

COVID-19 KÜRESEL SALGINI VE DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI ÜZERİNE YANSIMALARINI AÇIĞA ÇIKARMAYA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

A RESEARCH ON COVID-19 GLOBAL PANDEMIC AND ITS REFLECTIONS THROUGH DIGITAL TRANSFORMATION ON HUMAN RESOURCES APPLICATIONS

Begüm KANAT*, Nazlı Ayşe AYYILDIZ ÜNNÜ**

* Arş. Gör., Ege Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, begum.kanat@ege.edu.tr, ORCID: 0000-0001-7410-1216

** Doç. Dr., Ege Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, nazliayse.ayyildiz@ege.edu.tr, ORCID: 0000-0002-8427-5727

ÖZ

Bu çalışma ile COVID-19 salgın sürecinin insan kaynakları uygulamalarına, dijitalleşmeye ve çalışanlara yansımaları ortaya çıkarılmıştır. Aynı zamanda çalışanların salgın sürecinden nasıl etkilendikleri de tespit edilmiştir. Görüşme tekniğinden yararlanılan çalışmada yarı yapılandırılmış sorular aracılığı ile İzmir ilinde kamu ve özel sektörde çalışan, kurumlarında dijitalleşme sürecini deneyimlemiş veya yönetmiş 10 insan kaynakları profesyoneli ile görüşme yapılarak veriler toplanmış ve elde edilen veriler nitel içerik analizine tabi tutulmuştur. Bulgulara genel olarak bakıldığında; katılımcıların salgın sürecinden olumsuz etkilendiği ve uzaktan çalışma modellerinden memnun olmadığı tespit edilmiştir. Aynı zamanda çalışanların hem iş hem de özel yaşamlarında salgın sürecinden nasıl etkilendikleri ve genelde örgütsel özelde ise insan kaynakları süreçlerinin hangilerinde ne şekilde/düzeyde dijitalleşmeye gidildiği de ortaya konmuştur.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Uygulamaları, Dijitalleşme, Salgın, Nitel İçerik Analizi.

Jel Kodu: M19.

ABSTRACT

The effects of the COVID-19 pandemic on human resources practices, digitalization and employees were exposed in this study. Simultaneously, it was established how the pandemic process affected the workforce. The main data for the analysis comes from 10 in-depth interviews with 10 human resources professionals, who worked in the public and private sectors in Izmir, and experienced or managed the digitalization process in their institutions. The analysis revealed that participants were negatively impacted by the pandemic and were dissatisfied with remote working models. Furthermore, it was disclosed how employees are affected by the pandemic in both their professional and personal lives, as well as which human resources operations and how digitalization is achieved.

Keywords: Human Resources Practices, Digitalization, Pandemic, Qualitative Content Analysis.

Jel Code: M19.

1. GİRİŞ

İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmek için çevrelerinde meydana gelen değişikliklere uyum sağlamak zorunda oldukları söylenebilir. Yaşanan küresel salgının etkisi ile çalışanların hem iş hem de özel yaşamlarında pek çok değişikliğe maruz kaldıkları ve bu süreçten etkili bir şekilde çıkabilmek için de kendilerini geliştirmek ve yeniliklere hızlıca adapte olmak durumunda kaldıkları görülmektedir.

Salgının ilk zamanlarında tespit edilen vakaların Wuhan'da canlı hayvan satan bir pazar yeri ile ilişkili olduğu ve virüsün buradan yayıldığı yani hayvandan insana bulaştığı düşünülse de ilerleyen zamanlarda hastalığın insandan insana da geçebildiği anlaşılmıştır. COVID-19'un damlacık yolu ile ve enfekte olmuş kişilerin öksürme veya hapşırma yolu ile yüzeylere saçtığı damlacıklara teması ile bulaştığı bilinmektedir (WHO, 2020a'den akt. Dikmen vd., 2020: 30-31). Bu nedenle pek çok insanın bir arada bulunmasını gerektiren çalışma ortamları tercih edilmez bir hal almış, bazı hükümetler sosyalleşmeyi ve kalabalık olarak kapalı ortamlarda bulunmayı yasaklamış ve bu işletmeleri yeni çalışma modelleri benimsenmek durumunda bırakmıştır. Sosyal mesafe, sokağa çıkma yasağı ve diğer kısıtlamalar ile ortaya çıkan yeni normal, mevcut COVID-19 küresel salgının sonuçlarıdır. Bu bağlam, ekonomik çöküşü önlemek için tek bir çözüm olarak dijital dönüşümü derinden hızlandırmıştır. Salgın birçok işin uzaktan yapılmasını zorunlu kılmaktadır. Uzaktan çalışmayı mümkün kılan dijital teknolojiler zaten mevcut olmasına rağmen salgın, işyerlerini ve çalışanları tüm bu değişim ve dönüşümün benimsenmesini ve uygulanmasını hızlandırılmak zorunda bırakmıştır. Sonuç olarak, uzaktan çalışmayı kolaylaştırmak isteyen şirketler tarafından birçok dijital dönüşüm projesi başlatılmıştır. Bu projelerin başlatılması ve yürütülmesi sürecinde ise İnsan Kaynakları birimleri genellikle ön planda olmuştur (Soto-Acosta, 2020: 262).

COVID-19 küresel salgını ve dijital dönüşümün insan kaynakları (İK) uygulamaları üzerine etkilerinin önemle incelenmesi gereken bu dönemde ulusal ve uluslararası yazında konu ile ilgili olarak yapılmış olan çalışmalar irdelenmiştir. Yazındaki çalışmaların genellikle nicel araştırma tasarımları ile gerçekleştirildiği (bkz. Savolainen vd., 2021; Rodríguez-López vd., 2021; Sutarto vd., 2021), örneklem olarak büyük bir kısmının sağlık sektörü çalışanlarına odaklandığı (bkz. Denning vd., 2021; Jalili vd. 2021; Alkhamees vd. 2021; Jang vd., 2021) temel kısıtlar ve boşluklar olarak fark edilmiştir. Bu bağlamda meydana gelen değişim sürecini bizzat deneyimlemiş olan, insan kaynakları alanında hem özel sektörde hem de kamuda çalışan profesyoneller ile yapılan görüşmeler doğrultusunda insan kaynakları uygulamaları özelinde işletmelerin ne ölçüde dijitalleştiği, hangi insan kaynakları fonksiyonlarında dijitalleşmeye gidildiği açığa çıkarılmaya çalışılmıştır. Aynı zamanda çalışanların uzun süredir alışık oldukları çalışma biçimlerinde değişim meydana gelince duruma farklı şekillerde tepki verebilecekleri öngörülmüştür. Bu nedenle çalışanların salgın sürecinden ne şekilde etkilendiği de derinlemesine sorgulanmıştır.

2. COVID-19 SALGINININ ORTAYA ÇIKIŞI VE ETKİLERİ

Yeni Koronavirüs Hastalığı (COVID-19), ilk olarak Çin'in Wuhan Eyaleti'nde Aralık ayı sonunda solunum yolu belirtileri (ateş, öksürük, nefes darlığı) şikayeti ile hastanelere giden bir grup hastada yapılan araştırmalar sonucunda 13 Ocak 2020'de tanımlanan bir virüsdür. Virüs aynı bölgedeki deniz ürünleri ve hayvan pazarında bulunmuş veya orada çalışanlarda tespit edilmiştir. Sonrasında insandan insana bulaşarak Wuhan başta olmak üzere Hubei eyaletindeki diğer şehirlere, Çin Halk Cumhuriyeti'nin diğer eyaletlerine ve diğer dünya ülkelerine yayılmıştır (T.C. Sağlık Bakanlığı COVID-19 Bilgilendirme Platformu, 2020). Wuhan'da bildirilen nedeni bilinmeyen vakaların ardından ve hastalar arasında Huanan deniz ürünleri pazarına maruz kalmanın ortak geçmişi göz önüne alınarak, yerel sağlık otoriteleri tarafından 31 Aralık 2019'da bir epidemiyolojik uyarı yayınlanmış ve pazar 1 Ocak 2020'de

kapatılmıştır (Huang vd., 2020: 498). Virüsle temasta bulunan kişilerde, tedavi edilemeyen zatürre benzeri belirtiler gözlemlenmiştir (Xu vd., 2020'den akt. Budak ve Korkmaz, 2020: 65).

Tüm insan korona virüsleri (hCoV-229E, OC43, NL63 ve HKU1) hafif olarak solunum yolu hastalıklarına sebep olmaktadır. Son yirmi yılda ortaya çıkan ölümcül korona virüs enfeksiyonları iki tanedir. Bunlardan biri Orta Doğu solunum sendromu korona virüsüdür. Sonuncusu ise şiddetli akut solunum sendromu -SARS-CoV- korona virüsüdür (Huang vd., 2020: 498).

Kısa sürede gerçekleşen gelişmeler doğrultusunda Dünya Sağlık Örgütü (WHO) Genel Direktörü Dr. Tedros Adhanom Ghebreyesus, COVID-19'un bir salgın olarak nitelendirilebileceğini söyleyip bunun nedeninin, Mart ayının son iki haftası içinde giderek artan sayıda ülkeyi etkileyen ve Çin dışındaki vaka sayısındaki hızlı artış olduğunu ifade etmiştir (WHO, 2020b). Yeni tip koronavirüs (COVID-19) 11 Mart 2020' de Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ) tarafından, 114 ülkede 118.000'den fazla vaka ve 4.291 ölüm gerçekleştikten, küresel bir salgın olarak ilan edilmiştir (WHO, 2020c). Salgın süreci başladıktan sonra Mart ayının sonunda dünya nüfusunun yarısı devletlerin yaptırımları ile tam karantina altına alınmıştır (Tosepu vd., 2020'den akt. Muhammad vd., 2020: 1). Virüsün insandan insana yakın temas ile bulaşması günlük yaşantıda pek çok sürecin aksamasına sebep olmuştur. Dünya Sağlık Örgütü ve Avrupa, bireyleri kendi sağlıklarına bakmaya ve başkalarını korumaya teşvik etmiş ve bunun için birtakım önlemler sıralamıştır. Bu önlemler arasında ise; sosyal mesafeyi korumak (kendimizle öksüren veya hapsiran herkes arasında 1 metre mesafe bırakmak) maddesi de başta yer almaktadır (WHO, 2020b).

Dünyadaki bu gelişmeler ışığında Türkiye bağlamında da sosyal teması azaltmak ve virüsün yayılımını en az seviyeye indirebilmek adına devlet tarafından birtakım önlemler alınmıştır. Bunlar arasında kısmi kapanma, tam kapanma, hafta sonu sokağa çıkma yasakları, belirli sektörlerde uzaktan çalışmaya geçilmesi gibi pek çok farklı tedbir bulunmaktadır. 22.03.2020 tarihinde resmi gazetede yayınlanan genelgeye göre salgınla mücadeleyi, etkilerinin azaltılmasına yönelik faaliyetleri ve kamu hizmetlerini aksatmayacak şekilde, ihtiyacı karşılayacak kadar asgari sayıda personelin bulundurulması şartıyla çalıştırılma biçimine bakılmaksızın kamu kurum ve kuruluşlarında çalışanlara, uzaktan çalışma, dönüşümlü çalışma gibi esnek çalışma yöntemleri uygulanabileceğini ilan etmiştir (T.C. Sağlık Bakanlığı, 2020). Sosyal hayatı etkileyen salgının iş hayatına yansımaları bu gibi önlemler sebebiyle oldukça fazla olmuş ve sosyal mesafe kuralları gibi pek çok kural iş yaşamını ve salgın öncesi çalışma tarzının ve ofis ortamının değişmesine neden olmuştur. İnsanların kalabalık gruplar halinde bir araya gelmesine neden olabilecek her türlü etkinlik salgın süresince iptal edilmiş ve ertelenmiştir. DSÖ 6 Ağustos 2020'de küçük grupların bir araya gelmesine ilişkin bir yönerge hazırlamıştır. Buna göre; COVID-19 salgını sırasında herhangi bir etkinlik düzenleme kararı, ne kadar büyük veya küçük olursa olsun, riskli bulunmaktadır. DSÖ, böyle risk temelli bir yaklaşımın nasıl alınabileceği konusunda rehberlik sağlamıştır. Planlanan bir etkinliğin iptal edilmesinin, özellikle zorunlu olmayan olaylar veya önlemlerin uygulanmadığı veya yeterince iletilmediği durumlarda her zaman düşünülmesi gereken bir seçenek olduğu belirtilmiştir. Etkinliğin iptal edilmemesi durumunda insanların arasında en az 1 metre mesafe bırakılması gerektiğini ve bu mesafe garanti edilemiyorsa maske takılması gerektiğini ifade etmişlerdir (WHO, 2020a).

Sağlık Bakanlığı'nın yayınladığı COVID-19 Salgın Yönetimi ve Çalışma Rehberi'nde ofis ve büro sisteminde faaliyet gösteren tüm işletmelere yönelik alınması gereken önlemleri açıklamıştır. Bunlar arasında aşağıda sıralanmış olan maddeler de bulunmaktadır:

- “İş planlamaları 4 metrekareye bir insan düşecek şekilde yapılmalıdır.

- İş yerinde personelin birbiriyle aralarında sosyal mesafeyi (en az 1 metre, 3-4 adım) koruyacak şekilde düzenleme yapılmalıdır.
- İş yerinde çalışma düzeni gerekli en az personel bulunacak şekilde planlanmalıdır.
- Çalışan personel dinlenme alanlarında en az 1 metrelik sosyal mesafeyi korumalı ve maske takmayı sürdürmelidir.
- Yemek yerken ya da su/çay/ kahve içilirken, maske çıkarılacağı için bunun yapıldığı kapalı alanda aynı anda birden fazla kişinin olmaması sağlanmalıdır (T.C. Sağlık Bakanlığı, 2020).”

Salgın ve beraberinde hem iş hayatı hem de sosyal hayata yönelik alınan önlemler beraberinde birçok ekonomik, psikolojik ve sosyo-psikolojik etkileri getirmiştir. Nitekim bu dönemde yaşanan salgın gibi halk sağlığı acil durumları, hem bireylerin (güvensizlik, kafa karışıklığı, duygusal izolasyon ve damgalanmaya neden olarak) hem de toplulukların (ekonomik kayıplar, iş ve okulların kapanması, tıbbi bakım için yetersiz kaynaklar, müdahale ve ihtiyaçların yetersiz dağılımı nedeniyle) sağlığını ve güvenliğini etkilemektedir. Bu etkiler, hastalığa yakalananlarda ve genel popülasyonda bir dizi duygusal tepkiye (sıkıntı veya psikiyatrik durumlar gibi), sağlıksız davranışlara (aşırı madde kullanımı gibi) ve halk sağlığı direktiflerine uymamaya (ev hapsi ve aşı gibi) dönüşebilir (Pfefferbaum ve North, 2020: 510). COVID-19’un etkisi, eğlence, turizm, restoranlar ve seyahat endüstrisi gibi pek çok sektörü etkilemiş ve önemli düzeyde iş kaybı artışına neden olmuştur. Bozulan tedarik zinciri ve düşüşe geçen borsalar bu sosyal değişimlerin nihai sonuçlarıdır ve dolayısıyla küresel ekonomiyi olumsuz etkilemektedir. Salgın ile birlikte, panik bozukluğu, anksiyete, depresyon ve diğer psikososyal sorunların daha yüksek oranda görüldüğü tespit edilmiştir (Shah, 2020, Qui, 2020’den akt. Khanna vd., 2020: 708). COVID-19, hem insan sağlığı ve psikolojisini hem de global ekonomiyi, bireylerin ve toplumların olaylara bakış ve yaklaşımlarını ve algılarını, eğitim, ekonomi, meslek ve çalışma tarzlarını, dolayısıyla hayat tarzlarını kökten değiştirecek ve etkileyecek bir salgın olarak görülmektedir (Aslan, 2020: 41). COVID-19 salgını nedeniyle kısa vadede tüm sektörler üzerinde olumsuz etkiler ortaya çıkmıştır. Bundan sonraki dönemlerde ise nasıl bir etki yaratacağını zaman gösterecek, virüsün seyri insanların yaşam şeklini önemli ölçüde etkileyecektir (Alpago ve Alpago, 2020: 101).

3. COVID-19 SALGINI VE DİJİTAL DÖNÜŞÜM İLİŞKİSİ

COVID-19 küresel salgını ile dijitalleşme arasındaki ilişkileri etkili bir şekilde tartışabilmek adına öncelikle dijitalleşme ve dijital dönüşüm kavramları üzerine derinlemesine düşünmekte fayda vardır. Bu kapsamda dijitalleşme; etkileşimlerin, iletişimlerin, iş faaliyetlerinin ve iş modellerinin (halihazırda olduğundan daha fazla) dijital hale dönüştürülmesini ifade eder (Soto-Acosta, 2020: 260). Dijitalleşme Brennen ve Kreiss (2016: 1) tarafından; sosyal hayatın birçok alanının dijital iletişim ve medya altyapıları etrafında yeniden yapılandırılması şeklinde tanımlanmıştır. Dijitalleşme sürecinin, Nesnelerin İnterneti (IoT) teknolojileri, yoğun veri alışverişi ve tahmine dayalı analitikler aracılığıyla endüstriyel değer zincirlerinde işlerin yürütülme biçiminde devrim niteliğinde yenilikler getirdiği söylenebilir (Parida vd., 2019: 1). Dijital dönüşüm ise; insanların işleri farklı şekilde yapmaya başladığı büyük bir paradigma değişikliğidir. Bu iş değişikliği genellikle yeni mevcut bilgi ve teknolojilerin akıllı kullanımına dayanmaktadır. Bu kapsamda dijital dönüşüm; mobil uygulamaların maksimum düzeyde kullanımını, yapay zekayı (AI), makine öğrenimini (ML), bulut bilişimi, büyük veri kümelerinin varlığını, güçlü analitikleri, sohbet robotlarını, nesnelerin internetini (IoT), sanal ve artırılmış gerçeklik, diğer yeni dijital araçlar ve hizmetleri ve daha fazlasını içerir (Saviç, 2020: 12). Sayısallaştırma (yani analog verileri sayısal veri kümelerine dönüştürme süreci), sayısal fırsatların kullanılması olarak tanımlanan sayısallaştırmanın çerçevesidir. Dijital

dönüşüm ise sayısallaştırma ile ekonomileri, kurumları ve toplumu sistem düzeyinde yeniden yapılandırmak için kullanılan süreç olarak tanımlanmaktadır (Unruh ve Kiron, 2017 akt. Rachinger vd., 2018: 1144). Dijital dönüşüm, açıkça, firmanın iş modelinde önemli değişiklikleri yönlendirmek için dijital teknolojilerin kullanılması anlamına gelir. COVID-19 süreci ışığında, işletmelerin; perakende, restoranlar ve eğitim gibi tüm sektörlerin dijital dönüşümünü hızlandırdığı söylenebilir. Örneğin, uzaktan eğitim salgından önceden de var olmasına rağmen, COVID-19 salgını, hem karantina sırasında hem de yeni normal dönemde faaliyetlerini sürdürmenin tek yolu olarak geleneksel eğitim kuruluşlarını dijital dönüşümlerini her düzeyde hızlandırmak ve genişletmek zorunda bırakmıştır ve eğitim sektörü bundan çok iyi sonuçlar almıştır. Bunun aksine, halihazırda çevrimiçi satış yapan bazı tanınmış geleneksel mağazalar, yüksek talebi karşılamak için gereken iç süreç dönüşümünün olmaması nedeniyle, tam kapanmalar esnasında zamanında sipariş teslimatını sağlayamama veya ürün tedariki sağlayamama sorunları ile karşı karşıya kalmıştır (Soto-Acosta, 2020: 261).

Küresel ve ani bir olay olan COVID-19 salgını, sosyal ve ekonomik yaşamı değiştiren büyük bir güç olduğunu kanıtlamıştır. "Yeni normal" olarak adlandırılan durum, değişen işgücüne, talebin başkalaşımına, tedarik zinciri aksamalarına neden olmuş ve iş modellerinde büyük değişiklikler meydana getirmiştir (Pinzaru vd., 2020: 721). COVID-19 salgını ile birlikte alınması gereken tedbirler neticesinde pek çok ofis çalışanı uzaktan çalışmaya yönlendirilmiş ve bunun etkisi ile işletmeler dijitalleşme konusunda kendilerini geliştirmeye yönelik aksiyonlar almak zorunda kalmıştır. Dijital teknolojiler, COVID-19 salgınının neden olduğu yıkıcı değişikliklere uygun bir yanıt sistemi ve kurtarıcı olarak görülmektedir (Priyono vd., 2020: 2). Teknoloji hızla ilerlemekte ve son birkaç yılda bulut tabanlı kurumsal yazılım uygulamaları, donanımları ve hizmetleri yaygın olarak kullanılabilir hale gelmektedir. Bu nedenle, teknolojik bir perspektiften de değerlendirildiğinde salgınların bir sıçrama etkisi yarattığı söylenebilir (Papagiannidis vd., 2020: 2). Endüstri 4.0'ın fikirleri ve çözümleri yani dijital dönüşüm; pek çok kurum için COVID-19 salgınının neden olduğu sorunlara çözüm oluşturmuştur. Değişen iş modelleri ve çalışma prosedürleri, modern bilgi teknolojisi kullanımının en üst düzeye çıkarılması, örgütsel kültür ve davranışta uyarlamalar ve değişiklikler gerçekleştirilmesi, işgücünün beklentilerinin ve rollerinin değiştirilmesi oyunun yeni kuralları haline gelmiştir. COVID-19'un işgücü üzerindeki etkisi işin doğasında, çeşitliliğinde, hacminde, hızında ve değerinde olacak şekilde birçok düzeyde görülebilir ve tüm bu düzeylerde değişimi tetikler. Dijital dönüşüm, yeni bir teknolojinin uygulanmasından daha fazlasıdır. "Dijital işgücü zihniyetinin" benimsenmesini gerektirir. Dijital bir zihniyet, teknolojinin gücünün her türlü eylem ve etkileşimi demokratikleştirebileceği, ölçeklendirebileceği ve hızlandırabileceği konusunda derin bir anlayışı içerir (Savić, 2020: 103).

COVID-19, dijital çağdaki ilk önemli salgındır, ancak son olması pek olası değildir. Kuruluşların, sosyal mesafeyi öne çıkarabilecek yeni operasyonel norma yaratıcı çözümler bulması gerekmiştir. Aynı zamanda sokağa çıkma yasağı dönemlerini ve hatta yeni bir salgın olasılığını da dikkate almaları gerekmektedir. Bu bağlamda dikkate alınması gereken birkaç olası konu; çalışan refahını ilk sıraya koymak, sürekliliği sağlamak için dayanıklılık oluşturmak ve dijital altyapıyı sağlamlaştırmak şeklinde sıralanabilir (Papagiannidis vd., 2020: 4). Birçok kuruluş, teknolojileri günlük iş rutinlerinin bir parçası haline getirmek için uyum sağlamak zorunda kalmıştır. COVID-19 küresel salgını, sürecinde ise bu uyumlaşma normal şartlara göre daha hızlı uygulanmak durumunda kalmıştır. Normalden farklı teknolojileri yeni yollarla (örneğin ev ofisindeki teknoloji) günlük iş rutinlerine entegre etmenin bu kadar hızlı gerçekleşmesinin insanların daha hızlı adapte olmaya zorlanmasına sebep olduğu görülmektedir (Nagel, 2020: 862). Dijitalleşme yeni fırsatlar sunmakta fakat bununla birlikte, mevcut işletmelerin gelecekteki rekabet kabiliyetlerini sağlamaları için birçok zorluğu da beraberinde getirmektedir. Sonuç olarak, şirketler stratejik yönelimlerini

bu eğilime uyarlamalı; süreçlerini ve çalışanlarını gelecek teknolojilere hazırlamalıdır (Eberhard vd., 2017: 49). Bu bağlamda bu hızlı dijitalleşmenin ve yeni çalışma ortamlarının insanları olumlu veya olumsuz olarak farklı şekillerde etkilemesi kaçınılmazdır. Nitekim bu etkiler ışığında aşağıdaki bölümde evden çalışma, dönüşümlü çalışma, esnek çalışma gibi yeni iş modellerinin çalışanlar üzerindeki etkileri incelenmiştir.

3.1. COVID-19 Salgını ve Dijital Dönüşümün Etkileri: Dijital Kölelik

Salgın dönemi boyunca, virüsün yayılmaması için alınan tedbirler ve sosyal mesafe kuralları doğrultusunda işletmeler daha önce de var olan fakat yaygın olmayan yeni çalışma modelleri benimsemek durumunda kalmışlardır. Aynı zamanda dijital ve geleneksel iş modellerinin birleşiminden kaynaklanan yeni iş modelleri fırsatları ortaya çıkmıştır (Soto-Acosta, 2020: 262). Bunlar evden çalışma, dönüşümlü çalışma, esnek çalışma ve akıllı çalışma gibi modellerden oluşmaktadır.

Evden çalışma, çalışanların merkezi ve sabit bir yerde bir araya gelip (örneğin ofis binası, depo veya mağaza) çalışmasına gerek duymayan bir iş düzenlemesi şekli olarak ifade edilebilir. Evden çalışma; uzaktan çalışma veya tele-çalışma gibi farklı şekillerde de adlandırılabilir (Bao vd., 2021: 1). Alizadeh (2013: 304) tarafından tele-çalışma; çalışanın iş yeri ile evi arasındaki sınırları bulanıklaştıran ve telekomünikasyon ile elektronik araçlar yoluyla yürütülen geleneksel çalışmaya alternatif bir iş düzenlemesi olarak tanımlanmıştır. Evden çalışmak yeni bir fikir veya uygulama değildir ve birçok çalışanın iş deneyimlerinin önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. Fakat tam zamanlı evden çalışma ile yarı zamanlı evde çalışma arasında birtakım farklılıklar bulunmaktadır. Salgın süreci ve öncesinde evden çalışanlar ara sıra da olsa toplantılara katılmakta, seyahat etmekte ve iş deneyimlerini çeşitlendirmeye yardımcı olabilecek iş arkadaşlarıyla yüz yüze etkileşimden faydalanmaktaydılar. Bu sebeple salgın sonrasında ortaya çıkan tam zamanlı evden çalışma şekli yeni bir deneyim olarak nitelendirilebilir (Papagiannidis vd., 2020: 3). Akıllı çalışma kavramı ise, uzaktan çalışmanın evrimleşmiş halidir ve "akıllı" sıfatı, bu yeni yöntemin hem şirketler hem de çalışanlar için getirmesi beklenen potansiyel olumlu etkilere atıfta bulunmaktadır (Bolisani vd., 2020). Akıllı çalışma dört farklı şekilde sınıflandırılır (Kim vd., 2017: 700): (1) "Telekomünikasyon", çalışanların kurumsal ağa bağlanarak evden çalışması anlamına gelir; (2) "Akıllı İş merkezinde çalışma", çalışanların en yakın ofise gidip orada çalışmalarını anlamına gelir; (3) "Mobil çalışma", sahada çalışanların mobil cihazlar kullanarak faaliyetlerini yürütmesi anlamına gelir; (4) "Esnek çalışma" veya "esnek çalışma saatleri", çalışanın işe başlama ve bitirme zamanlarının belirli bir saat aralığında olmaması anlamına gelir.

Bu ortaya çıkan yeni iş modelleri ile birlikte, yüz yüze olarak birebir iletişimin sağlanamaması nedeniyle, çalışanlar bilgi paylaşımı için daha önceki etkileşimlerinin yerini alması amacıyla dijital platformlara eskisinden daha fazla güvenmek durumunda kalmışlardır (Tønnessen vd., 2021: 2). Bu bağlamda hem evden çalışma ile artan dijitalleşmenin hem de değişen çalışma şekillerinin çalışanlar üzerinde pek çok farklı yönlerden olumsuz etkiler bıraktığı söylenebilir.

Tele-çalışmanın, izolasyon, uzun çalışma saatleri ve iş ve ev arasında ayrım olmamasından kaynaklanan sosyolojik ve psikolojik zorlukları ve dezavantajları mevcuttur. Tele-çalışma, kişisel iletişim araçlarına, iletişime ve diğer kaynaklara bağımlı olmayı gerektirmektedir. Ayrıca, çalışanların hem bağlılık hem de kurumsal kültür ve değerlerle özdeşleşme eksikliğinin yanı sıra, yeni çalışma yöntemlerine ve eğitime geçişin kuruluşlar için içerdiği maliyetler de vardır. Artan gizlilik ve güvenlik sorunları temelli riskler hafife alınmamalıdır (Harpaz, 2002 akt. Savić, 2020: 102). Evden çalışma esnasında, genellikle tüm aile karantinadayken çalışılan kuruma ait özel bilgilerin ailenin diğer üyeleri tarafından görülmesini engellemek durumunda kalınmış ve bunu yaparken çalışanlar kendilerini çok

çeşitli güvenlik tehditlerine maruz bırakmışlardır. Çalışanlar kişisel ve iş verileri arasında yeterli mesafe olmasını sağlamanın zor olabileceği gerçeği ile yüzleşmek ve bu durumu kabul etmek zorunda kalmışlardır (Papagiannidis vd., 2020: 3). Prasad ve arkadaşları (2020: 286-287) yapmış oldukları araştırmada, çalışanların (özellikle de uzaktan çalışanların) salgın döneminde minimum rahatsızlıkla çalışabilmesi için kurumsal politikalarda yapılması gereken değişiklikleri ve karşılaşılabilecek birtakım zorlukları sıralamışlardır. Bunlar arasında; 7/24 raporlama ve ulaşılabilir olmanın getirdiği tükenmişlik, ofiste iken verilen molalar ile veya sosyalleşerek bir nebze de olsa çalışanın iş ara vererek rahatlamasının sağlanması fakat evde çalışırken bu imkanın bulunmaması, çok çalışmak, sürekli özel hayata karşın işe öncelik vermek gibi etmenler bulunmaktadır. Bao ve arkadaşları (2021: 13) ise yapmış oldukları çalışmada bilgi teknolojisi çalışanlarının evden çalışırken verimliliklerinin nasıl etkilendiğine yönelik bir araştırma yapmıştır ve çalışanların evden çalışırken çalışmalarını kesintiye uğratabilecek ve zamanlarının büyük kısmını meşgul edecek çok başka şeyler (örneğin, çocuklara veya evcil hayvanlara bakmak, yemek pişirmek vb.) olduğu, öz disiplini olmayan bazı geliştiricilerin evden çalışırken işe odaklanamadığı ve muhtemelen etraflarında bir iş arkadaşı olmadığı için evde çok daha rahat olabildikleri, video konferans araçları veya telefon iletişim için çok uygun olsa da, evden çalışma nedeniyle işbirliğinin ve verimliliğinin düştüğünü tespit etmişlerdir. Marroquin ve arkadaşları (2020) COVID-19 salgını sırasında evde kalma politikalarının, sosyal mesafeli davranışların ve sosyal kaynakların çalışanların mental sağlığına etkilerini araştırdıkları çalışmalarında; çalışanların depresyon ve genel anksiyete bozukluklarında artışlar görüldüğünü tespit etmiş ve sosyal mesafe ile dolayısıyla evden çalışmayı bu artışlarla ilişkilendirmiştir. Xiao ve arkadaşları (2021) COVID-19 salgını sırasında evden çalışmada sosyal, davranışsal ve fiziksel faktörlerin ofis çalışanlarının refahı üzerindeki etkilerini anlamak üzere yapmış oldukları çalışma sonucunda; evden çalışma ile birlikte azalan genel fiziksel ve zihinsel sağlığı; fiziksel egzersizlerin azalması, yiyecek alımının düzensizleşmesi, iş arkadaşlarıyla iletişimin kopukluğu, iş-aile dengesini kuramama, çalışırken dikkat dağınıcılığı şeylere maruz kalma, çalışma saatlerinin fazlalığı, teknik yetersizlik ile ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Sutarto ve arkadaşları (2020) ise salgın döneminde çalışanların zihinsel sağlıklarının evden çalışırken üretkenliklerini ne ölçüde etkilediğini ve zihinsel sağlık ve verimliliğin bazı sosyo-demografik faktörler arasında farklılık gösterip göstermediğini araştırmış ve araştırma sonucunda depresyonun yaygınlığının %18,4, anksiyetenin %46.4 ve stresin %13.1 oranında olduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda evden çalışanların psikolojik sağlıkları ile üretkenliği arasında negatif ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Bolisani ve arkadaşları (2020) İtalya'da yapmış oldukları araştırma sonucunda katılımcıların yeni çalışma modellerinin normalde yapılan işlerin yapılmasını sağladığı ve ayrıca çalışanların çalışma arkadaşları ile yeterli seviyede iyi ilişkiler sürdürmelerini mümkün kıldığını, ancak normalden daha uzun süre çalışmalarının talep edildiğini tespit etmişlerdir. Bu bağlamda yeni çalışma modellerinin genel olarak çok talepkar olmadığı düşünülse de bu bireyin kendi kararı dahilinde olmadığı (COVID-19 durumunda olduğu gibi) mutlaka verimli ve etkili olmayabildikleri söylenebilir. Katılımcılar; işlerini yürütmek için gereken tüm bağlantıları korumak için birden fazla elektronik iletişim sistemi kullanmak zorunda olduklarını söylemişler ve bu nedenle, önemli sayıda katılımcı, bilgisayarlarına güçlü bir şekilde bağlı olduklarını (ve stres altında olduklarını) hissetmişler ve uzun çevrimiçi toplantılarda çok fazla zaman harcamak zorunda kalmışlardır. Uzaktan çalışanlara özgü dezavantajlar arasında duygusal refahta düşüş, sınırlı kariyer geliştirme fırsatları, farklı saat dilimleri nedeniyle normal yerel çalışma saatleri dışında çalışmak, profesyonel ve hatta coğrafi önyargılar ve iş arkadaşlarının duygusal bozuklukları da sayılabilir (Savić, 2020: 103). Trougakos ve arkadaşları (2020: 1240) COVID-19 ile ilişkili olarak oluşan sağlık kaygısının iş, aile ve sağlık sonuçları üzerindeki etkisini keşfetmek üzere yapmış oldukları araştırma sonucunda COVID-19 kaygısının duyguları bastırma ile pozitif ilişkili, bunun da psikolojik ihtiyaçların karşılanması ile negatif ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Duyguları bastırmanın, bireylerin ihtiyaçlarının

karşılanması, insanların etkili bir şekilde çalışması, aileleriyle ilişki kurma yetenekleri ve kişisel sağlıkları üzerinde engelleyici bir etmen olduğunu açıkça ortaya koymuştur.

Silence ve arkadaşları (2021) salgın ile birlikte gelen uzaktan çalışma süreciyle beraber video konferans ve sosyal medya yoluyla iş arkadaşlarıyla görüşmenin başlıca iletişim araçları haline geldiğini ifade etmişler, bu kapsamda dijital dünyaya geçiş ile sanal yaşamın benlik algısı ve ruh sağlığı açısından yarattığı etkilerini araştırmışlardır. Bireylerin sürekli olarak kendi görüntüsüne maruz kalmasının dış görünüşleri konusunda kaygı duymalarına neden olduğunu tespit etmişlerdir. Yapılan araştırmada katılımcıların %70'i video görüşmeleri ve online toplantılar esnasında sürekli olarak yüzlerine filtre uyguladıklarını ve bu şekilde daha iyi göründüklerine inandıklarını belirtmişlerdir. Bu bağlamda COVID-19 önlemleri azaldıkça ve eski normale dönüş başladıkça bireylerin benlik saygılarının azalması sebebiyle yüz yüze iletişim kurmak konusunda kaygı duydukları tespit edilmiş ve bu kaygı ve endişeyi “Zoom Dismorfisi” adını koydukları bir hastalıkla tanımlamışlardır.

Gerçekleştirilen benzer çalışmalarda (Fosslien ve West Duffy, 2020; Morris, 2020; Nadler, 2020; Bailenson, 2021) farklı dijital ve online platformlarda sürekli olarak toplantı gibi organizasyonlara katılmanın, bilgisayar aracılığıyla iletişim kurmanın yol açtığı bir tükenmişlik türü olarak “Zoom Tükenmişliği” kavramı tanımlanmıştır.

Yukarıda bahsedildiği üzere uzaktan çalışma gibi salgın sonrasında ortaya çıkan yeni iş modelleri ile birlikte çalışanların özel hayatını geri plana atmaları beklenmiş ve iş hayatı ile özel hayatları arasındaki çizgi silikleşmiştir. Bunun gerçekleşmesinde temelde kurumsal politikalar, işletmelerin yaptırımları ve salgın sonrasındaki süreci yönetim tarzları etkili olmuştur. Salgın süreci boyunca ve sonrasında gerçekleştirilen araştırmalarda (bkz. Savolainen vd., 2021; Denning vd., 2021; Rodríguez-López vd., 2021) artan iş yükü ve stres, sosyal destek mekanizmalarından uzak kalınması, firmaların yeterli psikolojik destek sağlayamaması, belirsizliğin artması, yalnızlaşması, daha önce alışık olunmayan ortamlarda çalışmak durumunda kalınması ile beraber bireylerin anksiyete, depresyon, yeme içme bozuklukları, tükenmişlik gibi psikolojik sağlık sorunları geliştirdikleri tespit edilmiştir. Evden çalışma ile birlikte ortaya çıkan olumsuz psikolojik etkileri önlemek adına Portekiz hükümeti yeni bir yasa çıkarmış ve işverenlerin mesai saatleri dışında çalışanlarla iletişim kurmasını yasaklamıştır. 05.11.2021 tarihinde parlamentodan geçen yasaya göre firmaların, çalışma saatleri dışında çalışanlarını aramaları veya mail göndermeleri durumunda ceza almasına karar verilmiştir. Yasa içerisindeki bu maddeye ek olarak firmalar, elektrik ve internet faturaları gibi evden çalışma sonucu ortaya çıkan ve normalde işletmelerin sabit gideri olan masrafların karşılanmasını sağlamaya tabii tutulmuştur (Sputnik News, 2021). Evden çalışma ile birlikte çalışanların sürekli olarak online ve aktif olmasının beklenmesi, iş yaşam dengesini sağlamakta yaşanan güçlükler gibi faktörler bir döngü halinde sürekli olarak çalışmayı, çalışanların erişilebilir olma sorumluluğu hissetmelerini ve tüm bunların da bir anlamda dijital köleliği tetiklediği ifade edilebilir.

Bu dönemde, bahsedilen değişikliklerin ve dönüşümün işletmelerin insan kaynakları uygulamalarına da yansımaları olmuştur. Sonraki bölümde salgın süreci ve sonrasındaki değişim ve dönüşümün insan kaynakları uygulamaları üzerinde gerçekleştirmiş olduğu etkiler ele alınmıştır.

3.2. COVID-19 Salgını ve Dijital Dönüşümün İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerinde Etkileri

COVID-19 salgını ve sonrası süreçte yaşananlar genelde firmaları ve sektörleri özeldense insan kaynakları alanını pek çok zorluk ile karşı karşıya bırakmıştır. Tüm çalışanlar bu zorlukları farklı şekillerde deneyimlemişlerdir. Salgın sürecinin sonucunda, pek çok ülke evden çıkmayı ve sosyalleşmeyi engellemek amacıyla "evde kal" kampanyaları başlatmış ve daha sonrasında bu kampanyalar bazı ülkelerde yasaklara dönüşmüştür. Bu yasakların iş

yaşamı üzerinde önemli etkileri olmuştur. İşsizlik sayılarında artışlar meydana gelmiş, evde çalışanların sayıları artmış, bazı çalışanlar kısa süreli çalışmaya geçmiş veya devlet desteği ile izinlere çıkarılmıştır. Normal çalışmayla kıyaslandığında evden çalışma sonucunda çalışma süreleri ve gelir açısından önemli eşitsizlikler ortaya çıktığı da görülmektedir (Butterick ve Charlwood, 2020:4).

Bu süreçte literatürde bir takım çalışmalar yapılmış ve araştırmacılar hem insan kaynakları alanının ve birimlerinin karşılaştıkları sorunları ortaya koymuş hem de bazıları bu sorunlara çözüm önerileri getirmişlerdir. Boston Consulting Group, COVID-19 salgınının “temelinde insan olan” bir kriz olduğunu söylemiş ve sürecin yönetilmesi için odaklanılması gereken yedi temel başlık belirtmişlerdir. Bunlar; akıllı çalışmayı hızlandırmak, sağlığı ve hijyeni geliştirmek, insanlar için bulaş riskini azaltmak, iş gücü esnekliğini yönetmek, empati ile açıkça iletişim kurmak, çalışanların yanında durmak ve onlarla işbirliği içinde olmak ve dijitalleşmeyi hızlandırmak şeklinde sıralanmıştır (BCG, 2020). Adam ve arkadaşları (2021) konu ile ilgili olan 21 adet farklı çalışmanın incelemesini yaptıkları araştırma sonucunda salgın dönemi ve sonrasında odaklanılması gereken kilit konuları; kriz yönetimi, iç iletişimin düzenlenmesi, çalışan stresinin yönetilmesi, çalışma alanlarının yeniden düzenlenmesi, işgücünün yeniden düzenlenmesi, tele-çalışma ve zaman yönetimi şeklinde sıralamışlardır. Przytuła ve arkadaşları (2020: 71) ise COVID-19 salgını bittikten sonraki dönemde insan kaynakları departmanında gerçekleşmesi beklenen değişimleri; iş tanımlarının değişmesi, çalışma ortamlarının yeniden yapılandırılması, iş seyahatlerinin azaltılması ve mutfak veya rekreasyon alanları gibi ortak alanların kullanımının azaltılması gibi operasyonel değişikliklerin yanı sıra işe alım süreçleri, aday ve çalışan seçimi ve performans yönetimine dair süreçlerin teknoloji ile daha iç içe bir şekilde yürütülmesi, işe alım ve seçimde daha fazla teknoloji temelli sistemlerin kullanılması, İK analitiği ve İK otomasyonunun gelişimi (örn. video görüşmeleri, online toplantıların artması gibi), COVID-19 ile birlikte gelen yeni yetkinlikler ve yeni yeteneklere yönelik beceri kazanma ve eğitimlerin verilmesi, çalışan motivasyonu, içsel motivasyon ve çalışanlar arasındaki iletişim, kuruma duyulan aidiyet, bağlılık gibi duyguların geliştirilmesi, çalışanların ruh sağlığını ve esenliğini artırmaya yönelik çalışmalar yapılması şeklinde sıralamışlardır. Zhong ve arkadaşları (2021) COVID-19 salgını sırasında ortaya çıkan insan kaynakları sorunları ve bunlara yönelik yapılan bazı uygulamaları keşfetmek amacıyla yapmış oldukları çalışmada kilit konu başlıklarını;

- Çalışan refahının korunması (esnek ve çalışan merkezli insan kaynakları uygulamaları, becerileri geliştirmeye yönelik eğitimler, çevrimiçi boş zaman etkinlikleri),
- Esnek çalışma (geçici işten çıkarma önlemleri, çalışma saatlerinin azaltılması, gönüllü ücretsiz izin stratejisi, üst düzey yöneticilere gönüllü ücret indirimi uygulaması, mali faydalar sağlama, standart dışı istihdam),
- Uzaktan çalışma (uzun süreli bilgi teknolojisi keşif ve kullanım planı, teknoloji kullanımını düzenlemeye yönelik yönergeler, gelir eşitsizliğini azaltan politikalar),
- Çalışanın psikolojik esenliğinin sağlanması ve korunmasına yönelik çalışmalar,
- İş kaybının yönetilmesi (çoklu beceri geliştirme, çoklu iş rolü katılımı, platform ekonomisi-dijital platformların kullanımı, bulut teknolojisi, big data gibi teknoloji temelli uygulamaların şirket içi süreçler ve iş faaliyetleri ile iç içe olması-, gönüllü anlaşma girişimi, çalışanlara mali destek sağlanması),
- İnsan sermayesinin yönetilmesi, (işe yönelik eğitimler, insan sermayesini hazırlama, beceri geliştirme, örgütsel vatandaş gönüllülerinin gelişiminin sağlanması),
- Liderlik (kendinden emin stratejiler geliştirilmesi ve güven veren liderlik tarzlarının benimsenmesi),

- Performans yönetimi (dijital gözetim araçlarının geliştirilmesi),
- İletişim yönetimi (şeffaf iletişim)

şeklinde sıralamışlardır.

Yeni normalde işe dönüş sürecinde işletmeler esnek çalışma düzenlerini kalıcı hale getirmek istediklerinden hem uzaktan hem de yerinde çalışmayı içeren hibrit çalışmaya doğru bir geçiş olması muhtemeldir. Bu değişiklik ve değişikliğin sonuçları mevcut örgüt kültürünün de değişmesine sebep olacaktır. Burada insan kaynaklarının örgüt kültürünü yeniden inşa etmesi önemli olacaktır. İnsan kaynakları, operasyonel verimliliği artırmaya önem vermeli, yeni çalışma düzenlerine uyum sağlamak için organizasyon yapılarını ve iş rollerini yeniden tasarlama konusunda işletmeleri desteklemelidir. Bu noktada çalışanların örgüt içi transferlerine izin veren esnek organizasyon yapılarının benimsenmesi beklenebilir (Mayer Brown, 2020; Zhong vd. 2021).

Çalışanlar yerinden çalışmaya dönmeye başladıklarında, insan kaynakları çalışanların hem fiziksel hem de psikolojik sağlığını, güvenliğini ve refahını sağlamak için gerekli aksiyonları almalıdır. COVID-19 salgınının birçok çalışanı, normalde olandan farklı olarak çeşitli roller ve sorumluluklar üstlenmeye zorladığı söylenebilir. Bu bağlamda insan kaynakları, çalışan performansının çalışmak için harcanan zamandan ziyade yalnızca çıktıları üzerinden ölçüldüğü, sonuç odaklı performans yönetim sistemlerine geçiş yapabilir (Nurzaman Am vd., 2020: 21-22). Carnevale ve Hatak (2020) bireylerin kişi-çevre uyumu teorisine göre kendi değerleri, inanç ve isteklerine benzer kurumlarla çalışmayı seçtiklerini ve fakat COVID-19 sürecinde işletmelerin farklı çalışma modellerine geçmesiyle değerlerinin, çalışma şekillerinin ve hatta kültürlerinin değiştiğini, böylece çalışanların artık çalıştıkları kuruma uyum sağlayamadığını ve bunun da çözülmesi gereken bir sorun olduğunu dile getirmiştir. Aynı zamanda evden çalışmanın orantısız bir iş-aile yaşamı dengesi oluşturduğu ve hangi uygulamaların bu yeni aile-iş çatışması yollarını hafifletebileceğini anlamının önemli olacağını ifade etmiştir. Bunlara ek olarak bekar ve çocuk sahibi olmayan çalışanların da evden çalışma süresince yalnızlaşma ve fazlaca izolasyon yaşadığı ve psikolojik sağlıklarının zarar gördüğünü belirtip çözüm olarak ilişki odaklı insan kaynakları sistemleri geliştirilebileceğini ve böylelikle bu çalışanların sosyalleşme ihtiyaçlarının bir nebze de olsa karşılayabileceklerini belirtmişlerdir.

Adikaram ve arkadaşları (2021) COVID-19 salgın sürecinde ve sonrasında oluşan krizleri insan kaynaklarının sağlık ve güvenlik konusuna tıbbi, psikolojik ve işle ilgili yardım ve destek sağlamak, sağlık ve güvenlik konusunda farkındalık yaratmak, sağlık ve güvenlik önlemleri almak, değişen çalışma düzenlemeleri yapmak, maliyet tasarrufu konusuna (ödeme tasarrufu, personel sayısı yönetimi, eğitim ve geliştirmedeki değişiklikler, genel giderlerin yönetimi, duygusal destek sağlamak ve olumlu davranış değişiklikleri elde etmek için iletişim kurmak) ve çalışan motivasyonu ve bağlılığı (çalışanları farklı etkinliklerle meşgul etmek, iletişim yoluyla bağlılığı güçlendirmek, teşvikler ve avantajlar sağlamak) konularına yönelerek aşabileceğini ifade etmiştir. Mayer Brown'ın hazırlamış olduğu raporda ise; COVID-19 sürecinde insan kaynaklarının çalışanların iletişimini sağlaması için 5 öneri sunulmuştur. Bunlardan ilki çalışanların psikolojik sağlıklarını korumalarına yardım edecek ve onların herhangi bir endişe, stres ve anksiyete sorunu yaşamalarına engel olmak adına çalışanlar ile doğruluğu teyit edilmiş bilgileri paylaşmak ve onları doğru bilginin kaynağına yönlendirmektir. İkincisi çalışanlar ile sürekli ve kopmayan bir iletişim halinde olmak, her an ulaşılabilir olmak şeklinde belirtilmiştir. Üçüncüsü yine çalışanların psikolojik sağlıklarını kollamak adına onların tüm düşünce ve önerilerini aktarabileceği işleyen platformlar kurmak, dördüncüsü çalışanlara daha fazla hoşgörü göstermek ve duygusal destek sağlamaktır. Son olarak ise tüm çalışanlar için evden çalışma konseptinin verimli olmayacağını göz önünde bulundurarak farklı konseptler geliştirmeye açık olmak olarak özetlenmiştir. Li ve arkadaşları

(2020) insan kaynaklarının salgın sürecinde karşılaştığı ve salgın sonrasına da yansıtacak olan zorlukları başlıklar halinde sıralamışlardır. Bunlardan ilki çalışma ortamındaki değişikliklerdir. Hem iş-yaşam dengesinin hem iş-aile dengesinin sağlanması konularında hem de evden çalışma esnasında karşılaşılan teknik sorunlarla ilgili işletmelerin çalışanlarına destek vermesi gerektiğini ifade etmişlerdir. İkinci ifade edilen zorluk ise çalışanların potansiyel izolasyon ve kopukluk hissidir. Bu noktada işletmelerin çalışanları sosyal olarak bağlı tutma çalışmaları yapmaları gerektiğini belirtmişlerdir. Bu bağlılık çalışmaları ise COVID-19'un getirdiği kısıtlamalar sebebiyle dijital ortamlarda sağlanmaktadır. Bu bağlamda söz konusu dijital platformların kullanımı için çalışanları eğitmenin gerekliliği de ifade edilmiştir. Üçüncü zorluk ise dijitalleşme sürecinin hızlanması ile istihdama yönelik birtakım değişikliklerin yaşanacak olmasıdır (Örneğin; evden çalışma ve buna bağlı olarak dijitalleşmenin hızlanması ile salgın öncesinde var olan kimi pozisyonlara gerek kalmaması gibi). Bu durumun önüne geçebilmek adına insan kaynakları departmanının çalışan eğitim ve geliştirmeye her zamankinden daha fazla önem vermesi ve onlara yeni nitelikler kazandırmaya çalışması gerektiğini belirtmişlerdir.

COVID-19 salgınının yaşandığı bir bağlamda bilgi ve iletişim teknolojilerinin hayati rol oynadığı söylenebilir. Sosyal mesafe zorunluluğu, çevrimiçi uygulamaları kişisel ve ticari hizmetlerin sürekliliğini sağlama konusunda vazgeçilemez ve ikame edilemez bir konuma sokmuştur (Papagiannidis vd., 2020: 1). Tuna ve Çelen (2020) işletmelerin insan kaynakları uygulamalarına Covid-19'un etkileri belirlemek amacıyla yapmış oldukları çalışma sonucunda Covid-19 sürecinden sonra firmaların insan kaynakları departmanlarının uygulamalarında ve çalışma süreçlerini yürütürken internet sistemlerine daha fazla yer verdiği ve evden çalışma ile birlikte elektronik insan kaynakları uygulamalarına yönelmiş olduklarını, web temelli teknolojiler ile süreçlerini yürütmeye çalıştıklarını, online iletişim ağları ve uygulamalar ile çalışanlarıyla iletişim içerisinde olduklarını tespit etmişlerdir. Cooke ve arkadaşları (2021) COVID-19 ile insan kaynakları araştırmalarının geleceğini inceledikleri çalışmada; COVID-19'un bir sonucu olarak uzaktan çalışma, online toplantılar ve teslimat vs. gibi manuel görevleri üstlenmek için robotik kullanımın artmasıyla teknolojiye olan güvenin arttığını tespit etmişlerdir. Aynı zamanda çalışan refahı ile dayanıklılığı arttırmaya yönelik çalışmaların, çalışan refahı odaklı insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, çalışanların psikolojik esenliklerinin artırılmasına yönelik yardım programlarının ve psikolojik koşulların gelişimini kolaylaştırmadaki rollerinin de aynı derecede kritik olduğunu belirtmişlerdir. Fraij (2021) salgın süresince e-insan kaynakları yönetimi uygulamalarının insan kaynakları yönetimini ne şekilde etkilediğini ve bunların doğurduğu sonuçları, insan kaynakları profesyonelleri ile yapmış olduğu yarı yapılandırılmış görüşmeler ile araştırmış ve altı ana başlık tespit etmiştir. Bunlar; tele-çalışma, evden çalışma gibi çalışma modellerinin artışı, insan kaynakları yönetimi süreçlerinde özellikle işe alımda online platformlara yönelmesi, belirsizliğin artması, evden çalışma gibi nedenlerle çalışanların hedeflerini belirlemede zorlanması ve buna bağlı olarak performans yönetiminin zorlaşması, farklı ve üst yönetim için daha acil olarak görülen konulara odaklanıldığı için çalışan eğitimlerinin aksatılması, çalışan bağlılığının sağlanmasında güçlükler çekilmesi olarak sıralanmıştır. Bennett ve McWhorter (2021) salgın ile artan dijitalleşmenin ve sanal insan kaynakları uygulamalarının bireylerin sosyalleşmesini azalttığını ve bu sebeple onları farklı psikolojik sorunlar (tükenmişlik, anksiyete, depresyon gibi) yaşamaya ittiğini ifade etmişlerdir. Salgının ilk günlerinde analiz edilen veriler, çalışanların bazı alanlarda günde fazladan üç saatlerini işe ayırdıklarını, bu sebeple dijitalleşmenin çalışanın iş-yaşam dengesinin sağlanması konusunda sorunlara neden olan bir aracı olduğunu söylemektedir (Davis ve Green, 2020 akt. Bennett ve McWhorter 2021: 17).

Yukarıda bahsedilen çalışmalar sonucunda Covid-19 salgınının insan kaynakları alanını pek çok farklı konuda etkilediği ve değişim ve dönüşüme sürüklediği görülmektedir. Bu değişim ve dönüşümde en çok dikkat çekilen konular ise dijitalleşme faaliyetleri ve çalışanların

psikolojik sağlıklarının korunması olmuştur ve işletmelerin insan kaynakları departmanlarının bu konular üzerinde daha fazla çalışması gerektiği söylenebilir.

4. ÇALIŞANLAR VE İNSAN KAYNAKLARI PROFESYONELLERİ GÖZÜNDEN COVID-19 SALGINI VE DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN ETKİLERİ

4.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Önemi

Uluslararası ve ulusal yazında yer alan araştırmalara bakıldığında (bkz. Denning vd., 2021; Jalili vd. 2021; Alkhamees vd. 2021; Jang vd., 2021) örneklemin çoğunlukla COVID-19 salgın sürecinde faaliyetleri ile öne çıkan sağlık çalışanlarından belirlendiği ve farklı sektörleri içeren çalışmaların sayısının oldukça az olduğu görülmektedir. Aynı zamanda yapılan çalışmaların (bkz. Savolainen vd., 2021; Rodríguez-López vd., 2021; Sutarto vd., 2021) yine büyük çoğunluğunda araştırma yöntemi olarak anket yöntemini benimsediği görülmektedir. Bu kapsamda araştırmada farklı sektörlerde çalışan insan kaynakları profesyonellerinin çalışanların görüşlerinin temel alınması ve derinlemesine görüşme yönteminin tercih edilmesi nedenleriyle derin ve odaklı bilgiler elde edilerek literatüre katkı sağlanacağı düşünülmektedir. Bununla birlikte ulusal ve uluslararası yazında yer alan çalışmalarda salt salgın süreci ile paralel hızla dijitalleşen süreçlerin iş hayatında yarattığı olumlu etkilerine odaklanıldığı tespit edilmiştir. Halbuki bu çalışma kapsamında etkiler çok boyutlu değerlendirilmiştir. Önceden yapılmış çalışmalarda tespit edilen boşluklar ışığında hazırlanan sorular ile katılımcıların hem birey ve örgüt temelinde salgın sürecini farklı bağlamlarda nasıl deneyimledikleri hem de bu sürecin dijitalleşme uygulamalarına nasıl yansıdığı ortaya konulmuştur. Bunlara ek olarak artık kalıcı hale gelmesi öngörülen uzaktan çalışma modellerinin çalışanlara ne şekilde yansıdığı konusunda da sonuçlara ulaşılmıştır.

4.2. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışma kapsamında nitel araştırma yöntemlerinden derinlemesine görüşme tekniğinden yararlanılmıştır. Araştırma sorusuna kapsamlı ve derinlemesine yanıt verebilmek adına amaçlı örnekleme yöntemleri arasından maksimum çeşitlilik örnekleme ve kolay ulaşılabilir durum örnekleme tercih edilmiştir. Bu çerçevede İzmir ilinde kamu ve özel sektörde çalışan, kurumlarında dijitalleşme sürecini deneyimlemiş ya da yönetmiş 10 insan kaynakları profesyoneli ile görüşmeler yapılarak veriler toplanmıştır.

Nitel araştırma sürecini tasarlarken geçerlilik önemli bir konu olarak karşımıza çıkmıştır. Nitel araştırmalarda geçerlilik araştırmacının araştırdığı olguyu olduğu biçimiyle ve olabildiğince yansız gözlemesi anlamına gelmektedir. Araştırılan olgu hakkında bütüncül bir resim oluşturabilmek için elde edilen verilerin ve ulaşılan sonuçların teyit edilmesi gerekmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2011:255- 256). Bu kapsamda araştırmanın iç geçerliliğini sağlamak adına benzer koşullarda farklı bireylerle görüşülerek örneklem çeşitliliği sağlanmıştır. Her bir katılımcının insan kaynakları profesyoneli olmakla birlikte özellikle farklı kurumlardan, pozisyonlardan (müdür, şef, uzman) olmaları ve birden çok kurumda çalışma deneyimlerinin olmasına odaklı ve derin bilgi toplayabilmek adına dikkat edilmiştir. Derin odaklı veri toplama da iç geçerliliği sağlayan temel faktörlerden birisidir. Araştırmacının elde ettiği sonuçları sürekli olarak karşılaştırarak, yorumlayarak ve kavramsallaştırarak araştırmaya katılanların bile farkında olmadıkları bazı örüntüleri ortaya çıkarması gerekir (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 267). Nitekim bu çalışmada da araştırma bulguları içerisinde öngörülemeyen ve katılımcıların da farkında olmadıkları ilişkiler ve örüntüler açığa çıkarılmıştır. Katılımcı kontrolü ise araştırmada katılımcı olarak yer alan kişilere araştırma sonucunda elde edilen raporun tamamının ya da bir kısmının sunulması ve geribildirim alınmasıdır (Lincoln ve Guba, 1985; Belk vd., 1988). İç geçerliliği sağlamada önemli bir araç olan katılımcı kontrolü de bu çalışmada uygulanmış ve bir kişiye raporun

tamamı sunulmuş araştırmacılar tarafından yazılan analiz bulguları, sonuç ve öneriler üzerinde mutabakata varılmıştır.

Dış geçerliliği sağlamak adına ise “ham verinin ortaya çıkan kavram ve temalara göre yeniden düzenlenmiş bir biçimde okuyucuya yorum katmadan ve verinin doğasına mümkün olduğu ölçüde sadık kalınarak aktarıldığı ayrıntılı betimleme temel alınmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 270). Bu kapsamda katılımcıların belirleyici nitelikteki söylemlerine doğrudan alıntılar verilmiştir.

Görüşmeler için katılımcılara yöneltilen sorulara etik kurul onayı alınmıştır. Görüşmeler katılımcıların yoğun iş yükleri ve sosyal mesafe kaygıları nedeniyle Microsoft TEAMS uygulaması aracılığı ile online gerçekleştirilmiş ve izinleri doğrultusunda kayıt altına alınmıştır. Böylece görüşmeciler katılımcılara tamamen odaklanabilmiş ve görüşmelerin akıcılığı bozulmamıştır. Ortalama 40 dakika süren görüşmeler sonucunda elde edilen yanıtlar nitel içerik analizine tabi tutulmuş ve elde edilen bulgular aşağıda derlenmiştir.

4.3. Analiz ve Bulgular

Bu bölümde öncelikle katılımcılara ilişkin genel demografik özellikler verilmiştir. Daha sonra başlıklar altında, görüşmeler sonucu ortaya çıkarılan görüşler ağaç nodlar-tree node ve çocuk nodlar-child node olarak tablolaştırılmış ve bu nodların (kategoriler) kaç kaynaktan kodlandıklarına ilişkin bilgiler de (yükleme frekansları) ilgili tablolarda sırasıyla sunulmuştur. Her bir noda ilişkin katılımcıların belirleyici söylem örnekleri de (atıflar italik olarak belirtilmiştir) derlenmiştir. “Sonuç, öneriler ve tartışma” kısmında bulgular daha detaylı bir şekilde tartışılmış ve yorumlanmıştır.

Araştırma sürecinde derinlemesine görüşmelere katılan 10 katılımcıdan 9’u kadın, 1’i erkektir. Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında 9’unun yüksek lisans mezunu olduğu ve yalnız 1’inin lisans mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcıların tümü farklı sektörlerde faaliyet göstermekte olan büyük ve orta ölçekli firmaların insan kaynakları departmanında çalışmaktadır. Katılımcılardan 2’si yönetici pozisyonundadır, diğer 8 katılımcı ise uzman ve sorumlu pozisyonlarında çalışmaktadır. Katılımcıların iş kıdemleri ortalaması 15 yıl iken şu anda çalışmakta buldukları işletmedeki kıdemlerinin ortalaması 6,5 yıldır.

4.3.1. COVID-19 Salgınının Kurumlar Üzerindeki Etkisine İlişkin Görüşler ve Yükleme Frekansları

Katılımcılara “COVID-19 salgınının genelde kurumunuz üzerinde ne gibi etkileri oldu? Kurumunuzda neler değişti?” soruları ve varyasyonları yöneltildiğinde verilmiş olan yanıtlar analiz edilmiş ve kurumsal etkiler ağaç nodu altında 7 çocuk noda ulaşılmıştır.

Tablo 1: COVID-19 Salgınının Kurumlar Üzerindeki Etkisine İlişkin Yükleme Frekansları

Kurumsal Etkiler	Frekans
<i>Hibrit çalışma</i>	5
<i>Sunulan hijyen desteği</i>	4
<i>Kalifiye çalışan kaybı</i>	3
<i>Dijitalleşme faaliyetleri</i>	
<i>*İş süreçlerinin dijitalleşmesi</i>	2
<i>*Toplantı süreçlerinin dijitalleşmesi</i>	1
<i>Sunulan teknolojik destek</i>	1
<i>Süreçlerde adil ve eşit olma çabası</i>	1
<i>Süreçlerin yeniden tasarımı</i>	1

Hibrit çalışma: 10 katılımcıdan 5'i salgın sürecinde önlem amaçlı olarak kurumlarının hibrit çalışmaya geçtiklerini belirtmiştir.

Salgın sürecinde % 60 uzaktan çalışma % 40 yerinde çalışma gibi bir model benimsendi. Vakaların iyice arttığı dönemde ise yerinde çalışma % 20'lere kadar düşürüldü (B.A., kadın).

Sahada çalışan arkadaşlarımız dışında hibrit çalışmaya geçtik (T.T., kadın).

Sunulan hijyen desteği: Katılımcıların 4'ü kurumları tarafından salgın sürecinde kendilerine hijyen desteği sağlandığını ifade etmişlerdir.

Kore menşeli bir firma olduğumuz için Türkiye'deki önlemlerden önce maske ve hijyen önlemlerini almıştık. Bu yönde değişimler oldu (T.O., erkek).

Kalifiye çalışan kaybı: Katılımcıların 3'ü salgın sürecinde ve sonrasında kurumlarında kalifiye çalışan kaybı meydana geldiğini belirtmiştir.

Salgın sürecinde çok başarılı satışlarımızı kaybettik (D.E., kadın).

Proje bazlı çalışan bir firmayız ve uzmanlarımızdan bazıları salgın sürecinin başında işlerimizin azalmasıyla gelecek kaygısı yaşadılar ve tam zamanlı işlere girdiler (B.K., kadın).

Dijitalleşme faaliyetleri: Katılımcıların 2'si salgın sürecinde kurumlarında iş süreçlerinin dijitalleştiğini 1'i ise toplantı süreçlerinin dijitalleştiğini ifade etmiştir. Bu iki alt boyut "dijitalleşme faaliyetleri" nodu altında toplanmıştır.

Kurumsal hayatın o kalın çizgileri gitti. İnsanlar kucaklarında bebekleriyle veya yanlarında köpekleriyle online toplantılara girebildiler ve bu yadırganmadı (B.K., kadın).

Sunulan teknolojik destek: Katılımcıların 1'i kurumlarının teknolojik olarak destek sağladığını belirtmiştir.

Home Office uygulamasıyla dışarıda yani güvenli ağ dışında çalışmayan bilgisayarlarımıza VPN tanımlamaları geldi (T.T., kadın).

Süreçlerde adil ve eşit olma çabası: Katılımcıların 1'i kurumlarında süreçler özelinde adil ve eşit olma çabası gösterildiğini ifade etmiştir.

Sahada çalışan arkadaşlarımız dışında hibrit çalışmaya geçtik. Bu noktada sahada çalışan arkadaşlarımızdan bazı departmanlar evden çalışabiliyor biz neden çalışmıyoruz, bizim sağlığımız önemli değil mi gibi geri dönüşler aldık. Biz de bu çalışanların çalışma sürelerini azalttık, ücret tarafında da ödül sürecini geliştirerek bu süreci yönetmeye ve iyileştirmeye çalıştık (T.T., kadın).

Süreçlerin yeniden tasarımı: Katılımcıların 1'i kurumlarında süreçlerin yeniden tasarlandığını belirtmiştir.

Mevcut eğitimlerimizi, performans değerlendirme süreçlerini yeniden tasarıma soktuk ve online gerçekleştirmeye başladık. Salgında bu değerlendirme süreçlerin eleştirel kısımlarını ortadan kaldıran ve sadece gelişime yönlendiren bir süreç olarak tasarladık ve formunu değiştirdik (B.K., kadın).

Katılımcılara "COVID-19 salgınının kurum bağlamında fakat birey bazlı ne gibi etkileri oldu ? Ya da neler değişti?" sorusu yöneltildiğinde verilmiş olan yanıtlara göre bireysel etkiler ağaç nodu altında 3 çocuk noda ulaşılmıştır.

Tablo 2: COVID-19 Salgınının Bireyler Üzerindeki Etkisine İlişkin Yükleme Frekansları

Bireysel Etkiler	Frekans
<i>Çalışan tatmininde düşüş</i>	4
<i>*İşlerin azalmasında bağlı olarak maaşlarda düşüş yaşanması</i>	2
<i>*Sahada çalışmak zorunda kalmak</i>	1
<i>*İş yükü artışı</i>	1
<i>Çalışan psikolojisinin olumsuz etkilenmesi</i>	1

Çalışan tatmininde düşüş: Katılımcıların 2'si salgın sürecinde kurumlarında işlerin azalmasında bağlı olarak maaşlarda düşüş yaşandığını ve bu sebeple çalışan tatmininde düşüş meydana geldiğini, 1'i sahada çalışmak zorunda kalması sebebiyle çalışan tatmininde düşüş yaşandığını, 1'i iş yükünün artması sebebiyle çalışan tatmininde düşüş yaşandığını ifade etmiştir. Bu üç alt boyut "çalışan tatmininde düşüş" nodu altında toplanmıştır.

Bireysel kanalda satışlarımız çok arttı fakat kurumsal kanalda firmalar kapandığı için negatif etkilendi. Salgın sürecinde çok başarılı satışçılarımızı kaybettik (D.E., kadın).

Doğrudan genel merkeze raporlama yapıyorduk. Ve çalışan sayımızda fazlaydı. Bu dönemde çok fazla raporlama yapmamız istendi. Bu iş yükü olarak beni yordu (D.E., kadın).

Çalışan psikolojisinin olumsuz etkilenmesi: Katılımcıların 1'i kurumlarında salgın sürecinden çalışan psikolojisinin olumsuz olarak etkilendiğini belirtmiştir.

Kamuda uzaktan çalışma diye bir şey yoktu. Buna uyum sağlamakta zorlandık. Çalışanlarda psikolojik bozukluk meydana geldi, çok fazla hassaslaşma, kaygılanma gibi (M.G., kadın).

4.3.2. Salgın ve Sonrası Süreçte Benimsenen Çalışma Modellerine İlişkin Görüşler ve Yükleme Frekansları

Katılımcılara "Salgın ve sonrası süreçte firmanız nasıl çalışma modelleri benimsedi?" sorusu yöneltildiğinde verilmiş olan yanıtlara göre çalışma modelleri ağaç nodu altında 3 çocuk noda ulaşılmıştır.

Tablo 3: Salgın Ve Sonrası Süreçte Benimsenen Çalışma Modellerine İlişkin Görüşler ve Yükleme Frekansları

Çalışma modelleri	Frekans
<i>Hibrit Çalışma</i>	5
<i>Evden Çalışma</i>	4
<i>Yerinde Çalışma</i>	1

Hibrit Çalışma: 10 katılımcıdan 5'i salgın ve sonrası süreçte hibrit çalışma modeline geçtiklerini belirtmiştir.

Mavi yaka çalışmaya devam etti, beyaz yakalı çalışanlarımız yaklaşık 1 yıl dönüşümlü olarak uzaktan çalıştılar. Hibrit çalışma modelini benimsedik (B.P., kadın).

Evden Çalışma: 10 katılımcıdan 4'ü salgın ve sonrası süreçte evden çalışmaya başladıklarını ifade etmişlerdir.

Salgın ilan edildiğinde hemen uzaktan çalışmaya geçtik. 1 aylık bir süreçte evden çalışmalarını için gereken ekipmanlar tedarik edildi. Plazalar kapatıldı (D.T., kadın).

Yerinde Çalışma: 1 katılımcı salgın ve sonrası süreçte yerinde çalışmaya devam ettiklerini ifade etmiştir.

Yerinde çalışma devam etti, hiç uzaktan çalışmaya geçilmedi. Üretim firması olduğumuz için yerinde çalışmaya devam etmek durumundaydık (M.B., kadın).

4.3.3. Dijitalleşen Süreçlere İlişkin Görüşler ve Yükleme Frekansları

Katılımcılara “COVID-19 salgınının dijitalleşme sürecine ne gibi etkileri oldu? Firmanızda dijitalleşme faaliyetler arttı mı?” sorusu yöneltildiğinde verilmiş olan yanıtlara göre dijitalleşme faaliyetleri ağaç nodu altında 4 çocuk noda ulaşılmıştır.

Tablo 4: Dijitalleşme Faaliyetlerine İlişkin Görüşler ve Yükleme Frekansları

Dijitalleşme Faaliyetleri	Frekans
Süreçlerin dijitalleşmesi	
*Toplantı süreçlerinin dijitalleşmesi	4
*Eğitimin online yürütülmesi	4
*Hard copy evrakların dijital aktarılması	3
*Mülakatların online yürütülmesi	3
*Performans yönetimi süreçlerinin dijitalleşmesi	3
*İç iletişimin online yollarla sağlanması	2
*İmza süreçlerinin dijitalleşmesi	1
Dijital Platform Satın Alımı	5
COVID-19 Etkisiyle Dijitalleşme Faaliyetlerinin Hızlanması	3
IT yatırımlarının artması	1

Süreçlerin dijitalleşmesi: Katılımcıların 4’ü toplantı süreçlerinin, 4’ü eğitim süreçlerinin online olarak yürütüldüğünü ve dijitalleştiğini belirtmiştir. 3’ü hard copy evrakların dijital aktarıldığını, 3’ü mülakatların online olarak yürütülmeye başladığını, 3’ü performans yönetimi süreçlerinin dijitalleştiğini, 2’si iç iletişimin online yollarla sağlanmaya başladığını ve 1’i imza süreçlerinin dijitalleştiğini ifade etmiştir. Tüm bu alt boyutlar “süreçlerin dijitalleşmesi” nodu altında toplanmıştır.

İnsan kaynakları süreçlerinin tümünü bir online bir modüle taşıdık. İzinler, performans yönetimi, vardiya sistemleri vb. birçok modül barındıran bir sisteme geçtik (M.B., kadın).

Dijital platformların kullanımı yaygınlaştı, iş süreçleri, imza süreçleri artık online olarak ve daha hızlı ilerliyor (M.G., kadın).

Dijital Platform Satın Alımı: 10 katılımcıdan 5’i kurumlarında dijital platform satın alımı gerçekleştiğini ifade etmiştir.

“Kolay İK” ile anlaştık ve süreçleri sağlıklı yönetebilmek için o programı satın almak durumunda kaldılar (D.E., kadın).

COVID-19 Etkisiyle Dijitalleşme Faaliyetlerinin Hızlanması: Katılımcılardan 3’ü kurumlarında dijitalleşme faaliyetlerinin COVID-19 etkisiyle hızlandığını belirtmiştir.

Aslında COVID-19 olmasa belki de hep sürüncemede kalacak olan dijitalleşme hızlandı ve gerçekleşti (B.P., erkek).

IT yatırımlarının artması: Katılımcılardan 1'i salgın sürecinde kurumlarında IT yatırımlarının arttığını ifade etmiştir.

Dijital platformlar için altyapı yatırımları, IT yatırımları arttı (T.O., erkek).

4.3.4. Salgın Sürecinde İş Hayatı Ve Özel Hayatta Meydana Gelen Değişimlere İlişkin Görüşler Ve Yükleme Frekansları

Katılımcılara “Salgın sürecinde iş ve özel hayatınızı değerlendirdiğinizde neler değişti? Siz bu süreci nasıl yönettiniz? Kurumunuz ve İK sizi nasıl destekledi? Ya da destek olmadıysa beklentiniz nedir?” sorusu yöneltildiğinde verilmiş olan yanıtlara göre salgın sürecinde iş hayatı ve özel hayatta meydana gelen değişimler ağaç nodu altında 4 çocuk noda ulaşılmıştır.

Tablo 5. Salgın Sürecinde İş Hayatı ve Özel Hayatta Meydana Gelen Değişimlere İlişkin Görüşler ve Yükleme Frekansları

Salgın sürecinde iş hayatı ve özel hayatta meydana gelen değişimler	Frekans
<i>İş-yaşam ve iş-aile dengesini sağlamakta zorlanma</i>	5
<i>İş tatmininde düşüş</i>	4
<i>İş yükünde artış</i>	2
<i>Artan sosyalleşme ihtiyacı</i>	2

İş-yaşam ve iş-aile dengesini sağlamakta zorlanma: 10 katılımcıdan 5'i salgın sürecinde iş-yaşam ve iş-aile dengelerini sağlamakta zorlanmaya başladıklarını ifade etmiştir.

Evden çalışırken yöneticilerim sanki ben 24 saat çalışıyormuşum gibi davrandı. Ramazan döneminde yöneticim gece 2'de sahur yaptıktan sonra bana mail atıp bu bilgiyi hızlıca iletmiş diyebilirdi. Bir süre bunlara elimden geldiğince cevap vermeye çalıştım fakat bir süre sonra benim çalışma saatimin ofiste de olsam evde de olsam 9-6.30 olduğunu söyledim. Bu süreçte hiçbir özel hayatımın kalmadığını hissettim (D.E., kadın).

İş tatmininde düşüş: 10 katılımcıdan 4'ü salgın sürecinde iş tatminlerinde düşüş yaşadıklarını belirtmiştir.

Yöneticilerimizle sadece iş için iletişimde olduk ve konuştuk. Fakat ofiste çalışırken bir işi yaptığımızda bir temas içerisinde oluyorduk örneğin teşekkür ediyorlardı veya yoğun olduğumuzda bizzat kendileri buna şahit oluyorlardı. Bir etkileşime giriyorduk. Bu anlamda bağlı olduğum birim yöneticisinden olumlu geri bildirim alamamak sebebiyle iş tatminimin düştüğü zamanlar oldu (B.A., kadın).

İş yükünde artış: 2 katılımcı salgın sürecinde iş yüklerinde artık meydana geldiğini ifade etmiştir.

Çalışma sürelerimiz arttı, şirkette örneğin öğle arasında bilgisayarımızı kapatıp birbirimizle sohbet ederek daha verimli bir şekilde dinlenebiliyorduk fakat evde olduğumuzda yaptığımız işi raporluyoruz bu sebeple nefes almadan çalışıyoruz (B.A., kadın).

Artan sosyalleşme ihtiyacı: 10 katılımcıdan 2'si salgın sürecinde sosyalleşme ihtiyaçlarının arttığını söylemiştir.

Uzaktan çalışma ilk başta çok güzel ilerliyordu benim için fakat süreç uzadıkça sosyalleşme ihtiyacı hissetmeye başladım (B.A., kadın).

4.3.5. İş Yaşamı Temel Alındığında Salgın Sürecinde Psikolojik Olarak Oluşan Etkilere İlişkin Görüşler ve Yükleme Frekansları

Katılımcılara “Salgın ve sonrası süreçte, iş yaşamınızı temel alacak olursanız, psikolojik olarak nasıl etkilendiniz?” sorusu yöneltildiğinde verilmiş olan yanıtlara göre iş yaşamı temel alındığında salgın sürecinde psikolojik olarak oluşan etkiler ağaç nodu altında 8 çocuk noda ulaşılmıştır.

Tablo 6: İş Yaşamı Temel Alındığında Salgın Sürecinde Psikolojik Olarak Oluşan Etkilere İlişkin Görüşler Ve Yükleme Frekansları

İş Yaşamı Temel Alındığında Salgın Sürecinde Psikolojik Olarak Oluşan Etkiler	Frekans
<i>Endişe ve kaygı düzeyinde artış</i>	
*Sağlık kaynaklı	4
*Salgının başında yaşanan belirsizliklerden ötürü iş süreçleri ile ilgili	1
<i>İş-yaşam dengesini sağlamakta zorlanma</i>	4
<i>İş-aile dengesini sağlamakta zorlanma</i>	2
<i>Etkisi yok</i>	1
<i>Sosyalleşme ihtiyacını giderememe</i>	1
<i>Motivasyon artışı</i>	1
<i>Süreçten memnundum</i>	1
<i>İş yükü artışı kaynaklı zorlanma</i>	1

Endişe ve kaygı düzeyinde artış: Katılımcılardan 4’ü sağlık kaynaklı nedenlerle ve 1’i de salgın sürecindeki belirsizliklerden ötürü endişe ve kaygı düzeyinde artış olduğunu belirtmiştir. Bu alt boyutlar “endişe ve kaygı düzeyinde artış” nodu altında toplanmıştır.

Her şeye çok dikkat etmek ve titiz olmak durumunda kaldık bu da yıpratıcı oldu (B.A., kadın).

Yeni tasarımlar, online’a geçme sürecinde de kaygılar içerisine girdik (B.K., kadın).

İş-yaşam dengesini sağlamakta zorlanma: 4 katılımcı iş-yaşam dengesini sağlamakta zorlandıklarını ifade etmişlerdir.

Market kapanma saatleri belli ve ben evden çalıştığım sürede markete zor yetiştiğim zamanları hatırlıyorum. Bu bakımdan evden çalışma sürecinin pek sağlıklı yürütüldüğünü düşünmüyorum (T.T., kadın).

İş-aile dengesini sağlamakta zorlanma: 2 katılımcı iş-aile dengesini sağlamakta zorlandıklarını ifade etmişlerdir.

Aile üyelerim benim masa başında oturup bütün gün çalıştığımı ve aslında yorulabileceğimi anlamak istemedi (D.E., kadın).

Etkisi yok: Katılımcılardan 1’i salgın sürecinin psikolojik olarak kendisini etkilemediğini ifade etmiştir.

Ben çok fazla etkilenmedim (B.P., kadın).

Sosyalleşme ihtiyacını giderememe: Katılımcılardan 1’i salgın sürecinde sosyalleşme ihtiyacını gideremediğini ve bunun kendisini olumsuz etkilediğini ifade etmiştir.

İşten çıkıp eve geldiğimizde yasaklar başlıyordu ve sosyalleşemedik hiçbir şekilde, kendimi izole ve kısıtlanmış hissettim (T.O., erkek).

Motivasyon artışı: Katılımcılardan 1'i evden çalışmadığı için memnun olduğunu ve bunun kendisini motive ettiğini ifade etmiştir.

Tüm arkadaşlarım evden çalışırken benim her gün uyanıp, iş kıyafetlerimi giyip işe gidiyor olmam beni aslında çok motive etti (M.B., kadın).

Süreçten memnundum: 1 katılımcı süreçten memnun olduğunu belirtmiştir.

Ben memnunum (B.A., kadın).

İş yükü artışı kaynaklı zorlanma: 1 katılımcı salgın sürecinde artan iş yükü sebebiyle zorlandığını ifade etmiştir.

Salgın iş yükümü arttırdı. Çünkü ekstradan kısa çalışma ödenekleri, nakdi ücret destek hesaplamaları, COVID-19 raporları zorlayıcı oldu (T.T., kadın).

4.3.6. Salgın Sürecinde ve Sonrasında İş Refahını Arttırmaya Yönelik Yapılan Uygulamalara İlişkin Görüşler ve Yükleme Frekansları

Katılımcılara “Salgın sürecinde ve sonrasında çalışanların daha iyi hissedebilmeleri (iş refahları) için kurum genelinde ve İK uygulamaları özelinde neler yapıldı? Neler yapılmalıydı? Bu süreç nasıl sağlıklı yönetilebilirdi?” sorusu yöneltildiğinde verilmiş olan yanıtlara göre salgın sürecinde ve sonrasında çalışanların daha iyi hissedebilmeleri (iş refahları) için yapılan uygulamalar ağaç nodu altında 5 çocuk noda ulaşılmıştır.

Tablo 7: Salgın Sürecinde Ve Sonrasında İş Refahını Arttırmaya Yönelik Yapılan Uygulamalara İlişkin Görüşler ve Yükleme Frekansları

Salgın sürecinde ve sonrasında çalışanların daha iyi hissedebilmeleri (iş refahları) için yapılan uygulamalar	Frekans
<i>Eğitim ve bilgilendirme faaliyetleri</i>	7
<i>Hijyen önlemlerinin alınması</i>	4
<i>Süreçlerin iyileştirmesi için raporlamanın artması</i>	3
<i>Yan haklar ve destekler</i>	
<i>*Psikolojik destek</i>	2
<i>*Çocuklu ailelere çocukları ile vakit geçirebilmeleri için bir gün izin</i>	2
<i>*Esnek çalışma saati</i>	2
<i>*PCR testi ücretini karşılama</i>	2
<i>*Evde ofis kurmaları için masa, sandalye, telefon gibi yardımlarda bulunmak</i>	2
<i>*Ücret iyileştirmeleri</i>	1
<i>*Evden çalışılsa da yemek fişinin verilmeye devam etmesi</i>	1
<i>*Aşı olduktan sonra iki gün izin verme</i>	1
<i>*Şehir dışından çalışma izni</i>	1
<i>*Evden çalışma yardımı (nakdi)</i>	1
<i>*Hem mobil hem de bilgisayarda internet paketi desteği</i>	1
<i>Çalışanların sosyalleşme ihtiyacını gidermeye yönelik faaliyetler</i>	
<i>*Hem online hem de yüz yüze etkinlikler düzenlenmesi</i>	2
<i>*Mobil kanallar yoluyla iletişimde bulunmak</i>	2

Eğitim ve bilgilendirme faaliyetleri: 10 katılımcıdan 7'si eğitim ve bilgilendirme faaliyetleri yapıldığını belirtmişlerdir.

Doktorlar ile Teams uygulaması aracılığıyla COVID-19 konusunda çeşitli içeriklerde eğitimler düzenledik (B.A., kadın).

Hijyen önlemlerinin alınması: 4 katılımcı kurumlarında hijyen önlemlerinin alındığını ifade etmişlerdir.

Yemekhanelerimiz ve servislerimiz sosyal izolasyon olacak şekilde düzenlendi. Servis ve yemekhanelerde herkesin yeri sabitlendi (B.P., kadın).

Süreçlerin iyileştirmesi için raporlamanın artması: 3 katılımcı süreçlerin iyileştirilmesi için kurumlarında raporlamanın arttığını ifade etmiştir.

COVID-19 bulaşan çalışanlarımızı kayıt altına alıp bulaş riskini azaltmak adına çeşitli takip dosyaları oluşturduk. Güncel verileri Almanya'daki merkezimiz ile paylaştık (B.A., kadın).

Yan haklar ve destekler: Katılımcılardan 2'si psikolojik destek sağlandığını, 2'si çocuklu ailelere çocukları ile vakit geçirebilmeleri için bir gün izin verildiğini, 2'si esnek çalışma saati uygulamasına geçildiği, 2'si çalışanların PCR testlerinin ücretlerini karşılandığı, 2'si evde ofis kurmaları için çalışan kara masa, sandalye, telefon gibi yardımlarda bulunduğu, 1'i ücret iyileştirmesi yapıldığını, 1'i evden çalışılsa da yemek fişinin verilmeye devam edildiğini, 1'i aşı olduktan sonra iki gün izin verme uygulaması yapıldığını, 1'i şehir dışından çalışma izni verildiğini, 1' i evden çalışma yardımı (nakdi) yapıldığını, 1' i hem mobil hem de bilgisayarda internet paketi desteği verildiğini ifade etmiştir. Tüm bu alt boyutlar “yan haklar ve destekler” nodu altında toplanmıştır.

Mavi yaka ve beyaz yaka olmak üzere tüm çalışanlara duygusal destek sağlamak adına psikolog, koç ve danışmanlar eşliğinde çeşitli eğitimler verildi. Örneğin; stres yönetimi için. Eğer talep eden çalışan olursa onlara bu eğitimlerden ayrı olarak psikolog desteği verildi bir ay boyunca olmak üzere birer saat (D.T., kadın).

Çocuklu ailelere esnek çalışma saatleri sunuldu. Bir gün belirlemeleri istendi ve o gün o çalışan telefonla hiç aranmadı. Yazlıklarında çalışmak isteyen çalışanlara bunun için izin verildi ve internet desteği sağlandı hem mobil hem bilgisayarda (D.T., kadın).

Çalışanların sosyalleşme ihtiyacını gidermeye yönelik faaliyetler: 2 katılımcı çalışanların sosyalleşmesi amacıyla hem online hem de yüz yüze etkinlikler düzenlendiğini, 2 katılımcı sosyalleşme ihtiyacının giderilmesine yönelik mobil kanallar yoluyla iletişimde bulunduğu belirtmiştir. Bu alt boyutlar “çalışanların sosyalleşme ihtiyacını gidermeye yönelik faaliyetler” nodu altında toplanmıştır.

Yasaklar kaldırıldığında tedbirler dahilinde her departmana farklı etkinlikler planladık. Çünkü sosyalleşme ihtiyacımızı gidermemiz ve eski birlikteliğimizi kazanmamız gerekiyordu. Ofis içerisinde kahvaltı ve akşam yemekleri planlandı (T.T., kadın).

4.3.7. Uzaktan Çalışma, Dijitalleşen Süreçlerin Avantajları Ve Dezavantajlarına İlişkin Görüşler Ve Yükleme Frekansları

Katılımcılara “Uzaktan çalışma, dijitalleşen süreçlerin (online toplantılar, e-İKY uygulamaları) avantajları, dezavantajları nelerdir?” sorusu yöneltildiğinde verilmiş olan yanıtlara göre iş yaşamı temel alındığında uzaktan çalışma, dijitalleşen süreçlerin avantajları ve dezavantajları ağaç nodu altında 8 çocuk noda ulaşılmıştır.

Tablo 8: Uzaktan Çalışma, Dijitalleşen Süreçlerin Avantajları Ve Dezavantajlarına İlişkin Görüşler Ve Yükleme Frekansları

Uzaktan çalışma, dijitalleşen süreçlerin avantajları ve dezavantajları	Frekans
Avantaj	
<i>*Zamanı kullanma açısından verimlilik artışı</i>	8
Dezavantaj	
<i>*İş-aile dengesinin ve iş-yaşam dengesinin sağlanamaması</i>	9
<i>*Sosyalleşme ihtiyacının karşılanamaması</i>	6
<i>*Teknik aksaklıklar ve teknik yetersizlik sebebiyle işlerin aksamaması</i>	4
<i>*Çalışma saatleri dışında yöneticinin iş ile ilgili iletişime geçmesi nedeniyle sürekli ulaşılabilir olmak</i>	1
<i>*Evden çalışırken bilgisayarı kapatma ve işi sonlandırma konusunda zorlanmak ve sürekli çalışıyormuş gibi hissetmek</i>	1

Zamanı kullanma açısından verimlilik artışı: Katılımcılar uzaktan çalışma ve dijitalleşen süreçlere ilişkin tek bir avantaj belirtmişlerdir. Bu kapsamda 10 katılımcıdan 8'i uzaktan çalışma ve dijitalleşen süreçlerin zamanı kullanma açısından verimlilik artışı sağladığını ifade etmiştir.

Toplantılarımızı uzaktan yapmaya başladık. İzmir küçük bir yer olmasına rağmen trafikte vs. vakit kaybedebiliyorduk. Toplantıları online yapmaya başlayınca zaman açısından çok fayda sağladık. Günde 4 toplantı yaptığımız bile oldu. Bu açıdan verimimiz arttı (B.K., kadın).

Katılımcılar uzaktan çalışma ve dijitalleşen süreçlere ilişkin altı dezavantaj belirtmişlerdir.

İş-aile dengesinin ve iş-yaşam dengesinin sağlanamaması: 6 katılımcı uzaktan çalışma ve dijitalleşme ile iş-aile ve iş-yaşam dengelerini sağlamakta zorlandıklarını ifade etmişlerdir. Özellikle ve sıklıkla vurgulanan "sürekli çalışıyormuş gibi hissetmek" ifadesi çalışanların iş-yaşam-aile üçgenindeki dengeleri sağlamada yaşadıkları zorlukları açıkça ortaya koymuştur.

Evde iş yönetmek daha zor oldu. Araya ev işleri girebildi. Biz bu geribildirimleri çok aldık ve kendi isteğiyle ofise dönmek isteyenler çok oldu. Özellikle çocuğu olan çalışanlar çalışırken çok bölündüklerini ifade ettiler (T.T., kadın).

Ev ev ofis kavramı birbirine karıştı ve sanki mesai saatim dolsa bile sürekli çalışmam gerekiyormuş gibi hissettim, bu beni çok yordu. Normalde ofis de 6' da işten çıkabiliyordum fakat evde akşam olduğunda o bilgisayarı bir türlü kapatamadım. Daha fazla iş yüküm olduğunu düşünüyorum bu dönemde (D.T., kadın).

Sosyalleşme ihtiyacının karşılanamaması: 10 katılımcıdan 6'sı uzaktan çalışma ve dijitalleşen süreçler ile birlikte sosyalleşme ihtiyaçlarını karşılayamadıklarını belirtmişlerdir.

İnsanlarla olan temasımız azaldı. Dezavantajlardan biri ise uzaktan da olsa çalışanlar ile duygusal bağı kuramadığımız zamanlar oldu. (B.P., kadın).

Teknik aksaklıklar ve yetersizlikler sebebiyle işlerin aksamaması: 4 katılımcı uzaktan çalışma ve dijitalleşen süreçler ile birlikte teknik aksaklıklar ve yetersizlikler sebebiyle işlerin aksadığını belirtmişlerdir.

Uzaktan çalışmada iş süreçlerinde aksamalar meydana gelebildi. Örneğin bir evrak istediğimde çalışan arkadaş evde olduğunu söyleyip evrağı o anda iletemeyeceğini söyleyebildi. Ofiste olan kişilerden evrak istendi veya o arkadaş ofise ne zaman gidecekse o zaman evrağı ulaşabildik (T.O., erkek).

4.3.8. Bireyleri Salgın Sürecinde Öne Çıkaran Kabiliyetler ve Yetkinliklere İlişkin Görüşler Ve Yükleme Frekansları

Katılımcılara “Sizce ne gibi yetkinlikler ne gibi kabiliyetler insanları salgın sürecinde öne çıkardı?” sorusu yöneltildiğinde verilmiş olan yanıtlara göre iş yaşamı temel alındığında bireyleri salgın sürecinde öne çıkaran kabiliyetler ve yetkinlikler ağaç nodu altında 14 çocuk noda ulaşılmıştır

Tablo 9: Bireyleri Salgın Sürecinde Öne Çıkaran Kabiliyetler ve Yetkinliklere İlişkin Görüşler Ve Yükleme Frekansları

Bireyleri Salgın Sürecinde Öne Çıkaran Kabiliyetler ve Yetkinlikler	Frekans
Esneklik, yeniliğe ve değişime hızlı ayak uydurabilmek	6
İletişim becerileri güçlü olmak	4
Stres yönetimini iyi yapabilmek	4
Öz disipline sahip olmak	2
Teknolojiyi iyi kullanabilmek	2
İş dışında farklı hobileri olmak	2
Şeffaflık	2
İş ahlakına sahip olmak	1
Kaos Yönetimi	1
Adil ve eşit olmak	1
Çok yönlü düşünebilme	1

Esneklik, yeniliğe ve değişime hızlı ayak uydurabilmek: 10 katılımcıdan 6’sı salgın sürecinde *esnek*, yeniliğe ve değişime hızlı ayak uydurabilen *bireylerin* öne çıktığını ve süreci daha iyi yönettiğini ifade etmiştir.

Esnek davranabilen, değişime ayak uydurabilen kişiler başarılı oldu diyebilirim (B.P., kadın).

İletişim becerileri güçlü olmak: 10 katılımcıdan 5’i salgın sürecinde iletişim becerileri güçlü olan bireylerin öne çıktığını ve süreci daha iyi yönettiğini ifade etmiştir. Özellikle etkili iletişimin bir alt boyutu olan empatik iletişime de atıfta buldukları tespit edilmiştir.

Sosyal ilişkileri daha iyi olan, iletişimi kuvvetli olan insanlar öne çıktı (B.A. kadın).

Stres yönetimini iyi yapabilmek: 4 katılımcı stres yönetimini iyi yapabilmenin salgın sürecinde bireyleri öne çıkaran bir yetkinlik olduğunu belirtmiştir.

Sakin durabilen insanlar ön plana çıktı. Bunu yapamayan bazı departmanlarda üst yöneticiler panik olduğunda çalışanlarını da etkilediğini gördüm (M.B., kadın)

Öz disipline sahip olmak: Katılımcılardan 2’si öz disipline sahip olan bireylerin salgın sürecini daha iyi yönetebildiğini ifade etmiştir.

Sorumluluk sahibi olan, öz disiplini ve kişisel bütünlüğü yüksek kişiler başarılı oldu diyebilirim (B.P., kadın).

Teknolojiyi iyi kullanabilmek: 2 katılımcı teknolojiyi iyi kullanabilen bireylerin salgın sürecini daha iyi yönettiğini belirtmiştir.

Teknolojiyi kullanabilmenin önemli olduğunu gördüm (M.B., kadın).

İş dışında farklı hobileri olmak: 10 katılımcıdan 2'si iş dışında farklı hobilere sahip olmanın bireylerin salgın sürecini daha iyi yönetmelerini sağladığını ifade etmiştir.

İş dışında farklı hobileri olan insanlar süreci daha iyi yönetti (D.E., kadın).

Şeffaflık: 10 katılımcıdan 2 'si şeffaf olan bireylerin salgın sürecini daha iyi yönettiğini ifade etmiştir.

Şeffaflık öne çıktı (B.K., kadın).

İş ahlakına sahip olmak: 1 katılımcı iş ahlakına sahip olan bireylerin salgın sürecini daha iyi yönetebildiğini ifade etmiştir.

Çalışmayı seven ve iş ahlakına sahip olan çalışanlar başarılı oldu (B.A., kadın).

Kriz Yönetimi: 1 katılımcı kriz yönetimi yapabilen bireylerin salgın sürecini daha iyi yönettiğini belirtmiştir.

Süreçler kriz ve kaos getirdi bunlarla başa çıkabilmemiz gerek (M.G., kadın).

Adil ve eşit olmak: 10 katılımcıdan 1'i adil ve eşit olan bireylerin salgın sürecini daha iyi yönettiğini ifade etmiştir.

Doğru denge korunmalı, herkes gözetilmeli (M.G., kadın).

SONUÇ, ÖNERİLER VE TARTIŞMA

Bu çalışmada salgın sürecinin çalışma modeli ve dijitalleşme süreçleri kapsamında kurumları ve bireyleri ne şekilde etkilediği, salgın sürecinde meydana gelen dijitalleşme faaliyetleri ve bu süreçte gerçekleştirilen insan kaynakları uygulamaları araştırılmıştır. Literatürde daha önce yapılmış olan çalışmalara bakılınca salgın süreciyle birlikte gelen uzaktan çalışma modellerinin daha çok olumlu yönlerine odaklanıldığı görülmüş ve bu sürecin olumsuz etkileri olabileceği de göz önünde bulundurularak farklı kurumlarda farklı seviyelerde faaliyet göstermekte olan insan kaynakları departmanı çalışanlarına derin ve odaklı sorular yöneltilmiştir.

Derinlemesine görüşmeler sonucunda COVID-19 salgınının kurumsal etkileri; hibrit çalışmaya geçilmesi, hijyen desteği sunulması, kalifiye çalışan kaybı, iş süreçlerinin ve toplantı süreçlerinin dijitalleşmesini kapsayan dijitalleşme süreçleri, teknolojik destek sunulmaya başlanması, süreçlerde adil ve eşit olma çabası ve süreçlerin yeniden tasarımı şeklinde belirlenmiş ve katılımcılar tarafından en fazla hibrit çalışmaya geçildiği ifade edilmiştir. Bu noktada kurumların değişen ortama uyum sağlamaya yönelik aksiyonlar aldığı görülmektedir. Katılımcılara göre salgının bireysel etkileri ise maaşlarda düşüş, sahada çalışma zorunluluğu ve iş yükü artışı nedeniyle çalışan tatmininde düşüş ve çalışan psikolojisinin olumsuz etkilenmesi şeklinde belirtilmiştir. Verilen cevaplar analiz edildiğinde bireysel etkilerin tümünün olumsuz olduğu görülmektedir.

Salgın sonrasında katılımcıların yarısı (5 kişi) hibrit çalışmaya geçtiklerini 4'ü evden çalıştıklarını sadece 1'i yerinde çalışmaya devam ettiğini belirtmiştir. Salgın sonrasında da yine uzaktan çalışma stillerinin devam edeceğini öngördüklerini belirtmişlerdir.

Katılımcıların çoğu salgın ile birlikte toplantı, eğitim, mülakat, performans yönetimi, iç iletişim, imza gibi süreçlerin dijitalleştiğini ifade etmişler, aynı zamanda çalıştıkları firmaların dijital platform satın alımını gerçekleştirdiğini, IT yatırımlarını arttırdığını ve salgın etkisiyle dijitalleşme faaliyetlerinin arttığını belirtmişlerdir. Bu noktada salgın sürecinin halihazırda var olan dijitalleşme faaliyetlerini hızlandırdığı ve çalışanların bu sürece daha hızlı adapte olmak durumunda kaldıkları ifade edilebilir.

Salgın sürecinde iş hayatı ve özel hayatta meydana gelen değişimlere ilişkin görüşler sorulduğunda katılımcıların yarısı (5 kişi) salgın sürecinde iş-yaşam ve iş-aile dengesini sağlamakta zorlandıklarını söylemiş, 4'ü iş tatminlerinde düşüş meydana geldiğini ifade etmiştir. Yine uzaktan çalışma ile birlikte iş yükünde artış olduğunu belirten katılımcılar olmuştur. Bu noktada yanıtlar analiz edildiğinde katılımcıların salgın sürecinde iş hayatı ve özel hayatlarında meydana gelen değişimler için yalnızca olumsuz söylemlerde buldukları, olumlu deneyimler yaşamadıkları tespit edilmiştir. Kurumların çalışanların iş-yaşam ve iş-aile dengesini sağlamaya yönelik uygulamalar geliştirmelerinin bundan sonraki süreçte çalışan memnuniyetini ve iş tatminini arttırmak için faydalı olacağı söylenebilir.

İş yaşamlarını temel aldıklarında salgın sürecinde katılımcılar endişe ve kaygı düzeylerinin arttığını, evden çalışma sürecinde, iş-aile ve iş-yaşam dengesini sağlamakta zorlandıklarını ifade etmişlerdir. Verilen yanıtlar irdelendiğinde iş yaşamları özelinde de bu süreçte psikolojik olarak oluşan etkilerin sadece olumsuz söylemler ile cevaplandığı görülmektedir.

Salgın sürecinde ve sonrasında kurumlarda iş refahını arttırmaya yönelik yapılan uygulamalara ilişkin soruya katılımcıların büyük bölümü (7 kişi) kurumlarında eğitim ve bilgilendirme faaliyetleri yapıldığını belirtmiştir. Katılımcılar kendilerine sağlanan psikolojik destek, esnek çalışma saati uygulaması, çocuklu ailelere bir gün izin verme, PCR testi ücretini karşılama, evden çalışma için nakdi yardım gibi farklı uygulamalardan bahsetmiştir. Bu noktada her firmanın uygulamasının farklılaştığı ve standart bir uygulamanın olmadığı görülmektedir.

Katılımcıların uzaktan çalışmanın ve dijitalleşen süreçlerin avantajları ve dezavantajları sorusuna verdikleri yanıtlarda avantaj olarak yalnızca zaman kullanımına bağlı verimlilik artışı belirtilmiştir. Bunun haricinde herhangi bir avantajdan bahsetmemişlerdir. Dezavantaj olarak ise 6 katılımcı iş-aile ve iş-yaşam dengelerini sağlayamadıklarını söylemişlerdir. Yine dezavantaj olarak sosyalleşme ihtiyaçlarını karşılayamadıklarını, çalışma saatleri dışında da sürekli ulaşılabilir olduklarını, evden çalışırken bilgisayarı kapatma ve işi sonlandırma konusunda zorlandıklarını ve sürekli çalışıyormuş gibi hissettiklerini ifade etmişlerdir. Bu çerçevede katılımcıların uzaktan çalışma ile birlikte iş-yaşam dengelerini sağlamakta zorlandıkları birden fazla sorunun cevabı olarak ortaya çıkmaktadır. Bu noktada, salgın sonrası süreçte uzaktan çalışma modelleri yerine hibrit çalışma modeline gidilmesinin çalışanları daha memnun edeceği öngörülebilir.

Son olarak katılımcılar salgın sürecinde iletişim becerileri güçlü olmak, esneklik, yeniliğe ve değişime hızlı ayak uydurabilmek, stres yönetimini iyi yapabilmek, öz disipline sahip olmak, teknolojiyi iyi kullanabilmek, iş dışında farklı hobileri olmak, şeffaflık, iş ahlakına sahip olmak, empati yapabilmek, kaos yönetimi, adil ve eşit olmak, çok yönlü düşünebilme, öğrenen zihniyetler ve duygusal dayanıklılık gibi yetkinlikler ve kabiliyetlerin bireyleri öne çıkardığını ifade etmişlerdir.

Araştırmada çalışanların uzaktan çalışma ve dijitalleşme ile ilgili görüşleri açığa çıkarılmış ve çoğunlukla salgın süreci ve uzaktan çalışma süreci hakkında olumsuz deneyimler yaşadıkları tespit edilmiştir. Önceden literatürde yapılmış olan çalışmaların aksine uzaktan çalışma modelinin çalışanlar üzerinde sadece olumlu değil olumsuz etkiler de oluşturduğu fark edilmiştir. Öte yandan salgın süreci ile birlikte hangi alanlarda dijitalleşmelerin meydana geldiği ve değişen insan kaynakları uygulamaları da tespit edilmiştir. Bu sonuçların uygulamacılara kurumlarında iyileştirmeler yapmaları adına yol gösterebileceği ve fayda sağlayabileceği ve araştırma alanına yöntem ve örneklem açısından farklılaşması sebebiyle katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

1. ADAM, J. P., KHAZAKAA, M., CHARİKHİ, F., vd. (2021). Management of human resources of a pharmacy department during the COVID-19 pandemic: Take-aways from the first wave, *Research in Social and Administrative Pharmacy*, 1990-1996, <https://doi.org/10.1016/j.sapharm.2020.10.014>
2. ADİKARAM, A. S., NAOTUNNA, N.P.G.S.I., PRİYANKARA, H.P.R. (2021). Battling COVID-19 with human resource management bundling. *Employee Relations: The International Journal*, DOI 10.1108/ER-08-2020-0390
3. AKBAŞ TUNA, A. ve ÇELEN, O. (2020). İşletmelerin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Üzerinde Covid-19 Pandemisinin Etkileri, *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi-International Journal of Society Researches*, 16 (30), DOI: 10.26466/opus.781324.
4. ALİZADEH, T. (2013). Planning implications of telework: a policy analysis of the Sydney metropolitan strategy. *Australian Planner*, 50(4), 304-315.
5. ALKHAMEES, A.A., ASSİRİ, H., ALHARBİ, H.Y. vd. (2021). Burnout and depression among psychiatry residents during COVID-19 pandemic. *Human Resources for Health* 19, 46. <https://doi.org/10.1186/s12960-021-00584-1>
6. ALPAGO, H. ve ALPAGO, D. (2020). Koronavirüs Salgınının Sosyoekonomik Sonuçları, *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, (8): 99-114.
7. ASLAN, R. (2020). Tarihten Günümüze Epidemiler, Pandemiler ve Covid-19, *Arıntı Dergisi*, Cilt 8, Sayı 85.
8. BAO, L., LI, T., XIA, X., ZHU, K., LI, H., YANG, X., (2021). How does Working from Home Affect Developer Productivity?– A Case Study of Baidu During the COVID-19 Pandemic, *SCIENCE CHINA Information Sciences*.
9. BAIENSON, J. N. (2021). Nonverbal overload: A theoretical argument for the causes of Zoom fatigue. *Technology, Mind, and Behavior*, 2(1). <https://doi.org/10.1037/tmb0000030>
10. BOSTON CONSULTING GROUP (2020). “People Priorities in Response to COVID-19”, https://www.bcg.com/publications/2020/people-solutions-response-covid_
11. BELK, R. W., SHERRY J. F., JR., WALLENDORF M. (1988): A Naturalistic Inquiry into Buyer and Seller Behavior at a Swap Meet, *Journal of Consumer Research*, Vol. 14, No. 4, ss. 449-470.
12. BENNETT, E. E. ve MCWHORTER, R. (2021). Virtual HRD’s Role in Crisis and the Post Covid-19 Professional Lifeworld: Accelerating Skills for Digital Transformation, *Advances in Developing Human Resources* 2021, Vol. 23(1) 5–25.
13. BRENNEN, J. S. ve KREISS, D. (2016). Digitalization, *The International Encyclopedia Of Communication Theory And Philosophy*, 1-11.
14. BOLISANI, E., SCARSO, E., IPSEN, C., KIRCHNER, K., HANSEN, J. P. (2020). Working from home during COVID-19 pandemic: lessons learned and issues, *Management & Marketing*, 15(s1), 458-476. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2020-0027>.
15. BUDAK, F. ve KORKMAZ, Ş. (2020). Covid-19 Pandemi Sürecine Yönelik Genel Bir Değerlendirme: Türkiye Örneği, *Sosyal Araştırmalar ve Yönetim Dergisi (SAYOD)*, Sayı:1, 62-79.

16. BUTTERICK, M. ve CHARLWOOD, A. (2021). HRM and the COVID-19 pandemic: How can we stop making a bad situation worse?, *Human Resource Management Journal*, DOI: 10.1111/1748-8583.12344
17. CARNEVALE, J.B. VE HATAK, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research* (116), 183-187.
18. SILENCE, C., RICE, S.M., POLLOCK, S., LUBOV, J.E., OYESIK, L.O., GANESHRAM, S., MENDEZ, A., FEENEY, F., KOUROSH, A.S. (2021). Life After Lockdown: Zooming Out on Perceptions in the Post-Videoconferencing Era, *International Journal of Women's Dermatology*, doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijwd.2021.08.009>
19. WORLD HEALTH ORGANIZATION (2019). "Coronavirus disease (COVID-19): Small public gatherings", <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/question-and-answers-hub/q-a-detail/coronavirus-disease-covid-19-small-public-gatherings>.
20. RESMI GAZETE (2020). "COVID-19 Kapsamında Kamu Çalışanlarına Yönelik İlave Tedbirler", <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2020/03/20200322M1-1.pdf>.
21. T.C. SAĞLIK BAKANLIĞI COVID-19 BILGILENDİRME PLATFORMU (2020), "COVID-19 Nedir?", <https://covid19.saglik.gov.tr/TR-66300/covid-19-nedir-.html>.
22. T.C. SAĞLIK BAKANLIĞI (2020). "COVID-19 Salgın Yönetimi Ve Çalışma Rehberi, Bilimsel Danışma Kurulu Çalışması", <https://covid19.saglik.gov.tr/TR-66393/covid-19-salgin-yonetimi-ve-calisma-rehberi.html>.
23. DENNING, M., GOH, E. T., TAN, B., KANNEGANTI, A., ALMONTE, M., SCOTT, A., vd. (2021). Determinants of burnout and other aspects of psychological well-being in healthcare workers during the Covid-19 pandemic: A multinational cross-sectional study. *PLoS ONE*, 16(4): e0238666. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0238666>.
24. EBERHARD, B., PODIO, M., ALONSO, A., RADOVICA, E., AVOTINA, L., PEISENIECE, L., CAAMANO SENDON, M., GONZALES LOZANO, A. AND SOLEPLA, J. (2017), "Smart work: the transformation of the labour market due to the fourth industrial revolution (14. 0)", *International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research*, Vol. 10 No. 3, 47-66.
25. COOKE, F.L., DICKMANN, M., PARRY, E. (2021) IJHRM after 30 years: taking stock in times of COVID-19 and looking towards the future of HR research, *The International Journal of Human Resource Management*, 32:1, 1-23, DOI: 10.1080/09585192.2020.1833070
26. FRAIJ, J. (2021). E-HRM to Overcome HRM Challenges in the Pandemic. *SEA-Practical Application of Science* , Volume IX, Issue 25 (1/2021), 41-49.
27. FOSSILEN, L. VE WEST DUFFY, M. (2020). How To Combat Zoom Fatigue, *Harvard Business Review*.
28. HUANG, C., WANG Y., LI X. (2020). Clinical features of patients infected with 2019 novel coronavirus in Wuhan. *China, Lancet*, 395(10223), 497-506.
29. JANG, Y., YOU, M., LEE, H. vd. (2021). Burnout and peritraumatic distress of healthcare workers in the COVID-19 pandemic. *BMC Public Health* 21, 2075. <https://doi.org/10.1186/s12889-021-11978-0>

30. JALILI, M., NIROOMAND, M., HADAVAND, F., ZEINALI, K., FOTOUHI, A. (2021). Burnout Among Healthcare Professionals During COVID-19 Pandemic: A Cross-Sectional Study. *Int Arch Occup Environ Health* 94, 1345–1352 <https://doi.org/10.1007/s00420-021-01695-x>
31. KHANNA R.C., CICINELLI M.V., GILBERT S.S., HONAVAR S.G., MURTHY G.S.V. (2020). COVID-19 pandemic: Lessons learned and future directions. *Indian J Ophthalmol*, 68(5):703-710. doi: 10.4103/ijo.IJO_843_20.
32. KIM, Y. Y., OH, S., OH, H. M., & LEE, J. E. (2017). Factors on Successful Adoption of Smart Work: A Case Study through Time Geography and Communication Cube Perspectives. *International Information Institute (Tokyo). Information*, 20(2A), 699- 712.
33. LI, J., GHOSH, R., NACHMIAS, S. (2020). In a time of COVID-19 pandemic, stay healthy, connected, productive, and learning: words from the editorial team of HRDI, *Human Resource Development International*, 23:3, 199-207, DOI: 10.1080/13678868.2020.1752493
34. LINCOLN, Y. S. VE GUBA E. G. (1985): *Naturalistic Inquiry*, Beverly Hills: Sage.
35. MAYER BROWN. (2020). “Managing HR Through COVID-19 A Practical Guide for Multinational Employers”, <https://www.mayerbrown.com/en/perspectives-events/publications/2020/03/managing-hr-through-covid19-a-practical-guide-for-multinational-employers>
36. RACHINGER, M., RAUTER, R., MÜLLER, C., VORRABER, W., SCHIRGI, E. (2018). Digitalization and its influence on business model innovation, *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(8).
37. MORRIS, B. (2020). “Why Does Zoom Exhaust You? Science Has an Answer”, <https://www.wsj.com/articles/why-does-zoom-exhaust-you-science-has-an-answer-11590600269>.
38. MUHAMMAD, S., LONG, X., SALMAN, M. (2020). COVID-19 pandemic and environmental pollution: A blessing in disguise?, *Science of the Total Environment* 728, 138820, <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2020.138820>
39. NADLER, R. (2020). Understanding “Zoom fatigue”: Theorizing spatial dynamics as third skins in computer-mediated communication, *Computers and Composition*, Volume 58, <https://doi.org/10.1016/j.compcom.2020.102613>.
40. NAGEL, L. (2020). The influence of the COVID-19 pandemic on the digital transformation of work, *International Journal of Sociology and Social Policy* Vol. 40 No. 9/10, 861-875, DOI 10.1108/IJSSP-07-2020-0323
41. NURZAMAN AM, E., AFFANDI, A., UDOBONG, A. (2020). Implementation of Human Resource Management in the Adaptation Period for New Habits, *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership* Volume 1, Number 1, 19- 26.
42. PAPAGIANNIDIS, S., HARRIS, J., MORTON, D. (2020). WHO led the digital transformation of your company? A reflection of IT related challenges during the pandemic, *International Journal of Information Management*, <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102166>
43. PARIDA, V., SJÖDIN, D., REIM, W. (2019). Reviewing Literature on Digitalization, Business Model Innovation, and Sustainable Industry: Past Achievements and Future Promises. *Sustainability*, 11(2): 391, <https://doi.org/10.3390/su11020391>

44. PFEFFERBAUM, B., NORTH, C. S. (2020). Mental Health and the Covid-19 Pandemic, *The New England Journal of Medicine*, 383:510-512.
45. PRASAD, D. K., RAO, M., VAIDYA, D. R., MURALIDHAR, B. (2020). Organizational Climate, Opportunities, Challenges and Psychological Wellbeing of the Remote Working Employees during COVID-19 Pandemic: A General Linear Model Approach with Reference to Information Technology Industry in Hyderabad. *International Journal of Advanced Research in Engineering and Technology (IJARET)*, 11(4).
46. PRIYONO, A., MOIN, A., PUTRI, V. N. A. O. (2020). Identifying Digital Transformation Paths in the Business Model of SMEs during the COVID-19 Pandemic, *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6, 104; doi:10.3390/joitmc6040104
47. PRZYTUŁA, S., STRZELEC, G., KRYSIŃSKA-KOŚCIAŃSKA, K. (2020). Re-vision of Future Trends in Human Resource Management (HRM) after COVID-19, *Journal of Intercultural Management*, Vol.12, No.4, 70–90. DOI 10.2478/joim-2020-0052
48. RODRÍGUEZ-LÓPEZ, A., M., RUBIO-VALDEHITA, S., DÍAZ-RAMIRO, E., M. (2021). Influence of the CoViD-19 Pandemic on Mental Workload and Burnout of Fashion Retailing Workers in Spain. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 18, 983. <https://doi.org/10.3390/ijerph18030983>
49. SAVIĆ, D. (2020). COVID-19 and Work from Home: Digital Transformation of the Workforce, *The Grey Journal*, Volume 16, Number 2.
50. SAVOLAINEN, I., OKSA,R., SAVELA, N., CELUCH, M., OKSANEN, A. (2021). COVID-19 Anxiety—A Longitudinal Survey Study of Psychological and Situational Risks among Finnish Workers. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 18, 794, <https://doi.org/10.3390/ijerph18020794>.
51. SOTO-ACOSTA, P. (2020) COVID-19 Pandemic: Shifting Digital Transformation to a High-Speed Gear, *Information Systems Management*, 37:4, 260-266, DOI: 10.1080/10580530.2020.1814461.
52. SPUTNIK NEWS, (2021). “Portekiz’de işverenlerin mesai saatleri dışında çalışanlarla iletişim kurması yasaklandı”.<https://tr.sputniknews.com/search/?query=Portekiz%27de+i%27verenlerin+mesai+saatleri+d%27B1%27C5%27F%27C4%27B1nda+%27C3%A7al%27C4%27B1%27C5%27F%27anlarla+ileti%27C5%27Fim+kurmas%27C4%27B1+yasakland%27C4%27B1>
53. SUTARTO, A. P., WARDANINGSIH, S., PUTRI, W. H. (2020). Work from home: Indonesian employees’ mental well-being and productivity during the COVID-19 pandemic, *International Journal of Workplace Health Management*.
54. TROUGAKOS, J. P., CHAWLA, N., & MCCARTHY, J. M. (2020). Working in A Pandemic: Exploring The Impact of COVID-19 Health Anxiety on Work, Family, and Health Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 105(11), 1234.
55. TØNNESEN, Ø., DHIR, A., FLÅTEN, B. (2021). Digital knowledge sharing and creative performance: Work from home during the COVID-19 pandemic, *Technological Forecasting & Social Change* (170).
56. UĞRAŞ DIKMEN A., KINA H.M., ÖZKAN S., İLHAN M.N. (2020). COVID-19 Epidemiyolojisi: Pandemiden Ne Öğrendik, *Journal of Biotechnology and Strategic Health Research*, 1(Özel Sayı), 29-36.

57. WORLD HEALTH ORGANIZATION (2020). “WHO announces COVID-19 outbreak a pandemic”, https://www.euro.who.int/en/health-topics/health-emergencies/coronavirus-covid-19/news/news/2020/3/who-announces-covid-19-outbreak-a-pandemic_
58. WORLD HEALTH ORGANIZATION (2020). “WHO Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID-19 - 11 March 2020”, <https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>.
59. XIAO Y., BECERIK-GERBER, B., LUCAS, G., ROLL, S. C. (2021). Impacts of Working From Home During COVID-19 Pandemic on Physical and Mental Well-Being of Office Workstation Users. *J Occup Environ Med.*, 1;63(3):181-190. doi: 10.1097/JOM.0000000000002097.
60. YILDIRIM, A. VE ŞİMŞEK, H. (2011): Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
61. ZHONG, Y., YAMENG, L., JIAN, D., YIYI, L. (2021). Risk Management: Exploring Emerging Human Resource Issues during the COVID-19 Pandemic. *Journal of Risk and Financial Management*14: 228. <https://doi.org/10.3390/jrfm14050228>

Editöre Not:

- Başlıktaki Covid ifadesi COVID olarak değiştirilmiştir. Devrik cümleler düzeltilmiştir.
- Hakemimizin “Makale özetinin ilk cümlesinden de anlaşılacağı üzere, salgın sürecinin hem dijitalleşmeye hem de İK uygulamalarına etkisinin saptanması amaçlanıyor. Oysaki başlıkta, salgın sürecinin ve ayrıca dijitalleşmenin İK uygulamalarına yansımaları ifadesi yer alıyor. Ayrıca başlıkta geçen dijital kölelik ifadesi oldukça özgün ama çalışmanın içerisinde sadece bir yerde bir ya da iki cümle ile geçiyor. O nedenle başlıkta yer alması, içerik ile uyumlu değil kanaatindeyim. Çalışmanın içeriği doğrultusunda önerebileceğim başlık, " COVID-19 Salgını Sürecinin Çalışma Yaşamına Yansımaları: Dijitalleşme ve İK Uygulamaları Bağlamında Bir Değerlendirme" şeklindedir.” önerisine istinaden yapmış olduğumuz çalışmanın bir durum tespiti niteliği de taşıdığı ve bu sebeple aslında araştırma sonucunda ulaştığımız veriler yorumlandığında başlıkta geçen “Dijital Kölelik” ifadesinin COVID-19 salgını ve sonrası süreçte oluşmakta olan yeni bir kavram olduğu ve yapılan görüşmeler sonrasında bu olgunun katılımcıların ifadelerinde varlığının tespit edildiği söylenebilir. Bu sebeple “Dijital Kölelik” kavramı hakkında literatürde örgütsel bağlamda yapılmış çalışmaların bulunmadığını da eklemek isterim. Henüz çok yeni kavramlaşan bir olgu olması sebebiyle çoğunlukla internet kaynakları ve online dergilerde geçmektedir. Görüşmeler sonucunda da bu kavramın varlığını ortaya koymamız sebebiyle başlıkta kalmasının, başlığın makalenin içeriğini doğru ifade etmesi açısından uygun olacağı görüşünde olduğumuzu belirtmek isterim.
- Yine hakemimizin yapmış olduğu ““Sonuç, Öneriler ve Tartışma" başlığı altında tartışma kısmı eksik kalmış görünüyor. Farklı çalışmaların bulguları ile bir karşılaştırma yapılması bu kısmı güçlendirecektir.” Önerisine istinaden COVID-19 Salgını ve Dijital Dönüşümün Etkileri: Dijital Kölelik isimli 3.1. numaralı alt başlıkta bu konu ile ilgili yapılmış diğer çalışmaların bulgularından bahsedilmesinden dolayı tekrara düşülmemesi açısından sonuç kısmında yer almadığını belirtmek ister, hakem hocamıza çok değerli yorumları ve geri bildirimleri için teşekkür ederiz.