilmesi, bir güven ilişkisinin kurulması), iş verimliliğinin ve performans değerlendirme süreçlerinin yeniden tanımlanmasını ve uzaktan çalışanlar hakkında aktarılan temsillerin evrimini gerektirir. Diyalog ve toplu karar alma için alanların oluşturulması, bu hedeflere ulaşmanın etkili bir yoludur (Vayre, 2021).

2. Uzaktan Çalışma Literatürü

Uzaktan çalışma literatürü oldukça geniş kapsamda bir inceleme alanına sahiptir. Bu çerçevede bazı çalışmalar belirli ülkelerde uzaktan çalışmanın zorluklarına, etkilerine ve uzaktan çalışmayı nasıl anladıklarına değinmişlerdir. Ono (2022), Japonya'da uzaktan çalışmanın neden zor olduğunu araştırmıştır. Japonya Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD) ülkeleri arasında uzaktan çalışmaya dahil olan en düşük insan sayısına ve uzaktan çalışma politikaları olan şirketlerin en düşük yüzdesine sahiptir. Bu durum ülkenin teknolojik olarak gelişmiş olduğu konusundaki itibarı göz önüne alındığında paradoksal görünebilir. Sonuçta Japon işyerinde eksik olanın teknolojik altyapı olmadığını, ancak Japon kültürüne ve onun kolektivist köklerine gömülü olan işin farklı özelliklerinin uzaktan çalışmanın etkili bir şekilde uygulanmasını engellediği görülmüştür. Japonya'da uzaktan çalışma oranının düşük olması, teknolojik hazır olmamanın değil, çalışma normlarına ve kültürüne gömülü gayri resmi engellerin bir sonucudur. Bunlar, işçiler ve işverenler arasındaki zımnî sözleşme ve hediye alışverişini, izlenim yönetimini ve girdi odaklı kültürü, işle ilgili yapısal katılımları ve yerleşik varsayımları, mikro yönetim ve sosyal organizasyonların hiyerarşik yapısını içerir. Gayri Safi Yurtiçi Hasıla (GSYİH)'daki değişimler ile işsizlik arasındaki ilişkiyi gösteren Okun

katsayısı OECD ülkeleri arasında Japonya'da en zayıf ve ABD'de en güçlü çıkmıştır. Bunun nedeni "Ömür boyu istihdam" ifadesiyle karakterize edilen Japonya'daki istihdam ilişkisidir. Japon işgücü piyasası, uzun ömürlü ama esnek değildir. Japonya'da, uzun süreli istihdam ilişkileri, işverenler ve çalışanlar arasındaki zımni bir sözleşme yoluyla mümkün olmaktadır. İşverenler iş güvencesi, profesyonel gelişim ve bir örgüte üyeliği hediye olarak sağlarlar. Bu hediye geri ödeme yükümlülüğü doğurur. Buna karşılık çalışanlar sadakat, uygunluk ve azami bağlılık sağlar. İzlenim yönetimi, bir kendini sunma şeklidir ve bireylerin başkaları tarafından nasıl algılandıklarını kontrol ettikleri bir süreci tanımlar. İzlenim yönetimi, bireylerin kimliklerini geliştirdikleri ve örgüt içinde kabul görmeye çalıştıkları önemli bir kanaldır. Bir ofis ortamında oyuncu işçidir, sahne ofistir ve seyirci patronlar ile iş arkadaşlarıdır. İzlenim yönetiminde, aktörlerin izlenimlerini en üst düzeye çıkarabilmelerini sağladığı için yüz yüze iletişim çok önemlidir. Japonya'da uzaktan çalışmanın önündeki en büyük engellerden biri, işin belirli zamanlarda ofiste yapılması gerektiğine dair yerleşik varsayımdır. Şahsen, yüz yüze iletişim, Japonya gibi toplumlarda iş yürütmenin merkezinde yer alır. Mikro yönetim ve Kolektivist kültür de uzaktan çalışmada etkilidir. Japonlar performanstan daha kolay gözlemlendiği için çalışma saatleri ve hizmet yılı gibi girdiler üzerinden değerlendirme yaparlar. İşçilerin girdilerini gözlemlemeyi gerektirir. Çalışılan saatleri gözlemek gibi ihtiyaçlar uzaktan çalışmayı azaltır. Japonlar Kolektivizm altında, herkesin birlikte çalıştığı ortak bir anlayışa sahiptir. Kolektivist bir kültür de ancak birbirlerinin davranışlarını izleyecek ve onaylayacak mekanizmalar mevcut olduğunda var olabilir (Ono, 2022).

Suciu ve Petre (2022), Romanya'da uzaktan çalışmanın gelişmesini engelleyen nedenleri ortaya koymuştur. Bunlar uzaktan çalışma için daha uygun olan yüksek eğitimli ve yüksek düzeyde beceri içeren pozisyonlara sahip çalışanların oranının düşük olması ve Romenlerin bu değişime yönelik tercihlerinin daha düşük olmasıdır. Sonuçta uzaktan çalışmanın yaygınlaştırılması ve avantajlarından mümkün olduğunca yararlanabilmek için politika yapımcıların, şirketlerin ve çalışanların katılımına ihtiyaç olduğu ileri sürülmüştür.

Marin (2021), Avrupa düzeyinde, son yirmi yılda uzaktan çalışma uygulamasının gelişimi ve COVID-19 salgınının yarattığı mevcut koşullarda, farklı devletlerin uzaktan çalışmayı nasıl anladıklarını incelemiştir. Sonuçta bazıları Avrupa çerçeve anlaşmasının

hükümlerini aldıkları bazılarının İş Kanunlarını değiştirdiği ve diğerlerinin de buna gerek duymadıkları görülmüştür. Şu anda, farklı Avrupa Birliği (AB) devletlerinin 16 Temmuz 2002'de Brüksel'de imzalanan Tele-çalışmaya ilişkin Avrupa Çerçeve Anlaşması'nın hükümlerini uygulamayı anladıkları çok sayıda varyant vardır. Bu durum, uzaktan çalışmaya ilişkin yeknesak bir uygulamayı benimseyemeyen birçok Avrupa ülkesinde faaliyet gösteren şirketlerin insan kaynakları faaliyetlerini ve politikalarını etkileyebilmektedir. Bazı ülkelerde ulusal mevzuat acilen uzaktan çalışma rejimine geçmeye izin vermemiştir. Bu nedenle Uzaktan çalışmaya ilişkin mevzuat, COVID-19 salgınının başlangıcında bazı eyaletlerde ortaya çıkan durumlardan kaçınmak için normal bir çalışma rejiminden uzaktan çalışmaya çok işlevsel bir geçişe izin verecek şekilde çok esnek olmalıdır.

Hosoda (2021), COVID-19 salgınının Japon şirketlerinde uzaktan çalışmanın etkilerini incelemiştir. Japon hükümeti uzaktan çalışmayı desteklediğinde, büyük şirketler uzaktan çalışmanın üretkenlik, elde tutma, örgütsel bağlılık ve kuruluş içindeki performans algısı gibi örgütsel sonuçları artırabilmesi nedeniyle uzaktan çalışmaya devam etmeyi düşünmektedirler. Bununla birlikte, uzaktan çalışmanın oranı hala diğer ülkelerden daha düşüktür. Bunun nedenleri şirket büyüklüğü, iletişim tarzı, teknolojik ve çevresel faktörlerdir. Küçük ve Orta Ölçekli İşletme (KOBİ)'lere göre büyük şirketlerde uzaktan çalışma olasılığı daha yüksektir. Sık koordinasyon gerektiren işlerde uygun değildir. “Ağ ortamının devamlılığı”, “belgelerin damgalanması gereksinimi” ve “Bilgisayar, akıllı telefon gibi cihazların güvenliğinin sağlanması” gibi teknolojik sorunlar, küçük ve orta ölçekli şirketlerde uzaktan çalışmanın uygulanmasını olumsuz etkilemiştir.

Özcan (2018), çalışmasında uzaktan çalışmanın Türkiye'deki çalışma hayatı üzerindeki etkisini incelemiştir. Sonuçta en çok bildirilen üç avantajın, çalışma programını kendine göre ayarlayabilme, sessiz sakin ve rahat bir ortamda çalışabilme ve işe gidiş geliş süresinin çalışana kalması olduğu görülmüştür. Dezavantajlar arasında ise en çok; işte verimli, disiplinli olamama ve odaklanamama problemi, aileye negatif etkisi ve yalnızlık ve asosyalleşme olduğu görülmüştür. Bu çalışma şeklinde, uzaktan çalışan, üst yönetim, insan kaynakları bölümü ve yöneticilerine büyük sorumluluklar düşmektedir. İnsan kaynakları yöneticileri işletme politikasının, işe alım sürecinin ve oryantasyon programının, işletme içi verilen eğitimlerin, teknik destek süreçlerinin uzaktan çalışma şekline göre yapılandırılmasında sorumlulukları vardır. Bu nedenle, uzaktan çalışma

uygulanmasında, üst yönetimin ve insan kaynakları bölümlerinin, iletişim süreçlerini, çalışanın bağlılığını ve motivasyonunu, çift taraflı güveni, olası stresli durumları dikkate alarak, işe alım süreçlerini, oryantasyon programını ve şirket içi eğitim programlarını yönlendirmelerinin faydalı olacağı söylenebilir.

Bazı çalışmalar uzaktan çalışma ile örgütsel ve iş performansı, örgütsel bağlılık, iş tatmini/memnuniyeti ve iş yaşam dengesi arasındaki ilişkilere odaklanmıştır. Örneğin Andrei ve Militaru (2022) çok uluslu bir e-ticaret şirketinde uzaktan çalışmanın örgütsel performans üzerindeki etkisini incelemiştir. Sonuçta katılımcıların mesleki deneyimlerine bağlı olarak uzaktan çalışmanın örgütsel performans üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu, uzaktan çalışmanın kuruluşun etkililiğini, verimliliğini ve finansal uygulanabilirliğini olumlu yönde etkilediği ortaya konulmuştur. Buna göre uzaktan çalışma kurumsal performansı iyileştirmenin bir yolu olarak düşünülebilir. Uzaktan çalışma aynı zamanda çalışanların verimliliğini artırabilir, onların görevlerine daha fazla konsantre olmalarını ve ofise gitmeyle ilgili dış etkenlere daha az odaklanmalarını sağlayabilir. Bu çalışmada uzaktan çalışmanın uygulanmasıyla kurumun finansal sağlığının iyileştiği görülmüştür. Akademik ortamda, üniversite yönetim ekipleri, geleceğin mezunlarını uzaktan çalışmaya hazırlamak için programlarında uzaktan çalışma becerilerini uygulaması önerilmiştir.

Campo ve diğerleri (2021), Kolombiya'daki büyük özel hizmet şirketlerinde, uzaktan çalışma, iş performansı, iş-yaşam dengesi (WLB) ve aile destekleyici süpervizör davranışı (FSSB) arasındaki ilişkiyi COVID-19 bağlamında incelemiştir. Sonuçta; pandemi bağlamında uzaktan çalışma ile iş performansı veya iş-yaşam dengesi arasında bir ilişki olmadığı, ancak iş performansı ile hem aile destekleyici süpervizör davranışı FSSB hem de iş-yaşam dengesi arasında ve FSSB ile WLB arasında pozitif ilişkiler olduğu bulunmuştur.

Härtel ve diğerleri (2023), uzaktan çalışma stratejilerinin uygulanması ile iş performansı arasındaki ilişkileri incelemiştir. Bu çalışmada COVID-19 salgını sürecinde güçlenen kuruluşlarının başarısının her şeyden daha fazla uzaktan çalışanların performansına bağlı olduğu ileri sürülmüştür. Sonuçlar, en çok uygulanan uzaktan çalışma stratejilerinin, iş performansı ile en olumlu şekilde ilişkilendirilen stratejiler olduğunu göstermiştir. Bu uzaktan çalışma stratejileri, iş ve özel hayat arasına sınır çizmeye yönelik hedeflerden

çok, modern iletişim teknolojilerini kullanarak sosyal iletişimi sürdürmenin yanı sıra elverişli bir çalışma tutumu benimseyerek görev odaklı ve verimli çalışmaya ilişkin hedeflere hizmet etmektedir. Gelecekteki araştırmalar, özellikle, uygun bir çalışma tutumu benimseyerek görev odaklı ve verimli bir şekilde çalışmaya ve modern iletişim teknolojilerini kullanarak sosyal iletişimi sürdürmeye yönelik tamamlayıcı uzaktan çalışma stratejilerinden faydalanacaktır.

Bayraktar (2021), uzaktan çalışmanın örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerine etkisini incelediği çalışmasının sonucunda uzaktan çalışmaya geçecek şirketlerin iletişimde yaşanabilecek aksaklıkları hesaplayarak, bunu gidermek için yönetici ve personel eğitimlerine büyük önem verilmesi gerektiği, eksiklikleri gidererek sistemin optimum hale getirilmesiyle birlikte uzaktan çalışanın örgütsel bağlılık ve iş tatminine olan katkısının arttığı gözlemlenmiştir.

Altun (2021) çalışmasında medya sektöründe Covid-19 sürecinde uzaktan çalışma, iş-yaşam dengesi ve örgüte bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmada, katılımcıların iş-yaşam dengesi ile örgüte bağlılık düzeyleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Uzaktan çalışmanın iş-yaşam dengesine kısmen olumlu etki yaptığı tespit edilmiştir. Covid-19 sürecinde "sürekli evden çalışan" bireylerin, "hiç evden çalışmayan" bireylere göre iş-yaşam dengesini daha iyi sağlayabildiği görülmüştür. İş-yaşam uyumunun ise örgüte bağlılığı artırdığı belirlenmiştir.

Karaca (2019) çalışan anneler üzerinde bir araştırma yaparak uzaktan çalışmanın iş-yaşam dengesine etkisini incelemiştir. Bulgularda, yoldan tasarruf edilen zaman ile çocuğa ayrılan zaman faktörü ön plana çıkmıştır. Bunun yanı sıra fiziksel rahatlık, ev işlerine ayrılan zaman, daha verimli, motive ve konsantre çalışabilme gibi hem kişisel hem işe yönelik bulgulara rastlanmıştır.

Özdemir (2021) uzaktan çalışma ve iş memnuniyeti ilişkisini ele alan çalışmasında demografik ögelere göre iş tatmini faktörlerinde herhangi bir farklılık olup olmadığı araştırmıştır. Sonuçta uzaktan/ tele çalışma ile çalışanların iş yükleri, çalışma süreleri ve raporlamalarının arttığı ve görüşme ve toplantıların tamamen telefon veya sanal ortama taşındığı ortaya çıkmıştır. Katılımcıların, uzaktan çalışarak zamandan tasarruf ettikleri, uzaktan çalışmanın çalışanlara yoğun stres ve gürültüden uzak çalışma fırsatı sunduğu ve

uzaktan çalışırken işlerine daha kolay konsantre olabildikleri, çalışma saatlerini belirlemelerine rağmen eşit olarak belirleyemedikleri görülmüştür. Çalışanların çalışma saatlerinde esneklik yaşadıkları, evden çalışma döneminde uyku düzenlerinin bozulmadığı, iş disiplinlerinde azalma olmadığı ve rahatlıktan dolayı işi erteleme eğilimlerinin olmadığı, çalışma düzenlerinin bozulmadığı ancak birçok çalışanın, evden çalışmanın neden olduğu hareketsizlik nedeniyle fiziksel sorunlar yaşadıkları tespit edilmiştir. Evden çalışmak için gerekli donanımları, çevrimiçi toplantı ve konferans gibi ortamları ve yeterli uzaktan erişim altyapısını şirketlerinin sağladığı, tele çalışma konusunda eğitimler ve bilgi güvenliği konusunda gerekli eğitimler vererek bilgi güvenliğini en iyi şekilde sağladığı sonuçları elde edilmiştir. Katılımcıların büyük çoğunluğu evin iş yapmak için uygun bir ortam ve mevcut işlerinden oldukça memnun olduğunu düşünmektedir.

Pınargözü (2021) finans sektöründe çalışanlar üzerinde yaptığı çalışmasında Covid-19 sürecinde uzaktan çalışmanın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemiştir. Sonuçta finans sektöründe çalışan kişilerin uzaktan çalışmaya yönelik tutumlarının örgütsel bağlılıkları üzerinde kısmi ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Kıvanç ve Sığrı (2021) çalışmasında pandemi döneminde uzaktan çalışmada beyaz yakalıların performans denetim süreçlerine yönelik bir araştırma yapmıştır. Bu çalışmada uzaktan çalışma için çalışan takip yazılım sistemlerine ihtiyaç olup olmadığı, bu kişilerin çalışan takip yazılımı ile denetime nasıl tepki vereceği, bu dijital denetim mekanizmalarının kullanılması iş performansını nasıl etkileyeceği ve yöneticilerin uzaktan çalışanların performanslarını hangi yöntemler ile denetleyebileceği sorgulanmıştır.

Çiftçi ve Cindiloğlu Demirer (2021) çalışmasında Covid-19 pandemi sürecinde gerçekleştirilen esnek çalışma uygulamasının çalışanın mutluluğu ve performansına etkisini incelemişlerdir. Sonuçta esnek çalışma uygulamasının çalışanların mutluluk ve performansına olumlu etkisi olduğu, çalışanların büyük çoğunluğunun memnun olduğu ve esnek çalışma uygulamalarının pandemi sonrasında da devam edilmesine dair genel bir görüşün bulunduğu tespit edilmiştir.

Uysal ve Çayır Yılmaz (2020) çalışmasında akademisyenlerin iş yaşam dengesi ve uzaktan çalışmaya ilişkin görüşlerini incelemişlerdir. Sonuçta uzaktan çalışmanın

avantajlarının; esnek çalışma ortamı, ulaşım sorununun olmaması, işi bölen unsurlardan kurtulma ve dezavantajlarının; iş ve özel yaşam sınırlarının belirsizleşmesi, hareketsizlik ve sosyal etkileşimde azalma olduğu ileri sürülmüştür.

Bazı araştırmalar uzaktan çalışma ile işçi sağlığı ve refahı konularına odaklanmıştır. Lunde ve diğerleri (2022), evden uzaktan çalışma ile çalışan sağlığı arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Bu çalışmada uzaktan çalışma ile genel sağlık, ağrı, esenlik, stres, tükenmişlik, genel yaşamdan memnuniyet ilişkisi araştırılmıştır. Sonuçta uzaktan çalışma ile çalışan sağlığı arasındaki ilişkiye dair kapsamlı kanıtların az olduğu, uzaktan çalışmanın gelecekteki çalışma yaşamında nasıl uygulanacağına dair büyük bir bilgi boşluğu olduğu tespit edilmiştir.

Beckel ve Fisher (2022), uzaktan çalışma ile işçi sağlığı ve refahı arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Sonuçta uzaktan çalışmanın fiziksel sağlık ve psikolojik sonuçlarıyla ilgili mevcut araştırmaların sınırlı olduğu, buna rağmen bazı örneklerde daha düşük kan basıncı ve daha düşük sağlık riskleri gibi olumlu sağlık sonuçlarına yol açtığı ancak sağladığı artan kontrol ve esneklik nedeniyle daha uzun veya standart dışı saatler çalışmaya yol açarak stres düzeylerini yükseltebileceği ve ayrıca uzun süreli bilgisayar kullanımına ve kötü tasarlanmış iş istasyonlarına maruz kalmanın, çalışanlarda kas-iskelet sistemi ve ağrı semptomlarına yol açabileceği ileri sürülmüştür. Uzaktan çalışmayla ilgili ruh sağlığı sonuçlarına ilişkin veriler daha az net olmakla birlikte sekiz saat veya daha az uzaktan çalışan çalışanların depresyon yaşama riski daha düşük olabilirken, uzun süreli uzaktan çalışma saatlerinde çalışanlar sosyal izolasyon nedeniyle depresif belirtiler yaşayabileceği tespit edilmiştir. Sosyal ve işle ilgili sonuçlara bakıldığında; uzaktan çalışmanın getirdiği esneklik ve kontrolün, iş-yaşam dengesini güçlendirmeye ve iş-aile çatışmasını azaltmaya yardımcı olabildiği, ancak iş ile ev arasındaki mekansal ve zamansal sınırların azaltılmasının, iş aile çatışması olasılığını arttırabildiği de tespit edilmiştir. İşle ilgili sonuçlar göz önünde bulundurulduğunda, uzaktan çalışan çalışanlar genellikle iş tatmininin arttığını bildiriyor, ancak bu raporlar, çalışanlar uzaktan çalışma yoluyla uzun saatler çalışmaya başladığında biraz azalmaktadır.

Bazı araştırmalar uzaktan çalışmanın nedenlerine ve yapılması gerekenlere odaklanmıştır. Vlčková ve diğerleri (2019), işverenin uzaktan çalışmayı benimsemesinin

bazı ekonomik faktörlere bağlı olacağını varsayımından hareketle Çek Cumhuriyeti'ndeki KOBİ'lerde finansal göstergeleri kullanarak uzaktan çalışmayı benimsemelerini sağlayan nedenler araştırılmıştır. Sonuçta ampirik bulgular; uzaktan çalışmayı kullanan tipik bir şirket daha yüksek yükümlülük/borç ve dolayısıyla daha düşük öz sermaye oranına, daha düşük sabit varlık oranına, daha yüksek satışlara, daha düşük envantere, daha yüksek işgücü verimliliğine ve çalışan başına daha yüksek katma değere, daha yüksek öz sermaye getirisine, daha yüksek personel maliyetlerine ve daha yüksek ortalama ücretler sahip bir şirket olduğu ileri sürülmüştür. Ancak, bunun yalnızca istatistiksel olarak doğrulanmış bir hipotez olduğu belirtilmiştir. Uygulamada, uzaktan çalışmanın uygulanmasına karar verildiğinde bunun tüm avantajlarını ve dezavantajlarını göz önünde bulundurmalıdır. Şirket belirli maliyetlerden tasarruf edebilir (enerji, bina vb. için), ancak çalışanlarla iletişim kötüleştiği, görevlerin atanmasında zaman esnekliğinin azalması veya çalışanların izolasyonu durumunda bu durum tersine dönebilir. Çalışanlar söz konusu olduğunda, uzaktan çalışma, yüksek derecede öz disiplin, çok iyi iletişim becerileri, planlama yeteneği ve mükemmel bilişim teknolojileri yeterliliği gerektirir.

Gohoungodji ve diğerleri (2023), ampirik çalışmalara dayalı başarılı uzaktan çalışmayı teşvik eden faktörleri araştırmak ve kavramsal bir model oluşturmak için literatür analiz edilmiştir. Teknolojik faktörlere erişimin uzaktan çalışma için temel bir koşul olduğu ancak bunun yanı sıra maddi koşullar, çalışma ortamı ve uzaktan çalışanın aile ortamı ile ilgili birçok faktörün de etkili olduğu görülmüştür.

Ollo-López ve diğerleri (2021), Avrupa genelinde evden çalışmanın kullanımını belirleyen bireysel, kurumsal ve ülke düzeyindeki faktörleri analiz etmeyi amaçlanmaktadır. Sonuçta aile sorumlulukları daha fazla olan çalışanlar, iş yerlerinden uzakta yaşayanlar ve yüksek vasıflı çalışanlar daha çok ev eksenli uzaktan çalışmaya yöneldiği, örgütlerde daha güçlü olan bireylerin ve bireyciliğin daha fazla vurgulandığı, daha düşük güç mesafesinin ve daha yüksek kadınlığın olduğu ülkelerde yaşayanların evde daha fazla uzaktan çalışma yaptığı ve uzaktan çalışmanın ulusal düzenlemesinin olduğu ve BİT'nin daha fazla geliştiği yerlerde evden uzaktan çalışmanın daha yaygın uygulandığı görülmüştür.

Kıcır (2019), çalışmasında evden çalışma kararında etkili olan faktörleri, evden çalışmanın avantaj ve dezavantajlarını çevirmenler üzerinde incelemiştir. Sonuçta evden

çalışan çevirmenlerin iş özerkliğine, zaman ve mekân esnekliğine sahip olduğu ve gerektiğinde esneklikten faydalandıkları ve bir taraftan evden çalışmanın sosyal yaşama olumlu diğer taraftan da yalnızlaştırıcı etkileri olduğu tespit edilmiştir.

Duran ve Hussein (2022), çalışmasında uzaktan çalışma ile ilgili akademik çalışmalarını sistematik olarak incelemişlerdir. Sonuçta araştırmaların genelde hem avantaj hem de çatışma alanı olarak iş-aile-yaşam ilişkisine odaklandığı ileri sürülmüştür. Bu bazen ailevi sorumlulukları için daha fazla zaman ayırma bazen de iş ve ailevi sorumlulukların üst üste bindiği bir görünüm arz etmektedir. Teknoloji başlığının sıkça kullanıldığı ve yeni bazı kavramların (zoom yorgunluğu) gündeme geldiği görülmüştür. Uzaktan çalışmanın artmasıyla birlikte video konferans yöntemiyle gerçekleştirilen toplantılara bağlı olarak çalışanlarda görülen bitkinlik, yorgunluk ve yıpranmışlık artmaktadır.

Vicerra ve diğerleri (2022), uzaktan çalışma için gerekli temel bilinen bileşenlere (wifi özellikli bir bilişim teknolojileri ekipmanı, güvenli bir çalışma ortamı ve güvenilir internet bağlantısı) iş türü ve bilgisayar okuryazarlığının da eklenmesini önermektedir. Bu çerçevede bu çalışmada Filipin devlet çalışanları için dört önemli faktöre dayalı olarak uzaktan çalışma yeteneği değerlendirilmesi için bir model geliştirilmiştir. Bunlar internet hızı, bilişim teknolojileri ekipmanı kullanılabilirliği, bilgisayar okuryazarlığı ve dilsel temsillerde ifade edilen iş türüdür. Önerilen sistem, potansiyel uzaktan çalışma maliyeti gereksinimi ile de karakterize edilebilecek dört giridi parametresine dayalı bir geri bildirim uzaktan çalışma yeteneği puanı sağlayabilir.

Baycık ve diğerleri (2021), çalışmasında bireysel ve toplu iş hukuku, sosyal güvenlik ve İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG) açısından COVID 19 pandemisinde uzaktan çalışmayı incelemişlerdir. Sonuçta işverenlerin uzaktan çalışmaya hazırlıksız olarak yakalandıklarını, ancak uzaktan çalışmanın kalıcı olması durumunda işverenlerin bu süreci iyi planlaması ve uzaktan çalışma düzenine ilişkin iş organizasyonunu oluşturması gerektiği ve uzaktan çalışma konusunda daha ayrıntılı ve kapsayıcı bir yasal düzenlemeye ihtiyaç olduğu ileri sürülmüştür.

Başol ve Çömlekçi (2021) çalışmasında uzaktan çalışma tutumu üzerinde etkisi olan sosyal ve demografik belirleyiciler ve uzaktan çalışmanın geleceği ile ilgili bazı öneriler ortaya konulmuştur. Sonuçta eğitim seviyesi daha yüksek olan beyaz yakalı çalışanların uzaktan çalışmaya karşı daha olumlu tutum geliştirdikleri, diğer taraftan uzaktan çalışma

ile çalışanlarının iş yükünün arttığı durumlarda, çalışanların uzaktan çalışmaya karşı daha olumsuz bir yaklaşım geliştirdikleri ve işletmelerin iş yükünü kontrol altında tutup dengelemeden uzaktan çalışmaya geçmelerinin onlar açısından negatif sonuçlar doğurabileceği ileri sürülmüştür.

Özcan (2020) çalışmasında uzaktan çalışanların ve ofis çalışanlarının insan kaynakları yönetimi ve birim yöneticilerinden beklentileri ve önerileri tespit edilmiştir. Sonuçta insan kaynakları yöneticilerinin başarılı bir uzaktan çalışma programı uygulayabilmeleri için yönlendirici olması ve bu yeni çalışma şekline geçilmeden önce ve sonra neyin ve nasıl uygulanmasının beklenildiğinin öğrenilmesi gerektiği bunun için de uzaktan çalışanların deneyimleri ve yaşadıkları sıkıntıların anlaşılması gerektiği ileri sürülmüştür.

Akay ve Kundakçı (2021) çalışmasında kıdem, çalıştığı departmanın uygunluğu, iletişim yeteneği ve evde çalışma ortamının uygunluğu kriterleri dikkate alınarak tam sayılı programlama yöntemleri ile bir üretim işletmesinde uzaktan çalışma modeli oluşturulmuştur. Sonuçta daha önce oluşturulan manuel modelde motivasyon eksikliği, dokümantasyon işlerinin aksaması ve her departmanın evden çalışabilme kolaylığının aynı olmaması gibi sorunlar yaşanmasına rağmen oluşturulan yeni modelde daha adaletli ve verimli bir çalışma ortamı oluşturulduğu ileri sürülmüştür.

Bazı çalışmalar denetim meselesine odaklanmıştır. Ertürk ve diğerleri (2021) çalışmasında finans sektöründe uzaktan çalışma ve uzaktan çalışanları kontrolü meselesi ele alınmıştır. Sonuçta bankacılık sektöründeki Genel Müdürlük yöneticileri açısından mesai disiplinin sağlanması, performans değerlendirme ve işlerin zamanında ve doğru şekilde yapılıp yapılmadığının kontrolünde, ofisten çalışma ile uzaktan çalışma arasında pek bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Çoğu Genel Müdürlük yöneticisi uzaktan çalışmanın devam etmesini istemiş ve hibrit çalışma modeli tavsiye etmiştir. Ancak şube yöneticilerinin çoğunluğu uzaktan çalışmaya hayır demişlerdir.

Park ve Cho (2022), uzaktan çalışan yöneticiler üzerinde odaklanmıştır. Sonuçta bu kişilerinde diğer uzaktan çalışanların sonuçlarıyla paralel, ofiste uzaktan çalışmayanlara göre daha az bulunma eğiliminde olduklarını görülmüştür. Ancak denetim için harcadıkları zaman arasında anlamlı fark çıkmamıştır. Bunun nedeni çeşitli BİT araçlarını kullanarak, uzaktan çalışma denetçileri astlarıyla iletişim kurabilmesi ve onları denetleyebilmesidir. Belki burada araştırılması gereken denetimin kalitesini bunun nasıl

etkilendiğidir. Diğer bir sonuç denetçi uzaktan çalışmaya olumlu bakarsa organizasyonu olumlu yönde etkilediğine inanmakta olduğudur. Buna göre, uygulayıcıların yönetimi uzaktan çalışmayı desteklemeye, görevleri uzaktan çalışmayanlar ve uzaktan çalışanlar arasında adil bir şekilde dağıtmaya teşvik etmesi ve amirleri uzaktan çalışanları yönlendirme konusunda dolaylı deneyim elde edebilmeleri için eğitmesi ve böylece onların uzaktan çalışan astlarını denetleme konusunda kendilerini rahat hissetmelerini sağlaması gerekir.

Bazı araştırmalar kayıtdışı açısından konuyu ele almışlardır. Geyik ve Turna (2021) çalışmasında evden çalışma, kayıt dışı ekonomi ve kayıt dışı istihdam açısından incelenmiştir. Burada uzaktan çalışma, işyerinden uzakta bir yerde, evde veya iş yerinde çalışmayı ifade ederken; evden çalışma, iş faaliyetlerinin sadece evden gerçekleştirilmesi olarak tanımlanmış ve bu anlamda çıkarılan yönetmeliğin evden çalışma modeli kapsamında yetersiz kaldığı, evden çalışmaya ilişkin vergi hukukumuzda özel bir düzenlemenin bulunması, hukuki altyapının güçlendirilmesi gerektiği ve böylece evden kayıtdışı çalışma ile mücadelede önemli bir adım olacağı ileri sürülmüştür.

Literatürün incelenmesi daha detaylı yapılabilir. Ancak genel olarak uzaktan çalışma konusunda akademik çalışmaların belli başlı alanlara yoğunlaştığı görülmektedir. Bunlar kısaca aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Belirli ülkelerde uzaktan çalışmanın zorlukları, etkileri ve bunu nasıl anladıkları
- Uzaktan çalışma ile örgütsel ve iş performansı, örgütsel bağlılık, iş tatmini/memnuniyeti ve iş yaşam dengesi arasındaki ilişki
- Uzaktan çalışmada işçi sağlığı ve refahı
- Uzaktan çalışmanın nedenleri ve yapılması gerekenler
- Denetim
- Kayıtdışılık

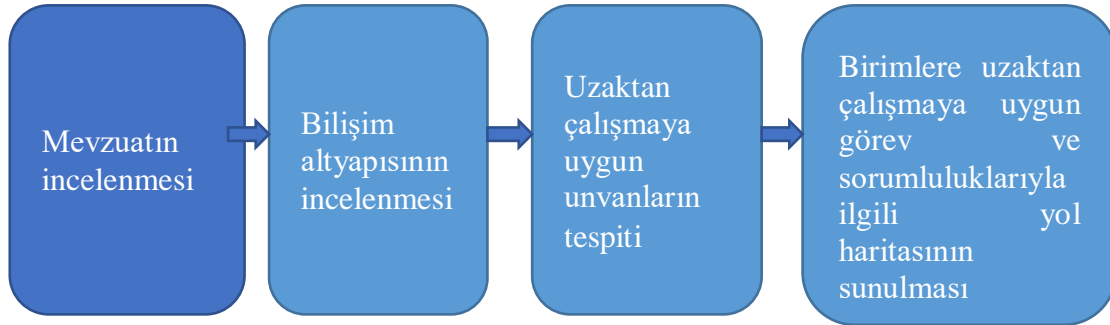
Bunun dışında uzaktan çalışanların çalışma koşulları açısından analiz edilmesini sağlayacak olan ölçeklerin geliştirilmesi ve uzaktan çalışmanın avantaj ve dezavantajları konularının da çalışıldığı görülmüştür. Ancak bir yerde uzaktan çalışmanın uygulanması sürecinde, bunu nasıl hayata geçireceği konusunda bir yol haritası öngören çalışmalar

nispeten daha azdır. Özellikle Türkiye’de uzaktan çalışmanın uygulanması sürecinde takip edilmesi gereken aşamaları içeren önerilere gerek olduğu açıktır. Bu çalışmamız bu eksikliği de gidermeyi amaçlamaktadır. Bu çalışmada yapılan öneri mevzuattan ve işyerinden kaynaklanan gereklilikler dikkate alınarak yapılandırılmıştır. Mevzuattan kaynaklanan gerekliliklere uygun bir şekilde uzaktan çalışmaya geçilmemesi ya da eksik işlem kalması halinde işverenin cezai yaptırımlarla karşılaşacağı da göz önünde bulundurulmalıdır.

3. SASKİ’de Uzaktan Çalışmaya Geçiş Sürecinin Tasarlanması

Bu bölümde Uzaktan Çalışma Yönetmeliği çerçevesinde Sakarya Su ve Kanalizasyon İdaresi (SASKİ) özelinde birim ve sorumluluklar ayrıştırılarak nihayetinde bir uzaktan çalışmaya geçiş süreci tasarlanmıştır.

Araştırma süreci kurumun İnsan Kaynakları ve Bilgi İşlem departmanlarının birim yetkilileri ile mülakatlar neticesinde şekillendirilmiştir. Buna göre araştırma süreci aşağıdaki gibidir.



Şekil 1: Araştırma Süreci

Buna göre ilk olarak mevzuatın kuruma yüklediği görevler tespit edilmiştir. Bu çerçevede “Uzaktan Çalışma Yönetmeliğine Göre Yasal Görevler ve Sorumluluklar” tablosu oluşturulmuştur. Burada mevzuatın kuruma yüklediği görev ve sorumluluklar; içerik başlığı, yapılacak iş, yönetmelik maddesi ve hangi birimin görev ve sorumluluk alanına girmesi gerektiği açısından ele alınmıştır. İkinci aşamada kurumun Bilişim altyapısı incelenmiştir. Burada amaç uzaktan çalışma için kurum Bilişim altyapısının uygunluğu ve yeterliliğini değerlendirmektir. Bu açıdan kurumun yeterli düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Üçüncü aşamada insan kaynakları açısından kurumdaki uzaktan çalışmaya uygun görev unvanları tespit edilmiştir. Bu kısımdaki süreç tamamen insan kaynakları tarafından yürütülmüştür. Burada İnsan Kaynakları departmanı birim amirlerine tüm görev unvanlarının her biri için işin niteliğine göre uzaktan çalışmaya uygun olup olmadığı sorulmuştur. Ayrıca kurumda pandemi döneminde uzaktan çalışma

yapılıp yapılmadığı da sorularak buna göre değerlendirme yapılmıştır. Son aşamada uzaktan çalışmanın uygulanabilmesi için yapılacak işlemlere dair bir yol haritası ortaya çıkarılmıştır.

3.1. SASKİ'nin Kurumsal Yapısı

Sakarya Su ve Kanalizasyon İdaresi Genel Müdürlüğü (SASKİ), Büyükşehir Belediyesi'nin su ve kanalizasyon hizmetlerini yürütmek ve bu amaçla gereken her türlü tesisi kurmak, kurulu olanları devralmak ve bir elden işletmek üzere, 2001 yılında Bakanlar Kurulu kararı ile ADASU ismiyle kurulmuş olan Sakarya Büyükşehir Belediyesi'ne bağlı özel bütçeli ve kamu tüzel kişiliğine haiz bir kuruluştur. 2014 yılında yürürlüğü giren 6360 Sayılı Kanunla birlikte hizmet verilen alan genişleyerek Sakarya il sınırlarına ulaşmıştır.

Organizasyon yapısı içerisinde genel müdür, genel müdür yardımcıları, daire başkanlıkları ve buna bağlı şube müdürlüklerinden oluşmaktadır. Uzaktan çalışmaya geçiş sürecinde genel müdür ve yardımcılarının desteklerinin yanında özellikle İnsan Kaynakları ve Eğitim, Bilgi İşlem ile Destek Hizmetleri Dairesi Başkanlıkları önemli rol oynamıştır. Kurumda 2022 sonu itibarıyla 206 Memur, 64 Sözleşmeli Personel, 136 İşçi, 11 Vizeli İşçi ve 1119 Sürekli İşçi olmak üzere toplam 1.536 personel hizmet vermektedir.

Bu süreçte kurumun bir avantajı yakın zamanda görev unvanları tanımlarını yeni baştan tanımlaması ve uzaktan çalışmaya uygun unvanların belirlenmiş olmasıdır. Sonuçta 305 görev unvanı tanımlanmıştır. Bunların %34'ünün (103 tanesi) uzaktan çalışmaya uygun olduğu görülmüştür. Pandemide 200'e yakın personel bu yöntemle çalışmalarına devam etme fırsatı elde etmiştir.

- Yapılan ön çalışmada bu kurum özelinde uzaktan çalışma konusunda avantaj sağlayan unsurlar aşağıdaki gibi tespit edilmiştir:
- Yol parası, servis, özel araç yakıt tüketimi, araç kiralama giderleri vb. masraflardan tasarruf,
- Yolda harcanan zamandan tasarruf,
- Yeteneklerin ilgisini kuruma çekebilme,
- Dezavantajlı gruplardan; engelliler ve kadın istihdamına katkı sağlama,

- Gün boyu çalışma imkânı sunma,
- İş-özel yaşam dengesini kurma,
- Büro maliyetlerinden (elektrik, mobilya, kira, yer işgali vb.) tasarruf,
- Karbon ayak izi maliyetini azaltma,
- Çalışan verimliliğini artırma, sorumluluk üstlenmesi ve performansa katkı sağlama,
- İşe geç kalma ve devamsızlıkta azalma,
- Çalışana özgürlük sunma

Buna göre uzaktan çalışma bu kurum ve çalışanlarına giderler ve zamandan tasarruf etme, iş – yaşam dengesine, dezavantajlı gruplarının istihdamına ve verimliliğe katkı sağlama, yeteneklerin kuruma çekilmesi ve özgürlük gibi konularda faydalar sağlamıştır.

3.2. Hukuki Altyapının Hazırlanması

4857 sayılı İş Kanunu ve 2021 yılında yayınlanan Uzaktan Çalışma Yönetmeliğine uygun olarak bazı birimlere hukuki altyapı oluşturulmasında çeşitli görevler ve sorumluluklar düşmektedir. Bu çerçevede SASKİ’de Bilgi İşlem (Bİ), İnsan Kaynakları(İK), İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG) ve Ayniyat/Depo (A/D) birimlerinin görev ve sorumlulukları yönetmeliğe göre ayrıştırmıştır.

Aşağıdaki Tablo 1.’de, mevzuata ve amaca göre hukuki altyapının hazırlanmasında birimlere düşen görevler ve sorumluluklar gösterilmiştir.

Tablo 1: Uzaktan Çalışma Yönetmeliğine Göre Yasal Görevler ve Sorumluluklar

İçerik Başlığı	Yapılacak İş	Madde No	Sorumlu Birim
Amaç	Uzaktan Çalışma yapılamayacak işlerin belirlenmesi	1. Md.	İK
Amaç	Verilerin korunması	1. Md.	Bİ
Amaç	Uzaktan çalışmanın usul ve esaslarını belirlenmesi	1. Md.	İK, Bİ
Sözleşme	İş sözleşmesinin yazılı şekilde yapılması	5. Md.	İK
Sözleşme	İşin tanımı; yapılma şekli; işin süresi; işin yeri; ücret; ücretin ödenmesine ilişkin hususlar;	5. Md.	İK
Sözleşme	İşverenin sağladığı iş araçları, ekipman ve bunların korunmasına ilişkin yükümlülüklerin belirlenmesi	5. Md. 7. Md.	İK, Bİ, A/D
Sözleşme	İşverenin işçiyle kuracağı iletişim kanalının belirlenmesi	5. Md.	İK, Bİ, A/D
Sözleşme	Genel ve özel çalışma şartlarının belirlenmesi	5. Md.	İK
Sözleşme	Uzaktan çalışma yapılacak, mekan düzenlemesi ve maliyetlerin karşılanma usulü	6. Md.	İK

Sözleşme	İş araçlarının kullanım esasları ve bakım ve onarım koşulları	7. Md.	İK, Bİ, A/D
Sözleşme eki	İş araçları listesi; malzeme ve iş araçlarının işçiye teslim tarihi; araç/ekipman bedelleri	7. Md.	İK, Bİ, A/D
Sözleşme	İşçi tarafından imzalı iki nüsha (biri işçiye, biri özlük dosyasına)	7. Md.	İK
Sözleşme	İşin yerine getirilmesiyle doğrudan ilgili zorunlu giderlerin tespiti ve karşılanmasına ilişkin hususlar	8. Md.	İK
Sözleşme	Uzaktan çalışmanın yapılacağı zaman aralığı ve süresi *Çalışma saatleri (Mevzuata uygun) *Fazla çalışma (işverenin yazılı talebi ve işçinin kabulü ile mevzuat hükümlerine uygun olarak yapılması)	9. Md.	İK
Sözleşme	Uzaktan çalışan ile işveren arasında, -İletişimin yöntemi ve zaman aralığı	10. Md.	İK
Verilerin Korunması	Uzaktan çalışanın işyerine ve yaptığı işe dair verilerin korunması ve paylaşımına ilişkin işletme kurallarının belirlenmesi *İlgili mevzuat hakkında bilgilendirme *Verilerin korunmasına yönelik gerekli tedbirlerin alınması	11. Md.	Bİ
Verilerin Korunması Sözleşme	Korunması gereken verinin tanımı ve kapsamının belirlenmesi	11. Md.	Bİ
Verilerin Korunması Sözleşme	“Verilerin korunması amacıyla işveren tarafından belirlenen işletme kurallarına uzaktan çalışanın uyması zorunludur.” maddesi sözleşmeye eklenmesi	11. Md.	İK, Bİ
İSG Tedbirleri	Uzaktan çalışanın yaptığı işin niteliğine göre İş Sağlığı ve Güvenliğine (İSG) ilişkin tedbirlerin alınması, eğitim verilmesi, tedbirlerin alınması ve sağlık gözetiminin sağlanması	12. Md.	İSG
Saha Çalışması	Uzaktan çalışmanın yapılamayacağı işlerin tespiti (Dolayısıyla yapılabilecek unvanların da ayrıca tespitinin yapılması)	13. Md.	İK
Uzaktan Çalışmaya Geçiş Başvuru ve Değerlendirme Süreci	İşçinin yazılı talebi alınması İşveren tarafından talebin değerlendirilmesi İşin/işçinin uzaktan çalışmaya uygunluğunun iş gerekleriyle uyumu Değerlendirme sonucunun 30 gün içinde işçiye bildirilmesi Talebin kabulü halinde sözleşme yapılması	14. Md.	İK
Uzaktan çalışmaya geçiş Sözleşme	Direkt işe alımda ya da hâlihazırda çalışan işçinin iş sözleşmesinin, işçi ve işverenin anlaşması halinde, uzaktan çalışma sözleşmesine dönüştürülmesi	14. Md.	İK
Normal çalışmaya dönüş	Uzaktan Çalışmaya Geçişteki aynı usulle uzaktan çalışma sonlandırılması	14. Md.	İK

Uzaktan çalışmaya geçiş sürecinde bu birimlerin görev ve sorumluluklarına uygun olarak üzerine düşen yükümlülükleri yerine getirmesi beklenir. Buna göre ortak bir sözleşme metni taslağı oluşturulur.

Yönetmeliğe göre belirlenen görev ve sorumlulukların dışında yönetmeliğin ortaya çıkan belirgin özellikleri aşağıda sıralanmıştır:

- İşçi, iş görme ediminin tamamını veya bir kısmını uzaktan çalışabilir.
- Uzaktan çalışmayı evinde veya teknolojik iletişim araçları ile işyeri dışında yerine getirebilir.
- Uzaktan/normal çalışma süreçlerine geçişler yazılı olarak başlar veya sonlandırılır.
- İş sözleşmesinin yazılı yapılması esastır.
- İş araçları ve ekipman, aksi kararlaştırılmadıysa, işveren tarafından sağlanır.
- Uzaktan çalışmanın yapılacağı mekana ilişkin düzenlemeler ve maliyetlerin karşılanma usulü işçi ve işveren tarafından birlikte belirlenir.
- İşçi kendisine teslim edilen malzeme ve iş araçlarının kullanımından sorumludur.
- Uzaktan çalışmaya ilişkin zaman aralığı ve süresi iş sözleşmesinde belirlenir.
- Mevzuata uygun şekilde; çalışma saatlerinde değişiklik yapılabilir, karşılıklı anlaşma halinde Fazla çalışma da yaptırılabilir.
- Verilerin korunması amacıyla işveren tarafından belirlenen işletme kurallarına uzaktan çalışanın uyması zorunludur.
- 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.
- İlk işe girişte uzaktan çalışma sözleşmesi yapılabileceği gibi halihazırda işyerinde çalışan işçinin iş sözleşmesi de karşılıklı anlaşma halinde uzaktan çalışma sözleşmesine dönüştürülebilir.
- Talep işçi tarafından yazılı olarak yapılır ve işveren tarafından değerlendirme süreci en geç 30 gün içinde sonuçlandırılır.
- Mevzuatta belirtilen zorlayıcı nedenler söz konusu olduğunda uzaktan çalışmaya geçiş için işçinin talebi veya onayı aranmaz.

İşçi ve işverenler açısından bu özellikler dikkate alınarak bir uzaktan çalışma düzenlemesi tasarlanıp uygulanmalıdır.

3.3. Bilgi ve İletişim Teknolojileri Altyapısının Hazırlanması

Bu süreçte gerek mevzuat gerekse de pandemi gibi zorunlu nedenlerle uzaktan çalışma kaçınılmaz hale gelmiştir. SASKİ Uzaktan çalışma konusunda, bir yandan 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu (KVKK) ve ISO27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sisteminin gereklilikleri yerine getirirken diğer taraftan da uzaktan çalışma sisteminin altyapısını tamamlamıştır.

Uzaktan çalışmanın sistem güvenliği ile ilgili kriterlerinin öncelikli olarak tamamlanması sağlanmıştır. Buna bağlı olarak bilgi işlem tarafında büyük bir sunucu grubu ve network altyapısı yönetilmektedir. Kullanıcıların Virtual Private Network (VPN) ile çok faktörlü kimlik doğrulama sistemi kullanılarak kurum ağına güvenli erişimi sağlanmaktadır. Böylelikle, kayıp veya çalınmış kimlik bilgileri nedeniyle gerçekleşen ihlallere karşı sistemin korunmasına yardımcı olunmaktadır.

Uzaktan çalışmaya hizmet edecek bilişim altyapısı için gereklilikler aşağıdaki gibi sıralanmıştır;

- Hızlı internet bağlantısı
- Güvenlik katmanı sağlayıcı (Firewall, VPN)
- Çok faktörlü kimlik doğrulama yöntemi (MFA)
- Mevzuatın getirdiği zorunluluklar ve standartlar (KVKK ve ISO27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi)
- Tecrübeli Bilişim Teknolojileri personeli

Bu gerekliliklerden herhangi birisinde eksiklik ya da aksama olduğunda bilişim altyapısının güvenliği zafiyete uğrayabilir.

Uzaktan çalışmada BİT'leri kurumlar ya da bireyler tarafından sağlanabilir. Cihazını Sen Getir (Bring on Device) uygulamasında kullanıcının bilgisayarının ne tür riskler içerdiğini bilemediğimizden kullanıcıdan gelecek riskleri engelleyebilecek altyapıya gerek vardır. SASKİ, bu riski göz önüne alarak kullanıcılara bilgi ve iletişim araçlarını kendisi temin edebilmektedir. Bu iletişim araçları genellikle kullanıcının sisteme erişebileceği bilgisayar, tablet, internet data hattı bağlantılı kablosuz modem, akıllı telefon vb olabilir. Kurumda uzaktan çalışan personelin bağlantı süreleri ve hangi

dosyalarla çalışma yaptığı tespit edilebilmektedir. Hangi dosyaya ne zaman erişim sağlandığı ve tüm hareketleri görülebilmektedir.

Kurumda BİT bağlamında dikkate alınması gereken hususlar ortaya çıkmıştır. Bunlar;

- Donanım sağlayıcı güvenlik katmanı ilgili işletme bünyesinde olmalı
- Kullanıcı kendi cihazıyla bağlanacaksa güvenlik tedbirlerini ilgili işletmenin alması gerekli (Biz güvenlik riski tespit ettiğimizde sisteme sokmuyoruz.)
- İşletme tarafından internet sağlanmazsa kullanıcılar tarafından temin edilen bağlantılarda sorunları yaşayabilir
- Kullanıcıların yapacağı görevler önceden tespit edilmeli ve belirli bir performans takibi yapılmalı (Performans ölçümünün neye göre ve nasıl yapılacağı önemli)
- Veri sızıntısına karşı önlemler alınmalı
- Uzaktan çalışmayla ilgili çalışana bu istihdam biçimine uygun olarak oryantasyon eğitimi verilmelidir.

Bu güvenlik tedbirleri sağlanmadığı takdirde uzaktan çalışma riskleri çok fazla olacaktır.

3.4. Uzaktan Çalışmaya Uygun Unvanların Belirlenmesi

ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi çalışmaları ile birlikte Kurumda belirlenen Görev Unvanları üzerinden, uzaktan çalışmaya uygun görev unvanlarının tespiti amacıyla bir saha çalışması yapılmıştır. Uzaktan çalışma yapabilecek unvanların belirlenmesinde görev tanımının yanı sıra, bilgi teknolojilerinin kullanımına uygunluk, sosyal statüler ve görev takipleriyle ilgili ayrıntılar da ilgili birimlerin yöneticileriyle görüşülmüştür. Sonuç olarak, büro ya da teknik alanlarda görev yapan ve özellikle engelli statülerinde olup işe gelip gitme zorluğu çeken personelin görevlerini aksatmadan uzaktan çalışmaya uygunluğu konusunda mutabık kalınmıştır.

Uygun olmayan unvanlar;

- Fiziki olarak kullanıcıya direk hizmet veren saha ekipleri
- Laborantlar
- Su/Kanal arıza işçileri
- Abone/vezne/tahakkuk/tahsilat grubu (Dijitale dönüşme imkanı var)

3.5. Uzaktan Çalışmaya Dair Mevzuata Uygun Süreç Haritasının Belirlenmesi

Uzaktan çalışma yönetmeliğine göre yasal zorunluklar ve sorumluluklara dair süreç haritası, uzaktan çalışmanın etkili ve düzenli bir şekilde yönetilmesi için önemli bir araçtır. İşverenlerin ve çalışanların yasal gereklilikleri anlamalarını ve yerine getirmelerini sağlamak için bu süreç haritası oldukça önemlidir. Çalışmada, ilgili yönetmelik ve işleyişe göre hazırlanan süreç haritası aşağıda Tablo 2.'de verilmiştir.

Tablo 2. Uzaktan Çalışma Yönetmeliğine Göre Yasal Zorunluklar ve Sorumluluklara Dair Süreç Haritası

İçerik Başlığı	İnsan Kaynakları	Bilgi İşlem	Ayniyat	İSG
Amaç	<input type="checkbox"/> Uzaktan çalışmanın yapılamayacağı işlerin tespiti <input type="checkbox"/> İş sözleşmesinin yazılı şekilde yapılması	<input type="checkbox"/> Verilerin Korunması		
	<input type="checkbox"/> Uzaktan çalışmanın usul ve esaslarını belirlenmesi			
Sözleşme	<input type="checkbox"/> İş sözleşmesinin <u>yazılı</u> şekilde yapılması *İşin Tanımı, *Yapılma şekli, *İşin süresi, *İşin yeri, *Ücret, *Ücretin ödenmesine ilişkin hususların belirlenmesi <input type="checkbox"/> Genel ve Özel çalışma şartlarının belirlenmesi <input type="checkbox"/> Uzaktan çalışma yapılacak; *Mekan düzenlemesi, *Maliyetlerin karşılanma usulü <input type="checkbox"/> İşçi tarafından imzalı iki nüsha (biri işçiye, biri özlük dosyasına) <input type="checkbox"/> İşin yerine getirilmesiyle doğrudan ilgili zorunlu giderlerin tespit edilmesi ve karşılanmasına ilişkin hususlar <input type="checkbox"/> Uzaktan çalışmanın yapılacağı zaman aralığı ve süresi; *Çalışma saatleri (Mevzuata uygun), *Fazla çalışma (işverenin yazılı talebi ve işçinin kabulü ile mevzuat hükümlerine uygun olarak yapılması) <input type="checkbox"/> Uzaktan çalışan ile işveren arasında, *İletişimin Yöntemi ve *Zaman aralığı	<input type="checkbox"/> Korunması gereken verinin tanımı ve kapsamının belirlenmesi <input type="checkbox"/> Uzaktan çalışanın işyerine ve yaptığı işe dair verilerin korunması ve paylaşımına ilişkin işletme kurallarının belirlenmesi *İlgili Mevzuat hakkında bilgilendirme *Verilerin korunmasına yönelik gerekli tedbirlerin alınması		<input type="checkbox"/> Uzaktan çalışanın yaptığı işin niteliğine göre İş Sağlığı ve Güvenliğine (İSG) ilişkin tedbirlerin alınması, eğitim verilmesi, tedbirlerin alınması ve sağlık gözetiminin sağlanması
	<input type="checkbox"/> "Verilerin korunması amacıyla işveren tarafından belirlenen işletme kurallarına uzaktan çalışanın uyması zorunludur." maddesi sözleşmeye eklenmesi			

	<input type="checkbox"/> İşveren tarafından sağlanan iş araçları, ekipman ve bunların korunmasına ilişkin yükümlülüklerin belirlenmesi <input type="checkbox"/> İşverenin işçiyle kuracağı iletişim kanalının belirlenmesi <input type="checkbox"/> *İş araçlarının kullanım esasları ve *Bakım ve onarım koşulları <input type="checkbox"/> Sözleşme ekinde; *İş araçları listesi, *Malzeme ve iş araçlarının işçiye teslim tarihi, *Araç/Ekipman bedelleri			
Uzaktan Çalışmaya Geçiş Başvuru ve Değerlendirme Süreci	I. İşçinin yazılı talebi alınması II. İşveren tarafından talebin değerlendirilmesi III. İşin/işçinin uzaktan çalışmaya uygunluğunun iş gerekleriyle uyumu IV. Değerlendirme sonucunun 30 gün içinde işçiye bildirilmesi V. Talebin kabulü halinde sözleşme yapılması <input type="checkbox"/> Direkt işe alımda ya da Halihazırda çalışan işçinin iş sözleşmesinin, işçi ve işverenin anlaşması halinde, uzaktan çalışma sözleşmesine dönüştürülmesi			
Normal çalışmaya dönüş	<input type="checkbox"/> Uzaktan Çalışmaya Geçişteki aynı usulle uzaktan çalışma sonlandırılması			

Süreç haritasının önemi yasal uyumluluk, iş sürekliliği, iletişim ve işbirliği ve İSG başlıklarında değerlendirilebilir.

Yasal Uyumluluk: Uzaktan çalışma yönetmeliği, çalışanların haklarını ve işverenlerin yükümlülüklerini belirler. Süreç haritası, işverenlere bu yasal gereklilikleri anlamalarını ve uygulamalarını sağlar. Yasal uyumun sağlanması, işverenin yasal sorumluluklarını yerine getirmesini ve olası yasal risklerin azaltılmasını sağlar.

İş Sürekliliği: Uzaktan çalışma, iş sürekliliği için önemli bir faktördür. Süreç haritası, uzaktan çalışmanın nasıl planlanacağını, uygulanacağını ve yönetileceğini gösterir. İşverenler, uzaktan çalışma sürecini doğru bir şekilde yöneterek iş sürekliliğini sağlayabilir ve operasyonların aksamamasını sağlayabilir.

İletişim ve İşbirliği: Uzaktan çalışma, çalışanlar arasındaki iletişim ve işbirliği için yeni zorluklar ortaya çıkarabilir. Süreç haritası, etkili iletişim kanallarının ve işbirliği yöntemlerinin belirlenmesine yardımcı olur. Bu, çalışanlar arasında etkili bir iletişim sağlar ve ekip çalışmasını teşvik eder.

Çalışan Sağlığı ve Güvenliği: Uzaktan çalışma süreci, çalışanların sağlık ve güvenlik ihtiyaçlarını karşılamayı gerektirir. Süreç haritası, işverenlerin çalışanların ev

ortamlarında güvende olmasını sağlamak için gerekli önlemleri almasını sağlar. Böylece, işyerinde olduğu gibi çalışanların sağlığı ve güvenliği korunur.

Sonuç

Türkiye’de uzaktan çalışma meselesi 2021’de yayınlanan resmi yönetmelikle belirli bir standarda kavuşturulmaya çalışılmıştır. Bu yönetmelik sözleşmenin nasıl yapılacağı, çalışma ortamının nasıl düzenleneceği, iş araçlarının temini ve kullanımı, çalışma süreleri, iletişim, verilerin korunması, İSG tedbirlerinin alınması, uzaktan çalışmanın yapılamayacağı işler ve uzaktan çalışmaya nasıl geçileceği ile ilgili genel hükümleri içermektedir. Bu düzenleme yol gösterici olmakla birlikte uzaktan çalışmanın uygulanması noktasında işyerlerinin özelliklerine göre ayrıntılı bir takım düzenlemeleri gerekli kılmaktadır. Uzaktan çalışma uygulamasının işyerlerine göre farklılıklar gösterebileceği ve her kurumun kendi içinde bir yönetim modeli belirleyebileceği unutulmamalıdır. Bu noktada resmi sınırlar içerisinde işletmelerin ya da Kamu Kurumlarının iç işleyişlerini belirlemek amacıyla görev ve sorumlulukları ilgili birimlere dağıtan bir yönerge ya da talimat ihtiyacı hasıl olabilmektedir. Bu çalışmada, yönetmeliğe göre iç işleyişte birimlere düşen görev ve sorumluluklar, işleyiş süreci ve uygulamada karşılaşılabilecek durumlara dair açıklamalara yer verilmiştir. Bu çerçevede bir işyerinde Uzaktan çalışmanın işyeri özelliklerine uygun olarak nasıl uygulanacağı tasarlanmıştır. Bu düzenleme yapılırken iki birim öne çıkmıştır. Bunlar bilgi işlem ve insan kaynakları departmanlarıdır.

Uzaktan çalışma sürecinde, bilgi işlem departmanının sorumlulukları, çalışanların işlerini yapabilmeleri için uygun bir altyapının oluşturulması, güvenlik önlemlerinin alınması, teknik destek sağlanması, uygun yazılım ve uygulamaların sağlanması ve veri yedekleme süreçlerinin yönetilmesi gibi konuları içermektedir. Çalışmada, Bilgi İşlem departmanı ile yapılan görüşmelerde uzaktan çalışanın gerektirdiği ve işletmede var olan bilişim altyapısı karşılaştırılmıştır. Bu noktada, ISO27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi ve KVKK uygulamalarının gerekliliği ön plana çıkmıştır. Ayrıca donanımsal olarak ihtiyaçlar maddeler halinde sıralanmış ve bilişimle ilgili dikkate alınması gereken hususlardan bahsedilmiştir. Gerekli tedbirlerin alınmaması halinde ise, uzaktan çalışmaya geçişin Kurumsal olarak çok fazla güvenlik riski barındıracağı görüşü ortaya çıkmıştır.

Uzaktan çalışmada insan kaynakları departmanının rolü, uzaktan çalışmaya uygun olan/olmayan unvanların tespitini yapmak, uzaktan çalışmaya elverişli personelin verimli bir şekilde çalışmasını sağlamak ve kurumun iş süreçlerini etkin bir şekilde yönetmek için oldukça önemlidir. Çalışmada, İnsan Kaynakları departmanı ile ilgili olarak, yönetmeliğin amacına uygun bir şekilde sözleşme yapılması, Uzaktan Çalışmaya Geçiş, çalışanların Başvurusunun alınması ve Değerlendirme Süreci ile Normal çalışmaya dönüş konularıyla ilgili yükümlülükler ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, uzaktan çalışmaya uygun görevlerin tespiti bu süreçte yaşanabilecek zorluklar ortaya konulmuştur. Bu noktada da saha çalışmasının gerekliliği ve standartların kolaylıkla belirlenebilmesi için ISO9001 altyapısının varlığı, planlamayı ve işleyişi kolaylaştırabileceği kanaatine varılmıştır.

Bunların yanı sıra, Uzaktan çalışma sürecinde insan kaynakları birimine düşen görevler arasında yönerge ya da talimatı destekleyecek biçimde uzaktan çalışma politikalarının belirlenmesi, işe alım sürecinin yönetilmesi, iletişim ve koordinasyonun sağlanması, çalışanların eğitimi ve gelişimi, performans yönetimi, işten ayrılma ve işten çıkarma süreçlerinin yönetimi gibi işlemler de bulunmaktadır.

Diğer taraftan, bu süreçlere destek olabilecek İş Sağlığı ve Güvenliği ve Ayniyat/Depo ile ilgili birimlerin de yönetmelikte belirtilen maddelere göre yükümlülükleri üzerinde durulmuştur. Uzaktan çalışma sürecinde, İSG biriminin sorumlulukları, çalışanların sağlığını korumak, risk değerlendirmesi yapmak, uygun ekipmanların sağlanması, çalışanların eğitimini sağlamak ve İSG politikalarının güncellenmesi gibi konuları içermektedir.

Ayniyat/depo biriminin görevleri ise, çalışanların ihtiyaç duyabilecekleri malzemelerin tespiti, malzeme temin süreci, malzeme dağıtımı ve malzeme iade sürecini yönetmek gibi konuları içermektedir. Bu süreçlerin yönetilmesi, uzaktan çalışanların işlerini yapabilmeleri için gereken malzemelerin zamanında ve doğru şekilde temin edilmesini sağlayacaktır.

Bundan sonra yapılacak çalışmalar için araştırma içerisinde sunulan yol haritasına göre uzaktan çalışma sözleşmesi tasarlanabilir. Böylelikle herhangi bir idari ceza yaptırımına maruz kalmadan sürecin sağlıklı bir şekilde sistemin işleme sağlanabilir.

Kaynakça

- Akay, Müge - Kundakcı, Nilsen. "ÇKKV ve Tamsayı Programlama Yöntemleri ile Bir Üretim İşletmesinde Uzaktan Çalışma Modelinin Oluşturulması". *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi* 24/2 (2021), 548-568.
- Altun, Mesut. *Covid-19 Sürecinde Uzaktan Çalışma, İş-Yaşam Dengesi ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişki: Medya Sektörü Örneği*. İstanbul: İbn Haldun Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2021.
- Andrei, Georgian - Militaru, Gheorghe. "The Influence of Telework on Organizational Performance: Evidence From Romania". *In Proceedings of the International Conference on Business Excellence* 16/1 (2022), 887-893.
- Athanasiadou, Chrisalena - Theriou, Georgios. "Telework: Systematic Literature Review and Future Research Agenda". *Heliyon*, 7/10 (2021), 1-18.
- Başol, Oğuz, - Çömlekçi, Mehmet Fatih. "Uzaktan Çalışmanın Sosyal ve Demografik Değişkenlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma". *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi* 16/3 (2021), 755-776.
- Baycık, Gaye vd. "COVID 19 Pandemisinde Uzaktan Çalışma: Tespitler ve Öneriler". *Çalışma ve Toplum* 2021/3 (2021), 1683-1728.
- Bayraktar, Serkan. *Uzaktan Çalışmanın Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama*. İstanbul: İstanbul Arel Üniversitesi, 2021.
- Beckel, Julia L. O. - Fisher, Gwenith G. "Telework and Worker Health and Well-Being: A Review and Recommendations For Research and Practice". *International Journal of Environmental Research and Public Health* 19/7 (2022), 1-32.
- Campo, Angela María De Valdenebro vd. "The Relationship Between Telework, Job Performance, Work-Life Balance and Family Supportive Supervisor Behaviours in the Context of COVID-19". *Global Business Review* (2021), 1-19. <https://doi.org/10.1177/09721509211049918>
- Chiru, Claudiu. "Teleworking: Evolution and Trends in Usa, Eu and Romania". *Economics, Management & Financial Markets* 12/2 (2017), 222-229.
- Çiftçi, Gamze Ebru - Cindiloğlu Demirer, Mihriban. "Covid-19 Pandemi Sürecinde Esnek Çalışma Uygulamalarının Mutluluk ve Performansa Etkisi". 8. *Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı*. Ed. Umut Avcı vd. 301-310. Muğla: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Yayınları, 2021.
- Duran, Abdulsamet - Hussein, Nour. "Uzaktan Çalışma Konusunda Yapılmış Akademik Çalışmaların İncelenmesi: Sistemik Derleme". *Journal of Organizational Behavior Studies* 2/2 (2022), 124-134.
- Erdoğan, Ekrem. *Avrupa Birliğinde Yeni İstihdam Biçimleri ve Çalışanlar*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık, 2021.
- Ertürk, Yunus Emre vd. "Esnek Çalışma ve Covid 19 Döneminde Uzaktan Çalışanların Kontrolü". 8. *Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı*. Ed. Umut Avcı vd. 124-134. Muğla: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Yayınları, 2021.

- Eurofound, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. *Telework and ICT-Based Mobile Work: Flexible Working in the Digital Age, New Forms of Employment Series*. Luxembourg: Publications Office Of The European Union, 2020. <https://policycommons.net/artifacts/1845205/telework-and-ict-based-mobile-work/2589590>
- Geyik, Osman - Turna, Fatma. "Kayıt Dışı Ekonomide Farklı Bir Boyut: Evden Çalışma". *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 10/2 (2021), 256-273.
- Gohoungodji, Paulin at all. "What makes telework work? Evidence of Success Factors Across Two Decades of Empirical Research: A Systematic and Critical Review". *The International Journal of Human Resource Management* 34/3 (2023), 605-649.
- Härtel, Tobias M. et al. "Associations Between the Implementation of Telework Strategies and Job Performance: Moderating Influences of Boundary Management Preferences and Telework Experience". *Frontiers in Psychology* 14 (2023), 1-18.
- Hosoda, Masahiro. "Telework Amidst the COVID-19 Pandemic: Effects on Work Style Reform in Japan". *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society* 21/6 (2021), 1059-1071.
- Karaca, Selin. *İşyeri İnovasyonunun Bir Örneği Olarak Uzaktan Çalışmanın İş-Yaşam Dengesine Etkisi: Çalışan Anneler Üzerine Bir Araştırma*. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2019.
- Kıcıır, Başak. "Evden Çalışma: Özgürlük Mü Esaret Mi?". *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 21/1 (2019), 173-196.
- Kıvanç, Servet - Sığırı, Ünsal. "Pandemi Döneminde Uzaktan Çalışmada Beyaz Yakalıların Performans Denetim Süreçleri Üzerine Nitel Bir Araştırma". 8. *Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı*. Ed. Umut Avcı vd. 100-113. Muğla: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Yayınları, 2021.
- Lunde, Lars Kristian et al. "The Relationship Between Telework From Home and Employee Health: A Systematic Review". *BMC Public Health* 22/1 (2022), 1-14.
- Marin, Radu. "Implementation of Telework in the European Union". *Journal of Human Resources Management Research* 2021 (2021), 1-13.
- Olló-López, Andrea et al. "Home-Based Telework: Usefulness and Facilitators". *International Journal of Manpower* 42/4 (2021), 644-660.
- Ono, Hiroshi. "Telework in a Land of Overwork: It's Not That Simple or Is It?". *American Behavioral Scientist* 1/0 (2022), 1-22. <https://doi.org/10.1177/00027642211066038>
- Özcan, Demet. "Uzaktan Çalışanlar İçin İnsan Kaynakları Yönetimi". *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi* 6 (2020), 204-220.
- Özcan, Demet. *Uzaktan Çalışmanın Türkiye'deki Çalışma Hayatı Üzerindeki Etkisinin İncelenmesine Yönelik Nitel Bir Araştırma*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 2018.

- Özdemir, Emrecan. *Telework As A Type of Flexible Working: Job Satisfaction Implementation*. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi, Doktora Tezi, 2021.
- Park, Seejeen - Cho, Yoon Jik. "Does Telework Status Affect The Behavior and Perception of Supervisors? Examining Task Behavior and Perception in the Telework Context". *The International Journal of Human Resource Management* 33/7 (2022), 1326-1351.
- Pınargözü, Gamze Gül. *COVID-19 Sürecinde Uzaktan Çalışmanın Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Finans Sektöründe Çalışanlar Üzerinde Bir Araştırma*. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, 2021.
- Standen, Peter vd. "The Home As A Workplace: Work–Family İnteraction and Psychological Well-Being in Telework". *Journal of Occupational Health Psychology* 4/4 (1999), 368-381.
- Suciu, Marta Christina - Petre, Adrian. "Telework in Romania. Current State and Sustainable Socio-Economic Effects of Its Development. *Management Dynamics In The Knowledge Economy* 10/1 (2022), 53-68.
- Sullivan, Cath. "What's in a name? Definitions and Conceptualisations Of Teleworking And Homeworking". *New Technology, Work And Employment* 18/3 (2003), 158-165.
- Uysal, Neşe - Çayır Yılmaz, Merve. "Akademisyenlerde İş Yaşam Dengesi Ve Uzaktan Çalışmaya İlişkin Görüşlerin Belirlenmesi". *Uluslararası Sosyal Bilimler Akademik Araştırmalar Dergisi* 4/1 (2020), 26-37.
- Vayre, Emilie. "Challenges in Deploying Telework: Benefits and Risks For Employees". *Digital Transformations in the Challenge of Activity and Work: Understanding and Supporting Technological Changes* 3/7 (2021), 87-100.
- Vicerra, Ryan Rhay P. Vd. "Mamdani Fuzzy-Based Assessment of Telework Capability of Philippine Government Employees". *Journal of Advanced Computational Intelligence and Intelligent Informatics* 26/6 (2022), 905-913.
- Vlčková, Miroslava vd. "Relationship Between the Financial Indicators and the Implementation of Telework". *DANUBE: Law, Economics and Social Issues Review* 10/1 (2019), 45-66.
- WHO, World Health Organization. *Healthy and Safe Telework: Technical Brief*. Geneva: In Healthy and Safe Telework: Technical Brief, 2021.
- Wilks, Linda - Billsberry, Jon. "Should We Do Away With Teleworking? An Examination Of Whether Teleworking Can Be Defined in the New World of Work". *New Technology, Work and Employment* 22/2 (2007), 168-177.