



www.turkishstudies.net/turkishstudies

Turkish Studies

eISSN: 1308-2140

Research Article / Araştırma Makalesi



INTERNATIONAL
BALKAN
UNIVERSITY

Sponsored by IBU

Kovid-19 Pandemisi Döneminde Sosyal Mesafeli Çalışma Biçimi: Tele-çalışma

Form of Social Distancing Work in the Period of the Covid-19 Pandemic: Telework

Ayhan Görmüş*

Abstract: While the effects of new information and communications technologies on labour force and employment are still being discussed, the Covid-19 pandemic which broke out in China has suddenly come to the fore and led to a radical change in the lives of people around the world in just a few weeks. In this context, in order to prevent the spread of the Covid-19, “social isolation” and “social distancing” rules towards minimising people’s contact with each other has become extremely vital. In addition to the direct destructive effects of the Covid-19 on human health, it has also had significant effects on people’s living and working manners, by profoundly affecting people’s physical and mental health. In this regard, with the Covid-19 pandemic, telework which allows social distancing working has gained importance than ever before. In this process, it is seen that companies which want to keep running their economic activities have begun to adopt non-standard work practices such as telework. However, it is noticed that a limited number of studies have been made over telework and the effects of the Covid-19 pandemic on forms of work and employment. To address this gap and contribute to the literature, this study aims to present a descriptive study on telework types, which are eligible for social distancing working, the reasons that make telework attractive, and telework regulations that are enforced by some countries. In this sense, the study argues that telework which becomes the socio-economic drug of combating pandemic will be new normal of work-life after the Covid-19 pandemic, and the legal regulations and the national or sectoral collective bargainings will play significant roles in term of the general framework of telework.

Structured Abstract: The revolution created by the 21st-century new information and communications technologies (ICT) on daily work and life has allowed to people to connect with friends and family as well as with work colleagues and supervisors from any location and at any time. However, those new technologies lead to overlap the work and, the areas and times normally used for personal life. In this regard, with widespread of internet technology, the blurring of link between work and the traditional workplace has been an important threshold in this improvement (Eurofound and ILO, 2017: 3). As a result of these developments, with Industry 4.0, which has been widely discussed since 2011, it has been suggested that new technologies such as artificial intelligence (AI), nanotechnology, quantum computing, synthetic biology and robotics will substitute for existing production technologies and the impact of Industry 4.0 on technology, production and organisational structure will significantly change the future of work and labour force (Schroeder, 2016: 2; Hinton, 2018; Görmüş, 2019b: 317).

* Doç. Dr., Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü

Assoc. Prof. Dr., Tekirdağ Namık Kemal University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Labour Economics and Industrial Relations

ORCID 0000-0002-6175-5381

agormus@nku.edu.tr

Cite as/ Atf: Görmüş, A. (2020). Kovid-19 pandemisi döneminde sosyal mesafeli çalışma biçimi: Tele-çalışma. *Turkish Studies*, 15(4), 481-496. <https://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.44261>

Received/Geliş: 16 June/Haziran 2020

Accepted/Kabul: 10 August/Ağustos 2020

Copyright © MDE, Turkey

Checked by plagiarism software

Published/Yayın: 30 August/Ağustos 2020

CC BY-NC 4.0

While discussions about the effects of ICTs and Industry 4.0 on labour force and employment are continuing, the Coronavirus pandemic (Covid-19) which broke out in Wuhan city of China has suddenly come to the fore and led to a radical change in the lives of people around the world in just a few weeks (Ahrendt and Mascherini, 2020: 1). In this context, in order to prevent the spread of the Covid-19, “*social isolation*” and “*social distancing*” rules towards minimising people’s contact with each other has become extremely vital (Glaude et al. 2020). In addition to the direct destructive effects of the virus on human health, it has also had significant effects on people’s living and working manners, by profoundly affecting people’s physical and mental health (Ahrendt and Mascherini, 2020: 1). In this process, with the effort to prevent the Covid-19 pandemic, many companies around the world had to reduce the number of their workers or shut down their workplace to comply with social distancing rule. Some companies wanting to keep running their economic activities started to look for various ways to both comply with social distancing rule and protect the health and safety of their employees (Glaude et al., 2020). Thus, with the Covid-19 pandemic, non-standard working models, which had been previously criticised for offering low-paid, and lacking social protection and security, have gained importance than ever before. In this sense, while the Covid-19 pandemic is ongoing, it has been observed that many companies have begun to adopt non-standard work practices such as telework at an unprecedented rate (CIPD, 2020). However, it is noticed that a limited number of studies have been made over telework and the effects of the Covid-19 pandemic on forms of work and employment. To address this gap and contribute to the literature, in this study, the questions which will be answered are the following: What does telework mean in term of the Covid-19 pandemic? What are the reasons that made telework attractive during the Covid-19 pandemic? Will telework become the new normal of work after the Covid-19 pandemic? In this context, this study aims to present a descriptive study on the types of telework, which are a form of social distancing work, the reasons that make telework attractive, and telework regulations that are enforced by some countries. In this sense, the study argues that telework will widespread and be the new normal of work-life after the Covid-19 pandemic, and the legal regulations and the national or sectoral collective bargainings will play significant roles in term of the general framework of telework.

The concept of telework is used in different ways, depending on a wide range of working arrangements, including mobile work, work in any location outside premises of the employer, and work at a shared office centre or hub, and home-based work (ILO, 2016a: 2). Although there is no universally accepted definition of telework, telework can be defined as a way of working and/or service delivery carried out remotely and online using computer and telematics technologies. As a result, the main drivers of telework are the technology used and the place where the work is done. Therefore, the method of telework is also affected by the technology used and the work environment (Belzunegui-Eraso and Erro-Garcés, 2020: 2). In this respect, regular home-based telework, high mobile telework and occasional telework are telework types frequently applied (Eurofound and ILO, 2017: 7). However, the teleworking method used to prevent the Covid-19 pandemic is regular home-based telework (Belzunegui-Eraso and Erro-Garcés, 2020: 3). For workplaces and employers that are continuing their economic activities, telework can be an attractive option to protect the health and safety of their employees, to retain their employees and to achieve a better work and life balance (Glaude et al., 2020; CIPD, 2020).

Before the Covid-19 pandemic, employees had the right to request flexible work from employers, including telework. However, the Covid-19 pandemic allowed many employees to consider whether they want to continue teleworking after the pandemic or not (Grigorian, 2020). In this sense, after the pandemic, it is expected that home-based telework becomes to new normal of work since many employees will demand home-based telework at least part of the week. Also, labour laws in many countries are adapted to new work forms like telework. For example, in Finland, new arrangements which were brought with the amendment made at the Working Hours Law in January 2020 introduce some workers far more freedom to decide where and when they work (Alku and Castren Snellman, 2019).

It is argued that the telework which is the socio-economic drug of combating the pandemic will continue to remain on the agenda after the pandemic and will become the new normal of working life. In this sense, many companies have already explained that they will open far more positions for telework in the future. In this context, it is expected that the legal regulations and the national or sectoral collective bargainings negotiated by social partners are very important in terms of generating a general framework for telework strategy (Eurofound and ILO, 2017).

Keywords: Covid-19 pandemic, telework, social distancing, non-standard work, work-life balance.

Öz: Yeni bilgi ve iletişim teknolojilerinin işgücü ve istihdam üzerindeki etkileri hala tartışılmaya devam ederken, Çin’de patlak veren Kovid-19 pandemisi, aniden gündeme oturmuş ve sadece birkaç hafta içinde dünyadaki insanların yaşam tarzlarında radikal bir değişikliğe yol açmıştır. Bu bağlamda, Kovid-19’un yayılmasını önlemek için, “sosyal izolasyonun” yanı sıra, insanların birbiriyle olan temasını en aza indirmeye yönelik “sosyal mesafe” kuralı son derece hayati hale gelmiştir. Kovid-19 pandemisinin insan sağlığı üzerindeki doğrudan yıkıcı etkilerinin yanı sıra, insanların fiziksel ve zihinsel sağlığını derinden etkileyerek, insanların yaşam ve çalışma tarzları üzerinde de önemli etkileri olmuştur. Bu açıdan, Kovid-19 pandemisi ile sosyal mesafeli çalışmaya imkan sağlayan tele-çalışma hiç olmadığı kadar önem kazanmıştır. Bu süreçte ekonomik faaliyetlerini sürdürmek isteyen şirketlerin tele-çalışma gibi standart dışı çalışma uygulamalarına geçtikleri görülmüştür. Ancak, Kovid-19 pandemisinin çalışma biçimleri ve istihdam üzerindeki etkileri ve tele-çalışmaya ilişkin sınırlı sayıda çalışmanın yapılmış olması oldukça dikkat çekicidir. Bu eksikliği gidermek ve literatüre katkı sağlamak için bu çalışma, sosyal mesafeli çalışmaya elverişli tele-çalışma türleri, tele-çalışmayı cazip kılan nedenler ve bazı ülkelerde uygulanan tele-çalışma düzenlemeleriyle ilgili deskriptif bir inceleme sunmayı amaçlamaktadır. Bu çalışmada temel olarak, tele-çalışmanın Kovid-19 pandemisinde sonradan çalışma hayatının yeni normal haline geleceği ve yasal düzenlemelerin yanı sıra, ulusal veya sektörel toplu pazarlıkların tele-çalışmanın genel çerçevesinin belirlenmesi açısından önemli roller oynayacağı ileri sürülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kovid-19 pandemisi, tele-çalışma, sosyal mesafe, standart dışı çalışma, iş-yaşam dengesi.

Giriş

1980 sonrası sanayi ötesi topluma geçişle birlikte, istihdamın yoğunluğu imalat sanayiden hizmetler sektörüne kaymış, işsizlik oranları hızla artmış, yeni yönetim teknikleri ve teknolojik ilerlemeyle birlikte esnek istihdam modelleri yaygınlaşmıştır. Bu gelişmeler işsizliği azaltmaya çare olamadığı gibi, örgütsüz, kısa süreli, düşük verimli, düşük ücretli, güvencesiz ve düşük vasıf gerektiren işler sunan standart dışı istihdam ve eksik istihdam gibi yeni tür sosyal riskleri ortaya çıkarmıştır (Tseng vd. 2002: 217-218; Görmüş, 2019a: 1008). Diğer taraftan, 21. yy yeni bilgi ve iletişim teknolojilerinin (BİT), günlük iş ve yaşam tarzlarında yarattığı devrim, insanların herhangi bir zamanda ve mekanda arkadaş ve ailelerinin yanı sıra, iş arkadaşları ve yöneticileri ile bağlantı kurmalarına imkan sağlar hale gelmiştir. Bu teknolojiler aynı zamanda ücretli çalışmanın normalde kişisel yaşam için ayrılmış alanlara ve zamanlara girmesini de kolaylaştırmıştır. Bu açıdan, ücretli çalışmanın geleneksel ofis alanlarından ayrılması, bu gelişmede çok önemli bir rol oynamıştır. Çünkü günümüz ofis işleri, daha geniş anlamda bilgi işleri, artık internet tarafından desteklenmekte ve hemen hemen her yerden ve her zaman gerçekleştirilebilmektedir. Bu yeni mekansal bağımsızlık, hem yeni fırsatları, hem de yeni zorlukları beraberinde getirerek, teknolojinin çalışma hayatındaki rolünü artırmıştır (Eurofound ve ILO, 2017: 3). Bu gelişmelerin bir sonucu olarak, 2011’den itibaren çokça tartışılan Endüstri 4.0 ile birlikte, yapay zeka (AI), nanoteknoloji, kuantum hesaplama, sentetik biyoloji ve robotik gibi yeni teknolojilerin kullanılan üretim teknolojilerinin yerini alacağı ve Endüstri 4.0’ın teknoloji, üretim ve organizasyon yapısı üzerindeki etkisinin işgücü ve çalışmanın geleceğini önemli ölçüde değiştireceği ileri sürülmüştür (Schroeder, 2016: 2; Hinton, 2018; Görmüş, 2019b: 317). Bu açıdan, üretimde Endüstri 4.0 teknolojilerinin kullanılmasıyla birlikte, işlerin daha küçük parçalara ayrılacağı ve üretimdeki parçalanmaya bağlı olarak yarı zamanlı, tele, uzaktan, geçici, çağrı üzerine vb. standart dışı çalışmaların çok daha yaygınlaşacağı ve çalışanların günlük kazançlarını karşılamak için birden fazla işveren için birden fazla iş yapmak zorunda kalacağı gündemdeki yerini korumaktadır (Kergroach, 2017: 7; Sun, 2018: 12; Balliester ve Elsheikhi, 2018: 38; Görmüş, 2019b: 321).

BİT’lerin ve Endüstri 4.0’ın işgücü ve istihdam üzerindeki etkilerine yönelik tartışmalar devam ederken, Çin’in Wuhan kentinde patlak veren Koronavirüs pandemisi (Kovid-19) bir anda gündeme oturmuş, sadece birkaç hafta içinde, dünyanın dört bir yanındaki insanların yaşam tarzlarında köklü bir değişikliğe yol açmıştır (Ahrendt ve Mascherini, 2020: 1). Bu bağlamda,

Kovid-19'un yayılmasını önlemek için, “sosyal izolasyonun” yanı sıra, insanların birbiriyle olan temasını en aza indirmeye yönelik “sosyal mesafe” kuralı son derece hayati hale gelmiştir (Glaude vd., 2020). Virüsün doğrudan insan sağlığı üzerindeki ölümcül etkilerinin yanı sıra, Kovid-19 pandemisi insanların fiziksel ve zihinsel sağlıklarını derinden etkileyerek, insanların yaşama ve çalışma biçimleri üzerinde de önemli etkileri olmuştur (Ahrendt ve Mascherini, 2020: 1). Bu süreçte, Kovid-19 pandemisini durdurma çabasıyla dünyanın dört bir yanında birçok şirket sosyal mesafe kuralına uymak için işyerlerindeki işçi sayısını azaltmak ya da işyerlerini kapatmak zorunda kalmıştır. Mümkün olan düzeyde ekonomik faaliyetlerine devam etmek isteyen şirketler ise, hem sosyal mesafe kuralına uymak, hem de çalışanlarının sağlık ve güvenliğini korumak için çeşitli yollar aramaya başlamıştır (Glaude vd., 2020). Kovid-19 pandemisi ile beraber daha önceleri düşük ücretli, sosyal koruma ve güvenlikten yoksun olduğu için sürekli eleştirilen standart dışı çalışma modelleri, hiç olmadığı kadar hayati bir önem kazanmıştır. Bu anlamda, Kovid-19 pandemisi sürerken, birçok işyerinin benzeri görülmemiş bir oranda, başta tele-çalışma olmak üzere, standart dışı çalışma uygulamalarını benimsemeye başladığı görülmüştür (CIPD, 2020). Bu durum tele-çalışmanın akademik olarak incelenmesini son derece önemli kılmaktadır. Ancak Kovid-19 pandemisinin çalışma biçimleri ve istihdam üzerindeki etkilerinin yanı sıra, tele-çalışmaya yönelik sınırlı sayıda çalışmanın yapıldığı görülmektedir. Bu eksikliği gidermek ve literatüre katkı sağlamak amacıyla yapılan bu çalışma kapsamında, tele-çalışmanın Kovid-19 pandemisi açısından neyi ifade ettiği, Kovid-19 pandemisi döneminde tele-çalışmanın neden cazip hale geldiği ve Kovid-19 pandemisi sonrasında tele-çalışma uygulamalarının çalışma hayatının yeni normali haline gelip gelmeyeceği soruları ve daha fazlasına yanıt aranacaktır. Bu bağlamda, bu çalışma Kovid-19 pandemisiyle birlikte son derece önemli hale gelen sosyal mesafeli bir çalışma biçimi olan tele-çalışma türleri, tele-çalışmayı cazip kılan nedenler ve tele-çalışmaya yönelik bazı ülkelerde ve Türkiye’deki iş hukuku düzenlemeleriyle ilgili deskriptif bir inceleme sunmayı amaçlamaktadır. Bu çalışmada temel olarak, tele-çalışmanın Kovid-19 pandemisinden sonra da çalışma hayatının yeni normali olarak kalacağı, bu süreçte işleri tele-çalışmaya uygun olmayanların sosyo-ekonomik yönden korunması ve tele-çalışmanın genel çerçevesinin belirlenmesinde, yasal düzenlemelerin yanı sıra, ulusal veya sektörel toplu pazarlıkların önemli roller oynayacağı ileri sürülmektedir.

Çalışmanın geri kalan kısımları, “*tele-çalışma kavramı ve türleri*”, “*Kovid-19 pandemisi döneminde tele-çalışma*”, “*Bazı Ülkelerde ve Türkiye’de tele-çalışmaya yönelik hukuki düzenlemeler*” ve “*sonuç*” bölümlerinden oluşmaktadır.

1. Tele-çalışma Kavramı ve Türleri

Tele-çalışma, ilk kez Nilles (1975) tarafından 1970’lerin başındaki petrol krizi sırasında, ev ve işyeri arasındaki gidiş gelişlerin azaltılması ile enerji tasarrufu yapmanın mümkün olacağı fikrinden doğmuştur. Bu anlamda insanları değiştirmekten ziyade, işleri değiştirmenin daha iyi sonuç doğuracağı savunulmuştur (Dambrin, 2004: 359; Alkan Meşhur, 2010: 3). Bu çalışmada tele-çalışma (telecommuting), büyük şirket çalışanlarının merkez ofise uzun mesafeler seyahat etmek yerine, evlerine yakın (ancak genellikle içinde değil) ofislerde çalışmasını sağlayan bilgisayar ve iletişim bileşenlerine sahip bir network olarak tanımlanmıştır (Nilles, 1975: 1143). Bu tanımda, o zamanlarda bilgi teknolojisi bu kadar sofistike olmadığından ve evden tele-çalışma için kullanma olasılığını bile dikkate alacak kadar yaygın bir şekilde kullanılmadığından, evden çalışmaya hiç vurgu yapılmamıştır (Gallardo Vewhitacre, 2018: 105). Ancak daha sonra, dizüstü bilgisayarlar ve cep telefonları gibi, daha küçük ve daha hafif kablosuz cihazlar, çalışanların sadece evden değil, herhangi bir yerden de çalışabilmelerine imkan sağlar hale geldiğinde, BİT tabanlı mobil işler ortaya çıkmaya başlamıştır (Eurofound ve ILO, 2017: 3). Böylece, 1990’ların sonlarına kadar hakkında çok az şey bilinen tele-çalışma uygulaması, BİT’lerin gelişmesi ve maliyetlerin azalması ile birlikte giderek daha fazla ilgi görmüştür (Dambrin, 2004: 359; Alkan Meşhur, 2010: 3). Özellikle “*internet patlaması*” tele-çalışma uygulamalarının geliştirilmesine büyük katkı sağlamıştır. Nasıl ki imalat sanayisinde montaj hattı çalışması endüstriyel gelişmelerden çıktıysa, tele-çalışma da sanal ekonomideki gelişmelerden ortaya çıkmıştır (Dambrin, 2004: 359). Ancak,

1970'lerin başından günümüze tele-çalışma kavramı üzerinde tam bir fikir birliği sağlanamamıştır. Çünkü kavram, mobil çalışma, işverenin işyerleri olarak kabul edilen alanların dışında herhangi bir yerde çalışma, paylaşılan bir ofis veya merkezde çalışma ve ev eksenli çalışma gibi, çok çeşitli çalışma düzenlemelerine bağlı olarak, farklı şekillerde kullanılmaktadır (ILO, 2016a: 2). Evrensel olarak kabul edilen bir tanımı olmamasına rağmen, tele-çalışma bilgisayar ve telematik teknolojileri kullanılarak, uzaktan ve online olarak yürütülen bir çalışma biçimi ve/veya hizmet sunumu olarak tanımlanabilir (Belzunegui-Eraso ve Erro-Garcés, 2020: 2). Uzaktan çalışmak ve yeni teknolojilerin kullanımı her zaman organizasyonel değişiklikleri ifade ettiğinden, Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) 1990'lı yıllarda tele-çalışmayı “*çalışanın işyerindeki iş arkadaşlarıyla kişisel temasını ayırdığı ve yeni teknolojilerin iletişimi kolaylaştırarak bu ayrışmayı mümkün kıldığı, böylece işin merkez ofislerden veya üretim tesislerinden uzak bir yerde gerçekleştirildiği bir çalışma şekli*” olarak tanımlamıştır. Ayrıca, ILO'ya göre, tele-çalışma “*online*” (çevrimiçi) veya “*offline*” (çevrimdışı) yapılabilen, bireysel veya toplu olarak organize edilebilmekte, çalışanın işinin bir kısmını veya tamamını oluşturabilmekte ve bağımsız veya bağımlı çalışanlar tarafından gerçekleştirilebilmektedir (ILO, 2016a: 3). Diğer taraftan, 2002 Avrupa Birliği (AB) çapraz-sektör sosyal ortakları arasında imzalanan “*Tele-çalışma Çerçeve Anlaşması'nda*”, tele-çalışma, “*bilgi teknolojilerini kullanarak, işveren tesislerinde de yapılabilecek işlerin düzenli bir temelde bu tesislerden uzakta bir yerde yapıldığı bir iş düzenleme ve/veya gerçekleştirme biçimi*” olarak tanımlanmıştır. Avustralya Tele-çalışma Danışma Komitesi'ne (ATAC) (2006) göre ise, tele-çalışma “*bilgi ve iletişim teknolojilerinin sağladığı imkanlarla ve geleneksel bir ofis ortamının dışında gerçekleştirilen bir esnek çalışma biçimidir*”. UNICEF (2020) yayınladığı bir rehberde, çalışanın ya evden, ya da farklı bir ülke de dahil herhangi bir yerden, ofisten uzakta çalışması olarak, işyeri içinde ve dışında tele-çalışmaya yer vermiştir. Bu rehberde göre, tele-çalışma haftanın/ayın belirlenmiş gün(leri)ü düzenli veya geçici bir temelde yürütülebilmektedir. Ancak, işyerlerinin gerekli ekipmanı hazır bulundurması koşuluyla, çalışanlar normal olarak idari düzenlemelerden (ofis alanı, internet, telefon, bilgisayar vb.) ve uzaktan çalışılan yerde güvenli bir çalışma ortamı sağlamaktan sorumludur. Ayrıca işveren idari izinli veya hastalık izni olan personel hariç, tüm personelin hazır bulunması gereken çekirdek çalışma saatlerini belirleyebilmektedir (UNICEF, 2020: 8).

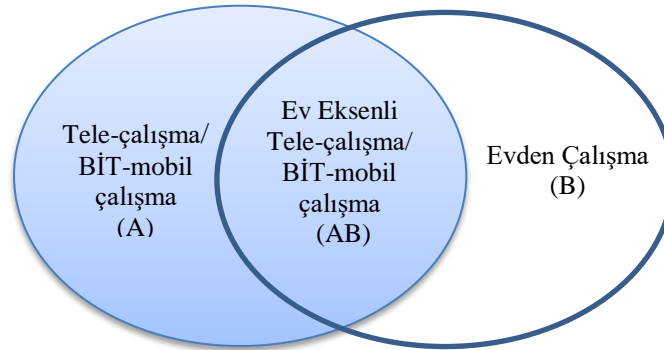
Tele-çalışma tanımlamalarındaki farklılıklar, birbirinin yerine kullanılan çok sayıda terimin de ortaya çıkmasına yol açmıştır. “*telecommuting*¹”, “*evden çalışma*”, “*e-çalışma*”, “*sanal çalışma*”, “*uzaktan çalışma*”, “*mesafeli çalışma*”, “*dağıtılmış çalışma*”, “*workshifting*²” veya “*esnek çalışma*” gibi kavramlar özü itibarıyla tele-çalışmayı ifade etmektedir (ILO, 2016a: 2; Parkkola, 2003; Alkan Meşhur, 2010: 2). Ancak bu terimler, bazı özellikleri birbiri ile uyumlu olan, ancak kısmen eşanlamli olan başka çalışma uygulamalarını tanımlamaktadır. Örneğin “*tele-çalışma*” çalışma haftasında en az bir gün işverenin işyerlerinden uzakta düzenli olarak yürütülen çalışma biçimidir. Diğer taraftan “*sanal çalışanlar*” öncelikle ofis dışında tam zamanlı çalışanları ifade etmekte, yani sanal işçiler tam zamanlı tele-çalışanlardır. Benzer şekilde, “*tele-çalışma*”nın her zaman “*esnek çalışma*” olarak kabul edilmemesi gerektiği ileri sürülmesine rağmen, akademik çalışma ve yorumların çoğunda tele-çalışma esnek çalışma düzenlemeleri perspektifinden ele alınmaktadır. Bu anlamda, işverenin operasyonel işyeri dışındaki herhangi bir yerden çalışmak, çalışanlara gerçekten de biraz esneklik sağlamasına rağmen, tele-çalışma düzenlemeleri yapı ve esneklik açısından değişkenlik gösterebilir. Benzer şekilde, “*evden çalışma*” da genellikle tele-çalışma ile eşanlamli olarak kullanılmasına ve tele-çalışanların çoğu gerçekten evde/evden çalışabilmelerine rağmen, bu terimlerin birbirine eşit olduğu söylenemez. Ayrıca, tele-çalışma ile birbirinin yerine geçecek şekilde en sık kullanılan terim olan, “*telecommuting*”, tam anlamıyla çalışanlara, en azından çalışma zamanının bir kısmında, işverenlerinin olağan işyerlerine gidip

¹ ABD, Hindistan ve Japonya'da “işe gidip gelme ihtiyacını ortadan kaldıran çalışma biçimini” ifade etmek için kullanılmaktadır (Eurofound ve ILO, 2017: 3).

² Teknolojiyi kullanarak her zaman ve her yerde çalışmak (ILO, 2016a: 2).

gelmek zorunda kalmadan işlerini yapabilmesine olanak sağlayan çalışma düzenlemelerini ifade etmektedir. Bu terimlerin sıklıkla birbirinin yerine kullanımı, tele-çalışmanın gerçekte ne olduğunu belirlemede ciddi bir sorun yaratmaktadır (ILO, 2016a: 2; Alkan Meşhur, 2010: 3). Ancak kullanılan bu terimler genellikle birbiriyle örtüşen iki kategorinin iç içe geçmesinden oluşmaktadır. Bunlardan ilki işverenin işyeri olarak kabul edilen bina ve tesislerinin dışından tele-çalışma/BİT yardımıyla yapılan mobil çalışma (A), ikincisi ise, evden yapılan çalışmadır (B). Şekil 1, bu iki kategori arasındaki ilişkiyi açık bir şekilde göstermektedir (Eurofound ve ILO, 2017: 3).

Şekil 1. Ev Eksenli Tele-çalışma/BİT-mobil çalışma



Kaynak: Eurofound ve ILO, 2017: 5.

Avrupa veri kaynakları bazen işveren bina ve tesislerinin dışından BİT yardımıyla iş yapan tüm çalışanları (A) ve (AB) olarak etiketlemektedir. Ancak bunlar, bazı durumlarda, tipik olarak BİT ile çalışmayı içeren evden çalışanlara (B) da dahil edilmektedirler (Eurofound ve ILO, 2017: 5). Tele-çalışma, çalışanların evden, ortak çalışma ofislerinden, müşteri sitelerinden veya gerekli teknolojilere sahip herhangi bir platform üzerinden çalışmasına olanak sağlamaktadır. Sonuç olarak, tele-çalışmanın temel belirleyicileri kullanılan teknoloji ve işin yapıldığı yerdir. Dolayısı ile kullanılan teknoloji ve çalışılan yer, tele-çalışma yöntemini de etkilemektedir (Belzunegui-Eraso ve Erro-Garcés, 2020: 2). Bu açıdan, Eurofound ve ILO'nun (2017) teknoloji kullanımı ve fiili işyeri dışında yürütülen çalışmanın sıklığı arasındaki ilişkiye göre değişen tele-çalışma yöntemleri Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1: Tele-çalışma Türleri

Yöntem	Teknoloji kullanımı	Çalışma Yeri
Düzenli ev eksenli tele-çalışma: BİT kullanarak düzenli olarak evden çalışanlar.		Ayda en az birkaç kez evden ve (işverenin fiili işyerleri hariç) ayda birkaç defadan daha az sıklıkta diğer yerlerden çalışma.
Yüksek mobil tele-çalışma: Yüksek hareket kabiliyeti ve BİT kullanımı ile düzenli bir şekilde farklı yerlerde çalışanlar.	Her zaman veya neredeyse her zaman	Ayda birkaç kez işverenin fiili işyerlerinden başka bir yerde çalışmak. Haftada en az birkaç kez fiili işyeri dışında en az iki yerde çalışma veya en azından başka bir yerde günlük çalışma.
Kısmi tele-çalışma: Yüksek mobil gruba göre çok daha düşük hareketlilik derecesi ile ve yalnızca ara sıra fiili işyeri dışındaki bir veya daha fazla yerde çalışanlar.		Yüksek mobil tele-çalışmadan daha az sıklıkta ve/veya daha az yerde çalışma.

Kaynak: Eurofound ve ILO, 2017: 7; Belzunegui-Eraso ve Erro-Garcés, 2020: 3.

Günümüz iş dünyasındaki değişikliklerin temel özelliklerinden biri de, çalışma zamanı ve yeri açısından işyeri esnekliğidir. Bu esnekliğin, iş-yaşam dengesinin sağlanması, işe gidip gelme stresinin azalması, verimliliğin artması ve işteki özerklik ve yaratıcılığın artırılması açısından sağladığı avantajlar hem işverenlere, hem de çalışanlara büyük fırsatlar yaratmaktadır. İşverenler için, faydalar daha motive olmuş bir işgücüne sahip olmaktan rekabetçiliğin artmasına kadar uzanmaktadır (IOE, 2017: 43). Bu anlamda, 16.000 çalışanlı bir Çin seyahat şirketi olan CTrip çalışanları ile yapılan bir araştırmada, dokuz ay boyunca haftada dört gün tele-çalışanların, aynı süre boyunca ofisten çalışanlara göre %13 daha yüksek performansla çalıştığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca şirketin, ofis alanında maliyetlerin azalmasından, çalışan başına 2.000\$ tasarruf sağladığı ve tele-çalışanların daha yüksek iş tatmini sağladığı, daha kısa molalar ve daha az hastalık izni aldığı bildirilmiştir. Ancak, evden çalışma için gönüllü olanların yarısından fazlası, kendilerini çok fazla izole edilmiş hissettiklerini bildirerek, daha sonra tele-çalışma fikirlerini değiştirmişlerdir (Bloom vd. 2015: 186).

Tele-çalışma başlangıçta örgütsel maliyetleri azaltmayı amaçlansa da, iş baskılarını azaltmak ve iş-yaşam dengesini kolaylaştırmak için de giderek daha fazla uygulama alanı bulmaktadır. Bu anlamda tele-çalışma, çalışanların ev sorumluluklarını yerine getirmelerine olanak sağlayarak, aile ilişkilerini güçlendirerek ve zaman yönetimini optimize ederek, çalışanlara birebiriyle çatışan iş ve aile rollerini dengeleme esnekliği sunmaktadır. Ancak tele-çalışma, paradoksal olarak, iş-yaşam dengesizliğinin de bir kaynağı olabilmektedir. Evden çalışmak, iş ve kişisel yaşam alanları arasındaki geçirgenliği artırarak, özellikle yüksek stresli işlerde, çalışanların hem zihinsel, hem de fiziksel olarak mesai sonunda işlerini bırakmasına engel olabilir (Morganson, 2010: 580). Ayrıca tele-çalışmanın daha uzun çalışma saatlerine yol açma, iş ve kişisel yaşam arasında bir çatışma yaratma ve işe daha fazla ağırlık verme eğilimi gibi dezavantajları da bulunmaktadır. Bu anlamda, ev eksenli tele-çalışanlar daha iyi bir iş-yaşam dengesi sağlıyorken, yüksek mobil tele-çalışanlar sağlık ve refah sonuçları açısından daha fazla risk altındadır. Kısmi süreli tele-çalışma biçimleri, fayda ve sakıncaları açısından daha olumlu bir denge oluşturuyor gibi gözükmektedir. Cinsiyet açısından bakıldığında ise, tele-çalışma yapan kadınlar, erkeklerden daha kısa saatler çalışmakta ve kadınlar, erkeklere göre, biraz daha iyi bir iş-yaşam dengesi kurmaktadır (Eurofound ve ILO, 2017: 1).

Bir başka konu da tele-çalışmanın standart istihdam mı yoksa standart dışı istihdam olarak mı kabul edildiğidir. Aslında standart dışı istihdamın resmi bir tanımı olmamasına rağmen, tipik olarak, bu kavram tam zamanlı, süresiz, bağımlı ve iki taraflı istihdam ilişkisi olarak anlaşılan “*standart istihdam ilişkisi*” alanının dışında kalan işleri kapsamaktadır. Bazı durumlarda, işin ev dışında belirli bir işyerinde yapılması koşulu da standart istihdam ilişkisi tanımına ilave edilmektedir. Bu özellik de eklendiğinde, tele-çalışma ve diğer uzaktan çalışma biçimleri, standart dışı istihdam kapsamına girmektedir (ILO, 2016b: 7).

Tele-çalışma uygulamaları açısından işverenler ve sendikalar arasında amaçsal farklılıklar bulunmaktadır. Tele-çalışmayı bir çalışma organizasyonu biçimi olarak değerlendiren işverenler, genellikle özel tele-çalışma düzenlemelerini gereksiz birer bireysel iş sözleşmeleri olarak görmektedirler. Diğer taraftan, sendikalar ise, yalnızca tele-merkezler ve ev ile ofis arasında dönüşümlü çalışma gibi toplu tele-çalışma düzenlemelerinin şirket düzeyinde yapılmasını uygun buluyorken, daha kapsamlı düzenlemelerin ortak yapılmasını tercih etmektedirler (Niforou, 2008: 13-14). Ancak, Di Martino ve Wirth (1990) tele-çalışmanın yüksek vasıflı ve yüksek ücretlilerden yarı vasıflı ve düşük ücretlilere kadar farklı çalışan kategorileri arasında yayılması nedeniyle, sendikaların daha pragmatik bir yaklaşıma doğru kaydığını ileri sürmektedirler. Ancak, sendikaların tele-çalışmayı genellikle temkinli bir şekilde destekledikleri görülmektedir. Sendikaların tele-çalışmanın, standart istihdamı standart dışı istihdama dönüştürmek için bir araç olarak kullanılabileceğine dair bazı endişeleri bulunmaktadır. Bunun yanı sıra, sendikalarda tele-çalışanların yaygın olarak dağılmış ve aynı anda birden fazla şirkette çalışması nedeniyle tele-çalışmanın sendikal örgütlenmeyi zora sokabileceği duygusu hakimdir. Bütün bu endişelere

rağmen, sendikalar ailevi yükümlülükler, engellilik ya da işe gidip gelme gibi sorunlar nedeniyle insanların işgücü içinde kalmasını kolaylaştırmak için kullanıldığı yerlerde tele-çalışmayı desteklemektedirler (Dobbins, 2001).

Tele-çalışma bir yandan, dünya çapında yetenekleri çekmeye ve elde tutmaya yardımcı olurken, öte yandan, tüm çalışma biçimleri veya işler, işyerinde düşük seviyede fiziksel çalışma ile uyumlu değildir (IOE, 2017: 44-45). Yani, tele-çalışma sadece belirli meslek sınıfları için geçerli bir çalışma biçimidir. Çünkü günümüzde hala çalışanların geleneksel işyerinde fiilen çalışmasını gerektiren veya BİT'lerin yetersiz kaldığı birçok iş türü bulunmaktadır. Tele-çalışmanın yaygın olduğu sektörler genellikle BİT, profesyonel hizmetler, finans ve sigorta, eğitim, bilimsel, teknik ve mesleki faaliyetler ve kamu yönetimi gibi hizmet sektörleridir. Yöneticiler hariç, işyerinde çalışanların bulunmasına çok daha fazla ihtiyaç duyulduğu ve teknolojinin bu amaç için daha az kullanıldığı imalat, tarım, inşaat ve turizm gibi sektörlerde ise, tele-çalışma oldukça nadir kullanılmaktadır (Albarosa ve Montemurro, 2017: 59; ILO, 2020b: 6). Bu yüzden, çalışma süresinin çoğunda çalışanın işyerindeki fiziksel mevcudiyeti, gelecekte de çoğu iş için bir özellik olmaya devam edecektir (IOE, 2017: 45). Yine de, imalat sektörü çalışanlarının %16'sının en azından ara sıra tele-çalışabildiği Japonya ilginç bir örnektir. Bu oran, gerçekleştirilecek görevlerin en azından bir alt kümesi olarak tele-çalışma için şimdiden bazı fırsatlar sunan çok çeşitli mesleklerin var olduğunu göstermektedir. Ayrıca, imalat ve diğer endüstrilerde BİT uygulamalarının güçlü bir şekilde gelişmesi, gelecekte bu sektörlerde de tele-çalışmanın daha yaygın görülebileceğini göstermektedir (Albarosa ve Montemurro, 2017: 59). Ancak, hem tele-çalışan, hem de geleneksel işyerinde çalışan türünün aynı anda yönetimi her zaman kolay olmayacaktır. Bu açıdan, farklı ücret paketleri, çalışma süresi modelleri, sağlık ve güvenlik politikaları, kariyer yolları ve eğitim olanakları ile ilgili sorunlar ortaya çıkabilir. Bu durumda, insan kaynakları yöneticileri de dağılmış bir işgücünü izlemenin zorluklarıyla başa çıkmaya çalışacaklardır (IOE, 2017: 45).

2. Kovid-19 Pandemisi Döneminde Tele-çalışma

Kovid-19 pandemisi sürecinde, politikacılar ve uzmanlar, ekonomiye çok fazla zarar vermeden insanların yaşamlarını ve sağlığını korumanın yollarını araştırmıştır. Bu süreçte virüsün yayılmasını yavaşlatmaya yönelik bir taraftan sosyal mesafeyi sağlamaya dönük sokağa çıkma yasağı, okulların kapatılması, uçuşların durdurulması, büyük toplantılara son verilmesi ve işyerlerinin kapatılması gibi tedbirler alınırken, diğer taraftan, normalde sınırlı süreler için kullanılan tele-çalışmanın tam zamanlıya dönüştürülmesi zorunlu bir uygulama haline gelmiştir. (ILO, 2020b: 5). Bu açıdan, Kovid-19 pandemisinin önlenmesinde kullanılan tele-çalışma yöntemi düzenli ev eksenli tele-çalışma biçimidir (Belzunegui-Eraso ve Erro-Garcés, 2020: 3). ILO'nun yaptığı açıklamaya göre, tele-çalışma normalde haftada bir veya iki gün gibi, genellikle sınırlı periyotlar için kullanılan bir çalışma biçimi olmasına rağmen, birçok çalışan Kovid-19 virüsünün bulaşma riskini azaltmak için, geçici çalışanlar ve stajyerler de dahil olmak üzere, tele-çalışmaya uygun olan herkesin tam zamanlı ev eksenli tele-çalışmaya (sanal çalışma) geçmesi gerekmektedir. Bu anlamda, tele-çalışma tüm koşullar veya her türlü iş için uygun olmamasına rağmen, doğru bir şekilde uygulanırsa, Kovid-19 pandemisiyle mücadelenin önemli bir bileşeni olarak görülmektedir (Messenger, 2020).

Tele-çalışma modelleri, bir yandan çalışanların sağlık ve güvenliğini korurken ve işyerinin ekonomik faaliyetlerinin sürekliliğini sağlarken, diğer yandan, Kovid-19 virüsünün bütün topluma yayılmasını engellemeye yönelik hükümetlerin geniş kapsamlı resmi önlemlerini de desteklemektedir (CIPD, 2020). Yani, tele-çalışma, bir yandan hükümetler tarafından başlatılan sosyal mesafe kuralı ile enfeksiyon riskini azaltmanın en etkili yollarından biri iken, diğer taraftan, acil durumlarda işyerlerinin temel ekonomik faaliyetlerine devam etmesini sağlamaya yardımcı olmaktadır (WorkLife Hub, 2020). Bu anlamda teknolojinin de yardımıyla Kovid-19 pandemisine karşı tele-çalışma modellerinin bir çözüm olacağını düşünen şirketlerin sayısı gün geçtikçe

artmaktadır. Örneğin Facebook şirketinin CEO'su Mark Zuckerberg, 2020 Temmuz ayında yeni uzaktan çalışma kadrolarının açılacağını ve gelecek 5 ila 10 yıl içinde çalışanların yarısını uzaktan çalıştırmayı hedeflediklerini duyurmuştur. Diğer taraftan Microsoft, Japonya'da 4 günlük çalışma haftasına başlamış ve işyerleri açıldıkça “hibrid” bir çalışma düzenine geçileceğini, bu anlamda, birçok çalışanın 2020 Ekim ayına kadar evden çalışmayı seçmekte serbest olduğunu bildirmiştir. Microsoft gibi Amazon, Google, Twitter gibi şirketler de çalışanlarına evden çalışma seçeneği sunmayı planlamaktadır. Barclays Bankası Kovid-19 pandemisi esnasında 80 bin çalışandan yaklaşık 70 binini evden çalıştırmayı test etmiştir. Mastercard ise, çalışanlarının çoğunun istedikleri zamana kadar uzaktan çalışabileceğini duyurmuştur (Harper, 2020). Google ve Facebook'un ardından teknoloji firması Fujitsu da Kovid-19 pandemisinin yeni normaline uyum sağlayarak, Japonya'daki ofislerini yarıya indireceğini ve “iş hayatı değişim programı” ile 80.000 çalışanına daimi bir esneklik sağlayacağını ilan etmiştir. Bu program çerçevesinde Fujitsu çalışanlarının çalışma saatleri esnek olacak ve evden çalışma mümkün olan her yerde standart hale gelecektir (BBC UK, 2020).

Kovid-19 pandemisinin patlak vermesiyle birlikte, gittikçe daha fazla şirket ve kurum kritik hizmetlerin devamlılığını sağlarken, çalışanlarını güvende tutma çabası içinde tele-çalışma düzenine geçtiğinden, tele-çalışma dünya çapında milyonlarca çalışanın yeni normal haline gelmiştir. Aslında, 2019 itibarıyla, AB-27'de çalışanların sadece %5,4'ü tam zamanlı tele-çalışıyorken, ara sıra evden çalışanların oranı ise, %9'du. Son on yılda her iki kategorinin oranları benzer şekilde artmasına rağmen, serbest meslek sahipleri arasında tele-çalışma, bağımlı çalışanlara göre, çok daha yaygın bir uygulamaydı (Milasi vd., 2020: 1). Eurofound'un tahminlerine göre, Kovid-19 pandemisi nedeniyle AB'de çalışanların %37'si tele-çalışmaya başlamıştır. Evden çalışmaya geçen çalışanların oranı İskandinav ve Benelüks ülkelerinde (Finlandiya'da %60'a yakın ve Lüksemburg, Hollanda, Belçika ve Danimarka'da %40 veya daha fazla ve İrlanda, İsveç, Avusturya ve İtalya'da %40 veya daha fazla), diğer ülkelere göre, daha yüksek gerçekleşmiştir. Kovid-19 pandemisi nedeniyle yüksek oranda evden çalışmaya geçen ülkelerde, çalışma süreleri düşen çalışan sayısının daha az olduğu bildirilmiştir (Ahrendt ve Mascherini, 2020: 4-5). Nisan ayı sonunda yapılan bir araştırmaya göre, ABD'li çalışanların %63'ü Kovid-19 pandemisi nedeniyle evden çalışmaya başladıklarını ve işverenlerin %54'ü, pandemi geçtikten sonra da, çalışanlarının esnek çalışmasına izin vermeyi planladıklarını belirtmiştir (Grigorian, 2020).

Kovid-19 pandemisi sürecinde çalışırken bilgisayar, cep telefonu ve telekonferans gibi araçları kullanan “bilgi çalışanları” entelektüel ve analitik görevlerine tele-çalışma ile devam edebilmişlerdir. Bununla birlikte, daha yüksek ücretli çalışanlara göre, daha az iş güvenliği ve daha az esnekliğe sahip olmalarına rağmen, düşük ücretli çalışanlar arasında da benzer duyarlık giderek artmaktadır. Diğer taraftan, Kovid-19 pandemisi ortasında, sağlık çalışanları başta olmak üzere, emniyet ve güvenlik personelleri, kasiyer, kargo teslimatçısı ve depo işçileri gibi çalışanlar da kamuda virüse maruz kalma ve ailelerine bulaştırma riskini göze alarak, işe gidip gelmeye devam eden “ideal çalışan” olmaya zorlanmışlardır (Thomason ve Williams 2020).

Kovid-19 pandemisi sürecinde bazı şirketler ve işverenler tele-çalışma uygulamalarına çok çabuk adapte olmalarına rağmen, tele-çalışma modellerine kolay bir şekilde adapte olamayan diğer bazı şirketler ve işverenler ise, çalışanlarını işten çıkarmak veya bu süre zarfında ücretsiz izin vermek zorunda kalmışlardır (Glaude vd., 2020). Eurofound'un Nisan ayı anketine katılanların %5'i pandemi nedeniyle işlerini kalıcı olarak, %23'ü ise, geçici olarak kaybettiklerini belirtmişlerdir. Ayrıca, AB genelinde çalışan nüfusun %50'sinin çalışma sürelerinde bir azalma yaşanmıştır (Ahrendt ve Mascherini, 2020: 4-5). ILO'nun (2020a) en son tahminlerine göre, Kovid-19 pandemisi döneminde, 2019'un son çeyreğine göre, çalışma sürelerinde, 305 milyon tam zamanlı işe eşdeğer olan, %10,7'lik bir azalma gerçekleşmiştir. Bu durumdaki şirketler ve işverenler, sosyal mesafe kuralları ve emirleri kaldırılıncaya kadar beklemek zorunda kalmışlardır. Diğer taraftan, esnek çalışma modellerine kolay adapte olan birçok şirketin ekonomik faaliyetleri daha az kesintiye uğramasına rağmen, işverenlerin tele-çalışma uygulamaları ve bu uygulamaların

verimlilik ve talep üzerindeki etkisiyle ilgili bir takım endişeleri bulunmaktadır (Glaude vd., 2020). Ancak bu süreçte, işverenler ve çalışanların değişen şartlara ayak uydurmaları ve bu olağandışı koşullardan en iyi şekilde yararlanmaları çok önemlidir (CIPD, 2020). Bu açıdan, tele-çalışma genellikle çalışanların iş-yaşam dengesini korumak ya da yerleşik bir temelde çalışmalarına imkan sağlamak için çalışma şart ve koşullarını değiştirmeyi ya da gevşetmeyi gerekli kılmaktadır (Glaude vd., 2020). Kovid-19 pandemisi sürecinde, ekonomik faaliyetlerini devam ettiren şirketler ve işverenler için tele-çalışma şu nedenlerden dolayı cazip bir seçenek olabilir (Glaude vd., 2020; CIPD, 2020):

- **Çalışanların sağlık ve güvenliğini korumak için:** Kovid-19 pandemisi esnasında çalışanların sağlık ve güvenliğini korumak için bir önlem olarak tele-çalışmaya başvurulabilir. Örneğin, geleneksel işyerinde Kovid-19'un bulaşma riskini azaltmak için şirketler çalışanlarının tele-çalışmasına izin verebilir.
- **Çalışanların elde tutulması için:** Çalışanlara tele-çalışma imkanı sunmak, Kovid-19 pandemisi süreci ve sonrasında çalışanların elde tutulması ve çeşitli yaşam tarzlarına uyum sağlayarak, bazı yetenekli çalışanları çekmek için önemli bir yöntem olabilir. Özellikle mevcut Kovid-19 pandemisi sırasında, sürekli iş operasyonlarını güvenli ve sağlıklı bir şekilde sürdürmek için tele-çalışma modelleri gerekli olabilir.
- **İş-yaşam dengesini sağlamak için:** İş-yaşam dengesine yönelik yapılan bazı araştırmalar, esnek çalışmanın çalışanların işini bırakmadan evdeki diğer bakım sorumluluklarını (çocuk ve yaşlı vb.) yerine getirmelerine olanak sağladığını göstermektedir. Bu açıdan, aile bakım sorumlulukları nedeniyle işlerini bırakmak zorunda kalacak çalışanların istihdamda tutulabilmesi için tele-çalışma gibi esnek çalışma modelleri iyi bir seçenek olabilir. Çalışanların çocuklarına bakabildiği, rekabet gereklerini dengelemeye ve belirsiz koşullara uyum sağlamaya çalıştığı bu Kovid-19 pandemisi zamanlarında tele-çalışma, çalışma saatlerini değiştirmek veya geçici iş paylaşımları yapmak gibi esnekliklere gitmek, çalışanların bu yeni talepleri dengeliyorken, çalışmaya devam etmesini sağlayabilir (Glaude vd., 2020; CIPD, 2020). Ancak tele-çalışanların Kovid-19 pandemisi sırasında karşılaştığı en önemli zorluklardan biri, iş ve kişisel yaşam arasındaki sınırların bulanıklaşması nedeniyle yaşadıkları iş-yaşam çatışmasıdır. Bu açıdan, okul ve kreşlerin uzun süreli kapanmasına bağlı ailevi sorumluluklar ile tam zamanlı tele-çalışmayı birlikte sürdürmek, özellikle çocuklu çalışanlar için, oldukça zor olmuştur (ILO, 2020b: 20).

3. Bazı Ülkelerde ve Türkiye'de Tele-çalışmaya Yönelik Hukuki Düzenlemeler

Kovid-19 pandemisi öncesi dönemde de çalışanların, tele-çalışma da dahil olmak üzere, işverenlerden esnek çalışma talep etme hakkı bulunmaktaydı. Ancak Kovid-19 pandemisi, birçok çalışanın gelecekte de tele-çalışmaya devam etmek isteyip istemediklerini düşünmesine olanak sağlamıştır. Bu bağlamda, Kovid-19 pandemisi sırasında, çalışanlar ev eksenli tele-çalışmaya alışmış (Grigorian, 2020) ve birçoğu tele-çalışmanın işe gidiş-geliş süresini azaltması, daha uzun çalışma süresi özerkliği, daha iyi iş-yaşam dengesi, daha yüksek verimlilik ve daha fazla esneklik sağlaması gibi faydalarını fark etmiştir. Diğer taraftan, tele-çalışmayla, ofis alanı ve buna bağlı maliyetlerin azaltılmasına bağlı olarak, verimlilik ve etkinliğin yanı sıra, motivasyonun artmasını ve işgücü devir hızının azalmasını sağlayabilen iş-yaşam dengesindeki iyileşmeler, şirketlere de önemli faydalar sağlamaktadır (Eurofound ve ILO, 2017: 1).

Kovid-19 pandemisi geçtikten sonra da birçok çalışanın en azından haftanın bir kısmında ev eksenli tele-çalışmayı talep etmesine bağlı olarak, ev eksenli tele-çalışmanın normal çalışmaya dönüştüğü bir değişimin olması beklenmektedir. Ancak, geleceği şimdiden öngörmek oldukça güç gözükmeyle birlikte, açık olan şu ki, iş dünyası ayakta kalabilmek için değişimlere ayak uydurmak zorunda kalacak ve gelecekte, tele-çalışma gibi, esnek çalışma modelleri yaygınlaşacaktır. Zaten

birçok ülkede iş hukuku da bu çerçevede gelişim göstermektedir. Örneğin Finlandiya’da esnek çalışma, 1996’da Çalışma Saatleri Kanunu’nun kabul edilmesi ile çalışma hayatında onlarca yıldır devam eden köklü bir gelenek haline gelmiştir. Bu kanunla, çalışanların iş gününe standarttan üç saat önce veya daha sonra başlamasına ya da sonlandırmasına olanak tanınmıştır (Grigorian, 2020). Finlandiya’da Ocak 2020’de Çalışma Saatleri Kanunu’nda yapılan değişiklikle, uzmanlar ve danışmanlar gibi, işleri yer ve zamana bağlı olmayan çalışanlara uygulanabilecek, tamamen yeni bir esnek çalışma düzenlemesi getirilmiştir. Bu düzenleme ile işveren çalışanın iş görevlerini, amaçlarını ve genel programı tanımlamakta, daha sonra çalışanlar da çalışma sürelerinin en az yarısını uygun gördüğü şekilde düzenleyebilmekte ve işin nerede yapılacağına serbestçe karar verebilmektedir. Bu kapsamda, ortalama normal çalışma saatleri, dört aylık bir süre boyunca haftada en fazla 40 saat olabilmektedir. Ayrıca daha önce, yalnızca çalışma saatleri bankasına ilişkin kurallar içeren toplu pazarlık kapsamındaki işverenlerin uyguladığı “*çalışma saatleri bankası*”, yeni değişiklikle tüm işyerlerindeki çalışanlara genişletilmiştir. Örneğin, çalışma saatleri bankası ile çalışılan fazla mesai saatleri, daha sonra kullanılmak üzere boş zamana dönüştürülebilmektedir. Kanun kapsamında çalışma saatleri bankası düzenlemesi için işveren ile çalışanlar veya çalışan temsilcisi arasında bir sözleşme yapılması ve bankaya kaydedilen azami saat miktarının her takvim yılı için 180 saati aşmaması gerekmektedir (Alku ve Castren Snellman, 2019).

Birleşik Krallık’ta ise, çalışan ebeveynler 2003’ten beri çocuk bakımı nedeniyle esnek çalışma talep etme hakkına sahiptir. 2014’den itibaren, bu hak en az 26 haftalık kesintisiz hizmetle tüm çalışanlara genişletilmiştir. Ayrıca, 1996 İstihdam Hakları Kanun’unda da çalışanların herhangi bir nedenle esnek çalışma talep etme hakkı düzenlenmiştir. Bu hak kapsamında, çalışanlar tam zamanlı veya yarı zamanlı çalışma, iş paylaşımı yapma, evden çalışma veya iş günü veya saat değişikliği talebinde bulunabilmektedir. Ancak işverenler yasal olarak çalışanların esnek çalışma taleplerini “*makul gerekçeyle*” reddedebilmektedir. Birleşik Krallık’ta çalışanların esnek çalışma talep etme konusunda yasal bir hakkı olmasına rağmen, Kovid-19’dan önce çalışanların sadece %5’i çoğunlukla evden çalışmaktaydı. Ancak mevcut krizden sonra esnek çalışmanın yeni normal haline geleceği ve çalışma kültüründe bir değişiklik meydana getireceği beklenmektedir (Grigorian, 2020).

Fransa’da Kovid-19 salgınına yönelik uygulanan kritik önlemlerden biri de, mümkün olan tüm istihdam biçimlerinde tele-çalışmanın kitlesel ve zorunlu olarak kullanılmasıdır. Fransa’da tele-çalışmanın yasal çerçevesi, son yıllarda desteklenerek oldukça geliştirilmiş ve daha esnek hale getirilmiştir. Fransa’da tele-çalışma iş ilişkisi, düzenli ya da geçici temelde, toplu iş sözleşmesi yoluyla veya böyle bir toplu iş sözleşmesinin olmaması durumunda, Sosyal ve Ekonomik Komite’ye danışıldıktan sonra işveren tarafından tek taraflı olarak hazırlanan bir yönetmelikle, her iki koşulun olmaması durumunda ise, işveren ve çalışan arasında bir sözleşme ile kurulabilmektedir. 2017’de Macron’un çıkardığı bir kararname de, özellikle bir salgın tehdidi veya mücbir sebep gibi istisnai durumlarda, şirketlerin operasyonlarına devam etmesini sağlamak ve çalışanları korumak için tele-çalışma ve gereken istihdam pozisyonlarının ayarlanmasına imkan vermektedir (Pomart, 2020).

ABD’de ise, 9 Aralık 2010 tarihinde Başkan Barack Obama tarafından imzalanan “*Tele-çalışma Geliştirme Kanunu*” ile şirketlere misyon hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik bir araç ve işgücünü yönetmede daha fazla esneklik tanınırken, çalışanların iş-yaşam etkinliklerini artırabilmelerine olanak sağlanmıştır. Kanuna göre, tele-çalışma iş ilişkisi çalışan ve yöneticisi arasında imzalanan yazılı bir “*tele-çalışma sözleşmesi*” ile kurulabilmektedir (OPM, 2020).

Türkiye’ye gelince, 2016’da 6715 sayılı Kanunla 4857 sayılı İş Kanunu’nun (İş.K) 14. maddesine uzaktan çalışmayı düzenleyen yeni fıkralar eklenmiştir. Buna göre, 4857 sayılı İş.K’da uzaktan çalışma; “*işçinin, işveren tarafından oluşturulan iş organizasyonu kapsamında iş görme edimini evinde ya da teknolojik iletişim araçları ile işyeri dışında yerine getirmesi esasına dayalı*

... *iş ilişkisi*" şeklinde tanımlanmıştır. Uzaktan çalışma ile kurulacak iş ilişkisinde iş sözleşmesinin yazılı şekilde yapılması ve iş sözleşmesinde "*işin tanımı, yapılma şekli, işin süresi ve yeri, ücret ve ücretin ödenmesine ilişkin hususlar, işveren tarafından sağlanan ekipman ve bunların korunmasına ilişkin yükümlülükler, işverenin işçiyle iletişim kurması ile genel ve özel çalışma şartlarına ilişkin hükümler*"in yer alması gerekmektedir. Ayrıca işverenin uzaktan çalışan işçilerine karşı eşit davranma ve çalışanın yaptığı işin niteliğine bağlı olarak iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili yükümlülükleri düzenlenmiştir. Ancak, uzaktan çalışmanın usul ve esaslarının yönetmelikle belirleneceği düzenlenmesine rağmen, ilgili yönetmelik henüz çıkarılmamıştır.

Sonuç

Bu çalışmada, Kovid-19 pandemisinin çalışma hayatı üzerindeki etkisi ve Kovid-19 döneminde yeni normal haline gelmesi beklenen tele-çalışmaya yönelik bazı ülkelerdeki hukuki düzenlemeler değerlendirilmeye çalışılmıştır. Kovid-19 döneminde şirketlerin çoğu, virüsün yayılmasını önlemeye yönelik önlemler kapsamında, ekonomik faaliyetlerini azaltarak ya da sürdüremeyerek, çalışan sayısını azaltmak ya da işyerlerini kapatmak zorunda kalmıştır. Bu durum işsizlik oranlarının ani bir şekilde artmasına yol açmış ve işsizlikle birlikte ortaya çıkan gelir kayıplarını telafi edebilmek için birçok gelişmiş ülke arka arkaya "*helikopter para*" gibi sosyal yardım paketleri açıklamıştır. Bununla birlikte, bir taraftan, işsiz kalanlara gelir desteği sağlamak için işsizlik sigortası harcamaları artarken, diğer taraftan, kısa çalışma ödeneği ile işsizlik oranlarının daha fazla artmasının önüne geçilmeye çalışılmıştır. Ancak, Kovid-19 zamanlarında ekonomik faaliyetlerine devam etmek isteyen ve BİT'i yoğun şekilde kullanan şirketler sosyal mesafeli çalışmaya en uygun çalışma biçimi olan tele-çalışma uygulamalarına çok çabuk adapte olarak, ekonomik faaliyetlerini devam ettirmeyi başarmışlardır. Normal şartlar altındaki tele-çalışma ile karşılaştırıldığında, Kovid-19 pandemisi sırasında tele-çalışma yarı zamanlı veya ara sıra değil tam zamanlı, gönüllü değil zorunlu olarak uygulanmıştır (ILO, 2020b: 5). Bu açıdan, giderek artan sayıda şirket, insan kaynakları planlamalarında ve toplu iş sözleşmelerinde tele-çalışmaya yönelik düzenlemelere de yer vermektedir.

Birçok şirket tele-çalışmayı organizasyonel maliyetleri azaltmanın yanı sıra, ev ve aile ihtiyaçlarına veya örgütsel gereksinimlere bir çözüm olarak görmelerine rağmen, şimdiki kadar güvenlik veya sağlık krizi bağlamında toplu tele-çalışmayı öngören bir uygulama bulunmamaktaydı. Ancak, Kovid-19 pandemisi ile sağlık ve güvenlik konuları da tele-çalışma gerekçeleri haline gelmiştir. Bu kapsamda, Kovid-19 pandemisi tehdidine karşı birçok şirket tele-çalışma gibi, yenilikçi çalışma organizasyonu yolunu benimsemiştir (Belzunegui-Eraso ve Erro-Garcés, 2020: 14). Böylece, tele-çalışma ile sosyal mesafe kuralı uygulanarak, bir taraftan toplumun ve çalışanların sağlık ve güvenliği korunurken, diğer taraftan, ekonomik faaliyetlerin devamlılığı sağlanmaya çalışılmıştır. Bu açıdan tele-çalışma, Kovid-19 pandemisi ile mücadelenin sosyo-ekonomik ilacı haline gelmiştir.

Kovid-19 döneminde sosyal mesafe kuralına en uygun çalışma biçimi olan tele-çalışmanın, pandemi sonrasında da gündemde kalmaya devam edip etmeyeceği ve çalışma hayatının yeni normal haline gelip gelmeyeceği tartışılmaktadır. Bu anlamda birçok şirket şimdiden gelecekte tele-çalışmaya daha fazla ağırlık vereceklerini birbiri ardına açıklamaktadır. Bu durum karşısında iş dünyasının geri kalanının da bu değişime karşı ayak diremeyip, uyum sağlamaya çalışacağını, dolayısıyla teknolojik ilerlemelere bağlı olarak tele-çalışmanın ve tele-çalışmaya yönelik işgücü piyasası düzenlemelerinin giderek yaygınlaşacağını söyleyebiliriz. ILO'ya (2020b) göre, tele-çalışmanın genişletilmiş kullanımı pandemi ile sınırlı kalmayabilir ve dijitalleşme, gelişmiş iletişim ve bulut teknolojileriyle desteklenen tele-çalışma, gelecek yıllarda "*daha iyileştirilmiş yeni normalin*" bir parçası olabilir. Bu açıdan, Baert ve arkadaşlarının (2020) Kovid-19 pandemisi sırasında tele-çalışmanın çalışanların yaşam ve kariyer beklentilerine yönelik algılarını incelemek için 1.895 Belçikalı Flaman çalışan üzerinde yaptıkları araştırma sonucuna göre, katılımcıların

%85'i tele-çalışmanın ve %81'i dijital konferansların gelecekte daha da yaygın hale geleceğine inanmaktadır. Bu araştırma sonuçları da bu öngörüğü desteklemektedir.

Bugünlerde Kovid-19 pandemisi yayılma hızını biraz kaybedince, çoğu ülkede işverenler çalışanlarını ofislere, fabrikalara ve mağazalara geri çağırmaya başlamıştır. Ancak, işyerlerinin ve ekonominin olağan akışına dönmesiyle birlikte, virüsün ikinci dalgasının ekonomiyi daha da geriletme riski bulunmaktadır. Dolayısıyla, bu belirsiz dönemde, çalışanlar, işverenler ve hükümetler yeni davranışlar ve normlar gerektiren yeni bir yaşam ve çalışma biçimine uyum sağlamak zorunda kalacaklardır. Bu yeni davranışlar ve normlar büyük ölçüde, tele-çalışma gibi melez veya harmanlanmış bir izolasyon ve işyerlerinin sosyal mesafeye dayalı kontrollü koşullarda kullanımını içerecektir (ILO, 2020b: 27).

Tele-çalışmanın çalışanlar üzerinde daha fazla özerklik ve esneklik, daha iyi iş-yaşam dengesi ve daha düşük iş stresi gibi potansiyel olumlu etkilerinin olduğu bilinmektedir. Öte yandan, şimdiye kadar yapılan analizler çalışanların maruz kaldığı sorunların esas olarak, tele-çalışmanın normal çalışmanın yerine geçtiğinde değil, normal çalışmaya eklendiğinde gözlemlendiğini ortaya koymaktadır. Tele-çalışmanın bir diğer olumsuz etkisi ise, çalışma süresinin yoğunlaşması ve iş ile kişisel zaman arasındaki sınırların ortadan kalkmasıdır (Albarosa ve Montemurro, 2017: 60). Ayrıca Bloom ve arkadaşlarının (2015) bir Çin seyahat şirketi çalışanları üzerinde yaptıkları araştırma sonuçları da, tele-çalışmanın çalışanların iş tatminlerini artırmasına ve işgücü devir hızları düşürmesine rağmen, performansa dayalı terfi oranlarını düşürdüğü sonucuna ulaşılmıştır. Baert ve arkadaşlarının (2020) çalışması da, önceki çalışmaların bulgularıyla uyumlu olarak, tele-çalışmanın artan verimlilik ve daha iyi iş-yaşam dengesi gibi bazı olumlu özellikleri bulunmasına rağmen, kariyer ilerleme fırsatları ve çalışma ilişkileri üzerinde bazı olumsuz etkilerinin bulunduğu sonucunu teyit etmektedir. Diğer taraftan, tele-çalışmayı teşvik etmeye yönelik işgücü piyasası düzenlemeleri yaşlı, çocuklu kadınlar ve engelliler gibi istihdamında zorluk çekilen belirli grupların işgücüne katılımını da artırabilir. Bu bağlamda, devletin yapacağı hukuki düzenlemelerin yanı sıra, ulusal veya sektörel düzeydeki toplu pazarlıklar, tele-çalışma stratejisine yönelik genel bir çerçeve oluşturmak açısından oldukça önemli olacaktır. Ancak bu çerçeve hem sendikaların hem de işverenler ve örgütlerinin ihtiyaç ve tercihlerini özgürce ortaya koyabileceği yeterli alanın sağlanmasına bağlıdır (Eurofound ve ILO, 2017: 2). Ayrıca işverenler, tele-çalışma uygulamalarında bir taraftan çalışanlar açısından bazı zorlukları ve fırsatları dikkate alırken, diğer taraftan, çalışan ve temsilcilerinin, danışma, bilgi alışverişi veya toplu müzakereler de dahil olmak üzere, farklı biçimlerdeki yapıcı sosyal diyalog kanallarıyla karar verme süreçlerinde aktif bir rol oynaması sağlanmalıdır (ILO, 2020b: 7).

Bu çalışmada Kovid-19 pandemisinin sosyal risklerine karşı tele-çalışmanın birçok faydasından bahsedilmesine rağmen, vasıfsız veya eğitimsiz çalışanlar için tele-çalışma pek mümkün gözükmemektedir. Bu durum, özellikle beden gücü gerektiren mesleklerde veya düşük dijital becerilere sahip düşük ücretli işgücü için geçerlidir. Bu açıdan, bu düşük ücretli çalışanların işlerini kaybetme, çalışma saatlerinde azalma ve gelir belirsizliği olasılığının daha yüksek olması nedeniyle, orta vadede Kovid-19 pandemisinin çalışanlar arasındaki mevcut eşitsizlikleri daha da artırması beklenmektedir. Bu çerçevede, bu çalışanların geçimlerini sağlayabilmeleri için sürekli gelir desteği önlemleri son derece kritik olacaktır. Ayrıca, işgücünün yaşam boyu istihdam edilebilirliğini sağlamak açısından, çalışanların yeniden eğitilmesini ve mevcut becerilerinin geliştirilmesini amaçlayan aktif istihdam politikaları da önemini koruyacaktır (Milasi vd., 2020: 8).

Kaynakça

Ahrendt, D. and Mascherini, M. (2020). Living, working and covid-19. *Eurofound First findings Report – April 2020*.

- Alkan Meşhur, H. F. (2010). Organizasyonların tele çalışmaya ilişkin tutumlarına yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1), 1-24.
- Alku, S. and Castren & Snellman D. Y. (2019). Finland: New working hours rules in finland. <https://www.taylorvinters.com/article/new-working-hours-rules-in-finland>. Erişim Tarihi: 05/06/2020.
- Australian Telework Advisory Committee (ATAC) (2006). *Telework for australian employees and businesses: Maximising the economic and social benefits of flexible working practices*. Report of the Australian Telework Advisory Committee to the Australian Government.
- Albarosa E. and Montemurro, F. (2017). An analysis of industry 4.0 in four european countries and insights on the future of employment, work organisation and industrial relations. In: Morosini, L. (Ed.), *Smart Industrial Relations Smart Production in the Manufacturing Industry and Work Organizations: New Scenarios for Industrial Relations*, IRES Final Report.
- Baert, S., Lippens, L., Moens, E. Sterkens, P. & Weytjens, J. (2020). *The covid-19 crisis and telework: A research survey on experiences, expectations and hopes*. IZA Discussion Paper, No. 13229: 1-37.
- Balliester, T. and Elsheikhi, A. (2018). *The future of work: A literature review*. ILO Research Department, Working Paper No. 29.
- BBC UK. (2020). Coronavirus: Fujitsu announces permanent work-from-home plan. <https://www.bbc.com/news/business-53303364>. Erişim Tarihi: 27/06/2020.
- Belzunegui-Eraso, A. and Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the context of the covid-19 crisis. *Sustainability*, 12, 3662: 1-18.
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. (2015). Does working from home work? Evidence from a chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, (130): 165–218.
- CIPD (2020). Flexible working essentials in the covid-19 context. <https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/relations/flexible-working/essentials-coronavirus-context>. Erişim Tarihi: 05/06/2020.
- Dambrin, C. (2004). How does telework influence the manager-employee relationship? *Int. J. Human Resources Development and Management*, Vol. 4, No. 4, 358-374.
- Di Martino V. and Wirth L. (1990). Telework: A new way of working and living. *International Labour Review*, 129 (5): 529-554.
- Dobbins, T. (2001). Teleworking in focus. *The Eurofound*. <https://www.eurofound.europa.eu/publications/article/2001/teleworking-in-focus>. Erişim Tarihi 27.07.2020
- Eurofound and ILO (2017). *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*. Publications Office of the European Union, Luxembourg, and the International Labour Office, Geneva.
- Gallardo, R. and Whitacre, B. (2018). 21st century economic development: Telework and its impact on local income. *Regional Science Policy and Practice*, (10): 103–123.
- Glaude, P., Davies, T. O'H and Erickson, S. (2020). Flexible work and vacation: Pandemic employment and labour considerations. *Norton Rose Fulbright*, <https://www.nortonrosefulbright.com/en/knowledge/publications/4816a834/flexible-work-and-vacation-pandemic-employment-and-labour-considerations>. Erişim Tarihi: 05/06/2020.

- Grigorian, T. (2020). Will working from home remain a perk or become a right? *Personnel Today*, <https://www.personneltoday.com/hr/working-from-home-after-coronavirus-right/>. Erişim Tarihi: 23.05.2020.
- Görmüş, A. (2019a). Türkiye’de yetersiz istihdam: Cinsiyet temelli bir lojistik regresyon modeli. *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 2019/2(61), 1007-1030.
- Görmüş, A. (2019b). Future of work with the industry 4.0. In: *International Congress on Social Sciences (INCSOS 2019) Proceeding Book*. Edition: 1. Chapter: 32. Publisher: SAGEYA: 317-323.
- Harper, J. (2020). Coronavirus: Flexible working will be a new normal after virus. *BBC News UK*, https://www.bbc.com/news/business-52765165?xtor=AL-72-%5Bpartner%5D-%5Bbbc.news.twitter%5D-%5Bheadline%5D-%5Bnews%5D-%5Bbizdev%5D-%5Bisapi%5D&at_custom4=D32F6DFE-9BD6-11EA-B907-DEB84744363C&at_medium=custom7&at_campaign=64&at_custom3=%40BBCNews&at_custom2=twitter&at_custom1=%5Bpost+type%5D. Erişim Tarihi: 23.05.2020.
- Hinton, S. (2018). How the fourth industrial revolution is impacting the future of work. *Forbes*, <https://www.forbes.com/sites/theyec/2018/10/19/how-the-fourth-industrial-revolution-is-impacting-the-future-of-work/#62c9f90a65a7>. Erişim Tarihi: 11.06.2019.
- ILO (2016a). *Challenges and opportunities of teleworking for workers and employers in the icts and financial services sectors*. International Labour Office. Sectoral Policies Department. Geneva.
- ILO (2016b). *Non-standard employment around the world: Understanding challenges, shaping prospects*. International Labour Office – Geneva.
- ILO (2020a). *ILO monitor: Covid-19 and the world of work*. Fourth Edition. Updated estimates and analysis. 27 May 2020.
- ILO (2020b). *Teleworking during the covid-19 pandemic and beyond a practical guide*. Geneva: International Labour Office.
- International Organisation of Employers (IOE) (2017). *Understanding the future of work*. Geneva. https://www.ioe-emp.org/fileadmin/ioe_documents/publications/Policy%20Areas/future_of_Work/EN/_2017-02-03__IOE_Brief_-_understanding_the_Future_of_Work__full_publication_-_web__print_version.pdf. Erişim Tarihi: 05/06/2020.
- Kergroach, S. (2017). Industry 4.0: New challenges and opportunities for the labour market. *Foresight and STI Governance*, Vol. 11, No 4, 6–8. DOI: 10.17323/2500-2597.2017.4.6.8.
- Messenger, J. (2020). Keys for effective teleworking during the covid-19 pandemic. *ILO Newsroom*, https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_739879/lang--en/index.htm. Erişim Tarihi: 05/06/2020.
- Milasi, S., González-Vázquez, I. and Fernández-Macías, E. (2020). Telework in the EU before and after the covid-19: Where we were, where we head to. *Science for Policy Brief*. European Union – JRC 120945.
- Morganson, V. J., Major, D. A., Oborn, K. L., Verive, J. M., & Heelan, M. P. (2010). Comparing telework locations and traditional work arrangements: Differences in work-life balance support, job satisfaction, and inclusion. *Journal of Managerial Psychology*, 25(6), 578–595. <https://doi.org/10.1108/02683941011056941>.
- Niforou, C. (2008). *The role of trade unions in the implementation of autonomous framework agreements*. University of Warwick Papers in Industrial Relations, Number 87: 1-39.

-
- Nilles, J. M. (1975). Telecommunications and organisational decentralization. *Transactions on Communications*, Vol. 23. No.10, 1142–1147.
- 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 in Information Systems Science, University of Jyväskylä Department of Computer Science and Information Systems, Jyväskylä.
- Pomart, F. (2020). Covid-19 and telework: Reminder of the obligations imposed on businesses. *Soulier-avocats*, <https://www.soulier-avocats.com/en/covid-19-and-telework-reminder-of-the-obligations-imposed-on-businesses/>. Erişim Tarihi: 05/06/2020.
- Schroeder, W. (2016). *Germany's industry 4.0 strategy rhine capitalism in the age of digitalisation*. Friedrich-Ebert-Stiftung. London. The United Kingdom.
- Sun, M. (2018). The impacts of the fourth industrial revolution on jobs and the future of the third sector. *NICVA*, http://www.nicva.org/sites/default/files/d7content/attachments-articles/the_impact_of_the_4th_industrial_revolution_on_jobs_and_the_sector.pdf. Erişim Tarihi: 11.06.2019.
- UNICEF (2020). *Guidance for employers on flexible work arrangements and other good workplace practices in the context of covid-19*. Mongolia, <https://www.unicef.org/mongolia/reports/guidance-employers-flexible-work-arrangements-and-other-good-workplace-practices-covid-19>. Erişim Tarihi: 05/06/2020.
- The U.S. Office of Personnel Management (OPM) (2020). Telework enhancement act. <https://www.telework.gov/guidance-legislation/telework-legislation/telework-enhancement-act/>. Erişim Tarihi: 27.07.2020
- Thomason, B. and Williams, H. (2020). What will work-life balance look like after the pandemic? *Harvard Business Review Magazine*, <https://hbr.org/2020/04/what-will-work-life-balance-look-like-after-the-pandemic>. Erişim Tarihi: 05/06/2020.
- Tseng, S-F., You, Y-C. and Ho, C-C. (2002). New economy, underemployment, and inadequate employment. *Information Society Research*, (3), 215-237.
- WorkLife Hub (2020). Prolonged, mass teleworking during a pandemic. *Guide*, www.worklifelifehub.com. Erişim Tarihi: 05/06/2020.