



Uluslararası
Çalışma
Örgütü



► COVID-19 Ortamında ve Sonrasında Uzaktan Çalışma

Uygulama Kılavuzu

COVID-19 Ortamında ve Sonrasında Uzaktan Çalışma Uygulama Kılavuzu

Telif hakkı © Uluslararası Çalışma Örgütü 2020
İlk yayın tarihi 2020

Uluslararası Çalışma Ofisi'nin yayınları Evrensel Telif Hakları Sözleşmesi'nin 2. Maddesine göre telif hakkı korumasına sahiptir. Bununla birlikte, bu yayınlardan kaynak belirtmek suretiyle izin almadan kısa alıntılar yapılabilir. Basım ve çeviri hakları için ILO Publications (Rights and Licencing), International Labour Office, CH-1211 Cenevre 22, İsviçre adresine posta yoluyla veya rights@ilo.org adresine e-posta ile başvurulmalıdır. Uluslararası Çalışma Ofisi bu tür başvuruları memnuniyetle karşılamaktadır.

Basım haklarıyla ilgili kuruluşlara kayıtlı kütüphaneler, kurumlar ve diğer kullanıcılar, kendilerine bu amaçla verilen iznelerle dayanarak yayınları çoğaltabilirler. Ülkenizdeki bu tür kuruluşlar için bakınız: www.ifrro.org

COVID-19 Ortamında ve Sonrasında Uzaktan Çalışma:
Uygulama Kılavuzu
Cenevre: Uluslararası Çalışma Ofisi, Temmuz 2020
ISBN 978-92-2-032404-2 (basım)
ISBN 978-92-2-032405-9 (İnternet'te PDF)
ISBN 978-92-2-033624-3 (Türkçe PDF)

Also available in French: *Le télétravail durant la pandémie de Covid-19 et après – Guide pratique*, ISBN 978-92-2-033094-4 (print), 978-92-2-033093-7 (PDF); Spanish: *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella – Guía práctica*, ISBN 978-92-2-033092-0 (print), 978-92-2-033091-3 (PDF); Italian: *Il telelavoro durante e dopo la pandemia di COVID-19 - Una guida pratica*, ISBN 978-92-2-033088-3 (PDF); Russian: *Дистанционная работа во время и после пандемии COVID-19 - Практическое руководство*, ISBN 978-92-2-032869-9 (PDF).

ILO yayınlarında kullanılan ve Birleşmiş Milletler uygulamalarıyla uyumlu adlandırmalar ve görsel malzemeler, herhangi bir ülke, alan veya toprağın veya makamlarının hukuki statüsü veya sınırlarına ilişkin olarak hiçbir şekilde Uluslararası Çalışma Ofisi'nin görüşünü yansıtmaz.

İmzalı makale, araştırma ve diğer katkılarda ifade edilen fikirlerin sorumluluğu yalnızca yazarlarına aittir ve yayın içinde ifade edilen fikirlerin Uluslararası Çalışma Ofisi tarafından desteklendiğini göstermez.

Firma isimlerine ve ticari ürün veya süreçlere yapılan atıflar, onların Uluslararası Çalışma Örgütü tarafından desteklendiğini belirtmez ve belirli bir firma, ticari ürün veya süreçten söz edilmemesi de onaylamama anlamına gelmez.

ILO yayınları ve dijital ürünleri hakkında bilgi için: www.ilo.org/publns.
İsviçre'de basılmıştır

İçindekiler

Teşekkür.....	v
1. Giriş.....	1
Bu Kılavuz'un Amacı Nedir?	1
Bu Kılavuz Nasıl Kullanılır?.....	2
2. Yeni Uzaktan Çalışma Çağına Giriş.....	2
3. Uzaktan Çalışmada Çalışanların Esenliğinin Sağlanması ve Üretkenliğinin Sürdürülmesi.....	5
3.1 Çalışma Süresi ve İş Örgütlenmesine Odaklanma.....	5
3.2 Performans Yönetimine Odaklanma.....	7
3.3 Dijitalleşmeye Odaklanma.....	8
3.4 İletişime Odaklanma.....	10
3.5 İş Sağlığı ve Güvenliğine (İSG) Odaklanma.....	12
3.6 Yasal ve Sözleşmesel Sonuçlara Odaklanma	15
3.7 Eğitime Odaklanma.....	16
3.8 İş-Yaşam Dengesine Odaklanma	17
4. COVID-19 Küresel Salgınında Uzaktan Çalışmanın Toplumsal Cinsiyet Boyutu.....	18
5. Güven ve Örgütsel Kültür.....	19
6. Etkili Uzaktan Çalışmanın Başlatılması ve Sürdürülmesinde Çalışanları Desteklemeye Yönelik Politika Önlemleri.....	21
7. COVID-19 Sonrasında Uzaktan Çalışmanın Geleceği.....	24
Kaynakça	27
Uzaktan Çalışma Bakımından Etkileri Olan ILO Sözleşmeleri ve Tavsiye Kararları.....	29
Ekler.....	30
Ek I. COVID-19 Küresel Salgınıyla Mücadele için Geliştirilen Araçlar ve Kaynaklar	30
Ek II. COVID-19 Küresel Salgınında En Sık Kullanılan İletişim Biçimleri	32
Ek III. Kontrol Listesi	33
Ek IV. Üç Ulusal Uzaktan Çalışma Hukukunu Karşılaştırma Tablosu (İtalya, El Salvador ve Şili)	36
Ek V. Vaka Örnekleri.....	37
Vaka Örneği 1 - Çokuluslu Mali Hizmetler Bankası (Kanada).....	37
Vaka Örneği 2 - İdare ve Kamu İstihdamı Genel Müdürlüğü (DGAEP) (Portekiz).....	38
Vaka Örneği 3 - Malta Enterprise (Malta)	40

Teşekkür

COVID-19 Ortamında ve Sonrasında Uzaktan Çalışma: Uygulama Kılavuzu, uzaktan çalışmanın çalışma yaşamı üzerindeki etkilerine ve etkili evden çalışma düzenlemelerinin nasıl geliştirileceğine ve uygulanacağına ilişkin on yıllık ILO araştırmalarına ve teknik desteğine dayanmaktadır. Kılavuz, Çalışma Koşulları Grubu Ekip Lideri ve İLO'nun uzaktan çalışma hakkında teknik uzmanı Jon Messenger tarafından, Çalışma Yaşamı Merkezi'nden iki kurum dışı uzman Zoltan Vadkerti ve Agnes Uhereczky ile işbirliği içinde oluşturulmuştur. Claire Piper, Kılavuz'un son sürümünün hazırlanmasında ve üretilmesinde düzenleme, biçimlendirme ve kalite kontrol konularında temel destek sağlamıştır. Yazarlar ayrıca bu Kılavuz'un oluşturulmasında sağladığı sürekli destek ve rehberlik için Kapsayıcı İşgücü Piyasaları, Çalışma İlişkileri ve Koşulları Şubesi Başkanı Philippe Marcadent'e teşekkür eder.

1. Giriş

Bu Kılavuz'un Amacı Nedir?

2020 yılı küresel ekonomide ve çalışma yaşamında benzeri görülmemiş değişiklikler getirmiştir. Dünya Sağlık Örgütü (WHO) 11 Mart'ta yeni Koronavirüs salgını küresel salgın olarak nitelendirmiş ve dünyanın dört bir yanındaki hükümetleri, konuyu ciddiye almaya ve halk sağlığı acil durumunun ilk dalgasına karşı çeşitli sıkı önlemler uygulamaya davet etmiştir; bu önlemlerden biri de birçok ülkede uygulanan, ülke çapında genel tecrit olmuştur (WHO, 2020a). Genel tecritler veya evde kalma önlemleri yürürlüğe girdiğinde, işgücünün büyük bölümüne -eğer işlevleri buna izin veriyorsa- evde kalma ve çalışmaya uzaktan devam etme talimatı verilmiştir. Uzaktan çalışmaya önceden aşına olan kuruluşların yanı sıra daha önce uzaktan çalışmayı denememiş kuruluşlar da çalışanlarını eve göndererek, tarihteki en kapsamlı toplu uzaktan çalışma deneyinin koşullarını oluşturmuştur.

Kısmi süreli veya tam süreli olarak uzaktan çalışan kişi sayısı yıllar içinde giderek artsa da (Eurostat, 2018), küresel salgın, işverenler tarafından uzaktan çalışma uygulamalarının benimsenmesini kesinlikle hızlandırmıştır. COVID-19 küresel salgını gibi bir senaryoda, uzaktan çalışmanın iş devamlılığını sağlamanın önemli bir yolu olduğu kanıtlanmıştır; normal koşullarda ise yararlarının arasında daha kısa işe gidiş-geliş süreleri, çalışanların ofisteki dikkat dağıtıcı unsurlardan uzaktayken iş görevlerine daha iyi odaklanabilmeleri ve iş-aile yaşamı dengesinin daha iyi kurulması yer almaktadır. Uzaktan çalışma, çalışanlara yönelik daha esnek bir çalışma programı ve işverenin mekanından uzakta, alternatif bir konumdan çalışma özgürlüğü fırsatı sunmaktadır. Ancak yalıtılmışlık (özellikle yalnız yaşayanlar için) ve iş arkadaşlarıyla temas kaybı gibi, önceden tahmin edilerek önlenmesi çok önemli riskler de mevcut olabilir.

Kılavuz'un amacı, çeşitli aktörler için geçerli uzaktan çalışma koşullarına yönelik uygulamalı ve eyleme geçirilebilir tavsiyeler sunmak; mevcut politikaların güncellenmesinde politika belirleyicileri desteklemek ve hem özel işletmelerin hem de kamu kuruluşlarının kendi uzaktan çalışma politikalarını ve uygulamalarını geliştirebileceği veya güncelleyebileceği esnek bir çerçeve oluşturmaktır. Kılavuz ayrıca, işverenlerin ve politika belirleyicilerin COVID-19 küresel salgını sırasında uzaktan çalışma uygulamasını nasıl ele aldığına ilişkin bazı vaka örneklerini içermekte; küresel salgın sonrasında uzaktan çalışma düzenlemelerinin geleceğini de ilgilendiren, son aylarda alınan dersleri ele almakta ve mevcut araç ve kaynakların listesine yer vermektedir.

Uzaktan çalışmaya yönelik temel bilgiler

Uzaktan çalışma nedir?

Uzaktan çalışma, işveren mekanının dışında yapılan işlerde akıllı telefonlar, tabletler, dizüstü bilgisayarlar ve masaüstü bilgisayarlar gibi bilgi ve iletişim teknolojilerinin (BİT) kullanımı olarak tanımlanır (Eurofound ve ILO, 2017). Başka bir deyişle, uzaktan çalışma, BİT'lerin yardımıyla gerçekleştirilen ve işverenin mekanı dışında yapılan işleri ifade eder.

Uzaktan çalışma, işveren ve işçiler arasında gönüllü anlaşma ile gerçekleşmelidir. Ayrıca, işin yapılacağı yerin (çalışanın evinde veya başka yerde) kararlaştırılmasında; çalışma saatleri veya programı, kullanılacak iletişim araçları, yerine getirilecek iş, denetleyici mekanizmalar ve üstlenilen işin raporlanmasına yönelik düzenlemeler gibi açıklığa kavuşturulması gereken başka konular da vardır.

Uzaktan çalışma normalde platformda veya gig ekonomisinde çalışanları kapsayacak biçimde tanımlanmaz; örneğin ağırlıklı olarak evden çalışan bir serbest işçi, ILO'nun [1996 tarihli ve 177 sayılı Ev Eksenli Çalışma Sözleşmesi](#) koşulları kapsamında uzaktan çalışan olarak değil, ev merkezli çalışan olarak sınıflandırılabilir.

Uzaktan çalışma ve devamlılık?

Uzaktan çalışma politikaları, iş devamlılık planlarının önemli bir parçası olabilir. Çalışanların her zamanki ofislerinde veya işyerlerinde işine başlamasını engelleyen beklenmedik olaylarda (şiddetli hava koşulları, terörizm, küresel salgın), uzaktan çalışma olanağı, onların çalışmalarını işyeri dışında yürütmelerine olanak tanıyarak kuruluşun faaliyetlerini sürdürmesini sağlar.

Uzaktan çalışma genellikle sınırlı sürelerde (örneğin haftada bir veya iki gün) kullanılsa da, Koronavirüsün yayılmasını önlemek amacıyla birçok çalışandan tam süreli uzaktan çalışmaları istenmektedir. Her koşulda, sağlık riskleri göz önüne alındığında, uzaktan çalışma düzenlemeleriyle uyumlu görev ve faaliyetleri yürüten, geçici olarak istihdam edilenler ve stajyerler de dahil bu çalışanların hepsi kriz sırasında uzaktan çalışmaya uygun olmalıdır (ILO, 2020a). Bu Kılavuz belirli bir kategorideki çalışanlara odaklanmamakta, mümkün olduğunca kapsayıcı olmayı hedeflemektedir. Ancak ağırlıklı olarak, serbest çalışanlardan ziyade (birkaç istisna ile) istihdam ilişkisi içinde bulunan çalışanlar için geçerlidir.

Bu Kılavuz Nasıl Kullanılır?

Bu Kılavuz, acil müdahale gerektiren küresel salgın veya doğal afet gibi durumlarda iş devamlılığını ve çalışanların evde kalmalarını sağlamak amacıyla kullanılabilir. Ancak Kılavuz, bu tür acil durumların kapsadığı belirli durumlar haricinde de genel olarak uzaktan çalışma konusunda uygulanabilir.

Kılavuz'da "uzaktan çalışma"ya atıfta bulunulan yerler hem COVID-19 küresel salgınında hem de normal koşullar altında uzaktan çalışmayı ifade eder; Kılavuz'da değinilen konuların birçoğu ve burada yer alan tavsiyeler genel olarak uzaktan çalışma için de geçerlidir.

Kılavuz, okuyuculara 8 odak alanını tanıtır, ilgili tanımları ve dikkate alınacak ana konuları sunar ve bu tavsiyelerin kuruluşlar tarafından başarılı biçimde nasıl uygulandığına ilişkin gerçek hayattan örnekler verir. Uzaktan çalışma politikalarının ve farklı yönlerinin tasarlanması, uygulanması ve izlenmesinde hem işverenler hem de işçiler yer almalıdır.

Kılavuz'da halk sağlığı krizine müdahale amaçlı tasarlanan ulusal hükümet politikaları, ilgili sözleşme ve tavsiyelerde belirlenen uluslararası çalışma standartlarına da yer verilmiştir.

Bazı ILO Sözleşmeleri ve Tavsiyeleri, bu Kılavuz'da yer alan konularla ilgilidir. Bu uluslararası çalışma standartlarının arasında iş sağlığı ve güvenliği, toplumsal cinsiyet eşitliği ve annelik koruması, toplu pazarlık, şiddet ve tacizin önlenmesinin (ILO, 2020g) yanı sıra çalışma süresi ve sosyal diyalog mekanizmaları da yer alır.

2. Yeni Uzaktan Çalışma Çağına Giriş

Şüphesiz ki, neslimizin gördüğü en sıra dışı çalışma düzenine girdik. Alışkın olduğumuz dünya 2020'nin başlarında aniden durma noktasına gelmiş ve bilim tarafından aydınlatılan hükümetlerin, hayat kurtarmak için sıkı önlemler uygulaması gerekmiştir. Politika belirleyiciler bakımından yaşanan zorluk, bu süreçte ekonomiye geri dönüşü olmayan zararlar vermeden insanların yaşamını ve sağlığını korumaya devam etmek olmuştur. Okulların kapanması, uçuşların durdurulması, kalabalıklar halinde toplanmaya son verilmesi ve işyerlerinin kapatılması gibi fiziksel mesafe sağlayan önlemler, virüsle mücadelenin yalnızca bir başlangıcıdır ve yayılmasını yavaşlatmaya yönelik bir araç görevini görmektedir. Kısıtlamaların hafifletilmesi yaşamları riske atmamalıdır veya birçokları tarafından, sağlık hizmetlerinin kapasite sınırlarını halihazırda zorlayan ve ilk müdahale görevlilerini ciddi risk ve baskı altına sokan ilk dalgadan daha da kötü olacağı öngörülen yeni bir enfeksiyon dalgası tehdidini oluşturmamalıdır.

Küresel salgından önce, işgücünün yalnızca bir bölümü ara sıra evden çalışmaktaydı. Avrupa Birliği (AB) içinde, düzenli veya ara sıra uzaktan çalışma (ev merkezli uzaktan çalışma ve gezici uzaktan çalışma birlikte) Danimarka, Hollanda ve İsviçre'de %30 ve üzerinden, Çek Cumhuriyeti, Yunanistan, İtalya ve Polonya'da %10 ve altına kadar değişmekteydi. Çalışmalara bağlı olarak, Amerika Birleşik Devletleri'ndeki işgücünün %20'si düzenli olarak veya ara sıra evden veya başka alternatif konumlardan çalışırken, Japonya'da bu oran %16 ve Arjantin'de ise yalnızca %1,6'ydı (Eurofound ve ILO, 2017).

Ocak ve Mart 2020 tarihleri arasında, COVID-19 enfeksiyonları dünyayı kasıp kavururken, ülkeler birer birer, hem işverenler hem de işçilere hazırlanmak için çok az zaman tanıyarak işverenlere işletmelerini kapatma ve mümkünse çalışanlarını tam süreli olarak uzaktan çalıştırma talimatı vermiştir. Geçici, kısa vadeli bir çözüm olarak planlanan bu uygulama aylardır devam etmektedir.

Bir işin potansiyel olarak uzaktan yürütülüp yürütülemeyeceği birkaç faktör tarafından belirlenir. İşlerin uzaktan çalışmaya uygun bölümü, küresel salgın sırasında evden çalışarak virüsün kaynağı izlenemeyen bulaşmasını azaltacak işgücünün büyüklüğünü belirlemektedir. İki yakın tarihli makale (Hatayama vd., 2020; ILO 2020h), farklı ekonomik gelişmişlik düzeylerindeki ülkelerde evden çalışma potansiyelini araştırmış ve ekonomik ve mesleki yapı, geniş bant internete erişim ve kişisel bilgisayara sahip olma olasılığı gibi faktörlerin evden çalışmaya yönelik önemli belirleyiciler olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bulgular, evden çalışmaya uygun işlerin ülkenin ekonomik gelişmişlik düzeyiyle birlikte arttığını göstermektedir. Dolayısıyla, işlerin büyük bölümünün BİT, profesyonel hizmetler, finans ve sigortacılık, kamu yönetimi gibi sektörlerde bulunduğu ülkeler işgücünün daha büyük bölümünü evden çalışmaya yönlendirebilirken, ağırlıklı olarak imalat, tarım, inşaat ve turizm gibi sektörlerde bel bağlayan ülkeler bunu daha az başatabilmektedir.

Hükümet tarafından verilen evde kalma talimatı sonucunda, Avrupa'da neredeyse her 10 çalışandan 4'ü uzaktan çalışmaya başlamıştır (Eurofound, 2020b). Uzaktan çalışmada en önemli artış, virüsten en çok etkilenen ülkelerde ve uzaktan çalışmanın küresel salgının öncesinde de iyice geliştiği yerlerde gerçekleşmiştir. Finlandiya'da çalışanların yaklaşık %60'ı evden çalışmaya geçmiştir. Lüksemburg, Hollanda, Belçika ve Danimarka'da ise çalışanların %50'sinden fazlası, İrlanda, Avusturya, İtalya ve İsveç'te ise yaklaşık %40'ı evden çalışmaktaydı. Bu ülkelerde, daha az sayıda çalışanın çalışma süreleri azaltılmıştır. Ortalama olarak, Avrupa'da daha önce hiç evden çalışmamış olanların %24'ü, daha önce ara sıra evden çalışmış olanların ise %56'sı uzaktan çalışmaya başlamıştır. Buna rağmen, sayılarda görülen bu sıçrama, doğru teknoloji, araçlar (iletişim araçları gibi) ve işlerin yeniden örgütlenmesi ile birlikte, daha önceleri varsayılandan çok daha fazla işin uzaktan yapılabileceğini göstermektedir.

Dünyanın diğer bölgelerinde de benzer önlemler alınmış ve hükümetler, büyük şehirlerde işe giden-gelenlerin yoğunluğunu azaltarak fiziksel mesafeye katkıda bulunmak için işverenleri uzaktan çalışma uygulamasına geçmeye teşvik etmiştir. Japonya'da, Arazi, Altyapı ve Turizm Bakanlığı'nın anketine göre, ofisteki evrak işleri, sözleşme, uygulamalar ve hatta bilgi notlarında, müelliflik onayı gerektiren belgelerde imza yerine kullanılan kişisel bir mühür olan Hanko damgasının¹, yaygın olarak kullanılması da dahil birçok faktör nedeniyle ülke çapındaki çalışanların %13'ünden daha azı Mart 2020'de evden çalışabilmiştir (Dooley, 2020).

Okulların ve diğer bakım tesislerinin kapanmasının, çalışan ebeveynler ve bakıcılar için evden çalışmayı zorlaştırdığının altı çizilmelidir. En son Eurofound anketine göre, fiziksel mesafe önlemi olarak evden çalışanların %26'sı 12 yaşından küçük çocukların bulunduğu hanelerde, %10'u ise 12-17 yaşındaki çocuklarla birlikte yaşamaktadır (Eurofound, 2020b). Bu çalışanlar, işlerini ve bakım sorumluluklarını dengelemekte zorlanmaktadır ve iş-aile yaşamı dengelerinin yönetilmesinde yeni dinamiklerle karşılaşmaktadır.

COVID-19 nedeniyle tam esnek işgücüne geçiş bir zorunluluk olmuştur; ancak yalnızca uzun zamandır inandığımız, tam esnekliğin, çeşitliliği tüm yönleriyle kucaklamanın doğal uzantısı olduğu düşüncesini hızlandırmaktadır. Modern işletme liderlerinin 2020 yılında ve daha sonrasında yaşayacağı gerçek zorluk, işgücüne yönelik esneklik özgürlüğünün, üretkenliği yalnızca sürdürme değil, aynı zamanda iyileştirme gereğiyle dengelenmesidir.

► **Blair Vernon**, Genel Müdür, Mali hizmetler işletmesi, Yeni Zelanda

Küresel salgınla mücadelenin bir sonraki adımı yeni vakalarda sürekli düşüş yaşandığında, veya COVID-19 virüsüne karşı aşı veya işe yarar bir tedavi bulunarak uygulandığında başlayabilecektir. Bu aşamada öncelikle zorunlu sektörler, daha sonra da diğer sektörler dikkatli biçimde yeniden açılacaktır. Ancak bu dönemle ilişkili yüksek düzeyde belirsizlikler mevcuttur. Kuruluşların hijyen ve güvenlik hakkında bazı katı düzenlemelere uyması gerekecek; devam eden kısıtlamalar ve asansörler, ofisler ve toplantı odalarında fiziksel mesafenin korunması, tüm işgücünün işverenin mekanına güvenli biçimde geri dönmelerini sağlamayabilecektir. Uzaktan çalışma, bu dönemde işgücünün en azından bir bölümü için gerekli olmaya devam edecektir. Son olarak, yüksek risk altındaki ve kırılabilir grupların korunması gerektiğinden, ev merkezli uzaktan çalışma küresel salgın sırasında en azından bir müddet çok cazip bir alternatif olacaktır. Her krizde olduğu gibi, hangi rollerin ve işlerin en azından kısmen evden yürütüleceğinin keşfedilmesinde tüm paydaş, hükümet, işveren, işçi ve sosyal ortakların yüksek düzeyde özgünlük ve isteklilik göstermesi gerekmektedir. Ancak, uzaktan çalışmanın yaygın biçimde kullanılması küresel salgınla birlikte belki de bitmeyecek; dijitalleşme, gelişmiş iletişim ve bulut teknolojileriyle desteklenerek ilerleyen yıllarda "yeni ve daha iyi normalin" bir parçası olabilecektir.

İşverenler, çalışanlarının uzaktan çalışmanın getirdiği zorluklara ve fırsatlara (aile ve yaşam durumu, hangi role sahip olduğu, becerileri...) ilişkin bakış açısını da dikkate almalıdır. İşçiler ve temsilcileri, danışmanlık, bilgi alışverişi veya müzakere gibi farklı biçimlerde yürütülecek yapıcı sosyal diyaloglar yoluyla karar alma süreçlerinde aktif rol oynamalıdır.

Uzaktan çalışılan bu yeni çağ, daha güven dolu ve daha sonuca dayalı yeni bir yönetim türünün ve daha özerk, daha esnek, çalışanların kendi koşullarına ve tercihlerine eskisinden daha iyi uyarlanmış yeni bir çalışma biçiminin çok daha yaygın kullanılmasını gerektirecektir.

Bu Kılavuz kuruluşların nasıl daha dayanıklı hale gelebileceğini, yönetim uygulamalarını iyileştirebileceğini, güvene dayalı bir örgütsel kültür oluşturabileceğini ve örgütsel taahhütleri ve hedefleri etkin biçimde yerine getirirken çalışanların sağlığını ve esenliğini de koruyan etkili bir uzaktan çalışma ekosisteminin önündeki engelleri azaltabileceğini irdelemektedir.

¹ Genellikle kişinin veya şirketin adında yer alan harflerin oyulduğu küçük bir silindirik şeklindeki "hanko" veya "inkan" kırmızı istampalara basılır ve gerektiği biçimde belgelerin üzerine damgalanır (Kaneko, 2020).

3. Uzaktan Çalışmada Çalışanların Esenliğinin Sağlanması ve Üretkenliğinin Sürdürülmesi

Kuruluşlar, çalışanların esenliğini, birey ve ekiplerin performansını etkileyen temel alanların genel çerçevesini oluşturarak çalışanları korumak ve hükümetlerin, yeni vaka eğrisini düzleştirerek virüsün yayılmasını yavaşlatmaya yönelik çabalarına katkıda bulunmak amacıyla çalışma düzenlemelerini uyarlamaya daha iyi hazırlanabilecektir.

Dolayısıyla bu Bölüm, kuruluşların, çalışanların esenliğini sağlarken ve üretkenliğini sürdürürken kuruluş genelinde uzaktan çalışmayı uygulaması için COVID-19'un getirdiği zorluklar ışığında dikkate alınması ve uyarlanması gereken alanlardaki eylemlerinin envanterini oluşturmasına yardımcı olmayı amaçlamaktadır.

3.1 Çalışma Süresi ve İş Örgütlenmesine Odaklanma

COVID-19 küresel salgını dünya genelinde yayılmaya devam ettikçe, işgücü piyasalarındaki etkisi de çok çeşitlilik göstermekte ve insanların çoğunu farklı düzeylerde etkilemektedir. Birçok çalışan için, fiziksel mesafe önlemlerinin alınması, genel tecritler ve bulaşma eğrisini düzeltmeye yönelik benzer kısıtlamalar, belirsiz süreli (zorunlu) izinler, zorunlu izinler, azaltılmış çalışma saatleri ve ücretler, işten çıkarmalar ve iş kaybının yanı sıra işletmelerin kapanması gibi vahim sonuçlar doğurmuştur. Bununla birlikte çalışan nüfusun önemli kesimi için, küresel salgın, iş yükündeki ani artışın yanı sıra çalışma düzenlerinde ve çalışma koşullarında, uzaktan çalışma veya kısa çalışma gibi büyük değişikliklere yol açmıştır.

Çalışanlar küresel salgın sırasında uzaktan çalışarak işlerini yürütmeye devam edebilse de, çalışan sağlığı ve güvenliğinin sağlanması için iş örgütlenmesinin bazı yönlerinin dikkate alınması ve bunlara uyulması gerekmektedir. 2002 tarihli Avrupa Tele Çalışma Çerçeve Anlaşması, uzaktan çalışan kişilerin işlerinin örgütlenmesine yönelik rehberlik sağlamaktadır; buna göre, çalışma sürelerini uzaktan çalışanlar yönetir (buna zaman egemenliği denir). Uzaktan çalışanın iş yükü ve performans standartları, işverenin mekanındaki benzer çalışanlarınkilere eşdeğerdir (ETUC, BusinessEurope, CEEP ve UEAPME, 2002). Uzaktan çalışanların, işverenin mekanında çalışanlarla aynı yasal korumadan yararlandığını hatırlatmakta ve kişiler işverenin mekanından uzakta çalışırken uyarlanması veya özellikle dikkat edilmesi gereken ana alanları tanımlamaktadır. Bunların arasında verilerin korunması, gizlilik, sağlık ve güvenlik, işlerin örgütlenmesi, eğitime erişim vb. yer almaktadır. Özellikle mevcut durumda, çalışanların giderek evrilen aile ve bakım sorumlulukları ile işverenlerin iş devamlılığı ve üretkenliği bakımından önceliklerinin uzlaştırılması gerekmektedir.

Uzaktan çalışmaya ilişkin araştırmalar, kısmen işyerine gidiş-geliş sürelerinin yerini iş faaliyetlerinin doldurması, ayrıca çalışma rutinlerindeki değişiklikler ve ücretli iş ile özel hayat arasındaki sınırın bulanıklaşması nedeniyle evden çalışanların, işverenin mekanında çalıştıklarından daha uzun saatler boyunca çalışmakta olduğunu tekrar tekrar göstermektedir. Uzaktan çalışma, genel olarak daha uzun çalışma saatlerine, akşamları ve hafta sonları daha fazla çalışmaya yol açabilmektedir (örneğin bkz. Eurofound ve ILO, 2017; Messenger, 2019).

Özellikle COVID-19 küresel salgını nedeniyle evden çalışanların çalışma saatlerini inceleyen araştırmalar da, evden çalışanların ek süreler boyunca çalıştığını göstermektedir; anketi cevaplayanların %38'i daha uzun saatler çalıştıklarını söylemiştir (McCulley, 2020). Küresel salgın nedeniyle evden çalışan her dört kişiden biri (evden çalışanların %27'si), iş taleplerini yerine getirmek için serbest zamanlarında da çalıştığını belirtmektedir (Eurofound, 2020b). Ayrıca yakın

tarihli bir çalışmaya göre, ekiplerin fiziksel olarak ayrı kalmaları nedeniyle çalışanlar birebir görüşmelere veya ekip kontrollerine daha fazla zaman harcamaktadır (Reisenwitz, 2020).

Çocuk sahibi olan veya evde bakmakla yükümlü olduğu kişiler bulunan çalışanların, ya işlerine sabah çok erkenden başlayarak ya da gece geç saate kadar çalışarak ve aralarda çocuk bakımı, ev işleri, evde öğretim vb. için molalar vererek iş gününü daha küçük bölümlere ayırmaları ve işlerini bitirmek için gün içinde ek süre yaratmaları gerekmektedir.

Vaka örneği: Mali hizmetler işletmesi (Polonya)

Bir mali hizmet sağlayıcısının Polonya şubesi, bakım sorumluluklarında çalışanlarını destekleyerek onların zaman egemenliklerine yönelik fazlasıyla esneklik gösterdi. İlk amirler ve İK, çalışma sürelerindeki değişikliklere yönelik bireysel talepleri, ağırlıklı olarak bakım sorumluluklarına ilişkin olmak üzere çalışanların ihtiyaçlarına göre düzenledi. Örneğin, yeni anne olan bir kadın çalışanlarının bir hafta boyunca sabah 6'dan öğlen 2'ye kadar çalışmasına izin verdiler; bu süre içinde, küçük çocuklarına kadın çalışanın eşi bakıyordu; ertesi hafta ise eşiyle vardiya değiştirene kadar öğlen 2 ile akşam 8 arası çalıştı. Bu düzenleme, her iki ebeveynin de çalışmaya devam etmesini ve çocuk bakımına yönelik görevlerini paylaşmasını sağladı.²

Yöneticiler hem tüm ekiplerinin farklı konumlardan çalışmasıyla karşı karşıya kalmaktadır, hem de onların bakım sorumluluklarını da yerine getirebilmeleri için bireysel çalışma örüntüleri ve iş programları üzerinde anlaşmak zorundadır. Yöneticiler, çalışanların desteklenmesinde ve fazla çalışmanın sağlıkları ve esenlikleri üzerindeki zararlı etkilerinin hafifletilmesinde büyük rol oynamaktadır. Bu hedeflere, iş devamlılığını ve gerekli performans düzeyini sağlarken gerçekçi beklentiler etkin biçimde dile getirilerek, uzaktan çalışmanın mevcut durumda gerçekleştiği oldukça sıra dışı bağlam göz önünde bulundurularak ve başarılı olabilir son tarihler belirlenerek ulaşılabilir. Buna karşılık, gerçekçi olmayan beklentiler ve zaten aşırı çalışmakta olan çalışanların üzerindeki fazladan baskı, işten ayrılmaya yol açabilmekte ve tükenmişlik riskini artırabilmektedir. Bunun yanı sıra, işletmeler, uzaktaki ekipleri yönetmeleri nedeniyle yöneticilerin kendilerine de verilen iş taleplerindeki artışın farkında olmalıdır. Çin'de Microsoft, birebir aramalar ve toplantılar nedeniyle uzaktan ekiplere liderlik etmenin yöneticilerin çalışma sürelerine haftada fazladan 90 dakika daha eklediğini belirlemiştir (Spataro, 2020).

Önceden uzaktan çalışma deneyimi olmayan veya yalnızca çok sınırlı deneyim sahibi ekipler ve evden çalışan tüm iş birimleri, yerine getirmeleri gereken öncelikler ve görevlere ilişkin belirsizlik yaşayabilmektedir. Uzaktan çalışmanın hiç uygulanmadığı birçok kuruluş, bir gecede alışılmadık bir çalışma sistemine geçmiştir (Eurasia Review, 2020). Yalıtılmış olmak, belirli konularda kiminle konuşulacağı, belirli desteğin nereden alınacağı, iş arkadaşlarına nasıl ve ne zaman ulaşılacağı konularında belirsizliğe neden olarak bekletme ve gecikmelere yol açmaktadır (Bick vd., 2020). Toplu halde zorunlu uzaktan çalışma hali, en deneyimli kuruluşlar ve çalışanlar için bile zorlayıcıdır. Genellikle çalışanların yeni veya farklı teknolojik araçlar hakkında bilgi edinmenin yanı sıra işleri farklı biçimde örgütlemeye geçmeleri gerektiği anlamına gelmektedir; bu ise, neden birçok kişinin bu yeni gerçekliğe uyum sağlamak için, aralara kişisel faaliyetler sıkıştırarak daha uzun saatler çalıştığını kısmen açıklamaktadır (uzaktan çalışılan normal bir günün örgütlenmesinde hakkında bir tartışma için bkz. Messenger, 2019).

Dolayısıyla, önceliklendirme, iş yükü, görevler ve son tarihler dahil yönetim uygulamalarının da duruma göre ayarlanması gerekmektedir. İşletmelerin önlem olarak atacağı tipik adımların arasında şunlar yer alabilir:

- ▶ ▶ Çalışanlardan, uzaktan çalışmaya yönelik, ilk amirleri ile görüşülerek kararlaştırılması gereken bireysel bir çalışma planı hazırlamalarını istemek. Bu çalışma planları, güncel çalışma planlarını ve ilgili usulleri ikame etmek yerine onları tamamlamalıdır veya mevcut çalışma planları yeni gerçekliğe uyacak biçimde düzeltilmelidir.

² Kutucuktaki bilgiler, şirket temsilcileriyle gerçekleştirilen gizli görüşmelerden alınmıştır.

- ▶ Öncelikleri netleştirmek ve mevcut koşullarda zorunlu veya gerçekçi olmayan işlerin önceliğini azaltmak.
- ▶ Çalışmaya müsait olduğunu bildirecek ortak bir sistem kararlaştırarak, yöneticilerin ve iş arkadaşlarının buna uymasını sağlamak.
- ▶ Daha büyük ekipleri, her birinin net bir misyona ve raporlama hattına sahip olduğu, yönergelerin ve görevlerin kolay uygulanabildiği daha küçük, işlevler arası ekipler halinde bölmek.
- ▶ Tükenmişlik riskini tespit etmeye yönelik erken uyarı sistemi görevi görecektir biçimde, çalışanları, aşırı yük altında olduklarını hissettiklerinde bunu paylaşmaya teşvik etmek ve görevlerin veya ekip üyelerinin ne zaman yeniden tayin edileceğini bilmek.
- ▶ Aşırı zorlanmayan çalışanları potansiyel olarak aşırı zorlanan ekiplerde görevlendirmek için çalışanlar arasında beceri haritalaması yapmak.
- ▶ İşin nasıl yapılacağı hakkında konuşmak. Çalışanlara en üretken, enerjik ve odaklanmış hissettiği anlarda nasıl çalıştıklarını sormak. Çalışanları, mümkün olduğunca bu biçimde çalışmaya teşvik etmek.
- ▶ Çalışanlardan, günlük rutinlerini kendileri için uygun biçimlerde nasıl değiştirdiklerine ilişkin örnekler vermelerini istemek.
- ▶ Özlü işlerin yerine getirilmesi için çevrimdışı zamana da ihtiyaç olduğunun farkında olmak.

3.2 Performans Yönetimine Odaklanma

Uzaktan çalışan ekibin yöneticisi için en önemli stres kaynaklarından birisi, ekibin performansını korumak ve paydaş, müşteri ve yararlanıcılara karşı taahhütleri yerine getirmektir. Uzaktan çalışmanın etkili olması için, yönetici ve çalışanlar arasında diyaloga ve işbirliğine dayalı olması gerekir (ILO, 2020b). Bu, uzaktan çalışmak zorunlu olduğunda ve tam süreli biçimde gerçekleştiğinde, daha da önemli hale gelmektedir.

Çalışmalar, evden çalışan personeli yönetmenin en iyi yolunun, hem ekibin hem de çalışanın ortak bir üretkenlik ölçme mekanizması üzerinde anlaşılması. Sonuç Temelli Yönetim adlı süreç olduğunu belirtmektedir (Sorensen, 2016). Yöneticinin sürekli olarak ilerleme durumunu kontrol etmesi gerekmeden personelin işlerini örgütlemesi için esneklik ve özerklik sağlayan bu süreç, hedef, görev, kilometre taşlarının belirlenmesini ve kaydedilen ilerlemenin aşırı külfetli olmayacak biçimde raporlama yoluyla tartışılmasını kapsar.

Dikkat edilecek eylemlerin arasında şunlar yer alır:

- ▶ Beklenen sonuçlar hakkında çok net olmak. Çalışanlara yönelik beklentiler konusunda mümkün olduğunca spesifik olmak, potansiyel anlam belirsizliklerini ve yanlış anlama olasılığını önemli derecede azaltır; diğer taraftan, bu, uzaktan çalışanın görevlerini tamamlarken daha güçlenmiş ve özerk olmasını sağlar.
- ▶ Çalışanlardan beklenen sonuçların tanımlanmasına yardımcı olabilecek şu soruları değerlendirin: "Tamamen yeterli bir son ürün gördüğümü nasıl anlarım? Tamamlama kriterleri neler?"
- ▶ Çalışanların yaptıklarını belirgin biçimde tanımlayarak ve görevi en önemli biçimde iyileştirecek ve beklenen etkiyi yaratacak değişikliklere odaklanarak çalışanlara güncel, düzenli ve betimsel olacak biçimde geribildirim sağlamak.
- ▶ İyi yapılan bir işe yönelik olumlu geribildirim vermeyi unutmamak.
- ▶ Sözlü olmayan iletişimin daha ustaca gerçekleşmesini sağlamak için, performans hakkında yapılan hassas sohbetlerde görüntülü aramayı tercih etmek.

Vaka örneği: Mali hizmetler işletmesi (Yeni Zelanda)

Bu mali hizmetler firmasındaki personelin %1'inden daha azı, COVID-19 küresel salgınından önce kalıcı olarak evden çalışmaktaydı; küresel salgın sırasında işgücünün %100'ü (400 kişi) uzaktan çalışmaya geçti ve kuruluşun bu geçişi sağlaması 5-6 gün sürdü. Uzaktan çalışmanın tam ölçekli olarak uygulamasında, liderlik ekibinin üretkenlik ile çıktılar arasındaki doğru dengeyi bulması gerekti. Bu tür kriz durumlarında liderlerin ve ekip liderlerinin kritik role sahip olması ve örnek oluşturması gerektiğinden, bunun için 'lider sohbetleri' denilen, koçluğa dayalı bir yaklaşım uyguladılar. Liderleri de personelden geribildirim almaya teşvik ettiler. İşletme, öngörülerine göre, küresel salgından sonra işgücünün üçte birinin, önceden uyguladıkları esnek çalışma modeline (ara sıra evden çalışma) geri döneceğini; işgücünün üçte birinin esnekliği, iki haftada bir gibi arada sırada kullanacağını; işgücünün geri kalan üçte birlik bölümünün ise haftada 2 veya 3 gün evden çalışacağını bildirdi.³

3.3 Dijitalleşmeye Odaklanma

Dijitalleşme; bireysel, örgütsel, toplumsal ve küresel düzeylerde (Legner vd., 2017) ve tüm sektörler genelinde gerçekleşen, evrilen sosyo-tekniik süreç olarak tanımlanır. Analog bilgileri dijital bilgilere dönüştüren araçların kullanımını ifade eder. Dijitalleşme, bazıları henüz gelişimin ve kullanımın erken aşamalarında olan çeşitli karmaşık teknolojileri içerir. İş ve işyeri bağlamında güncel haliyle dijitalleşme, uzaktan erişimin ve işbirlikçi çalışmanın kolaylaştırılması amacıyla bulut bilişim ve düzenleme araçlarının yanı sıra internet tabanlı uygulamaların da farklı platformlarda artan kullanımını ifade eder.

Küresel salgının başlangıcından beri dijitalleşme hızı artmış ve dijital teknolojilerin işletmeler tarafından kullanılması, çalışmaya evden devam edenlere yönelik daha fazla olanak yaratmıştır. Dijitalleşme, halihazırda istihdam ve işyerlerinin örgütlenme biçiminde önemli değişikliklere yol açmaktadır ve beceri gereklerine, çalışma standartlarına ve çalışanların esnekliğine yönelik büyük sonuçlar yaratabilecektir (ILO, 2019). Ancak dijitalleşme, geniş bant, internet bağlantısı ve uzaktan çalışmayı mümkün kılan BİT araçlarının eksikliğiyle mücadele edilen bazı bölgelerin olması nedeniyle dünya çapında eşit biçimde yayılmamıştır. Örneğin, Sahraaltı Afrika'da nüfusun yalnızca dörtte biri ve Mağrip'te nüfusun yalnızca yarısı internet erişimine sahipken, Avrupa'nın beşte dördü internete erişebilmektedir (Gomez-Jordana Moya, 2020). Düzenli elektrik kesintilerinin ve zayıf internet hizmetinin e-posta göndermeyi bile mücadele haline getirdiği ülkelerde, uzaktan çalışmanın, donanım satın alma ve geniş bant temin etme bakımından işveren tarafından verilecek özel destekler olmadan uygulanması olanaksızdır.

Vaka örneği: Kamu sektöründe dijitalleşme (Kamerun)

Mayıs ayının ortalarına kadar, Orta Afrika'da COVID-19'dan en çok etkilenen ülke Kamerun'du. Hükümet'in ülke genelinde tecrit uygulamamasına karşın, hem özel işverenlere hem de kamu sektörüne fiziksel temastan kaçınmak için evden çalışmaları tavsiye edildi. Bu tavsiyeyi desteklemek amacıyla, Kamerun Fauna ve Orman Bakanlığı yeni modemlere, yazılımlara ve USB anahtarlarına yatırım yaptı; Posta Hizmetleri ve Telekomünikasyon Bakanlığı ise entegre mesajlaşma hizmetine sahip yeni bir görüntülü konferans platformunu devreye soktu (Nsangou, 2020).

³ Kutucuktaki bilgiler, şirket temsilcileriyle gerçekleştirilen gizli görüşmelerden alınmıştır.

Kitlesele uzaktan çalışma, dijitalleşmeyle bir araya geldiğinde birçok olanak sunmakta ancak bazı riskler de taşımaktadır. Dolayısıyla işletmelerin, işgücüne yönelik yeni bir teknolojiye yatırım yapmadan ve bunu uygulamaya koymadan önce risklerle olanakları tartması gerekir.

Çalışanların, özellikle uzak konulardan (örneğin evden) ve geleneksel işyeri bağlamından uzakta çalışırken faaliyetlerini takip etmekte ve izlemekte kullanılan, artan sayıda araç ve yazılım mevcuttur. Klavye darbelerini, fare hareketini veya çalışanların fiziksel konumunu takip eden araçlar, müdahaleci niteliğe sahip olduklarından önerilmemektedir. Ayrıca bunlar, sonuç temelli yönetimin ve çalışanlardan hangi belirli iş görevleri ve ürünlerinin beklendiğini ve bunların ne zamana kadar tamamlanması gerektiğinin net biçimde ifade edilmesinin yerini alacak biçimde de kullanılmamalıdır.

Çalışanlar, işlerini evden yürütürken ek giderlere de maruz kalmamalıdır. Onlar da, performansları, etkinlikleri ve esenlikleri üzerinde olumsuz sonuçlar olmadan, normal işyerlerindeymişçesine çalışmalarına izin verecek ekipmanı ve araçları işverenlerinden temin etme hakkına sahiptir. Çalışmayı vasatın altında ekipman ve araçlarla sürdürmek üretkenlik kaybına, hoşnutsuzluğa ve en sonunda çalışanların işten ayrılmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla, üretkenlik düzeyinin ofistekine benzer olması için işveren, uzaktan çalışanların işyerindeyken kullanacakları teknolojilere ve araçlara erişmelerini sağlamalıdır. Araçları kullanırken yaşanan zorlukların tespit edilmesi ve çalışanların, BİT ekipmanı ve yazılımlarının yanı sıra ilgili eğitimler bakımından da belirli ihtiyaçlarını dile getirmeleri için işveren ve çalışanlar arasında sürekli diyalog çok önemlidir.

Ofis merkezli çalışmadan uzaktan çalışmaya geçişte dikkat edilmesi gereken farklı yönler nelerdir ve işverenler ne gibi adımlar atabilir?

- ▶ Evden çalışanların teknoloji ihtiyaçlarının ve kaynaklarının yanı sıra onların teknolojiye erişim ve teknolojiyi kullanma beceri düzeylerini değerlendirmek.
- ▶ Çalışanların işyeri sunucularına bağlanmak ve verilere erişmek için kendi cihazlarını mı kullanacağını, yoksa işverenler tarafından temin edilen BİT ekipmanına mı sahip olacağını belirleyen politikayı gözden geçirmek.
- ▶ Çalışanların, kuruluşun hedefleri çerçevesinde doğru ekipman, internet, bant genişliği ve iletişim araçlarına sahip olmasını sağlamak için çalışanları mali olarak desteklemeye yönelik geri ödeme biçimlerini uzaktan çalışma politikasına dahil etmek.
- ▶ Küresel salgın nedeniyle uzaktan çalışmada kullanılan araç ve ekipmanın gerçek giderinin geri ödenmesini, çalışanların ekipmanı eve götürmesine izin verilmesini, veya ev merkezli çalışmalarında gerekli ekipmanı satın alabilmeleri için çalışanlara toplu bir tutar ödenmesini değerlendirmek.
- ▶ Çalışanlara, kullanmaları gerekecek farklı araçlar hakkında eğitim, yetenek ve beceri düzeyleri hakkında öz değerlendirme ve harici test fırsatları sunmak.
- ▶ Çalışanların, yardıma ihtiyaç duymaları halinde ekibin teknik destek personeline nasıl ulaşacağını bilmelerini sağlamak; özellikle dahili BİT kapasiteleri sınırlı KOBİ'lerde, teknolojiyle daha yakından ilgilenen çalışanlardan, teknolojiyi kullanırken daha fazla zorlanan iş arkadaşlarına yardımcı olmaları istenebilir.
- ▶ İşletmeler, gerekli ekipmanın çalışanın evine nasıl teslim edeceğini de değerlendirmelidir (kurye hizmetleri yoluyla gönderilebilir, veya çalışanlar ekipmanı kendileri gelip alabilir).

Vaka örneği: Telekomünikasyon İşletmesi (Japonya)

Koronavirüs Japonya'da yerel olarak yayılmaya başladığında, hükümet büyük şehirlerde olağanüstü hal ilan etmiştir ve herkesi, insandan insana temasın en az %70 azaltılmasına teşvik etmektedir. Bunun sonucunda işverenlerin faaliyetlerini çevrimiçi ortama taşımaları gerekmiştir. Yıllardır uzaktan çalışmayı desteklemekte olan büyük telekomünikasyon şirketlerinden biri, Japonya genelindeki 200.000 çalışanını ülkede artan Koronavirüs salgınından korumak için Şubat 2020'den beri çalışanlarına trafiğin yoğun olduğu saatlerde işe gidip gelmekten kaçınmalarını söylemektedir. Şirket aynı zamanda, uzaktan çalışmayı teşvik etme çabalarının parçası olarak Nisan 2016'da avatar robotlar kullanmaya başlamıştır; bu politika, çalışanların çocuklarını yetiştirirken veya yaşlı ebeveynlerine bakarken çalışmaya devam etmelerini sağlamayı amaçlamaktadır.

Uzaktan çalışanlar, avatar robotları kullanarak ofislerini görüntüleyebilmekte ve iş arkadaşlarıyla iletişim kurabilmektedir. Yerleşik kamera, mikrofon ve hoparlöre sahip, kabaca 20 cm uzunluğundaki robotlar, telefonda veya iPad'de bulunan "uzaktan çalışma" uygulaması ile çalışan tarafından uzaktan işletilebilmekte; ofisteki personelin yanında taşınabilmekte, hatta uzaktan çalışanların yerine toplantılara katılabilmektedir. Alkıştan selamlamaya kadar çeşitli jestler ve sözsüz iletişim kullanarak elleri ve başı da oynatılabilmektedir. 40'lı yaşlarındaki bir uzaktan çalışan, "Ofisteki atmosferi sanki oradaymışım gibi hissedebiliyorum", demiştir.

3.4 İletişime Odaklanma

Üyelerinin çoğu veya hepsi uzaktan çalışan ekipler işbirliği, güven ve şeffaflığı teşvik etmek için, büyük ölçüde normal elektronik iletişime bel bağlamaktadır. Ancak araştırmalarda, uzaktan çalışan ekiplerin yüz yüze çalışan ekiplerden önemli ölçüde daha fazla iletişim zorluklarıyla karşılaştığına ilişkin kanıtlar mevcuttur (Hertel vd., 2005). Ekip üyeleri daha uzun süreler boyunca birbirinden uzakta çalıştıklarında ayrı kalma düzeyi ve mesleki yalıtılmışlık arttığından, bu zorluklar da zaman içinde çoğalmaktadır. Elektronik yollarla iletişim kurduklarında çalışanların iş arkadaşlarıyla daha az bilgi paylaşması ve bazı durumlarda aldıkları bilgileri yorumlamada ve anlamada zorluk çekmesi nedeniyle ekipler arasındaki işbirliği yavaş yavaş yıpranmaktadır. Geribildirim verme sürecinde, ekiplerin aynı konumda, hep birlikte çalıştığı zamanlardan daha az geribildirim olmaktadır. Çalışanlar ve yöneticiler, etkili iletişim kurmalarını ve verdikleri mesajların netliğini sağlamak için daha fazla çaba göstermeli ve sürekli bilgi akışı sağlamalıdır. COVID-19 küresel salgını, işverenlerin çalışanlarla etkileşimini önemli ölçüde artırmıştır. Son araştırmalar, her on kişiden dokuzunun (%88) sağlık ve güvenlik ipuçları hakkında daha fazla iletişim kurduğunu; %84'ün ise evden çalışmaya ilişkin tavsiyeler verdiğini göstermektedir. Cevaplayıcıların dörtte üçü (%76) ayrıca uzaktaki işgücünün yönetimine ilişkin ipuçları vermiştir (WorldatWork, 2020).

Tam süreli uzaktan çalışmayla ilişkili, oldukça gerçek olan sosyal yalıtılmışlık riski göz önüne alındığında, uzaktan çalışanların amirleriyle, iş arkadaşlarıyla ve bir bütün olarak kuruluşla bağlantıda kalmasına yardımcı olmak için gerekli tüm çaba gösterilmelidir (ILO, 2020c). Dolayısıyla kuruluşların birçoğu, çalışanlara yönelik enformel bağlantı fırsatları sunmakta veya bunları artırmaktadır. Bu fırsatlar genellikle sosyal etkileşimlerden, iş arkadaşlarının çocuklarını çevrimiçi araçlar yoluyla eğlendirmeye veya sadece iş arkadaşlarının halini-hatırını sormaya kadar, geçmiş uygulamaları yansıtmakta ve kapsamını genişletmektedir. Bu temas noktaları, yalıtılmışlıktan veya durumun yarattığı endişeden mustarip çalışanlar için büyük fark yaratabilmektedir; ancak çalışma zamanı ve özel zaman arasındaki çizgiyi daha da bulanık hale getirmemek için bir denge kurarak sosyal etkileşimi ağırlıklı olarak normal çalışma saatlerine sığdırmak önemlidir.

Vaka örneği: Çevrimiçi yayın işletmelerine yönelik küresel tüketici elektroniği (Birleşik Devletler, Birleşik Krallık, Hollanda, Danimarka, Çin)

Çevrimiçi yayın ürünleri sağlayan bu tüketici elektroniği şirketinde, genel tecrit uygulanmasının ardından, hem ekip ayaküstü toplantıları hem de ofis toplantıları olmak üzere tüm toplantılar çevrimiçi ortama taşındı. Ekip üyelerinin "günaydınlaşması" için bile başlıca iletişim biçimi olarak Slack yazılımı kullanılmaya devam etti. Ofis yaşamının sosyal yönünün, herkesin düşündüğünden daha değerli olduğu fazlaca görünürlük kazandı. Şirket genelinde, insanların öğle arasında uğrayacağı bir saatlik, herkese açık görüntülü konferans olan "Mutfak Masası", Cuma öğleden sonra "Bira Saati", iş arkadaşlarıyla haftada bir sabah İngiliz çayı içilen "Havali Çocuklarla Öğle Öncesi Çay Molası" gibi birçok fikir ortaya atıldı. Bu fikirler özellikle iş hakkında konuşmak için değil, iş arkadaşlarıyla bağlantıyı ve çalışmanın sosyal yönlerini güçlendirmek amacıyla da öne sürüldü. Çalışanların, çalışma alanlarının ve evcil hayvanlarının fotoğraflarını şirketin internet sitesinde paylaşmaları teşvik edildi. Küresel salgın öncesinde genel merkez binasının kantin menüsünde bulunan Slack menü kanalı, insanların genel tecritte kullandığı yemek tariflerini paylaştığı oldukça popüler bir kanal haline geldi.

İletişimin etkili olmasını ve uzaktan çalışan ekiplerin işbirliğini desteklemesini sağlamak için, kuruluşlar tarafından aşağıdakiler değerlendirilmelidir:

- ▶ İç politikalarda ve süreçlerdeki büyük değişikliklerin ve güncellemelerin yer aldığı merkezi bilgi havuzu oluşturmayı değerlendirmek. Özellikle dokümantasyon kültürü olmayan işletmelerde bu büyük bir kültür değişikliği olabilir. Çalışanlar uzaktan çalışırken ortaya çıkan zorluklardan biri, herkesi kuruluş genelindeki değişiklikler hakkında etkili biçimde bilgilendirmektir. Bu, kurumsal politikalar hakkında en güncel ve en doğru bilgileri arayan çalışanlara çok zaman kazandırabilecektir.
- ▶ İletişim normları oluşturmak: Uzaktan çalışan ekiplerin, sanal sohbetlere tahmin edilebilirlik ve kesinlik kazandıracak net iletişime yönelik yeni standartlar oluşturması gerekir. Kişilerin tercih ettiği yanıt süreleri, yazma stili ve tonu gibi bireysel düzeyde de kullanılacak normlar olabilir. Bu normlar mesajların uzunluğunu ve ayrıntı düzeyini, dönüş süresini, mizah kullanımını ve mizaha karşı toleransı da kapsayabilir.
- ▶ İletişim içerikle sınırlı kalmamalı, iş yükümlülüklerinin dışında da bağlantı kurmak için fırsatlar yaratarak veya yerleşik ofis geleneklerini devam ettirerek çalışmanın sosyal yönlerini de içermelidir.
- ▶ Kullanılabilir iletişim seçeneği yelpazesinin tamamından yararlanmak. Çalışanların, en kolay ve etkili biçimde kullanabileceğini düşündükleri araçlara yönelmesine izin vermek. Araştırmalar, görüntülü konferansın uzaktan çalışanların etkililiğini de artırdığını göstermektedir (Forbes Insights, 2017).
- ▶ Çalışanların, ilk amirlerine ne zaman ve nasıl erişeceklerini bilmesini sağlamak. İletişime geçmek için en iyi zamanların ve en iyi yöntemlerin net biçimde dile getirilmesi uzaktan çalışanlar için çok önemlidir. Görüşmenin aciliyetine veya önemine bağlı olarak, en uygun iletişim yöntemini bulmak için çalışanların arasından seçim yapabileceği birkaç seçenek olabilir.
- ▶ Uzaktan çalışanlar arasında iletişim, yanlılık gibi bir riske sahiptir. Yöneticiler ve ilk amirler, iletişim sıklığına ve kalitesine ilişkin bilişsel yanlılığı nasıl tespit edeceklerini ve etkili biçimde ele alacaklarını öğrenmelidir. Buna, örneğin birbiriyle daima iletişim kuran çalışanlar; hangi çalışanların sessiz kaldığı; ekip üyeleri arasında hangilerinin en sık iletişime geçtiği; daha küçük ekiplerin nasıl bilgi alışverişinde bulunduğu da dahildir.
- ▶ Teşvik etmek ve destek olmak: Özellikle ofiste çalışmaktan uzaktan çalışmaya ani geçiş bağlamında, yöneticilerin stresin önemini anlaması, çalışanların kaygılarına ve endişelerine kulak vermesi ve yaşadıkları zorluklarla empati kurması gerekir.

Vaka örneği: Afrika'da dijital pazarlar işletmesi (Senegal, Gana, Nijerya, Kenya, Uganda, Tanzanya, Etiyopya, Güney Afrika)

Bu dijital pazarlar şirketi, COVID-19 küresel salgını karşısında, 8 Afrika ülkesindeki 400 çalışanın sağlığını korumak amacıyla tüm ülke ofisleri genelinde uzaktan çalışma uygulamasına geçti. Ofislerinin çoğu uzaktan çalışmayla yeni tanıştığında, bunu işlevsel hale getirmek için birkaç faktör uygulanması gerekti. Kuruluşun dijital iletişim açısından yaklaşımı, bazı görüntülü konferans araçlarının (Skype, Zoom, Google Hangouts, WhatsApp) kullanımı konusunda çalışanlarını güçlendirmek ve eğitmek şeklindeydi; ayrıca kuruluş, çalışanlarına internetin kullanılabilirliğine ve görüşme kalitesine göre bu platformlar arasında geçiş yapma olanağı sundu. Ekip üyelerinin yalıtılmışlığını gidermek ve çalışmanın sosyal yönünü güçlendirmek amacıyla sabahları ve akşamüzerleri görüntülü grup konuşmaları başlattılar, işyeri birimi liderleri sırayla güncel bilgiler verirken tüm ekibe hitap eden CEO öncülüğünde ayaküstü ve oturmalı denilen toplantıları yaptılar. Şirket, internet hızı ve teknolojiyle ilgili zorluklar yaşayan çalışanlara, telefona ekstra internet kotası yüklemek, teknik destek almak veya giderlerinin geri ödenmesi için doğru iş arkadaşıyla doğrudan iletişime geçebilmeleri için ilgili personel listesi dağıttı (Nzekwe, 2020).

3.5 İş Sağlığı ve Güvenliğine (İSG) Odaklanma

Çok sayıda kuruluşun ofis merkezli çalışmadan uzaktan çalışmaya ani biçimde geçişi, çalışanların fiziksel ve zihinsel esenliğini sağlamak için işyerinde işverenin normal zamanda net görev ve sorumluluk taşıdığı sağlık ve güvenlik gerekleri pek değerlendirilmeden gerçekleşmiştir. Ancak ev ofisinin ve buna ilişkin çalışma alışkanlıklarının fiziksel ve çevresel özellikleri, çalışanların uzaktan etkin biçimde çalışma kapasitesine yönelik kritik önem taşımaktadır (ILO, 2020e).

İSG hakkındaki ulusal hukuk ve toplu sözleşmelerin çoğuna göre, işveren, çalışanların iş sağlığı ve güvenliğinin korunmasından sorumludur; bu durum genellikle uzaktan çalışma için de geçerlidir. İşverenler, evden çalışanlar ve kuruluştaki diğer tüm çalışanlara yönelik aynı sağlık ve güvenlik sorumluluklarına sahiptir. Bu sorumlulukların arasında, evden çalışanlara yönelik mesleki risklerin tanımlanması ve yönetilmesi de vardır.⁴

Uzaktan çalışanlara yönelik iş sağlığı ve güvenliği bakımından, çalışanların esenliğine yönelik bilinen faydalarının yanı sıra, en iyi bilinen iki zorluğu da psiko-sosyal riskler ve ergonomidir. Çalışanlar uzun bir dönem boyunca zorlu dış koşullar altında çalıştığından, COVID-19 küresel salgını sırasında evden çalışmak normal şartlarda uzaktan çalışmaya benzememektedir. Krizin sağlığa yönelik, sosyal ve ekonomik sonuçları nedeniyle kaygıyla ilişkilendirilen bu durumun kendisi, çalışanlarda normalden fazla düzeylerde kaygıya yol açmaktadır. 9 Nisan 2020 tarihinde yapılan Eurofound anketine göre, AB'deki cevaplayıcıların %18'i geçen iki hafta içinde özellikle gergin hissettiklerini belirtmiştir - bu oran 2016 yılındaki ankette yalnızca %11'dir (Eurofound, 2020b).

Kaiser Aile Vakfı'nın bir anketine göre, COVID-19 küresel salgınının getirdiği stres ve endişe, ABD'li yetişkinlerin neredeyse yarısının ruh sağlığını olumsuz etkilemiştir. Ruh sağlığı hizmetleri sağlayıcısı Ginger tarafından yürütülen ankete göre, ABD'li çalışanların üçte ikisinden fazlası, bu küresel salgının kariyerlerinin en stresli zamanına yol açtığını belirtmiştir; cevaplayıcıların %88'inin stres düzeyi geçen dört ila altı haftada orta düzey ila aşırı düzeyde stresli arasında değişmektedir (Mullen, 2020).

Lancet tıp dergisinde yapılan yazın taramasına göre (Brooks vd., 2020), küresel salgın sırasında karantinada kalanları inceleyen çalışmalarda, yalıtılmış olmanın veya karantinada olmanın sonucunda depresyon, stres, moralsizlik, hırçınlık, uykusuzluk, travma sonrası stres bozukluğu belirtileri, öfke ve duygusal tükenmişlik görüldüğü bildirilmektedir. Moralesizlik ve hırçınlık daha da yaygın biçimde öne çıkmaktadır.

⁴ Genel kural olarak, uzaktan çalışan kendi ekipmanını kullanmıyorsa, düzenli olarak uzaktan çalışma için gerekli ekipmanın temin edilmesi, kurulumu ve bakımından işveren sorumludur (EU-OSHA OSH Wiki, 2020).

Teknoloji uzmanlarına deneyimlerini soran anonim bir ankette (Kolakowski, 2020), cevaplayıcıların %73'ü, yani Şubat ayı ortasında bitkinlik hissedenden %61'in çok üzerinde kişinin, Nisan ayı sonunda tükenmişlik yaşadığını bildirmiştir. Cevaplayıcıların %19'u, tükenmişliklerinin temelinde iş güvencelerine yönelik korkularının olduğunu, biraz daha fazla kişi ise (%20,5) iş yüklerinin yönetilemez olduğunu söylemiştir. Diğer bir %10'luk kesim ise işleri üzerinde kontrol sahibi hissetmediklerini belirtmiştir.

İşveren, işçi ve İSG uzmanlarının, COVID-19 küresel salgınının ve bunun doğurduğu fiziksel mesafe gereğinin de vurguladığı, tam süreli uzaktan çalışmayla ilişkili risklerin farkında olmaları gerekmektedir:

- ▶ Yorgunluk, hırçınlık ve işi durdurup dinlenememe halini artıran teknostres; ve teknoloji bağımlılığı ve aşırı yükü.
- ▶ Olumsuz duyguları artırabilecek, performansı düşürebilecek, saldırganlık ve şiddetin artmasına katkıda bulunabilecek biçimde, alkol ve başka keyif verici veya performans artırıcı maddelerin daha fazla tüketilmesi.
- ▶ Uzun süre boyunca oturarak, hareket etmeden, tek bir pozisyonda çalışmak kas iskelet sistemi bozuklukları, göz yorgunluğu, şişmanlık, kalp hastalığı vb. dahil sağlık sorunu risklerini artırır.
- ▶ Ev mobilyalarının ergonomisi, uzun süre uzaktan çalışmak için en uygun düzeyde olmayabilir. Bu nedenle işverenler, eğitim yoluyla da dahil olmak üzere, çalışanları temel ergonomi sorunları hakkında bilgilendirmelidir. Bu önleyici önlemler, çalışma düzenlemelerini ayarlayabilmelerinde ve gerekirse değiştirmelerinde çalışanları destekler. Kas iskelet sistemi bozukluklarını önlemek için doğru ergonomiye yönelik sorumluluk işverenler ve çalışanlar tarafından paylaşılmalıdır.
- ▶ Uzun süreli yalıtılmışlık nedeniyle tükenmişlik ve dışlanmış hissetme riski için karşılıklı destek sunmak üzere işveren, İK uzmanları, ilk amirler ve iş arkadaşlarının ilave çaba göstermesi gerekir.
- ▶ Yavaş veya yarım yamalak çalışan internet ve teknoloji araçları da hoşnutsuzluk ve hırçınlığa yol açabilir; bu nedenle uzaktan çalışanlara uygun, iyi işleyen araçlar temin edilmelidir.
- ▶ Çalışma ortamındaki uyumsuzluklar ve çalışmaya ara vererek yeniden enerji toplamak da dahil olmak üzere, çalışma zamanları ile kişisel yükümlülükler arasındaki sınırın yönetimine ilişkin zorluklar artar. Bu durum özellikle evde okul çağındaki çocukları bulunan ebeveynler gibi bakım sorumlulukları olan kişilerde görülür.

Kısmi süreli ve ara sıra uzaktan çalışma, yüz yüze çalışma ortamında vuku bulan şiddet ve taciz biçimlerini azaltırken, tam süreli ve genelleştirilmiş uzaktan çalışma, ev içi şiddet de dahil olmak üzere teknoloji yoluyla şiddet, siber zorbalık ve taciz risklerinin artmasına neden olabilmektedir. Bu durumdan kaynaklanan, şiddet ve taciz dahil psiko-sosyal riskleri önlemek ve azaltmak, çalışanların ruhsal sağlık ve esenliğini desteklemek için iş sağlığı ve güvenliği önlemleri daha da güçlendirilmelidir (ILO, 2020d).

Vaka örneği: İnternet teknolojileri işletmesi (Çin)

Bu Çin internet teknolojileri şirketi, tüm uzaktan çalışanlar (stajyerler dahil) ve hatta onların aileleri için, psikolog ve danışmanların görev aldığı 24 saat açık yardım hattı kurdu; karantina ve COVID-19 küresel salgını sırasında duyguların kontrolü üzerine çevrimiçi kurslar verdi (Batchelor, 2020).⁵

COVID-19 küresel salgınında uzaktan çalışanların karşı karşıya kaldığı, İSG'ye ilişkin zorlukları etkili biçimde ele almak için birçok kuruluş, kuruluşun farklı bölüm ve işkollarından temsilcilerin yer aldığı

⁵ Kutucuktaki bilgiler, şirket temsilcileriyle gerçekleştirilen gizli görüşmelerden alınmıştır.

özel küresel salgın görev güçleri, yönlendirme grupları veya esenlik görev güçleri oluşturmayı tercih etmiştir. Bu görev güçleri, mevcut politika dokümanlarını güncelleyerek bilgi ve beceri açıklarını belirlemekle, ve herkesin mevcut durumda işgücünün kurumsal sağlığı ve güvenliği bakımından haklarına ve sorumluluklarına ilişkin bilgiye erişmesini sağlamak için eğitim, bilgilendirme ve iletişim eylemleri uygulamakla görevlendirilmiştir. Yöneticilerin uzun, tam süreli uzaktan çalışma döneminde ekip üyelerinin fiziksel ve ruhsal sağlığına daha da dikkat etmesi gerektiğinden, işletmeler ve örgütler genelinde kurumsal sağlık ve güvenlik uzmanları ile yönetim arasında daha yakın işbirliği kurulmalıdır. ILO'nun 1981 tarihli ve 155 sayılı [İş Sağlığı ve Güvenliği ve Çalışma Ortamına İlişkin Sözleşmesi](#) ve ona eşlik eden [164 sayılı Tavsiye Kararı](#), küresel salgınların sağlık ve güvenlik üzerindeki olumsuz etkilerinin yanı sıra uzaktan çalışmayla da ilişkili olumsuz etkilerin azaltılmasına yönelik tasarlanmış önleyici ve koruyucu önlemlere yer vermekte ve bu konuda rehberlik sağlamaktadır.

Bu İSG politika güncellemesi ve ilgili eylemler aşağıdaki yönleri içerebilir:

- ▶ Sağlık ve güvenliğe yönelik risk ve tehlikeler, ev ofisi ortamı, ekipman, ergonomi, stres ve ruhsal sağlıkla ilgili diğer konuları enine boyuna değerlendirerek işverenlerin, uzaktan çalışanın iş sağlığı ve güvenliğinin korunmasına yönelik sorumluluklarını açıklığa kavuşturmak ve güncellemek.
- ▶ Uzaktan çalışanların, evden çalışırken sağlık ve güvenliklerine ilişkin hak ve sorumluluklarını açıklığa kavuşturmak.
- ▶ Çalışan sağlığı destek sistemleri, çalışma ortamı, eğitim, bilgilendirme, İSG'ye ilişkin uyum mekanizması ve uzaktan çalışanlar için özel tasarlanan ergonomi protokolleri bakımından araç ve süreçlerle, sağlık ve güvenlik uzmanlarını güçlendirmek ve bilgilerini güncellemek.
- ▶ İş günü içinde yeterli mola vermenin önemi hakkında yöneticileri ve uzaktan çalışanları eğitmek ve bu molaların kariyerlerinde olumsuz sonuçlara yol açmayacağını açıklığa kavuşturmak.
- ▶ Örneğin fiziksel ve ruhsal esenlik videolarına ait linkler paylaşarak, spor uygulamaları ve hizmetlerinin kullanımını destekleyerek, egzersiz de dahil olmak üzere fiziksel sağlığı özendirme için her fırsatı kullanmak ve çalışanları sağlıklı yeme alışkanlıkları konusunda teşvik etmek.
- ▶ Yardım hatlarına erişim, danışmanlık, çalışan destek programları gibi yollarla, çalışanların korkularını ve endişelerini gizlilik içinde paylaşmaları için yeni seçenekler oluşturmak veya mevcut seçenekleri iyileştirmek.
- ▶ Denetimi altındaki personel için rol modeli oluşturmaları ve stresin nasıl azaltılabileceğini gösteren şekilde davranmaları konusunda yöneticileri teşvik etmek.
- ▶ Küresel salgın nedeniyle uzaktan çalışılan süre boyunca çalışanların ofisten sandalye, monitör ve ergonomik standartlara tamamen uygun diğer ilgili araçlar gibi ekipmanı ödünç almalarına izin vermek.

Vaka örneği: BM KADIN BİRİMİ (Küresel)

BM Kadın Birimi, farklı bölümler, ofisler ve coğrafi konumlardaki BM Kadın Birimi personelinin de katılımıyla, COVID-19'un BM Kadın Birimi'nin çalışmaları üzerindeki etkilerini farklı bakış açılarından inceleyen dört görev ekibi kurmuştur. Bunlardan biri, BM Kadın Birimi İK tarafından koordine edilen ve kuruluşun farklı bölümlerinden yaklaşık yirmi çalışanı bir araya getiren Çalışan Esenliği Görev Ekibidir. Bu Görev Ekibinin hedefi, BM Kadın Birimi personelinin giderek artan esenlik ihtiyaçlarını değerlendirerek tanımlamak ve COVID-19 ışığında bunlara müdahale etmektir. Görev Ekibi, kuruluşun görevlerini yerine getirmeye devam ederken yeni duruma adapte olunmasını sağlayarak, bu sayede iş devamlılığını

ve personeli birinci öncelik haline getirerek, yeterli hizmetlerin herkese sunulmasını sağlamaktadır. Görev Ekibi, alınan geribildirimlere dayanarak, üst yönetime ve Yönetici Liderlik Ekibine somut tavsiyelerle birlikte rapor vermektedir. Yürüttükleri faaliyetlerin arasında, küresel BM Kadın Birimi işgücüne yönelik esenlik ihtiyacı değerlendirme anketi ve özgülenmiş bir intranet sitesinde yer alan, esenlik kaynaklarından oluşan güncel bir bilgi havuzu yer almaktadır. Webinarlar, grup görüşmeleri, ve destek kaynaklarına ilişkin iletişim de dahil olmak üzere bu faaliyetler genişletilmeye, değişime uğramaya, ve belirlenen ihtiyaçlar tarafından yönlendirilmeye devam edecektir.

3.6 Yasal ve Sözleşmesel Sonuçlara Odaklanma

Çalışma saatleri, teknik destek ve araçlar, sağlık ve güvenlik önlemlerine ek olarak; konum, uzaktan çalışmayla ilgili giderlerin geri ödenmesi, sözleşmesel değişiklikler, ve iş yapmanın önünde engeller olması, hastalık, veya iş kazası halinde bildirim usulleri konularında uzaktan çalışma düzenlemelerinin koşullarını açıklığa kavuşturmak da kritik önem taşımaktadır. Kuruluşların uzaktan çalışmanın bazı hukuki yönlerini doğrulamanın yanı sıra uzaktan çalışma sırasında iş kazası olması durumunda yeterli sigorta poliçesine de sahip olması gerekmektedir.

İşverenler de, maaşla ilgili sorular, işçilere ait hangi yan hakların ve ödeneklerin inceleneceği ve düzeltilmesi gerekebileceği, sigorta, uzaktan çalışırken kullanılan ekipman ve yazılımlara ilişkin yasal sonuçlar dahil olmak üzere uzaktan çalışma sırasındaki istihdam koşullarını da açıklığa kavuşturmalıdır. Prensip olarak, istihdam koşulları, çalışanların işverenin mekanında çalışırken sahip oldukları koşullarla aynı olmalıdır.

Benzer şekilde, uzaktan çalışanlar, evden çalışırken kullandıkları farklı varlıkların kaybolması, hasara uğraması veya çalınması durumunda kendilerine veya işletmelerine ait olabilecek sorumluluktan haberdar edilmelidir. Çalışanlar, ihmalkar davrandıkları tespit edilmedikçe bu tür kayıplara yönelik mali sorumluluktan muaf tutulmalıdır. İşverenler, kullandıkları iş araçları ve bunların nasıl güvende ve bakımlı olmasını sağlayacakları konusundaki kuruluş politikası hakkında çalışanları bilgilendirmeli ve gerekirse eğitmelidir. Bunlar, 3D yazıcılar, sanal gerçeklik gözlükleri, veya çalışanların işlevlerini uzaktan yerine getirirken kullanmaları gereken diğer araçlar gibi ileri derecede uzmanlaşmış ekipman konusunda özellikle önemli olabilir.

İncelenmesi gereken başka bir alan ise, hastalıkta veya yaralanmada payı olabilecek risk faktörlerini belirleyerek ve düzelterek güvenliği sağlamak için uzaktan çalışanların çalışma ortamının denetimidir. Birçok ülkedeki Sağlık ve Güvenlik kuruluşları, uzaktan çalışanların evden çalışma ortamının (örneğin; bina içindeki hava kalitesi, ergonomi, takılıp düşme tehlikeleri, aydınlatma, kimyasallara maruz kalma ve diğer endişeler) değerlendirilmesi hakkında Rehber İlkeler geliştirmiştir (OSH Wiki, 2020). Küresel salgın durumu ile birlikte, fiziksel mesafe kurallarına uyararak ve aynı zamanda işverenin yasal zorunluluğu yerine getirilirden düzenli yerinde incelemelerin devam etmesi konusunda net bir politika oluşturmasına yönelik zorunlu ihtiyaç doğmuştur. İşverenler ve İSG uzmanları, potansiyel sağlık ve güvenlik tehlikelerinin değerlendirilmesini ve bunların hafifletilmesine yönelik adımlar atılmasını sağlamak için sanal saha kontrolleri gerçekleştirmeyi düşünebilir.

İşverenlerin, ulusal mevzuata ve kendi örgütsel politikalarına uymanın yanı sıra aşağıdaki alanlarda da yeni önlemler alması gerekmektedir:

- ▶ Hükümetin, evden çalışmaya ilişkin giderlere yönelik olarak uzaktan çalışanlara vergiden muaf gider tazminatı sağlayıp sağlamadığını izlemek ve çalışanların bu mali desteği almak için başvuruda bulunması hakkında onları bilgilendirmek ve desteklemek.
- ▶ Çalışan yan haklarını; örneğin devamlı uzaktan çalışmanın, çalışanların bazı yan haklarından (spor salonu üyeliği, işe gidiş-geliş ücretleri, ücretsiz yiyecek-içecekler, vb. gibi) yararlanamaması anlamına gelip gelmediğini uygun biçimde gözden geçirmek; ve potansiyel olarak bazı yan hakları aynı değerdeki farklı seçeneklerle (spor uygulamaları, çevrimiçi koçluk ve öğrenme seçenekleri vb. gibi) ikame ederek maaş ve yan haklardan oluşan genel paketin, küresel salgından öncekiyle aynı düzeyde kalmasını sağlamak.
- ▶ Çalışanların, işveren mekanının bulunduğu ülkeden farklı bir ülkede uzaktan çalışması halinde gelir vergileri konusundaki sonuçları açıklığa kavuşturmak. Aynısı, sosyal güvenlik ödemeleri için de geçerlidir.
- ▶ Menşe ülkelerinin dışında uzaktan çalışan ve sınırlar arası serbest dolaşım üzerindeki küresel salgınla ilgili kısıtlamalar nedeniyle bu ülkeye dönemeyen çalışanlar için çalışma ve oturma izni talep etmek.

3.7 Eğitime Odaklanma

Tıpkı uzun dönem tam süreli uzaktan çalışmanın geleneksel işletme bağlamında çalışmaktan farklı olduğu gibi, uzaktan çalışan bir ekibi yönetmenin de belirli zorluklarının yanı sıra belirli olanakları da vardır. Kuruluşlar, çalışanların esenliğini korumak ve kararlaştırılan performans ölçülerinin korunması amacıyla bu yeni durumun hem çalışanlardan hem de yöneticilerden, eski çalışma alışkanlıklarını yeniden değerlendirmelerini ve durumu daha iyi yönetebilmek için yeni beceriler öğrenmelerini gerektirdiğinin farkında olmalıdır. Çalışanların motivasyonunu yüksek tutmak, evdeyken farklı çalışma biçimleri arasında gezinmelerinde onlara yardımcı olmak, ekiplerin iyi biçimde işbirliği yapmasını sağlamak, ve işle bağlantılarını kesmelerinde ve çalışma sürelerinin makul biçimde düzenlenmesinde çalışanları desteklemek, uzaktan çalışanlara ve yöneticilerine yönelik eğitim ve geliştirmelerin ele alabileceği kritik konulardan sadece birkaçıdır.

Kuruluşlar, çalışanlarının uzaktan çalışırken etkili performans gösterecek biçimde iyi donanımlı olmasını; ilk amirlerin sonuçlara dayalı yaklaşım kullanarak uzaktan çalışan ekibi etkili biçimde yönetebilmesini; tüm uzaktan çalışanların, küresel salgında da dahil olmak üzere normalde uzaktan çalışırken başarılı biçimde yönlerini bulmaları için gerekli becerilere ve bilgiye sahip olmasını; veya varsa açıkların giderilmesi için eğitim verilmesini sağlamak için çeşitli yaklaşımlar uygulamıştır.

Bu eylemlerin arasında aşağıdakiler yer alır:

- ▶ Uzaktan çalışanların yaşadığı zorluklar ve ihtiyaçları hakkında düzenli olarak (2-3 haftada bir) anket yapmak ve bu ihtiyaçları çevrimiçi eğitim, webinarlar, çalıştaylar ve koçluk oturumlarıyla özel olarak hedeflemek.
- ▶ Mevcut eğitim kataloglarında yer alanlar arasından, liderlik becerileri, zaman yönetimi becerileri, iletişim becerileri gibi şu anki en güncel konularla en ilgili eğitim türlerine öncelik vermek.
- ▶ Yöneticiler için, uzaktan çalışan ekipleri yönetmede liderlik becerilerinin geliştirilmesini, kriz boyunca ekiplere liderlik edilmesini, uzaktan çalışan ekiple etkili iletişimi, koçluğu ve mentörlüğü amaçlayan özel eğitimlere katılmak veya bunları yeniden ziyaret etmek faydalı olabilir.
- ▶ Uzaktan çalışanlara yönelik olarak, dikkatlilik veya zaman yönetimi becerileri gibi sosyal becerilere veya uzaktan çalışmanın davranışsal yönlerine odaklanan eğitim oturumları sunmak. Bu oturumlar onlara sağlık risklerinin en aza indirilmesi, iş ve özel yaşam arasındaki sınırların belirlenmesi ve etkililiği artırma hakkında bilgi edinmelerinde ve bunlara yönelik beceriler kazanmalarında yardımcı olur. Yeterli egzersiz yapmak, iyi beslenmek ve uyumak, dijital cihazlarla bağlantıyı koparmak, küresel salgın sırasında uzaktan çalışma bağlamında eşit derecede, hatta belki daha da önemlidir.
- ▶ Yöneticiler, rol modeli oluşturmaya ve uzaktan çalışan ekiplerin dinamiğini güçlendirmede önemli özellikler haline gelmesi gereken proaktif katılım ve işbirlikçi yaklaşımlara odaklanan eğitimlerden de fazlasıyla yararlanabilir.
- ▶ Etkili biçimde uzaktan çalışmaya yönelik fikirleri ve ipuçlarını, aynı zamanda çalışma ritimleri, zaman yönetimi ve sağlıklı alışkanlıklar konularında yaşanan zorlukları açıkça paylaşmak da ekiplerin öz bakımlarını daha iyi gerçekleştirmeye yönelik güçlendirebilir.

Vaka örneği: İdare ve Kamu İstihdamı Genel Müdürlüğü (Portekiz)

COVID-19 küresel salgını sırasında, Portekiz İdaresi'nde eğitimden sorumlu organ, üniversitelerle işbirliği yaparak ücretsiz, çevrimiçi bir eğitim modülünü kullanıma sunmuştur. Bu araç, katılımcıların eğitimi özerk biçimde takip edebilmesini ve yeni becerileri etkileşimli olarak, hızlıca ve anlamlı biçimde edinmesini sağlamıştır. 7/24 erişilebilir olduğundan, her katılımcı zamanını bağımsız ve esnek biçimde yönetebilmektedir. Kamu sektörü çalışanlarına yönelik on webinar da düzenlenmiştir. Bu eğitim modülü, yaptığı işler uzaktan çalışmaya uygun olmayan mavi yakalı çalışanların becerilerini geliştirmelerinde de kullanılmıştır. Portekiz İdaresi, hem işverenlerin hem de işçilerin kullanımına açık çevrimiçi eğitimin başarısından yararlanarak, gelecekte daha yaygın bir uygulama gerçekleştirmeyi planlamaktadır.

3.8 İş-Yaşam Dengesine Odaklanma

Gönüllü olmaktan ziyade zorunlu, kısmi süreli veya ara sıra olmaktan ziyade tam süreli olması nedeniyle COVID-19 küresel salgınında uzaktan çalışma, normal koşullar altında ara sıra uzaktan çalışmaya kıyasla çok daha zorlayıcıdır. Küresel salgın sırasında evden çalışan kişilerle yapılan anketler, evden çalışırken iyi deneyimler de yaşandığını göstermektedir (Cartmill, 2020). Çalışanları iş-yaşam dengelerini korumada destekleyen en önemli araç, uzaktan çalışanları kaç saat çalıştıklarına veya uyguladıkları belirli programa odaklanarak değil, sonuçlara göre yönetmektir. İş yükü idare edilebilir düzeyde tutulduğunda ve yerine getirilecek belirli sonuçlara ilişkin gerçekçi beklentiler belirlendiğinde, çalışanlar, iş sorumluluklarını, aile sorumlulukları dahil özel yaşamlarıyla etkili biçimde dengelemek için kendi zamanlarını ve görevlerini düzenleme konusunda daha donanımlı olmaktadır.

Uzaktan çalışanların küresel salgın sırasında karşılaştığı en önemli zorluklardan biri, iş ve özel yaşam arasındaki çizginin bulanıklaşması nedeniyle yaşadıkları iş-yaşam çatışmasıdır. Ücretli iş ile özel yaşam arasındaki çizginin bulanıklaşması, en iyi zamanlarda bile uzaktan çalışmada daima görülen bir sorundur; ancak küresel salgının benzersiz koşulları nedeniyle şu anda daha da sorunlu görünmektedir. Gerçekten de COVID-19 krizi, ücretli iş ve özel yaşamın birbirinden tamamen ayrı iki alan olduğu düşüncesinin yanı sıra, çalışanların işle ilgili işlevlerini yerine getirmek için her zaman müsait olabileceği ve olması gerektiğine ilişkin ideal çalışan efsanesini de paramparça etmiştir. Araştırmalar, uzaktan çalışmanın iş yoğunluğunu ve iş-ev çatışmasını artırarak uzaktan çalışanların esenlik ve stres düzeyleri üzerinde olumsuz etkilere yol açtığını göstermiştir (Eurofound ve ILO, 2017).

Çocuk sahibi kişiler, okulların ve çocuk bakım tesislerinin kapanması ile birlikte tam süreli uzaktan çalışmayı özellikle zorlayıcı bulmaktadır. Yakın tarihli bir ankette, küçük çocuklarla (12 yaşın altındaki) yaşayan her beş kişiden birinden fazlasının (%22) işlerine odaklanmakta her zaman veya çoğu zaman zorlandığı bildirilmiştir; bu oranlar çocuksuz hanelerde yalnızca %5, 12-17 yaşında çocukların olduğu hanelerde ise %7'dir (Eurofound, 2020b). Özellikle, bekar ebeveynler veya engelli veya öğrenme güçlüğü yaşayan çocukların ebeveynleri bu durumun çok stresli olduğunu belirtmektedir.

Diğer taraftan anket cevaplayıcıları, ofise gidiş-geliş stresinin ve zaman kaybının olmayışından, çocukları ve eşleriyle daha fazla zaman geçirmekten ve çalışma saatlerinin esnekliğinden memnun olduklarını bildirmişlerdir.

Peki çalışanlar, özel ve çalışma yaşamları birbirine bu kadar karışmışken işle bağlantılarını etkili biçimde nasıl koparabilir? Belirlenen zamanlarda onların etkili biçimde işle bağlantılarını kesmelerini sağlamak da dahil olmak üzere uzaktan çalışanlarının iş-yaşam dengesini iyileştirmeye yardımcı olmak amacıyla kuruluşlar tarafından, diğerlerinin yanı sıra aşağıdaki eylemler de değerlendirilebilir:

- ▶ İş çıktıları konusunda net beklentiler oluştururken, aynı zamanda çalışanlara bireysel ihtiyaçlarına göre kendi çalışma programlarını yönetme esnekliğini de sunarak iş-yaşam arasındaki çizginin yönetimini desteklemek.
- ▶ Çalışanların, kariyerlerine olumsuz yansımaya sebep olacak biçimde, dinlenmeye ve özel yaşama ayrılmış belirli zamanlarda işle bağlantılarını kesmeleri konusunda güçlü hissetmelerini sağlamak.
- ▶ Çalışanlar ve yöneticiler arasında takvim düzenleme, hazır bulunma ve ekipler arasında sınırların belirlenmesi konularında açık iletişimi ve işbirliğini teşvik etmek.
- ▶ Küçük çocukları veya başka bakım sorumlulukları olan, işlerini bitirmede ve işverenlerinin beklentilerini karşılamada zorlanan çalışanları desteklemek. Bu kişiler, birçok ülkede uygulanan, çalışanlar ve işverenler arasında sosyal diyaloga ve danışmaya dayanarak düzenlenen tam veya kısmi süreli özel ebeveyn izni sistemleri gibi hedefli önlemlerle desteklenmelidir.

▶ Şu anki küresel salgının başlması, çalışma esnekliğini ve teknoloji kullanımının en üst düzeye çıkarılmasını teşvik eden bir dizi önlem ile birlikte uzaktan çalışmanın, örneğin çalışma ve aile yaşamı arasında uzlaşma sağlama veya çalışan açısından zamanın daha iyi yönetilmesi konusunda ayrıcalıklı bir yöntem olduğunu gösterdi. Karmaşık, ancak başarılı bir faaliyet oldu. Yalnızca çalışanların ve kullanıcıların sağlığını korumaya değil, Kamu İdarelerinin nihai görevi olan kamu hizmetlerinin devamını da sağlamaya yönelik açık rehber ilkeler mevcuttu. Geleceğe yönelik olarak, bu dönem geçtikten sonra, Portekiz Hükümeti, işlevlerini uzaktan yerine getirebilen çalışanlar aralığında çalışanların en az %25'ini uzaktan çalışmaya devam ettirmeyi hedefliyor. İçinde bulunduğumuz zaman, ortak hedeflere ulaşılmasında ve köprüler kurulmasında her birimizin çok önemli role sahip olduğu zorlu sınavlardan biri.

▶ José Couto - Kamu İdareleri Devlet Bakanı, Portekiz



4. COVID-19 Küresel Salgınında Uzaktan Çalışmanın Toplumsal Cinsiyet Boyutu

Uzaktan çalışma da dahil olmak üzere, çalışma yaşamı toplumsal cinsiyete dayalıdır. Normal koşullarda uzaktan çalışma, genellikle hem çocuk bakımı ve ev işlerini üstlenirken hem de ücretli çalışmaları gerektiğinden kadınları potansiyel olarak dezavantajlı duruma düşürmektedir. Alternatif olarak ise, onların arzuladığı iş-yaşam dengesini kolaylaştırabilmektedir. Örneğin öne çıkan bir araştırma, ev merkezli uzaktan çalışan kadınların erkek meslektaşlarına göre iş-yaşam dengesine yönelik olarak biraz daha iyi sonuçlar bildirdiğini göstermiştir (Eurofound ve ILO, 2017). Uzaktan çalışmanın hem kadınların hem de erkeklerin bildirilen iş-yaşam dengeleri üzerindeki nihai etkisi, diğer faktörlerin yanı sıra yerleşik yasal ve düzenleyici çerçeve, toplumsal cinsiyete dayalı iş bölümü, işverenlerinin örgütsel kültürü, politikaları ve uygulamaları dahil birçok faktöre bağlıdır.

Kadınlara yönelik mevcut sosyal ve ekonomik toplumsal cinsiyet eşitsizlikleri ve zorluklar, mevcut kriz tarafından daha da ağırlaştırılmıştır; işletmelerin ve diğer kuruluşların COVID-19 kriziyle baş etmeye ilişkin eylemlerinde toplumsal cinsiyete daha duyarlı olmalarını gerektirmektedir (BM Kadın Birimi, 2020). Sağlık hizmetleri veya zorunlu madde perakende satışı ön saflarında çalışan, veya yaşlı ve çocuk bakımına yönelik sorumlulukları olan evden çalışan kadınların seslerinin duyulması gerekmektedir; onların dile getirdikleri ve yaşadıkları zorluklar, esnek çalışma konusunda gelecekteki politika belirleme süreçlerine ve İK politikalarına ışık tutmalıdır. Ayrıca geçmişteki bir analize göre, kadın istihdamı küresel salgından kaynaklanan ekonomik krizden erkek istihdamına göre çok daha ağır zarar görecektir (ILO, 2020f).

İşletmelerin özellikle dikkat etmesi gereken kritik alanların bazıları şunlardır:

- ▶ Farklı faktörlerin erkekleri ve kadınları nasıl farklı etkilediğini anlamak amacıyla, işletmelerin küresel salgınla ilgili veriler de dahil topladığı veriler toplumsal cinsiyete göre ayrıştırılmış olmalıdır. Bu veriler, kadınlar ve erkekler üzerindeki farklı etkilerin farkında olmalarını ve bunları anlamalarını sağlayarak müdahale planlarını bu doğrultuda uygulamaları için üst düzey liderler ve yöneticiler arasında farkındalığı artırmak amacıyla kullanılmalıdır.
- ▶ İşletmeler, kadınların küresel salgında ücretli işleriyle bakım sorumluluklarını dengelemeye ilişkin olarak yaşadıkları derin zorluklarla karşı karşıya kalabilir. Performans

değerlendirmelerinde, yalnızca küresel salgın sırasında tam kapasitede çalışmaya devam edebilen çalışanlara terfi etme önceliği verilmemeli veya, örneğin kamu okulları kapalı olduğu için çocuklarının eğitimini evde sürdürmek gibi, yaşadıkları kişisel zorluklar nedeniyle bu şekilde çalışmayanlar cezalandırılmamalıdır.

- ▶ Kadın çalışanlara çalışma saatlerini azaltmaktan veya işten tamamen ayrılmalarından başka seçenek bırakmayarak kadınların kariyerlerinde geri kalma riskini artırmaktan kaçınmak için, işverenler kadın çalışanların ve bakım sorumlulukları olan çalışanların desteklenmesinde empati ve yaratıcılık göstermelidir.
- ▶ Koronavirüsün yayılmasını önlemek amacıyla hükümet emriyle genel tecrit gerçekleşmiş veya halihazırda gerçekleşmekte olan birçok ülkeden alınan raporlar, ev içi şiddet oluş sıklığının önemli ölçüde arttığını göstermektedir (ILO, 2020g). Çalışmak, ev içi şiddete maruz kalmış birçok kişi için istismarın öngörülemezliğinden geçici kurtuluş sağlamaktadır; ancak tehlike, evin içinde evin dışında olduğundan daha yakın olabilmektedir. İşverenler, potansiyel mağdurlara destek ve yardımda bulunmanın yanı sıra tüm çalışanları birbirlerine göz kulak olma ve iş arkadaşlarından birinin evinde istismar veya şiddet vakalarına işaret edebilecek erken uyarıcı belirtilerini tespit etme konusunda güçlendirerek farkındalık yaratma konusunda rol sahibidir. Kuruluşlar, ev içi şiddetle mücadeleye yardımcı olmak için, ILO'nun 2019 tarihli ve 190 sayılı Şiddet ve Taciz Sözleşmesi ve buna eşlik eden 206 sayılı Tavsiye Kararı ile uyumlu bir şekilde, mağdurların istismara işaret etmekte kullanabileceği özel şifreler kullanarak ve böylece yetkili makamların müdahalesini tetikleyerek, eğitilmiş müdahale görevlilerinin çalıştığı ulusal ve yerel yardım hatları ve hizmetleri dahil olmak üzere nerelere bildirimde bulunulacağı ve nerelerden yardım isteneceği konusunda çalışanlarla bilgi paylaşımında bulunmalıdır.
- ▶ İşverenler, hedefli çalışan katılımı ve erkek yöneticilerin iyi uygulamalara yönelik rol modeli oluşturması, sosyal medya kampanyaları, internet blogları veya fotoğraflar, videolar vb. gibi yaratıcı girişimler yoluyla, erkekleri ücretsiz bakım ve ev işleri sorumluluklarını eşit biçimde paylaşmaya teşvik etmeye özellikle odaklanarak aile dostu politikaları ve önlemleri teşvik etmeye devam etmelidir. Yeni çalışma düzenlemelerinin, uzaktan çalışma fırsatlarını ve iş-yaşam çatışmasının üstesinden gelmek için işe yarar seçenekleri hem kadınlara hem de erkeklere eşit biçimde sunması önemlidir (ILO, 2020f).
- ▶ Dikkate alınması gereken önemli yönlerden biri, fiziksel mesafe kuralları ve genel tecritler tarafından dayatılan tam süreli, devamlı uzaktan çalışmanın geçmişte toplumsal cinsiyete yönelik elde edilen başarıları önemli biçimde geriye götürmemesi ve işletmelerin çeşitlilik ve kapsayıcılık çabalarına engel olmamasıdır.
- ▶ Son olarak, COVID-19 önlemlerine ve görev güçlerine kadınların ve toplumsal cinsiyet boyutunun da dahil edilmesi son derece önemlidir.

5. Güven ve Örgütsel Kültür

Bir kuruluşun küresel salgına ne kadar iyi tepki verdiği ve bu ortamda yönünü ne kadar iyi bulduğu, örgütsel kültürüne ve değerlerine bağlıdır. Karmaşık uzaktan çalışmaya geçiş sürecini nasıl yönettiği ve bunun çalışanlar için nasıl bir deneyim olduğu, kültür, liderlik becerileri, şeffaflık ve örgüt içindeki güven düzeyi gibi birçok faktör aracılığıyla anlaşılır.

Birçok kuruluş krize hemen erkenden müdahale etmiş, bazıları ise çalışanlarına yönelik uzaktan çalışma deneme süreci başlatmıştır ve çalışanlarının birçoğu o zamandan beri işyerine dönmemiştir. Küresel salgının süreçleri ve potansiyel riskleri hakkında çalışanlarıyla net ve açık biçimde iletişim kuran ve uzaktan çalışmanın her alanında çalışanlarını destekleyen işverenler, yüksek motivasyonlu işgücünün, daha yüksek güven düzeyinin ve örgütsel kültür üzerinde uzun vadede gerçekleşen olumlu etkinin faydasını görmüştür.

Güven, uzaktan çalışmanın tüm yönlerini bir arada tutan “yapıştırıcı” gibidir. Yöneticiler, uzaktan çalışanlar ve onların iş arkadaşlarının birbirine güvenmesi gerekir. Bu olmadan, uzaktan çalışma etkili olamaz (ILO, 2020a). Ekipler birbirinden uzakta çalışıyor olsa bile, kuruluşlar tarafından proaktif olarak güven oluşturulabilir.

Güven oluşturmak ve çalışanlar arasında ve yönetim ile güvene dayalı ilişkiler sürdürmek için çalışanların ve kuruluşların atabileceği adımlardan bazıları şunlardır:

- ▶ Çalışanlar, istenmedik olumsuz sonuçlardan korkmadan karar alma konusunda güçlü hissetmelidir. Ayrıca onlara, hata yapmanın öğrenme ve gelişme sürecinin parçası olduğu konusunda güvence verilmelidir. Çalışanlar kendilerine güvenildiğini hissederse, sorunları çözerken veya karar alırken bu süreçlere birçok iş arkadaşını gereksiz biçimde dahil etmeyecektir; bu da tüm ekip açısından zamanın verimli kullanılmasını sağlayacaktır.
- ▶ Güven oluşturmanın en hızlı yollarından biri, çalışanlardan neyin ne zamana kadar beklendiği konusunda çok açık davranmaktır. İlk amirler bu beklentileri çok açıkça dile getirebildiğinde ve ideal olarak hedeflerin ve amaçların tartışılmasına çalışanları da dahil ettiğinde, performans sorunları oldukça görünür hale geleceğinden mikro-yönetime çok daha az ihtiyaç duyulacaktır.
- ▶ Örgüt kültürünün DNA'larını taşıyan ve kültür elçisi görevi gören çalışanlar etkinleştirilmeli ve göreve davet edilmelidir. Bu kişiler, çalışanlar uzaktan çalışırken bile, örneğin akran destek grupları, enformel etkinlikler, eğlenceli yarışmalar ve kendilerine ait başka girişimler gibi yollarla örgütsel kültürü besleyen faaliyetler düzenleyebilir ve tasarlayabilir.
- ▶ Çalışanlar, destek için iş arkadaşlarına ve ilk amirlerine ne zaman ve nasıl erişebileceklerini ve kaydettikleri ilerlemeleri hangi yolla bildirmeleri gerektiğini bilmelidir.
- ▶ Uzaktan çalışırken bile, ekipler arasındaki sosyal ilişkilerin canlı tutulmasını sağlamak da güven oluşturmada faydalı olacaktır. COVID-19 krizi sırasında enformel görüntülü aramalar ile birlikte sanal kahve molaları, öğle yemekleri, veya deneyimlerin paylaşıldığı ekip faaliyetlerinin çalışanların esenliği, kendilerini kuruluşa ait hissetmeleri ve karşılıklı güven konularında olumlu etkileri olduğu görülmüştür.
- ▶ Kuruluştaki mevcut durum, ödemeye ilişkin tahminler, teşvikler ve istihdam koşulları hakkında düzenli iletişim kurarak çalışanların psikolojik esenliğini sağlamada yöneticiler şu anda çok daha önemli rol oynamaktadır. Örneğin, üst düzey liderlerin güncel bilgiler vererek ve soruları cevaplayarak tüm işgücüne hitap ettiği, internet üzerinden gerçekleştirilen genel katılımlı haftalık toplantılar düzenlemenin güven oluşturmada ve güveni sürdürmede hayati önem taşıdığı ortaya çıkmıştır.
- ▶ Güvene dayalı istihdam ilişkilerinin oluşturulması ve sürdürülmesinde, çalışanların endişelerini, yaşadıkları zorlukları ve fikirlerini etkin biçimde dinlemek ve onlara esneklik ve destek sunmak da çok önemlidir.
- ▶ Güven ve empati gibi örgütsel değerlere yönelik olarak üst yöneticiler tarafından rol modeli oluşturulması da, arzulanan örgüt kültürüyle uyumlu davranışların geliştirilmesinde çalışanları desteklemenin çok etkili yöntemleridir.
- ▶ Kuruluş bünyesindeki Çalışan Kaynak Grupları veya Ortak Amaç Grupları⁶, gibi enformel gruplar, küresel salgın sırasında örgüt kültürünü yaşatmada ve güveni teşvik etmede önemli rol oynamaktadır. Çalışanların çoğu uzaktan çalışırken bile, onları düzenli toplantı, etkinlik ve kişi toplama çabalarına devam etmeye teşvik etmek önemlidir. Babaları, bekar anneleri, engelli veya öğrenme güçlüğü yaşayan çocuklu ebeveynleri destekleyen gruplar, bilgi ve karşılıklı destek paylaşımı konusunda özellikle faydalıdır.
- ▶ Son olarak, kuruluşların, uzaktan çalışanların performansını yönetmede kolay bir çözüm gibi görünen ancak birçok etik soruyu da beraberinde getiren çalışan izleme ve gözetleme araç ve yazılımlarının kullanımını engellemeleri önerilmektedir. Bu öneri ele alınmazsa, yönetimde

⁶ Çalışan Kaynak Grupları (ÇKG'ler), ortak özelliklerine veya yaşam deneyimlerine dayanarak işyerinde bir araya gelen çalışanların oluşturduğu gruplardır. ÇKG'ler, Ortak Amaç Grupları olarak da bilinmektedir (Sample, 2011).

güveni azaltarak, olumsuz tutum ve ters etki yaratıcı davranışlara yol açarak çalışan ve işveren arasındaki ilişkiyi önemli düzeyde etkileme potansiyeline sahiptir. (McParland, Connolly, 2020).

6. Etkili Uzaktan Çalışmanın Başlatılması ve Sürdürülmesinde Çalışanları Desteklemeye Yönelik Politika Önlemleri

COVID-19 küresel salgınının yıkıcı mahiyeti, hükümetleri, virüsün yayılımını yavaşlatmak ve sağlık hizmetleri sistemlerine aşırı yüklenmeyi önlemek için sosyal etkileşimleri sınırlandırmaya yönelik hızlı ve güçlü önlemlerde bulunmaya zorlamıştır. Bu hükümet eylemleri arasında zorunlu olmayan işletmelerin ve diğer kuruluşların geçici süreyle kapatılması ve işlevleri uzaktan çalışmaya uygun olanların evden çalışmasına izin verilmesine teşvik edici politikalar yer almıştır.

Ancak, ofis merkezli çalışmadan uzaktan çalışmaya geçmek, özellikle geçmişte uzaktan çalışma deneyimi sınırlı olanlar olmak üzere tüm işletmeler ve kamu kuruluşları için basit veya sorunsuz olmamıştır. Bu geçişi sağlamada yaşanan zorlukların nedenleri arasında şunlar yer alır:

- ▶ Örgütsel kültür,
- ▶ Yönetimin direnci,
- ▶ Uygun BT araçları ve cihazlarının olmaması,
- ▶ Külfetli kağıt temelli süreçler,
- ▶ Uzaktan çalışmaya geçen ekipleri destekleyecek beceri ve kaynakların eksikliği,
- ▶ Ev ofisinde sağlık ve güvenliğe yönelik iç kılavuz olmaması,
- ▶ Uzaktan çalışanların, ofiste çalışanlarla aynı haklara ve korumalara sahip olmadığı iş mevzuatı, ve
- ▶ Veri güvenliği kaygıları ve gizlilik konuları.

Uzaktan çalışmayı çalışanları arasında yaygınlaştırma rolü, ilgili devlet daireleri ve kurumları, işveren temsilcileri, sendikalar ve işverenleri destekleyen meslek kuruluşları arasında paylaşılmalıdır. Bu çok çeşitli aktörler, küresel salgında ve daha sonrasında tavsiyeler, kaynaklar, webinarlar ve mali destek sağlayarak ofis merkezli çalışmadan uzaktan çalışmaya daha sorunsuz biçimde geçilmesine katkıda bulunabilir.

İşçi ve işverenleri uzaktan çalışma konusunda desteklemeye yönelik temel politika seçenekleri nelerdir?

1. Şu yollarla, COVID-19 küresel salgını sırasında uzaktan çalışmaya ilişkin olarak tüm paydaşlara güncel, güvenilir ve erişilebilir bilgi sağlamak:

- ▶ Mevcut hak ve yükümlülüklerin uygulanabilirliği ve küresel salgın nedeniyle yapılan değişiklikler hakkında açıklama sunmak.
- ▶ Uzaktan çalışmak için gereken asgari ekipman (bilgisayar ve yazılım uygulamaları dahil) hakkında tavsiyeler veya rehber yayınlamak.
- ▶ Doğru ergonomi dahil, sağlık ve güvenliğe yönelik özlü bilgiler sağlamak ve farkındalık yaratmak.

- ▶ Çalışanlar evden çalışırken gerçekleştirilecek siber güvenlik tehditlerinin nasıl önleneceği konusunda tavsiyelerde bulunmak ve işverenlerin, AB Genel Veri Koruma Tüzüğü (GDPR⁷) gibi veri koruma ve gizlilik düzenlemelerine nasıl uyacakları hakkında rehberlik sağlamak.

Vaka örneği: Akıllı çalışma (İtalya)

Çevik çalışma olarak da bilinen Akıllı Çalışma, İtalya'da 81/2017 sayılı Kanunla yürürlüğe girmiştir ve ana hedefi, şirketin rekabet edebilirliğini ve işçi ile işveren arasındaki güven ilişkisini artırmak amacıyla çalışma ve aile yaşamının uzlaştırılmasını teşvik etmektir. Bu yeni çalışma biçimi, çalışma esnekliğinin kullanımına ve hedef temelli yönetime dayalıdır. Resmi olarak, Akıllı Çalışma düzenlemesi, işçi ile işveren arasında yazılı olarak bireysel sözleşme yapılmasını gerektirmektedir.

COVID-19 küresel salgınıyla mücadele için 1 Mart 2020 tarihinde kabul edilen Başbakanlık Kararına göre, işverenler, 81/2017 sayılı Kanunun zorunlu kıldığı yazılı bireysel sözleşmeler olmasa bile çalışanlarının uzaktan çalışmasına izin verebilecektir. Kararın sınırlı 6 aylık süresi boyunca Akıllı Çalışma, işyerinde sağlık ve güvenlik önlemi olarak kabul edilecektir. Basitleştirilmiş Akıllı Çalışma düzenlemelerinin resmi gerekleri bakımından, işverenlerin, çalışanların işlerini uzaktan yerine getirmelerine yönelik gerekli BT araçlarını temin etmesi gerekmektedir. İşverenler ayrıca bu çalışma düzenlemelerinden kaynaklanan potansiyel sağlık ve güvenlik riskleri hakkında çalışanlarını bilgilendirmelidir.

2. Şu yollarla, işletmelere yönelik olarak çeşitli biçimlerde mali ve idari destek ve başka yardımlar sağlamak:

- ▶ Çalışanların evden çalışmasını sağlayacak ekipmanın satın alınması için KOBİ'lere tek seferlik toplu ödeme veya nakit desteği sağlamak.
- ▶ Uzaktan çalışmaya geçişi desteklemek için eğitim hizmetleri satın almaya yönelik sübvansiyonlar vermek.
- ▶ Çalışanların evden çalışmasına izin verilmesi ve onların bu yönde teşvik edilmesi koşuluyla, işverenler üzerindeki mali yükü hafifletmek için ödemelerin ertelenmesi, vergi oranı indirimleri, veya taksitle ödeme gibi vergi desteği ve mali destek önlemleri uygulamaya başlamak.
- ▶ Her çalışan tarafından kendi işyerine yönelik öz değerlendirme yapılması koşuluyla, uzaktan çalışmanın derhal uygulanmasına izin vermek için ev ofisi ortamının sağlık ve güvenlik incelemelerine ilişkin olanlar gibi bazı bürokratik prosedürleri hafifletmek.
- ▶ Esneklik sağlamak ve mevcut düzenlemeleri uygun görüldüğü şekilde gevşetmek (örneğin uzaktan çalışma döneminin başlangıcından önce, işverenin ergonomik oturma yeri temin etme veya uzaktan çalışma sözleşmesi imzalama yükümlülüğü).

Vaka örneği: Malta Enterprise - Uzaktan çalışmaya yönelik nakit hibe programı (Malta)

16 Mart 2020 tarihinde Malta Enterprise, işverenlerin, işlerini ikamet yerlerinden yürütebilecek çalışanlarına yönelik uzaktan çalışma düzenlemeleri oluşturmalarını kolaylaştırmak için İş Geliştirme ve Devamlılık Programı kapsamında bir kılavuz ve başvuru formu yayınladı. Başvuru çağrısı, uzaktan çalışmayı mümkün kılan teknoloji ve uzaktan çalışma çözümlerinin giderlerini kısmen karşılama konusunda işverenleri destekledi. Bu program kapsamındaki başvuru çağrısı, büyüklüğüne veya sektörüne bakmaksızın tüm işletmelere açıktı ve her uzaktan çalışma sözleşmesi başına 500 Avro ve her işletme başına 4.000 Avro ile sınırlıydı. Hibe için yapılan 1001 başvurudan 845'i hibeye uygun bulundu.

⁷ 2016 tarihli ve 679 sayılı Genel Veri Koruma Tüzüğü (GDPR), Avrupa Birliği ve Avrupa Ekonomik Alanı'nda veri koruma ve gizliliğe ilişkin AB hukuki düzenlemesidir. Ayrıca kişisel verilerin AB ve AEA bölgelerinin dışında da aktarılmasını ele almaktadır. Bu düzenleme, gerçek kişilerin temel hak ve özgürlüklerini, özellikle de kişisel verilerinin korunmasına ilişkin haklarını korumaktadır.

3. Şu yollarla uzaktan çalışanları desteklemek:

- ▶ Uygun görüldüğü şekilde, tüm uzaktan çalışanlara yönelik daha iyi koruma standartları; çalışma programlarında esnekliğe atıflar; dinlenme ve özel yaşama ayrılmış zamanlarda işle bağlantının kesilebilmesi; BİT araçlarının uygun kullanımı; hijyen ve güvenlik önlemleri ve toplu hakları da içerebilecek yeni uzaktan çalışma düzenlemelerini uygulamaya başlamak.
- ▶ Evden çalışanlara yönelik elektrik, iletişim, ısıtma ve/veya iklimlendirme ve uzaktan çalışmaya özgü diğer giderleri (tamamen veya kısmen) geri ödemek.
- ▶ Çalışma saatlerini ve kendi çalışma programlarını kontrol etmeleri konusunda uzaktan çalışanlara daha fazla esneklik sağlamak (örneğin uzaktan çalışanın iş günü, bakım sorumlulukları ve evde öğretim yükümlülükleri gibi bireysel ihtiyaçlara göre daha erken başlayabilir veya daha geç bitebilir).
- ▶ İki kat gelir vergisi ödemek zorunda kalmalarını önlemek için, işveren mekanının bulunduğu ülkeden farklı ülkelerde uzaktan çalışanlara yönelik vergi önlemleri uygulamaya başlamak.

Vaka örneği: Uzaktan Çalışmayı Düzenleme Kanunu (El Salvador)

20 Mart 2020 tarihinde, El Salvador Cumhuriyeti Yasama Meclisi, bir yıldır görüşülmekte olan Uzaktan Çalışmayı Düzenleme Kanunu'nu onaylamıştır. Bu kanun, COVID-19 küresel salgını nedeniyle evden çalışmanın artması nedeniyle çıkarılmıştır. Yeni kanun, yalnızca halihazırda istihdam sözleşmesi bulunan çalışanlar için geçerlidir. Hem özel hem de kamu sektöründe uygulanır; kesinlikle isteğe bağlıdır; ve işçi ve işveren olmak üzere her iki taraf arasında, düzenlemenin koşullarını kabul ettikleri yazılı bir anlaşma olmalıdır.

Önemli bir nokta olarak, kanun, uzaktan çalışanın çalışma saatlerine ve görevlerin yürütüldüğü yere

ilişkin biçimleri belirler. İşverenler, çalışma hukukunda halihazırda belirtilen yükümlülüklerin aynısına ve ayrıca uzaktan çalışma için gerekli araçları temin etme sorumluluğuna sahiptir. Uzaktan çalışanlar, işveren mekanında çalışanların sahip olduğu sosyal güvenlik, İSG, örgütlenme özgürlüğü gibi hakların aynısına sahiptir (La Asamblea Legislativa de la Republica de El Salvador, 2020).

El Salvador Yatırım Teşvik Dairesi (Proesa), bu tür esnek çalışma düzeninin, özellikle çağrı merkezi sektöründe küresel salgının sonucu olarak kaybedilecek yaklaşık 20.000 işi kurtarabileceğini tahmin etmektedir (Rivas, 2020).

4. Şu yollarla, 1984 tarihli ve 154 sayılı ILO Toplu Pazarlık Sözleşmesi'nde yer alan ilkelere uygun olarak sosyal ortakları uzaktan çalışmanın tasarım ve uygulamasına dahil etmek:

- ▶ Uzaktan çalışmayı düzenleyen kural ve düzenlemeler hakkında onlara danışmak.
- ▶ Üyelerini, uzaktan çalışmanın yararları hakkında bilgilendirmek ve uzaktan çalışmaya geçişte yardım sağlamak.
- ▶ Deneyimleri paylaşma, birbirini güçlendirme ve evden çalışma konusunda hükümet tarafından verilen önemli bilgileri yaymada onların kapsamlı ağlarını kullanmak.
- ▶ Sendika temsilcileri, işyerinin güvenliği konusunda işverenleri sorumlu tutmada rol oynar. Sendika temsilcileri COVID-19 bulaşması nedeniyle işyerlerinin güvensiz olduğunu düşündüklerinde, [1981 tarihli ve 155 sayılı ILO İş Sağlığı ve Güvenliği ve Çalışma Ortamına İlişkin Sözleşmeye](#) uygun olarak eyleme geçme konusunda acil tavsiye almak için sendikalarının hukuk ekibiyle iletişime geçmelidir.
- ▶ İşverenlerin, işyerine dönerken çalışanlarını İSG önlemleri konusunda bilgilendirmek ve eğitmek bakımından sorumluluklarını tam olarak yerine getirmesini sağlamak. Sendikalar da, üyeleriyle aktif iletişimi sürdürerek çalışanları destekleyebilir.

Vaka örneği: Mesleki faaliyetleri yeniden başlatma ve gelecekteki olanaklara yönelik uzaktan çalışma tavsiyeleri (Fransa)

Fransa'da kısıtlamalar kaldırılırken, Mayıs 2020'nin ortalarında, Fransız Demokratik Emek Konfederasyonu, Fransız Hristiyan İşçiler Konfederasyonu ve Ulusal Özerk Sendikalar Birliği olmak üzere üç büyük sendika, Fransa'da uzaktan çalışmanın geleceğine yönelik yol haritası sağlamayı hedefleyen ortak bildiri yayınlamıştır. Bu ortak bildiri aşağıdaki noktalar yer almaktadır:

- ▶ Uzaktan çalışma, işveren ve işçiler arasında kaliteli sosyal diyaloga bağlı olmalı ve kararlaştırılan bir Tüzüğe veya Sözleşmeye dayanmalıdır;
- ▶ Kuruluşlar, ara sıra evden çalışma uygulamasını daha sık gerçekleştirdiklerinde, işlerin nasıl örgütlendiğini de yeniden düşünmelidir;
- ▶ Her rolün uzaktan çalışmaya uygun olup olmadığı değerlendirilmeli, yeni roller belirlenirken uzaktan çalışmanın tasarımı sürecine entegre edilmelidir;
- ▶ Uzaktan çalışmanın isteğe bağlı doğası korunmalıdır;
- ▶ Dijitalleşme, sağlık ve güvenlik konuları değerlendirilmelidir;
- ▶ Yukarıdaki önlemler, engelli çalışanların özel durumlarını da dikkate alınmalıdır;
- ▶ Kuruluşlar, çalışanlara mümkün olan en kaliteli uzaktan çalışma uygulamasının sağlanması amacıyla, etkili çalışma için gerekli malzemelere ve süreçlere yatırım yapmalıdır.

7. COVID-19 Sonrasında Uzaktan Çalışmanın Geleceği

Bazı ülkeler COVID-19 küresel salgınıyla mücadele yönetiminin sonraki aşamasına geçerken, işverenler, çalışanlarının ofis, fabrika ve mağazalara geri dönüşüne hazırlanmaktadır. Ne var ki, işyerlerinin ve ekonominin yeniden açılması istikrarlı biçimde gerçekleşmeyecektir; virüsün ikinci dalgası nedeniyle aksayabilecektir ve her koşulda, tek günde gerçekleşmeyecektir.

Fiziksel mesafe kurallarının vaktinden önce kaldırılması muhtemelen COVID-19'un yayılmasını kontrol edilemez biçimde yeniden canlandıracağından ve ikinci dalga vakaları artıracığından, WHO, Nisan 2020'de, işyerlerine aceleci biçimde geri dönüşe ilişkin risklerin altını çizen açık bir mesaj yayınlamıştır (WHO, 2020b).

Güvenli ve etkili aşının geliştirilmesi ve uygulanmasına ilişkin belirsizliğin yanı sıra tedavi seçeneklerinin eksikliği de ekonomik toparlanmayı ve hemen hemen tüm kuruluşların "normal"e dönmelerini engelleyecektir. Ülkeler, virüsün hızlı yayıldığı senaryodan virüsün düşük seviyede yayıldığı veya hiç yayılmadığı sürdürülebilir, kararlı bir duruma kontrollü biçimde geçiş yapmayı deneyecektir ve dünyadaki tüm aktörlerin, kısa ve orta vadede yeni sağgörülü davranışlar benimseyerek düzgün ve iyi örgütlenmiş bir işe geri dönüş sürecine katkıda bulunması gerekmektedir.

COVID-19'un işgücü piyasaları üzerindeki etkilerinin tamamı henüz saptanamamıştır. Ancak, uzaktan çalışma oranları muhtemelen küresel salgın başlangıcından önce olduğundan önemli ölçüde daha yüksek olmaya devam edecektir (bkz. örneğin Eurofound, 2020a).

Hükümetlerin ve sosyal ortakların, salgının kendi bölgelerinde nasıl ilerlediği veya gerilediğine göre kısıtlamaların artırdığı veya azaltıldığı birçok farklı senaryoya göre plan yapmaları ve uzaktan çalışma düzenlemelerinin kısa sürede tekrardan yaygınlaşmasına hazırlanmaları gerekecektir.

Önümüzdeki oldukça belirsiz dönemde, işçi, işveren ve hükümetler, yeni davranışların ve yeni normların gerekeceği yeni bir yaşam biçimine adapte olmak zorunda kalacaktır. Bu yaşam biçiminde muhtemelen yalıtılmışlık (örneğin uzaktan çalışma) ve kısıtlamaların kalkmasının (örneğin işyerini, fiziksel mesafeye dayalı kontrollü koşullar altında kullanmaya devam etme olasılığı) melez veya karma biçimleri var olacaktır.

Hükümetin zorunlu kıldığı genel tecritler ve toplu uzaktan çalışma uygulamaları, birçok ülkede acil olarak başlatılmıştır; bu süreçlerin her düzeydeki mevcut kuruluşlarda derin biçimde yerleşik olduğu Almanya ve Nordik ülkeler gibi bazı ülkeler hariç, sosyal ortaklar genellikle uzaktan çalışma düzenlemelerinin müzakere veya tasarımına dahil edilmemiştir. İleriye dönük olarak, sosyal ortakların, küresel salgında erken müdahalenin ilk iki aşamasından alınan derslerin ortaya çıkarılarak çalışanların ofis merkezli çalışmadan uzaktan çalışmaya geçmesinde önemli role sahip olmasını sağlamak ve bu dersleri mevcut uzaktan çalışma politikalarının gözden geçirilmesinde veya yeni politikalar başlatılmasında kullanmak bir zorunluluk olacaktır.

İlk aşamaya ilişkin araştırma ve anketler, çalışanların çok büyük yüzdesinin, fiziksel mesafe kısıtlamaları kaldırıldıktan sonra da daha sık uzaktan çalışmak istediğini belirlemiştir. Ayrıca, bazı çalışanlar, işlerinin geleneksel ofis alanlarının dışında da yerine getirilebileceğini yeni fark etmiş ve teknolojiyi daha rahat kullanmaya başlamıştır. Önceden ekiplerinin evden çalışmasına direnen birçok lider, bunun yapılabileceğini deneyimlemiş ve çalışanlarının daha sıklıkla uzaktan çalışmasını desteklemektedir. Örneğin, Birleşik Krallık genelinde 19 şehirdeki 1.000 KOBİ sahibi ve karar alıcı hakkındaki çalışmada, neredeyse her üç KOBİ'den birinin (%29) küresel salgın sonrasında esnek çalışmayı artırmayı planladığını bildirmiştir (Smith, 2020).

Vaka örneği: Çokuluslu mali hizmetler bankası (Kanada)

31 Ocak 2020'den beri 45.000 çalışanı bulunan bankada, COVID-19 krizinden önce, işgücünün yalnızca %5'i uzaktan çalışıyordu. COVID-19 küresel salgını, bankayı işyeri politikalarını geniş kapsamlı biçimde yeniden değerlendirmeye yöneltti. Banka, personelinin %80'inin -yani yaklaşık 36.000 çalışan- küresel salgın hafifledikten sonra bile, evden çalışmanın ve ofise gelmenin harmanlandığı yeni, esnek çalışma düzenlemeleri uygulamasını öngördü.⁸

Uzaktan çalışma biçimlerini genişletmeyi düşünen işverenlerin ve çalışanların yanı sıra, müşteriler de talep ettikleri hizmetlerin uzaktan ekipler veya uzaktan çalışanlar tarafından yerine getirildiğini kabul etmeye daha isteklidir.

İleriye dönük olarak, hem özel işletmeler hem de kamu sektörü işverenleri, işgüçlerinin daha büyük bölümünü küresel salgın sonrasında da uzaktan çalıştırmayı düşünebilir; potansiyel olarak "yeni ve daha iyi normal"e hazırlanırken değerlendirmeleri gerekebilecek noktalardan bazıları ise şunlardır:

- ▶ Nelerin işe yaradığı ve nelerin iyileştirilebileceği konusunda çalışanlardan ve yönetimden alınan geribildirimi dikkate alan, ilk COVID-19 planıyla yaşanan deneyime dayalı uzaktan çalışma ve işe dönüş politikası hazırlamak veya bu politikayı güncellemek.
- ▶ Yönetimin ve çalışanların uzaktan çalışmaya geçişi konusunda küresel salgının şimdiki aşamasından alınan dersleri gözden geçirmede çalışanları ve onların temsilcilerini de dahil etmek ve daha sonra bu deneyimleri mevcut uzaktan çalışma politikalarını değiştirmede veya yeni politikalar başlatmada kullanmak çok önemlidir.
- ▶ Diğer sağlık sorunları olan çalışanlar, ağır sağlık sorunları yaşama riski daha yüksek yaşlı çalışanlar, diğer sağlık sorunları olan kişilerle aynı hanede yaşayan çalışanlar, ve okulların veya bakım sistemlerinin kapanması halinde bakım sorumluluklarında orantısız yük üstlenmesi muhtemel kadınlar gibi, işgücündeki kırılgan grupların korunması konusunda karar almaya yönelik kılavuzları bünyesinde bulundurmak (ILO, 2020a). Hamile anneler ve yeni anne olmuş kişiler her türlü sağlık krizinde özellikle kırılgan durumdadır; dolayısıyla işverenlerin ILO'nun 2000 tarihli ve 183 sayılı [Analgın Korunması Sözleşmesi](#) ve ILO'nun 1981 tarihli ve 156 sayılı [Aile Sorumlulukları Olan İşçiler Sözleşmesi](#) ile bunlara eşlik eden tavsiye kararlarına uymaları gerekmektedir.

⁸ Kutucuktaki bilgiler, şirket temsilcileriyle gerçekleştirilen gizli görüşmelerden alınmıştır.

- ▶ İşveren mekanında belirli sayıda gün çalışarak en azından kısmen uzaktan çalışma yoluyla yerine getirilip getirilemeyeceklerini belirlemek için kuruluştaki çeşitli rolleri değerlendirmek. Kuruluşun uzaktan çalışma politikasını, bu sonuçların yanı sıra çalışanların bireysel uzaktan çalışma planlarına göre güncellemek.
- ▶ Toplu pazarlık sözleşmelerinin koşullarına sadık kaldığından emin olmak için mevcut uzaktan çalışma politikalarında değişiklik yapılmasını değerlendirmek.
- ▶ Gelecekteki uzaktan çalışma politikalarının tasarım ve uygulamasına çalışanların da katkıda bulunmasını sağlamak için çalışanların uzaktan çalışma deneyimlerini sürekli değerlendirmek ve düzenli olarak çalışan anketleri, görüşmeler, odak grupları ve soru-cevap oturumları gerçekleştirerek değişen ihtiyaçlarını izlemek.
- ▶ Çalışanların ve yöneticilerin öğrenme ihtiyaçlarını düzenli olarak değerlendirmek ve daha sonra uzaktan çalışma, başka esnek çalışma biçimleri (örneğin esnek-zaman düzenlemeleri), kademeli çalışma saatleri, dönüşümlü çalışan ekipler, rotasyonlu çalışma programları dahil yeni çalışma biçimlerine yönelik beceri ve güven oluşturmak için özel eğitimler geliştirmek ve sunmak.

Vaka örneği: Mobilya işletmesi (Küresel)

ABD merkezli bu mobilya şirketi, esnek çalışmaya yönelik yaklaşımlar konusunda genel anlamda daha enformel davranmakta, ancak şu anda esnek çalışmaya yönelik kılavuzlarını resmileştirmektedir. Bunun nedeni, ofislerdeki yoğunluğu azaltma ihtiyacıdır ve kılavuzlar, dünya genelindeki tüm işyerlerinde eşitlik sağlamak üzere tasarlanmıştır. Bu kılavuzların amacı, çalışanlara ve liderlere yardımcı olmak ve kimlerin uzaktan çalışmaya en uygun olduğunu belirlerken karar alma süreçlerinde nesnellik sağlamaktır. İşin doğası, tercih edilen çalışma tarzları, ofis alanının kullanılabilirliği (yeni fiziksel mesafe kılavuzları ve bölgesel yönetim gerekleri göz önüne alınarak) ve çalışanlara yönelik evden çalışma seçeneğinin mevcudiyeti gibi faktörlerin değerlendirilmesine dayanmaktadır. İşletme aynı zamanda, esnek çalışmayı ve giderek artan oranda uzaktan yönetmesi gereken liderler için gelişimi desteklemek üzere, kılavuzları araç setleriyle pekiştirmektedir.⁹

Politika belirleyiciler, hem özel işletmelerde hem de kamu kuruluşlarında uzaktan çalışmaya yönelik yetkinleştirici ortamları teşvik etmeye yardımcı olmak için aşağıdaki eylemleri de değerlendirebilir:

- ▶ Önerilen mali teşviklerin nasıl karşılandığını ve küresel salgının ilk aşamalarındaki yasama çalışmalarının etkisini izlemek ve değerlendirmek; bu geribildirimden ders çıkarmak; ve çalışanların etkili biçimde uzaktan çalışmasını daha iyi desteklemek için elde edilen başarılarından yararlanmak.
- ▶ Henüz yapmamışlarsa, ulusal makamlar, COVID-19'u, krizin uzaktan çalışma dahil sosyal etkilerinin önlenmesi ve azaltılması, ve kadınlar, yaşlılar, engelli bireyler, göçmenler, bekar ebeveynler gibi kırılgan grupları orantısız etkileyebilecek alanlar bakımından ele alacak biçimde operasyonel planlarını gözden geçirmelidir.
- ▶ Sosyal diyalog: Sonucusu ama en önemlisi, politika belirleyicilerin, yönetimin ve çalışanların uzaktan çalışmaya nasıl geçtiği bakımından küresel salgının mevcut aşamasından alınan derslerin gözden geçirilmesinde sosyal ortakları dahil etmesi, ve daha sonra bu deneyimleri, mevcut uzaktan çalışma politikalarının gerektiği şekilde düzeltilmesinde veya yeni politikalar başlatılmasında kullanması zorunludur.

⁹ Kutucuktaki bilgiler, şirket temsilcileriyle gerçekleştirilen gizli görüşmelerden alınmıştır.



Kaynakça

- Alexander, D. 2020. [BMO Says 80% of Employees May Switch to Blended Home-Office Work](#). *Bloomberg.com Business*, 5 Mayıs.
- Allyn, B. 2020. [Your Boss Is Watching You: Work-From-Home Boom Leads To More Surveillance](#). 13 Mayıs.
- Batchelor, J. 2020. [After the lockdown: China studios on returning to work](#). 3 Nisan.
- Bick, R. et al. 2020. [A blueprint for remote working: Lessons from China](#). *McKinsey & Company*. 23 Mart.
- Brooks, Samantha K, Rebecca K Webster, Louise E Smith, Lisa Woodland, Simon Wessely, Neil Greenberg, and Gideon James Rubin. 2020. ["The Psychological Impact of Quarantine and How to Reduce It: Rapid Review of the Evidence."](#) *The Lancet* 395 (10227): 912-20.
- Cartmill, C., 2020. [New survey shows 87% of staff wish to work from home in post lockdown world](#). *Belfast News Letter*. 28 Mayıs.
- Dooley, B., 2020. [Japan needs to telework. Its paper-pushing offices make that hard](#). *The New York Times*, 16 Nisan.
- Eurasia Review*. 2020. [Almost 90% Of Workers Would Be Willing To Continue Teleworking After The Pandemic](#). *Eurasia Review*. 4 Mayıs.
- Eurofound. 2020a. [COVID-19 could permanently change teleworking in Europe](#). Dublin: Eurofound. 26 Mart.
- _____. 2020b. [Living, working and COVID-19: First findings – April 2020](#). Dublin: Eurofound.
- _____. and ILO. 2017. [Working Anytime, Anywhere: The Effects on the World of Work](#). Luxembourg and Geneva: Publications Office of the European Union and ILO.
- EU-OSHA OSH Wiki. 2020. [Practical tips to make home-based telework as healthy, safe and effective as possible](#). by Lorenzo Munar, European Agency for Safety and Health at Work.
- ETUC-UNICE-EUAPME-CEEP (European Trade Union Confederation, Union of Industrial and Employers' Confederations of Europe, European Association of Craft, Small and Medium-Sized Enterprises and European Centre of Employers and Enterprises providing Public Services) 2002. [European Framework Agreement on Telework](#). Brussels.
- Eurostat. 2018. [Working from home in the EU](#). 20 Haziran.
- Forbes Insights Report. 2017. [The Connected Culture: Unleashing the Power of Video in Everyday Collaboration](#). Washington.
- Gómez-Jordana Moya R., 2020. [The current COVID-19 pandemic in Africa](#). 6 Nisan.
- Hatayama, Maho; Viollaz, Mariana; Winkler, Hernan. 2020. [Jobs' Amenability to Working from Home: Evidence from Skills Surveys for 53 Countries](#). Policy Research Working Paper No. 9241. Washington DC: World Bank.

- Hertel, G., Geister, S. and Konradt, U. 2005. Managing virtual teams: a review of current empirical research. *Human Resource Management Review*. 15(1): 69-95.
- ILO. 2019. [Digitalization and Decent Work: Implications for Pacific Island Countries](#). Cenevre.
- _____. 2020a. [Keys for effective teleworking during the COVID-19 pandemic](#). 26 Mart.
- _____. 2020b. [A policy framework for tackling the economic and social impact of the COVID-19 crisis](#). ILO Policy brief.
- _____. 2020c. [In the face of a pandemic: Ensuring Safety and Health at Work](#). Cenevre.
- _____. 2020d. [Managing work-related psychosocial risks during the COVID-19 pandemic](#). Cenevre.
- _____. 2020e. [Work from home: Human factors/ergonomics considerations for teleworking](#). Cenevre.
- _____. 2020f. [The COVID-19 response: Getting gender equality right for a better future for women at work](#). ILO Policy brief.
- _____. 2020g. [ILO Violence and Harassment Convention, 2019 \(No. 190\): 12 ways it can support the COVID-19 response and recovery](#). ILO Brief.
- _____. 2020h. [Working from Home: Estimating the worldwide potential](#). ILO Policy Brief. For more information on country measures, see the websites of [acaps.org](#); [covid19globalemployer.com](#); [ilo.org](#).
- Japan Times*. 2018. [Japan's telecommuters work to clear communication hurdles amid government push](#). 20 Şubat.
- Kaneko K. 2020. [To push telework, Japan taking another look at ancient 'seal' custom](#). 27 Nisan.
- Kolakowski, N. 2020. [COVID-19 Burnout Growing Among Remote Workers](#). 5 Mayıs.
- McCulley, L. 2020. [Lockdown: Homeworkers putting in extra hours - instant messaging up 1900%](#). 27 Nisan.
- McParland, Cliona & Connolly, Regina. 2020. [Dataveillance in the Workplace: Managing the Impact of Innovation](#). *Business Systems Research Journal*. 11: 106-124.
- Messenger, Jon C. (ed.). 2019. [Telework in the 21st Century, An Evolutionary Perspective](#), ILO Future of Work series. Cheltenham, UK and Geneva: Edward Elgar and ILO.
- Mullen, C. 2020. [Worker stress, resiliency a concern as company leaders consider return to office](#). 6 Mayıs.
- Nsangou A. 2020. [Télétravail: Difficile accommodation](#). *Cameroon tribune*. 7 Nisan.
- Nzekwe, H. 2020. [How a company with 400 staff in 7 African countries is making 'Remote Work' work](#). 27 Mart.
- Powers, M. 2020. [In China, managing relationships, teams, and more meetings from home](#). *Microsoft*. 7 Nisan.

- Pratt, L. 2020. [Kellogg's launches flexible summer hours for 460 employees](#). 13 Mayıs.
- Reisenwitz, C. 2020. [How COVID-19 is impacting workers' calendars](#). Clockwise blog. 21 Nisan.
- Rivas, V. 2020. [Ley de Teletrabajo aprobada podría salvar 20,000 empleos](#). El Salvador. 21 Mart.
- Sample, G. 2011. Utilizing Employee Resource Groups to Achieve Business Objectives, Inclusion Change Management Conference, 17 Ağustos 2011.
- Smith, J. 2020. [One in three SMEs plan to increase flexible working after pandemic](#). 24 Nisan.
- Sorensen, H. 2016. [Best practices for managing telecommuting employees](#). Capella University. 30 Eylül.
- Spataro, J. 2020. [Key findings about remote work: lessons from our colleagues in China](#). Microsoft. 17 Nisan.
- TUC (Trades Union Congress). 2020. [COVID-19 Coronavirus: Guidance to unions](#). London: TUC.
- UN Women. 2020. [Gender-Responsive Prevention and Management of the COVID-19 Pandemic: From Emergency Response to Recovery & Resilience](#). 27 Mart.
- WorldatWork. 2020. [Remote Work Policies Expected to Remain in Place Beyond COVID-19](#). 29 Nisan.
- WHO (World Health Organization). 2020a. [WHO Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID-19 - 11 March 2020](#). 11 Mart.
- _____. 2020b. [Statement by WHO's Regional Director Dr Ahmed Al-Mandhari on our collective fight against COVID-19](#). 28 Nisan.
- Willmot, Ben. 2020. [When lockdown measures ease, trust-based employment relations will be key to an organisation's response](#). CIPD Community blog. 6 Mayıs.

Uzaktan Çalışma Bakımından Etkileri Olan ILO Sözleşmeleri ve Tavsiye Kararları

- ▶ [1981 tarihli ve 156 sayılı Aile Sorumlulukları Olan İşçiler Sözleşmesi](#)
- ▶ [1981 tarihli ve 155 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği ve Çalışma Ortamına İlişkin Sözleşme](#)
- ▶ [1981 tarihli ve 164 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Tavsiye Kararı](#)
- ▶ [2019 tarihli ve 206 sayılı Şiddet ve Taciz Tavsiye Kararı](#)
- ▶ [2019 tarihli ve 190 sayılı Şiddet ve Taciz Sözleşmesi](#)
- ▶ [1981 tarihli ve 154 sayılı Toplu Pazarlık Sözleşmesi](#)
- ▶ [2000 tarihli ve 183 sayılı Analığın Korunması Sözleşmesi](#)



Ekler

Ek I. COVID-19 Küresel Salgınıyla Mücadele için Geliştirilen Araçlar ve Kaynaklar

Adı:	Kısa tanımı:
COVID-19 küresel salgınında etkili uzaktan çalışmanın anahtarları	Bu kaynak, küresel salgın sırasında uzaktan çalışmayı etkili uygulamanın yollarını tanımlamaktadır.
Uzaktan çalışma sırasında ergonomik ipuçları	ILO'nun bu internet sitesinde, ev ofislerinde ergonomiyi iyileştirme yolları dahil olmak üzere uzaktan çalışmaya yönelik ipuçları yer almaktadır.
COVID-19 sırasında işyerinizin yönetilmesine yönelik işveren kılavuzu	Bu kılavuz ILO İşçi Faaliyetleri Bürosu (ILO-ACT/EMP) tarafından geliştirilmiştir, ve iş sağlığı ve güvenliği dahil olmak üzere, işyerinin nasıl yönetileceği ve çalışanların nasıl korunacağına ilişkin rehberlik sağlamaktadır.
Küresel salgınla karşı karşıya: İşyerinde Sağlığın ve Güvenliğin Sağlanması	ILO'nun bu raporunda, Koronavirüsün yayılmasından kaynaklanan iş sağlığı ve güvenliği (İSG) riskleri incelenmektedir. Psiko-sosyal riskleri, ergonomi konusunu ve COVID-19 küresel salgınıyla ilişkili diğer önemli iş sağlığı ve güvenliği risklerini ele almaktadır.
COVID-19 Bağlamında Aile Dostu Politikalar ve İşyerine yönelik diğer İyi Uygulamalar: İşverenlerin Atabileceği Temel Adımlar	BM Kadın Birimi, ILO ve UNICEF tarafından oluşturulan bu doküman, esnek çalışma düzenlemeleri, çocuk bakımına yönelik destek seçenekleri, iş sağlığı ve güvenliği (İSG) önlemleri ve İSG eğitimi konularında atabilecekleri temel, özel adımlar hakkında işverenleri bilgilendirmektedir.
21. Yüzyılda Uzaktan Çalışma: Evrimsel bir bakış açısı	Özlu bilgilerin yer aldığı bu kitap, uzaktan çalışmanın kırk yıllık evrimini açıklayan yeni bir kavramsal çerçeve sunmaktadır.
COVID-19 küresel salgınına karşı önlem olarak evden çalışmaya yönelik işveren kılavuzu	Bu kılavuz, COVID-19 krizinde alternatif bir geçici düzenleme olarak 2020 yılında personeline yönelik "evden çalışma" protokolü uygulayan üye şirketlere uygulamalı rehberlik sağlamada İİÖ'lere yardımcı olmak amacıyla ILO İşçi Faaliyetleri Bürosu (ILO-ACT/EMP) tarafından geliştirilmiştir.
İşyerinizi COVID-19'a hazırlamak	WHO tarafından oluşturulan dokümanda, işyerlerini COVID-19'a hazırlamaya yönelik basit yollar hakkında tavsiyeler yer almaktadır.
Eylem Kılavuzu: COVID-19'a karşı özel sektörün hızlandırılmış ve kapsayıcı ekonomik toparlanmaya yönelik toplumsal cinsiyete duyarlı önlemleri	BM Kadın Birimi tarafından geliştirilen bu Eylem Kılavuzu, COVID-19'a yönelik önlemler ve toparlanma planlarının toplumsal cinsiyet boyutunun altını özellikle çizmektedir.

Adı:	Kısa tanımı:
COVID-19 virüsünü ele almada insanları ve şirketleri desteklemek: Acil istihdam ve sosyal politika önlemlerine yönelik seçenekler	OECD tarafından yayınlanan bu kaynak, çeşitli politika araçlarının rolü ve etkililiği hakkında kanıt paylaşımına katkıda bulunmaktadır.
Koronavirüsle mücadele etmek	CIPD'e ait bu internet sayfasında, COVID-19 önlemlerine yönelik olarak işverenleri ve uzmanları desteklemeye yönelik güncel tavsiyeler, kaynaklar ve kılavuzlar yer almaktadır.
COVID-19 ortamında yönünü bulmak	SHRM tarafından yayınlanan bu sayfada Yeni Çalışma Yaşamı oluşturmaya yönelik araç seti yer almaktadır.
Küresel Salgında Uzun Süreli, Toplu Uzaktan Çalışma Kılavuzu	WorkLife HUB tarafından yayınlanan bu kaynak, kuruluşların, çalışanlarının ve ekip liderlerinin acil uzaktan çalışma durumuna hazırlanırken yerine getirmeleri gereken en önemli rolleri ve sorumlulukları özetlemektedir.
Les conseils de la CNIL pour mettre en place du télétravail	CNIL tarafından (Fransızca dilinde) yayınlanan bu sayfada, uzaktan çalışma sırasında verilerin emniyet altında tutulacağına ilişkin yararlı araçlar ve dokümanlar yer almaktadır.
Tablet/Akıllı Telefon Cihazları kullanarak Uzaktan Çalışma/Evde Öğrenime yönelik İnsan Faktörlerine ve Ergonomiye (HF/E) İlişkin Yedi Uygulamalı İpucu	Japonya İnsan Faktörleri ve Ergonomi Derneği'nin (JES) bu kitapçığında, ILO/IEA tarafından hazırlanan Ergonomik Kontrol Noktaları formatı esasına göre, tablet/akıllı telefon cihazları kullanarak uzaktan çalışan/evde öğrenim gören kişiler için eyleme yönelik ipuçları yer almaktadır.
COVID-19 döneminde uzaktan çalışmaya yönelik IOE Kılavuzu	Uluslararası İşverenler Teşkilatı (IOE) tarafından yayınlanan bu kılavuzda, acil durumda uzaktan çalışmanın ana zorluklarının anlaşılmasında işverenlere uygulamalı rehberlik sağlar ve uzaktan çalışmanın etkili biçimde uygulanmasına yönelik temel önlemler sunmaktadır.

Ek II. COVID-19 Küresel Salgınında En Sık Kullanılan İletişim Biçimleri

Kategori	Ne/Neden	Oluş Sıklığı	Araç
İş örgütlenmesi			
"Tüm personel" veya "Çember" toplantıları	Temel şirket bilgilerini ve güncellemeleri örgüt genelinde yayarak herkesin birbiriyle uyumunu sağlamak	Haftalık veya aylık olarak	Görüntülü konferans aracı
Grup başlatma veya yeniden başlatma toplantıları	Beklentileri oluşturmak, rehber normlar oluşturmak, pratik yönleri tartışmak ve coşku yaratmak	Grupça uzaktan çalışmanın başlangıcında gerçekleşir, her ay tekrarlanır	Görüntülü konferans aracı
Düzenli teyitleşmeler	İletişim eksikliğini önlemek, ekibinizi katılıma teşvik etmek ve motive etmek, uzaktan yönetim becerileriniz hakkında geribildirim almak; biçimleri: Bireysel sohbetler veya ekip toplantıları	Günlük veya haftalık olarak gerçekleşir, planlıdır, projeye bağlıdır	Görüntülü konferans aracı, telefon, mesajlaşma uygulamaları
Performans yönetimi			
Koçluk sohbetleri	Çalışanların gelişme ve değişme olanakları hakkında konuşmak, eylem maddeleri belirlemek	Aylık olarak	Görüntülü konferans aracı
Bireyler ve ekiplerle ilerleme değerlendirme	Çalışma planını takip etmek, endişeleri tanımlamak, ilerlemeyi tartışmak, hedefler üzerinde uyuşmak	İki haftada bir	Görüntülü konferans aracı
Güven oluşturma			
Enformel, sosyal buluşmalar	Çalışanların birbiriyle bağ kurmasını sağlamak, uzaktan çalışanların birbiriyle bağlantıda ve iletişimde kalmasına yardımcı olmak	Haftalık olarak	Görüntülü konferans aracı
Esenlik			
Hızlı bağlantı	Çalışanların ruhsal ve fiziksel sağlığını kontrol etmek	Günlük olarak, iki günde bir	Telefon, mesajlaşma uygulamaları
Problem çözme			
Yönetimle soru-cevap oturumu	Dedikoduları önlemek, kaygıları gidermek; Ekibinize yönelik anlatılarda yanlış anlaşılmalara ortadan kaldırmak ve ekibin duygularını anlamak	Haftalık veya aylık olarak	Görüntülü konferans aracı
Kültür baş savunucularını etkinleştirme	Personele el uzatarak değerler ve misyon hakkında onları canlandırmak	Haftalık veya aylık olarak	Görüntülü konferans aracı

Ek III. Kontrol Listesi**Çalışma süresi ve iş örgütlenmesi**

	EVET	HAYIR
Tüm uzaktan çalışanlara yönelik, çalışma saatlerinin ve ulaşılabilecekleri saatlerin de yer aldığı bireysel uzaktan çalışma planları hazırlandı ve onaylandı.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ekip üyeleri arasında ve müşterilere karşı müsait olduğuna işaret eden ortak bir sistem kararlaştırıldı ve kuruldu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşlevler arası ekipler kuruldu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Çalışanların becerileri analiz edilerek haritalandı ve personel, gerektiği şekilde ekipler arasında yeniden görevlendirildi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Performans yönetimi

	EVET	HAYIR
Beklenen sonuçlar açıklığa kavuşturuldu ve çalışanlara açıkça söylendi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gerçekçi son tarihler ve zaman çerçeveleri kararlaştırıldı.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İlk amirler ve ekip liderleri sonuç temelli yönetim konusunda eğitildi ve bu işe kendilerini adanılar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kuruluşun geribildirim kültürü değerlendirilerek uzaktan çalışmaya uyarlandı.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Dijitalleşme

	EVET	HAYIR
Uzaktan çalışanların teknoloji ihtiyaçları ve gerek duydukları kaynaklar incelendi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uzaktan çalışanların teknoloji becerilerinin düzeyi değerlendirildi ve bu araçlara yönelik eğitimler uygulandı.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teknoloji ve dijital araçların kullanımına yönelik iç politika, çalışanların kendi cihazlarını kullanmasını ve evden çalışanlara yönelik mali veya maddi destek sağlama biçimlerini de kapsayacak şekilde gözden geçirildi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uzaktan çalışanlara teknik destek konusunda geniş çaplı bilgilendirme yapıldı.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verileri ve gizliliği koruma eğitimi, kuruluş genelinde mevcut ve son derece görünür durumdadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tüm kişisel veri toplama ve işlemler, tabi olunan gizlilik kanun ve düzenlemelerine uygundur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

İletişim

	EVET	HAYIR
Kuruluşun internet sitesinde/intranetinde, uzaktan çalışmaya ilişkin bilgi ve kaynaklara ve iç politikalara ilişkin güncellemelere yönelik özel bir alan oluşturuldu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İletişim normları açıklığa kavuşturuldu ve uzaktan çalışanlara bildirildi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uzaktan çalışanlara, ilk amirlere ne zaman ve nasıl ulaşılabileceği hakkında geniş çaplı (birçok kanal vasıtasıyla) bilgilendirme yapıldı.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Çalışanlar, ekipler ve örgütler arasında enformel biçimlerde sosyal iletişim kurmaya teşvik edildi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

İş Sağlığı ve Güvenliği

	EVET	HAYIR
Uzaktan çalışanları etkileyen potansiyel sağlık ve güvenlik riskleri tanımlandı.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uzaktan çalışanlar, kendi sağlık ve güvenliklerine ilişkin hak ve görevleri konusunda bilgilendirildi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Çalışanlara fiziksel ve ruhsal sağlık desteği sağlama olanakları incelendi ve harekete geçildi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Çalışanların, uzaktan çalışma süresince ofisten ergonomik ekipman (sandalye, monitör) ödünç alma olanakları incelendi ve sağlandı.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Yasal ve sözleşmesel sonuçlar

	EVET	HAYIR
Çalışanları uzaktan çalışan işverenlere yönelik hükümet politika ve destekleri incelendi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Çalışan maaş ve yan hak paketleri incelendi ve gerektiği yerlerde uzun süreler uzaktan çalışma ışığında düzeltildi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yasal ve vergi konuları değerlendirildi ve açıklığa kavuşturuldu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uluslararası çalışanlara yönelik vizeler, çalışma izinleri ve diğer formaliteler incelendi ve işleme alındı.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Eğitim

	EVET	HAYIR
Düzenli çevrimiçi anketler gerçekleştiriliyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uzaktan çalışanlara ve onların yöneticilerine yönelik eğitim ve destek değerlendirildi ve uygulamaya başlandı.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sosyal beceriler, davranışsal yönler ve normlar konularında eğitimler ve koçluk uygulamaları değerlendirildi ve hem çalışanlar hem de yöneticiler için uygulamaya başlandı.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

İş-Yaşam Dengesi

	EVET	HAYIR
Uzaktan çalışanlara esneklik ve destek sağlandı.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Çalışanlar ve yöneticiler arasında takvim düzenleme, hazır bulunma ve sınırların belirlenmesi konularında açık iletişim ve işbirliği teşvik edildi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Çocukların kreşe gidememesi ve okulların kapanması nedeniyle evden çalışmanın zorluklarına kulak verildi, destek yolları tartışıldı ve uygulandı.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Güven ve Örgütsel Kültür

	EVET	HAYIR
Ekip üyeleri arasında sosyal ilişkiler teşvik edildi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Çalışan Kaynak Grupları ve Ortak Amaç Grupları, çalışırken toplanmaya devam etme konusunda teşvik edildi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Üst düzey liderler tarafından, soru-cevap oturumları da içeren düzenli, dürüst ve pozitif iletişim uygulandı.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Toplumsal Cinsiyet

	EVET	HAYIR
Kalıp yargıların ve yanlılığın üstesinden gelmek için toplumsal cinsiyete dayalı normatif engeller ve inançlar ele alındı.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
COVID-19 önlemlerine ve görev güçlerine kadınlar ve toplumsal cinsiyet yönü de dahil edildi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Veri toplama, cinsiyete göre ayrıştırılmış verilerin toplanacağı biçimde düzeltildi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toplumsal cinsiyete dayalı şiddet ve ev içi şiddet konularında farkındalık yaratma ve destek önlemleri, nerelerden yardım alınacağı hakkında bilgi verilerek uzaktan çalışanlar arasında yayıldı.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
COVID-19 krizi ve uzaktan çalışma sırasında kadınların liderlik kanalları ve gelişim programları devam ettirildi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ek IV. Üç Ulusal Uzaktan Çalışma Hukukunu Karşılaştırma Tablosu (İtalya, El Salvador ve Şili)

Aşağıdaki tabloda, küresel salgın karşısında çıkarılan, uzaktan çalışmaya yönelik üç ulusal mevzuata karşılaştırmalı bir genel bakış sağlanmaktadır.

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

Ek V. Vaka Örnekleri

Vaka Örneği 1 - Çokuluslu Mali Hizmetler Bankası (Kanada)

31 Ocak 2020'den beri 45.000 çalışanı bulunan bankada, COVID-19 krizinden önce, işgücünün yalnızca %5'i uzaktan çalışıyordu. COVID-19 küresel salgını, bankayı işyeri politikalarını geniş kapsamlı biçimde yeniden değerlendirmeye yöneltti. Banka, personelinin %80'inin -yani yaklaşık 36.000 çalışan- küresel salgın hafifledikten sonra bile, evden çalışmanın ve ofise gelmenin harmanlandığı yeni, esnek çalışma düzenlemeleri uygulamasını öngördü (Alexander, 2020).

COVID-19 küresel salgınının sonucu olarak kuruluşun aldığı önlemlerden bazıları nelerdi?

Ergonomik bakımdan, banka, çalışanlara uzaktan üretken olmalarını için gerekli araçları ve teknolojiyi sağlayacak, sürdürülebilir evden çalışma modeli oluşturmaya odaklandı. Evden çalışanlara dizüstü bilgisayar sağlandı; bazı görevlere yönelik olarak ise monitör, kulaklık-mikrofon seti gibi ilave teknolojiyi ve uzaktaki ortamlarda üretken olmak için gerekli başka maddeleri temin etti.

Şirketin VPN yoluyla uzaktan yetkinlikleri, işleri uzaktan yerine getirilebilecek çalışanların normal çalışma saatlerinde evden çalışmalarına olanak verdi. Okulların kapanması, yaşlı bakım hizmetlerinin kapanması gibi COVID-19'un diğer etkileri nedeniyle, yöneticiler, dış talepleri de göz önüne alarak çalışanlarına esneklik sağlamak için onlarla birlikte çalışmaktadır.

Bankanın mali yılı 1 Kasım - 31 Ekim arasındadır. Yöneticiler, yeni ve gecikmiş işler bağlamında hedefleri yeniden düzenlemek amacıyla çalışanlarıyla yıl ortası teyitleşme yaptı.

COVID-19 krizi boyunca çalışanların iletişimi sağlam biçimde devam etti. Uyguladıkları yaklaşım, aşağıdaki örneklerden bazıları içerir:

- ▶ Response Hub (dahili çalışan varış sayfası), on-the-GO (mobil bilgi sayfası) ve LinkedIn dahil dijital kanalları sonuna kadar kullanarak küresel salgın hakkında güncel, gerçeğe dayalı bilgilendirme yoluyla çalışanlarda dayanıklılık oluşturdu.
- ▶ Yöneticilere, destekleyici araçlarla küresel salgınıyla mücadeleye rehberlik etmek için ayrıntılı COVID-19 İnsan Liderliği Kılavuzu oluşturdu.
- ▶ İşletmedeki duyuruları, güvenilir liderlerin verdiği önemli ve işletmeye özgü bilgileri sağlayacak şekilde uyarladı.
- ▶ Çalışanlara gerçekleri bildirmek için tıbbi sağlık ve ruh sağlığı danışmanlarıyla işletmede eğitim oturumları gerçekleştirdi; tüm çalışanların katılımına açık olan oturumlara 10.000'in üzerinde çalışan katıldı.
- ▶ Çalışanların nasıl olduğunu ve nasıl hissettiğini anlamaya yönelik çalışanları dinleme mekanizmaları ve nabız yoklamaları geliştirdi.

Çalışanlarının ve müşterilerinin sağlığı ve güvenliği COVID-19'a yönelik önlemlerinin birincil önceliği oldu. Fiziksel mesafe önlemleri ve temizlikte daha titiz davranma da dahil, tüm açık işyerlerinde köklü sağlık ve güvenlik uygulamaları yürütüldü. Ek örnekler şunları içerir:

- ▶ Çalışanlara çalıştığı yerlerde maske temin etti.
- ▶ Çalışanların halkla etkileşimde bulunduğu banka şubelerinde şeffaf plastik panel taktı.
- ▶ Hijyen uygulamaları konusunda bilgilendirme yaptı ve eğitim verdi.

Kuruluş, tüm çalışanların sağlığına yönelik konuları ele almak için aşağıdaki önlemleri de aldı:

- ▶ 10.000'den fazla kişinin katıldığı sanal soru-cevap oturumları ile tıbbi uzmanlar tarafından bilgilendirme yapılmasını sağladı.

- ▶ Kanada, ABD ve Birleşik Krallıkta, yardım için uygun herkese yönelik sanal sağlık hizmeti başlatarak çalışanlara, doktorlara ve pratisyen hemşirelere 7/24 ulaşma olanağı sundu.
- ▶ Kriz süresince çalışanların ruh sağlığını desteklemeye yönelik, "Wellness Bursts", evden çalışma kılavuzları ve evrilen Çalışan Yardım Programı sunulması da dahil araçlar ve kaynaklar sağladı.

Kısıtlamaların kaldırılması ve çalışanların işyerine dönerek "her zamanki işlere" devam edilmesi karşısında bankanın aldığı önlemler

Bu mali hizmetler işletmesi, gelecek aylar boyunca çalışanları küçük dalgalar halinde geri döndürmeyi kapsayan düzenli, kademeli bir yaklaşım uygulamaktadır. Kırılgan çalışanlara bu dalgalarda yer verilmeyecektir ve işletme, işgücüne geri dönmeye ilişkin bireysel durumları ve tercihleri anlamaya yönelik bir anket yapmıştır. Hazırbulunmuşluk Çerçevesi, yeniden açma kararını aydınlatacak 5 faktörü içermektedir: Dış hazırbulunmuşluk, çalışanların hazırbulunmuşluğu, yeni normal (Ev / Karma / Merkez İşletim Modelleri), işlerin hazırbulunmuşluğu, işletmenin hazırbulunmuşluğu.

Vaka Örneği 2 - İdare ve Kamu İstihdamı Genel Müdürlüğü (DGAEP) (Portekiz)

Olağanüstü hal ilanının ardından, Portekiz Hükümeti, kamu hizmetleri sunumunun devamlılığını sağlamak için kamu kurum ve kuruluşlarının işlerliğini mümkün olduğunca korurken COVID-19 virüsünün yayılmasını durdurmayı hedefleyen geçici ve istisnai nitelikte birkaç önlem koydu. Bir kamu kurumu olarak DGAEP tarafından kabul edilen önlemler, COVID-19 küresel salgını bağlamında yayınlanan çeşitli mevzuatta yer verilen siyasi kılavuzları yansıtmaktadır.

Kamu sektöründeki tüm kurumlar tarafından, sağlık ve aile bakımından çalışma koşullarına kadar değişen belirli önlemler alındı. Çalışma koşulları bakımından, görevlerinin ifasıyla bağdaştığı hallerde ve istihdam ilişkisinin biçimine bakılmaksızın, kamu çalışanlarına yönelik zorunlu çalışma biçimi olarak uzaktan çalışma belirlendi. COVID-19 küresel salgınının sonucu olarak, Mayıs 2020'de, DGAEP'teki çalışanların %88'i tam süreli olarak evden çalıştı.

Önemli bir nokta olarak, tüm uzaktan çalışanlar maaşlarını ve yemek ödeneklerini tam olarak almaya devam etti. Yalnızca zorunlu işlevleri yerine getiren, ve işleri uzaktan yapılamayan çalışanlar normal ofislerinden çalıştı. Kamu çalışanları uzaktan çalışmadıklarında, görevlerini aşağıdaki koşullara göre yerine getirmeleri istenebilmektedir:

- ▶ Önerilen asgari güvenlik mesafesini temin etmek mümkün olmadığında, yoğun olmayan saatlere göre düzenlenmiş çalışma takvimi benimsenmelidir;
- ▶ Hafta veya ay boyunca belirli çalışma takvimleri uygulanabilir;
- ▶ İstisna olarak ve başka biçimlerin mümkün görünmediği hallerde, sıkıştırılmış çalışma takvimi biçimini tercih edebilirler;
- ▶ Halk sağlığı acil durumu, normal çalışma süresini bir saat azaltmayla sonuçlanması gereken, sürekli gün biçimine izin verilmesine yönelik haklı gerekçe olarak kabul edilir;
- ▶ Uyum sağlayabilirlik programları ve zaman bankalarının kullanımı.

Bu önlemlerin yanı sıra, özellikle çalışma süresinin düzenlenmesine ilişkin olarak, işyerleri de çalışanlar arasında azami mesafeye izin verecek, ve mümkün olduğu hallerde, her odadaki çalışan sayısını azaltacak biçimde yeniden düzenlenmelidir.

DGAEP, uzaktan çalışacak olanları ve ofiste dönüşümlü olarak çalışacak olanları bölümlerine göre belirledikten sonra, uzaktan çalışmanın geniş ölçekli biçimde uygulanmasına yönelik, teknolojik altyapı (örneğin VPN bağlantıları) bakımından ihtiyaç analizi gerçekleştirdi.

Sendikaların katılımı

19 Mart'tan 2 Nisan 2020'ye kadar yürürlükte kalan birinci olağanüstü hal ilanının sonucu olarak, Anayasa'da öngörüldüğü şekilde bu olağanüstü halin doğası nedeniyle, bazı hak, özgürlük ve güvenceler askıya alındı.

Askıya alınan haklar kapsamında, küresel salgınla mücadeleye yönelik istisnai yasama düzelmelerinin hazırlanmasında sendikaların danışma ve katılım hakları da vardır. Askıya alınma, bu mevzuatın yürürlüğe girmesinde gecikme yaşanmamasını sağlama ihtiyacından kaynaklandı.

Kriz bağlamında benimsenen, olağanüstü hal ilanına bağlı tüm yasama önlemleri ve idari önlemler onaylandı.

Ancak, olağanüstü halin 3-17 Nisan için yenilenmesiyle, sosyal diyalog sınırlı biçimde olsa da devam ettirildi. İşçi komitelerinin ve sendika birliklerinin katılım hakkı, bu hakkın kullanımı acil yasama önlemlerinin yürürlüğe girisini geciktirmediği ve danışmaya yönelik son tarihler ve koşullar sınırlı olduğu sürece, tanınmaktadır.

Başlıca zorluklar ve alınan dersler

DGAEP de dahil olmak üzere kamu hizmetlerine yönelik en belirgin zorluklardan biri, kamu çalışanlarının çoğunun uzaktan çalışmasını sağlamak için kısa süre içinde teknolojik koşulları sağlamak oldu. Uzaktan çalışma Portekiz Kamu İdaresi'nde halihazırda uygulanmakta olsa da, kullanım düzeyi yaygın değildi.

Liderlerin uzaktan çalışan işgücünü yönetmeye hızlıca uyum sağlaması gerektiğinden, liderlik rolü de DGAEP'in yaşadığı büyük zorluklardan biri oldu. Kaygıları, bir yandan, sosyal yalıtılmışlıktan kaçınarak ve iş arkadaşlarıyla ilişkilerini teşvik ederek çalışanların motivasyonunu ve esenliğini nasıl sürdüreceklerine, diğer yandan ise her zamanki üretkenlik düzeylerini ve bunun sonucunda hizmetlerin işlerliğini nasıl sağlayacaklarına yönelikti. Bu bakımdan, Portekiz İdaresi'nin 2004 yılından beri hedeflere göre yönetmeye dayalı yeniden tanımlanmış yönetim modelini uygulaması, COVID-19 küresel salgınında uzaktan çalışanların performanslarının değerlendirilmesinde çok büyük avantaj sağladı.

Başka bir zorluk ise liderlerin becerileriyle ilgiliydi. Mevcut beceriler yeterli mi, yoksa toplu uzaktan çalışma yeni beceriler mi gerektirir? Bu beceriler nelerdir? Liderler, küresel salgın krizinin getirdiği zorluğun üstesinden gelebildi mi? İşleri uzaktan çalışmaya uygun olmayan ve risk altındaki gruplara dahil (örneğin kronik hastalığı bulunanlar veya 65 yaşın üzerindeki) ve işyerinde çalışamayacak olan, daha düşük nitelikli çalışanlara (örneğin yardımcı personel, santral görevlileri) ne yapılmalıdır? Bunlar, ortaya çıkan ancak henüz cevaplanamayan soruların bazılarıdır.

Uzaktan çalışanlardan alınan geribildirimde göre, anaokulları ve okulların kapanması nedeniyle evlerinde küçük çocukları ve/veya bakmakla yükümlü olunan başka akrabaları olanlar, iş ve aile yaşamını bağdaştırmakta zorlanmaktadır. Bazıları, yalnızca geceleri çocuklar uyurken kesintiye uğramadan çalışabildiklerini söylemektedir. Baba veya anne de uzaktan çalıştığında, bakmakla yükümlü olduğu kişilerin bakımında dönüşümlü bir sistem oluşturmaları gerektiği. Bu durum çok streslidir. Ancak, çocuksuz veya yaşça büyük çocukları olan uzaktan çalışanlar, bu tür sorunlar bildirmedir.

Portekiz Kamu İdaresi'nde ve DGAEP'te uzaktan çalışmanın süresinin, tam süreli uzaktan çalışmanın başlatılmasından neredeyse 2 ay sonra zorunlu olarak uzatılması bazı uzaktan çalışanların doygunluk belirtileri göstermesine yol açtı. Bazıları, diğer iş arkadaşlarıyla birlikte dönüşümlü olarak veya haftada 2 ila 3 gün işyerine dönmek istediklerinin işaretini verdi. Büyük olasılıkla, çalışma sürelerinin düzenlenmesinin yeni normal, dönüşümlü olarak uzaktan çalışmayı ve yüz yüze çalışmayı içerecektir.

Özellikle WhatsApp'ta olmak üzere sosyal ağ gruplarının oluşturulması, aynı bölümdeki iş arkadaşlarının, yalnızca işle ilgili konuları konuşmaları değil, aynı zamanda enformel sosyal sohbetler de gerçekleştirmelerine yönelik bağlantılarını sürdürmelerinde çok olumlu oldu. Bu durum, grupların uyumunu teşvik etmeye ve sosyal yalıtılmışlığın önlenmesine yardımcı olmaktadır;

psikolojik ve duygusal dengeyi belirli düzeyde tutmaya yardımcı olduğundan, uzaktan çalışanların ruh sağlığına yönelik önemli yararlar sağlamaktadır.

Belirli bir yönetim normalliğini sürdürmek için ekiplerle dönemsel sanal toplantılar gerçekleştirmenin yanı sıra uzaktan çalışanların yönetim ekibiyle düzenli olarak iletişim kurması, yalıtılmışlık hissinin ve yöneticinin potansiyel ilgisizliğinin kırılmasına katkıda bulunan iyi bir uygulama oldu.

COVID-19 küresel salgını sırasında, Portekiz İdaresi'nde eğitimden sorumlu organ, üniversitelerle işbirliği yaparak ücretsiz, çevrimiçi bir eğitim modülünü kullanıma sundu. Bu araç, katılımcıların eğitimi özerk biçimde takip edebilmesini ve yeni becerileri etkileşimli olarak, hızlıca ve anlamlı biçimde edinmesini sağladı. 7/24 erişilebilir olduğundan, her katılımcı zamanını bağımsız ve esnek biçimde yönetebilmektedir. Kamu sektörü çalışanlarına yönelik on webinar da düzenlendi. Bu eğitim modülü, yaptığı işler uzaktan çalışmaya uygun olmayan mavi yakalı çalışanların becerilerini geliştirmelerinde de kullanıldı. Portekiz İdaresi, hem işverenlerin hem de çalışanların kullanımına açık çevrimiçi eğitimin başarısından yararlanarak, gelecekte daha yaygın bir uygulama gerçekleştirmeyi planlamaktadır.

Küresel Koronavirüs salgını, kamu idaresinde uzaktan çalışmanın, bazı durumlarda anlaşılabilir sınırlamalarla olsa da çalışmaya devam eden kamu hizmetlerinin çöküşünü engelleyerek ne kadar önem arz ettiğini gösterdi.

"Bir yandan COVID-19 krizinden sonra bu çalışma biçiminin daha hızlı olacağına ve kamu hizmetlerinde kapsamının genişleyeceğine, diğer yandan ise yeni çalışma sürelerinin, işin mahiyetine ve işverenlerin ve çalışanların belirli anlardaki ihtiyaçlarına göre ve iş-yaşam dengesini ve çalışanların fiziksel, psikolojik ve duygusal esenliklerini koruyarak, uzaktan çalışma ve yüz yüze çalışma arasında dönüşümlü olacak biçimde düzenleneceğine inanıyorum. Daha esnek insan kaynakları yönetim politikaları yoluyla sağlanacak hükümet desteği, uzaktan çalışmayı teşvik ederek çalışmanın yeni normal haline getirmede çok önemli." - Teresa Ganhão - İşbirliği Yönetimi ve İletişim Dairesi Başkanı.

Vaka Örneği 3 - Malta Enterprise (Malta)

Malta Hükümeti'nin Ekonomik Kalkınma Ajansı (Malta Enterprise), Malta'ya yabancı doğrudan yatırım çekmekten ve faaliyetlerini Malta'dan sürdüren işletmelerin ekonomik faaliyetlerini yenileşirebilecekleri, konsolide edebilecekleri ve genişletebilecekleri doğru iş ortamına sahip olmasını sağlamaktan sorumludur. Bunlar, aktif bir politika savunuculuğu rolü, ekonomik strateji konusunda Hükümet'e danışmanlık sağlamak, ve uzmanlaşmış destek önlemlerinin geliştirilmesi dahil ancak bunlarla sınırlı olmaksızın çeşitli boyutlarda gerçekleştirilmektedir.

Malta Hükümeti'nin COVID-19 küresel salgınına önlem olarak ele aldığı temel politika alanlarından biri, krizden önce diğer esnek çalışma düzenlemeleriyle birlikte halihazırda ilgi görmekte olan uzaktan çalışma oldu. İnsanları evden çalışmaya teşvik etmek, farklı haneler arasındaki etkileşimi sınırlandırmak ve işyerindeki toplantıları durdurmak COVID-19 virüsünün yayılmasını durdurmaya yönelik önemli azaltım önlemleridir. Malta Hükümeti, bu dönemde uzaktan çalışmanın teşvik edilmesinin ve benimsenmesinin, bazı şirketlerin uzaktan çalışmaya bakışını olumlu yönde değiştirmeye başlayabileceğini öngördü. Uzaktan çalışmanın artarak kabul edilmesinin, gelecekte kadınların işgücüne katılım oranının daha yüksek olmasına yol açabileceği de bahsedilmeye değer başka bir konudur.

Malta Ulusal İstatistik Ofisi tarafından işgücü anketi yoluyla toplanan veriler, 2019 yılında çalışıyor olanların ortalama %12'sinin uzaktan çalışma düzenlemelerine sahip olduğunu gösterirken, bu rakam Mart 2020'nin sonunda %33'e yükseldi. Bu rakamın Nisan 2020'ye kadar daha da artacağı beklenmektedir.

Uzaktan çalışmanın kolaylaştırılması

16 Mart 2020 tarihinde Malta Enterprise, işverenlerin, işlerini evden yürütebilecek çalışanlarına yönelik uzaktan çalışma düzenlemeleri oluşturmalarını kolaylaştırmak için İş Geliştirme ve Devamlılık Programı kapsamında bir kılavuz ve başvuru formu yayınladı. Bu program kapsamındaki teklif çağrısı, uzaktan çalışmayı mümkün kılan teknoloji ve uzaktan çalışma çözümlerinin giderlerini kısmen karşılama konusunda işverenleri ve serbest çalışanları destekledi.

Destekleyici program, her uzaktan çalışma sözleşmesi başına 500 Avro ve her işletme başına 4.000 Avro ile sınırlıydı. 15 Şubat ve 8 Mayıs 2020 tarihleri arasında gerçekleşen uygun giderlerin %45'ine karşılık hibe verildi. Uygun olmak için, çalışanın 15 Şubat 2020 tarihinden önce aktif uzaktan çalışma sözleşmesi olmamış olması gerekmektedir.

Teklif çağrısı başlangıçta yalnızca 3 hafta açıldı ve BT ekipmanı tedarikçileri, taşınabilir BT ekipmanına ve uzaktan çalışma çözümlerine yönelik taleplerde bu kadar hızlı ve büyük artış beklemediğinden, nispeten düşük düzeyde ilgi gördü. Çağrı daha sonra beş hafta daha uzatıldı ve uzatılan dönemde görülen ilgi katlanarak arttı. Program boyunca, Malta Enterprise'in aldığı toplam 1.001 başvurudan 845'i program kapsamında destek almaya uygun bulundu. Her başvuru genel olarak 4 ila 10 uzaktan çalışma sözleşmesini kapsıyordu. Program aynı zamanda, müşterilerine çevrimiçi medya çözümleri yoluyla hizmet sağlayabilecek tek kişilik işletmeleri de kapsıyordu. Malta Enterprise, program kapsamında başvuranlara toplamda yaklaşık 1,2 milyon Avro ödedi.

Başlıca zorluklar ve alınan dersler

Malta Enterprise yaklaşık 100 çalışana sahiptir ve Hükümet'in COVID-19 ile ilgili başlattığı tüm teşviklerde işletmelere yönelik merkezi temas noktası görevini görmektedir. Bu, ilgilenilen başvurular çok büyük hacimde olduğundan ve soruları cevaplamaya yönelik geri dönüş süreleri ve yardım sağlamak kritik önem taşıdığından, her zaman kolay olmadı. Yaşanan başlıca zorluk, uygulanan tüm programlara yönelik kaynakların etkili biçimde tahsis edilmesiydi.

ME, desteklenen her kaleme gerekli mali dokümantasyonun ve (tedarikçiye) ödeme belgesinin eşlik ederek doğrulanabilir bir denetim izi oluşturulmasını talep etti. Bu, bu tür idari usullere alışkın olmayan daha küçük işletmelerle iş yaparken zorluk yarattı, ME ile başvuru sahibi arasında tüm gerekli dokümantasyonun temin edildiğine yönelik çok sayıda etkileşim yaşanmasına yol açtı.

Devam

Şimdilik, mümkün olduğunda, çalışanlar hala evden çalışmaya teşvik edilmektedir. Bu, potansiyel bulaşma riskinin asgari düzeyde kalmasını sağlamaya yönelik can alıcı önem taşımaktadır. Hükümet, kamu sektörü çalışanlarının evden çalışmaya devam etmelerine ilişkin yönergenin daha ileri tarihe kadar uzatıldığını ilan ederek, davranışlarıyla örnek olmaktadır. Uzaktan çalışmayı mümkün kılan sektörlerde faaliyet gösteren özel şirketler de aynı yaklaşımı uygulamaktadır. Genel olarak, Malta'da herkes arasında, çalışanların mümkün olduğunda uzaktan çalışmalarına yönelik genel bir anlaşma vardır.

İletişim bilgileri

International Labour Organization
Route des Morillons 4
CH-1211 Geneva 22
Switzerland

Uluslararası Çalışma Örgütü
Kapsayıcı İşgücü Piyasaları,
Çalışma İlişkileri ve Koşulları Şubesi
E: inwork@ilo.org