



e-ISSN: 2630-6417

International Journal of
Social, Humanities and
Administrative Sciences
(JOSHAS JOURNAL)

Vol: 8 Issue: 57
Year: 2022 October
Pp: 1446-1456

Arrival
11 September 2022
Published
25 October 2022

Article ID
64534
Article Serial Number
19

DOI NUMBER
<http://dx.doi.org/10.29228/JOSHAS.64534>

How to Cite This Article
Başaran, A. & Gündoğdu, M.
(2022). "COVID-19 Salgını,
Belirsizlikler ve Teknoloji
Çağında İnsan Kaynakları
Yönetimi", Journal of Social,
Humanities and
Administrative Sciences,
8(57):1446-1456



International Journal of Social,
Humanities and Administrative
Sciences is licensed under a
Creative Commons
Attribution-NonCommercial
4.0 International License.
This journal is an open access,
peer-reviewed international
journal.

COVID-19 Salgını, Belirsizlikler ve Teknoloji Çağında İnsan Kaynakları Yönetimi

Human Resources Management in the Time of COVID-19, Uncertainties and Technology

Altan Başaran Mine Gündoğdu

Arş. Gör. Dr., Marmara Üniversitesi, İktisat Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, İstanbul, Türkiye
Arş. Gör. Dr., Siirt Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, Siirt, Türkiye

ÖZET

COVID-19 virüs salgını halk sağlığı üzerinde tehdit olmasının yanı sıra ekonomik sistemin dinamiklerini de etkilemekte ve dönüştürmektedir. Dijitalleşme ve Endüstri 4.0 gibi çağımızı şekillendiren teknolojik güçlerin etkileri bir süredir farklı alanlarda hissedilmektedir. Dünyayı şekillendiren bu güçlerin yaratmış olduğu değişim süreci her yerde aynı hız ve şiddette gerçekleşmemektedir. COVID-19 yaratmış olduğu tehditle dijitalleşme ve teknolojik uyum sürecini hızlandırmıştır. Bu açıdan salgınla mücadele ve salgın sonrası yeni normal içinde bu güçler belirleyici rol üstlenerek çalışma ilişkilerini farklılaştırmakta ve dönüştürmektedir.

Bu dönüşüm içerisinde insan kaynakları yönetimi yaşanan kriz koşullarında varoluşsal bir mücadele içerisinde konumlanmıştır. Örgütlerin kaçınılmaz bir şekilde dijitalleşme gereksinimleriyle karşı karşıya kalması insan kaynakları birimleri için örgütsel değişimi yönetmek ve çalışanlar açısından teknolojik uyumun sağlanması gibi paralel süreçlerin yönetilmesini ifade etmektedir. Kuşkusuz örgütlerin değişimi ve gelişimi, faaliyetlerini gerçekleştirecek yetkin çalışanları bünyelerinde buldurmalarıyla mümkün olmaktadır. Bu bakış açısıyla, insan kaynakları yönetimi kendi geleceğini inşa ederken atması gereken adımlara ilişkin değerlendirmeler sunulması amaçlanmaktadır. Ayrıca, bu çalışma COVID-19 ve beraberinde getirdiği teknolojik adaptasyon sürecinin insan kaynakları alanındaki etkilerine ilişkin literatür taraması yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: COVID-19, Endüstri 4.0, Dijitalleşme, İnsan Kaynakları Yönetimi

ABSTRACT

The COVID-19 outbreak is not only a threat to public health, but also affects and transforms the dynamics of the economic system. The effects of technological forces that shape our time, such as digitalization and Industry 4.0, have been felt in different areas for a while. The process of change created by these forces that shape the world does not occur with the same speed and violence everywhere. With the threat it has created, COVID-19 has accelerated the digitalization and technological adaptation process. From this point, these forces play a decisive role in the fight against the epidemic and the new normal after the epidemic, and they differentiate and transform working relations.

In this transformation, human resources management has been positioned in an existential struggle in crisis conditions. The inevitability of organizations to face digitalization needs means the management of parallel processes such as managing organizational change for human resources units and ensuring technological adaptation for employees. Undoubtedly, the change and development of organizations is possible if they find competent employees who will carry out their activities. From this point of view, it is aimed in this study to present evaluations about the steps that human resources management should take while building its own future. In addition, this study aims to review the literature on the effects of COVID-19 and the technological adaptation process it brings with it in the field of human resources.

Keywords: COVID-19, Industry 4.0, Digitalization, Human Resources Management

1. GİRİŞ

COVID-19 virüs salgını halk sağlığına zarar vermenin ötesine geçerek uluslararası sınırların kapanması, seyahat kısıtlamaları ve ülke çapında sokağa çıkma kısıtlamaları gibi olumsuz etkileriyle küresel ekonomide önemli bir şok yaşanmasına neden olmuştur. Arz ve talep arasındaki dengenin bozulması küresel ticaret ve üretim ağının zarar görmesine yol açmıştır. Ekonomik faaliyetlerin sekteye uğraması bu dengenin kurulmasını geciktirmekte ve yaşanan krizin etkilerini de arttırmaktadır (Panwar, Pinkse, & De Marchi, 2022). Salgının küresel etkilerinin görülmeye başlamasının üzerinden iki yılı aşkın bir süre geçmesine rağmen farklı düzeylerde kısıtlamaların devam etmesi (Riordan, Leng, & Li, 2022) normalleşme sürecini de uzatmasına neden olmaktadır (IMF, 2022). COVID-19'un yaratmış olduğu çevresel koşullar sonrası küresel ekonominin, aşırı belirsizlikleri ve zorlukları içinde barındıran bir dönemece gittiği görülmektedir.

Dijitalleşme ve Endüstri 4.0 gibi çağımızı şekillendiren teknolojik güçler salgınla mücadele ve salgın sonrası yeni normal içinde belirleyici rol üstlenmektedirler. Dijitalleşmenin sağladığı olanaklar ile kısıtlamaların olduğu bir dünyada dijital bağlanabilirlik işletmeleri, tüketicileri ve diğer paydaşları birbirine bağlamaktadır. Teknolojinin sunmuş olduğu fırsatlar arasında dijitalleşen, akıllı sistemler ile donanmış ve stratejik olarak tamamen hazırlanmış örgütler yer almaktadır. COVID-19'un yaratmış olduğu hızlandırılmış gerçeklik, dijitalleşme ve teknolojik uyumun ekonomik sistemin tüm paydaşları için bir gereklilik olduğunu ortaya koymaktadır.

21. yy'da ortaya çıkan COVID-19 virüs salgını ve bu yüzyılım dinamikleri olan teknoloji ve dijitalleşme, insan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişimi içerisinde bir sıçrama yaratarak çalışma hayatına ve istihdama yönelik ilişkileri değiştirmektedir. Yaşanan bu süreç içerisinde istihdamın değişimi çalışanlar ve örgüt arasındaki ilişkilerinden yeniden inşasını gerektirmektedir. Örgütlerin yaşanan değişime uyum stratejileri geliştirmeleri insan kaynakları birimlerinin de uyumunu gerektirmektedir. Örgüt stratejileri ve insan kaynakları uygulamaları arasında gelecek perspektifi açısından farklılık olması stratejik bir uyumsuzluğa neden olabilmektedir. Bu açıdan insan kaynakları yönetiminin örgütün geleceği açısından etkin bir dönüşüm geçirerek belirsizlik koşullarında faaliyetlerini sürdürebilecek bir çevikliği kazanması gerekmektedir.

Örgütlerin dijitalleşmenin etkin olduğu fırsatlardan yararlanabilmeleri ve belirsizlikle şekillenen dünyada artan sorunları yönetmedeki başarıları, insan kaynakları birimlerinin dijital teknolojilerin çok ötesine geçen yetkinliğe sahip olmaları ile mümkün olacağı düşünülmektedir. Salgın ve dijitalleşmenin insan kaynakları yönetimine olan etkileri çerçevesinde literatür incelemesi yapılmıştır. Bu çerçevede, çalışmada insan kaynakları yönetiminin yeniden şekillendiği bu dönem içerisinde geleceğe ilişkin öngörü sunulması amaçlanmıştır.

2. SALGINLAR ÇAĞINDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

COVID-19 virüs salgını insan hayatı üzerinde tehdit olmasının yanı sıra günlük yaşamın dinamiklerini de etkilemekte ve dönüştürmektedir. Durumu sağlık boyutunun ötesinde bir yaklaşımla değerlendirmek gerekirse salgının yavaşlatılması için alınan önlemler süre gelen ekonomik sistemin işleyişini ülke ayırt etmeksizin kesintiye uğratmıştır (Boskin, 2020; Gomez-Salvador & Soudan, 2022; ILO, 2022; Ingham, 2022). Bu açıdan kuşkusuz salgın önlemleri insan sağlığını korumaya yönelik alınmış olsa da kapanma dönemlerinin uzaması ve kısıtlamaların farklı düzeylerde devam etmesi çalışanlar ve işletmeler açısından içinden çıkılması zor bir durumun da ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Kısıtlamaların farklı düzeylerde ve çeşitlerde devam etmesi hem örgütler hem de çalışanlar açısından hızlı bir yeniden yapılanma ve uyum sürecini kaçınılmaz hale getirmiştir (McKinsey, 2020a; Accenture, 2020).

Dünya çapında hem çalışanlar hem de örgütler üzerinde benzeri görülmemiş etkiler yaratan COVID-19 virüs salgını, bu süreçten çıkış için alınan tüm önlemlere rağmen örgütler üzerindeki etkilerini sürdürmektedir. Örgütler, salgının yaratmış olduğu tahribatın giderilmesi ve salgın koşullarında varlıkları sürdürebilmek için yeni stratejiler geliştirmektedirler. Örgütler içinde bulunduğumuz kriz koşullarında hedeflerine ulaşabilmek için sahip oldukları kaynaklarını yeniden dağılımını gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Günümüz koşulları örgütlerin COVID-19 virüs salgını öncesi hızla ulaştığı birçok kaynağa erişimi kısıtlı hale getirmiştir. Bu bağlamda örgütlerin çeviklikleri ve uyum kabiliyetleri COVID-19 salgını sonrasında hedeflere ulaşabilmelerinde belirleyici olmaktadır (Liu, Lee, & Lee, 2020). Salgın sonrası küresel düzeyde yaşanan siyasal, sosyal ve ekonomik krizler örgütlerin bilgi ve kaynaklarını yeni koşullara göre yeniden tahsis etmesini zorlaştırmaktadır. COVID-19'un neden olduğu belirsizlik ve ortaya çıkardığı yeni iş ve ticaret kuralları, örgütlerin kurumsal hedeflere ulaşmasını tehlikeye atabilecek önemli bir zorluğu temsil etmektedir (Hamouche, 2021; Torrès, ve diğerleri, 2022).

Salgının ve ekonomik durgunluğun yarattığı belirsizlik; örgütler, yöneticiler ve çalışanlar için yeni ve değişken bir ortamın ortaya çıkmasına neden olmuştur. Örgütlerin ve çalışanların daha önce benzeri görülmemiş bu zor koşulların üstesinden gelebilmelerine yardımcı olabilecek en önemli unsur insan kaynakları yönetimidir. İnsan kaynakları birimleri gerçekleşen değişim süreci içerisinde taraflar arasındaki ilişkileri düzenleme rolü üstlenerek belirsizliğin yönetilmesinde örgüt ve çalışanlara yardımcı olurken aynı zamanda kendi içsel gelişim ve dönüşümünü gerçekleştirmektedir. Hem teorik hem de pratikte gerçekleşen bu dönüşümler insan kaynakları yönetimini yeni bir yapıya doğru dönüştürmektedir (Kougiannou & Ridgway, 2021; Günther, Hauff, & Gubernator, 2022). Bu noktada dünyada yaşanan belirsizlikler çalışma hayatının dinamiklerini farklılaştırarak olağanın dışına çıkartmaktadır. Bu kapsamda insan kaynakları yönetimi, her geçen gün karşılaştığı sıra dışı dinamikler ve belirsizlik karşısında, örgütün işleyişini devam ettirebilmek ve çalışanların iyi olma hallerini koruyarak, bu süreçte oluşabilecek tüm sorunların çözümünü sağlama ve iyileştirme yükümlülüğü altındadır.

Örgütlerin karşılaştığı en temel sorun çalışma biçiminde yaşanan değişimdir. Salgın kısıtlamalarıyla insanların evlerine kapanmak zorunda kalmaları uzaktan çalışma biçimini zorunlu olarak uygulanmasını kaçınılmaz hale getirmiştir (Carroll & Conboy, 2020; Choudhury, Crowston, Dahlander, Minervini, & Raghuram, 2020). Uzaktan çalışma biçiminin yaygınlaşması yani salgına paralel bir seyir izlemesi ve açılma dönemleri¹ içinde normal çalışma biçimi olarak kabul görmesi örgütlerin yeni stratejilerine örnek teşkil etmektedir (Williamson, Colley, & Hanna-Osborne, 2020). COVID-19 virüs salgınıyla ortaya çıkan koşullar ve salgın sonrası yeni normal için yapılan tahminlerinde, çalışanların ve örgütlerin yaşadıkları krizle deneyimledikleri ve öğrendikleriyle geleceğin şekilleneceği (Milasi, González-Vázquez, & Fernández-Macías, 2020) ve uzaktan çalışma biçimlerinin daha da

¹ COVID-19 kısıtlamalarının azaltılması ve normal yaşama dönüş süreci olarak ifade edilen açılma dönemlerinde ülkeler arasında farklılıklar olmakla birlikte, salgın sonrası normalleşme süreci olarak görülmektedir (European Union, 2022).

yaygınlaşacağı düşünülmektedir (Carroll & Conboy, 2020; Leonardi, 2020; Lund, Anu, Manyika, & Smit, 2020; Williamson, Colley, & Hanna-Osborne, 2020). Örgütlerin COVID-19 virüs salgınıyla ortaya çıkan kısıtlamalar ve yeni koşullara uyum sağlayabilmek için dijitalleşme ve yeni teknolojik olanaklardan yararlanmaları (Tuffaha, Perello-Marin, & Suarez-Ruz, 2022), çalışanlar açısından değerlendirildiğinde bu değişimin gereği olarak yeni yetkinlikleri gerektirmektedir.

Son iki yıl işletmelerin uzaktan çalışma ve hibrit çalışma modellerini test etme olanağı yaratan doğaçlama bir deneye hizmet ederek işletme ve çalışanlar arasında yeni bir ilişkinin temellerini atılmasını sağlamaktadır. Birçok işletme 2020'nin ilk döneminde bu geçiş sürecini sancılı olarak geçirmiş olsa da bu süreçte elde edilen veriler ile daha etkili bir yönetim sistemi oluşturabilmenin önü açılmıştır. İnsan kaynakları birimleri elde ettikleri deneyimle birlikte hem çalışanların hem de işletmelerin yeni koşullara hızla uyumu için fırsat elde etmişlerdir. Bu fırsatı teknolojik dönüşümle destekleyen işletmeler salgının yaratmış olduğu koşullardan daha güçlü bir yapı ile çıkmayı başarabilecekleri düşünülmekte ve bu durum işletmeler için öneri olarak sunulmaktadır.

Salgın kazananlar ve kaybedenler yaratarak, birçok geleneksel yüz yüze işletmeyi baltalarken, dijital iş modellerini ödüllendirmekte ve görünür kılmaktadır (Muzio & Doh, 2021). İş modellerindeki dijitalleşme oranı arttıkça, salgın koşulları gibi kısıtlamaların uygulandığı dönemlerde dahi işletmelerin faaliyetlerini kesintisiz sürdürülebilme olanağı artmaktadır. Bu açıdan dijitalleşme, esnek çalışma, endüstri 4.0 gibi örgütleri ve çalışanları doğrudan etkileyen değişim süreçleri COVID-19 virüs salgını öncesinde var olsa bile salgın koşulları bu eğilimlerin şiddetini ve görünürlüğünü arttırarak değişim ve dönüşüm süreçlerini hızlandırmaktadır. Günümüzde hemen hemen her işletme endüstri 4.0 ve dijitalleşme olanaklardan yararlanabilmek ve değişen piyasa koşullarına uyum sağlayabilmek için çaba göstermektedir (Foss, 2020). Elbette bu eğilimlerden bazıları belirli alanlarda yaygın iken salgının etkisiyle daha da hızlanarak belirgin hale gelmiştir.

Tüketicilerin ürün veya hizmetlere olan ihtiyacı süreklilik arz etmesi salgın koşulları ve kısıtlama dönemlerinde dahi insanların çalışmasını zorunlu hale getirmektedir. Bu durum insan kaynakları uzmanları için birçok bilinmeyenli paradigmayı içinde barındıran sorunlar yumağına çözümlenmeler getirmeye zorlamaktadır. Salgın koşulların tüm paydaşların ihtiyaçlarını eşit düzeyde karşılayabilmek, mevcut insan kaynakları yaklaşımları ile mümkün olmamaktadır. Bu noktada, normalleşme süreci ve sonrası için insan kaynaklarının yeniden yapılanmaya giderek yeni yaklaşımlar benimsemesi gerekmektedir.

COVID-19'a insan kaynakları yönetimi (İKY) bağlamından bakıldığında; salgının farklı çalışan grupları arasında nasıl ve nerede çalıştıklarına bağlı olarak ortaya çıkan etkileri daha net bir şekilde görülmektedir. İnsan kaynakları yönetimi görüngesinde belirginleşen COVID-19'un neden olduğu etkilerin, farklı çalışan gruplarının özgün ihtiyaçlarını dikkate alarak çözüm üretilmesiyle aşılabileceğinin önemi vurgulanmaktadır (Collings, McMackin, Nyberg, & Wright, 2021). Mevcut insan kaynakları yaklaşımları, yeni insan kaynakları uygulamalarını içerme ve salgınla birlikte gelişen durumlar karşısındaki başarısızlığı veya kavramsal yetersizliği nedeniyle eleştirilmektedir (Collings, Nyberg, Wright, & McMackin, 2021). Bu eleştiriler çerçevesinden insan kaynakları yönetiminin son iki yılda salgın ve krizlerle kazandığı deneyim geleceğin insan kaynakları politikaları ve pratiklerinin inşasında etkisi olacağı düşünülmektedir. İnsan kaynakları yönetimi, yeni politikalar ve uygulamalar oluşturarak işletme yönetimine yaptığı katkısının yanı sıra özellikle teknolojik gelişimle birlikte çalışanlara, yeni çalışma koşulların gerektirdiği bilgi ve becerilerin kazandırarak ve geleceğin inşası için gerekli nitelikteki çalışanlara sahip olunmasını sağlayarak sürecin tamamlayıcısı olmaktadır.

Günümüz dünyası salgınlar ve dijitalleşme ile şekilleniyor olsa da ifade edilen bu iki gücün etkilerini yönetebilmek ve gelişimini sürdürebilmek, doğru insan kaynağına sahip olmakla mümkündür. Örgütlerin salgının yaratmış olduğu tahribatı azaltarak iyileşmeleri ve gelişimleri, sosyal bir varlık olan örgütlerin merkezindeki insan odağına bağlı olmaktadır. İnsan odaklı olma karşılaşılan sorunlara çözüm arayışında öncelikle insan bağlamından bakabilmenin örgütler için hayati bir unsurdur. Bu durum örgütleri çevik bir hale getirmekle birlikte, büyüme ve gelişimi kaçınılmaz kılmaktadır (Deloitte, 2021).

3. TEKNOLOJİK ADAPTASYON VE DİJİTALLEŞME

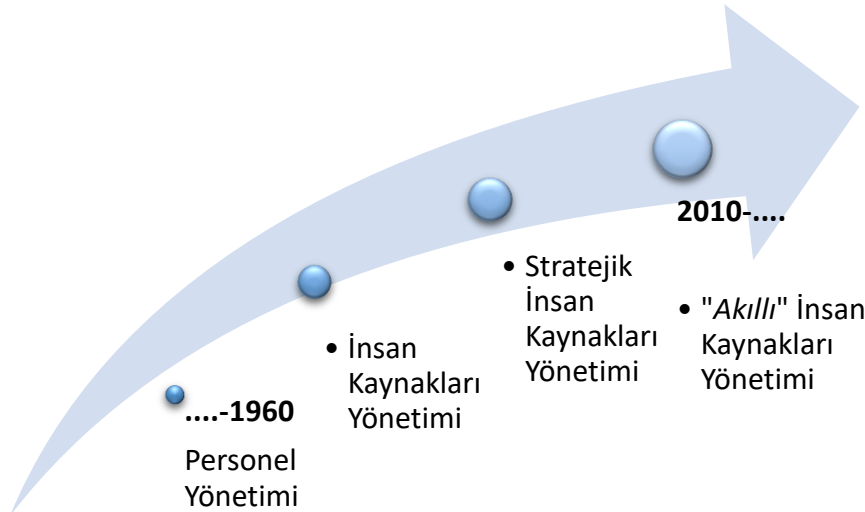
İnsan kaynakları yönetimi, tarihsel süreç içerisinde endüstri üretimine dayalı ekonomi içerisinde gelişerek örgütler içerisindeki varlığını güçlendirmiştir. Günümüz dünyasında ise endüstriyel büyümeye dayalı ekonominin düşünce yapısı içerisinde sıkışan insan kaynakları, bilgi ekonomisi içerisindeki rolünü keşfetme sürecindedir. Değişen iş dünyasıyla birlikte, insan kaynaklarının bilgi çalışanlarının hem örgüt sınırları içerisinde hem de dışında ihtiyaç ve beklentilerine hitap edecek şekilde yeniden yapılanması, birlikte gerçekleşmemiştir (Deloitte, 2017). Dijitalleşmenin artan etkisiyle birlikte bilgiye dayalı üretim öne çıkmakta ve ekonomik faaliyetlerin odağı değişmektedir. Yaşanan bu değişim içerisinde insan kaynakları yönetiminin teorik ve pratik dayanakları günün ihtiyaçlarını karşılamada yeterli olmamaktadır. İş pratikleri ve insan kaynakları uygulamaları arasındaki uçurum

büyüdükçe insan kaynaklarına yönelik tutum da değişmektedir. Özellikle çalışanlar açısından insan kaynakları birimleri sorgulanır bir konuma gelmektedir (Cappelli, 2015; Ryan, 2016). Son dönemlerde hızla yaygınlık kazanan bu sorgulama, salgınla birlikte insan kaynakları yönetiminin örgüt içerisindeki konumunu yeniden değerlendirmesini zorunlu kılmaktadır. İnsan kaynaklarına ait temellerin endüstriyel üretim ekonomisine dayanmasından dolayı, insan kaynakları yönetimi örgüt ve çalışma hayatı içerisinde konumunu bilgiye dayalı yenileyerek yeni temel taşları üzerine inşa etmesi gerekmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminin teknolojik adaptasyon ve dijitalleşmeden yararlanması olarak ifade ettiğimiz olgu; İKY süreçlerinde dijital araçların kullanılmasının ötesinde teknolojiyi benimsemiş ve sınırsız teknolojilerden yararlanarak daha etkili kararlar alabilen bir insan kaynakları süreçlerinin oluşumunu ifade etmektedir. İfade edilen bu gelişim süreci belirli basamakların aşılması ile gerçekleşmektedir (Fulcher, Marasco, & Cote, 2021). Bu süreçteki ilk basamak rutin işlerin otomatikleşmesi olarak değerlendirebileceğimiz süreçtir. İnsan kaynaklarına ilişkin emek yoğun birçok işlev insan ve makine iş birliği ile otomatik bir hale gelmiş bulunmaktadır. Evrim olarak nitelenen bu ilk basamak uzun zaman önce aşıldığı bilinmektedir. Günümüz olanaklarıyla birlikte teknoloji ve insan unsurları arasındaki görev paylaşımında rutin işler artık makinelere devredilmiş durumdadır. Yaşanan bu yer değiştirme ile insan unsuru daha etkili ve verimli çalışabileceği alanlara daha fazla zaman ve enerji harcayabilecek hale gelmiştir. İkinci basamağı oluşturan bu yer değiştirme işsizlik yaratmasının yanı sıra (Acemoğlu & Robinson, 2012) bu işsizliği telafi edecek çok daha fazla istihdam olanağı yaratmaktadır. Teknolojinin yıkıcı etkisine rağmen daha önce olmayan işler veya istihdam olanağı az olan alanlarda daha fazla kişinin iş bulabilme imkanına sahip olduğu görülmektedir (ILO, 2019; PMI, 2022).

İçinde bulunduğumuz dönem açısından dijital dönüşümün son evresi ise iş ve görevlerin yeniden tanımlanması olmaktadır. Birçok işin dijitalleşmesi işlerin otomatik olarak yapılmasını sağlayarak, çalışanların bilişsel ve fiziksel kapasitelerini daha anlamlı işlere aktarmalarına olanak sağlamaktadır. Bu dönüşüm öncelikli olarak teknoloji yoğun sektörleri (örn. bankacılık) etkiliyor olsa da her mesleği ve her sektörü şekillendirmektedir. Makine öğrenimi ve yapay zekâ alanındaki gelişmeler yeni bir çağın içinde olduğumuzun göstergesi olarak sembolize edilmekte (Fulcher, Marasco, & Cote, 2021) ve meslek dinamiklerini değiştirmektedir.

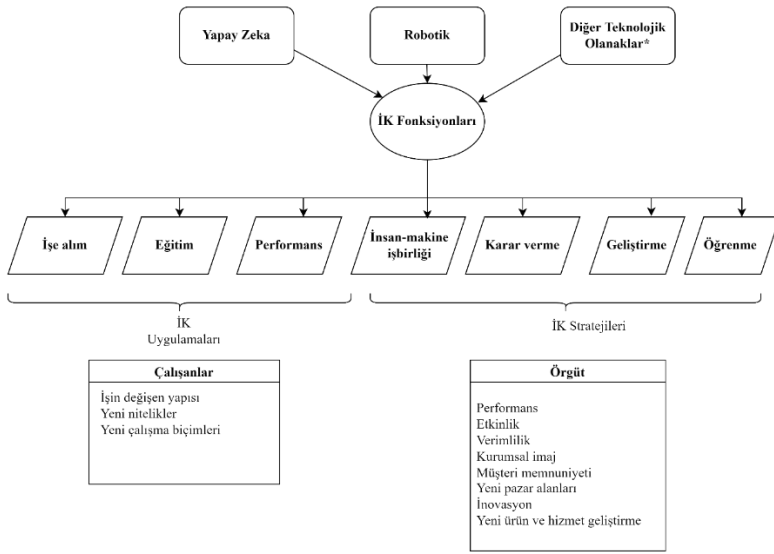
Teknoloji geliştikçe ve değiştikçe, örgütlerin de insan kaynakları yönetimine ilişkin yaklaşımlarını da değiştirmektedir. Salgınlarla şekillenen yeni normalde, örgütlerin değişimi yönetebilmeleri teknolojik uyum kabiliyetleri ve örgütsel çeviklikleri ile mümkün olmaktadır. Bu açıdan dijital otomasyon sistemlerinin örgütlerin temel unsurlarından biri haline gelmesi örgütlerin çeviklik kabiliyetlerinin artırılmasına etkili olmaktadır. Aynı zamanda artan dijitalleşmeyle birlikte insan kaynakları yönetimi evrimsel sürecinde akıllı insan kaynakları yönetimine doğru bir değişim yaşanmaktadır (Başaran, 2021) (bk. Şekil 1).



Şekil 1 İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi (Başaran, 2021)

Akıllı sistemler ve insanlar arasındaki etkileşim ve iş birliği, örgütlerde sorunların çözüm sürecinde etkinliği arttırarak doğru kararların alınmasını sağlamaktadır. Makine öğrenimi ve yapay zekâ ile güçlendirilmiş bir insan kaynakları birimi, çalışanların yetkinliklerinin geliştirilmesinde etkili rol oynayarak olası sorunlara ilişkin öngörüler geliştirerek çevik bir yönetim sergilemektedir. Teknolojinin doğası gereği sürekli gelişimi insan kaynaklarının eğitim ve geliştirmeye odaklanmasını gerektirmektedir. Bu sayede insan kaynakları birimleri çalışanlarını mevcut teknolojik gelişimi yakalaması için ve gerekli bilgi ve beceriye sahip bir düzeyde olmaları için faaliyetlerde bulunarak, örgütsel çevikliği sağlamada önemli bir altyapı oluşturmalıdırlar. Bu noktada insan kaynakları yöneticileri ve örgüt içindeki

diğer karar alıcılar çalışanların ve teknolojinin bir arada var olabileceği bir organizasyon ortamı kuralmalıdır (Vrontis, ve diğerleri, 2022).



Şekil 2 Dijitalleşmenin İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerine Etkisi (Vrontis, ve diğerleri, 2022).

İnsan kaynakları yönetiminde yeni teknolojilerin ve araçların giderek daha fazla kullanılması işe alım, eğitim ve performans uygulamalarını dönüştüren, kuruluşların karar verme süreçlerini değiştiren, işe ilişkin yeni konularını ortaya çıkaran, robotlar, yapay zekâ teknolojileri ve çalışanlar arasında iş birliğini mümkün kılan ve çalışanlar için öğrenme fırsatları sunan yeni bir yapı ortaya çıkartmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi yeni çağın gereği olan dijital dönüşümünü gerçekleştirmesi örgüt ve çalışanlar açısından da yapısal dönüşümün anahtarı olmaktadır. Sadece yeni teknolojilerin kullanılmasından ibaret olmayan bu dönüşüm işyerinin, işin ve çalışanların değişimine neden olmaktadır. Çalışma biçiminin değişimiyle örgüt ve çalışan arasındaki ilişkinin yapısı da değişmektedir. Teknolojiye bağlı olarak ortaya çıkan bu süreç yaşanan COVID-19 salgın süreciyle birlikte hızlanmıştır.

Teknolojik uyum ve dijitalleşme tercih olmanın ötesinde bir gereklilik olarak örgütleri şekillendirmektedir. Çalışma hayatı açısından da dijital teknolojilere ilişkin bilgi ve becerilere olan talebin artması çalışanlar boyutunda da önemli bir değişimin olduğunu göstermektedir. KPMG tarafından gerçekleştirilen bir araştırmaya göre örgütlerin %94'ü yapay zekâ kullanımının rekabette çok önemli bir yeri olduğunu ve akıllı otomasyon teknolojilerini aktif kullandıklarını ifade etmişlerdir. Örgütlerin akıllı sistemlere geçişindeki ilk tercih verimliliği artırarak maliyetleri düşürmek olarak belirginleşmesine rağmen yeni alanlarda ürün ve hizmet sağlamasına imkân sağlamasından dolayı akıllı sistemlerin tercih edildiği belirtilmektedir. Dijitalleşme ve akıllı sistemleri örgüt süreçlerine dahil edilmesi bazı sektörler için doğal bir süreç iken daha önce dijitalleşmenin işin bir parçası olmadığı örgütlerde de akıllı sistemlere geçiş başlamış bulunmaktadır. KPMG'nin araştırmasına göre dijitalleşmeyi ve akıllı sistemleri örgütün bir parçası haline getiren örgütleri iş verimliliğini ve hizmet kalitesini artırmanın yanı sıra, yeni teknolojilere uyum sağlayamamış çalışanlarda ortaya çıkan beceri eksikliğini ortadan kaldıracak eğitimlere ilişkin kararların hızlı ve yüksek doğrulukta alınacağını ifade edilmektedir. Akıllı sistemler aracılığı ile çalışanların, bilgi ve becerilerinin artırılmasıyla onlara vakit kaybettiren basit işlerle uğraşmak yerine, katma değer sağlayabilecekleri işlere daha fazla vakit ayırmalarının mümkün olacağı açıkça görülmektedir (KPMG, 2021).

4. DİJİTALLEŞEN ÇALIŞMA HAYATI

Teknolojik yenilikler ve ilerlemeler emsalsiz bir hızda ortaya çıkmaktadır. Ancak bu teknolojilerin yaygınlaşması ve dünya çapında kullanılabilir olması aynı hızda gerçekleşmemektedir. Birçok örgüt salgın öncesinde bilgi teknolojisi altyapısını oluşturmakta veya geliştirmekteydi. Dijitalleşmeyle birlikte örgütler yeni çağın iş modellerini geliştirerek örgüt içinde inovasyonu sürdüreceği bir yapı ortaya koymaktadır. Örgütlerin dijitalleşme sürecindeki ilk adımları bulut teknolojisinin örgütün temel unsuru haline getirilerek işlemlere hız kazandırılması olmaktadır (Urbach & Röglinger, 2019).

COVID-19 salgınının ortaya çıkardığı koşullar, teknolojik olanakların kabul görmesini ve dijital teknolojilerin hızla yaygınlaşarak örgütlerin ve günlük hayatın bir parçasını sağlamıştır (Schaefer, Lemmer, Weber, Kukula, & Niehaves, 2021). COVID-19 salgınıyla birlikte (Amankwah-Amoah, Khan, Wood, & Knight, 2021):

- ✓ Örgütler uzaktan çalışmaya ve giderek “kağıtsız bir kuruluş”² olmaya zorlanmıştır
- ✓ Kâğıt tabanlı işlemlerden elektronik tabanlı süreçlere, prosedürlere ve rutinlere hızlı bir geçiş gerçekleşmiştir
- ✓ Yurt içi ve yurt dışı seyahat ve sosyal mesafe kısıtlamaları, örgütleri yüz yüze çalışmak yerine çevrimiçi faaliyet göstermeye zorlamıştır. Bununla birlikte, video konferans ve çevrimiçi toplantı platformları tarafından karantina kısıtlamaları ve etkileri hafifletilmiş veya en azından kısmen aşılmıştır
- ✓ Küresel ekonominin yeni gerçekliği olarak dijitalleşme olmazsa olmaz olarak kabul görmektedir. Örgütler dijitalleşme ve elektronik işlemler için altyapı ve koşulların daha da geliştirilmesini sağlamak amacıyla bu alana daha fazla kaynak ayırmaktadır.

Teknoloji üretimden tüketime, günlük yaşantımıza kadar birçok alanın vazgeçilmez bir parçası konumundadır. Salgın kısıtlamaları ve normalleşme süreciyle tüm dünyanın deneyimlediği dijitalleşme, örgütlerin var oluşlarında belirleyici bir konumda bulunmaktadır. Teknoloji aynı zamanda yeniliğin ve gelişimin karşılığı olarak ortaya çıkmaktadır. Özellikle üretim alanında ortaya çıkan yenilikler dijitalleşmenin erişilebilirliği ile istihdamın yapısını değiştirmekte ve yeni istihdam alanları yaratmaktadır. Yeni istihdam biçimleri, yaklaşık 2000 yılından bu yana ortaya çıkan veya önem kazanmakta olan daha çeşitli istihdam biçimleri için kapsayıcı bir ifade olmaktadır. Yeni istihdam biçimleri, geleneksel istihdam ilişkilerinin yanı sıra, yeni çalışma biçimleri, değişen çalışma kalıpları, sözleşmeye dayalı ilişkiler, yerler, süre ve çalışma programı, bilgi ve iletişim teknolojilerinin (BİT) artan kullanımı veya bunların bir kombinasyonu olmaktadır (Eurofound, 2020).

Örgütlerde yaşanan değişim aynı zamanda istihdamın yapısal değişimini de sağlamaktadır. Yeni istihdam biçimlerinin ortaya çıkması ve yaygınlık kazanması yeni bir olgu olmamasına rağmen COVID-19 salgınının yaratmış olduğu koşullar teknolojik yenilikleri uyum ve dijitalleşmenin hızını arttırmıştır. Tıpkı kimyasal tepkimenin hızının değişmesini molekül yapısını değiştirmeden sağlayan katalizör etkiye yol açan maddeler gibi COVID-19 salgını da gelecekte olması beklenen değişim ve dönüşümü hızla günümüzde gerçekleşmesini sağlamıştır.

Bu değişim ve dönüşüm içinde Endüstri 4.0 ile örgütler giderek dijitalleşirken, COVID-19 salgınının ortaya çıkmasıyla birlikte dijitalleşme daha fazla değer görmektedir. Aynı zamanda dijital platformların ekonomideki içerisindeki rollerini daha da güçlendirmektedir. Dijital platformlar, üretim ve tüketim odaklarını erişilmesi oldukça kolay ve düşük bir maliyetle eşleştirerek, tüketicilere çeşitli ürünlere erişim olanağı sunarak ve tüm taraflar arasında etkileşim gerçekleştirilme olanağı sağlamaktadır. Ayrıca platform, kullanıcılarına aldıkları hizmete ilişkin geribildirimde bulunma imkânı vererek sistemin işlerliğine olan güveni arttırmaktadır. Bu sayede kullanıcılar için güvenli bir alışveriş ortamı oluşurken daha önce ekonomik bir fayda yaratmayan varlıkların (kişisel arabanızın boş koltuğu, evinizin kullanılmayan odası vb.) yeni platform ekosistemi içinde değer yaratarak kullanımı mümkün hale gelmektedir (Schwab, 2017). Dijital platformlar bulut bilişim ve büyük veri gibi Endüstri 4.0 teknoloji birleşimi olanakları etkin bir şekilde değer yaratmak için kullanmaları bu iş modellerinin desteklenmesini sağlamaktadır. Özellikle risk sermayesi fonları tarafından yatırım alana bu iş modelleri yaratmış oldukları değişim etkisiyle çalışmaya ilişkin kurallarından değişimini sağlamaktadırlar (ILO, 2021b). Ayrıca Endüstri 4.0 ve dijitalleşmenin, COVID-19’un örgütler üzerinde yaratmış olduğu etkileri azaltarak daha hızlı bir toparlanma sürecinin sağlayacağı ifade edilmektedir (Cugno, Castagnoli, Büchi, & Pini, 2022).

Teknoloji (büyük veri analizi vb.) tüketimin daha dürtüsel ve özelleştirilmiş hale gelmesi için araçlar sağlarken ve COVID-19 salgını ilerlemeye ivme sağlamıştır. Bu eğilimlerin birleşmesi, e-ticaretin, platformlaşmanın ve yeni platform ekonomisinin yolunu açmaktadır. Örneğin perakende sektörün emeğin rolü, tüm süreç boyunca tüketicilerle ilişki kurmaktan yalnızca malların tüketicilere ulaşmasından sorumlu teslimatçısı olmaya dönüşmüştür (ILO, 2022).

Dijital platformlar, kadınlar (Chaudhary, 2020), gençler (ILO, 2021c), engelliler (Harpur & Blanck, 2020) ve göçmenler (van Doorn, Ferrari, & Graham, 2022) gibi belirli çalışan grupları için esnek çalışma düzeninde gelir getirici fırsatlar sunarak bu kişiler için fırsat sağlamaktadır. Dijital platformların, çalışanlar için gelir getirici fırsatları ve ekonomik etkilerinin giderek daha görünür olması, gelişmekte olan ülkelerdeki birçok hükümetin, dijital altyapıya daha fazla yatırım yapma kararı almasını sağlamıştır. Ayrıca işgücünü dijital becerilerle donatmak için eğitim programları desteklenmektedir (Hunt, ve diğerleri, 2019; Anwar & Graham, 2021; Graham, Isis, & Vili, 2017).

Dijital platformlar örgütlere önemli faydalar sağlamaktadır. Örneğin, çevrimiçi platformlar, işletmelerin işgücü erişimi konusunda etki alanlarını küresel düzeye taşımaktadır. Bu sayede örgütler tarafından aranan yetenek ile insan kaynağının buluşması sağlanmaktadır (LinkedIn, 2020). Dijital platformlar örgütlerin, daha geniş bir pazara, daha geniş bir müşteri tabanına ve işgücü arzına erişim sağlamalarıyla yerelden küresele doğru bir ivme kazanmalarını

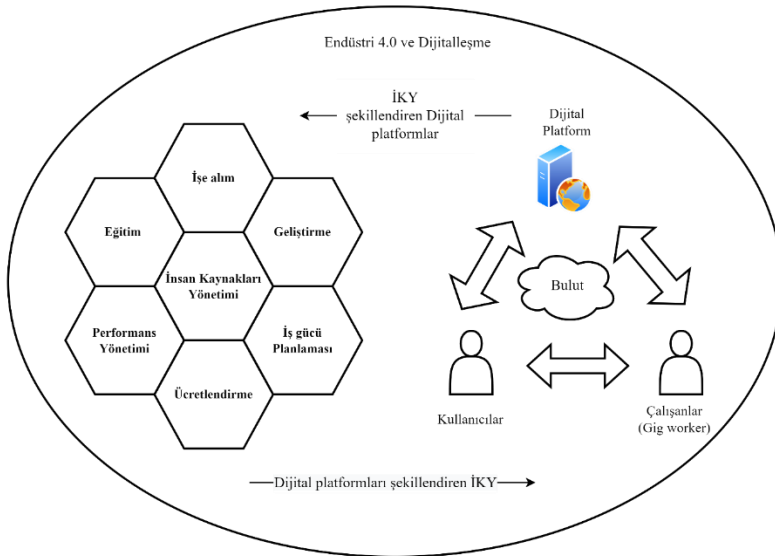
² Kağıtsız kuruluş/işletme/örgüt: dizüstü bilgisayarlar, yüksek kapasiteli depolama cihazları, tabletler, akıllı telefonlar ve yüksek hızlı kablosuz geniş bant gibi teknolojik araçların kullanımı ile dijital bir çalışma ortamı ifade edilmektedir (Amankwah-Amoah, ve diğerleri, 2021).

sağlamaktadır. E-ticaret platformları gibi diğer dijital platform biçimleri, örgütlerin ürünlerini daha geniş bir pazara ulaştırmalarına imkân yaratmaktadır (ILO, 2021b). Bu duruma örnek olarak Amazon'da satış yapan girişimciler, küçük ve orta ölçekli işletmeler gösterilebilir. Bu platformlar aracılığı ile küresel bir piyasaya kolaylıkla ulaşarak değer yaratabilmektedirler (Bilge, 2022).

COVID-19 salgınının yeni istihdam biçimlerinde yer alan işlerde artışı körüklediği ifade edilmektedir. Gelişmiş ülkelerde, işçiler ek gelir elde etmek için genellikle geçici iş yaparken, gelişmekte olan ve yükselen ekonomilerde ise geçici iş ana gelir kaynağı durumuna gelmektedir. Bu çalışma şekli geleneksel işleri daha küçük görevlere bölerek ve daha fazla insana yaymaktadır. Gelişmekte olan ekonomilerde, dijital platformlardan yararlanan kişiler genellikle birden fazla platforma abone olarak daha fazla iş olanağına ulaşabilme arayışı içindedir. Bu sürecin doğal bir parçası olan belirsizlik ise bu çalışma biçimini güvensiz kılmaktadır (ILO, 2022; Charles, Xia, & Coutts, 2022)

Dijitalleşen yeni işlerde çalışan kişiler belirli dijital ekonomik alanın diğer yüzünü oluşturmaktadır. İnternet tabanlı dijital teknolojiler aracılığıyla yaratılan veya gerçekten dönüştürülen ekonominin bölümlerinde gerçekleştirilen, maddi veya maddi olmayan, insanlar tarafından gerçekleştirilen tüm iş görevlerini kapsayan bu yaklaşım bir şemsiye ifade olarak yeni istihdam alanlarındaki çalışanları ifade etmektedir. Bu yaklaşıma göre dijital ekonomi içerisinde yer alan dijital çalışanlar geleneksel çalışmaya biçimlerine yakın olurken bazı örneklerde geleneksel yapıdan oldukça uzaklaşmaktadır. Örneğin, dijital göçebeler daimî bir işyeri, çalışma süreleri veya sabit kurumsal aidiyet olmaksızın uluslararası hareketlilik ile karakterize edilen bilgi çalışanlarıdır (Richter & Richter, 2020). Görevlerini her yerde, her zaman yerine getirebilmek için, dijital teknolojiler ve ağ bağlantısına sahip olmaları işlerini yapabilmeleri için yeterli olmaktadır. Dijital göçebeler, çalışma ve seyahat odaklı bir istihdam biçimi olarak geleneksel çalışma biçimlerine göre farklılaşmaktadır (Chevtaeva & Denizci-Guillet, 2021). Farklı işlerde çalışan dijital çalışanlar yaptıkları işe ve buldukları konuma, çalışma biçimi ve süresi üzerindeki kontrole göre farklılaşmakla birlikte farklı genel kabul göre kesin bir ayırım bulunmamaktadır. Çalışanların işle bağlantı kurma (kesme) yeteneği göz önüne alındığında, dijital bağlantının kapsamı ve kullanılabilirliği çalışanların ayrışmasında etkili olmaktadır (Rainoldi, Ladkin, & Buhalis, 2022).

Dijital platformlar, dijital çalışanlar arasında serbest ve düzenlenmemiş rekabeti sağlamak için çeşitli insan kaynakları uygulamaları geliştirmektedir. Çalışanların nerede çalışacakları, hangi talep edenlere hizmet verecekleri, hangi hizmetleri sunacakları ve ücretin ne olacağı konusunda karar verme özerkliği sunarak çalışanların platform üzerinden (web sayfası veya mobil uygulamalar aracılığı) tüm bilgileri görmelerine ve çalışma kararını verebilmelerine olanak sağlamaktadırlar. Yeni platform ekosistemi içerisinde insan kaynakları değişen ve yeni ortaya çıkan ihtiyaçları karşılamak için yeni çözümler üretmektedir. Aynı zamanda süre gelen dijital dönüşü sürecini de gerçekleştirmektedir. Aşağıda yer alan şekilde de görüleceği üzere insan kaynakları yönetimi değişim etkenleri tarafından şekillenirken aynı zamanda bu sistemleri de etkilemekte ve karşılıklı bir gelişim süreci içerisinde yer almaktadırlar.



Şekil 3 Platform Ekosistemi ve İKY (Meijerink & Keegan, 2019)

Bu gelişim sürecinin temelinde fiyat ve/veya hizmet sunumunda rekabet hız ve kullanıcı deneyimleri üzerinden gerçekleşmektedir. Ayrıca yüksek fiyat ödemeye istekli olan, dijital platform aracılığı ile mal/hizmet talebinde bulunan, kişi/kuruluşlar için çalışabilme özgürlüğü sunduğu çalışanlar tarafından tercih edilmektedir. Dijital platform tarafından kontrol edilen sistem, serbest rekabeti sağlamak için, dijital çalışanları çevrimiçi pazara katılma ve ayrılma

konusunda özgürlük sağlamalıdır. Bu süreçte dijital platformlar taraf oldukları tüm işlemlere ilişkin veriyi işleme ve analiz ederek insan kaynakları yönetimine ilişkin yeni stratejiler ve uygulamalar geliştirebilme olanağına sahiptirler (Meijerink & Keegan, 2019). Dijital platformların kendi geleceklerini koruyabilmek ve piyasa etkinliklerini sürdürebilmek adına içinde buldukları ekosistemin yapısına uygun insan kaynaklarını koruyup geliştirme stratejini benimsedikleri görülmektedir (Meijerink, Keegan, & Bondarouk, 2021).

Teknolojik olanakların sunduğu olanaklar aracılığı ile dijital platformlar, otomatik olarak oluşturulan geri bildirim mekanizmalarını kullanarak, iş fırsatları için ücret ve uygunluğu belirleyebilen algoritmik kontroller uygulamaktadırlar. Bu şekilde bağımsız çalışanların ücretine ve performansına ilişkin değerlendirme yapabilirken bu çalışan ile aralarında bir istihdam ilişkisi kurulmadan insan kaynakları faaliyetlerini yerine getirebilmektedirler (Meijerink & Arets, 2021).

Dijital çalışma bağlamında çalışmanın fiziksel sınırlardan bağımsız hale gelmesi çalışanlar açısından özgürlük ve boş zaman tercihi olarak sunulmasına rağmen bu sistemin diğer yüzü ise sürekli bağlantılı olma 7/24 çalışma ortamının içinde olmayı içermektedir. Çalışma ve boş zaman arasındaki sınırın belirsizleşmesi ve geçirgenleşmesi dijitalleşmenin sağladığı kolaylıklarla birlikte gelen ikilemdir. Bu ikilemin çözümü konusunda insan kaynakları yönetimi çözüm arayışı içerisindedir (Rainoldi, Ladkin, & Buhalis, 2022).

5. SONUÇ

Tüm dünyanın içinde bulunduğu bu zor koşullar insan kaynakları yönetiminin temel varsayımlarını içinde bulunduğumuz teknolojik olanaklar çerçevesinde yeniden düşünmeye yönlendirmektedir (Leonardi, 2020). COVID-19 dünyayı daha iyi bir yer haline getirmedi ancak değişimi hızlandıran koşulları beraberinde getirdi (Tan & Rode, 2020). COVID-19 salgınıyla birlikte, örgütlerin mevcut koşullara uyum sağlamak için kullandıkları araçların başında dijital dönüşüm gelmektedir. İş süreçlerinin dijitalleştirilmesiyle örgütün yeniden yapılanması gerçekleşmektedir (WEF, 2020; OECD, 2021).

İnsan kaynakları yönetiminin sadece teknolojik değişimle daha dijital olması yeni insan kaynakları yönetiminin tanımlamak için yeterli değildir. İşlevlerin dijitalleşmesi, yeni işlevlerin ortaya çıkması ve var olan olanaklar ile çalışan ve örgüt düzeyinin ötesinde toplumsal değişimin parçası olması gerekmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin bu dönüşümü hayati bir mesele olarak karşımıza çıkmaktadır. Tarihsel süreçten deneyimlendiği üzere yeni ihtiyaçlara cevap veremeyen veya artık talep görmeyen her şey yok olmaya yüz tutacaktır. COVID-19 salgınıyla birlikte değişimin hız kazandığı günümüzde insan kaynakları uzmanlarının yeni piyasa koşulları ve çalışma hayatının gereklerini yerine getirerek, dayanak noktaları yenilemeleri gerekmektedir (Minbaeva, 2021).

Teknolojik atılımlar ile üretimin yapısal değişimi ve içinde bulunduğumuz salgın koşullarıyla yaşanan kırılma, örgütleri yeni kararlar almaya yönlendirmektedir. Bu kararlar örgütlerin vizyon ve misyonlarını değiştirmektedir. Kararların hayata geçirilme noktasında insan kaynakları birimleri öncelikli olarak bu değişimi gerçekleştirme rolü üstlenmelidir. İnsan kaynakları yönetiminin yapısal değişimiyle birlikte örgüt ve çalışanlar açısından da bu değişim gerçekleşmesi söz konusudur.

Yeni ekonomik sistem içerisinde dijitalleşen örgütler yeni yetenekleri aramakta ve bu alanlara yatırım yapmaktadırlar. Dijitalleşmenin bir tercih olmadığı ve bu sürecin örgütler açısından olduğu kadar çalışanlar açısından da bir zorunluluk olduğu kabul görmektedir. Ancak bu kabul görüşü dünyanın her yerinde aynı hızda gerçekleşmemektedir. Bu yüzden insan kaynakları uzmanlarının birimlerini yeniden inşa ederken yeni ekonomik yapıya uygun olacak şekilde örgüt ve çalışanların gereksinimlerinin karşılanması büyük önem taşımaktadır. İnsan kaynakları yönetimi alanında yer alan uzmanların yarının ihtiyaçlarını doğru tahmin edebilmesi, hızla yaşanan değişim koşullarında içindeki buldukları örgüte değer katmakla birlikte ilişkili oldukları paydaşlara geleceğin belirsizlik koşullarına hazırlıklı olmalarında avantaj sağlayabilecektir. Yeni yaklaşımların oluşturulabilmesi için yeni fikirlere değer verilmesi gerekmektedir. Son olarak insan kaynaklarının stratejik rolü ile uygulama rolleri arasındaki dengenin çalışanlardan yana kurulması, örgütlerin en temel değeri olan insan kaynağının salgınla gelişen yeni koşullarda korunmasını sağlayarak örgütlerin geleceğini güven altına alacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

1. Accenture. (2020). *COVID-19: What to do Now, What to do Next*. Accenture. https://www.accenture.com/_acnmedia/Thought-Leadership-Assets/PDF-3/Accenture-COVID-19-3-Course-Correction-Steps-for-Enterprise-Recovery-v2.pdf adresinden alındı
2. Acemoğlu, D., & Robinson, J. A. (2012). *Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity, and Poverty*. London: Profile Books.

3. Amankwah-Amoah, J., Khan, Z., Wood, G., & Knight, G. (2021). COVID-19 and digitalization: The great acceleration. *Journal of Business Research*, 136, s. 602-611. doi:10.1016/j.jbusres.2021.08.011
4. Anwar, M. A., & Graham, M. (2021). Between a rock and a hard place: Freedom, flexibility, precarity and vulnerability in the gig economy in Africa. *Competition & Change*, 25(2), s. 237-258. doi:10.1177/1024529420914473
5. Başaran, A. (2021). *Proje Bazlı Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel.
6. Bilge, A. (2022, Temmuz 31). *İnternette bebek giysileri satarak ticarete atılan kadın girişimci yurt dışına açıldı*. Ağustos 1, 2022 tarihinde Anadolu Ajansı: <https://www.aa.com.tr/tr/yasam/internette-bebek-giysileri-satarak-ticarete-atilan-kadin-girisimci-yurt-disina-acildi/2649786> adresinden alındı
7. Boskin, M. J. (2020, Ağustos 24). How Does the COVID Recession Compare? <https://www.weforum.org/agenda/2020/08/how-does-the-covid-recession-compare/> adresinden alındı
8. Cappelli, P. (2015). Why We Love to Hate HR...and What HR Can Do About It. *Harvard Business Review*, July–August, s. 54-61.
9. Carroll, N., & Conboy, K. (2020). Normalising the “New Normal”: Changing Tech-Driven Work Practices Under Pandemic Time Pressure. *International Journal of Information Management*, 55. doi:10.1016/j.ijinfomgt.2020.102186
10. Charles, L., Xia, S., & Coutts, A. P. (2022). *Digitalization and Employment*. Geneva: International Labour Organization.
11. Chaudhary, R. (2020). *India's emerging gig economy: the future of work for women*. New Delhi: The Asia Foundation.
12. Chevtaeva, E., & Denizci-Guillet, B. (2021). Digital nomads' lifestyles and coworkation. *Journal of Destination Marketing & Management*, 21. doi:10.1016/j.jdmm.2021.100633
13. Choudhury, P., Crowston, K., Dahlander, L., Minervini, M. S., & Raghuram, S. (2020). GitLab: work where you want, when you want. *Journal of Organization Design*, 9(23). doi:10.1186/s41469-020-00087-8
14. Collings, D. G., McMackin, J., Nyberg, A. J., & Wright, P. M. (2021). Strategic Human Resource Management and COVID-19: Emerging Challenges and Research Opportunities. *Journal of Management Studies*, 58, 1378-1382. doi:10.1111/joms.12695
15. Collings, D. G., Nyberg, A. J., Wright, P. M., & McMackin, J. (2021). Leading through paradox in a COVID-19 world: Human resources comes of age. *Hum Resour Manag Journal*. doi:10.1111/1748-8583.12343
16. Cugno, M., Castagnoli, R., Büchi, G., & Pini, M. (2022). Industry 4.0 and production recovery in the covid era. *Technovation*, 114. doi:10.1016/j.technovation.2021.102443
17. Deloitte . (2017). *Global Human Capital Trends*. Deloitte .
18. Deloitte. (2020). *Recession 2.0 | The Retail Evolution's Great Acceleration*. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consumer-business/us-cb-covid-recession-2020.pdf> adresinden alındı
19. Deloitte. (2021). *2021 Deloitte Global İnsan Kaynakları Trendleri*. Deloitte.
20. Eurofound. (2020). *New forms of employment: 2020*. Luxembourg: European Union.
21. Foss, N. J. (2020). The Impact of the Covid-19 Pandemic on Firms' Organizational Designs. *Journal of Management Studies*. doi:10.1111/joms.12643
22. Fulcher, J., Marasco, K., & Cote, T. (2021). *People Operations: Automate HR, Design a Great Employee Experience, and Unleash Your Workforce*. Wiley.
23. Gomez-Salvador, R., & Soudan, M. (2022). *The US labour market after the COVID-19 recession*. Frankfurt: European Central Bank., doi:10.2866/964976
24. Graham, M., Isis, H., & Vili, L. (2017). Digital labour and development: impacts of global digital labour platforms and the gig economy on worker livelihoods. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 23(2), s. 135–162. doi:10.1177/1024258916687250
25. Günther, N., Hauff, S., & Gubernator, P. (2022). The joint role of HRM and leadership for teleworker well-being: An analysis during the COVID-19 pandemic. *German Journal of Human Resource Management*, 36(3), s. 353-379. doi:10.1177/23970022221083694
26. Hamouche, S. (2021). Human resource management and the COVID-19 crisis: Implications, challenges, opportunities, and future organizational directions. *Journal of Management & Organization*, 1-16. doi:10.1017/jmo.2021.15

27. Harpur, P., & Blanck, P. (2020). Gig Workers with Disabilities: Opportunities, Challenges, and Regulatory Response. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 30, s. 511-520. doi:10.1007/s10926-020-09937-4
28. Hunt, A., Samman, E., Tapfuma, S., Mwaura, G., Omenya, R., Kim, K., . . . Roumer, A. (2019). *Women in the gig economy: paid work, care and flexibility in Kenya and South Africa*. London: ODI.
29. ILO. (2019). *Daha Aydınlık Bir Gelecek İçin Çalışmak - Çalışma Yaşamının Geleceği Küresel Komisyonu*. Geneva: International Labour Office.
30. ILO. (2021a). *Working from home: From invisibility to decent work*. Geneva: International Labour Office.
31. ILO. (2021b). *World Employment and Social Outlook: Trends 2021*. Geneva: International Labour Organization.
32. ILO. (2021c). *Digital refugee livelihoods and decent work - Towards inclusion in a fairer digital economy*. Geneva: International Labour Organization.
33. ILO. (2022). *World Employment and Social Outlook: Trends 2022*. Geneva: International Labour Organization.
34. IMF. (2022). *World Economic Outlook: War Sets Back the Global Recovery*. Washington: International Monetary Fund.
35. Ingham, H. (2022). COVID-19, the Great Recession and Economic Recovery: A Tale of Two Crises. *JCMS: Journal of Common Market Studies*. doi:10.1111/jcms.13383
36. Kougiannou, N. K., & Ridgway, M. (2021). How is human resource management research (not) helping practice? In defence of practical implications. *Human Resource Management Journal*, 1-17. doi:10.1111/1748-8583.12414
37. KPMG. (2021). *Dijitalleşme Yolunda Türkiye 2021 Trendler ve Rehber Hedefler*. İstanbul: KPMG.
38. Leonardi, P. M. (2020). COVID-19 and the New Technologies of Organizing: Digital Exhaust, Digital Footprints, and Artificial Intelligence in the Wake of Remote Work. *Journal of Management Studies*.
39. LinkedIn. (2020). *2020 Workplace Learning Report*. LinkedIn Learning. <https://learning.linkedin.com/content/dam/me/learning/resources/pdfs/LinkedIn-Learning-2020-Workplace-Learning-Report.pdf> adresinden alındı
40. Liu, Y., Lee, J. M., & Lee, C. (2020). The challenges and opportunities of a global health crisis: the management and business implications of COVID-19 from an Asian perspective. *Asian Business & Management*, 19(3), 277-297. doi:10.1057/s41291-020-00119-x
41. Lund, S., Anu, M., Manyika, J., & Smit, S. (2020). *What's next for remote work: An analysis of 2,000 tasks, 800 jobs, and nine countries*. McKinsey Global Institute.
42. McKee-Ryan, F. M. (2021). Coming of Age in a Global Pandemic: HRM Perspectives on Generation Z's Workforce Entry. M. R. Buckley, A. R. Wheeler, J. E. Baur, & J. Halbesleben (Dü) içinde, *Research in Personnel and Human Resources Management* (Cilt 39, s. 99-128). doi:10.1108/S0742-730120210000039004
43. McKinsey. (2020a, Ekim 28). *COVID-19: Implications for business*. McKinsey & Company: <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/covid-19-implications-for-business> adresinden alındı
44. Meijerink, J., & Arets, M. (2021). Online labor platforms versus temp agencies: what are the differences? *Strategic HR Review*, 20(4), s. 119-124. doi:10.1108/SHR-12-2020-0098
45. Meijerink, J., & Keegan, A. (2019). Conceptualizing Human Resource Management in the Gig Economy: Toward a Platform Ecosystem Perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 34(4), 214-232. doi:10.1108/JMP-07-2018-0277
46. Meijerink, J., Keegan, A., & Bondarouk, T. (2021). Having their cake and eating it too? Online labor platforms and human resource management as a case of institutional complexity. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(19), s. 4016-4052. doi:10.1080/09585192.2020.1867616
47. Milasi, S., González-Vázquez, I., & Fernández-Macias, E. (2020). *Telework in the EU before and after the COVID-19: where we were, where we head to*. European Union. https://ec.europa.eu/jrc/sites/jrcsh/files/jrc120945_policy_brief_-_covid_and_telework_final.pdf adresinden alındı
48. Minbaeva, D. (2021). Disrupted HR? *Human Resource Management Review*, 31(4). doi:10.1016/j.hrmr.2020.100820
49. Muzio, D., & Doh, J. (2021). COVID-19 and the Future of Management Studies. Insights from Leading Scholars. *Journal of Management Studies*, 58, 1371-1377. doi:10.1111/joms.12689

50. OECD. (2021). *Teleworking in the COVID-19 pandemic: Trends and prospects*. OECD. 11 09, 2021 tarihinde <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/teleworking-in-the-covid-19-pandemic-trends-and-prospects-72a416b6/> adresinden alındı
51. Panwar, R., Pinkse, J., & De Marchi, V. (2022). The Future of Global Supply Chains in a Post-COVID-19 World. *California Management Review*, 64(2), s. 5-23. doi:10.1177/00081256211073355
52. PMI. (2022). *2022 Jobs Report*. Project Management Institute.
53. Rainoldi, M., Ladkin, A., & Buhalis, D. (2022). Blending work and leisure: a future digital worker hybrid lifestyle perspective. *Annals of Leisure Research*, 25(2). doi:10.1080/11745398.2022.2070513
54. Richter, S., & Richter, A. (2020). Digital Nomads. *Business & Information Systems Engineering*, 62, s. 77–81. doi:10.1007/s12599-019-00615-1
55. Riordan, P., Leng, C., & Li, G. (2022, September 5). *China extends Covid lockdowns for tens of millions in Chengdu and Shenzhen*. Eylül 7, 2022 tarihinde [www.ft.com: https://www.ft.com/content/62bab8f1-859b-4aa0-9699-ff12f535040a](https://www.ft.com/content/62bab8f1-859b-4aa0-9699-ff12f535040a) adresinden alındı
56. Ryan, L. (2016, Jul 27). Ten Reasons Everybody Hates HR. Temmuz 11, 2022 tarihinde <https://www.forbes.com/sites/lizryan/2016/07/27/ten-reasons-everybody-hates-hr/?sh=6c02a6d05af4> adresinden alındı
57. Schaefer, C., Lemmer, K., Weber, S., Kukula, P., & Niehaves, B. (2021). LOHMAR | DIGITAL | FOR EVERYONE. N. Urbach, M. Röglinger, K. Kautz, R. Alias, C. Saunders, & M. Wiener (Dü) içinde, *Digitalization Cases Vol. 2. Management for Professionals*. Cham: Springer. doi:10.1007/978-3-030-80003-1_13
58. Schwab, K. (2017). *Dördüncü Sanayi Devrimi*. İstanbul: Optimist .
59. Tan, D., & Rode, A. (2020). *How We Worked From Home*. Putrajaya: United Nations Development Programme.
60. Torrès, O., Benzari, A., Fisch, C., Mukerjee, J., Swalhi, A., & Thurik, R. (2022). Risk of burnout in French entrepreneurs during the COVID-19 crisis. *Small Business Economics*, 58, s. 717-739. doi:10.1007/s11187-021-00516-2
61. Tuffaha, M., Perello-Marin, M., & Suarez-Ruz, E. (2022). Key elements in transferring knowledge of the AI implementation process for HRM in COVID-19 times: AI consultants' perspective. *International Journal of Business Science and Applied Management*, 17(1), s. 81-97.
62. Urbach, N., & Röglinger, M. (2019). Introduction to Digitalization Cases: How Organizations Rethink Their Business for the Digital Age. N. Urbach, & M. Röglinger (Dü) içinde, *Digitalization Cases. Management for Professionals*. Springer. doi:10.1007/978-3-319-95273-4_1
63. van Doorn, N., Ferrari, F., & Graham, M. (2022). Migration and Migrant Labour in the Gig Economy: An Intervention. *Work, Employment and Society*. doi:10.1177/09500170221096581
64. Vrontis, D., Christofi, M., Pereira, V., Tarba, S., Makrides, A., & Trichina, E. (2022). Artificial intelligence, robotics, advanced technologies and human resource management: a systematic review. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(6), s. 1237-1266. doi:10.1080/09585192.2020.1871398
65. WEF. (2020). *The Future of Jobs Report*. Geneva: World Economic Forum.
66. Williamson, S., Colley, L., & Hanna-Osborne, S. (2020). Will Working From Home Become The 'New Normal' in The Public Sector? *Australian Journal of Public Administration*, 79(4), 601-607. doi:10.1111/1467-8500.12444