

Covid-19 Pandemisi ve Çalışmaya Etkisi: Dönüşümlü (Uzaktan - Evden) Çalışmayı Sevdik Mi?

The Covid-19 Pandemic and Its Impact on Work: Do We Like to Work Rotationial (Remote - From Home)?

Arzu ÖZKANAN  ^a

^a Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Uzaktan Eğitim Meslek Yüksekokulu, Isparta, Türkiye, arzuozkanan@isparta.edu.tr

MAKALE BİLGİSİ

ÖZET

Anahtar Kelimeler:
Covid-19 Pandemisi
Uzaktan Çalışma
Dönüşümlü Çalışma

Amaç – Covid-19 pandemisi yaşamın her yönünü etkilerken çalışma yaşamında da önemli değişiklikler yaşanmış ve yeni çalışma düzeni olarak adlandırılacak dönüşümlü – esnek – uzaktan çalışma uygulamaları hayata geçirilmiştir. Bu çalışmanın amacı yeni çalışma düzenlerinin kamu sektöründe çalışan idari personeller üzerindeki etkileri belirlemektir.

Gönderilme Tarihi 14 Eylül 2021
Revizyon Tarihi 20 Ocak 2022
Kabul Tarihi 30 Ocak 2022

Yöntem – Halihazırda uygulanmakta olan dönüşümlü çalışma kapsamında idari çalışanların yaşadıkları avantaj ve dezavantaj ile birlikte yeni çalışma düzeninin işleri üzerindeki etkileri nitel metotla tespit edilmiştir. Araştırma, Batı Akdeniz’de yer alan devlet üniversitelerinde görev yapan 28 idari personel ile yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla yapılmıştır.

Makale Kategorisi:
Araştırma Makalesi

Bulgular – Araştırma sonuçlarına göre katılımcılar çalışma koşullarındaki değişimi “mesai saatlerinin azalması, yeni çalışma düzeni ile çalışılması” şeklinde ifade etmişlerdir. Uzaktan çalışmanın avantajları arasında aileye zaman ayırabilme, rahatlık, ulaşım giderlerindeki azalma, virüsten korunma ve kaynak tasarrufu yer alırken; iletişim kopukluğu, işlerin aksaması, işe adaptasyon, materyal eksikliği dezavantajlar arasında değerlendirilmektedir.

Tartışma – Araştırma sonuçlarından hareketle kamu sektöründe çalışanların beklentileri ve çağın gerekleri ile birlikte esnek çalışma uygulamalarını kalıcı olarak hayata geçirmek için çalışmalar yapılmalıdır. Çalışanlar çalışma ortamına gelmenin düzenini yaşarken aynı zamanda dışarıdaki hayatını da devam ettirmek, ailesine ve kendilerine zaman ayırabilmek dolayısıyla yaşam kalitelerini arttırmak istemektedirler. Bu durumda ancak esnek çalışma süreleri ile mümkün görülmektedir. Aynı zamanda bu tür uygulamalar ile birlikte çalışanların verimlerinin ve motivasyonlarının da artabileceği düşünülmektedir.

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Keywords:
Covid-19 Pandemic
Remote Work
Rotating Work

Purpose – While the Covid-19 pandemic has affected every aspect of life, significant changes have been experienced in the working life as well, and rotational – flexible – remote working practices, which can be called the new working order, have been implemented. The aim of this study is to determine the effects of the new working arrangements on the administrative personnel working in the public sector.

Received 14 September 2021
Revised 20 January 2022
Accepted 30 January 2022

Design/methodology/approach – Within the scope of the rotational work currently being implemented, the advantages and disadvantages experienced by the administrative staff and the effects of the new working order on their work have been determined by qualitative method. The research was conducted through a semi-structured interview form with 28 administrative staff working at state universities in the Western Mediterranean.

Article Classification:
Research Article

Findings – According to the findings, the participants expressed the change in working conditions as "reducing working hours, working with a new working order". The advantages of working remotely include being able to spare time for the family, convenience, reduction in transportation costs, protection from viruses and resource savings; Disadvantages are lack of communication, disruption of work, adaptation to work, and lack of materials.

Discussion – With the work to be done to move forward with the public from research, to be done to survive to survive. They want to plan their experiences in the same region at the point of course at the point of living the life of the coming in the surrounding working environment. This can be seen with flexible working times. At the same time, with such practices, their success and motivation will increase.

Önerilen Atf/ Suggested Citation

Özkanan, A. (2022). Covid-19 Pandemisi ve Çalışmaya Etkisi: Dönüşümlü (Uzaktan - Evden) Çalışmayı Sevdik Mi?, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14 (1), 353-3.

1. Giriş

İnsanlık tarihine bakıldığında tarihin her evresinde çeşitli nedenlerle çok çeşitli hastalıkların ortaya çıkarak, tüm insanlığı tehdit eder hale gelip, toplu ölümler ile sonuçlandığını görmek mümkün olacaktır. Bu tehditlerden sonuncusu tüm dünyanın hala kontrol altına almaya çalıştığı COVID-19 pandemidir. Kontrol altına alma çabalarında sokağa çıkma yasakları ve sosyal izolasyon uygulamaları ile birlikte çalışanlar da iş ortamlarından uzak kalmışlardır. Ayrıca organizasyonlar vakaların yoğun olduğu dönemlerde kontrolü elden bırakmamak adına çalışanlarına yönelik çeşitli çalışma modelleri geliştirerek çalışanları korumaya çalışmışlardır. Bu uygulamalarda esnek, uzaktan, evden ve dönüşümlü çalışma yöntemleri yer almıştır. Bu şekli ile özel sektör organizasyonları ekonomik olarak yaşanabilecek olumsuzlukları kontrol etmeye, kamu sektöründe ise işlerin görülebilmesi ve aksamasının önüne geçilmeye çalışılmıştır.

Bu çalışma ile uygulanmakta olan dönüşümlü - esnek - uzaktan çalışma uygulamasını yaşayan üniversite idari personellerinin karşılaştıkları durumlar ile yeni çalışma uygulamalarının getirdiği avantaj ve dezavantajları tespit edilmiştir. Pandemi sürecinin günlük yaşamın yanı sıra iş yaşamı üzerindeki etkilerinin anlaşılabilmesi, yeni çalışma düzenlerinin getirdikleri ile birlikte işlerin yürütülmesi ve çalışanların uyum sağlayabilmeleri üzerine çıkarımlarda bulunulması açısından önemlidir.

Ziyadesi ile hızlı ve plansız bir şekilde uygulamaya alınmak zorunda kalınan dönüşümlü - esnek - uzaktan çalışma için çalışanların ne kadar hazır oldukları, gerek araç-gereçlerin temini gerekse uygulama bilgisi açısından yaşanan zorluklar belirlenmiştir. Çalışanların öncelikleri doğrultusunda elbette ilk önce sağlıkları gelmekte ve yeni çalışma düzeni ile kendilerini salgından korumak için bir şansa sahip olmaktadır. Ancak iş yapma ve sorumluluklarını yerine getirme noktasında sorunlar yaşanmaya başlamakta ve çalışanlar zorluklarla karşılaşmaktadırlar. Bu zorlukların başında işlerin takibinde meydana gelen aksamalar ve kopukluklar gelmektedir. Sonrasında ise çalışanların uzaktan yürütemeyecekleri işler ve en nihayetinde iş ilişkileri sekteye uğramaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve

İnsanlığın varoluşu itibariyle tarihin her aşamasında çeşitli şekillerde meydana gelen afetler, insanların yaşamını her yönüyle etkileyerek yeni bir yaşam döngüsüne dahil ettikleri gözlemlenebilmektedir (Atar vd., 2020: 264). İçişleri Bakanlığı Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı'na göre salgınlar da dünyada gözlemlenen biyolojik afetler sınıflandırmasında yer almaktadır. Türk Dil Kurumunun "bir hastalığın veya başka bir durumun yaygınlaşması ve birçok kimseye birden bulaşması, epidemi" şekli ile tanımladığı salgınlar da afetler içerisinde yerini alarak insanlığın toplu ölümlerle karşı karşıya kaldıkları ve mücadele ettikleri bir tehdit olarak karşımıza çıkmaktadır. Pandemi kavramı ise Sağlık Bakanlığı (covid19.saglik.gov.tr) tarafından yapılan bilgilendirmelerde "bir hastalığın veya enfeksiyon etkeninin ülkelerde, kıtalarda, hatta tüm dünya gibi çok geniş bir alanda yayılım göstermesi" olarak tanımlanmaktadır. Geçmişten günümüze salgın hastalıklar ile oluşan pandemiler, 1347-1351 yılları arasında yaklaşık 75 milyon kişinin ölümüne neden olan kara veba (Dunham, 2008); 1817-1823, 1829-1851, 1852-1859, 1863-1879, 1881-1896, 1899-1923 yılları arasında altı büyük dönemde ortaya çıkan ve 4 milyon kişinin ölümüne neden olan kolera (Yılmaz, 2017: 32); Firavunlar döneminde görüldüğü bulguları bulunan ve tahminen 300-500 milyon kişinin ölümü ile en azla ölüme neden olan çiçek hastalığı (Parıldar, 2020:24); 1918-1920 yıllarında yaklaşık 50 milyon kişinin ölümüne neden olan İspanyol Gribi; 1956-1958 yıllarında yaklaşık 2 milyon kişinin ölümüne neden olan Hong Kong Gribi (Parıldar, 2020: 21 - 22); 2014-2016 yıllarında görülen Ebola (Çebi, 2020:583); 1981 yılından bu yana 36 milyondan fazla insanın ölümü ile sonuçlanan HIV / AIDS (Parıldar, 2020: 23); 2002-2003 yıllarında 916 ölüme neden olan SARS-Cov (Parıldar, 2020: 20); 2012 yılında MERS (Çebi, 2020:583) ve 2019 yılında başlayarak güncelliğini koruyan COVID-19 pandemisi şeklinde sıralanabilir.

COVID-19, ilk olarak Aralık 2019 tarihinde Çin'in Wuhan eyaletinde ateş, öksürük, nefes darlığı gibi solunum yolu belirtileri ile gelişen 7 Ocak 2020 tarihinde daha önce insanlarda tespit edilmemiş yeni bir koronavirüs (2019-nCoV) (Sağlık Bakanlığı, Halk Sağlığı Genel Müdürlüğü, 2020:5); daha sonra bir grup hastada yapılan araştırmalar sonucunda 13 Ocak 2020'de Yeni Koronavirüs Hastalığı adıyla tanımlanmıştır (Sağlık Bakanlığı, COVID-19 Bilgilendirme Sayfası).

11 Şubat 2020'de Dünya Sağlık Örgütü (WHO) tarafından COVID-19 olarak adlandırılan "Koronavirüs" virüse adını veren "Corona"nın "Co"su, "virüs"ün "vi"si, ingilizce hastalık anlamına gelen "disease"

kelimesinin “d”si ve 2019 yılında ilk kez görülmesi nedeniyle “19” rakamından oluşturularak COVID-19 olarak tanımlanmıştır (Lovelace, 2020). 30 Ocak 2020 tarihinde Dünya Sağlık Örgütü (WHO), COVID-19 salgınını “uluslararası boyutta hak sağlığı acil durumu” olarak belirtmiş (Sağlık Bakanlığı, Halk Sağlığı Genel Müdürlüğü) ardından ilk salgının ortaya çıktığı Çin dışında küreselleşmenin de etkisi ile kısa bir süre içinde 113 ülkede de vakaların ortaya çıkması ve hızlı yayılım sonucunda 11 Mart 2020 tarihinde “küresel salgın” anlamına gelen “pandemi” olarak ilan etmiştir (Çebi, 2020:583; Sağlık Bakanlığı, Halk Sağlığı Genel Müdürlüğü, 2020:5). COVID-19 Türkiye’de pandemi ilan edildiği 11 Mart 2020 tarihinde ilk kez görülmüştür (Sağlık Bakanlığı, Halk Sağlığı Genel Müdürlüğü, 2020:5). Bu tarihten itibaren COVID-19 pandemisi tüm insanlığın ana gündemi haline gelmiş ve tüm ülkeler bir dizi tedbirleri hayata geçirerek salgını önlemeye çalışmışlardır. Virüsün bulaşmasını azaltmak ve yayılımını önleyebilmek amacıyla ülke sınırları kapatılarak seyahat kısıtlamaları getirilmiş, karantina uygulamaları başlatılmış, yüz yüze eğitimin yerine uzaktan eğitime geçilmiş, çalışma yaşamında uzaktan, evden ya da esnek çalışma modelleri uygulanmaya başlanmıştır (Serinikli, 2021:279). Özellikle insanlar ile yüz yüze iletişim kuran ve yakın temas halinde olunan mesleklerde görevli kişilerin COVID-19 riskinin yüksek olması (Ceyhan & Uzuntarla, 2020:262) sebebiyle riski azaltabilmek adına çeşitli çalışma modelleri geliştirilmiştir. Bu önlemler hala güncelliğini korusa da COVID-19 henüz sonlandırılmamıştır. COVID-19’un insanların sağlığını olumsuz etkileyerek, can kayıplarına sebep olmasının yanı sıra pandeminin uzunca sürmesi mal ve hizmet üretimini de olumsuz etkilemeye devam etmektedir (Yüreklı, 2020:35). Ülkemizde alınan önlemlerle birlikte “Evde Kal Türkiye” sloganı ile yeni normal tanımlaması yapılmış, şehir yaşamı içerisinde yer alan mekanlar, kafeler, restoranlar, sokaklar riskli ortamlar olarak görülmüş ve evler en korunaklı alanlar olarak görülerek yaşam buna uygun şekli ile biçimlendirilmiştir (Çebi, 2020:583). Aynı zamanda salgın ile birlikte insan hareketliliğinin kısıtlanması sonucunda sosyal ve psikolojik sorunlar yaşanmaya başlamıştır. Diğer taraftan hareketliliğin kısıtlanması üretilen mallara olan talebi azaltmış, stoklar artmış, alacakların tahsil edilemeyerek finansal sıkıntıların yaşanmaya başlamasına da neden olmuştur (Serinikli, 2021:279).

Pandeminin olumsuz etkilerini azaltabilmek ve yayılımı kontrol altına alabilmek adına gerek özel sektörde gerekse kamu sektöründe bir dizi önlemler getirilmeye başlanmıştır. Bu önlemlerin başında çalışanları koruyabilmek adına geliştirilen yeni çalışma modelleri yerini almıştır. Esnek, uzaktan, evden ve dönüşümlü çalışma yöntemleri (Akbaş Tuna & Türkmendağ, 2020:3247) daha önceden var olmakla birlikte pandemi sürecinde etkinliğini artırarak özellikle üretim zincirindeki aksamaların önüne geçebilmek ve yapılması gerekli olan işlerin aksamadan yürütülebilmesini sağlamayı amaçlamıştır. Genel olarak alışılmış standart ya da geleneksel çalışma düzeninde organizasyonların belirlemiş oldukları yerlerde, belirli günlerde ve belirli saatler arasında çalışma biçiminde gerçekleşmektedir (Bolat vd., 2006:3; Tarcan, 2000:2; Acar, 1992:69). Değişen koşullar ve iş yapma yöntemleri çerçevesinde işgücünü etkin kullanabilmek adına esnek çalışma kavramı ortaya çıkmıştır. Buradaki esneklik kavramı gerek ekonomik gerek teknolojik gerekse yaşanan diğer gelişme ve değişimler nedeniyle (Günay, 2004:175) net ve katı kurallar yerine çalışan ve yöneticilerin anlaşmasına dayanan bir sistemi anlatmaktadır (Polat Dede & Türkmen, 2019:2021; Ivanauskaitė, 2015:17; Sabuncuoğlu, 2005:330; Tarcan, 2000:3; Uyargil & Uluhan, 2000:76). Türkiye Büyük Millet Meclisi Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu’nun 2013 yılında hazırlamış olduğu “Her alandaki Kadın İstihdamının Arttırılması ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu”nda çalışma yaşamındaki esneklik; çalışanların istihdam edilme biçimlerinin, işin yapıldığı mekanın ve niteliğinin, çalışma saatleri ve alacakları ücretlerinin çeşitli nedenlerle yeniden düzenlenebilmesine imkan sağlayan uygulama şekli ile açıklanmıştır. Esnek çalışma uygulamaları arasında en yaygın görülenleri kısmi süreli çalışma, belirli süreli çalışma, çağrı üzerine çalışma, özel istihdam büroları aracılığıyla çalışma, uzaktan çalışma, evden çalışma, iş paylaşımı, esnek zamanlı çalışma görülmektedir (Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, 2014:28; Öztürkoglu, 2013:112).

Pandemi süreci ile birlikte zaten uygulanmakta olan esnek çalışma modelleri ön plana çıkmaya başlamış, virüsün yayılım hızını kontrol etmede bir yöntem olarak kullanılmıştır. Bu yöntemler arasında yer alan uzaktan çalışma, dönüşümlü çalışma, evden çalışma gibi esnek çalışma yöntemleri Cumhurbaşkanlığı 2020/11 Genelgesi ile kamu hizmetlerini yürüten kamu çalışanlarına da uygulanmaya başlanmıştır. Uzaktan ya da evden çalışma modeli ile birlikte çalışma ortamlarındaki temasın ortadan kaldırılmasının yanı sıra toplu taşıma araçlarının kullanımı sebebiyle oluşacak bulaşların da önüne geçilmeye çalışılmıştır (Dockery ve Bawa, 2020). Türkiye’de Aralık 2020 itibariyle 4.791.506 kişi kamu sektöründe istihdam edilmektedir (Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı, Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2020). COVID-19 Pandemisi ile birlikte bu kişiler devletin mutlak koruma kalkanı kapsamında oldukları için işsizlik ve gelir kaybı riski ile karşı karşıya

kalmamış (Yükseler, 2020:2), sosyal güvenlik sisteminin önemini bir kez daha anlaşılmıştır (Balcı ve Çetin, 2019:44).

Esnek çalışma içerisinde yer alan uzaktan çalışma (Telework) iletişim ve bilgi teknolojilerinin gelişimi ile birlikte çalışma ortamından uzak bir yerde yapılan çalışma şekli ile tanımlanmaktadır (ILO, 2020:2; Nicholas, 2014:2; Öztürkoğlu, 2013:121; Ölçer, 2004:145-146; Tokol, 2001:159). Günümüzde akıllı telefonlar, tabletler, masa üstü ve diz üstü bilgisayarlar çalışanların işlerini yaparken kullandıkları sistemler arasında yer almaktadır (Eurofound ve ILO, 2017:6). Uzaktan çalışma uygulaması bazı ülkelerde pandemi sürecinden önce benimsenmiş olsa da özellikle motivasyon ve üretkenlik gibi dezavantajlarının bulunması nedeniyle çok fazla karşılık bulamamıştır (Akbaş Tuna & Türkmendağ, 2020:3248). Diğer taraftan pandemi sürecinin getirdiği zorunluluklar ile birlikte Uluslararası İşgücü Organizasyonu (2016) tarafından uzaktan çalışmanın zorlukları ve fırsatları ile ilgili hazırladıkları raporda uzaktan çalışmanın avantaj ve dezavantajları şu şekilde gruplandırılmıştır:

Tablo 1. Uzaktan (Tele) Çalışmanın Olası Avantaj ve Dezavantajları

	Olası fayda ve avantajlar	Olası zorluk ve dezavantajlar
İşverenler	<ul style="list-style-type: none"> Giderlerin azalması Gelirlerin artması Düşük işgücü devir oranı Daha yetenekli çalışanlara ulaşabilme imkanı İstenen faydanın daha ucuza sağlanabilmesi 	<ul style="list-style-type: none"> Normal çalışma dönemlerinde daha az olan giderlerin artması Bilişim teknolojilerine olan talebin artması Güvenlik sorunları Her iş için uygun olmaması İş ile ilgili kontrol kaybı
Çalışanlar	<ul style="list-style-type: none"> İşe gitme maliyeti ve süresinin ortadan kalkması Esnek yaşam biçimi Bağımsızlık İş tatmininde artış Streste azalma İş-aile çatışmasının azalması 	<ul style="list-style-type: none"> İş-özel yaşam sınırlarının karışması Aile-iş çatışmasında artış Tatilde çalışma İş ile bağımlı koparamama Sosyal ve profesyonel yaşamdan izole olma Fırsatları kaçırma
Toplum	<ul style="list-style-type: none"> Çevre dostu Ulaşım stresinin ortadan kalkması Küresel iş birliğinin sağlanabilmesi Olağanüstü durumlara uyum sağlayabilme Dezavantajlı bireyler için fırsat sunması 	

Kaynak: International Labour Office (2016). Challenges and Opportunities of Teleworking for Workers and Employers in the ICTS and Financial Services Sectors: Issues Paper For The Global Dialogue Forum on the Challenges and Opportunities of Teleworking for Workers and Employers in the ICTS and Financial Services Sectors, Geneva.

Esnek çalışma uygulamaları içerisinde yer alan evden çalışma, işgörenlerin işyerleri yerine işlerini düzenli bir şekilde işverene bağlı olarak kendi evlerinden yürüttükleri çalışma biçimidir (Aydıntan & Kördeve, 2016: 32; Kaya & Burtan Doğan, 2016:1080; Canbey Özgüler, 2012: 263; Tan, 2007:35; Bolat vd., 2006: 14; Ölçer, 2004:146). Hizmet sektöründe daha yoğun bir şekilde karşılık bulan evden çalışma yaygın olarak büro işlerinde görülmektedir (Tokol, 2001:159).

COVID-19 pandemisinin çalışma hayatı üzerindeki en önemli etkisi olarak çalışma yaşamının tele çalışma şeklinde dönüşeceği öngörülmüştür. Irawanto (2020) yaptığı çalışmada hangi meslek gruplarının evden çalışabileceğinin belirlenmesinin önemi üzerinde durmaktadır. Bu bağlamda Görmüş (2020) yaptığı çalışmada vasıfsız ve eğitimsiz çalışanların yer aldığı özellikle beden gücü gerektiren mesleklerde tele çalışmanın çok mümkün olmadığını ifade etmektedir. Akça ve Tepe Küçüköğlü (2020) yüksek vasıflı mesleklerin evden çalışma için daha uygun olduğunu ifade etmektedirler. İşlerini masa başından ve bilgisayarlar aracılığı ile yürütebilen çalışanlar evden çalışma imkanına sahip olurken (Deloitte, 2020; Fadinger & Schymik, 2020; Lane vd., 2020); üretim ve dağıtım işlerini yürüten kişiler ile sağlık çalışanları gibi hizmet sektöründe yer alan

çalışanlar evden çalışma imkanına sahip olamamaktadırlar (Mustajab vd., 2020). Diğer taraftan evden çalışma imkanı olmayan meslekler için dönüşümlü çalışma uygulamaları gerçekleştirilmiştir (Dockery & Bawa, 2020). Dingel ve Neiman (2020) yaptıkları çalışmada evden çalışma uygulamasına uygun olan ve olmayan sektörleri şu şekilde belirtmişlerdir:

Tablo 2. Evden Çalışma Uygulamasına Uygun Olan ve Olmayan Sektörler

Evden çalışma uygulamasına uygun olan sektörler	Evden çalışma uygulamasına uygun olmayan sektörler
<ul style="list-style-type: none"> • Eğitim hizmetleri • Profesyonel teknik hizmetler • Organizasyonların yönetimi • Bankacılık ve finans • Bilişim sektörü 	<ul style="list-style-type: none"> • Ulaştırma • İnşaat • Perakende satış • Tarım ve hayvancılık • Konaklama hizmetleri

Kaynak: Dingel, J. I. & Neiman, B. (2020). How many jobs can be done at home?. Nber Working Paper Series, Cambridge: National Bureau of Economic Research.

Esnek çalışma uygulamalarının işe devamsızlık üzerinde önemli etkileri olduğunu tespit eden çalışmalar yer almaktadır (Avcı & Yavuz, 2020; Barberia, 2015; Possenriede vd., 2014; Garnero vd., 2013; Baltes vd., 1999). Esnek çalışma uygulamasının işe devamsızlık üzerindeki etkisi gibi işten ayrılma niyeti üzerinde de olumlu etkisi görülmektedir (Gülenden vd., 2006). Kröll ve Nüesch (2019) de yaptıkları çalışma ile bu durumun iş gücü devir oranını düşürdüğünü ortaya koymuşlardır. Esnek çalışma sayesinde çalışanların motivasyonları da artmaktadır (Garnero vd., 2013). Diğer taraftan tükenmişlik düzeyi ile esnek çalışma arasında da olumlu ilişki tespit eden çalışmalarda esnek çalışma uygulamalarının tükenmişlik düzeylerini düşürdüğünü ifade etmektedirler (Taşlıyan Engizek & Gül, 2017). Ayrıca çalışmanın esnekleşmesi ile birlikte iş tatmin düzeyleri yükselmiştir (Taşlıyan Engizek & Gül, 2017). Esnek çalışmanın örgütsel sonuçlarının yanı sıra iş-aile-yaşam dengesi üzerinde de olumlu etkisi olduğunu tespit eden çalışmalar da bulunmaktadır (Polat Dede & Türkmen, 2019; Akın vd., 2017; Blyton & Jenkins, 2011; Anderson vd., 2002).

Aydıntan ve Kördeve (2016)'nın yapmış oldukları çalışmada çalışanların esnek çalışma uygulamalarına yönelik tutum düzeyleri örgütsel bağlılık düzeylerini arttırmaktadır. Yine benzer bir çalışma ile esnek çalışmanın pozitif değerlendirilmesi halinde işe yönelik bağlılık ve örgütsel uyumunda arttığı tespit edilmiştir (Şafak, 2014). Scndura ve Lankau (1997) tarafından yapılan başka bir çalışma da esnek çalışma koşullarına sahip bir organizasyonda çalışanların iş doyumunu ve örgütsel uyumlarının arttığı bulunmuştur. Diğer taraftan Mercan (2019) tarafından yapılan bir çalışmada evden çalışmanın iş doyumunu ve yaşam kalitesi üzerinde olumlu etkileri olduğu ancak belirli bir düzeyden sonra olumsuzla dönüştüğü ifade edilmektedir. Buna göre çok fazla evden çalışma iş doyumunu azaltmaktadır.

Esnek çalışma uygulamalarının tercihinde cinsiyet açısından farklılaşma olduğu kadınların erkeklere oranla daha fazla esnek çalışma uygulamalarına eğilim gösterdikleri sonucu elde edilmiştir (Avcı & Yavuz, 2020; Taner & Avşar Negiz, 2018; Grzywacz vd., 2008; Naktiyok & İşcan, 2003; Scndura & Lankau, 1997). Ancak Baykal (2004) ile Kirel (1999) çalışmalarında cinsiyetin esnek çalışma uygulamaları tercihinde etkide bulunmadığını tespit etmiş, burada esnek çalışmayı tercih etme nedenlerinde bir farklılaşma olabileceği yorumu getirilmiştir. Kadın çalışanlar evde ve ailesi çocukları ile vakit geçirme nedeni ile esnek çalışmayı tercih ederlerken; erkek çalışanlar başka bir işte çalışabilmek ya da kendilerine vakit ayırabilmek için tercih etmektedirler (Delaporte & Pena, 2020; Kirel, 1999).

Demografik değişkenler içerisinde en çok etki edenlerin başında gelen yaş unsuru esnek çalışmayı da etkilemekte, yaş ilerledikçe esnek çalışmaya yönelik tutum olumsuzlaşmaktadır (Avcı & Yavuz, 2020; Doğan vd., 2015; Naktiyok & İşcan, 2003).

Diğer taraftan esnek çalışma uygulamalarının tercih eğiliminde medeni durumun da bir etkide bulunduğu ve evli çalışanların daha yüksek oranda tercih ettikleri yönünde bulgular bulunmaktadır (Giannikis & Dimitrios, 2011; Naktiyok & İşcan, 2003; Kirel, 1999). Yine bu sonuçları destekler bir şekilde çocuk sayısının da esnek çalışma uygulamalarına yönelik tutumda etki de bulunduğu dikkati çekmektedir (Avcı & Yavuz, 2020; Aydıntan & Kördeve, 2016; Naktiyok & İşcan, 2003; Lambert, 1991). Çocuk sayısı arttıkça artan sorumluluk esnek çalışma hayatını olumsuz etkilemektedir.

Ayrıca çalışanların buldukları birimlerdeki çalışma süreleri de esnek çalışma uygulamalarına yönelik tutumları etkilemektedir (Naktiyok & İşcan, 2003; Eryiğit, 2000). Ayrıca eğitim durumları da esnek çalışmaya yönelik tutumu etkilemektedir. Eğitim düzeyi arttıkça esnek çalışmaya yönelik olumlu tutumlar da artış göstermektedir (Avcı & Yavuz, 2020; Naktiyok & İşcan, 2003; Cordero vd., 1993).

COVID-19 pandemisinin çalışanlara yönelik etkilerini belirlemek amacıyla yapılan çalışmalar da yer almaktadır. Yüncü ve Yılan (2020)'in sağlık çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmada artan iş yükü ile birlikte çalışma koşullarında yaşanan değişimin hem aile hayatını olumsuz etkilediğini hem de çalışanların tükenmişlik düzeylerinin arttığını tespit etmişlerdir.

3. Araştırmanın Yöntemi

Pandemi sürecinin kamu sektöründe çalışan kişiler üzerindeki etkilerini inceleyen bu araştırma nitel metot ile ele alınmıştır. Araştırma kapsamında üniversitelerde görev yapan ve dönüşümlü, uzaktan ve esnek çalışma uygulamasında yer alan idari personeller ile yarı yapılandırılmış görüşme formu üzerinden görüşmeler yapılarak veriler elde edilmiştir. Araştırma yönteminin belirlenmesinde çalışmanın yapısına uygun olarak nitel araştırma yöntemi kullanılmış, elde edilen sonuçlar ile konuya bir bakış açısı geliştirilmektedir. Bu kapsamda halihazırda kamu sektöründe uygulanmakta olan dönüşümlü - esnek - uzaktan çalışma uygulamasını yaşayan üniversite idari personellerinin karşılaştıkları durumlar ile yeni çalışma uygulamalarının getirdiği avantaj ve dezavantajları tespit edilmiştir. Pandemi sürecinin günlük yaşamın yanı sıra iş yaşamı üzerindeki etkilerinin anlaşılabilmesi, yeni çalışma düzenlerinin getirdikleri ile birlikte işlerin yürütülmesi ve çalışanların uyum sağlayabilmeleri üzerine çıkarımlarda bulunulması açısından önemlidir. Araştırma, Batı Akdeniz'de yer alan devlet üniversiteleri olan Akdeniz Üniversitesi, Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi ve Süleyman Demirel Üniversitesinde görev yapan idari personeller ile yapılmıştır. Nitel çalışmalarda kullanılan "önceden çerçevesi çizilmiş ve belirli bir amaç doğrultusunda soru sorma ve yanıtlarını almaya dayalı, karşılıklı ve etkileşimle bir süreç" (Yıldırım & Şimşek, 2005:39) olarak tanımlanan görüşme tekniği, çalışmanın veri toplama tekniğini oluşturmaktadır. Görüşmeler, Ocak - Şubat 2021 tarihlerinde katılımcıların çalışma düzenlerine ve pandemi koşullarına uygun olarak telefon veya online kanallar aracılığıyla yapılmıştır. Araştırmanın etik kurul izni Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi tarafından 04.01.2021 tarih ve 39/1 sayılı karar ile alınmıştır. Katılımcılara 7 tane demografik, 10 tane açık uçlu soru sorularak konu hakkında bilgi edinmeye çalışılmıştır. Görüşme formunun oluşturulmasında uzman görüşleri alınmış, pilot uygulamalar yapılarak gerekli güncellemeler ile görüşme formuna son hali verilmiştir. Görüşmeler sırasında katılımcıların verdikleri cevaplar not almak suretiyle kaydedilmiştir. Görüşmeler sırasında yeterli veri alınamayan formlar elenmiş, verilerin tekrar etmesi ile birlikte görüşmeler sonlandırılmıştır. 28 katılımcı cevaplarının dökümleri yapılmış, analizlerin yapılması amacıyla Nvivo 10 programına aktarılmıştır. Katılımcılardan elde edilen veriler kodlanarak kategoriler elde edilmiş ve temalar oluşturularak içerik analizine tabi tutulmuştur. İçerik analiziyle elde edilen veriler incelenerek kavramlar ve ilişkiler açıklanmaya çalışılmıştır. Araştırmada katılımcılara, bir sistematik gözetilmeden Türkiye İstatistik Kurumu'nun Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi sonuçları doğrultusunda hazırlanan "doğum tarihine göre en çok kullanımda olan erkek ve kadın isimleri" listesine göre isim verilmiştir. Katılımcılar isimleri ile birlikte yaşları ve görevlerini içerecek şekilde ifadelerde belirtilmiştir.

4. Bulgular ve Tartışma

Katılımcılara ait genel bilgiler ile uzaktan çalışmaya yönelik bilgileri ayrı başlıklar altında açıklanmıştır.

4.1. Katılımcılara Ait Genel Bilgiler

Katılımcılara ait demografik özellikler ile eğitim ve çalışma bilgileri tablolarda görülmektedir.

Tablo 3. Katılımcılara Ait Demografik Özellikler

Değişkenler		f	%
Cinsiyet	Kadın	9	32,1
	Erkek	19	67,9
Yaş	26-35	6	21,4
	36-40	9	32,2
	41-46	7	25
	46-55	6	21,4

Medeni Hal	Bekar	4	14,3
	Evli	24	85,7
Çocuk Sayısı	Yok	6	21,4
	1	8	28,6
	2	11	39,3
	3	3	10,7
Toplam		28	100

Katılımcıların %67,9'u erkek olup, yaş ortalamaları 41'dir. Katılımcıların çoğunluğu evli olup (%85,7), %39,3'nün iki çocuğu bulunmaktadır.

Tablo 4. Katılımcılara Ait Eğitim ve Çalışma Bilgileri

Değişkenler		f	%
Eğitim Durumu	Önlisans	5	17,9
	Lisans	17	60,7
	Lisansüstü	6	21,4
Görevi	Memur	9	32,1
	Bilgisayar İşletmeni	8	28,6
	Şef	4	14,3
	Fakülte Sekreteri	2	7,1
	Şube Müdürü	4	14,3
	Daire Başkanı	1	3,6
	Hizmet Yılı	6-10	6
	11-15	8	28,6
	16-20	8	28,6
	21-27	6	21,4
Toplam		28	100

Katılımcılardan %60,7'si lisans mezunu olup, %60,7'si memur ve bilgisayar işletmeni olarak görev yapmaktadır. Diğer taraftan %39,3'ü ise şef ve üzeri orta kademe yönetici olarak çalışmaktadır. Katılımcıların toplam hizmet yılları 6 ile 27 yıl arasında değişmekte olup ortalama 16 yıl hizmet ettikleri görülmektedir.

Katılımcılara pandemi sürecinin çalışma koşullarını nasıl etkilediği sorulduğunda katılımcıların %33'ü sadece çalışma koşullarının nasıl şekil aldığı belirtirken, diğerleri çalışma koşullarındaki değişimleri belirtmenin yanı sıra bu değişimi değerlendirmişlerdir.



Şekil 1. Katılımcıların Çalışma Koşullarındaki Değişime İlişkin Görüşleri

Katılımcılar çalışma koşullarındaki değişimi "mesai saatlerinin azalması, dönüşümlü – esnek – uzaktan çalışma düzeni ile çalışılması" şeklinde ifade etmişlerdir. Çalışma koşullarındaki değişimleri değerlendiren katılımcıların %60'ı yeni çalışma düzenini olumsuz olarak değerlendirirken %40'ı olumlu olarak değerlendirmektedir. Yeni çalışma düzenini olumlu değerlendiren katılımcıların ifadeleri şu şekildedir:

"İş sayısı azaldı. Online sistemlere olan ihtiyaç arttı ve uygulamaların çoğu online sisteme döndü. İş yükünü hafifletti." (Cemil Bey, 37 yaş, Şube Müdürü)

"Çalışma hayatımız hafifledi. Çalışma stillerimiz değişti. Çoğu şey artık uzaktan internet üzerinden yapılmaya başlandı." (İlker Bey, 41 yaş, Bilgisayar İşletmeni)

"Mesai gün ve saati kavramımız olumlu anlamda değişti. İş olsa da olmasa da belli gün ve saatlerde bulunmamız gereken işyerinde olmadan da işlerimizi aynı şekilde devam ettirebildiğimizi, ailemize ve kendimize daha çok vakit ayırarak aynı zamanda rutinde yürüttüğümüz işleri devam ettirebildiğimizi öğrendik." (Rabia Hanım, 42 yaş, Memur)

"Çalışma hayatımda değişiklik esnek çalışmadan kaynaklı çocuklarımla daha iyi vakit geçirebilmem oldu. İşteki görevlerim aynı devam etti." (Döndü Hanım, 36 yaş, Memur)

"Çalışan anneler için olumlu etkileri olduğunu düşünüyorum. Aileyle daha çok vakit geçirme şansımız oldu. Evdeki işlerimiz çalıştığımızdan dolayı aksamalar yaşıyorduk. Zamana yayarak daha pratik yapmaya başladık. Bu süreçte çocuklarımla daha çok vakit geçirdim." (Bahar Hanım, 41 yaş, Memur)

Katılımcı ifadelerinde dikkati çeken bir durum kadın çalışanların aile ve çocukları ile daha fazla vakit geçirebildikleri için pandemi sürecinin getirmiş olduğu çalışma düzeni değişikliğini olumlu olarak karşıladıklarıdır. Bu durum Avcı ve Yavuz (2020), Taner ve Avşar Negiz (2018), Grzywacz, Carlson ve Shulkin (2008), Naktiyok ve İşcan (2003), Scndura ve Lankau (1997) yapmış oldukları çalışma sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

Pandemi sürecinin çalışma yaşamına olan yansımalarını olumsuz olarak değerlendiren katılımcıların %92'sini erkek çalışanlar oluşturmaktadır. Katılımcıların ifadelerinde dikkati çeken durum "insan ilişkilerinin olumsuz etkilenmesi" ortak noktadır.

"Esnek çalışma ile birlikte artık evden çalışmaya başladım. Beşeri münasebetler de maalesef negatif yönde etkilendi ve kişiler arası yüzyüze iletişim çekinceli bir hal aldı." (Şenol Bey, 26 yaş, Bilgisayar İşletmeni)

"Çalışma hayatımızda en başta mesai saatleri değişti. Herkes birbirinden kaçmaya başladı. Sosyalleşmenin olmadığı bir yerde monoton bir iş hayatı oldu dolayısıyla biraz da olsa insanlar yalnız kaldı." (Evren Bey, 53 yaş, Şef)

"Çalışma düzenimiz değişti pandemiden dolayı odamızda olan arkadaşlarla aynı gün çalışmazken işlerimizi gittiğimiz günlere sığdırmaya çalışıyoruz." (Nihat Bey, 38 yaş, Memur)

"Çalışma saatleri düştü. İşe konsantrasyon azaldı." (Serhat Bey, 39 yaş, Şef)

"Mesai saatlerinin az olması ve düzenli olarak işe gelememek, işlerin yoğunlaşmasına ve aksamasına sebep oldu." (Cemal Bey, 36 yaş, Bilgisayar İşletmeni)

"Rutin işler bile çok zor hale geldi özellikle bizim yaptığımız iş belirli zamanda bitmesi gerektiğinden çok etkilendi." (İlker Bey, 41 yaş, Bilgisayar İşletmeni)

Katılımcılar uzaktan çalışma dönemlerinde işlerinin takibini yaparken "bilgisayar, telefon ve internet"e ihtiyaç duyduklarını, %59'unun gerekli donanımlarının halihazırda olduğu, %41'inin ise temin etmek zorunda kaldıkları tespit edilmiştir. Bu durumda katılımcıların teknolojik alt yapı imkanlarının olduğunu söylemek yerinde olacaktır.

Diğer taraftan katılımcılar dönüşümlü çalışma dönemlerinde çalışma ortamlarında bulunmaları gerektiğinde kendilerini %57 oranla huzursuz ve kaygılı hissederken, %43 oranında mutlu ve huzurlu hissetmektedirler. Pandemi sürecinde çalışma ortamında olmaktan memnun olanlar düşüncelerini şu şekilde ifade etmektedirler:

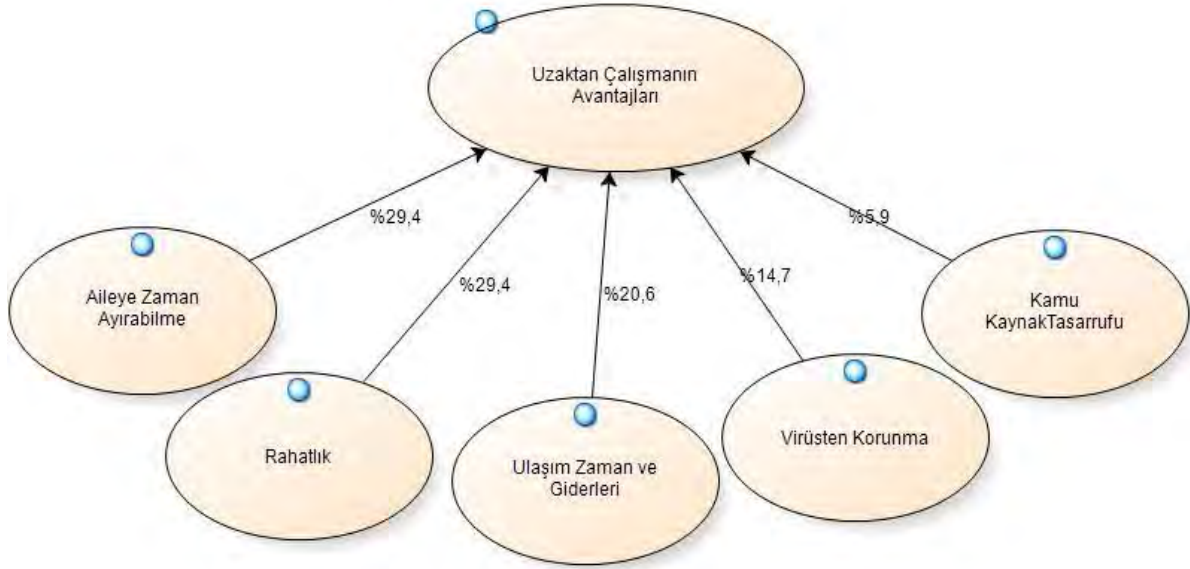
"Yaşam alanıma gelmiş gibi!" (Rabia Hanım, 42 yaş, Memur)

"Mutluluk, huzur, enerji, tekrar mutluluk!" (İlker Bey, 41 yaş, Bilgisayar İşletmeni)

"İnsan mutlu oluyor çünkü alışkanlıklarımızdan vazgeçmek sanırım çok fazla zor." (Abdurrahman Bey, 42 yaş, Bilgisayar İşletmeni)

4.2. Katılımcıların Uzaktan Çalışmaya Yönelik Düşünceleri

Katılımcılar ani ve zorunlu olarak tanıştıkları uzaktan çalışma düzeninde bir taraftan avantajlı yönleri sıralarken dezavantajları da belirtmektedirler. Henüz uzaktan ve dönüşümlü çalışma çalışanların bir bölümünü memnun kılsa da çeşitli eksiklikleri sıraladıkları dikkati çekmektedir. Katılımcıların uzaktan çalışmanın avantajlarına yönelik görüşleri beş alt başlıkta şu şekilde değerlendirilebilmektedir.



Şekil 2. Katılımcıların Uzaktan Çalışmanın Avantajlarına Yönelik Görüşleri

Şekil 2'de de görüldüğü üzere katılımcılar %29,4 oranında ailelerine zaman ayırabildikleri ve daha rahat oldukları için uzaktan çalışmayı avantajlı görmektedirler. Bu nedenleri takiben %20,6 oranında ulaşım için zaman ve masraf etmemeleri, %14,7 oranında virüsten korunabildikleri ve %5,9 oranında kamu kaynaklarının tasarruf edilebildiğini ifade etmektedirler. Burada uzaktan çalışma sayesinde ailelerine daha fazla zaman ayırabilmenin mutluluğunu duyan çalışanların %60'ının bayan olması çalışmanın pandemi sürecinin getirmiş olduğu çalışma düzeni değişikliği sonuçları ile örtüşmekte ve diğer çalışmaları (Avcı & Yavuz, 2020; Taner & Avşar Negiz, 2018; Grzywacz vd., 2008; Naktiyok & İşcan, 2003; Scndura & Lankau, 1997) desteklemektedir.

Katılımcıların uzaktan çalışmanın dezavantajları konusundaki görüşleri ise dört başlık altında değerlendirilebilmektedir:



Şekil 3. Katılımcıların Uzaktan Çalışmanın Dezavantajlarına Yönelik Görüşleri

Katılımcılar uzaktan çalışmayı sevmiş ve memnun gibi görünseler de %31,7 oranında iletişim kuramamaktan yakınmaktadır. Bu durum hem sosyal açıdan hem işleri açısından bir sıkıntı olarak değerlendirilmektedir. Çalışanları iletişim kopukluklarının neden olduğu aksaklıkların yanı sıra işlerin takip edilmesinde de %26,8 sorun yaşadıkları ve işlerinin aksadıklarını ifade etmektedirler. Bunların yanı sıra evin rahatlığını avantaj olarak değerlendiren katılımcıların işe olan adaptasyon sorunları (24,4) dikkati çekmektedir. Aynı zamanda uzaktan çalışma konusunda materyal eksikliği olduğunu ifade eden çalışanların bu durumu dezavantaj olarak değerlendirdikleri görülmektedir. Katılımcılar uzaktan çalışma düzenlerinde %31 oranında iletişim sorunu yaşadıklarını ifade ederek bu sorunu da dezavantaj olarak değerlendirmişlerdir. İkinci sırada dezavantaj olarak da ikinci sırada belirtilmiş olan işlerin aksaması %24,1 oran ile yer almaktadır. Ancak yine %24,1 oranla fiziki takip gerektiren işler ile ilgili yaşanan sorunlar burada ayrıca belirtilmiş ve uzaktan çalışmanın en önemli ikinci sorunu olarak yer almıştır. Ayrıca takiben üçüncü sırada %10,4 oranla yine işe adaptasyon sağlamada yaşanan sorun ve mesai kavramının olmayışı bulunmaktadır. Burada özellikle geç saatlerde yapılan aramalar ile kişilerin yaşadıkları rahatsızlıklar şu şekilde ifade edilmiştir:

"Mesai kavramı olmadı. Her zaman cevap bekleyen öğrenciler gece 01- 02 de bile öğrencilerin sorulara cevap verdim." (Seda Hanım, 51 yaş, Yüksekokul Sekreteri)

"Ders öğretim elemanlarından sürekli telefonlar geldi. Mesai mevhumu ortadan kalktı. Gece 01.45'te bile arayan öğretim elemanı oldu." (İrfan Bey, 41 yaş, Daire Başkanı)

Uzaktan çalışma konusunda katılımcıların en çok üzerinde durdukları sorun ve dezavantaj olarak nitelendirdikleri iletişim hususunda %59,3'ü kurum içinde aksaklıkların yaşandığını, %33,3'ü uzaktan çalışmanın kurum içi iletişime olumlu ya da olumsuz etkisinin olmadığını dile getirirken %7,4'ü kurum içi iletişimin olumlu bir şekilde etkilendiğini belirtmektedirler. Diğer taraftan katılımcılar uzaktan çalışmanın verimlerini düşürdüğünü (%59,3) veya değişiklik olmadığını (%25,9) ifade etmektedirler. Bu durumu katılımcılar şu şekilde ifade etmektedirler:

"Olumsuz bir etki oldu. Sadece yapmam gereken işleri yaptım. İş geliştirme konusunda olumsuz etki sağladı." (Turgay Bey, 35 yaş, Memur)

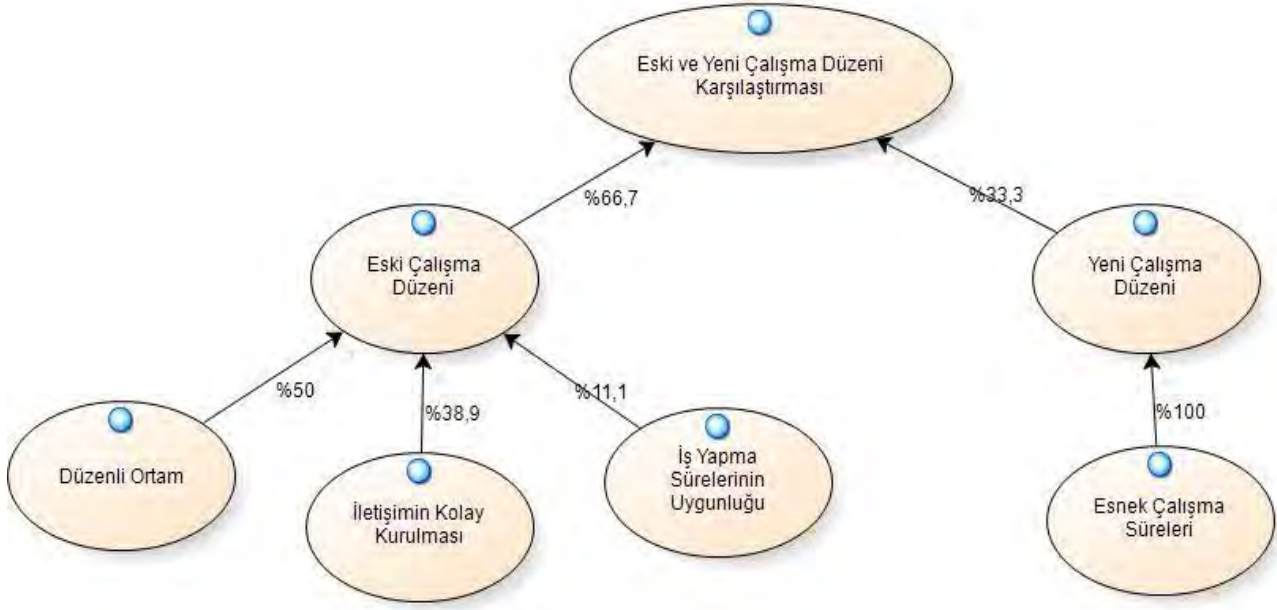
"Uzaktan çalışma verimimize etki etti çünkü uzaktan çalışmada iletişim kurmak zor ve zaman alıcı ayrıca uzaktan çalışma işlerin daha uzun zamanda ve zor yerine getirilebiliyor." (Muharrem Bey, 55 yaş, Şube Müdürü)

"Bazı konuların somutlaştırılmasında sorun yaşadığım için verimim düştü. Yüz yüze yapabildiğim birçok etkinlik çevrimiçi ortamda yapılamadı." (Şenol Bey, 26 yaş, Bilgisayar İşletmeni)

"Verimime olumsuz yansıdığını düşünüyorum. Zaman kısıtlı, iş çok olunca, sinir-stres sahibi olduğum anlar oldu." (Cemal Bey, 36 yaş, Bilgisayar İşletmeni)

Katılımcı ifadelerinde görüldüğü üzere çalışanlar verimlerinin düşmesine de iletişim kopuklukları ve fiziki takip gerektiren işlerin takip edilmesindeki aksaklıkların neden olduğunu belirtmektedirler.

Katılımcılar eski ve yeni çalışma düzenini kıyasladıklarında %66,7 oranında eski çalışma düzenini, %33,3 oranında yeni çalışma düzenini tercih ettiklerini ifade etmişlerdir. Bu durum eski çalışma düzenine ya da normal yaşantıya olan özlemi de yansıtmaktadır. Katılımcılar yeni çalışma düzeninde sadece esnek çalışma uygulamasından memnuniyet duyarken, eski çalışma düzenindeki çalışma ortamı ve iletişimin kolaylıkla kurulabilmesinden memnuniyet duymaktadırlar.



Şekil 4. Katılımcıların Eski ve Yeni Çalışma Düzeni Karşılaştırması

Katılımcılar eski çalışma düzenine duydukları özlemi şu sözlerle anlatmışlardır:

"İşyerimde kurulu bir düzenle çalışmanın, istemiş olduğum evraklara kolayca ulaşmanın, iş arkadaşlarımla bilgi alışverişinin daha kolay olması sebebiyle eski çalışma düzeninin daha iyi olduğunu düşünüyorum." (Burhan Bey, 35 yaş, Şef)

"Eski ve yeni çalışma düzenimde çok fark var çünkü ben mesaiye işlerimin takibini sürekli yapan biri olarak uzaktan çalışma, mesai saatleri, tedirginlik, kaygı çalışma düzenimizi çok değiştirmek zorunda kaldık." (Muharrem Bey, 55 yaş, Şube Müdürü)

"Beşeri münasebetlerin asgari düzeyde olduğu, İş Arkadaşları ile iletişim kuramadığım, zaman zaman monolog halinde ilerleyen Evden çalışmanın eski dönemi kıyas ettiğimizde fark hepimiz için malum!" (Şenol Bey, 26 yaş, Bilgisayar İşletmeni)

"Eski çalışma düzenim kesinlikle daha iyiydi. Az işim de olsa veya hiç işim olmasa bile iş yerine gelmek, ortam değiştirmek bana çok iyi geliyor çünkü. Sürekli evde olmak, hiçbir şey yapmamak sinir bozucu." (Cemal Bey, 36 yaş, Bilgisayar İşletmeni)

"İşler biraz hafiflese de çoğu işleyiş aynen devam ediyor. Dönüştürümlü çalıştığımız için çalıştığımız günlerde normal günlerin 2 katı çalışıyoruz. Önceden herkes okulda olduğu için bazı sorunları halletmek kolay oluyordu şu an uzaktan bazı şeyler zorlaştı." (İlker Bey, 41 yaş, Bilgisayar İşletmeni)

"Eski mükemmeldi yenisi kötü hatta çok kötü!" (Abdurrahman Bey, 42 yaş, Bilgisayar İşletmeni)

"Hayat normale dönse diye dua ediyorum." (Suat Bey, 49 yaş, Bilgisayar İşletmeni)

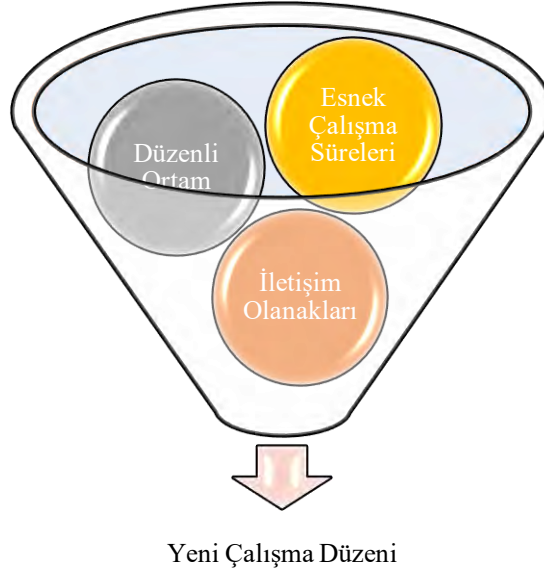
Ayrıca katılımcılar pandemi süreci ve beraberinde hayatımıza hızlıca dahil olan uzaktan çalışma düzenine yönelik şu ifadeleri kullanmaktadırlar:

"Biz uzaktan veya esnek çalışmayı yanlış anladık. İşyerimizde olmadığımız zaman çalışılmayacak olarak sandık. Uzaktan çalışmayı daha etkin veya düzenli olsa idi belki daha iyi olabilirdi. Belki de uzaktan çalışmanın eğitimini almamız gerekecekti." (Ufuk Bey, 37 yaş, Memur)

"Pandemi süreci ile birlikte hizmetlerin uzaktan, dönüştürümlü, şekilde yürütülmesi gibi yeni uygulamalar karşımıza çıktı. Toplumların hızla dijitalleşmesi ile birlikte çalışma düzenlerinin de dijital çağa odaklanmakta geç kalması pandemi ile gelen zorunlu uygulamalarda sağlıklı sonuçlar alınamamasına neden oldu. Bu nedenle hükümetlerin dijital çağa uyum konusunda planlı, programlı, proaktif, adımları hızlı uygulaması gerekmektedir. Kamu hizmetleri açısından ise ilgili kurumu ve kuruluşların sunulan hizmetlerin uygulama birimlerine dair yeni projeler geliştirmeleri hükümetin bu konuda gerekli desteği sağlaması gerektiğini düşünüyorum." (Oktay Bey, 39 yaş, Şube Müdürü)

5. Sonuç ve Öneriler

İnsanlığın varoluşu ile birlikte her dönemde tehdit oluşturan, insan sağlığını olumsuz etkileyen ve toplu ölümlere sebebiyet veren hastalıklar, salgınlar görülmüştür görülmeye de devam edecektir. COVID-19 da insanlığı tehdit eden bir hastalık olarak, kontrol altına alınmaya çalışılan bir pandemi şekli ile halihazırda tüm dünyanın en önemli sorunu olmaya devam etmektedir. Bu kapsamda salgının kontrol altına alınabilmesi ve yayılımın azaltılabilmesi için hemen her sektörde olduğu gibi kamu sektöründe de dönüşümlü – esnek – uzaktan çalışma düzenleri benimsenmiştir. Bu çalışma ile pandemi sürecinde kamu sektöründe uygulanmaya başlanan yeni çalışma düzenlerinin çalışanlar tarafından nasıl karşılandığı tespit edilmiştir. Çalışma kapsamında üniversitelerde görev yapan idari personellerin dönüşümlü – esnek – uzaktan çalışma düzenini nasıl değerlendirdikleri, avantaj ve dezavantajları ile verimlilik üzerindeki etkisi araştırılmıştır. 28 çalışanın katıldığı çalışmada katılımcıların %60 yeni çalışma düzeni olarak adlandırdıkları dönüşümlü – esnek – uzaktan çalışma düzeninden memnun olmadıklarını ifade etmektedirler. Bu durumun altında yatan nedenler katılımcı ifadelerinde de görüldüğü üzere özellikle işe adaptasyon sorunlarının yaşanması, gerekli donanımın olmaması ve iletişim kopuklukları yaşamaları olarak sıralanabilir. Yeni çalışma düzenini olumsuz olarak değerlendiren katılımcıların yaş ortalamalarına bakıldığında ileri yaşlarda oldukları görülmektedir. Avcı ve Yavuz (2020), Doğan, Bozkurt ve Demir (2015), Naktiyok ve İşcan (2003) çalışmalarının sonuçlarını destekler nitelikte yaş ilerledikçe yeni düzene bakış açısı olumsuzlaşmaktadır. Bu bakış açısına katılımcılar ifadelerinde de belirttikleri üzere gerek teknolojik araçları kullanmada yetersizlik, gerekse uzunca yıllar kazanılmış alışkanlıkların neden olduğunu söylemek doğru olacaktır. Ayrıca pandemi ve çalışma koşulları denildiğinde akla ilk gelenin esnek çalışma olması da yeni düzenin çalışanlar üzerindeki etkisini göstermektedir. Katılımcıların çalışma ortamlarına geldiklerinde hissettikleri kaygı ve mutluluk, normal çalışma düzenlerine olan bağlılığa da anlatılmaktadır. Avcı ve Yavuz (2020), Aydın ve Kördeve (2016), Giannikis ve Dimitrios (2011), Naktiyok ve İşcan (2003), Kirel (1999), Lambert (1991) araştırmalarında da görüldüğü üzere evli çalışanların dönüşümlü – esnek – uzaktan çalışma konusunda daha istekli olmaları, katılımcıların yeni çalışma düzeninde ailelerine zaman ayırabilmelerini bir avantaj olarak görmeleri bulgusu ile örtüşmektedir. Yoğun çalışma temposuna sahip, uzun süreleri evinden ve ailesinden ayrı geçirmek zorunda olan kişiler, özellikle bayanlar, evli ve çocuk sahibi olanlar, yeni çalışma düzeninde bu anlamda soluk alabilmişler ve özlemini duydukları aileleri ve evlerine zaman ayırabilmişlerdir. Pandeminin başlangıcında avantaj olarak görülen bu durumun zaman geçtikçe çalışanların alışkanlıkları sebebiyle zor gelmeye başlamıştır. Elbette bu durumu avantaj olarak değerlendirenlerin sayısı da azımsanmayacak ölçüdedir. Ancak genel anlamda çalışma arkadaşları, hatta arkadaşları ile iletişim kuramamanın, ilişki geliştirememenin çalışanlarda bıraktığı etki yeni çalışma düzenlerinin en büyük dezavantajı olarak değerlendirilmektedir. Bu durumun gerek çalışma yaşamı gerekse günlük yaşamda sosyalleşme boyutlarında çeşitli sorunları da beraberinde getirdiği ve kişileri mutsuz kıldığı gözlemlenebilmektedir. İnsanoğlunun sosyal bir varlık olması ve toplum içerisinde kendisine karşılık bulması bu mutsuzluğun yaşanmasını açıklamaktadır. Katılımcıların eski ve yeni çalışma düzenine yönelik yaptıkları kıyaslama sonucunda; eski çalışma düzeninde sadece çalışma sürelerinin esnetilmesini istemektedirler. Bu durum kamu sektöründe yeni çalışma uygulamalarının hayata geçirilmesinde bir öneri olarak değerlendirilmelidir. Araştırma sonuçlarından yola çıkarak yeni çalışma düzeninin özelliklerini şu şekilde belirtmek yerinde olacaktır.



Şekil 5: Yeni Çalışma Düzeni Özellikleri

Kamu sektörü alışılmış ve kalıplaşmış özellikleri ile birlikte gerek çalışanların beklentileri gerekse çağın getirdikleri ile birlikte çalışma düzeninde yeni yapılanmalara ihtiyaç duymaktadır. Çalışanlar çalışma ortamına gelmenin düzenini yaşarken aynı zamanda dışarıdaki hayatını da devam ettirmek, ailesine ve kendilerine zaman ayırabilmek dolayısıyla yaşam kalitelerini arttırmak istemektedirler. Bu durumda ancak esnek çalışma süreleri ile mümkün görülmektedir. Aynı zamanda bu tür uygulamalar ile birlikte çalışanların verimlerinin ve motivasyonlarının da artabileceği düşünülmektedir. Esnek çalışma saatleri uygulaması gerek ulaşımda yaşanan yoğunluk ve sorunların önünde geçebilmede gerekse kamu kaynağını etkin kullanabilme noktasında da katkı sağlayacağı da göz önünde bulundurulmalıdır. Ancak bu tür uygulamaların çerçevesinin de belirgin olması gerektiği aksi takdirde suistimale uğramasının kolay olduğu ortadadır.

Pandemi sürecinin çalışma yaşamı ve çalışanlar üzerindeki etkilerine yönelik çalışmaların yapılıyor olması yeni çalışma düzenlerinde ve pandeminin insan psikolojisi üzerindeki etkilerini ve dolayısıyla çalışanların iş yaşamlarına yönelik geliştirecekleri olumsuz tutumların önüne geçebilmek açısından değerli gözükmemektedir. Bu bağlamda çalışmaların yapılarak durumun anlaşılması gerekli görülmektedir.

Kaynakça

- Acar, A. C. (1992). Alternatif çalışma düzenleri. *İ. Ü. İşletme Fakültesi Dergisi* 21(1-2), s. 69-82.
- Akbaş Tuna, A. & Türkmendağ, Z. (2020). COVID-19 Pandemi döneminde uzaktan çalışma uygulamaları ve çalışma motivasyonunu etkileyen faktörler. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(3) s. 3246-3260.
- Akca, M. & Tepe Küçüköğlü, M. (2020). COVID-19 ve iş yaşamına etkileri: evden çalışma. *Journal of International Management, Educational And Economics Perspectives*, 8(1), s. 17-81.
- Akın, A., Ulukök, E. & Arar, T. (2017). İş-yaşam dengesi: Türkiye’de yapılan çalışmalara yönelik teorik bir inceleme. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 19(1), s. 113-124.
- Anderson, S. E., Coffey, B. S. & Byerly, R. T. (2002). Formal organizational initiatives and informal workplace practices: links to work-family conflict and job-related outcomes. *Journal of Management*, 28(6), s. 787-810.
- Atar, A., Urgan, S. & Erdoğan, P. (2020). COVID-19 Pandemi dönemindeki iyimserlik-kötümserlik ve yaşam tatmininin demografik değişkenler açısından incelenmesi. *Pearson Journal of Social Sciences&Humanities*, 7(7), s. 263-278.

- Avcı, M. & Yavuz, E. (2020). Çalışanların esnek çalışma düzenlemelerine yönelik tutumlarının işe devamsızlık alguları üzerindeki etkileri: kamu kurumlarında bir alan araştırması. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 18(35), s. 37-55.
- Aydıntan, B. & Kördeve M. K. (2016). Çalışanların esnek çalışma modeli çerçevesinde örgütsel bağlılık düzeylerinin değerlendirilmesi. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 2(3), 27-48.
- Balcı, Y. & Çetin, G. (2019). COVID-19 Pandemi sürecinin Türkiye’de istihdama etkileri ve kamu açısından alınması gereken tedbirler. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, COVID-19 Sosyal Bilimler Özel Sayısı, 37 (Bahar, Özel Ek), s. 40-58.
- Baltes, B. B., Thomas E. B., Joseph. W. H., Julie A. W. & George A. N. (1999). Flexible and compressed workweek schedules: a meta-analysis of their effects on work-related criteria. *Journal of Applied Psychology*, 84, s. 496-513.
- Barbería, J. L. (2015). Spain – a great place to live, a terrible place to work?, https://elpais.com/elpais/2014/12/17/inenglish/1418816737_691083.html. Erişim Tarihi: 25.02.2021.
- Baykal, B. (2014). Çalışma saatleri iş-aile çatışması açısından belirleyici midir? Erkek çalışanlar açısından bir inceleme. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 5(2), s. 10-23.
- Blyton, P. & Jenkins, J. (2012). Life after burberry: shifting experiences of work and non-work life following redundancy. *Work, Employment and Society*, 26(1), s. 26-41.
- Bolat, T., Seymen, O. A. & Bolat, O. İ. (2006). Örgütlerde esnek çalışma uygulamaları ve buna ilişkin olarak 4857 sayılı İş Kanunu’nda getirilen düzenlemelerin incelenmesi, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), s. 1-30.
- Canbey Özgüler, V. (2012). Home-based woman workers: the case of Turkey / Eskisehir. *International Journal of Business and Social Science* 3(19), s. 262-271.
- Ceyhan, S. & Uzuntarla, Y. (2020). Akademik personelin COVID-19’a yönelik bilgi, tutum ve davranışlarının belirlenmesi. *Turkish Studies*, 16(6), s. 259-276.
- Cordery, J., Sevastos, P., Mueller, W. & Parker, S. (1993). Correlates of employee attitudes toward functional flexibility. *Human Relations*, 46(6), s. 705-723.
- Cumhurbaşkanlığı Genelgesi (2020/11). COVID-19 Kapsamında Kamu çalışanlarına yönelik tedbirler.
- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Çalışma Genel Müdürlüğü (2014). Ulusal istihdam stratejisi eylem planları (2014-2016).
- Çebi, E. (2020). COVID-19 Salgını döneminde “normal” ve “yeni normal” yaşam üzerine bir araştırma, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 13(73), 582-593.
- Dingel, J. I. & Neiman, B. (2020). How many jobs can be done at home?. Nber Working Paper Series, Cambridge: National Bureau of Economic Research.
- Delaporte, I., & Peña, W. (2020). Working from home under COVID-19: who is affected? Evidence from Latin American and Caribbean Countries. *CEPR COVID Economics*, 14.1-30.
- Deloitte. (2020). İşin geleceği: uzaktan çalışma sisteminde organizasyonel dayanıklılığı korumak, Deloitte Raporu. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/human-capital/isin-gelecegi-uzaktan-calisma-sisteminde-organizasyonel-dayanikligi-korumak.pdf>, Erişim Tarihi: 06/04/2021.
- Dockery, M. & Bawa, S. (2020). Working form home in the COVID-19 lockdown. Bankwest Curtin Economics Centre Research *Brief COVID-19*, 1-5.
- Doğan, A., Bozkurt, S. & Demir, R. (2015). Çalışanların esnek çalışmaya ilişkin tutumlarını belirlemeye yönelik bir araştırma. *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 7 (14), s. 375-398.
- Dunham, W. (2008). Black death ‘discriminated’ between victims. ABC Science, <https://web.archive.org/web/20161220120404/http://www.abc.net.au/science/articles/2008/01/29/2149185.htm>, Erişim Tarihi: 28/01/2021

- Eryiğit, S. (2000). Esnek üretim, esnek organizasyon, esnek çalışma. *Kamu-İş, İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 5(4).
- 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.
- Fadinger, H., & Schymik, J. (2020). The effects of working from home on COVID-19 infections and production A macro economic analysis for Germany. University of Bonn and University of Mannheim, Germany.
- Garnero, A., Kampelmann, S. & Rycx, F. (2013). Part-time work, wages and productivity: evidence from Belgian Matched Panel Data. Bonn: IZA Institute of Labor Economics.
- Giannikis, S. & Dimitrios M. (2011). Flexible work arrangements in Greece: A study of employee perceptions. *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (2), 417-432.
- Golden, T. D., Veiga, J. F. & Simsek, Z. (2006). Telecommuting's differential impact on work-family conflict: is there no place like home?. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1340-1350.
- Görmüş, A. (2020). Kovid-19 Pandemisi döneminde sosyal mesafeli çalışma biçimi: tele-çalışma, *Turkish Studies*, 15(4), 481-496.
- Grzywacz, J. G., Carlson, D. S. & Shulkin, S. (2008). Schedule flexibility and stress: linking formal flexible arrangements and perceived flexibility to employee health. *Community, Work and Family*, 11 (2), 199-214.
- Günay, C. İ. (2004). Çalışma sürelerinde esneklik, *Kamu-İş, İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 7(3), 173-189.
- International Labour Organization (2020). Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond A practical Guide. Switzerland.
- International Labour Office (2016). Challenges and opportunities of teleworking for workers and employers in the ICTS and financial services sectors: Issues Paper For The Global Dialogue Forum, Geneva.
- Irawanto, D. W. (2020). Unexpected and habit driven: perspectives of working from home during The Covid-19 Pandemic. *Asia Pacific Management and Business Application*, 8(3), 165-168.
- Ivanauskaite, A. (2015). The Impact of flexible work arrangements on employee engagement and organizational commitment through the mediating role of work-family enrichment, University of ISM, Master Thesis.
- İçişleri Bakanlığı Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı; Afet türleri. <https://www.afad.gov.tr/afet-turleri>; Erişim Tarihi: 28/01/2021
- <https://sozluk.gov.tr/> Erişim Tarihi: 28/01/2021
- Kaya, M. & Burtan Doğan, B. (2016). Esnek çalışma modeli: ev eksenli çalışma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(58), 1069-1099.
- Kirel, Ç. (1999). Esnek çalışma saatleri uygulamalarında cinsiyet, iş tatmini ve iş bağlılığı ilkesi. *İÜ İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(2), 115-136.
- Kröll, C. & Nüesch, S. (2019). The effects of flexible work practices on employee attitudes: evidence from a large-scale panel study in Germany. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(9), 1505-1525.
- Lambert, S. J. (1991). The Combined effects of job and family characteristics on the job satisfaction, job involvement, and intrinsic motivation of men and women workers. *Journal of Organizational Behavior* 12.
- Lane, I. A., Mullen, M. G. & Costa, A. (2020). Working from home during the COVID-19 Pandemic: tips and strategies to maintain productivity & connectedness. *Psychiatry Information in Brief*, 17(5), 1-4.
- Lovelace, B. (2020). World health organization names the new coronavirus: COVID-19. <https://www.cnn.com/2020/02/11/world-health-organization-names-the-new-coronavirus-covid-19.html> Erişim Tarihi: 29/01/2021

- Mercan, M. B. (2019). Bankacılık Sektöründe çalışanların sosyodemografik özellikleri ve evden çalışıp çalışmama durumuna göre iş doyumu, örgütsel bağlılık ve yaşam kalitesi açısından durumlarının değerlendirilmesi (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Mustajab, D., Bauw, A., Rasyid, A., Irawan, A., Akbar, M. A. & Hamid, M. A. (2020). Working from home phenomenon on as an effort to prevent COVID-19 attacks and its impacts on work productivity. *The International Journal of Applied Business*, 4(1), s. 13-21
- Naktiyok, A. & İşcan, Ö. F. (2003), İşgörenlerin evden çalışmaya ilişkin tutumları: bireysel özellikler ve iş sürükleyicileri açısından bir uygulama. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 3(6), s. 53-72.
- Nicholas, A. (2014). Management and telework, Wang (ed.), *Encyclopedia of Business Analytics and Optimizations (EBAO)*, Hershey: IGI Publishing, s. 1-16.
- Ölçer, F. (2004). Telework: 21. yüzyılın yeni çalışma biçimi. *Öneri*, 6(22), s. 145-165.
- Öztürkoğlu, Y. (2013). Tüm yönleriyle esnek çalışma modelleri. *Beşikçi Akademi Dergisi*, 1 (1), s. 109-129.
- Parıldar, H. (2020). Tarihte bulaşıcı hastalık salgınları. *Tepecik Eğitim ve Araştırma Hastanesi Dergisi*, 30 (Ek Sayı), s. 19-26.
- Polat Dede, N. & Türkmen, F. (2019). Yaşam doyumu ve esnek çalışma üzerine bir araştırma. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 13(19), s. 2016-2041.
- Possenriede, D., Hassink, W. & Plantenga, J. (2014). Does temporal and locational flexibility of work reduce absenteeism?, Utrecht: Tjalling C. Koopmans Research Institute, Discussion Paper Series, 14-09
- Sabuncuoğlu, Z. (2005). *İnsan kaynakları yönetimi (Uygulamalı)*, 2. Baskı, Bursa: Alfa Aktüel Basım Yayın Dağıtım.
- Sağlık Bakanlığı, COVID-19 bilgilendirme sayfası <https://covid19.saglik.gov.tr/TR-66493/p.html> Erişim Tarihi: 28/01/2021
- Sağlık Bakanlığı, Halk Sağlığı Genel Müdürlüğü (2020). COVID-19 (SARS-CoV-2 Enfeksiyonu) Genel Bilgiler, Epidemiyoloji ve Tanı, Bilimsel Danışma Kurulu Çalışması. <https://covid19.saglik.gov.tr/Eklenti/39551/0/covid-19rehberigenelbilgileripidemiyojivetanipdf.pdf> Erişim Tarihi: 29/01/2021
- Scandura, T. A. & Lankau M. J. (1997). Relationships of gender, family responsibility and flexible work hours to organizational commitment and job satisfaction. *Journal Of Organizational Behavior*, 18, 377-391.
- Serinkli, N. (2021). COVID-19 salgın sürecinde örgütsel değişim: uzaktan/evden çalışma modeli. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 31(1), 277-288.
- Şafak İ. (2014). Örgütlerde esnek çalışma biçimlerine ilişkin algının çalışanların bağlılık düzeyleri üzerine etkileri ve bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Karaman.
- TAN, G. (2007). Atipik iş sözleşmelerinden evde çalışma ve tele çalışma. Yüksek lisans Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Taner, D. & Avşar Negiz, N. (2018). Kamu idarelerinde esnek çalışma saatleri uygulaması üzerine bir inceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(3), 1131-1152.
- Tarcan, E. (2000). Esnek istihdamdaki trend ve işletmelerle çalışanlar üzerine etkileri. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(3), 1-18.
- Taşlıyan, M., Engizek, H. & Gül, N. (2017). Tükenmişlik, iş tatmini ve esnek çalışma saatleri: çalışan kadınlar üzerine bir çalışma. *Türk Bilim Araştırma Vakfı*, 10(2), s. 111-125.
- TBMM Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu Yayınları (2013). Her alandaki kadın istihdamının artırılması ve çözüm önerileri komisyon raporu. Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu Yayınları, No:12.
- Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı, Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2020. Kamu sektörü istihdam sayıları, <https://www.sbb.gov.tr/kamu-istihdami/>, Erişim Tarihi: 06/04/2021.

- Tokol, A. (2001). *Endüstri ilişkileri ve yeni gelişmeler*. Bursa: Vipaş A.Ş.
- Uyargil A. & Uluhan, R. (2000). 2. Bölüm: İş analizi ve iş dizaynı. *İnsan Kaynakları Yönetimi içinde*, İstanbul: Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, s. 51-82.
- Yılmaz, Ö. (2017). 1847-1848 Kolera salgını ve Osmanlı coğrafyasındaki etkileri. *Avrasya İncelemeleri Dergisi*, 1(1), s. 23-55.
- Yükseler, Z. (2020). Koronavirüs (COVID-19) Salgınının istihdam ve büyümeye etkisi, https://www.researchgate.net/publication/340511319_KORONAVIRUS_COVID-19_SALGINININ_ISTIHDA_M_VE_BUYUMEYE_ETKISI, Erişim Tarihi: 06.04.2021
- Yüncü, V. & Yılan, Y. (2020). COVID-19 Pandemisinin sağlık çalışanlarına etkilerinin incelenmesi: bir durum analizi. *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Ek Sayı, s. 373-401.
- Yürekli, S. (2020). Çalışma hayatında koronavirüs (COVID-19) salgınının etkileri. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, COVID-19 Hukuk Özel Sayısı, 19(38), s. 34-61.