



**Araştırma Makalesi • Research Article**

**Reflections of the Digital Age on Working Life; Digitalization of Labor, Remote Working As A New Business Model in Turkey And the World**

***Dijital Çağın Çalışma Hayatına Yansımaları; Emegın Dijitalleşmesi Yeni İş Modeli Olarak Türkiye’de ve Dünyada Uzaktan Çalışma***

Berivan ÖZAY ACAR<sup>1</sup>

M. Şükrü MOLLAVELİOĞLU<sup>2</sup>

**ARTICLE INFO**

Article history:

Received: 7 May 2024

Received in revised: 21 November 2024

Accepted: 13 December 2024

Keywords:

Digital Age

Digital Labor

New Business Models

Remote Working

**ABSTRACT**

In our age where technological advances do not slow down, all processes concerning our lives are in a constant state of change and transformation. The determinant of this age, in which many definitions such as the digital age, the information age, and the post-modern age are used and everyone agrees that a new age has begun, is undoubtedly the developments in the field of technology. With the inclusion of digital technologies, which are included in every area of our lives, in the labor market, the existence of labor, which has been the subject of many exploitations in history, has taken its current form as digital labor in the new economy. The fact that almost all processes related to work organization have changed due to digital technologies has also led to the emergence of new business models. Within the scope of the Covid-19 Pandemic, countries have rapidly switched to remote digital work in order to reduce the rate of transmission of the pandemic, and thus 2020 has become the year of the largest mass remote work in history. This transition to this working model, perceived as efficient by global companies, has been made permanent in many countries when the course of the pandemic eased. In this study, the effects of digitalization and remote working on productivity and work-life balance were examined through theoretical and empirical studies, and various suggestions were made for effective remote working.

**MAKALE BİLGİSİ**

Makale geçmişi:

Başvuru tarihi: 7 Mayıs 2024

Revizyon tarihi: 14 Kasım 2024

Kabul tarihi: 13 Aralık 2024

Anahtar Kelimeler:

Dijital Çağ

Dijital Emek

Yeni İş Modelleri

Uzaktan Çalışma

**ÖZ**

Teknolojik ilerlemelerin hız kesmediği çağımızda yaşamımızı ilgilendiren tüm süreçler sürekli olarak bir değişim ve dönüşüm içerisinde. Dijital çağ, bilgi çağı, post-modern çağ gibi birçok tanımlama kullanılan ve herkesin yeni bir çağ başladığına dair hem fikir olduğu bu çağın belirleyicisi şüphesiz teknoloji alanında yaşanan gelişmelerdir. Hayatımızın her alanına dahil olan dijital teknolojilerin iş gücü piyasasına da dahil olmasıyla tarihte birçok sömürünün öznesi olan emegın yeni ekonomide varlığı dijital emek olarak güncel biçimini almıştır. İş organizasyonu ile ilgili neredeyse tüm süreçlerin dijital teknolojiler sebebiyle değişikliğe uğraması, yeni iş modellerinin de ortaya çıkmasına yol açmıştır. Covid-19 Pandemisi kapsamında salgının bulaşma hızını azaltmak için ülkeler uzaktan dijital çalışmaya hızlı bir şekilde geçiş yapmış, böylelikle 2020 yılı tarihte yaşanan en geniş toplu uzaktan çalışmanın yapıldığı yıl olmuştur. Küresel şirketler tarafından verimli olarak algılanan bu çalışma modeline geçiş, salgının seyri hafiflediğinde de birçok ülkede kalıcı hale getirilmiştir. Çalışmada dijitalleşme ile birlikte uzaktan çalışmanın verimlilik ve iş-yaşam dengesi üzerindeki etkileri yapılan teorik ve ampirik çalışmalar üzerinden irdelenmiş, etkin bir uzaktan çalışma için çeşitli öneriler iletilmiştir.

<sup>1</sup> Yüzüncü Yıl Üniversitesi, İİBF, Doktora Öğrencisi, bericanozay70@gmail.com, ORCID ID:0000-0002-2644-4211.

<sup>2</sup> Yüzüncü Yıl Üniversitesi, İİBF, Prof. Dr., m\_sukru@hotmail.com, ORCID ID: 0000-0002-0633-4525.

## GİRİŞ

Sanayi devrimi süreci ile başlayan makine ve insan ilişkisinin şu an ki evresi dijital çağ ile gerçekleşmektedir. 1970’li yıllarda ilk bilgisayarın tanıtılmasıyla bilgiyi özgürce ve hızlıca aktarılmasının kapılarını açan süreç, dijital çağ veya bilgi çağı diye adlandırılan bir çağın başlangıcı olmuştur. Dijitalleşme, yeni teknolojilerin sağladığı fırsatlar çerçevesinde çalışma işleyişi gibi mevcut süreçlerin daha etkili, verimli ve sistematik hale getirilmesini sağlamaktadır. Yapay zekâ ile nesnelerin çevrimiçi ağlara bağlanarak etrafımızdaki hemen her şeyin akıllı hale getirilmesi, insanın yerini teknolojinin almasına yol açarak günlük yaşantımızda rolleri değiştirmiştir. Endüstri 4.0 diye de adlandırılan dijitalleşme süreci, İlk olarak 2011 yılında Almanya’nın Hannover Fuarı’nda duyurulmuş, ABD ve Japonya gibi teknolojik açıdan güçlü devletlerin desteği ile günümüzdeki şeklini almıştır. Endüstri 4.0 süreci, yapay zekâ gelişimi, bulut bilişim destekleri, simülasyon, robotların kullanımının artırılması, üç boyutlu yazıcılar aracılığıyla üretimin fabrikalardan evlere girmesi, daha hızlı ve daha etkin üretim gibi yenilikler içererek daha çok fabrikalar ile ilgili gibi görünse de insanlığın gelecek zamanlardaki tüm yaşantısını etkileyecek yapıdadır. İktisat literatüründe “Dijital Ekonomi”, “İnternet Çağı”, “Bilgi Teknolojisi Devrimi” diye de adlandırılan, insanın teknolojiyi değil teknolojinin insanı yönettiği bu dönemde insanların bireysel ihtiyaçları için çevrimiçi form ön plandadır. Akıllı cihazlar, akıllı nesnelere, akıllı televizyonlar, akıllı tabletler gibi yapay zekâ unsurunu barındıran birçok makine kendi kontrol mekanizmasına sahiptir. Çok uluslu küresel şirketler başta olmak üzere birçok işletmenin pazarlama ve üretim anlayışları değişikliğe uğramıştır. Tarihte birçok sömürünün öznesi olan insan emeği, yaşanan teknolojik gelişmeler ile güncel ekonomide dijital emek olarak yeni biçimini almıştır. Ülkeleri sosyal, ekonomik, kültürel ve siyasi pek çok açıdan etkileyen ve bütünleştiren bu dijitalleşme olgusu, iş gücü piyasasını da etkileyerek, yeni iş modellerinin ortaya çıkmasına, iş süreçlerinin değişmesine yol açmıştır. Bu değişimin zorunlu kıldığı niteliklerin ve yeni mesleklerin ortaya çıkmasına da yol açmıştır. Bilgisayarlaşma, otomasyon, yapay zekâ gibi teknolojik yenilikler niteliği nispeten düşük iş gücüne olan talebi azaltarak, dünyada kayıtlı istihdam oranlarını etkileyecek niteliktedir. Yakın zamanda yaşanan ve tüm dünyayı etkileyen Covid-19 pandemisinin, dijitalleşme sürecini hızlandırdığı, yapılan araştırmalarda, pandemi yaşanmaması durumunda bu seviyeye 108 yıl sonra gelineceği ifade edilmektedir (Ayanoğlu, 202: 276). Tüm dünyayı etkileyen Covid-19 salgını ve salgının yayılım hızını azaltmak için hükümetlerce alınan önlemler neticesinde ülkeler, uzaktan dijital çalışmaya hızlı bir şekilde geçmiş yapmış, verimli bir şekilde yapılan bu hızlı geçiş sonrası birçok küresel şirket uzaktan çalışma sistemini devam ettirmiştir. Bu çalışma, dördüncü sanayi devriminde yaşadığımız dijital dönüşümün iş gücü piyasalarına etkilerini, emeğin dijitalleşmesi ve yeni iş modeli olarak ülkemizde ve dünyada uzaktan çalışma uygulamalarını araştırmaktadır.

### 1. Endüstriyel Devrimlerin Tarihsel Gelişimi

Devrimler tarih boyunca çalkantılı ve dönüştürücü olaylar ile bir bölgeyi, bir toplumu ya da bir ulusu etkileyen önemli dönüm noktalarını oluşturmuştur (Groumpos, 202: 465). Hayvan ve insan aracılığıyla yapılan üretim anlayışının yerine makineye dayalı üretim sistemine geçişi simgeleyen sanayi devrimi, ekonomiyi ve toplumu derinden değiştiren bir gelişme ve kavramı nitelendirmektedir (Bloem vd., 2014: 12). Sanayi devriminden günümüze teknoloji alanında yaşanan gelişmeler ile verimlilik konusunda önemli ilerlemeler kaydedilmiş; 19. yüzyılda buharlı motorların kullanılmasıyla fabrikalar güçlenmiş, 20.yüzyılın başlarında elektrifikasyon ile seri üretim sistemi başlamış, 1980’li yıllarda sanayilerin büyük bölümünün makineleşmesi ve endüstriyel alanda yaşanan teknolojik ilerlemeler ile Bilgi Teknolojileri (BT) ‘nin hâkim olduğu yeni bir döneme geçilmiştir (Rüßmann vd., 2015: 54).

İnsanlık tarihinin en önemli dönüm noktalarından biri olarak kabul edilen sanayi devrimleri, insanların teknolojik yolculuğu ile çeşitli dönemlere ayrılmaktadır. James Watt’ın buhar gücünün icadı ve buhar gücünün makinelerde kullanılmasıyla başlayan birinci sanayi devrimi (endüstri 1.0) 1760’li yıllardan 1840’lı yıllara kadar süren bir dönemi ifade etmektedir (Mohajan, 2019a: 378). Üretimde buhar gücünden faydalanılması, imalat sanayide üretim kapasitesini büyük oranda

arttırarak kömür madenciliği gibi çeşitli endüstrilerin gelişmesinde anahtar rol oynamıştır (Agarwal ve Agarwal, 2017: 1064). Mekanik imalat çağı olarak tanımlanan endüstri 1.0 döneminde tarım, ulaştırma, madencilik, imalat gibi sektörlerde büyük ilerlemeler kaydedilmiştir (Güdek, 2023: 1132). Bu dönemdeki temel düşünce, ünlü iktisatçı Adam Smith'in arz ve talep arasındaki dengesizliğin giderilmesi için otomatik bir dengeleyici olarak adlandırdığı Ulusların Zenginliği (Wealth of Nations) isimli eserine dayanmaktadır. Endüstri 1.0 döneminde endüstriyel ürünlere talebin tek boyutunun üretim hacminin olması ve arzın talepten daha küçük olması sebebiyle ürün çıktılarının toplamı toplum talebine yetecek düzeyde değildi. Bu sebep ile üretkenliğin ve çıktının artmasıyla bu sorunun çözülmesi hedeflenmiş ve küresel ekonomide devrim sayılacak nitelikte gelişmeler yaşanmıştır (Yin, Stecke ve Li, 2018: 848).

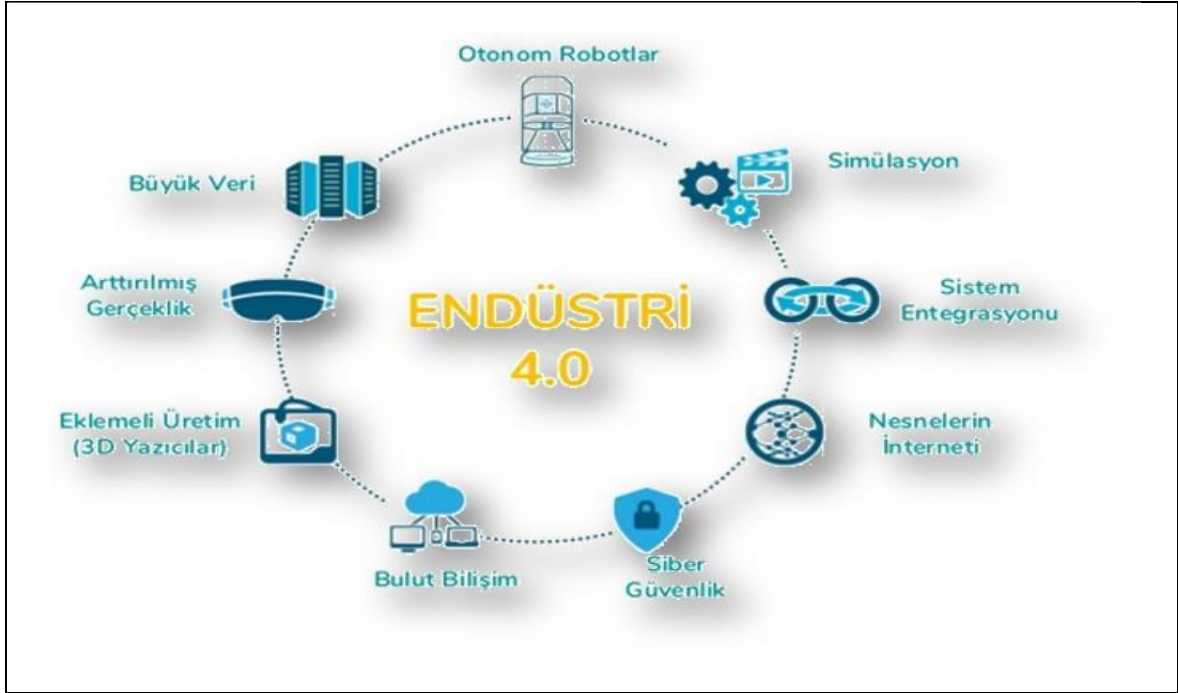
Elektrik, petrol, radyo, telefon, telgraf, otomotiv ve petrol endüstrileri gibi çok sayıda yeni teknolojinin keşfedildiği 1860-1914 arası dönem ikinci sanayi devrimi (endüstri 2.0) olarak nitelendirilmektedir (Mohajan, 2019b: 1). Michael Faraday'ın elektromanyetik sistemini kurması ve fabrikalarda elektriğe ilişkin sorunların büyük oranda çözmesi bu dönemin önemli gelişmelerindendir (Agarwal ve Agarwal, 2017: 1064). Elektrifikasyonun icadıyla gaz aracılığı ile aydınlatmanın verdiği kirlilik ortadan kalkmış, çalışma şartlarında önemli derecede iyileşme sağlanmıştır. Ek olarak ikinci sanayi devrimi dönemi, üretim imkanlarının ve sermayenin artış gösterdiği, pazarların genişlediği, büyük şirketlerin oluştuğu, arz ve talebin arttığı, işçi sınıfı ve orta sınıfların yaşam standartlarının yükseldiği bir dönem olmuştur (Mokyr, 1999: 219).

Üçüncü sanayi devrimi (Endüstri 3.0) üretimin bilgisayar sistemleriyle gerçekleştiği, insan gücünün öneminin azaldığı bir dönemdir (Koç ve Teker, 2019: 305). Dijital ekip ve araçlar bu dönemde yaygın şekilde kullanılmaktadır. Mekanik hesap makinesinin icadı, cep telefonu, ilk küçük bilgisayar, hibrit otomobil ve internet bu dönemde insanların hayatında yer almaya başlamış, uzaya ilk defa mekik yine bu dönemde gönderilmiştir. Programlanabilir mantıksal denetleyici (PLC)'lerin gelişmesiyle otomasyon sistemi, üretimde ileri seviyelere ulaşmıştır. Fiber optik, lazer, bilişim, mikro elektronik gibi teknolojiler, nükleer, biyogenetik, telekomünikasyon vb. alanların üretim yönünü ve gelişimini etkilemiştir (Lee vd., 2018: 22). Bu dönemde ulaşım ve iletişim alanındaki gelişmeler ile endüstri ve ticaret küresel hale gelmiştir.

Dijital devrim olarak nitelendirilen, sanayi ile ilgili yaşanan gelişmelerin dördüncü aşamasını ifade eden Endüstri 4.0 kavramı, ileri teknoloji, akıllı fabrikalar, siber fiziksel sistemler ile cihazların ve makinelerin kendi kendini yönetebildiği geleceğin endüstrisi olarak ifade edilen bir dönemi nitelendirmektedir (TİSK, 2016: 37). Endüstri ile bilişim teknolojilerini bir araya getirildiği bu dönemde daha az enerji kullanımı, daha az ısı kullanımı, daha az alan kullanımı gibi maliyetlerin azaltılması ile çalışma verimini iki katına çıkararak daha kaliteli sonuçlar almak hedeflenmektedir. Endüstri 4.0 nesnelerin interneti, hizmetlerin interneti ve siber-fiziksel sistemler olmak üzere üç önemli unsur üzerinde durmaktadır. Akıllı fabrikalar kapsamında; fiziksel işlemlerde siber-fiziksel sistemlerin kullanılmasıyla sanal bir dünyanın kopyası oluşturularak merkezi olmayan kararlar verilebilmesi amaçlanmaktadır. Nesnelerin interneti ile siber fiziksel sistemler ve insanlar birbirleriyle iletişime geçerek iş birliği ile çalışabilecektir. Hizmetlerin interneti ile de çapraz örgütsel ve iç hizmetler daha geniş ölçeklerde sunulabilecektir (Kesayak, 2017:4).

Literatüre göre endüstri 4.0 modeli dokuz teknolojiye dayanmaktadır. Bu teknolojiler şekil 1'de gösterilmektedir.

Şekil 1. Endüstri 4.0 İle İlgili Teknolojiler



**Kaynak:** Gerbert vd, 2015: 1

Endüstri 4.0, vasıflı bireylerin çalışma yaşını uzatabilen, daha az emek gerektiren bir dizi teknolojiyi bünyesinde barındırmaktadır (Klingenberg & Antunes, 2017: 6). Sanayi 4.0 sürecinin ortaya çıkaracağı faydalar farklı şekillerde değerlendirilmekte, işveren örgütleri daha çok sağlayacağı faydalara odaklanırken, meslek örgütleri temsilcileri ve işçi sendikaları süreç ile beraber yok olabilecek meslekler gibi daha çok işçiler açısından yaşanabilecek olumsuzluklara değinmektedir.

Endüstri 4.0, insanlar tarafından benimsedikçe, yapay zekâ ve dijitalleşme unsurunun toplumsal yaşam üzerindeki etkilerinin her yönüyle değerlendirildiği toplum 5.0 kavramı duyulmaya başlamıştır. İlk olarak Avrupa Komisyonu (EC) tarafından ortaya atılan toplum 5.0 kavramı, insan merkezli, sürdürülebilir, sağlam bir Avrupa endüstrisine geçmek için ön planda araştırma ve yenilik olan endüstri 4.0 paradigmasına dayanmaktadır. (Ivanov, 2023: 3). Toplum 5.0 kavramında üretimin merkezine endüstri çalışanlarının alındığı, sürdürülebilirlik çerçevesinde gezegenin sınırlarına saygılı bir üretim anlayışı vurgulanmaktadır (Xu et al., 2021). Odak noktası teknoloji olan Endüstri 4.0 ile geride kalan on yıllarda teknoloji başta olmak üzere endüstrilerde, süreçlerde ve toplumsal kalıplardaki hızlı değişim kavramsallaşmıştır. Bu süreçte kalite ve ürün verimliliği konusunda yüksek seviyelere gelmiş ancak çalışanların refahı çok fazla göz önünde bulundurulmamıştır (Huang vd., 2022:424). Bu sebeple toplum 5.0, başta insan odaklı, daha sürdürülebilir, temel eğilimi insan-robot ortak çalışma alanı olan bir endüstri sistemini hedeflemektedir (Akundi vd., 2022: 3). Toplum 5.0 insan odaklılık, sürdürülebilirlik, dayanıklılık olmak üzere üç temel özelliğe dayanmaktadır. İnsan odaklılık kavramı, üretim sürecinin merkezine insan ihtiyaçlarının konulduğu, teknolojinin çalışanlar için nasıl faydalı olunacağı konusunu sorgulayan merkezi insan olan bir yaklaşımdır. Sürdürülebilirlik ile yaşadığımız gezegene ve çevreye duyarlı, doğal kaynakların yeniden dönüştürülmesi, atıkların ve çevresel etkilerin en aza indirilmesi hedeflenmektedir. Dayanıklılık terimi ise üretimde endüstriyel açıdan sağlamlığı ve herhangi bir kriz sürecinde uyarlanabilir esnek üretim süreçlerini ifade etmektedir. Genel bir ifadeyle Toplum 5.0 kavramı, sürdürülebilir ve insan odaklı yaklaşım ile teknolojiden faydalanarak akıllı sistemler ve robotların üretim ve tedarik zincirlerine dahil olduğu, iş kazalarının azalacağı üretim ve verimliliğin artacağı, çevre dostu bir paradigmayı temsil etmektedir (Nahavandi, 2019: 4).

## 2. Dijital Dönüşüm

Dijital dönüşüm, sürekli gelişen ve yenilenen dünyamızda rekabet gücünü koruyabilmek için sektörel, toplumsal ihtiyaçlara yeni teknolojilerin, süreçlerin ve yeteneklerin entegre edilmesi olarak ifade edilmektedir. Endüstri 4.0 süreci ile beraber bilgisayar teknolojilerinin sanayide büyük ölçüde kullanılmaya başlamasıyla insan gücü ile yapılan işler makineler tarafından yapılacak düzeye gelmiş, yapay zekanın da sürece dahil edilmesiyle kendi aralarında iletişim sağlayabilen makineler ortaya çıkarak hayatımızın birçok alanında dijitalleşme başlamıştır. Endüstri 4.0'dan teknolojinin insana faydalı olacak şekilde kullanılması paradigmasını temsil eden toplum 5.0 süreci konuşulmaya başlanmıştır. Toplum 5.0 sürecinin hedefi, teknoloji alanında yaşanan ilerlemeleri toplumla bütünleştirmek, teknolojinin sağladığı imkanlarla teknolojiyi sosyal yaşam ile bütünleştirerek inovatif bir toplum yapısı oluşturmaktır (Gökten, 2018: 884). Geline nokta toplum 5.0 sürecinden bahsederken, toplumların teknolojinin sağladığı imkanlardan faydalanmaması ve onu yok sayması neredeyse olanaksız bir hal almıştır. Bu sebep ile bireysel ve toplumsal olarak dijital dönüşümden kaçınmak mümkün görülmemektedir. Toplum 5.0 süreci dijital dönüşüm aşamalarında bireysel ve toplumsal olarak rehberlik sunmakta, zaman ve mekândan bağımsız şekilde dijital dönüşüm, insanların yaşam tarzlarında değişiklikler oluşturmaktadır. Dijital dönüşüm ile işletmelerde, kurumlarda, mesleklerde ve işin yapılış şekillerinde değişimler meydana gelirken, hızlı teknolojik ilerlemeler ile küresel anlamda birçok alan güncellenmektedir (Puncreobutr, 2016).

## 3. Emegın Dijitalleşmesi

Emegın dijitalleşmesi, teknolojinin ilerlemesiyle birlikte iş dünyasında ve ekonomide önemli değişikliklere neden olan, geleneksel üretim ve hizmet sektörlerinin dijital teknolojilerle entegrasyonunu ve yeni iş modellerinin ortaya çıkmasını sağlayan bir süreci ifade etmektedir. Teknolojik bir perspektiften ise, insan emegının, makineler ile ikame edilmesini açıklamaktadır. Dijital emek kavramı çeşitli yazarlar tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Bazı düşünürler, bu kavramı Marx'ın emek-değer teorisi çerçevesinde değerlendirerek bu tür emegi gayri maddi emek olarak nitelendirmişlerdir. Ancak günümüzde, dijital platformların yaygınlaşmasıyla birlikte, bu kavramın maddi boyutuna atıfta bulunan yazarlar da mevcuttur (Karaçor vd., 2020).

Yaşamımızın her alanını etkileyen dijital teknolojilerin emek piyasasında çalışanlar ve çalışanların vasıfları üzerine etkileri de derinden olmuştur. Dijitalleşme sürecine ayak uydurabilen işçiler ve ayak uyduramayan işçiler arasında başta ücret olmak üzere çalışma modelleri, iş becerileri vb. her alanda farklılıklar oluşmuştur. Degryse (2016), dijitalleşmenin iş gücü piyasası üzerindeki etkilerini istihdam yaratma (yeni hizmetler, yeni ürünler, yeni sektörler), iş değişikliği (dijitalleşme, insan/akıllı makine arayüzü, yeni yönetim şekilleri), işin yok olması (robotlaştırma, otomasyon) ve iş değişimi (dijital platformlar, kitle kaynak kullanımı, paylaşım ekonomisi) şeklinde sıralamıştır. Dijitalleşmenin sıralanan bu dört etkisi emek piyasalarındaki gelişmelere, ücrete, sosyal eşitsizliklere, yeni oluşturulan, değiştirilen ve kaydırılan işlerin kalitesinden kaynaklı makroekonomik çıkarları vurgulamaktadır.

Refah devleti bakış açısına göre emegın dijitalleşmesi durumu bazı tartışmalara yol açmaktadır. İnsan gücü ile yapılan işlerin makineler tarafından yapılmasıyla verimlilik artışı sağlanırken, iş sayısı ve doğal olarak çalışan sayısında düşüş yaşanması toplumun gelir dağıtım mekanizmasının sorgulanmasına yol açacaktır (Weber, 2017: 22). Ayrıca bu durum, devletlerin önemli gelir kanallarından biri olan kurumlar vergisinin düşüş eğiliminde olmasına da sebep olmaktadır. Nitekim yapılan araştırmalara göre 1980'li yıllardan günümüze kadar OECD ülkelerinde kurumlar vergisi gelirleri istikrarlı olarak düşmüştür. Aynı şekilde OECD ülkelerinde 1985 yılında yasal vergi oranı % 43 iken, 2000'li yıllarda bu oran %30'a, 2019 yılında ise %21,7 seviyelerine gerilemiştir (Clausing, 2020: 240).

Dijital teknolojilerin her alana hâkim olduğu bu çağda, üretimin yapısı, şekli, yeri vb. tüm süreçler sürekli değişmekte bu dinamik ve karmaşık süreçler emek piyasasını oldukça etkilemektedir. Teknolojik ilerlemeler paralelinde bilgi-iletişim alanındaki gelişmeler yüksek vasıflı, donanımlı, eğitilmiş iş gücünü zorunlu kılmaktadır. Böylelikle düşük vasıflı veya vasıfsız iş gücü gittikçe emek piyasasının dışına

itilmektedir. Günümüzün küresel emek piyasasında, uzun dönemli işsizlik nedeniyle artan işsizlik oranları, güvenli ve istikrarlı olmayan işler, emek piyasasının ihtiyaçlarına mevcut vasıf düzeyinin yeteri kadar cevap verememesi en temel sorunlar olarak kabul edilmektedir. Bu sürecin beraberinde gelecek dönemler için beceri-nitelik açısından daha kaliteli ve düzgün işlerin sadece donanımlı ve vasıflı iş gücü için mümkün olacağı öngörülmektedir (T.C. Kalkınma Bakanlığı, 2018: 1).

Teknolojik gelişmeler ve dijitalleşme durumu iş gücünün vasıf özelliklerini de önemli derecede değiştirmiş, istihdam konusunun farklı bir bakış açısıyla incelenmesini gerekli kılmıştır (Aykaç ve Murat, 2020: 91). Teknolojinin işi iki şekilde etkileyeceği düşünülmektedir. Bunlardan ilki; teknolojinin emeğin vasfını yükseltmesiyle yapılan işin kalitesinin yükselteceği, ikincisi ise yeni işlerin oluşacağıdır (Şenkal, 2015: 135). Özellikle 2020’li yıllardan itibaren tüm dünyada dijital dönüşümün etkileri çok daha belirgin olarak görülmektedir. Dünya Ekonomik Formu tarafından yapılan bir araştırmaya göre emek piyasasında günümüzün gerekli becerilerin %35 oranında değişikliğe uğrayacağı sonucuna ulaşılrken, tehlikeli ve rutin birçok işin tümüyle robotlar tarafından yapılacağı belirtilmiştir. Bu doğrultuda kariyer değişikliklerinin ve eğitim sisteminin emek piyasasının değişen koşullarına adapte edilmesi konusu oldukça önemlidir. Ayrıca ücretli çalışan sayısında azalma meydana geleceğinden, mevcut istihdam, eğitim ve sosyal koruma politikalarında değişiklikler yapılması, özellikle gençlere oranla dijital becerilere daha az sahip olan ve daha düşük eğitim seviyesinde olan yetişkinler için sosyal koruma politikaları ve aktif istihdam politikaları oldukça önemlidir (T.C. Kalkınma Bakanlığı, 2018: 8-910).

#### 4. Dijitalleşmenin Çalışma Hayatına Yansımaları

Teknolojik gelişmeler, üretim ile ilgili süreçlerin elektronik ortama taşınması, yeni mühendislik uygulamaları gibi yenilikler tedarikten, satış ve pazarlama süreçlerine kadar tüm süreçleri etkilemiş ve yeni açılımlara yol açmıştır. Teknoloji alanında yaşanan tüm gelişmeler yeni bir dijital iş ekosistemi oluşturmuştur (Senyo vd., 2019:52). Teknolojik ilerlemeler ile yeni iş alanları ve yeni meslekler ortaya çıkarken bazı iş alanlarının da ortadan kalkmasına sebep olmuştur. Endüstri 4.0 ve toplum 5.0 gibi süreçlerin meslekler ve iş gücü üzerine etkisine dair genel olarak iki farklı görüş mevcuttur. Daha kötümser olan birinci görüş; yaşanan teknolojik gelişmeler ile emeğin sermaye ile ikame edilmesi sonucu büyük oranda işçilerin işsiz kalacağını öngörmekte, iyimser olan ikinci görüş ise; teknolojik gelişmelerin yeni ürün ve hizmetler için talepte artış oluşturacağını ve bu durumun da yeni mesleklerin ortaya çıkmasıyla istihdamın artmasını sağlayacağını savunmaktadır (Schwab, 2016:44-45). 2017 yılında, McKinsey Enstitüsü tarafından yapılan bir araştırma bulgularına göre, 2030 yılında dünyada 400-800 milyon arası bireyin şu an yapmış oldukları mevcut işlerini kaybedeceği, işsiz kalan 375 milyon insanın ise yeni iş alanlarında istihdam edileceği belirtilmektedir.

Teknolojik gelişmeler ile yaşamı büyük oranda etkileyen otomasyon sürecinin gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeleri farklı şekillerde etkileyeceği savunulmaktadır. Emeğin yerini dijital süreçlerin aldığı günümüzde, gelişmiş ülkelere oranla gelişmekte olan ülkelere daha fazla iş kaybının olacağı öngörülmektedir (Schlogl ve Sumner, 2018: 33). Verimliliği arttırmak için makineleşme anlamına gelen otomasyonun her alanda yaygınlaşması ile rutin işler artık insanlar yerine makineler tarafından yapıldığı için, iş hayatında yenilikçi, bilgiyi kullanabilen nitelikli iş gücüne duyulan ihtiyaç artmıştır. Yakın gelecekte mavi yakalı çalışanların yerine robotların geçeceği, beyaz yakalı çalışanların yaptıkları birçok işin artık yapay zekâ tarafından yapılacağı öngörülerek iş gücü piyasasının ciddi boyutlarda değişeceği beklenmektedir (Toker, 2018:61). Dijitalleşmedeki hızlı değişim süreci ile iş modelleri de değişikliğe uğramış, yeni iş süreçleri akıllı sistemler, robotik, yazılımlar tarafından yapılabilir hale geldiği için gelecek zamanların iş dünyasında maaşlı, bordrolu ve ücretli şekilde çalışanların olmayacağı, yeni ve özellikle de esnek çalışma modellerinin ön planda olacağı düşünülmektedir (Nart, 2020: 17).

Yakın zamanda yaşanan ve tüm dünyayı etkileyen Covid-19 pandemisinin dijitalleşme sürecini hızlandırdığı, yapılan araştırmalara göre pandemi yaşanmaması durumunda bu seviyeye 108 yıl sonra gelineceğini ortaya koymaktadır. Bu süreçteki dijital faaliyetlerdeki gelişmeler ülkeden ülkeye, işletmeden işletmeye ve sektörden sektöre değişiklik gösterse de ortalama olarak 1 ay içerisinde gerçekleşmiştir (Ayanoğlu, 2021: 279). Pandemi dönemi herhangi bir kriz ortamında işletmelerin dijital

yeniliklere uyum sağlayabilme yeteneklerinin önemini gözler önüne sermiştir (Çoşkun- Setirek ve Tanrukulu, 2021:3).

Dijitalleşme ile yaşanan değişimlere uyum sağlamak için organizasyonel değişiklikler önem arz etmektedir. Geçmiş zamanlarda yapılan araştırmalar, dijitalleşmenin organizasyonel yapısı üzerinde önemli etkileri olduğu, esnek bir yapı ve süreçleri desteklediğini öngörmektedir (Verhoef vd.,2021:890). Algılanan faydalar ve fırsatlar çok sayıda endüstriyel işletmeleri dijital teknolojinin yenilikçi iş modelleri için konusunda motivasyon sağlamaktadır (Parida vd., 2019:2). Nitekim başta gelişmiş ülkeler olmak üzere istihdam yapısı atipik istihdam yapısına göre değişmekte, kısmi çalışma ve uzaktan çalışma gibi istihdam şekilleri hızla yaygınlaşmaktadır.

#### 4.1 Yeni İş Modellerinden Uzaktan Çalışma

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO)' ya göre 2019'un son çeyreğine kıyasla 2020'de küresel çalışma saatlerinde % 8,8 oranında kayıp yaşanmıştır. Bu kayıp, tam zamanlı 255 milyon işe eşdeğer düzeydedir. Özellikle Latin Amerika, Karayipler, Güney Asya ve Güney Avrupa'da çalışma saati kayıpları oldukça yükselmiştir. 2020 yılındaki çalışma saatlerindeki bu kayıpların, 2009 yılında yaşanan küresel mali krizden 4 kat daha fazla olduğu belirtilmektedir. İstihdam yapısındaki kayıplar Amerika'da en yüksekken, çalışma saatlerinde azalma konusunu destekleyen Avrupa ve Orta Asya'da nispeten daha düşüktür. 2020 yılında benzeri görülmemiş bir şekilde 114 milyon iş yok olmuştur (ILO, 2021: 1-2).

Günümüzde özellikle telekomünikasyon ve enformasyon sektörlerinde birçok işveren nitelikli iş gücü ihtiyacını karşılamak ve maliyet avantajı sağlamak için sanal iş gücüne yönelmektedir. Ayrıca teknolojik ilerlemelerden ötürü istihdam yapısı değişikliğe uğrayarak, kısmi süreli çalışma ve uzaktan çalışma gibi sanal iş gücüne yönelim oldukça artmıştır. ABD gibi enformasyon teknolojileri ileri seviyelerde olan ülkelerde sanal iş gücü istihdamı önemli boyutlarda artış göstermektedir (Kağnıcıoğlu, 2004: 86-87; Gökten, 2018: 886). Covid-19 salgınında uzaktan çalışma sistemine geçen dünyanın en büyük şirketlerinden biri olan Microsoft'un "The New Future of Work" adlı raporunda, salgının bir halk sağlığı krizine neden olmanın dışında, teknolojik, sosyal ve kültürel kalıcı değişikliklere neden olduğu, pandemi döneminde uzaktan çalışma sistemine geçiş yapan birçok şirketin, hastalık ile ilgili kısıtlamalar kalktıktan sonra da bu çalışma sistemine devam ettiği ya da uzaktan çalışma ile ofisten çalışmanın bir karışımı olan hibrit modellerin benimsendiği ifade edilmiştir.

Esnek Çalışma modellerinden uzaktan çalışma, iş kapsamındaki tüm süreçlerin, dijital, teknolojik vb. alt yapısal sistemler aracılığıyla işletmenin kurulu olduğu geleneksel fiziksel konumunun uzağında işletme faaliyetlerinin yürütüldüğü süreç olarak ifade edilmektedir (Öztürkoğlu, 2013:121). Covid-19 salgını ile beraber uzaktan çalışma kavramını daha sık duysakta, yeni bir kavram olmayıp uzun zamandır küresel çalışma teması olarak ilgi gören ve araştırılan bir konudur. Bir iş ile ilgili çalışma faaliyetlerinin uzaktan sürdürülüp sürdürülemeyeceğini bazı faktörler belirlemektedir. Bu konu ile ilgili yakın tarihli iki makalede gelişmişlik düzeyleri farklılık gösteren ülkelerin uzaktan çalışabilme potansiyelleri incelenmiş, ülkelerin ekonomik gelişmişliğinin, meslek yapısının uygunluğunun, ülkede geniş ölçekli internete erişimin ve bireylerin kişisel bilgisayarlara sahip olma gibi unsurların uzaktan çalışma sistemi için önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca tarım, turizm, imalat, inşaat, madencilik gibi sektörlerin ülke ekonomisi içerisinde önemli paya sahip olan ülkelerin uzaktan çalışabilme imkanlarının daha az olduğu, finans, sigortacılık, hizmet, yazılım gibi sektörlerde özellikle de halkla ilişkiler, yöneticiler, e-ticaret çalışanları, medya çalışanları, beyaz yakalılar, akademisyenler, öğretmenler gibi vb. mesleklerin uzaktan çalışma sistemine daha kolay uygulanabilirliği bulguları elde edilmiştir (Hatayama vd.,2020; ILO 2020h).

Salgın ile ilgili mevcut süreçte kısıtlamalar ve uzaktan çalışma zorunluluğu ortadan kalksa da yapılan araştırmalarda pek çok işletmenin uzaktan çalışmaya devam ettiği, birçok işletmenin ise dönüşümlü çalışma modeline geçerek bazı günler iş yerinden, bazı günler de evden çalışma sistemini uyguladıkları ortaya konulmuştur. Global Workplace Analytics (2020) yılında yapılan araştırma sonuçlarına göre pandemi öncesi haftanın 5 günü uzaktan çalışan bireylerin oranı % 9'dan pandemi sonrasında % 77 civarlarına yükselmiştir. Tümüyle uzaktan çalışma sistemine geçmeyen işletmelerde bile iletişim teknolojilerini daha yoğun kullanma ve dönüşümlü çalışma gibi çalışma hayatında önemli değişimler meydana gelmiştir (Carroll ve Conboy, 2020; O'Leary, 2020). Ayrıca salgın hastalık gibi herhangi bir kriz ortamında ticari ve kişisel işlerin sekteye uğramaması için iletişim araçlarının ve çevrimiçi

uygulamalarının özetle teknolojinin önemine vurgu yapılmıştır (Papagiannidis ve Marikyan 2020). Pandemi sonrasında Kanada, Avustralya, ABD ve Birleşik Krallık üzerine Statista'nın 2020 yılında yaptığı araştırma sonuçlarına göre katılımcıların % 65'i "sürekli" veya "sıklıkla" uzaktan çalıştıklarını belirtmiştir. Mayıs 2020 yılında Brynjolfsson vd.'nin (2020) ABD için yapılan araştırmada ülkede iş gücünün neredeyse yarısının evden çalıştığı belirtilmiştir. Geleceğin İş gücü (Upwork's Future Workforce) isimli ABD üzerine yapılan başka bir araştırmada ülkede 1500 yöneticiden pandemi öncesi ve sonrasında veri toplanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre Covid-19 pandemisi öncesi uzaktan çalışma oranı % 13,2 iken, pandemi sonrası bu oran, % 56 seviyesine ulaşmıştır. Araştırmaya katılanların % 56'sı uzaktan çalışma sisteminin beklentinin üstünde daha iyi sonuçlar verdiğini belirtmiştir.

Covid-19 pandemisi ile ülkemizde özel sektörlerin uzaktan çalışma sistemine geçiş yapmasının ardından kamu kurumlarından dönüşümlü çalışma ve uzaktan çalışma gibi esnek çalışma uygulamalarına geçiş kararı, 22 Mart 2020 tarihinde Cumhurbaşkanlığı genelgesi ile Resmî Gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Güncel süreçte, salgın hastalığın şiddetinin seyrinin hafiflemesiyle alınan önlemler ortadan kalksa da dünyada ve ülkemizde kurumların ve şirketlerin yaşadıkları dönüşümlerin, orta ve uzun vadede farklı yoğunluklarla kalıcı olarak devam edeceği öngörülmektedir.

Avrupa İstatistik Ofisi (Eurostat) 2020 yılı verilerine göre seçili ülkelerin uzaktan çalışma oranları Tablo 1'de gösterilmiştir.

**Tablo 1. Seçili AB Ülkelerinde 2020 yılı Uzaktan Çalışma Oranları**

Ülkeler	Uzaktan Çalışma Oranı (Eurostat, 2020)
1. Finlandiya	% 25,1
2. Lüksemburg	% 23,1
3. İrlanda	% 21,5
4. Avusturya	% 18,1
5. Hollanda	% 17,8
6. Belçika	% 17,2
7. Danimarka	% 17,0
8. Fransa	% 15,7
9. Almanya	% 14,8
10. Malta	% 14,8
11. Portekiz	% 13,9
12. Estonya	% 12,6
13. İtalya	% 12,2
14. İspanya	% 10,9
15. Polonya	% 8,9
16. İzlanda	% 8,7
17. Slovenya	% 7,4
18. İsveç	% 7,3
19. Çekya	% 7,2
20. Sırbistan	% 7,2
21. Yunanistan	% 7,0
22. Slovakya	% 5,7
23. Litvanya	% 5,4
24. İsviçre	% 4,9
25. Norveç	% 4,7
26. Letonya	% 4,5
27. Macaristan	% 3,6
28. Hırvatistan	% 3,1
29. Türkiye	% 3,0



<b>30. K. Makedonya</b>	% 2,9
<b>31. Romanya</b>	% 2,5
<b>32. Bulgaristan</b>	% 1,2

**Kaynak:** Eurostat, 2020

2020 yılı Eurostat verilerine göre, en yüksek uzaktan çalışma oranlarına sahip ülkeler sırasıyla % 25,1 ile Finlandiya, % 23,1 ile Lüksemburg ve yüzde % ile İrlanda olmuştur. En düşük uzaktan çalışma oranlarına sahip ülkeler ise % 1,2 ile Bulgaristan, % 2,5 ile Romanya, % 3,1 ile Hırvatistan, % 3,6 ile Macaristan olarak belirlenmiştir. Türkiye’de uzaktan çalışma oranı ise % 3 olarak ölçülmüştür. AB vatandaşlarının uzaktan çalışma oranı ortalama olarak % 12,3 olarak belirlenirken, bu oranın Covid-19 pandemisinden önce % 5 seviyelerinde olduğu ifade edilmektedir (Eurostat, 2020).

Ekonomik İş birliği ve Kalkınma Teşkilatı (OECD) tarafından yayınlanan “Karantina Döneminde Uzaktan Çalışma Yeterliliklerinin Bölgelere Göre Maliyet Etkisi” isimli raporda Türkiye’nin de aralarında bulunduğu 27 ülkenin uzaktan çalışma kapasiteleri değerlendirilmiştir. Rapora göre ülkemizde çalışan nüfusun yüzde %21’i uzaktan çalışabilecek niteliğe sahip mesleklerden oluşmaktadır. Eğitim seviyesi ve nüfus arttıkça, uzaktan çalışılabilecek mesleklerin oranında artış görüldüğü ifade edilmektedir. Örneğin sermayenin yoğun olarak bulunduğu İstanbul, Türkiye ortalamasının 6 Puan üstünde yer alırken, Doğu Anadolu ise 6 puan altında yer almaktadır (Centre for Cities, 2020). Ülkelerin uzaktan çalışma kapasitelerinin değerlendirildiği raporda diğer OECD ülkelerine kıyasla Türkiye puanının düşük olduğu görülmektedir. Nitekim Lüksemburg, Hollanda, İsviçre ve Birleşik Krallık gibi ülkelerde bu oran %e 40 seviyelerindedir (OECD, 2020). Türkiye uzaktan çalışmanın uygulanabilirliği konusunda OECD ülkelerine nispeten daha düşük potansiyele sahip olsa da ülkemizde dijital teknolojilerin entegrasyonu bu oranın yükseleceğine inanılmaktadır.

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO)’ nun 2021 yılında yayınlanan raporuna göre pandemi ile birlikte iş gücü piyasasında uzaktan çalışma oranı önemli derecede artmıştır. Raporda bu değişimin işin nerede yapıldığı ve işin nasıl organize edildiği gibi bir dizi farklı alanda uzun vadeli etkilerinin olacağı öngörülmektedir. İş gücü piyasası üzerine yapılan analizlerde uzaktan çalışmanın diğer konseptleri (ev eklenli çalışma, tele çalışma, kısmi süreli çalışma vb.) esnek çalışma düzenlemeleri ve iş-yaşam dengesine etkileri küresel çalışma teması olarak ilgi gören ve araştırılan alanlardandır (ILO, 2021: 3).

Küresel Uzaktan Çalışma Endeksi (GRWI) 2023 yılında uzaktan çalışmaya en uygun ülkelerin listesini yayınlamış, araştırmada siber güvenlik, ekonomik güvenlik, sosyal güvenlik, dijital ve fiziksel alt yapı olmak üzere dört ana ölçüt üzerinden ülkeler arası bir sıralama yapmıştır. Küresel Uzaktan Çalışma Endeksi (2023), Uzaktan Çalışmaya En Uygun Ülkeler listesi tablo 2’de sunulmuştur.

**Tablo 2. Uzaktan Çalışmaya En Uygun Ülkeler**

Ülkeler	Küresel Uzaktan Çalışma Endeks Puanı (GRWI Score)
<b>1. Danimarka</b>	0,847
<b>2. Hollanda</b>	0,843
<b>3. Almanya</b>	0,842
<b>4. İspanya</b>	0,825
<b>5. İsveç</b>	0,824
<b>6. Portekiz</b>	0,824
<b>7. Estonya</b>	0,818
<b>8. Litvanya</b>	0,808
<b>9. İrlanda</b>	0,803
<b>10. Slovakya</b>	0,802
<b>11. Finlandiya</b>	0,801
<b>12. Belçika</b>	0,801
<b>15. Fransa</b>	0,792
<b>16. A.B.D</b>	0,790

<b>22. Japonya</b>	0,785
<b>56. Katar</b>	0,639
<b>57. Türkiye</b>	0,633
<b>61. Brezilya</b>	0,619
<b>107. Zimbabve</b>	0,362
<b>108. Angola</b>	0,321

**Kaynak:** Küresel Uzaktan Çalışma Endeksi, 2023

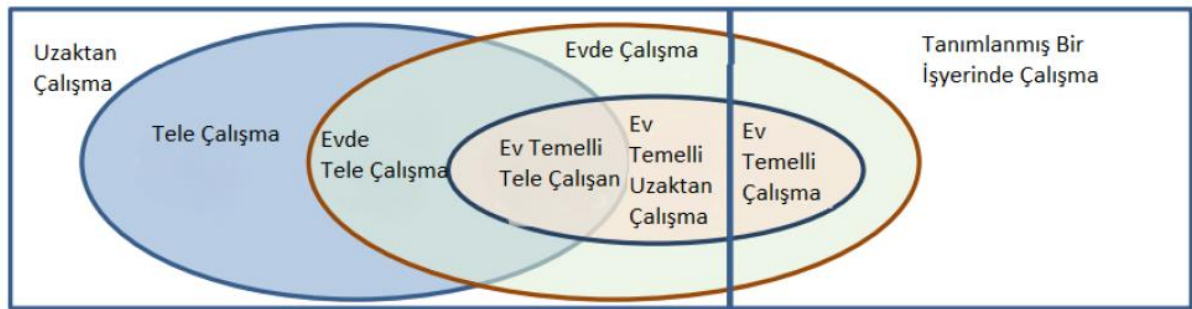
108 ülkenin yer aldığı araştırmada uzaktan çalışmaya en uygun ülkeler sıralamasında ilk beş ülke sırasıyla Danimarka, Hollanda, Almanya, İspanya ve İsveç olmuştur. Genel sıralamada Fransa 15, ABD 16, Türkiye ise Katar'ın ardından 57. Sırada yer almıştır. Covid-19 pandemisiyle hızlanan dijital dönüşüm hareketinde rekabetçi piyasa koşullarına firmaların adapte olması ve rekabet gücünü arttırabilmeleri için esneklik kavramı tüm dünyada önemli bir konsept halini almıştır. Genç ve dinamik bir nüfus yapısına sahip olan Türkiye'de devlet teşviklerinin yanı sıra küresel istihdam piyasalarında yaşanan dönüşümlerin yakından takip edilmesi, gerekli politikaların temellerinin planlanması, insan kaynakları organizasyonu ve esnek modellerin uygulamalarının yaygınlaştırılması kritik rol oynamaktadır (TİSK, 2022).

### 5. Çalışmanın Kavramsal Çerçevesi

Teknoloji ve iletişim alanında yaşanan gelişmeler geleneksel çalışma biçiminin değişmesine yol açmış, merkezi bir iş yerine seyahatin yerine iletişimin ikame edilmesiyle uzaktan çalışma mümkün hale gelmiştir. İşlerin bilgi ve iletişim teknolojileri aracılığıyla gerçekleştirilmesi, yeni bir olgu olmamakla birlikte dünya genelinde baskın bir çalışma biçimi olarak kabul edilmemektedir. 2017 yılında AB genelinde işlerin %6'sını oluşturan uzaktan çalışma uygulamaları, pandemi öncesi oranları kesin olarak bilinmese de Covid-19 salgınıyla birlikte virüsün yayılmasını yavaşlatmada etkili bir araç olarak ortaya çıkmış (Eurostat, 2018), salgın sonrası uzaktan çalışma oranları tırmanışa geçmiştir.

Uzaktan çalışmanın çeşitli türleri bulunmasına rağmen, dönemin zorlukları nedeniyle net bir uzaktan çalışan sayısı oranı belirleyebilen kurum bulunmamaktadır. Uzaktan çalışma biçimlerine ilişkin sınırlamalar şekil 2'de verilmektedir.

**Şekil 2.** Uzaktan Çalışma Formlarına İlişkin Sınırlar



**Kaynak:** ILO, 2020b

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) tarafından uzaktan çalışmanın sınırları belirlenmeye çalışılmış ve şekil 2' de sunulmuştur. Uzaktan çalışma modellerinin oldukça kapsamlı, geçirgen ve karmaşık olduğu gözler önüne serilmiştir. Uzaktan çalışma türleri (evden çalışma, tele çalışma vb.) genellikle "aile dostu politikalar" listelerine dahil edilir ve çalışanların iş-yaşam dengesini kolaylaştırmalarına yardımcı olma amacıyla bir çalışma politikası olarak kavramsallaştırılır. Uzaktan çalışma sadece çalışanların refahı ve iş-yaşam dengesini olumlu katkı sunması için değil, aynı zamanda organizasyonel etkinlik, maliyet avantajı ve verimlilik açısından da önem arz etmektedir (Sullivan, 2003, s.158-165).

## 5.1 Uzaktan Çalışma ve İş-Yaşam Dengesi

Geniş bir kapsama sahip olan ve üzerine farklı tanımlar bulunan iş-yaşam dengesi temelde teorik olarak bireyin başta aile ve iş olmak üzere ana yaşam alanları ile diğer yaşam alanları arasındaki dengeyi esas almaktadır. Greenhaus vd. (2003) iş yaşam dengesini bireyin iş ve aile yaşam alanlarına eşit oranda ilgi sunması ve eşit oranda tatmin olması olarak tanımlamaktadır. Uzaktan çalışma modelinde işin geleneksel ofis merkezinin dışında ve genellikle evde yapılması ile yaşanan mekansal dönüşümün iş-yaşam dengesi üzerindeki etkileri merak konusu olmuştur. Literatürde konu ile ilgili görece az sayıda çalışma bulunsa da uzaktan çalışmanın iş-yaşam dengesi ile ilişkisi üzerine yapılan bazı çalışmalarda olumlu etkilerinin bulunduğu bazı çalışmalarda ise olumsuz etkilerinin olduğu gözlemlenmektedir. Hill vd. (2003) çalışmada uzaktan çalışmanın daha fazla kişisel ve aile başarısı algısı ile daha olumlu iş-yaşam dengesi ile bağlantılı olduğunu savunmuşlardır. Gajendran ve Harrison'a (2007) ait çalışmada ise uzaktan çalışmanın iş-aile dengesi ve algılanan özerklik üzerinde faydalı etkilerinin bulunduğu belirtilmiştir. Andrade vd. (2019) yapmış oldukları çalışmada evden çalışma ile iş tatmini arasında doğrusal bir ilişki bulunduğunu ifade etmişlerdir. Uzaktan çalışan bireylerin ailevi meseleler ile ilgilenme noktasında daha fazla esneklik elde etmelerinin iş tatminlerini arttırdığı ve iş-yaşam dengesi üzerine olumlu etkide bulunacağını belirtmişlerdir. Davis vd. (2020) tarafından yapılan başka bir çalışmada özellikle pandemi sürecinde evden çalışma ile evin ofise dönüşmesi sonucunda oluşan sağlıklı ve rahat bir iş ortamının daha az stres aracılığıyla daha iyi bir iş-yaşam dengesine yardımcı olduğunu ortaya koymuşlardır.

Bu çalışmaların aksine literatürde iş-yaşam dengesi ile uzaktan çalışma arasında olumsuz bulgulara ulaşan araştırmalarda bulunmaktadır. Örneğin Higgins vd. (2014) yaptıkları çalışmada geleneksel ofis merkezli çalışanların evden çalışanlara göre daha az iş-aile çatışması yaşadıkları sonucuna ulaşmışlardır. Bu durum evden çalışanların mesai saatlerinin daha uzun olabilmesi ile mesai saati kavramının öngörülemez olması görüşü ile açıklanmaktadır. Yine konu ile ilgili yapılan bazı araştırmalar, uzaktan çalışmanın iş yoğunluğunu artırarak iş-yaşam dengesini olumsuz etkileyeceği ve çalışanın stres seviyesini arttırabileceğini belirtmektedir (ILO, 2020: 17). Palumbo (2020) çalışmasında uzaktan çalışmanın işe bağlılığını azalttığını, iş-yaşam dengesini kötüleştirdiğini çalışan bireyin daha fazla yorulmasına sebep olduğunu ifade etmiştir. Yapılan benzer araştırmalarda da uzaktan çalışanın iş ve aile rolleri arasında fiziksel ve psikolojik sınırları bulanıklaştırabileceğini öne sürmektedir (Allen vd., 2013: 351). Ülkemizde de uzaktan çalışmanın iş-yaşam dengesi üzerindeki etkisine yönelik çalışmalarda ortak sonuca ulaşılmadığı görülmektedir. Kıcır'ın (2015) kitap çevirmenlerinin iş yaşam dengelerini incelediği çalışmada özellikle çocuk sahibi çalışanların iş-yaşam dengesini planlamakta zorlandıkları belirtilmiştir. Çalışmada evden çalışmanın sunduğu esnekliklerin çalışan bireyler tarafından bilinçli kullanılmadığında dengesizlik oluşturacağı ifade edilmiştir. Uysal ve Yılmaz'a (2020) ait akademisyenler ile yapılan başka bir çalışmada uzaktan çalışmanın iş ve özel hayatın sınırlarının bulanıklaşması açısından dezavantaj oluşturduğu ev sorumlulukları ile iş sorumluluklarının aynı ortamda düzenlenmesinde sorun yaşanacağı bulgusuna ulaşılmıştır. Işıklı (2022) salgın döneminde Zonguldak ilinde kadın öğretmenlerin sorunlarını inceleme amacına yönelik çalışmasında özellikle evli kadınların iş yüklerinin, ev ve çocuk sorumlulukları nedeniyle daha fazla ağırlaştığı bulgusuna ulaşmıştır.

## 5.2 Uzaktan Çalışma ve Verimlilik

Teknolojik ilerlemelerin hızlanması, küreselleşmenin artması, ekonomik sınırların ortadan kalkması ve mal ile hizmet sürelerinin kısalması gibi gelişmeler, iş dünyasını ve iş organizasyonlarını yeniden yapılandırma zorunluluğunu doğurmuş, işçi ve işverenleri daha yoğun rekabet ortamlarında buluşturmuştur. Zamanın getirdiği yeniliklere ve ilerleyen teknolojiye uyum sağlama esneklik olarak adlandırılmaktadır. Bu esneklik, değişen koşullara hızlı ve etkili bir şekilde uyum sağlamayı ve rekabet gücünü artırmayı hedeflemektedir. Esneklikle birlikte, zaman ve mekân kavramlarının sınırları belirsizleşirken, çalışanlara belirli özgürlükler tanınarak motivasyonun artması amaçlanmaktadır (Öztürkoğlu, 2013). Esnek çalışmanın işverene sunduğu en önemli faydalar arasında üretkenliğin ve çalışan bağlılığının artması, işçi devri ile devamsızlığın azalması bulunmaktadır. Çalışanlar açısından ise özgüvenin, motivasyonun, üretkenliğin ve bağlılığın artması ile iş-yaşam dengesinin iyileşmesi öne

çıkılmaktadır. Esnek çalışma sürecinde, çalışan ve işveren arasındaki güven ilişkisinin sağlam olması da oldukça önem arz etmektedir (Amritha, Ramana, & Narayana Reddy, 2017).

Temmuz 2020'de Uluslararası Çalışma Ofisi tarafından yayınlanan "Covid-19 Ortamında ve Sonrasında Uzaktan Çalışma Kılavuzu", uzaktan çalışma ortamında çalışanların esenliğini sağlamanın ve üretkenliğin sürdürülebilirliğini sağlamanın 8 ana başlık altında incelenmesi gerekliliğini belirtmiştir. Şirketlerin uzaktan çalışmanın sürdürülebilirliği açısından alması gereken aksiyonlar ise şu şekildedir: Çalışma süresi ve iş örgütlenmesine odaklanma, performans yönetimine odaklanma, dijitalleşmeye odaklanma, iletişime odaklanma, iş sağlığı ve güvenliğine odaklanma, yasal ve sözleşmesel sonuçlara odaklanma, eğitime odaklanma ve iş-yaşam dengesine odaklanma gibi alanlarda şirketlerin kültürlerine uygun şekilde adımlar atması gerekmektedir (ILO, 2020).

Araştırmalar, çalışma sırasında düzenli molaların çalışma verimini artırırken stresi azalttığını göstermektedir. Microsoft'un yakın zamanda yaptığı bir çalışmada, toplantılar arasında zaman bırakmanın beynin stres seviyeleri üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırmada, mola vermeden çalışan bir grup ile toplantılar arasında 5-10 dakika mola veren bir grup karşılaştırılmıştır. Sonuçlar, mola veren grubun gün içinde stres seviyelerinde küçük dalgalanmalar yaşadığını gösterirken, mola vermeyen grubun stres seviyesinin sürekli olarak arttığı ortaya konmuştur. Bu durum, toplantılar arasında molaların beynin yenilenmesine ve dolayısıyla üretkenliğin ve odaklanmanın artmasına olanak tanıdığını göstermektedir (Microsoft, 2021).

O'Halloran (2020) tarafından yapılan çalışmada, ofisten uzaktan çalışmaya geçen yaklaşık 1000 yetişkinin görüşleri incelenmiştir. Araştırmaya katılan Z kuşağı çalışanların üçte ikisi ve Y kuşağı çalışanların beşte üçünden fazlası, toplantılar ve video görüşmeleri aracılığıyla işlerini yapmanın zorlaştığını ifade etmiştir. Evden çalışmaya başladıktan sonra, bu çalışanlar şirketin güncel durumları hakkında daha az bilgilendirildiklerini ve daha az iletişimde hissettiklerini belirtmişlerdir.

Deloitte (2020)'nin araştırmasına göre, çalışanlar için sık ve açık iletişim, iş konuları ve sosyal etkileşimler açısından büyük önem taşımaktadır. Araştırma, etkili çalışmanın doğru bir çalışma alanı ve doğru planlama ile sağlanması gerektiğini vurgulamıştır. Teknolojinin etkin bir şekilde kullanılması gerektiğini belirten araştırma, iletişimde beden dilinin %55 oranında önemli olduğunu göz önünde bulundurarak, görüntülü iletişim araçlarının daha sık kullanılmasını önermiştir. Ayrıca, erişilebilirlik ve çalışanlar arası proaktif iletişimin teşvik edilmesi gerektiğini vurgulamıştır.

Deloitte (2020), verimli ve etkin bir çalışma için yöneticiler ve liderlere tavsiyelerinde: beklentileri doğru yönetmek, bireysel ve ekip içi iletişimi sıkı tutmak, uzaktan çalışmada faydaya odaklanarak pozitif tutumlarda bulunmak, çalışanların performanslarını değerlendirmek, gelişen teknolojiyi yakından takip ederek en iyi çıktıları hedeflemek yer almaktadır.

### 5.3 Uzaktan Çalışmanın Tarihsel Gelişimi ve Literatür Araştırması

Günümüzün popüler çalışma temalarından biri olan uzaktan çalışma kavramı hayatımıza Covid-19 Salgını ile girmiş gibi görünse de yeni bir kavram olmayıp, kökeni sanayi devriminden öncelerine dayanmaktadır. Örneğin 1700'li yıllarda iplik bükme ve dokuma işlerinde çalışan işçiler, işveren talimatıyla işlerini evden yürütmüşlerdir. Sanayi devriminden önce var olan uzaktan çalışma yöntemi sanayi devrimi süreciyle yaşanan ekonomik ve sosyal dönüşümler ile esas şeklini almıştır (Harpaz, 2012:57).

Kavram olarak uzaktan çalışma kavramı ilk defa 1969 yılında Washington Post gazetesinde yayınlanan makalede kullanılmış ardından 1970'li yıllarda yaşanan petrol krizi ile petrol ve enerji tüketiminin azaltılması için üzerinde durulan bir çalışma fikri olmuştur. Dönemin hükümeti tarafından bu çalışma fikri benimsenerek, uzaktan çalışmanın en etkili şekilde nasıl uygulanacağını araştırmak için çeşitli deneyler yapılmıştır. Yapılan çalışmalar doğrultusunda 1997'den itibaren 10.000 kadar hükümet çalışanı uzaktan çalışmaya başlamıştır (Brown-Burress, 2022: 18). 1980'li yıllarda uzaktan çalışma yöntemi maliyetlerin azaltılması, enerji tüketiminde tasarruf sağlanması, yoğun araç kullanımından kaynaklı hava kirliliğinin azaltılması ve ekolojik sorunların çözümüne fayda sağlayabilmesi gibi amaçlar ile ön plana çıkmıştır (Handy ve Mokhtarian, 1995:100). 1989 yılında San Francisco depreminde hasar gören Oakland köprüsünün geçici bir süreliğine trafiğe kapatılmasının ardından çalışanların işlerine ulaşamaması sebebi ile herhangi bir kriz durumunda çalışmaya uzaktan devam edilebilmenin önemine değinilmiştir (Gurstein, 2001:246). Yine 2001 yılında Dünya Ticaret Merkezi'ne

düzenlenen terör saldırısı sebebiyle çalışanların güvenliği ve iş sürekliliği konularının iş planlamasını yürüten kişiler tarafından dikkate alınması gerekliliği öncelik haline getirilerek düzenlemeler yapılmaya başlanmış, bu dönemde uzaktan çalışma oranında artış gözlemlenmiştir (Aktaran Ellison, 2004:23). Uzaktan çalışmanın önemini gözler önüne seren bir diğer olay yakın zamanda etkileri neredeyse tüm Dünya’da hissedilen Covid-19 salgınıdır. Covid-19 salgını öncesinde özellikle son 20 yılda dünya genelinde uzaktan çalışma oranlarında yavaş yavaş artış görülse de uzaktan çalışma, iş gücünün büyük kısmını oluşturmamaktaydı (WorldatWork, 2008). Uzaktan çalışma ile ilgili literatür incelendiğinde bireysel, toplumsal ve kurumsal tüm paydaşlar açısından avantajlı ve dezavantajlı yönlerinin çalışmalarda sıklıkla ortaya konulduğu görülmektedir.

Uzaktan çalışmanın bireyler üzerindeki olumlu etkileri incelendiğinde; Bergum (1998) uzaktan çalışmanın iş- yaşam dengesini olumlu olarak etkilediği, çalışan bireylere işi daha tatmin edici şekilde organize etmelerini sağladığını ifade etmektedir. Parkkola (2003) uzaktan çalışan bireylerin daha esnek çalışma saatlerine sahip olduklarını bu sebep ile çalışanların çalışma hayatlarını bireysel yaşamlarına daha tatmin edici şekilde entegre edebilme olanakları olduğunu vurgulamaktadır. Song ve Gao (2018) uzaktan çalışanların geleneksel ofis merkezli çalışanlara göre daha az yorgun hissettiklerini ve iş ile ilgili daha düşük stres seviyeleri ile ilişkili olduğunu açıklamıştır. Beauregard (2019), uzaktan çalışmanın daha yüksek üretkenliğe ve yüksek performansa yol açtığını, ofiste çalışanlara göre uzaktan çalışanların daha az dikkat dağınıcı bir ortamda bulduklarından iş görevlerine daha etkili bir şekilde odaklanabildiklerini belirtmiştir. Konu ile ilgili benzer şekilde İnal (2021), uzaktan çalışma ortamında çalışanın enerjisinin düşmesine sebep olan etkenlerin daha az olduğunu bu sebep ile verimliliğin daha yüksek olduğuna vurgu yapmaktadır.

Uzaktan çalışmanın olumsuz etkilerine değinen çalışmalar da bulunmaktadır. Mustajab (2020) ve Bilginoğlu (2021) çalışmalarında uzaktan çalışmanın iş- yaşam dengesini olumsuz olarak etkilediği, ev ve iş alanı sınırlarının korunamadığını belirtmişlerdir. Harpaz (2002), Meşhur (2010), Tuna ve Türkmendağ (2020) ve Dale (2022) uzaktan çalışma ile aidiyetin azaldığını, sosyal iletişimin zayıfladığını, sosyal izolasyon ve dikkat dağınıklığı gibi sebepler ile uzaktan çalışmanın motivasyon sorunlarına yol açacağını ifade etmişlerdir. Harpaz (2002), Ölçer (2004) ve Baycık vd, (2021) çalışmalarında uzaktan çalışma sisteminde profesyonel yardım eksikliği donanım ve teknik destekten mahrum kalma, daha uzun süre mesai yapma, bağlantı problemleri gibi sorunların oluşabileceğini vurgulamışlardır. ILO (2021) bilişim teknoloji taleplerinin artması ile uzaktan çalışmada güvenlik sorunları oluşabileceğini belirtmiştir. Sarıbay (2021) çalışmasında ise uzaktan çalışma sisteminde çalışma kültürünün gelişmesi ve sürdürülmesine yönelik endişelerden söz etmiştir.

Uzaktan çalışmanın toplumsal açıdan etkileri incelendiğinde Samek (2021) çalışmasında engelliler, yaşlılar, bakım sorumluluğu olan kadınlar ve kırsal bölgelerde yaşayan dezavantajlı gruplara istihdam fırsatlarını arttırabileceği üzerinde durmuştur. Barrero ve arkadaşlarının (2021) yapmış oldukları bir anket çalışmasında 5000 Amerikalıdan çocuğu olan ve üniversite mezunu kadınlar ile beyaz olmayan insanların evden çalışma taleplerinin daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Uzaktan çalışma sisteminin özel gereksinimli bireyler için iş yaşamındaki ayrımcılığı azaltacağı, engelli bireylerin kendilerini daha konforlu bir ortamda hissedebileceği ve aynı zamanda daha fazla çalışma imkânı bulabilecekleri belirtilmektedir (Shin, 2000; Harpaz, 2002; Meşhur, 2006, ILO, 2020). Uzaktan çalışma modelinin kadın istihdamı konusuna katkı sunacak bir boyutunun olduğu da düşünülmektedir. Choudhury (2020) çalışmasında BRAC International’da çalışan kadınlar ile bir görüşme gerçekleştirmiş ve kadınların ev işlerini başkalarına devretme ve uzak yerlere seyahat etme konusunda kariyerlerine sınırlamalar koyan engellerin önünü uzaktan çalışma modelinin açtığını belirtmiştir. Uzaktan çalışmanın diğer bir toplumsal faydası da artan geçinme maliyetleri ve değişen yaşam koşulları sebebiyle çalışmak isteyen 64 yaş üstü bireylere çalışma fırsatı sunmasıdır. Shin vd. (2000) çalışmasında bu yaş grubundaki bireylerin her gün işe gidip gelmek zorunda kalmayacakları için daha az yorgunluk ve stres yaşayacaklarını ifade etmiştir.

Son olarak uzaktan çalışmanın çevresel sürdürülebilirliğe katkı sağladığından da söz etmek gerekir. Bu çalışma sisteminin trafik yoğunluğunu azaltma, trafikteki araçların sebep olduğu gürültü ve hava kirliliğini azaltması, olası kazaların önüne geçilmesi ve çeşitli maliyetleri azaltması konusunda olumlu etkilerinin bulunduğu ifade edilmektedir. ABD’ de USPTO şirketi tarafından yapılan bir araştırma sonuçlarına göre 2015 yılında uzaktan çalışan bireylerin çalıştıkları merkeze gitmiş olmaları durumunda 84 milyondan fazla yol kat edeceklerini, uzaktan çalışarak karbon emisyonlarını 44 bin tondan daha

fazla azalttıklarını ölçmüşlerdir (Choudhury, 2020). Bu bağlamda uzaktan çalışma modelinin çevre sağlığı ve enerji tasarrufu üzerine olumlu etkileri bulunduğu bu çalışma modelinin bir yönetim stratejisi olarak kullanımının ise çevresel sürdürülebilirliğe ve kalkınmaya önemli katkılar sağlayacağı ifade edilebilir.

Uzaktan çalışma ile ilgili literatür incelendiğinde tüm paydaşlar açısından avantajlı ve dezavantajlı yönlerinin çalışmalarda sıklıkla ortaya konulduğu görülmektedir. Yapılan çalışmalar incelendiğinde özellikle salgın döneminde yürütülen uzaktan çalışma uygulamalarının çalışılan sektöre, yapılan mesleğe, işletmenin çalışma kültürüne, teknolojik alt yapıya, cinsiyete, çocuk sahibi olup olmamaya, aile ile yaşamaya ve kişilik özelliklerine göre çalışan bireylerin özel hayatlarına ve iş yaşamlarına olumlu olumsuz yansımaları olduğu anlaşılmaktadır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Yeni teknolojilerin, süreçlerin ve yeteneklerin yaşamımızın her alanına entegre edilme durumunu ifade eden dijital dönüşüm kavramı, iş gücü piyasasını ve çalışma ilişkilerini etkileyerek iş dünyasını yeniden şekillendirmektedir. Verimliliği arttırmak için makineleşme anlamına gelen otomasyonun her alanda yaygınlaşması ile rutin işlerde artık insanlar yerine makineler kullanılmakta, iş hayatında yenilikçi, bilgiyi kullanabilen nitelikli iş gücüne duyulan ihtiyaç artmaktadır. Yakın gelecekte mavi yakalı çalışanların yerine robotların geçeceği, beyaz yakalı çalışanların yaptıkları birçok işin artık yapay zekâ tarafından yapılacağı öngörülmekte ve iş gücü piyasasının ciddi boyutlarda değişeceği beklenmektedir (Toker, 2018:61).

Tarih boyunca birçok sömürünün öznesi olan insan emeği, teknolojik gelişmeler sonucu makineler tarafından ikame edilerek dijital emek olarak yeni biçimini almıştır. Gelecek zamanların iş dünyasında maaşlı, bordrolu ve ücretli şekilde çalışanların olmayacağı, yeni ve özellikle de esnek çalışma modellerinin ön planda olacağı düşünülmektedir (Nart, 2020: 17). Emeğin dijitalleşmesi sürecinde önemli bir nokta da son zamanlarda popüleritesi artan ve geleneksel mesai saatleri dışında çalışmaya olanak sağlayan esnek uzaktan çalışma modeli olmuştur. İşletmelerin maliyetlerini özellikle de sabit giderlerini önemli derecede azaltan uzaktan çalışma modeli, ayrıca farklı ülkelerden beyin göçü olmadan çalışmaya izin vermektedir. Algılanan fırsatlar ve faydalar günümüzde çok sayıda endüstriyel işletmelere dijital teknolojinin yenilikçi iş modelleri konusunda motivasyon sağlamaktadır (Parida ve ark., 2019). Nitekim başta gelişmiş ülkeler olmak üzere istihdam yapısı atipik istihdam yapısına göre değişmekte, kısmi çalışma ve uzaktan çalışma gibi istihdam şekilleri hızla yaygınlaşmaktadır.

50 yılı aşkın süredir var olan uzaktan çalışma modeli Covid-19 salgını süresince bireylerin ve kurumların iş yaşamlarını sürdürebilmelerine imkân sağlayan bir çalışma sistemi olmuştur. Pandemi ile beraber bireyler, kurumlar ve toplumlar yeni yaşam stratejileri geliştirmeye çalışmışlar ve bu yaşam stratejilerden biri uzaktan çalışma modeli olmuştur (Friedman, 2020). Zorunlu dijital dönüşümün etkisiyle uzaktan çalışma hayatın normali halini almakta, küresel ve çevresel şartlar göz önünde bulundurulduğunda doğal afet ya da salgın gibi herhangi bir kriz ortamında aksiyon alınmasını sağlayan, dijital dönüşüme uygun tüm sektörlerde uygulanmaya devam edeceği öngörülmektedir.

Esnek çalışma modellerinden uzaktan çalışmanın her sektör ya da iş için uygun olmadığını belirtmesi gerekmektedir. Eğitim, mimarlık, yazılım, müşteri hizmetleri, satış danışmanlık, bankacılık, finans, sigortacılık gibi alanlar uzaktan çalışmaya elverişliken, işin doğası gereği tarım, turizm, ulaşım gibi sektörler uzaktan çalışmaya elverişli olmayan sektörlerdir. Deloitte (2020)'in Türkiye'de 17 ilde 334 katılımcı ile gerçekleştiği araştırmanın sonuçları bunu desteklemektedir.

Uzaktan çalışma modeli bireysel açıdan değerlendirildiğinde toplumda bakım sorumluluğu olan kadınlar, engelli bireyler ve yaşlı insanlar açısından avantajlı çalışma biçimi olarak değerlendirilebilir. Ayrıca dijital teknolojilerin hayatımızın her alanına hızla yayıldığı ve internetin oldukça geniş kitlelere bu ulaştığı dönemde büyüyen y kuşağı ve dijital dünyanın bir parçası olan z kuşağı için uygun iş modellerinden biri olarak değerlendirilebilir.

Uzaktan çalışanın iş-yaşam dengesi üzerine etkileri ile ilgili literatür incelendiğinde hem olumlu hem olumsuz olarak değerlendirildiği görülmektedir. Evde küçük çocuk bulunması, evde bakıma ihtiyacı bulunan aile üyelerinin varlığı ve evde çalışmaya elverişli ortamın bulunmaması gibi faktörler uzaktan çalışmanın iş-yaşam dengesini olumsuz olarak etkileyebilecektir (Harpaz, 2002). Ancak aynı zamanda

uzaktan çalışma sayesinde bireylerin iş ortamının yarattığı stresten etkilenmeyecekleri, işe geç kalmak adına trafik stresi yaşamayacakları için çalışanların stres düzeylerinin bu durumdan olumlu etkileneceğini ifade etmek mümkündür. Böylelikle verimsizlik, yorgunluk, dedikodu, işten kaytarma gibi durumların önüne geçebilmek mümkün olacaktır. Ayrıca uzaktan çalışma, mobbinge uğrayan ve toksik bir çalışma ortamına maruz kalan bireylerin iş gücünü daha verimli kullanmalarına imkân sağlayarak bireysel ve kurumsal verimliliğe katkı sağlayacaktır. Ancak tüm bunlara ek olarak uzaktan çalışma sosyal izolasyon sebebiyle çalışanların kendilerini yalnız hissetmelerine neden olabilir. Bireylerin mesai arkadaşları ve üstleri ile sosyalleşme olanağının azalması, çalışanların motivasyonlarını olumsuz etkileyebilecek böylelikle hem işe hem de sosyal çevresine yabancılaşan bireylerin çalıştıkları kuruma ait aidiyet duyguları ve iş tatminleri azalabilecektir.

Pandemi döneminde şirketler, uzaktan çalışmanın uygulanabilirliğini ve çalışma verimliliğini arttırdığını gözlemleyerek daha fazla kar elde edebileceklerini farkına varmışlardır. Salgın ile ilgili mevcut süreçte kısıtlamalar ve uzaktan çalışma zorunluluğu ortadan kalksa da yapılan araştırmalar, pek çok işletmenin uzaktan çalışmaya devam ettiği, birçok işletmenin ise dönüşümlü çalışma modeline geçerek bazı günler iş yerinden, bazı günler de evden çalışma sistemini uyguladıklarını ortaya koymuştur. Aralarında Türkiye'nin de olduğu dünya genelinde çok sayıda işletme, salgın süreci ile geçilen uzaktan çalışma sistemini uygulamaya devam edeceklerini belirtmiştir. Koç Holding, Sabancı Holding, Eczacıbaşı Topluluğu Türkiye'de uzaktan çalışmaya devam etme kararı alan firmalardan bazılarıdır. Yapılan araştırma ve anketler, çalışanların Covid-19 kısıtlamaları sonrasında da daha sık uzaktan çalışma istekleri olduğunu belirlemiştir. Ayrıca, salgın öncesinde evden çalışmaya direnen liderlerin de bu süreçte uzaktan çalışmayı deneyimleyip desteklemeye başladıkları gözlemlenmiştir (ILO, 2020). Birleşik Krallık genelinde 1000 KOBİ sahibi ile yapılan çalışmada üç KOBİ'den birinin salgın sonrasında da esnek çalışma planladıkları ortaya çıkmıştır (Smith, 2020). Yöneticilerin uzaktan çalışma sürecinde adil, etkili ve verimli bir çalışma ortamı sağlamak için planlama konusuna odaklanmaları gereklidir. Doğru planlama ve iş bölümüyle çalışma saatleri ve sosyal yaşam saatlerini dengeli bir şekilde düzenlemek, uzaktan çalışma sürecini daha verimli hale getirecek ve çalışan memnuniyetini artıracaktır.

Covid-19 salgınının yol açtığı ekonomik krizin istihdam piyasalarında oluşturduğu olumsuz etkiye rağmen pek çok sektör tarafından uzaktan çalışma modelinin deneyimlenmesi, alternatif çalışma modellerine olan ilgiyi arttırmış, esnek çalışma modelleri konusunda olumlu bir algı ve farkındalık oluşturmuştur. Türkiye için bu durum bir dönüşümün başlangıcı olabilecek niteliktedir. Oldukça genç ve dinamik bir nüfus yapısına sahip olan ülkemizin mevcut potansiyelinin kullanılması için esnek çalışma modellerinin uygulanması konusunda gerekli yasal düzenlemeler yapılması, çalışanların ve işverenlerin haklarının koruma altına alınması ve bürokratik bilinmezliklerin ortadan kaldırılmasına yönelik düzenlemeler yapılması önem arz etmektedir. Ayrıca esnek çalışma modellerinin yaygınlaştırılmasının, mevcut konjonktürde önemli sorunlarından biri olan genç işsizlik sorunu kapsamında hem iş verene maliyet avantajı sunması hem de genç bireylerin iş deneyimi kazanabilmesi açısından istihdam politikalarını destekleyecek niteliktedir. Özellikle daha çok kadın bireylerin kayıtsız iş gücünde çalışmaları sebebiyle yüksek kayıt dışı istihdam oranlarının azaltılması için de bir yol sunabilir. Ülkemizde yapılan bir araştırmaya göre işverenlerin % 94'ü esnek iş gücünün rekabet için kritik önemde olduğunu belirtmiştir (TİSK, 2022). Bu sebeple engelliler, gençler, kadınlar gibi spesifik gruplara avantaj sağlayacak esnek iş modelleri için ülkemizde teşvik mekanizmalarıyla yaygınlaştıracak düzenlemeler yapılmalı, esnek çalışma koşullarındaki eksiklikler için toplu sözleşmeler yapılarak bu çalışma modellerinin iş hayatı-özel hayatı ihlal etme riskine karşı koruyucu mekanizmalar geliştirilmelidir.

## KAYNAKÇA

- Agarwal, H. & Agarwal, R. (2017). First industrial revolution and second industrial revolution: technological differences and the differences in banking and financing of the firms. *Saudi Journal of Humanities and Social Sciences*, 2(11), 1062-1066.
- Akundi, A., Euresti, D., Luna, S., Ankobiah, W., Lopes, A., & Edinbarough, I. (2022). State of Industry 5.0—Analysis and identification of current research trends. *Applied System Innovation*, 5(1), 27.
- Allen, T.D. Johnson, R. C. Kiburz, K.M. ve Shockley, K. M. (2013). Work–Family Conflict and Flexible Workarrangements: Deconstructing Flexibility. *Personnel Psychology*, 66(2), 345-376.
- Amritha, A., Ramana, D. V., & Narayana Reddy, T. (2017). Significance of Flexible Working Hours on Work Life Balance. *IOSR Journal of Business and Management*, 32-34.
- Andrade, M.S. Westover, J. ve Kupka, B.A. (2019). The Role of Work-Life Balance and Worker Scheduling Flexibility in Predicting Global Comparative Job Satisfaction. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(2), 80-115.
- Ayanoğlu, F. (2021). Covid-19 Sonrası İşletmelerde Yükselen Trendler: Entelektüel Sermaye Ve Dijital İletişim. *Türkiye Siyaset Bilimi Dergisi*, 4(2), 269-278.
- Aykaç, M. ve Murat, G. (2020) "Covid-19 ve Emek Piyasaları:Etkiler ve Muhtemel Yönelişler", Trakya Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8(2 (91-122).
- Baycık, G., Doğan, S., Yangın Dulay, D. & Yay, O. (2021). COVID 19 pandemisinde uzaktan çalışma tespit ve öneriler. *Çalışma ve Toplum*, 3(70), 1683–1728.
- Barrero, J.M., Bloom, N. & Davis, S.J. (2021, April 22). *Why working from home will stick*. University of Chicago, Becker Friedman Institute for Economics Working Paper No. 2020-174. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3741644](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3741644)
- Beauregard, T. A., Basile, K. A., & Canonico, E. (2019). Telework: Outcomes and facilitators for employees. In *The Cambridge Handbook of Technology and Employee Behavior* (pp. 511–543). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108649636.020>
- Bergum, S. (1998). Telework, organization and management. Results from a research program in Norway. Teoksessa R. Suomi (toim.) Teleworking environments.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies. WW Norton & company.
- Proceedings of the Third International Workshop on Telework, 1–4.
- Bloem, J., Van Doorn, M., Duivestijn, S., Maas, R. & Van Ommeren, E. (2014). The fourth industrial revolution things to tighten the link between IT and OT. *SOGETI*, 1-40.
- Brown-Burress, B. (2022). *Impacts of COVID-19 on Teleworkers* (Doctoral dissertation, City University of Seattle).



Carroll, N., & Conboy, K. (2020). Normalising the “new normal”: Changing tech-driven work practices under pandemic time pressure. *International Journal of Information Management*, 55, 102186.

Centre for Cities. (2020). *How will Coronavirus affect jobs in different parts of the country?*. <https://www.centreforcities.org/blog/how-will-coronavirus-affect-jobs-in-different-parts-of-the-country/>, Erişim Tarihi: 21.01.2024

Choudhury, P. (2020, November). Herhangi bir yerden çalışma yaklaşımını benimsediğimiz bir gelecek. *Harvard Business Review Türkiye*, 9(11), 64-73.

Clausing, KA. (2020). Taxing Multinational Companies in the 21st Century. <https://www.brookings.edu/research/taxing-multinational-companies-in-the-21st-century>, Erişim Tarihi: 24.01.2024.

Coskun-Setirek, A., & Tanrikulu, Z. (2021). Digital innovations-driven business model regeneration: A process model. *Technology in Society*, 64, 101461.

Dale, G. (2022). *Uzaktan çalışma devrimi başarılı, üretken ve yetkin uzaktan çalışma için etkili ipuçları*. İstanbul. Nova Kitap.

Davis, K.G. Kotowski, S.E. Daniel, D. Gerding, T. Naylor, J. ve Syck, M. (2020). The Home Office: Ergonomic Lessons from the “New Normal”. *Ergonomics in Design*, 28(4), 1-7.

Degryse, C. (2016). Digitalisation of The Economy and its Impact on Labour Markets.

ETUI Research Paper- Working Paper.

Deloitte. (2020). İşin Geleceği: Uzaktan çalışma sisteminde organizasyonel dayanıklılığı korumak. Deloitte

Ellison, N. B. (2004). *Telework and social change: How technology is reshaping the boundaries between home and work*. Bloomsbury Publishing USA.

Eurostat (2018) . Working from home in the EU. Erişim Tarihi: 10.06.2024

Eurostat(2020).Working from home across EU regions in 2020, <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/ddn-20210923-1>, Erişim Tarihi: 20.01.2024.

Flores, M. F. (2019). Understanding the challenges of remote working and it’s impact to workers. *International Journal of Business Marketing and Management (IJBMM)*, 4(11), 40-44.

Gajendran, R. S. ve Harrison, D. A. (2007). The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: Meta Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524-1541.

Gerbert, P., Lorenz, M., Russman, M., Waldner, M., Justus, J., Engel, P., & Harnisch, M. (2015). Industry 4.0: The Future of Productivity and Growth in Manufacturing Industries, [https://www.bcg.com/publications/2015/engineered\\_products\\_project\\_business\\_industry\\_4\\_future\\_productivity\\_growth\\_manufacturing\\_industries.aspx](https://www.bcg.com/publications/2015/engineered_products_project_business_industry_4_future_productivity_growth_manufacturing_industries.aspx), Erişim Tarihi: 30.01.2024

Gökten, O. (2018), (Karanlıkta Üretim: Yeni Çağda Maliyetin Kapsamı. *World of Accounting Science*, 880-897.

Greenhaus, J.H. Collins, K.M. ve Shaw, J.D. (2003). The Relation between Work–Family Balance and Quality of Life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510-531.

Groumpos, P. P. (2021). A critical historical and scientific overview of all industrial revolutions. *IFAC-PapersOnLine*, 54(13), 464-471.

Gurstein, P. (2001). *Wired to the world, chained to the home: Telework in daily life*. UBC Press.

Güdek, B. (2023). Endüstriyel dönüşüm ve endüstri 5.0. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(4), 1129-1142.

- Handy, S. L., & Mokhtarian, P. L. (1995). Planning for telecommuting measurement and policy issues. *Journal of the American planning association*, 61(1), 99-111.
- Hatayama, M., Viollaz, M., & Winkler, H. (2020). Jobs' Amenability to Working from Home: Evidence from Skills Surveys for 53 Countries. World Bank Policy Research Working Paper. 9241, 1-30.
- Harpaz, I. (2002). Advantages and disadvantages of telecommuting for the individual, organization and society. *Work Study*. 51(2), 74-80.
- Higgins, C. Duxbury, L. ve Julien, M. (2014). The Relationship Between Work Arrangements and Work-family Conflict. *Work*, 48(1), 69-81.
- Hill, E. J. Ferris, M. E. ve Martinson, V. (2003). Does it Matter Where You Work? A Comparison of How Three Work Venues (traditional office, virtual office, and home office) Influence Aspects of Work and Personal/family Life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(2), 220-241.
- Huang, S., Wang, B., Li, X., Zheng, P., Mourtzis, D., & Wang, L. (2022). Industry 5.0 and Society 5.0—Comparison, complementation and co-evolution. *Journal of Manufacturing Systems*, 64, 424-428.
- ILO (2020). Recognising and Supporting Home-based Workers, South Asian Regional Consultation on National Policy for Home-based Workers in Pakistan. Women's Employment Concerns and Working Conditions in Pakistan (WEC-PK), International Labour Organization.
- ILO (2021). ILO Monitor: COVID-19 and the world of work. Seventh edition Updated estimates and analysis. International Labour Organisation Publication.
- İnal, B. (2021). Uzaktan Çalışma. [Yüksek lisans tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü].
- Işıklı, E. İ., & Ayşegül, C. A. N. (2023). Structural Transformation in Employment Industry 4.0: The Situation of Female Employees. *SSRJ/ Social Sciences Research Journal*, 12(15), 1982-1994.
- Ivanov, D. (2023). The Industry 5.0 framework: Viability-based integration of the resilience, sustainability, and human-centricity perspectives. *International Journal of Production Research*, 61(5), 1683-1695.
- Kağnıcıoğlu, D. (2004), "Endüstri İlişkileri", Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını, Yayın No.1573.
- Karaçor, Z., Güvenek, B., & Karadoğan, E. (2020). Ekonominin değişen maskesi: Dijital ekonomi. *Journal Of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 6(34), 2140-2149.
- Kesayak, B. (2017), "Endüstri Tarihine Kısa Bir Yolculuk", <http://www.endustri40.com/endustri-tarihine-kisa-bir-yolculuk>, Erişim Tarihi: 24.01.2024.
- Klingenberg, C., & Antunes, J. (2017). Industry 4.0: what makes it a revolution. *EurOMA 2017*, 1-11.
- Kłopotek, M. (2017). The advantages and disadvantages of remote working from the perspective of young employees. *Organizacja i Zarządzanie: kwartalnik naukowy*, (4), 39-49.
- Kırcı, B. (2015). *Evden Çalışmanın İş-Yaşam Dengesine Etkisi: Çevirmenler Üzerinde Bir Araştırma*. (Doktora Tezi). YÖK Tez Merkezi. (Tez No: 393277)
- Küresel Uzaktan Çalışma Endeksi (2023), "Global Remote Work Index (GRWI)," The World's Best Countries for Remote Working, <https://www.statista.com/statistics/1426211/cee-remote-work-index>, Erişim Tarihi: 30.01.2024
- Koç, T. C. & Teker, S. (2019). Industrial revolutions and its effects on quality of life. *PressAcademia Procedia*, 9(1), 304-311.
- Lee, J., Ko, T. & Ryu, D. (2018). Blockchain technology and manufacturing industry: Real-time transparency and cost savings. *Sustainability*, 10(11), 4274.

- Meşhur, H. (2006). *Engellilerin bir istihdam seçeneği olarak tele çalışma: modellenmesi ve modelin kent planlama açısından irdelenmesi*. (Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Konya
- Mustajab, D , Bauw, A , Irawan, A , Rasyid, A , Aldrin Akbar, M. ve Amin Hamid, M . (2020). Covid-19 Pandemic: What Are The Challenges And Opportunities For E-Leadership?. *Fiscaoeconomia*, 4 (2), 483-497.
- Mohajan, H. (2019a). The first industrial revolution: creation of a new global human era. *Journal of Social Sciences and Humanities*, 5(4), 377-387.
- Mohajan, H. (2019b). The second industrial revolution has brought modern social and economic developments. *Journal of Social Sciences and Humanities*, 6(1), 1-14.
- Mokyr, J. (1999). *The second industrial revolution, 1870-1914*. Rome: Laterza Publishing
- Nahavandi, S. (2019). Industry 5.0—A human-centric solution. *Sustainability*, 11(16), 4371.
- Nart, S. (2020). Endüstri Devrimlerinin Çalışma Hayatına Yansıması. İçinde Çalışma Yaşamında Yetenek 4.0. Ed: S. Nart. ss.1-27, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, ISBN: 9786052428375.
- O'Halloran, J. (2020, 04 30). Coronavirus: Young employees struggle with remote working. Retrieved from ComputerWeekly.com: <https://www.computerweekly.com/news/252482375/Coronavirus-young-employees-struggle-with-remote-working>.
- Organisation For Economic Co-Operation and Development. OECD. (2020). *Development Co-Operation Report 2020: Learning From Crises, Building Resilience*, OECD Publishing, Paris.
- Öztürkoğlu, Y. (2013). Tüm Yönleriyle Esnek Çalışma Modelleri. *Beykoz Akademi Dergisi*, 1 (1), 109-129.
- Robbins, S. P ve Judge, T. A. (2012). *Örgütsel Davranış (Çeviri Editörü: İnci Erdem)*, Nobel Akademik Yayıncılık: Ankara.
- Papagiannidis, S. & Marikyan, D. (2020). Smart offices: A productivity and well-being perspective. *International Journal of Information Management*, 51, 102027.
- Parida, V., Sjödin, D., & Reim, W. (2019). Reviewing literature on digitalization, business model innovation, and sustainable industry: Past achievements and future promises. *Sustainability*, 11(2), 391.
- Palumbo, R. (2020). Let me go to the office! An Investigation into the Side Effects of Working from Home on Work-life Balance. *International Journal of Public Sector Management*, 33(6/7), 771-790.
- Parkkola, H. (2003). Possibilities of Telework as an Organisational Tool for the Flexible Arrangement of Teachers' Work from the Teacher's Viewpoint. [Master's thesis, University of Jyväskylä ].
- Puncreobutr, V. (2016, Aralık). Education 4.0: New Challenge of Learning. *St. Theresa Journal of Humanities and Social Sciences*, 9(5), 92-97.
- Rüßmann, M., Lorenz, M., Gerbert, P., Waldner, M., Justus, J., Engel, P. & Harnisch, M. (2015). Industry 4.0: The future of productivity and growth in manufacturing industries. *Boston Consulting Group*, 9(1), 54-89.
- Samek Lodovici, M. (2021). The impact of teleworking and digital work on workers and society. <https://doi.org/10.2861/72272>
- Sarıbay, B. (2021). The relationship between remote work and organizational culture. In Özer Torgalöz, A. & Batuk Ünlü, S. *Remote and Hybrid Working: Varinats, Determinations, Outcomes*. Berlin, Peter Lang GmbH.
- Senyo, P.K., Liu, K., Effah, J., (2019). Digital business ecosystem: Literature review and a framework for future research. *International Journal of Information Management*. 47, 52-64.

Schlogl, L. & Sumner, A. (2018). *The Rise of the Robot Reserve Army: Automation and the Future of Economic Development, Work, and Wages in Developing Countries*, Centre for Global Development Working Paper no: 487.

Schwab, K. (2017). *The Fourth Industrial Revolution*. Crown Currency.

Smith, J. (2020, 08 24). One in three SMEs plan to increase flexible working after pandemic. Retrieved from Flexible working, News: <https://workplaceinsight.net/one-in-three-smes-plan-to-increase-flexible-working-after-pandemic/>

Song, Y., & Gao, J. (2020). Does telework stress employees out? A study on working at home and subjective well-being for wage/salary workers. *Journal of Happiness Studies*, 21(7), 2649-2668.

Sullivan, C. (2003). What's in a name? definitions and conceptualisations of teleworking and homeworking. *New Technology, Work and Employment*, 18(3), 158–165. doi: 10.1111/1468-005X.00118

Şenkal, A. (2015) . Sosyal Boyutuyla Bilgi Ekonomisi ve Emek, Kocaeli: Umuttepe Yayınları.

Shin, B., El Sawy, O. A., Sheng, O. R. L., & Higa, K. (2000). Telework: Existing research and future directions. *Journal of organizational computing and electronic commerce*, 10(2), 85-101.

Uysal, N., & Yılmaz, M. Ç. (2020). Akademisyenlerde İş Yaşam Dengesi Ve Uzaktan Çalışmaya İlişkin Görüşlerin Belirlenmesi. *Uluslararası Sosyal Bilimler Akademik Araştırmalar Dergisi*, 4(2), 26-37.

Yin, Y., Stecke, K. E., & Li, D. (2018). The evolution of production systems from Industry 2.0 through Industry 4.0. *International Journal of Production Research*, 56(1-2), 848-861.

T.C. Kalkınma Bakanlığı. (2018) "İşgücü Piyasası ve Genç İstihdamı (On Birinci Kalkınma Planı)". Şubat 13,2021 tarihinde [https://www.sbb.gov.tr/wpcontent/uploads/2020/04/IsgucuPiyasasi\\_ve\\_GencIstihdamiOzeIhtisasKomisyonuRaporu.pdf](https://www.sbb.gov.tr/wpcontent/uploads/2020/04/IsgucuPiyasasi_ve_GencIstihdamiOzeIhtisasKomisyonuRaporu.pdf), Erişim tarihi: 24.01.2024.

Tuna, A. A., & Türkmenbaş, Z. (2020). Covid-19 Pandemi Döneminde Uzaktan Çalışma Uygulamaları ve Çalışma Motivasyonunu Etkileyen Faktörler. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3246-3260.

TİSK. (2016) *26 Genel Kurul Çalışma Raporu*, TİSK Yayın No: 356, 15 Ekim 2016, Ankara.

TİSK. (2022) *Yeni Nesil Çalışma Modelleri Raporu*, [https:// www.tisk.org.tr](https://www.tisk.org.tr), Erişim Tarihi: 02.02.2024

Toker, K. (2018). Endüstri 4.0 ve Sürdürülebilirliğe Etkileri, *Istanbul Management Journal*, 29(84), 51–64.

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of business research*, 122, 889-901

Weber, E. (2017). Employment and the Welfare State in the Era of Digitalization. *CESifo Forum* 4 (18), 22-27.

WorldatWork (Organization). (2008). *Telework: A Critical Component of Your Total Rewards Strategy*. WorldatWork Press.