

UZAKTAN ÇALIŞMA VE İŞ-YAŞAM DENGESİNİN ÇALIŞAN MOTİVASYONUNA ETKİSİNİN KAVRAMSAL AÇIDAN İNCELENMESİ

Nazlı Ece BULGUR¹

Yasemin BAL²

¹ Yıldız Teknik Üniversitesi, nazliecebulgur@gmail.com , ORCID NO: 0000-0001-6164-772X

² Doç. Dr., Yıldız Teknik Üniversitesi, yaseminmutluay@gmail.com, ORCID NO: 0000-0002-3718-3424

Bulğur, Nazlı Ece ve Yasemin Bal. "Uzaktan Çalışma ve İş-yaşam Dengesinin Çalışan Motivasyonuna Etkisinin Kavramsal Açısından İncelenmesi". ulakbilge. 67 (2021 Aralık): s. 1393–1404. doi: 10.7816/ulakbilge-09-67-02

ÖZ

Dünya nüfusunun yarısından fazlasının karşılaştığı olduğu pandemi süreci toplumların Covid-19'un yayılmasını önleyebilecek bir dizi önlemleri de beraberinde getirmiştir. Alınan önlemler mikro düzeyde incelendiğinde, kurumların iş aktivitelerinde ve çalışma ortamlarının değişiminde öne çıkan uygulamaların olduğu görülmüştür. Covid-19 döneminde uygulanmasının yaygınlaştığı çalışma düzeni olarak uzaktan çalışma yöntemine geçilmiştir. Yöntemin avantajlarının çalışanlar tarafından olumlu karşılanmasına rağmen olumsuz taraflarının da ortaya çıkması çalışanların iş-yaşam dengelerinde bazı aksaklıklara neden olmuştur. Bu sebeptendir ki iş-yaşam dengesindeki bozulmaların meydana gelmesi çalışanların duygu, düşünce, tutum ve davranışlarında değişimlere yol açmıştır. Değişimlerin en çok görüldüğü nokta çalışan motivasyonunda ortaya çıkmıştır. Çalışan motivasyonunu etkileyebilecek unsurların meydana gelmesi iş akışlarında ve kurumların hedeflerine ulaşmasında bazı zorlukları da beraberinde getirmiştir. Bu doğrultuda çalışma, Covid-19 döneminde gerçekleşen çalışma düzenlerindeki değişikliklerin, iş-yaşam dengesindeki bozulmaların ve bu iki durumunun çalışan motivasyonu üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Çalışmanın sonucunda çeşitli araştırmaların karşılaştırmalarından yararlanılarak uzaktan çalışma sisteminin ve iş-yaşam dengesinin çalışanların motivasyonları üzerinde etkilerinin olduğu sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Uzaktan çalışma, İş-yaşam dengesi, Çalışan motivasyonu, Covid-19

Makale Bilgisi:

Geliş: 29 Eylül 2021

Düzeltilme: 27 Ekim 2021

Kabul: 2 Kasım 2021

Giriş

Dünya genelinde yayılım gösteren Covid-19 virüsü toplumların farklı alanlardaki uygulamalarına ilişkin çeşitli değişiklikleri de beraberinde getirmiştir. Değişiklikler toplumların ekonomilerinde, bireylerin iş yaşam dengelerinde ve bireylerin psikolojik durumlarında değişmelere yol açmıştır. Meydana gelen değişiklikler iş hayatı, çalışma koşulları ve uygulamaları gibi alanlarda değerlendirilirse mikro değişimlerin etkisi daha anlaşılabilir bir şekilde açıklanabilmektedir. Örneğin çalışan bireylerin iş hayatlarında, kuruluşların günlük iş akış düzenlerinin değişimi kişileri de değişime yönlendirmiştir. Kuruluşlar çalışanlarını uzaktan çalışmaya adapte olabilecek şekilde donanımlandırmaya çalışmış, koşullara uyum sağlamaya olanak tanımış ve iş operasyonları ile çalışma düzenlerini değiştirerek virüsün çalışanları etkileme oranlarını minimize etmeye çalışmıştır (Nowacki, Grabowska ve Lis, 2021, 245). Mikro düzeyde bu gelişimler yaşanmaktayken makro düzende de değişimler yaşanmıştır. Tarım, üretim, ithalat-ihracat, tedarik zincirlerinde, perakende, barınma, yeme-içme sektörlerini ve idari birimleri de etkisi altına alınmıştır. İşletmelerde büyük kayıplar, karlarında azalmalar, likidite sıkışıklığı yaşarken, çalışanlardan ise gelir azalması ve işten çıkarma uygulamaları ile karşı karşıya kalınmıştır (Georgiadou, Mouzakitis ve Askounis, 2021, 2).

Covid-19'un etkilerinin sadece iş çalışma sistemlerinin değişimleri ile kısıtlanamayacak kadar diğer etkiledikleri alanlar, iş yaşam dengesi ve çalışan motivasyonu gibi, mevcuttur. Özellikle günümüzde hem küreselleşmenin yaygınlaşmasıyla hem iş gücü katılım oranlarındaki artış ile ortaya çıkan bir kavram olan iş yaşam dengesi günümüz çalışanları için önemli bir unsur olmaktadır. Çünkü çalışanlar Covid-19 pandemisi ile iş hayatlarını dengeleme konusunda değişikliklerle karşılaşmış ve bu durumda hem iş sorumlulukları hem de çalışanların özel hayatlarını dengede başarılı olarak tutabilmeleri zorluğu ortaya çıkmıştır. Bu anlamda iş yaşam dengesinin bireylerin hem özel hayatlarını hem de iş rollerini başarılı olarak dengede tutabilmeleri olarak bir tanım ortaya konulmuş ve kavramın içeriğinde bireyin iş esnekliğini sağlamada, nerede, ne zaman ve nasıl çalışacağına bireyin karar vermesi önemli hale gelmiştir (Uddin, 2021, 2). Bu doğrultuda uzaktan çalışmanın etkileri iş-yaşam dengeleri üzerinde de görmek mümkün hale gelmiştir. Çalışanların çalışma düzenlerinin değişmesi, işlerin ofisten eve taşınması dengelerinde değişiminde öncü bir faktör olmuştur. İş-yaşam dengesini sağlayabilecek unsurların yaratılmasının çalışanlar için zorlayıcı bir duruma dönüştüğü görülmüştür. Özellikle bireylerin özel hayatlarına ayırdıkları kaliteli zaman ile iş hayatlarına ayırdıkları zaman arasında paylaşımların ortaya çıkardıkları zorluklar bireyde de olumsuz taraflarını psikolojik açıdan ortaya çıkarmıştır. Çalışanların motivasyonlarında artmanın olması gibi motivasyon düşüklüğü, tükenmişlik gibi sendromlarında varlığının giderek artması bu duruma bir örnek teşkil etmektedir. Dolayısıyla covid-19 döneminde ortaya çıkan birtakım unsurların ve değişimlerin üzerine çalışması kurumlara ve bireylere yol göstermesi açısından elzem bir durum olmuştur. Bu doğrultuda çalışmanın amacının, uzaktan çalışmanın ve iş yaşam dengesinin çalışan motivasyonuna etkilerinin incelenmesi oluşturmaktadır. Çalışmanın amacı doğrultusunda nitel ve nicel araştırmaların çeşitliliğinden faydalanarak öncelikle yapılan kavramsal açıklamalar ve ardından kavramlara ilişkin yapılan araştırmaların sunulması sonucunda bu iki faktörün çalışan motivasyonu üzerine etki eden faktörlerin tespitinin açısından önemli olmaktadır. Çalışmanın sonucunda ise uzaktan çalışmanın ve iş-yaşam dengesinde yaşanan değişikliklerin çalışan motivasyonu üzerindeki olumlu ve olumsuz etkileri olduğu sonucuna varılmıştır.

Uzaktan Çalışmaya İlişkin Kavramsal Çerçeve

Uzaktan çalışma, 1990'ların öncesinde organizasyonların talebi üzerine geniş kitlelere yayılan bir uygulama olmaya başlamıştır. Günümüz dünyasında ise uzaktan çalışmayı destekleyecek olan, örneğin iş yaşam dengesini üzerinde dengeyi artırıcı bir unsur olarak görülmesi, uzaktan çalışma yönteminin etkililiğini artırmıştır (Irawanto, Novianti, Roz, 2021, 1-2). Bu doğrultuda uzaktan çalışma, bilgi ve iletişim teknolojileri ile günümüzde gelişim gösteren bir çalışma düzenini ifade eden bir kavram olmuştur. Uzaktan çalışma tanımlamalarında bilgi ve teknolojilerin kullanımının yardımıyla çalışanlara kurum dışı alanlarda iş faaliyetlerini yürütmelerini olanak tanıyan bir çalışma yöntemi olarak ifade edilmektedir (Al-Rfou, 2021, 96). Çalışanların geleneksel çalışma ortamları dışında çalışma imkânı veren bir uygulama olarak da özetlenebilmektedir. Günümüzde yapılan araştırmalara uzaktan çalışmanın işgörenler ve işverenler üzerinde olumlu ve olumsuz etkileri ortaya konulmaktadır. Örneğin çalışmalardan birinde uzaktan çalışmanın çalışanların psikolojik sağlıklarında etkili olduğu, iş memnuniyetlerini ve performans yönetimlerini etkilediği görülmüştür. Özellikle iş verenler açısından çalışanları elde tutma konusunda gelişim gösterildiği, iş görenler açısından iş yaşam dengesini ve iş tanımlarını yerine getirebilme için uygun imkanlara erişim sağlaması, sosyal açıdan ise çevresel olumlu bir etkiyi yansıtmakla beraber, karbon ayak izlerinin azalması sonucu ekonomik ve sosyal faydalarının olumlu yönlerini göstermektedir

(Beno, 2021, 11-12). Diğer çalışmada ise hem işveren hem de iş gören için uzaktan çalışma yöntemi kazan-kazan durumunu ortaya çıkarmaktadır. İş veren açısından daha az ofis alanlarının kullanılması, iş gören açısından daha iyi iş yaşam dengesini sağlaması, iş memnuniyetini artırması ve organizasyonel bağlılığı kuvvetlendirmesi olumlu yanlarını göstermektedir (Felstad, Henseke, 2017, 197). Yayınlanan bir diğer çalışmada uzaktan çalışmanın işveren açısından potansiyel çalışanları bulma konusunda kolaylık sağlaması, ofis giderlerinin azaltılması, iş görenler açısından işe giderken harcanan zaman ve mali açıdan tasarruf edilmesi, aile için daha fazla zaman ayrılması ve diğer şehirlerde iş bulma faaliyetlerinin kolay hale gelmesi uzaktan çalışmanın her iki taraf açısından, iş verenler ve iş görenler açısından, olumlu yönlerini yansıtmaktadır (Blumberga, Pylinskaya, 2019, 277). Yapılan araştırmalar dahilinde genel olarak uzaktan çalışmanın avantajları ve dezavantajlarını aşağıdaki tablo 1’de ifade edilmektedir (Ferreira, Pereira, Bianchi, Da Silva, 2021, 6-7).

Tablo 1. Uzaktan çalışmanın avantajları ve dezavantajları

Uzaktan çalışmanın avantajları	Uzaktan çalışmanın dezavantajları
• Çalışanlar için geliştirilmiş özerklik • Hızlandırılmış büyüme • Artırılmış oranlara mevcudiyet • Artırılmış çalışan verimliliği • Tükenmişliğin azaltılması	• Çalışanın kendisini izole hissetmesi • İş yükünün artması • Zaman yönetimi konusunda problemler • Çalışmanın bazı durumlara bölünmesi • Karmaşıklıkların çözümünde yavaşlama

Covid-19 Döneminde Uzaktan Çalışmanın İncelenmesi

Geçmiş ve günümüz koşullarına bağlı olarak çalışma şekillerinde çeşitli değişiklikler meydana gelmektedir. Çalışma koşullarındaki değişikliklerden biri çalışanların uzaktan çalışma yöntemine geçmiş olmasıdır. Uzaktan çalışma yavaş ve sürekli olarak uygulama alanları genişleyen bir çalışma stili konuma gelmektedir. Avrupa’da uzaktan çalışma oranları yıllar içerisinde %5,4’ten %9’a ulaşan bir oranla artış göstermiştir. Covid- 19 dönemi oransal anlamda artışı hızlandıran bir etki yaratmıştır. Çalışma stillerindeki hızlı değişim bir kural haline dönüşmesiyle çalışanlar açısından hazırlıksız yakalanma ve deneyim eksikliği gibi sorunları da beraberinde getirmiştir (Tramontano, Grant, Clarke, 2021, 1). Ortaya çıkan sorunlara eklenebilecek başka faktörlerde bulunmaktadır. Örneğin çeşitli ülkelerde yapılan araştırmalara göre Amerika’da iş kaybının uzaktan çalışma olanakları olmayan işlerde, uzaktan çalışmaya uygun olan işlerden üç kat daha fazla iş kayıplarının olduğu sonucuna varılmış ve iş kayıplarında katalizör etkisi yaratan etmenlerin cinsiyet, etnik grup ve eğitimsel yeterlilikler olmuştur. İtalya’da yapılan araştırmalara göre iş gücü piyasalarında önceden var olan eşitsizliklerin üzerinde uzaktan çalışmanın hızlandırıcı etkileri görülmüştür. Eşit olmayan yardımlar, yüksek eğitilmiş ve yüksek maaş ödenen çalışanların diğer çalışanlara oranla daha fazla uzaktan çalışma imkanlarından yararlandığı sonucuna varılmıştır (Depalo, 2021, 5-6). Covid-19 döneminde uzaktan çalışma ile yapılan çalışmalara bakıldığında yüksek gelirli olan çalışanların iş yerleri imkanlarını çeşitlendirme, iş ekipmanlarının temininde avantajlı oldukları, kadın çalışanların erkek çalışanlardan rol algıları ve rol beklentilerindeki değişimin olması, uzaktan çalışma zamanında diğer aile üyelerinin oynadıkları rol, uzaktan çalışmaya elverişli olabilecek bir alan bulma zorluğu bu çalışma sisteminin getirdiği zorluklar olarak sunulmaktadır (Al- Rfou, 2021, 99-101). Uzaktan çalışma ile takım fonksiyonlarında da bazı yerine getirilmesi gereken zorluklar yaşanmıştır. Örneğin takım çalışanlarının anında yardım alma özelliği kaybolmuş, anında yardımlaşma ve bağlantı kurma süreçlerinde kopukluklar yaşanmıştır (Cook, Zschomler, Biggart, Carder, 2020, 263-264).

Uzaktan çalışmanın getirdiği zorlukların derecesini düşürebilecek olan çeşitli uygulamalarda covid-19 dönemiyle birlikte çalışanların hayatlarına girmiştir. Örneğin uzaktan çalışmaya elverişli olan iş kollarında dijital iş birliklerinin dijital platformlardan üzerinden devamının sağlandığı görülmektedir. Uygulanan iş alanlarında verimlilik ve etkinliğin covid-19 dönemi öncesine göre artış oranının fazla olduğu görülmektedir (Gupta, 2020, 1-2). Artış oranının fazla olması aynı zamanda yüksek eğitim seviyelerine sahip olunan, daha zengin, yoğun ve yüksek popülasyonlara sahip olan toplumlarda uzaktan çalışmadan alınan verim ve etkinlik daha fazla ve bu iş sistemine geçiş içinde katalizör görevi görmektedir (Crowley, Doran, 2020, 1225). Covid-19 döneminde uzaktan çalışma ile ilgili yapılan çalışmalar aşağıdaki tablo 2’de sunulmuştur.

Uzaktan Çalışma Modelleri

Covid-19 pandemisinin olmasıyla günümüzde çalışma koşulları, çalışma tipleri de değişime uğramıştır. Organizasyonel çalışma modellerinde de değişime neden olan Covid-19 pandemisi kurumların çalışanların çalışma konseptlerinde çeşitli uyarlamalara başvurmuşlardır. Uzaktan çalışma organizasyonların çalışanları için

sunmuş olduğu bir alternatif olmakla beraber uzaktan çalışmanın da çeşitli modelleri gündeme gelmiştir. Uzaktan çalışmaya ilişkin modeller aşağıda tablo 3'te sunulmuştur (Achurch Consulting, 2021).

Tablo 2. Covid-19 döneminde uzaktan çalışma ile ilgili yapılan çalışmalar

Wang, Liu, Qian, Parker (2021)	Çalışmada uzaktan çalışma ve sanal iş karakteristikleri ile ilgili her biri için dörder zorluk belirlenmiştir. Sosyal desteğin uzaktan çalışma zorlukları ile pozitif korelasyona sahip olduğu, işlerin zamanını aksatmanın iş yükü ile bağlantılı olduğu ve iş yapmadaki özerklik yalnız hissetme ile negatif korelasyon içerisinde olduğu tespit edilmiştir.
Gallacher,Hossain (2020)	Canada'da yapılan araştırmaya göre covid-19 dönemi ile toplumun %41'i uzaktan çalışmaya başlamıştır. 2020 yılının Mart ve Nisan aylarının uzaktan çalışma sistemine geçilmesinin iş kayıplarına neden olmayışının en düşük oranlarda tespit edildiği görülmüştür. Eğitim seviyesindeki yetersizlik, sezonluk çalışanlar, yarı zamanlı çalışanlar, göçmen olmayan çalışanlar ve genç çalışanlar için uzaktan çalışma imkanlarının az olduğu sonucuna varılmıştır.
Brynolfsson, Horton, Ozimek, Rock, Sharma, TuYe (2020)	Amerika'da Covid-19 döneminin başlamasıyla işten çıkarmalar ve uzun süreli iş izinleri toplumun %10,1'i olarak tespit edilmiştir. Çalışmada evden çalışma ile işe gitme arasında negatif ilişki bulunmuştur. Genç bireylerin, yönetim kademesinde çalışanların ve profesyonel olarak çalışanların uzaktan çalışma sistemine geçiş sağlamasının daha kolay olduğu görülmüştür. İşleri düşünme odaklı olarak tanımlanan bilgi işçilerinin / çalışanlarının ise daha az işten ayrılma ve uzun süreli işe ara verme eğilimlerinin olduğu tespit edilmiştir.
Gómez, Mendoza, Ramírez, Olivas-Luján (2020)	Pandeminin başlamasıyla beraber Meksika'daki iş- çalışma ortamlarında Covid-19'un yol açtığı stres iş gücü üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Uzaktan çalışma ile bireyler üzerine yüklenen iş yükünün araştırma sonucuna göre fazlaştığı görülmüştür.
Angelucci, Angrisani, Bennett, Kapteyn, Schaner (2020)	Amerika'da yapılan araştırmaya göre uzaktan çalışmaya elverişli olmayanların elverişli olanlardan üç katı daha iş kaybının olduğu görülmüştür. Kadın çalışanlar için iş kayıplarının en fazla, Hispanikler, Afrikalı-Amerikalılar ve diplomaya sahip olmayanlarda bu grubun içerisine dahil edilmiştir. Uzaktan çalışmaya elverişli olmayanların kendilerini koruma imkanlarının düşük olması sebebiyle daha fazla solunum yolları hastalıklarına yakalandığı görülmüş ve uzaktan çalışmayanlarda can kayıplarının en fazla yaşandığı grup olarak tespit edilmiştir.
Béland, Brodeur, Wright, (2020)	Amerika'da yapılan araştırmaya göre uzaktan çalışmaya elverişli olan meslek gruplarındaki çalışanlar, uygulanan bu çalışma düzenine göre elverişli olmayanlara nazaran yeni iş düzeninden daha az etkilennmiştir. Çalışmada uzaktan çalışmaya imkân sağlayabilecek altyapının ve kurum içi oluşturulabilecek politikaların geliştirilmesine ilişkin önerilerde bulunulmuştur.
Beland, Brodeur, Haddad,Mikola (2020)	Kanada'da yapılan araştırmaya göre uzaktan çalışma uygulamalarının aile içi stres oluşumları üzerine etkili olmadığı tespit edilmiştir.
Molino, Ingusci, Signore, Manuti, Giancaspro, Russo, Cortese (2020)	İtalya'da yapılan araştırmaya göre uzaktan çalışma tekno strese yol açmıştır. Tekno stress ile iş yükü, aile içi karışıklık ve bireysel stres arasında pozitif ilişki bulunmuştur.
Van Zoonen, Sivunen, Blomqvist, Olsson, Ropponen, Henttonen, Vartiainen (2021)	Yapılan araştırmaya göre yapısal faktörler uzaktan çalışmayı çalışanlar için kolay bir duruma getirmiştir. Uzaktan çalışmayı etkileyen değişkenin ise sosyal izolasyon olduğu belirlenmiştir.
Dubey, Tripathi, (2020)	Çalışmaya göre evden çalışma konsepti bireyler tarafından pozitif algılanmıştır. Hoş karşılanmasının nedeni olarak güven ve beklenti değişkenlerinin varlığı gerekçe gösterilmiştir. Araştırmaya göre Twitter'da 100.000 twit incelenmiş ve uzaktan çalışma ile ilişkilendirilen kelime bulutları oluşturulmuştur. Bunlar; iyi, ara verme, umut, sevgi, paylaşma, mutluluk, güvenlik, ev, takım, yönetme, eğlence, güven kelimeleri sıklıkla yazılan twitlerde tespit edilmiştir.

İş-Yaşam Dengesine İlişkin Kavramsal Çerçeve

İş- yaşam dengesi kavramı 1930'larda ortaya çıkan bir konsept olarak bilinmesiyle beraber, yaygınlık kazanma süreci İngiltere'de 1970'lerde, Amerika'da 1980'lerde sonrasında tüm dünyaya yayılmasıyla tanınırlığın ülke sınırlarını aştığı görülmüştür. İlk olarak bu ülkelerde çıkan bir kavram olmasıyla beraber öncelikle kurumların çocuğu olan kadın çalışanları destekleme amacıyla iş yaşam programlarını kurumlarına uyarlamaya başlamışlardır. Kavramın içeriğinin şekillenmesine yardımcı olmuşlar, çalışanların aile ve profesyonel hayatlarında dengeyi sağlayabilme, iş ve iş dışı aktivitelerin belirlenen önceliklerle uyumlu olması yönünde tanımlamalar yapılmıştır (Ramakrishnan, 2020, 3-4). Çalışanların hem işlerin gerektirdiği rolleri hem de özel hayatları içerisinde sahip oldukları roller arasında başarılı olarak dengeyi sağlayabilmeleri olarak da çalışmalarda ifade edilmektedir (Uddin, 2021, 2). Bazı çalışmalarda ise iş hayatına harcanan zaman ile özel hayat için harcanan zaman arasında dengenin sağlanması olarak söylenmektedir (Wolor, Solikhah, Fidhyallah, Lestari, 2020, 445). Yapılan araştırmalar iş-

yaşam dengesini açıklayabilecek olan tanımlamalar ve anlaşılmasına yardımcı olabilecek çeşitli modeller sunulmaktadır. Bu modellerden biri aşağıdaki şekil 1 'de ifade edilmektedir.

Şekilde gösterildiği gibi iş yaşam dengesini başarılı olarak gerçekleştirmek olumsuz etki yaratabilecek faktörlerin (Zaman, limit, davranış) etkilerinin azaltıldığı durumda gerçekleşebilecek bir denge olduğu ifade etmektedir. Model iş yaşam çatışması ve iş yaşam zenginleştirmeyi birleştiren bir modeldir. Modelde iş yaşam dengesini negatif etkileyebilecek olanları rol eşitsizlikleri, pozitif etkileyebilecek olanları ise rol görüşmeleri ile göstermektedir. İş yaşam zenginleştirmesini oluşturan etmenlerin artırıldığı zaman iş yaşam dengesinin daha iyi bir şekilde sağlanabileceğini göstermektedir (Mcmillan, 2011,15-16).

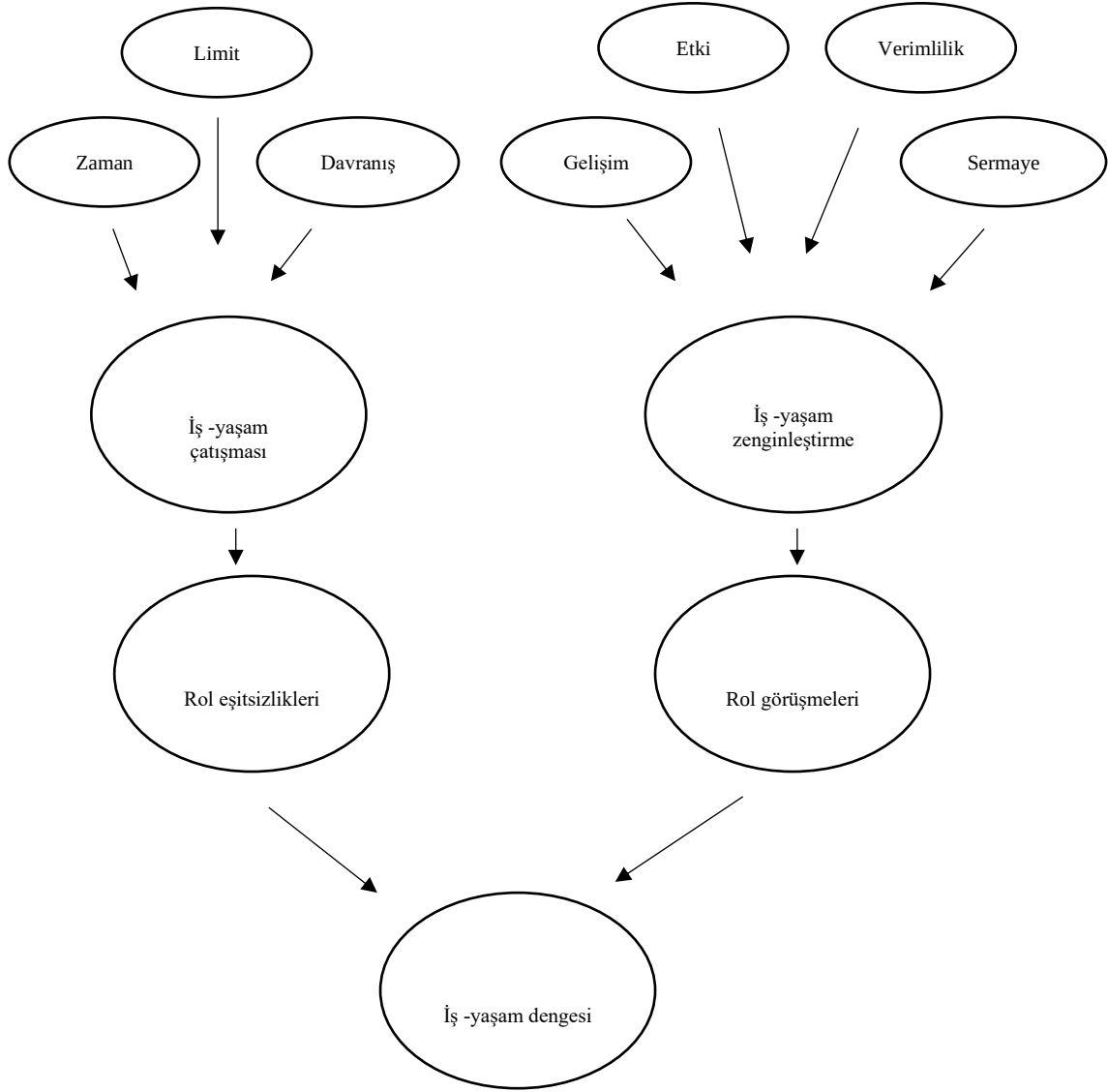
Tablo 3. Uzaktan çalışmaya ilişkin modeller

Uzaktan Çalışma Modelleri	Özellikleri	Fırsatlar
Aynı zaman diliminde olmayan uzaktan çalışma modeli (Fully Remote-Asynchronous)	Kurumun ofisi yok. Uzaktan çalışma. İletişim ve işler için zaman sınırlaması yok. Çalışanlar sadece toplantılar için bir araya gelir. Dünyanın herhangi bir yerinde çalışanlar yaşayabilir.	Çalışanlar için iş esnekliği Zamanın herhangi bir diliminde her zaman çalışan veya müşteri hizmetlerinin ve programlarının sunulma ayrıcalığı. İşverenler, işgörenlerin bulunduğu ülkenin standardına göre maaş belirleyebilir.
Aynı zaman diliminde uzaktan çalışma modeli (Fully Remote-Synchronous)	Kurumun belirlediği belirli saat dilimlerinde çalışma zorunluluğu Çalışanların aynı coğrafyalarda olma zorunluluğu bulunur.	Çalışanlar için iletişim kolaylığı Birebir görüşmeleri düzenleme tüm çalışanların katılma özelliğinin bulunması
Hibrid model (Hybrid model)	Çalışanların bir kısmının ofiste bulunma özelliği Çalışanların bir kısmının ise uzaktan veya evden katılma alternatifinin olması Çalışanların nerede (ofis veya ev) çalıştıkları yer bellidir.	Operasyonel maliyetlerin azalmasına yardımcı olması İşe alınacak olan potansiyel çalışanların seçiminde seçeneklerin çokluğu
Kısmi uzaktan çalışma modeli (Partially Remote Work)	Çalışanların tamamının değil fakat çoğunluğunun birkaç gün ofisten veya evden çalışma imkanlarının sunulması	Takımlar arası koordinasyon sağlama kolaylığı Operasyonel maliyetlerdeki azalmanın olması
Uzaktan çalışma odaklı model (Remote-First Work)	Kural, çalışanların büyük bir kısmı uzaktan çalışır. Odak noktası uzaktan çalışma Çok az çalışan ofiste bulunur, Sadece toplantılar veya operasyonel ihtiyaçlar dahilinde ofise gelme imkânı bulunmaktadır.	Çalışma koşullarında esneklik Ofis maliyetlerinde azalma İş yaşam dengesini dengelemede yardımcı olma
Ofisten çalışma odaklı model (Office-First Work)	Kural, çalışanların büyük bir kısmının ofisten çalışması Haftada bir gün veya ayda bir kere uzaktan çalışmaya imkân sağlaması	Çalışanların entegrasyonunda kolaylık Anlık birebir görüşme kolaylığı Anında sorunlara ilişkin çözümlerin sunulma olanağı

Covid-19 Döneminde İş-Yaşam Dengesinin İncelenmesi

İş- yaşam dengesini sağlayabilme pandemi öncesi dönemde de yaygın olarak araştırılmaya devam edilen bir konu olmakla beraber pandemi sonrası dönemde de araştırmalarda iş yaşam dengesini etkileyebilecek değişkenlerin çeşitliliği fazlaştığı görülmektedir. İş-yaşam dengesi konusu 20 yılı aşkın bir süredir gündemde olmakla birlikte uzaktan çalışma ile değerlendirildiğinde iş uygulamaların vermiş olduğu esneklik, bireylerin ne zaman ve nerede çalışabilecek olmalarına kendilerinin karar vermesi bireylerin iş- yaşam dengelerini sağlamada daha fazla özerlik kazandırmıştır (Anderson, Kelliher, 2020, 678). Elde edilen özerklik çalışanların iş yaşam dengelerini bireysel programlar ile sürdürmelerine olanak sağlamaktadır. Bu doğrultuda çalışan bireylerin iş yaşam dengelerini sağlamaları için çeşitli öneriler sunan çalışmalarda yapılmıştır. Çalışmalardan biri dengeyi sağlamaya yardımcı olabilecek sekiz faktör üzerinde durmuştur. Örneğin stresi verimli bir şekilde yönetmek, yeterli uyku düzenine sahip olmak, Fiziksel aktivitelerinin devamını sağlamak, sağlıklı beslenmeye önem vermek, bireysel ödüllendirmelere motivasyonu yükseltmek, bireyin mücadele etme düzeyini artırıcı aktivitelere yönelmesi, pozitif bireysel kimlik yaratma ve zamanı organize etme olarak faktörler belirlenmiştir (Amin, Griffiths, Dsouza, 2020, 2). Diğer araştırmalarda ise öneriler çeşitlenmektedir. Araştırmaların birinde Georgia'da yapılan araştırmaya göre iş- yaşam dengesini sürdürmek için kurumlara ve bireylere öneriler sunulmuştur. Örneğin, insan kaynakları yönetimi çalışanların iş yaşam dengelerini dengeli olarak sürdürmeleri için insanları

yönetmeli ve yönlendirmeli, çalışanlar arasında iletişimi geliştirici unsurların fazlalaşması, çevrimiçi görüşmelerin izin günlerinde olmaması, insan kaynakları yöneticileri stratejiler oluşturmalı, organizasyonel kültür revize edilmeli, hibrid modellerin devrede olması gerekliliği ve ofislerin dijitalleşmeye yönelik düzenlemelerin yapılması öneriler arasında yer almaktadır (Gigauri, 2020, 9). Covid-19 döneminde iş yaşam dengesi ile ilgili yapılan çalışmalar aşağıdaki tablo 4'te sunulmuştur.



Şekil 1. İş-Yaşam dengesi modeli

Tablo 4. Covid-19 döneminde iş yaşam dengesi ile ilgili yapılan çalışmalar

Alfanza (2021)	Filipinler’de yapılan araştırmaya göre çalışanların iş yaşam dengesi ile uzaktan çalışma arasında negatif ilişki bulunmuştur. Dolayısıyla uzaktan çalışılarak geçirilen zaman iş yaşam dengesini bozduğunu ifade etmektedir. Aynı zamanda uzaktan çalışma veya ofisten çalışma durumlarında iş tamamlama oranı ile iş bitirmek için harcanan zaman arasında fark olmadığı sonucuna varılmıştır.
Campo, Avolio, Carlier (2021)	Araştırmada uzaktan çalışma ile iş performansı veya iş yaşam dengesi arasında bir korelasyon bulunmamıştır. Aynı zamanda iş performansı ile aileyi destekleyici davranış ve iş yaşam dengesi arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.
Gigauri (2020)	Araştırmada çalışanların işlerini gün içerisinde geç saatlerde gerçekleştirmeleri ve hafta sonlarını çalışma saatlerine dahil edilmesinin iş yaşam dengesini bozan bir unsur olarak belirlenmiştir. Dolayısıyla iş ve özel hayat arasında boşluk olmayışı bireylerde artan strese yol açmakta olduğu çalışma sonucunda belirlenmiştir.
Irawanto, Novianti, Roz (2021)	Endonezyalı çalışanlar üzerinde yapılan araştırma sonucuna göre uzaktan çalışma, iş yaşam dengesi ve iş stresinin iş memnuniyeti üzerinde negatif bir etkiye neden olduğu sonucuna varılmıştır.
Pai , Patil , Kamath , Mahendra , Singhal , Bhat (2021)	Hindistan’da dış hekimlerini dahil eden bir araştırmada fiziksel ve zihinsel aktiviteler, beşerî ilişkiler ve çalışma ortamı çalışanların iş yaşam dengesini doğrudan etkilediği sonucuna varılmış ve iş yaşam dengesizliğinin en fazla kadın dış hekimlerde görüldüğü tespit edilmiştir.
Putri, Amran (2021)	Endonezya’da yapılan bir çalışmada iş yaşam dengesi üzerinde uzaktan çalışma düzeninin önemli ve pozitif bir etkiye neden olduğu sonucuna varılmıştır.
Kumar, Mokashi (2020)	Araştırmada danışman desteği ve çalışanların proaktif iş davranışı iş yaşam dengesini açıklamak için kullanılan değişkenlerdir. Çalışanların proaktif iş davranışı ile iş yaşam dengesi arasında güçlü bir ilişki bulunmuştur. Danışman desteği, çalışanların proaktif iş davranışı iş yaşam dengesinin verimli ve etkin bir şekilde sürdürülmesine yardımcı olduğu tespit edilmiştir.
Vinberg, Danielsson (2020)	İsviçre’de küçük ölçekli işletmelerde çalışan yöneticiler ile yapılan bir araştırmada pandeminin iş yaşam dengesini negatif bir şekilde etkilediği ortaya konulmuştur.
Yerkes, André, Remery, Salin, Hakovirta, Gerven (2020)	Finlanya’da ve Hollanda’da yapılan araştırmaya göre iş yaşam dengesinin sağlanmasında Finlandiyalı annelerin, Hollandalı annelerden daha çok zorluk yaşadığı tespit edilmiştir. Bunun sebebinin ise Hollandalı annelerin çoğunun yarı zamanlı olarak çalışması, Finlandiyalı annelerin ise çoğunun tam zamanlı çalışmasının olduğu ortaya konulmuştur.
Wan Mohd Yunus, Badri, Panatik, Mukhtar (2021)	Malezya’da üniversite öğrencileriyle yapılan araştırmada Covid-19 döneminde uygulanan kapanmalar öğrencilerin, iş yaşam dengeleri üzerinde ve mutluluklarında negatif etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır.

Covid-19 döneminde çalışanların iş yaşam dengelerini dengede tutabilmek için çeşitli alternatifler sunulmaktadır. Bu alternatifler organizasyonların ve çalışan bireylerin yapabilecekleri hakkında yol gösterici olmaktadır. İş yaşam dengesi daha iyi dengede tutabilecek çeşitli öneriler tablo 5’te sunulmuştur (Sharon, 2021).

Uzaktan çalışma ve iş-yaşam dengesinin çalışan motivasyonuna etkisi

Çalışan motivasyonunu etkileyen faktörler arasında Covid-19 döneminde gündeme çıkan iki faktör olmuştur. Bunlardan birincisi uzaktan çalışma, ikincisi iş- yaşam dengesidir. Uzaktan çalışmanın çalışan motivasyonuna etkilerinden ilki açık iletişim çevresine sahip olmaktır. Açık iletişim çevresine sahip olmak için kurumlar içindeki liderlerin anahtar rolde olduğu görülmektedir. Bunun nedeninin çalışanını desteklenmesi, destekleyici davranışlar içerisinde bulunulmasının, rehberlik ve koçluk gibi yönlendirmelerin olması, yakın ilişkiye sahip olunup iletişimde kopukluğun önüne geçilmesi ve çalışana özerklik verilmesi hem motivasyonu artırıcı bir unsur olması hem de artan motivasyonun daha iyi çıktıların önünü açması ve iş tatminini artırması açısından önemlidir (Virtanen,2020,9-12). Bunlara ek olarak uzaktan çalışmaya geçen iş düzenlerinde çalışanların temel psikolojik ihtiyaçlarının (özerklik, rekabet edilebilirlik) karşılanması da çalışan motivasyonu üzerinde etkili olmaktadır (Orsini,Rodrigues, 2020,1). İş-yaşam dengesinin çalışan motivasyonu üzerindeki etkilerinde ise denge sağlandığı durumda verimlilikte, aileye ayrılan kaliteli zamanda ve iş hayatında daha iyi performans sağlamasına yardımcı olma gibi unsurlarda da artışın olduğu görülmektedir (MBASkool Team , 2021). Özetle çalışan motivasyonun üzerinde etkili olan birçok faktörün yanı sıra pandemi döneminde uzaktan çalışma ve iş yaşam dengesini sağlama konusu göze çarpmaktadır. Uzaktan çalışmanın olumlu taraflarının çoğalması ve iş yaşam

dengesinde dengeyi sağlayabilecek olumlu unsurların olması çalışan motivasyonunu her zaman artıran unsurlar olarak görülmektedir. Dolayısıyla çalışan motivasyonunun artırılmasını sağlamak için kurumlar içerisinde var olan liderlerin bu konuda üzerine düşenleri pandemi döneminde uygulamaya geçirmesi hem çalışanların motivasyonunda artışı sağlayacaktır hem de kurumun diğer organizasyonlara rekabet gücünün artırılmasına yardım olacaktır.

Tablo 5. İş-Yaşam dengesine ilişkin öneriler

Organizasyonlar için öneriler	Sonuçlar	Çalışanlar için öneriler	Sonuçlar
Çalışanların yıllık izin kullanılmalarının desteklenmesi	Evden çalışma bir tatil olmamakla beraber çalışanlar motive olacaktır.	Fiziksel limitlerin konulması	Ofis düzeni için ayrı bir lokasyonun sağlanması için önemlidir.
Esnek olmanın önü açılması	İş dışındaki aktivitelere zaman ayırma dengeyi sağlamada yardımcı olmaktadır.	Zihinsel limitlerin konulması	İş dışı aktivitelere odaklanma için zaman ayrılmasını sağlar.
İşlerin kurum tarafından düzenli olarak gözden geçirilmesi	Çalışanların üzerinde kontrol sağlamanın çalışanların işlerine odaklanmasını sağlar.	İş verenlere işleri hakkında bilgi vermek için şeffaf olunmalı	İş verenlerin çalışanlarına işleri hakkında ortaya çıkan durumların çözülmesinde yardımcı olmaktadır.
Çalışanların birbirinden farklı olduğunun farkına varılması	Uzaktan çalışmak için çeşitli imkanların sunulması çalışanın motivasyonunu artırmaktadır.	Sürekli işle meşgul olma hissiyatı içinde olunmamalı	İş dışı aktivitelerde işleri her zaman yerine getirme zorunluluğunu ortadan kaldırmaya yardımcı olmaktadır.

Tablo 6. Uzaktan çalışma ve iş- yaşam dengesinin çalışan motivasyonuna olan etkileri

	Teknolojiye erişim, esnek çalışma koşulları motivasyon üzerinde etkili olmaktadır
Grant, Wallace, Spurgeon (2013)	
Morganson, Major, Oborn, Verive, Heelan (2010)	Çalışan motivasyonunu olumlu yönde etkileyip iş tatmini artırmaktadır.
	Çalışma ortamında sağlanan esneklik ile evden işe veya işten eve seyahat etmenin azalması ve iş performansının artması çalışan motivasyonunu olumlu etkilemektedir.
Zamani, Hanafi, Ghani, Radzi, Rahmat, Kadar, Azram (2021)	

Sonuç ve Öneriler

Günümüzde Covid-19 virüsünün ortaya çıkıp Dünyanın her bölgesine yayılması toplumların kapanma sürecine girmesine neden olmuştur. Kapanma sürecinde insanların hayatlarında değişimler meydana gelmiş, bu değişimler hayatın her noktasına etki etmeye başlamıştır. Organizasyonlar açısından iş akış sistemlerinin değişmesine, çalışma modellerine ilişkin politikaların ve düzenlenmelerin gözden geçirilmesine ve pandeminin ilerleyişine göre kalıcı olan veya kalıcı olmayan değişikliklerin yapılmasının önünü açmıştır. Bu durumda yaklaşık olarak pandeminin ilk başlarında virüsün hızla yayılma devresine girmesiyle kurumlar çalışanlarını korumak amacıyla aldıkları ilk önlem ofis çalışma düzeninden evden çalışma düzenine geçiş ile olmuştur. İş aktivitelerinde değişimler ile önlemler alınmaya başlanmıştır. Alınan önlemler yeni normal olarak adlandırdığımız dönemin içerisine hızla geçişi de beraberinde getirmiştir. Çalışma ortamlarının ofisten eve taşınmasıyla teknolojik araçların ve uygulamalarında çalışanların hayatlarında yer verilmesine ve işlerin yerine getirilmesini olanaklı kılmak için geniş çaplı kullanımına yer vermiştir. Teknolojik altyapıların bu doğrultuda geliştirilmesi, çalışanların ihtiyaçlarının belirlenmesi ve yeni düzene ayak uydurabilmeleri için organizasyonlar tüm kaynaklarını kullanıma açmıştır. Yeni normalin getirmiş olduğu yeni çalışma şekilleri de çalışanların hayatlarında olumlu ve olumsuz yönlerini görünür kılmıştır. Uzaktan çalışmanın verimliliğin artışında ve esnekliğin yaşanmasında önemli bir rol oynamıştır (Hermann, Paris, 2020, 329). Fakat olumlu taraflarının olmasının yanında olumsuz tarafları da ortaya çıkmıştır. Özellikle uzaktan çalışmanın getirmiş olduğu zorlukların arasında algılanan stres düzeyinin ve yaşanan tükenmişlik düzeyleri çalışanların psikolojik durumlarında değişimlere yol açmıştır. Uzaktan çalışmaya elverişli olmayan iş düzenlerine sahip olan çalışanların diğer çalışanlara göre daha yüksek düzeyde stres yaşadıkları tespit edilmiştir (Hayes, Priestley, Ray, Lishmakhametov, 2020, 17). Devamında gelen teknolojik altyapıya sahip olmayan veya az düzeyde teknolojiyi çalışma düzenlerine uyarlayan çalışanlarda da uzaktan çalışmanın olumsuzlukları görülmüştür. Zaman yönetimi konusunda yaşanan sorunlar, iletişim ağının ulaşılabilirlik problemleri, iş birliğinde aksamalar, çoğu çalışanın yeni normale uyum sağlama sürecinde tecrübe eksikliği

konularının ortaya çıkması uzaktan çalışma modelinde görülen olumsuzlukları yansıtmıştır. Pandemi döneminin ilerleyişi ve hızla dünyaya yayılışıyla beraber iş hayatının aile hayatlarına daha fazla dahil olduğu görülmektedir. İş ile çalışanların yaşam alanları arasında kalan ayrı bir zamanının artık günümüzde iç içe geçmesi söz konusudur. Dolayısıyla çalışanların iş hayatlarının gereklilikleri olan sorumluluklarını yerine getirme ofis ortamından ev ortamına taşınmıştır. Bu durumun ortaya çıkardığı olumlu yanlarının yanı sıra olumsuz tarafları da çalışanlar tarafından hissedilebilir hale gelmiştir. İş-yaşam dengesine yansıyan olumlu taraflarının, örneğin ulaşım maliyetlerindeki azalma, işe giderken ayrılan zamanın ortadan kalkması, çalışanları ve kurumları ileri teknolojik araçlar ve uygulamaları kullanmaya teşvik etmesi, esneklik sağlaması, kurumsal programlara bağlılık yerine çalışanın oluşturduğu programların olması ve bireyin özerkliğinin artması iş yaşam dengesine olumlu olarak yansıyan taraflar olarak görülmektedir. İş yaşam dengesini olumsuz olarak etkileyen yönleri mevcut olup, örneğin iş zamanı ile aileyle geçirilen kaliteli zamanlar arasında bir limit koyulmasının zorluğu, çalışanların işle ilgili bir problemle karşılaştıklarında anında problemleri çözebilecek kişilere ulaşılmasındaki zorlukların olması, ev ortamında ofisteki çalışma düzeninin yaratabilecek kaynaklara olan ulaşımın zorluğunun olması gibi olumsuz tarafları da bulunmaktadır. Tüm bu durumlar, uzaktan çalışma modeli ve iş-yaşam dengesini sağlama, çalışanların motivasyonlarında da etkilerini göstermektedir. Çalışanların uzaktan çalışma ile iletişim ağının daralması ve belirli zamanlar görüşmelerin olması, geri bildirimlerin anında sağlanamaması ve çalışanların iş hayatları hakkında bilgilendirmelerin anında sunulmaması çalışan motivasyonunu etkileyen faktörler arasındadır. Bu duruma ek olarak iş yaşam dengesini sağlama konusundaki zorluklar ile karşılaşılması çalışanın motivasyonunu olumsuz yönde etkileyen bir durum olmaktadır. Çalışanın verimlilik, iş performansı, iş tatmini düzeylerindeki düşüş ve stres düzeylerinde artış çalışanın motivasyonunu etkilemesi ile kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının da karşılanmamasına neden olmaktadır. Motivasyonu düşük olan bir çalışanın hem kurumun hedeflerini gerçekleştirmede hem de bireysel kariyer hedeflerini gerçekleştirme konusunda sorunların ortaya çıktığı görülmektedir. Dolayısıyla uzaktan çalışma ve iş yaşam dengesinin çalışan motivasyonu üzerindeki etkilerinin olumsuz tarafları da olumlu tarafları da hem kurumlar hem de çalışanlar tarafından Covid-19 pandemisi döneminde hissedilmektedir. Olumsuz tarafların etkisinin minimum düzeye indirmekte hem kurumun sorumluluklarını hem de çalışanların sorumluluklarını gerektirmektedir. Bu gibi durumlarda kurumlar çalışanların hedeflerini gerçekleştirme yardımcı olma, gerekli teknolojik altyapıların hazırlanması yönünde atılan adımların fazlalaşması, çalışana hem aile hem de iş hayatına ayrılan zamanın iyi yönetilmesini teşvik etme konusunda yardımcı olmalıdırlar. Çalışanlar tarafından uzaktan çalışmanın ve iş yaşam dengesini sağlama konusunda ortaya çıkan olumsuzlukları en aza indirebilmeleri için iş dışı aktivitelere zaman ayrılması, çalışma saatlerine sınırların konulması ve iş dışı aktivitelere işleri her zaman yerine getirme zorunluluğu hislerini azaltmaya yardımcı olabilecek unsurların çalışanların hayatlarında somutlaşması gerekmektedir.

Kaynaklar

- Al-Rfou, N. Ahmad. Remote Working Environment Challenges in the Context of the Covid-19 Pandemic. *Journal of Asian Business Strategy*, 11(2), 95-103. 2021.
- Angelucci, Manuela. Angrisani, Marco Bennett, Daniel. M. Kapteyn, Arie. Schaner, Simone. G. Remote work and the heterogeneous impact of covid-19 on employment and health (No. w27749). National Bureau of Economic Research. 2020.
- Anderson, Deirdre. Kelliher, Clare. Enforced remote working and the work-life interface during lockdown. *Gender in Management: An International Journal*. 2020.
- Amin, Kritika Premnath. Griffiths, Mark D. Souza, Deena Dimple. Online gaming during the COVID-19 pandemic in India: Strategies for work-life balance. *International Journal of Mental Health and Addiction*, 1-7. 2020.
- Alfanza, M. Theresa. Telecommuting Intensity in the Context of COVID-19 Pandemic: Job Performance and Work-Life Balance. *Economics and Business*, 35(1), 107-116. 2021.
- Achurch Consulting. '6 Remote work models to consider for your organization's future'. (2 February 2021). www.achurchconsulting.com
- Beño, Michal. The advantages and disadvantages of E-working: An examination using an ALDINE analysis. *Emerging Science Journal*, 5, 11-20. 2021.
- Blumberga, Solveiga. Pylinskaya, Tatiana. Remote work advantages and disadvantages on the example in it organisation. In *International Conference NORDSCI*. Athens (Vol. 281). 2019.
- Brynjolfsson, Erik. Horton, J. John. Ozimek, Adam. Rock, Daniel. Sharma, Garima. TuYe, Hong-Yi. COVID-19 and remote work: an early look at US data (No. w27344). National Bureau of Economic Research. 2020.

- Béland, Louis-Philippe. Brodeur, Abel. Wright, Taylor. The short-term economic consequences of Covid-19: exposure to disease, remote work and government response. IZA Discussion Papers.2020.
- Beland, Louis-Philippe. Brodeur, Abel. Haddad, Joanne. Mikola, Derek. Covid-19, family stress and domestic violence: Remote work, isolation and bargaining power. 2020.
- Crowley, Frank. Doran, Justin. COVID-19, occupational social distancing and remote working potential: An occupation, sector and regional perspective. *Regional Science Policy & Practice*, 12(6), 1211-1234. 2020.
- Cook, Laura Louise. Zschomler, Danny. Biggart, Laura. Carder, Sara. The team as a secure base revisited: remote working and resilience among child and family social workers during COVID-19. *Journal of Children's Services*. 2020.
- Campo, Angela María De Valdenebro. Avolio, Beatrice. Carlier, Sandra Idrovo. The Relationship Between Telework, Job Performance, Work-Life Balance and Family Supportive Supervisor Behaviours in the Context of COVID-19. *Global Business Review*. 2021.
- Depalo, Domenico. The effects of remote working. Evidence from Covid-19. Mimeo. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.15794.32960>. 2021.
- Dubey, Akash. D. Tripathi, Shreya. Analysing the sentiments towards work-from-home experience during covid-19 pandemic. *Journal of Innovation Management*, 8(1), 13-19. 2020.
- Felstead, Alan. Henseke, Golo. Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. *New Technology, Work and Employment*, 32(3), 195-212. 2017.
- Ferreira, Rafael. Pereira, Ruben. Bianchi, Isaías Scalabrin. da Silva, Miguel Mira. Decision Factors for Remote Work Adoption: Advantages, Disadvantages, Driving Forces and Challenges. *J. Open Innov. Technol. Mark. Complex.* 7, 70.2021.
- Grant, Christine A.. Wallace, Louise. M. Spurgeon, Peter. C. An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance. *Employee Relations*. (2013).
- Georgiadou, Anna. Mouzakitis, Spiros. Askounis, Dimitris. Working from home during COVID-19 crisis: a cyber security culture assessment survey. *Security Journal*, 1-20. 2021.
- Gupta, Arpit. Accelerating remote work after COVID-19. The Center for Growth and Opportunity. 2021.
- Gallacher, GUILLERMO. Hossain, Iqbal. Remote work and employment dynamics under COVID-19: Evidence from Canada. *Canadian public policy*, 46(S1), S44-S54. 2020.
- Gómez, Sergio Manuel Madero; Mendoza, Oscar Eliud Ortiz; Ramirez, Jacobo; Olivas-Luján, Miguel R. Stress and Myths Related to the COVID-19 Pandemic's Effects on Remote Work. *Management Research*, 18(4), 401-420. 2020.
- Iza Gigauro. Effects of Covid-19 on Human Resource Management from the Perspective of Digitalization and Work-life-balance. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. 4(31).2020.
- Hermann, Inge. Paris, Cody Morris. Digital Nomadism: the nexus of remote working and travel mobility. *Information Technology & Tourism*, 22(3), 329-334. 2020.
- Hayes, Sherrill, Priestley, Jennifer. L. Ishmakhametov, Namazbai. Ray, Herman E. "I'm not Working from Home, I'm Living at Work": Perceived Stress and Work-Related Burnout before and during COVID-19.2020.
- Irawanto, Dodi Wirawan, Khusnul Rofida Novianti, and Kenny Roz. Work from Home: Measuring Satisfaction between Work-Life Balance and Work Stress during the COVID-19 Pandemic in Indonesia. *Economies* 9: 96. 2021.
- Kumar, Rajendra. Mokashi, Uma Mohan. COVID-19 and Work-Life Balance: What about Supervisor Support and Employee Proactiveness?. *Annals of Contemporary Developments in Management & HR (ACDMHR)*, 2(4), 1-9. 2020.
- MBASchool Team 'Work life balance meaning,importance steps &examples' (15 August 2021). www.MBASchoolTeam.com.
- Mara A. Yerkes, Stéfanie André, Chantal Remery, Milla Salin, Mia Hakovirta, Minna van Gerven. Unequal but Balanced: Highly educated mothers' perceptions of work-life balance during the COVID-19 lockdown in Finland and the Netherlands. 2020
- Morganson, Valerie. J. Major, Debra. A. Oborn, Kurt. L. Verive, Jennifer. M. Heelan, Michelle. P. Comparing telework locations and traditional work arrangements: Differences in work-life balance support, job satisfaction, and inclusion. *Journal of Managerial Psychology*.2010.

- Monica Molino. Emanuela Ingusci. Fulvio Signore. Amelia Manuti. Maria Luisa Giancaspro. Vincenzo Russo. Margherita Zito . Claudio G. Cortese . Wellbeing costs of technology use during Covid-19 remote working: An investigation using the Italian translation of the technostress creators scale. *Sustainability*, 12(15), 5911.2020.
- McMillan, Heather. S. Morris, Michael Lane. Atchley, E. Kate. Constructs of the work/life interface: A synthesis of the literature and introduction of the concept of work/life harmony. *Human Resource Development Review*, 10(1), 6-25. 2011.
- Nowacki, Krzysztof. Grabowska, Sandra. Lis, Teresa. The Impact of Remote Working During the COVID-19 Epidemic on Employee Well-being. *Multidisciplinary Aspects of Production Engineering*, 4(1), 245-254. 2021.
- Orsini, Cesar. Rodrigues, Veena. Supporting motivation in teams working remotely: The role of basic psychological needs. *Medical teacher*, 42(7), 828-829. 2020.
- Ramakrishnan, D. Work Life Balance Post COVID-19. 2020.
- Putri, Amanda. Amran, Ali. Employees' Work-Life Balance Reviewed From Work From Home Aspect During COVID-19 Pandemic. *International Journal of Management Science and Information Technology*, 1(1), 30-34. 2021.
- Swathi Pai. Vathsala Patil. Rajashree Kamath. Mansi Mahendra. Deepak Kumar Singhal. Vishal Bhat. Work-life balance amongst dental professionals during the COVID-19 pandemic—A structural equation modelling approach. 2021.
- Sharon, Clarkson. 'Work-life balance when working from home in 2021'(1 October 2021). www.william-russell.com.
- Tramontano, Carlo. Grant, Christine. Clarke, Carl. Development and validation of the e-Work Self-Efficacy Scale to assess digital competencies in remote working. *Computers in Human Behavior Reports*, 4, 100129. 2021.
- Uddin, Mahi. Addressing work-life balance challenges of working women during COVID-19 in Bangladesh. *International Social Science Journal*, 71(239-240), 7-20. 2021.
- Ward van Zoonen. Anu Sivunen. Kirsimarja Blomqvist. Thomas Olsson. Annina Ropponen. Kaisa Henttonen. Matti Vartiainen. Factors Influencing Adjustment to Remote Work: Employees' Initial Responses to the COVID-19 Pandemic. *Int. J. Environ. Res. Public Health*. 2021.
- Vinberg, Stig. Danielsson, Peter. Managers of micro-sized enterprises and Covid-19: impact on business operations, work-life balance and well-being. *International Journal of Circumpolar Health*, 80(1), 1959700. 2021.
- Virtanen, Milana. The Impact of Remote Working on Employees' Work Motivation & Ability to Work. 2020.
- Zamani, Nur Fadzilah Muhamad. Hanafi, Madaha Hanafi Mohd Ghani, M. Radzi, Siti Fatimah Mohamad. Rahmat, Noor Hanim. Kadar, Nur Syafiqah Abdul. Azram, Aina Athirah Rozman. Study of Work from Home Motivation among Employees. *International Journal of Asian Social Science*, 11(8), 388-398. (2021).
- Wang, Bing., Liu, Yukun., Qian, Jing. Parker, Sharon. K. Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied psychology*, 70(1), 16-59.2021.
- Wan Mohd Azam Wan Mohd Yunus. Siti Khadijah Zainal Badri. Siti Aisyah Panatik. Firdaus Mukhtar. The Unprecedented Movement Control Order (Lockdown) and Factors Associated With the Negative Emotional Symptoms, Happiness, and Work-Life Balance of Malaysian University Students During the Coronavirus Disease (COVID-19) Pandemic. *Frontiers in psychiatry*, 11. 2020.
- Wolor, Christian Wiradendi. Solikhah, Solikhah. Fidhyallah, Nadya. Fadillah. Lestari, Deniar. Puji. Effectiveness of E-Training, E-Leadership, and Work Life Balance on Employee Performance during COVID-19. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7(10), 443-450. 2020.

A CONCEPTUAL ANALYSIS OF THE EFFECTS OF REMOTE WORK AND WORK-LIFE BALANCE ON EMPLOYEE MOTIVATION

Nazlı Ece Bulgur, Yasemin Bal

ABSTRACT

The pandemic process, which more than half of the world's population has faced, has brought along a series of measures that can prevent the spread of Covid-19. When the measures taken are examined at the micro level, it is seen that there are prominent practices in the business activities of the institutions and the change of the working environment. Remote working method has been adopted as the working order, which has become widespread in the Covid-19 period. Despite the positive reception of the advantages of the method by the employees, the emergence of its negative aspects also caused some disruptions in the work-life balance of the employees. For this reason, the deterioration in the work-life balance has led to changes in the emotions, thoughts, attitudes and behaviors of the employees. The point where the most changes were observed was in employee motivation. The occurrence of factors that can affect employee motivation has brought along some difficulties in workflows and in achieving the goals of institutions. In this direction, the study investigated the changes in work patterns, disruptions in work-life balance and the effects of these two situations on employee motivation during the Covid-19 period. As a result of the study, it was concluded that the remote working system and work-life balance have effects on the motivation of the employees by making use of the comparisons of various studies.

Keywords: Remote work, Work-life balance, Employee motivation, Covid-19