

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ

AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ

BEYNƏLXALQ MAGİSTRATURA VƏ DOKTORANTURA MƏRKƏZİ

**“KORONAVİRUS (COVID-19) PANDEMİYASI ŞƏRAİTİNDƏ
MÜƏSSİSƏLƏRİN İŞ REJİMİNİN TƏNZİMLƏNMƏSİ VƏ İŞÇİLƏRİN
ƏMƏK HÜQUQLARININ TƏMİN EDİLMƏSİ”**

mövzusunda

MAGİSTR DİSSERTASİYASI

Rzayev Ramal Ehtibar

BAKİ – 2022

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ
AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ
BEYNƏLXALQ MAGİSTRATURA VƏ DOKTORANTURA MƏRKƏZİ

BMDM-in direktoru

i.ü.f.d., dos. Əhmədov Fariz Saleh oğlu

_____ **imza**

“ ____ ” _____ **20__ -ci il**

“KORONAVİRUS (COVID-19) PANDEMİYASI ŞƏRAİTİNDƏ
MÜƏSSİSƏLƏRİN İŞ REJİMİNİN TƏNZİMLƏNMƏSİ VƏ İŞÇİLƏRİN
ƏMƏK HÜQUQLARININ TƏMİN EDİLMƏSİ”

mövzusunda

MAGİSTR DİSSERTASİYASI

İxtisasın şifri və adı: 060407 - Menecment

İxtisaslaşma: Heyətin idarə edilməsi

Qrup: 208

Magistrant:
Rzayev Ramal Ehtibar oğlu

_____ **imza**

Elmi rəhbər:
i.ü.f.d., dos. Qasımov Raqif Xanbala oğlu

_____ **imza**

Proqram rəhbəri:
i.ü.f.d., dos. Şamxalova Samirə Oqtay qızı

_____ **imza**

Kafedra müdiri:
i.e.d., prof. Kəlbəyev Yaşar Atakişi oğlu

_____ **imza**

BAKİ – 2022

Elm andı

Mən, Rzayev Ramal Ehtibar oğlu and içirəm ki, “Koronavirus (COVID-19) pandemiyası şəraitində müəssisələrin iş rejiminin tənzimlənməsi və işçilərin əmək hüquqlarının təmin edilməsi” mövzusunda magistr dissertasiyasını elmi əxlaq normalarına və istinad qaydalarına tam riayət etməklə və istifadə etdiyim bütün mənbələri ədəbiyyat siyahısında əks etdirməklə yazmışam.

KORONAVİRUS (COVID-19) PANDEMİYASI ŞƏRAİTİNDƏ MÜƏSSİSƏLƏRİN İŞ REJİMİNİN TƏNZİMLƏNMƏSİ VƏ İŞÇİLƏRİN ƏMƏK HÜQUQLARININ TƏMİN EDİLMƏSİ

XÜLASƏ

Tədqiqatın aktuallığı: 2020-ci ildən bəri bütün dünya üzərində pandemiya olaraq elan edilən Koronavirus (COVID-19) pandemiyası ölkələrin sosial və iqtisadi sahələrinə ciddi təsir göstərir. Belə bir mühitdə dünyada müəssisələrin qapanması və ya iflasa uğraması makroiqtisadi səviyyədə ciddi və sərt nəticələrə gətirib çıxardı. Bu çətinliklərə qarşı müəssisələrin tətbiq etdiyi mübarizə üsulları böhrandan çıxmağın yolu ola bilər. O cümlədən, karantin tədbirlərinin gücləndiyi bir dövrdə şirkətlərin hansı iş rejimindən necə istifadə etdikləri də maraqlıdır.

Tədqiqatın məqsədi: Tədqiqatın məqsədi müəssisələrin COVID-19 pandemiyasına qarşı müqavimət üsullarının, iş rejimlərinin, işçi-işverən münasibətlərinin hüquqi nöqtəyi nəzərdən necə tənzimlənməsinin nəzəri və praktiki baxımdan araşdıraraq spesifik nəticə və təkliflər əldə etməkdir. Yerli şirkətlərdə pandemiya dövründə işçi-işverən münasibətlərinin necə tənzimlənməsinin öyrənilməsi, praktik nəticə və təkliflərin alınması və yerli ədəbiyyat siyahısına tövhənin verilməsi tədqiqatın əsas vəzifələrindəndir.

İstifadə olunmuş tədqiqat metodları: Tədqiqatda iqtisadi-statistik, müqayisəli iqtisadi təhlil və təsadüfi olmayan seçmə metoduna daxil olan qartopu metodundan istifadə edilmişdir.

Tədqiqatın informasiya bazası: Tədqiqat işinin yazılmasında beynəlxalq nüfuzlu xarici jurnal məqalələri, hesabatlar, təlimatlar, qanun və qərarlar, internet resurslarından istifadə edilmişdir.

Tədqiqatın məhdudiyyətləri: COVID-19 pandemiyası dövründə daim yenilənən və dəyişən bir mühit olduğuna görə əldə olunan nəticələr və araşdırma materialları yalnız 2020-2022-ci illəri əhatə edir. Bu qısa zaman intervalı ərzində ətraflı araşdırılma aparılmışdır. Amma uzunmüddətli pandemiyanın təsirlərinin ölçülməsi üçün bu tədqiqatların davam etdirilməsi tövsiyə olunur.

Tədqiqatın elmi yeniliyi və praktiki nəticələri: COVID-19 pandemiyası dövründə hibrid, məsafədən/evdən iş rejimi işçilərin performansının müsbət istiqamətdə artmasına səbəb olur və s.

Nəticələrin istifadə olunma biləcəyi sahələr: Tədqiqatın nəticələrindən ölkəmizdə müəssisələrin öz sahələrinə uyğun olaraq iş rejimi seçərək tətbiq etməsi tövsiyə olunur.

Açar sözlər: COVID-19, iş rejimləri, evdən iş, hibrid iş, performans

REGULATING THE WORKPLACE OF ENTERPRISES AND ENSURING THE LABOR RIGHTS OF EMPLOYEES IN THE CONDITIONS OF THE CORONAVIRUS (COVID-19) PANDEMY

SUMMARY

The actuality of the subject: The Coronavirus (COVID-19) pandemic, which has been declared a pandemic worldwide since 2020, has a serious impact on the social and economic spheres of countries. The closure of enterprises around the world has led to serious and severe consequences at the macroeconomic level. The way companies deal with these challenges can be a way out of the crisis.

Purpose and tasks of the research: The aim of the study is to obtain specific results and recommendations by theoretically and practically examining the methods of resistance of enterprises to the COVID-19 pandemic, work regimes, how to regulate employee-employer relations from a legal point of view.

Used research methods: The study used economic-statistical, comparative economic analysis and snowball method, which is included in the non-random sampling method.

The information base of the research: Articles of international journals, reports, instructions, laws and decisions, internet resources were used in writing the research work.

Restrictions of research: Due to the fact that the environment is constantly updated and changing during the COVID-19 pandemic, the results and research materials cover only the years 2020-2022. A detailed study was conducted during this short time interval.

The novelty and practical results of investigation: hybrid, remote / home mode of work during the COVID-19 pandemic leads to positive increase in employee performance, etc.

Scientific-practical significance of results: It is recommended that the results of the study be applied by enterprises in our country by selecting the mode of operation in accordance with their areas.

Keywords: COVID-19, work modes, work from home, hybrid work, performance

İXTİSARLAR VƏ İŞARƏLƏR

ABŞ	Amerika Birləşmiş Ştatları
CRE	Corporate Real Estate
ERP	Enterprise Resource Planning
ILO	International Labour organization
KOM	Kiçik və Orta müəssisələr
MSMEs	Micro, Small and Medium-sized Enterprises
NIOSH	National Institute for Organizational Safety & Health
ÜDM	Ümumi Daxili Məhsul
WFH	Work from Home
WHO	World Health Organization

MÜNDƏRİCAT

GİRİŞ	8
I FƏSİL. COVID – 19 PANDEMİYASININ MÜƏSSİSƏLƏRİN İŞ REJİMİNƏ TƏSİRİ	14
1.1. COVID-19 pandemiyası dövründə müxtəlif sektorlarda şirkətlərin qarşılaşdıqları çətinliklər və onlarla mübarizə	14
1.2. COVID-19 pandemiyası və iş rejimlərində fərqli modellərin tətbiqi	26
1.3. COVID-19 pandemiyası şəraitində iş rejimi və işçi performansı arasındakı əlaqə	44
1.4. Pandemiya şəraitində tətbiq olunan Enterprise Resource Planming (ERP) sistemləri	51
II FƏSİL. PANDEMIYA ŞƏRAİTİNDƏ QANUNVERİCİLİK BAZASINDAKI DƏYİŞİKLİKLƏR VƏ İŞÇİLƏRİN ƏMƏK HÜQUQLARI	55
2.1. COVID-19 pandemiyasının sosial və iqtisadi təsirlərinin azaldılması üçün verilən qərarlar və əmək qanunvericiliyinə təsirləri	55
2.2. Pandemiya şəraitində işçilərin vəzifə və öhdəliklərindəki dəyişikliklər və işçi-işverən münasibətlərinə təsirləri	69
III FƏSİL. COVID-19 PANDEMİYASI DÖVRÜNDƏ TƏTBİQ OLUNAN MÜXTƏLİF İŞ REJİMLƏRİ VƏ İŞ PERFORMANSI ARASINDAKI ƏLAQƏ ÜZRƏ ARAŞDIRMA (AZƏRBAYCAN (BAKI) MODELİ, SPSS 25 ƏSASINDA)	76
3.1. Tədqiqatın məqsədi	76
3.2. Tədqiqatın metodologiyası	77
3.3. Toplanılan məlumatların analizi	79
NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR	89
İSTİFADƏ OLUNMUŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI	91
ƏLAVƏLƏR	99
Qrafiklərin siyahısı	101
Cədvəllərin siyahısı	101
Şəkillərin siyahısı	101

GİRİŞ

Mövzunun aktuallığı: COVID-19 pandemiyasının qəfil başlaması iqtisadiyyata, müəssisə və işçilərə ciddi zərbə vurdu. Dünya ölkələrində təxminən 266 milyon insana yoluxmuş COVID-19 virusu 5,26 mln-dan çox insanın ölümü ilə nəticələnən nəhəng ölüm zənciri kimi davam edir (bax: Əlavə 1 - Şəkil 1).

Pandemiyanın əvvəlində COVID-19 virusuna qarşı hazırlanmış dərman və ya peyvəndin olmaması nəticəsində səhiyyə işçiləri fərdlərə xəstəliyin ötürülməsinin qarşısını almaq üçün mümkün qədər evdə qalmaları və sosial məsafəni saxlamaları barədə xəbərdarlıq edirdi və bu proses hal-hazırda yeni peyvəndlərin olmasına baxmayaraq davam edir. Dünyanın bir çox hökumətləri insanların qrup halında bir-biri ilə təması azaltmaq üçün restoranlara, teatrlara, müəyyən pərakəndə satış məntəqələrinə və digər vacib olmayan müəssisələrə girişi məhdudlaşdırır. Bir çox müəssisələr işçilərini və ümumi ictimai sağlamlığı qorumaq üçün könüllü olaraq bağlanır.

İş yerlərinin bağlanması müəssisələrin və özünüməşğul insanların iqtisadi fəaliyyətlərində sürətli və ciddi problemlər yaradır, onları iflas həddinə çatdırır. Sosial məsafə qaydaları qaldırılmağa başlansa belə, bərpa prosesinin qeyri-müəyyən və ləng olacağı gözlənilir, ona görə də işlərini davam etdirən sahibkarlar bir çox çətinliklərlə üzləşirlər. Elif Kayanın tədqiqatına əsasən, mal və xidmətlərə tələbin azalması, giriş təklifinin azalması, bazarda likvidlik sıxıntısı və qeyri-müəyyənliyin artması səbəbindən investisiyaların azalması müəssisələrin çətinliklərlə üzləşməsinə səbəb olur. İqtisadiyyatda baş verən bu fəvqəladə inkişafın yaratdığı dalğalanma bir çox ölkədə minlərlə insanın iş və gəlir itkisi və qlobal səviyyədə işsizliyin artmasına ciddi səbəb olur (bax: Əlavə 2 - Şəkil 2).

ILO-nun 2020-ci il hesabatında COVID-19 əmək bazarının nəticələrinə geniş təsir göstərir. İşçilərin və onların ailələrinin sağlamlığı ilə bağlı təcili narahatlıqlardan başqa, virus və sonrakı iqtisadi sarsıntılar iş dünyasına üç əsas ölçüdə təsir edir: 1) İş yerlərinin miqdarı (həm işsizlik, həm də tam məşğulluq) 2)

İşin keyfiyyəti (məsələn, əmək haqqı və sosial müdafiəyə çıxış imkanı) və 3) Mənfi əmək bazarı nəticələrinə daha həssas olan müəyyən qruplara təsirlər.

Əmək bazarında ən həssas insanlar arasında təxminən 1,6 milyard qeyri-formal iqtisadiyyat işçisi karantin tədbirlərindən və pandemiyadan ən çox təsirlənən sektorlarda işləməkdən əhəmiyyətli dərəcədə təsirlənir. Həmçinin Şəkil 3 və 4-də (bax: Əlavə 3 və 4 – Şəkil 3, Şəkil 4) ölkələrin pandemiya dövründən əvvəl və sonra gəlir yardımları almaları haqqında statistik məlumatların necə dəyişildiyi göstərilmişdir.

Böhranın ilk ayının qlobal miqyasda qeyri-rəsmi işçilərin qazanclarının 60 faiz azalması ilə nəticələncəyi təxmin edilir. Bölgələr üzrə gözlənilən azalma 81 faiz təşkil edir ki, bu da Afrika və Latın Amerikasında ən yüksək göstəricidir. Gəlir qruplarına nəzər salsaq, aşağı-orta və aşağı gəlirli ölkələrdə 82 faiz, yuxarı-orta gəlirli ölkələrdə 28 faiz, yüksək gəlirli ölkələrdə isə 76 faizdir. Bundan əlavə, aylıq gəliri əhalinin orta gəlirinin 50 faizindən aşağı düşən işçilərin xüsusi çəkisi kimi müəyyən edilən nisbi yoxsulluq səviyyəsinin təxminən artması gözlənilir (ILO, 2020, s.2).

COVID-19 pandemiyasının yaratdığı çətinlər müəssisələrin həyatda qalması üçün mübarizəni labüd edir. Bu mübarizə iş yerinin yenidən modifikasiyası, iş rejimlərindəki məcburi dəyişiklik, işçi-işverən münasibətlərindəki problemləri bir daha aktual vəziyyətə gətirdi. Pandemiyadan təsirlənən hər bir şirkət daxili və xarici amilləri, gəlir və xərcləri, məhsuldarlığı nəzərə alaraq bu amansız pandemiya ilə mübarizə aparır və ya fəaliyyətini dayandırır. Tədqiqatda pandemiya dövründə müəssisələrin bu böhran dövründə necə davrandıqları, mübarizə aparmaları, seçdikləri müxtəlif iş rejimləri və işçi-işverən münasibətlərində baş verən dəyişikliklər, onların tənzimlənməsi, problemləri haqqında araşdırılma aparılmışdır.

Problemin qoyuluşu və öyrənilmə səviyyəsi: Elmi ədəbiyyata görə tibb işçiləri işlərinin xarakterinə görə ən yüksək riskli peşələrə malikdirlər. Fiziki şəxslə təmasda olan iş yerləri, zəif ventilyasiya və birgə iş, səyahət və ya yemək sahələri olan iş yerlərində COVID-19-a yoluxmanın daha yüksək nisbətləri qeydə alınıb. Virusun yüksək və orta nisbətdə yayıldığı sahələr arasında pərakəndə ticarət işçiləri,

təmizlik və ev işçiləri, qida istehsalı, restoran və hotel, nəqliyyat, təhsil, ictimai təhlükəsizlik, tikinti, kənd təsərrüfatı və sosial iş peşələri, o cümlədən, sosial işçilər və məsləhətçilər də var. Uzaqdan işləməyə imkan verən və ictimaiyyət və ya müştərilərlə minimal qarşılıqlı əlaqədə olan peşələr daha az yoluxma riski göstərmişdir.

COVID-19 virusu bir sıra müxtəlif iş mühitlərində müəyyən edilmişdir: ofis mühiti, ət emalı müəssisələri, digər fabriklər, miqrant iş düşərgələri, fitnes mərkəzləri, gəmilər və nəqliyyat. Nəşr olunmuş ədəbiyyat iş mühitində baş verən epidemiyaların ümumi sayının kiçik bir hissəsini təsvir edir, lakin xüsusi mühitlərdə epidemiyaların qarşısının alınmasını nümayiş etdirir. Dörd tədqiqat ofis şəraitində işçilərin yoluxmuş şəxsə yaxın əlaqədə olmasına görə virusa yoluxduğunu bildirir. Bir sıra tədqiqatlar ət emalı müəssisələrində iş yoldaşları ilə uzun müddət sıx təmasda olmanın, zəif havalandırmanın və izdihamlı yerləşdirmənin əsas amillər kimi müəyyən edildiyi yoluxmaları təsvir edir. COVID-19-un simptomatik göstəriciləri işləməyən əhali ilə müqayisədə “ictimai yerlərdə” və turizm sənayesində çalışan işçilər arasında daha çox yayılmışdır. Yuxarıda göstərilən tədqiqatlara əlavə olaraq, risklərin qiymətləndirilməsi tədqiqatları yüksək müştəri sıxlığı və ziyarət vaxtına malik iş yerlərinin COVID-19-un həftəlik kumulyativ hallarının artması ilə əlaqəli olduğunu bildirir. Mobillik məlumatlarından istifadə etməklə COVID-19 pandemiyası üçün risk xəritələşdirilməsi tədqiqatı müəyyən etdi ki, ortaq iş sahəsi kimi iş yerinə xüsusi amillər COVID-19 virusuna məruz qalma riskini artırır.

Bir sıra müdaxilələr vasitəsilə uzaqdan işləməyi təşviq etmək COVID-19 kontekstində peşə sağlamlığı siyasətinin təməl daşı olmuşdur. ÜST-nin PHSM məlumat bazasında sadalanan bütün iş yeri siyasətlərinin təxminən üçdə biri uzaqdan işə yönəlib. Bəzi hökumətlər bütün qeyri-vacib dövlət işçilərinin uzaqdan işləməsini tələb etdi, digərləri isə bütün vacib olmayan işçilər üçün məcburi uzaqdan işləməyi məcbur etdi. Bütün işçilərin ən azı 70%-nin uzaqdan işləməsini tələb edən kvota sistemləri də tətbiq edilmişdir. Tələb edilmədikdə, uzaqdan işləməyi təşviq etmək üçün stimullar, milli rəhbərlik və uzaqdan işləmə bacarıqlarının artırılması

istifadə edilmişdir. İşəgötürənlərdən əlavə xəstəlikləri olan yüksək riskli işçilər üçün uzaqdan işləməyi tələb edən məqsədyönlü siyasətlər qurulmuşdur; bəzi ölkələr işəgötürənlərdən 60 yaşdan yuxarı bütün işçilər və ictimai tranzit və uşaq baxçalarının bağlanması təsirlənənlər üçün uzaqdan işlə təmin etməyi tələb ediblər (WHO & ILO, 2021, s.4-5).

2020-2021-ci illəri ərzində WHO, ILO və Dövlətlərin pandemiya ilə mübarizəyə uyğun aldığı qərarlar mövcud yoluxma sayı ilə əlaqədar olaraq ya karantin qaydalarında sərtləşmə, iş yerlərində məcburi bağlanma, işçilərin uzaqdan, evdən, növbəli, həftə ərzində daha az saatla çalışma kimi səbəblərlə müşahidə edilmiş, ya da bunun əksi müşahidə edilmiş və periodik olaraq bir-birini əvəz etmişdir. Bu cür qarışıq bir vəziyyət şirkətin düzgün strateji məqsəd seçərək, böhran və ya pandemiya dövründə hansı iş modelinin onun şirkətinə daha uyğun olduğunu tapmaq kimi problemi ortaya çıxarır. O cümlədən, digər tərəfdən işçilərin pandemiya dövründə əmək hüquqlarının işverənlər tərəfindən düzgün təmin edilib-edilmədiyini, işçi hüquqlarının şirkətlər tərəfindən necə tənzimlənməsi problemini aktual edir.

Ümumiləşdirmiş olsaq, problemləri bu cür kateqoriyalaşdırmaq olar:

- Pandemiya dövründə hansı şirkətlərin dəyişən mühitə uyğun olaraq hansı iş modelini seçməsi effektivdir?
- İşçi-işverən münasibətlərini dəyişən və tənzimləyən qaydaların fonunda hansı problemlər var və şirkətlər bunu necə tənzimləyir?

Tədqiqatın məqsəd və vəzifələri: Tədqiqatın məqsədi günümüzün aktual mövzusu olan müəssisələrin COVID-19 pandemiyasına qarşı müqavimət üsullarının, iş rejimlərinin, işçi-işverən münasibətlərinin hüquqi nöqtəyi nəzərdən necə tənzimlənməsinin nəzəri və praktiki baxımdan araşdıraraq spesifik nəticə və təkliflər əldə etməkdir. Dünya ölkələrində şirkətlərin tətbiq etdiyi müxtəlif iş rejimləri, müqavimət üsulları ikinci dərəcəli mənbələr üzərindən araşdırılmışdır. Yerli şirkətlərdə pandemiya dövründə işçi-işverən münasibətlərinin necə tənzimlənməsinin öyrənilməsi, praktik nəticə və təkliflərin alınması və yerli ədəbiyyat siyahısına tövhənin verilməsi tədqiqatın əsas vəzifələrindəndir.

Tədqiqatın obyektı və predmeti: Tədqiqat işinin predmeti COVID-19 pandemiyası dövründə müəssisələrin tətbiq etdiyi müxtəlif iş rejimlərinin üstün və mənfi cəhətlərini müqayisəli şəkildə araşdırmaq, ölkəmizdəki müəssisələrin iş rejimləri ilə iş performansını, motivasiyasını, məmnuniyyətini və iş məkanı arasındakı əlaqəni təhlil etməkdir. Tədqiqat işinin obyektı insan resurslarının effektiv idarəedilməsi, müəssisələrin fəaliyyəti və qanunvericiliyin mövcud şəraiti necə tənzimləməsidir.

Tədqiqatın metodları: Araşdırmada istifadə olunmuş tədqiqat metodları bunlardır: İqtisadi-statistik – Araşdırılmış və əldə edilən statistik nəticələr qrafik, cədvəl və şəkillərdə verilərək iqtisadi təhlili aparılmışdır. Müqayisəli iqtisadi təhlil – Əldə olunan məlumatların leyihə və ələhinə olan xüsusiyyətləri, müxtəlif iş rejimlərinin qarşılıqlı müqayisəli təhlili aparılmışdır. Təsadüfi olmayan seçmə metodu – Üçüncü fəsildə anket vasitəsi ilə əldə olunan məlumatlar təsadüfi olmayan seçmə metodunun Qartopu alt metodu ilə toplanılmışdır.

Tədqiqatın informasiya bazası: Koronavirus (COVID-19) pandemiyası dövründə şirkətlərin pandemiyanın çətinliklərinə müqaviməti və iş rejimində fərqli modellərin müqayisəsi yerli və xarici yazarların, alimlərin yazdıqları ikinci dərəcəli mənbələr üzərindən teorik olaraq araşdırılmışdır. Həmçinin tədqiqata WHO, ILO kimi beynəlxalq təşkilatların hesabatları, dövlət orqanlarının qanun, qərar və sərəncamlarından məlumatlar da daxildir. Araşdırmada iqtisadi-statistik, müqayisəli iqtisadi təhlil, anket metodlarından istifadə edilmişdir. Məlumatların əksəriyyəti Scopus, Web of Science kimi platformalarda indekslənen, mövzuya uyğun və yeni jurnal məqalələrindən toplanılmışdır.

Tədqiqatın məhdudiyyətləri: COVID-19 pandemiyası dövrü daim yenilənən və dəyişən bir mühit olduğuna görə əldə olunan nəticələr və araşdırma materialları yalnız 2020-2022-ci illəri əhatə edir. Bu qısa zaman intervalı ərzində ətraflı araşdırılma aparılmışdır. Bundan əlavə üçüncü fəsildə anket vasitəsi ilə aparılmış sorğu sadəcə Bakı şəhərində aparılaraq tədqiqat sahəsinin bir hissəsini əhatə edir. O cümlədən, ölkəmizdə bu sahə üzrə araşdırma dövründə yetərli sayda ədəbiyyat tapılmaması da tədqiqatın məhdudiyyətlərindəndir.

Tədqiqatın elmi yeniliyi: Araşdırmanın elmi yeniliyi kimi qeyd edə bilərik ki, ilk növbədə, pandemiya dövründə ölkələrdə şirkətlərin yaşadığı problemlər və mübarizə tədbirləri, o cümlədən, bunların şirkət və dövlət tərəfindən qanunvericiliklə necə tənzimləməsi, müxtəlif iş rejimlərindən istifadənin necə nəticə gətirdiyi ikinci dərəcəli mənbələr üzərindən araşdırılmış və müqayisə edilmişdir. Daha sonra ölkəmizdə dövlət və özəl müəssisələrdə, istehsal və xidmət sektorlarında çalışan şəxslərin iştirak etdiyi sorğudan əldə olunan nəticələr yerli ədəbiyyat üçün elmi yenilik hesab edilə bilər. Məsələn, koronavirus pandemiyası dövründə ölkəmizdə məsafədən/evdən iş rejimi iş performansına müsbət təsir göstərir. O cümlədən bu, hibrid iş rejimində də bu cürdür.

Nəticələrin praktiki əhəmiyyəti və tətbiq sahələri: Koronavirus pandemiyası zamanı İş rejimi və iş performansı, məmnuniyyəti və məkanı arasında müsbət və anlamlı əlaqənin olması bir sıra yerli şirkət üçün çıxış yolu hesab edilə bilər. Belə ki, üçüncü fəsildə ölkəmizdə (Bakı) aparılan, yerli müəssisələrdə çalışan şəxslər arasında tətbiq edilən sorğunun nəticələri, bir növ mövcud bazarın araşdırılması, müəssisələrdə hansı iş rejiminin necə təsir yaratdığını görmək olar. Ancaq tədqiqatda da dediyimiz kimi, bu nəticələr müxtəlif sektorlarda fəaliyyət göstərən şirkətlər üçün müxtəlif ola bilər. Bunun üçün tədqiqatın birinci hissəsində dünyada hansı iş rejimlərinin necə və niyə tətbiq olunduğu göstərilmişdir. Başqa sözlə desək, məsələn, iş yerində fiziki mövcud olmaları zəruri olan işçilər üçün məsafədən/evdən iş rejiminin tətbiqi, demək olar ki, mümkünsüzdür. Buna görə də, tədqiqatımızda 4 müxtəlif iş rejimi (məsafədən/evdən, hibrid, növbəli və qısa iş həftəsi) araşdırılmış, hər biri üçün ayrı nəticələr əldə edilmişdir.

I FƏSİL. COVID – 19 PANDEMİYASININ MÜƏSSİSƏLƏRİN İŞ REJİMİNƏ TƏSİRİ

1.1. COVID-19 pandemiyası dövründə müxtəlif sektorlarda şirkətlərin qarşılaşdıqları çətinliklər və onlarla mübarizə

İqtisadçılar ABŞ və Avropadakı, o cümlədən dünyanın nəhəng iqtisadi güclərindəki durğunluğu vurğulayaraq, koronavirusun bir sıra sahəvi və iqtisadi təsirlərinin Böyük Böhrandan (1929) daha çox olduğunu qeyd edirlər (Abodunrin və b., 2020, s.14; Yetgin, M ., 2021, s.756). Pandemiya səbəbi ilə sektorların çətdirilmə və tələb nöqtəsindəki gözləntiləri ödəyə bilmədiyi və bağlanmağa başladığı üçün qısa müddətli iş yerləri yaratmaq təcrübələrinin artıq faydalı olmadığı müşahidə edildi (Weber və b., 2020, s.12, Yetgin, M ., 2021, s.760). Dorn və başqalarının araşdırmasına əsasən, Almaniyada müəssisələrin bir həftəlik bağlanması 25-27 milyard avro dəyərində bir itkiyə gətirib çıxarır. Bu da ÜDM-in böyümə nisbətini yüzdə 0.7-1.6 xal azaldır. Bir aylıq qapanma isə 255-495 milyard avro dəyərində itkiyə səbəb olur. ÜDM-in böyümə nisbətinin bu müddət ərzində yüzdə 7.2-14.0 xal itirəcəyi proqnozlaşdırılır (Dorn və b., 2020, Yetgin, M ., 2021, s.760).

COVID-19 virusuna yoluxma sayı artdıqca təbii olaraq, bu özünü ictimai münasibətlərdə də göstərməyə başladı. Mövcud vəziyyəti qəbullanan əksər müəssisələr artıq növbəti təlimatlarında evdən işləyən işçilərin motivasiyasına fokuslandılar. Microsoft şirkəti ABŞ-də evdən işləməyə keçid edən ən böyük proqram şirkətlərindən biri oldu. Onun əsas kampusunda hər gün 40 mindən çox işçi olur. Bir müddət sonra artıq bu işçilərin sayı 5 minə endi. Şirkət pandemiya qaydalarına əsasən, işçilərin evdən işləyəcəyi qərarına gəldi. Seattle bölgəsindəki işəgötürənlər müxtəlif çətin seçimlərlə üzləşmişdilər. Hələ dövlət rəsmiləri Amerikadakı koronavirus statistikalarını açıqlamazdan əvvəl Amazon vacib olmayan daxili səyahətlərini ləğv etdi və infeksiyaya yoluxmuş “gig” işçiləri (müstəqil podratçılar, onlayn, müqaviləli firma, çağırış və müvəqqəti işçilər) üçün yardım fondu yaratdı. Boeing şirkəti də bir neçə işçisinin koronavirus nəticəsinin

müsbət çıxmasına baxmayaraq, öz istehsal prosesini dayandırmadı (Huiying H. və b., 2021, s.187).

Pandemiya dövründə pərakəndə satış müəssisələrinin müəyyən hissəsi bağlandı və ya bir qədər iş saatlarını azaltdı. Bar və restoranların bəziləri qapanmaya, bəziləri isə yalnız “götür-apar” , çatdırılma iş modellərinə keçid etdilər.

Şəxsi ofisi olan və ya ofisi icarəyə götürən təşkilatlar öz əsas fəaliyyətlərini yerinə yetirmək, iş yerlərini virtual sahədə genişləndirmək, keçid etmək üçün müxtəlif texnoloji dəstəklər almış və ya yenidən iş yerinə qayıtmaq üçün müxtəlif tədbirlər görmüşdür.

Ümumiyyətlə, COVID-19 pandemiyası dövründə iş yerindəki dəyişikliklər iki növ risk nəzarətini labüt etdi: inzibati nəzarət və şəxsi qorunma. İş yerinin modifikasiyasının əməliyyat səviyyəsində olmasına baxmayaraq, müəssisələr yaranan yeni vəziyyətdə öz biznesini inkişaf etdirmək üçün daha çox uzunmüddətli korporativ daşınmaz əmlak (CRE) strategiyaları və iş yerinin modifikasiyası planlarını inkişaf etdirməyə üstünlük verdilər (Huiying H. və b., 2021, s.187).

Ümumiyyətlə, böhran vəziyyətində bir müəssisənin hansı mərhələlərdən keçdiyinə nəzər salaq. COVID-19 pandemiyası dövründə iş yerinin idarə edilməsinin keçdiyi dövrləri daşınmaz əmlak şirkəti Jones şirkəti 8 mərhələyə bölmüşdür: “şok”, “reallaşdırma”, “cavab vermək”, “iş yerinin davamlılığı”, “işə qayıdış”, “yenidən təsvir etmək”, “həyata keçirmək” və “çiçəklənmə” (Huiying H. və b., 2021, s.188).

COVID-19 pandemiyasının təsir dairəsinin azaldılması üçün iş yerində atılan təhlükəsizlik tədbirlərinin həyata keçirilməsi üçün ilk növbədə, risklərin qiymətləndirilməsi və bundan sonra nəzarət iyearxiyasının tətbiqi vacibdir. Bu, əvvəlcə riski aradan qaldırmaq və mümkün olmadıqda işçilərin təsirini minimuma endirmək üçün nəzarət tədbirləri görmək deməkdir (William C., 2020, s.3).

Emilio Passetti və digərlərinin tədqiqatı İtaliyada karantin dövrünün ilkin mərhələsində idarəetmə nəzarətinin müəssisənin COVID-19 pandemiyasına reaksiyasını təhlil edir. Tədqiqatda fors-major halların idarə olunması ilə məşğul olan təşkilati funksiyalardan ümumilikdə on bir üst və orta menecerlə müsahibə aparılıb.

Tədqiqat nəticələrinə əsasən, həm mexaniki, həm də üzvi idarəetmə mexanizmləri böhrana dərhal reaksiya verməyə imkan verir. Təşkilati səviyyədə idarəetmə nəzarəti möhkəm daxili koordinasiyanı asanlaşdırdı və əməyin mühafizəsi, təhlükəsizliyi məqsədlərinə aydınlıq gətirdi, şirkətlərin daxilində müxtəlif əməliyyat təcrübələrinin yenidən müəyyənləşdirilməsini və pandemiya ilə bağlı maliyyə nəticələrin monitorinqini dəstəklədi. Sosial səviyyədə təsirlər qeyri-kommersiya birlikləri və bələdiyyələrlə birbaşa əməkdaşlıq vasitəsilə yerli icma üçün bir sıra tədbirlərin həyata keçirilməsinə aiddir. Xarici istiqamətli idarəetmədə nəzarət mexanizmləri pandemiyanın bərabərsizliklərini azaltmaq üçün dialoq, etimad və imkanlar yaradaraq üzvi şəkildə fəaliyyət göstərdi (Emilio Pasetti və b., 2021, s.1440).

Növbəti araşdırmaya əsasən, COVID-19 pandemiyasının biznesə təsirlərini müəyyən etmək üçün Slovakiya Respublikasında nəqliyyat və telekommunikasiya sahəsində işəgötürənlər arasında sorğu keçirilmişdir. Sorğunun nəticələrinə əsasən qeyd etmək olar ki, pandemiya nəqliyyat və telekommunikasiya sektorunda işəgötürənlərin 81 faizinin iqtisadi vəziyyətinə və məşğulluğuna əhəmiyyətli dərəcədə təsir göstərmişdir. Pandemiyanın iqtisadi təsirlərini yumşaltmaq üçün işəgötürənlərin 50%-ə qədəri işə qəbulu, 41%-ə qədəri müavinətləri azaltdığını, 28%-ə qədəri işçilərini ixtisar etdiyini və 27%-i əmək haqqını azaltdığını bildirib. Sorğuda iştirak edən işəgötürənlərin yalnız 5%-i işçilərə təsir edən heç bir tədbir görməmişdir (Katarina S. və Mariana S., 2021, s.91).

Pakistanda isə mikro, kiçik və orta ölçülü müəssisələrin (Micro, Small and Medium-sized enterprises) pandemiyanın təsirlərinə qarşı müqavimətini araşdıran Mohsin S. və digərlərinin tədqiqatına əsasən, Pakistanda karantinin ən böyük və ani təsiri biznes fəaliyyətinin dayandırılması oldu. Komendant saati ilk dəfə Sind əyalətində 23 mart 2020-ci ildən elan edildi. Sind əyalətinin paytaxtı Karachi Pakistanın ən böyük sənaye bölgəsi hesab olunur və ümumi ixracın 30%-ni təşkil edir. Karachidəki qapanmanın ilk iş günündə 2700 fabrikdən cəmi 50 fabrik fəaliyyət göstərirdi (Mohsin S., Junrong L. və Wenju R., 2021, s.2).

Bundan sonra mikro müəssisə sahibləri, yəni, ev təsərrüfatı ilə məşğul olanlar, səyyar satıcılar (həmçinin sərbəst iş kimi tanınır) və digərlərinə nisbətən böyük

dövriyyəli mikro sahibkarlıq fəaliyyəti ilə məşğul olan mikro bizneslər sinfi gəlir. Bu müəssisələr, adətən, kənd təsərrüfatından tutmuş təhsilə qədər müxtəlif sektorlarda ailə üzvləri tərəfindən idarə olunur. Bundan əlavə, bu mikro müəssisələr qeyri-formal iqtisadiyyatın bir hissəsi hesab olunur və onların fəaliyyətinin əksəriyyəti qeyri-formaldır. Ona görə də bu müəssisələrin sayı dəqiq deyil. Son statistik məlumatlara görə, mikro müəssisələr və ya özünüməşğul olanlar ümumi milli məşğulluğun 35,7%-ni (2017-18) təşkil edir. Bu müəssisələrin 55,6%-i (2017-18) həssasdır. Daha dəqiq desək, kənd təsərrüfatında məşğulluğun 87%-dən çoxu, topdan və pərakəndə ticarətdə iş yerlərinin dördü üçü, restoranlarda məşğulluğun 50%-i, daşınmaz əmlakın beşdə üçü, qeyri-formal işlərin 100%-i, nəqliyyat və rabitə sektorunda iş yerlərinin beşdə ikisindən çoxu bu cür təsirlərə qarşı müdafiəsiz və həssasdır (Mohsin S., Junrong L. və Wenju R., 2021, 2020, s.2).

Bu müəssisələrdən sonra kiçik və orta sahibkarlıq gəlir. Bir çox kiçik və orta sahibkarlıq müəssisələri də böyük problemlərlə üzləşirlər. Məsələn, toxuculuq və geyim sənayesi əsasən karantin rejiminin tətbiqinə görə təsirləndi. Pakistanın istehsal sektoru ixracının 54%-ni içki, qida, tütün alt sektorları və tekstil təşkil edir. Bu sektorlar üçün ixrac tələbinin azalması Pakistana qeyri-mütənasib təsir göstərirdi (Dünya Bankı, 2020). Eyni şəkildə, kənd təsərrüfatı sektoru da istisna olmadı. Məsələn, Sind və Pəncab əyalətlərinin cənubunda buğda məhsulu yığılı adətən martın sonundan iyunun ortalarına qədər başlayır. İşçi qüvvəsi və nəqliyyat çatışmazlığı səbəbindən bu sektor da bir sıra problemlərlə üzləşdi. Eynilə, nəqliyyat sənayesində avtobus, taksi və rikşa da daxil olmaqla, yerli nəqliyyatın bir çox sürücüsü evə göndərildi. Müəssisələrin bağlanması və milli təchizat zəncirlərinin pozulması pərakəndə və topdansatış, nəqliyyat, anbar və rabitə xidmətlərinə əhəmiyyətli təsir göstərir (Dünya Bankı, 2020, Mohsin S., Junrong L. və Wenju R., 2021, 2020, s.3).

Eynilə digər sektorların da vəziyyəti fərqli deyil. Bundan əlavə, hələ də öz işini davam etdirən firmalar işçilərin sağlamlığı və təhlükəsizliyini idarə etmək baxımından maskalar, əlcəklər və dezinfeksiyaedici vasitələr almaq üçün əlavə xərclə üzləşirlər. COVID-19 pandemiyası fonunda Pakistanın valyutası devalvasiyaya uğradı və bu, müəssisələr üçün başqa bir təhlükə yaradır. Dünya

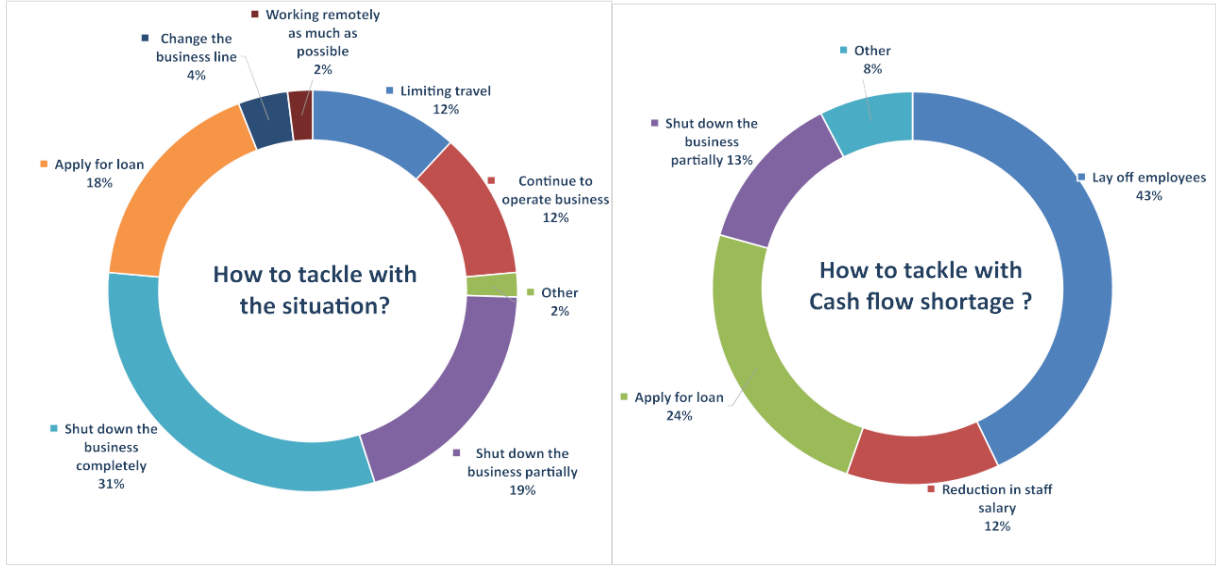
Bankının son hesabatına görə, Pakistanın 2020-ci maliyyə ilində - iyun-fevral aylarında nisbətən sabit qalan valyuta məzənnəsi mart ayında 7,3% devalvasiyaya uğrayıb (Dünya Bankı, 2020). Pakistan İşçi Qüvvəsi Sorğusuna görə (2017–18), ölkədə işsizlik səviyyəsi 5,8% təşkil edir. Bununla birlikdə, davam edən böhran və bağlanmalar səbəbindən işsizlik nisbətinin 2020-21 maliyyə ili ərzində 8.1% -ə çatacağı gözlənilir. Yuxarıdakı müzakirə Pakistanın qeyri-mütənasib şəkildə zərər görəcəyini göstərir. Koronavirusun global və Pakistan iqtisadiyyatına təsiri şiddətli olacaq. Buna görə də siyasətçilərə və praktikantlara bu bizneslərin davam edən böhrana müqavimət göstərməsinə, Mikro, Kiçik və Orta ölçülü müəssisələrə müdafiə strategiyalarını müəyyən etməkdə kömək etmək üçün COVID-19 pandemiyasının təsirini düzgün formada qiymətləndirmək son dərəcə vacibdir (Mohsin S., Junrong L. və Wenju R., 2021, 2020, s.3-4).

Mövcud problemləri həll etmək üçün MSMEs-in (Micro, Small and Medium-sized enterprises) pandemiya dövründə qəbul etdiyi strategiyalar bunlardır: Müəssisələr biznes böhranının təsirini azaltmaq üçün müxtəlif strategiyalar seçiblər. Müəssisələrin 31 faizi biznesini tamamilə, 19 faizi qismən bağlayıb. 18 faizi isə kredit üçün müraciət etməyi planlaşdırır. Bundan başqa, müəssisələrin 12%-i öz fəaliyyətini davam etdirir. Pakistanda COVID-19-un yayılması səbəbindən müəssisələrin əksəriyyətinə virusun yayılmasının qarşısını almaq üçün fəaliyyətlərini dayandırmaqları tələb edilib. Buna görə də bir çox müəssisələrdə fəaliyyətlərini sonlandırma daha yüksək olub. Bundan əlavə, müəssisələrin yalnız 4%-i COVID-19-la mübarizə üçün biznes xəttini dəyişməyi planlaşdırdıqlarını bildirib. Əlavə olaraq 2% məsafədən işləmək üçün cəhdlər göstərib. Hər ehtimala qarşı məsafədən işləmək təhlükəsiz qalmağın və yoluxma riskini minimuma endirməyin ən yaxşı yollarından biridir. Buna baxmayaraq heç də bütün MSMEs-in belə strategiyayı qəbul etmək üçün lazımi resursları yoxdur. Bundan əlavə, pandemiyanın təsirlərini minimuma endirməyin daha yaxşı və sürətli yolu səyahətləri azaltmaqdır. Nəticələr göstərir ki, iştirakçıların 12%-i də məhdud səyahət etdiklərini bildiriblər (Şəkil 5a). İstənilən iqtisadi böhran zamanı müəssisələrin əksəriyyəti pul axını çatışmazlığı ilə üzləşir; buna görə də müəssisələrdən nağd pul

axını çatışmazlığını aradan qaldırmaq üçün strategiyalarını bölüşmələri xahiş edildi. Nəticələr göstərir ki, müəssisələrin 43%-i işçilərini ixtisar etməyə, 12%-i isə işçilərin əmək haqqının azaldılmasına üstünlük verib. Sorğuda iştirak edən müəssisələrin 13%-i xərcləri azaltmaq və pul vəsaitlərinin dövriyəsinin çatışmazlığını idarə etmək üçün biznesi qismən dayandırmağı planlaşdırırlar (bax. Şəkil 5b). Baş verənlərin ağırlığını nəzərə alaraq, işçilərin işdən çıxarılması və bir çox müəssisənin bağlanması artıq gözlənilirdi.

Harvard Biznes Məktəbi tərəfindən aparılan son araşdırma da göstərir ki, bir çox kiçik müəssisələr müvəqqəti olaraq bağlanıb və əvvəlki aylarla müqayisədə işçilərini 40%-ni işdən çıxarıblar. Bu tapıntılar göstərir ki, iştirakçı müəssisələrin əksəriyyəti müxtəlif vasitələrlə sağ qalmaq üçün mübarizə aparır. Belə bir böhranı həll etmək üçün hər hansı bir plan və ya hazırlıq barədə soruşduqda, iştirakçıların 83% -dən çoxu bildirdi ki, nə onların belə bir planı var, nə də belə bir böhranla məşğul olmağa hazırdırlar. Müəssisələrin yalnız 17%-i vəziyyəti idarə etmək üçün planlarının olduğunu bildirdi. Eynilə, Harvard Qlobal Sağlamlıq İnstitutunun şirkətlərin qlobal sağlamlıqla məşğul olması ilə bağlı apardığı araşdırmada belə nəticəyə gəlinib ki, Fortune 500 şirkətləri ətraf mühitlə bağlı problemlərlə müqayisədə qlobal sağlamlıqla bağlı tədbirlərin tətbiqində minimum iştiraka malikdirlər. Bu, qlobal miqyasda müəssisələrin əksəriyyətinin pandemiya səbəbindən yaranan sağlamlıq böhranını idarə etməyə yaxşı hazır olmadığını göstərir. Milli və qlobal iqtisadiyyatları tənəzzülə sürükləyən təbii fəlakətlərin dünyanın müxtəlif yerlərində müxtəlif nümunələri var. Beləliklə, gələcək pandemiya və ya digər təbii fəlakətlərlə yaxşı mübarizə aparmaq üçün əvvəlcədən hazırlıq tədbirlərini planlaşdırmaq vacibdir. Firmalar gələcəkdə oxşar fəlakətin öhdəsindən gəlmək üçün güclü böhran idarəetmə strategiyasının qurulmasına sərmayə qoymalıdırlar (Mohsin S., Junrong L. və Wenju R., 2021, s.5).

Şəkil 5: a. MSMEs-lər mövcud vəziyyəti necə həll etməyi planlaşdırır? b. MSMEs-lər pul vəsaitlərinin hərəkəti çatışmazlığı ilə necə mübarizə aparmağı planlaşdırırlar?



Mənbə: Mohsin S., Junrong L. və Wenju R., 2021, 2020, s.9

Restoran, mağaza, ərzaq, ticarət və s. müəssisələrinin pandemiyanın çətinliklərinə müqaviməti: Restoranlar, fastfood şirkətləri, şirniyyat və qənnadı mağazaları, ticarət mərkəzləri, ərzaq mağazaları və digər əlaqəli sektorlar kimi bir çox müəssisə iş itkilərini azaltmaq və sosial məsafəni mümkün qədər qorumaq üçün evə çatdırılma və onlayn sifariş xidmətləri göstərməyə diqqət yetirə bilər. COVID-19 ilə mübarizədə birbaşa iştirak edən səhiyyədə və ictimai sahədə çalışan işçilər üçün qidalanma yerli restoranlara görə davam edən böhrandan sağ çıxmalarına kömək edə bilər. Çini nümunə götürsək, Meituan, Eleme və s. kimi şirkətlərin yemək sifariş vermək üçün istifadə edilə bilən bir çox proqramı var. Hətta Walmart kimi bir çox ərzaq mağazası biznes böhranından xilas olmaq və təsiri azaltmaq üçün evə çatdırılma xidmətləri təklif etməyə başladı. Pakistanda onlayn sifariş etmək üçün heç bir proqram yoxdur, sifarişlər telefon, WhatsApp və ya digər tətbiqlər vasitəsilə verilə bilər. Bəzi xidmət müəssisələri ev xidmətləri göstərməyi də nəzərdən keçirə bilər. Məsələn, təmir kimi sahələr ev xidmətləri təklif edərək mübarizə apara bilər. (Mohsin S., Junrong L. və Wenju R., 2021, s.10).

Cortneyin bu sahədə apardığı tədqiqatına əsasən, toplanmış məqalələrdən 82-də bu müəssisələrdə dəyişikliklər əməliyyatların icrası və çatdırılmanın genişləndirilməsi istiqaməti ilə bağlı idi. Bu məqalələrdən müxtəlif nəticələr ortaya

çıxdı. O cümlədən düzəliş edilmiş iş qrafiki və işçi rolları, yenidən hazırlanmış, dizayn edilmiş yeməxanalar, yeni məhdud menyular, onlayn sifariş və partnyor çatdırılması, əməkdaşlıq, müştərilər və işçilərlə ünsiyyət buna misal göstərilə bilər (Cortney L., 2021, s.4).

Karantin tələblərinə riayət etmək və dəyişən tələblərə cavab vermək üçün bəzi restoranlar iş qrafiklərini və işçilərin funksiyalarını dəyişdirməyi faydalı hesab etdilər. Kaliforniyadakı Moo Creamery-dən Jessica Pounds restoranda mövcud vəziyyətdə işçilərin sayını minimuma endirmək üçün 24 saatlıq iş qrafikinə keçdi. Bu yeni qrafik yeməklərin bir gecədə hazırlanmasına və xidmət əməliyyatlarının əsas iş saatlarında həyata keçirilməsinə icazə verdi. Bu proses biznes-maliyyə əməliyyatlarını davam etdirərkən COVID-19 pandemiyası ilə mübarizə tədbirlərində, həmçinin məhdud işçi təması yaratmağa kömək etdi. Digərləri işçilər üçün pilləli növbələrdən istifadə etməyi və ya 24 saatlıq iş rejimindən vacib əməliyyatları görə biləcəkləri məhsuldar saatları seçərək iş saatlarını məhdudlaşdırmağı qərara aldılar. Bəzi restoranlarda aparılan araşdırmalardan bu nəticə çıxarıldı ki, yerləşdikləri yer iş cədvəlində dəyişiklik tələb edir. Belə ki, şəhər mərkəzində, iş yerlərinin yanında yerləşən restoranlar işçilərin nahar üçün oraya gəlməsinə güvənirdilərsə, artıq qapanmalar zamanı bu dəyişdi, çünki işçilər faktiki iş yerlərindən yox, evdən işləyirdilər (Cortney L., 2021, s.5).

Buna cavab olaraq göstərilən restoranların bir çoxu işçiləri məzuniyyətə çıxardı və ya işçilərə işləyib-ışləməməyi seçməsinə icazə verdi, bu isə bəzi hallarda iş qrafikində dəyişiklik tələb edirdi. Bu, həm də işləmək istəyən işçilərin rollarının yenidən qiymətləndirilməsi demək idi. Çikaqodakı Smoque BBQ-nin həmtəsisçisi Barry Sorkin, pandemiya dövründə əvvəllər iaşə tədbirlərində işləmiş işçilərdən yol kənarında sifarişlərin alınması üçün istifadə etdi, yəni, başqa sözlə desək, sərt karantin tədbirlərini nəzərə alaraq satışlarını artırmaq üçün vəzifələri buna uyğunlaşdırdı.

Digər bir tədqiqat şirkəti olan AlixPartners pandemiya zamanı qida sifarişinin qəbul edilməsinin hansı üsulla daha çox edildiyini müəyyən etmək üçün sorğu başlatdı. İstehlakçıların 43%-i avtomobil servisi ilə çatdırılmanı, 33%-i çatdırılma

xidmətinin heç olmasa üçüncü tərəf vasitəsilə çatdırılmasını seçdi. Ən az seçilən isə birbaşa restoranın özündən sifariş vermək oldu.

Bu sorğunun nəticələrindən sonra, şirkətlərdə vəziyyətin necə olduğuna nəzər salaq. Belə ki, McDonald's keçən il üçüncü tərəf partnyorunu DoorDash, Grubhub və UberEats-i əhatə edəcək şəkildə genişləndirdi. Bunun nəticəsində çatdırılma və mobil sifarişlər biznes üçün əsas sifariş kanallarına çevrildi. Wingstop Inc. pulsuz çatdırılma təşviqi səbəbindən aprel ayında mağaza satışlarının 30% artdığını gördü.

Yuxarıda qeyd etdiyimiz fikirlərə zidd olan düşüncələrlə də qarşılaşırıq. Koronavirus pandemiyası dövründə şirkətlərlə əməkdaşlıq edən üçüncü tərəfin qida çatdırılması proqramları ilə bağlı çoxsaylı problemləri üzə çıxıdı və bəzi restoranları birbaşa çatdırılmanı nəzərdən keçirməyə məcbur etdi. Restoranlar şəbəkəsi olan Noodles and Co. və hətta Nyu-Yorkdakı Mexicue kimi restoranlar mart ayında birbaşa çatdırılma tətbiq etdi, çünki bu, onları üçüncü tərəfin yeməkləri çatdırmasına görə komissiya haqlarından azad edir və şirkətə daha çox gəlir gətirir. Mexicue şirkəti birbaşa çatdırılmanın ilk həftəsində sifarişlərin kütləvi şəkildə artdığını aşkar etdi. Vaşinqtondakı bəzi restoranlar isə müəyyən etdilər ki, birbaşa çatdırılma onlara öz sürücülərini işə götürməyə və beləliklə, məzuniyyətdə olan restoran işçilərini işlə təmin etməyə imkan verir (Cortney L., 2021, s.6-7).

İşçilərin və müəssisələrin pandemiya necə reaksiya verdiyini nəzərdən keçirərkən müsbət münasibət xüsusilə vurğulanmalıdır. Yaxşı işçi münasibətləri böhran dövründə firmaların müvəffəqiyyəti üçün vacib amillərdən biri hesab olunur. Araşdırmalar göstərir ki, müsbət sosial münasibətlər, etibarlılıq və işçiyə qayğının artırılması daha yüksək məhsuldarlığa nail olmağa və böhrandan çıxmağa kömək edir. Beləliklə, firmalar uzunmüddətli mənfəət üçün ixtisarlar, əmək haqqının azaldılması və digər işçilərin faydalarını nəzərdən keçirmək əvəzinə, işçilərlə müsbət sosial münasibətləri idarə etməyi düşünməlidirlər. Bu, sadıqlıq və iş təhlükəsizliyi yaradacaq və işçiləri fədakarlıqla işləməyə həvəsləndirəcək. Həmçinin, COVID-19 yüksək səviyyədə qeyri-müəyyənlik yaratdı. COVID-19 pandemiyası dövründə, ən çox görülən simptomlar aydın müşahidə edilsə də, bəzi hallarda simptomların hətta 14 gündən sonra görünə biləcəyi və ya görünməyəcəyi

bildirilmişdir ki, bu da işçilər arasında işə davam edib-etməməkdə qeyri-müəyyənlik yaradır. Hətta virusa yoluxmaya nəzarət etdikdən və yeni yoluxma hallarının baş verməməsindən sonra belə, riskin olmayacağını deyə bilmərik . Çünki yeni yaranan ştammlar və mutasiyaya uğrayan virus haqqında mütəxəssislər tam məlumatlı deyillər. Bu vəziyyətdə işçilərlə müsbət münasibətlər, qarşılıqlı inam və əməkdaşlıq daha yaxşı performansə səbəb olacaq (Mohsin S., Junrong L. və Wenju R., 2021, s.13).

Hava limanlarının pandemiyanın çətinliklərinə müqaviməti: Səyahət və turizm sektorları COVID-19 pandemiyasından ən çox mənfi təsirlənən sektorlar arasındadır və ABŞ aviasiyası 2020-ci ildə vergidən əvvəl cəmi 46 milyard dollar (35 milyard dollar xalis zərər) itki ilə üzləşdi (Amerika, 2021). Səyahət məhdudiyətləri və virusun yayılması ilə bağlı sağlamlıq problemləri bir çox analitiklərin pandemiyanın bitməsindən daha uzun müddət davam edəcəyinə inandıqları bir stiqma yaratdı. Bu narahatlıqlar tək-cə müştərilərin əvvəl olduğu kimi rahat bir şəkildə öz səyahətlərinə qayıtması ilə deyil, həm də səyahət sektorunda iş itkilərinin uzunmüddətli təsiri ilə əlaqədar idi (Manuel E. və Lisa N. C., 2021).

ABŞ aviaşirkətlərinə görə bu vəziyyətdən çıxmaq üçün yeganə yol əvvəlcədən qurulmuş loyallıq proqramları idi. American Airlines Advantagedan başlayaraq, Southwest Rapid Rewards, United Airlines və ya Delta SkyMiles, JetBlue, TrueBlue və saysız-hesabsız başqa şirkətlərə qədər bu proqramlar yalnız normal dövrdə maliyyə təhlükəsizliyini təmin etmir, həm də aviaşirkətlərə səyahət marağının yenidən alovlanması üçün loyallıq auditoriya verirdi (Manuel E. və Lisa N. C., 2021).

COVID-19 pandemiyası ilə bağlı diqqəti çəkən unikal məsələ odur ki, onun səyahət və turizm sektorunda ümumi təsirinə baxarkən ayrı-seçkilik etməməsidir. Xüsusilə də, aviaşirkətlər qlobal pandemiyanın dağıdıcı təsirlərindən kənar qalmadılar. Bütün dünyada bərpa olunan maliyyə tükəndiyinə görə, aviaşirkətlər maliyyə ödəmələri və bərpa planlarının hazırlanması üçün diqqəti öz hədəf auditoriyalarına və loyallıq bazalarına yönəltmək qərarına gəldilər. Bəzi strategiyalar təyyarələrin təmizlənməsi, dezinfeksiyaedici dəstlərin paylanması, cari təhlükəsizlik təcrübələrinin vurğulanması, ekipajla təmasın məhdudlaşdırılması, marşrutların ləğvi və ya azaldılması, çevik rezervasiyalar və pulun geri qaytarılması

kimi protokolları vurğulamaqla sənişinləri təyyarə oturmaqlarına qayıtmağa təşviq etmək üçün nəzərdə tutuldu. Bütün bunlar böyük aviaşirkətlərin müştərilərinin narahatlıqlarını həll etmək və dəymiş maliyyə itkilərini yüngülləşdirmək üçün həyata keçirdiyi təhlükəsizlik tədbirləridir (Manuel E. və Lisa N. C., 2021).

Mədəncixarma müəssisələrinin pandemiyanın çətinliklərinə müqaviməti: COVID-19 global əmək bazarlarının zəif nöqtələrini üzə çıxarır. Mədən şirkətlərində işləyənlərin evdə qalmağa məcbur olduqları üçün əməliyyatlarını kökündən yavaşladır və ya dayandırır. Yeni texnologiyalar və internet bağlantısı bir çox işçiyə uzaqdan işləməyə imkan versə də, bu seçim bütün iş yerləri, iqtisadi sektorlar və ya şirkətlər üçün eyni dərəcədə əlçatan deyil.

ICMM2-yə əsasən, mədəncixarma sənayesi müəyyən bir ölkədə ümumi məşğulluğun təxminən 1-2%-ni təşkil edir. Bununla belə, iki mühüm amili vurğulamaq lazımdır:

- İrimiqyaslı mədəncilik ucqar ərazilərdə mühüm iqtisadi və sosial rol oynayır.
- İrimiqyaslı mədəncilik ev sahibi ölkələrdə daha çox iş yeri yaradır (Isabelle Ramdoo, 2021, s.2).

Şaxtalarda işləyən işçilər üçün daha yüksək risklər var. Yeraltı mədənlər virusun daha sürətli yayılması üçün bir vektor ola bilər, çünki fəaliyyətlər böyük işçi qrupları ilə dolu izolyasiya edilmiş liftlərlə enməsinə tələb edir. Bəzi ölkələr, məsələn, Cənubi Afrika işçiləri qorumaq üçün bütün yeraltı mədən əməliyyatları virusa qarşı təhlükəsiz mühitin yaradılması üçün dayandırdı. Polşada, mədən sahələrində yoluxma halları təsdiqləndikdən sonra sənayelər virusun yayılmasını məhdudlaşdırmaq üçün yeraltı mədənləri müvəqqəti bağladılar (Isabelle Ramdoo, 2021, s.4)

COVID-19-lə mübarizə tədbirləri davam etdiyi müddətdə daha çox işçi qüvvəsinə malik avtomatlaşdırılmış Avstraliyadakı Pilbara mədənləri və istehsalın davam etdiyi Malidəki Syama mədənləri kimi əmək tutumlu mədən sahələri öz əməliyyatlarını dayandırmadı. Pandemiya baxmayaraq fasiləsiz fəaliyyət göstərdilər. Mədən şirkətləri gələcəkdə oxşar risklərdən qaçmaq üçün daha uzunmüddətli həll yolları nəzərdən keçirə bilərlər. Həlli yollarından biri

avtomatlaşdırma kimi insan əməyini əvəzləyən texnologiyalardır. Bəzi avtomatlaşdırılmış texnologiyaların (məsələn, özü idarə edən yük maşınları və uzaqdan idarəetmə mərkəzləri) mənimsənilməsi indiyə qədər ləng olsa da, şirkətlər məhsuldarlığı artırmağa və xərcləri azaltmağa çalışdıqca biz onlardan istifadənin sürətləndiyini görə bilərik.

COVID-19-un işçilərə yayılmasının qarşısını almaq üçün mədən sahələri müvəqqəti olaraq bağlandı. Bununla belə, çətin ki, COVID-19 yaxın gələcəkdə tam avtomatlaşdırmaya keçidin sürətləndirilməsində həlledici rol oynasın. Bu sahədə müxtəlif ölkələrdə sənayenin mürəkkəbliyi, texnologiyanın qiyməti, müxtəlif mühitlərdə robotları idarə etmək bacarığında əhəmiyyətli fərqlər var və bunların inkişaf etməkdə olan ölkələrdə tətbiqi sərmayə və investorlar tələb edir (Isabelle Ramdoo, 2021, s.2).

Tibb müəssisələrinin pandemiyanın çətinliklərinə qarşı müqaviməti: 2020-ci ildə, Türkiyədə əczaçılıq, optik və baytarlıq müəssisələrində aparılmış tədqiqatlara əsasən, Pandemiya dövründə şirkətlərin 33,4%-i işini dayandırmayıb. Bu prosesdə apteklər işini məhdudlaşdırmayan müəssisələr kimi önə çıxır. Şirkətlərin 33,3%-i iş saatlarını məhdudlaşdırıb. İş saatlarını məhdudlaşdıran şirkətlərin əksəriyyəti optik müəssisələr olsa da, işini məhdudlaşdırmadan davam etdirənlərin əksəriyyəti apteklərdir.

Bu dövrdə şirkətlərin 72,3%-i işçi çatışmazlığının olmadığını, 27,7%-i isə pandemiya dövründə işçi çatışmazlığının olduğunu bildirib. İşçi qıtlığının əsas səbəbi işçilərin 17,8%-nin yoluxma qorxusu olduğu halda, digər səbəb kimi işçilərin ailələrinin qayğısına qalmaları önə çıxır. İşçi çatışmazlığı olan şirkətlər, xüsusən də apteklərdə çalışanlar virusa yoluxmaqdan qorxurlar.

Şirkətlərin 13,6%-i satış kanallarını şaxələndirməyə, onlayn satış və çatdırılma xidmətlərini genişləndirməyə çalışır. Firmaların 76,7 faizində tam məşğulluq müşahidə edilmədiyi halda, onların 23,3 faizində tam məşğulluğun yaşandığı müşahidə edilir. Bu dövrdə müəssisələrin 62 faizi iş vaxtını azaldıb, 7,7 faizi işçilərinə ödənişli məzuniyyətə getməsinə icazə verib, 3,3 faizi ödənişsiz məzuniyyət verib, 6,9 faizi aşağı maaşla işləməyə davam edib, 11,9 faizi isə növbəli işləməyə keçib (Cədvəl 1, F. İnce, A. K. Nurdoğan və H. T. Bayar, 2021, s.438-439).

Cədvəl 1: COVID-19 Pandemiyasının tibb müəssisələrinə təsiri

Pandemiya dövrünün təsiri		Azaldı			Artdı	Təsiri olmadı
		%20	%30	%50-%100		
Gəlir	Aptek	8,7	14,3	11,3	2	2
	Optik	0,3	7,7	31,7	0	0
	Baytar	2,7	8,7	9	1,3	0,3
	Cəmi	11,7	30,7	52	3,3	2,3
Sifarişlər	Aptek	8,3	16,8	9	2,3	2,3
	Optik	0,3	8	31,3	0	0
	Baytar	2,3	12,7	5	1,7	0,3
	Cəmi	10,6	37,5	45,3	4	2,6
İşçi qüvvəsi	Aptek	7,7,	12,5	4,3	10,7	4
	Optik	2,7	6	25,9	0	5
	Baytar	5	4,7	5,3	2	5
	Cəmi	15,4	22,4	35,5	12,7	14
Satışlar	Aptek	8,3	13	11,3	3	2
	Optik	0,3	8	31,3	0	0
	Baytar	2,7	8,3	9	1,7	0,3
	Cəmi	11,3	29,3	51,7	4,7	3

Mənbə: F. İnce, A. K. Nurdoğan və H. T. Bayar, 2021, s.439

1.2. COVID-19 pandemiyası və iş rejimlərində fərqli modellərin tətbiqi

1.2.1. Məsafədən iş anlayışı və pandemiya dövründə tətbiqi

Ümumi tərifində məsafədən işləmə “işin hamısının və ya bir hissəsinin faktiki iş sahəsindən başqa alternativ yerdə yerinə yetirildiyi iş formasına” deyilir. Margrethe H. Olsonun araşdırmasına əsasən məsafədən iş ümumiyyətlə məkan və zamanın normal təşkilati həddlərindən kənarında həyata keçirilən təşkilati işlərə aiddir (Margrethe H. Olson, 1983, s.182). Ümumiyyətlə, texnoloji inkişafın bu iş tərzinin ortaya çıxmasında təsirli olduğu düşünülərsə də, bu baxış həqiqəti tam əks etdirmir. Çünki məlumdur ki, distant işləmənin tarixi sənaye inqilabından əvvəlcə gedib çıxır. Əvvəlcə yalnız ev tapşırığı kimi istifadə edilən uzaqdan işin inkişaf edən texnologiya ilə yeni bir ölçü qazandığını söyləmək lazımdır. Tətbiqi qədim dövrlərə gedib çıxan bu çevik iş modelinə əsl katalizator rolunu oynayan COVID-19 pandemiyası oldu. 2019-cu ildə Çinin Wuhan şəhərində başlayan və 2020-ci ildən etibarən bütün dünyanı əhatə edən bu epidemiya nəticəsində distant işləmə iş həyatının davamlılığı üçün zərurətə çevrilib və mümkün olan hər sahədə tətbiq edilib. Lakin təəssüflər

olsun ki, ölkəmizdə bu vəziyyəti statistik olaraq aşkara çıxaracaq hərtərəfli tədqiqatlar olmadığından bu təyinatı ədədi məlumatlara əsaslandırmaq mümkün deyil. Uzaqdan işləmək müəssisələrə əhəmiyyətli xərc üstünlüyü təmin etməklə yanaşı, işçilərə vaxta qənaət baxımından da töhfə verir. Bundan əlavə, əmək məhdudiyətli olan iş həyatının dezavantajlı qrupları arasında olan insanlar asanlıqla bu sistemə inteqrasiya olunur və bu, müəssisələrə ən uyğun kadrları tapmaq imkanı yaradır. Digər tərəfdən, məsafədən işləmə siyasəti təbii fəlakətlər, terrorizm və global epidemiyalar kimi vəziyyətlərin iş həyatına mənfi təsirlərinin minimuma endirilməsi və işin davamlılığının təmin edilməsi baxımından strateji əhəmiyyətə malikdir. Əslində bu fikir COVID-19 pandemiyası zamanı qəbul edilmiş və pandemiyanın iş həyatına mənfi təsirləri aradan qaldırılmağa çalışılmışdır. Bununla yanaşı işəgötürənin işçini təsirli şəkildə idarə edə bilməməsi, əməyin mühafizəsi və təhlükəsizliyi ilə bağlı tədbir görə bilməməsi, iş saatlarının təyini və təqibində yaranan problemlər, iş-həyat balansı düzgün qurulmadıqda iş səmərəliliyinin azalması və uzun müddət tək işləməyin səbəb olduğu motivasiyanın aşağı olması bu iş modelinin mənfi cəhətləridir (Müjdat ŞAKAR və Duygu E. ŞAHİN, 2021, s.250-251).

Texnoloji sərmayələr edən və rəqəmsallaşmada sürətli addımlar atan müəssisələr pandemiya şəraitinə asanlıqla uyğunlaşaraq, fəaliyyətlərini davam etdirdilər və prosesdən daha az zərərlə sovuşaraq, yeni normal vəziyyətə üstün bir şəkildə daxil oldular. Texnoloji tətbiqlərin zəif olduğu və onlayn satış sistemi ilə məsafədən işləməyə hazır olmayan müəssisələr bu prosesdə ən çox problemlə üzləşənlər olub. Bu pandemiya zamanı böyük və ya kiçik müəssisələrin mümkün olduqca fəaliyyətlərində məsafədən iş modellərindən istifadə etməsi şərt olub (Canan Tiftik, 2021, s.29).

Məsafədən işin daha adi hala çevrilməsi ideyası COVID-19-dan əvvəl də populyarlıq qazanırdı. Pandemiya bunu sürətləndirdi, çünki əvvəlki işçilər evdəki ofislərini (yaxud yataq otaqlarını və ya arxa eyvanlarını) əsas iş yerlərinə çevirməyə alışmalı oldular. 2020-ci ilin yazında keçirilmiş Gallup sorğusuna görə pandemiya zamanı evdən işləyən işçilərin 60%-i bütün biznes məhdudiyətləri aradan qaldırıldıqdan sonra belə evdən işləməyə davam etmək istəyir. Deloitte sorğusunda

(Deloitte,2020) respondentlərin 40%-i daimi məsafədən işləmək, uyğun olan rolları və komandaları formalaşdırmaq üçün strategiya hazırladıqlarını söylədi. Həmin respondentlərin əksəriyyəti bildirib ki, COVID-19-dan başqa digər səbəblər də onların təşkilatlarının məsafədən işləməyə marağını artırır. Məsələn, istedadların cəlb edilməsindən tutmuş məhsuldarlığın artırılmasına qədər bu belədir. Gartner tərəfindən araşdırılan CFO-ların (Chief Financial Officer) təxminən dördə üçü iş yerindəki işçilərin ən azı 5%-ni daimi olaraq məsafədən işləməyə keçirməyi planlaşdırır və CFO-ların təxminən dördə biri, ən azı 20%-ni dəyişməyi planlaşdırır (Deloitte, 2020, s.2-4).

Lakin işçilərin əksəriyyəti üçün məsafədən işləmə modelini normaya çevirmək yaxşı bir videokonfrans proqramı və rahat ofis kreslosundan daha çox şey tələb edir. Bu, menecerlərin görülən iş, işçi qüvvənin rolları, bacarıqları və iş yerini necə təyin etdiyi ilə bağlı təşkilati düşüncə tərzində dəyişiklik tələb edir. Bu model həmçinin təşkilata geniş və detallı məsafədən iş ssenariləri arasında çevik hərəkət etməyə imkan verən yeni təlimatlar, məsuliyyətlə izləyən, kompensasiya verən və evdən işləyən işçi qüvvəsi ilə məşğul olan HR, vergi, hüquq və maliyyə proseslərini tələb edir. Bir çox təşkilat uzunmüddətli məsafədən iş modelini həyata keçirməyi düşünür, lakin haradan başlayacağını bilmir. Uzunmüddətli dövrdə məsafədən iş modelinin planını yaratmaq istəyən şirkətlər üç əsas sahəyə diqqət yetirməlidir: strategiya, siyasət və həyata keçirdiyi əməliyyatlara.

Məsafədən işin məşğulluq və korporativ vergilərindən tutmuş immiqrasiyaya, ixtisaslı kadr strategiyasına və mükafatlara, əməyin mühafizəsi, məlumat təhlükəsizliyinə qədər geniş təsirləri var. Bir təşkilatın bir çox sahəsinə toxunduğu üçün kimin məsafədən işləməli olduğunu müəyyən etmək çətin ola bilər. Deloitte Dbriefs sorğusunda respondentlərin təxminən 20%-i etiraf edib ki, onlar “hələ də bunu anlamağa çalışırlar”. Nəticə etibarlı ilə məsafədən işləmə təşkilatların fəaliyyət tərzini əsaslı şəkildə dəyişəcək. Bu, təşkilatın yaşamasını təkmilləşdirmək üçün bütün funksiyalar üzrə çevik liderlər tələb edir. Respondentlərin 30%-dən çoxu siyasət və proseslərin məsafədən işin bütün müxtəlif aspektlərini nəzərə almasını

təmin etmək üçün maliyyə, hüquq və HR sahələrində funksiyalararası komitə ilə işə başladıqlarını söyləyir (Deloitte, 2020, 2-4).

Yaxın vaxtlara qədər amerikalıların yalnız 2,4 faizi məsafədən işlədiyindən böyük şəhərlərin məsafədən işləmə potensialı şəhər iqtisadiyyatına heç bir ciddi təsir göstərməmişdir (Dingel və Neiman, 2020). Bununla belə, COVID-19 pandemiyası məsafədən işin nisbi dəyərini kəskin şəkildə dəyişdi və ABŞ iqtisadiyyatının böyük hissəsi demək olar ki, bir gecədə məsafədən işləməyə başladı. Məsafədən iş potensialının coğrafiyasına dair tapıntılara uyğun olaraq, böyük şəhərlərdə kiçik şəhərlərlə müqayisədə pandemiya zamanı işçi qüvvəsinin böyük hissəsinin məsafədən işə keçdiyini görürük. 2020-ci ilin may ayında ABŞ-ın Cari Əhali Sorğusu (CPS) məsafədən işləmə ilə bağlı araşdırma apardı. CPS 2020-ci ilin may ayı üçün təxminən 40 faiz məsafədən iş dərəcəsini bildirdi.

Araşdırmanın nəticələrinin göstərildiyi Şəkil 6a-da on gediş-gəliş zonası qutusunun hər biri üçün pandemiyanın müxtəlif aylarında məsafədən işləyən işçilərin nisbəti göstərilir. 2020-ci ilin may ayında, ən sıx şəhərlərdə işçilərin 50 faizindən çoxu məsafədən iş rejimi ilə işlədi, ən az sıxlıq olan şəhərlərdə isə işçilərin yalnız 20 faizindən bir qədər çoxu bu iş rejimində fəaliyyət göstərdi. Şəkil 6a distant işdə pandemiyanın səbəb olduğu artımın heyvətəməz dərəcədə insanların daha çox məskunlaşdığı şəhərlərin sıxlığına bağlı olduğunu göstərir. Şəkil 6b-də sənayelər üzrə məsafədən işləyən işçilərin nisbəti göstərilir. Məsafədən işləyən işçilərinin payı ABŞ iqtisadiyyatının qalan hissəsinə nisbətən iki dəfə çoxdur. Eyni zamanda, ən sıx şəhərlərdə məşğulluq payı ən az sıxlıq olan şəhərlərdən iki dəfə çoxdur (Şəkil 6b, Lukas Althoff və d., 2021, s.5-6).

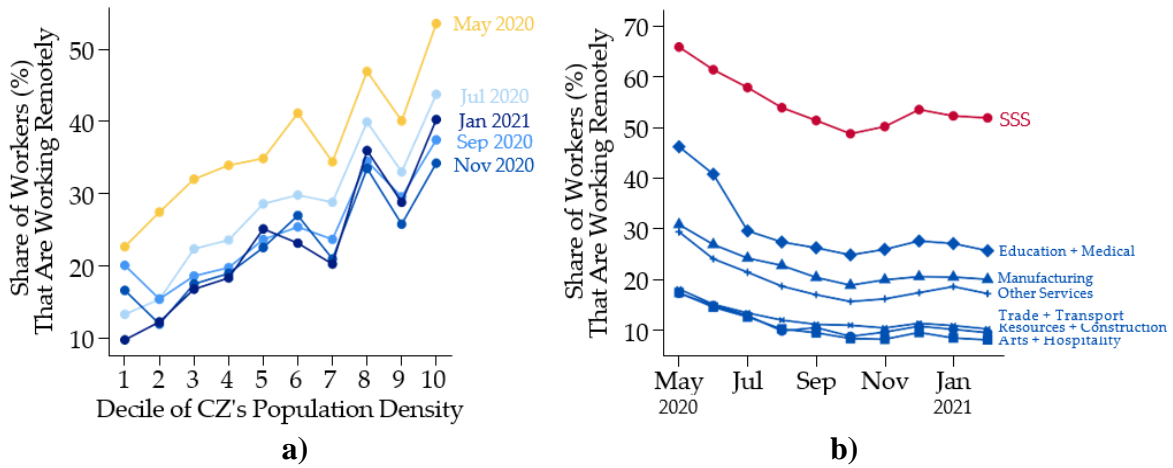
Araşdırmanın bundan sonrakı hissəsində isə COVID-19 pandemiyası dövründə müxtəlif sektorlarda məsafədən iş modelinin tətbiqi araşdırılmışdır.

Məsafədən iş modelinin aviasiya sektorunda tətbiqi: Francisco Serrano və Antonin Kazdanın 2020-ci ildə aviasiya sektorunda ABŞ-də apardığı araşdırmaya əsasən, tamamilə məsafədən işləyən işçi qüvvəsinin çətinlikləri və texnologiyaya çox güvənməyin yaratdığı risklər vardır və bu səbəblərə görə bu modeli öz iş rejiminə tətbiq etmək istəyən menecerlər şirkətin infrastrukturunu əməliyyatlara, iş

funksiyalarına və korporativ mədəniyyətinə əsaslanaraq diqqətlə uyğunlaşdırmalıdır. Belə şirkətlər yalnız qənaət edilən vəsait və işə gedib-gəlmək vaxtı baxımından deyil, həmçinin yüksək işçi məmnuniyyəti kimi gözlənilməyən faydaların olduğunu da kəşf edəcək.

Stanford Universitetinin araşdırmasına əsasən (Stanford Study, 2015) məsafədən işləyən işçilərinin, əslində, daha məhsuldar olduqlarını, işlərində daha çox vaxt keçirdiklərini, istirahət və xəstəliyə görə istifadə etdiyi günlərinin azaldığını ortaya qoydu. 2019 Google Tədqiqatı (2019), ofis texnologiyasının məhdudiyətləri və problemləri olsa belə, məsafədən işləyənlərin kolleqaları kimi yaxşı performans göstərdiklərini və bərabər səviyyədə mükafat aldığı nəticəsinə gəldi.

Şəkil 6: Pandemiya dövründə məsafədən iş rejimi



Mənbə: Lukas Althoff və d., 2021, s.6

Qeyd: CPS-in tədqiqatında hər bir sənayedə məsafədən işləyən insanların nisbəti haqqında məlumatlardan istifadə edilib. Dəyişən "covidtelework", bir insanın COVID-19 pandemiyası səbəbiylə son dörd həftə ərzində məsafədən və ya evdən iş görüb-görmədiyini əks etdirir. Sol paneldə gediş-gəliş zonalarını əhalinin sıxlığına görə sıralanıb (Şəkil 6a) və sonra onları artan sıxlığa görə on qrupa bölüb. Hər biri ABŞ əhalisinin təxminən onda birini təşkil edir. Gediş-gəliş zonalarında əhalinin sıxlığını əldə etmək üçün Glaeser və Kahn (2004)-a əsasən, gediş-gəliş zonalarında poçt kodları üzrə əhali sıxlığının orta kütləsi hesablanıb. Nümunədə Alyaska, Havay və Vaşinqton D.C.-dan əldə edilmiş məlumatlar təhlil edilmişdir.

Əlbəttə ki, idarə edilməli olan potensial risklər var. Məsafədən işləyənlər bir virtual sosial müqaviləyə riayət etməlidirlər, çalışqan, hesabatlı, məsuliyyətli, etibarlı olmalı, verilən tapşırıqların son verilmə tarixinə riayət etməli və effektiv iş əlaqələrini davam etdirmək üçün həmkarları ilə birgə işləmək, qarşılıqlı

məlumatlaşma baxımından çox çalışmalıdırlar. Yüksək səviyyəli IT mütəxəssislərinin və etibarlı sistemlərin vacibliyini vurğulamaq lazımdır. Xərclərin azaldılması tədbirləri indi və demək olar ki, hər zaman IT-dən başqa istiqamətə yönləndirilməlidir. Çünki IT indiki dövrdə biznes fəaliyyətinin davam etdirilməsində müstəsna üstünlükləri təmin edir.

Pandemiyaya uyğun olaraq hava limanları, IT infrastrukturunun yeni tələblərinə görə işçilər üçün sistemə məsafədən giriş imkanları kimi üstünlükləri təmin etməlidirlər. Buna görə də Airport Council International (ACI), uzaqdan giriş üçün faydalı və etibarlı IT infrastrukturunu təmin etmək məqsədi ilə Airport Information Technology üçün bir bülleten nəşr etdirdi. IT infrastrukturunu hava limanlarının səmərəli işləməsinə kömək edən açardır. Bu struktur təkə hava limanı heyəti üçün deyil, eyni zamanda digər podratçı şirkətlər üçün də vacib olan sistem və xidmətləri dəstəkləyir (Francisco Serranoa , Antonin Kazda, 2020, s.59-60).

Ancaq hər bir iş modelinin öz üstünlüyü və çətinliyi olduğu kimi məsafədən iş modelinin də öz üstünlük və çətinlikləri var. Burada önəmli aspektlərdən biri də kritik heyətin, məsələn, qərar qəbul edənlərin dəyişdirilməsidir. Kritik işçi heyəti üçün əvvəllər ardıcillıq planı hazırlaması və virusa yoluxma səbəbindən işə gələ bilmədikdə əsas heyətin öhdəliklərini yerinə yetirə bilən digər ehtiyat işçiləri buna hazırlamaq üçün çarpaz təlim (crosstraining) planlarının yaradılması və tətbiqi vacibdir. Bu varis plan dinamik olaraq inkişaf planı ilə əlaqələndirilməli və təşkilatın insan resursları departamentinin dəstəyi ilə davamlı olaraq nəzərdən keçirilməlidir.

Pandemiya dövründə Adelaide Hava Limanının texnologiya komandası məsafədən işləyən işçi qruplarının yaradılması və dəstəklənməsi ilə bağlı yeni problemlərlə üzləşdi. Adelaide Hava Limanında IT rəhbəri Neil Bray, hava limanının COVID-19 situasiyası ilə necə məşğul olduğunu və 187 işçinin bir yarısı evdən, digər yarısı isə hava limanı məntəqəsində işləyərək "yaşıl və mavi" dəstək qruplarına bölündüyünü izah etdi. Üçüncü qırmızı komanda hava limanı, hava yolları və yerüstü işçilər arasında əlaqə yaradan kritik hava əməliyyatları işçilərindən ibarətdir. Hava limanının bu yeni iş modeli nəticəsində məntəqə üzrə işçilərin bacarıq boşluqlarının harada ola biləcəyinin qiymətləndirməsi çox vacib idi.

Hava limanı bir sıra bölmələrində uğurlu çarpaz təlimlər keçirdi. Burada işləyənləri hava limanının koordinasiya mərkəzindən CCTV və bina girişinə nəzarəti idarə edən başqa bir mərkəzə gətirdilər və hava limanının bu cür idarə heyəti onları tez bir zamanda təkmilləşdirdi (Francisco Serranoa, Antonin Kazda, 2020, s.62).

Digər mühüm problemlərdən biri də mövcud vəziyyətlə əlaqədar aylarla öz tapşırıqlarını yerinə yetirməyən kadrların yaranmasıdır. İşçi heyətini dinamik saxlamaq hər şeydən vacibdir. Beləliklə, məzuniyyətdə olan və ya qapanma tədbirləri ilə bağlı olaraq uzaqdan işləyən işçilər işə çağırıldıqdan sonra vacib məlumatlar və inkişaf etdirilən yeni bacarıqlarla təchiz olunmalıdırlar. Bundan əlavə, sosial uzaqlaşma tələblərini nəzərə alaraq, yeni prosedurlar hazırlanmalı və sonradan işçilər buna adaptasiya edilməlidir. Fərqli departamentlərin əməliyyatlara tam hazır vəziyyətdə qayıtmasını təmin etmək üçün bu müddət ərzində işçiləri təkmilləşdirmək əsasdır. Bu təlim tələblərini asanlaşdırmaq üçün onlayn təlim platformalarından istifadə etmək məsləhətdir.

Digər tərəfdən, məzuniyyətə buraxılan işçilərin mövcud formalaşan vəziyyətdən, yeni yaradılan mühitdən məlumatlı olması və pandemiya aradan qalxdıqdan sonra işlərinə qayıtmaq üçün tənzimləmə tələbləri ola bilər. Məsələn, hava nəqliyyatı dispetçerləri hər ay öz iş yerində müəyyən saat işləməlidir. Əks təqdirdə, yenidən hazırlıq keçərkən onların işə qayıtması gecikə bilər və beləliklə, əməliyyatın fasiləsizliyi ləngiyə bilər. Honq Konq Beynəlxalq Hava Limanı (HKIA) koronavirus COVID-19 pandemiyasından sonra müxtəlif yardım tədbirləri tətbiq etdi, o cümlədən, həvəsləndirmək məqsədi ilə ödənişsiz məzuniyyətdə olan “ön cəbhə” işçilərinə onların səriştə və bacarıqlarını artırmaq üçün 50 milyon HK dolları dəyərində təlim müavinəti ayırdı. Wuhan Tianhe Beynəlxalq Hava Limanı, əsas xidmət işçilərinin təlimini və qiymətləndirmələrini diqqətlə həyata keçirdi, havalandırma sistemlərində yoxlamalar apardı və əməliyyatların bərpasına əvvəlcədən hazırlaşmaq üçün risk qiymətləndirmələri apardı. Airbus kimi təyyarə istehsalçıları da Skywise istifadəçilərinə bu çətin dövrdə davamlı olaraq bacarıqlarını artırmaq imkanı vermək üçün Skywise premium elektron təhsil

proqramına pulsuz giriş imkanı vermək üçün şərait yaratdı (Francisco Serranoa, Antonin Kazda, 2020, s.62-63).

Məsafədən iş modelinin daxili auditdə tətbiqi: COVID-19-un təsiri ilə dəyişən biznes davamlılığının təmin edilməsi yanaşmaları və üsulları davamlılıq üzrə daxili audit funksiyalarının həyata keçirilməsi üsullarını virtual platformalara daşıyıb. Yeni iş modelləri ilə inkişaf etdirilən texnoloji alətlər və üsullar nəticəsində daxili auditin izlədiyi yol xəritəsi də bu inkişafa uyğunlaşır. Yeni normal dövrdə təşkilati proseslərin davamlılığını izləmək, yoxlamaq və idarə etmək üçün tələb olunan fiziki məkan anlayışını bulud əsaslı virtual mühitlərlə əvəz edərək sağlamlıq və əməyin mühafizəsi risklərinin azaldılması hədəflənir. Daxili auditin davamlılıq tələbləri dəyişməsə də, istifadə olunan yanaşmalar, alətlər və metodologiyalar hazırlanmış və məsafədən audit metodu ilə pandemiya prosesinə uyğunlaşmağa çalışılmışdır. Məsafədən audit sayəsində auditorlara fiziki iş yeri konsepsiyasından, məsafədən və hər hansı səyahət ehtiyacından asılı olmayaraq audit prinsiplərini tətbiq etmək imkanı verilmişdir. Bu üsulla yanaşı, məhdudiyyətlərin effektiv idarə olunması da optimallaşdırılıb, nəticədə iqtisadi və ekoloji faydalar əldə edilib. Daxili auditorlar daha elastik iş saatlarına malik olublar və nəticədə daha az resurs sərfiyyatı və vaxt ilə qənaət əldə edilib (S. Selimoğlu, M. Saldı, 2021, s.12).

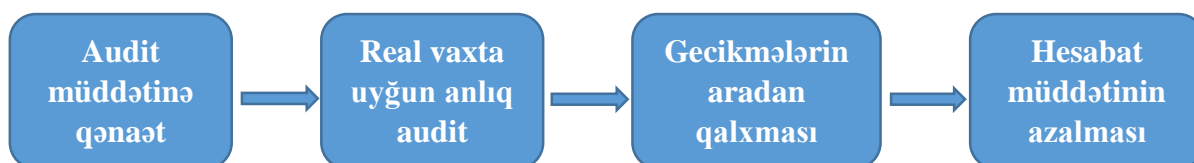
S. Selimoğlu və M. Saldının Türkiyədə apardığı araşdırmaya əsasən, ənənəvi audit iş rejimi ilə məsafədən audit iş rejimi müqayisəli təhlil edilmiş, o cümlədən, məsafədən iş modelinin üstünlük və problemləri tədqiq edilmişdir (Şəkil 7, Şəkil 8, Şəkil 9).

COVID-19 pandemiyası davamlılıq çərçivəsində daxili audit funksiyalarının yerinə yetirilməsində izlənən planların, strategiyaların, alətlərin və prosedurların müəssisələrin inkişaf etməkdə olan texnologiyalara necə uyğunlaşıb, dəyişə biləcəyi baxımından katalizator rolunu oynamışdır.



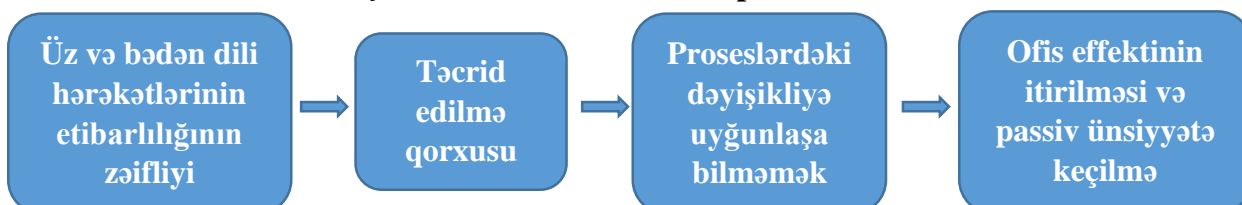
Mənbə: S. Selimoğlu, M. Saldı, 2021, s.12

Şəkil 8: Məsafədən auditin üstünlükləri



Mənbə: S. Selimoğlu, M. Saldı, 2021, s.12

Şəkil 9: Məsafədən auditin problemləri



Mənbə: S. Selimoğlu, M. Saldı, 2021, s.12

Təşkilatlar tərəfindən tətbiq edilən idarəetmə modelləri və iyerarxik strukturların COVID-19 tərəfindən katalizator rolunu oynayaraq, günbəgün inkişaf edən rəqəmsallaşma prosesinin təsirinə məruz qalaraq, nəticədə dəyişiklik tələb olunan struktur bölmələr kimi göstərilə bilər.

Yuxarıda qeyd olunan səbəblərə görə ənənəvi, elastik və çevik olmayan statik idarəetmə yanaşmalarının və xüsusilə, şaquli təşkilati quruluşla idarə olunan müəssisələrin davamlılığı şübhə altına alınarkən, işçilərinə muxtariyyət və etibarlılıq təmin edən qurumlar, gözlənilməz şərait və risklərə qarşı daha dayanıqlı strukturla davamlılığını təmin edə və iş proseslərini təkmilləşdirməyə çalışa biləcəklər (S. Selimoğlu, M. Saldı, 2021, s.12).

Məsafədən iş rejiminin Resource & Development sahəsində tətbiqi: Tədqiqatçıların müəyyən bir R&D layihəsində məsafədən işdə müvəfəqiyyətə nail olub-olmaması layihənin xarakterindən asılı ola bilər. Məsələn, məsafədən işləyən tədqiqatçılar elmi hesablamalar apara, modelləşdirmə və simulyasiya ilə məşğul ola, eksperimental aparat dizayn edə, əldə edilmiş məlumatları təhlil edə və jurnal məqalələri hazırlaya bilərlər. Bunun əksinə olaraq, fiziki və bioloji nümunələrin emalı, laboratoriya heyvanlarına qulluq və xüsusi avadanlıqların qurulması və ya istismarı çox güman ki, laboratoriyada tədqiqatçının olmasını tələb edir. İnsan subyektlərinin iştirak etdiyi tədqiqatlar karantin tədbirləri səbəbindən əlçatan

olmadıqda dayandırıla bilər. Bəzi hallarda tədqiqat fəaliyyətinin nə dərəcədə davam edə biləcəyi fasilənin müddətindən asılı ola bilər; məsələn, bütün mövcud məlumatlar təhlil edildikdən və yazıldıqdan sonra məlumatların təhlili və nəticələrin nəşrə hazırlanması artıq seçim olmaya bilər. Bu amillər müxtəlif fənlərə fərqli təsir göstərə bilər; məsələn, riyaziyyat, informatika və nəzəri fizika sahəsində aparılan tədqiqatlar kənd təsərrüfatı, geologiya və ya mikrobiologiya sahəsindəki tədqiqatlardan daha çox məsafədən işləmək üçün uyğun ola bilər (Daniel M., John F. S., 2020, s.4).

Məsafədən işləməyin tələbələr, doktoranturadan sonrakı tədqiqatçılar və erkən karyera fakültələrinin fəaliyyətinə təsiri: Universitet tədqiqatlarına tez-tez professor-müəllim heyəti ilə yanaşı, doktoranturadan sonrakı tədqiqatçılar, aspirantlar və bəzən bakalavr tələbələri də daxildir. Müəyyən bir tədqiqat layihəsinin fəaliyyəti COVID-19-a baxmayaraq davam etməyə uyğun olsa belə, bir çox universitetlər doktorantura və tələbələrin davamlı iştirakını məhdudlaşdırır. Ləğv edilmiş və ya dayandırılmış tədqiqat bu qrupları xüsusi narahat edə bilər. Ailəsi olan tələbələr, doktoranturadan sonrakı müəllimlər və erkən karyera fakültəsi üçün məsafədən işləməyə davam etmək daha çətin ola bilər, çünki onların uşaqları digər yaşlı tədqiqatçıların uşaqlarından kiçikdir. Layihəni vaxtında başa çatdırmamaq dərəcənin tamamlanmasını gecikdirir, işə müraciət edərkən və ya iş axtararkən tədqiqat uğurunu nümayiş etdirməyi çətinləşdirir bilər. Ləğv edilmiş konfranslar, həmçinin daha böyük elm adamları ilə görüşmək, işlərini təqdim etmək və iş tapmaq üçün tez-tez konfranslarda iştirak etməyə güvənən postdoktorant tələbələri və digər erkən karyera tədqiqatçılarını xüsusilə narahat edir. Bəzi hallarda tədqiqatçı və ya müəllim kimi işləyən tələbələrin maaşlarının davamlılığı ilə bağlı qeyri-müəyyənlik yarana bilər. Məsafədən işləyərkən tədqiqatın nə dərəcədə davam edə biləcəyi ilə bağlı fənlər arasında fərqlər olduğundan, müxtəlif fənlər üzrə tələbələr və postdoktorantlar karyeralarına necə təsir edəcəyi ilə bağlı fərqlər tapa bilərlər. Təcrübələri dayandırıla və ya yenidən başlanıla bilən tələbələr və postdoktorantlar, işi tərk etməli və yenidən başlamalı olan tələbələr arasında bərabərsizliklər də yarana bilər. Bu nəticələr gələcək elm və mühəndislik işçi qüvvəsi üçün problemlər yarada

bilər. Belə ki, tədqiqatın dayandırılması, məzuniyyətin gecikməsi və ya bu sahədə iş əldə etməkdə çətinlik tələbələri və erkən karyera qurmuş tədqiqatçıları öz tədqiqat sahələrində davam etməkdən çəkindirir. Davamlı səyahət məhdudiyyətləri 2020-2021-ci tədris ilində ABŞ universitetlərində xarici elm və mühəndislik tələbələrinin qəbuluna da təsir göstərə bilər. Bəzi universitetlər üçün potensial maliyyə çətinlikləri yaratmaqla yanaşı, beynəlxalq qəbulların azalması uzunmüddətli dövrdə işçi qüvvəsinin kəmiyyət və keyfiyyətində mənfi nəticələrə səbəb ola bilər, çünki elm və mühəndislik sahəsində çoxlu əcnəbi tələbələr məzun olduqdan sonra işləmək üçün ABŞ-də qalırlar (Daniel M., John F. S., 2020, s.10).

Məsafədən işləmək; tele-iş və evdən işləmək kimi anlayışlarla da yaxın mənaya malikdir. Evdən işləmək termini son on ildir ki, tədqiqatçılar tərəfindən ən çox araşdırılan müzakirə mövzularındandır. Amma bu tədqiqatlar COVID-19 pandemiyası ilə daha ciddi bir mövzuya çevrilmiş və xəstəliyin tez yayılma xüsusiyyətini əngəlləmək üçün istifadə olunan ayrıca bir iş modeli kimi ortaya çıxmasına səbəb olmuşdur. Xüsusilə də, informasiya və kommunikasiya texnologiyalarının daha çox istifadə edildiyi iş mühitlərində evdən işləmək kimi modellər səmərəliliyi daha da artırmışdır (Canan Tiftik, 2021, s.29).

1.2.2. Evdən iş anlayışı və pandemiya dövründə tətbiqi

Evdən işləməyin tərifini məsafədən işin tərifinin bir qismini əhatə edir (evdən kompüter və telefon vasitəsilə biznesin idarə edilməsi) və az ixtisaslı işçilərdən təcrübəli və ixtisaslı idarəçilik işi tələb edən geniş işçi qüvvəsinə qədər təşkil edir. Bu geniş tərif çox fərqli biznes təcrübələrini və şərtlərini ehtiva edir. Çünki informasiya-kommunikasiya texnologiyalarından, xüsusən də internetdən istifadə edən hər bir əməkdaş öz işini görərkən az-çox evdən işini görmək imkanına malikdir. Tarixən teleişini təsvir etmək üçün istifadə edilən terminlərə elektron ev işləri, telekommunikasiya, çevik iş və distant iş terminləri daxil idi. Teleworking iş fəaliyyətinin böyük bir hissəsini özündə birləşdirən çevik iş tərzini təyin olunur. Evdə məsafədən işləmə, həmçinin "elektron ev işi" də kommunikasiya və informasiya texnologiyaları ilə məsafədən işləməyin ən geniş yayılmış forması kimi

həyata keçirilə bilər. Bu iş üsuluna “məsafədən rabitə”, “məsafədən/uzaqdan iş”, “uzaqdan iş” də deyilir (Funda Karakoyun, 2016, s.142-143).

Koronavirus pandemiyası dövründə müəssisələrin fəaliyyətində evdən işləmə modelinin tətbiqi: COVID-19 pandemiyası dövründə evdə işləmə sistemi özü ilə bəzi üstünlüklər gətirdi. Evdən işləməklə yolda və ya nəqliyyatda sərf olunan, iş yerindəki ölü vaxt qiymətləndirilir və məhsuldarlıq artır. Yorgunluq daha da azalacağı üçün insanlar özlərini daha aktiv hiss edirlər, ailələri ilə daha çox vaxt keçirirlər, uşaqlara baxmağa, onların distant təhsilinə vaxt ayırırlar, valideynlərin ehtiyaclarını ödəyirlər. Evdən işləməyin elastik bir quruluşa sahib olması həmçinin bu qazancları yaradır; işəgötürənlər üçün nəqliyyat, qida, dəftərxana ləvazimatları, yanacaq və enerji istifadəsi kimi müxtəlif xərclər azaldılır və s. Uzaqdan işin arzu olunan uğurunu təmin etmək üçün o, yaxşı planlaşdırılmalı və idarə olunmalıdır ki, bu da fərdlərə bu mövzuda kömək etmək, məcburi təlim almaq və onları gücləndirmək üçün motivasiya etməklə həyata keçirilir (Canan Tiftik, 2021, s.33-34).

Bundan əlavə, evdən işləmək iş yoldaşları və ya rəhbər şəxslərlə birbaşa görüşə bilməmək, hər zaman kifayət qədər yardım və infrastruktur imkanlarının olmaması, texniki nasazlıqlar, iş-həyat balansını problemləri kimi bəzi itkilərə də səbəb olur. Nəticələrə əsasən, bu modelin həm işçi, həm də müəssisə üçün qazanc və zərər yaratdığını və işçinin səmərəliliyinin azalmasına görə məsuliyyət daşdığını bildirir. Digər tərəfdən, evdən işləmək iş-həyat balansını təmin etsə də, evdə işləmə sisteminin ümumiyyətlə rədd edildiyi müşahidə edilmişdir. Evdə yerinə yetirilməli olan çoxsaylı işlərə görə evdə işləmə sisteminin uğursuzluğu da bu vəziyyətə təsir edir. Evdə işləməyə bağlı problemlərin bəziləri asanlıqla həll edilərkən, bəziləri işin təsirini azaldan nəticələrə səbəb olur (Canan Tiftik, 2021, s.34).

Francisco Serrano və Antonin Kazdanın araşdırmasına əsasən, həm əməliyyatların davam etdirilməsini, həm də aviasiya işçilərinin rifahını qorumaq üçün nəzərə alınması vacib olan amillərdən biri də evdən işləmək imkanını təmin etməkdir. Bir çox əyalətdə bu, təşkilatlar üçün bir seçim deyil, hökumət tərəfindən fərqli təşkilatlara verilən bir vəzifə idi. Dövlət məhdudiyyətləri olmasa da, CAA'lar (Mülki Aviasiya İdarələri) vacib olmayan fəaliyyətləri azaltmağa və uzaqdan

işləməyi təşviq etməyə çalışmalıdır. Bu eyni zamanda heyətin evdən işləməsini zəruri edə bilər və eyni səviyyədə yerində müşahidə aparmaq qabiliyyətinə təsir göstərə bilər. Burada əksər hallarda 80/20 qaydasından istifadə edilmişdir. İşçilərin 80% -i evdən işləyə bilər, qalan 20% -i isə iş yerinə hesabat verməlidir. Bu baxımdan IT departamentinin əməkdaşlığı əməliyyatların məhdud bir rejimdə davam etməsi üçün əsasdır (Francisco Serranoa , Antonin Kazda, 2020, s.59).

Evdən işləmək modelinə uyğun işlər və təsir edən faktorlar: COVID-19 pandemiyası ilə mübarizə nəticəsində dünyada milyonlarla insan evlərindən işləməyə davam edir. Fərdlərin və ölkələrin iqtisadiyyatında iş həyatı vacibdir. Bu səbəbdən işdə pandemiyanın təsirinin tapılması və araşdırılması müəssisələrin siyasətində nəzərə alınmalıdır. Şübhəsiz ki, hər bir işçinin evdən işləməsi mümkün deyil. Bəzi peşələrdə iş yerində fiziki olaraq mövcud olmaq lazımdır. Bu pandemiya əsas sual insanların öz işlərini evlərindən necə edəcəyini müəyyən etməkdir (Canan Tiftik, 2021, s.36).

İnzibatçılar, xidmət sektorunun müəyyən hissəsi, ekspertlər, akademiklər, müəllimlər, daşınmaz əmlak agentləri, təhsil işçiləri, sənətçilər, media işçiləri və onlayn satış edə bilənlər evdə işləyən qrupun ən üst pillələrindədir. Həmçinin, Deloitte (2020) tərəfindən Türkiyədə aparılan araşdırmada uzaqdan işləmədə media, xidmət sektoru, reklam, e-ticarət, texnologiya, təhsil və enerji sahələrinin daha üstün olduğu qənaətinə gəlinib. Digər tərəfdən, araşdırmada uzaqdan işləmə modelinə ən sürətli keçid edən sektorların e-ticarət, reklam, media, tikinti, əczaçılıq və texnologiya olduğu müəyyən edilmişdir. Digər tərəfdən, səhiyyə, təhlükəsizlik işçiləri, fermerlər, gündəlik tələbat məhsullarını istehsal edən və çatdıran insanlar və pərakəndə satışda işləyənlər üçün evdən işləmə nisbəti çox aşağıdır. Maliyyə, informasiya texnologiyaları, sığorta, e-ticarət, təhsil, bankçılıq evdən işləmək üçün uyğun sahələr olsa da, kənd təsərrüfatı, pərakəndə satış, balıqçılıq, təhlükəsizlik, daşınma xidmətləri və səhiyyə sektorları evdən işləmə nisbətinin aşağı olduğu sahələrdir. Rəsmi sektorlarda evdən işləmək üçün çoxlu imkanların olduğunu qeyd etmək olar. Mümkün olmayanlarda isə növbəli iş modelindən istifadə edilmişdir (Canan Tiftik, 2021, s.37).

Evdən işləmək işə, şəhərə və sənaye sahəsinə görə dəyişir. Bəzi şəhərlərdə müəyyən iş qrupları daha çox ixtisaslaşmışdır. Bu sahələrdə pandemiyanın baş verməsi şirkətin fəaliyyətinin dayandırılmasına səbəb olur. Hossain və Gallacher, Kanadada işlərin qırx bir faizinin evdən edildiyini bildirirlər və daha yüksək maaş alanların, o cümlədən, qadınların evdən işləmə ehtimalının daha çox olduğunu qeyd edirlər. Digər tərəfdən, yarım iş günü işləyənlərin, kiçik şirkətlərdə çalışanların, mövsümi işçilərin və təhsili olmayanların evdən işləmək imkanlarının çox məhdud və çətin olduğuna diqqət yetirilmişdir (Canan Tiftik, 2021, s.38).

Cədvəl 2-də evdən işləmə səviyyəsinə ən uyğun və uyğun olmayan bəzi sektorlar göstərilmişdir.

Pandemiya dövründə iş dünyasının böyük transmilli müəssisələrinin təbii fəlakətlər və müharibə kimi fəvqəladə vəziyyətlərdə digər şirkətlərə nisbətən daha ehtiyatlı olduqları da görüldü. Bir çox iri şirkətlər istehsalatda heç bir problem, o cümlədən dayanmalarla üzləşməmişdir. Müəssisələr işin və işçilərin sağlamlığını və nəzarətini möhkəm saxlamışdır.

Cədvəl 2: Evdən işləmə modeli və sektorlar

Evdən işləmə modelinə ən uyğun sektorlar	Evdən işləmə modelinə ən uzaq sektorlar
<ul style="list-style-type: none"> • Təhsil xidmətləri • Profesional, elmi və texniki xidmətlər • Müəssisələrin və şirkətlərin idarə edilməsi • Maliyyə və sığorta • İnformasiya texnologiyaları 	<ul style="list-style-type: none"> • Çatdırılma və anbar xidmətləri • Tikinti sənayesi • Pərakəndə ticarət və satış • Kənd, meşə təsərrüfatı, balıqçılıq, ovçuluq • Otelçilik, restoran və digər turizm xidmətləri

Mənbə: Dingel ve Neiman, 2020

Katarina S. və Mariana S.-in Slovakiada apardığı tədqiqata əsasən, nəqliyyat və telekommunikasiya sektorundakı işəgötürənlərin təqribən 53%-i evdən işləməyi tətbiq etməklə iş rejimini dəyişməyə məcbur olub. Bu iş rejimi həm işçilərə, həm də işəgötürənlərə fayda gətirir. Məsələn, işçilərin işə gecikməsini, gəlməməsini azaltmaq, əmək məhsuldarlığını artırmaq və ya xərcləri azaltmaq kimi üstünlükləri var. Bu sektorlarda işəgötürənlərin 14%-i işçilərin evdən iş zamanı performansını

çox yaxşı, 40%-i evdən çalışanların fəaliyyətini kafi, 9%-i işçilərin fəaliyyətini qeyri-kafi qiymətləndirib. İxtisarlara baxımından, işəgötürənlərin 23%-i ilin sonuna qədər 1%-dən 60%-ə qədər ixtisar olacağını gözləyir. Bununla belə, işəgötürənlərin 73%-ə qədər ixtisar gözləmir (Katarina S. və Mariana S., 2021, s.92).

Xidmət sektorunda işçilər “Home Office-Evdən İş” modelinə asanlıqla uyğunlaşaraq, evdən işləmə imkanı ilə işlərini fasiləsiz və boş dayanmalar olmadan həyata keçiriblər. Bir çox şirkət mağazalarını bağlasa da, e-ticarət formasında satışlarını davam etdiriblər. Bununla belə, onlayn satış, e-ticarət və rəqəmsal marketinq kimi anlayış və sahələrin hər cür şirkətin ilk prinsipinə çevriləcəyini proqnozlaşdırmaq olar. E-ticarət və marketinqin gələcək istiqaməti üzərində düşünməyə dəyər (Canan Tiftik, 2021, s.41).

1.2.3. Növbəli iş anlayışı və pandemiya dövründə tətbiqi

Bu gün artan iqtisadi rəqabət mühiti, qloballaşan dünya və artan işçi tələbatı ilə əlaqədar olaraq günün 24 saati işləmək zərurəti meydana çıxmış və bu, növbəli iş rejimini ortaya çıxarmışdır. Avstraliyada işləyən əhəlinin 13%-i, ABŞ-da 15%-i, Böyük Britaniyada 22%-i, Yunanıstan və Finlandiyada 25%-i gündüz növbəsindən başqa gecə də növbə ilə işləyir. 2003-cü ildə Avropa Yaşayış və İş Şəraitlərinin Yaxşılaşdırılması Fondu tərəfindən dərc edilmiş “İştirakçı və Namizəd Ölkələrdə İş Şərtləri” araşdırmasının nəticələrinə görə; Türkiyədə 2003-cü ildə əmək qabiliyyətli əhəlinin 8%-i növbəli işləyirdi. Növbə sistemi ilə işləmək, bu iş sahələrində çalışanlar üçün bir çox sağlamlıq və yuxu problemlərini gətirdi. (Duygu Kurt Gök və d., 2017, s.30).

Pandemiya dövründə müəssisələrdə növbəli iş rejiminin tətbiqi: Pandemiya zamanı, iş mühitində bir yoluxma halı səbəbindən normal iş fəaliyyəti dəyişdirilməyə məcbur qalır. Virusun yayılmasının azaldılması məqsədilə pandemiya dövründə eyni gün, vaxt və yerlərdə işləyən heyət qruplarının yaradılması tövsiyə olunur. Beləliklə, bir işçinin testi müsbət olarsa, yaxın təmasda olan personalı müəyyən etmək asan olur.

Kadrların rotasiyasını təmin etmək, ədalətli mühit yaratmaq və işçilərə qarşı evdən işləyən işçilərlə yarana biləcək problemləri azaltmaq da vacibdir. Pandemiya zamanı və pandemiyadan sonra işçilərin sağlamlığının və rifahının qorunub saxlanmasını və növbə rejiminin, işçi heyətinin optimallaşdırılmış dəyişikliklərə cavabdeh olmasını təmin etmək üçün növbəli iş səmərəli şəkildə idarə edilməlidir. Həm də getdikcə daha aydın olur ki, əvvəllər sabit iş saatları tətbiq edən bir çox təşkilat təhlükəsiz iş mühitini qorumaq üçün dəyişən növbəli iş rejimi tətbiq etməli olacaq (Francisco Serrano, Antonin Kazda, 2020, s.62).

1.2.4. Qısa iş həftəsi modeli və pandemiya dövründə tətbiqi

Şirkətlər işçi çatışmazlığı ilə mübarizə yolları axtararkən, “qısa iş həftəsi”, “həftəlik daha az iş saati” modeli COVID-19 pandemiyası dövründə alternativ bir baxış bucağı formalaşdırır. Kickstarter şirkətinin baş icraçı direktoru Aziz Hasan pandemiyanın ilkin mərhələsində “məsafədən işləmə” modelini qəbul etməli oldu. Bir müddət sonra o, yeni iş rejiminə alışmağa çətinlik çəkən işçilərinə fərqli bir iş rejimi təklif etdi: dörd günlük iş həftəsi. Gələn ildən etibarən Brooklyn kraudfanding şirkəti pilot tədqiqatın bir hissəsi olaraq işçilərinə əmək haqqında dəyişiklik edilmədən dörd gün ərzində səkkiz saat daha az işləməyə icazə verməyi planlaşdırır. Aziz Hasanın iddiası ondan ibarətdir ki, qısaldılmış iş qrafiki işçilərə iş və ev həyatında balansı qorumağa imkan verəcək, eyni zamanda şəxsi məşğuliyyətlərə daha çox vaxt ayıracaqlar. O ümid edir ki, Kickstarter şirkətinin təxminən 90 nəfərdən ibarət işçi heyəti şirkətin yaradıcı layihələrini reallaşdırmaq missiyasını yerinə yetirməkdə artım göstərməsə belə, eyni dərəcədə məhsuldar olacaq.

İşçilərin işlərini tərk etdiyi və işəgötürənlərin ixtisaslı və təcrübəli kadrlar üçün rəqabət apardığı əmək bazarında daha qısa bir həftənin üstünlüyü artıq Metro Plastics Technologies-in baş direktoru Lindsey Hahn kimi idarəçilər üçün işə götürmə vasitəsidir. Onun sözlərinə görə, 1990-cı illərdə Noblesville İnd-dəki zavodunda altı saatlıq qısamüddətli növbələrə (fasiləsiz) başlamaq qərarı şirkətə işçi çatışmazlığından qorunmağa kömək edib. Özəl Amerika şirkəti pandemiyanın başlanmasından bəri daha qısa iş saatlı həftələri sınaqdan keçirdi, lakin bir çox

böyük şirkət bu konsepsiyayı qəbul etmədi. 2019-cu ildə Microsoft Corp beş həftədən sonra Yaponiyada müvəqqəti dörd günlük həftəni dayandırdı. Şirkət sözcüsü pilot layihənin nəticələrini müzakirə etməkdən imtina etdi. Qısa iş həftəsi modeli uzun müddətdir ki, xüsusilə, uzun iş saatları və stressin iş mədəniyyətinin bir hissəsi olmadığı yerlərdə daha çox cəlbəedici olmuşdur. Maliyyə və hüquq kimi dünyanın ən böyük iqtisadiyyatının bir hissəsi olmağa alışmış yüksək əmək haqqı alan Amerika sənayelərində gecə gec saatlarda və həftə sonlarında işləmək hələ də şərəf nişanıdır və vəzifələrdə yüksəlməyə səbəb ola bilər.

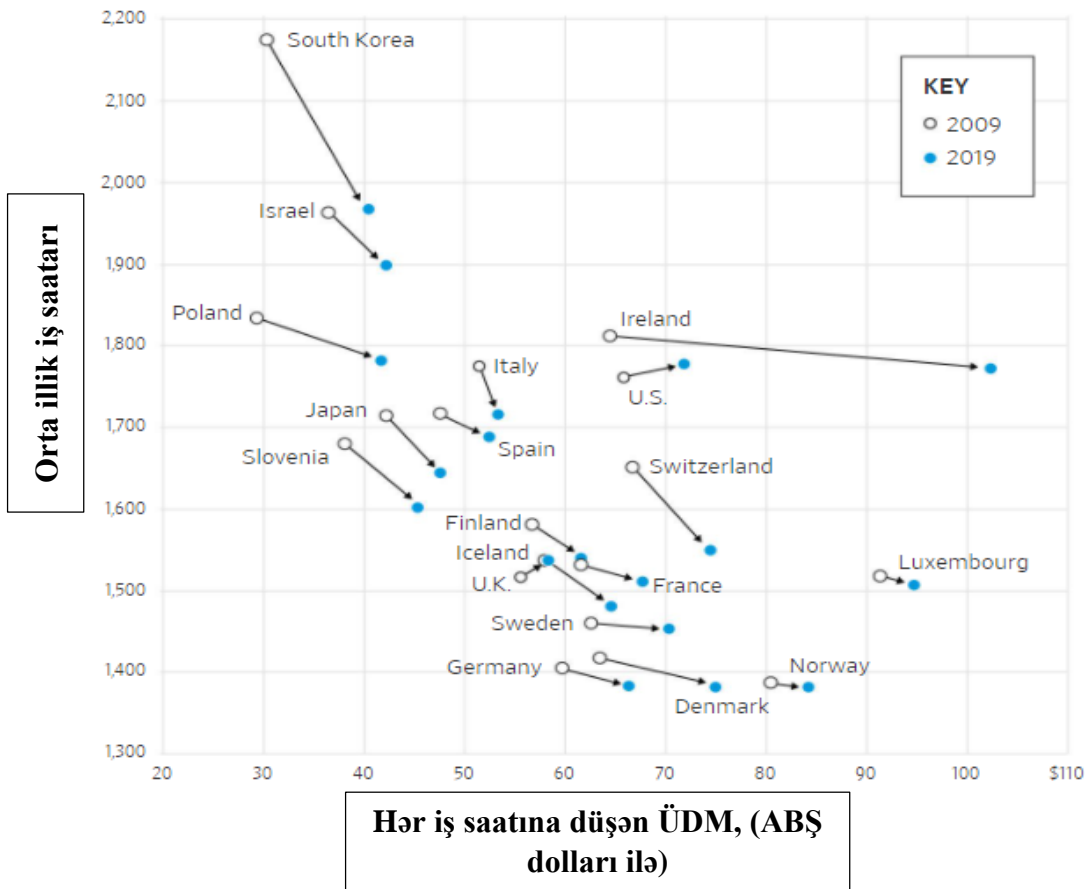
Bu modeli sınıyan şirkətlərdən biri bazar araşdırması edən konsaltinq şirkəti Alter Agents idi. COVID-19 pandemiyasının stresi zamanı işçilərə daha idarə edilə bilən iş qrafikləri vermək üçün keçən yay dörd günlük iş həftəsini sınaq etdi. Alter Agentsin baş direktoru Rebecca Brooks, işçilərə həmkarlarından fərqli istirahət günləri seçməklərini tapşırırdı ki, müştərilərlə qarşılıqlı əlaqə yaratmaq üçün məsləhətçilərin rotasiyası həmişə mövcud olsun. Şirkət 10 həftədən sonra təcrübədən imtina etdi, bu müddət ərzində bir sıra problemlər yarandı. Əlavə istirahət günü işçilərdən həmkarlarına kənarında olarkən qaçırdıqları informasiyalar barədə məlumat vermək üçün əlavə səy tələb edirdi və tədbirlər və ya görüşlərin planlaşdırılmasını çətinləşdirirdi. Təqdim olunan istirahət günlərində könüllü olaraq görüşlər keçirən işçilər stresli hiss edirdilər və bəziləri ofisdən kənarında olarkən e-poçtu söndürən həmkarlarından narazı qaldılar.

2017-ci ildən bəri ilk dəfə olaraq işçilərinə həftədə 32 saat işləməyə icazə verən Filadelfiyadakı proqram təminatı şirkətinin marketinq meneceri Justine Jordan dediklərinə əsasən, qısa həftəlik iş əldə etməyin vacib komponenti işçilərin işlərinə fokuslanaraq necə daha məhsuldar çalışacaqlarını öyrənməkləridir. Bu, daha az görüş və gündəlik diqqəti yayındıran şeylərdən yayınmaq deməkdir. 30 nəfərlik Wildbit şirkətinin əksəriyyətinin cümə günü işləmədiyini, bəzilərinin bazar ertəsinə istirahət günü olaraq istifadə etdiyini və daha kiçik bir qrupun, xüsusilə də, valideynlərin iş vaxtlarını beş günə yaydıqlarını bildirdi.

Qrafik 1-də verilən məlumatlara nəzər saldıqda müxtəlif ölkələrdə iş saatlarının azalmasının 10 il ərzində ÜDM-yə necə təsir etdiyi göstərilir. Məsələn, Cənubi

Koreyada 10 il ərzində (2009-2019) illik iş saati 2180 saatdan 1980 saata endirib və buna cavab olaraq hər iş saatına düşən ÜDM 10 ABŞ dolları artaraq 30 dollardan 40 dollara yüksəlibdir. Qrafikdə gördüyümüz əksər ölkələrdə bu effekti müşahidə etmək olar. Ancaq qısa iş həftəsinin tətbiq sahələri, məhdudiyyətlərini nəzərə alaraq, bu tip modelin yalnız ona uyğun olan müəssisələrdə tətbiq edilməsi bu cür effektivlik yarada bilər. Gözlə görünə bilən fərqi yaranması əslində COVID-19 pandemiyası dövründə müəssisələr və hətta bəzi uyğun ölkələr üçün çıxış yolu ola bilər.

Qrafik 1: The Productive Puzzle



Mənbə: Organization for Economic Cooperation and Development; Patrick Thomas, 2021

Willis Towers Watson-dan xanım Reinberq bildirib ki, iş həftəsində bir gün istirahət etmək hər bir şirkət üçün logistik problemdir. Bəzi işçilər və ya komandalar fərqli günlərdə yola düşsələr, şirkətlər müştərilərlə qarşılıqlı əlaqəni və məhsuldarlıq göstəricilərini dəyişməli olacaqlar (Patrick Thomas, The Wall Street Journal, 2021).

Qısa iş həftəsinin İslandiya tətbiqi və nəticələri: Mart ayında İspaniya hökuməti şirkətlərə dörd günlük həftəni sınaqdan keçirmək üçün maliyyə yardımını edəcəyini söylədi. Keçən noyabr ayında Londonun istehlak malları nəhəngi Unilever, Yeni Zelandiya ofislərində pilot model olan qısa iş həftəsi modelini işə saldı.

Müsbət nəticələr əldə edən ölkələrdən olan İslandiya olub. Böyük Britaniyada yerləşən “Autonomy” beyin mərkəzinin 2021-ci ildə dərc etdiyi araşdırmaya görə, İslandiya əmək haqqıda azalma olmadan daha az saat işləyən 2500-dən çox işçi rifah və məhsuldarlıqda yüksək performans göstərib.

Reykjavik Şəhər Şurası və İslandiya hökuməti 2015-2019-cu illərdə orada həmkarlar ittifaqının daha qısa iş həftələrinə keçid üçün müracətindən sonra təcrübə apardılar. Hesabata görə, ümumi məhsuldarlıq əksər iş yerlərində aşağı düşmədi, bəzilərdə isə yaxşılaşdı. İşçilərin əksəriyyəti məhsuldarlığını qoruyarkən və ya artırarkən stressin azaldığını bildirdilər (Patrick Thomas, The Wall Street Journal, 2021).

1.3. COVID-19 pandemiyası şəraitində iş rejimi və işçi performansı arasındakı əlaqə

COVID-19 pandemiyası evdən işləmək (WFH) rejimi ilə işçi performansı arasındakı əlaqə: WFH Avropa İttifaqı (Aİ) və dünyada milyonlarla işçi üçün yeni iş üsuluna çevirdi. Pandemiya səbəbindən bir çox işçi və işəgötürən ilk dəfə və heç bir hazırlıq olmadan birdən-birə uzaqdan işə keçməli oldu. Eurofound1-in ilkin hesablamalarına görə, fəvqəladə vəziyyətdən əvvəlki 12% ilə müqayisədə avropalıların təxminən 50%-i pandemiya səbəbindən evdən işləyir. Hazırda bu rəqəmlər təxminən eynidir və bir çox işçi və təşkilat pandemiyadan sonra da yəqin ki, WFH-ni seçəcəkdir (Teresa G. və d., 2021, s.426).

İşçilərin məhsuldarlığı fərdlərin öz tapşırıqlarını və vəzifə öhdəliklərini yerinə yetirmələrində səmərəliliyi və effektivliyi kimi müəyyən edilir. Effektivlik işçinin əvvəlcədən müəyyən edilmiş müddət ərzində öz öhdəliklərini yerinə yetirə bilmə dərəcəsinə aiddir. Səmərəlilik isə bir insanın heç bir resurs sərf etmədən öz vəzifə və öhdəliklərini yerinə yetirə bilmə dərəcəsinə ifadə edir. Bir sıra tədqiqatlar

göstərmişdir ki, WFH-nin tətbiqi məhsuldarlığa müsbət təsir göstərir. IBM işçilərinin araşdırmasına əsasən, işçilərin 87%-i WFH modeli ilə məhsuldarlığının artdığını hiss edib (Tri W.A. və d., 2021, s.2).

İndoneziyada Tri W. A. və digərləri universitet işçi heyətinin arasında iş rejimi və işçi performansı arasında əlaqəni dəyərləndirmək üçün bir araşdırma aparmışdır. 15 fakültədən ümumilikdə 267 sorğu anketi toplanıb. Təəccüblü deyil ki, bütün iştirakçıların magistr və ya doktorluq dərəcəsi var və respondentlərin təxminən yarısı 10 ilə qədər iş stajına malikdir.

COVID-19 pandemiyası dövrü fərdi müəllimləri evdən işləməyə, onlayn tədris və tədqiqatla bağlı fəaliyyətləri həyata keçirmək üçün rəqəmsal texnologiyaya etibar etməyə məcbur edir. İştirakçıların universitetin institusional dəstəyi və ya dəstəyi olmadan öz işlərini yerinə yetirmək üçün öz rəqəmsal bacarıqlarını inkişaf etdirməkdən başqa seçimləri yox idi. Pandemiya akademik heyəti öz işlərini və davamlı məşğulluğu dəstəkləmək üçün rəqəmsal texnologiyada ixtisaslaşmağa məcbur etdi. Həmçinin, respondentlərin yaşına nəzərə alsaq, respondentlərin əksəriyyəti 30-35 yaş arasındadır ki, bu da Y nəsli kateqoriyasına aiddir (Tri W.A. və d., 2021, s.5-6).

Kapur və Solomona görə, bu nəsli texnologiya sahəsindəki təcrübələrində unikaldir. Y nəsli texnologiyaya təsirlərinə çox məruz qaldı, onun ətrafında böyüdülər və onlayn, evdən işləməyə keçid onlar üçün böyük problem deyildi. Bu tədqiqatın nəticələri göstərir ki, institusional amillər (IT təlimi, rəqəmsal infrastruktur və təşkilat tərəfindən təmin edilən idarəetmə dəstəyi) deyil, iştirakçının rəqəmsal oriyentasiyası onların rəqəmsal qabiliyyətlərinə təsir göstərir, xüsusən də, COVID-19 pandemiyasında demək olar ki, bütün şəxslər WFH-da məcburi iştirak etdi. Təəccüblüdür ki, IT təlimi, rəqəmsal infrastruktur və idarəetmə dəstəyi vasitəsilə korporativ dəstəyin WFH-da məhsuldarlığa heç bir təsiri olmayıb. Bu, korporativ dəstək proseslərinin səmərəsiz olduğunu və WFH-a qoşulduqda işçilərin məhsuldarlığına dəstəyin yaxşılaşdırılması üçün əlavə inkişaf tələb etdiyini nümayiş etdirir (Tri W.A. və d., 2021, s.6-7).

Bu tədqiqat İndoneziyada COVID-19 epidemiyası zamanı WFH modelində işçilərin məhsuldarlığına təsir edən rəqəmsal texnologiya ilə əlaqəli determinantları araşdıran ilk tədqiqatlardan biridir. Bu araşdırmanın nəticələri iş yerindəki problemlərin öhdəsindən gəlmək üçün işçinin güclü rəqəmsal oriyentasiyaya malik olmasının vacibliyini vurğulayır; bunlardan biri WFH qaydalarına effektiv şəkildə uyğunlaşmaq üçün biznesin bəzi aspektlərinə uyğun rəqəmsal texnologiyanın optimallaşdırılması ehtiyacıdır. Nəticələr göstərir ki, əgər təşkilatlar texnoloji vasitəçiliyə malik WFH modelində işləməyi düşünürsə, işçilərinin güclü rəqəmsal oriyentasiyaya və adekvat rəqəmsal və istedadla malik olmasını təmin etməlidirlər. Bu, düzgün işçiləri başlanğıcdan əldə etmək üçün optimal işə qəbul və seçim prosesləri ilə edilə bilər. Təşkilati proqramların hər hansı təsirinin olmaması proqramların səmərəsiz olduğunu və onların effektivliyini artırmaq üçün Universitet tərəfindən daha çox araşdırmaya ehtiyac olduğunu göstərir. Təşkilati amillərin işçilərin məhsuldarlığını artırma biləcək işçinin rəqəmsal potensialının inkişafına əhəmiyyətli təsir göstərdiyi aşkar edilməsə də, təşkilat hələ də mövcud işçilərinin rəqəmsal oriyentasiyasını saxlaya və hətta artırma bilən müvafiq proqramlar və ya siyasətlər tapmalıdır.

Pandemiya dövründə tibb müəssisələrində evdən işləməyin səmərəliliyinin Susceptible-Latent-Infected-Work (SLIW) və Susceptible-Latent-Infected-Recovered-Work (SLIRW) modellərinin performansına təsiri: Daniel S. və digərlərinin araşdırmasına əsasən, virusa yoluxmuş işçilər tərəfindən görülən işi (W) nəzərə almaq üçün dəyişən əlavə edildi və adi diferensial tənliklər (ODE) ilə təsvir edilən COVID-19 üçün riyazi modellər quruldu. Modellər Həssas-Gizli-İnfeksiyalı-Bərpa olunan-Həssas-İş (SLIRSW) sözlərinin baş hərfləri ilə işarələnir. S, pandemiya dövründə yoluxmuşları, L, yoluxma əlamətlərini, I sağaldıqdan sonra müvəqqəti olaraq yeni infeksiyalara qarşı immuniteti, R - sağalmış işçilər immunitetlərini itirir və yenidən həssas olur. Bundan əlavə, modellər yoluxmuş işçilər tərəfindən görülən işin (W) hesablanması üçün uyğunlaşdırılıb. Xüsusi maraq doğuran iki məhdudlaşdırıcı hal var: sağalanlar immunitet qazanmadıqda (SLIW) və immunitet daimi olduqda (SLIRW), (Daniel S. və d., 2021, s.2).

Daniel S. və digərlərinin araşdırmasına əsasən SLIW və SLIRW modelləri müqayisə edildi. Bu məqsədlə iR infeksiya dərəcəsi kimi təyin edildi və $\frac{1}{4} 0:1iR$ və $b = 0:001iR$ seçərək yoluxma dərəcəsinin müxtəlif dəyərləri üçün evdən işləməyin səmərəliliyinin funksiyası kimi W ilə hesablandı (Şəkil 10). Tədqiqata əsasən SLIW modeli SLIRW modelindən daha aşağı evdən işləmə səmərəliliyi tələb edir (Şəkil 10 A,B). Sonra, sinxronizasiya strategiyasından istifadə edərək, iş itkisinin qarşısını almaq üçün tələb olunan minimum evdən işləmə səmərəliliyi hesablandı (Şəkil 10C). Qeyd edək ki, SLIW və SLIRW modelini müqayisə etmək üçün $a=b$ nisbətini təyin edildi. Burdan alınan nəticəyə əsasən, fərqli bir dəyər Şəkil 10-da müşahidə etdiyimizin kəmiyyət davranışını dəyişə bilər. Bununla belə, bu seçim keyfiyyət dinamikasının təmsilçi dəyəridir. Bu, ekstremal hallar arasındakı fərqin başa düşülməsini təmin edir (Daniel S. və d., 2021, s.8).

Teresa G., və digərlərinin tədqiqatı pandemiya zamanı WFH modeli tətbiq edildikdə işçilərin rifahını və məhsuldarlığını araşdırdı. JD-R (Job Demand, Job Resource) modelindən (Schaufeli W, 2004, Bakker, 2017; Teresa G. və d., 2021, s.430) çərçivə kimi istifadə edərək və xüsusi WFH biznes tələblərinin və resurslarının WFH nəticələrinə təsirini tədqiq edərək bu problem araşdırıldı. Ailə-iş münaqişəsinin, sosial təcridin və iş tələbləri arasında diqqəti yayındıran mühitin təsirləri araşdırıldı. İşin muxtariyyəti iş resursu, özünə rəhbərlik isə şəxsi resurs kimi qiymətləndirilib. JD-R modeli həm də praktiki təsirlərə malikdir, çünki o, tək-cə biznes risklərinin qarşısının alınması strategiyalarına (iş tələblərini azaltmaqla) deyil, həm də faydaların təşviqinə (biznes və mümkün olduqda şəxsi resursları artırmaqla) diqqət yetirməyə imkan verir. İşçilərin WFH modelinə tez uyğunlaşmalı olduğu bir vaxtda rifah və iş performansını üçün maneələri müəyyən etmək bir çox təşkilatlar üçün prioritet məsələdir və bu tədqiqat bu məqsədə öz töhfəsini verir.

Ümumilikdə, bu tədqiqatda müşahidə edilən tapıntılar JD-R modelinin nəzəri çərçivəsinə əsasən hazırlanmış fərziyyələrə uyğundur və həmçinin uzaqdan iş üzrə ədəbiyyata uyğundur. Sosial təcrid və ailə-iş münaqişəsi bizim nəzərdə tutduğumuz istiqamətdə sınaqdan keçirilmiş hər üç nəticə ilə əlaqələndirildi və beləliklə sübut etdi ki, məsafədən iş bir tərəfdən məhsuldarlığı və məşğulluğu əhəmiyyətli dərəcədə

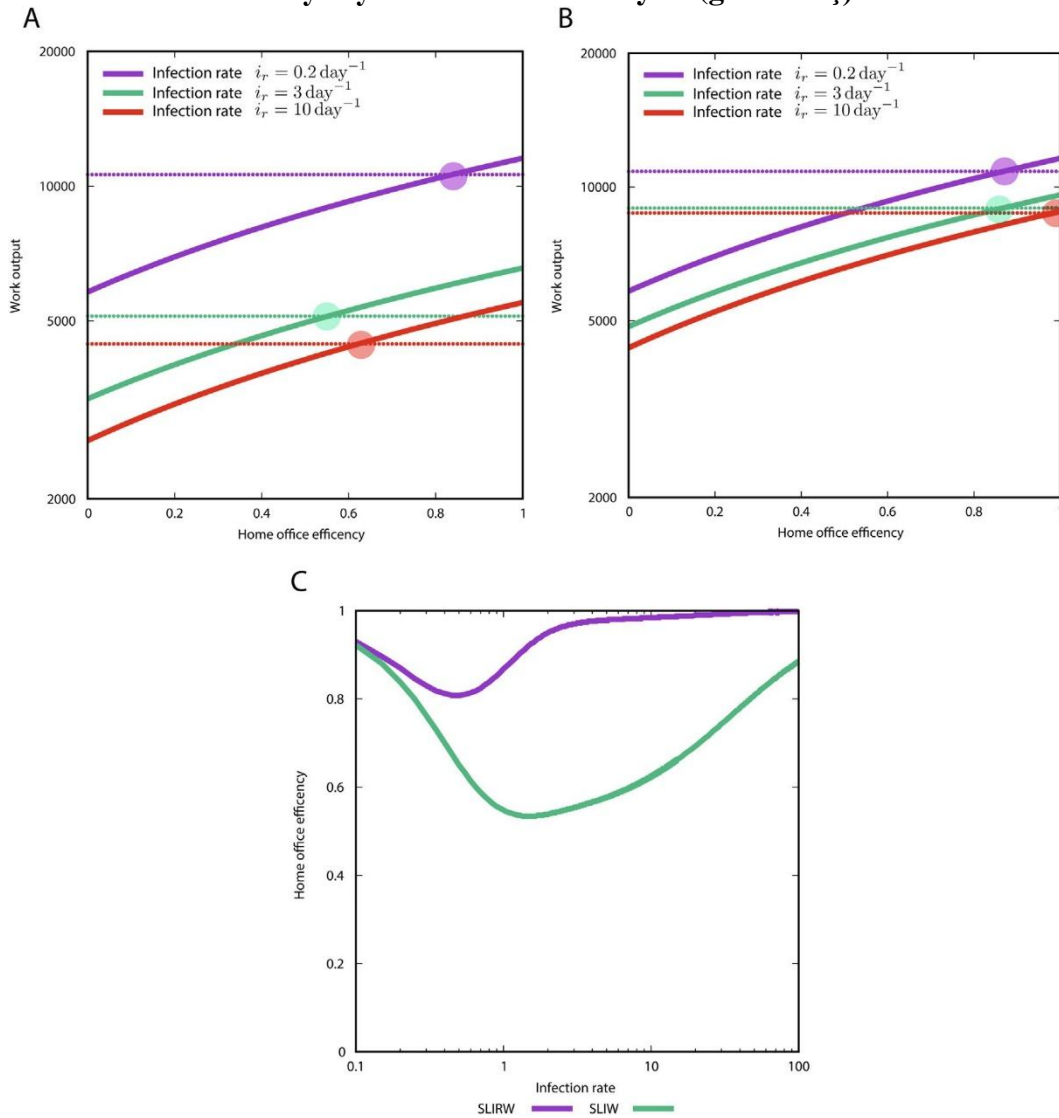
azalda, digər tərəfdən isə iş stresini artırma bilən tələblərə malikdir. Bu nəticələr əvvəlki tədqiqatlara uyğundur və həmçinin WFH zamanı yaşanan məhsuldarlıq, iştirak və stresslə bağlı mövcud bilikləri təkmilləşdirir. Nəticələr göstərir ki, təşkilatlar və işçilər bu amilləri nəzərə almalı və məsafədən iş modelindən gözlənilən müsbət nəticələrini müşahidə etmək, onları daha yaxşı idarə etmək üçün təlimatlar hazırlamalıdırlar. Xüsusilə, həmkarları və rəhbərləri ilə ünsiyyət imkanlarının artırılması təşkilatlar, HR və işçilər üçün ilk strategiyadır, çünki ünsiyyət sosial təcrid hissini azalda bilər. Mövcud texnoloji resurslar bu istiqamətdə çox şey edə bilər: e-poçt kimi sadə kommunikasiyalar çox vaxt biznes üçün funksional olan məlumat mübadiləsinə imkan versə də, insanlar arasında sosial mübadilə qarşılıqlı əlaqənin “zəngin” formaları vasitəsilə baş verir, onların arasında üz-üzə qarşılıqlı əlaqə “qızıl standart”ı təmsil edir. Bir çox şirkətlər insanlar arasında üz-üzə və ya qrupla qarşılıqlı əlaqəni təqlid edən interaktiv təcrübələri təmin edən texnologiyaların və proqram təminatının əldə edilməsini və istifadəsini sürətləndirib. Ancaq məsələnin digər tərəfi rəqəmsal məxfiliyin müdafiəsi və texnologiyaların kütləvi istifadəsinin artma biləcəyi rəqəmsal nəzarət qorxusu ilə bağlıdır (Teresa G. və d., 2021, s.431).

Eyni zamanda, menecerlər və HR-lar işçilərin həddindən artıq yorulması və diqqətinin yayınma riskinin qarşısını almaq üçün bu cür kommunikativ mübadilələrin tezliyi, vaxtı və xarakteri haqqında səmərəli düşünməlidirlər. Diqqətin yayınması mövzusu əslində WFH ilə bağlı başqa bir əsas problemdir. Bu tədqiqatın nəticələri ailə-iş münaqişəsi və vizual-akustik yayındırma və məxfiliyin olmaması ilə səciyyələnən xaotik mühitin WFH nəticələrində oynadığı zərərli rolunu ortaya qoyur. Diqqəti yayındıran mühit xoşbəxtlikdən məhsuldarlığın azalmasının və artan stressin göstəriciləri olmadığını sübut etsə də, insanların motivasiyaya mənfi təsir göstərir. Onların iş mühitində diqqəti yayındıqda, iş motivasiyası zəifləyərək, öhdəliklərini azalda bilər. Bunun əvəzinə, ailə-iş münaqişəsi bu tədqiqatın hər bir asılı dəyişəninə əhəmiyyətli və mənfi təsir göstərmişdir.

Pandemiyadan sonrakı dövrdə bizneslər də hibrid iş rejiminə keçməkdə maraqlı olacaqlar. Çünki pandemiya dövründə əməkdaşlar lazımi proqram və avadanlıqlarla

təchiz olunduqda öz vəzifələrini daha səmərəli yerinə yetirə biləcəklərini düşünürlər. Çingiz İbrahim Azərbaycanda işçilərin iş rejimi onların məhsuldarlığına necə təsir etdiyini respondentlərin cavabı əsasında tədqiq etmişdir. Belə ki, iştirakçıların 54%-i distant işləyərkən məhsuldarlığının artdığını bildirib. Digər iş rejimlərinin statistik məlumatları da Şəkil 11-də verilib (Chingiz İbrahim, 2021, s.947).

Şəkil 10: Müxtəlif infeksiya dərəcələri üçün evdən işləməyin səmərəliliyinin funksiyası kimi simulyasiyanın sonunda W dəyəri (görülən iş)



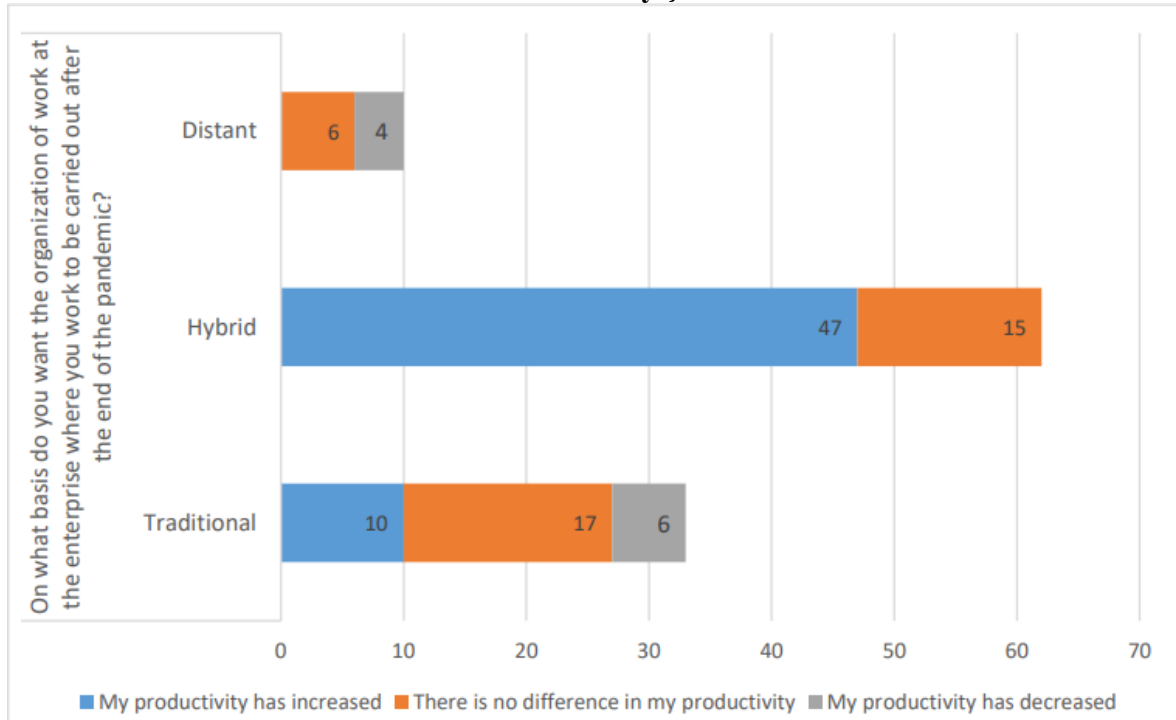
Mənbə: Daniel S., və d., 2021, s.9

Qeyd: Burada $\frac{1}{4}$ 0:1iR; $aH = 0:01iR$ və $b = 0:001iR$. Kəsik hədd 1 qrup strategiyası ilə məhsuldarlıqdır. (A) SLIW modeli. (B) SLIRW modeli. (C) Ev ofisinin səmərəliliyinin dəyəri infeksiya nisbətlərinin funksiyası olaraq normal strategiya qədər məhsuldar olmalı idi.

Natsu S. və digərlərinin Yaponiyada müxtəlif sektorlardan 1448 nəfər arasında aparılan araşdırmasına əsasən, ilkin gözləntilərin əksinə olaraq, COVID-19-a

reaksiya üçün iş yerində görülən tədbirlərin sayı qlobal COVID-19 qorxusu ilə müsbət əlaqələndirildi. Həyata keçirilən iş yerində tədbirlərin növü ilə bağlı COVID-19 riski barədə məlumatlılığın artırılması işçilərin virusla bağlı qorxu və narahatlığını da artırma bilər. Bununla belə, əldə edilən nəticələr göstərir ki, iş yerindəki ehtiyat tədbirlərinin sayı işçilərin psixoloji sıxıntısına mənfi, onların fəaliyyətinə müsbət təsir göstərir. Onlar, iddia edir ki, COVID-19-a cavab olaraq iş yerində tədbirlərin daha intensiv həyata keçirilməsi işçilərin psixoloji sıxıntılarını azaldır və onların iş performansını qoruyur.

Şəkil 11: COVID-19-dan əvvəlki dövrlə müqayisədə uzaqdan işləyərkən məhsuldarlığınız necə dəyişdi?



Mənbə: Chingiz Ibrahim, 2021, s.947

Qeyd: Sorğunun sualı - Pandemiya bitdikdən sonra işinizin müəssisə tərəfindən hansı rejimdə həyata keçirilməsini istəyirsiniz?

Hər bir ölçü kateqoriyası üçün yalnız evdə qalma meyarları və klinik əlaqə və prosedur tədbirlər yüksək iş performansına əhəmiyyətli təsir göstərmişdir. Həssas işçilərin diqqətli qiymətləndirilməsi bütün işçilər üçün faydalı ola bilər. COVID-19-a cavab verən iş yeri tədbirləri COVID-19 pandemiyası zamanı işçilərin psixi sağlamlığını və iş performansını dəstəkləyə və motivasiya edə bilər (Natsu S. və d., 2020, s. 3-4).

Songül Şenelin Türkiyədəki araşdırmasına əsasən, sorğuda iştirak edən 253 respondentin 90,1%-i məsafədən iş modelində tapşırıqları vaxtında yerinə yetirib, 86,5%-i biznes məqsədlərini, 583-ü təklif etdikləri xidmət keyfiyyətində standartları üstələyib, 91,7%-i problem yarandıqda mümkün qədər tez cavab verib. Ümumi mənada; İşçilərin 87,8 faizi müsbət, 3,5 faizi mənfi, 8,7 faizi isə qərarlı olduğunu bildirib (Songül Şenel, 2021, s.64).

Məsafədən işləmə modelinin “İş həyatının keyfiyyəti və səmərəliliyi”, “Status itkisi və ətraf mühitə təsir”, “Karyera inkişafı”, “Şəxsi həyat” kimi ölçüləri iş performansına təsir göstərir (Songül Şenel, 2021, s.81).

1.4. Pandemiya şəraitində tətbiq olunan Enterprise Resource Planning (ERP) sistemləri

ERP anlayışı: ERP sistemi təşkilat/şirkətdə biznes prosesləri və əməliyyatları inteqrasiya etmək və optimallaşdırmaq üçün nəzərdə tutulmuş informasiya sistemidir. Bu inteqrasiya olunmuş sistem həm də təşkilatın ehtiyaclarına əsaslanan sistem anlayışı kimi də düşünülə bilər və inteqrasiya olunmuş vəziyyətlərə nail olmaq üçün praktiki həll yolu kimi sənaye tərəfindən universal qəbul edilir (Roxana D., və d., 2020, s.116-117).

ERP sistemi şirkətin səmərəliliyini artırmaq və rəqabət mövqeyini qorumaq üçün bütün əsas biznes proseslərini birləşdirir. Əsas tərifində ERP, təşkilat daxilində bütün iş proseslərini birləşdirən və idarə edən bir məlumat sistemidir. Onu həm də şirkətdə biznes prosesləri və əməliyyatları inteqrasiya etmək və optimallaşdırmaq üçün nəzərdə tutulmuş informasiya sistemi kimi də düşünmək olar. ERP sistemlərinin müəyyən hərtərəfli imkanları investisiyanın dəyərini müsbət təsir göstərə bilər və onlardan istifadə etməklə biznesə dəyər verə bilər (Roxana D., və d., 2020, s.118).

ERP vahid verilənlər bazasından istifadə edərək təşkilatdaxili və təşkilatlararası inteqrasiya edə bilən informasiya sistemidir. ERP təkmilləşdirmələri şirkətlər üçün ERP performansını və məlumat keyfiyyətini istehsal etmək üçün davamlılığı qorumaq üçün bir yoldur. ERP sistemləri şirkətlərdə əməliyyat proseslərinin,

müştəri və digər əlaqələrin, planlaşdırma və nəzarət proseslərinin inteqrasiyasına təsir göstərə bilər. ERP Sistemi şirkət üçün səmərəliliyi və effektivliyi artırma bildiyi təqdirdə uğurlu elan edilir. ERP sistemləri daxili təchizat zəncirinin inteqrasiyasını təkmilləşdirə və xarici təchizat zəncirinin inteqrasiyasını təmin edə bilər. ERP sistemi biznes prosesləri və şirkətin biznes funksiyalarını birləşdirə bilən program paketidir. Məlumatın keyfiyyəti və təşkilata təsiri ilə bağlı ERP sistemləri təchizatçılarla strateji tərəfdaşlıqları və müştəri münasibətlərini müəyyən edə bilər. İstehsal şirkətləri tərəfindən qurulan ERP sistemləri təchizat zəncirinin performansını yaxşılaşdırmaq üçün tədarük zəncirinin inteqrasiyasına təsir göstərir (Pirmantaa və d., 2021, s.661).

COVID-19 pandemiyası dövründə ERP sistemlərinin tətbiqi: İstənilən işçi iş yerində öz şəxsi kompüterində evdən işlədiyi sistemə daxil olmaq və fəaliyyəti həyata keçirmək üçün bütün lazımi məlumatlar əlçatan olmalı idi. Eyni zamanda, bu sistemlər işçilərə böhran vəziyyətində belə, istənilən yerdən və ya istənilən kompüter/noutbukdan hazırkı işlərini və fəaliyyətlərini davam etdirməyə kömək edəcəkdi. Sistemlər işçiləri uzaqdan idarə edə bilən menecerlər üçün də təsirli idi (sistemlər onları yoxlamaq üçün ağıllı həllər təklif edir). Rəhbərlərin belə bir ağıllı sistemə investisiyası COVID-19 pandemiyası kimi kritik bir vəziyyətdə ən məhsuldar seçim oldu.

Bu vəziyyətə ən yaxşı uyğunlaşan sistemlər inteqrasiya olunmuş ERP sistemləri idi. Bu sistemlər yeni dəyişikliklərə praktiki və ən sürətli şəkildə uyğunlaşdı. Sistem müxtəlif yerlərdə müxtəlif cihazlarda bir çox istifadəçi tərəfindən istifadə edilə bilər. Digər mühüm amil bu sistemin düzgün tətbiqi idi. Qlobal pandemiya dövründə belə şirkət səviyyəsində gəlirlilik gətirmək üçün işçilər - kompüter sistemi - bazara çatdırılan mallara/xidmətlərə tələbat arasında güclü əlaqə olmalıdır. Bundan əlavə, şirkətin təklif etdiyi mallara/xidmətlərə tələbat da fəaliyyətin davam etdirilməsində digər müəyyənədicilərin amil olmuşdur. Fəaliyyət sahəsindən və əhalinin təklif olunan mal və ya xidmətlərə ehtiyacından asılı olaraq, bir çox şirkət pandemiya zamanı fəaliyyətini dayandıraraq və ya bağlayaraq. Digər tərəfdən, hətta bu pandemiya dövründə də çox yüksək gəlirlər əldə edərək (müəyyən

mallara və ya xidmətlərə çox yüksək tələbat var idi) öz fəaliyyətlərini artıran şirkətlər var idi (Roxana D., və d., 2020, s.119).

Roxana D. və digərlərinin pandemiya dövründə apardığı tədqiqat hətta kritik bir dövrdə də bazarda mövcud şirkətlərin ehtiyac və tələblərinə uyğunlaşdırıla bilən inteqrasiya olunmuş ERP sistemlərinin mövcudluğunun vacibliyini təsdiqlədi. Bu şirkətlərin istər özəl, istərsə də hökumət müəssisəsi olmasından asılı olmayaraq, istənilən vəziyyətdə fəaliyyətini davam etdirmək üçün uyğunlaşa bilən sistemlər və bu sistemlərdən istifadə etmək üçün yaxşı təlim keçmiş insan kapitalı tələb olunur. COVID-19 pandemiya zamanı inteqrasiya olunmuş informasiya sisteminin açıqlığını, əlçatanlığını və səmərəliliyini müəyyən etmək üçün statistik sınaq keçirildi. Nəticələrə əsasən, ERP sisteminin insan kapitalına təsiri faktiki iş yerindəki dəyişiklik hesabına səmərəlilik və effektivlik ilə davam etdirilmişdir. Bundan əlavə, inteqrasiya olunmuş sistemin işçilər və menecerlər üçün nə dərəcədə faydalı olduğunu, iqtisadi fəaliyyətin hər bir şəraitdə həyata keçirilməsi üçün insan amilinin nə qədər vacib olduğu müəyyən edildi. ERP sisteminin istifadəsi istənilən yerdən, bir neçə cihazdan daxil olmaq imkanına görə faydalı oldu. Digər bir nəticə, COVID-19 pandemiyasının şirkətlərin əsas elementlərinə, yəni kompüter sisteminə, cəmiyyətin təklif etdiyi mal və ya xidmətlərə, müştəri-bazar tələbinə, insan kapitalına və fəaliyyət göstəricilərinə tamamilə təsir göstərməsi oldu (Roxana D., 2020, s.127-128).

Pirmantaa və d. məqaləsinə istinad edərək deyə bilərik ki, ERP sistemləri tələb və təklif arasında tarazlığı qorumaq üçün şirkətlərə COVID 19-un yaratdığı fasilənin aradan qaldırılmasında əhəmiyyətli töhfə verir. Şirkətlərə xarici şərtlərinə uyğunlaşmaq üçün daxili şərtlərindən real vaxta uyğun olaraq məlumat lazımdır. İndoneziyada istehsal sənayesi artıq ERP formasında inteqrasiya olunmuş informasiya texnologiyaları sisteminə malikdir. Şirkət ERP sistemini əməliyyat sistemi kimi daim qoruyub saxlayır və daim yenilənir. ERP davamlılığı daxili şöbələri verilənlər bazasına inteqrasiya edə bilər. ERP Davamlılığı təchizat zəncirinin daxili inteqrasiyasına təsir göstərir. İstifadə olunan ERP proqram təminatı və aparatı həmişə yenilənir və texnologiyadan istifadə müəssisə funksiyaları

arasında istifadə üçün inventar məlumatlarını birləşdirə bilər. Təchizat zəncirinin daxili inteqrasiyasının yaxşı işləməsi üçün funksiyalar arasında inteqrasiya real vaxt rejimində işləyir. ERP Davamlılığı təchizat zəncirinin xarici inteqrasiyasına təsir göstərir. Partnyorlarla inteqrasiyada ERP davamlılığının rolu yüksəkdir. Şirkətlər partnyorlarla uzunmüddətli əlaqələr qura və planlaşdırmanı partnyorlarla səmərəli şəkildə sinxronlaşdırma və bilik mübadiləsini təmin edə bilər. Bu tədqiqat ERP davamlılığının təchizat zəncirinin inteqrasiyasına təsir etdiyini göstərən tədqiqat nəticələrini dəstəkləyir (Pirmantaa və d., 2021, s.664).

Təchizat zəncirinin daxili inteqrasiyası məlumatın keyfiyyətinə birbaşa təsir göstərmir. ERP tətbiq edən şirkətlər keyfiyyətli məlumatlara malik olmalıdırlar. Bu, şirkətin daxili məlumat keyfiyyətinin kifayət qədər olmağından asılıdır. Təchizat zəncirinin inteqrasiyası (daxili inteqrasiya və xarici inteqrasiya) müştəri məmnuniyyətini və keyfiyyətli məhsul və dəqiq çatdırılma haqqında bilikləri artırır bilər. Nəticədə tədarük zəncirinin inteqrasiyası və məlumat keyfiyyəti firma performansının artmasına təsir göstərəcək. Bu tədqiqat pandemiya dövründə ERP sisteminə keçmək istəyən şirkətlərə, nəzəri cəhətdən təchizat zəncirinin inteqrasiyası və ERP davamlılığı konsepsiyasının inkişafına töhfə verir (Pirmantaa və d., 2021, s.665).

II FƏSİL. PANDEMİYA ŞƏRAİTİNDƏ QANUNVERİCİLİK BAZASINDAKI DƏYİŞİKLİKLƏR VƏ İŞÇİLƏRİN ƏMƏK HÜQUQLARI

2.1. COVID-19 pandemiyasının sosial və iqtisadi təsirlərinin azaldılması üçün verilən qərarlar və əmək qanunvericiliyinə təsirləri

Bu fəsildə birinci fəsildən fərqli olaraq COVID-19 pandemiyasının yaratdığı çətinliklərə qarşı qanunvericilik səviyyəsində necə reaksiya verildiyini, həlli yollarının nələr olduğunu və əmək qanunvericiliyə necə təsir etdiyini araşdırmışıq. Bunun üçün ilk növbədə müxtəlif dövlətlərdə necə tədbirlər alındığına nəzər salaq.

25 mart 2020-ci il tarixində Almaniya Parlamenti ilk dəfə koronavirusun Almaniyada yayılması ilə əlaqədar epidemik vəziyyət elan etdi. Bundan üç gün əvvəl, 22 mart 2020-ci ildə Federal Hökumət və nazir-rəhbərləri COVID-19 virusunun yayılmasının qarşısını almaq üçün ictimai sahədə sosial təmasın məhdudlaşdırılmasına vahid yanaşma haqqında razılığa gəldilər. İnfeksiyadan Mühafizə olunma Aktına əsasən qapanmalarla bağlı qoyulan yeni məhdudiyyətlərə əlavə olaraq, ictimai həyata məhdudiyyətlər iqtisadiyyatın böyük bir hissəsini durğunluğa sürüklədi. Əks tədbir olaraq, pandemiya səbəbindən maliyyə çətinliyi ilə üzləşən kirayədə yaşayanların işinə xitam verilməsini qadağan edən qanunlar qəbul edilmişdir. Əmək hüququ və sosial hüquq baxımından Almaniya qanunvericiliyi çox fəal idi və 2020-ci ilin martından may ayına qədər xeyli sayda sosial müdafiənin yaxşılaşdırılmasına, o cümlədən, əmək qanunvericiliyinin və əmək hüququnun düzgün işləməsinə kömək edən qanunlar qəbul etdi. Bu qanunlar 13 mart 2020-ci il tarixli “Qısamüddətli işin təkmilləşdirilməsi haqqında” qanunla başlayıb və 27 mart 2020-ci il tarixli “I sosial müdafiə zərfini”, habelə “Əhalinin müdafiəsi haqqında” qanuna bəzi dəyişiklikləri qəbul etməklə davam etdirildi (Rüdiger K. və Jonas W. K., 2020, 1-2).

Qanunvericilikdə əsas məqam bundan ibarət olmuşdur ki, qısamüddətli iş rejimində effektiv dəyişiklər olmuşdur. Belə ki, Almaniya qanunvericiliyində qısamüddətli işlərə dair müəyyən edilən qaydalara əsasən, müəssisələrin işçiləri işdən azad etmək yerinə onların iş saatlarının azaldılması (fərdi və ya kollektiv

müqavilə ilə icazə verilir) kimi seçimləri var və şirkət bu baxımdan azaldılmış xərclərlə maliyyə rifahı qazanır. Hətta bu prosesə pisləşən iqtisadi vəziyyət fonunda kadr xərclərindən imtina da demək olar.

Almaniyada pandemiya dövründə təsirə məruz qalan işçilər xalis gəlir itkisini kompensasiya etmək üçün sosial təminat müavinətləri almaq hüququna malikdirlər. Bu mexanizm işsizliyin qarşısını almağa və əmək bazarını sınaqdan keçmiş işçi qüvvəsi ilə təmin etməyə çalışır. Bir model olaraq, bu alət 2008/2009-cu illərdə global maliyyə böhranından sonra 2009-2011-ci illərdə müvəffəqiyyətlə sınaqdan keçirilmiş və o zamanlar 1,4 milyon qısamüddətli işçi ilə pik həddinə çatmışdır. Federal Məşğulluq Agentliyinin məlumatına görə, martda 2,64 milyon, apreldə 8,02 milyon, may ayında 1,14 milyon və 25 iyun 2020-ci ilə qədər 342,000 işçi üçün qısamüddətli iş məlumatları daxil olub. 2020-ci ilin iyun ayında işsizlərin sayı 2,85 milyon nəfərə (6,2%) yüksəlib ki, bu da 2019-cu ilin iyun ayı ilə müqayisədə 637 min nəfər çoxdur (Rüdiger K. və Jonas W. K., 2020, 2-3).

Federal Əmək və Sosial İşlər Nazirliyi artıq mövcud səlahiyyətlərdən istifadə edərək, qısamüddətli iş üçün kompensasiyanı maksimum 12 ay müddətinə uzatdı. 16 aprel 2020-ci il tarixli qanunvericilik fərmanı ilə 21 aya qədər uzadılma ilə yeniləndi. Nəhayət, növbəti addım kimi, 20 may 2020-ci il tarixli “II sosial müdafiə paketi” çərçivəsində qısamüddətli əmək haqqının ardıcıl və müvəqqəti artırılması yolu ilə bu iş şəraitini daha da yaxşılaşdırıb, qısamüddətli iş üzrə ödənişləri müvafiq olaraq maksimum 80 faizə çatdırdı. Bundan əlavə, əlavə qazanc üçün güzəştli rejim sisteminə uyğun olan sahələr və peşələrlə məhdudlaşdırılmadı.

Almaniyada mikro müəssisələrin və özünüməşğul şəxslərin iqtisadi mövcudluğunu təmin etmək üçün geri qaytarılmayan və asanlıqla onlayn müraciət oluna bilən təcili maliyyə yardımını da ayrılıb. Bundan əlavə, 2020-ci ildə işçilər üçün 1500 avroya qədər xüsusi mükafatlar da verilərək vergi və sosial sığorta haqlarından azad edilib.

20 may 2020-ci il tarixli aktla İş Konstitutsiya Aktına işçilərə və menecerlərə video və ya telefon konfransı vasitəsilə qərarlar qəbul etməyə imkan verən düzəliş edildi. Bu Bölmə 31 dekabr 2020-ci ilə qədər müddətlə məhdudlaşdı. Bununla

belə, rəqəmsal infrastrukturdan istifadə fərqli kontekstdə də vacibdir. Mövcud vəziyyətlə əlaqədar olaraq bir çox əmək məhkəməsində qaldırılan ittihamların ardınca gələcəyini də proqnozlaşdırmaq çətin deyildi. 20 may 2020-ci il tarixli “II sosial müdafiə paketi” məsələni bu cür həll etdi: Əmək Məhkəmələrinə COVID-19 virusundan qorunmaq üçün video və səs ötürülməsindən (“onlayn məhkəmələr”) istifadə edərək şifahi icraatların yerinə yetirilməsinin səlahiyyətini verən 114-cü Əmək Məhkəməsi Qanununa düzəliş etdilər. Buna baxmayaraq, yeni qanun özü ilə bərabər bir sıra problemləri də üzə çıxara bilərdi (Rüdiger K. və Jonas W. K., 2020, 3-5).

COVID-19 pandemiyası dövründə Yeni Zelandiya hökuməti virusun yayılmasının qarşısını almaq üçün “go hard, go early” (sərt tədbirlərlə erkən müdaxilə) strategiyasından istifadə etdi. Fevralın əvvəlindən başlayaraq, bu ölkəyə səyahət etmək istəyən insanlara giriş məhdudiyətləri və karantin tədbirlərini artırdı, martın 18-də isə sərhədlər tamamilə bağlandı. Bilirik ki, Yeni Zelandiya iqtisadiyyatının böyük hissəsini turizmdən asılıdır (ixrac gəlirlərinin 16,2%-i, ümumi işçi qüvvəsinin 8%-i bu sektorda işləyir) və sərhədlərin bağlanması iqtisadiyyata dərhal təsir göstərdi (<https://www.mbie.govt.nz/immigration-and-tourism/tourism/new-zealand-aotearoa-government-tourismstrategy/>).

Yeni Zelandiyada ardıcıl qapanmalardan sonra dördüncü qapanma 24 martdan 27 aprele qədər davam etdi və bu müddətdə artıq insanlar evlərində qalmalı, öz yaxınlarından başqa keç bir kəslə təmasda olmamalı idilər. Vacib olmayan fəaliyyətlə məşğul olan müəssisələrdən bağlanmaları tələb olundu, lakin mümkün olan işçilər evdən işləyə bilərdilər. Əsas və vacib sahələrdə fəaliyyətlər isə fasiləsiz olaraq davam etdirildi. Belə ki, xəstəxanalar, tibbi xidmətlər, kommunal xidmətlər, supermarketlər və yanacaqdoldurma məntəqələri təxirəsalınmaz iş rejimində öz fəaliyyətlərini həyata keçirdilər. Qapanma geniş iqtisadi və sosial təsirlərlə müşahidə edildi, amma insanlar tərəfindən normal qarşılandı və dəstəkləndi. Aprelin 28-də yeni qərar alan Yeni Zelandiya hökuməti bir çox müəssisələrə fəaliyyətlərinə qayıtmağa dair icazə verdi. Bu qərarı qismən yumşalma tədbiri kimi də qiymətləndirmək olar. Müəssisələrə karantin qaydalarına ciddi əməl etmək və təmassız ödəniş, çatdırılma xidmətlərindən istifadə etmək kimi tapşırıqlar verildi.

İctimai yerlər hələ də bağlı qalırdı və evdən işləyə bilən işçilər öz fəaliyyətlərinə bu cür davam etməli idilər (Dawn Duncan, 2020, s.1-2).

Yeni Zelandiyada COVID-19 pandemiyasının iqtisadi təsirlərinin azaldılması üçün martın 17-dən etibarən əmək haqqının subsidiyalaşdırılması prosesinə başlandı. Subsidiya 12 həftəlik nəzərdə tutulmuşdu və həftədə 20 saatdan çox işləyən işçilər üçün 585,50 ABŞ dolları, 20 saatdan az işləyən işçilər üçün 350 ABŞ dolları məbləğində ödənişdən ibarət idi. Aprelin ortalarına doğru Yeni Zelandiyanın işçi qüvvəsinin 40 faizdən çoxu 9,9 milyard Yeni Zelandiya dolları qədər (müqayisə üçün: əvvəlki il üçün Crown-un ümumi əsas gəlirinin 10%-dən çoxunu təşkil edir) subsidiya aldılar.

<https://www.rnz.co.nz/national/programmes/checkpoint/audio/2018743103/COVID-19-wage-subsidy-bill-nears-10b-govt-starts-auditing>).

Dövlət bu subsidiyadan yararlanmaq üçün müəssisələrə işçilərin gəlirlərinin minimum 80 faizini saxlayacaqlarını bəyan etmələrini tələb etdi. Subsidiya iddialarında işəgötürənlərin qanundankənar davranışlarının olması səbəbi ilə Yeni Zelandiya Həmkarlar İttifaqları Şurasının, daha sonra isə dövlət qurumlarının onlayn və pulsuz telefon şikayət xətləri yaradıldı. İşəgötürənin işçi heyətini əsassız olaraq ixtisar etmək və ya subsidiyalar haqqında yanlış iddia irəli sürmək hərəkətləri, məhkəmələr yenidən açıldıqda, əhəmiyyətli hüquqi tədbirlərlə nəticələnəcəkdi.

Məzuniyyət subsidiyası məzuniyyətə çıxmağa məcbur olan əsas işçilər üçün də mövcud idi. Yaşlılara qulluq edən və supermarketlərdə fəaliyyət göstərənlər kimi bir çox işçilər ildə yalnız minimum 5 günlük ödənişli xəstəlik məzuniyyəti var ki, bu da karantin dövrünü əhatə etmək üçün kifayət etmir. İşəgötürənlərin bəzilərinin qeyri-qanuni olaraq karantin zamanı işləyə bilməyən işçiləri əvvəlki illərin xəstəlik məzuniyyətindən və ya illik məzuniyyətindən istifadə etməyə məcbur etdiyi barədə məlumatlar var ki, bu da məhkəmələrin fəaliyyəti yenidən bərpa edildikdə araşdırılacaqdı (Dawn Duncan, 2020, s.3-4).

2020-ci ilin mart ayında Avstraliyada COVID-19 pandemiyasının qarşısını almaq üçün federal və əyalət hökumətləri sərt karantin tədbirləri tətbiq etməyə başladı. Sonrakı məhdudiyətlər sosial məsafə təlimatları ilə başladı və tədricən

restoranlar, kafelər, idman zalları, kinoteatrlar, kitabxanalar, muzeylər və s. daxil olmaqla müəssisələrin bağlanması ilə davam etdi. Həmçinin ölkə sakinlərinin xaricə səyahət etməsi ilə bağlı olaraq da qadağalar tətbiq olundu.

Bunun kimi tədbirlər Avstraliyadakı müəssisələr və işçilərə ilk bir neçə ay ərzində dağıdıcı təsir göstərdi. Avstraliya Statistika Bürosunun ilkin məlumatları göstərdi ki, Avstraliya müəssisələrinin 49 faizi COVID-19 pandemiyasının mənfi təsirlərinə məruz qaldı və 85 %-i isə qarşıdakı aylarda təsirlənəcəyi proqnozlaşdırıldı (<https://www.abs.gov.au/AUSSTATS/abs@.nsf/Lookup/5676.0.55.003Main+Features1March%202020>). Fəaliyyətlərinin qeyri-vacib olması səbəbindən bağlanan müəssisələrdə səyahət məhdudiyətləri ilə qarşılaşan bir sıra işçinin işdən çıxarılması ilə nəticələndi. Hotellər, pərakəndə satış, əyləncə, turizm və aviaşirkətlər ixtisara getməli oldular. Buna baxmayaraq bir çox sənaye sahələrində iş davam etdi. Lakin karantin tədbirlərinə riayət etmək üçün əsas fəaliyyətlərinə düzəliş etməli oldular. Buraya məktəblər, universitetlər, peşəkar xidmət mərkəzləri, media və bəzi dövlət müəssisələri də daxil idi ki, əsasən məsafədən/evdən iş rejimi ilə fəaliyyətlərini davam etdirdilər. Supermarketlər, xəstəxanalar, apteklər, nəqliyyat, çatdırılma kimi kritik sahələrdə çalışan işçilər iş yükünün artması və virusa yoluxma riskinin artması ilə üzləşirdilər (Daniel Lopez, 2020).

Böhran davam etdikcə ixtisarların sayı da artmağa başladı. Xüsusilə, yuxarıda göstərilən sahələrdə daha çox işdən çıxarılma halları müşahidə edildi. 2020-ci ilin may ayına qədər Ədalətli İş Komissiyası ədalətsiz işdən çıxarılma hallarının 40 % artdığını qeyd edir. Qrattan institunun verdiyi məlumata əsasən, Avstraliyada rəsmi işsizlik səviyyəsi mart ayında 5,2 faizdən, may ayında isə 7,1 faizdən yüksək idi. Bu sadəcə statistikada belə idi. ABS işsizliyin əsl səviyyəsinin may ayında 11,3 faiz olduğunu təxmin etmişdi.

Avstraliya hökuməti böhranın ilkin mərhələsində bir neçə iqtisadi stimullaşdırma proqramı həyata keçirdi. Bunlardan ən böyük dəstəyi 70 milyard Avstraliya dolları məbləğində olan Jobkeeper proqramı idi. Dövrüyyəsi azı 30% azalmış bizneslərdə martın 1-nə qədər işləməyə davam edən, işdən çıxarılan və ya ixtisar edildikdə yenidən işə götürülən işçilərə hər iki həftədə 1500 Avstraliya dolları

məbləğində əmək haqqı subsidiyası verilirdi. Avstraliya hökuməti əvvəlcə bunu tətbiq etməkdən imtina etmişdi. Lakin bir sıra böyük müəssisələr və həmkarlar ittifaqının təkidi ilə təxminən işdən çıxarılmış 2 milyon işçinin JobKeeper ödənişlərinə çıxış əldə edə bilməsini təmin etməyə səylər göstərildi. Hökumət həmçinin koronavirus səbəbindən 550 Avstraliya dolları məbləğində işsiz avstraliyalılar üçün gəlir dəstəyini iki həftəlik müavinət ödənişləri səviyyəsinə artırdı və uşaq baxımını pulsuz etdi. Daha sonra ödənişlərin müddəti ilin sonuna qədər uzadıldı və karantin qaydalarının yumşaldılması ilə bərabər müavinətlərin də məbləği azaldı. Bundan sonra FWC 122 sənaye mükafatından 103-nü dəyişdirərək, məzuniyyət hüquqlarını əldə edə bilməyən, koronavirus səbəbindən özünü təcrid etmək tələbi qoyulan digər işçilər üçün iki həftəlik ödənişsiz pandemiya məzuniyyətinə yeni hüquq əlavə etdi. Pandemiya dövründə bəzi işəgötürənlər könüllü olaraq işçilərə ödənişli və ya ödənişsiz məzuniyyətin yeni formalarını da təklif etdilər (Anthony Forsyth, 2020, s.4-6).

Fransa hökuməti də 20 mart 2020-ci ildən etibarədən ölkədə epidemoloji vəziyyət elan etdi. Aydınır ki, qapanma strategiyası iqtisadiyyatın və xüsusən də, əmək bazarının fəaliyyətinə ciddi təsir göstərir. Hökumət buna görə aktiv işçilər, işsizlər və COVID-19 virusundan əziyyət çəkənlər üçün mövcud qaydalarda müəyyən dəyişikliklər etdi. Sosial tədbirlərin əksəriyyəti virusun yayılmasının qarşısını almaq üçün məhdudlaşdırıcı qaydalardan ibarət idi (Tatiana Sachs, 2020, s.286-287).

Fransada bu sxemdən faydalanan 11,300,000 işçi oldu və gündəlik xərc 1 milyard avrodan artıq idi. Qismən fəaliyyətini davam etdirən müəssisələrin müraciətinin həllinə görə edilən dəyişikliklər işsizliyin və əmək müqavilələrinə xitam verilən insanların sayını azaltmaq məqsədi daşıyırdı. Ancaq bütün bu səylərə baxmayaraq, Fransada pandemiya dövründə işsizlik həddi martın ortalarından başlayaraq artdı. İlkin baxışdan, bu yardım sxemi işsiz qalmaqdan yayınan işçilər üçün faydalı idi. Ancaq buna baxmayaraq, bu yardım şirkətlərin maddi vəziyyətinə də böyük kömək göstərirdi. Bir sözlə, bu böhran kontekstində qismən fəaliyyətdən istifadə Fransa hökuməti üçün üçlü məntiqə uyğun gəlirdi: sosial (ixtisarın qarşısını

almaq üçün), təşkilati (işgüzar fəallığın tədricən bərpasını təşviq etmək üçün) və iqtisadi (daxili tələbin səviyyəsini saxlamaq üçün). Sözsüz, pandemiyanın təsirini azaltmaq üçün atılan bu addımları Keynsçi bir davranış adlandırma bilərik. Bu məqsədlə, iqtisadiyyata əvvəlkindən daha çox müdaxilə edən dövlət, müəyyən mənada, bir növ universal gəlir sığortası qurdu. Ancaq bunu yumşaldılma tədbirlərinə qədər davam etdirə bildi ki, zaman-zaman edilən yardım və müddətlərin dəyəri də dəyişdi.

İşsiz əhalidə işə hökumət yeni işsizlik kompensasiyası qaydalarının qüvvəyə minməsinə 2020-ci ilin 1 sentabrına kimi təxirə saldı. Əvvəlki qaydalarla müqayisədə yeni qaydalar işsizləyin 30%-ni yoxsullaşdırma bilirdi. Təxirin səbəbi də məhz bu idi. Karantin dövründə işsizlik müavinəti alan işsiz əhali bu müddətin uzadılmasından yararlına bildi. Fransada COVID-19 virusuna yoluxan şəxslər sosial sığortadan, dəqiq desək, tibbi sığortadan əvəzedici gəlir almaq hüququna malikdirlər. Burada belə bir sual ortaya çıxır ki, COVID-19 nə dərəcədə peşə xəstəliyidir? Son dövr tədqiqatlarının aktual mövzusu olan bu məsələ, Fransa Həmkarlar İttifaqlarının da diqqətini çəkdi. İndiyədək peşə xəstəliyi ixtisası yalnız tibb sahəsində çalışan və peşə fəaliyyəti zamanı xəstəliyə yoluxduğunu sübut etməyə məcbur olmayan şəxslərə şamil edilirdi. Pandemiya dövründə digər işçilər peşə xəstəlikləri sisteminin üstünlüklərindən faydalana bilmək üçün xəstəliyin peşə mənşəyini sübut etməlidirlər. Bundan əlavə, uzaqdan işləyə bilməyən işçilər 16 yaşından kiçik uşaqlarına baxmaq üçün xəstəlik məzuniyyəti üçün müraciət edə bilirdilər. İlk məzuniyyət 21 gün davam edirdi və məktəblər bağlanana qədər uzadıla bilirdi (Tatiana Sachs, 2020, s.287-288).

Fransa qanunvericiliyində işəgötürənlər işçilərin təhlükəsizliyini, fiziki və psixi sağlamlığını qorumaq üçün tədbirlər həyata keçirməlidirlər. Bunlara peşə risklərinin qarşısının alınması, əvvəlcədən məlumatlandırma və təlim, müvafiq təşkilatın yaradılması daxildir. Hökumət bununla bağlı olaraq işəgötürənin təqdim etməli olduğu öhdəliklər toplusunu müəyyən etmişdir (risklərin qiymətləndirilməsi, qabaqlayıcı tədbirlərin həyata keçirilməsi, maneə fəaliyyətlərinə riayət olunmasına nəzarət). 2020-ci ildə baş verən hadisələr bu qanunlara necə ciddi riayət edilməsini

bir daha göstərdi. Belə ki, Amazon qanunların yerinə yetirilməməsi səbəbindən Versal Apellyasiya Məhkəməsi və digər məhkəmələrin qərarı ilə Fransada öz fəaliyyətini dayandırdı. Amazon, risklərin qiymətləndirilməsi və anbarlarda xəstəliyin yayılmasını məhdudlaşdırmaq üçün tədbirlərin həyata keçirilməsində işçi nümayəndələrini kifayət qədər cəlb etməməkdə ittiham edildi. Bundan əlavə, Amazon "epidemiya riski və bu riskin qarşısını almaq üçün görülən tədbirlər nəticəsində yaranan yenidən təşkilətmələr səbəbindən xüsusilə yüksək olan psixososial riskləri qiymətləndirmədiyi" üçün sanksiyaya məruz qaldı. Bu səbəbdən şirkət Fransada yerləşən anbarlarını bağladı.

Fransanın Əmək Məcəlləsində deyilir ki, "müstəsna hallarda, xüsusilə epidemiya təhlükəsi və ya fors-major hallarda uzaqdan işin həyata keçirilməsi şirkətin fəaliyyətinin davamlılığını təmin etmək və işçilərin mühafizəsini təmin etmək üçün zəruri olan iş yerində düzəliş kimi qəbul edilə bilər. Beləliklə, mümkün olduğu təqdirdə məsafədən/evdən işləmək istəyən hər bir müəssisə və ya işçi qanunvericiliklə dəstəklənir.

Hökumət şirkətlərə iş vaxtı və iş saatları ilə bağlı qaydalardan kənara çıxma imkanını təqdim etdi. İşəgötürən altı iş günündən çox olmayaraq işçilərinə ödənişli məzuniyyətlər təyin edə və ya əksinə, dəyişdirə bilər. Lakin bu seçim firma və ya kollektiv müqavilənin bağlanmasından asılıdır. 2000-ci illərin əvvəllərində baş vermiş iş vaxtının azaldılması islahatı çərçivəsində işçilərin qazandıqları günlərə gəldikdə, işəgötürən kollektiv müqaviləyə ehtiyac olmadan onları birtərəfli qaydada tətbiq edə və ya dəyişdirə bilər. Fransanın qısaltılmış iş vaxtı qanunvericiliyinə görə ildə təyin olunan istirahət günlərinin ümumi sayı maksimum ondur, yəni işçi üçün mövcud olan günlərin təxminən yarısıdır. Ancaq bir şey dəqiqdir: Fransa əmək qanunlarından kənara çıxmaq üçün yol açdı. 15 may 2020-ci il tarixli qanunda yeni istisnalar, xüsusən də müddətli müqavilə müddəələrindən kənara çıxmalar qəbul edilmişdir. Məsələn, şirkət səviyyəsindəki kollektiv müqavilə müddətli müqavilələrin mümkün uzadılmasının maksimum sayını müəyyən edə bilər (Tatiana Sachs, 2020, s.290).

2020-ci ildə İtaliyada Çindən sonra COVID-19 pandemiyasından ən çox təsirlənən ölkə idi. Fevral ayının sonunda artan yoluxmalar fonunda fəvqəladə vəziyyət elan olundu. Əvvəlcə 23 fevral 2020-ci il tarixində 6 nömrəli Qanunu və 1 mart 2020-ci il Fərmanı ilə “qırmızı zona” adlanan ərazilərdə əsas hər hansı fəaliyyətin həyata keçirilməsinə (əsas fəaliyyətlət istisna olmaqla) qadağa qoyuldu. “Qırmızı zona”dan başqa “sarı zona”lar da müəyyən olunmuşdu və burada da müəyyən məhdudiyətlər mövcud idi. Karantin dövründə ölkə üzrə silsilə qərarlar verildi. Belə ki, 2 mart 2020-ci ildə sayılı Fərmana əsasən, “sarı zona”ya daxil olan işçilər əmək haqqı zəmanət fonduna daxil ola bilərdilər və özünüməşğul işçilər üçün də gəlir dəstəyi verildi. 4 mart tarixində Nazirlər Şurasının verdiyi Fərmana əsasən ölkə ərazisində bəzi fəaliyyətlər dayandırılıb və müəssisələrdən çevik işə üstünlük vermələri xahiş edilib. Bundan sonra 8 martda yoluxma sayına görə “narıncı zona”nın yaradılması və 9 mart tarixində “narıncı zonaya” aid edilən qərarların ölkə üzrə tətbiqini nəzərdə tutulan Fərmanlar qəbul edildi.

İtaliyada məktəblərin bağlanması ilə qanunun 23-cü maddəsinə görə 12 yaşına qədər və ya sağlamlıq imkanları məhdud uşaqlara sahib valideynlərə ümumi müddəti 15 gün olan kompensasiya məzuniyyəti verilirdi (hər iki valideyn). Məzuniyyət götürmək istəməyən işçilərin uşaq baxımı xərclərinin qarşılınması da bu qanuna əsasən 600 Avro (səhiyyə, xilasetmə və müdafiə sektorlarından işləyənlər üçün 1000 Avro) dəyərində maddi yardım göstərilirdi. 12-16 yaşında uşaqlara sahib olan işçilər isə məktəblərin bağlı olması səbəbindən ödənişsiz məzuniyyət hüququna malik idilər. Əlil ailə üzvlərinə malik olan işçilər üçün 12 gün ödənişli məzuniyyət hüququ da nəzərdə tutulmuşdu (Marco Biasi, 2020, s.307-309).

17 mart 2020-ci il tarixində verilən Qanunun 46-cı maddəsində işəgötürənlərə 60 gün müddətində kollektiv ixtisar proseduruna getmələrinə qadağa qoyuldu. 23 fevral 2020-ci ildə isə bu qanunun icrasına xitam verildi. Bu o demək idi ki, İtaliyada müəssisələrin potensial kollektiv işdən azad etmə təhlükəsi hələ də qüvvədə idi və dövlət üçün işsizliyin artmasına ciddi təsir göstərə bilərdi.

İtaliya qanunvericiliyində çevik iş, ağıllı iş, onlayn iş, məsafədən/evdən iş kimi anlayışlar öz yerini 2017-ci ildə verilən qərarla tənzimlənir. Belə ki, “smart work”

anlayışı hər şirkətdə ayrı cür anlaşılır. Bundan əvvəlki fəsildə İtaliyadakı müəssisələrin istifadə etdiyi iş rejimləri haqqında bəhs etmişdik. İndi isə qanunvericiliklə nəcə dəstəklənməsi və qarşılaşdıqları problemlər haqqında bəhs edəcəyik. Çevik işləmə qanunla iki tərəfin tərtib edilmiş və aşağıdakıları özündə əks etdirən “əmək müqaviləsinin icrası üsulu” kimi müəyyən edilmişdir: 1) sərt iş vaxtı və ya iş yeri məhdudiyətlərinin olmaması; 2) yüksək texnoloji cihaz və alətlərin ehtimal olunan istifadəsi; və 3) həm işəgötürənin binasında, həm də ondan kənarında əmək fəaliyyətinin həyata keçirilməsi. Ümumiyyətlə, distant və ya çevik iş anlayışı qanunvericilikdə olsa belə, praktikada bu belə deyildi. Xüsusən orta və kiçik sahibkarlıqda çevik iş anlayışından az istifadə olunurdu. Dövlət müəssisələrində isə demək olar ki, tamamilə yox idi. COVID-19 pandemiyasının bu dövrdə katalizator rolunu oynadığını qeyd edə bilərik. Çünki bu cür işləmək qapanmalar zamanı həm müəssisə, həm də işçi üçün sərfəli və uyğun idi. Təsadüfi deyil ki, pandemiya başlayandan sonra özəl sektorda əsas üstünlük bu tip iş rejimlərinə verildi və dövlət sektorunda adi iş rejimi kimi qəbul edildi. 2020-ci ildə qanuna əlavələr edildi və 14 yaşından kiçik uşaqları olan valideynlərə qapanmanın sonuna qədər çevik iş rejimində işləmələrinə imkan verildi (Marco Biasi, 2020, s.309-311).

16 mart 2020-ci ildə Böyük Britaniya pandemiya qarşı karantin rejimini tətbiq etdi. Baş nazir insanlardan evlərini lazım olmadıqca tərk etməmələrini, səfərlərini təxirə salmalarını xahiş etdi. 26 mart 2020-ci ilə qədər Hökumət əksər müəssisələrə fəaliyyətini dayandırmasını tapşırırdı. Restoran, kafe, barlar kimi müəssisələr öz fəaliyyətinə çatdırılma sifarişləri ilə davam etdi. 2020-ci ilin fevral ayında işsizlik səviyyəsi 4% (1.36 milyon işsiz) (<https://www.ons.gov.uk/employmentandlabourmarket/peopleinwork/employmentandemployeetypes/bulletins/uklabourmarket/may2020>) məşğulluq nisbəti 76,6% və iqtisadi fəaliyyətsizlik 20,2 % olaraq rekord dərəcədə aşağı idi.

Britaniyada daha az gəlir əldə edən və ya işləməyən şəxslərin sayı pandemiya dövründə artaraq 2,8 milyon nəfərə yüksəldi. 2020-ci ilin ilin aprel ayından 23,3 faiz, mart ayından isə 125,9 faiz artaraq pik həddə çatdı. Pandemiya dövrünün ilk ayları ilə keçən ilin ayları arasındakı müqayisədə iş saatları 8,9 faiz və ya 94,2

milyon saat daha az olub. Bu da öz növbəsində müəyyən müddət ərzində iqtisadiyyata və inflyasiyaya təsirini göstərdi (Office for National Statistics, June 2020). 17 mart tarixindən Böyük Britaniya hökuməti COVID-19 virusuna qarşı bir sıra tədbirlərə başladı. Bu pandemiyanın ilkin fəsadlarına qarşı 330 milyard funt sterlinq (ölkənin ÜDM-nin 15 faizi) vəsait ayrıldı (www.gov.uk/government/publications/supportfor-those-affected-by-COVID-19/support-for-those-affected-by-COVID-19#to-support-people-affected-by-COVID-19).

Böyük Britaniyada pandemiya dövründə əmək qüvvələrini stimullaşdırmaq üçün müvəqqəti əmək haqqı subsidiyaları verildi. Bunun üçün “Koronavirus dövründə İşləri Saxlamaq Sxemi”ndən (CJRS) istifadə edildi. CJRS karantin zamanı işəgötürənlərə işçiləri işdən çıxarmadan müntəzəm əmək haqqının 80%-ni ödəyəcəyini vəd edirdi (www.gov.uk/guidance/claim-for-wage-costs-through-the-coronavirus-job-retention-scheme). Bu sxem 20 aprel 2020-ci ildən etibarən tətbiq edilirdi.

Karantin dövründə işçilər ailə üzvlərindən biri xəstələndiyi təqdirdə məzuniyyətə buraxılmaq hüququn malik idilər. Həmçinin məzuniyyət və alternativ xəstəlik ödənişi ala da bilərdilər. 1 iyun 2020-ci ilə qədər qısa iş saatları ilə işləyən müəssisələr dövlətin CJRS ödənişlərindən yararlanma bilmirdilər. Ancaq yay aylarından etibarən onlar da part-time iş rejimi ilə işləyərək müəyyən kompensasiya almağa başladılar. Belə ki, hər işçi üçün əmək haqqı subsidiyası 2500 funt təşkil edirdi. Sentyabr ayından isə hökumət bu ödənilən məbləği 70 faizə edirərək hər işçi üçün əmək haqqı subsidiyasını 2187,5 funt sterlinqə düşürür. Təbii ki, yoluxmaların sayı, qapanma və karantin tədbirlərinin buna öz təsiri var idi. Bu, oktyabr ayında 60 faizə endirilərək 1875 GBP təşkil edəcəkdə.

Müvəqqəti əmək haqqı sxemi olan CJRS İrlandiya ilə müqayisədə Britaniyada daha çox müəssisələrdə istifadə edildi. İlk gündə 185 min firma 1,3 milyon funt sterlinq ilə CJRS üçün iddialarını təqdim etmişdilər. Aprelin 6-dan 19-a qədər fəaliyyətini davam etdirən şirkətlərin 67 faizi CJRS üçün müraciət etmişdi. Böyük Britaniyanın Statistika Ofisinin verdiyi məlumata əsasən, 23 martdan 5 aprel tarixinə qədən fəaliyyətini dayandırmış müəssisələrdə işçilərin 0,5%-i ixtisar edilmişdi. Ticarət, əmlak, tikinti və qida sektorunda fəaliyyətini davam etdirən müəssisələrdə

ilkin karantin mərhələsində ən yüksək məzuniyyət səviyyəsi müşahidə edildi (David Mangan, 2020, s.332-337).

Belçikada hər hansısa bir xəstəliyin peşə xəstəliyi olub-olmadığını yoxlayan və bunun üçün müavinət verən qurum Peşə Riskləri üzrə Fedaral Agentlikdir. 18 martdan 17 may 2020-ci ilə qədər Belçika hökuməti tərəfindən müəyyən edilmiş vacib sahələrdə çalışan şəxslərin COVID-19 virusuna yoluxan şəxslərin xəstəlikləri peşə xəstəliyi olaraq qəbul edilmişdir (<https://fedris.be/fr/FAQ-COVID-19.E.T>). Həmçinin müəyyən edilmiş karantin müddəti boyunca tibb işçilərinin də peşə xəstəliyinə görə verilən müavinətlərdən yararlanması üçün onların bunun iş zamanı baş verdiyini sübut etməsi vacib idi. Digər sahələrdə çalışan şəxslər üçün bu, FEDRIS-ə görə iş qəzası olaraq müəyyən edilir. Çünki yoluxucu xəstəlik əmək müqaviləsinin icrası zamanı ani yoluxma hadisəsi nəticəsində baş verəndə bu, istehsalat qəzası hesab edilirdi. 2020-ci ildə Fransada isə Belçikadan fərqli olaraq həm vacib sahələrdə, həm də tibb sahəsində çalışan işçilərdə koronavirus aşkarlanarsa, işçi bunun üçün oksigen çatızmazlığı, digər ağır simptomlar və ölüm halı ilə qarşılaşarsa, bu peşə xəstəliyi hesab edilirdi (www.legifrance.gouv.fr, Nazlı Elbir, 2020, 72-74).

Türkiyədə COVID-19 pandemiyası dövründə Əmək Qanununda işgötürən haqlı olduğu təqdirdə işçini işdən azad etmək hüququna malikdir. Bu qanunda işçinin 1 həftədən artıq bir müddətdə işləməsinə mane olan üzrlü səbəb yarandıqda işgötürən əmək müqaviləsinin bitmə və ya bildiriş tarixini gözləmədən işçini işdən azad edə bilər. Ancaq bu səbəb məcburi olduqda bunu edə bilməz. Məsələn, iş yerinin bağlanması məcburi səbəb deyil, amma sel, qar, zəlzələ kimi təbii hadisələr nəticəsində nəqliyyatda yaranan problemlər, epidemiyalar, xəstəliklərin yayılması nəticəsində tətbiq olunan karantin rejimləri məcburi səbəblərdir. Daha sonra 2020-ci ilin aprel ayının 17-dən etibarən bu qanuna yeni dəyişiklik edildi. Bu düzəlişdə qeyd edilirdi ki, hər hansı müəssisə işçiyə yalnız əmək qanunvericiliyində göstərilmiş inzibati xəta hallarında işdən çıxarıla bilər. Bu əslində Türkiyədə atılmış gec qərar idi. Nəzərə alsaq ki, hətta 1 həftə koronavirus səbəbindən işləyə bilməyən işçinin işdən çıxarılması halları karantin dövründə daha da artacaqdı, bu səbəbdən

makroiqtisadi baxımdan işsizliyi də özü ilə bərabər gətirəcəkdı. Çünki ilkin dövrlərdə xəstəliyin rəsmi sağalma müddəti 14 gün ərzində idi. Uzaqdan/məsafədən işləyə bilməyən işçilərin bu cür çətinliklərlə qarşılaşması isə yolverilməz idi. Bu səbəbdən edilən dəyişiklik düzgün qərar idi (Sabahattin YÜREKLİ, 2020, s.39).

Pandemiya dövründə ölkəmizdə də bir sıra mübarizə tədbirləri görüldü. Xüsusilə, dünyada olduğu kimi hökumətin Keynsçi müdaxilələri ilə bir sıra qərar və sərəncamlar verildi. Bu hissədə əsasən, Nazirlər Kabinetinin aldığı qərar və sərəncamlardan nümunələr göstərilərək təhlil ediləcəkdir.

2020-cu ilin mart ayından etibarən Azərbaycanda koronavirusa ilkin yoluxma halları aşkarlandı. Xüsusi karantin rejimində həyat üçün vacib olan sahələr istisna olmaqla bütün digər sahələr qapadıldı. İnsanlar bu müvəqqəti qapanmalar nəticəsində işləyə bilmədiyi üçün NK qərarı ilə işsiz kimi qeydiyyatda olan şəxslərə birdəfəlik maddi yardımların verilməsinə başlandı (<https://nk.gov.az/az/document/4371/>). Növbəti qərar 11 aprel 2020-ci ildə verildi. Belə ki, “Koronavirusla Mübarizəyə Dəstək Fondunun vəsaitindən səmərəli istifadə ilə bağlı tədbirlər haqqında” Sərəncam qəbul edildi. Qeyd olunan Sərəncamda Fondun yaradılma məqsədi virusun yarada biləcəyi təhlükənin qarşısının alınmasını, profilaktik və təxirəsalınmaz tədbirlərin operativ həyata keçirilməsini, əhalinin həyat və sağlamlığının qorunmasını təmin etməkdir. Bu fond 2020-ci ilin martın 19-u 963 nömrəli Qərarla qəbul edilmişdir (<https://nk.gov.az/az/document/4379/>). Yeni qərarla vəsaitin düzgün istiqamətləndirilməsi, şəffaflığın qorunması məqsədi ilə ictimaiyyəti mütəmadi olaraq məlumatlandırmaq üçün İctimai Nəzarət Şurası yaradılmışdır.

2020-ci il 12 iyul tarixində yeni qərar verildi. Belə ki, bu qərara əsasən, koronavirus infeksiyası ilə mübarizə tədbirlərində iştirak edən hər bir tibb işçisinin əməkhaqlarına əlavələrin edilməsi iyulun sonuna qədər uzadıldı. Bundan əvvəl verilən maddi yardımları da nəzərə alsaq, spesifik bir sahədə dövlətin yardımını görmüş ola bilərik. Ancaq karantin rejimi dövründə digər sahələrə tətbiq edilməməsi əskik cəhətlərdən idi (<https://nk.gov.az/az/document/4502/>).

2020-ci il 9 iyul tarixində verilmiş qərara əsasən hökumət Koronavirus (COVID-19) pandemiyasından zərər çəkmiş sahələrdə fəaliyyət göstərən sahibkarlıq subyektlərinə veriləcək bank kreditləri üzrə dövlət zəmanətinin verilməsi və kredit faizlərinin subsidiyalaşdırılması barədə yardım göstərilmiş, sahibkarlıq subyektləri tərəfindən alınacaq kreditlər 300 (üç yüz) milyon manat məbləğinədək dövlət zəmanəti təklif edilmişdir (2021-ci il 31 dekabr qədər qüvvədə qaldı) (<https://nk.gov.az/az/document/4580/>). Bundan əlavə ölkədə bəzi iaşə obyektlərində, mehmanxanalarda, hotellərdə müştərilərin necə qarşılmalı olduğu haqqında qərarlar da müəyyən edildi. Avqustun 5-i 2020-ci ildə verilən qərara əsasən, Bakı, Sumqayıt, Gəncə və s. şəhərlərində və bəzi rayonların ərazilərində xüsusi karantin rejimi sərtləşdirildi. 19 avqust 2020-ci ildə hökumət yenidən tibb işçilərinə verilən müavinətin artırılması üçün qərarla müddətin uzadılması ilə dəyişiklik etdi.

23 dekabr 2020-ci ildə verilən qərar ilə dövlət məşğulluq idarələrində qeydiyyatdan işsiz olaraq keçmiş şəxslərə 190 manat dəyərində (minimum istehlak səbəbi) maddi yardım verilməyə başlandı. Təbii ki, bu da xüsusi karantin rejiminin tətbiqi ilə qapanmalar səbəbindən tətbiq edildi (<https://nk.gov.az/az/document/5023/>).

Tibb işçilərinə verilən maddi yardımın verilməsi ilə bağlı olaraq periodik qərarlar bu günə qədər davam edir. Verilən qərarla arasında sahibkarlara güzəştli, dövlət zəmanətli yardımların verilməsi də nəzərdə tutulur. Ölkəmizdə Nazirlər Kabineti tərəfindən verilən qərarları nəzərə alsaq, əsasən sahibkarlara kreditlərin verilməsi, işsiz əhaliyə yalnız tam qapanmalar zamanı verilən maddi yardımlar və mehmanxana, iaşə obyektləri və s. tipli müəssisələrdə müştərilərin qəbulu qaydaları haqqında olmuşdur. Verilən qərarların necə bir iqtisadi təsir bağışladığı haqqında məlumatımız yoxdur, ancaq digər ölkələrin verdiyi qərarlarla müqayisə edildikdə kifayət qədər yetərsiz qaldığı məlum olur. Təbii ki, hökumətlər tərəfindən verilən qərarlar milli səviyyədə nəzərə alınaraq verilir. Ancaq ən azından karantin dövründə qapanmalarla üzləşən müəssisələrə subsidiyaların verilməsi yaxşı bir addım ola bilərdi. Beynəlxalq təcrübədə kiçik və orta sahibkarlara əvəzsiz verilən bu cür yardımlar nəticəsində bir sıra müəssisə bazarda qaldı və öz çıxış yollarını axtardı.

Sözsüz, dövlətin sahibkarlara güzəştli kreditlərin ayırması müsbət bir addımdır, ancaq pandemiya dövründə stimullaşdırıcı yardımların göstərilməsi də yaxşı olardı.

2.2. Pandemiya şəraitində işçilərin vəzifə və öhdəliklərindəki dəyişikliklər və işçi-işverən münasibətlərinə təsirləri

COVID-19 pandemiyasının fəsadları və iqtisadiyyata təsirləri baxımından təbii fəlakət kimi qiymətləndirmək mümkündür. Türkiyədə Riskin Erkən Aşkarlanması Komitəsi çərçivəsində araşdırılmalı olan məsələ təbii fəlakətlərlə bağlı risklərin müəyyən edilməsində Komitənin vəzifəsinin həddlərindədir. Şirkətin fəaliyyətini davam etdirməsinə və inkişafına təhlükə yarada biləcək risklərin erkən aşkarlanması və lazımi tədbirlərin görülməsi Komitənin vəzifələrindəndir. Şirkətə mümkün təsirlərinə görə, təbii fəlakətlər və COVID-19 kimi pandemiyalar da yuxarıda qeyd olunan risklər sırasına daxildir. Bu baxımdan, erkən aşkarlanma ilə bağlı üç əsas başlıq ön plana çıxır: COVID-19-a bənzər pandemiyaların əvvəlcədən aşkarlanması, pandemiyanın gedişatının proqnozlaşdırılması və pandemiyanın nə vaxt bitəcəyinin müəyyən edilməsi.

Komitə həmçinin müəyyən edilmiş risklər və təklif olunan həll yolları haqqında vaxtında hesabat verməlidir ki, bu da şuraya tədbirlər görməyə imkan verir. Nəticə etibarlı ilə komitə pandemiyanın əvvəl bu cür hadisələri təxmin edə bilməzdi. Amma fors major hallarda necə qərar veriləcəyini təxmin etməlidir. Ağlabatan şəraitdə Komitənin vəzifəsi şirkətin fəaliyyət sahələri və şirkətin hüquqi şərtləri baxımından şirkətin hazırkı vəziyyəti ilə onun gördüyü tədbirlər və epidemiyanın cari/mümkün kursunun tələb edə biləcəyi tədbirlər arasında fərqləri müəyyən etməkdir.

Riskin Erkən Aşkarlanması Komitəsi Türk Ticarət Məcəlləsi və Korporativ İdarəetmə Prinsipləri çərçivəsində idarə heyətinin alt komitələri sırasına daxil edilmişdir. Aydın ki, şirkətlər kommersiya fəaliyyətləri çərçivəsində sahib olduqları risklərlə yanaşı, iqtisadiyyata birbaşa və ya dolaylı təsirləri səbəbiylə təbii fəlakətlərdən və cəmiyyətə təsir edən digər dəyişənlərdən də təsirlənirlər. Qəbul etmək olar ki, risk faktoru olan təbii fəlakətlər də şirkətin fəaliyyətini davam etdirməsinə və inkişafına, təhlükə yarada biləcək risklərin müəyyən edilməsinə

cavabdeh olan bu Komitənin vəzifə dairəsinə daxildir. Komitənin əsas vəzifəsinin risk imkanları arasında mövcud vəziyyəti prioritetləşdirmək və pandemiya baxımından ehtimalın qiymətləndirilməsi nəticəsində şirkətə təsir göstərə biləcək risklər üzrə əsaslı araşdırma aparmaq olduğu iddia edilə bilər (Semih Sırrı ÖZDEMİR, 2020, s.6-9).

Müəssisələr COVID-19-dan təsirləndikcə, narahatlıqlarına (digərləri ilə yanaşı) iş etibarsızlığı, işdən çıxarılmalar, gecikmiş ödənişlər və sağlamlıq riskləri daxil olan işçilərin stress səviyyəsində artım müşahidə olunur.

Xüsusilə COVID-19 pandemiyası kimi ekstremal vəziyyətlərdə burada işçilər digər şeylər arasında sağlamlıq riskləri və iş təhlükəsizliyi ilə bağlı həddindən artıq qorxu səbəbindən normal vəziyyətlərdən daha çox stress keçirirlər. Həddindən artıq dəyər kimi başa düşülən mərhəmət anlayışı (idarəetmə və liderlik kontekstində) fərd üçün sentimental mərhəmətdən kənara çıxır və digər insanların əzablarını yüngülləşdirməyə və ya azaltmağa yönəlmiş empatik hərəkətləri həyata keçirməyə qədər uzanır. Mərhəmətli xüsusiyyətləri özündə cəmləşdirən idarəedici liderlik, çox güman ki, işçiləri öz narahatlıqlarını ifadə etməyə həvəsləndirəcək, həm də bu cür narahatlıqların həllində onlara vaxtında dəstək verəcəkdir. İşçilərin artan stress səviyyəsini idarə etmələrinə kömək etmək üçün mərhəmətli idarəetmə rəhbərliyinə ciddi ehtiyacları var. Bu, həm şəxsən, həm də işçi qüvvəsində, xüsusən də Nigeriya kimi inkişaf etməkdə olan iqtisadiyyatlarda insan həyatını pozan hazırkı qlobal COVID-19 pandemiyasına aiddir (Emeka Smart Oruh, 2021).

Kanadada aparılmış araşdırmaya əsasən, COVID-19 pandemiyası yeni işləməyə başlayan qadınların karyera trayektoriyasının istiqamətini maneə törətməklə və ya tərsinə çevirməklə onların təcrübələrinə təsir edib. Ümumiyyətlə, iştirakçılar işdən çıxarılmaları, iş tapmaqda və hazırkı peşələrində fəaliyyət göstərməkdə çətinliklərlə üzləşdilər. Daha konkret desək, onlar iş mühitində dəyişiklikləri, o cümlədən əmək müqavilələrinin əlçatanlığının azalması, ailə məsuliyyətləri və məhdud resurslar səbəbindən iş məhsuldarlığının azalması, immiqrasiya və vətəndaşlıq qəbulunda gecikmələr səbəbindən iş tapmaq və/və ya saxlamaq üçün məhdud dövlət dəstəyi, vətəndaş olmayan statusa görə fəvqəladə

müavinətlər və tədbirlər, eləcə də getdikcə daha çətinləşən və dəyişən iş bazarında naviqasiyaya kömək etmək üçün azaldılmış sosial dəstək mövcuddur.

Tədqiqat davam edən pandemiya zamanı işin ağırlaşan problemlərini, sosial bərabərsizliyi və qeyri-mütənasib gender dinamikasını vurğulayır. Yeni gələn qadınların məşğulluğu getdikcə qeyri-müəyyən olur və onların karyera trayektoriyaları mənfi təsirlənir, beləliklə, artan ev yükü və uzaqdan iş mühiti ilə məşğul olarkən onların psixososial uyğunlaşmasını çətinləşdirir. Tədqiqat yaranan gender dinamikası ətrafında gələcək dialoqa həvəsləndirmək və COVID-19 pandemiyası fonunda yeni gələn qadınların həyatını yaxşılaşdırmaq üçün fəaliyyətə başlamaq məqsədi daşıyır (Luciara Nardon və b., 2021).

COVID-19 pandemiyası zamanı təşkilatlar tez qərarlar qəbul etmək üçün təzyiq altında idi, bunlardan bəziləri əmək haqqının azaldılması ciddi gigiyena qaydaları və evdə ofis sahəsinin quraşdırılması kimi qərarlar idi ki, işçilər üçün əlverişsiz idi. Böhran zamanı düzgün işləmək qabiliyyətini qorumaq üçün təşkilatlara işçi qüvvəsinin qəbulu və qərarlarını həyata keçirməsi lazım idi. Beləliklə, bu kritik vəziyyətdə idarəetmə qərarlarının qəbulu təşkilatların təşkilati dəstək müqabilində işçilərindən ehtiyac duyduğu vacib bir mənbə idi. Ümumilikdə, sosial mübadilə nəzəriyyəsi, COVID-19 pandemiyasının yaratdığı kimi təşkilati böhran vəziyyətlərində təşkilat və onun işçiləri arasında qarşılıqlı mübadiləni modelləşdirməyə kömək edir. Fərdi işçinin işəgötürənə qarşılıq verməyə hazır olduğu dəstək resurslarının miqdarı, daxili ünsiyyətin informasiya və əlaqə formalarından ibarət iş təşkilatından alınan resurslardan asılıdır. Öz növbəsində, ünsiyyət qurmaq, əməkdaşlıq etmək və düzgün işləmək qabiliyyətini qorumaq üçün (Heide və Simonsson, 2019) təşkilatların işçi qüvvələrindən ehtiyac duyduğu resurslara idarəetmə qərarlarının idrakla qəbul edilməsi və affektiv bağlılıqda ifadə olunan emosional dəstəyi daxildir. Güman edirik ki, bu idrak və emosional ehtiyatlar, buna görə də işçilərin özlərini iş rollarına tam cəlb etmək istəyini yaradır, yəni. iş cəlb edilməsi, təşkilatların mənfi iqtisadi nəticələri azaltmağa kömək edən əsas resurs kimi (Sabine E., Christopher R. və Julia S., 2021, s.232).

Dəyişən iş şəraiti və yüksək şəxsi və işlə bağlı qeyri-müəyyənliyin işə cəlb olunmasını sınaqdan çıxardığı göstərilmişdir. Bununla belə, COVID-19 pandemiyası zamanı təşkilatların ünsiyyət qurmaq, əməkdaşlıq etmək və düzgün işləmək qabiliyyətini qorumaq və mənfi iqtisadi nəticələri azaltmaq üçün işçilərinin davamlı işə cəlb edilməsinə çox ehtiyacı var idi. Təşkilatların top menecmenti xüsusilə pandemiyanın ilkin mərhələlərində tez hərəkət etməli və kritik qərarlar qəbul etməli olduğundan, onlar həm də işçi qüvvəsinin qəbulundan və qərarlarını həyata keçirməsindən asılıdırlar, çünki işçilər adətən vəziyyəti aktiv şəkildə həll etməli olanlardır. Bu, təkcə insanların işinə deyil, həm də şəxsi həyatına təsir edən COVID-19 pandemiyası zamanı təşkilatların rəhbərliyinin işçi qüvvəsindən çox şey istədiyini göstərir (Sabine E., Christopher R. və Julia S., 2021, s.234).

COVID-19 pandemiyası Böyük Britaniyada və bütün dünyada iş və ailə həyatının sürətini müəyyən etməyə davam etdiyi üçün, evdən iş strategiyası və evdə qadınlar tərəfindən görülməli olan yeni rollar onların WFB-lərinə təsir etməyə davam edir. Bağlanma, insanların bir vaxtlar "iş yerləri" kimi tanınan daha geniş sosial məkanlardan fərqli olaraq, "sosial baloncuklar" və evlərinin ətrafında yaşaması və əlaqə saxlaması demək idi. Yuxarıda qeyd olunan nəticələr qadınların artan ev iş yükü nəticəsində üzləşdikləri təzyiqləri vurğulayır. Qadınların COVID-19-dan əvvəlki dövrlə müqayisədə daha çox ev işləri var. Savage-ə (2020) görə, COVID-19 vəziyyəti qadınlarda əhəmiyyətli məyusluq yaratdı, çünki onlar ev işlərinin böyük hissəsini öz çiyinlərinə götürdülər. İştirakçılar həm də uşaqlarına uzaqdan məktəb işlərində kömək etməklə "köməkçi müəllim" rolunu öz üzərinə götürürlər. Bu hadisələr qadınların əksəriyyətinə təsir etdi və onların WFB-nin müvəqqəti olaraq dayandırılması ilə nəticələndi. Bu bildirilən tapıntılara uyğun gələn araşdırma sübutları göstərir ki, valideynlər karantin zamanı iş yükünü və uşaqlarının evdə təhsil almasına nəzarət etmək işini əsəbiləşdirir. Bundan əlavə, ana və arvad olmaq ilə bağlı müəyyən edilmiş gözləntilər toplusunu nəzərə alaraq, struktur rol yanaşmasının üstünlük təşkil etdiyini iddia edirik. Qadınların təbii rolları kimi də adlandırılan bu rollar COVID-19 tədbirləri səbəbindən karantin zamanı kəskin şəkildə artdı.

COVID-19 pandemiyasının kilidlənməsi strategiyasının mənfi tərəflərinə baxmayaraq, artan iş və ailə vəzifələri, rol münaqişəsi, ailə dəyərləri və yaxınlıq arasında müsbət əlaqənin mövcud olduğunu və yetkinlik yaşına çatmayanlar arasında cinayət və cinayət nisbətinin azaldığını göstərir. Bəzi iştirakçılar üçün evdə təcrid olunmaq onların həyat yoldaşları ilə münasibətlərini cavanlaşdırdı, ailələri bir araya gətirdi və hətta valideyn-uşaq yaxınlığının artması ilə nəticələndi – indiyədək ödənişli iş və digər qeyri-iş öhdəlikləri ilə rəqabət aparan tələblər buna təsir etmişdi. Bundan əlavə, tapıntılar iş və ailə rollarının artan tələblərinə baxmayaraq, rola davamlılığın mövcudluğunu ortaya qoydu. Əhəmiyyətli odur ki, iştirakçılar iş fəaliyyətlərinə müdaxilə etməsinə baxmayaraq, uşaqları və həyat yoldaşları ilə daha yaxın ola bildilər və onların qayğıkeş rolunu artırdılar. Ana və arvad olmaq ilə əlaqəli bacarıqlardan istifadə edərək, sağlam ailə həyatını təşviq etmək üçün ailə yaxınlığını stimullaşdırma bildilər. Rol qabiliyyətinin göstərdiyi kimi, iştirakçılar artan rol tələbləri (xərcləri) ilə üzləşdikcə onlar üçün xərclər və faydalar var idi, lakin onlar həm də müəyyən səviyyədə ailə birliyi (faydaları) əldə etdilər. Bundan əlavə, qadınların rollarının davamlılığı cəmiyyətə müəyyən faydalar verir. Məsələn, evdən işləyərkən artan iş tələbləri səbəbindən qayğı rolunu yerinə yetirmə xərcləri artsa da, cəmiyyətə faydaları azaldı (Toyin Ajibade Adisa və b., 2020).

Bütün dünyanı əhatə edən və bütün sektorlarda biznesin fəaliyyətinə bir çox mənfi təsirləri olan COVID-19 virusu ilə mühasibat mütəxəssislərinin iş stresi nəzərəcarpacaq dərəcədə artıb. Türkiyədə Mühasibatlıq peşəsinin klassik və adi fəaliyyətinin dəyişməsi və pozulması qeyri-adi inkişaf edərək iş stresini artıran bir çox səbəblərin kökündə dayanır. Peşə üzvlərini vurğulayan ilk təsirlər pandemiya prosesində komendant saatlarının və vergi ödəyicilərinin çevik işləməsinin iş toplanmasına səbəb olması və bu yığılmanın sonradan iş intensivliyinə çevrilməsidir. Müsahibə aparan mütəxəssislər bildirdilər ki, bu prosesdə mühasiblərin iş yerinin azaldığı və digər sektorlarda istehsalın dayandığı barədə ümumi rəy böyük səhvdir. İşini dayandıran müştərilər və vergi ödəyiciləri ilə ünsiyyətin azalması, sənədlərin əlçatmaz olması səbəbindən peşə mənsubları

bəyannamələrin müəyyən müddətdə başa çatdırılması üçün böyük iş yükü və stress altında olduqlarını bildiriblər.

Peşə mənsublarında pandemiya prosesində iş stresini artıran digər səbəb isə peşədəki qeyri-müəyyənliklərdir. Müsahibələrdə qeyri-müəyyənlik adı altında qanunvericilik dəyişiklikləri və peşəkar gələcəklə bağlı narahatlıqların peşə mənsublarının ən çox çətinlik çəkdiyi məqamlar olduğu müəyyən edilib. Pandemiya prosesində qanuni olaraq ortaya çıxan fors-major təsir dairəsinə daxil olan şirkətlərin təriflərinin bütün şirkətləri əhatə etməməsi, qısamüddətli iş müavinəti və işsizlik sığortasının tətbiq ediləcəyi kəsim və müraciət proseduru və müraciət qaydası dəqiq göstərilmədiyi halda, ödəniş planlarında ödəniş tarixlərinin dəyişdirilməsi mütəxəssislərin ən yüksək səviyyədə iş stressi yaşadıkları məsələlərdir. Eyni zamanda bəzi bəyannamə tarixlərinin son günə təxirə salınması çaşqınlıq və biznesin fəaliyyətində fasilələrə səbəb olub. Qanunvericilikdəki dəyişikliklər və qeyri-müəyyənliklər peşəkarların müştəriləri və vergi ödəyiciləri ilə problem yaşamasına səbəb olub.

Müsahibələrdə peşə sahibləri bildirdilər ki, mühasibatlıq peşəsinin klassik fəaliyyətinin ən mühüm və əsas məqamı sənədlər və sənədlərin toplanmasıdır. Ona görə də müsahibələr nəticəsində təhlil edilib ki, sənədlərin toplanması və çatdırılmasında COVID-19 amilindən ən çox zərbəni mühasibatlıq peşəsi alıb. Peşə üzvlərinin sənədlərinin toplanması problemləri bir çox alt başlıqlarla araşdırıla biləcək səviyyədədir. Sənədlərin davamlı olaraq əl dəyişdirməsi və mühasibə çatması virusun ötürülməsi və çirklənmə riskini artırır ki, bu da peşə üzvlərinin və onların həmkarlarının narahatlıq səviyyəsinin artmasına səbəb olur. İşçilərin yoluxma riski səbəbindən sənədləri toplamaq istəməməsi müsahibələr nəticəsində əldə edilən tapıntılardan biridir. Əldə edilən məlumatlarda, pandemiya prosesində peşə mənsublarının stress altında olmasına səbəb olan sənədlərə əlçatanlıq problemi qarşı tərəf kimi xarakterizə edilə bilən müştərilər və vergi ödəyicilərinin prosesə hazır olmaması kontekstində ortaya çıxıb. Qarşı tərəfin sənədləri çatdırı biləcək texnoloji infrastruktura malik olmaması sənədlərin ötürülməsinə mane olub. Lazımı infrastruktura malik olmayan müştərilərin adətən kiçik biznes olması, ailə biznesi

olduğu üçün son sözü ailənin deməsi, 100 faiz korporativ olmamaları və həyata keçirilməsi lazım olan prosesdə iştirak edə bilməmələri texnoloji cəhətdən sənəd köçürmə işinin pozulmasına gətirib çıxardı.

Peşə mənsublarının işlərini görmələri və bəyannamələrini təqdim etmələri üçün ən vacib məqamda olan sənədlərə çatmaqda pandemiya prosesinin daha bir mənfi təsiri şirkətlərin, müştərilərin və dövlət qurumlarının çevik iş modelinə keçməsidir. Pandemiya prosesi zamanı müştərilərin iş yerlərini bağlaması mütəxəssislərin lazımı sənədlərə çıxışını çətinləşdirib. Mühasiblər tərəfindən həyata keçirilməli olan qısamüddətli əmək haqqı sənədlərinin və rəsmi sənədlərin ötürülməsi ilə bağlı dövlət qurumları tərəfindən çevik iş modelinin qəbul edilməsi bu peşə sahiblərini çətin vəziyyətdə qoyub, onları gərgin vəziyyətə salıb.

COVID-19-un iş həyatına təsirləri ilə əlaqədar olaraq, peşəkarlar biznesin fəaliyyətini davam etdirmək üçün bu proseslə ayaqlaşmalı olublar. Buna görə də ənənəvi və klassik mühasibat uçotunun fəaliyyətində bəzi dəyişikliklər baş verdi. Müsahibə aparan mütəxəssislər texnologiyayı daha çox peşəyə daxil edərək işlərinə davam etdiklərini bildirdilər. Daha təhlükəsiz olduğuna inandıqları üçün kağızları əlində saxlamağı sevən peşəkarlar pandemiya zamanı sənəd köçürmələrinin çoxunu elektron mühitdə həyata keçiriblər. Çirklənmə riskini aradan qaldırmaq üçün sənədlər skan edilib və ya fotosəkillər çəkilərək elektron poçt və WhatsApp vasitəsilə ötürülüb. Bu vəziyyət peşəkarların müştərilərin yanına gedib sənədləri toplamaq və ya qəbul etmək vərdişlərini dəyişib. Texnoloji infrastruktura və vərdişlərə malik olmayan müştərilər və vergi ödəyiciləri bu cür sənədləri köçürməkdə çətinlik çəkirlər və daha əvvəl də qeyd edildiyi kimi, peşə mənsubları bəyannamənin hazırlanmasında və təqdim edilməsində böyük çətinliklərlə üzləşiblər. Pandemiya prosesindən əvvəl e-qaimə-faktura və e-arxiv müştəriləri olan peşəkarlar, əvvəllər belə təcrübəyə malik olduqları üçün müştəri və öz hazırlıqları baxımından heç bir çətinlik yaşamadıqlarını, onların fəaliyyətində heç bir fərq olmadığını bildirdilər (Seval SELİMOĞLU və b., 2021, s.1-18).

III FƏSİL. COVID-19 PANDEMİYASI DÖVRÜNDƏ TƏTBİQ OLUNAN MÜXTƏLİF İŞ REJİMLƏRİ VƏ İŞ PERFORMANSI ARASINDAKI ƏLAQƏ ÜZRƏ ARAŞDIRMA (AZƏRBAYCAN (BAKİ) MODELİ, SPSS 25 ƏSASINDA)

3.1. Tədqiqatın məqsədi

Bundan əvvəlki fəsillərdə COVID-19 pandemiyası dövründə müəssisələrin tətbiq etdiyi iş rejimləri, qarşılaşdıqları çətinliklər və mübarizə tədbirləri haqqında, o cümlədən, hüquqi nöqteyi nəzərdən dövlətlərin tədbirləri və işçi-işverən münasibətlərindəki məsələlərin necə həll olunduğu araşdırılmışdır. Birinci və ikinci fəsildə araşdırdığımız məlumatların davamı olan bu tədqiqat Azərbaycanda (Bakı) müqayisəli təhlil metodu tətbiq edilərək anket vasitəsi ilə müxtəlif sektorlarda işləyən işçilər arasında aparılmışdır. Tədqiqatın məqsədi məsafədən/evdən, hibrid, növbəli, qısa iş həftəsi kimi iş rejimlərinin işçilərin performanslarına təsirlərinin ölçülməsidir. Bu məqsədi reallaşdırmaq üçün hər dörd iş rejimini əhatə edən anket forması hazırlanmış və Bakıda fəaliyyət göstərən 482 işçinin çalışdığı müxtəlif dövlət və özəl müəssisələrdə tətbiq edilmişdir. Suallar və hipotezlər İndoneziyada araşdırma aparmış Donny Susilonun “Revealing the Effect of Work-From-Home on Job Performance during the COVID-19 Crisis: Empirical Evidence from Indonesia” məqaləsindən dilimizə təcrümə edilərək götürülmüşdür. Həmçinin Türkiyədə Dilşad Güzela və Güzin Aydının “COVID-19 döneminde uzaktan çalışma sisteminde iş performansını etkileyen faktörler: banka çalışanları üzerine bir uygulama” məqaləsində də istifadə olunub. Azərbaycanda ilk dəfə tətbiq olunur.

Apardığımız sorğuda qoyduğumuz hipotezlər əsasında nəticələr əldə etməyə çalışacağıq:

H1: COVID-19 pandemiyası dövründə hibrid iş rejimi işçilərin performans, motivasiya və məmnuniyyətinə müsbət təsir göstərir

H2: COVID-19 pandemiyası dövründə məsafədən/evdən iş rejimi performans, motivasiya və məmnuniyyətinə müsbət təsir göstərir

H3: COVID-19 pandemiyası dövründə növbəli iş rejimi performans, motivasiya və məmnuniyyətinə müsbət təsir göstərir

H4: COVID-19 pandemiyası dövründə iş məmnuniyyəti ilə iş performans arasında əhəmiyyətli bir əlaqə var

H5: COVID-19 pandemiyası dövründə iş motivasiyası ilə iş performans arasında əhəmiyyətli bir əlaqə var

H6: COVID-19 pandemiyası dövründə iş məkanı ilə iş performans arasında əhəmiyyətli bir əlaqə var

H7: COVID-19 pandemiyası dövründə dövlət və özəl müəssisələrdə çalışan şəxslərin iş performans müxtəlifdir

H8: COVID-19 pandemiyası dövründə istehsal və xidmət sahələrində işləyən şəxslərin iş performans müxtəlifdir

Tədqiqatın əsas sualı isə “Ölkəmizdə COVID-19 pandemiyası dövründə iş rejimləri iş performansına necə təsir göstərir?” kimi təyin edilmişdir.

3.2. Tədqiqatın metodologiyası

Sorğu n=482 respondentin məlumatları əsasında aparılmışdır. Müqayisəli təhlil metodundan istifadə edilərək anket vasitəsi ilə əldə olunan məlumatlar SPSS 25 proqramında performans və iş məmnuniyyəti, iş motivasiyası və iş məkanı arasındakı əlaqələri müəyyən etmək məqsədi ilə Pearson Correlation analizi (H4, H5, H6) aparılmışdır. Çoxdəyişənli Reqrasiya analizləri (H1, H2, H3) COVID-19 pandemiyası dövründə yuxarıda qeyd olunan iş rejimlərinin işçilərin performans, motivasiya və məmnuniyyətinə təsirini ölçmək məqsədilə həyata keçirilmişdir. Bundan əlavə H7 və H8 hipotezlərinin yoxlanılması üçün Independent T-Testindən istifadə olunmuşdur.

3.2.1. Tədqiqatın əhatə dairəsi və seçmə metodu

Tədqiqatın əhatə dairəsi, Bakı şəhərində işləyən istehsal və xidmət sektorlarında, dövlət və özəl müəssisələrdə çalışan müxtəlif demoqrafik göstəricilərə sahib olan 482 işçini əhatə edir. Nümunə hər yaş, təhsil və ailə vəziyyətin üzrə

istifadəçiləri əhatə etməkdədir. Dolayısı ilə nümunə böyüklüyü p və q dəyərləri 0.05 hesablanaraq, %5-lik xəta payı düşünülərək $\alpha = 0,05$, 482 olaraq hesablanmışdır. Bu səbəbdən 482 istifadəçiyə anket tətbiq olunmuşdur. Araşdırma üçün tədqiqatın aparılmasına kifayət qədər böyük rəqəmdir. Ancaq bu seçilmiş tətbiq sahəsinin bir hissəsidir, yəni, kiçik bir modelidir. Burada araşdırılan tədqiqatın əhatə dairəsi tamamilə bütün sahəni əhatə etmir, sadəcə spesifik bir hissəsini açıqlayır. Qısaca, deyə bilərik ki, burada əldə olunan məlumatlar elmi və praktiki cəhətdən nəticələr versə belə, bütünlükdə sahəyə aid edilməsi üçün daha böyük bir model ilə aparılması məqsədəuyğundur. Zaman azlığı və maddi dəstəyin olmaması səbəbindən sadəcə internet üzərindən istifadəçilərin seçimləri əsasında formalaşdırılan bu nəticələrin Azərbaycan tədqiqatçılarına yeni bir istiqamət verəcəyini ümid edirik.

Seçmə metodumuz isə təsadüfi olmayan seçmə metodunun alt qrupu olan qartopu seçmə metodudur. Qartopu seçmə metodunu seçməyimizin səbəbi formalaşdırdığımız anket suallarının Azərbaycanda COVID-19 pandemiyası dövründə spesifik iş rejimlərində işləmiş işçilərin bir-birilə əlaqədə olduğunu nəzərə alaraq, ayrı-ayrı iş rejimlərində işləyən şəxslərə anketdə iştirak etməsi üçün internet üzərindən link göndərilmiş və iş yoldaşlarına da bu sorğuların göndərilməsi xahiş edilmişdir. Beləliklə, bir işçidən bir digərinə və bu istiqamətdə irəliləyən cavablar qartopu seçmə metodumuzu formalaşdırmışdır. Dediklərimizi qısaca şərh etmiş olsaq, məsələn, hibrid iş rejimində işləmiş bir işçini vasitəçi olaraq seçib onun iş yoldaşlarına da, göndərilib cavablandırılması ilə hibrid iş rejiminin sorğusunun formalaşmasını təmin etmişik.

3.2.2. Məlumat toplama metodu

Sorğu 07.02.2022 tarixində Google Form platformasından istifadə edilərək onlayn anket kimi yaradılmışdır. İlk növbədə, sınaq modeli tətbiq edilmiş və sorğunun məlumatları yoxlanılmışdır. Daha sonra doldurulması üçün Facebook, Instagram, LinkedIn, Gmail və s. kimi sosial şəbəkələrdə mövzu ilə əlaqəli qruplarda paylaşılmışdır. Sorğunun link <https://forms.gle/wFMxcuijyGCRCsWh6> formasında istifadəçilərə təqdim edilmişdir. Araşdırma 17.04.22 tarixində sonlandırılmış və

analiz edilməsi üçün SPSS 25 proqramına daxil edilmişdir. Ümumi 2 ay 10 günlük bir müddətdə istədiyimiz sayda respondentləri internet üzərindən apardığımız sorğudan toplaya bildik.

3.2.3. Ölçmələr

Məlumatların toplanması və analiz edilməsi üçün müxtəlif dəyişənlər (indekslər) əlavə edilmişdir. 4 iş rejiminin ayrı-ayrı suallardan ibarət anket formasının mövcud olduğunu nəzərə alsaq, hər biri üçün ayrıca dəyişənlər daxil edilmişdir. Məsafədən-əvdən iş rejimini ölçmək üçün 17, Hibrid iş rejimi üçün 18 və Növbəli iş rejimi üçün 14 sual daxil edilmişdir. Burada Qısa iş həftəsindən bəhs edilməyəcək. Çünki respondentlərin cəmi 8 nəfəri bu iş rejimini seçdiyi üçün tədqiqat aparmaq üçün yararlı deyil. Məsafədən iş rejimi üçün mei_indeks, hibrid iş rejimi üçün hi_indeks və növbəli iş rejimi üçün ni_indeks daxil edilmişdir. Qalan indekslər performans, motivasiya, məmnuniyyət və məkanı ölçdüyinə görə hər iş rejimində ayrı olmaq şərti ilə ip_indeks, imo_indeks, ime_indeks və im_indeks şəklində analizlərə daxil edilmişdir. Buradakı indekslər hər bir faktor üzrə formalaşmış sualların nəticələrinin ortalamasıdır və bütün indekslər etibarlılıq göstəricilərinə görə yüksəkdir.

3.3. Toplanmış məlumatların analizi

Ümumilikdə 482 respondentin iştirak etdiyi sorğuda 46,5% kişi, 53,5% isə qadın respondent cavablandırmışdır. Frekans analizinin nəticələrinə əsasən yaş ortalaması 26-35 aralığında olan iştirakçılar daha üstündür. İstifadəçilərin 79,5%-i (383 nəfər) ali təhsillidir. Onların 62,4%-i xidmət, 37,6%-i istehsal, 56,8%-i özəl, 43,2%-i isə dövlət müəssisələrində fəaliyyət göstərir. İştirakçıların 48,3%-nin iş təcrübəsi 0-5 illik intervalda olub (Bax: Cədvəl 3). Nəhayət, seçmiş iş rejimlərinin statistikalarına nəzər salsaq, görürük ki, 131 (27,2%) nəfər hibrid iş rejimini, 122 nəfər (25,3%) yalnız məsafədən/əvdən iş rejimini, 117 nəfər (24,3 %) növbəli iş rejimini seçib. Bu üç iş rejiminin cavabları analizlərə daxil edilmiş və təhlil olunmuşdur. Qısa iş həftəsini 8 (1,7%) respondent seçdiyinə görə tədqiqata daxil

edilməmişdir. İş rejimində heç bir dəyişiklik olmayan iştirakçıların sayı isə 104-dür (21,6 %). Frekans analizinin nəticələrinə əsasən qeyd edə bilərik ki, seçilmiş respondentlər arasında Azərbaycanda ən çox tətbiq edilən iş rejimi Hibrid iş rejimidir.

Tədqiqatın bu hissəsində hibrid iş rejimini seçmiş 131, məsafədən/evdən iş rejimini seçmiş 122 və növbəli iş rejimini seçmiş 117 respondentin məlumatlarından istifadə edilmişdir. Burada istifadə olunan suallar qruplaşdırılaraq müxtəlif indekslər üzrə hesablanmışdır.

Cədvəl 3: Sorğuda iştirak edən respondentlərin demografik xüsusiyyətləri (Frekans)

Cinsiyyət	Say	Faizlə(%)	Təhsil	Say	Faizlə(%)
Kişi	224	46.5	İlk peşə-ixtisas təhsili	3	0.6
Qadın	258	53.5	Orta-ixtisas təhsili	37	7.7
Ümumi	482	100	Tam orta təhsil	58	12
Yaş	Say	Faizlə(%)	Ali təhsil	384	79.7
18-26	222	46.1	Ümumi	482	100.0
27-35	155	32.2	İş təcrübəsi	Say	Faizlə(%)
36-44	75	15.6	0-5 il	233	48.3
45+	30	6.2	6-10 il	121	25.1
Ümumi	482	100.0	11-15 il	79	16.4
Ailə vəziyyəti	Say	Faizlə(%)	15+ il	49	10.2
Subay	312	64.7	Ümumi	482	100.0
Evli	170	35.3			
Ümumi	482	100.0			

Mənbə: Müəllif tərəfindən aparılan analiz (SPSS 25)

Nəticələrə əsasən, hi_indeks (Hibrid iş rejimi indeksi), ni_indeks (Növbəli iş indeksi), mei_indeks (Məsafədən/evdən iş indeksi), ime_indeks (İş məmnuniyyəti indeksi), ip_indeks (İş performansını indeksi), imo_indeks (İş motivasiyası indeksi) və im_indeks (İş məkanı indeksi) kimi müxtəlif indeks formalaşdırılmışdır. İlkin olaraq sualların normal dağıldığını yoxlamaq üçün SPSS 25 proqramında normallıq testi aparılmışdır. Bəzi respondentlərin cavabları random doldurduğu aşkarlanaraq məlumatları sorğudan çıxarılmışdır. Son olaraq Hibrid iş rejimindən bəzi respondentlərin cavabları çıxarıldığına görə 127 respondentlə Hibrid iş rejiminin

analizləri aparılmışdır. İlk olaraq iş rejimləri üzrə məlumatların normal paylanıb-paylanmadığını müqayisə edək.

Burada diqqət yetirəcəyimiz əsas məqam “Skewness və Kurtosis” dəyərləridir. Belə ki, Hair J.F və digərlərinə istinad edərək qeyd etmək olar ki, məlumatların normal paylanması üçün Skewness və Kurtosis dəyərləri $\{+1.0; -1.0\}$ intervalı arasında olmalıdır (Hair J.F və d., 2013). Digər bir araşdırmada Tabachnick və Fidellə görə bu dəyər $\{+1.5; -1.5\}$ intervalında ola bilər (Tabachnick və Fidel, 2013). Beləliklə, Hibrid iş rejimi üzrə hi_indeks, ime_indeks, imo_indeks və im_indeksni formalaşdıran məlumatlar həm Hair J.F və d., həm də Tabachnick və Fidellə görə normal dağılıb. İp_indeks isə yalnız Tabachnick və Fidellə görə normal paylanmışdır. Yekunda qeyd edə bilərik ki, Hibrid iş rejimi üzrə aparılmış sorğuda bütün məlumatlar normal paylanıb və digər analizlərin edilməsi üçün uyğundur. Məsafədən/evdən iş rejimində ip_indeks, ime_indeks, imo_indeks və im_indeksni formalaşdıran məlumatlar həm Hair J.F və d., həm də Tabachnick və Fidellə görə normal dağılıb. Mei_indeks isə yalnız Tabachnick və Fidellə görə normal paylanmışdır. Son olaraq Növbəli iş rejimində isə bütün indekslər Hair J.F və d. məlumatlarına əsasən normal paylanmışdır.

Cədvəl 4: Hibrid, məsafədən/evdən, növbəli iş rejimləri və onların dəyişənlərinin normallıq testi

Dəyişənlər	Skewness dəyəri və Standart kənarlaşması	Kurtosis dəyəri və Standart kənarlaşması
Hibrid iş rejimi indeksi	0.392 və 0.215	-0.156 və 0.427
Məsafədən/evdən iş indeksi	1.034 və 0.219	0.460 və 0.435
Növbəli iş indeksi	0.731 və 0.224	0.020 və 0.444
Hibrid iş məmnuniyyəti	0.594 və 0.215	0.439 və 0.427
Məsafədən/evdən iş məmnuniyyəti	0.628 və 0.219	-0.061 və 0.45
Növbəli iş məmnuniyyəti	0.375 və 0.224	-0.654 və 0.444
Hibrid iş motivasiyası	0.286 və 0.215	-0.539 və 0.427
Məsafədən/evdən iş motivasiyası	0.755 və 0.219	0.110 və 0.435
Növbəli iş motivasiyası	0.307 və 0.224	-0.544 və 0.444
Hibrid iş performansı	1.116 və 0.215	1.108 və 0.427
Məsafədən/evdən iş performansı	0.750 və 0.219	-0.308 və 0.435
Növbəli iş performansı	0.489 və 0.224	-0.375 və 0.444
Hibrid iş məkanı	0.586 və 0.215	-0.161 və 0.427
Məsafədən/evdən iş məkanı	0.753 və 0.219	-0.159 və 0.435

Mənbə: Müəllif tərəfindən aparılan analiz (SPSS 25)

Növbəti aparılan analiz etibarlılıqdır. Burada əsas məqsəd sualların analizlərinin aparılmasının həqiqətən uyğun olaraq cavablandırıldığına etibarlılığını yoxlamaqdır. Etibarlılığın yoxlanılmasında bir sıra müxtəlif əmsallardan istifadə etmək olar. Tədqiqatlarda ən çox Cronbach Alpha əmsalından istifadə olunduğu üçün biz də analizimizi bu əmsal üzərindən apardıq. Reliability analizinə əsasən nəticələr aşağıdakı kimidir:

Bu analizə Hibrid iş rejimindən 18, Məsafədən/evdən iş rejimindən 17, Növbəli iş rejimindən isə 14 likert tipli suallar, yəni indeksləri əhatə edən bütün suallar daxil edilmişdir. Nəticələr bunu göstərir ki, suallar etibarlıdır. Belə ki, Cronbach Alpha dəyəri Hibrid iş rejimində ümumi olaraq $\alpha = 0.820$, standartlaşdırılmış olaraq isə $\alpha = 0.815$ hesablanmışdır. Məsafədən/evdən iş rejimində, Cronbach Alpha dəyəri ümumi olaraq $\alpha = 0.810$, standartlaşdırılmış olaraq isə $\alpha = 0.811$ hesablanmışdır. Son olaraq Növbəli iş rejimində isə bu dəyərlər müvafiq olaraq $\alpha = 0.683$ və $\alpha = 0.680$ olaraq qeydə alınmışdır. Alpha dəyəri $\alpha > 0.700$ olarsa, normal, $\alpha > 0.800$ isə güclü etibarlılıq olduğunu göstərir (Büyüköztürk, Ş., 2011).

Cədvəl 5: Hibrid, məsafədən/evdən, növbəli iş rejimləri üzrə etibarlılıq analizi

	Cronbach Alpha dəyəri	Cronbach Alphanın standartlaşdırılmış dəyəri	Daxil edilən sualların sayı
Hibrid iş rejimi	0.820	0.815	18
Məsafədən/evdən iş rejimi	0.810	0.811	17
Növbəli iş rejimi	0.683	0.680	14

Mənbə: Müəllif tərəfindən aparılan analiz (SPSS 25)

Normallıq və etibarlılıq analizlərindən sonra məlumatların nəzərdə tutduğumuz beş faktorda formalaşa bildiyini yoxlamaq üçün faktor analizi edilmişdir. Nəzərdə tutulan faktorlar Hibrid iş rejimi indeksində 1-5-ci, iş məmnuniyyəti indeksində 6-8-ci, iş performansını indeksində 9-10-cu, iş motivasiyası 11-15-ci və iş məkanı indeksində isə 16-18-ci sualları əhatə edir. Məsafədən/evdən iş indeksində 1-5-ci, iş performansını indeksində 6-7-ci, iş motivasiyası indeksində 8-11-ci, iş məmnuniyyəti 12-14-cü və iş məkanı indeksində isə 15-17-ci sualları əhatə edir. Son olaraq Növbəli iş rejimi indeksini 1-3-cü, iş performansını indeksini 4-8-ci suallar, məmnunluq indeksini 9-11-ci suallar və motivasiya indeksini isə 12-14-cü suallar əhatə edir. Bu

faktorların doğrudan da nəzərdə tutduğumuz kimi qruplaşdığını yoxlamaq üçün Faktor analizinin nəticələrinə baxaq. İlk növbədə hər bir iş rejimi üzrə KMO və Bartlett testlərinə nəzər salaq:

Normallıq və etibarlılıq analizlərindən sonra məlumatların nəzərdə tutduğumuz beş faktorda formalaşa bildiyini yoxlamaq üçün faktor analizi edilmişdir. KMO əmsalı seçmə ölçüsünün faktor analizi üçün uyğun olub olmadığını göstərir. Nümunə ölçüsünün kifayət qədər olması üçün KMO dəyəri ən azı 0.60 və yüksək olmalıdır; Bartlett testi də əhəmiyyətli olmalıdır ($p < 0.05$) (Tabachnick & Fidell, 2013). Bu deyilənləri nəzərə alsaq Hibrid iş rejimində bizim KMO əmsalımız $0.735 > 0.60$, Məsafədən/evdən iş rejimində $0.780 > 0.600$, Növbəli iş rejimində isə $0.722 > 0.600$ olduğu üçün faktor analizinə uyğundur. Eynilə Bartlett testində də sig. dəyəri $p = 0.000 < 0.05$ olduğuna görə faktor analizimiz anlamlıdır (Tabachnick və Fidell, 2013).

Cədvəl 6: Hibrid, məsafədən/evdən, növbəli iş rejimləri üzrə KMO və Bartlett testi

	KMO dəyəri	Bartlett dəyəri	Sig. dəyəri
Hibrid iş rejimi	0.735	Chi-Square= 618.797 Df = 153	0.000
Məsafədən/evdən iş rejimi	0.780	Chi-Square= 486.438 Df = 136	0.000
Növbəli iş rejimi	0.722	Chi-Square= 195.633 Df = 78	0.000

Mənbə: Müəllif tərəfindən aparılan analiz (SPSS 25)

İndi isə hər iş rejimi üzrə variasiyaların təsvirinə baxaq. Burada adətən cumulative dəyərin %50-75 aralığında olması tələb olunur. Çünki bu rəqəmlər total dəyəri $t > 1$ olan göstəricilərdir və faktorların faizlə ifadəsidir. Araşdırmada hər bir sualın extraction dəyərləri də $0.3 > e$ kimi qeydə alınmışdır (anlamlıdır). Nəticələrə əsasən cumulative dəyər Hibrid iş rejimində 5 faktor üzrə 57.466%, Məsafədən/evdən iş rejimində 57.669%, Növbəli iş rejimində 51.514% təşkil edir.

Cədvəl 7: Hibrid, məsafədən/evdən, növbəli iş rejimləri üzrə ümumi variasiyanın təsviri

	Kvadrat yükləmələrin çıxarış dəyərləri (Cumulative%)
Hibrid iş rejimi	57.466
Məsafədən/evdən iş rejimi	57.669
Növbəli iş rejimi	51.514

Mənbə: Müəllif tərəfindən aparılan analiz (SPSS 25)

Apardığımız analizlərdən sonra faktorların necə paylandığını və formalaşdığını bilməyimiz üçün SPSS 25 proqramında Factor analizi edilmişdir. Nəticələr aşağıdakı kimidir:

İş rejimləri üzrə sualların hər biri öz faktorunda qruplaşdı. Nəticələr böyük olduğundan burada həmin cədvəllərin verilməsi məqsəduyğun hesab edilmir. Müvafiq olaraq Hibrid iş rejimində 5, Məsafədən/evdən iş rejimində 5, Növbəli iş rejimində isə 4 faktor formalaşmışdır və suallar təxmin etdiyimiz faktorlarda qruplaşıb.

Araşdırmamızda qoyulan hipotezlərin doğruluğunu yoxlamaq üçün ilk növbədə korrelyasiya analizi edilmişdir. Çünki yuxarıda aldığımız faktorların bir-birilə əlaqəli olduğunu düşünürük. Məhz bu səbəbdən araşdırmanın hipotezləri də bu istiqamətdə formalaşdırılmışdır. Buna görə də tədqiqatın bu hissəsində korrelyasiya analizi bu indekslərin arasında müəyyən bir korrelyasiya əlaqəsinin olub-olmadığını yoxlayacaqdır. Nəticələr aşağıdakı kimidir:

Pearson Correlation testinə əsasən, qeyd edə bilərik ki, hibrid və məsafədən/evdən iş rejimlərində bütün indekslər arasında müsbət və anlamlı bir əlaqə vardır. Belə ki, Sig. (2-tailed) < 0.05 olarsa, iki indeks arasında anlamlı bir əlaqə vardır və bütün indekslər üzrə nəticələr müsbət olduğu üçün aldığımız nəticə müsbət və anlamlıdır. Növbəli iş rejimində yalnız iş motivasiyası ilə iş performansında anlamlı bir əlaqə olmadığını görürük. Ümumi olaraq nəticələrimizi şərh etsək qeyd edə bilərik ki, hibrid və məsafədən/evdən iş rejimlərində H4 hipotezindəki COVID-19 pandemiyası dövründə iş məmnuniyyəti ilə iş performansında əhəmiyyətli bir əlaqə var fikri təsdiqlənmiş oldu (Hibrid iş rejimində $r=0.458^{**}$, $p < 0.001$, Növbəli iş rejimində $r=0.148$, $p < 0.001$, Məsafədən/evdən iş rejimində $r=.338^{**}$, $p < 0.001$).

Cədvəl 8: Hibrid, məsafədən/evdən, növbəli iş rejimləri üzrə məlumatların korrelyasiya analizi

Pearson Corellation və Sİg.(2-tailed) dəyərləri ilə çarpaz əlaqə	Hibrid iş məmnuniyyəti	Məsafədən/evdən iş məmnuniyyəti	Növbəli iş məmnuniyyəti	Hibrid iş motivasiyası	Məsafədən/evdən iş motivasiyası	Növbəli iş motivasiyası	Hibrid iş məkanı	Məsafədən/evdən iş məkanı
Hibrid iş performansı	0.458** , Sig.= 0.000	-	-	0.522** , Sig.= 0.000	-	-	0.307** , Sig.= 0.000	-
Məsafədən/evdən iş performansı	-	0.338** , Sig.= 0.000	-	-	0.447** , Sig.= 0.000	-	-	0.272** , Sig.= 0.002
Növbəli iş performansı	-	-	0.148, Sig.= 0.000	-	-	.065, Sig.= 0.487	-	-

Mənbə: Müəllif tərəfindən aparılan analiz (SPSS 25)

H5 hipotezindəki COVID-19 pandemiyası dövründə iş motivasiyası ilə iş performansını arasında əhəmiyyətli bir əlaqə var fikri təsdiqləndi (Hibrid iş rejimində $r = 0.608^{**}$, $p < 0.001$, Məsafədən/evdən iş rejimində $r = .447^{**}$, $p < 0.001$, Növbəli iş rejimində $r = .065$, $p > 0.001$ olduğuna görə anlamlı deyil). H6 hipotezindəki COVID-19 pandemiyası dövründə iş məkanı ilə iş performansını arasında əhəmiyyətli bir əlaqə var də araşdırmanın nəticələrinə görə təsdiqlənmiş oldu (Hibrid iş rejimində $r = 0.307^{**}$, $p < 0.001$, Məsafədən/evdən iş rejimində $r = .272^{**}$, $p < 0.01$, Növbəli iş rejimində iş məkanı indeksini ölçən dəyişən olmadığına görə daxil edilməmişdir).

Bu hipotezlərdən əlavə qeyd edə bilərik ki, Hibrid və məsafədən iş rejimlərində bütün indekslərin bir-birilə anlamlı bir əlaqədə olması bizə reqressiya analizi üçün modelimizi tətbiq etməyə imkan verir. Növbəli iş rejimində isə yalnız H4 hipotezi doğrudur.

Reqressiya modelimizdə asılı dəyişən kimi ayrı-ayrılıqda iş performansını, motivasiyasını, məmnuniyyəti və məkanı (y) verilmiş, müstəqil dəyişən kimi isə iş rejimləri qəbul edilmişdir. Reqressiya tənliyimiz $R = a + b_1x_1$ formasında müəyyənləşəcək. İlk növbədə edəcəyimiz reqressiyalar üçün daxil etdiyimiz dəyişənlər arasında əlaqənin olub-olmadığına nəzər salaq:

Cədvəl 9: Hibrid, məsafədən/evdən, növbəli iş rejimi indeksi ilə dəyişənləri arasında korrelyasiya analizi

Pearson Corellation və Sİg.(2-tailed) dəyərləri ilə çarpaz əlaqə	Performans	Motivasiya	Məmnuniyyət
Hibrid iş rejimi indeksi	0.373**, Sig.= 0.000	0.351**, Sig.= 0.000	0.336**, Sig.= 0.000
Məsafədən/evdən iş rejimi indeksi	.448**, Sig.= 0.000	.253**, Sig.= 0.005	0.292**, Sig.= 0.001
Növbəli iş rejimi indeksi	0.342**, Sig.= 0.000	0.003, Sig.= 0.973	0.239**, Sig.= 0.000

Mənbə: Müəllif tərəfindən aparılan analiz (SPSS 25)

Buradan aydın olur ki, yalnız növbəli iş rejimi ilə motivasiya arasındakı korrelyasiya əlaqəsinin mövcud olmadığını nəzərə alaraq bu modeli reqresiya analizində istifadə etməyəcəyik. Digərləri isə yuxarıda qeyd etdiyimiz mənbələrə uyğun olaraq reqresiyaya məqbul hesab edilir.

Cədvəl 10: İş rejimləri və iş performans, motivasiyası, məmnuniyyəti və məkanı arasında reqresiya analizi

	Anova və Coefficients Sig. dəyəri	Constant dəyəri	Beta dəyəri
Hibrid iş rejiminin iş performansına təsirində reqresiya əlaqəsi	0.000	0.721	0.615
Hibrid iş rejiminin iş motivasiyası təsirində reqresiya əlaqəsi	0.000	1.287	0.530
Hibrid iş rejiminin iş məmnuniyyətinə təsirində reqresiya əlaqəsi	0.000	1.286	0.499
Məsafədən/evdən iş rejiminin iş performansına təsirində reqresiya əlaqəsi	0.000	1.157	0.548
Məsafədən/evdən iş rejiminin iş motivasiyası təsirində reqresiya əlaqəsi	0.050	1.910	0.244
Məsafədən/evdən iş rejiminin iş məmnuniyyətinə təsirində reqresiya əlaqəsi	0.010	1.727	0.322
Növbəli iş rejiminin iş performansına təsirində reqresiya əlaqəsi	0.000	1.844	0.305
Növbəli iş rejiminin iş məmnuniyyətinə təsirində reqresiya əlaqəsi	0.009	2.129	0.223

Mənbə: Müəllif tərəfindən aparılan analiz (SPSS 25)

Cədvəl 11-ə əsasən qeyd edə bilərik ki, H1 və H2 hipotezləri öz təsdiqini tapdı. Ancaq H3 hipotezində növbəli iş rejiminin motivasiya ilə əlaqəsini aşkarlaya bilmədiyimiz üçün ümumilikdə, hipotez təsdiqlənmədir. Ancaq bu da önəmli nəticə oldu ki, növbəli iş rejimi iş performansını və məmnuniyyətinin müsbət istiqamətdə artmasında iştirak edir. Əldə etdiyimiz nəticələr üçün aldığımız tənliklər bu cürdür:

- ✓ Hibrid iş performansını $= 0.721 + 0.615x_1$
- ✓ Hibrid iş motivasiyasını $= 1.287 + 0.530x_1$
- ✓ Hibrid iş məmnuniyyəti $= 1.286 + 0.499x_1$
- ✓ Məsafədən/evdən iş performansını $= 1.157 + 0.548x_1$
- ✓ Məsafədən/evdən iş motivasiyasını $= 1.910 + 0.244x_1$
- ✓ Məsafədən/evdən iş məmnuniyyəti $= 1.727 + 0.322x_1$
- ✓ Növbəli iş rejimi performansını $= 1.844 + 0.305x_1$
- ✓ Növbəli iş rejimi məmnuniyyəti $= 2.129 + 0.223x_1$

H7 və H8 hipotezlərini yoxlamaq üçün Independent T-testindən istifadə edilmişdir. Burada əsas məqsəd dövlət və özəl müəssisələrdə, istehsal və xidmət sektorunda işləyən işçilərin performansını fərqlilik göstərib-göstərmədiyini tapmaqdır. Nəticələr aşağıdakı kimidir:

Cədvəl 11: Hibrid, məsafədən/evdən və növbəli iş rejimləri üzrə Independent Samples testi

	N	Sig. dəyəri	Sig.(2-tailed) dəyəri
Hibrid iş rejimində istehsal və xidmət sektoru	İstehsal (29) Xidmət (98)	0.330	0.313
Hibrid iş rejimində dövlət və özəl müəssisələr	Dövlət (52) Xidmət (75)	0.453	0.460
Məsafədən/evdən iş rejimində istehsal və xidmət sektoru	İstehsal (66) Xidmət (66)	0.825	0.633
Məsafədən/evdən iş rejimində dövlət və özəl müəssisələr	Dövlət (56) Özəl (66)	0.648	0.633
Növbəli iş rejimində istehsal və xidmət sektoru	İstehsal (69) Xidmət (48)	0.874	0.231
Növbəli iş rejimində dövlət və özəl müəssisələr	Dövlət (63) Özəl (54)	0.952	0.444

Mənbə: Müəllif tərəfindən aparılan analiz (SPSS 25)

Bu analizdə Sig. Dəyərinin $0.05 < \alpha$ olduqda Sig. (2-tailed) dəyərinin yuxarı pilləsinə diqqət yetirməliyik. Eyni şərt orda da ödəndiyi təqdirdə, istehsal və xidmət, özəl və dövlət müəssisələrində işləyənlərin performans üzrə dəyərləri fərqlidir nəticəsini alırıq. Beləliklə bütün iş rejimlərində bu ödədiyinə görə deyə bilərik ki, Azərbaycanda (Bakı) istehsal və xidmət, özəl və dövlət müəssisələrində performans dəyərləri fərqlidir.

Ümumiyyətlə, əldə olunan elmi nəticələrin siyahısı bu cürdür:

İlk növbədə əldə olunan nəticələrə nəzər salaq:

- ✚ COVID-19 pandemiyası dövründə hər üç iş rejimində iş məmnuniyyəti ilə iş performansında əhəmiyyətli bir əlaqə var.
- ✚ COVID-19 pandemiyası dövründə hibrid və məsafədən/evdən iş rejimlərində iş motivasiyası ilə iş performansında əhəmiyyətli bir əlaqə var
- ✚ COVID-19 pandemiyası dövründə hibrid və məsafədən/evdən iş rejimlərində iş məkanı ilə iş performansında əhəmiyyətli bir əlaqə var.
- ✚ COVID-19 pandemiyası dövründə hibrid və məsafədən/evdən iş rejimləri iş performansını, motivasiyasını və məmnuniyyətinin müsbət istiqamətdə artmasına təsir edir.
- ✚ COVID-19 pandemiyası dövründə növbəli iş rejimi iş performansını və məmnuniyyətinin müsbət istiqamətdə artmasına təsir edir.
- ✚ COVID-19 pandemiyası dövründə hibrid, məsafədən/evdən iş rejimində işləyən respondentlərin performansı özəl/dövlət sektoruna, xidmət/istehsal sahələrinə görə fərqlilik göstərir.

SPSS 25 programında müxtəlif hipotez testləri, independent t testi, korrelyasiya, reqresiyya analizlərinin aparılmasından sonra əldə olunan nəticələr yuxarıda göstərilmişdir.

NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR

Əldə etdiyimiz nəticələrdən biri olan “COVID-19 pandemiyası dövründə növbəli iş rejimi işçilərin performans və məmnuniyyətlərinin müsbət istiqamətdə artmasına səbəb olur” nəticəsinin mümkün tətbiq sahəsi təxirəsalınmaz fəaliyyəti olan müəssisələrdə ola bilər. Belə ki, onlar hal-hazırda gecə və gündüz növbələrindən istifadə edərək bunu tətbiq etsələr belə, birinci fəsildə göstərdiyimiz modellərdən, xüsusilə tibb sahəsində tətbiq olunan modellərdən istifadə edərək növbəli iş rejimində dəyişikliklər yarada bilərlər. Əldə etdiyimiz məlumatlarda bu tip müəssisələri müəyyən etmək çətindir. Ancaq biz nəticə olaraq bunu bilirik ki, Azərbaycanda növbəli iş rejimi işçilərin performans və məmnuniyyətlərinə müsbət təsir göstərir. Beləliklə, vacib sahələrdə bu iş rejiminin tətbiqi performans və işçilər arasında məmnuniyyətin artmasına səbəb ola bilər.

Məsafədən/evdən iş rejiminin üstünlükləri və çətinlikləri haqqında əvvəlki fəsilərdə bəhs etmişdik. Müəssisələrin və işçilərin bu iş rejimində müxtəlif çətinliklərlə qarşılaşdıqlarını (nəzarət, internet problemi və s.) və üstünlük əldə etdiklərini də bilirik (aşağı xərclər, daha rahat interfeys və s.). Bütün bunları nəzərə alaraq qeyd edə bilərik ki, ölkəmizdə əsasən bankların bu istiqamətdə irəliləməsini istəyərdik. Çünki hal-hazırda mobil, internet bankçılığın sürətlə inkişaf etdiyi dünyada yaşayırıq. Azərbaycan böyük şirkətlərdə müxtəlif ERP sistemlərinin tətbiq olunduğunu da müşahidə edirik. Ölkəmizdə bu tip iş rejiminə keçə bilən müəssisələrin sayının artması bəlkə də, gələcəkdə dünya bazarına rahatlıqla açıla bilməyimizi təmin edə bilər və məsafə problemi olmadan xarici mütəxəssislərin də bizim müəssisələrdə işləyə bilmək şansları artar.

Hibrid iş rejimi isə son dövrlərin ən məşhur iş rejimlərindən biridir. Burada ənənəvi və distant iş rejimlərinin birlikdə istifadəsi mümkündür. Əldə etdiyimiz nəticələrdə Azərbaycanda hibrid iş rejimində də performans səviyyəsi yüksəkdir. Bu baxımdan tətbiq sahələrinin hər iki iş mühitinin mümkün olduğu müəssisələrdə tətbiq olunması məqsədəuyğundur. Daha aydın desək, buraya elə sahələr daxil olmalıdır ki, müəyyən qrup işçilər mütləq fəaliyyəti davam etdirmək üçün ofisdə və ya iş məkanında çalışmalıdır, digər bir qrup işçilər isə məkan fərqi olmadan

məsafədən/evdən də işləyə bilməlidirlər. Bu zaman ümumi heyət üzrə hibrid iş rejiminin tətbiq olunması məqsədəuyğun ola bilər. Əslində Azərbaycanda bir sıra təhsil müəssisələrində bu iş rejimindən istifadə olunması effektiv idarəetməni artırır və performans, motivasiya və məmnuniyyət cəhətdən də yaxşılaşdırır.

Tədqiqatçıların apardıqları aktual mövzulardan biri olan COVID-19 pandemiyası dövründə performans dəyərləndirilməsinin tədqiqatı elmi ədəbiyyata öz tövhəsini verəcəkdir. Bundan əlavə qeyd edə bilərik ki, Azərbaycanda ilk dəfə aparılan bu sorğunun nəticələri yerli tədqiqatçılar üçün sonradan bir tədqiqat istiqaməti formalaşdırır bilər. Hər bir iş rejiminin ayrı-ayrılıqda dəyərləndirilməsi və əldə olunan nəticələrə görə təhlilinin elmi əhəmiyyəti olduğu qədər, praktiki əhəmiyyətini də vardır. Çünki hər bir sorğu COVID-19 pandemiyası dövründə yaşamış və bu iş rejimlərində işləmiş şəxslər arasında aparılmışdır. Beləliklə, əldə olunan nəticələr yerli müəssisələrə pandemiya dövründə necə davranmaqları olduğunu, hansı iş rejiminin işçilərin performansına, motivasiyasına, məmnuniyyətinə necə təsir etdiyini görmək üçün əvəzsiz məlumatlardır. Qısaca, 482 respondentlə Azərbaycanda yerli müəssisələr üçün alternativ seçim etmək təklifləri hazırlamış olduq.

İSTİFADƏ OLUNMUŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI

İngilis dilində:

1. Adriana AnaMaria Davidescu etc. “Work Flexibility, Job Satisfaction, and Job Performance among Romanian Employees - Implications for Sustainable Human Resource Management”, Sustainability, 2020, Vol.12, p.1-53;
2. Anthony Forsyth “COVID-19 and Labour Law: Australia”, Italian Labour Law e-Journal, 2020, Vol.13, No.1;
3. Büyüköztürk, Ş. (2011). Data Analysis Handbook for Social Sciences. Ankara: Pegem Academy, p.14;
4. Chingiz Ibrahim “Changes In The Application Areas Of Ict In Human Resource Management In Azerbaijan During The Pandemic“, Economic and Social Development, 2021, p.941-949;
5. Cortney L. Norris, Scott Taylor Jr and D. Christopher Taylor “Pivot! How the restaurant industry adapted during COVID-19 restrictions”, International Hospitality Review Emerald Publishing Limited, 2021, p.1-24;
6. COVID-19 Data Repository by the Center for Systems Science and Engineering (CSSE) at Johns Hopkins University, 2020;
7. Daniel Morgan and John F. Sargent Jr., Effects of COVID-19 on the Federal Research and Development Enterprise, Congressional Research Service (CRS Report), 2020, p.1-19;
8. Daniel Sánchez-Taltavu etc. “Modelling strategies to organize healthcare workforce during pandemics: Application to COVID-19”, Journal of Theoretical Biology, 2021, p.1-12;
9. David Mangan “COVID-19 and labour law in the United Kingdom”, European Labour Law Journal European Labour Law Journal 2020, Vol.11, No.3, p. 332–346;
10. Dawn Duncan “COVID-19 and Labour Law: New Zealand”, Italian Labour Law e-Journal, 2020, Vol.13, No.1;

11. Deloitte “A workforce reimagined - Remote work strategies for COVID-19 and beyond”, 2020;
12. Donny Susilo “Revealing the Effect of Work-From-Home on Job Performance during the COVID-19 Crisis: Empirical Evidence from Indonesia”, *The Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 2020 Vol.26, No.1, p.23 - 40;
13. Emeka Smart Oruh etc. “Exploring compassionate managerial leadership style in reducing employee stress level during COVID-19 crisis: the case of Nigeria”, *Employee Relations: The International Journal* Emerald Publishing Limited, 2021;
14. Emilio Passeti and etc. “Coping with the COVID-19 pandemic: the technical, moral and facilitating role of management control”, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol.34 No.6, 2021 p. 1430-1444;
15. Francisco S. and Antonin K., Business continuity during pandemics – lessons learned about airport personnel, *Transportation Research Procedia* Vol. 51, 2020, p.56–66;
16. G. Ozbay və b. “A comparative evaluation between the impact of previous outbreaks and COVID-19 on the tourism industry”, *International Hospitality Review* (Emerald Publishing Limited) 2021;
17. Gigauri, I. “Challenges HR Managers Facing due to COVID-19 and Overcoming Strategies: Perspectives from Georgia”, *Archives of Business Research*, 2020, Vol.8, No.11, p.1-18;
18. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2013). *Multivariate Data Analysis*: Pearson Education Limited;
19. Heenakshi Jivan, 2017, “The Exploration Into The Impact Of Flexible Working Hours On Employee Performance, Motivation And Personal Life For Women At The University Of Kwazulu-Natal”, *UNIVERSITY OF KWAZULU-NATAL*, p.1-105

20. Huiying (Cynthia) Hou, Hilde Remøy, Tuuli Jylhä and Herman Vande Putte “A study on office workplace modification during the COVID-19 pandemic in The Netherlands”, *Journal of Corporate Real Estate*, 2021, Vol.23, No.3, p.186-202;
21. ILO Monitor: COVID-19 and the world of work. Third edition, 2020, p.1-23
22. ILO, COVID-19 and the world of work: Impact and policy responses, 2020, p.1-15;
23. Isabelle Ramdoo “The impact of COVID-19 on employment in mining”, *IGF – JSTOR*, 2020, p.1-12;
24. Jonathan I. Dingel and Brent Neiman, How many jobs can be done at home?, *NBER working paper series*, 2020, No. 26948;
25. K.Stalmachova and M.Strenitzerova “Impact of the COVID-19 pandemic on employment in transport and telecommunications sectors”, *Transportation Research Procedia*, Vol.55, 2021, p.87-94;
26. Luciara Nardon etc. “Skilled immigrant women’s career trajectories during the COVID-19 pandemic in Canada”, *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal Emerald Publishing Limited*, 2021;
27. Lukas Althoff etc. “The Geography of Remote Work”, *Federal Reserve Bank of Minneapolis*, No.43, 2021, p.1-30;
28. M. FAYZIEVA, S. GOYIPNAZAROV and G.ABDURAKHMANOVA “Assessing the impact of teleworking on employees’ labor productivity and effectiveness of entity in the period of COVID-19”, *Society and innovations*, 2020, Vol.1, No.2, p.35-52;
29. M. Piotr and K. Vasili “Technological determinants of the investment climate in poland and belarus”, *East European Scientific Journal*, 2021, Vol.11, No.75, p.4-13;
30. M. Shafi, J. Liu and W. Ren “Impact of COVID-19 pandemic on micro, small, and medium-sized enterprises operating in Pakistan”, *Research in Globalization*, 2020, p.1-14;

31. Maximilian Kunovjanek and Christian Wankmuller “An analysis of the global additive manufacturing response to the COVID-19 pandemic”, *Journal of Manufacturing Technology Management*, 2021, Vol.32 No.9, p.75-100;
32. Manuel E. Pascual and Lisa Nicole Cain “Loyalty programs: the vital safety feature for airlines to survive COVID-19”, *International Hospitality Review Emerald Publishing Limited*, 2021, p.1-7;
33. Marco Bias “COVID-19 and labour law in Italy”, *European Labour Law Journal* *European Labour Law Journal* 2020, Vol.11, No.3, p.306–313;
34. Margrethe H. Olson, *Remote Office Work: Changing Work Patterns In Space And Time*, *Communications of the ACM*, Vol.26, No.3, 1983, p.182-187;
35. Mykhalio M. etc. “Competitive advantages of small business”, *Journal of interdisciplinary research*, 2020, p.60-65;
36. Natsu Sasaki etc. “Workplace responses to COVID-19 associated with mental health and work performance of employees in Japan”, *Journal of Occupational Health*, 2020, Vol.62, p.1-6;
37. Olga Golubeva “Firms’ performance during the COVID-19 outbreak: international evidence from 13 countries”, *Corporate Governance*, Emerald Publishing Limited, 2021;
38. Patrick Thomas, *Is a four-day week future of work?*, *The Wall Street Journal*, 2021
39. Pirmantaa , Z. H. Tariganb and S. R. Basanab “The effect of ERP on firm performance through information quality and supply chain integration in COVID-19 era”, *Uncertain Supply Chain Management*, 2021, Vol.9, p.659–666;
40. Prokopenko, I., and Berezhna, S. “Higher Education Institutions in Ukraine during the Coronavirus, or COVID-19, Outbreak: New Challenges vs New Opportunities”, *Revista Romaneasca pentru Educatie Multidimensionala*, 2020, Vol.12, No.1, p.130-135;
41. R. D. Igna, D. N. Niță and M. Pantazi “The Impact of the Covid 19 Pandemic on the Demand for Integrated ERP Systems and Human Capital”,

Proceedings of the 15 th International Conference Accounting and Management Information Systems AMIS, 2020, p.115-127;

42. RITAH MUGISHA, 2013, “The Relationship Between Shift Work And Employee Performance At Abacus Parenterals Drugs Limited, Uganda”, Uganda, p.1-82;

43. Rüdiger Krause and Jonas Walter Kühn “COVID-19 and Labour Law: Germany”, Italian Labour Law e-Journal, 2020, Vol.13, No.1;

44. S. Lund, A. Madgavkar, J.Manyika, and S.Smit “What’s next for remote work: An analysis of 2,000 tasks, 800 jobs, and nine countries”, McKinsey Global Institute, 2020, p.1-13;

45. Sabine Einwiller etc. “Achieving employee support during the COVID-19 pandemic – the role of relational and informational crisis communication in Austrian organizations”, Journal of Communication Management, 2021, Vol.25, No.3, p. 233-255;

46. Susan Michie etc. “Factors associated with nonessential workplace attendance during the COVID-19 pandemic in the UK in early 2021: evidence from cross-sectional surveys”, Public Health, 2021, p.1-19;

47. Tabachnick and Fidell, 2013 B.G. Tabachnick, L.S. Fidell Using Multivariate Statistics (sixth ed.)Pearson, Boston (2013);

48. Tatiana Sachs “COVID-19 and labour law in France”, European Labour Law Journal 2020, Vol.11, No.3, p.286–291;

49. Teresa Galanti etc. “Work From Home During the COVID-19 Outbreak”, JOEM, 2021, Vol.63, No.7, p.426-432;

50. Thomas Hale etc. “A global panel database of pandemic policies (Oxford COVID-19 Government Response Tracker)”, Nature Human Behaviour, Vol.5, 2021, p.529–538;

51. Toyin Ajibade Adisa etc. “The work–family balance of British working women during the COVID-19 pandemic”, Journal of Work-Applied Management Emerald Publishing Limited, 2020;

52. Tri Wulida Afrianty etc. “Working from home effectiveness during COVID-19: Evidence from university staff in Indonesia”, Asia Pacific Management Review, 2021, p.1-8;

53. W. AHMED, H. ZAMEER and T. PERKOV “Challenges and Responses of Uzbekistan During COVID-19”, Duzce Med Journal, 2021, Vol.23, No.1, p.38-42;

54. WHO & ILO, “Preventing and mitigating COVID-19 at work (Policy brief”, 19 MAY 2021, p.1-23;

Türk dilinde

1. Canan Tiftik “COVID-19 Başta Olmak Üzere Salgınlar Sürecinde Evden Çalışmanın İşletmelerin Gelecek Stratejilerine Etkileri”, Ekonomi, İşletme ve Yönetim Dergisi, Vol.5, No.1, 2021, s.26-48;

2. Dilşad G. Ve Güzin A. “COVID-19 döneminde uzaktan çalışma sisteminde iş performansını etkileyen faktörler: banka çalışanları üzerine bir uygulama”, Ardahan Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2021, Vol.3, No.2, s.128-133;

3. Duygu Kurt Gök ve b. “Shift Work and Shift Work Sleep Disorders: Definition, Symptoms and Treatment”, Journal of Turkish Sleep Medicine, Vol.4, 2017, s.30-34;

4. Elif KARA “COVID-19 pandemisi: işgücü üzerindeki etkileri ve istihdam tedbirleri”, Eurasian Journal of Researches in Social and Economics (EJRSE), Vol.7, No.5, 2020, s.269-282;

5. Fuat İ., Ali K.N. ve Hilal T. B. “COVID-19 krizinin sağlık sektöründe faaliyet gösteren işletmeler üzerindeki etkileri”, Vizyoner dergisi, 2021, Vol.12, No.30, s.434-448;

6. Funda Karakoyun, Home office -working at home- system and adjustment on taxation law, Journal of Management Economics and Business, 2016, Vol. 12, No. 29, s.141-162;

7. M. ŞAKAR And D. E. ŞAHİN “Remote Work From Flexible Working Models and the Insurance of Remote Employees”, Journal of Social Security, Vol.11, No.2, 2021, s.249-267;
8. Muhammed Ali YETGİN “Pandeminin Almanya’daki Bilgi Teknolojileri Şirketlerine Etkisine Yönelik Bir Araştırma”, İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi , Vol.10, No.1, s.754-774;
9. Nazlı Elbir, “Çalışanların COVID-19 Hastalığına Yakalanmalarının Sosyal Sigortalar Hukuku Bakımından Sonuçları”, YÜHFD, 2021, Vol.18, No.1, s.67-116;
10. Semih Sırrı ÖZDEMİR “COVID-19 Salgını Karşısında, Riskin Erken Saptanması Komitesinin Görev Ve Sorumluluklarının Yeniden Değerlendirilmesi”, Yaşar Hukuk Dergisi, 2020, Vol.2, No.2, s.1-10
11. Seval S. ve Mustafa S. “COVID-19 etkisinde sürdürülebilirliğin sağlanması ve iç denetimin değişen rotası”, Denetim dergisi, Vol.0, No.22, 2020, s.5-14
12. Seval SELİMOĞLU ve d. “COVID-19 İle Birlikte Muhasebe Mesleğindeki Stresin Yeni Halleri”, Muhasebe ve Denetime BAKIŞ, 2021, Vol.63, s.1-18;
13. Songül Şenel, 2021, “COVID-19 Salgını Sürecinde Yaygınlaşan Uzaktan Çalışma Modelinin Performansa Etkisinde COVID-19’a Yakalanma Korkusunun Ara Değişken Rolü”, İstinye Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, s.1-109;
14. Yusuf TOKTAŞ “COVID-19 Sürecinde Kriz Yönetimi: Türkiye’de Turizm İşletmelerine Yönelik Düzenlemeler”, Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi, 2021, Vol.4, No.1, s.157-180;

İnternet resursları:

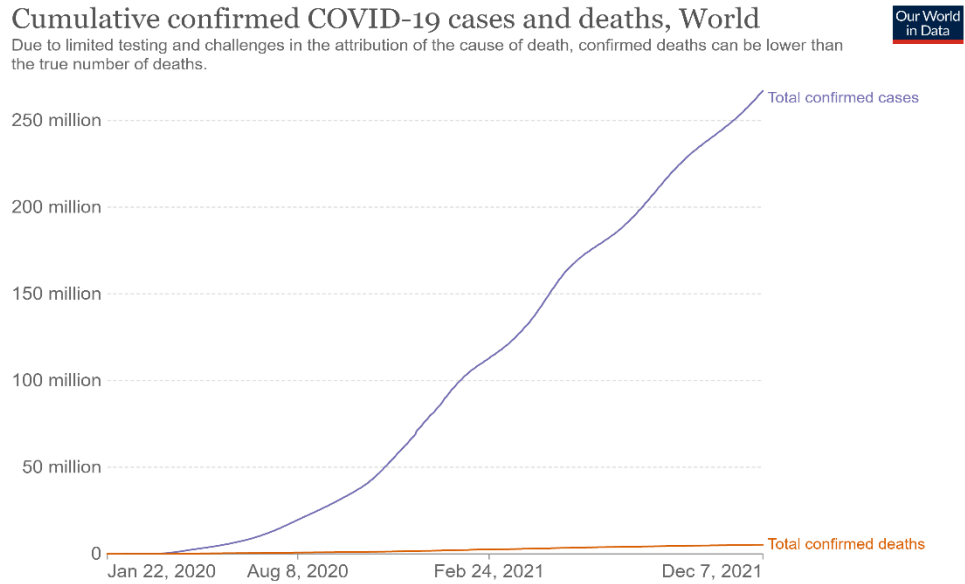
1. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7898654/>
2. <https://ourworldindata.org/grapher/cumulative-deaths-and-cases-covid-19>
3. <https://ourworldindata.org/grapher/workplace-closures-covid>

4. <https://ourworldindata.org/grapher/income-support-covid?time=2021-11-08&country=SUR~SSD~SDN>
5. <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/human-capital/articles/hc-trends-COVID-19.html>
6. <https://home.kpmg/ua/uk/home/insights/2020/05/hr-actions-in-pandemic-survey.html>
7. <https://home.kpmg/ua/uk/home/insights/2020/08/kpmg-reviewmagazine-new-normality.html>
8. <https://www.mbie.govt.nz/immigration-and-tourism/tourism/new-zealand-aotearoa-government-tourismstrategy/>
9. <https://www.rnz.co.nz/national/programmes/checkpoint/audio/2018743103/COVID-19-wage-subsidy-billnears-10b-govt-starts-auditing>
10. <https://www.abs.gov.au/AUSSTATS/abs@.nsf/Lookup/5676.0.55.003Main+Features1March%202020>
11. <https://www.ons.gov.uk/employmentandlabourmarket/peopleinwork/employmentandemployeetypes/bulletins/uklabourmarket/may2020>
12. www.gov.uk/government/publications/supportfor-those-affected-by-COVID-19/support-for-those-affected-by-COVID-19#to-support-people-affected-by-COVID-19
13. www.gov.uk/guidance/claim-for-wage-costs-through-the-coronavirus-job-retention-scheme
14. <https://fedris.be/fr/FAQ-COVID-19.E.T>
15. www.legifrance.gouv.fr
16. <https://nk.gov.az/az/document/4371/>
17. <https://nk.gov.az/az/document/4379/>
18. <https://nk.gov.az/az/document/4502/>
19. <https://nk.gov.az/az/document/4580/>
20. <https://nk.gov.az/az/document/5023/>

ƏLAVƏLƏR

Əlavə 1.

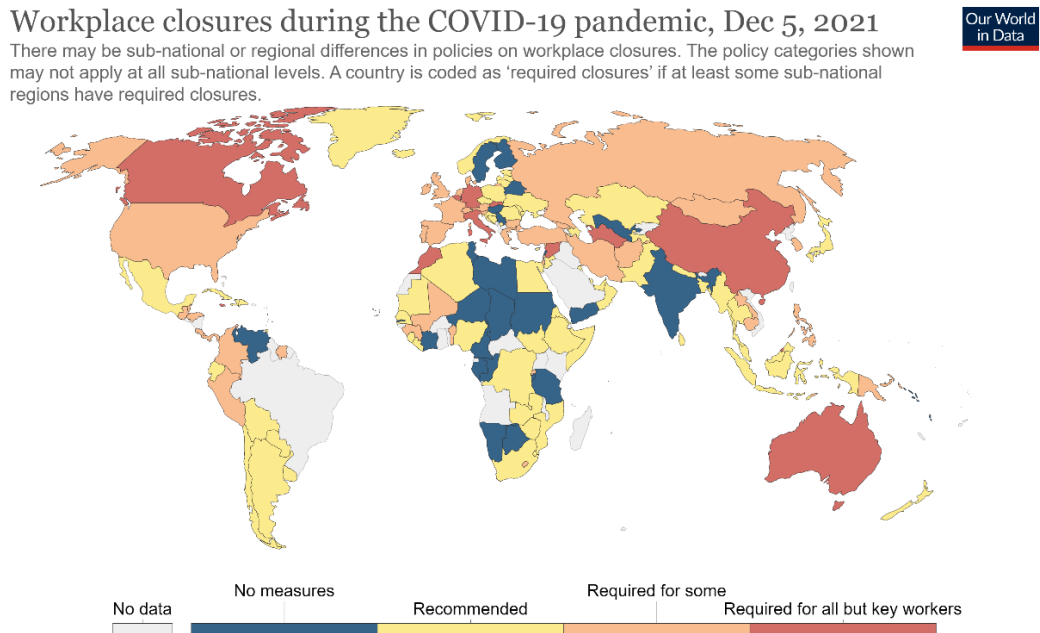
Şəkil 1: Təsdiqlənmiş məcmu COVID-19-a yoluxma və ölüm sayı (Dünya ölkələri üzrə)



Mənbə: <https://ourworldindata.org/grapher/cumulative-deaths-and-cases-covid-19> , COVID-19 Data Repository by the Center for Systems Science and Engineering (CSSE) at Johns Hopkins University

Əlavə 2.

Şəkil 2: COVID-19 pandemiyası zamanı iş yerinin bağlanması, 5 dekabr 2021-ci il

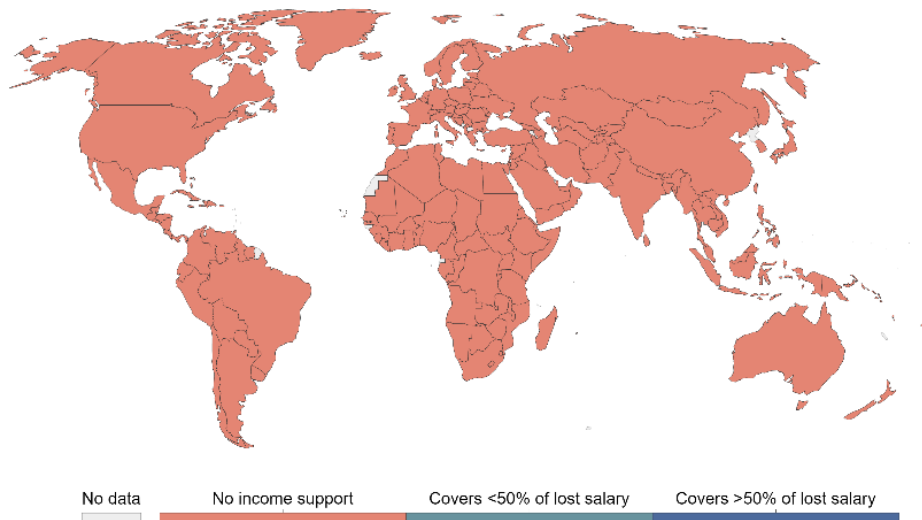


Mənbə: <https://ourworldindata.org/grapher/workplace-closures-covid> , Thomas H. Və b., 2021

Şəkil 3: Pandemiya əvvəl ölkələrin gəlir yardımları (01.02.2020)

Income support during the COVID-19 pandemic

Income support captures if the government is covering the salaries or providing direct cash payments, universal basic income, or similar, of people who lose their jobs or cannot work.

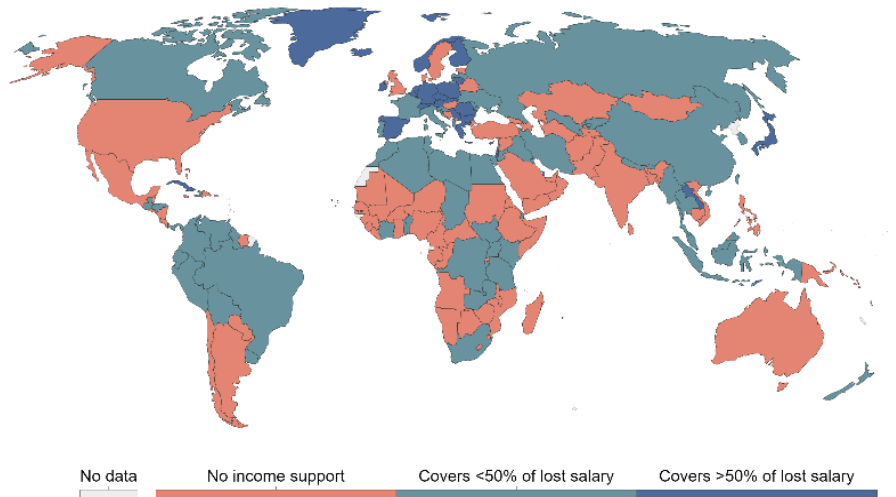


Mənbə: <https://ourworldindata.org/grapher/income-support-covid?time=2021-11-08&country=SUR~SSD~SDN>, Thomas H. Və b., 2021

Şəkil 4. Pandemiya sonra ölkələrin gəlir yardımları (10.11.2021)

Income support during the COVID-19 pandemic

Income support captures if the government is covering the salaries or providing direct cash payments, universal basic income, or similar, of people who lose their jobs or cannot work.



Mənbə: <https://ourworldindata.org/grapher/income-support-covid?time=2021-11-08&country=SUR~SSD~SDN>, Thomas H. Və b., 2021

Qrafiklərin siyahısı

Qrafik 1: The Productive Puzzle.....	43
---	----

Cədvəllərin siyahısı

Cədvəl 1: COVID-19 Pandemiyasının tibb müəssisələrinə təsiri.....	26
Cədvəl 2: Evdən işləmə modeli və sektorlar.....	39
Cədvəl 3: Sorğuda iştirak edən respondentlərin demoqrafik xüsusiyyətləri (Frekans).....	80
Cədvəl 4: Hibrid, məsafədən/evdən, növbəli iş rejimləri və onların dəyişənlərinin normallıq testi.....	81
Cədvəl 5: Hibrid, məsafədən/evdən, növbəli iş rejimləri üzrə etibarlılıq analizi.....	82
Cədvəl 6: Hibrid, məsafədən/evdən, növbəli iş rejimləri üzrə KMO və Bartlett testi.....	83
Cədvəl 7: Hibrid, məsafədən/evdən, növbəli iş rejimləri üzrə ümumi variasiyanın təsviri.....	84
Cədvəl 8: Hibrid, məsafədən/evdən, növbəli iş rejimləri üzrə məlumatların korrelyasiya analizi.....	85
Cədvəl 9: Hibrid, məsafədən/evdən, növbəli iş rejimi indeksi ilə dəyişənləri arasında korrelyasiya analizi.....	86
Cədvəl 10: İş rejimləri və iş performans, motivasiyası, məmnuniyyəti və məkanı arasında reqresiya analizi.....	86
Cədvəl 11: Hibrid, məsafədən/evdən və növbəli iş rejimləri üzrə Independent Samples testi.....	87

Şəkillərin siyahısı

Şəkil 1: Təsdiqlənmiş məcmu COVID-19-a yoluxma və ölüm sayı (Dünya ölkələri üzrə).....	99
Şəkil 2: COVID-19 pandemiyası zamanı iş yerinin bağlanması, 5 dekabr 2021-ci il.....	99
Şəkil 3: Pandemiyadan əvvəl ölkələrin gəlir yardımları (01.02.2020).....	100
Şəkil 4: Pandemiyadan sonra ölkələrin gəlir yardımları (10.11.2021).....	100
Şəkil 5: a. MSMEs-lər mövcud vəziyyəti necə həll etməyi planlaşdırır? b. MSMEs-lər pul vəsaitlərinin hərəkəti çatışmazlığı ilə necə mübarizə aparmağı planlaşdırırlar?.....	20
Şəkil 6: Pandemiya dövründə məsafədən iş rejimi.....	30
Şəkil 7: Daxili auditin ənənəvi iş rejimi.....	33
Şəkil 8: Məsafədən auditin üstünlükləri.....	34
Şəkil 9: Məsafədən auditin problemləri.....	34
Şəkil 10: Müxtəlif infeksiya dərəcələri üçün evdən işləməyin səmərəliliyinin funksiyası kimi simulyasiyanın sonunda W dəyəri (görülən iş).....	49
Şəkil 11: COVID-19-dan əvvəlki dövrlə müqayisədə uzaqdan işləyərkən məhsuldarlığınız necə dəyişdi?.....	50