



COVID-19 salgını sırasında uzaktan çalışma: riskler ve önleme stratejileri

Literatür incelemesi

Yazarlar: Andrea Broughton, Yönetmen, Ecorys; Mario Battaglini, Araştırma Müdürü, Ecorys.

Bu rapor, Avrupa İş Sağlığı ve Güvenliği Ajansı (EU-OSHA) tarafından hazırlanmıştır. İfade edilen görüşler ve/veya sonuçlar da dahil olmak üzere içeriği, yalnızca yazarlara aittir ve EU-OSHA'nın görüşlerini yansıtmaması gerekir.

Proje yönetimi: Maurizio Curtarelli ve Lorenzo Munar, Avrupa İş Sağlığı ve Güvenliği Ajansı, EU-OSHA

**Europe Direct, Avrupa Birliği ile ilgili sorularınıza yanıt
bulmanıza yardımcı olacak bir hizmettir.**

Ücretsiz telefon numarası (*):

00 800 6 7 8 9 10 11

(*) Bazı cep telefonu operatörleri 00 800 numaralarına erişime izin vermemektedir veya bu aramalar faturalandırılabilir.

Avrupa Birliği hakkında daha fazla bilgiyi İnternette (<http://europa.eu>) bulabilirsiniz.

Kataloglama verileri bu yayının kapağında bulunabilir.

Lüksemburg: Avrupa Birliği Yayın Ofisi, 2021

ISBN: 978-92-9479-540-3

doi:10.2802/843915

© Kapak resimleri soldan sağa: <https://www.freepik.es/fotos/ordenador>; freepik tarafından oluşturulan bilgisayar resmi; <https://www.freepik.es/fotos/ordenador> freepik tarafından oluşturulan bilgisayar fotoğrafı - <http://www.freepik.es>

© Avrupa İş Sağlığı ve Güvenliği Ajansı, 2021
Kaynağın belirtilmesi koşuluyla çoğaltmaya izin verilir.

İçindekiler Tablosu

Tablo ve Şekiller Listesi	3
1 Giriş	4
2 Uzaktan çalışma: tanım, etmenler ve yaygınlık	4
2.1 Uzaktan çalışmanın tanımı	4
2.2 Uzaktan çalışmanın etmenleri	5
2.3 Uzaktan çalışmanın yaygınlığı	7
3 İş yerinde sağlık ve güvenlik	9
3.1 Genel bakış	9
3.2 Uzaktan çalışma ve İSG	11
3.3 COVID-19: Uzaktan çalışma ve İSG.....	12
4 Düzenleme türleri ve seviyeleri	13
4.1 Bağlantıyı kesme hakkı.....	14
5 İSG ve uzaktan çalışmayla ilgili şirket uygulamalarına örnekler	15
5.1 Orange'da (Fransa) uzaktan çalışma anlaşması	18
5.2 Netguru'da (Polonya) uzaktan çalışma ve esenlik	18
5.3 Gozo Telework Programı (Malta).....	19
5.4 Bankacılık sektöründe uzaktan çalışma (İspanya).....	19
5.5 Pandemide Credito Cooperativo Bank'ta (İtalya) uzaktan çalışma	20
5.6 Acciai Speciali Terni'de (İtalya) Uzaktan Çalışma.....	20
5.7 Uzaktan çalışanlar için mali destek (Romanya)	21
5.8 Merck Serono'da (İtalya) üretkenliği ve esenliği artırma	21
5.9 Uzaktan çalışma için nakit hibe planı (Malta).....	21
5.10 Kamu hizmetlerinde uzaktan çalışmaya geçiş (Portekiz).....	22
5.11 Suez' de uzaktan çalışma anlaşması (Fransa)	23
6 Uzaktan çalışanlar için İSG'yi özendirmek ve korumak	23
6.1 Neler işe yarıyor?	24
6.2 Geriye kalan ana zorluklar	25
6.3 Pandemi sonrası gelecek	26
7 Ek: Kaynaklar	28

Tablo ve Şekiller Listesi

Tablo 1 İşyerinde işle ilgili stres ve psikososyal faktörler.....	7
Tablo 2: İSG ve uzaktan çalışma ile ilgili şirket anlaşmalarının detayları	8
Şekil 1 Tele çalışmaya katkıda bulunan faktörler	10
Şekil 2 Ülkeye göre ev tabanlı uzaktan çalışma olan kuruluşlar, 2019 (%)	16

1 Giriş

Bilgi teknolojisindeki gelişmeler sayesinde işverenin tesislerinden uzaktan çalışmak giderek daha fazla mümkün hale geldiğinden, uzaktan çalışma on yıllardır iş dünyasının bir parçası olmuştur. Aynı zamanda, hem işverenler hem de çalışanlar için algılanan faydaları nedeniyle, kuruluşlar ve bireysel çalışanlar tarafından uzaktan çalışma düzenlemelerine yönelik talep artmaktadır. Bu faydalar genel olarak esneklik ve maliyet tasarrufu kategorilerine girer. Bununla birlikte uzaktan çalışma, üretkenlik üzerindeki olası olumsuz etkileri, uzaktan çalışmanın sürdürülebilirliği ile ilgili sorunlar ile çalışanların fiziksel, zihinsel sağlığı ve esenliği üzerindeki potansiyel etkileri açısından kuruluşlar ve çalışanlar için potansiyel riskler de sunmaktadır.

2019' un sonunda başlayan COVID-19 pandemisi ve pandemiye yanıt olarak Mart 2020'den itibaren uygulanan halk sağlığı önlemleri, Avrupa ve ötesinde uzaktan çalışmanın önemli bir itici gücünü oluşturdu. Ulusal hükümetlerin virüsün yayılmasını kontrol altına almak için mümkün olan her yerde evden çalışma tavsiyesinin bir sonucu olarak, uzaktan çalışan insanların sayısı neredeyse bir gecede büyük ölçüde arttı. Sonuç olarak, Avrupa Birliği'nde (AB) çok sayıda ofis çalışanı bir yıldan uzun süredir çoğu zaman evlerinden uzaktan çalışmaktadır. Bu durum, özellikle nispeten kısa sürede ve benzeri görülmemiş bir ölçekte, personelin sürekli olarak uzaktan çalışmalarını sağlamak için teknolojik altyapıya erişmelerini sağlamak zorunda olan kuruluşlar için zorlayıcı olmuştur. Buna ek olarak, kuruluşların çalışanlarını fiziksel olarak sağlıklı tutmak için ergonomik ekipman dahil kaynaklara ve onları bağlı, motive ve üretken tutmak amacıyla kurumsal süreçlere erişmelerini sağlamaları gerekiyordu. Pandemide uzaktan çalışmanın izolasyonu ve tükenmişlik riskini artırması nedeniyle bu daha da zorlaştı, çünkü bireyler genellikle karantina ve sokağa çıkma yasağı kuralları nedeniyle evlerini terk edemediler.

Bununla birlikte, kuruluşların bu uzun süreli uzaktan çalışma döneminde sağlık ve güvenlik zorluklarıyla yüzleşmekten kazanacakları öğrenme, COVID-19 pandemisinden sonra da faydalı olacaktır. Pandeminin önümüzdeki aylarda azalması beklense de, bu yazı yazılırken kalıcı etkilerinin daha fazla uzaktan çalışmaya, iş organizasyonu ve iş yeri çevresinde daha fazla esnekliğe kalıcı bir geçişi içereceği açıktır.

Bu makale, uzaktan çalışmanın ana itici güçlerine bakmadan ve AB'deki görülme sıklığını incelemeyen önce, onun tanımıyla ilgili ana konuları ortaya koymaktadır. Daha sonra, özellikle uzaktan çalışma ile ilgili olanları incelemeyen önce, işyerindeki sağlık ve güvenlik konularına genel bir bakış sunarak COVID-19 pandemisinin uzaktan çalışanların sağlık ve güvenliğini nasıl etkilediğine de bakmaktadır.

Makale, daha sonra uzaktan çalışma ile ilgili farklı düzenleme tür ve seviyelerini incelemektedir. Makalede bağlantıyı kesme hakkıyla ilgili düzenlemeye özel olarak odaklanılarak, AB'deki şirketlerde iş sağlığı ve güvenliği (İSG) ve uzaktan çalışmayı düzenleyen bazı anlaşma örneklerine bakılmaktadır. Son olarak, uzaktan çalışanlar için İSG'yi özendirme ve korumada neyin işe yaradığına, artı kalan başlıca zorluklara ve pandemi sonrası geleceğe ilişkin bir dizi sonuç ortaya koymaktadır.

Makalenin ekinde, ilgili kaynaklar ve ek okumalar yer almaktadır.

2 Uzaktan çalışma: tanım, etmenler ve yaygınlık

2.1 Uzaktan çalışmanın tanımı

Uzaktan çalışma bağlamındaki İSG ile ilgili konuları anlamak için, uzaktan çalışmanın ne anlama geldiğini tanımlamak önemlidir. Uzaktan çalışmanın evrensel bir tanımı olmamasına rağmen, "2002 Avrupa sektörler arası sosyal ortakların uzaktan çalışmaya ilişkin çerçeve anlaşması" uzaktan çalışmayı, işyerinde de yapılabilecek görevlerin iş sözleşmesi/ilişkisi çerçevesinde, bir iş organizasyonu ve/veya bir istihdam biçimi olarak ve bilgi teknolojisi kullanarak düzenli olarak iş yeri binalarından uzakta yapılması olarak tanımlamaktadır. (Avrupa İşçi Sendikaları Konfederasyonu, 2002). Bu anlaşma ayrıca, imzacı tarafların uzaktan çalışmayı işverenlerin iş organizasyonunu modernleştirmenin bir yolu, çalışanların işe iş-yaşam dengesini iyileştirmeleri ve iş yerinde daha fazla özerklik elde etmeleri için bir araç olarak gördüklerini belirtmektedir.

Elbette bu anlaşılanın imzalanmasından bu yana geçen yirmi yıl içinde uzaktan çalışma önemli ölçüde gelişti. Bu gelişme, uzaktan çalışmayı yeni çalışma biçimlerine ve daha yakın zamanda dijital ekonomiye dahil eden teknolojik gelişmelerle uyumlu hale getirerek çeşitli uzaktan iş birliği biçimlerini etkinleştirdi. Sonuç olarak, Avrupa Komisyonu'nun 2002 sosyal ortaklar anlaşmasının uygulanmasına ilişkin 2008 yılı raporunda (Avrupa Komisyonu, 2008), daha kapsamlı bir uzaktan çalışma tanımı için fırsat olduğu kaydedilmiştir.

Daha yakın zamanda, Eurofound ve Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) (Eurofound ve Uluslararası Çalışma Ofisi, 2017) tarafından hazırlanan 2017 ortak araştırma raporu, uzaktan çalışma pratiğinde aşağıdakiler gibi çalışma şekilleri olduğunu tanımlar hakkındaki tartışmaya eklemiştir:

- Evden düzenli uzaktan çalışanlar,
- Ara sıra işverenin binası dışında uzaktan çalışanlar,
- Evden çalışmak da dahil olmak üzere çeşitli yerlerde çalışan ve son derece mobil olarak uzaktan çalışanlar.

Uzaktan çalışanların sağlık ve güvenlik ihtiyaçları düşünülürken bu tür tanımların ve uzaktan çalışma uygulamalarının akılda tutulmasında fayda vardır. Devam eden teknolojik gelişmelere paralel olarak, gelecekte uzaktan çalışma tanımının daha da gelişebileceğini beklemek uygun olacaktır.

2.2 Uzaktan çalışmanın etmenleri

Konuya ilişkin literatürün çoğu, uzaktan çalışmanın aslında yalnızca işverenin binaları dışında bilgi ve iletişim teknolojilerini (BİT) kullanarak çalışmayı içermesine rağmen, uzaktan çalışmayı evden çalışma ile bağlantılı olarak tanımlar. (Chung, 2018; Belzunegui-Eraso ve Erro-Garcés, 2020). Genel olarak, iki önemli etmen vardır; ilk olarak uzaktan çalışma, temel itici gücü olan BİT'deki gelişmelere paralel olarak artmaya devam etmektedir. Kişisel bilgisayarlar, bireylerin işverenlerinin binaları dışındaki yerlerden çalışmasına ve gerektiğinde meslektaşları ile düzenli olarak iletişim kurmasına olanak tanır. Sanal özel ağlar (VPN'ler) ile özellikle uzaktan ve iş birliğine dayalı ofis çalışmaları için tasarlanmış yazılım paketleri de dahil olmak üzere giderek daha karmaşık iletişim mekanizmaları yaygın hale geldikçe, uzaktan çalışma sıklığı özellikle son birkaç yılda hız kazanmıştır. Buna bir örnek, bireylerin birbirleriyle hızlı, kolay ve etkili bir şekilde bilgi ve belge paylaşmasını sağlayan video konferansların son zamanlarda gelişmesi ve yaygınlaşmasıdır. İkinci olarak, pandemi ve buna yanıt vermek için uygulanan halk sağlığı önlemleri, evden çalışmanın merkezi belirleyici bir özellik olmasıyla birlikte, uzaktan çalışmanın sıklığı, düzenliliği ve konumu üzerinde büyük bir etkiye sahiptir.

BİT ve COVID-19 pandemisine ilaveten, uzaktan çalışmanın algılanan faydalarıyla bağlantılı olarak bireylerden ve kuruluşlardan gelen artan talep de önemli bir etkidir. En kapsamlısı Baruch ve Nicholson (1997) tarafından yürütülen ve uzaktan çalışmayı destekleyen dört faktörü ortaya koyan bir dizi çalışma, uzaktan çalışmayı mümkün kılan temel koşulları incelemiştir. Rapor ilk olarak uzaktan çalışmanın, işin türüne ve doğası gereği uzaktan çalışmaya uygun olup olmadığına bağlı olduğunu belirtmektedir. Örneğin, yüz yüze müşteri etkileşimi veya diğer fiziksel mevcudiyet türleri gerektiren roller uzaktan çalışmaya uygun olmayacaktır. Buna dayanarak, Belzunegui-Eraso ve Erro-Garcés (2020), 'beyaz yakalı' işlerin uzaktan çalışmaya nasıl daha kolay adapte edildiğine dikkat çekmektedir. Bununla birlikte, COVID-19 pandemisinin uzaktan gerçekleştirilmeye uygun iş türlerinin gözden geçirilmesine ve artmasına neden olduğu da belirtilmelidir. (Sostero ve diğerleri, 2020).

Çalışanların uzaktan çalışma merkezine olan talebini yönlendiren faktörler, herkes için iş-yaşam dengesini iyileştirmeye yardımcı olan, işin yeri ve çalışma süresi organizasyonu açısından daha fazla esneklik yaratılması hususlarına odaklanır. Bu durum, özellikle bakım sorumluları için önemlidir. Ayrıca, uzaktan çalışanların çalışma zaman planlarının organizasyonu üzerinde daha fazla takdir yetkisi olup, bu da onlara iş günü boyunca örneğin günlük işlerini yapmak gibi ekstra esneklik sağlar. Daha az işe gidiş geliş süreleri, çalışanlara haftada birkaç saat zaman kazancı sağlar ve ayrıca işe gidiş geliş stresli ve yorucu olabileceğinden sağlık üzerinde olumlu bir etkisi olabilir. COVID-19 salgını sırasında, azaltılmış işe gidiş geliş süreleri, virüse veya diğer bulaşıcı hastalıklara yakalanma olasılığını azaltma konusunda ekstra avantaja sahiptir.

Baruch ve Nicholson (1997), çalışanların uzaktan çalışma talebini etkileyen ikinci bir faktörün, bireylerin kişilikleri ve özel durumları olduğunu belirtmektedir. Bir bireyin uzaktan çalışmaya ne ölçüde katıldığı, bunun kendi özel durumlarına ne ölçüde fayda sağlayacağını düşünmesine bağlıdır. Bazı insanlar diğer meslektaşlarıyla birlikte çalışmayı tercih ederken, diğerleri uzaktan çalışmaktan mutludur ve bunu tercih edebilir.

Baruch ve Nicholson'a (1997) göre, bireylerin kişisel, ev ve aile durumları da üçüncü bir faktördür. Bu, ev ortamının özel bir alan açısından uzaktan çalışma için uygunluğu ve iş kesintilerinin sınırlandırılıp sınırlandırılmayacağı gibi konuları içerebilir. Aynı zamanda, çocuk bakımı da dahil olmak üzere diğer sorumlulukların bağdaştırılmasıyla da ilgilidir. Daha fazla esneklik, ev içi yaşamla ilgili daha fazla cinsiyete dayalı normların olduğu ve ev içinde kayıt dışı bakım sorumluluklarının kadınlar üzerinde orantısız bir yük oluşturduğu ülkelerdeki kadın çalışanlar için özellikle faydalı olabilir. (Messenger 2019, Eurofound 2018). Uzaktan çalışma aynı zamanda, ofise gidip gelmek zorunda olmamak gibi katılımın önündeki bir dizi engelin üstesinden gelmeye yardımcı olduğu için, engelli kişilerin iş gücü piyasasına dahil olmasını da kolaylaştırabilir (Eurofound, 2020b).

İşverenler için, daha iyi bir iş-yaşam dengesine sahip bir iş gücü, büyük olasılıkla çalışan katılımı ve bağlılığının artması anlamına gelir, bu da iş gücü devrini azaltarak üretkenliği ve gelişmeyi artırır. İş gücü devrinin azalması ise, daha az işe alım masrafları ve yeni işe alınan çalışanların eğitim sürelerindeki tasarruf göz önüne alınırsa maliyetler üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. Ayrıca uzun zamandır yapılan araştırmalar¹, uzaktan çalışanların gerek kendi bildirdikleri, gerekse süpervizör tarafından değerlendirilen performanslarının ofiste çalışan meslektaşlarına göre daha iyi olduğunu göstermiştir. Bu durum, üretkenlik kazanımlarının uzaktan çalışmayla ilişkilendirilebileceği anlamına gelir. Uzaktan çalışma aynı zamanda, işverenlerin yukarıda belirtildiği gibi bakım sorumlulukları olanlar ve engelli kişiler dahil olmak üzere her türden insanın yeteneklerinden faydalanmalarını sağlar.

Strateji ve kültür gibi örgütsel faktörler dördüncü faktördür ve ayrıca önemlidir. Baruch ve Nicholson'a (1997) göre üst yönetimin yaklaşımı, organizasyonda uzaktan çalışmanın kabul düzeyini ve en önemlisi, bireysel çalışanlar veya takımlar için uzaktan çalışmaya erişimi onaylama veya reddetme gücüne sahip olan bölüm yöneticilerinin tutumunu güçlü bir şekilde etkileyebilir. Bununla birlikte, yönetim bir bütün olarak uzaktan çalışma politikalarına sahip olan kuruluşlar da dahil olmak üzere, çoğu zaman uzaktan çalışmaya direnebilir. Ayrıca bölüm yöneticileri ofiste amirleri tarafından izlenmezlerse, astlarına işlerini yürütmeleri konusunda güvenmekte zorlanabilir ve onların yönetsel kontrolünü kaybettiklerini hissedebilirler. Ancak bu gibi durumlar sayısal çıktıya dayalı işlerde daha az sorun teşkil etmektedir.

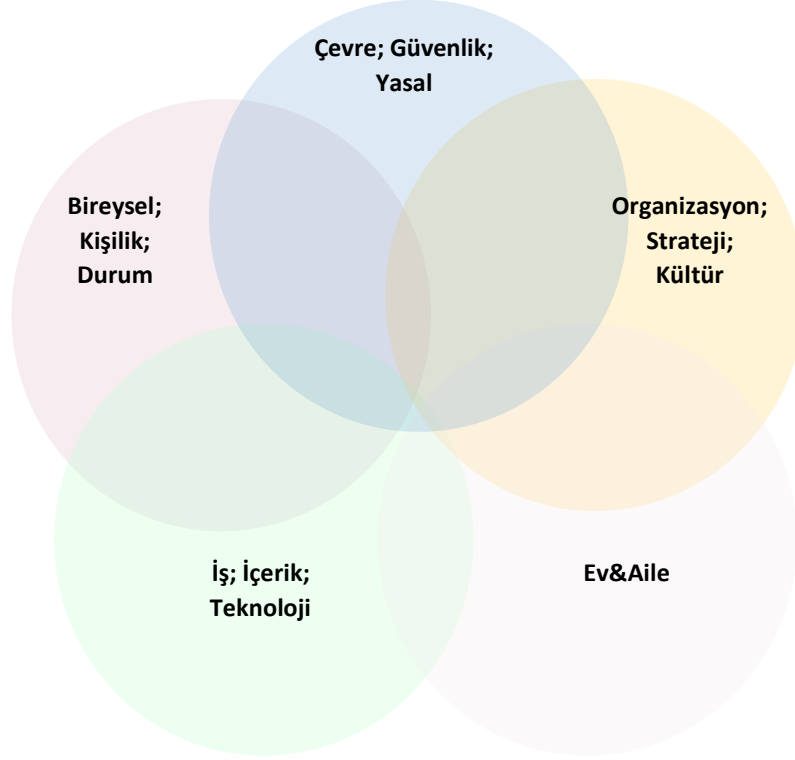
Şirket kültürünü değiştirmeyi ve bölüm yöneticilerini işin içine katmayı hedefleyen eylemler güven inşasında etkili olabilir. Uzaktan çalışma ile ilgili sorunlarla etkili bir şekilde başa çıkabilmeleri için bölüm yöneticilerini eğitmek de çok önemlidir. COVID-19 salgını sırasında uzaktan çalışmalardaki önemli artış, çalışanların evlerinden verimli ve etkili bir şekilde çalışmasının mümkün olduğunu kanıtladı. İşverenler artık bunun farkına varmakta olup, pandemi sonrası dünyada uzaktan çalışmanın daha yaygın olduğu farklı bir iş organizasyonu şeklini tercih edebilirler. (Avrupa Komisyonu Ortak Araştırma Merkezi JRC, 2020). Bu şekilde işverenler, ofis alanını azaltarak veya muhtemelen ofislerden tamamen vazgeçerek maliyetleri önemli ölçüde azaltabilirler. İşverenler pandemi sonrası dünyada, seyahat maliyetlerini düşürmek için yüz yüze toplantıların sayısını azaltmayı da seçebilirler. Bir organizasyondaki teknolojinin kapsamı ve yetenekleri de bu konuda önemli bir itici güç olacaktır.

Belzunegui-Eraso ve Erro-Garcés (2020), kısa süre önce Baruch ve Nicholson (1997) tarafından geliştirilen çerçeveye (uzaktan çalışma daha az toplu taşıma aracı kullanımına yol açtığından) çevresel etki ile ilgili beşinci bir faktör ekledi. Uzaktan çalışmak, terör saldırıları, doğal afetler ve sağlık alarmları gibi güvenlik kaygılarının yaşandığı zamanlarda da çalışmanın devam etmesini mümkün kılmaktadır.

¹ Örneğin, Baruch, Y. (2020) 'Teleworking: benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers', New Technology, Work and Employment, 15, pp. 34-49.

Aşağıdaki Şekil 1, uzaktan çalışmaya katkıda bulunan faktörleri göstermektedir.

Şekil 1 Uzaktan çalışmaya katkıda bulunan faktörler



Kaynak: Belzunegui-Eraso ve Erro-Garcés'den (2020) uyarlanmıştır, CC BY 4.0 altında lisanslanmıştır (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>) Orijinal şekil Baruch ve Nicholson'a (1997) dayanmaktadır.

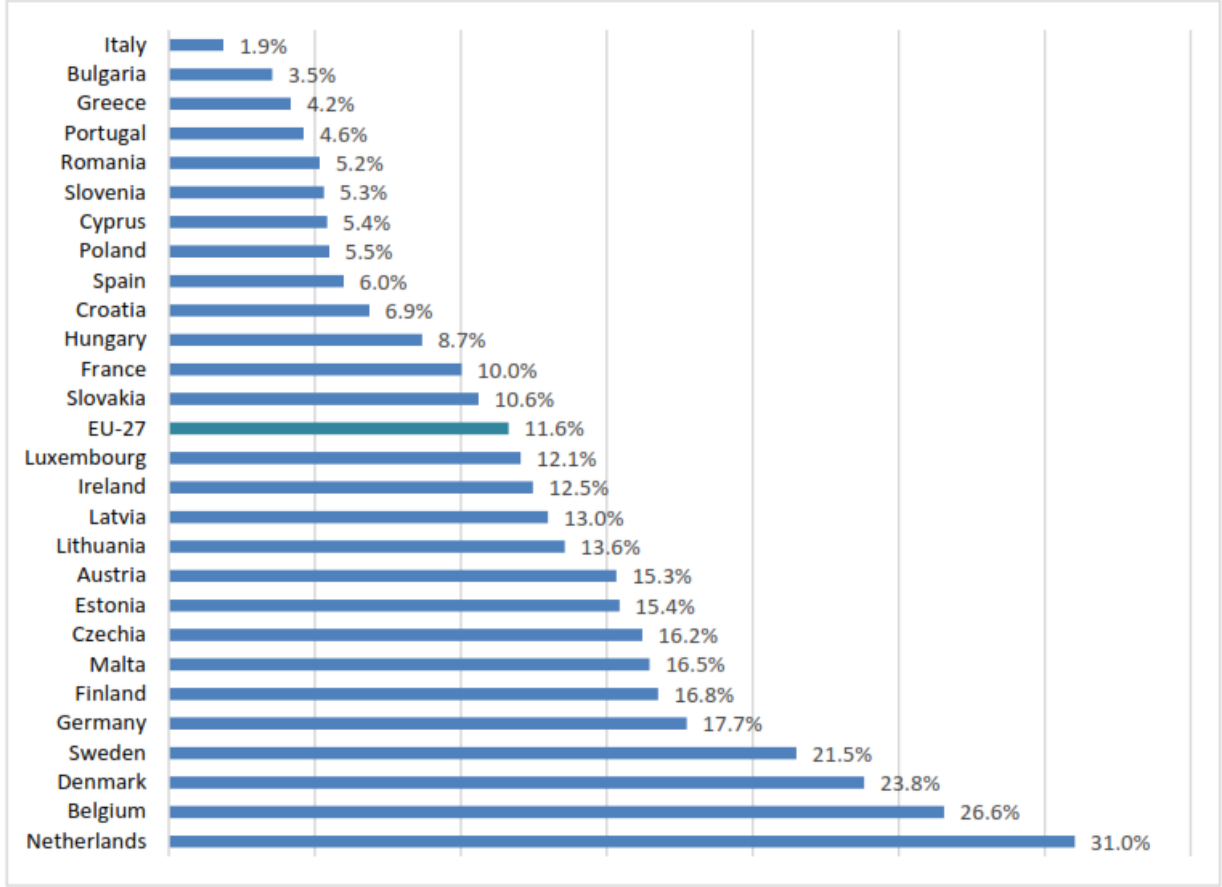
2.3 Uzaktan çalışmanın yaygınlığı

Uzaktan çalışma, 1970'lerde yeni BİT'lerin geliştirilmesiyle ortaya çıktı ve takip eden elli yılda genişledi. (Messenger, 2019). Uzaktan çalışma insidansı ülkeler arasında farklılık göstermekle birlikte, bazı AB Üye Devletlerinde özellikle Kuzey Ülkeleri ve Hollanda'da, ayrıca Japonya ile ABD'de azımsanmayacak seviyededir. (Messenger, 2019). AB genelinde, Avrupa İş Gücü Anketi verilerine göre 2019'da 15-64 yaş arası çalışanların %3,1'i genellikle evden çalışmıştır.

Aşağıda yer alan Şekil 2, her bir AB üye devletinde ev tabanlı uzaktan çalışma sunan kuruluşların yüzdesini vermektedir. Rakamlar EU-OSHA'nın Yeni ve Gelişen Risklere İlişkin Avrupa İşletmeler Anketi'nden (ESENER) elde edilen verilere dayanmakta olup, pandemi vurmadan önce, 2019 yılında yapılan düzenlemeleri göstermektedir. Hollanda'da %31, Belçika'da %26,6 ve Danimarka'da %23,8, İtalya'da %1,9, Bulgaristan'da %3,5 ve Yunanistan'da %4,2 arasında değişen rakamlar evden uzaktan çalışma insidansındaki çeşitliliği açıkça göstermektedir. Pandemi öncesi AB ortalaması %11,6 idi. Avrupa İş Sağlığı ve Güvenliği Ajansı'nın (EU-OSHA), ESENER verilerinin analizine (EU-OSHA, 2021) dayanarak Avrupa'da uzaktan çalışmanın bir resmini ortaya çıkarmak için araştırmalara devam ettiği not edilmektedir.

¹ Örneğin, Baruch, Y. (2020 , 'Teleworking: benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers', New Technology, Work and Employment, 15, s. 34-49

Şekil 2 Ülkelere göre evden uzaktan çalışma yapan kuruluşlar, 2019 (%)



Kaynak: Avrupa Yeni ve Gelişen Riskler Anketi (ESENER), 2019.

Genel olarak uzaktan çalışmanın görülme sıklığı, bir ülkede belirli teknolojilerin varlığı, teknolojik altyapının mevcudiyeti ve kalitesi, bireysel çalışanların esneklik ihtiyaçları ile (hem iş yeri hem de çalışma süresi açısından) iş taleplerinin ailevi ve diğer kişisel sorumluluklarla dengelenmesi, ülkenin endüstriyel ve mesleki yapılarındaki farklılıklar, işin organizasyonu, düzenlenmesi ve kuruluşlardaki yönetim kültürü gibi faktörlerin kombinasyonuna bağlı olarak değişir. Eurostat Avrupa İş Gücü Anketi verilerine göre ise, düzenli olarak veya ara sıra evden çalışan erkek ve kadın çalışanların oranı arasında anlamlı bir fark yoktur (2019'da erkeklerde % 10,5 ve kadınlarda % 11,6).

Sadece belirli sektör ve mesleklerdeki çalışmaların 'uzaktan çalışabilir' olduğu ve bu nedenle tüm çalışanların uzaktan çalışma düzenlemelerinden yararlanamayacağı belirtilmelidir. AB'de hizmet sektörü, özellikle bilgi ve iletişim, finans ve sigortacılık, mesleki, bilimsel ve teknik (MBT) faaliyetler ve kamu yönetimi (Avrupa Komisyonu Ortak Araştırma Merkezi) ile bağlantılı meslekler uzaktan çalışma açısından tarihsel olarak baskın olmuştur. (JRC, 2020). Beş AB Üye Devleti dışında tüm ülkelerde uzaktan çalıştırılabilir istihdamın %33 ile %44 arasında değiştiği tahmin edilmektedir.

Mart 2020'de Avrupa'da başlayan COVID-19 pandemisine tepki olarak uygulamaya konulan hareket ve sosyal etkileşim kısıtlamaları, uzaktan çalışmalarda önemli bir artışa neden oldu. Bu durum aynı zamanda uzaktan çalışabilenler ile çalışamayanlar arasındaki uçurumu da genişletmiş olabilir, çünkü 2020 boyunca uzaktan çalışmanın büyümesi, önemli ölçüde beyaz yakalı istihdamına doğru olmuştur. Gelecek açısından COVID-19'un Avrupa'da uzaktan çalışma üzerinde kalıcı bir iz bırakması muhtemeldir, ancak bunun tüm etkileri hala görülmektedir. Artık salgının uzaktan çalışma insidansı üzerindeki spesifik etkisi üzerine araştırmalar ortaya çıkmaya başlıyor. Avrupa Komisyonu Ortak Araştırma Merkezi (JRC), 2020'de uzaktan çalışılabilir sektörlerde istihdamın yaklaşık %25'inin uzaktan çalıştığını tahmin ediyor.

Bunun ise önemli bir meydan okuyan politika olacağına dikkat çekiliyor: 'Salgın öncesinde AB'de istihdam edilenlerin sadece %15'inin uzaktan çalıştığı göz önüne alındığında, çok sayıda çalışan ve işveren büyük olasılıkla, uzaktan çalışmaya ani geçişle başa çıkma zorluklarıyla karşı karşıyadır. Bununla birlikte, bu zorlukların kapsamının diğer faktörlerin yanı sıra uzaktan çalışma ile ilgili önceki deneyim düzeyine bağlı olarak önemli ölçüde değişmesi muhtemeldir' (Avrupa Komisyonu Ortak Araştırma Merkezi (JRC), 2020).

2020 yazında gerçekleştirilen bir e-ankete dayanan Eurofound'un (Eurofound, 2020c) erken tahminleri, Temmuz 2020'de 'çalışan' olarak sınıflandırılan katılımcıların yaklaşık yarısının (%48) COVID-19 salgını sırasında en azından zamanının bir kısmında evden çalıştığını göstermektedir. Bunların üçte birinden fazlası (%34) yalnızca evden çalıştığını bildirdi. Genel olarak bu çalışmada, pandemi sırasında bağımlı çalışanlar tarafından yapılan ücretli işlerin %39,6'sının evde gerçekleştiği tahmin edilmektedir.

3 İş yerinde sağlık ve güvenlik

3.1 Genel bakış

İyi İSG yönetimi, çalışanların esenliğine bariz olarak önemli katkı sağlayabilir. Uzaktan çalışanlarla ilişkili olarak İSG'nin çıkış noktası da budur. Bu bölümde ele alınan konular, ofiste çalışanların aksine sağlık ve güvenlik durumları günlük olarak denetlenemeyen uzaktan çalışanlar için büyük önem taşımaktadır. Genel olarak, fiziksel sağlık, zihinsel sağlık ve esenlik arasındaki ilişki yapay olabilen sınırlarla birlikte gitgide daha karmaşık olarak algılanmaktadır. Örneğin, ağrı ve kötü fiziksel sağlık, zihinsel sağlığa zararlı olabilir. Lokomotor sistemi etkileyen 150 kas-iskelet rahatsızlığından biri olan artrit, bireyin yaşamını fiziksel semptomların çok ötesinde etkiler ve zihinsel sağlık üzerinde olumsuz etkisi olabilir. Bunun tersine, kötü zihinsel sağlık fiziksel sağlık sonuçlarını da kötüleştirebilir. Örneğin, kısa ve uzun vadeli stres tepkileriyle bağlantılı kimyasal ve biyolojik süreçler sırt, boyun ve omuz ağrılarında olduğu gibi fiziksel zorlanmaları yoğunlaştırabilir veya şiddetlendirebilir. (Roquelaure, 2018). Buna dayanarak, kas-iskelet sistemi bozuklukları (KİSH'ler) ile işyerindeki örgütsel ve psikososyal faktörler arasında karşılıklı bir ilişki olduğuna dair görüşler artmaktadır. Örneğin, kötü iş organizasyonundan kaynaklanan iş yoğunluğu varsa, bu durum fiziksel zorluklara neden olarak KİSH'lere ve psikolojik stres oluşturarak psikososyal risklere yol açabilir. Buna göre, bütünsel ve entegre müdahaleler tasarlamak için yapılacak herhangi bir risk önleme girişi hem psikososyal hem de biyomekanik değerlendirmelere dayanmalıdır (Roquelaure, 2018).

Fiziksel ve zihinsel sağlığın karmaşıklığı ve birbiriyle örtüşen yapıları göz önüne alındığında, esenlik bu ikisi arasındaki bağlantı olarak işlev görerek sağlığı ve uzun yaşamı doğrudan ve dolaylı olarak özendirebilir (ortaya çıkan davranışlar açısından), bu da esenliği hastalık önleme ve sağlığı geliştirmenin ayrılmaz bir parçası yapar. Örneğin, esenlik düzeyi yüksek olan kişilerin iyi bir diyetle sahip olmaları ve hem fiziksel hem de zihinsel olarak sağlığı iyileştiren faktörler olan fiziksel aktivitede bulunma olasılıkları daha yüksektir. Bunun tersine, yaşam memnuniyetindeki azalmalar bir başa çıkma mekanizması olarak sağlıksız alışkanlıkları özendirebilir.

Çalışmak genel olarak sağlık açısından olumlu bir faktör olarak görülse de, kas-iskelet sistemi rahatsızlıkları ve ruh sağlığı Avrupa'da iş göremezliğin önde gelen nedenleri arasında olduğundan, aslında bu her zaman böyle olmayabilir. Yaşlanan bir nüfus ve giderek daha hızlı tempolu bir iş yeri, bu faktörlerin yaşam boyunca yaygınlığını ve etkisini şiddetlendirme riski taşıyor. Ergonomik sorunlar, ağır yüklerin kaldırılması ve tekrarlayan hareketler gibi KİSH'lere yol açan risk faktörleri AB'de hastalıktan kaynaklı devamsızlığın önemli bir oranını oluşturmaktadır. Eurostat verilerine göre, (Avrupa İş Gücü Anketi – geçici modül 2013) bu bozukluklar işle ilgili sağlık sorunlarının neredeyse %60'ını oluşturmaktadır ve bu nedenle AB'de en yaygın meslek hastalığıdır.

EU-OSHA tarafından yapılan son araştırma (EU-OSHA, 2020b), KİSH'lerle ilgili eğilimleri incelemiş ve risk değerlendirmeleri kapsamında daha yapılması gereken çok şey olduğunu tespit etmiştir. Genel olarak, daha büyük kuruluşların risk değerlendirmesi yapma olasılığının daha yüksek olduğu, ancak iyileştirme için de bazı alanlar olduğu bulunmuştur. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin (KOBİ'ler) yazılı risk değerlendirmesi yapma olasılığı daha düşüktür. Ayrıca, risk değerlendirmelerinin genellikle iş sürecinin tasarım aşamasında değil sonradan, yani bir şeyler ters gittiğinde gerçekleştirildiği tespit edilmiştir. Bundan başka, risk değerlendirmelerinin genellikle çeşitliliğe (örneğin cinsiyet veya yaş) çok az önem verme eğiliminde olduğu ortaya çıkmıştır.

Ruh sağlığını etkileyen başlıca risk faktörleri; işle ilgili stres, ağır zihinsel yükler, karar verme özerkliğinin olmaması, bölüm yöneticileri veya meslektaşlardan destek eksikliği ve yapılan işin takdir edilmemesidir. Avrupa'daki psikososyal riskler hakkında rapor da dahil olmak üzere son araştırmalar (Eurofound ve EU-OSHA, 2014), çalışanların yaklaşık dörtte birinin işteki zamanlarının tamamında veya çoğunda strese maruz kaldığını ve benzer bir oranda çalışanın işin sağlıkları üzerinde olumsuz bir etkisi olduğunu iddia ettiğini gösteriyor. Tablo 1, işteki ana psikososyal risk faktörlerine genel bir bakış sunmaktadır.

Tablo 1 İşle ilgili stres ve psikososyal faktörler

İşle ilgili sorun	Risk faktörleri
Çevre ve ekipman	Ekipman ve tesisatların yetersiz güvenliği, bulunabilirliği, uygunluğu, bakımı veya onarımı
İş içeriği	Çeşitliliğin olmaması veya kısa çalışma döngüleri, parçalanmış veya anlamsız çalışma, sömürü
İş yükü ve çalışma temposu	Aşırı veya düşük iş yükü, makineye bağımlılık, sürekli olarak iş terminine tabi olma
Çalışma süresinin yönetimi	Çalışma süresinin yönetimi
Kuruluşun kültürü ve amacı	Zayıf iletişim, problem çözme ve iş geliştirme için destek eksikliği
Organizasyondaki roller	Rol belirsizliği, rol çatışması ve insanlar için sorumluluk taşıma
Kariyer gelişimi	Kariyerin duraklaması ve belirsizliği, yetersiz veya aşırı terfi, düşük ücret
Karar verme özerkliği/kontrol	Karar alma süreçlerine düşük katılım, iş üzerinde kontrol eksikliği (özellikle müdahale biçimindeki kontrol, iş bağlamı ve organizasyonu açısından da bir sorundur)
İşyerinde kişilerarası ilişkiler	Sosyal veya fiziksel izolasyon, üstlerle zayıf ilişkiler, kişilerarası çatışmalar, sosyal destek eksikliği
Ev-iş çatışması	İş ve evin çatışan talepleri, evde destek eksikliği, ikili kariyer sorunları

Kaynak: Roquelaure (2018)

Ayrıca bir dizi çalışma, hem KİSH'leri hem de ruh sağlığı sorunlarını eksik bildirmeye yönelik güçlü bir eğilimin bulunduğu ve bunun da farkındalık eksikliğine, raporlamayla ilgili karmaşık idari prosedürlerle başa çıkmadaki zorluklara veya sorunlar bildirildiğinde damgalanma ve işini kaybetme korkusuna işaret ettiğini ortaya çıkarmıştır. (Riviere ve diğerleri, 2014). KİSH'ler söz konusu olduğunda, Avrupa Çalışma Koşulları Anketi (2015)², KİSH'lerin ölçeğinin resmi olarak bildirilenden çok daha büyük olduğunu ve ankete katılan yaklaşık iki çalışandan birinin boyun, omuz veya bel ağrısı bildirdiğini ortaya koymaktadır. Bunu temel alan bir sonraki bölüm, özellikle uzaktan çalışanlar ile ilgili olan İSG konularını ele almaktadır.

² Eurofound (2017) Sixth European Working Conditions Survey — Overview report (2017 update).
Bağlantı: https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1634en.pdf

3.2 Uzaktan çalışma ve İSG

Uzaktan çalışma ile ilişkili belirli İSG risk faktörleri vardır. Bunlar arasında sıcaklık, aydınlatma, gürültü, rahatsız edilmeden çalışamama gibi genel sorunlar ve elektrik tesisatı ya da kablolarından kaynaklanan kayma, takılma ve düşme tehlikeleri sayılabilir. İSG riskleri arasında ekranlı araçlarla (EA) çalışmadan kaynaklanan, örneğin ekrandaki parlama, görüntünün titreşimi veya ekran ile çevredeki alan arasındaki yetersiz kontrast nedeniyle oluşan göz yorgunluğu gibi ergonomik sorunlar da yer alır. Diğer daha spesifik sorunlar, EA, klavye, masa ve sandalyeden oluşan iş istasyonunun uygun olmayan şekilde kurulmasından kaynaklanan, tekrarlayan zorlanma hasarlarına (TZH) yol açabilen, bileklerde ve parmaklarda tendon ve boyun ağrılarını kapsamaktadır.

Bu sorunlar, uzun süreli oturma ve yetersiz ekipman kullanımı ile daha da kötüleşebilir. Ofis ortamı genellikle ergonomik olarak kontrol edildiğinden, ofis tabanlı iş istasyonlarında bu tür riskler en aza indirilir. Ancak masa, sandalye, ekran ve aydınlatma açısından her zaman uygun olmayabilen ev iş istasyonlarını işverenlerin kontrol etmesi ve düzenli olarak denetlemesi daha zordur. Çalışanların evde uygun bir alanı veya ekipmanı olmayabilir. Örneğin, bir mutfak sandalyesi ile masasında uzun süre çalışmak KİSH ve TZH riskini artırabilir.

EU-OSHA'nın uzaktan çalışma için risk değerlendirme kılavuzu (EU-OSHA, 2008), çalışanlar evde çalışıyor olsa bile, herhangi bir işyerinin risk değerlendirmesini gerçekleştirme sorumluluğunun işverende olduğunu belirtmektedir. Kılavuz bununla birlikte, işverenin evdeki çalışma ortamlarını değerlendirmesinin güç olabileceğini, sağlık ve güvenlik teftiş kuruluşlarının çalışanların özel mekânlarında rızaları olmadan teftişler yapmasının daha da zor olabileceğini de kabul etmektedir. 2002 AB düzeyindeki sosyal ortakların uzaktan çalışmaya ilişkin çerçeve anlaşması bu hususa şöyle açıklık getirmeye çalışır; uzaktan çalışanlar iş yerinden çalışanlara sunulan genel koruma kapsamında olup, işveren, çalışan temsilcileri ve/veya ilgili makamların, ulusal mevzuat ve toplu sözleşmelerin sınırları dahilinde, sağlık ve güvenlik şartlarının doğru bir şekilde uygulandığını kontrol etmek için uzaktan çalışılan mekâna erişim sağlaması gerekmektedir.. Ayrıca, uzaktan çalışan kişi sağlık ve güvenlik teftiş kuruluşlarından denetim ziyaretleri talep etme hakkına da sahiptir.

Psikososyal riskler açısından mevcut kanıtlar bir kişinin ekibinden uzakta çalışması durumunda izole olma riski olduğunu göstermektedir. Kişiler uzaktan çalışıyorsa, fiziksel toplantı gibi formel iletişimle meşgul olmayacakları açıktır (her ne kadar video konferansın geliştirilmesi uygulanabilir bir ikame sağlamış olsa da). Ayrıca teknoloji meslektaşlarla düzenli iletişimi mümkün kılarsa da, iş yerinde gündelik sosyal etkileşimlerin temelini oluşturan ve bireyleri iş yerine ve meslektaşlarına bağlı hissettiren daha az resmi "içecek otomati" veya "mutfak sohbetlerinin" yerini almaz. Yine de video konferansın gelişimi, çalışanların bir ofiste fiziksel olarak bulundukları ve birbirlerine "çarpabildikleri" duruma göre muhtemelen daha az kendiliğinden olsa da, bazı gayri resmi temasların gerçekleşmesini sağlamıştır.

İş ve özel yaşam arasındaki sınırların belirsizleşmesi, düzenli olarak evde çalışan ve çocukların veya diğer aile üyelerinin bakımıyla ilgili sorumlulukları ağırlaşan uzaktan çalışanlar için daha fazla sorun haline gelebilir. Bu durum, bireylerin evde çalışacakları özel bir alana sahip olmayabildikleri ve bu nedenle işin ev ortamında (mutfak veya oturma odasında) gerçekleştiğinden, kişisel yaşama karıştığı haller için geçerli olabilir. Bu sorun örneğin; akşamları veya hafta sonları ev ortamında çalışmayı sürdürmek daha kolay olduğu için çalışma süresi açısından da geçerli olabilir. (Messenger, 2019). Bu mekânsal sınırların bulanıklaşması, işin evde daha fazla yapılmasına bağlı olarak iş-aile çatışmalarına da yol açabilir. Diğer aile üyelerinin uzaktan çalışma düzenlemelerinden memnun olmaması da aile içinde stres ve çatışmalara yol açabilir.

İş yoğunluğu da uzaktan çalışanlar için bir risk olabilir ve daha sonra artan stres seviyelerine yol açabilir (Eurofound and the International Labor Office, 2017). Dikkati fazla dağıtmaksızın mekânsal ayırma yapmadan daha yoğun çalışmak ve daha az mola vermek daha kolaydır. Uzaktan çalışanların evden ayrılmaları ve ofise gidip gelmeleri gerekmediğinden, hasta olduklarında çalışma olasılıkları daha yüksek olabilir.

3.3 COVID-19: Uzaktan çalışma ve İSG

COVID-19 salgını, tüm Avrupa'daki çalışanların aylarca evde çalışmak zorunda kalması anlamına geliyordu. Birçok çalışan bir süre evde çalışmaya alışmış olsa da, çoğu her zaman uzaktan çalışmaya alışkın değildir. Çalışma hayatlarını bu şekilde düzenlemeyi planlamamış kişiler için tam zamanlı uzaktan çalışma ile ilişkili bir dizi risk vardır. Bunların tümü, yukarıda listelendiği gibi hem KİSH'ler hem de psikososyal riskler açısından uzaktan çalışmanın bilinen riskleriyle ilgili olmakla beraber, birçoğu pandemi sırasında daha da kötüye gitmiştir.

Söz konusu riskler daha uzun süre oturmayı içerebilir ve çalışanlar artık evleriyle ofisleri arasında gidip gelmek zorunda kalmadıklarından, tüm günü evde masalarında kolayca geçirebilirler. Bu durum, özellikle daha soğuk ve karanlık kış aylarında, kapanma kuralları tarafından izin verilse bile dışarıya çıkmanın daha az cazip olduğu, genel olarak daha düşük fiziksel egzersiz sonucunu doğurmaktadır.

Yukarıda bahsedildiği gibi, izolasyon uzaktan çalışma için yaygın riskleri olan bir konudur. Ancak pandemiden kaynaklanan yoğun evde çalışma, sokağa çıkma ve sosyal faaliyetlerdeki kısıtlamalarla birleştiğinde, özellikle kendi başına yaşayan ve ailelerinin ya da arkadaş çevrelerinin bir parçası olmayan, ortak bir mekân paylaşmayan kişilerin izolasyon seviyeleri önemli ölçüde artabilir.

Ev ve iş yaşamları arasındaki sınırların bulanıklaşması COVID-19 pandemisi sayesinde daha da kötüleşebilir. Sosyalleşme veya ev dışında eğlenme fırsatları azaldığından, oluşan bu boşluğu doldurmak için çalışma süresi arttırılabilir. Ayrıca evde eğitim zorunluluğunun bir sonucu olarak, özellikle çocuklar için bakım sorumlulukları pandemi sırasında çok daha fazla bir yük haline gelmiş olup, bu yükün orantısız bir şekilde kadınlara düştüğüne dair kanıtlar mevcuttur.³

Genel olarak krizin kapsamlı sağlık, sosyal ve ekonomik sonuçlarıyla bağlantılı olarak, pandemi sırasında kaygı düzeylerinin daha yüksek olması muhtemeldir. Uzaktan çalışanların rolleri, sorumlulukları, amaçları ve iş yükleriyle ilgili netlik eksikliği ve sürecin kötü yönetimi endişeyi artırabilir. Bu ise daha geniş bağlamda, öngörülemezlik ve planlama yapabilme eksikliği ile stres seviyelerini artırabilir. Kendini izole etmeye veya karantinaya almaya ihtiyaç duyanlarda kaygı daha da şiddetlenebilir. The Lancet isimli tıp dergisindeki bir literatür taramasına göre (Brooks ve diğerleri, 2020), pandemi sırasında karantinaya alınanlarla yapılan araştırmalarda depresyon, stres, moralsizlik, sinirlilik, uykusuzluk, travma sonrası stres bozukluğu belirtileri ve öfke rapor edilmiş olup, izole olmanın veya karantinaya alınmanın bir sonucu olarak özellikle duygusal tükenme, moralsizlik ve sinirlilik yaygın olarak göze çarpmaktadır. Stres ve kaygıyı arttırabilecek diğer sorunlar arasında, yavaş veya kesintili internet bağlantısı (hayal kırıklığını ve sinirliliği artırabilir) ile ofis çalışmalarına göre daha olası olan ve bilgi-işlem (IT) desteği ile hemen çözilemeyen teknik sorunlar yer alır.

Yakın zamanda yayınlanan bazı araştırmalar, COVID-19'un uzaktan çalışma ile ilgili İSG riskleri üzerindeki etkilerini ele almaktadır. Örneğin, Belzunegui-Eraso ve Erro-Garcés (2020) tarafından yakın zamanda yapılan bir araştırma, çoğu AB Üye Devletinin 2020'nin başlarından itibaren şirketlerin çalışanların sağlığını korumak için uzaktan çalışmayı kolaylaştırması ve çalışanların aynı yerde bir araya gelmesini önleme yönünde tavsiyelerde bulunduğunu belirtiyor. Bu durum, çok sayıda çalışanın evde tam zamanlı ve uzun süre çalışmasına neden olmuştur. Bu makalenin yazımı sırasında, durum hala böyleydi ve 2021'de de devam etmesi beklenmektedir.

Ayrıca Eurofound (2020c), 2020 yazında çalışanlara yönelik bir anket yaptı ve onların salgın esnasındaki İSG ile ilgili korkularını sordu. Sonuçlar, işe gitmenin aksine olarak, iş ile ev yaşamı arasındaki sınırların bulanıklaşmasına katkıda bulunacak şekilde, bunların arasında fiziksel bir ayrım olmaması gibi bir dizi artan psikososyal riske işaret ediyor. Ayrıca, Eurofound anketine katılan uzaktan çalışanların %24'ü boş zamanlarında çalıştığını bildirmiştir. İşverenin binasında veya ev dışındaki yerlerde çalışanların %6 olduğu göz önüne alınırsa bu oran yüksek olup, uzaktan çalışanların boş zamanlarında düzenli olarak çalışmaya daha yatkın olduklarına ve artan iş yoğunluğuyla ilgili sorunlara işaret edebilir.

³ Örnek olarak, bkz: Eurydice (2020) 'Is home-schooling during the pandemic exacerbating gender inequalities?'. Alıntı: https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/focus-home-schooling-during-pandemic-exacerbating-gender-inequalities_en

4 Düzenleme türleri ve seviyeleri

Avrupa'da iş yeri, çalışma süresi, iş-yaşam dengesi, uzaktan çalışma ile ilgili İSG risklerinin önlenmesi ve bağlantıyı kesme hakkı dahil olmak üzere uzaktan çalışma ile ilgili alanları yöneten farklı seviyede birçok düzenleme vardır. Bu seviyeler, AB direktifleri ile AB sektörler arası sosyal ortak anlaşmalarından, AB direktiflerini, ulusal ve sektörel toplu sözleşmeleri, anlaşmaları ve düzenlemeleri tekil organizasyonlar düzeyinde uygulayan ulusal mevzuatlara kadar uzanır.

Çalışanlar için genel İSG koruması, 1989' da kabul edilen ve Avrupa çapında asgari sağlık ve güvenlik gereksinimlerini garanti eden Avrupa İş Sağlığı ve Güvenliği Çerçeve Direktifi (89/391/EEC sayılı Direktif) tarafından sağlanmaktadır. Bu Direktif, ayrıca iş ekipmanları, kişisel koruyucu ekipmanlar, yüklerin elle taşınması ve ekranlı araçlar gibi belirli konulara ilişkin bir dizi direktif için çerçeve oluşturur. Avrupa Komisyonu 2017 yılında bu direktiflerin pratikte uygulanması hakkında rapor vererek, söz konusu mevzuatın AB genelinde bir önleme kültürünün yerleştirilmesine, ayrıca ulusal yasama sistemlerinin rasyonelleştirilmesi ve basitleştirilmesine katkıda bulunmakla beraber, uygulamalarda mevzuatın tam potansiyeline ulaşmasını engelleyen bir dizi sapma olduğu sonucuna vardı. (Avrupa Komisyonu, 2017).

Ek olarak, şu direktifler de AB'deki çalışanların İSG koruması ile ilgilidir: işyeri gerekliliklerine ilişkin 89/654/EEC sayılı Direktif (incelenmekte), ekranlı araçlara ilişkin 90/270/EEC sayılı Direktif (bu da gözden geçirilmektedir) ve çalışma zamanlarıyla ilgili 2003/88/EC sayılı Direktif.

AB seviyesindeki düzenlemenin İSG ve uzaktan çalışma ile en alakalı kısmı, 2002' de imzalanan sosyal ortakların uzaktan çalışma üzerine çerçeve anlaşmasıdır. Bu anlaşma, AB düzeyindeki sektörler arası sosyal ortaklar tarafından müzakere edilmiş ve uygulanmıştır: Avrupa Sendikalar Konfederasyonu (ETUC), Avrupa Sanayi ve İşveren Konfederasyonları Birliği (UNICE, şimdi BusinessEurope), Avrupa Zanaatkarlar ile Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Birliği (UEAPME, şimdi SMEunited) ve Kamu Hizmetleri ve Kamu Yararına Hizmet Sağlayan Avrupa İşverenler ve Kuruluşlar Merkezi (CEEP). Anlaşma, uzaktan çalışmayı tanımlayarak uzaktan çalışanların iş koşulları için Avrupa düzeyinde genel bir çerçeve ortaya koyar. Uzaktan çalışanlara, işverenin tesislerinde çalışanlara sunulan tüm korumanın sağlandığı genel ilkesini kabul eder ve uzaktan çalışmanın özgünlüğünün dikkate alınacağı kilit alanları vurgular. Bu anlaşma, imzacı sosyal ortakların üye kuruluşları tarafından ulusal düzeyde uygulanmaktadır.

AB Üye Devletlerindeki ulusal mevzuat, ülkelerin uzaktan çalışma konusuna yönelik düzenleyici yaklaşımlarının türüne göre değişiklik göstermektedir. Eurofound (2020d) ulusal gelenek ve tercih edilen yaklaşım gibi faktörlere göre, uzaktan çalışmayı düzenlemek ve iş-yaşam dengesini desteklemek için hangi mevzuat veya toplu pazarlığın temel alındığına ilişkin Avrupa'daki farklı yaklaşımlara bir genel bakış sunar. Eurofound, Belçika, İspanya, Fransa, İtalya, Polonya ve Portekiz gibi bazı ülkelerde mevzuat ve toplu sözleşmelerin bir karışımına dayanan çok çeşitli yaklaşımlar olduğunu belirtmektedir. Oysa ki, Avusturya, Çekya, Almanya, Yunanistan, Hollanda ve İskandinav ülkelerindeki yaklaşım, farklı seviyelerdeki anlaşmalara dayanmaktadır. Şirket düzeyinde anlaşmalara dayanan ülkeler yalnızca Bulgaristan, Hırvatistan, Estonya, İrlanda, Letonya, Romanya, Slovenya ve Birleşik Krallık'tır (Eurofound, 2020d).

Ulusal mevzuatı destekleyen felsefe, uzaktan çalışmanın düzenlenmesine yönelik ulusal yaklaşımları da etkiler. Belçika ve Fransa gibi bazı ülkeler, uzaktan çalışmanın özendirilmesi ve uzaktan çalışma yapanların korunması açısından dengeli bir yaklaşım benimsemiştir. Diğer ülkeler esas olarak uzaktan çalışmanın tanıtımına odaklanmakta olup, bunlar arasında Almanya, Litvanya, Polonya, Portekiz ve Romanya bulunmaktadır. Buna karşılık, İskandinav ülkeleri genellikle uzaktan çalışmanın özendirilmesi ile uzaktan çalışanların korunması arasında bağlantı kurmayan bir düzenleyici yaklaşım benimser.

Bir sonraki bölümde, özellikle pandemi sırasında çarpıcı bir şekilde odak noktası haline getirilip üzerinde tartışılan bağlantıyı kesme hakkına bakacağız. Bazı ülkelerde işverenler ve çalışan temsilcileri arasındaki anlaşmalar yoluyla uygulanan bu husus, son zamanlarda bu konuyla ilgili önemli sayıda mevzuatın kabul edilmesiyle sonuçlanmıştır. Bu nedenle, makalenin 5. Bölümünde ayrıntılı olarak açıklandığı üzere, bağlantıyı kesme hakkı birçok şirket sözleşmesi ve uygulamasının odak noktasıdır.

4.1 Bağlantıyı kesme hakkı

Dijital teknolojinin sağladığı sürekli “açık” bir ekonomi, çalışanlara akıllı telefonlar, mesajlaşma uygulamaları veya diğer anlık iletişim araçları aracılığıyla teorik olarak günün her saatinde ulaşılabilirliği anlamına gelmektedir. COVID-19 pandemisi nedeniyle çok sayıda çalışan tam zamanlı uzaktan çalışmaya geçtiğinden bu uygulama 2020 boyunca çok daha yaygın hale geldi. Bağlantıyı kesme hakkı üzerine Eurofound tarafından yakın zamanda yapılan bir araştırma (Eurofound, 2019), bu hususta resmi bir kavramsallaşma olmadığını, ancak 'çalışanların işten sonra teknolojik cihazlarını, e-postalara, telefon görüşmelerine veya metin mesajlarına yanıt vermemelerinin sonuçlarıyla yüzleşmeksizin kapatma hakkı' olarak tanımlanabileceğini belirtmektedir.

Avrupa düzeyinde, Avrupa Parlamentosu Ocak 2021 tarihinde bağlantıyı kesme hakkı konusunda bir karar aldı (Avrupa Parlamentosu, 2021). Üye Devlet düzeyinde, tükenmişliği önlemek ve iş-yaşam dengesini desteklemek için Belçika, İspanya, Fransa ve İtalya gibi bazı ülkeler, bireylerin bağlantı kesme hakkına ilişkin yasaları kabul etmiştir. Bu hükümler, genellikle sektörel veya şirket düzeyindeki sosyal ortakların bu bağlantı kesme hakkını nasıl uygulayacağı konusunda uzlaşmaya varması gerektiğini belirtmektedir. İtalya, yasa koyucunun taraflar arasında farklı bir güç dengesi anlamına gelen bu tür anlaşmaların yapılması sorumluluğunu her bir işverene ve çalışana atadığı benzersiz bir ülkedir. Fransa'da, 50'den fazla çalışanı olan tüm şirketlerde, bağlantıyı kesme hakkı işverenler ve sendikalar arasındaki anlaşmalar yoluyla uygulanmak zorundadır. İspanya'da da mevzuat sektör veya şirket düzeyinde bağlantıyı kesme hakkının uygulanmasını toplu iş sözleşmesinin taraflarına bırakmaktadır. 2019 ortalarında (yasanın çıkmasından altı ay sonra), bağlantıyı kesme hakkı yalnızca imalat sektöründeki toplu sözleşmelerde ve şirket düzeyindeki bir dizi toplu sözleşmede yer almıştır (bunun bazı örnekleri için aşağıya bakınız).

İrlanda gibi hükümetin bu konuda yasa yapma niyetinin sinyallerini verdiği diğer bazı AB Üye Devletlerinde de bağlantıyı kesme hakkı konusunda tartışmalar vardır. Bu tartışma, konunun iş-yaşam dengesine ilişkin sektörel toplu pazarlıkta ele alınma eğiliminde olduğu İskandinav ülkelerinde daha az ön plana çıkmaktadır.

Elbette, uygulaması teknoloji tarafından mümkün kılınan uzaktan tam zamanlı çalışmanın altında yatan ve iş yükü gibi organizasyonel faktörlerle bağlantılı olan yapısal sorunlar vardır. Normal çalışma saatleri içinde tüm işlerini bitiremeyen çalışanların çoğu zaman iş yüklerini yönetmek için akşamları, hafta sonları ve resmi tatillerde işe devam etmekten başka seçeneği yoktur. Bu durum düzenli olarak oluyorsa, işverenin iş yükünün yönetilebilir olmasını ve genellikle sözleşmeli çalışma saatleri içinde gerçekleştirilebilmesini sağlaması gerekir. Başka bir yapısal sorun, yöneticilerden gelen dijital ortamda bulunma baskısı olabilir. Küresel UNI sendikası bir uzaktan çalışma rehberinde, 'Bağlantıyı kesme hakkı doğal olarak tüm örgütsel sorunları çözemez, ancak içeriğe bakılmaksızın bu hakkın getirilmesi, eğer varsa muhtemelen yalnızca marjinal bir olumlu etkiye sahip olacaktır' demektedir. (UNI Küresel Sendika Profesyonelleri ve Yöneticileri, 2019). Mevcut COVID-19 durumunda, tam zamanlı olarak evden çalışmaya ani geçiş, kuruluşlardaki mevcut sorunları daha da kötüleştirme riski taşıdığından bu oldukça önemlidir. Örneğin, çalışanların dijital ortamda bulunmalarını veya uzun saatler çalışmasını gerektiren bir şirket kültürüyle ilgili zaten mevcut olan bir sorun, evde tam zamanlı çalışan çok sayıda kişi için muhtemelen daha önemli hale gelerek stres, tükenmişlik ve diğer zihinsel sağlık risklerini artırabilir. Bağlantıyı kesme hakkıyla ilgili anlaşmalar, hâlihazırda birkaç yüksek profilli şirket düzeyinde yürürlüktedir. Bu durum her ne kadar tüm çalışanlar için önemli olsa da, daha fazla sayıda kişinin uzaktan çalıştığı ve iş-yaşam sınırlarının bulanıklaşmasıyla ilgili zorlukların olabileceği COVID-19 şartlarında, bu tür anlaşmalar hâlihazırda özellikle uzun çalışma saatlerini ve olası tükenmişliği önlemeye yardımcı olabilir. Örneğin, BMW⁴ deki bir anlaşma, çalışanların müsait oldukları sabit saatler konusunda yöneticileriyle anlaşabileceklerini ve mobil cihazlarda normal çalışma saatleri dışında yapılan çalışmaların iş saatleri hesabına yansıtılacağını belirtir. Aynı zamanda çalışanların tatillerde, hafta sonları ve işten sonra müsait olmama hakları vardır.

Kutu 1, Alman otomobil üreticisi Volkswagen'in iş konseyindeki yönetim ve çalışan temsilcileri tarafından kararlaştırılan ve bu konudaki ilklerden biri olan bağlantı kesme hakkı konusunda yaptığı anlaşmanın detaylarını veriyor.

⁴ <https://www.welt.de/wirtschaft/article124924707/Bei-BMW-gibt-es-jetzt-ein-Recht-auf-Feierabend.html>

Kutu 1: Volkswagen-Almanya'da bağlantı kesme hakkı konusunda şirket düzeyinde anlaşma

VW, Almanya' da bağlantıyı kesme hakkı içeren anlaşmayı imzalayan ilk şirketlerden biriydi. Hem evde hem de işyerinde akıllı cihazların kullanımındaki önemli bir artış anlaşmanın itici gücü oldu.

İşçi temsilcileri, bu cihazların iletişim için sunduğu yeni fırsatların işverenler ve çalışanlar için avantajlara sahip olmasına rağmen, sürekli erişilebilirlik ve çalışma saatlerinin genişlemesi ile ilgili riskler de taşıdığını hissettiler. 2011 yılında bu cihazların VW'de kullanımı konusunda bir anlaşmaya varıldı. Uzaktan çalışmaya özel bir atıfta bulunulmamasına karşın, anlaşma tüm çalışanları kapsamaktadır ve özellikle uzaktan çalışanlar için önemli olup, evden çalışmaya başlayan tüm çalışanlar için de geçerlidir.

Anlaşma, yöneticilerin ve üst düzey teknik uzmanların akıllı telefonları istedikleri zaman kullanabilmelerini, diğer çalışanlar için ise, sunucu ile akıllı telefon arasındaki bağlantının 18.15-07.00 saatleri arasında devre dışı bırakılması şartını getirmektedir.

Çalışanlar telefon işlevini kullanabilir ancak e-posta, metin mesajı veya görüntülü arama alamaz. Belirli projeler için istisnalar yapılabilir, ancak bunun için iş konseyinin önceden onayı gerekir. Bu istisna, örneğin farklı zaman dilimlerinde çalışan meslektaşların dahil olabileceği yurtdışı projelerdeki çalışanlar için geçerli olabilir.

VW'deki yönetim, üst düzey uzman personel ile diğer çalışanlar arasındaki dağılım, bağlantıyı kesme hakkının iş gücünün yaklaşık %80'i için geçerli olduğunu göstermektedir.

Değerlendirmeler, çalışanların çoğunluğunun düzenlemeyi takdir ettiğini, ancak bazılarının çalışma saatleri üzerinde daha fazla esneklik ve kontrol tercih ettiğini gösteriyor. Bununla birlikte iş konseyi, çalışanların bağlantıyı kesme hakkı talep etmeleri halinde işe kayıtsız sayılacaklarından endişe etmelerini önlemek için açık bir "devre dışı bırakma"yı tercih etti. Anketler, toplu sözleşme kapsamındaki arasında yüksek düzeyde memnuniyet ve düşük stres düzeyleri gösteriyor. Mesai saatleri dışında telefon görüşmeleri için harcanan süre otomatik olarak çalışma süresine kaydedilmemekte olup, çalışanların ek çalışma saatlerini yönetime bildirmelerini gerektiren, güvene dayalı bir çalışma süresi sistemi mevcuttur. Ödenmemiş fazla mesai hedelemek bu anlaşmanın arkasındaki diğer bir motivasyon olmuş, iş yükünü azaltmaya ve bağlantıyı kesme yetkisiyle uyumlu hale getirmeye çalışan birçok faaliyet birlikte ele alınmıştır.

Kaynak: Bağlantıyı kesme hakkıyla ilgili Avrupa Komisyonu ve Eurofound Web Semineri (Haziran 2020). Eurofound (2019)

5 İSG ve uzaktan çalışmayla ilgili şirket uygulamalarına örnekler

Hem KİSH'ler hem de psikososyal riskler açısından uzaktan çalışma ve İSG etkileriyle ilgili sorunları ele alan birkaç şirket uygulaması örneği vardır. Bunların çoğu, özellikle uzaktan çalışanlar da dahil olmak üzere tüm çalışanlar için esenliği artırmayı, stres ve tükenmişlik riskini azaltmayı amaçlayan bağlantıyı kesme hakkına odaklanmaktadır. Bu anlaşmalar kimlerin anlaşma kapsamında olduğunu belirler, çalışma süresine ilişkin düzenlemeleri ve sınırları listeler, bir uzaktan çalışma durumunda iyi ergonomik koşulları sağlamak için gerekli olan ekipman türünün ayrıntılarını verir ve iş istasyonlarının değerlendirilmesi için hükümler içerir. Burada sergilenen örnekler Almanya, İspanya, Fransa, İtalya, Malta, Portekiz, Polonya ve Romanya'dan gelmektedir. Bunlardan ikisi COVID-19 pandemisi öncesi uygulansa da, çoğu tam zamanlı ve uzun vadeli uzaktan çalışmaya ani geçiş tepki olarak pandemi başlangıcından beri bunu yapabilen çalışanlar tarafından uygulandı. Bu şirket uygulamalarının çoğu, sosyal ortakların katılımıyla, özellikle de bağlantıyı kesme hakkına ilişkin mevzuatın uygulanmasına yönelik anlaşmalarda sosyal ortakların katılımının öngörüldüğü İspanya ve Fransa'da hazırlanmış ve uygulanmıştır. Malta'daki gibi diğer uygulamalarda ise inisiyatif yönetim tarafından yürütülmektedir. Portekiz'de, sendikalar başlangıçta uzaktan çalışma düzenlemelerinin uygulanmasına dahil olmasalar da, hızlı bir şekilde inisiyatif alma ihtiyacı nedeniyle olağanüstü hal kaldırıldıktan sonra istişare sürecine dahil oldular.

Tablo 2, bu makalede ele alınan şirket sözleşmelerine genel bir bakış sunmaktadır.

Tablo 2: İSG ve uzaktan çalışma ile ilgili şirket anlaşmalarının detayları

Şirket	Ülke	Sektör	Düzey	Sosyal diyalog ⁵	Tarih	İçerik
COVID-19 öncesi anlaşmalar						
FranceTélécom (Orange)	Fransa	Telekomünikasyon	Şirket seviyesi	Evet	2009, 2016	İş yaşam dengesi; ekipman ve ergonomi; muayene (televizyonda çalışanın talebi üzerine) Kurumsal kültür; iş yaşam dengesi; bağlantıyı kesme hakkı
Volkswagen ⁶	Almanya	Otomotiv	Şirket seviyesi	Evet	2011	Bağlantıyı kesme hakkı
COVID-19 salgını sırasında yapılan anlaşmalar						
Netguru	Polonya	Bilişim teknolojisi	Şirket seviyesi	Hayır, yönetim liderliğinde	Mart 2020	Ekipman ve ergonomi; sağlık ve esenlik
Malta Hükümeti ve Gozo Bakanlığı	Malta	Sektörler arası	Hükümet liderliğinde	Bilinmeyen	Haziran 2020	İş organizasyonu; iş yaşam dengesi; finansal destek
İspanya bankacılık	İspanya	Finans	Sektör seviyesi	Evet	Eylül 2020	İş yaşam dengesi; bağlantıyı kesme hakkı; ekipman ve ergonomi; cinsiyet; finansal destek

⁵ Anlaşmanın formüle edilmesi veya uygulanmasında yer alan sosyal diyalog.

⁶ Kutu 1 e bak.

COVID-19 salgını sırasında uzaktan çalışma: riskler ve önleme stratejileri

Şirket	Ülke	Sektör	Düzy	Sosyal diyalog ⁵	Tarih	İçerik
Credito Cooperativo Bank	İtalya	Finans	Şirket seviyesi	Evet	Eylül 2020	İş yaşam dengesi; bağlantıyı kesme hakkı; ekipman ve ergonomi; finansal destek
Acciai Speciali Terni	İtalya	Çelik imalatı	Şirket seviyesi	Evet	Eylül 2020	İş yaşam dengesi; bağlantıyı kesme hakkı; ekipman ve ergonomi;
Romanya'daki tüm çalışanlar	Romanya	Sektörler arası	Hükümet liderliğinde	Bilinmeyen	Ocak 2021	Finansal destek
Merck Serono	İtalya	İlaç sektörü	Şirket seviyesi	Evet	Ocak 2021	İş organizasyonu; iş yaşam dengesi; bağlantıyı kesme hakkı; ekipman ve ergonomi
Malta Enterprise	Malta	Sektörler arası	Hükümet liderliğinde	Bilinmeyen	Mart 2020	Şirketlerin uzaktan çalışma için ekipman alımını desteklemesi için mali destek
Directorate General for Administration and Public Employment	Portugal	Toplum servisleri	Hükümet liderliğinde	Başlangıçta değil, olağanüstü hal kaldırıldıktan sonra	Mart 2020	Uzaktan çalışma ile ilgili iş organizasyonu ve bağlantılı İSG ile ilgili ana konulara odaklanma
Suez	France	Geri dönüşüm ve atık yönetimi hizmetleri	Şirket seviyesi	Evet	Kasım 2020	Haftada ortalama 2 gün gönüllü uzaktan çalışma ; uzaktan çalışma ekipmanının sağlanması; aylık ödeme ve yemek kuponları

5.1 Orange'da (Fransa) uzaktan çalışma anlaşması

2009'da France Télécom (Orange) grubu, uzaktan çalışma konusunda 2002' de yapılmış olan sektörler arası AB düzeyindeki çerçeveye, 2005' deki Fransız ulusal sektörler arası anlaşmasına (uluslararası meslekler arası anlaşma, ANI) ve 2006' daki telekomünikasyon sektörü bazındaki anlaşmaya uyarak bir uzaktan çalışma anlaşması imzaladı. Şirket seviyesindeki bu anlaşma dört sendika tarafından desteklendi: Fransız Demokratik İşçi Konfederasyonu (CFDT), Fransız Genel Yönetim Konfederasyonu (CFE-CGC), Fransız Hristiyan İşçiler Konfederasyonu (CFTC) ve Genel Emek Konfederasyonu ve İşçi Gücü (FO). Anlaşma izolasyon, iş-yaşam dengesi, iş organizasyonu ve ergonomi ile ilgili önlemleri içeriyordu. Anlaşmaya göre, çalışanların meslektaşları ve bölüm yöneticileriyle düzenli olarak görüşmesi için haftada en az iki gün işyerinde bulunması ve uzaktan çalışma toplantılara katılmanın önünde bir engel olmaması gerektiği kabul edildi. Anlaşma ayrıca, çalışanlarla iletişim kurulabilecek saatler ile uzaktan çalışma için belirlenen iş organizasyonu ve ekipman hakkındaki eğitim saatlerine ilişkin hükümler içeriyordu.

Şirket, dizüstü bilgisayar sağlanması, ekipman arızalarının onarımı ve ekstra sigorta da dahil olmak üzere evdeki iş istasyonu konusundaki sorumluluğunu kabul ederek ergonomik yönlemlere büyük önem verdi. Télécom Orange ayrıca çalışanlara ek iş istasyonu masraflarını karşılamak için 150 avroluk bir ödeme yaptı. Bu ödeme hem vergiye, hem de sosyal güvenlik payına tabiydi. Uzaktan çalışan tarafından istenmesi halinde iş yeri sağlık ve güvenlik komitesine (Comité d'hygiène, de sécurité et des condition de travail, CHSCT) denetim yapma hakkı da verildi.

2016 yılında, Orange grubu üç sendika ile yeni bir uzaktan çalışma anlaşması imzaladı: CFDT, CGT ve FO⁷. Paris Menkul Kıymetler Borsası'na kayıtlı bir şirket tarafından imzalanan bu tür ilk örnek olan anlaşmanın amacı şirketin dijital dönüşümünü desteklemektir. Sosyal diyalog ve bağlantıyı kesme hakkı garantili iş-yaşam dengesi (İş Kanunu'nun L.2242-17. Maddesi ile ulusal olarak düzenlenmektedir), bu anlaşmanın iki kilit unsuruydu. Anlaşmadaki ilk husus, uzaktan çalışma anlaşmasının muhtelif sonuçlarının izlenmesiyle ilgilidir. Bu hususa, merkezi iş konseyi diyalogunda ve yeni bir özel işveren-sendika forumu olan Dijital Dönüşümler Ulusal Konseyi'nde odaklanılmıştır.

İkinci husus, çalışan ve yönetici eğitimi ile desteklenen, daha işbirlikçi ve güvene dayalı bir yaklaşımla iş organizasyonunu daha az yukarıdan aşağıya bir yaklaşımla değiştirmeye odaklandı. Bunun nedeni, aşırı işyeri stresi ile sonuçlanan bir yönetim tarzının Orange'da bir dizi intihara neden olduğunun düşünülmesi ve bu durumun şirketi özellikle işle ilgili strese karşı duyarlı hale getirmesiydi. Ayrıca çalışanları mesai dışı ve müdahaleci iletişimden (e-posta, mesaj vb.) koruyarak iş-yaşam dengesini iyileştirmeyi ve sunucuları durdurma, çalışanlara iş-yaşam dengesini hatırlatmak için açılır pencereler oluşturma gibi otomatik mekanizmalar kurmayı ve çalışanları meslektaşlarına saygı duyacak şekilde eğitmeyi amaçladı. Ayrıca anlaşma, odaklanma zorlukları gibi dijital aşırı tüketimin risklerini belirlemek için çalışanlar ile sağlık ve güvenlik personeline dijital tüketim izleme verilerinin sağlanmasını içeriyordu.

5.2 Netguru'da (Polonya) uzaktan çalışma ve esenlik

Netguru, Polonya'da bir yazılım geliştirme danışmanlık şirkettir. 2008 yılında kurulmuş olup, şu anda dokuz ofisi ve 650'den fazla çalışanı vardır⁸. Şirket çalışanlarının yaklaşık %40'ı pandeminin başlangıcında tam zamanlı olarak evden çalışmaya başlarken, %60'ı hem ofis hem de evde çalışmıştır. Yöneticilerle birlikte çalışanlarının yenilikçi fikirleri ve önerileri tarafından yönetilen şirket, uzaktan çalışma politikasını pandeminin yarattığı yeni koşullara uyarladı.

⁷ Eurofound (2017) 'Orange'da dijital dönüşümle ilgili ilk şirket düzeyinde anlaşma imzalandı'. Bağlantı: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/article/2017/france-first-company-level-agreement-on-digital-transformation-signed-at-orange>

⁸ Eurofound (2020) 'Netguru: BİT şirketinde uzaktan çalışma ve esenlik'. Bağlantı: https://static.eurofound.europa.eu/covid19db/cases/PL-2020-12_1774.html?utm_source=externalDashboard&utm_medium=powerbi&utm_campaign=covid-19
<https://blog.hellohr.pl/czy-zycie-rekrutera-it-zmienilo-sie-w-czasach-pandemii>

Şirket bunu evden çalışanlar için ekipman sağlayarak, hem profesyonel hem de profesyonel olmayan çevrimiçi eğitim hakkında bilgi sağlanmasına insan kaynaklarını dahil ederek, fiziksel ve zihinsel sağlık ile esenliği destekleyecek faaliyetler düzenleyerek yaptı.

Esenliği desteklemeyi hedefleyen önlemler arasında; işle ilgili olmayan konulara odaklanan Netguru iş sonrası sohbetleri, daha önce yüz yüze gelmemiş meslektaşları eşleştiren bir uygulama aracılığıyla sanal kahveler, çalışanlar tarafından yönetilen günlük sabah eğitim oturumları (yoga, esneme) ve profesyoneller tarafından yönetilen daha az düzenli öğleden sonra oturumları sayılabilir.

5.3 Gozo Telework Programı (Malta)

COVID-19 ile bağlantılı çevresel faktörler arasında toplu taşıma kullanmanın bir sağlık tehlikesi oluşturabileceği yer alır. Gozo adasındaki istihdam seviyelerini olumsuz etkilemeksizin Gozo ile Malta arasındaki ulaşımı azaltmak amacıyla, Malta hükümeti ve Gozo Bakanlığı 'Gozo Teleçalışma Programını' başlattı. Program aynı zamanda iş-yaşam dengesini iyileştirmeyi de hedeflemektedir.

Program, çalışanlara - 850 avro'ya kadar olan - teknolojik ekipman maliyetlerinin %75'inin geri ödenmesi ve 10.000 avro'ya kadar maaş geri ödemeli olarak mali destek sağlar ve işveren tarafından dağıtılır. Program üç yıl boyunca geçerli olup, birinci ve ikinci yılda 3.000 avro, üçüncü yılda 4.000 avro olan maaş geri ödemeleri üç taksitte yapılır.

Program, Gozo'da çalışanları olan Malta'da kayıtlı kuruluşlara açıktır. Belirli sektörlerden şirketler katılmak için başvurabilir, ancak hâlihazırda başka bir tür yardım alan (örneğin balıkçılık ve su ürünleri yetiştiriciliğindeki şirketler) gibi hariç tutulan belirli sektörler vardır.

Gozo Ticaret Odası'nın stratejik hedeflerinden biri işin dijital dönüşümüdür ve bu nedenle Oda bu girişimi olumlu olarak değerlendirmiştir.

5.4 Bankacılık sektöründe uzaktan çalışma (İspanya)

Eylül 2020'de İspanyol hükümeti ve sosyal ortaklar, uzaktan çalışmayı düzenlemek için 28/2020 numaralı Kraliyet Kararnamesi'ni onayladı. Sendikalar daha sonra bankacılık sektöründe sektörel pazarlık yoluyla bu yasanın hükümlerini temel aldılar⁹. Bu sektöre özel anlaşma İspanyol Tasarruf Bankaları Birliği (CECA), UNI Europa'nın İspanyol iştirakleri olan Comisiones Obreras (CCOO) ve Unión de Trabajadores (UGT) ve Federación Fuerza Independencia Empleo (FINE) sendikası tarafından imzalandı. Anlaşma 2023'ün sonuna kadar yürürlükte kalacaktır.

Kraliyet Kararnamesinin kapsamındaki işveren tarafından ekipman sağlanması ve masrafların geri ödenmesini içeren tüm hususlar anlaşmaya dahil edilmiştir. Şirket, toplam zamanlarının %30'undan fazlasında uzaktan çalışanlar için bir bilgisayar, bir cep telefonu ve ergonomik bir sandalye sağlamayı taahhüt etmekte olup, ayrıca şirket tarafından sağlanmayan ekipmanı satın almaları için çalışanlara 130 Avro ve genel giderleri karşılamaları için 55 Avro verilir.

İş-yaşam dengesi açısından sözleşme, çalışanların mesai bitiminde dijital olarak bağlantıyı kesme haklarını düzenlemekte ve 19.00 ile 08.00 saatleri arasında bağlantının kesilmesini zorunlu kılmaktadır. UNI Finance başkanı Angelo Di Cristo, anlaşmanın COVID-19 salgını sırasında iş-yaşam sınırlarının bulanıklaşmasına yönelik ve uzaktan çalışma ile ilgili ekipman ve maliyetlerin büyük ölçüde paylaşılması açısından önemli kazanımlarla sonuçlandığını belirtmiştir.

⁹ Elplural.com (2020) 'Sendikalar Tasarruf Bankaları ile uzaktan çalışmayı düzenleyen ilk sosyal anlaşmayı imzaladılar'. Alıntı: [https://www.elplural.com/economia/sindicatos-firman-acuerdo-social-regula-teletrabajo-cajas-ahorros-249631102-UGT-\(2021\)-UGT,-şirketlerde-müzakere-ve-uzaktan-çalışmayasasının-uygulanması-çağrısında-bulunuyor](https://www.elplural.com/economia/sindicatos-firman-acuerdo-social-regula-teletrabajo-cajas-ahorros-249631102-UGT-(2021)-UGT,-şirketlerde-müzakere-ve-uzaktan-çalışmayasasının-uygulanması-çağrısında-bulunuyor). Alıntı: <https://www.ugt.es/ugt-emplaza-negociar-en-las-empresas-ya-la-aplicacion-de-la-ley-de-teletrabajo>

5.5 Pandemide Credito Cooperativo Bank'ta (İtalya) uzaktan çalışma

Pandeminin başlangıcından bu yana, İtalya'daki Credito Cooperativo Bank'taki (CCB) personelin %90'a yakın kısmı uzaktan çalışıyor. CCB, Eylül 2020^{10,11,12} 'de, grubun 77 şubesi için geçerli olan ve yaklaşık 11.000 kişiyi kapsayan bir uzaktan çalışma sözleşmesi imzaladı.

Sözleşme, hem iş-yaşam dengesinin hem de bağlantıyı kesme hakkının önemini yanı sıra, ergonomik hususları da kabul etmekte ve gönüllülük esasına göre her tip sözleşmeli çalışmada uygulanmaktadır. Nihai hedefin çalışanların yalnızca %10'unun sahada kalmasını sağlamak olsa da, yönetim gelen isteklerin iş organizasyonu ile uyumluluğunu sağlamak için uzaktan çalışma taleplerini reddetme hakkına sahiptir.

Anlaşma, şirketin uzaktan iş yapmak için gerekli tüm ekipmanla çalışanları desteklemesini taahhüt etmekte olup, güvenlik ve davranışsal riskler konusunda eğitim sağlamak ve başta iş kazaları olmak üzere İSG sigortasını kapsamaktadır. Ayrıca, ekipman arıza ve bakımı ile kayıp veya hırsızlık da dahil olmak üzere maliyetler şirket tarafından karşılanmaktadır.

Anlaşma holding şirketi ile FABI (İtalyan Bankacılar Otonom Federasyonu), bankacılık sektöründe ulusal toplu sözleşmenin tarafları olan üç ana İtalyan sendika konfederasyonuna bağlı bankacılık federasyonları, FIRST-CISL, FISAC-CGIL, SINCRA UGL ve "İtalyan Sigorta İşçileri Ve Vergi Tahsildarları Sendikası UILCA" tarafından imzalandı. Yenileme ve uzatma potansiyeli olan bu şirket düzeyindeki anlaşma, Mart 2021'e kadar geçerlidir. CISL'den Alberto Giordano'ya göre anlaşma, uzak olsa bile işyerinde saygınlık ve sağlık için temel kuralların geliştirilmesine yardımcı olurken, verimlilik ve üretkenliği garanti etmektedir.¹³.

5.6 Acciai Speciali Terni'de (İtalya) Uzaktan Çalışma

Çelik üretim şirketi Acciai Speciali Terni ve çalışan temsilcileri tarafından 14 Eylül 2020'de¹⁴ uzaktan çalışma konusunda şirket düzeyinde bir anlaşma imzalandı. Anlaşma 14 Mart 2021'e kadar sürecek ve kapsamı şirketin çelik fabrikasının yerel iş gücüyle sınırlıydı. Şirket uzaktan gerçekleştirilebilecek işleri sıralamış olup, bu faaliyetlerde yer alan tüm personel, belirsiz ve belirli süreli sözleşmelerle, tam zamanlı ve yarı zamanlı olarak uzaktan çalışmak için başvurabilmektedir.

İş-yaşam dengesi ve bağlantıyı kesme hakkı sözleşmede açıkça belirtilmiştir. Uzaktan çalışma saatleri 08.00-20.00 arası, 12.30-14.00 arası öğle arasıdır. Ancak, çalışanların yalnızca 09.00-12.30 ve 14.00-16.30 saatleri arasında çevrimiçi olmaları gerektiği için bireysel koşullara uyarlanabilen esnek bir çalışma programına izin vermektedir.

Anlaşmada ayrıca tüm ekipmanların çalışır ve güvenli vaziyette şirket tarafından sağlanacağı ve çalışanların bunları sağlık ve güvenlikle ilgili yasa ve yönetmeliklerine göre uygun şekilde kullanması gerektiği belirtilmektedir. Şirket çalışanlarına uygun şekilde bilgi ve eğitim sağlamakla yükümlü olup, çalışanların ekipman kullanımına ilişkin kurallar, fikri mülkiyet, gizlilik ve bilgi güvenliği gibi şirketin ihtiyaçlarıyla ilgili unsurları da içerir.

¹⁰ <https://www.firstcisl.it/creditocooperativo/2020/09/22/gruppo-cassa-centrale-banca-accordo-in-materia-di-lavoro-agile/>;

¹¹ <https://www.fisac-cgil.it/101619/cbb-firmato-laccordo-per-le-societa-del-gruppo-cassa-centrale-banca>

¹² ADAPT bülteni (2020) 'Eylem hikayeleri ve toplu pazarlık - Ana şirket Cassa Centrale Banca-Credito Cooperativo Italiano tarafından imzalanan esnek çalışma sözleşmesi'. Alıntı:

<http://www.bollettinoadapt.it/storie-di-azione-e-contrattazione-collettiva-accordo-in-materia-di-lavoro-agile-siglato-dalla-capogruppo-cassa-centrale-banca-credito-cooperativo-italiano/>

¹³ <https://www.firstcisl.it/creditocooperativo/2020/09/22/gruppo-cassa-centrale-banca-accordo-in-materia-di-lavoro-agile/>

¹⁴ Eurofound (2020) 'Acciai Speciali Terni akıllı çalışma şirket sözleşmesi'. Alıntı:

https://static.eurofound.europa.eu/covid19db/cases/IT-2020-38_1453.html?utm_source=externalDashboard&utm_medium=powerbi&utm_campaign=covid-19

https://static.eurofound.europa.eu/covid19db/cases/IT-2020-38_1453.html?utm_source=externalDashboard&utm_medium=powerbi&utm_campaign=covid-19

https://static.eurofound.europa.eu/covid19db/cases/IT-2020-38_1453.html?utm_source=externalDashboard&utm_medium=powerbi&utm_campaign=covid-19

ADAPT bülteni (2020) 'Eylem ve toplu pazarlık hikayeleri - Acciai Speciali Terni'. Alıntı:

<http://www.bollettinoadapt.it/storie-di-azione-e-contrattazione-collettiva-acciai-speciali-terni-siglato-laccordo-di-sperimentazione-del-lavoro-agile-in-azienda/>

Bu madde, çalışanların aynı zamanda sakın ve güvenli olması gereken özel bir yerde çalışmakla sınırlandırılarak şirketin ve çalışanların ihtiyaçlarının dengelendiği anlamına gelmektedir.

5.7 Uzaktan çalışanlar için mali destek (Romanya)

2020'de Romanya Parlamentosu, şirketlerin çalışanlarına evde çalışmaktan kaynaklanan ısıtma ve elektrik gibi ekstra maliyetleri geri ödemesine olanak tanıyan 296/2020 sayılı yasayı kabul etti¹⁵. Ocak 2021'de yürürlüğe giren bu yasa, şirketlerin evden çalışan personeline ısıtma, elektrik, internet hizmeti, mobilya ve teknik ekipmanla ilgili 80 avro'ya (400 RON) kadar olan masrafları geri ödemesine izin veriyor

Eurofound'a göre, Romanya'daki çalışanların %8'i COVID-19 pandemisi nedeniyle evden çalışıyor. Bununla birlikte, yukardaki önlemin isteğe bağlı olduğuna dikkat edilmelidir. Şirketler bu ödemeleri yapmak zorunda olmadığından evden çalışan kaç çalışanın bu önlemden yararlandığını tahmin etmek mümkün değildir.

5.8 Merck Serono'da (İtalya) üretkenliği ve esenliği artırma

Merck Serono İtalya'da 900 çalışanı olan bir ilaç firması olup, COVID-19 salgını sırasında benimsenen uzaktan çalışma uygulamaları üretkenlik ve esenlik açısından başarılı kabul edilmiştir. Bu nedenle Merck Serono Ekim 2020'de, işleri uzaktan yapılabilen tüm çalışanlar için geçerli olan normal bir çalışma düzenlemesi yapmak için şirket düzeyinde bir anlaşma yaptı¹⁶. Buna göre, uzaktan çalışma gönüllülük esasına dayalı olup, özel düzenlemeler her birimin yöneticisi ile müzakere edilmektedir.

Şirket, dizüstü bilgisayarlar ve BİT ekipmanı gibi uzaktan çalışma için gerekli ekipmanı sağlamayı taahhüt etmektedir. Çalışma saatleri ve saatlik esneklik tanımı, kuruluş bazında yapılan toplu pazarlığa delege edilmiştir.

Bu pazarlıklar, sektörel işveren örgütleri olan Unindustria ve Farindustria' nın yardımıyla Merck Serono Yönetimi ile sendika konfederasyonları, İtalyan Genel İşçi Konfederasyonu (CGIL), İtalyan İşçi Sendikaları Konfederasyonu (CISL) ve İtalyan İşçi Sendikası ve bunların şirket temsilcileri tarafından yürütüldü. Bu kuruluşlar, Merck Serono'yu da kapsayan, kimya ve ilaç endüstrisinde sektörel ulusal toplu sözleşmeye taraf oldukları için şirket sözleşmeleri imzalamaya yetkilidirler.

Bu anlaşmanın oluşturulma aşamasına katılan sosyal ortaklar artık uygulama aşamasında yer almaktadır. Verimlilik ve esenlik açısından faydalar sağlayacağını düşündükleri için anlaşmayı tamamen desteklemektedirler.

5.9 Uzaktan çalışma için nakit hibe planı (Malta)

Malta Hükümeti'nin ekonomik kalkınma ajansı Malta Enterprise, salgının başlangıcı olan Mart 2020'de¹⁷ bir uzaktan çalışma nakit hibe programı oluşturdu. Bunun mantığı, insanları evden çalışmaya özendirmek, farklı haneler arasındaki etkileşimi sınırlamak ve işyerindeki toplantıları durdurmak gibi COVID-19'un yayılmasını kontrol etmek için alınan önemli hafifletme önlemlerine dayanıyordu. Malta hükümeti, bu dönemde uzaktan çalışmanın özendirilmesi ve benimsenmesinin, bazı şirketlerin uzaktan çalışmaya bakış açılarında olumlu bir değişiklik meydana getirebileceğini de öngördü. Hükümet ayrıca bu süre zarfında uzaktan çalışmanın¹⁸ özendirilmesinin, işverenler arasında konuya olumlu bir tutumu

¹⁵ Eurofound (2020) "Telefon çalışanları için mali destek". Alıntı: https://static.eurofound.europa.eu/covid19db/cases/RO-20211_1700.html

¹⁶ Eurofound (2020) "Akıllı çalışma konusunda Merck Serono şirket sözleşmesi".

Alıntı: https://static.eurofound.europa.eu/covid19db/cases/IT-2021-6_1447.html

¹⁷ <https://www.maltaemployers.com/en/teleworking-scheme>

¹⁸ <https://covid19.maltaenterprise.com/wp-content/uploads/2020/03/FAQs-Facilitation-of-Teleworking-Activities-27-03-2020.pdf>

¹⁹ Eurofound (2020) Uzaktan çalışanlar için mali destek. Alıntı: https://static.eurofound.europa.eu/covid19db/cases/RO-2021-1_1700.html

yaygınlaştırarak kadınların iş gücüne katılım oranının artmasına yol açabileceğini umuyordu. Genel olarak, Malta'da uzaktan çalışanların oranı ortalama olarak 2019'da %12 iken Mart 2020'nin sonunda %33'e yükselmisti.

Mart 2020'de Malta Enterprise, işverenlerin çalışanlar için evde çalışmayı kolaylaştırmasını sağlamak için bir rehber ve başvuru formu yayınladı. Bu program, 15 Şubat ve 8 Mayıs 2020 arasında yapılan amaca uygun harcamaların %45'ini karşılamak için uzaktan çalışma sözleşmesi başına 500 avro ve girişim başına 4.000 avroya kadar mali destek sağladı. Mali destek, uzaktan çalışmayı desteklemek için teknolojiye yapılan yatırımı ve bazı uzaktan çalışma maliyetlerini karşılamaktadır. Bunlara, taşınabilir bilgisayar donanımının (işletim sistemleri dahil) satın alınması ve/veya kiralanması, bağlantı yazılımı ile kullanıcıların iş yerlerine bağlanmasına olanak tanıyan iletişim donanımı ve VPN gibi yazılımların kurulması ile devreye alınması dahildir.

Bu hibe için 845'i uygun görülen 1,001 başvuru yapıldı. Plan, büyüklük ve sektörden bağımsız olarak tüm girişimlere açıktı ve uzaktan çalışma sözleşmesi başına 500 avro, girişim başına ise 4.000 avro ile sınırlıydı. Destek için yapılan her başvuru, tipik olarak 4 ila 10 uzaktan çalışma sözleşmesini kapsamakta olup, programa tek kişilik işletmeler de başvuruda bulunabilir. Genel olarak, mali destek yaklaşık 3.740 uzaktan çalışma sözleşmesini kapsamaktadır ve başvuru sahiplerine toplam yaklaşık 1,2 milyon avro ödenmiştir.

Ana zorluklar, programa yapılan başvuruların hacmiyle kısa sürede başa çıkmak ve kaynakları etkin bir şekilde tahsis etmektir. Özellikle küçük şirketler söz konusu olduğunda, programın idari gereklilikleriyle ilgilenmek de ayrı bir zorluktu.

Malta'da hem kamu hem de özel sektörde çalışanlar hala uzaktan çalışmaya özendirilmektedir.

5.10 Kamu hizmetlerinde uzaktan çalışmaya geçiş (Portekiz)

Portekiz'de pandemiye yanıt olarak Mart 2020'de Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi Madde 6 No: 14- A/2020²⁰ uyarınca kamu çalışanları için zorunlu çalışma şekli olarak uzaktan çalışma başlatıldı. Bu geçici önlem ile, uzaktan çalışanlar normal ücret ve yemek ödeneklerini korumakta ve uzaktan çalışmanın işin doğası ve çalışan görevleriyle uyumlu olduğu durumda uygulanmaktadır.

Mayıs 2020 itibarıyla, İdare ve Kamu İstihdamı Genel Müdürlüğü'nde (DGAEP) çalışanların yaklaşık %90'ı tam zamanlı olarak evden çalışıyordu. Evde uzaktan çalışamayanlar için ise, sosyal mesafe, daha az çalışan olmasını sağlamak için ofiste dönüşümlü çalışma ve yoğun zamanlarda seyahat etmekten kaçınmak için düzenlenmiş iş programları gibi koruyucu önlemler uygulandı.

DGAEP, BİT altyapısı için yaptığı bir ön ihtiyaç değerlendirmesine göre, kamu çalışanlarının uzaktan çalışmasını sağlamak için etkili bir teknolojik çerçeve oluşturmanın ve bunu çok kısa bir sürede gerçekleştirmenin önemli bir zorluk olduğu tespit edildi. Çünkü bu seçeneğe sahip olmalarına rağmen çok az çalışan pandemiden önce uzaktan çalışmaktaydı.

Yönetim, iş organizasyonundaki bu önemli değişikliklere hızla tepki vermek ve özellikle çalışanların verimliliğini sağlık ve esenlikle dengelemek zorundaydı. Verimlilik ile ilgili olarak, Portekiz'deki kamu yönetimi hizmetlerinin yaklaşık 20 yıldır verimliliği ölçmek için hedeflerle yönetime dayalı bir model izlemesi, performansın değerlendirilmesine yardımcı olarak değerlendirildi. Bununla birlikte, bu kadar büyük ölçekte ve bu kadar uzun süren uzaktan çalışma düzenlemelerine aşina olan yönetici ya çok az ya da hiç yoktu. Yönetim pozisyonundakilerin becerileri, uzaktan çalışan personelin herhangi bir İSG riskinden kaçınmasını sağlayacak şekilde yönetilmesi için çok önemlidir. Ayrıca, tüm çalışanların uzaktan çalışma ile ilgili becerileri geliştirmesi gerekiyordu. Cesaret verici bir şekilde, Portekiz yönetiminin eğitimden sorumlu bölümü, webinarlar dahil olmak üzere bilgi ve beceri geliştirme araçlarını oldukça kullanılabilir hale getirdi ve eğitimler, hem liderler hem de tüm iş gücü becerilerinin gelişimine odaklandı.

²⁰Eurofound (2020) 'Uzaktan çalışma- Uzaktan çalışma da kamu idaresi çalışanlarının sayısını artırmak'.
Alıntı : https://static.eurofound.europa.eu/covid19db/cases/PT-2020-28_964.html21

Çalışanların sağlığı ve esenliği açısından, bu uzun süreli uzaktan çalışma döneminde izolasyon, motivasyon kaybı ve iş arkadaşlarından kopukluk hissi giderek daha sorunlu hale geliyordu. Yönetim becerilerine odaklanmanın yanı sıra, sosyal izolasyonu azaltmaya yönelik başarılı girişimler, WhatsApp grupları gibi sosyal ağ gruplarının kurulmasını ve çalışma ekiplerinin düzenli sanal toplantılarını içeriyordu.

Salgında mümkün olan en kısa sürede önlemlere karar vermek amaçlandığından, sendikaların müzakerelere dahil olma haklarının askıya alınması gerekmiş olup, olağanüstü hal uzatıldığı için artık belli sayıda sendika müzakerelerine izin verilmektedir.

Genel olarak, COVID-19 Portekiz'de uzaktan çalışma için bir fırsat penceresi olmuştur. DGAEP'teki İşbirliği, Yönetim ve İletişim Departmanı Direktörü Teresa Ganhão'ya göre, hükümet desteği uzaktan çalışmayı gelecekte 'yeni normal' hale getirmenin anahtarıdır. Buna uygun olarak, Haziran 2020'de alınan bir Bakanlar Kurulu Kararıyla (no. 41/2020), 2023 yılına kadar kamu idaresinin en az dörtte birinin uzaktan çalışmasını teşvik eden önlemler yürürlüğe girdi. Pandemiden önce güvencesiz çalışma koşullarıyla ilişkilendirilen²² uzaktan çalışma, giderek daha olumlu bir bakış altında değerlendirilmektedir.

5.11 Suez' de uzaktan çalışma anlaşması (Fransa)

Kasım 2020'de Suez yönetimi ve çalışan temsilcileri tarafından grup düzeyinde bir uzaktan çalışma anlaşması imzalandı²³. Anlaşma, eğer işleri müsait ise tüm çalışanlara gönüllü olarak uzaktan çalışma olanağı sağlanması gerektiğini belirtiyordu. Uzaktan çalışma, sabit gün zorunluluğu olmaksızın çalışanların tercihine bağlı olarak haftada ortalama 2 gün olacaktır. Ekiplerin sorunsuz çalışmasını sağlamak için uzaktan çalışma günlerinin planlanması çalışanlar tarafından yöneticileriyle paylaşılmalıdır. Çalışanlar gerektiğinde şirket binasına çağrılabilir.

Şirket uzaktan çalışanlara sosyal güvenlik ve vergiden muaf olarak, ayda 20 avroluk bir ödenek ve ayrıca uzaktan çalıştıkları her gün için bir yemek kuponu sağlamaktadır. Şirket ayrıca, uzaktan çalışanlar için bir dizüstü bilgisayar ve gerekirse güvenli bir uzaktan VPN erişimine ilaveten, çalışan uygun şartlara sahipse bir cep telefonu da sağlamaktadır.

Anlaşma, Suez grubu içindeki temsilci sendikalarla (CFDT, CFE-CGC, CFTC ve FO) müzakere edildi . Bunlardan CGT anlaşmayı imzalamayı reddetti. İmzacı sendikalar, uzaktan çalışanların gelirlerini korurken aynı zamanda kendi çalışma saatlerini düzenlemelerine izin vererek çalışanları sosyal izolasyondan koruduğunu belirterek anlaşmaya destek verdiler.

6 Uzaktan çalışanlar için İSG'yi özendirmek ve korumak

Bu makalede dile getirilen konulara ve belirtilen şirket uygulamalarına dayanarak, öncelikle neyin işe yaradığı ve ikinci olarak da kalan zorluklar ve bunların nasıl ele alınacağı hakkında bir takım sonuçlar çıkarabiliriz.

²¹ Eurofound (2020) 'Telework - Uzaktan çalışma da kamu yönetimi çalışanlarının sayısını artırmak'. Alıntı : https://static.eurofound.europa.eu/covid19db/cases/PT-2020-28_964.html

²² de Miguel, P.S., Navrbjerg, S.E., Papouschek, U., Haidinger, B., Saupe, B., Masso, M., Kadarik, I., Nuiamäe, M., Boavida, N., Moniz, A. and de Lisboa, N. (2020) İnsana yakışır ve üretken sanal işin özendirilmesinde sosyal diyalog ve toplu pazarlığın katkısını araştırmak, s. 17. Nihai rapor, DERİN BAKIŞ - (İYİ ve Üretken Sanal Çalışma): İnsana yakışır ve üretken sanal işin özendirilmesinde sosyal diyalog ve toplu pazarlığın katkısını keşfetmek. DOI: 10.13140/RG.2.2.33492.14721

²³ Suez (2020) 'SUEZ et les syndicats CFDT, CFE-CGC, CFTC, et FO bir uzaktan çalışma sözleşmesi imzalayın. Alıntı : <https://www.suez.fr/fr-fr/actualites/communiqués-de-presse/suez-et-les-syndicats-cfdt-cfe-cgc-cftc-et-fo-signent-un-accord-relatif-teletravail>. Eurofound (2020) 'Suez: Uzaktan çalışma anlaşması. Alıntı : https://static.eurofound.europa.eu/covid19db/cases/FR-2020-46_1466.html

6.1 Neler işe yarıyor?

İSG yönetiminde tüm işverenler için ilk adım bir risk değerlendirmesi yapmaktır. Bu yasal bir zorunluluk olmanın yanı sıra, gerekli durumlarda çalışan temsilcileriyle birlikte ilgili risklerin ve uygun önleyici tedbirlerin belirlenmesini sağlayan bir iyi uygulamadır.

Bir risk değerlendirmesi yapıldıktan sonra, uzaktan çalışmayla ilgili İSG risklerinin önlenmesini veya en aza indirilmesini sağlamak için alınabilecek bir dizi pratik önlem vardır. Bunlar çoğunlukla, uzaktan çalışanlar tarafından kullanılan iş istasyonu ve ekipmanlarının amaca uygunluğu ile KİSH'lere veya başka herhangi bir fiziksel zorluğa neden olma veya şiddetlendirme olasılığının olmamasıyla ilgilidir. Bu, ev ortamında işyeri binasından daha zor olmakla birlikte işe başlangıç kontrolü mümkün olmalıdır. Rehberlik amacıyla EU-OSHA, uzaktan çalışanlar için iyi sağlık ve güvenliği özendirmek için uygulamaya konulabilecek eylem ve müdahale türleri hakkında bir dizi bilgi ve kaynak toplamıştır²⁴.

Pandemi sırasında çalışanların uzaktan çalışma için ekran, sandalye ve masa gibi ofis ekipmanlarını ödünç almasına izin vermek mümkün olabilir. Kurulum denetimini gerektiren bu uygulama doğru ekipmanı kullanmalarını sağlayacaktır. Çalışanlara ergonomik ekipman satın almaları için bir fon sağlayan planlar oluşturmak da mümkün olabilir.

İşçiler ve temsilcileriyle bağlantı ve iletişim kurmak, iş istasyon ve ekipmanlarının yeterli olmasını ve uzaktan çalışanların sürekli olarak bunlardan memnun olmalarını sağlamada kilit öneme sahiptir. Bunun için günümüzdeki hızlı ve etkili dijital iletişimi dikkate alarak, nispeten kolay iletişim kanalları kurulmalıdır.

Uzaktan çalışanlara sağlanan ekipmanın uygunluğu ve hasar görmemesini sağlamak için izleme ve inceleme de çok önemlidir. İş istasyonlarını denetlemek için ziyaretlerin yapılması ve çalışanların hasarlı veya yıpranmış ekipmanı bildirebilmesini sağlamak için süreçler oluşturulmalıdır.

KİSH ile ilgili yakınmaları olan herhangi bir uzaktan çalışan not edilmeli ve iş istasyonları, bu yakınmaların uzaktan çalışma ile daha da kötüleşmesini sağlamayacak şekilde uyarlanmalıdır.

Bir uzaktan çalışanın KİSH ile ilgili yaşayabileceği sorunları kuruluşa bildirilebileceği kanallar olmalı ve sorunla başa çıkmak için bir süreç yürürlükte olmalıdır. Bu, şirketteki İSG ve insan kaynakları (İK) profesyonelleri ile ilgili yöneticileri içerebilir.

Bu makalede gösterildiği gibi potansiyel izolasyon, meslektaş ve yöneticilerden destek eksikliği, ev ve çalışma yaşamı arasındaki sınırların bulanıklaşması, artan iş yoğunluğu ve her an bağlantıda olma potansiyeli gibi faktörler nedeniyle uzaktan çalışanlar için artan psikosozal riskler mevcut olmasına rağmen, bu riskleri azaltmak için atılabilecek adımlar vardır. İşverenin atabileceği formal adımlar arasında, ekip bağını güçlendirmek ve uzaktan çalışanların meslektaşlarına bağlı olduklarını hissetmelerini sağlamak için düzenli bir ekip kurmak veya iş arkadaşları arasında farklı toplantılar düzenlemek yer alır. Mümkünse ofiste yapılacak periyodik toplantılar da izolasyonu azaltmaya yardımcı olabilir. Daha gayri resmi adımlar, bazı şirket örneklerinde görüldüğü gibi çalışanların kendilerinin kurduğu ve birbirleriyle bağlantı kurmalarına yardımcı olabilen uzaktan sohbet gruplarını içerebilir. İşverenin bu gayri resmi adımlar üzerinde daha az kontrolü vardır, ancak bunlar izolasyonla mücadeleye yardımcı olmada önemli olduğu için şirket tarafından özendirilebilir.

Yavaş veya düzensiz geniş bant bağlantıları gibi altyapı sorunları, sürekli olarak evde çalışmaya zorlanan çalışanlarda hayal kırıklığı ve sinirliliği artırabilir. Bu nedenle, uzaktan çalışanlar için düzgün işleyen araçlar sağlamak önemlidir. İşveren, çalışanların araç ve ekipman arızalarını bildirmeleri için etkili BİT desteği ve iletişim kanalları sağlayarak doğru araçlar konusunda öneride bulunmaya veya bunları sağlamaya ve sürdürmeye odaklanmalıdır.

Yöneticiler ve özellikle bölüm yöneticileri, yönettikleri kişilerin psikolojik esenliğini sağlamada önemli bir rol oynamaktadır. Uzaktan çalışanları düzenli olarak kontrol edip muhtemel soru ve kuşukları yanıtlayarak önemli destek sunabilirler. Yöneticiler ayrıca uzaktan çalışanların karşılaşılabilecekleri sorunları

²⁴ For details, see: https://healthy-workplaces.eu/en/tools-and-publications/practical-tools?f%5B0%5D=field_hazards%3A3739

dinleyerek bunlarla nasıl başa çıkılabileceği konusunda da çalışanların sesi olabilirler. Sanal çalışma bir yıldır norm haline geldiğinden, yöneticilerin sanal ekiplerin idaresinde rahat ve yetkin olmaları da önemlidir.

Çalışma saatleri ve iş yükünün yönetimi konusunda açık bir rehberlik sağlamak ev ve iş yaşamı arasındaki sınırların bulanıklaşmasıyla ilgili sorunları ele almak için önemlidir. Bu makaledeki şirket örneklerinde gösterildiği gibi, iş-yaşam sınırı arasındaki belirsizliğin çözümleri; çalışma saatleri dışında e-posta gönderme yasakları ve çalışanların işe döndüklerinde e-postalarla ilgilenmeleri için zaman ayırma dahil olmak üzere bağlantıyı kesme hakkıyla ilgili önlemleri içerebilir. .

İş yükü baskısı, yapısal sorunların yanında kurumsal kültürle ilgili faktörler de dahil olmak üzere bir dizi etmene bağlı olabildiğinden çözüm zor olabilir, bireysel olarak uzaktan çalışanları ve onların iş yoğunluğuyla ilgili endişelerini dinleyerek, gerekli hallerde çalışan temsilcilerini de dahil etmek suretiyle ortak çözümler bulmaya çalışmak önemlidir.

Genel olarak sendika ile sağlık ve güvenlik temsilcileri de dahil olmak üzere çalışan temsilcilerinin, uzaktan çalışmanın psikososyal risklerini azaltmak için tasarlanmış önlemlerin geliştirilmesinde tam olarak yer almalarını sağlamak çok önemlidir. Bu kişiler, çalışanlardan kendilerini ilgilendiren konularda geri bildirim alınmasını ve geliştirilen önlemlere çalışanların katılımını sağlayan önemli paydaşlardır. Sebepleri ne olursa olsun stresi önleyebilecek ve en aza indirebilecek yapılanma ve sistemlerin oluşturulması da önemlidir. Önleyici tedbirler, işyerinde gizli olarak katkı sağlayabilecek zihinsel sağlık destekçileri atanmasını veya anonim olması nedeniyle çalışanlar tarafından tercih edilebilecek harici ruh sağlığı destek hizmetlerinin alınmasını içerebilir.

Psikolojik destek bakımından, bir yardım hattına erişim veya terapi seanslarına maddi katkı sağlanması da yardımcı olabilir. Uzaktan çalışan bir kişi stres belirtileri yaşıyorsa ona yardım edecek ve destekleyecek sistemler mevcut olmalıdır.

Ayrıca, stresi kabul etmenin sadece uzaktan çalışanlar için değil tüm çalışanlar için bir zayıflık olarak görülmediği bir organizasyon kültürü yaratma konusunda da sorunlar vardır. Bunu uzun sürecek bir pandemide başarmak daha zordur, ancak bu tür bir kültüre doğru ilerlemede üst yönetimin desteği hayati önem taşımaktadır.

6.2 Geriye kalan ana zorluklar

Uzaktan çalışanların İSG riskleriyle mücadele etmek zordur ve tam zamanlı uzaktan çalışmaların sürekli artmasıyla, pandemi sonrası gelecekte daha da acil hale gelmesi muhtemeldir. Neyin işe yaradığına ilişkin önceki bölümdeki noktaların tümü, uzaktan çalışmadan kaynaklanan İSG ile ilgili sorunlarla başa çıkmanın pratik yolları olmakla beraber bazı zorluklar devam etmektedir.

Öncelikle tüm kuruluşlar, politikaları ve projeleri finanse etmek ve mali kaynak bulmak için dahili olarak rekabet halindedir. Bu nedenle, evlerdeki iş istasyonlarının risk değerlendirmelerini sistematik ve yapılandırılmış bir şekilde yapmak veya psikososyal risklerle başa çıkmak için yeni prosedürler ve sistemleri devreye almak gibi politikaları uygulamak için gerekebilecek finansal kaynakları güvenceye almak muhtemelen zor olacaktır. Bu kolay bir iş olmasa da, KİSH'ler veya stres nedeniyle devamsızlıktan kaynaklanan kayıpları, fiziksel veya psikososyal baskı yaşayan çalışanların azalan verimliliğini veya daha yüksek iş gücü devir oranı gibi parasal gerekçeleri ortaya koymak önemli olacaktır. Bu kayıpları azaltabilecek değişiklikleri uygulamak için ihtiyaç duyulan finansal kaynaklar olumlu görülebilir. Uzaktan çalışmanın devreye alınması sayesinde iyi bir iş-yaşam dengesi sağlayabilen, daha mutlu ve daha üretken bir iş gücünden kaynaklanan maliyet tasarrufları da olumlu bir faktör olarak değerlendirilebilir.

Uzaktan çalışmayı desteklemek için işverenlere sağlanacak altyapı yatırımı teşvikleri, örneğin özellikle küçük şirketlere ergonomik ekipmanların satın alınması için fon sağlamak, uzaktan çalışmanın benimsenmesini artırma ve çalışanların sağlık ve güvenliğini koruma konusunda hayati bir kolaylaştırıcı olabilir.

Örgüt kültürünün kısa vadede değiştirilmesi zor olup, orta ve uzun vadede bir vizyona ihtiyaç göstermektedir. Organizasyonların yönü en tepeden belirlenerek şirket boyunca kademelendirildiğinden bu

vizyon organizasyondaki üst yönetimce oluşturulmalıdır. Çünkü üst yönetimin taahhüdü, bu vizyonun bileşenlerini uygulamak için gereken mali kaynakların kilidini açmak için anahtardır. Kültürü, bir presentizmden veya fiziksel ya da zihinsel hastalığı zayıflık olarak görmekten, destekleyici ve kapsayıcı bir biçime dönüştürmek zaman alır. Aynı zamanda bir şirketteki her seviyede yönetim, çalışan temsilcileri ve çalışanlar da dahil olmak üzere farklı aktörler arasında iş birliği ve iletişim gerektirir. Böyle bir iş birliği ve iletişimin gelişebileceği bir güven kültürü oluşturmak bu nedenle son derece önemlidir ve uzaktan çalışanlar da dahil olmak üzere tüm personelin İSG risklerini azaltma konusunda ciddi olan tüm kuruluşlar için bir öncelik olmalıdır. Üst yönetimin, orta yönetim katmanını ve özellikle de bölüm yöneticilerini uzaktan çalışmanın faydaları konusunda ikna edebilmesi, organizasyonu bu çalışma şekline açabilir. Eğitim kursları ve bilgi sağlanması, kilit aktörleri uzaktan çalışmanın faydaları konusunda ikna etmeye yardımcı olabilir.

En spesifik olarak, psikososyal risklere eşlik eden damgalama konusunda yukarıda belirtildiği gibi, stres ve psikososyal riskler hakkında daha açık diyalog ve atölye çalışmaları içerebilecek bir destek kültürünün geliştirilmesi çok önemlidir. Göreceli olarak açık ve kapsayıcı bir ortamlarda bile insanları öne çıkmaya ve yardım istemeye özendirmek için gizlilik esastır. Bu nedenle, dış danışmanlık hizmetleri ve desteğinin sağlanması çok etkili olabilir. Küçük şirketler için maliyetli olabilse de, bu tür bir hizmetin stresi önleme ve azaltmadaki potansiyel faydaları önemli olacaktır.

Risk değerlendirmesi, uzaktan çalışma bağlamında İSG risklerini önleme ve azaltma stratejisinde çok önemli bir unsurdur. Yukarıda belirtildiği gibi, evde iş istasyonlarını değerlendirmenin zorluklarına ve iş yerinden uzakta olan çalışanların, bu amaçla tasarlanan ekipler oluşturma ve meslektaşlar arasında iyi çalışma ilişkileri geliştirme gibi önlemlerin çoğuna kolayca katılamayacağı gerçeğine dayalı olarak, uzaktan çalışanlar için risk değerlendirmesiyle ilgili belirli zorluklar vardır. Bu nedenle, söz konusu spesifik risk değerlendirme zorluklarına ve bunların üstesinden gelme tarzlarına dikkat gösterilmelidir. Bunlar, çalışan temsilcileri de dahil olmak üzere tüm kilit paydaşların katılımıyla spesifik ve hedefleri belirlenmiş risk değerlendirme sistemleri tasarlamayı içerebilir²⁵

Uzaktan çalışma ile ilgili devam eden İSG zorluklarıyla başa çıkmak için atılacak temel adım, uzaktan çalışanlar, şirket, yöneticiler ve (özellikle bölüm yöneticileri) çalışan temsilcileri gibi konuya dahil olan herkesin hak ve sorumluluklarını açıkça ortaya koyan kapsamlı bir politikanın yürürlüğe girmesini sağlamaktır. Bölüm yöneticileri de psikososyal ve diğer İSG risklerini azaltacak şekilde davranarak çalışanlar için rol modeli olmaya özendirilmelidir.

Çalışanlar ve yöneticilerin, uzaktan çalışmayla ilişkili İSG risklerinden kaçınma yollarına ilişkin farkındalığını artırmak da önemlidir. Bunlar, düzenli dinlenme molaları vermeyi, egzersiz yapmayı ve sağlıklı beslenmeyi içerebilir.

6.3 Pandemi sonrası gelecek

Son olarak, geleceğe bakıldığında uzaktan çalışmalarda kalıcı bir artış görülmesi muhtemel olan pandemi sonrası ortamda faaliyet gösteren şirketlerin karşılaşacakları zorlukları göz önünde bulundurmak önemlidir. Pandemi bittiğinde, çalışma haftasının bir bölümünde kalıcı olarak evde çalışmayı seçecek çalışanlara ek olarak, tam zamanlı ve sürekli olarak uzaktan çalışmayı seçen çok daha fazla çalışanın olması muhtemeldir. Şirketlerin bu yeni çalışma biçimine uyum sağlamak için ofis alanlarını yeniden tasarlamaları gerekebilir. İnsanların ofise daha seyrek ve düzensiz olarak gitmesine olanak sağlamak için, birden fazla kişi tarafından paylaşılan daha fazla masa olabilir veya bireysel iş istasyonları yerine toplantı alanlarına daha fazla yer ayrılabilir. Alandaki tüm bu yeni konfigürasyonun, KİSH'lerle ilgili İSG risklerinin en aza indirilmesini sağlamak için ergonomik olarak tasarlanması ve denetlenmesi gerekecektir.

Avrupa Komisyonu'nun Ortak Araştırma Merkezi (JRC) 2020 raporunda²⁶, mevcut kanıtların "normal zamanlarda evden çalışan insanların daha iyi bir iş-yaşam dengesinin keyfini çıkarırken üretkenliklerini sürdürebileceğini, hatta artırabileceğini" ortaya koyduğunu belirtmektedir.

²⁵ EU-OSHA's risk assessment tool can be found here: <https://osha.europa.eu/en/publications/risk-assessment-tool/view>

²⁶ European Commission Joint Research Centre (JRC) (2020) *Telework in the EU before and after the COVID-19: Where we were, where we head to*. Alıntı: https://ec.europa.eu/jrc/sites/jrcsh/files/jrc120945_policy_brief_covid_and_telework_final.pdf

Ancak, mevcut sıradışı koşullar altında diğer sorunların yanı sıra çocuk bakımı yetersizliği, uygun olmayan çalışma alanları ve BİT araçları nedeniyle birçok çalışan için üretkenlik, çalışma koşulları veya her ikisi birden kötüleşebilir.

Bu nedenle, işverenlerin uzaktan çalışanların bir bütün olarak iş kalitesinden ve özellikle İSG'den ödün vermemesini nasıl güvence altına alacaklarını dikkatlice düşünmeleri gerekecektir.

Pandemi sona erdiğinde ve topyekûn uzaktan çalışma artık bir kriz önlemi olmaktan çıktığında, şirketlerin çalışan tercihleriyle birlikte iş üzerindeki potansiyel etkiler gibi faktörler de dahil olmak üzere verimlilik, iş kalitesi, iş-yaşam dengesi ve psikososyal riskler gibi bir dizi faktörü göz önünde bulundurarak işin organize edilme şekli hakkında stratejik seçimler yapmaları gerekecektir.

COVID-19 pandemisi AB ekonomisine ve vatandaşlarına önemli ölçüde zarar vermiş olsa da, pandemi sona erdikten sonra çalışma hayatını uzaktan çalışmanın avantajları üzerine inşa edecek ve aynı zamanda İSG risklerini azaltacak şekilde yeniden düzenlemek için bir fırsat sunmaktadır.

7 Ek: Kaynaklar

7.1.1 Uzaktan çalışma ile ilgili literatür

Baruch, Y., and Nicholson, N. (1997) 'Home, sweet work: requirements for effective home working', *Journal of General Management*, 23, pp. 15-30.

Belzunegui-Eraso, A. and Erro-Garcés, A. (2020) 'Teleworking in the context of the Covid-19 crisis', *Sustainability*, 12(9), p. 3662.

Bentley, T.A., Teo, S.T.T., McLeod, L., Tan, F., Bosua, R. and Gloet, M. (2016) 'The role of organisational support in teleworker wellbeing: a socio-technical systems approach', *Applied Ergonomics*, 52, pp. 207-215.

Bouziri, H., Smith, D.R., Descatha, A., Dab, W. and Jean, K. (2020) 'Working from home in the time of COVID-19: how to best preserve occupational health?', *Occupational and Environmental Medicine*, 77(7), pp. 509-510.

Chung, H. (2018) *Future of work and flexible working in Estonia: The case of employee-friendly flexibility*, Arenguseire Keskus, Tallinn, Estonia.

Eurofound (2018) 'Telework'. Alıntı:

<https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/industrial-relations-dictionary/telework>

Eurofound and the International Labour Office (2017) Working anytime, anywhere: The effects on the world of work Publications Office of the European Union, Luxembourg, and the International Labour Office, Geneva. Alıntı:

https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_544138/lang--en/index.htm

European Commission (2008) Commission staff working paper — Report on the implementation of the European social partners' Framework Agreement on Telework (COM(2008) 412 final).

European Trade Union Confederation (2002) 'Framework agreement on telework'. Alıntı: <https://www.etuc.org/en/framework-agreement-telework>

Messenger, J. (2019) 'Conclusions and recommendations for policy and practice', in *Telework in the 21st century*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK.

Messenger, J. (2020) *Keys for effective teleworking during the COVID-19 pandemic*. International Labour Organisation, Geneva. Alıntı:

https://www.ilo.org/tokyo/information/pr/WCMS_739879/lang--en/index.htm

7.1.2 KİSH'ler hakkında literatür

De Macêdo, T.A.M., Cabral, E.L.D.S., Silva Castro, W.R., de Souza Junior, C.C., da Costa Junior, J.F., Pedrosa, F.M., da Silva, A.B., de Medeiros, V.R.F., de Souza, R.P., Cabral, M.A.L. and Másculo, F.S. (2020) 'Ergonomics and telework: a systematic review', *Work* (preprint), pp. 1- 11.

EU-OSHA (European Agency for Safety and Health at Work) (2008) *E-facts 33. Risk assessment for teleworkers*. Alıntı: <https://osha.europa.eu/en/publications/e-fact-33-risk-assessment-teleworkers>

EU-OSHA (European Agency for Safety and Health at Work) (2020a) Work-related musculoskeletal disorders: prevalence, costs and demographics in the EU.

[https://osha.europa.eu/sites/default/files/publications/documents/Work-related KISHs prevalence costs and demographics in the EU report.pdf](https://osha.europa.eu/sites/default/files/publications/documents/Work-related_KISHs_prevalence_costs_and_demographics_in_the_EU_report.pdf)

EU-OSHA (European Agency for Safety and Health at Work) (2020b) *Work-related musculoskeletal disorders: From research to practice. What can be learnt?*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

EU-OSHA (European Agency for Safety and Health at Work) (2020c). 'Check out our practical tips for home-based telework and protect your health'. Alıntı: <https://osha.europa.eu/en/highlights/check-out-our-practical-tips-home-based-telework-and-protect-your-health>

EU-OSHA (European Agency for Safety and Health at Work) (n.d.) 'Research on work-related KİSHs'.

Alıntı: <https://osha.europa.eu/en/themes//musculoskeletal-disorders/research-work-related-KİSHs>

Rivière, S., Penven, E., Cadéac-Birman, H., Roquelaure, Y. and Valenty, M. (2014) 'Underreporting of musculoskeletal disorders in 10 regions in France in 2009', *American Journal of Industrial Medicine*, 57(10), pp. 1174-1180. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/ajim.22364>

7.1.3 Psikososyal riskler literatürü

Brooks, S.K., Webster, R.K., Smith, L.E., Woodland, L., Wessely, S., Greenberg, N. and Rubin, G.J. (2020) 'The psychological impact of quarantine and how to reduce it: rapid review of the evidence', *The Lancet*, 395(10227), pp. 912-920. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(20\)30460-8](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)30460-8)

Fergusson, D.M., McLeod, G.F.H., Horwood, L.J., Swain, N.R., Chapple, S. and Poulton, R. (2015) 'Life satisfaction and mental health problems (18 to 35 years)', *Psychological Medicine*, 45(11), pp. 2427-2436.

Sanghera, J., Pattani, N., Hashmi, Y., Varley, K.F., Cheruvu, M.S., Bradley, A. and Burke, J.R. (2020) 'The impact of SARS-CoV-2 on the mental health of healthcare workers in a hospital setting — a systematic review', *Journal of Occupational Health*, 62(1), e12175.

WHO (World Health Organisation) (2020) 'Occupational health: Stress at the workplace'. Alıntı: <https://www.who.int/news-room/q-a-detail/occupational-health-stress-at-the-workplace>

7.1.4 Psikososyal riskler ve KİSH'ler hakkında literatür

Cox, T., Griffiths, A. and Rial-González, E. (2000) *Research on work-related stress*, EU-OSHA. Alıntı: <https://osha.europa.eu/en/publications/report-research-work-related-stress>

Eurofound and EU-OSHA (2014) *Psychosocial risks in Europe: Prevalence and strategies for prevention*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

Roquelaure, Y. (2018) Musculoskeletal disorders and psychosocial factors at work. European Trade Union Institute Report 142. Alıntı: <https://www.etui.org/sites/default/files/EN-Report-142-KİSH-Roquelaure-WEB.pdf>

7.1.5 Bağlantıyı kesme hakkıyla ilgili literatür

Eurofound (2017) 'Spain: AXA recognises workers' right to turn phones off out of working hours'.

Alıntı: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/article/2017/spain-axa-recognises-workers-right-to-turn-phones-off-out-of-working-hours>

Eurofound (2019) 'Right to disconnect'. Alıntı: <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/industrial-relations-dictionary/right-to-disconnect>

European Parliament (2021) European Parliament resolution of 21 January 2021 with recommendations to the Commission on the right to disconnect (2019/2181(INL)). Alıntı: https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2021-0021_EN.html;

<https://www.europarl.europa.eu/news/en/press-room/20210114IPR95618/right-to-disconnect-should-be-an-eu-wide-fundamental-right-meps-say>

Secunda, P.M. (2019) 'The employee right to disconnect', *Notre Dame Journal of International & Comparative Law*, 9, p. 1.

UNI Global Union Professionals and Managers (2019) *The right to disconnect: Best practices*.

Alıntı: <http://www.thefutureworldofwork.org/media/35639/right-to-disconnect-en.pdf>

7.1.6 Uzaktan çalışma ve COVID-19 literatürü

Eurofound (2020a) 'COVID-19 could permanently change teleworking in Europe'. Alıntı: <https://www.eurofound.europa.eu/news/news-articles/covid-19-could-permanently-change-teleworking-in-europe>

Eurofound (2020b) 'How to use the surge in teleworking as a real chance to include people with disabilities'. Alıntı: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/blog/how-to-use-the-surge-in-teleworking-as-a-real-chance-to-include-people-with-disabilities>

Eurofound (2020c) *COVID-19. Living, working and COVID-19*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

EU-OSHA (European Agency for Safety and Health at Work) (2020) *COVID-19: back to the workplace Adapting workplaces and protecting workers*. Alıntı: https://osha.europa.eu/sites/default/files/publications/documents/EUguidance_covid19_backto_work_EN.pdf

EU-OSHA (European Agency for Safety and Health at Work) (2021) *Home-based telework and OSH prevention measures in European workplaces. Evidence from ESENER-3* (to be published).

European Commission Joint Research Centre (JRC) (2020) *Telework in the EU before and after the COVID-19: where we were, where we head to*. Alıntı:

https://ec.europa.eu/jrc/sites/jrcsh/files/jrc120945_policy_brief_-_covid_and_telework_final.pdf

Green, N., Tappin, D. and Bentley, T. (2020) 'Working from home before, during and after the Covid-19 pandemic: implications for workers and organisations', *New Zealand Journal of Employment Relations*, 45(2).

ILO (International Labour Organisation) (2020) *Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond: a practical guide*, ILO, Geneva.

ILO (International Labour Organisation) (2020) *Key provisions of international labour standards relevant to the evolving COVID19 outbreak*, ILO, Geneva.

Koh, D. and Goh, H.P. (2020) 'Occupational health responses to COVID-19: what lessons can we learn from SARS?', *Journal of Occupational Health*, 62(1), e12128.

OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) (2020) *Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era: how can public policies make it happen?*, OECD Publishing, Paris.

Schur, L.A., Ameri, M. and Kruse, D. (2020) 'Telework after COVID: a "silver lining" for workers with disabilities?', *Journal of Occupational Rehabilitation*, 30, 521–536, pp. 1-16.

Sostero, M., Milasi, S., Hurley, J., Fernandez-Macias, E. and Bisello, M. (2020) *Teleworkability and the COVID-19 crisis: a new digital divide?*, European Commission, Seville.

7.1.7 İş-yaşam dengesine ilişkin literatür

Eurofound (2019) *Right to disconnect in the 27 EU Member States*. Alıntı: <https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/wpef20019.pdf>

Eurofound (2020d) *Regulations to address work–life balance in digital flexible working arrangements*,

New Forms of Employment Series, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

Valenzuela-Garcia, H. (2020). Fuzzy frontiers: Telework and work-life balance in COVID-19 Spain. Alıntı: <https://saw.americananthro.org/pub/fuzzy-frontiers-telework-and-work-life-balance/release/1>

7.1.8 Bilimsel makale ve raporlara dayalı genel çalışmalar

Genin, E. (2016) Proposal for a theoretical framework for the analysis of time porosity. *International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations*, 32(3), pp. 280-300.

Iavicoli, S. (2016) 'The new EU occupational safety and health strategic framework 2014-2020: Objectives and challenges', *Occupational Medicine*, Volume 66, Issue 3, Pages 180–182. Alıntı: <https://academic.oup.com/occmed/article/66/3/180/2750611>

Venn, D. and Strazdins, L. (2017) 'Your money or your time? How both types of scarcity matter to physical activity and healthy eating', *Social Science & Medicine*, 172, pp. 98-106.

Avrupa İş Sağlığı ve Güvenliği Ajansı (EU-OSHA), Avrupa'yı çalışmak için daha güvenli, sağlıklı ve daha üretken bir yer haline getirmeye katkıda bulunur. Ajans, güvenilir, dengeli ve tarafsız güvenlik ve sağlık bilgilerini araştırır, geliştirir ve dağıtarak tüm Avrupa'yı bilinçlendirme kampanyaları düzenler. 1994 yılında Avrupa Birliği tarafından kurulan ve merkezi Bilbao, İspanya'da bulunan Ajans, Avrupa Komisyonu, Üye Devlet hükümetleri, işveren ve çalışan örgütlerinin temsilcilerinin yanı sıra AB Üye Devletlerinin her birinde ve ötesinde önde gelen uzmanları bir araya getiriyor.

European Agency for Safety and Health at Work

Santiago de Compostela 12, 5th floor
48003 Bilbao, Spain

Tel. +34 944794360

Fax +34 944794383

E-mail: information@osha.europa.eu

Bu çeviri **Risk Yönetimi Derneği**'nin katkılarıyla yapılmıştır.
Çeviri: Arzu Oğuzkurt
Editörler: Dr.Gül Gürsoy, Kemal Üçüncü