



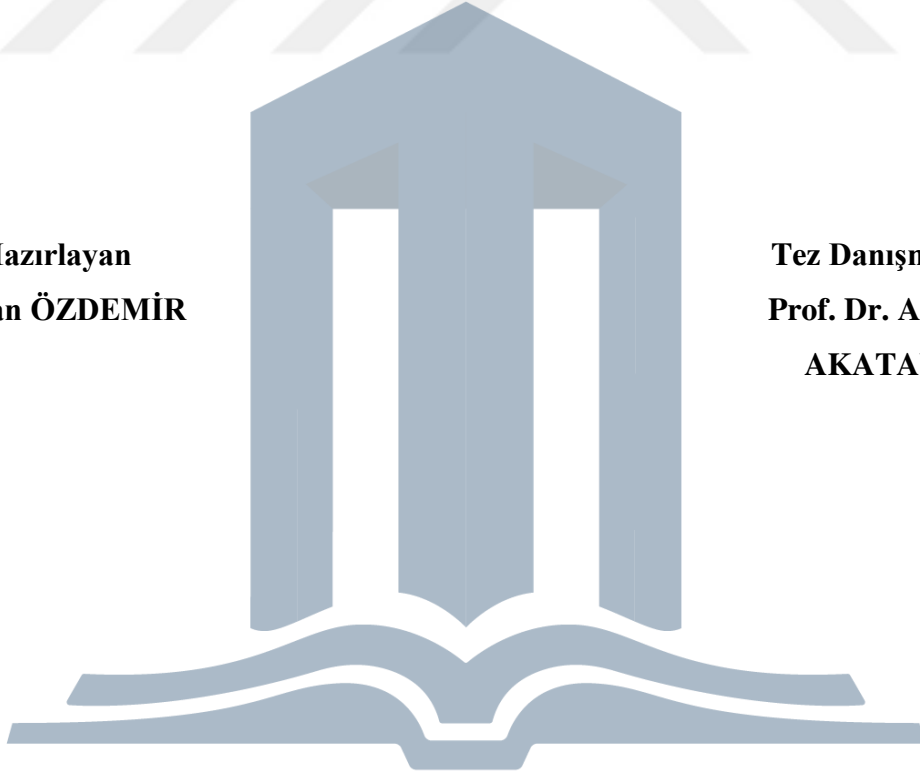
T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**İKY UYGULAMALARININ ETKİNLİĞİNİN ÖRGÜTSEL
DAYANIKLILIK VE ÇEVİKLİĞE ETKİSİ ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA**

Doktora Tezi

Hazırlayan
Serkan ÖZDEMİR

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Ayten
AKATAY



Çanakkale – 2020

TAAHHÜTNAME

Doktora Tezi olarak sunduğum “İKY Uygulamalarının Etkinliğinin Örgütsel Dayanıklılık Ve Çevikliğe Etkisi Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını, özgünlüğünü ve bir başka mecraya sunulmadığını, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu ve yararlandığım kaynak ve verilerde hiçbir bir çarpıtma yapmadığımı belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

20/07/2020

Serkan ÖZDEMİR

ÖZET

İKY UYGULAMALARININ ETKİNLİĞİNİN ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIK VE ÇEVİKLİĞE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Dünyada değişimin hız kazandığı çağımızda, örgütler hayatta kalmak için çevreye uyum sağlamak zorundadır. Örgütler çevrelerinde rakiplerin faaliyetleri, yeni teknolojiler, inovasyon sonucu gerçekleşen sürekli değişim ortamında örgütsel çeviklik sayesinde uyum sağlamaktadır. Ekonomik krizler, doğal felaketler, salgın hastalıklar gibi öngörülemeyen yıkıcı değişim ortamında ise örgütler, örgütsel dayanıklılık ile hayatta kalmaktadır. Örgütün en önemli unsurunun insan olduğu göz önüne alındığında örgütsel dayanıklılığı ve çevikliği arttırmak amacıyla insan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamaları önemli bir etkiye sahiptir. Örgütsel dayanıklılık değişkeni bilişsel dayanıklılık, davranışsal dayanıklılık ve bağlamsal dayanıklılık olarak üç boyutta çerçevelendirilmiştir. Örgütsel çeviklik değişkeni müşteri çevikliği, faaliyet çevikliği ve işbirliği çevikliği olarak üç boyutta çerçevelendirilmiştir. Saha araştırması İstanbul ilinde gerçekleştirilmiş ve araştırma kapsamında 602 katılımcıdan veri toplanmıştır. Toplanan veriler faktör analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizi aracılığıyla değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda İKY uygulamaları ile örgütsel dayanıklılık arasında orta düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. İKY uygulamaları ile örgütsel çeviklik arasında ise zayıf düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Kapsamlı ve istikrarlı İKY uygulamalarının örgütsel dayanıklılığa önemli bir etkisinin olduğu, örgütsel çevikliği geliştirmek için ise daha farklı ve hedefe yönelik İKY uygulamalarına ihtiyaç duyulduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: İnsan kaynakları yönetimi, İKY, İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları, örgütsel dayanıklılık, örgütsel çeviklik.

ABSTRACT

**A RESEARCH ON THE IMPACT OF HRM PRACTICES’
EFFICIENCY ON ORGANIZATIONAL RESILIENCE AND AGILITY**

In our age where change is accelerating in the world, organizations have to adapt to the environment in order to survive. Organizations adapt to the environment of continuous change which occurs as a result of competitors’ activities, new technologies and innovations as a result of by means of organizational agility. Organizations survive disruptive change such as economic crises, natural disasters, epidemics by means of organizational resilience. Considering that the most important element of the organization is its people, in increasing organizational resilience and agility, human resource management (HRM) practices have an important impact. Organizational resilience variable is examined in three dimensions as cognitive resilience, behavioral resilience and contextual resilience. Organizational agility is examined in three dimensions as customer agility, operation agility and partnering agility. The field study was conducted in Istanbul and within the range of the study data were collected from 602 participants. Collected data were analyzed by factor analysis, correlation analysis and regression analysis. As a result of the study it is found that there is a medium level relationship between HRM practices and organizational resilience. A weak level relationship between HRM practices and organizational agility is identified. As a result of the research it is concluded that comprehensive and consistent HRM practices have a significant impact on organizational resilience, and that more different and targeted HRM practises are needed to improve organizational agility.

Keywords: Human resource management, HRM, Human resource management practices, organizational resilience, organizational agility.

ÖNSÖZ

Hayatta kalmak çağımızın değişimin ortamında örgütler için en çok önem arz eden konu olarak öne çıkmaktadır. 1900’lü yılların başından itibaren bilimsel ilkeler doğrultusunda incelenmeye ve yönetilmeye başlanan örgütler hem sürekli değişime hem de yıkıcı değişimlere uyum sağlayarak misyonlarını ve vizyonlarını gerçekleştirmeye çalışmaktadır. İnovasyon ve teknoloji sonucu gerçekleşen gelişmeler açısından bir değerlendirme gerçekleştirildiğinde dünyada örgütlerin ve insanların yaşamında gerçekleşen değişimler açıkça görülmektedir. Bir asrı aşkın bir sürede sürekli olarak kullanılan günlük konuşma dili bile değişim gösterebilmektedir. Böyle bir değişim ortamında hem dünyada hem de Türkiye’de asırlık örgütler gözlenebilmektedir. Bu değişim ortamında çevreye uyum sağlayabilen örgütler aynı zamanda birçok yıkıcı değişime de maruz kalmıştır. Savaş, ambargo, soğuk savaş vb. politika kaynaklı değişimler; sel, kuraklık, deprem, salgın vb. doğal felaketler; ekonomik kriz, ticaret birlikleri vb. ekonomik gelişmeler örgütlerin çevresinde öngörülemez değişimlere yol açmaktadır. Tüm bu sürekli ve yıkıcı değişimlere rağmen hayatta kalan örgütler bunu dayanıklılıklarına ve çevikliklerine borçludur. Dayanıklılık çoğu zaman finansal güç ve kaynaklarla; çeviklik ise yeni teknolojilerle ilişkilendirilse de örgütün en önemli unsurunun insan olduğu unutulmamalıdır. Finansal kaynaklarının çoğunu değerlendirmeden gerçekleştirebilecek yıkıcı değişimlere karşı hazır tutmak verimli bir işletmenin temel ilkeleri ile ters düşmektedir. Dayanıklı olmak isteyen bir örgütün beklenmeyen durumlar için finansal kaynaklar ayırması elbette gereklidir fakat asıl yapılması gereken örgütün insan kaynağını dayanıklı hale getirmek olacaktır. Çeviklik konusunda ise değişen müşteri ihtiyaçlarına ve teknolojilere uyum sağlamak ve işbirliği içinde bulunan örgütlerle hızlı hareket etmek öne çıkmaktadır. Özü incelendiğinde dayanıklılığın ve çevikliğin temelinde örgütün insan kaynağı yer almaktadır ve insan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamaları örgütün insan kaynağı üzerinde en büyük etkiye sahip işlevdir.

Yabancı literatürde insan kaynakları yönetiminin dayanıklılık ve çevikliğe olan etkisi son yıllarda öne çıkmaya başlasa da Türkiye bağlamında bu konuda yürütülmüş bir araştırma mevcut değildir. Dayanıklılık ve çeviklik Türk örgütleri için önem arz eden konular olarak öne çıkmaktadır. Türkiye’nin gerek jeopolitik durumu, gerekse yaşanan yıkıcı ve sürekli değişimler örgütlerin dayanıklılık ve çevikliklerini geliştirmesini

gerektirmektedir. Türkiye’de genel olarak insan kaynakları yönetimi uygulamalarının küresel standartlara yaklaşması ve alandaki çalışmaların giderek önem kazanması göz önüne alındığında bu kapsamda bir çalışmanın alana katkı sağlayacağı açıktır.

Bu çalışmada lisansüstü eğitim sürecinde desteğini benden hiç esirgemeyen danışmanım Sayın Prof. Dr. Ayten AKATAY’a gönülden teşekkürlerimi sunmak isterim. Kendisi akademik yaşantımda sürekli beni doğru yöne yönlendirmiş, zamanını ve emeğini asla esirgememiştir. Ayrıca hocalarım sayın Prof. Dr. Enver AYDOĞAN ve sayın Dr. Öğr. Üyesi Umut EROĞLU’na tez çalışması sürecinde verdikleri destek için teşekkür ederim. Her görüşmemizde çalışmayı baştan sona inceleyen, değerli görüşlerini sunan ve beni yönlendiren hocalarımla çalışmanın şekillenmesinde büyük katkıları olmuştur. Çalışma arkadaşım ve hocam sayın Dr. Öğr. Üyesi Güngör HACIOĞLU’na lisansüstü eğitim hayatımda akademik olgunluğa erişme çabamdaki katkıları için gönülden teşekkürlerimi sunuyorum. Her sohbetimizde, fikir alışverişimizde ve çalışmamızda kendisinden yeni şeyler öğrendim. Bana sürekli destek olan, motive eden, üzüntümü ve sevincimi paylaşan, bu çalışmayı kelime kelime okuyup yorum yapan, beni hep çalışmaya teşvik eden biricik eşim Fulya ÖZDEMİR’e özellikle çok teşekkür ederim. Artık ikinci yuvam olan Çanakkale Onsekiz Mart Üniversite’sinde bu çalışmayı tamamladığım için gururluyum. Bu çalışmanın öğrenmeye, incelemeye, araştırmaya, gelişmeye, gönül verdiğimiz bilime katkı sağlamasını dilerim.

Serkan ÖZDEMİR

Çanakkale, 2020

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
ÖNSÖZ	iii
İÇİNDEKİLER.....	v
TABLolar LİSTESİ	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
KISALTMALAR.....	xi
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı.....	4
1.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi	4
1.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı.....	6
1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kuramsal Temelleri	8
1.2.1. Sistem Kuramı.....	9
1.2.2. Rol Davranışı Kuramı.....	10
1.2.3. Kurumsallaşma Kuramı	11
1.2.4. Kaynak Bağımlılığı Kuramı	11
1.2.5. Beşeri Sermaye Kuramı.....	12
1.2.6. İşlem Maliyeti Kuramı.....	13
1.2.7. Vekalet Kuramı	14

1.2.8. Kaynağa Dayalı Görüş Kuramı	14
1.2.9. Paydaşlar Kuramı	15
1.2.10. Yatay ve Dikey Eşleştirme Kuramı	17
1.2.11. Sistematik Uyum Yaklaşımı	18
1.2.12. Stratejik Referans Noktası Kuramı.....	19
1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri	22
1.3.1. İnsan Kaynakları Planlaması.....	27
1.3.2. Örgütsel Tasarım	30
1.3.3. Çalışan Bulma, Seçme ve Yerleştirme.....	32
1.3.4. Eğitim ve Geliştirme	34
1.3.5. Kariyer Yönetimi	39
1.3.6. Performans Yönetimi.....	40
1.3.7. Ücretlendirme, Ödüllendirme ve Yan Haklar	45
1.3.8. Endüstriyel İlişkiler	46
1.3.9. İş Sağlığı ve Güvenliği.....	48

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIK VE ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK

2.1. Örgütsel Dayanıklılık Kavramı.....	54
2.2. Örgütsel Dayanıklılığın Boyutları.....	59
2.2.1. Örgütsel Dayanıklılığın Bilişsel Boyutu	62
2.2.2. Örgütsel Dayanıklılığın Davranışsal Boyutu	63
2.2.3. Örgütsel Dayanıklılığın Bağlamsal Boyutu	66
2.3. Örgütsel Çeviklik Kavramı.....	69

2.4. Örgütsel Çevikliğin Boyutları	71
2.4.1. Müşteri Çevikliği.....	74
2.4.2. İşbirliği Çevikliği.....	75
2.4.3. Faaliyet Çevikliği.....	76
2.5. Örgütsel Dayanıklılık Ve Örgütsel Çeviklik Kavramlarının Benzer Kavramlardan Farkı	77
2.6. Örgütsel Dayanıklılığa Ve Örgütsel Çevikliğe İlişkin Vaka Örnekleri.....	79
2.7. İnsan Kaynakları Yönetimi Aracılığıyla Örgütsel Dayanıklılığın Ve Örgütsel Çevikliğin Arttırılması	83

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İKY UYGULAMALARININ ETKİNLİĞİNİN ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIK VE ÇEVİKLİĞE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı Ve Önemi	95
3.2. Araştırma Modeli Ve Yöntemi	96
3.3. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi	97
3.4. Evren Ve Örneklem.....	104
3.5. Veri Toplama Aracının Uygulanması.....	104
3.6. İstatistiksel Analiz Ve Bulgular.....	105
3.6.1. Demografik Bulgular	105
3.6.2. Faktör Analizleri	107
3.6.3. Normallik Testi.....	109
3.6.4. Betimleyici İstatistikler ve Korelasyon Analizi	110
3.6.5. Regresyon Analizleri.....	112

SONUÇ VE ÖNERİLER	115
KAYNAKÇA.....	122
EKLER	130
ÖZGEÇMİŞ	133



TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Literatürde İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımları	7
Tablo 1.2. İKY'nin Kuramsal Temelleri	21
Tablo 1.3. Kariyer Yönetim Süreci	40
Tablo 1.4. Toplu Pazarlık Konuları	48
Tablo 2.1. Örgütsel Dayanıklılık Araştırmaları	55
Tablo 2.2. Örgütsel Dayanıklılık Boyutları ve Unsurları	69
Tablo 2.3. Literatürde Örgütsel Çeviklik Tanımları	70
Tablo 2.4. Örgütsel Dayanıklılık ve Örgütsel Çevikliğin Karşılaştırılması	79
Tablo 2.5. Örgütsel Dayanıklılık ve İKY	87
Tablo 3.1. Güvenilirlik Analizi	104
Tablo 3.2. Demografik Veriler	106
Tablo 3.3. İKY Uygulamalarının Etkinliği Ölçeği Faktör Analizi	107
Tablo 3.4. Örgütsel Dayanıklılık Ölçeği Faktör Analizi	108
Tablo 3.5. Örgütsel Çeviklik Ölçeği Faktör Analizi	109
Tablo 3.6. Normallik Testi	110
Tablo 3.7. Betimleyici İstatistikler	110
Tablo 3.8. Korelasyon Analizi	111
Tablo 3.9. Korelasyon Analizi Sonucu İlişki Düzeyleri	112
Tablo 3.10. Regresyon Analizleri	112
Tablo 3.11. Analiz Bulgularına Göre Hipotez Değerlendirmeleri	113

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 3.1. Genel Araştırma Modeli.....	97
--	----



KISALTMALAR

Böl.	: Bölüm
Çev.	: Çeviren
D.	: Dergi(si)
Der.	: Derleyen
Ed.	: Editör(ler)
Gzt.	: Gazete(si)
No.	: Numara
Nu.	: Number
p.	: Page
s.	: Sayfa
Vol.	: Volume

GİRİŞ

20. yüzyılda bilimsel kimliğe kavuşan yönetim biliminde örgütleri anlamak ve örgütlerin sorunlarına çözümler üretmek amacıyla birçok kuram yer almaktadır. Bu kuramlardan ilki yönetime bilimsel bir kimlik kazandıran, standartlaşma ve yüksek verime odaklanan klasik yönetim yaklaşımıdır. İkinci önemli yönetim kuramı örgütlerde insana ve davranışlara odaklanan neo-klasik yönetim yaklaşımıdır. Klasik ve neo-klasik yönetim yaklaşımlarının ardından çevrenin örgütlerle olan ilişkisini vurgulayan sistem yaklaşımı yer almaktadır. Ayrıca her koşulda başarı getirecek evrensel bir yönetim yaklaşımını reddeden durumsallık yaklaşımını kapsayan modern yönetim kuramları bulunmaktadır. Örgütlerin çevreleri ile ilişkilerine ve hayatta kalmalarına odaklanan kaynak bağımlılığı kuramı, örgütsel ekoloji kuramı, kurumsallaşma kuramı gibi post-modern yaklaşımlar; iç ve dış çevrede yaşanan değişimlerin ve karmaşıklığın etkisini ortaya koyan kaos kuramı yönetim biliminin güncel sayılabilecek kuramlarıdır. Tüm bu kuramlar günümüzde yönetim biliminin ve sürdürülmekte olan araştırmaların temel taşlarını oluşturmaktadır. Her yeni kuram bir öncekinin eksiklerini tamamlayarak yönetim biliminin çözüm aradığı sorulara yeni açıklamalar getirmekte araştırmalar için yeni yönler belirlemektedir.

Post-modern yaklaşımlarla örgütlerin çevreye uyum sağlamasına ve hayatta kalmasına odaklanılmış; kaynak bağımlılığı kuramı, örgütsel ekoloji kuramı, kurumsallaşma kuramı örgütlerin çevreye uyumunu farklı bakış açılarıyla ortaya koymuştur. Her ne kadar uyum konusunda genel geçer evrensel olarak kabul gören bir kuram olmasa da örgütlerin çevreye uyum sağlaması gerektiği göz ardı edilemeyecek bir gerçek olarak kabul edilebilir. Peki, sadece uyum sağlamak yeterli midir? İç veya dış çevrede yaşanan değişimler örgütleri yıkıcı şekilde etkileyebilmekte hatta yaşamlarını sona erdirebilmektedir. Çevrenin değişimi bazı durumlarda yavaş yavaş, sistematik ve öngörülebilir bir şekilde; bazı durumlarda ise ani ve öngörülemez bir şekilde gerçekleşebilmektedir. Bir örnek olarak telekomünikasyon sektörünün geçmişine göz atılabilir. Cep telefonu üreten ve pazarlayan örgütlerden kameraların kalitesinin artırılması, cep telefonlarının boyutlarının küçülmesi, hafıza ve işlem hızı gibi teknik özelliklerin yükselmesi gibi elde olanı iyileştirmeye yönelik sistematik değişimlere çevik bir şekilde uyum sağlamaları beklenmektedir. Fakat ilerleyen zaman içinde bu örgütlerin birden ortaya çıkan dokunmatik ekranlar, akıllı telefonlar gibi “yıkıcı inovasyon” olarak adlandırılan ani değişimlerde de hayatta kalmak için uyum sağlamaları gerekmiştir.

Örgütlerin yasal düzenlemeler ve ticari antlaşmalar gibi öngörülebilir değişimlere çeviklikle cevap vermeleri gerekirken, aniden ortaya çıkan kriz durumlarını ise dayanıklılıkları ile atlatmaları gerekmektedir.

Bu zorluklarla mücadeleye odaklanan “dayanıklılık” ve “çeviklik” kavramları da her ne kadar yerli literatürde önem kazanmaya başlasa da günümüz koşulları göz önüne alındığında daha hızlı gelişmesi ve araştırılması gerekli konular olarak ortaya çıkmaktadır. Sistematik ve ani değişimlerin yaşandığı çevreye uyum sağlamak ve en önemlisi bu zorlukları aşarken daha güçlü, daha dayanıklı ve çevik hale gelmek örgütlerin önem vermesi gereken hususlar olarak ortaya çıkmaktadır.

Örgütlerin dayanıklı ve çevik hale gelmesi ise örgütün en önemli kaynağını, yani insan kaynağını, dayanıklı ve çevik kılmakla gerçekleşecektir. Değişimlerde hayatta kalabilen bir örgüt yaratmak için neo-klasik yönetim yaklaşımı ile örgütte değeri ve önemi öne çıkan insan kaynağına dayanıklılık ve çeviklik kazandırmak gerekmektedir. Ayrıca örgütün yapısını da dayanıklı ve çevik olacak şekilde tasarlamak gerekmektedir. Bu sebeple örgütün dayanıklılık ve çeviklik kazanmasında etkin bir insan kaynakları yönetimi uygulanmalıdır.

Bu bağlamda bu tez çalışması insan kaynakları yönetimi aracılığı ile örgütsel dayanıklılığın ve örgütsel çevikliğin nasıl geliştirilebileceği konusuna odaklanmaktadır. Araştırma sorusu “Örgütlere dayanıklılık ve çeviklik kazandırmada insan kaynakları yönetimi işlevlerinin katkıları nelerdir ve etkin bir insan kaynakları yönetimi örgütün dayanıklı ve çevik hale gelmesinde etkili midir?” şeklinde ifade edilmektedir. Bu doğrultuda çalışmanın birinci bölümünde insan kaynakları yönetimi kavramı sunulmaktadır. Dayanıklılığı ve çevikliği arttırmanın yolu olarak öne sürülen insan kaynakları yönetimi kavramı tanımlanmakta, tarihsel gelişimine ve önemine ilişkin bilgiler verilmektedir. Ayrıca bölümde insan kaynakları yönetiminin gelişimine katkı sağlayan ve yön veren yönetim kuramları açıklanmaktadır. Bölümün sonunda insan kaynakları yönetiminin tez çalışmasındaki kapsamı belirlenmekte ve insan kaynakları yönetiminin işlevleri açıklanmaktadır. İkinci bölümde çalışmanın temel konusunu oluşturan örgütsel dayanıklılık ve örgütsel çeviklik kavramlarının kuramsal çerçevesi sunulmaktadır. Örgütsel dayanıklılık ve örgütsel çeviklik kavramı tanımlanmakta, anlam karmaşası yaratan diğer benzer kavramlarla olan farklarına ilişkin bilgiler verilerek kapsamlarının sınırları ifade edilmektedir. Bölüm örgütsel dayanıklılığın ve örgütsel çevikliğin boyutlarını açıklayarak

devam etmektedir. Bölümün sonunda insan kaynakları yönetimi aracılığı ile örgütsel dayanıklılığın ve örgütsel çevikliğin arttırılmasına ilişkin kuramsal destek ve hipotezler sunulmaktadır.

Çalışmanın üçüncü bölümü araştırmanın uygulaması olan yöntem bölümüdür. Bu bölümde araştırmanın amacı sunulmakta, araştırmanın modeli ve hipotezler tekrar ifade edilmekte, hipotezleri test etmek amacıyla oluşturulan veri toplama aracına ilişkin bilgiler verilmektedir. Bölüm örneklem seçimi ve veri toplama aracının uygulanışı hakkında bilgiler sunarak devam etmekte, yapılan analizler ve bulgular ile sona ermektedir.

Çalışmanın son bölümünde analizlere ve literatüre ilişkin değerlendirmeler ve tartışmalar yer almaktadır. Araştırma sonucu elde edilen bulgular değerlendirilerek İKY uygulamalarının örgütsel dayanıklılık ve örgütsel çeviklik üzerindeki değerlendirilmektedir. Araştırmanın ortaya koyduğu bulguların iş dünyası açısından önemi yorumlanmakta ve iş dünyasına öneriler sunulmaktadır. Bölüm gelecek araştırmalar için önerilerle ve kısa bir özetle tamamlanmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Bu bölümde araştırma sorusunun öncül kavramı olan insan kaynakları yönetimi ve işlevlerine ilişkin kavramsal çerçeve yer almaktadır. İnsan kaynakları yönetimi (İKY) kavramının literatürde gelişimi incelenmekte ve İKY kavramı açıklanmakta, İKY'nin kuramsal temellerine ilişkin literatür sunulmakta ve İKY'nin işlevleri güncel olarak açıklanmaktadır.

1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı

1.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

İnsan kaynakları yönetimi alanına ait ilk uygulamalar sanayi devriminin bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. 1756 yılında Jamess Watt tarafından buhar makinesinin icat edilmesiyle üretim katlanarak artmış, fabrikalarda üretim yapılmaya başlanmıştır (Saruhan ve Yıldız, 2012:76-77). Sanayi devrimi sonrasında daha büyük ölçekte üretim yapmaya başlayan ve makineleri kullanmak amacıyla belirli düzeyde niteliğe sahip çalışanlara ihtiyaç duyan işletmelerde insanları yönetmek amacıyla uzman yönetici ihtiyacı ortaya çıkmıştır (Şimşek ve Öge, 2014:3). Uzman yönetici ihtiyacına rağmen çağdaş İKY'nin örgütlerde İnsan Kaynakları (İK) birimlerini, resmi personel prosedürlerini bir İKY felsefesi veya modelini zorunlu kılmadığı unutulmamalıdır. Çağdaş İKY örgüt yöneticilerinin insan yönetimini sistematik bir düşünce içinde, bilimsel yöntemlere ve yönetim ilkelerine uygun biçimde düşünmesi ve uygulamasıdır (Kaufman, 2014:198)

Günümüzde önemi giderek artan çağdaş İKY'nin öncülleri tarihteki iki gelişme olarak belirtilebilir. Literatürde farklı sınıflandırmalar yer alsa da ilk öncül dönem 1890'lı yıllarda başlayan “endüstriyel refah” dönemidir (Çelik ve Şimşek, 2016:1-3). Bu dönemde bir çok örgüt çalışanlarına yemekhane, sağlık sigortası, eğlence aktiviteleri, kütüphane, örgüt dergileri ve lojman hizmeti gibi çeşitli işyeri ve aile imkanları sağlamaya başlamıştır. Zamanla bu uygulamaları yönetmek amacıyla genellikle kadınlar veya sosyal hizmetliler tarafından yürütülen “refah sekreteri” adı altında yeni bir pozisyon ortaya çıkmıştır. Bu refah çalışmalarının arkasındaki itici güç çalışanlara yönelik insani düşüncelere, iyi bir işletme olmaya çalışma ve dini prensipler olarak belirtilmektedir. Refah çalışmalarına 19.

yüzyılda alman işletmeleri öncülük etmiştir. Sanayi devrimi ile fabrikaları, işçileri, örgütlü çalışan nüfusu yani sanayileşme oranı artan ülkelerin tüm çalışanları bu gelişmeleri takip etmiş ve uygulamıştır (Kaufman, 2007:20).

Çağdaş İKY'ye öncüllük eden ikinci gelişme ise insan kaynakları ihtiyaçları için ayrı birimlerin kurulmasıdır. Genellikle birkaç çalışan ve bir yöneticiden oluşan bu birimler işe alma, ödemeler, kayıt tutma gibi çalışanlara yönelik belirli işlevleri merkezileştirmek ve standartlaştırmak amacıyla kurulmuştur. İK işlevlerini yürütmek amacıyla kurulan birimler, 1890'lı yıllardan itibaren görülmektedir. Alman çelik fabrikası "Krupp" personel yönetimi amacıyla "Personnel büro" birimini ve Fransız çelik fabrikası "Le Creusot" yine aynı amaçla "Bureau de Personnel Ouvrier" birimini 1890'lı yıllarda oluşturmuştur. A.B.D.'de ilk örnek ise 1906'da "B. F. Goodrich Co."da oluşturulan "Employment Department" (istihdam birimi) olarak belirtilmektedir. 1912 yılında A.B.D.'de Boston İstihdam Yöneticileri Birliği'nin kurulmasıyla örgütlerde istihdam birimlerinin kurulması yaygınlaşmaya başlamıştır. Bu yeni yönetim işlevi "İstihdam Yönetimi" adıyla hızlı bir şekilde kabul edilmiş ve 1916'da İstihdam Yönetimi Birliği'nin kurulmasını desteklemiştir (Kaufman, 2007:20-21).

Refah sekreterlikleri ve istihdam yönetimi aşamalarından sonra ise "personel yönetimi" dönemi başlamıştır. Bu dönemin başlangıcına ilişkin literatürde farklı tarihler belirtilse de genellikle 1940'tan sonra genel iş hayatında uygulamada sıklıkla görülmeye başlamıştır. Çelik ve Şimşek (2016:2) personel yöneticiliğinin özellikle 1950'lerden itibaren bir meslek olduğunu belirtmektedir. Kaufman (2007:22) ise I. Dünya Savaşı'nın ardından A.B.D.'de birçok örgütün refah çalışmaları ve istihdam yönetimi işlevlerini birleştirerek personel yönetimi birimlerini oluşturduğunu belirtmektedir. Personel ve personel yönetimi teriminin ise Avrupa ve dünyanın geri kalanında II. Dünya Savaşı'ndan sonra kullanılmaya başlandığını belirtmektedir (Kaufman, 2007:22).

Personel yönetiminin ortaya çıkışı ve gelişiminde Bilimsel Yönetim Yaklaşımı, Pozitivist Düşünce Okulu ve Davranış Bilimlerindeki gelişmeler de önemli rol oynamıştır. Bilim insanları tarafından oluşturulan verimlilik ölçütleri, yönetim planlaması ve kontrol mekanizmaları ve güdüleme kuramları alanın gelişimine yol açmıştır. Birçok örgüt işe alma, eğitim ve refah uygulamalarını normal yöneticilerin yetkisinden alarak bu konuda uzmanlaşmış yeni yöneticilerin yetkisine bırakmıştır (Nankervis vd. 2011:5-6).

Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine geçiş A.B.D.’de 1960’lı yılların ortalarından itibaren 20 yıllık bir süreçte yavaş yavaş yaşanmıştır. Dünyanın geri kalanında ise 1980’li yılların ortalarında ani bir şekilde ortaya atılmış ve kabul sürecinde sorunlar gözlemlenmiştir. İngiltere ve Avustralya’da İKY kavramı A.B.D.’nin “gereksiz bir ihracatı” olarak nitelendirilmiş ve olumsuz karşılanmıştır (Kaufman, 2007:39-40).

Çeşitli akademik tartışmalardan sonra dünyanın genelinde Personel yönetimi 1990’lı yıllardan itibaren “İnsan Kaynakları Yönetimi” olarak kabul görmeye başlamıştır. Bu anlayışın değişiminde ekonomik ve sosyal anlamda yaşanan gelişmeler, nitelikli işgücünde yaşanan artış, sendikacılığın gelişimi, çalışma şartlarını düzenleyen yasaların yürürlüğe girmesi, çalışanların eğitim ve kültür düzeylerinin yükselmesi, istek ve beklentilerdeki değişiklikler önemli faktörler olarak belirtilmektedir (Çelik ve Şimşek, 2016:2).

Sonuç olarak insan kaynakları yönetimi uygulamalarında ve akademik çalışmalarda 20. yüzyılda önemli gelişmeler gözlemlenmektedir. 20. yüzyılın başında İKY kavramı daha görülmemiş iken 21. yüzyılda İKY kavramı tüm dünyaya yayılmış, örgütlerin temel bir işlevi olarak kabul edilmiş, uygulama ve kuramsal olarak geniş bir araştırma alanı haline gelmiştir.

1.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı

İnsan kaynakları kavramı, bir örgütün en üst pozisyonundaki yöneticisinden en alt pozisyonundaki çalışanına kadar tüm örgütü, aynı zamanda örgütün dışında yer alan ve potansiyel olarak örgütün yararlanabileceği iş gücünü de kapsamaktadır (Çelik ve Adnan, 2016:3). İnsan Kaynakları Yönetimine ilişkin literatürdeki tanımlar aşağıda Tablo 1’de sunulmaktadır.

Tablo 1.1. Literatürde İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımları

Yazar	Tanım
Anthony vd. (1999)	“Örgütte insan kaynağı ile alakalı olarak işe alma, eğitim, geliştirme, güdüleme, örgütlenme ve sürdürülebilirliği sağlama işlevlerini yerine getirmektir.”
Dessler (2000)	“Örgütte işe alma, çalışan seçme, ödüllendirme, eğitim, kariyer yönetimi gibi insan kaynaklarına yönelik planlamalar ve uygulamalardır.”
Açıkalın (2002)	“Örgütte insan ilişkilerinin yönetilmesi yerine yöneltilmesi, kalite için insan yeteneklerinin ortaya çıkarılması, geliştirilmesi ve sağlanan sinerjinin olası en büyük bölümünün örgüt ortamında etkin bir biçimde değerlendirilmesini kapsayan işlemler yumağıdır.”
Barutçugil (2004)	“Örgütün en değerli varlığının diğer bir ifadeyle çalışanların etkin yönetimi için geliştirilen stratejik ve tutarlı bir yaklaşımdır.”
Bingöl (2006)	“Örgütün stratejik amaçlarının gerçekleştirilmesinde ve çalışan ihtiyaçlarının karşılanmasında insan kaynaklarının etkili kullanımudur.”
Boxall vd. (2007)	“İşin ve insanların istenen amaçlar doğrultusunda yönetimi ve insanların çalıştığı örgütlerin temel bir fonksiyonudur.”
Noe vd. (2009)	“Çalışanların davranışlarını, tavırlarını, performanslarını etkilemeye yönelik politikalar, uygulamalar ve sistemlerdir”
Watson (2010)	“Örgütün sürekliliğini sağlayacak şekilde; bir istihdam anlaşması aracılığıyla insanların çabaları, kabiliyetleri ve taahhüt ettikleri davranışların örgüt amaçlarına yönelik yönetsel kullanımudur.”
Ertürk (2011)	“İş yaşamının tüm süreçlerinde görev alan doğru sayıda işgörenin planlanmasından başlayarak işe alma, işe alıştırma, eğitim, kariyer planlaması ve yönetimi, çalışma ilişkilerinin yönetimi vb. faaliyetleri kapsayan bir yönetim işlevidir.”
Saruhan ve Yıldız (2012)	“Örgütün ihtiyaçları doğrultusunda en uygun insan kaynağının en uygun şekilde temin etme, geliştirme ve yetiştirme, performans ölçme, kariyer planlama ve ücretini belirlemeye yönelik bir yönetim sürecidir.”
Armstrong ve	Çalışanların istihdamı, gelişimi ve refahına yönelik stratejik, bütünleşmiş ve uyumlu bir

Taylor (2014)	yaklaşımdır.
Kaufman (2014)	“Örgüt yöneticilerinin insan yönetimini sistematik bir düşünce içinde, bilimsel yöntemlere ve yönetim ilkelerine uygun biçimde düşünmesi ve uygulamasıdır”
Şimşek ve Öge (2014)	“Örgütün insan kaynakları ihtiyacının değerlendirilerek belirlendiği, bu ihtiyacın karşılandığı ve kendisinden en iyi yönde verim alınacağı bir çalışma ortamının sağlandığı süreç ve örgütün amaçlarına katkıda bulunan bir işletme fonksiyonudur.”
Çelik ve Şimşek (2016)	“İşletme için gerekli sayı ve nitelikte insanın sağlanması ve sağlanan bu kişilerin yasalar çerçevesinde etkin bir biçimde çalıştırılması çabalarıdır.”

Literatürdeki tanımlar göz önüne alınarak bu tez çalışmasında İKY en geniş anlamda *“örgüt amaçlarına ulaşmak amacıyla örgüt içerisindeki mevcut ve dışarıdaki potansiyel insan kaynaklarına yönelik sistematik ve bilimsel yöntemler aracılığıyla işe alma, iş analizi, iş planlaması, ödüllendirme, çalışan eğitimi, kariyer ve performans yönetimi, endüstri ilişkileri, iş sağlığı ve güvenliği işlevlerinin yönetim ilkeleri ve kanunlar çerçevesinde gerçekleştirilmesi”* olarak tanımlanmaktadır.

Günümüzde İKY olarak bilinen yaklaşım geleneksel personel yönetimi yaklaşımına ilişkin zorunluluklardan daha fazlasını içermektedir (Şimşek ve Öge 2014). Örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlayacak çalışanların katkılarına destek sağlayan ve bu desteği mümkün kılacak planların ve uygulamaların oluşturulmasıyla ilgilidir (Çetin ve Özcan 2014). Örgütün rekabet avantajı elde etmek için ihtiyaç duyduğu bilgi, kabiliyet ve yetkinlikleri içermektedir (Barutçugil 2004).

1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kuramsal Temelleri

İKY alanındaki araştırmacılar hala kapsamlı ve bütünlük bir kuram arayışı içindedir. İKY'nin evrimi ve örgütlerdeki yeri, iş dünyasında olduğu gibi literatürde de dinamik değişimlerle karşı karşıya kalmaktadır. 1990'lı yıllarda ortaya atılan stratejik İKY kavramı, İKY'nin örgütün verimliliğine stratejik bir ortak olarak katkı sağlamasının gerekliliği (Jackson ve Schuler, 2005:207), İK yetkinliklerinin yönetimi (Ulrich vd. 1995:473) gibi yeni kavramlar İKY'nin örgütlerdeki öneminde ve uygulamalarda yaşanan değişimleri göstermektedir. İKY'nin evrimini devam ettiren araştırmalar çeşitli kuramları

temel almakta ve İKY'nin örgüt içindeki yerini ve etkisini bu temeller üzerinden incelemektedir.

İKY'nin kuramsal temellerinden ilki *sistem kuramı* olarak belirtilebilir (Jackson ve Schuler, 1995:239). İKY'ye kuramsal destek sağlayan tüm kuramlar örgütü açık bir sistem olarak ele almaktadır. İKY'nin incelenmesinde temel alınan bir diğer kuram da Katz ve Kahn (1978) tarafından literatüre kazandırılan *rol davranışı kuramıdır*. *Kurumsallaşma kuramı* da İKY'ye kuramsal destek sağlayan yaklaşımlardan biri olarak belirtilmektedir (Jackson ve Schuler, 1995:240). *Kaynak bağımlılığı kuramı* da kurumsallaşma kuramına benzer şekilde İKY için kuramsal destek sağlamaktadır (Jackson ve Schuler 1995:240-241).

1.2.1. Sistem Kuramı

Sistem yaklaşımı 1950'li yıllardan itibaren yönetim biliminin incelenmesinde hakim olan, bir bütünün karmaşık alt sistemlerden oluştuğunu öne süren, biyoloji, matematik, fizik, kimya, ekonomi gibi bilim dallarında kullanılan kapsamlı bir kuramdır (Koçel, 2011:247). Von Bertalanffy (1950:23) tarafından literatüre kazandırılan sistem yaklaşımında bir bütün, birbirinden bağımsız parçaların (alt sistemlerin) karmaşık bir birleşimi olarak belirtilmektedir. Açık bir sistem çevrenin içinde yer alır, yeni girdiler almak için çevreye mutlak bağımlıdır ve çevreden ayrı düşünülemez. Sisteme giren girdiler dönüşüme uğrayarak çevreye tekrar çıktı olarak verilmektedir (von Bertalanffy 1950:23).

Açık sistem modelinde İKY üst sistem olan örgütte bir alt sistem olarak 1970'li yılların sonuna doğru ele alınmaya başlamıştır. Yetkinlik yönetimi bakış açısıyla yetenekler ve kabiliyetler çevreden alınan girdiler olarak, çalışan davranışları dönüşüm süreci olarak, çalışan memnuniyeti ve performansı da çıktılar olarak kabul edilmektedir. Bu modelde İKY, bir alt sistem olarak, yetkinliklere ilişkin “elde etme”, “faydalanma”, “koruma” ve “değiştirme” işlevlerini yerine getirmektedir. Yetkinlik ve yeteneklere yönelik elde etme işlevini yerine getirmek için örgüt içinde bir alt sistem olan İKY'nin çalışanı işe alma ve eğitim işlevleri kullanılmaktadır. Yetkin çalışanlar işe alınarak veya varolan çalışanlar eğitilip geliştirilerek örgüte yeni yetkinlikler ve yetenekler kazandırılmaktadır. Faydalanma işlevini yerine getirme amacıyla yetkinliklere sahip

Çalışanlar bu yetkinliklerin gerekli olacağı pozisyonlarla yine İKY aracılığı ile eşleştirilmektedir.

İKY yetkinliklerin korunması amacıyla, yetenekleri kaybetmemek için örgütte bilgi paylaşımını sağlamakta ve olabildiğince çalışanların örgüte olan bağlılığını arttırmaya çalışmaktadır. Değıştirme işlevi de İKY alt sisteminde eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile gerçekleşmektedir. Örgüt içinde İKY bir alt sistem olarak bu girdileri “alışanların davranışları ve performansı” çıktısı olarak tekrar üst sistem olarak örgüte vermektedir. İKY ayrıca açık sistem yaklaşımında bir kontrol sistemi olarak da tanımlanmaktadır. İKY’nin incelenmesinde kuramsal olarak temel oluşturan kuramların hepsi örgütleri açık bir sistem olarak ele almaktadır (Jackson ve Schuler, 1995:239).

1.2.2. Rol Davranışı Kuramı

Rol davranışı kuramı sistem yaklaşımına dayanarak rollerin örgütsel sistemi oluşturan bağımsız parçalar olduğunu öne sürmekte ve örgütleri açık sistemler olarak incelemektedir. Rol davranışı kuramı örgütlerin “sosyal rol sistemleri” olduğunu öne sürmektedir (Katz ve Kahn, 1978:185). Bu kuram, sadece bireylere odaklanmak yerine örgütlere odaklanarak; örgütleri birden çok role, rol sağlayıcıya ve rol değerdendiriciye sahip sosyal sistemler olarak incelemektedir. Daha özel anlamda rol davranışı ise bireylerin belirli bir çıktı elde etmek amacıyla gösterdiği tekrarlayan davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Katz ve Kahn, 1978:185).

İKY örgütlerde rol sağlama işlevini yerine getirmekte ve arzulanan davranışları teşvik etmektedir. Ayrıca rol performanslarını değerdendirmekte ve rol performanslarının sistemin beklentileriyle uyumlu olup olmadığını değerdendirmektedir. Bu kapsamda sistem beklentileri; örgütün stratejisini ve sektör standartlarını ifade etmektedir. Rol davranışı kuramı çalışan davranışlarına ilişkin beklentilerin çalışanların davranışlarını etkilediğini belirtmektedir. Bu bağlamda İKY, alışanların, sistemin beklentilerini yerine getirmesine yardımcı olmaktadır. İKY alanında performansa yönelik yapılan araştırmaların çoğunda rol davranışı yaklaşımının öne sürdüğü düşünceler kuramsal temel sağlamaktadır (Jackson ve Schuler, 1995:239-240).

1.2.3. Kurumsallaşma Kuramı

Kurumsallaşma kuramı örgütlerin çevrenin baskılarına göre şekillendiğini öne süren, örgütlerin yapı ve davranışlarını inceleme ve analiz etmede kullanılan bir yönetim kuramıdır (Koçel, 2011:358-359). Literatürde rol davranışı kuramı bireylerin beklentileri karşılama baskısıyla hareket ettiğini öne sürmektedir. Benzer bir şekilde kurumsallaşma kuramı da örgütlerin beklentileri karşılamak amacıyla baskılara maruz kaldığını ileri sürmektedir (Jackson ve Schuler, 1995:240). Kurumsallaşma kuramına göre örgütler hayatta kalmalarını sağlamak için meşrulaşmak amacıyla çeşitli uygulama ve prosedürleri gerçekleştirmektedir (Meyer ve Rowan 1977:340).

Yeni İKY uygulamalarının kabul edilmesi ve İKY'nin gelişmesinde, kurumsallaşma kuramı çevrenin baskıları bağlamında önemli açıklamalar getirmektedir. Örgütler “sadece” çevredeki diğer örgütler yeni İKY uygulamalarını yürüttüğü için söz konusu yeni İKY uygulamalarını kendileri yürürlüğe koyabilmektedir. Bir diğer deyişle yeni bir uygulamanın çevre tarafından “meşru” olarak görülmesi örgütün yeni uygulamayı yürürlüğe koymasına yol açmaktadır. Çevre tarafından “meşru” olarak kabul edilmeyen İKY uygulamaları ise zamanla yürürlükten kalkmaktadır. Bu bağlamda çevrenin baskıları göz önüne alındığında kurumsallaşma kuramı, İKY araştırmalarına ve uygulamalarına kuramsal destek sağlamaktadır (Jackson ve Schuler 1995:240).

1.2.4. Kaynak Bağımlılığı Kuramı

Kaynak bağımlılığı kuramı örgütlerin açık sistemler olduğunu öne süren sistem kuramına dayanarak örgütlerin hayatta kalmak amacıyla hammadde, teknoloji, bilgi, işgücü, beceri vb. girdilerinden (kaynaklarından) kritik öneme sahip olanların temini için önlemler almasına dayanan bir kuramdır. Kaynak bağımlılığı kuramı örgütlerin yapılarını ve davranışlarını incelemekte, örgütlerin birbirleriyle olan ilişkilerine açıklamalar getirmektedir (Koçel, 2011:352). Örgütün yapısını ve ilişkilerini incelemesiyle kurumsallaşma kuramıyla benzerlikler taşımakta olan kaynak bağımlılığı kuramının, kurumsallaşma kuramından farklı en önemli temel özelliği meşruiyet elde etmek yerine kaynak alışverişine odaklanmasıdır. Bu kurama göre örgüt içindeki gruplar kontrol ettikleri değerli kaynaklara göre birbirlerine karşı güç elde etmektedir (Jackson ve Schuler 1995:240-241).

İKY uygulamaları ve süreçleri de örgüt sisteminin içindeki bu güç mücadelesinde gücün dağılımında önemli rol oynamaktadır. Örgütün tüm birimleri, insan kaynağı elde etmek için, İKY birimine bağımlıdır. Bu bağlamda kaynak bağımlılığı kuramı İKY'nin örgütün diğer birimleri ile olan ilişkisinde açıklamalar ve farklı bakış açıları sunmaktadır (Jackson ve Schuler 1995:240-241).

İKY alanında sistem, rol davranışı, kurumsallaşma ve kaynak bağımlılığı kuramları örgütlerin yapısı, örgütün içindeki ve dışındaki ilişkiler konularında kuramsal temeller oluşturmaktadır. Özellikle örgütte verimlilik ve İKY ilişkisi konusunda destek sağlayan kuramlar ise *beşeri sermaye kuramı*, *işlem maliyeti kuramı*, *vekalet kuramı* ve *kaynağa dayalı kuramdır* (Jackson ve Schuler 1995:241). Ek olarak Barney (1991) tarafından literatüre kazandırılan kaynağa dayalı görüş (resource based view), Freeman (1984:4) tarafından literatüre kazandırılan *paydaşlar kuramı* (stakeholder approach), Huselid vd. (1997) tarafından literatüre kazandırılan *yatay ve dikey eşleştirme kuramı*, Semler (1997) tarafından literatüre kazandırılan *sistemik uyum kuramı*, Fiegenbaum (1996) tarafından literatüre kazandırılan *stratejik referans noktası kuramı* ise stratejik yönetime ve İKY'ye odaklanmaktadır. Bu kuramlar İKY'nin örgüte stratejik katkıları ve örgütsel verimlilik açısından kuramsal destek sağlamaktadır (Way ve Johnson, 2005:4-9).

1.2.5. Beşeri Sermaye Kuramı

Beşeri sermaye kuramının temelini insanların örgütte sermaye (beşeri sermaye) olarak nitelendirilebilecek yeteneklere, deneyime ve bilgiye sahip olduğu düşüncesi oluşturmaktadır (Jackson ve Schuler 1995:241). İnsan kaynakları yönetimi kavramı örgüt içinde insanı bir “kaynak” olarak vurgulamaktadır. Beşeri sermaye çalışanların örgütte ekonomik değer yaratan özellikleri yani eğitimi, yeteneği, deneyimi, bilgisi olarak tanımlanmaktadır (Noe vd. 2009:3). Örgütler sahip oldukları beşeri sermayeyi (yetenek, deneyim, bilgi) geliştirmek amacıyla yatırımlar yapmakta ve bu yatırımların karşılığını almaktadır. Diğer varlıklarda olduğu gibi beşeri sermaye de değere sahiptir. Fakat beşeri sermayenin değeri sadece sermayeye sahip bireyin işbirliği ile elde edilebilmektedir. Örneğin çok yetenekli (beşeri sermayesi yüksek) bir çalışan motive olmadığında bu durum performansını etkilemektedir ve beşeri sermaye açısından öngörülen değer elde edilememektedir. Bu bağlamda çalışanların arzulanan davranışları göstermesine yönelik tüm maliyetler (eğitim, güdüleme, kontrol vb.) gelecekte beşeri sermayeye yapılan

yatırıma geri dönüş alınacağı düşünüldüğü için gerçekleştirilmektedir (Flamholtz ve Lacey, 1981:30). Örgütler İKY'den beşeri sermayeyi geliştirmek amacıyla farklı şekillerde yararlanabilmektedir. Örneğin beşeri sermaye direkt olarak işe alma yoluyla örgüte kazandırılabilir veya eğitim ve geliştirme aracılığıyla örgüt içinden geliştirilebilir. Beşeri sermaye kuramı örgütlerde faaliyetlerin ve verimliliğin artırılmasında İKY'nin rolüne açıklamalar sunmakta ve örgüt ile İKY arasındaki fayda ilişkisini açıklamaktadır (Jackson ve Schuler 1995:241).

1.2.6. İşlem Maliyeti Kuramı

Örgütleri açık sistemler olarak ele alan işlem maliyeti kuramı iktisat ile yönetim bilimini birleştirmektedir. Örgütleri üretim faktörlerini bir araya getiren yapılar yerine üretilen mal ve hizmetlerin değişimini (işlemleri) yöneten yapılar olarak ele almaktadır. İşlem maliyeti kuramı, örgütlerin, mal ve hizmetlerin değişim işlemlerinin maliyetini analiz edebilecekleri ve en düşük maliyetli şekilde organize edebilecekleri modeli araştırmaktadır (Koçel 2011:357). Yönetim bakış açısıyla bakıldığında örgüt en fazla fayda sağlayacağı en düşük maliyetli yönetim modelini seçmek isteyecektir ve bu durumda iki varsayım ortaya çıkmaktadır. Bu varsayımlar “sınırlı rasyonellik” ve “fırsatçılık” varsayımlarıdır. Nobel ödüllü Simon'un (1972) ortaya attığı “sınırlı rasyonellik” kavramı karar vericilerin sınırlı seviyede rasyonel olduğunu öne süren ve sosyal bilimlerde yaygın olarak kabul görmüş bir kavramdır (Simon, 1972:161). “Fırsatçılık” ise bireylerin kendi çıkarlarını ve kurnazlıklarını ifade etmektedir. İşlem maliyeti kuramı açısından sınırlı rasyonellik ve fırsatçılık varsayımları örgütün yönetim yapısı tasarlanırken sınırlı rasyonellikten en fazla faydayı elde etme ve örgütü fırsatçılığa karşı koruma problemlerini ortaya çıkarmaktadır. Bu problemlerin çözüme kavuşturmak amacıyla örgütün yürütülmesinde açık ve net sözleşmeler yapılmakta, yapılan sözleşmelere uyulup uyulmadığı izlenmekte, eksiklikler veya yanlışlıklar varsa düzeltmeler yapılmaktadır. Örneğin sadece kendi örgütlerine özgü yetkinliklere ihtiyaç duyan örgütler bu yetkinliklere sahip çalışanları dışarıda bulamayacağı için kendileri yetiştirmeye çalışacak ve çalışanları kaybetmemek için çalışanların bireysel çıkarlarını örgütsel çıkarlar ile uyumlaştırmaya çalışacaktır. İş gücü piyasasında genel olarak bulunan yetkinliklere sahip çalışanlara ihtiyaç duyan örgütler ise “eğitim ve geliştirme” gibi maliyeti yüksek işlemler yerine hâlihazırda yetkin olan çalışanları elde etmeye çalışacaktır. Hangi işlemin maliyetinin daha

düşük olacağı ve örgütün en yüksek faydayı hangi şekilde sağlayacağı kararlarda en önemli faktörler olmaktadır. İşlem maliyeti kuramı, bu bağlamda, yönetimin yapılandırılmasında, işe alımda, örgüt kültürünün oluşturulmasında İKY açısından kuramsal destek oluşturmaktadır (Jackson ve Schuler 1995:242-243).

1.2.7. Vekalet Kuramı

Vekalet yaklaşımında, ortak amaçlara sahip olmaları sebebiyle yardımlaşmak durumunda olan “vekil” ve “vekalet veren” arasındaki ilişkiler incelenmektedir. Kuramın odaklandığı konular arasında bu tarafların güdülenmesi, birbirlerini kontrol etmeleri ve aralarındaki bilgi akışı yer almaktadır (Koçel 2011:355). Vekalet kuramı vekalet veren taraf ile vekil arasında yapılan sözleşmeye odaklanmaktadır (Jensen ve Meckling 1976:308). Vekalet ilişkilerinde iki temel sorun gözlemlenmektedir. İlk sorun vekalet veren ile vekilin çelişen amaçları olabilmesidir. Vekilin önceliği kendi elde edeceği fayda iken vekalet verenin de kendi amaçlarına daha çok öncelik vermesidir. İkinci sorun ise vekilin performansını değerlendirmenin ve sürekli vekili takip etmenin vekalet veren açısından oldukça zor olmasıdır. Bu ilişkiler ve sorunlar, sözleşmeler aracılığıyla yönetilmekte ve çözülmeye çalışılmaktadır. Etkili sözleşmeler ile iki tarafın çelişen amaçları, en düşük maliyetle uyumlu hale getirilmeye çalışılmaktadır. İKY açısından vekalet kuramı örgütlerde, ödüllendirme uygulamalarına temel bir açıklama ve bakış açısı sunmaktadır. Örneğin vekalet kuramına dayanan araştırmalar vekillere verilen maaşa ek olarak komisyon veya kar payı gibi vekilin performansına dayalı ödüllendirmenin vekilin davranışlarını kontrol etmede başarılı olacağını öne sürmektedir. Bu bağlamda vekalet kuramı İKY’ye kuramsal destek oluşturmaktadır (Jackson ve Schuler 1995:242).

1.2.8. Kaynağa Dayalı Görüş Kuramı

İKY açısından önemli yere sahip kuramlardan bir diğeri kaynağa dayalı görüştür. Kaynağa dayalı görüş, örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek amacıyla iç kaynaklara odaklanmasını ifade eden ve bu durumu inceleyen bir kuramdır. Odaklanılan (dayanılan) kaynaklar sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamalıdır (Way ve Johnson 2005:4). Kaynağa dayalı görüşe göre bir kaynağın sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmesi için değerli olması, örgüte değer katması, nadir olması, taklit edilememesi ve değiştirilemez olması gereklidir (Barney, 1991:105-106). Kaynağa dayalı görüş ayrıca

iç kaynakların değerli, nadir, stratejik katkı sağlayan öğeler olduğunu ve bu öğelerin sürdürülebilir rekabet avantajı için kaynak oluşturduğunu savunmaktadır (Way ve Johnson 2005:4).

Kaynaklar verimliliği arttırmak amacıyla kullanılan varlıklar, yetenekler, süreçler, bilgi ve tecrübeler olarak tanımlanmaktadır. Kaynaklar; fiziki kaynaklar (teknoloji, fabrika, coğrafi konum, hammaddelere ulaşım vb.), beşeri kaynaklar (eğitim, yetenekler, tecrübe) ve örgütsel kaynaklar (süreçler, iç çevre ve dış çevrede iletişim) olarak üçe ayrılmaktadır (Bayraktaroğlu ve Atay 2016).

Kaynağa dayalı görüş, halen kavramsal tartışmalara konu olmaktadır ve kuram üzerindeki fikir ayrılıkları devam etmektedir. Bu fikir ayrılıklarına rağmen 1990'lı yıllardan itibaren İKY üzerine yapılmış araştırmalar genel olarak bu kuramdan destek almaktadır (Way ve Johnson 2005:4). İKY'nin stratejik katkıları üzerine odaklanan araştırmalar İKY'nin sürdürülebilir rekabet avantajı sağladığını ve örgütsel verimliliği arttırdığını belirtmektedir (Lado ve Wilson 1994:699; Wright, McMahan ve McWilliams 1994:16). Wright ve arkadaşları (1994:16) çalışmalarında İKY'nin örgüte değer kattığını belirtmektedir. Bu destekleyici ifadelerle rağmen aynı zamanda eleştiriler bu kuramın İKY'nin örgütsel verimliliği artırma sürecine ilişkin derinlemesine bir bakış getirmediğini belirtmektedir. Kaynağa dayalı görüş örgütsel verimlilik için nelerin gerekli olduğunu belirlemekte yararlı olmaktadır. Fakat örgütsel verimliliğe nasıl ulaşılacağını açıklamakta yetersiz kalmaktadır (Way ve Johnson 2005:4).

1.2.9. Paydaşlar Kuramı

İKY açısından diğer önemli bir görüş ise paydaşlar kuramıdır. Paydaşlar kuramı örgütsel verimliliği tanımlama ve ölçme konusunda kavramsal bir çerçeve sunmaktadır (Freeman ve McVea, 2001:189). Paydaşlar yaklaşımının İKY alanındaki araştırmalara olan etkisi sistem kuramından da destek almaktadır. Açık sistemler olarak örgütler örgütsel sorun ve problemleri çözmek için tüm paydaşların desteğine ihtiyaç duymaktadır (Freeman ve McVea 2001:189-190). Paydaşlar örgütün hedeflerine ulaşmasını etkileyen veya ulaşmasından etkilenen gruplar olarak tanımlanmaktadır. Paydaşlar kuramının odağını ortak özellikler taşıyan iç ve dış paydaşlar (müşteriler, tedarikçiler, devlet, toplum, çalışanlar vb.) oluşturmaktadır (Freeman ve McVea 2001:189-190). Tüm paydaşlar

kararlarda ve sonuçlarda etkili olmasına rağmen paydaşların gücü örgütlere ve çevresel faktörlere göre değişmektedir. İKY'nin etkisini değerlendirmede;

- paydaşlar arasındaki bu güç ilişkileri,
- örgütün amaçlarını etkileyen paydaşların amaçları,
- örgütün stratejileri etkili olmaktadır (Way ve Johnson 2005:5).

Freeman ve Mcvea (2001:200-203) stratejik yönetime ilişkin paydaşlar yaklaşımında yedi önemli madde öne sürmektedir. Bunlar:

- Yöneticilerin, çevrenin değişmesi ile birlikte yeni stratejiler belirleyebilecekleri esnek bir stratejik çerçeve geliştirilmelidir.
- Örgüt ve çevre arasındaki etkileşimler değerlendirerek sürekli olarak örgüt için yeni yönelimler belirleyen bir yönetim süreci geliştirilmelidir.
- Örgütsel sürdürülebilirlik kritik öneme sahiptir ve tüm paydaşların desteğini ve örgütün paydaşlar üzerindeki etkisinin farkında olmasını gerektirmektedir.
- Örgüt uzun dönemde başarıyı getirecek paydaş ilişkilerine yatırım yapmalıdır.
- Stratejik yönetime ilişkin paydaşlar yaklaşımı tanımlayıcı olduğu kadar sorunlara çözüm üretici bir bakış açısı taşımalıdır.
- Stratejik yönetim belirli paydaşlarla ilişkilendirilmelidir. Müşteriler veya genel roller yerine belirli paydaşlar tanımlanmalıdır.
- Başarılı olmak için paydaşlar yaklaşımı tüm bakış açılarını aynı noktada birleştirmelidir.

Görülebileceği gibi paydaşlar yaklaşımı stratejik yönetim sürecinin dinamik ve çok boyutlu yapısına uyum göstermektedir. Kavramsal bir İKY çerçevesi paydaşlar yaklaşımından ve kaynağa dayalı görüşten yararlanmaktadır. Paydaşlar yaklaşımı özellikle (Way ve Johnson 2005:5):

- İKY'nin paydaşlar üzerindeki etkisine yönelik,
- Paydaşların İKY ve örgüt üzerindeki etkisine yönelik,
- örgütsel verimlilik üzerindeki etkisine yönelik,

- Paydaşların İKY'nin ve örgütün değerlendirilmesinde etkisine yönelik bir çerçeve sağlamaktadır. Bu bağlamda paydaşlar yaklaşımının özgün bir bakış açısı öne sürdüğü stratejik yönetimin kavramsal çerçevesini yansıttığı söylenebilir.

1.2.10. Yatay ve Dikey Eşleştirme Kuramı

Yatay ve dikey eşleştirme kuramının çıkış noktası geleneksel idari İKY'nin yetersizliğidir. İdari İKY kavramıyla ifade edilen İKY'nin işe alma, eğitim, ödüllendirme vb. teknik uygulamaları içeren daha çok personel yönetime yakın bir kapsamıdır. (Way ve Johnson, 2005:6). İdari İKY olarak adlandırılan insan kaynakları uygulamalarının etkin kullanımı; örgütte değer yatabilecek, rekabet avantajı sağlayabilecek ve örgütsel verimliliği arttırabilecek bir İKY sisteminin temelini atmaktadır. Diğer bir deyişle her başarılı örgütün İKY sistemi teknik uzmanlık açısından başarılı olmalıdır. Fakat sadece başarılı ve düzgün işleyen bir idari İKY ile sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamak olası değildir (Huselid vd. 1997:171-172). Araştırmalar sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak, değer yaratmak ve örgütsel verimliliği arttırmak için İKY sisteminin diğer örgütsel kaynaklarla eşleştirilmesinin yani idari İKY kapsamının dışına çıkılması gerektiğini ortaya koymaktadır (Huselid vd. 1997:171-172). Fakat bu eşleştirmenin kavramsal çerçevesinin belirlenmesi konusunda literatürde farklılıklar bulunduğunu da göz önüne almak gerekmektedir (Way ve Johnson, 2005:5-6).

Yatay ve dikey eşleştirme kuramına göre İKY örgütte bir değere sahip olmalı ve örgütün verimliliğine katkı sağlamalıdır. Değer yaratma ve verimlilik amacıyla öncelikle örgütteki İKY sistemi, birbiriyle uyumlu uygulamalardan oluşmalı ve örgüt amaçlarına ulaşmak için çalışanlardan istenilen davranışları elde etmeye çabalamalıdır (Way ve Johnson, 2005:6). Ayrıca İKY'nin örgütteki değerini arttırmak ve daha fazla verimlilik elde etmek için, İKY sistemi örgütün iç ve dış ihtiyaçlara cevap verme yeteneğini desteklemelidir (Lengnick-Hall ve Lengnick-Hall, 1988:454). İKY alanındaki araştırmalarda dikey eşleştirme İKY'nin örgüt içindeki diğer süreçlerle (üretim, finans, pazarlama vb.) ile olan uyumunu ifade etmektedir. Yatay eşleştirme ise, İKY uygulamalarının örgütün insan kaynaklarından istenilen çıktıları elde etme seviyesini yani arzulanan performansın ve verimliliğin elde edilmesi olarak tanımlanmaktadır (Way ve Johnson, 2005:6).

İKY eşleştirmelerinin yorumlanabilmesi için yatay ve dikey eşleştirmelerin net olarak açıklanması gerekmektedir (Way ve Johnson 2005:6). Stratejik yönetimin temel sorunlarından biri, çevredeki taleplerle örgütün iç kaynaklarının dengelenmesi olarak belirtilmektedir. Bu bağlamda yatay ve dikey eşleştirmelerin net olarak gerçekleştirilmesi tamamıyla mümkün olmamaktadır (Fiegenbaum, Hart ve Schendel 1996:219). Fakat İKY alanında yapılan araştırmalarda bazı eşleştirmeler gözlemlenmektedir (Delery 1998:289). Bu bağlamda yatay ve dikey eşleştirme ile ilgili güçlü bir kuramsal açıklama sağlamak için daha fazla araştırmanın gerekli olduğu görülmektedir (Way ve Johnson 2005:6).

1.2.11. Sistematik Uyum Yaklaşımı

Sistematik uyum yaklaşımı, örgütsel uyumun, örgütsel verimliliği arttırması ve rekabet avantajı sağlamasına yönelik bir kavramsal çerçeve sunmaktadır. Sistematik uyum yaklaşımı; yapısal uyum, kültürel uyum, performans uyumu ve çevresel uyum olmak üzere dört boyutta açıklanmaktadır (Semler 1997:28-30).

Yapısal Uyum: Örgüt içindeki farklı süreçlerin (pazarlama, üretim, finans vb.) amaçları ile bu amaçlara ulaşmada İKY sisteminin gösterdiği uyum olarak tanımlanmaktadır (Semler 1997:28). Örgütsel amaçlara ulaşmak için kritik önem taşıyan örgütsel süreçlerin hedeflerinin, amaçlarının ve stratejilerinin birbirleriyle örtüşmesi olarak açıklanmaktadır (Kaplan ve Norton 2001:147-148). Bu kapsamda dikey yapısal uyum süreç hedeflerinin, amaçlarının ve stratejilerinin örgütsel amaçlara katkısına odaklanırken, yatay yapısal uyum örgütsel amaçlara ulaşmak için insan kaynaklarının davranışlarına odaklanmaktadır (Way ve Johnson, 2005:7).

Kültürel Uyum: Liderliğin ve İKY'nin örgütsel kültür yaratılmasındaki rolü ile ilgilidir. Yaratılan örgütsel kültür; örgütsel stratejileri, örgütsel amaçları ve hedeflere ulaşmayı desteklemelidir.. Dikey kültürel uyum örgütsel kültürün (ortak inançlar, değerler) örgütsel amaçlar, hedefler ve stratejiler ile uyumunu ifade etmektedir (Semler 1997:29). Araştırmalar dikey yapısal uyuma örgütün çeşitli paydaşlarının ihtiyaçlarına önem verildiğinde ve örgütsel değişime uygun bir ortam yaratıldığında ulaşılabileceğini savunmaktadır (Way ve Johnson, 2005:7). Yatay kültürel uyum ise örgütsel kültür ve iklim arasındaki uyumu ifade etmektedir (Semler, 1997:29). Örgütsel iklim bu tanım kapsamında örgütün insan kaynaklarının örgütün operasyonlarına yönelik günlük algıları, örgütün

ihtiyaç duyduğu ve ödüllendirdiği davranışlar olarak açıklanmaktadır (Ferris vd. 1998:239).

Performans Uyumu: Örgütün elde ettiği sonuçların daha önce belirlenmiş örgütsel amaçlara ulaşmak için elde edilmesi gerekli sonuçlarla karşılaştırılmasını ifade etmektedir (Semler 1997:29). Bazı araştırmalar İKY uygulamalarının insan kaynaklarının çıktılarına direkt olarak etki ettiğini (Jackson ve Schuler 1995:238) ortaya koymaktadır. Bazı araştırmalar ise İKY'nin örgütsel verimliliğin boyutlarına (finansal performans, örgütsel performans, sermaye ve hisse performansı) aracı olarak etki ettiğini belirtmektedir. Bu bağlamda *dikey performans uyumu*, örgütün, elde edilmiş örgütsel verimlilik göstergeleri (finansal performans, örgütsel performans, sermaye ve hisse performansı) ile arzulanan örgütsel verimlilik hedeflerinin karşılaştırılmasını ifade etmektedir. *Yatay performans uyumu* ise örgütün elde edilmiş insan kaynağı çıktıları (çalışanların performansları) ile arzulanan insan kaynağı çıktıları arasındaki uyumu ifade etmektedir (Way ve Johnson 2005:8).

Çevresel Uyum: Örgütün dış çevresinin talepleri ile örgütün vizyonu, amaçları ve taktikleri arasındaki stratejik uyumu ifade etmektedir (Semler 1997:29-30). Yapısal uyum, kültürel uyum ve performans uyumu örgütün iç faktörlerinin birbirleriyle olan uyumunu ifade etmekte iken; çevresel uyum, örgütün iç faktörlerinin, dış faktörlere olan uyumunu içermektedir.

Sistematik uyum kuramı, örgütsel uyumu açıklama ve uyumu vurgulama noktasında geniş bir çerçeve sunmaktadır. Fakat örgüt liderlerinin uyum sağlama konusunda kararları nasıl vermesi gerektiğini açıklama ve yönlendirme açısından yetersiz kalmaktadır (Way ve Johnson 2005:8).

1.2.12. Stratejik Referans Noktası Kuramı

Stratejik referans noktası kuramı, yatay ve dikey eşleştirmede uyumu sağlamak amacıyla, verilen kararlardaki adımları açıklama ve yönlendirme hususlarında daha güçlü bir çerçeve sunmaktadır. Eşleştirmelerde uyumu sağlamaya ilişkin boyutlar; örgütün iç koşulları, örgütün dış koşulları ve zaman olmak üzere üç grupta toplanmaktadır (Fiegenbaum vd. 1996:223). Stratejik referans noktası kuramı; motivasyon kuramı (Latham ve Yukl, 1975), stratejik bilinç (Hamel ve Prahalad, 1989), kaynak bağımlılığı kuramı

(Pfeffer ve Salancik, 1978), kaynağa dayalı kuram (Barney, 1991); kurumsallaşma kuramı (Meyer ve Rowan, 1977) gibi kuramsal çerçevelerden yararlanmaktadır. Bu kuramların öne sürdüğü farklı yaklaşımlarda, örgütün kıyaslama amacıyla kullanabileceği geniş yelpazede çeşitli referans noktaları ortaya koyduğu belirtilmektedir. Oluşturulan bu referans noktaları ile yapılan kıyaslamalar (benchmark) geçmişten öğrenip geleceğe yönelik planlar yapmak kapsamında kuramın üçüncü boyutu olan “zamana” dayalıdır (Fiegenbaum vd. 1996:223). Ayrıca stratejik referans noktaları üst yönetim tarafından verilen kararları değerlendirmede, stratejik kararların verilmesinde, örgütte anahtar konumdaki çalışanların ve sistemlerin belirlenmesinde kullanılmaktadır (Way ve Johnson 2005:9).

İKY'nin örgütsel verimliliğe etkisine ilişkin iki stratejik referans noktası söz konusudur. Bunlar uyum noktası ve uzlaşma noktası olarak belirtilmektedir (Way ve Johnson 2005:9). Stratejik referans kapsamında uyum noktası iki boyuta sahiptir. Dış uyum İKY referans noktalarının örgütün diğer süreçlerinin referans noktalarıyla olan uyumunu ifade etmektedir. Dış uyum için İKY uygulamaları örgütün diğer birimlerinin uygulamaları ve örgüt yapısının referans noktaları ile uyumlu olmalıdır. Bu bağlamda dış uyum, dikey eşleştirme ile benzerlik taşımaktadır çünkü dikey eşleştirme için İKY ile örgütün diğer süreçlerinin (üretim, pazarlama, finans vb.) uyumlu hale getirilmesi gerekmektedir. İç uyum ise aynı (yatay) seviyede uyuma odaklanması bağlamında yatay eşleştirme ile benzerlik taşımaktadır. İç uyum İKY uygulamalarının birbiriyle uyumlu olmasını ve örgütün insan kaynaklarından arzulanan davranışların elde edilmesini ifade etmektedir (Bamberger ve Fiegenbaum 1996:935). Stratejik referans noktası kuramı uyumun düşük seviyede kalmasının örgütsel verimliliği olumsuz yönde etkileyeceğini öne sürmektedir (Bamberger ve Fiegenbaum 1996:949)

İkinci stratejik referans noktası olan uzlaşma, iç uzlaşma boyutu ve dış uzlaşma boyutu olarak ikiye ayrılmaktadır. Dış uzlaşma, direkt işlevsel olmayan fakat işlevlerle bağlantılı alanlardaki yönetim üyelerinin (müşteri hizmetleri vb.) bağlantılı oldukları işlev (pazarlama vb.) ile ilgili stratejiler konusunda uzlaşmasını ifade etmektedir. İç uzlaşma ise işlevsel üst yönetim üyelerinin (pazarlama, üretim, finans vb.) kendi işlevlerinin stratejileri ile ilgili uzlaşmasını ifade etmektedir (Bamberger ve Fiegenbaum 1996:951).

İKY'nin örgütlerdeki rolünün anlaşılmasında ve alana ilişkin bakış açısının sistematik bir şekilde geliştirmesinde İKY'nin kuramsal temellerinin araştırılarak “özünün” incelenmesi fayda sağlayacaktır. Araştırmaların tutarlı ve aynı paradigmanda ilerlemesi her adımda sıfırdan başlamayı önlemekte ve gelişmelerin kümülatif bir şekilde gerçekleşmesini sağlamaktadır. İKY'ye kuramsal olarak destek sağlayan ve İKY araştırmalarına yön veren tüm kuramlar aşağıda Tablo 1.2.'de özetlenmektedir.

Tablo 1.2. İKY'nin Kuramsal Temelleri

Kuram	İKY Kuramsal Temeli
Sistem Kuramı	Açık sistem olan örgüt sisteminde İKY'nin bir alt sistem olarak işlevlerinin örgütle olan ilişkisini göstermektedir.
Rol Davranışı Kuramı	İKY'nin örgüt sisteminde çalışanlara rol sağlama ve bu rollerdeki performansını değerlendirme işlevini açıklamaktadır.
Kurumsallaşma Kuramı	Yürürlüğe konulacak İKY uygulamalarına ilişkin kararlarda “meşruiyeti” ve çevrenin baskısını açıklamaktadır.
Kaynak Bağımlılığı Kuramı	İKY'nin insan kaynağı sağlama ve dağıtma gücüne sahip olması sebebiyle örgütün diğer birimleri ile olan güç ilişkisine yönelik açıklamalar sağlamaktadır.
Beşeri Sermaye Kuramı	İşe alma, eğitim ve geliştirme vb. işlevleri ile İKY'nin örgütlerin beşeri sermayesini arttırarak örgütsel verimliliği etkilemede oynadığı rolü açıklamaktadır.
İşlem Maliyeti Kuramı	İKY uygulamaları ile yönetimin yapılandırılması, insan kaynağının arttırılması ve örgüt kültürünün oluşturulması hususlarında işlemler açısından en düşük maliyetli (ekonomik) tercihlerin yapılmasını açıklamaktadır.
Vekalet Kuramı	İşveren ve işgören arasındaki sözleşmelere temel bir bakış açısı sunmakta İKY'nin ödüllendirme işlevine odaklanan araştırmalara yön vermektedir.
Kaynağa Dayalı Görüş Kuramı	İKY'nin örgütsel verimliliği arttırmak amacıyla odaklanması gereken, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan kaynakları belirtmektedir.
Paydaşlar Kuramı	İKY ile paydaşlar arasındaki etkileşimleri hususunda açıklamalar sağlamakta, İKY'nin stratejik yönetimde paydaşları nasıl etkilediğini ve paydaşlardan nasıl etkilendiğini açıklamaktadır.

Yatay ve Dikey Eşleştirme Kuramı	İKY uygulamalarının birbirleriyle ve örgütün diğer birimlerinin (üretim, pazarlama, finans vb.) uygulamalarıyla olan uyumunu ve tutarlılığını vurgulamaktadır.
Sistematiik Uyum Yaklaşımı	“Uyum” konusunu daha derinlemesine inceleyerek İKY’nin yapısal, kültürel, performans ve çevresel uyum hususlarında rolünü açıklamaktadır.
Stratejik Referans Noktası Kuramı	Örgütte kıyaslama amacıyla belirlenen “referans noktaları” ile İKY’nin stratejik katkılarını açıklamaktadır.

İKY alanında bilimsel bir araştırma yürütmek için alana kuramsal açıdan destek sağlayan kuramlar bu başlıkta açıklanmıştır. İKY’nin örgüt içinde işlevlerini çerçeveselendirmek ve İKY kapsamını belirlemek amacıyla İKY’nin işlevleri bir sonraki başlıkta açıklanmaktadır.

1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri

Çalışanların örgüte katılma aşamasında başlayıp örgütten ayrılma aşamasının bitimine kadar geçen süreç içinde karşı karşıya kaldığı uygulamalar insan kaynakları yönetimi işlevleri olarak ifade edilmektedir (Bayraktaroğlu 2008:10). İnsan kaynakları yönetimi işlevleri çalışanların verimliliğini ve etkinliğini sağlamayı amaçlamaktadır. Bu amaçla örgütte İKY planlar geliştirmekte ve uygulamalar gerçekleştirmektedir (Sabuncuoğlu 2011). Literatürde İKY işlevleri genel olarak benzerlikler göstermektedir. Bohlander ve Snell (2010:5) İKY işlevlerini aşağıdaki şekilde çerçeveselendirmektedir:

- *Planlama*: Planlama, örgütün amaçlarına ulaşmak amacıyla stratejik planlara uygun olarak insan kaynağı ihtiyacının planlanması işlevi olarak belirtilmektedir (Bohlander ve Snell 2010:51).
- *Yasal Mevzuata Uyumu Gerçekleştirme*: Örgütte işlerin gerçekleştirilmesi sürecinde çalışanlara yönelik yasal mevzuatın gerekliliklerini yerine getirme işlevi olarak belirtilmektedir. Cinsiyet, ırk, dil, din ayrımı gözetmeden eşit haklar sunma, mobbing, çalışanların yasal hakları, göçmenlere ilişkin çalışma vizeleri vb. yasal mevzuatlarla uyumlu bir şekilde örgütte insan kaynağı yönetiminin, kontrol edilmesi işlevidir (Bohlander ve Snell 2010: 101-120).
- *İş Analizi*: Örgütte yürütülen işler ile ilgili faaliyetleri, görevleri ve hedefleri belirleyerek işe ilişkin bilgi elde etme sürecidir. İş analizi işlevi sonucunda iş

tanımları ve iş için gerekli yetkinlikler (bilgi, beceri ve kabiliyetler) belirlenmektedir (Bohlander ve Snell 2010:152).

- *İş Tasarımı:* İş analizinden farklı olarak örgütsel verimliliği ve çalışan güdülenmesini arttırmak amacıyla gerçekleştirilen iş yapılandırma işlevidir. İş ile ilgili görevlerde, sorumluluklarda ve iş tanımında değişimler gerçekleştirme sürecidir (Bohlander ve Snell 2010:162).
- *İşe Alma:* Çalışan işe alma ile ilgili değerlendirme ölçütlerini belirleme, işe alım ilanı verme, başvurular arasından seçim yapma faaliyetlerini içeren İKY işlevi olarak belirtilmektedir (Bohlander ve Snell 2010:151).
- *Eğitim ve Geliştirme:* İş için gerekli yetkinlikler (bilgi, beceri ve yetenekler) ile işi gerçekleştiren kişinin yetkinliklerini karşılaştırarak çalışanın eksik yönlerini eğitim yoluyla geliştirme işlevi olarak belirtilmektedir (Bohlander ve Snell 2010:151).
- *Performans Değerlendirme:* İş tanımlarında belirlenen ölçütlere uygun şekilde işi gerçekleştiren çalışanın performansının değerlendirilmesi işlevidir (Bohlander ve Snell 2010:151).
- *Ücret Yönetimi:* İş gerçekleştiren çalışanın maaşının işin gerektirdiği kabiliyet, çaba, sorumluluk ve iş şartlarını göz önüne alınarak belirlenmesi işlevidir (Bohlander ve Snell 2010:151-152).
- *Yetenek Yönetimi:* Örgüte farklı yetenekte çalışanlar bulmak amacıyla örgüt dışından farklı yetenekte adayların belirlenerek yetenek havuzlarının oluşturulmasını içermektedir. Ayrıca örgütün gelecekte ihtiyaç duyacağı yeteneklere sahip çalışanları zaman içinde yetiştirmek amacıyla kariyer yönetimi faaliyetlerinin gerçekleştirilmesini ifade eden İKY işlevidir (Bohlander ve Snell 2010:188).
- *Ödüllendirme:* İş ile ilgili finansal teşvik sistemlerinin (primler vb.) belirlenmesi işlevidir (Bohlander ve Snell 2010:454).
- *Yan Haklar Ve Yardımlar:* Çalışanlara ilişkin hayat sigortası, işsizlik sigortası, sağlık sigortası, emeklilik programları, rehberlik faaliyetleri, sağlık ve aile izinleri ile ilgili İKY işlevidir (Bohlander ve Snell 2010:490).

- *İş Sağlığı Ve Güvenliği*: Yasal mevzuatlara uygun olarak çalışanlara sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamı sağlama ile ilgili faaliyetleri içeren İKY işlevidir (Bohlander ve Snell 2010:528).
- *Endüstri İlişkileri*: Sendikalar ve diğer kurumlar ile ilişkileri yürütme faaliyetlerini ifade eden İKY işlevidir (Bohlander ve Snell 2010:615).

Dessler (2011:4) İKY işlevlerini aşağıdaki şekilde çerçevelemektedir:

- İş analizlerini gerçekleştirmek,
- İnsan kaynağı ihtiyacını planlamak ve işe alım için uygun adaylar belirlemek,
- İşe alım için adaylar arasından seçim gerçekleştirmek,
- Yeni işe alınan çalışanların eğitim ve uyum süreçlerini yürütmek,
- Ücretler ve maaşları yönetmek,
- Ödüllendirme faaliyetlerini gerçekleştirmek,
- Performans değerlendirmelerini gerçekleştirmek,
- Mülakatlar, görüşmeler, rehberlik, disiplin gibi iletişim faaliyetlerini yürütmek,
- Yöneticilere yönelik eğitim ve geliştirme faaliyetlerini planlamak ve uygulamak,
- İş sağlığı ve güvenliğini sağlamak,
- Endüstriyel ilişkileri gerçekleştirmek olarak 11 adet İKY işlevi bulunmaktadır (Dessler, 2011:4).

Anthony ve arkadaşları (1999:13-32) İKY'nin örgütteki işlevlerini aşağıdaki şekilde çerçevelemektedir:

- Örgütün stratejisine uygun olarak İK stratejisini belirlemek ve ifade etmek,
- İnsan kaynağı bilgi sistemlerini kullanarak insan kaynağı ihtiyacını planlamak,
- Örgüt içinde fırsat eşitliğini sağlamak ve çeşitliliği yönetmek,
- İş analizlerini gerçekleştirmek,
- Çalışan bulma, seçme ve elde tutma faaliyetlerini yürütmek,

- İş tasarımı faaliyetlerini gerçekleştirmek,
- İşe alınan çalışanların oryantasyonuna, eğitimine ve geliştirilmesine ilişkin faaliyetleri planlamak ve uygulamak,
- Performans değerlendirme faaliyetlerini planlamak ve uygulamak,
- Ücretlendirme faaliyetlerini gerçekleştirmek,
- Çalışanlara yönelik yan hakları ve yardımları planlamak ve uygulamak,
- İş sağlığını, güvenliğini ve işteki stresi yönetmek,
- İş etiği, çalışan hakları ve işveren sorumlulukları konusunda çıkabilecek sorunlara önlemler almak ve çıkan sorunları çözmek,
- Endüstriyel ilişkileri yönetmek ve toplu pazarlıkları gerçekleştirmek İKY işlevleri olarak belirtilmektedir (Anthony vd. 1999:13-32).

Bingöl (2006) tarafından İKY'nin örgütteki işlevleri dokuz grupta toplanmıştır. İKY işlevleri:

- İnsan kaynakları planlaması;
- İş analizleri, iş tasarımı ve iş zenginleştirme;
- İşe alma;
- Eğitim ve geliştirme;
- Kariyer yönetimi;
- Performans yönetimi;
- İş değerlendirme,
- Ödüllendirme ve ücretlendirme;
- Endüstriyel ilişkiler;
- İş güvenliği ve işçi sağlığı olarak belirtilmektedir.

Ertürk (2011) tarafından bir örgütteki İKY işlevleri aşağıdaki şekilde çerçevelendirilmektedir. İKY işlevleri:

- İş analizi ve iş tasarımı,
- İnsan kaynakları planlaması,
- Personel temini, seçimi, işe alma ve yerleştirme,
- Eğitim, yetiştirme ve geliştirme,
- Başarı değerlendirme,
- Kariyer planlama ve kariyer yönetimi,
- Personel güçlendirme,
- İş değerlendirilmesi ve ücretlendirme,
- İşçi-işveren ilişkileri ve sendikalaşma olarak sınıflandırılmaktadır.

Noe ve arkadaşları 2009 (2009:5) İKY biriminin örgütte İKY işlevlerini yerine getirmekle sorumlu olduğunu belirtmektedir. Örgütlerde İK birimi tarafından hizmet verilen ortalama her 93 çalışan için 1 İK çalışanının bulunduğu belirtilmektedir. İKY'nin örgütteki işlevleri aşağıda sıralanmaktadır (Noe vd. 2009:5):

- İş analizi ve tasarımı: iş analizi, iş tasarımı ve iş tanımlama süreçlerini içeren işlevdir.
- İşe alma ve Yerleştirme: İşe alımlar, iş ilanları, mülakatlar, testler,geçici işçilerin koordinasyonu süreçlerini içeren işlevdir.
- Eğitim ve Geliştirme: Oryantasyon, yetenek eğitimi, kariyer geliştirme programları süreçlerini içeren işlevdir.
- Performans yönetimi: Performans ölçütleri, performans değerlendirme işlemlerinin hazırlanması ve uygulanması, disiplini sağlama süreçlerini içeren işlevdir.
- Ücretlendirme ve yan haklar: Maaş ve ücret yönetimi, teşvik ödemeleri, sigorta, izin yönetim, emeklilik planları, kar payları ve hisse planlarının yönetimini içeren işlevdir.

- Çalışan ilişkileri: Tavır anketleri, işgücü ilişkileri, çalışan rehberleri, firma yayınları, çalışanların yasal haklarının gözetilmesi, çalışanların pozisyon veya birim değişikliği süreçlerini içeren işlemdir.
- Personel politikaları: Politika oluşturma, politikaların örgüt içinde iletişimi, kayıt tutma, İK bilgi sistemi oluşturma ve yönetimi süreçlerini içeren işlemdir.
- Yasal mevzuata uyum: Yönetici davranışlarının yasalara uygun davranması temin eden politikalar, rehberler oluşturmak, teftişler gerçekleştirmek süreçlerini içeren işlemdir.
- Stratejik Destek: İnsan kaynağı planlaması ve tahminleri, değişim yönetimi süreçlerini içeren işlemdir.

1.3.1. İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan kaynakları planlaması işlevi, örgütün stratejik hedeflerine ulaşması amacıyla, mevcut insan kaynağının kapasitesinin belirlenmesi ve gelecekte ihtiyaç duyulacak insan kaynağına ilişkin tahminlerde bulunulması sürecidir (Çetin ve Özcan, 2014:41). Örgütün uzun vadede ihtiyaç duyacağı çalışan sayısını ve pozisyonları planlayarak, insan kaynakları birimleri, işe alma, eğitim ve çalışanların görev yerlerinin değişimi işlevlerine rehberlik etmektedir. Planlama ayrıca örgütün öngörülen ihtiyaçları karşılamak için daha az çalışana ihtiyacı olabileceğini de ortaya çıkarabilmektedir (Noe vd. 2009:11) . Verimliliği ve dolayısıyla karlılığı önemli ölçüde etkileyen bu süreç örgüte en önemli kaynağını sağlayarak örgütün temel ihtiyaçlarından birini karşılamaktadır (Çetin ve Özcan, 2014:41). Proaktif hareket ederek önceden planlanarak yapılan işe alımlar yerine ihtiyaç oluştuğunda tepkisel olarak gerçekleşen çalışan alımları örgütü olumsuz etkilemektedir. Tepkisel işe alımlarda ihtiyaçtan fazla veya az çalışan alımı örgütün hem çevikliğini hem de maliyetini etkilemektedir. Bu bağlamda insan kaynağı ihtiyacına ilişkin tahminler ve planlar yapmak örgütlere yarar sağlamaktadır. İnsan kaynakları planlaması iç ve dış çevresel faktörlerden etkilenmektedir. İnsan kaynakları planlamasını etkileyen iç çevresel faktörler:

- işlerin analizi,
- örgüt kültürü ve yönetim tarzı,

- çalışan becerileri olarak sıralanmaktadır.

İnsan kaynakları planlamasını etkileyen dış çevresel faktörler;

- işgücünün yapısı,
- yasal düzenlemeler,
- ekonomik şartlar,
- coğrafi şartlar ve rekabet,
- teknoloji,
- sendikalar olarak sıralanmaktadır (Şimşek ve Öge 2014:60).

Benzer bir şekilde Ertürk (2011:63) de insan kaynakları planlamasının iç ve dış çevresel faktörlerden etkilendiğini belirtmektedir. Ertürk (2011:63-65)'ün sınıflandırmasındaki en önemli fark coğrafi koşulların bir iç çevresel faktör olarak ele alınmasıdır. Ertürk (2011:65)'e göre insan kaynakları planlamasını etkileyen iç çevresel faktörler:

- Örgütsel strateji,
- Coğrafi koşullar,
- İşgücünün özellikleri,
- İnsan kaynakları bilgi sisteminin güvenilirliği olarak belirtilmektedir.

Ertürk (2011:63)'e göre dış çevresel faktörler ise:

- Ekonomik koşullar,
- Demografik faktörler,
- Yasalar olarak belirtilmektedir.

İnsan kaynakları planlamasında çeşitli teknikler kullanılmaktadır. Bu teknikler organizasyon şeması, iş tanımları, işgücü genel envanteri, işgücü beceri envanteri, personel devir oranı, devamsızlık oranı vb. Sözkonusu bu teknikler veri kaynaklarını kullanarak geleceğe yönelik tahminler yapmayı içermektedir. İnsan kaynakları planlamasında kullanılan belli başlı teknikler aşağıdaki şekilde özetlenmektedir (Ertürk, 2011:75-81).

- *Klasik öngörümleme tekniği:* İnsan kaynakları yöneticisinin deneyimine, eğitimine ve yeteneğine dayanan sezgisel karar verme tekniğidir.
- *Delfi tekniği:* İnsan kaynakları planlaması konusunda yetkin olduğu düşünülen birçok kişinin görüşüne başvurulmasıdır. Bu teknikte uzmanların birbirlerinden habersiz bir şekilde ayrı ayrı görüşleri alınarak aracı bir kişi tarafından elde edilen sonuçlar özetlenir ve ortak bir planlama oluşturulur.
- *Nominal teknik:* İnsan kaynakları planlamasını gerçekleştirecek kişilerin bir araya toplanması ve görüşlerini birbirinden bağımsız bir şekilde belirtmesi ile başlamaktadır. Görüşler tartışılmaksızın not edilmekte ve tüm görüşler not edildikten sonra belirli kurallarla tartışılarak değerlendirilmektedir. Son aşamada gizli oylama ile en çok kabul gören görüş belirlenmekte ve insan kaynakları planlamasında kullanılmaktadır.
- *İş standartları tekniği:* İş ile ilgili standart bitirme süreleri saptanarak iş yüküne göre ihtiyaç duyulacak işgücü gereksinimi belirlenmektedir.
- *Regresyon analizi:* Geçmiş dönemlerdeki işgücü ihtiyaçları ile çeşitli değişkenler arasındaki ilişkiler incelenir. Örneğin satışlar veya üretim miktarı gibi değişkenler ile insan kaynağı ihtiyacı arasında bir ilişki görülmekte ise gelecek dönemler için analiz sonucuna göre planlamalar yapılmaktadır. Çoklu regresyon analizi kullanılarak birden fazla değişkenin (üretim, satışlar vb.) insan kaynağı ihtiyacı üzerindeki etkisi de incelenebilmektedir.
- *Oran analizleri:* Çalışan sayısını belirleyen nedensel faktörler ile işlerin gerektirdikleri çalışan sayısı arasındaki oranları temel alan bir tekniktir. Örneğin üretim biriminde, üretim miktarı/çalışan sayısı değerlendirilerek, üretim kapasitesi sınırları içerisinde mevcut üretim miktarını arttırmak için gerekli çalışan sayısının hesaplanmasında kullanılabilmektedir.
- *Bilgisayar destekli bilgi sistemi:* Çalışanların işe başvurma tarihlerini, işe başlama tarihlerini, aldığı eğitimleri, maliyetlerini, kariyer planlamada öngörülen görev konumlarını, verimlilik standartlarını, performanslarını,

yaşanan sorunları içeren bir bilgi sisteminin insan kaynakları planlamasında kullanılmasına dayanmaktadır.

- *İşgören arzının öngörülmesi:* Örgüt içi ve örgüt dışı çalışan arzının öngörülmesini ifade etmektedir. Genel ekonomik durum, yerel pazarın durumu ve mesleki pazarın durumu değerlendirilerek örgüt dışı işgücü arzı belirlenmektedir. Örgütteki eğitimler, mevcut çalışanlar değerlendirilerek örgüt içi kaynaklar belirlenmektedir. Gelecek ile ilgili planlamalarda çalışan arzı ile ilgili öngörüler dikkate alınmaktadır.

Bu planlama tekniklerinden farklı olarak Noe ve arkadaşları (2009:120) trend analizinin kullanılabileceğini belirtmektedir. Trend analizi gelecek yıldaki işgücü ihtiyacını tahmin etmek amacıyla geçmiş yıllardaki istatistiklerden yararlanılarak bir istatistiksel modelin oluşturulması ve uygulanması olarak tanımlanmaktadır. Öncü göstergeler olarak adlandırılan bu istatistikler gelecekteki işgücü ihtiyacını öngörmeye yarayan ölçeklerdir (Noe vd. 2009:120). Bohlander ve Snell (2010:62)'de nicel bir yöntem olan trend analizinin iş dünyasında sıklıkla uygulanan bir yöntem olduğunu belirtmektedir.

Bingöl (2006:127) ise planlama amacıyla “tabandan tavana öngörümleme” tekniğinin kullanılabileceğini belirtmektedir. Tabandan tavana öngörümleme tekniği her birimdeki yöneticinin çalışan ihtiyacı konusunda üst yönetimden daha bilgili olduğu varsayımına dayanmaktadır. Bu teknikte hiyerarşinin en alt kademesinden en üst kademesine doğru ihtiyaçlar sırayla tahmin edilmekte ve ihtiyaç duyulacak işgücünün tam bir öngörümlemesi yapılmış olmaktadır.

İnsan kaynakları planlamasında kullanılan tekniklerin tümünde örgütün uzun dönemli stratejik planlarının göz önüne alınması gerekir. Örgütün misyonu, vizyonu, hedefleri, stratejik amaçları hangi planlama yöntemi kullanılırsa kullanılsın göz önüne alınmalıdır. Ayrıca insan kaynakları planlaması stratejik olarak uyumlu ve stratejik katkı sağlayacak şekilde yürütülmelidir (Anthony vd. 1999:117).

1.3.2. Örgütsel Tasarım

Örgütsel tasarım işlevi iş analizi, iş tasarımı ve iş tanımlama süreçlerini içermektedir. Farklı kaynaklarda (Bingöl 2006; Ertürk 2011; Çetin ve Özcan 2014) bu işlev iş analizi, iş tanımlama vb. olarak adlandırılırsa da sözkonusu işlevin örgütsel tasarım

olarak adlandırılması daha doğru olacaktır. Çünkü bu işlev geleneksel “iş (job)” analizinden daha geniş bir kapsama sahiptir. Örgütsel tasarım örgütte bir ürünün veya hizmetin üretilmesi için gerekli tüm iş akışının incelendiği ve örgütün yapılandırılmasına etki eden bir işlev olarak gözlemlenmektedir (Noe vd., 2009:93). Örgütsel tasarım işlevi sürecinde her iş ayrı ayrı analiz edilmemekte bir ürünü/hizmeti üretmek için gerekli tüm işler birbirini takip eden akıcı bir faaliyet olarak analiz edilmektedir. Analiz sürecinde,

- Üretim/hizmet süreci için gerekli materyaller, veriler ve bilgiler belirlenmekte,
- Gerekli özel ekipmanlar, tesisler ve sistemler belirlenmekte,
- Görevleri yerine getirecek çalışanlara ilişkin bilgiler, yetenekler ve kabiliyetler araştırılmaktadır.

Bu aşamaların ardından ürünün/hizmetin üretilmesi için hangi görevlere ihtiyaç duyulduğuna ilişkin bir iş akış şeması oluşturulmakta ve üretilen ürün/hizmete yönelik standartlar belirlenmektedir (Noe vd., 2009:91-93).

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının temeli olarak görülen iş analizi işi gerçekleştirmek için gerekli yeteneklerin, görevlerin, bilgi ve faaliyetlerin adım adım tanımlandığı süreç olarak açıklanmaktadır (Çetin ve Özcan 2014:21). İş analizi “işleri doğru, etkin ve sağlıklı biçimde değerlendirmek amacıyla örgütte yer alan her işin ayrı ayrı niteliği, niceliği, gerekleri, sorumlulukları ve çalışma koşullarını bilimsel yöntemlerle inceleyen bir teknik” olarak tanımlanmaktadır (Bingöl 2006:85).

İş analizi çalışmaları sonucu elde edilen bilgiler; ücretlerin ve maaşların belirlenmesinde, performans değerlemede, ödüllendirmede, çalışan seçmede, terfi ve transferde, iş ve çalışan arasındaki uyumun sağlanmasında, işlerin yeniden tasarımı, iş ile ilgili sorumluluklar ve yetkinin belirlenmesinde, toplu pazarlık görüşmelerinde, işveren ve çalışan arasındaki çatışmaların çözümünde, eğitim ve geliştirme programlarının belirlenmesinde, iş güvenliği kriterlerinin belirlenmesinde kullanılmaktadır. İş analizi süreci üç aşamada gerçekleşmektedir. İlk aşama, işler arasındaki benzer ve farklı yönleri ortaya koyan işin kimliğini tespit etme aşamasıdır. İkinci aşama, işler hakkında gerekli bilgileri çalışanlardan ve onların yöneticilerinden elde etmeyi sağlayan soru formu hazırlama aşamasıdır. Üçüncü aşama ise, işin yapılaş şekline, gerektirdiği emek, yetenek,

sorumluluk ve çalışma koşullarına ilişkin bilgi toplama aşamasıdır (Şimşek ve Öge, 2014:89).

İş analizleri sonucu ortaya çıkan çıktılardan birisi de iş tanımları olmaktadır. İş tanımı iş için yerine getirilmesi gereken görevlerin, davranışların, sorumlulukların ve iş koşullarının yazılı bir ifadesi olarak tanımlanmaktadır. Bir başka ifade ile iş tanımı işin yapılması için gerekli görevlerin özetlenmesidir ve işe ilişkin rol beklentilerini yansıtmaktadır. İş analizi sonucunda ayrıca işi yapacak kişilerin sahip olması gereken bilgi, beceri, yetenek ve özellikleri belirten iş şartnameleri de oluşturulmaktadır (Bingöl 2006:85).

İşin çalışanlar için daha fazla anlamlı ve tatmin edici bir konumda olması için gerçekleştirilen uygulamalar “iş tasarımı” olarak tanımlanmaktadır (Çetin ve Özcan 2014; Şimşek ve Öge 2014). İş tasarımında görev ve sorumlulukları azaltma amacıyla iş basitleştirme; görev sayısını arttırarak iş genişletme; görevler arasındaki geçişlere ilişkin iş rotasyonu; planlama, organize etme ve değerlendirme sorumlulukları ekleyerek iş zenginleştirme; özerk çalışma grupları oluşturma amacıyla takıma dayalı iş tasarımı; ve bu tekniklerden farklı alternatif çalışma programları (part-time, uzaktan çalışma, evden çalışma vb.) teknikleri kullanılmaktadır (Çetin ve Özcan 2014).

1.3.3. Çalışan Bulma, Seçme ve Yerleştirme

Örgütlerde insan kaynakları yönetimi planlama ile başlamakta ve örgütsel tasarım ile şekillenmektedir. Bu işlevlerin ardından çalışan işe alma işlevi ile İKY çalışmaları devam etmektedir. Çalışan bulma ve seçme işlevi örgütün sürdürülebilirliğini sağlayacak, örgütün amaçlarını benimseyecek ve söz konusu işin gerektirdiği niteliklere sahip çalışanları temin etmek olarak tanımlanmaktadır (Şimşek ve Öge 2014:119).

Çalışan bulma amacıyla iç kaynaklardan ve dış kaynaklardan yararlanılmaktadır. Örgüt önceden yapılmış planlama ve analizleri göz önüne alarak iç veya dış kaynaklara odaklanmayı tercih edebilmektedir. Örneğin yapılan planlama ve analizlerde gereğinden fazla çalışana sahip olan/olacak birimler ve gereğinden az çalışana sahip olan/olacak birimler tespit edilmiş olabilir. Eğer böyle bir durum mevcut ise ihtiyaç fazlası insan kaynağını işten çıkarma maliyetleri ve yeni işe alım maliyetleri ile karşılaşmamak amacıyla örgüt çalışanlarının görev yerini değiştirmeyi ve işe alımda iç kaynakları

kullanmayı tercih edebilir. Bu örneğin dışında yeni oluşturulan pozisyonlar veya boşalan yönetici pozisyonları için örgütler dışarıdan alım yapmak yerine gerekli yetkinliklere sahip olduğunu düşündükleri örgüt içindeki belirli çalışanları tercih etmektedir. Araştırmalar işe alım tercihlerinde pozisyonların %34 oranla örgüt içi kaynaklarla gerçekleştirildiğini, %66 oranla örgüt dışı kaynaklarla gerçekleştirildiğini belirtmektedir (Noe vd. 2009:132-133).

Örgütteki farklı statü ve nitelikte çalışanlara olan ihtiyaç dış çevreden veya iç çevreden karşılanmaktadır. Dış çevreden çalışan bulma sürecinde iş gücü piyasası şartları, yasal düzenlemeler örgüt imajı gibi faktörlerin analizi gerekmektedir. İç çevreden çalışan bulma sürecinde çalışan kayıtlarının incelenmesi, performans değerlemesi ve kariyer yönetimi unsurlarından yararlanılmaktadır (Bingöl 2006:156).

Çalışan bulmada iç kaynakların tercihinin önemli avantajları bulunmaktadır. Çalışanların güçlü ve zayıf yönleri hakkında örgütler geniş bilgiye sahiptir. Ayrıca örgüt içi çalışanların bağlılıkları da yüksek olmaktadır. Aralarından birinin terfi alması ya da istediği birime geçiş yapması diğer çalışanların motivasyonunu olumlu etkileyebilmektedir (Dessler 2004:159). Bu avantajlara rağmen dış kaynakları tercih etmek için de önemli nedenlere sahip olabilmektedir. Örgüte giriş seviyesindeki alımlarda veya üst pozisyonlar için örgüt içinde gerekli yetkinliklere sahip bir çalışanın bulunmadığı durumlarda dış kaynaklar tercih edilebilmektedir (Noe vd., 2009:134).

Dış kaynaklardan çalışan bulma sürecinde farklı kaynaklardan yararlanılabilmektedir. Çalışan bulma amacıyla kullanılan dış kaynaklar: referanslar, medyada yer alan iş ilanları, örgüt internet sitesinde yer alan ilanlar, internette kariyer sitelerinde yer alan ilanlar (linkedin, indeed.com vb.) üniversite kampüs ilanları, ajans ilanları olarak belirtilmektedir. 2018 yılında yapılan bir araştırmaya göre (Silkroad, 2018 sources of hire) işe alımların:

- %55'i referanslarla gelen başvurulardan,
- %15'i örgütün kendi ilanlarına yapılan başvurulardan,
- %11'i indeed.com'dan gelen başvurulardan,
- %5'i linkedin'den gelen başvurulardan,
- %5'i iş örgütlerinden,

- %5'i üniversiteler kampus ilanlarından gelen başvurulardan ve
- %4 ise diğer kanallarla yapılan başvurulardan gerçekleştirilmektedir (Silkroad 2018 sources of hire).

Görüldüğü gibi işe alımlarda en çok yararlanılan yöntem referanslardır. Referanslar örgütün çalışan bulma ve işe alım sistemlerinin yükünü azaltmakta ve çalışan hakkında daha güvenilir bilgi etme açısından avantajlıdır. Referans yönteminin örgüte yeni yetenekler ve perspektifler kazandırma açısından bazı dezavantajları bulunmaktadır. Bireyler kendilerine benzer bireyleri örgüte önermektedir. Referanslarda bir diğer dezavantaj ise bazı durumlarda nepotizm gözlenmesi olmaktadır (Noe vd., 134-135).

Noe ve arkadaşları (2009) çalışan bulmadan sonra gerçekleşen işe alım sürecini 5 aşamada belirtmektedir. İlk aşamada başvurular toplanmaktadır. İkinci aşamada başvurular arasından işe uyumlu olacaklar değerlendirilmektedir. Üçüncü aşamada adaylara mülakatlar gerçekleştirilmektedir. Dördüncü aşamada referanslar ve geçmiş iş yerleri kontrol edilmektedir. Beşinci ve son aşamada ise işe alım için adaylar arasından seçim yapılmaktadır (Noe vd., 2009:151).

Bohlander ve Snell (2010) ise örgütten örgüte, pozisyondan pozisyona farklılık gösterebileceğini belirterek işe alım sürecinde 8 aşama belirtmektedir. İlk aşama başvuruların tamamlanması ve toplanması aşamasıdır. İkinci aşamada insan kaynakları birimi tarafından ön görüşmeler gerçekleştirilmektedir. Üçüncü aşamada iş ile ilgili testler ve değerlendirmeler gerçekleştirilmektedir. Dördüncü aşamada adayların geçmişlerine ilişkin bilgilerin doğruluğu kontrol edilmektedir. Beşinci aşamada insan kaynakları birimi tarafından önerilen adaylar belirlenmektedir. Altıncı aşamada işe alacak birim adaylar ile görüşme gerçekleştirmektedir. Yedinci aşamada gerekli sağlık kontrolleri vb. gerçekleştirilmektedir. Sekizinci aşamada ise adaylar arasından seçim yapılmaktadır (Bohlander ve Snell 2010:256-257).

1.3.4. Eğitim ve Geliştirme

Örgütlerin başarısında eğitimin etkisi giderek daha önemli olmaktadır. Örgütlerin rekabet edebilmesi ve hayatta kalması için rakiplerinden daha bilgili ve yetenekli olmaları gerekmektedir. Eğitim örgütün yeteneklerini geliştirmede önemli bir etkiye sahiptir (Bohlander ve Snell 2010:306).

Eğitim işi gerçekleştirmek için gerekli bilgi, beceri ve davranışların çalışanlar tarafından öğrenilmesi amacıyla örgütün gösterdiği çaba olarak tanımlanmaktadır. Her örgüt amaçlarına ulaşmak amacıyla uyumlu, iyi eğitilmiş ve deneyimli çalışanlara ihtiyaç duymaktadır (Çetin ve Özcan 2014:81). Eğitim işlevi çalışanın örgütteki rol ve sorumluluğunu yükseltmek, çalışanın yetenek ve becerilerini arttırmak, çalışanın işini istenilir seviyede gerçekleştirebilmesi için motivasyonunu arttırmak amaçlarını kapsamaktadır (Şimşek ve Öge 2014:244).

Eğitim süreci ihtiyaç analizi; ihtiyaç duyulan eğitimin tasarlanması; eğitimin uygulanması ve uygulanan eğitimin başarısının değerlendirilmesi aşamalarından oluşmaktadır (Dessler 2010:49). Eğitim sürecinin bu aşamalarla yürütülmesi eğitime sistemsel bir yaklaşım olarak da adlandırılmaktadır. Sistemsel yaklaşım olarak adlandırılmasının nedeni alt bir sistem olan İKY'nin eğitim işlevinin üst sistem olan örgütün amaçlarına katkı sağlayacak şekilde uyumlu tasarlanmasının gerekliliği olarak belirtilmektedir. Örgüt içinde eğitim sistemsel olarak ele alınmayıp, trend uygulamalar, rakiplerin uygulamaları, moda olan uygulamalar vb. örnek alınarak eğitim uygulandığında örgütün amaçları ile uyumlu olmamakta ve kaynak israfına neden olmaktadır. A.B.D.'de şirketlerin eğitim için yılda 58 milyar dolar harcadıkları ve eğitim sistemsel olarak ele alınmadığı için bu yatırımların çoğunun boşa gittiği belirtilmektedir (Bohlander ve Snell 2010:307).

Eğitim sürecinin ilk aşaması olan ihtiyaç analizi aşamasında örgüt analizi, görev analizi ve birey analizi gerçekleştirilmektedir. Örgüt analizinde örgütün çevresi, stratejileri, kaynakları değerlendirilerek eğitimin yoğunlaşması gereken alanlar belirlenmektedir. Görev analizinde iş tanımları ve şartnameleri değerlendirilerek eğitim programında işleri gerçekleştirmek için gerekli yetkinlikler (bilgi, beceri ve yetenekler) belirlenmektedir. İş analiziyle benzerlik göstermekte ve daha detaylı olmaktadır. Görev analizinin amacı eğitim programının içeriğini belirlemektir. Birey analizinde eğitime ihtiyacı olan çalışanlar belirlenmektedir. Birey analizi aracılığıyla eğitime ihtiyacı olmayan çalışanlar tespit edilerek israf engellenmekte ve ihtiyacı olan çalışanların hangi alanlarda eksiklikler taşıdığı belirlenmektedir (Noe vd. 2009:183-185; Bohlander ve Snell 2010:308-314).

Eğitim sürecinin ikinci aşaması olan tasarım aşamasının içeriğinde hedef belirleme, adayların hazırlık ve motivasyonu, öğrenme ilkeleri yer almaktadır. Hedef belirleme

sürecinde ihtiyaç analizi ile belirlenen ihtiyaçlara yönelik hazırlanacak eğitim programının arzulanan hedefleri belirlenmektedir. Bu hedefler kazandırılması planlanan yetkinlikler, öğretilmesi hedeflenen bilgiler ya da değiştirilmesi hedeflenen tavırlar olabilmektedir. Adayların hazırlığı eğitime katılanların uygunluğunu ve deneyimini ifade etmektedir. Bir diğer deyişle, katılımcıların, eğitimden yeterli faydayı sağlayacak altyapıya (bilgi, beceri vb.) sahip olması anlamına gelmektedir (Noe vd. 2009:186; Bohlander ve Snell 2010:315). Adayların motivasyonu ise katılımcıların eğitim ile kazanacakları bilgi, beceri ve yeteneklere ihtiyaçlarının olduğunu fark etmeleri ile gerçekleşmektedir. Adaylar eğitimde gösterecekleri çabanın kendilerine fayda sağlayacağına inanmalıdır. Motivasyon amacıyla olumlu pekiştirme uygulanabilmekte, eğitim sürecinde tehdit ve cezalandırmadan kaçınılmakta, eğitim sürecinde esnek davranılmakta, katılımcıların hedef belirlemesi teşvik edilmekte, ilgi çekici sunumlar hazırlanabilmekte, eğitimin önündeki fiziksel ve psikolojik engeller kaldırılmaktadır. Öğrenme ilkeleri ise psikoloji biliminden destek alarak daha etkili bir eğitim süreci elde etmeyi ifade etmektedir. Psikolojik öğrenme ilkelerine göre;

- hedef belirleme,
- adaylar için anlam ifade eden bir sunum gerçekleştirme,
- görsel örnekler sunma,
- adaylar arasındaki bireysel farklılıkları göz önüne alma,
- adaylara uygulama yaptırma ve tekrar ettirme,
- eğitimi bölerek verme (10 saatlik bir oturum yerine 2 saatlik 5 oturum vb.) ve
- geri bildirim ve pekiştirme eğitim sürecini çok daha etkili kılmaktadır (Bohlander ve Snell, 2010:314-319).

Eğitim sürecinin üçüncü aşaması olan eğitimin uygulanması en önemli aşamadır. İhtiyaç analizi, hedeflerin belirlenmesi ve öğrenme ilkeleri yardımıyla en faydalı eğitim uygulaması belirlenmelidir. Çeşitli eğitim uygulamaları aşağıda açıklanmaktadır (Dessler 2010; Noe vd. 2009; Bohlander ve Snell 2010):

- *İş üstünde eğitim*: Normal çalışma koşullarında çalışanlara üstleri veya bir eğitmen tarafından uygulama eğitimi verilmesidir (Bohlander ve Snell 2010:320).

- *Çıraklık eğitimi*: İş üstünde eğitime benzemektedir. Yetenek gerektiren işlerde eğitilen adaya hem iş üstünde pratik olarak hem de iş dışında teorik olarak eğitim verilmesini içermektedir (Noe vd. 2009:193).
- *Stajyerlik, işbirliği eğitimi, devlet eğitimleri (iş-kur vb.)*: Bu eğitimler çıraklık eğitimine benzerlik göstermektedir. Bu eğitim modellerinde hem iş üzerinde uygulamaya yönelik eğitimler hem de sınıflarda yürütülen teorik eğitimler yer almaktadır (Bohlander ve Snell 2010:322).
- *Sınıf Eğitimi*: Bir sınıf ortamı içerisinde eğitmenler tarafından adaylara yüz yüze bilgi aktarılmasını ifade etmektedir. En yaygın kullanılan eğitim uygulamalarından biridir ve diğer eğitim uygulamalarıyla birlikte de kullanılabilir. Ayrıca teknolojik imkanlar sayesinde sınıf eğitimi internet ve bilgisayar kullanılarak “uzaktan eğitim” olarak da gerçekleştirilebilmektedir (Noe vd. 2009:190).
- *Programlı Eğitim*: Bireye gerekli materyaller sağlanarak öz-eğitim yoluyla eğitimin sağlanmasıdır. Programlı eğitimde bir bireyin hedeflenen bilgi, beceri veya yeteneği kendi hızında kazanması amaçlanmaktadır. Eğitimin uygulanmasında önceden planlanmış ve hazırlanmış şekilde kitaplar, rehberler ve bilgisayarlar organize bir şekilde kullanılmaktadır. Bu yöntem ile eğitim sonucunda elde edilen bilgi/beceri/yetenek çok farklılık göstermese de bazı adayların genellikle eğitimi çok daha hızlı şekilde bitirdiği ve zamandan tasarruf edildiği belirtilmektedir (Bohlander ve Snell 2010:325).
- *Simulasyon Eğitimi*: Adayları iş üstünde gerekli ekipmanlarla eğitmenin mümkün olmadığı veya zarar oluşabileceği için tavsiye edilmediği durumlarda gerçek iş sürecini taklit eden simulasyonlar oluşturularak eğitimler uygulanmasıdır. Pilot eğitimleri, uzay aracı eğitimleri, kaptanlık eğitimleri, tıp alanındaki bazı uygulamalar vb. bu uygulama ile gerçekleştirilmektedir (Bohlander ve Snell 2010:326). Kanal eğitimi olarak adlandırılan bu eğitim ile fabrika tesisleri ve ağır iş makinelerinin eğitimleri de gerçekleştirilmektedir (Dessler 2010:278).
- *Görsel-İşitsel Medya Eğitimi*: Filmler, ses kayıtları, Powerpoint sunumları, eğitici vidyolar aracılığı ile gerçekleştirilen eğitimlerdir. Örneğin, Ford markası

bayilerinde çalışan satış elemanlarını, müşteriler ile yaşanabilecek sorunlar için bu yöntem ile eğitmektedir (Dessler 2010:278).

- *Davranışsal Modelleme*: Kişilerarası iletişim yetkilerini öğretmek ve geliştirmek amacıyla kullanılan en etkili eğitimlerden birisi davranışsal modelleme olarak belirtilmektedir (Noe vd. 2009:195). Özellikle yöneticilerin eğitiminde kullanılan bu eğitim uygulamasında katılımcılara bir senaryo ile eğitmen tarafından öğretilmek istenen davranışlar örnek olarak gösterilmekte, benzer senaryolarda rol oynama ile katılımcıların da bu davranışları tekrar tekrar göstermesi ve fikirlerini sunması istenmektedir (Bohlander ve Snell 2010:332).

Belirlenen eğitim ihtiyaçlarına, eğitim amaçlarına göre farklı eğitim uygulamaları kullanılabilir. Örneğin, eğitim ile bilgi vermek hedefleniyor ve çalışanların bilgileri arttırılmak isteniyorsa seminerler, sınıf eğitimi vb. uygulamalar yeterli olmaktadır. Çalışanların becerileri arttırmak isteniyorsa iş üstünde eğitim ya da simülasyon eğitimi uygulanabilmektedir. Yöneticilerin veya müşterilerle iletişim kuran çalışanların davranışları, tavırları değiştirilmek isteniyorsa davranış modelleme eğitimleri kullanılabilir.

Eğitim sürecinde dördüncü ve son aşama, eğitimin başarısının değerlendirilme aşamasıdır. İKY'nin çözmeye çalıştığı en önemli sorunlardan biri olan bu adımda literatürde genel kabul gören bir yöntem bulunmamaktadır. Fakat başarıyı değerlendirmek amacıyla yöntemler geliştirilmiştir. Bu yöntemlerden birincisi kriterlerle değerlendirme yöntemidir. İlk kriter olarak katılımcıların eğitime olan tepkileri değerlendirilmektedir. Katılımcıların eğitime olumlu tepki vermesi, eğitimi yararlı bulduklarını belirtmesi eğitimin başarılı sayılma kriterlerinden biri olarak belirtilmektedir. İkinci kriter değerlendirmesi öğrenme kriteridir. Bilgi aktarımı veya yetenek öğretilmesi gibi eğitimlerde katılımcıların gelişimi çeşitli testler ve uygulamalar ile değerlendirilebilmektedir. Üçüncü kriter değerlendirmesi davranış kriteri olarak belirtilmektedir. Bu kriterde çalışanların eğitimden sonra işlerine döndüklerinde arzulanan davranışları gösterip göstermediği, eğitimde öğrendikleriyle davranışlarını değiştirip değiştirmedikleri incelenmektedir. Bu amaçla çalışanlar gözlenmekte, eğitime katılan çalışanların yöneticileri ile görüşmeler gerçekleştirilmektedir (Bohlander ve Snell 2010:333-335).

1.3.5. Kariyer Yönetimi

Kariyer yönetiminin temelinde çalışanların iş hayatına ilişkin gelecek planlaması bulunmaktadır. Kariyer planlama ve kariyer geliştirmeyi kapsayan kariyer yönetimi; örgütün ihtiyaçlarını, bireylerin tercih ve kapasitelerini karşılayacak şekilde kariyerin planlanmasına ve yönetilmesine ilişkin örgütsel sürecin tasarımı ve uygulanması olarak tanımlanmaktadır (Şimşek ve Öge, 2014:273). Kariyer yönetimi çalışan yeteneklerinin ve ilgi alanlarının örgütün amaçlarıyla uyumlu hale gelmesi, örgütün ve çalışanın en üst verim seviyesine ulaşabilmesi açısından önem taşıyan bir işlev olarak ortaya çıkmaktadır (Aytaç 1997:20-21). Yükseköğretim kurumlarından mezun olan çalışanların artması, yeni kuşakların başarı ve kendini gerçekleştirmeye olan arzusu, örgütleri insan kaynakları uygulamalarına kariyer seçenekleri eklemeye yöneltmiştir. Kariyer geliştirme amacıyla, performans değerlendirme uygulamaları çalışanların kariyer planlarını daha iyi planlamaları ve geliştirmeleri için kullanılmaktadır. Performansları hakkında bir geri besleme almak, bireysel gelişim planlarına sahip olmak ve yetkinlik eğitimleri almak çoğu çalışanı kariyer gelişimi konusunda tatmin etmektedir (Dessler, 2010:348).

Kariyer yönetimi süreci dört aşamadan oluşmaktadır. İlk aşama çalışanın kendi kariyer ilgi alanlarını, değerlerini, kabiliyetlerini, önceliklerini ve mesleki ilgi alanlarını belirlediği kendini değerlendirme aşamasıdır. Bu aşamanın ardından çalışanın yaptığı değerlendirmeye ilişkin kontrolün gerçekleştirildiği gerçeklik kontrolü olarak adlandırılan ikinci aşama gelmektedir. Üçüncü aşama çalışanın kısa ve uzun vadeli kariyer hedeflerinin belirlendiği hedef belirleme aşamasıdır. Dördüncü ve son aşama ise çalışanın kısa ve uzun dönem kariyer hedeflerine ulaşması amacıyla yapılması gerekli faaliyetlerin (eğitim, iş imkânlarına başvurma vb.) planlandığı ve uygulandığı hareket planlaması aşamasıdır (Çetin ve Özcan 2014:125). Aşağıda Tablo 1.3.'te kariyer yönetimi sürecinde çalışanın sorumlulukları ve örgütün sorumlulukları açıklanmaktadır (Noe vd. 2009:262):

Tablo 1.3. Kariyer Yönetim Süreci

	Çalışanın Sorumluluğu	Örgütün Sorumluluğu
Kendini Değerlendirme	Fırsatları ve gelişme ihtiyaçlarını tespit etmek	Güçlü yönler, zayıf yönler, yönelimler vb. hakkında değerlendirme bilgileri sağlamak
Gerçeklik Kontrolü	Gelişmesi gerçekçi özellikleri tespit etmek	Performans değerlendirmelerini açıklamak; çalışanın örgütün uzun dönem planlarında nerede yer aldığını belirtmek; sektördeki, meslekteki, işyerindeki değişimleri açıklamak
Hedef Belirleme	Ulaşılabilecek hedefleri ve hedefe yönelik ilerlemeyi ölçme yöntemini belirlemek	Hedefin belirli, ulaşılabilir ve zorlayıcı olduğunu kontrol etmek, çalışana hedefine ulaşmada yardımcı olmayı kabul etmek
Hareket Planı	Hedefe ulaşmak için ilgili adımları ve süreleri belirlemek	Çalışanın hedefe ulaşmak için ihtiyaç duyacağı kaynakları (eğitimler, iş deneyimleri, ilişkiler vb.) tespit etmek

Tablo 1.3.'de görüldüğü gibi kariyer yönetimi sürecinde örgütlerin çalışana destek olması gerekmektedir. Kariyer gelişimi uygulamaları örgütler açısından da olumlu etkilerde bulunmaktadır. Mesleki olarak güçlü yanları hakkında farkındalığa sahip olan ve zayıf yönlerini geliştirmeye çabalayan çalışanlar, örgüte daha fazla katkı sağlamaktadır. Çalışanların kariyer planlarını desteklemek, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını arttırmakta, işe alma ve çalışanları elde tutma maliyetlerini azaltmaktadır (Dessler 2010:348).

1.3.6. Performans Yönetimi

Performans kavramı verimlilik ve elde edilen başarı olarak tanımlanmaktadır (Saruhan ve Yıldız 2012:324). Bireyin bir görevi yerine getirme düzeyi olarak ifade edilmektedir. Performans değerlendirme ise örgütte çalışanların iş yerindeki

performanslarının sistematik olarak belirli zaman aralıklarında ölçülmesi olarak tanımlanmaktadır. Performansın değerlendirilmesi örgütlerde İKY'nin önemli bir uzmanlık alanı ve işlevi olarak ifade edilmektedir (Ertürk 2011:166). Örgütlerde performans değerlendirmenin dört sebebi bulunmaktadır (Dessler 2010:308):

- İşverenlerin çoğu ücretlendirme ve terfi kararlarını çalışanların performans değerlendirmelerini temel alarak belirlemektedir.
- Performans değerlendirme, üstlerin ve astların, zayıf yönleri güçlendirme ve güçlü yönleri pekiştirme konusunda planlar geliştirmesine olanak sağlamaktadır.
- Performans değerlendirme çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koyarak kariyer planlama sürecine destek olmaktadır.
- Performans değerlendirme çalışanların performanslarının yönetilmesine olanak sağlamaktadır.

Performans değerlendirme süreci genellikle üstler tarafından gerçekleştirilmektedir. Fakat performansı değerlendirmeye ilişkin farklı yöntemler olduğu gibi değerlendirmeyi yürütmeye ilişkin de farklı adaylar bulunmaktadır (Bohlander ve Snell 2010:370). Performans değerlendirme sürecinde değerlendirme yapabilecek taraflar aşağıda açıklanmaktadır:

- *Yöneticiler:* Performans bir üst amir pozisyonundaki yönetici tarafından ölçülür ve daha üst bir yönetici tarafından yapılan değerlendirme gözden geçirilir (Bohlander ve Snell 2010:370).
- *Öz-Değerlendirme:* Bazen çalışanlardan belirli formlar doldurarak kendilerini değerlendirmeleri istenmektedir. Bu değerlendirme formu çalışanla performansa ilişkin mülakat yaparken kullanılmaktadır (Bohlander ve Snell 2010:371).
- *Astlar:* Örgütte yöneticilere ilişkin astları tarafından değerlendirmeler yapılabilir. Astlar örgüt içinde yöneticileri ile en fazla etkileşime sahip çalışanlar olduklarından performans değerlendirme için uygun adaylardır (Bohlander ve Snell 2010:371-372).
- *İş arkadaşları:* Hiyerarşide aynı düzeyde bulunan iş arkadaşları performans değerlendirme için uygun adaylardır. İş arkadaşları birbirlerinin yeteneklerine ve

performansına yöneticilerden daha farklı açılardan bakabilmekte ve işi beraber yürüttükleri için daha anlamlı değerlendirmeler sunabilmektedir (Bohlander ve Snell 2010:372). Ayrıca yöneticiler çalışanları sürekli yakından gözleme imkanına sahip olmadığından iş arkadaşları tarafından değerlendirme daha doğru olabilmektedir (Çetin ve Özcan 2014:145).

- *Müşteriler:* Performans değerlendirmede iç ve dış müşteriler tarafından değerlendirme yapılabilir. Dış müşteriler örgütün daha objektif değerlendirmeler yapabilmesi açısından önemli bilgiler sağlamaktadır (Bohlander ve Snell 2010:374). Ayrıca dış müşterilerin görüşlerine başvurmak örgüt ve müşteri ilişkilerini de güçlendirmektedir (Çetin ve Özcan 2014:146). İç müşteriler ise örgüt içinde sözkonusu çalışanın veya birimin çıktılarına ihtiyaç duyanlar olarak değerlendirme yapabilmektedir. Örneğin bir yönetici astlarının eğitimi için insan kaynakları birimine ihtiyaç duymaktadır ve çalışanlarının eğitimi konusunda insan kaynakları biriminin performansını değerlendirebilmektedir (Bohlander ve Snell 2010:374).
- *Değerlendirme komiteleri:* Çalışanın bir üst pozisyondaki yöneticisini ve ilgili birkaç yöneticiyi içeren bir komite ile performans değerlendirme yapılabilir. Böylece bireysel subjektif değerlendirmelerin önüne geçilmekte, daha tarafsız, adil ve güvenilir değerlendirmeler yapılabilir (Dessler 2010:326).
- *360 Derece:* Performansın değerlendirilmesinde astlardan, üstlerden, iş arkadaşlarından, iç ve dış müşterilerden sistematik olarak görüş almayı ifade etmektedir (Dessler 2010:327). Çok kaynaklı geri besleme olarak da adlandırılmaktadır (Çetin ve Özcan 2014:146). Bu değerlendirme sürecinde elde edilen bilgiler iş verenler tarafından çoğunlukla ücretlendirme yerine gelişme amacıyla kullanılmaktadır (Dessler 2010:327). Bu yöntemin kullanımı kaynakların fazlalığı sebebiyle karmaşık olduğundan örgütler bu yöntemi kullanmada performans yönetimi yazılımlarından ve bilgi sistemlerinden yararlanabilmektedir (Bohlander ve Snell 2010:374).

Performans değerlendirme amacıyla kullanılan çeşitli yöntemler bulunmaktadır. Genellikle değerlendirmeyi yürüten yöneticiler önceden belirlenmiş bu yöntemler ile

değerlendirme sürecini gerçekleştirmektedir (Dessler 2010:309). Performans değerlendirme sürecinde kullanılan yöntemler aşağıda açıklanmaktadır:

- *Grafik değerlendirme ölçekleri:* Bu yöntemde değerlendiren tarafından çalışanın özelliklerinin (işe ilişkin bilgi, inisiyatif alma, yaptığı işin kalitesi vb.) puanlanması ile değerlendirme yapılmaktadır (Bohlander ve Snell 2010:380). Performans değerlendirmede kullanılan en yaygın yöntem olarak belirtilmektedir. Grafik değerlendirme ölçeklerinde özelliklere ek olarak, iş için gerekli yetkinlikler tanımlanmış ise, yetkinlikler de değerlendirilebilmektedir (Dessler 2010:309-310).
- *Sıralama yöntemi:* Bu yöntemde değerlendirilmek istenen özelliğe göre çalışanlar en iyiden en kötüye doğru sıralanmaktadır. En iyi ve en kötü çalışanlar arasında ayırım yapmak göreceli olarak daha kolay olduğundan yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir (Dessler 2010:312).
- *Kritik olaylar yöntemi:* Bu yöntemde yönetici çalışanın olumlu ve olumsuz davranışlarını (kritik olayları) sürekli kayıt altına almaktadır. Düzenli zaman aralıkları ile (3 ayda bir, 6 ayda bir vb.) çalışan ve yönetici bir araya gelmekte bu olayları örnek olarak kullanarak performans üzerinde değerlendirmeler yapmaktadır (Dessler 2010:314). Yöneticinin sürekli çalışanın performansına ilişkin notlar alması değerlemede sadece son zamanlardaki performansın ağırlıklı olması eğilimini de azaltmaktadır (Çetin ve Özcan 2014:150).
- *Takım Değerlendirmesi:* Takım çalışmasına dayanan örgütlerde veya çeşitli projelerde çalışanların direkt olarak bireysel performanslarını ayırmak bazen mümkün olamamaktadır. Takımın bir üyesinin performansı diğer bireylerin performansını da etkileyebildiği için bazı örgütler çalışanların performansı yerine direkt olarak takımların performansını değerlendirmektedir. Böylece çalışanlar arasındaki işbirliği de beraber değerlendirilecekleri için artabilmektedir (Bohlander ve Snell:373).
- *Kontrol Listesi yöntemi:* İş tanımlayan bir kontrol listesi yardımıyla çalışanın değerlendirilmesidir. Değerlendiren tarafından kontrol formunda çalışan çeşitli kriterlere göre puanlanmakta ve form bir uzman tarafından değerlendirilmektedir (Çetin ve Özcan 2014:152).

- *Hedeflere Göre Değerlendirme:* Çalışan ve yöneticiler arasında fikir alışverişi ve işbirliği sonucu belirlenen çeşitli performans hedeflerine, çalışanın ulaşma seviyesinin değerlendirilmesidir. Bu değerlendirme yönteminde çalışanın bireysel hedefleri ve örgütteki katkısına yönelik hedefleri bulunabilmektedir. Esnekliğe sahip olan bu yöntem diğer değerlendirme yöntemlerine destek olmak amacıyla ve kariyer geliştirme amacıyla da kullanılabilir (Çetin ve Özcan 2014:153-154).
- *Temel Davranış Değerlendirme Ölçeği:* Bu yöntemde iyi veya kötü performansa yönelik olay senaryoları belirlenerek çalışanlar puanlanmaktadır. Çalışanın performans değerlendirmesinde en etkin yöntemlerden biri olarak belirtilmektedir. Öncelikle iş sürecine hakim bireyler tarafından iş ile ilgili olumlu ve olumsuz kritik olay senaryoları üretilmektedir. Bu olay senaryoları çalışanın yürüttüğü işte karşılaştığı veya karşılaşılabileceği senaryolardır. Daha sonra bu olay senaryoları, satış becerileri, iletişim becerileri vb. olarak farklı boyutlara ayrılmaktadır. Bir puanlama kriteri (en kötü 1, en iyi 9 vb.) belirlenerek ölçek formuna son şekli verilmektedir. Örneğin bir süpermarket çalışanın performansı; “raftaki ürünlerin son kullanma tarihlerini kontrol etti”, “müşteri bir ürünün fiyatını sorduğunda broşürden kontrol ederek fiyatı söyledi”, “kasada müşterinin ürünlerini alırken telefonla konuştu ve birkaç ürünü hesaba katmadı”, “kiloyla satılan bir ürünün fiyatını kontrol etmedi ve hafızasından yanlış yazdı” vb. örnek olaylarda 1 ile 9 arasında puanlanarak değerlendirilebilmektedir.

İKY kapsamında performans yönetimi; çalışanların ve takımların performansının tanımlanmasını, ölçülmesini, geliştirilmesini ve örgüt amaçları ile uyumlu hale getirilmesini içeren devamlı bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Dessler 2010:308). Performans yönetimi sürecinde örgütün beklentileri açık bir şekilde belirtilmeli, çalışanlara performansları ile ilgili bilgi verilmeli, başarılar ve geliştirilmesi gerekli yönler çalışanlara iletilmeli, değerlendirmeler kayıt altına alınmalı ve belgelenmelidir (Çetin ve Özcan 2014:139).

Etkin bir performans yönetimi süreci altı aşamadan oluşmaktadır. İlk aşamada süreç, süreci tasarlayan ve yürütenler tarafından, örgütün stratejisinin anlaşılması ve geliştirilmesi ile başlamaktadır. İkinci aşamada performansa ilişkin beklentiler

tanımlanmaktadır. Üçüncü aşamada çalışanlar yüksek performans için yönlendirilmekte ve bilgilendirilmektedir. Dördüncü aşamada çalışanların performans yönetimi sürecine katılımı teşvik edilmektedir. Beşinci aşamada çalışanların iş performansı değerlendirilmektedir. Altıncı aşamada performans değerlendirmesi sonuçları değerlendirilmektedir. Bu aşamaların ardından performans yönetiminin devamlı bir süreç olması bağlamında tekrar beklentiler tanımlanmakta ve aynı döngü tekrar edilmektedir (Çetin ve Özcan 2014:140).

1.3.7. Ücretlendirme, Ödüllendirme ve Yan Haklar

Örgütlerde belirli pozisyonlara ilişkin ücretlendirmenin yapılması amacıyla öncelikle iş değerlendirme yapılmaktadır. İş değerlendirme örgüt bünyesindeki işlerin diğer işlere göre önem sıralamasını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bir süreç olarak tanımlanmaktadır. İş değerlendirme sürecinde iş analizi sonucu elde edilen belgeler (iş tanımları, iş şartnameleri vb.) kullanılabilir. Ek olarak işler sınıflandırılmakta ve çeşitli özelliklerine göre puanlanarak ücretlendirme açısından yapılan iş değerlendirilmektedir (Çetin ve Özcan 2014:163-173).

Ücretlendirme aşamasında adaletsizlik ve dengesizlik olmaması açısından iş değerlendirme önem taşımaktadır. Örneğin yeni işe başlayan bir muhasebe çalışanı ile yeni işe başlayan bir satış çalışanının ücretlendirme farkları; yeni işe başlayan bir muhasebe çalışanı ile kıdemli bir uzman muhasebecinin ücretlendirme farkları iş değerlendirme ile belirlenmektedir. Bu süreçten sonra örgütün genel bir pozisyon için ödediği genel ücret seviyesi belirlenmektedir. Genel ücretlendirme ortalaması örgütten örgüte fark gösterebilmektedir (Noe vd. 2009:311). Ücretlendirme ise yapılan iş sonucu çalışanlara yapılan ödemeleri ifade etmektedir (Gross ve Duncan 1998). Örgütlerde ücretlendirme her düzeyde tüm çalışanları tatmin edecek bir ücret yapısını oluşturmayı amaçlamaktadır (Çetin ve Özcan 2014:173).

Ücretlendirme kapsamında geleneksel iş değerlendirme yöntemlerinde kullanılan kıdem ve pozisyonun değerlendirilmesi yerine yetkinlik ve performansın değerlendirmesi ile de ücretlendirme seviyeleri belirlenebilmektedir. Yetkinlik temelli ücretlendirmede çalışanın işe yönelik yetkinliklerinin (bilgi, beceri, kabiliyetler) sayısı ve derinliği belirlenerek çalışanın ücretlendirilmesi gerçekleştirilmektedir. Bu uygulamalarda çalışan

işe biçilen değer yerine kendi yetkinliklerine dayanan bir değer elde etmekte kendini geliştirmek için motive olmaktadır. Ayrıca çalışanın örgüt ile olan ilişkisi gelişmekte ve çalışanın bağlılığı artabilmektedir. Yetkinlik temelli ücretlendirmenin uygulanabilmesi için; işe ilişkin yetkinlikler tanımlanmalı, çalışanın ücreti yetkinlik düzeyi ile ilişkilendirilmeli, çalışanın yetkinlik kazanmasına olanak sağlayan bir eğitim işlevi bulunmalı, yetkinlikleri ölçmek amacıyla belirlenmiş kurumsal bir araç bulunmalıdır (Dessler 2010:408-410).

Yetenekli çalışanları kazanmak ve elde tutmak amacıyla örgütler ücretlendirmeye ilişkin uygulamalarını rakipleri ve piyasanın genel durumu ile karşılaştırmaktadır. Danışmanlar, ağlar, iş kurumları vb. aracılığı ile piyasada sektörün genel ücretlendirme durumu hakkında bilgi toplayarak örgütler kendi ücretlendirmelerinde düzenlemeler yapabilmektedir (Noe vd. 2009:319).

Ücretlendirme işlevi yasal düzenlemelerden de etkilenmektedir. Hükümet tarafından belirlenen asgari ücret, çalışanların yasal hakları arasında yer alan fazla mesai ücretleri, çeşitli tazminatlar ve ödemeler (eş yardımları, çocuk yardımları, engelli yardımları vb.) de İKY'nin ücretlendirme işlevi kapsamında uymak zorunda olduğu unsurlar olarak ifade edilmektedir (Dessler 2010:386).

İKY örgütlerde yan haklara ilişkin hizmetleri de gerçekleştirmektedir. Yan haklar örgütte kalmaya devam ettikleri için çalışanlara sağlanan finansal ve finansal olmayan faydaları ifade etmektedir. Yan haklar sağlık sigortası, hayat sigortası, işsizlik sigortası, emeklilik planları, ücretli izinler ve kreş hizmetleri gibi çalışanların refahına yönelik hizmetleri içermektedir. Araştırmalar çalışanların yan haklara önem verdiğini göstermektedir. Araştırmalar, örgütün çalışanları tatmin edecek yan hakları sağlamasıyla, çalışanların %20 oranına kadar düşük maaşları kabul ettiğini göstermektedir (Dessler 2010:466).

1.3.8. Endüstriyel İlişkiler

Endüstriyel ilişkiler işlevi insan kaynakları yönetiminde çalışan ve işveren arasındaki bireysel ilişkileri, sendikalar ve işveren arasındaki toplu ilişkileri ve kamu kuruluşlarının düzenlemelerini ifade etmektedir (Sabuncuoğlu 2009). İnsan kaynakları yönetiminin bu işlevinde sendika ve toplu pazarlık kavramları önem taşımaktadır.

Çalışanların hak ve çıkarlarını savunan örgütler olarak tanımlanan sendikalar çalışanların yaşam ve çalışma koşullarını geliştirmeyi amaçlamaktadır (Çetin ve Özcan 2014).

Çalışanların sendikalaşma sebebi üzerine birçok araştırma yapılmış ve teoriler geliştirilmiştir fakat bu soruya basit bir cevap üretilememiştir. Çünkü her çalışanın sendikaya katılma sebebi farklılıklar gösterebilmektedir. Önemli bir etkiye sahip olsa da çalışanlar sadece daha iyi ücret almak ve daha iyi çalışma şartlarına sahip olmak için sendikalara katılmamaktadır. Sendikaya üye olan çalışanlar yaklaşık %20 oranında daha iyi ücretler almakta, yan haklardan (tatiller, ücretli izinler, sağlık sigortaları vb.) daha fazla yararlanabilmektedir. Ayrıca sendikaların bazı sektörlerde küçülme (downsizing) ve maaş kesintilerini tamamen olmasa da kısmen engellediği görülmektedir (Dessler 2010:545).

Toplu pazarlık kavramı sendika ile işveren arasında çalışma süresi ve şartları, ücretlendirme ve ödüllendirme, iş ve işçi sağlığı vb. konularda anlaşmaya varmak amacıyla yapılan görüşmeleri ifade eden dinamik bir süreçtir (Bingöl 2003:418-419). Toplu pazarlıkta görüşülmesi zorunlu konular, görüşülmesi isteğe bağlı serbest konular ve yasadışı (illegal) konular olmak üzere üç kategori konu bulunmaktadır. Görüşülmesi zorunlu konular yasal mevzuat tarafından belirlenmiş görüşmeye açık konular olarak tanımlanmaktadır. Toplu pazarlık sürecinde taraflardan biri bu kategorideki konular hakkında görüşmek isterse diğer taraf bu konularda görüşme yapmakla yükümlüdür. İsteğe bağlı serbest konular görüşülmesi zorunlu ya da yasak olmayan iki tarafın gönüllü olarak görüşmeye karar vermesi üzerine görüşülen konulardır. Taraflardan biri serbest kategorideki konular üzerinde görüşmek istemiyorsa diğer taraf görüşmeye zorlayamamaktadır. Yasadışı konular görüşülmesi yasalarla yasaklanmış görüşülemeyecek konuları ifade etmektedir. Bu kategoriye giren konuların görüşülmesi teklif edildiğinde diğer tarafın bu görüşmeyi reddetmesi gerekmektedir (Dessler 2010:561; Çetin ve Özcan 2014:215). Aşağıda Tablo 1.4.'de toplu pazarlık konuları listelenmektedir.

Tablo 1.4. Toplu Pazarlık Konuları

Zorunlu Konular	İsteğe Bağlı/Serbest Konular	Yasadışı Konular
- Çalışanların işten çıkarılması, - İşyerinde yaşanan sıkıntılar, - İş programı, - Sendika güvenliği ve kesintiler, - Emeklilik ve emekli ikramiyeleri, - Tatiller, - Dinlenme arası ve öğle yemeği kuralları, - Güvenlik kuralları, - Kar paylaşım planları, - Zorunlu fiziksel muayeneler	- Emekliler için yan haklar, - Çalışanlar için ürün/hizmet fiyatları, - Teminatlar, - Servis hizmetleri, - Geçmiş sözleşmelerin uzatılması, - Grev kırıncıların istihdamı	- Sadece sendika üyesi çalışanların istihdamı, - Çalışanlar arasında din/dil/ ırk ayrımı, - Yasal mevzuata aykırı uygulamalar

Kaynak: (Çetin ve Özcan 2014:215-216, Dessler 2010:561)

Toplu pazarlık uygulamaları beş aşamadan oluşmaktadır. İlk aşamada pazarlık için hazırlık yapılmakta ve talepler belirlenmektedir. İkinci aşamada taraflardan biri diğer tarafı görüşmeye çağırmaktadır. Üçüncü aşamada görüşmeler başlatılmakta, temsilciler seçilmekte ve görüşme kuralları belirlenmektedir. Dördüncü aşamada tarafların sunduğu öneriler açık olarak görüşülmekte, öneriler taraflarca analiz edilmekte ve pazarlık edilmektedir. Beşinci aşama ise tarafların anlaşmaya varmasıyla sözleşmenin imzalanması aşamasıdır (Çetin ve Özcan 2014:217).

1.3.9. İş Sağlığı ve Güvenliği

İş güvenliği çalışanın fiziksel sağlığı ile ilgilidir. İşin gerçekleştirilmesi sırasında sağlığa zarar verebilecek faktörlerden korunmak amacıyla yapılan çalışmalar iş güvenliği

olarak ifade edilmektedir. Çalışanların iş kazalarından ve meslek hastalıklarından korunması amacıyla gerçekleştirilen faaliyetler olarak tanımlanmaktadır (Şimşek ve Öge 2014:345).

Sağlık ise güvenlikten öte duygusal boyuta da sahip refahı da korumayı içeren bir kavramdır. Dünya sağlık örgütü (WHO) işçi sağlığını “bir insanın yalnızca bedenene değil, ruhsal ve sosyal yönden de tam bir iyilik hali” olarak tanımlamaktadır (Çetin ve Özcan 2014:189). Kapsamlı bir şekilde işçi sağlığı ve iş güvenliği “tüm çalışanların bedensel, ruhsal ve toplumsal sağlık ile refahlarının en üst düzeye çıkarılması ve bu durumun korunması; iş yeri koşullarının, çevrenin ve üretilen malların neden olduğu sağlığa aykırı sonuçlar ile çalışanları yaralanma ve kazalara maruz bırakacak risk faktörlerinin ortadan kaldırılması; çalışanların bedensel ve ruhsal özelliklerine uygun işlere yerleştirilmesi ve sonuç olarak çalışanların bedensel ve ruhsal ihtiyaçlarına uygun bir çalışma ortamının yaratılması” olarak ifade edilmektedir (Şimşek ve Öge 2014:346).

Türkiye’de de iş sağlığı ve güvenliğine yönelik yasal mevzuatlar bulunmaktadır. 6331 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu’na göre işveren yükümlülükleri aşağıda belirtilmektedir:

“(1) İşveren çalışanların işle ilgili sağlık ve güvenliğini sağlamakla yükümlü olup bu çerçevede;

- a) Mesleki risklerin önlenmesi, eğitim ve bilgi verilmesi dahil her türlü tedbirin alınması, organizasyonun yapılması, gerekli araç ve gereçlerin sağlanması, sağlık ve güvenlik tedbirlerinin değişen şartlara uygun hale getirilmesi ve mevcut durumun iyileştirilmesi için çalışmalar yapar.*
- b) İşyerinde alınan iş sağlığı ve güvenliği tedbirlerine uyulup uyulmadığını izler, denetler ve uygunsuzlukların giderilmesini sağlar.*
- c) Risk değerlendirmesini yapar veya yaptırır.*
- d) Çalışana görev verirken çalışanın sağlık ve güvenlik yönünden işe uygunluğunu göz önüne alır.*
- e) Yeterli bilgi ve talimat dışındaki çalışanların hayati ve özel tehlikede bulunan yerlere girmemesi için gerekli tedbirleri alır.*

(2) İşyeri dışındaki uzman kişi ve kuruluşlardan hizmet almak, işverenin sorumluluklarını ortadan kaldırmaz.

(3) Çalışanların iş sağlığı ve güvenliği alanındaki yükümlülükleri, işverenin sorumluluklarını etkilemez.

(4) İşveren, iş sağlığı ve güvenliği tedbirlerinin maliyetini maliyetini çalışanlara yansıtamaz.”

6331 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu’na göre çalışan yükümlülükleri aşağıda belirtilmektedir:

(1) Çalışanlar, iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili aldıkları eğitim ve işverenin bu konudaki talimatları doğrultusunda, kendilerinin hareketlerinden veya yaptıkları işten etkilenen diğer çalışanların sağlık ve güvenliklerini tehlikeye atmamakla yükümlüdür.

(2) Çalışanların işveren tarafından verilen eğitim ve talimatlar doğrultusunda yükümlülükleri şunlardır:

- a) İşyerindeki makine, cihaz, araç, gereç, tehlikeli madde, taşıma ekipmanı ve diğer üretim araçlarını kurallara uygun şekilde kullanmak, bunların güvenlik donanımlarını doğru olarak kullanmak ve keyfi olarak çıkarmamak ve değiştirmemek.
- b) Kendilerine sağlanan kişisel koruyucu donanımı doğru kullanmak ve korumak.
- c) İşyerindeki makine, cihaz, araç, gereç, tesis ve binalarda sağlık ve güvenlik yönünden ciddi ve yakın bir tehlike ile karşılaştıklarında ve koruma tedbirlerinde bir eksiklik gördüklerinde, işverene veya çalışan temsilcisine derhal haber vermek.
- d) Teftişe yetkili makam tarafından işyerinde tespit edilen noksanlık ve mevzuata aykırılıkların giderilmesi konusunda, işveren ve çalışan temsilcisi ile işbirliği yapmak.
- e) Kendi görev alanında, iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması için işveren ve çalışan temsilcisi ile işbirliği yapmak.”

İKY'nin iş güvenliği ve sağığı işlevi çalışanlar ve örgüt açısından büyük öneme sahiptir. Çalışanlar meslek hastalıklarından ve iş kazalarından en çok etkilenen taraf olmaktadır. Yaralanmalara, ölümlere ve çeşitli meslek hastalıklarına maruz kalan çalışanlar hem direkt olarak zarar görmekte hem de iyileşme sürecinde gelirlerinden yoksun kaldıkları için dolaylı olarak etkilenmektedir. Bu sebeple iş sağığını ve güvenliğı iyileştirmeye yönelik önlemler çalışanları korumakta, çalışan moralini yükseltmekte ve verimi arttırmaktadır. Örgüt açısından ise iş kazalarını ve meslek hastalıklarını azaltmak iş akışını etkileyen bu durumlardan kaynaklanan kayıpları önlemektedir. Örgütler iş kazaları ve meslek hastalıkları sebebiyle önemli maliyetlerle karşılaşabilmektedir. Kazaların önlenmesi ve verimliliğın artması dolayısıyla elde edilecek kazançlar iş sağığı ve güvenliğı harcamalarından çok daha yüksek olmaktadır. Ayrıca iş sağığı ve güvenliğıne verilen önem örgütün piyasadaki itibar ve imajı gibi soyut değerlerini arttırmaktadır (Çetin ve Özcan 2014:190-191).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIK VE ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK

Örgütler, yaşamlarının tüm evrelerinde olumsuz çevresel olaylara maruz kalma riskiyle karşı karşıyadır. Bu riskler ekonomik krizlerden doğal afetlere kadar geniş bir yelpazede çeşitlilik göstermektedir. Economist Intelligence Unit (EIU, 2007) tarafından yayınlanan küresel çaptaki bir raporda örgütlerin karşılaştığı olumsuz olaylar;

- Veri kaybı,
- İnsan hatası,
- Sistem çökmesi,
- Tedarik zinciri problemleri,
- Bilgi teknoloji sistemlerine yönelik kötü amaçlı saldırılar,
- Çalışanın görevi kötüye kullanımı,
- Yangın, sel gibi doğal afetler,
- Planlanmayan çevrimiçi sistem aksaklıkları,
- Terör,
- Güç kesintisi,
- Salgın hastalıklar,
- Uygulama hataları,
- Grev/iş yavaşlatma şeklinde sıralanmaktadır. Öngörülemeyen, beklenmedik hatta sürpriz olarak nitelendirilebilecek bu olumsuz olaylar yıkıcı değişim olarak da nitelendirilmektedir (Jamrog vd. 2006:21; McCann 2009:46).

Çevrede yaşanan değişim örgütler üzerinde önemli etkilere sahiptir. Fakat değişim her zaman “yıkıcı değişim” olarak gerçekleşmemektedir. Çevrede teknolojik gelişmeler, rakiplerin inovasyon faaliyetleri, yeni yönetim ve üretim teknikleri vb. sonucu devamlı bir şekilde gerçekleşen değişim “sürekli” değişim olarak nitelendirilmektedir. Örgütlerin hem yıkıcı değişimlere karşı önlemler alarak dayanıklı hale gelmesi hem de sürekli değişim

ortamında hızla çevreye uyum sağlamak amacıyla çevik olması gerekmektedir (Jamrog vd. 2006:5-21; McCann 2009:43-46).

1982 yılında yapılan bir araştırmada en iyi performans gösteren örgütlerin listesi yayınlandıktan sonra iki yıl içinde listedeki örgütlerin üçte birinin listeden çıktığı görülmüştür. Sıralamadaki bu değişimlerin sebebi incelendiğinde listeden çıkan örgütlerin çevredeki değişimlere uyum sağlayamadığı görülmektedir (Horne ve Orr 1998:30). Çalkantılı, belirsizliklerle dolu ve sürekli gelişen pazarlarda sadece esnek, hızlı tepki verebilen ve dinamik örgütler hayatta kalabilmektedir (Lengnick-Hall vd. 2011:243).

Örgütler daha hızlı tepki verebilmek amacıyla çevikliğe önem vermektedir. Örgütsel çevikliği arttırmak amacıyla insan kaynakları yönetimi bağlamında örgütler uzman olmadıkları işlevleri dış kaynaklı hizmetler olarak (outsourcing) yerine getirmekte, yönetim kademelerini azaltmakta ve küçülmeye gitmektedir. Fakat çevikliği arttırmak için gerçekleştirilen bu uygulamalar örgütleri daha karmaşık ilişkileri yönetmek (tedarikçiler, taşeronlar vb.) durumunda bırakmakta, bir diğer deyişle daha “kırılgan” hale getirmektedir. Örgütü bu kırılgan duruma karşı korumak ve hayatta kalmasını sağlamak için çeviklik artırılırken dayanıklılık kapasitesi de artırılmalı örgüt beklenmedik durumlara karşı korunmalıdır (McCann vd. 2009:45).

Örgütlerin hayatta kalmanın ötesinde bu karmaşık, öngörülerin zor olduğu pazarlarda büyümesi ve başarı elde etmesi gerekmektedir. Çevre, sürekli örgütlerin önüne mücadele etmeleri gereken zorluklar çıkarmaktadır. Mekanik yapıya sahip örgütlerle dolu durağan çevrelerde bile bazen önemli gelişmeler yaşanabilmektedir (Lengnick-Hall vd. 2011:243). Çoğu zaman çevreden kaynaklanan bu zorluklar bir sorun olarak algılanmaktadır. Fakat örgütsel çevikliğe ve dayanıklılığa sahip örgütler bu zor koşullar altında kendilerini geliştirebilmektedir. Dayanıklı örgütlerin gelişebilmelerinin ve daha başarılı olabilmelerinin sebebi ise geçmişteki zorlukların ve sorunların üstesinden gelebilmelerinden kaynaklanmaktadır (Sutcliffe ve Vogus 2003:94). Fakat çeviklik yerine sadece dayanıklılığa odaklanmak fırsatları hızlı bir şekilde değerlendiremeyen “katı” bir örgüt yapısına sebep olabilmektedir (McCann vd. 2009:45).

Bu bağlamda örgütün çevikliğini artırma girişimlerine benzer bir şekilde dayanıklılık kapasitesini geliştirmek gerekmektedir. Örgütsel çevikliği ve dayanıklılığı geliştirmek; çevredeki değişim ve gelişmelerin potansiyel bir tehdit olarak algılandığı

kadar bir fırsat olarak da algılanmasını ve bu fırsatlardan örgütsel dönüşüm ile yararlanmayı sağlamaktadır (Lengnick-Hall vd. 2011:244). Küresel olarak 1400 yönetici ile gerçekleştirilen bir araştırmada; karşılaşılan fırsatları etkin olarak değerlendirebilen ve yüksek performans gösteren örgütlerin (Jamrog vd. 2006:7):

- Kendilerini çevik ve dayanıklı olarak tanımladıkları,
- Değişimi bir fırsat olarak algıladıkları,
- Sektörlerinde değişimin daha hızlı fakat halen öngörülebilir düzeyde olduğunu belirttikleri,
- Örgütlerinin; birey, grup ve örgüt düzeyinde daha iyi bir dönüşüm kapasitesine sahip olduğunu düşündükleri,
- Yöneticilerinin değişim yönetimi yetkinliklerine, eğitim ve geliştirme aracılığı ile yatırım yaptıkları sonuçları elde edilmiştir (Jamrog vd. 2006:7).

Örgütsel dayanıklılığın ve çevikliğin önemini ortaya koyan bu değerlendirmeler göz önüne alındığında çevik ve dayanıklı bir örgüt yapısının gerekliliği açıktır. Dayanıklılık kapasitesini geliştirmek ve çevikliği arttırmak örgüt yöneticilerinin önem göstermesi gereken konulardır. Bu bağlamda bu dayanıklılık ve çevikliği tanımlamak ve kapsamını belirlemek yönetim araştırmaları ve örgüt araştırmaları açısından önem arz etmektedir.

2.1. Örgütsel Dayanıklılık Kavramı

Örgütsel dayanıklılık kavramı örgüt kuramlarının bir parçası olarak literatürde yer almaktadır fakat 21. Yüzyıla kadar açıklayıcı bir çerçevede değerlendirilmemiştir. Örgütsel dayanıklılık, örgütlere ilişkin araştırmalarda, örgütlerin beklenmedik bir şekilde hayatta kalması veya gelişmesi vakaları ile ortaya çıkmış bir kavramdır (Sutcliffe ve Vogus 2003:8). 20. Yüzyılın sonlarında literatürde dayanıklılık üzerine araştırmalar artmaya başlamıştır. Özellikle yerel ve küresel krizler sonucunda (1997 Asya krizi, 2001 Enron skandalı, 2001 Türkiye ekonomik krizi, 2008 küresel finansal krizi, 2011 Yunanistan ekonomik krizi vb.) hayatta kalan örgütleri gözlemlene ve araştırma çabaları artış göstermektedir. 1990'lı yıllardan itibaren örgütlere yönelik araştırmalarda dayanıklılık kavramını kuramsal bir çerçeveye kazandırma girişimleri gözlemlenmektedir. Aşağıda Tablo 2.1. de örgütsel dayanıklılık üzerine gerçekleştirilmiş araştırmalar listelenmektedir.

Tablo 2.1. Örgütsel Dayanıklılık Araştırmaları

Eser	Yöntem	İçerik
Deevy, 1995	Kavramsal	Hızlı tepki verebilen, esnek ve dayanıklı örgütlerin geliştirilmesi için ilkeler açıklanmaktadır. Bireysel dayanıklılık ve örgütsel bağlılık aracılığıyla örgütün dayanıklılığın artırılmasına ilişkin örgütsel yapılandırma önerileri sunulmaktadır.
Horne, 1997	Kavramsal, Tartışma	Yaşanan küresel değişimlere değinilerek dönüşüm ve dönüşüm sürecinde örgütün insan kaynaklarının dayanıklı olması gerektiği vurgulanmaktadır.
Horne ve Orr, 1998	Kavramsal, Tartışma	Örgütlerin değişim ve dönüşüme olan ihtiyacına değinilerek örgütleri dayanıklı hale getiren davranışlar açıklanmaktadır.
Mallak, 1998	Kavramsal, Tartışma	Örgütlerin değişim süreçlerine değinilerek dayanıklı örgütlerin ilkeleri açıklanmaktadır.
Mallak, 1999	Kavramsal, Tartışma	Örgütsel dayanıklılık; vizyon, değerler, esneklik, güçlendirme, başa çıkma, ilişkiler/bağlantılar olarak altı boyutta çerçevelendirilmektedir.
Balu, 2001	Kavramsal	Örgütsel dayanıklılığa ilişkin vakalar tartışılmakta ve bireysel yöntemler açıklanmaktadır.
Bell, 2002	Kavramsal, Tartışma	Dayanıklı örgütlerin altyapılarına ilişkin beş ilke ifade edilmektedir.
Coutu, 2002	Kavramsal, Tartışma	Bireysel dayanıklılık için gerekli özellikler tartışılmaktadır.
Sutcliffe ve Vogus 2003	Kavramsal, Tartışma	Dayanıklılık ve örgütsel dayanıklılık kavramları açıklanmakta; birey grup, örgüt düzeyinde örgütsel dayanıklılık çerçevelendirilmektedir.
Freeman vd. 2003	Nitel Araştırma	9 Eylül 2001 ABD terör saldırılarında çalışanlarının %99'unu yönetim kurulunun %66'sını ofisini ve şirket kayıtlarını kaybeden bir örgütün bir yıl içinde toparlanmasına ilişkin keşifsel bir vaka analizi gerçekleştirilmektedir.
McCann, 2004	Kavramsal, Tartışma	Örgütsel değişim ve dönüşüm sürecinde çevreye uyum sağlama vurgulanarak çeviklik ve dayanıklılık çerçevelendirilmektedir.
Beunza ve Stark 2004	Nitel Araştırma	9 Eylül 2001 ABD terör saldırısında ofisini kaybeden bir yatırım şirketinin saldırıdan sonra hayatta kalma ve

		toparlanma süreci vaka analizi olarak incelenmektedir. Örgütsel dayanıklılıkta liderin çözüm üretmeye ve belirsizlikleri aşmaya yönelik uygulamaları açıklanmaktadır.
Cumming vd. 2005	Kavramsal, Tartışma	Sistemlerin ve bireylerin dayanıklılığına ilişkin disiplinler arası bir çerçeve sunulmaktadır.
Sheffi ve Rice, 2005	Nitel Araştırma	Örgütsel dayanıklılığın gözlemlendiği tedarik zincirine ilişkin vakalar incelenmektedir. Dayanıklı bir örgütün esnekliğe sahip olması gerektiği ve tedarik zincirinde yedek olarak alternatifler bulunması gerektiği belirtilmektedir.
Lengnick-Hall ve Beck, 2005	Kavramsal Tartışma	Örgütlerin çevrede yaşanan değişimlere uyum sağlamasında örgütsel dayanıklılık çerçevelendirilmekte ve tartışılmakta, gelecek araştırmalar için öneriler sunulmaktadır.
Gittel vd. 2006	Nitel Araştırma	9 eylül 2001 terör saldırılarının ardından havayolu şirketlerinin dayanıklılığı araştırılmaktadır. Dayanıklılık sürecinde paydaşlarla ilişkiler ve işten çıkarmalar incelenmekte, dayanıklı örgütlerin geniş finansal rezervlere ve rekabetçi iş modellerine sahip olduğu görülmektedir.
Jamrog vd. 2006	Nitel Araştırma	Örgütsel değişimin öncülleri ve engeleri; dayanıklı ve çevik örgütlerin unsurları araştırılmaktadır.
Ignatiadis ve Nandhakumar, 2007	Nitel Araştırma	Vaka analizi ve mülakatlar aracılığı ile ERP sisteminin örgütsel dayanıklılık üzerindeki farklı etkileri incelenmektedir.
Vogus ve Sutcliffe 2007	Kavramsal, Tartışma	Örgütsel dayanıklılık kavramı ve örgütlerde işleyişi açıklanmakta gelecek araştırmalar için öneriler sunulmaktadır.
McManus vd. 2008	Nitel Araştırma	Örgütsel dayanıklılık; çevresel farkındalık, zayıf noktaların yönetimi ve uyum kapasitesi olmak üzere üç boyutta çerçevelendirilmekte ve 10 örgüt üzerinde vaka analizi gerçekleştirilmektedir. Ayrıca örgütsel dayanıklılığı geliştirecek ve örgütsel performansı dolaylı olarak arttıracak bir süreç ortaya koyulmaktadır.
Lengnick-Hall ve Beck, 2009	Kavramsal, Tartışma	Örgütsel dayanıklılık ve stratejik çeviklik kuramsal olarak çerçevelendirilmektedir.
McCann vd. 2009	Nitel Araştırma	Çalkantılı çevrelerde örgütlerin dayanıklılıkları ve

		çevikliklerini geliştirmesine ve performans ile olan ilişkisine yönelik bir model ortaya koyulmakta ve analiz gerçekleştirilmektedir.
Denhardt ve Denhardt 2010	Kavramsal, Tartışma	Örgütsel dayanıklılığa ilişkin literatür incelenmekte ve dayanıklı örgütlerin özellikleri tartışılmaktadır. Ayrıca yönetim teorileri ile örgütsel dayanıklılık boyutlarının ilişkileri değerlendirilmektedir.
Lengnick-Hall vd. 2011	Kavramsal, Tartışma	Örgütsel dayanıklılık ve dayanıklılığı geliştirmede İKY'nin etkisi kuramsal olarak çerçevelendirilmektedir.
Kantur ve İşeri-Say, 2012	Kavramsal, Tartışma	Örgütsel dayanıklılık literatürü incelenerek örgütsel dayanıklılık kuramsal olarak çerçevelendirilmektedir.
Lee vd. 2013	Nicel Araştırma	Mcmanus vd. (2008) tarafından literatüre kazandırılan örgütsel dayanıklılık çerçevesi üzerine bir ölçek geliştirme çalışması ve uygulaması sunulmaktadır.
Limnios vd. 2014	Kavramsal, Tartışma	Örgütsel dayanıklılık araştırmalarına temel oluşturacak bir çerçeve sunulmaktadır.
Annarelli ve Nonino 2016	Nicel Araştırma	Bibliyografik analiz ile örgütsel dayanıklılık üzerine gerçekleştirilmiş araştırmalar ve atıflar analiz edilmektedir. Örgütsel dayanıklılık araştırmaları dört kategoriye ayrılmakta ve araştırmaların hangi yönlerde ilerlediği açıklanmaktadır.

Örgütsel dayanıklılık söz konusu olduğunda literatürde iki farklı bakış açısı görülmektedir. İlk bakış açısı doğrultusunda bazı araştırmacılar örgütsel dayanıklılığı öngörülemeyen, stresli ve aşılması zor durumları atlatarak örgütü başarılı günlerine döndürmek olarak tanımlamaktadır (Balu 2001; Gittell vd. 2006; Horne 1997; Horne ve Orr 1998; Mallak 1998; Sutcliffe ve Vogus 2003). İkinci bakış açısı doğrultusunda örgütsel dayanıklılık örgütün öngörülemeyen, stresli ve aşılması zor durumları atlama ile kalmayıp daha güçlü ve yetenekli hale gelmesi, benzer durumlara karşı bağışıklık kazanması olarak tanımlanmaktadır (Coutu 2002; Freeman vd. 2003; Jamrog vd. 2006; Lengnick-Hall ve Beck 2005; McCann vd. 2009, Denhardt ve Denhardt 2010, Lengnick-Hall vd. 2011).

Örgütsel dayanıklılığa ilişkin ilk bakış açısı kapsamında dayanıklılığın en yaygın tanımı; başa gelen olumsuz bir olay sonucu bir rahatsızlanma, parçalanma, işlevsellik kaybı meydana geldikten sonra bu rahatsızlığın, parçalanmanın, işlevsellik kaybının giderilmesi; ardından eski duruma geri dönülmesidir (Sutcliffe ve Vogus 2003). Bu bakış

açısı doğa bilimlerinde yer alan maddelere yönelik dayanıklılık tanımlarına benzerlik göstermektedir. Doğa bilimlerinde dayanıklılık; bir materyalin esnetildikten veya eğildikten sonra tekrar orijinal haline dönebilmesini ifade etmektedir (Denhardt ve Denhardt 2010:334). Örgütsel bağlamda incelendiğinde normal duruma geri dönmeye odaklanan bu yaklaşım, kriz yönetimi gerektiren durumlarda performansı kısa sürede eski seviyelere çekmeyi hedeflemektedir. Örgütsel düzeyde sarf edilen çabalar, yeni ortaya çıkan duruma örgütün uyumunu sağlamayı amaçlamaktadır. Bu bakış açısının odak noktası örgütün pazarda tekrar eski konumunu kazanması ve dayanıklılığı olmaktadır (Lengnick-Hall 2011:244).

Öngörülemeyen olumsuz olayın ardından normal duruma dönmeye odaklanan süreç Linnenluecke ve Griffiths'in (2012) "hızlılık" ya da McDaniels vd. (2008:310) "serilik" olarak tanımladığı dayanıklılık boyutunun devreye girdiği süreç olarak da düşünülebilir. Hızlılık veya seriliğin devreye girdiği nokta; olayın sona erdiği noktadır. Bu noktada, hafifletilebilmiş ya da hafifletilememiş şekilde, olayın örgüt üzerinde neden olduğu etkiler üzerinde durulmuştur. Örgütte sadece olayın etkileri sonucunda meydana gelen hasar ve işlev kaybı kalmıştır. Artık dayanıklılığı arttırmada etkili olacak faktörler, örgütün mümkün olan en hızlı şekilde eski performans seviyelerine dönmesini sağlayacak faktörlerdir. Olay sonrası toparlanma olarak ifade edilen bu aşama acil kriz müdahalelerini içerdiği gibi genelde örgütün olaya maruz kalma sonrasında gereken uzun vadeli yeniden yapılanmalarını (dönüşümü) da içerir. Bu noktada örgütler hâlihazırda sahip oldukları dayanıklılık kapasitelerini harekete geçirebilecekleri gibi doğaçlama, sosyal ağlara danışma, kriz yardımı alma gibi yöntemlerle yeni birtakım kaynaklara da erişebilmektedir (Linnenluecke vd., 2012:26-27).

Örgütsel dayanıklılığa ilişkin ikinci bakış açısı ise sorunun aşılmasının ötesinde yeni kabiliyetler kazanarak çevrenin değişimine hızlı tepki verebilecek hale gelmeyi ve hatta yeni fırsatlar yaratabilmeyi içermektedir (Coutu 2002; Freeman vd. 2003; Jamrog vd. 2006; Lengnick-Hall ve Beck 2005; McCann vd. 2009, Kantur ve İşeri-Say 2012). Bu ikinci bakış açısında çevrenin sunduğu zorluklar ve mücadeleler örgüte dayanıklılık kazandırmak için bir fırsat olarak algılanmaktadır. Bu bakış açısında örgütsel dayanıklılığın odak noktası sadece ortaya çıkan sorunu aşmak değil örgütün kaynaklarını ve kabiliyetlerini kullanarak fırsatlardan yararlanması ve istikrarlı bir gelecek yaratmasıdır.

Bu bağlamda örgütsel dayanıklılık örgütün; dinamik rekabete uyum sağlamasına, karmaşıklık ile başa çıkmasına, engelleri aşarak güçlenmesine ve bir sorun ile karşılaşıldığında başa çıkma konusunda daha fazla bilgiye sahip olmasına yol açmaktadır (Lengnick-Hall vd. 2011:244).

Örgüt sahip olduğu dayanıklılık kapasitesi ile karşılaştığı yıkıcı değişimin yarattığı olumsuz etkilerden kurtulup normal performans düzeyine döndüğü zaman çevre olayını atlatmış kabul edilmektedir. Fakat çevredeki değişimler örgütün yaşamı boyunca sürekli olarak devam etmektedir. Örgütler olumsuz çevre olayları ile karşılaşp bu zorlukları yeteneklerini geliştirerek aştıkça dayanıklılık göstermektedir (McCann vd. 2009:47).

Bu bilgiler ışığında örgütsel dayanıklılık bu çalışmada “örgütün çevrede hayatta kalmayı tehdit eden zorluklar, sorunlar ve engeller ile karşılaştığında bir dönüşüm sürecine girerek kendisini geliştirecek çözümler üretebilmesi” olarak tanımlanmaktadır (Lengnick-Hall vd. 2011:244). Örgütsel dayanıklılık, bireysel seviyedeki bilgi, beceri ve kabiliyetlere ek olarak; örgütsel süreçler ve prosedürler ile kazanılmaktadır (Lengnick-Hall ve Beck 2009:4).

Örgütler açık sistemler olarak kabul edilmektedir ve bu sistem çoğunlukla insanlardan oluşmaktadır. Genel olarak üst sistem olan örgütü dayanıklı hale getirmek için alt sistemleri dayanıklı hale getirmek gerekmektedir. Örgütler dayanıklılığın kaynağı olan insanları geliştirdiğinde bir sistem olarak daha dayanıklı hale gelecektir (Horne ve Orr 1998:39). İnsan kaynakları yönetimi sistemleri de örgütsel dayanıklılığı artırma bağlamında bilgi, beceri ve kabiliyetleri geliştirme konusunda en önemli rollerden birini oynamaktadır (Lengnick-Hall vd. 2011:244).

2.2. Örgütsel Dayanıklılığın Boyutları

Yönetim literatürü dayanıklılık konusunda araştırmalar içermesine rağmen dayanıklılık kavramına odaklanan çalışmalar yakın döneme kadar çoğunlukla psikoloji alanında gözlemlenmektedir. Dayanıklılık ile ilgili araştırmalar örgütsel dayanıklılığa değil bireysel dayanıklılığa odaklanmaktadır (Sutcliffe ve Vogus 2003:8). Bireylerin davranışlarının ve etkileşimlerinin ise örgütün tamamını etkilediği belirtilmektedir (Morgeson ve Hoffman 1999:249). Bu bağlamda bireysel dayanıklılığın kavranması

örgütsel dayanıklılığı tanımlama noktasında bir temel oluşturmaktadır (Lengnick-Hall vd. 2011:246).

Werner ve Smith (2001) 1955'te doğan 698 kişi üzerine yapılan 40 yıl süren araştırmada önemli argümanlar sunmaktadır. Araştırma örnekleminde yer alan çocuklar hayatlarında fakir aile yaşantısı, alkolik veya şiddet uygulayan ebeveynler, eğitim eksikliği gibi zorlu şartlarla karşılaşmıştır. Ancak bu çocukların çoğu bu zorlukları aşarak sağlıklı ve kendine güvenen yetişkinler haline gelmiştir. Araştırma dayanıklı ve dayanıklı olmayan bireyler arasında dört fark bulunduğunu belirtmektedir. Bu farklar çözüm üretme kabiliyeti, pozitif bakış açısı, olumlu pekiştirme ve güçlü inanç olarak belirtilmektedir. Araştırmanın sonuçları dayanıklılığın bilinçli bir şekilde geliştirilebilen bir kabiliyet olduğunu göstermektedir (Werner ve Smith 2001).

Bireysel dayanıklılık ve örgütsel dayanıklılık arasındaki ilişki sistemler ve alt sistemler arasındaki ilişkiyi yansıtmaktadır. Alt sistemlerin daha dayanıklı hale getirilmesinin üst sistemi de dayanıklı hale getireceği düşünülebilir (Horne ve Orr 1999:39). Fakat örgüt seviyesindeki kabiliyetler sadece bireysel kabiliyetlerin toplamını ifade etmemektedir (Lengnick-Hall vd. 2011:246). Yine de bireylerin davranışlarının ve etkileşimlerinin örgüte etki ettiği göz önüne alınmalıdır (Morgeson ve Hoffman 1999:249). Bir sorunu çözmek gerekli bilgi ve yetkinliğe sahip bireye, karar verme yetkisi ve sorumluluğu verildiğinde örgütlerde dayanıklılık ortaya çıkmaktadır (Sutcliffe ve Vogus 2003:10). Bu bağlamda örgütsel dayanıklılığı arttırmada bilginin, becerinin ve kabiliyetlerin arttırılmasının önem taşıdığı belirtilebilir. Fakat asıl odaklanılması gereken husus bireylerin toplu bir şekilde örgütün dayanıklılığını arttırabilmesidir (Lengnick-Hall vd. 2011:247).

Araştırmalar örgütün çevrenin ortaya koyduğu zorlukları aşıp aşamadığına, bu zorluklardan sonra güçlenip güçlenmediğine örgütün krizle karşılaştığında dönüşüm sürecine girip yeni kabiliyetler kazanıp kazanmadığına dair açıklayıcı ve sonuçlara dayalı bir yol izlemektedir (Coutu 2002; Horne 1997; Horne ve Orr 1998; Mallak 1998). Ancak daha uygun ve kavramsal bir yol; örgütün ve üyelerinin dayanıklılık kapasitesini geliştiren öncülerin araştırılması olarak ortaya çıkmaktadır (Lengnick-Hall vd. 2011:245).

Dayanıklılık kapasitesinin geliştirilmesi hususunda öncül faktörler sunan araştırmalar bulunmaktadır (McManus vd. 2008; Lengnick-hall vd. 2011; Kantur ve İşleri-

Say, 2012; Lee vd. 2013). McManus ve arkadaşları (2008) araştırmalarında örgütsel dayanıklılığı çevresel farkındalık, zayıf noktaların yönetimi, uyum kapasitesi olarak üç boyutta çerçevelendirmektedir. İlk boyut olarak çevresel farkındalık; örgütün faaliyette bulunduğu çevreye ilişkin algıları ve farkındalığı olarak tanımlanmaktadır. Fırsatları ve tehditleri öngörme kabiliyetlerini içermektedir. İkinci boyut olarak zayıf noktaların yönetimi; örgütün kriz durumlarında olumsuz etkiler yaratabilecek yönlerinin ve zayıf noktalarının göz önüne alınarak önlemler belirlenmesi olarak tanımlanmaktadır. Üçüncü boyut olarak uyum kapasitesi; örgütün uygun önlemleri zamanında almasına olanak veren örgütsel kültür ve örgütsel süreçler olarak tanımlanmaktadır (McManus vd. 2008:82-84).

Lee ve arkadaşları (2013) araştırmalarında McManus ve arkadaşları (2008) tarafından oluşturulan çerçeveyi kullanarak nicel bir araştırma gerçekleştirmektedir. Bir ölçek geliştirme çalışması ve bulgular sonucunda örgütsel dayanıklılığı uyum kapasitesi ve planlama olarak iki boyuta indirgemektedir. İlk boyut olarak uyum kapasitesi; liderlik, inovasyon, yaratıcılık, iç kaynaklar, karar verme mekanizması vb. unsurları içeren örgütün çevreye uyum sağlama kabiliyeti olarak tanımlanmaktadır. İkinci boyut olarak planlama; stratejik planlama, proaktif duruş, dış kaynaklar, kriz simülasyonları unsurlarını içeren bir kriz durumuna karşı önlem planlamaları olarak tanımlanmaktadır (Lee vd. 2013:34-35).

Kantur ve İşleri-Say (2012) araştırmalarında örgütsel dayanıklılığın dört boyuta ayrılan faktörlerden kaynaklandığını belirterek dayanıklılığı çerçevelendirmektedir. İlk boyut algısal hazırlık olarak tanımlanmakta; örgüte ve piyasaya ilişkin gerçeklerin farkında olma, çözüm üretmeyi güdüleyen yapıcı/umutlu tutum, örgüt içinde birlik ruhu unsurlarını içermektedir. İkinci boyut bağlamsal bütünlük olarak tanımlanmakta; çalışanların çözüm sürecine katılımı, örgüt içinde uyumlu etkileşim, çözüm sürecinde çalışanlara destek verici olumlu ortam unsurlarını içermektedir. Üçüncü boyut stratejik kapasite olarak tanımlanmakta; kaynak kapasitesi, çalışan yetkinlikleri, ve stratejik amaç unsurlarını içermektedir. Dördüncü boyut stratejik eylem olarak tanımlanmakta; yaratıcılık, esneklik ve proaktiflik unsurlarını içermektedir. Örgütsel dayanıklılık ise sağlamlık, yedeklilik, beceriklilik ve çabukluk olmak üzere dört boyutta değerlendirilmektedir (Kantur ve İşleri-Say, 2012:765-770).

Lengnick-Hall ve arkadaşları (2011) araştırmalarında örgütsel dayanıklılık kapasitesinin belirli örgütsel kabiliyetlerden, prosedürlerden, süreçlerden etkilendiğini

belirtmektedirler. Ayrıca Lengnick-Hall ve Beck (2005) dayanıklılık kapasitesinin örgüt seviyesinde bilişsel, davranışsal, bağlamsal kabiliyetlerin ve süreçlerin bir birleşimi sonucunda geliştiğini savunmaktadır. Lengnick-Hall vd. (2011) tarafından gerçekleştirilen araştırmada örgütte alışlagelmiş süreçlerin, yöntemlerin, prosedürlerin; bireysel bilgi, beceri ve kabiliyetlerden kaynaklandığı ifade edilmektedir. Araştırmada insan kaynakları yönetimi aracılığı ile sistematik olarak bireysel bilgi, beceri ve kabiliyetler geliştirilerek örgütsel dayanıklılığın geliştirilebileceği belirtilmektedir.

2.2.1. Örgütsel Dayanıklılığın Bilişsel Boyutu

Birçok bilişsel faktör örgütsel dayanıklılığın oluşumuna katkı sağlamaktadır. Örgütler pozitif ve yapıcı bir yöneltme ile güçlü bir amaç, temel değerler, uygun bir vizyon ve örgüt kültürü yaratmalıdır (Freeman vd. 2003, Lengnick-Hall vd. 2011). Kimlik ve amaçla desteklenen güçlü değerlere sahip olmak; örgütün koşullarını çözüm üretmeye ve inisiyatif almaya uygun bir şekilde düzenlemesini kolaylaştırmaktadır (Coutu 2002; Sutcliffe ve Vogus 2003).

Yapıcı bir tutum örgütlerin ve çalışanların beklenmeyen olaylar ve şartlar karşısında yorum yapabilmesini, gerçekleşen olayı anlayabilmesini sağlamaktadır. Yapıcı tutumun temelini örgüt kültürü oluşturmaktadır. Gerçekleşen olumsuz olayı tanımlamak, neden gerçekleştiğini anlamak, yorumlamak ve tepki vermek; örgütsel kültür ile mümkün olmaktadır (Lengnick-Hall vd. 2011:246). Örgüt kültürü kapsamında, çalışanları destekleyen örgütsel değerler, örgütte bir dayanıklılık kültürü oluşmasını sağlamaktadır. Çalışanların geleceğe umutlu bakışı ve çözüme olan inancı örgüt kültüründen kaynaklanmaktadır. Gerçekleşen krizi algılama sonrasında örgüt kültürünü oluşturan değerlerden güç alarak; çalışanlar, yakınmak veya kaçınmak yerine, pozitif ve yapıcı bir tutuma bürünmektedir (Kantur ve İşeri-Say 2012:766). Örgütün çalışanları tarafından benimsenen istikrarlı değerler, örgütün açık olarak belirtilmiş vizyonu ve amaçları yapıcı tutuma yol açmaktadır. Yapıcı tutum şüpheci yaklaşıma ve endişeye karşı güven ve deneyim ile bir denge sağlamaktadır (Lengnick-Hall vd. 2011:246). Yapıcı bir tutuma sahip olmak önemlidir fakat dayanıklılığın örgütsel düzeyde oluşması için bu tutumun tüm örgüt çalışanlarınca benimsenmesi gerekmektedir. Kriz zamanlarında, örgütsel bütün tehlikeye düştüğünde, bir sistem olan örgütün normal duruma döndürülebilmesi için tüm

örgüt çalışanlarınca sahip olunan kolektif olarak yapıcı bir tutum gereklidir (Kantur ve İşeri-Say 2012:766).

Karşılaşılabilecek krizlere, felaketlere ve benzeri olumsuz durumlara hazır olmak dayanıklı örgütlerin en önemli özelliklerinden biridir. Fakat yenilikçi çözümler üretmek için yaratıcı, esnek ve proaktif bir anlayış gereklidir. Örgütler üyelerinin daha önce denenmemiş çözümler üretmesine olanak sağlamalıdır (Kantur ve İşeri-Say 2012:768). Örgütün üyelerinin paylaşılan kolektif zihniyeti örgütün esnek bir şekilde ilerlemesini deneyimle, fırsatları değerlendirmekle ve belirsizliğe rağmen kararlılıkla sağlamaktadır. Eğer bir örgüt geleneksel veya daha önce kullanılmış çözümlere gereğinden fazla bağlı ise yeni bir yol yaratma konusunda sorunlar ile karşılaşmaktadır. Eğer bir örgüt gerçeklerin ortaya koyduğu sınırları iyi belirleyemezse uygulamaya dökülmesi mümkün olmayan çözümler üretmeye çalışacaktır. Örgütsel dayanıklılığın bilişsel temelleri; gerçekler üzerine sağlam bir kavrayış ve temel varsayımları sürekli sorgulamayı gerektirmektedir. Örgütsel dayanıklılık; alışılmamış ama duruma uygun, uygulanabilir çözümler üretme kabiliyetine dayanmaktadır (Lengnick-Hall vd. 2011:246).

2.2.2. Örgütsel Dayanıklılığın Davranışsal Boyutu

Örgütlerde bireyler; çözümü neredeyse imkânsız görülen sorunlarla karşılaştığında umutsuzluğa kapılmak veya kabullenmek eğiliminde olabilir. Umutsuzluğa kapılmak veya kabullenmek yerine, ulaşabildiği tüm kaynakları kullanarak bu sorunlara çözümler arama davranışı sergileyen bireyler ise “dayanıklı” olarak belirtilmektedir. Dayanıklılığı arttıran bu davranışlar öğrenilmiş beceriklilik, sezgisel çeviklik, yararlı alışkanlıklar ve davranışsal hazır olma durumu ile geliştirilebilmektedir (Lengnick-Hall vd. 2011:246).

Öğrenilmiş beceriklilik, pratik zekâ ve yaratıcılık, bireylerin ve örgütlerin beklenmeyen zorluklarla mücadeleye yönelik alışılmadık fakat dayanıklı tepkiler verebilmesine olanak veren özellikler olarak belirtilmektedir. Bu davranışlar ani tepkiler gerektiren durumlarda özgünlüğü ve inisiyatifi kullanmaktadır. Öğrenilmiş becerikliliği geliştiren yetenekler ve yetkinlikler deneyim ve pratik ile gelişmektedir (Lengnick-Hall vd. 2011:246). Örgüt bir kriz ile karşılaştığında etrafta sorunu aşmak için yeterli kaynaklar bulunsa bile bu kaynakları yetkin bir şekilde kullanabilecek çalışanlar gereklidir. Çalışanlar kriz durumunda ya kaynakları verimli kullanacak kadar yetkin olmalı ya da

yetkin bir şekilde kaynakları kullanabilecek çalışanlara ulaşabilmelidir (Kantur ve İşeri-Say 2012:768).

Sezgisel çeviklik alışlagelmiş davranışlardan farklı tepkiler vermeyi ifade etmektedir. Öngörülemeyen zorluklarla ve krizlerle mücadelede sektörün normu haline gelmiş tepkiler yerine farklı tepkiler veren örgütler ve bireyler dayanıklılığı arttırmaktadır (Lengnick-Hall vd. 2011:246). Bu unsorda brikolaj olarak adlandırılan yetenek önem taşımaktadır. Brikolaj sahip olunan bilgiyi ve kaynakları içinde bulunulan duruma yaratıcı bir şekilde uyarlayarak kullanmak olarak tanımlanmaktadır (McManus vd. 2008:84). Brikolaj ve doğaçlama yetenekleriyle sahip oldukları bilgileri, ilişkileri, soyut ve somut kaynakları duruma adapte olarak alışılmışın dışına kullanabilen bireyler, kriz durumlarında önlerinde bir rehber olmasa bile çözüm üretebilmektedir. Bir sorun ile karşılaşıldığında sorunu çözmeyen veya fayda sağlamayan önceden programlanmış tepkiler yerine sorunu çözmeye yönelik pozitif ve soruna uyarlanmış davranışlar örgütsel dayanıklılık açısından önem taşımaktadır (Kantur ve İşeri-Say 2012:769).

Faydalı alışkanlıklar ve rutinler örgütlerde ve bireylerde dayanıklılığı arttıran bir diğer unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Beklenmeyen zorluklarla mücadelede ilk tepkiler alışkanlıklardan ve günlük işlerde tekrar edilen rutinlerden kaynaklanmaktadır. Çalışanların faydalı alışkanlıkları örgütsel değerler ile yakından ilişkilidir. Örgütün, varsayımlarla hareket etmek yerine araştırmayı ve öğrenmeyi; gerginlik ve uzlaşmazlık yerine işbirliğini; katı gelenekler yerine esnekliği teşvik eden değerler ve örgüt kültürü geliştirmesi gerekmektedir (Lengnick-Hall vd. 2011:246)

Davranışsal hazır olma durumu öğrenilmiş beceriklilik, sezgisel çeviklik ve faydalı alışkanlıklar arasındaki boşlukları doldurmaktadır. Davranışsal hazırlık daha ihtiyaç duyulmadan eylemlerde bulunarak ve inisiyatif alarak örgütün karşılaşılan durumlarla mücadele edebilmesini sağlamayı ifade etmektedir (Lengnick-Hall vd. 2011:246). Çalışanların çözüm üretmeye odaklanabilmeleri için öncelikle çevreleri ile ilgili farkındalığa sahip olmaları gerekmektedir. Örgütlerinin güçlü yanlarını, zayıf yanlarını, karşılaşılabilecek tehditleri öngörerek farkındalık geliştiren çalışanlar krizler karşısında izlenecek yöntemleri öngörmeye hazır olacaktır. Örneğin 11 Eylül Terör saldırılarında Morgan Stanley şirketi, daha önce yaşanan 1993 terör saldırıları sonucu geliştirdiği farkındalıkla, ilk uçağın çarpmasının ardından ikinci uçak çarpmadan hızlı bir şekilde

alışanlarını tahliye etmiş 2700 çalışanından sadece 7 kişi vefat etmiştir (Kantur ve İşeri-Say 2012:766). En kötü ihtimali öngörerek verilen bu karar ve hazır olma durumu daha büyük bir faciayı önlemiştir.

Dayanıklılığı geliştirmek amacıyla örgütün bilinçli olarak; gereksiz bilgileri ve işe yaramayan deneyimleri unutması gerekmektedir. Örgütlerin ve bireylerin kendilerini sınırlayan ve işe yaramayan davranışları bırakması yeni yetenekler geliştirmeleri kadar önem arz etmektedir. Davranışsal hazır olma durumu örgütün diğerk örgütlerin fark edemediğı fırsatları yakalamasına, teknolojiye, fikirlere ve piyasa şartlarına daha hızlı uyum sağlamasına yol açmaktadır (Lengnick-Hall vd. 2011:246).

Dayanıklılığı arttıran öğrenilmiş beceriklilik, sezgisel çeviklik, faydalı alışkanlıklar ve davranışsal hazır olma durumu davranışları örgütte sergilendiğinde ortaya merkezkaç kuvvetleri ve merkezci kuvvetler çıkmaktadır (Lengnick-Hall vd. 2011:246). Merkezkaç kuvvetler; örgütte ortaya atılan fikirlerin, birikimin ve bilginin nicelik ve nitelik açısından artışını sağlayan süreçler ve yapısal unsurlardır. Merkezkaç kuvvetler; fikirleri, birikimi ve bilgiyi ademi merkeziyetçilik (örgüt hiyerarşisinde sorunlara çözümler üretme amacıyla yetkinin alt kademelere delegasyonu), menzil (fikirlere ve bilgiye ulaşmak için katedilen mesafe) ve bilginin serbest akışı (önemli ölçüde nitelikli bilginin bireyler ve örgütsel sınırlar arasında aktarılabilmesi) aracılığıyla arttırmaktadır (Sheremata 2000:395-397).

Merkezcil kuvvetler dağınık olarak örgütte yer alan fikirleri, birikimi ve bilgiyi birleştirerek kollektif eylemlere dönüştüren yapısal unsurlar ve süreçler olarak tanımlanmaktadır. Merkezcil kuvvetler fikirleri, birikimi ve bilgileri bağlantılar (bireyler arasındaki direkt iletişim), yönetici nüfuzu (bireylerin tavırlarını, düşüncelerini, davranışlarını etkileyebilme), işlevler arası takım nüfuzu (takımın örgüt içindeki aktörlere etki edebilme yeteneğı), hedef noktalarıyla zamansal hızlanma (amaçları bölümlendirerek yapılan işlerin değerkendirilmesi ve düzeltilmesi) aracılığı ile eylemlere dönüştirmektedir (Sheremata 2000:398-401). Örgüt bu kuvvetler aracılığıyla, belirsiz ve öngörülemeyen durumlar ile karşılaştığında, kaynaklarının tamamını etkin bir şekilde kullanarak dayanıklılık gösterebilmektedir (Lengnick-Hall vd. 2011:246).

2.2.3. Örgütsel Dayanıklılığın Bağlamsal Boyutu

Örgütsel dayanıklılığın bağlamsal boyutu bilişsel dayanıklılık ve davranışsal dayanıklılığı bütünleştirme ve kullanma ortamı sağlamaktadır. Bu boyut bağlantılardan ve kaynaklardan oluşmaktadır (Lengnick-Hall ve Beck 2005:752). Bağlamsal dayanıklılığın dört unsuru psikolojik güven, sosyal sermaye, geniş kaynak ağı, yayınlık güç ve sorumluluk olarak belirtilmektedir (Lengnick-Hall vd. 2011:247).

Psikolojik güven bireylerin kişiler arası ilişkilerde risk alma konusunda duyduğu güven olarak tanımlanmaktadır (Edmondson 1999:354). Bireylerin, öğrenme amacıyla bilgi almaya çalıştıklarında, örgüt içindeki diğer bireyler tarafından negatif tavırlarla karşılaşmamaları önem arz etmektedir. Eğer birey, bilgi almaya çalıştığında cahil olarak görülürse; yardım istediğinde, yanlısını kabul ettiğinde, başarısız olduğunda beceriksiz olarak görülürse; eleştiri getirdiğinde veya yorum yaptığında ukala olarak görülürse; yorum veya yapıcı eleştiri istediğinde başkasının zamanını harcıyor olarak görülürse; kişiler arası ilişkilerde güven duymayacak ve dayanıklılık için gerekli fikirleri, birikimi bilgiyi edinmeye müsait bir ortam oluşmayacaktır (Lengnick-Hall vd. 2011:247).

Kriz durumlarında örgütler özellikle hızlı bir değişime ihtiyaç duymaktadır ve bu durum çalışanlarda huzursuzluk oluşturabilmektedir. Bu belirsizlik ve huzursuzluk ortamının ortaya çıkmasını önleyen en önemli faktör örgüt içindeki güven ortamı olarak belirtilmektedir. Örgütün iç çevresinin güven veren ve çalışanları destekleyen koşullara sahip olması çalışanların çözüme katılım göstereceği dayanıklı bir örgüt yapısını desteklemektedir (Kantur ve İşeri-Say 2012:767). Dayanıklı bir örgütün saygıya ve güvene sahip bir kültür oluşturması gerekmektedir. Örgüt kültürü ve yönetim, bireyler tarafından inisiyatif alındığında hataları ve başarısızlıkları cezalandırma uygulamaları gerçekleştirirse, bireyler risk almamayı tercih edecektir (Denhardt ve Denhardt 2010:337-338). Dayanıklı örgütlerin kültürü çalışanlar, yöneticiler, tedarikçiler ve ortaklar arasında güçlü bir güven duygusu gerektirmektedir (Bell 2002:2). Örgütsel dayanıklılığın kişilerarası risk almayı gerektirmesi sebebiyle psikolojik güvenin olduğu bir örgüt kültürü oluşturmak gerekmektedir.

Sosyal sermaye genel anlamıyla karşılıklı fayda için koordinasyonu ve işbirliğini kolaylaştıran ağlar, normlar ve sosyal güven gibi sosyal organizasyonun özelliklerini ifade etmektedir (Putnam 1995:1). Dayanıklılığın bağlamsal boyutunun unsuru anlamında sosyal

sermaye bireylere ve gruplara yönelik iyi niyet olarak tanımlanmaktadır. Bu iyi niyetin kaynağı bireyin veya grubun sosyal ilişkileridir (Adler ve Kwon 2002:23). Sosyal sermayenin arttırılmasına olanak sağlamak için örgütte bir açık iletişim ortamı olması gerekmektedir. İyi niyet, güven ve dürüstlük ile desteklenen bir açık iletişim ortamı örgüt içinde işbirliğini daha ileri bir noktaya taşıyacaktır (Kantur ve İşeri-Say:2012:767).

Sosyal sermayenin en önemli faydası bilgidir. Sosyal sermayeye sahip birey ve örgüt bilgi için daha geniş bir kaynağa sahip olmakta, daha kaliteli bilgiye ulaşabilmekte, bilgiye daha hızlı ulaşabilmektedir (Adler ve Kwon 2002:29). Bu bağlamda sosyal sermaye ile entelektüel sermayenin gelişimi sağlanmaktadır. Ayrıca bireyler ve gruplar arasında kaynak alışverişini kolaylaştırmaktadır. Bireylerin kendi bakış açılarından farklı bakış açılarına hoşgörü ile yaklaşması, örgüt içi farklı işlev birimleri arasında işbirliğini kolaylaştırmaktadır. Sosyal sermaye ayrıca anlık etkileşimlerden, uzun süreli karşılıklı faydaya dayalı ilişkilerin temelini oluşturmaktadır. Bireylerin ve örgütün destek ve kaynak ağı oluşturmada köprüleri oluşturan bir unsur olarak belirtilmektedir (Lengnick-Hall vd. 2011:247).

Bağlamsal dayanıklılığın üçüncü unsuru geniş kaynak ağı olarak belirtilmektedir. Dayanıklı bireyler kritik kaynakları kendilerine sağlayabilecek birey ve örgütlerle ilişki kurma yetenekleri ile öne çıkmaktadır. Benzer şekilde dayanıklı örgütler de ilişkilerini kullanarak tedarikçiler ve stratejik ortaklıklar aracılığı ile kaynaklarını güvence altına alarak uyum süreçlerini desteklemektedir. Örgütün ilişki ağı yoluyla elde edilen kaynaklar örgütün zor durumlarla mücadelesinde destek görevi görmekte ve süreci kolaylaştırmaktadır. Dış kaynak sağlamak için harcanan çaba ayrıca çeşitli aktörler ile olan ilişkilerin geliştirilmesine katkı sağlamakta ve örgütün sosyal sermayesini güçlendirmektedir (Lengnick-Hall vd. 2011:247).

McManus ve arkadaşları (2007:28) dış kaynak kapasitesini dayanıklılık göstergelerinden biri olarak ifade etmektedir. Dış kaynak kapasitesi örgütün dış çevreden elde edebileceği kaynaklar olarak tanımlanmaktadır. Dış kaynak kapasitesi kapsamında; örgütle ilişki içerisinde olan, kaynağı sağlayacak, diğer örgütlerin kısıtlılıkları ve beklentileri önem arz etmektedir.

McManus ve arkadaşları (2007) dış örgütlerden gelen yardımın örgütün toparlanma sürecindeki önemini belirtmiş ve birçok örgütün bu kapasiteden yeterince

yararlanamadığına işaret etmişlerdir. Dış kaynak kapasitesine dâhil olan ana menfaat sahiplerine (örgüte) ilişkin ilişki kapasiteleri beş grupta toplanabilir. Bunlar; genel anlamda kurulan ilişki kapasitesi, tedarikçiler ile kurulan ilişki kapasitesi, müşteriler ile kurulan ilişki kapasitesi, rakipler ile kurulan ilişki kapasitesi ve hükümet ile kurulan ilişki kapasitesidir. Dayanıklı örgütlerin ulaşabileceği kaynakları bu ilişkilerin kapasitesi belirlemektedir (McManus vd. 2007).

Yayınık güç ve sorumluluk bağlamsal dayanıklılığın dördüncü ve son unsuru olarak belirtilmektedir. Dayanıklı örgütler katı hiyerarşik yapılara değil daha esnek yapılara sahiptir. Örgütte güç ve otorite bireyler ve gruplar arasında dağıtılmıştır. Örgütteki her bireyin örgütün amaçlarına ulaşmasında katkı sağlayacak gücü ve sorumluluğu vardır. Bu paylaşılan sorumluluk dayanıklılığın bilişsel ve davranışsal boyutunu bütünleştirerek dayanıklılığa uygun bir ortam yaratılmasını sağlamaktadır (Lengnick-Hall vd. 2011:247). Bell (2002:1-2) benzer bir şekilde dayanıklı örgütlerin kültüründe sorumluluk ve gücün tüm bireylere ait olması gerektiğini öne sürmektedir. Dayanıklı örgütlerde bireyler unvanı, yönetim şemasındaki pozisyonu veya iş tanımı ne olursa olsun inisiyatif olarak örgütün sürekliliğini sağlamaya çalışmaktadır (Bell 2002:2).

Çalışanların çözüm sürecine katılımı ve güçlendirilmesi kriz veya karışıklık durumunda, çalışanın gerekli davranışı göstermesine olanak sağlamaktadır. Kriz ve karışıklık durumları örgütlerin çeşitli düzeylerde (üst, orta, alt yönetim düzeyleri, farklı birimler vb.) zamanında eylemde bulunmasını gerektirmektedir. Güçlendirilmiş çalışanlar ilgili kararları alarak ve uygulayarak karşılaşılan sorunları önemli olumsuz etkiler yaratılmadan çözebilecektir (Kantur ve İşeri-Say:767). Ayrıca örgütte çalışanların katılımı ve güçlendirilmesi krizlere ve tehditlere ilişkin farkındalığı da arttıracaktır. Örgütün çevreden elde ettiği bilgiler, bilgiyi elde eden çalışan tarafından daha hızlı yorumlanabilecek ve eğer bir tehdit varsa önlemler daha hızlı alınacaktır (McManus vd. 2008:82).

Aşağıda Tablo 2.2. de örgütsel dayanıklılığın boyutlarına ve unsurları sıralanmaktadır. Tez çalışması kapsamında örgütsel dayanıklılık kavramının sınırları bu boyutlar ve unsurlar çerçevesinde belirlenmektedir.

Tablo 2.2. Örgütsel Dayanıklılık Boyutları ve Unsurları

Boyut Adı	Kapsamı	Unsurları
Bilişsel Boyut	Dayanıklılık için gerekli bilişsel faktörleri içermektedir. Dayanıklılığa uygun bir bilişsel durumu yansıtmaktadır.	-Güçlü değerlere Sahip olma, - Olayları yapıcı bir tutumla yorumlama, -Öngörülemeyen olaylara zihinsel olarak hazır olma.
Davranışsal Boyut	Dayanıklılık için gerekli davranışsal faktörleri içermektedir. Dayanıklılık sürecinde gerekli davranışları yansıtmaktadır.	-Öğrenilmiş beceriklilik, -Sezgisel çeviklik, -Alışkanlıklar ve rutinler, -Davranışsal hazır olma durumu (inisiyatif vb.).
Bağlamsal Boyut	Dayanıklılık için gerekli bağlam faktörlerini içermektedir. Dayanıklılık sürecinde gerekli ilişkiler örgüsünü, koşulları ve kaynakları yansıtmaktadır.	-Psikolojik güven, -Sosyal sermaye, -Geniş kaynak ağı, -Yayınık güç ve sorumluluk

2.3. Örgütsel Çeviklik Kavramı

Örgütsel çeviklik örgütün değişimi başlatacak, öngörecekle veya fayda sağlayacak şekilde hızlı, kararlı ve etkili şekilde hareket etmesi anlamına gelmektedir (Doz ve Kosonen 2007:381). Çevredeki tehditleri, fırsatları hızla tespit etme ve fırsatları hızlı bir şekilde değerlendirerek tehditlere karşı önlem alabilmeyi ifade etmektedir (Tallon ve Pinsonneault 2011:473). Fırsatları hızlı bir şekilde tespit ederek değerlendirmek başarı için en önemli kriterlerden biri olarak ifade edilmektedir (Sambamurthy vd. 2003:238). Aşağıda Tablo 2.3.'de literatürde yer alan örgütsel çeviklik tanımları listelenmektedir:

Tablo 2.3. Literatürde Örgütsel Çeviklik Tanımları

Eser	Örgütsel Çeviklik Tanımı
Goldman vd. 1995	Örgütsel çeviklik, örgütün hızlı, sürekli ve öngörülemez değişimlerle mücadele etme ve rekabet ortamında sürekli olarak gelişme kabiliyeti olarak tanımlanmaktadır.
Dyer ve Shafer 1998	Örgütsel çeviklik, dönüşüme ihtiyaç duymadan farklı durumlara adapte olabilmek olarak tanımlanmaktadır.
Cricitto ve Youssef 2003	Örgütsel çeviklik; örgüt içindeki süreçleri, çalışanları ve gelişmiş teknolojiyi bütünleştirerek müşteri ihtiyaçlarını hızlı bir şekilde karşılama olarak tanımlanmaktadır.
McCann 2004	Örgütsel çeviklik, çevresel olayları başarılı bir şekilde değerlendirme ve olaylara hızlı tepki verebilme olarak tanımlanmaktadır.
Overby vd. 2006	Örgütsel çeviklik, çevredeki değişimleri fark etme ve değişimlere hızlı tepki verme olarak tanımlanmaktadır.
Jamrog vd. 2006	Örgütsel çeviklik; değişimi öngörme, inisiyatif olarak değişim başlatma, değişimden fayda sağlama davranışlarını hızlı, kararlı ve etkili bir şekilde uygulama kabiliyeti olarak tanımlanmaktadır.
Vickery vd. 2010	Örgütsel çeviklik; varolan müşterilerin ve potansiyel müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına hızlı tepki verebilme olarak tanımlanmaktadır.
McCann vd. 2009	Örgütsel çeviklik; değişim sürecinde fırsatları değerlendirme ve olumsuz etkilerden kaçınma amacıyla hızlı, esnek ve kararlı davranma kapasitesi olarak tanımlanmaktadır.
Nijssen ve Paauwe 2012	Örgütsel çeviklik, ölçeklenebilir bir işgücü, hızlı örgütsel öğrenme ve uyum kapasitesi yüksek bir örgüt yapısıyla elde edilen dinamik bir yetenek olarak tanımlanmaktadır.
Harraf vd. 2015	Örgütsel çeviklik; dış çevrede yaşanan değişimlere hızlı ve etkili bir şekilde tepki verebilme kabiliyeti olarak tanımlanmaktadır.
Teece vd. 2016	Örgütsel çeviklik; iç ve dış çevrede yaşanan ani olaylar sırasında değer yaratmak veya sahip olunan değerleri korumak için kaynakları etkili ve verimli

	şekilde kullanabilme olarak tanımlanmaktadır.
--	---

Yukarıda Tablo 2.3.'de görülmekte olan örgütsel çeviklik tanımları incelendiğinde genel olarak benzerlik gösterdiği belirtilebilir. Literatür değerlendirilerek, bu tez çalışmasında örgütsel çeviklik; iç ve dış çevrede yaşanan değişimlere, hızlı ve etkili bir şekilde tepki verme kabiliyeti olarak tanımlanmaktadır. Göz önüne alınması gereken bir diğer husus örgütsel çevikliğin sürekliliğidir. Teknolojinin gelişimi, rekabet koşulları, uluslararası yasal mevzuatlar değerlendirildiğinde çevrede yaşanan değişimin süreklilik gösterdiği gözlemlenmektedir. Bu bağlamda örgütsel çeviklik, örgütün süreklilik gösteren bir kabiliyeti olmalıdır.

2.4. Örgütsel Çevikliğin Boyutları

Örgütsel çevikliğin değerlendirilmesinde araştırmalarda farklı çerçeveler gözlemlenmektedir. Tez çalışması kapsamında örgütsel çevikliğin sınırlarını belirlenmesi gerekmektedir. Bu amaçla literatürde yer alan çerçevelerin incelenmesi sağlam temellere dayanan bir bilimsel araştırma gerçekleştirilmesi açısından önem arz etmektedir.

Örgütsel çevikliğe ilişkin bir çerçevenin oluşturulmasının önünde ciddi engeller bulunmaktadır. Öncelikle çeviklik kavramının kapsamı daha tam olarak tanımlanamamış ve kavramsallaştırılamamıştır. Çeviklik kavramı ve özelliklerine ilişkin yeterli bir görüş birliği olsa da, belirlenmiş bu kavramı örgütlerin karmaşık yapılarına uyarlama konusunda sorunlar oluşmaktadır. Bu nedenle araştırmalarda örgütsel çeviklik kapsamını belirlemek önem arz etmektedir (Sherehiy vd. 2007:457).

Örgütsel çeviklik konusunda gelecek araştırmalara rehberlik eden çerçevelerden biri Goldman ve arkadaşları (1995) tarafından literatüre kazandırılmıştır. Araştırmada çevikliğin boyutları müşteriye değer katmak, rekabet etme gücü için işbirliği, değişimi yönetmek, bireylerden ve bilgiden fayda sağlamak olarak dört grupta incelenmektedir. Müşteriye değer katma boyutu müşterilere sadece ürün sunmak yerine onlara değer ve çözüm sunmayı ifade etmektedir. Rekabet etme gücü için işbirliği boyutu ürünleri hızlı ve en düşük maliyetli şekilde müşterilere ulaştırma konusunda tedarikçiler, dağıtımçıları vb. tüm iş ortaklarıyla güçlü bir işbirliğini ifade etmektedir. Değişimi yönetme boyutu insan kaynaklarının ve fiziksel kaynakların yaşanan değişimlere uyarlabilmesi olarak ifade

edilmektedir. Bireylerden ve bilgiden fayda sağlama boyutu ise çalışanların örgütü çevik hale getiren bilgi, beceri ve deneyimlerini ifade etmektedir (Goldman vd. 1995).

Goldman ve arkadaşları (1995) tarafından geliştirilen çeviklik modelini daha kapsamlı bir çerçeveye kavuşturan Sherehiy ve arkadaşları (2007) örgütsel çevikliğin müşteri, işbirliği, örgütsel öğrenme ve bilgi geliştirme, değişim kültürü olarak dört boyuttan oluştuğunu öne sürmektedir. Bunlar aşağıda özetlenmektedir (Sherehiy vd. 2007:458).

. Örgütsel çevikliğin ilk boyutu olan müşteri boyutu; müşteriye değer katmak, müşteriye yönelik inovasyon ve müşteri memnuniyeti unsurlarını içermektedir. Bu boyuta göre çevik örgütler müşterilerine değer sunmalı, müşterilerin ihtiyaçlarına yönelik inovasyon gerçekleştirmeli ve müşteri memnuniyetini amaç edinmelidir. Örgütsel çevikliğin ikinci boyutu olan işbirliği rekabet gücünü arttırmak için içsel ve dışsal işbirliği, müşterilerle stratejik ilişkiler ve tedarikçilerle yakın ilişkiler unsurlarını içermektedir. Bu boyuta göre örgüt işbirliğinde rekabet avantajı elde etmeyi amaçlamalı, örgüt içinde ve dışında bulunan paydaşlarla işbirliğini sağlamalı, müşterileriyle örgüt amaçlarıyla uyumlu ilişkiler kurmalı ve tedarikçileri iletişimini sürekli olarak yüksek seviyede tutmalıdır.

Üçüncü boyut olarak örgütsel öğrenme ve bilgi geliştirme; bireylerden, bilgiden ve yaratıcılıktan fayda sağlama, çalışanların sürekli eğitimi ve gelişimi, temel yetenek yönetimi, örgüt içinde bilginin paylaşımı unsurlarını içermektedir. Bu boyuta göre çevik örgütler; çalışanlarının bilgisinden ve yaratıcılığından fayda sağlamalı, çalışanlarını sürekli eğitmeli ve geliştirmeli, temel yeteneklerine (core competency) odaklanmalı, müşteri tercihleri, hizmet/üretim süreçleri, ve iş organizasyonuna ilişkin bilgileri örgüt içinde yüksek düzeyde paylaşmalıdır.

Dördüncü boyut olarak değişim kültürü; iç ve dış çevrenin sürekli gözlemlenmesi, örgüt stratejilerinin sürekli güncellenmesi ve gözden geçirilmesi, örgüt içinde sürekli gelişme sağlanması, ürünlere ilişkin değişim kapasitesi, değişim yetkinlikleri ve değişim kabiliyeti unsurlarını içermektedir. Bu boyuta göre çevik örgütler; iç ve dış çevredeki tehditleri ve fırsatları sürekli takip edip tespit eden, stratejilerini değişimlere göre gözden geçirerek güncelleyen, örgüt içinde gelişime, denemelere ve doğaçlamalara olanak sağlayan, ürünlerinde, iş yapma şeklinde ve yapısında değişim yapma kapasitesine ve kabiliyetine sahip olan örgütlerdir

Sharifi ve Zhang (2001) örgütsel çeviklik kapsamında önemli bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırmacılar literatüre çeviklik öncülleri olarak isimlendirdikleri baskıları kazandırmıştır. Örgütlere çevik olmaları için baskıda bulunan bu unsurlar pazarda, müşteri tercihlerinde, teknolojiye ve sosyal çevrede yaşanan değişimler olarak belirtilmektedir. Araştırma örgütlerin bu baskılardan etkilenerek çevikliğe yöneldiğini belirtmekte ve örgütsel çevikliği tepki verebilirlik, yetkinlik, esneklik ve hızlılık dört boyutta çerçevelendirmektedir. Boyutlar aşağıda özetlenmektedir (Sharifi ve Zhang 1999:17-18).

İlk boyut olarak tepki verebilirlik; değişimleri tespit etme ve değişimlere hızlı şekilde tepki verebilme olarak tanımlanmaktadır. Bu boyut değişimi sezme, algılama ve öngörme; değişimin örgüt sistemine etkilerine anında tepki verme; değişimin olumsuz etkilerinden kurtulma unsurlarını içermektedir. İkinci boyut olarak yetkinlik; örgüt amaçlarına yönelik üretkenlik, verimlilik ve etkililik yeteneklerini içeren yetenek grupları olarak tanımlanmaktadır. Bu boyut stratejik vizyon; teknoloji yeteneği; ürün/hizmet kalitesi; düşük maliyet; sıklıkla yeni ürün tasarımı; değişim yönetimi; bilgili, becerili ve güçlendirilmiş çalışanlar; verimli ve etkili faaliyetler (yalınlık); işbirliği; bütünleşme unsurlarını içermektedir. Üçüncü boyut olarak esneklik; aynı kaynaklarla farklı ürünler üretebilme ve farklı amaçlara ulaşabilme olarak tanımlanmaktadır. Bu boyut; ürün miktarı esnekliği; ürün modeli esnekliği; örgütsel sorunlar esnekliği; çalışan esnekliği unsurlarını içermektedir. Dördüncü boyut olarak hızlılık; görevleri ve faaliyetleri mümkün olan en kısa sürede yerine getirmek olarak tanımlanmaktadır. Bu boyut; pazara hızlı şekilde yeni ürünler sunma; ürün ve hizmetlerin zamanında ve hızlı teslimatı; hızlı faaliyet süreci unsurlarını içermektedir

Lu ve Ramamurthy (2011) araştırmalarında örgütsel çevikliği pazardan fayda sağlama ve faaliyet düzenleme olarak iki boyutta incelemektedir. İlk boyut olarak pazardan fayda sağlama çevikliği; dış çevreden bilgi toplayarak yaşanabilecek değişimleri öngörme ve değişen müşteri ihtiyaçlarına proaktif tepkiler vererek fırsatları değerlendirme olarak tanımlanmaktadır. İkinci boyut olarak faaliyet düzenleme çevikliği; örgüt içi süreçlerin değişen pazar koşullarına göre hızla düzenlenebilme kabiliyeti olarak tanımlanmaktadır (Lu ve Ramamurthy 2011:935).

Literatürde örgütsel çevikliğin boyutlandırılmasına ilişkin görüş ayrılıkları olmasına rağmen çevik örgütlerin; müşterileriyle, ortaklarıyla bilgi alışverişinde çevik olması ve örgüt için süreçlerin değişiminde de çevik olması araştırmalar tarafından kritik öneme sahip bir konu olarak belirtilmektedir (Sambamurthy vd. 2003:245).

2.4.1. Müşteri Çevikliği

Müşteri çevikliği örgütün en önemli unsuruna ilişkin çevikliği ifade etmektedir. Örgütlerin temel amacı müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılamaktır. Müşteri ihtiyaçlarında ve tercihlerinde yaşanan değişimleri öngörmek veya hızlı bir şekilde algılamak, yorumlamak ve tepki vermek örgütlerin temel amacına hizmet etmektedir. Piyasada yaşanan değişimlerin temelinde müşteriler bulunmaktadır. Örneğin teknoloji ve yazılım sektöründe çok farklı alanlarda sürekli yeni gelişmeler yaşanmaktadır. Fakat başarılı bir çeviklik sergilemek isteyen bir örgüt yaşanan her gelişmeye değil, müşterilerin tercih ettiği, ilgi gösterdiği gelişmelere odaklanmalıdır. Bir diğer ifade ile değişim sadece değişim için olmamalı bir amaca hizmet etmelidir. Örgüt kapsamında da değişimin amacı müşterilerin ihtiyaçlarını daha iyi düzeyde hızlı bir şekilde karşılamak olmalıdır.

Örgütler, yenilik ve rekabet amacıyla müşteri temelli fırsatları algılayabilmeli ve bu fırsatlara hızlı bir şekilde cevap verebilmelidir (Roberts ve Grover 2012:231). Müşteri çevikliği örgütün fırsatları değerlendirmek ve rekabet üstünlüğü elde etmek amacıyla müşterilerine yönelik proaktif veya gerekli uyumu hızla gerçekleştiren eylemlerde bulunmasını ifade etmektedir (Sambamurthy vd. 2003:245). Diğer bir ifade ile müşteri çevikliği “bir örgütün yenilikçi ve rekabetçi eylemlere yönelik, müşteri temelli fırsatları hızlı bir şekilde algılayabilme ve bunlara hızlı bir şekilde cevap verebilme derecesi” olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım yetenek, algı, cevap verme ve hız unsurlarını içermektedir (Roberts ve Grover, 2012:234). Müşteriler; inovasyon fikirleri için bir kaynak görevi görerek, yeni ürünlerin/hizmetlerin tasarlanmasında destek olarak ve ürünlerin/hizmetlerin denenmesinde ve tanıtılmasında rol oynayarak örgüte rekabet üstünlüğü sağlama potansiyeline sahiptir. Müşteri çevikliği de örgütün müşterilerin görüşlerini geribesleme yoluyla değerlendirerek hızla işlevlerine yansıtmasını ifade etmektedir (Sambamurthy vd. 2003:245). Müşterilere değer sağlamaya yönelik uygulamalar örgütlerin çeviklik kapasitesinin önemli bir boyutu olarak belirtilmektedir (Goldman vd. 1995; Sherehiy vd. 2007:448).

Müşteri çevikliğine sahip örgütler, müşteri ile ilgili çevreden alınan bilgilere ve sinyallere hızlı cevap verebilen örgütlerdir. Canlı ve dinamik bir sistem olarak örgütlerin, çevrelerine uyum sağlayabilmeleri, rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri açısından önem arz etmektedir. Bu kapsamda uyum sağlayabilme yeteneği de örgütün çevresindeki değişimlere cevap verebilecek ölçüde dinamik olmasını ifade etmektedir. Değişimlerin hızlı yaşandığı, bilginin yoğun olduğu sektörlerde (döviz ticareti sektörü, yazılım sektörü vb.) çevresel koşullara yanıt olarak hızlı karar verme gereksinimi sadece uzun dönemli stratejik kararlar için değil, aynı zamanda günlük hatta anlık kararlar için de geçerli olmaktadır (Zaheer ve Zaheer 1997:1498). Bu bağlamda müşteri çevikliği, özellikle çalkantılı çevrelerde çok önemli bir örgütsel kabiliyet olarak öne çıkmaktadır (Roberts ve Grover 2012).

2.4.2. İşbirliği Çevikliği

Örgütün iç çevresinde ve dış çevresinde yaşanan değişimler karşısında örgütün çevik hareket edebilmesi için hem örgüt içinde hem de örgüt dışında yüksek düzeyde işbirliği gereklidir. Rekabet avantajı elde etmenin en önemli yolu örgüt içi işbirliğini ve örgütler arası işbirliğini arttırmak olarak belirtilmektedir. Örgüt içi ve örgütler arası işbirliğini arttırmak (Meade ve Sarkis 1999:243):

- Ürün geliştirme maliyetlerini düşürme, ürünü pazara daha hızlı sunma, riskleri azaltma;
- Örgütler arasında bir güven ortamı sağlama;
- Örgütün ulaşabileceği kaynakları arttırma ve örgütler arasında teknoloji alışverişini hızlandırma;
- İnsan kaynaklarını ve teknolojik kaynakları en uygun oldukları alana odaklama konularında önemli faydalar sağlamaktadır (Goldman vd. 1995; Meave ve Sarkis 1999:243).

Örgüt içinde işbirliği farklı birimler ve işlevler arasındaki işbirliğini ifade etmektedir. Örgüt içinde karar verme aşamasında, yeni ürünlerin/hizmetlerin geliştirilmesinde, örgüt amaçlarına ulaşmaya yönelik tüm faaliyetlerde farklı işlevlere (üretim, pazarlama, finans, insan kaynakları vb.) yönelik birimler işbirliği içinde hareket etmelidir. Çevik örgütler örgüt içi işbirliğini sürekli kılmalıdır (Wendler, 2014:1200).

İşbirliği çevikliği örgüt dışı ilişkiler kapsamında örgütün tedarikçilerinin, dağıtımçıların ve taşeronlarının varlıklarını, bilgilerini, yetkinliklerini; birleşmeler, ortaklıklar ve anlaşmalar aracılığıyla örgütün amaçlarına ulaşma konusunda hızlı bir şekilde kullanmasını ifade etmektedir (Sambamurthy vd. 2003:245). Örgütlerde değişim yönetimi uygulamaları, çevikliği arttırmak amacıyla; değişime açık olmaya, iş akışını yavaşlatan tüm engelleri kaldırmaya, küresel ölçekte stratejilerin hızla uygulanmasına odaklanmaktadır. Bu uygulamalar da örgütün temel yeteneği olmayan işlevlerin ortak girişimlere, taşeronlara, dağıtım ve lojistik şirketlerine bırakılmasını ve örgütün uzman olduğu alanlara odaklanmasını gerektirmektedir. Daha önce örgütün içinde yer alan dağıtım, müşteri hizmetleri vb. işlevler başka örgütlere devredilmekte ve bu hizmetleri takip etmek amacıyla bu örgütlerle yeni dış ilişkiler oluşmaktadır. Bu ilişkilerin yönetimi örgütte yeni yetenekler ve uygulamalar gerektirmektedir (Jamrog vd. 2006:5).

İşbirliği çevikliği örgütün rekabet üstünlüğü elde etmek ve inovasyon amacıyla stratejik ve kapsamlı ortaklıklar kurmasıdır. Ayrıca örgütün ortaklıklarından en düşük maliyetli ve en kaliteli faydayı sağlamasını, esnek bir tedarik ağına sahip olmasını gerektirmektedir. Geniş bir bilgi ağına sahip olan örgütler hızlı ve rakiplerine göre daha iyi tepkiler verme konusunda üstünlüğe sahip olmaktadır (Sambamurthy vd. 2003:245).

2.4.3. Faaliyet Çevikliği

Faaliyet çevikliği örgütün fırsatları değerlendirmede örgüt içindeki süreçleri hızlı, isabetli ve düşük maliyetle kullanabilmesini ifade etmektedir. Örgütün değişen piyasa koşullarına uyum sağlayabilmek için süreçlerini yeniden tasarlama yeteneğidir (Sambamurthy vd. 2003:245-246). Çevik örgütler faaliyetlerini mümkün olan en kısa sürede yerine getiren örgütler olarak belirtilmektedir. Çevik bir örgüt; piyasaya yeni ürünleri hızlı bir şekilde sunmalı, ürün/hizmetleri hızlı bir şekilde ve zamanında teslim etmeli, faaliyet süreçleri hızlı bir şekilde işlemelidir (Sharifi ve Zhang 1999:18).

Çevik bir örgüt, örgüt içi faaliyetlerini piyasada yaşanan değişimlere hızlı bir şekilde uyarlayabilmelidir. Değişim gerektiren durumlar karşısında örgütün faaliyet çevikliğine sahip olması, hızlı bir şekilde inisiyatif almak için çok önemli bir temel yapıyı ifade etmektedir. Örgütler; müşterilerin değişen ihtiyaçlarını hızlı ve doğru bir şekilde algılayıp, örgüt içi ve örgüt dışı işbirliğine hızlı bir şekilde ulaşırsalar bile değişen ürün/hizmeti örgüt içi faaliyetleri ile hızlı bir şekilde pazara sunamaz ise sonuç

değerlendirildiğinde çevik örgütler olarak nitelendirilemeyecektir (Lu ve Ramamurthy 2011:933).

Faaliyet çevikliği özellikle değişim gerektiren süreçlerde önemli olmaktadır. Örgüt faaliyetlerinde çevikliği geliştirmek kapsamında örgütün çalışanlarının işlerini ve görevlerini yerine getirmek için yeni yöntemler kullanması gerekebilmektedir. Faaliyet çevikliği yüksek bir örgütün çalışanları, değişim sürecinde, doğaçlamayı ve deneysel yöntemleri kullanabilmelidir. Problem çözme yeteneği gerektiren, belirsiz ve karmaşık durumlarda, örgütün çalışanlarının, yüksek uyum sağlama yeteneklerine sahip olması gerekmektedir. Bu bağlamda çalışanlar farklı geçmişlere ve deneyimlere sahip olmalı, sürekli yeni yetenekler edinmeli, farklı teknolojileri öğrenmeli ve değişime açık olmalıdır (Sherehiy vd. 2007:458-459).

2.5. Örgütsel Dayanıklılık Ve Örgütsel Çeviklik Kavramlarının Benzer Kavramlardan Farkı

Örgütsel dayanıklılık ve örgütsel çeviklik; esneklik, adaptasyon gibi örgütsel kavramlarla benzer özellikler taşısa da farklı yönleri de göz ardı edilmemelidir. Bu çalışmada örgütsel dayanıklılık “örgütün çevrede hayatta kalmayı tehdit eden zorluklar, sorunlar ve engeller ile karşılaştığında bir dönüşüm sürecine girerek kendisini geliştirecek çözümler üretebilmesi” olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel çeviklik bu çalışmada iç ve dış çevrede yaşanan değişimlere, hızlı ve etkili bir şekilde tepki verme kabiliyeti olarak tanımlanmaktadır.

Örgütsel dayanıklılık ve örgütsel çeviklik arasındaki fark değişimin türünden kaynaklanmaktadır. Örgütsel çeviklik çevrede yaşanan ani değişimlerle mücadele etme noktasında etkili olmaktadır. Ani değişim, sektörde genellikle rakip örgütlerin inisiyatif olarak bir değişim başlatması ve tüm örgütleri tepki vermeye, öngörmeye, değişmeye zorlaması ile gerçekleşmektedir. Bu durum literatürde sürekli değişim olarak da ifade edilmektedir. Çevrede yaşanan bu tür değişimin, ani değişim ve sürekli değişim olarak adlandırılmasının sebebi örgütlerin yenilik geliştirme çabalarının sürekliliğe sahip olması ve pazarda ani etkilere sebep olmasıdır. Çevik örgütler sektörde yaşanan değişimi inisiyatif olarak başlatabilen ve kendileri dışında bir kaynaktan ani bir değişim başlatıldığında hızla uyum sağlayabilen örgütler olarak belirtilmektedir. Çevik örgütler, fırsatları hızlı, esnek ve kararlı bir şekilde hareket ederek değerlendirmekte ve değişimin olumsuz etkilerinden

korunmaktadır (Jamrog vd. 2006:20). Örgütsel dayanıklılık ise yıkıcı değişim ile karşılaşıldığında hayatta kalmak için gerekli olmaktadır. Yıkıcı değişim örgütün hayatta kalmasını tehdit edecek ölçekte şaşkınlık yaratan ve öngörülemeyen olumsuz olayları ifade etmektedir. Örgütsel dayanıklılık, örgütün çevikliği ile aşamadığı durumlarda, yıkıcı etkilere etkili ve zamanında bir tepki vermesine olanak sağlamakta; bir toparlanma ve dönüşüm süreci için örgütte temel bir dayanak görevi görmektedir. Bir diğer ifade ile örgütsel dayanıklılık, sadece çevikliğin örgütü korumak için yeterli olmadığı durumlarda önem arz etmektedir (McCann 2004).

Esneklik düşük maliyetle kısa sürede değişme kabiliyetini ifade etmektedir. Adaptasyon ise çevre ile tekrar uyum sağlama kabiliyeti olarak açıklanmaktadır. Her ne kadar bu iki kavram örgütsel dayanıklılık ve örgütsel çeviklik ile bağlantılı olsa da örgütlerin esneklik ve adaptasyon özellikleri farklı öncülere ve çıktılara sahiptir. Örgütsel dayanıklılık çevrede ortaya çıkan yıkıcı değişime karşı fayda sağlayan bir özelliktir. Esneklik ve çeviklik ise sürekli değişim ile mücadele etmek amacıyla örgütün stratejik kapasitesinin bilinçli olarak geliştirilmesini ifade etmektedir. Örgütsel dayanıklılığın ve çevikliğin odağında yeniden yapılandırma, dönüşüm ve örgütün iç çevresinde yer alan dinamik yaratıcılık bulunmaktadır. Adaptasyon kavramı; çevreye uyum sağlama noktasında örgüt dışından bir bakış açısı sunmakta, örgütün dış çevre baskılarıyla değişimini ve çevreye yeniden uyum sağlama sürecini vurgulamaktadır. Esneklik,, adaptasyon ve hatta doğaçlama gibi kavramlar ve özellikler örgütün dayanıklılık kapasitesine katkı sağlamasına rağmen bu kavramların hiç biri tek başına dayanıklılığı veya çevikliği ifade etmemektedir (Lengnick-Hall vd. 2011:244).

Örgütsel dayanıklılık ile benzerlik gösteren bir diğer kavram ise “katılık” kavramıdır. Örgütler, özellikle büyüme sürecinde, hiyerarşi kademelerini artması, birimlerin arasındaki iletişimin zorlaşması, karar verme süreçlerinin uzaması gibi değişime karşı direnç oluşturan yapılara bürünebilmektedir. Pazarda yavaş hareket eden, büyük ölçekli örgütlerin bu özellikleri “katılık” olarak ifade edilmektedir. Değişime karşı yüksek dirence sahip bu örgütler kaynaklarının çok geniş olması sebebiyle kriz durumlarında kısa vadede hayatta kalabilmektedir. Fakat uzun vadede rekabet üstünlüğü elde edememeleri sebebiyle hayatta kalmaları zor olacaktır (Jamrog vd. 2006:21). Örgütlerin hayatta kalmak amacıyla geliştirmesi gereken özellikleri direnç yerine dayanıklılık ve çeviklik olmalıdır.

Aşağıda Tablo 2.4. de örgütsel dayanıklılık ve çeviklik kavramları tez çalışmasında yer alan kapsamlarıyla karşılaştırılmaktadır.

Tablo 2.4. Örgütsel Dayanıklılık ve Örgütsel Çevikliğin Karşılaştırılması

	Örgütsel Dayanıklılık	Örgütsel Çeviklik
Çevre Şartları	Yıkıcı Değişim Sürpriz	Sürekli Değişim
Boyutları	Bilişsel Dayanıklılık Davranışsal Dayanıklılık Bağlamsal Dayanıklılık	Müşteri Çevikliği İşbirliği Çevikliği Faaliyet Çevikliği
Stratejik Fayda	Hayatta Kalma Onarım/Yenilenme Dönüşüm	Tepki Verebilirlik Proaktif Yönelim Değişim İnisiyatifi Rekabet Üstünlüğü
Genel Fayda	Çevre şartlarında öngörülemeyen değişimlere karşı bir dayanıklılık kapasitesinin oluşturulması	Farklı stratejik amaçlara, piyasa şartlarına, kaynak ve eylem alternatiflerine uyum sağlanması

Kaynak: (Lengnick-Hall ve Beck 2009:36; Sambamurthy vd. 2003:246)

Yukarıda Tablo 2.4. de görüldüğü gibi örgütsel dayanıklılık ve çeviklik arasında çevre şartları ve faydalar açısından önemli farklılıklar bulunmaktadır. Örgütsel dayanıklılık yıkıcı değişim koşullarında gerekli olmakta iken örgütsel çeviklik ise sürekli değişim koşullarında gerekli olmaktadır. Örgütsel dayanıklılık hayatta kalma ve dönüşüm süreçlerine odaklanmakta iken örgütsel çeviklik piyasada yaşanan değişimlere uyum sağlama ve rekabet üstünlüğüne odaklanmaktadır. Örgütlerin öngörülemeyen değişimlere karşı bir dayanıklılık kapasitesi oluşturması ve piyasa şartlarına hızla uyum sağlama amacıyla çevik olması gerekmektedir (Lengnick-Hall ve Beck 2009; Sambamurthy vd. 2003).

2.6. Örgütsel Dayanıklılığa Ve Örgütsel Çevikliğe İlişkin Vaka Örnekleri

2000 yılında Philips Elektronik şirketinin Albuquerque şehrindeki mikroçip fabrikasında bir yangın meydana gelmiştir. Bu yangın sonucunda Nokia ve Ericsson şirketine tedarik edilen mikroçipleri üreten bu fabrika büyük hasar görmüş, tedarik süreci yıkıcı bir düzeyde etkilenmiştir. Her iki telefon üreticisi de söz konusu mikroçiplerin

tedarik edilmesinde Philips şirketine bağımlıdır fakat iki şirketin de bu kriz durumuna yaklaşımı tamamen farklı olmuştur (Sheffi ve Rice, 2005:47-48).

Nokia durumu haber aldığı gibi özel bir süreç başlatmış ve durumu yakından izlemeye, Philips şirketi ile her gün iletişime geçerek düzenli bilgi almaya çalışmıştır. Kısa bir sürede yangının yıkıcı bir etkiye neden olduğu ve Philips'in mikroçipi aylarca üretemeyeceği anlaşılmış ve Nokia hızlı bir şekilde önlemler almıştır. Nokia 30 çalışanını Philips ve diğer tedarikçilerle beraber çalışmaya yollamıştır. Ayrıca piyasadaki diğer üreticilerle iletişime geçmiş, telefonlarını alternatif mikroçipleri kullanabilecek şekilde yeniden tasarlamış ve Philips'in diğer üretim fabrikalarından da tedarik sağlamıştır. Nokia'nın CEO'su Philips'in CEO'su ile mikroçip sorunu ile ilgili düzenli olarak görüşmeler gerçekleştirmiştir (Sheffi ve Rice, 2005:47-48).

Ericsson ise Nokia'nın aksine proaktif davranmamış ve tedarik zincirindeki bu krizi haftalar sonra siparişleri eline ulaşmadığında fark etmiştir. Toparlanma çalışmalarına başladığında küresel boyutta tüm mikroçip üreticileri Nokia'nın talebini karşılamaya çalışmaktadır. Nokia satış planlarına ulaşmış, Ericsson ise çaresiz kalarak yeni piyasaya sürmeye hazırlandığı ürünü piyasa sürememiştir. Ericsson'un bu olay sonucu 400 milyon dolar gelir kaybettiği iddia edilmektedir. Yakın bir zaman sonra Ericsson kendi markası altında telefon üretimini tamamen sonlandırmıştır (Sheffi ve Rice, 2005:47-48).

21 Eylül 1999'da Tayvan'da meydana gelen deprem sonucunda birçok bilgisayar ve laptop üreticisine yarı-iletken maddeler üreten bu bölgeden üreticilere tedarik akışı haftalar boyunca sağlanamamıştır. Zamanın lider bilgisayar üreticileri Apple ve Dell bu krizden aynı oranda etkilenmiştir fakat farklı tepkiler vermiştir. Apple yaşanan bu kriz sonucunda ürünlerinin çoğunda kullandığı bu maddede aniden bir darlığa düşmüştür. Depremden önce Apple yeni bir ürünün duyurusunu yapmış ve binlerce ürün sipariş edilmiş, ürünlerin ücreti müşteriler tarafından ödenmiştir. Sipariş verilen ürünler sözleşmelerle belirlendiği için Apple ürünler üzerinde değişiklikler yapamamıştır. Piyasaya yeni sürdüğü ürünün daha eski bir versiyonunu alternatif olarak sunmuş ve binlerce müşteri şikayeti ile karşılaşmıştır. Müşteri şikayetleri kötü bir imaj yaratmaya başlayınca Apple geri adım atmış ve müşterilerin ödemelerini iade etmeye karar vermiştir. Geri ödemelerden sonra müşteriler ya kar marjı daha düşük olan diğer ürünleri tercih etmiş ya da direkt olarak başka markalara yönelmiştir. Perakendeciler Apple tanıtımlarda piyasaya

tanıttığı ürünü haftalar sonra istenen şekilde üretime kadar beklemek zorunda kalmıştır. Apple'ın o dönem satışlarında büyük düşüş gözlemlenmiştir ((Sheffi ve Rice 2005:45-46).

Dell yaşanan bu felakette satış sistemi sayesinde neredeyse hiç zarar görmemiştir. Sorunları öngörerek geliştirilen ünlü “siparişe göre üretim” modelinde Dell'in fazladan 5 günlük stoğu vardır ve hammaddesi hazır olmayan hiçbir siparişi yoktur. Bu “stokta olan malı satma” modeli Dell'i müşteri şikayetlerinden korumuştur. Ayrıca müşterinin seçimine göre üretim yapıldığı için tedarik edilemeyen parçalar seçeneklerden kaldırılmış yerine farklı tedarikçilerden elde edilen parçalar seçenek olarak eklenmiştir. Hizmet sağlayıcılarının tavsiyeleri ve indirim kampanyaları ile diğer firmaların yaşadığı üretim durgunluğu bir fırsata çevrilmiş tüketiciler bu alternatif parçaları içeren ürünlere yönlendirilmiştir. Dell'in ünlü “siparişe göre üretim” modelinin en büyük sebeplerinden biri zaten alıcıyı siparişte yönlendirebilmesidir. Bu kriz döneminde Dell satışlarda düşüş ya da müşteri memnuniyetsizliği yaşamamış aksine satışlarını %41 arttırarak krizi fırsata çevirmiştir (Sheffi ve Rice 2005:45-46).

UPS kargo firması da sektörde dayanıklılığı ile öne çıkan örgütlerden biri olarak belirtilmektedir. 1907 yılında 100 dolar kredi ile küçük bir kurye şirketi olarak kurulan şirket bugün 220 ülkede 500.000 çalışan ile faaliyet göstermektedir (www.ups.com). UPS firması beklenmedik durumlara karşı temel bir yetenek olarak çalışanlarına doğaçlama yeteneğini teşvik etmektedir. Zamanında teslimat yapabilmeleri için çalışanlarını yetkilendirmekte ve güçlendirmektedir. Şirketin CEO'su “Çalışanlarımıza işi yerine getirmelerini telkin ediyoruz. Eğer bunu gerçekleştirmek için doğaçlamaları veya beklenmedik yöntemleri kullanmaları gerekiyorsa bunu yapmakta tamamen özgürler. Eğer böyle olmasaydı hergün yaptığımız işi yapamazdık. Nelerin yanlış gidebileceğini bir düşünün, teslimat sırasında trafik olabilir, kaza olabilir, lastik patlayabilir araç bozulabilir. Mesela yarın bir il tamamen kar altında kalabilir ve o ildeki durumla ilgili çalışanlar toplanıp nasıl engelleri aşabileceklerini tartışacaklar. Kimse o çalışanlara bu durumla ilgili bir değerlendirme yapmaları, çözüm bulmaları gerektiğini söylemedi. Bunu yapıyorlar çünkü bizim şirketimizin geleneği böyledir.” Böyle dayanıklı bir yapıya sahip olan UPS firması 1992'de Andrew Kasırgası Florida'yı sular altında bıraktığında bile teslimatlarını yapabirmiştir. İnsanlar evleri yıkıldığı için arabalarında kalırken bile UPS firması çözümler üretmiş arabalarında kalan insanları bile bulup teslimat yapabirmiştir. Hatta örgütün bu

inançlı duruşu felakete maruz kalan insanlara bile her şeyin bitmediğini göstererek umut vermiştir. Elbette bu yaratıcılık sınırsız değildir ve çeşitli kurallara bağlıdır. Çalışanlar çözümler üretirken örgütün amaçlarını ve prensiplerini de göz önüne almakta örgüte uyumlu bir dayanıklılık geliştirmektedir (Coutu , 2002:7).

Toyota firması da piyasa da dayanıklı bir firma olarak bilinmektedir. Şubat 1997’de Toyota’ya parça tedarik eden Aisin Seiki firmasının fabrikasında yangın çıkmıştır. Tedarikçisini kaybeden Toyota Japonya’da yer alan tüm fabrikalarında üretimi durdurmak zorunda kalmıştır. Bu konuda Japonya’da doğan “keiretsu” kavramının önemi ortaya çıkmıştır. Keiretsu çeşitli şirketlerin birbiriyle olan yakın ilişkisi ve iştirak hisseleri satın alması olarak açıklanabilir. Genellikle büyük bir banka etrafında birleşen şirket grupları kriz durumlarında birbirlerine yardımcı olmaktadır. Toyota kısa sürede keiretsularından tedarik sağlamış ve 9 gün içerisinde tam üretim kapasitesine geri dönmüştür. Bu beklenmedik olaydan sonra durumu analiz eden ve kriz durumlarında keiretsularına güvenebileceğini gören Toyota genel maliyeti düşürmek için sadece tek bir tedarikçi ile çalışmayı tercih etmiştir. Toyota’nın üst yöneticileri bu tercihi “sistemimizin işe yaradığını yeniden öğrendik” diyerek açıklamıştır. Toyota ayrıca Türkiye de dahil olmak üzere dünyanın çoğu bölgesinde fabrika kurmuştur. Bu fabrikaların bulunduğu ülkelerde sistemini, öngörülemez durumlarda bazı bölgelerde üretimin durması halinde, diğer bölgelere sevkiyat yapabilecek şekilde kurmuş ve kendisini daha dayanıklı hale getirmiştir. Bu sistem ek maliyetlere sebep olsa da örgütün önceden yaşanan sorunları daima göz önüne aldığını göstermektedir (Sheffi ve Rice, 2005:45-46).

11 Eylül 2001 tarihinde A.B.D. İkiz kulelerine yapılan terör saldırısında Sandler O’Neill and Partners yatırım bankası şirketi; çalışanlarının %99’unu, Yönetim kurulunun %66’sını, neredeyse tüm tesis ile cihazlarını, tüm şirket kayıtlarını kaybetmiştir. Tüm uzmanlar ve akademisyenler firmanın hayatta kalamayacağını öngörmüştür. Firmanın o gün binada olmayan ve hayatta kalan 22 ortağı gayri-resmi olarak neredeyse emekli gibidir. Saldırıdan önce işyerine arada sırada gelmekteydi ve yönetimi tamamen CEO’ya bırakmıştı. Şirketin kapatılması öngörülmüyordu fakat ortak bir karar olarak bir amaç belirledi: sonraki 5 yıl boyunca saldırıda hayatını kaybeden ailelerin geçimini, çocuklarının 18 yaşına gelene kadar bakımını üstlenmeye karar verdi. Firmanın ortakları zaten varlıklı idi ve bu amaçla iş arkadaşlarını onurlandırmayı seçti. Bu asıl amaç hayatta kalanlara çok

güçlü bir motivasyon sağladı. Firma bu amaç çerçevesinde saldırıdan kısa süre önce işten ayrılan çalışanlarını geri kazanmaya başladı. Saldırıda hayatını kaybedenlerin bütün gelirleri ailelerine aktarıldı. Ölen çalışanların kişisel olarak iletişim kurduğu tüm müşterilerle iletişime geçildi. İletişim sürecinden önce firmanın müşterilerini kaybedeceği düşünülmektedir. Fakat müşteriler bireysel olarak iletişim kurdukları çalışanların böyle onurlandırıldığını öğrendiğinde firma ile daha fazla iletişim kurmak istedi. Firma danışma, finans, halkla ilişkiler konularında saldırıdan bir gün sonra uzman firmalarla anlaştı ve yardım almaya başladı. Ortaklarla bağlantısı bulunan tanınmış CEO'lar, avukatlar, finansçılar yeni kurulan ofise gönüllü olarak uğrayarak firmaya öğütler verdi ve tavsiyelerde bulundu. Firmanın kaybedilen teknolojik donanımı çalışanların yardımıyla sıfırdan tekrar kuruldu ve şirket kayıtları hayatta kalan çalışanlardan, ölen çalışanların müşterilerinden bilgi alınarak tekrar oluşturuldu. Çalışanlar yeniden ayağa kalkmaya çalışan firmada bir ortak gibiydi ve sürekli mesaidelerdi. Firmayı yeniden kurma sırasında yönetici mevkileri büyük bir psikolojik ve fiziksel yük gerektirse de çalışanlar terfileri bir fırsat olarak gördü ve kabul etti. Örgüt içinde yeni liderler ortaya çıkmaya başladı. Firmanın asıl amacı ve yıkıma direnmesi onu bir sembol haline getirdi. Bu yeni kazandığı itibar sayesinde, firma daha önce karşılaşmadığı fırsatlarla karşılaşmaya ve bunları değerlendirmeye başladı. Eski teknolojik yapının ve hiyerarşinin kaybedilmesi örgüte daha modern bir sistem kurma olanağı sağladı. Örgütün itibarının gelişmesiyle aslında daha büyük firmaları tercih edebilecek en iyi okulların mezunları firmaya başvurmaya başladı. Firma prestijini kullanarak Wall Street'in yetenekli yöneticilerini ve çalışanlarını bünyesinde toplamayı başardı. Sandler O'Neill and Partners yatırım firması tekrar ayağa kalktığında eskisinden çok daha yetenekli, daha güçlü ve daha asil bir amaca sahipti (Freeman vd. 2003).

2.7. İnsan Kaynakları Yönetimi Aracılığıyla Örgütsel Dayanıklılığın Ve Örgütsel Çevikliğin Arttırılması

Lengnick-Hall ve arkadaşları (2011:248) çalışmalarında örgütlerin İKY aracılığı ile örgütsel dayanıklılıklarını arttırabileceklerini öne sürmektedir. İnsan kaynaklarını etkili bir şekilde yöneterek anahtar konumdaki çalışanların bireysel yetkinliklerini geliştirmek; örgütsel düzeyde dayanıklılığı arttırmakta, belirsizlik ve tehditlerle mücadele sürecini

kolaylaştırdığı gibi örgütsel dönüşüm süreçlerini de kolaylaştırmaktadır (Lengnick-Hall vd. 2011:248).

Araştırmalarda örgütsel dayanıklılığı geliştirme konusunda örgüt içinde beş kaynağın önemli role sahip olduğu belirtilmektedir. Liderlik, kültür, insanlar, sistemler ve fiziksel koşulları dayanıklılık kaynağı olarak öne süren bu yaklaşım (Bell 2002:2), Lengnick-Hall vd. (2011) tarafından literatüre kazandırılan dayanıklılık geliştirme yaklaşımıyla benzerlikler göstermektedir. Her iki bakış açısı da örgütlerde insanlara ve örgütsel süreçlere odaklanmaktadır. Sutcliffe ve Vogus (2003:15)'de dayanıklılığın; örgüt çalışanlarının farkındalık yetkinliğini geliştirerek ve kaynakları bir araya getirme ve farklı yollarla kullanma yeteneği kazandırılarak arttırılabileceğini belirtmektedir. Farkındalık tehditleri fark ederek çözüme yönelik eylemlerde bulunma ve fırsatları değerlendirme yetkinliği olarak ifade edilmektedir. Kaynakları bir araya getirme yeteneği ise örgütün kaynaklarını beklenmedik bir olayın çözümünde farklı şekilde kullanarak krizi aşmayı ifade etmektedir (Sutcliffe ve Vogus 2003:15-16).

Lengnick Hall ve arkadaşları (2011:248) örgütsel dayanıklılığı geliştirmek için İK sistemine ve anahtar konumdaki çalışanlara odaklanmaktadır. İK sistemi: İK yapısı, İK prensipleri ve İK felsefesi gibi insan kaynaklarının yönetiminde genel yönü ifade eden üst seviye unsurları; İK politikası ve İK programları gibi İK uygulamaları ve İK yapısını stratejik hedeflerle uyumlaştıran orta seviye unsurları; İK uygulamaları ve İK süreçleri gibi örgütteki günlük işlerin yürütülmesinde kullanılan düşük seviye unsurları kapsamaktadır (Lepak vd. 2004:643). Bu anlamda İK sistemi Becker ve Gerhard (1996:786) tarafından önerilen çerçeveye dayanmaktadır.

Becker ve Gerhart'a göre (1996:786) İK sisteminin yapısı İK sisteminin rehber prensiplerini ifade etmektedir. Örneğin örgütler çalışan performansına değer verebilir ya da çalışanların günlük işlerini kontrol etmeye odaklanabilir. Bu seviye İK sistemi örgütte bir politika, uygulama ve İK uygulamaları yerine genel bir felsefeyi ifade etmektedir. İK sisteminde bu seviye en genel üst seviyeyi ifade etmektedir. Bu üst seviyenin orta seviyesinde ise belirlenen İK sistemi yapısıyla ilişkili olarak bu sisteme uyumlu çeşitli politikalar belirlenmektedir. Örneğin iki farklı örgüt benzer bir felsefeyi benimseyebilir. Fakat bu felsefeyi gerçekleştirmek için farklı politikalar seçebilir. Kontrole dayalı bir felsefeyi benimseyen örgütlerden bazıları sonuçlara dayalı bir performans değerlendirme

ile ödüllendirme politikasını seçerken diğer örgütler mekanik ve katı iş tasarımlarını seçebilir. Alt seviyede yer alan İK uygulamaları unsurunda ise sonuçlara dayalı performansı seçen örgütlerden bazıları örgüt performansı bireysel seviyede değerlendirirken diğer örgütler takımların performansını değerlendirmeyi seçebilir (Becker ve Gerhart:786). Lengnick-hall vd. (2011:248) İK sisteminin kapsamında anahtar konumlardaki çalışanların da önemli olduğunu belirtmektedir. Örgütsel dayanıklılık geliştirme sürecinin örgütün toplu şekilde çabasını gerektirmesi sebebiyle çalışanlar bu süreçte büyük önem arz etmektedir. Lepak vd. (2004:648) farklı çalışanların örgütün başarısına farklı yönlerden katkı sağladığını belirtmekte ve aynı örgütte çalışanların farklı sebeplerle anahtar çalışanlar olarak nitelendirilebileceğini belirtmektedir. Örneğin bir bilişim firmasında ar-ge çalışanları ve pazarlama çalışanları anahtar konumda yer alabilmektedir. Bir hizmet firmasında ise müşteri ilişkileri çalışanları anahtar konumda olabilmektedir. Bu bağlamda örgütlerde dayanıklılık oluşturmak için İK sistemi: İK prensipleri ve anahtar konumdaki çalışanların katkıları aracılığıyla bütünsel bir İK politikasını içermektedir (Lepak vd. 2004:648).

İK sisteminin prensipleri sistemin alt seviyesindeki politika ve uygulamalara rehberlik etmektedir. İK sistemi çalışanlara onlardan beklenenleri, aralarında nasıl iletişim kurmaları gerektiği, odaklanmaları ve önem vermeleri gerekli konuları, ödüllendirmeleri ifade eden mesajlar iletmektedir (Bowen ve Ostroff 2004:208). Örneğin karar-verme sürecine ilişkin İK prensibi “bilgiyi örgüt içinde olabildiğince geniş ölçüde paylaşma” olarak belirlenmiş olabilir.

Örgüt içi ve örgüt dışı işbirliğinin sağlanması için örgüt içi unsurların (hiyerarşik yapı, yöneticiler, çalışanlar, politikalar, prosedürler, uygulamalar vb.) işbirliğine uyumlu olması gerekmektedir. Örgüt içinde takım çalışmasının teşvik edilmesinin, takımların güçlendirilmesinin ve takım sorumluluklarının artırılmasının örgütte hiyerarşi kademelerinin azaltılmasını, işbirliğinin ve yaratıcılığın artmasını sağlayacağı belirtilmektedir (Alves vd. 2012:222).

Örgütsel kültürü anlamak ve oluşturmak dayanıklılığı geliştirmek açısından büyük önem arz etmektedir. Çünkü kültür, örgütün çalışanlarının sorunları algılaması ve mücadele etmesi, birbirleriyle etkileşimleri, örgüt içindeki rollerini tanımlamaları ve örgütün değerlerini benimsemesi aracılığı ile dayanıklı davranışlara rehberlik etmektedir.

Eğer örgüt kültürü inovasyonu, başarısızlıklardan öğrenmeyi teşvik eden böylece psikolojik güvene sahip bir ortam yaratıp risk almanın önündeki engelleri azaltan bir yapıya sahipse örgüt içinde çalışanların dayanıklılık ile özdeşleşen davranışlar göstermesi mümkün olacaktır. Eğer örgüt kültürü iç rekabete ve korkuya dayalı, başarısızlığa tahammülsüz, otoritenin çok yüksek olduğu bir yapıya sahipse çalışanlarda büyük ihtimalle dayanıklı davranışlar gözlemlenmeyecektir (Denhardt ve Denhardt 2010:343).

Kriz durumlarında işten çıkarmalar ve küçülme stratejileri sıklıkla gözlemlenmektedir. İşten çıkarmaların ve küçülme stratejilerinin nedeni ise yetersiz finansal kaynaklar olarak belirtilmektedir. Kısa vadede küçülme stratejileri örgütün hayatta kalmasına olanak sağlamasına rağmen örgütün çalışanları ile olan ilişkisini, itibarını ve kültürünü olumsuz etkileyebilmektedir. İşten çıkarma yerine çalışanları elde tutmaya ve ilişkileri geliştirmeye yönelik uygulamalar (maaş kesintisi, primlerin ertelenmesi vb.) örgütün dayanıklılığına uzun vadede daha fazla katkı sağlamaktadır (Gittel vd. 2005:1-4).

Aşağıda Tablo 2.5.'de İKY aracılığı ile örgütsel dayanıklılığın geliştirilmesine ilişkin Lengnick-Hall ve arkadaşları (2011:249) tarafından oluşturulan model sunulmaktadır. Tabloda örgütsel dayanıklılığın üç boyutuna ilişkin İKY aracılığıyla yapılması gerekenler belirtilmektedir.

Tablo 2.5. Örgütsel Dayanıklılık ve İKY

Boyutlar	Bilişsel Boyut	Davranışsal Boyut	Bağlamsal Boyut
Çalışan Katkıları	-Uzmanlık -Fırsatları Değerlendirme -Yaratıcılık -Belirsizliğe rağmen kararlılık -Bilinenleri sorgulama -Özgün ve kullanılabilir çözümler üretme	-Problemlere alışılacağına inanmış dışında fakat uygulanabilir çözümler üretmek -Ani durumlarda inisiyatif ve özgünlüğü kullanmak -Bazı durumlarda örgütün standart tepkisi haline gelmiş tepkilerin dışında bir yol izlemek -Öngörülemez tehditlere müdahale etmeyi sağlayan rutinler oluşturmak ve tekrar etmek -Örgütün ortaya çıkabilecek durumlardan fayda sağlaması amacı ile önceden eylemlerde ve yatırımlarda bulunmak	-Hızlı hareket etmeye yardımcı olan kişilerarası ilişkiler ve kaynak tedarik sistemi oluşturmak -Bilgiyi geniş ve açık bir şekilde paylaşmak -Gücü ve sorumluluğu paylaşmak
İK Prensipleri	-Çalışanlarla bir ortaklık hissi yaratmak -Karar verme gücünü işi yapana vermek -Esnek ve takım çalışmasına dayalı iş tasarlamak -Çalışanlarla alışverişe dayalı değil iletişime dayalı ilişkiler kurmak -Kuralları ve prosedürleri azaltmak -İş gücünün farklı deneyime, uzmanlığa, bakış açısına ve yetkinliğe sahip insanlardan oluşmasını hedefleyerek çalışan seçimi yapmak -Bireysel farklılıklara saygı göstermek -İnsan kaynağına yatırım yapmak -Formal ve informal sosyal entegrasyon mekanizmalarını kullanmak	-Çift yetenekli bir örgütsel kültür oluşturmak -Açık iletişime ve iş birliğine dayalı bir iklim oluşturmak -Örgütsel öğrenmeye dayalı problem çözme süreçlerini teşvik etmek -Bilgi paylaşımını teşvik etmek -İnsan kaynağının hızlı gelişimine olanak sağlamak -Çalışan esnekliğini sağlamak -Atılganlığı ve inisiyatif almayı teşvik etmek -Tepkisel uygulamaları teşvik etmek -Örgütsel sınırları ortadan kaldırmak	-Örgüt içi ve örgüt dışı sosyalleşmeyi teşvik -Karşılıklı güvene ve dayanışmaya dayalı bir iklim oluşturmak -Kolay ve rahat kullanılabilen iletişim yapısı oluşturmak -Kendi kendine yönetim ve kendi kendine liderlik kabiliyetlerini geliştirmek -Görevler yerine katkılara ve sonuçlara önem vermek -Örgütsel oryantasyona teşvik etmek -Örgütsel vatandaşlığı, bireysel sorumluluğu vurgulamak, gücün hiyerarşi yerine uzmanlıktan gelmesine olanak sağlamak -Geniş kaynak ağı oluşturmak
İK Politikaları	-Seçerek çalışan alma -İş güvenliği -Çapraz-fonksiyonel görevler -Geniş çalışan bulma ağı -Sürekli gelişim fırsatları sağlamak -Takım çalışması -Sürekli sosyalleşme -Takımlara teşvikler	-Denemelere izin vermek (başarısız olsalar bile) -Eylemlere ilişkin geri beslemeler ve yapıcı eleştiriler -Açık örgüt yapısı -İnsan kaynağı ve işbirliği esnekliği -Uyum ve refah -Geniş iş tanımları -Çalışan önerileri -Çapraz-fonksiyonel takımlar	-Ortak çalışan-müşteri takımları ve ağları -Güçlendirme -Açık iletişim -Sonuca dayalı değerlendirme -Kullanıcı dostu, rahat ulaşılabilen bilgi sistemleri

Kaynak: Lengnick-Hall vd. (2011:249)

Örgütlerde çevikliği ve dayanıklılığı geliştirmek için gerekli işlevler mevcuttur. Fakat bu işlevlerin tespit edilmesi, geliştirilmesi ve gerekli durumlarda dayanıklılık kapasitesini ve çevikliği geliştirmek amacıyla düzenlenmesi gerekmektedir. Örgütsel çevikliği geliştirmek amacıyla örgütlerin (McCan vd. 2009:50):

- Belirsizlik durumları ile daha iyi başa çıkmak amacıyla çalışanların yorumlama yeteneklerini geliştirmesi,
- Çalışanlarda değişime açık bir tutum oluşturmaları ve sürdürmesi,
- Bilgiyi etkili ve hızlı bir şekilde elde etmesi, oluşturmaları, paylaşması ve kritik önceliklere uygulaması,
- Örgüt içinde çalışanları eylemsel olarak inisiyatif almaya yöneltmesi,
- Kaynakları, yetenekleri ve becerileri hızlı bir şekilde tahsis etme ve gerektiğinde yeniden tahsis etme kabiliyetini geliştirmesi gerekmektedir.

Belirsizlik durumları ile daha iyi başa çıkmak amacıyla çalışanların yorumlama yeteneklerini geliştirmek için örgütler eğitim ve geliştirme işlevlerini kullanabilmektedir. Algılamayı geliştirmek amacıyla çeşitli senaryolar kullanılarak; çalışanların senaryoda anlatılan olayı yorumlamasını içeren simülasyonlarla yorum ve algı kabiliyetini geliştirmek mümkün olmaktadır. Çalışanlarda değişime açık bir tutum oluşturmak ve bu tutumu kalıcı hale getirmek için ödüllendirme ve kariyer yönetimi işlevleri kullanılabilir. İnovasyon ve sürdürülebilir gelişme için finansal ödül teşvikleri ve kariyer teşvikleri sunularak örgüt çalışanlarının değişime olumlu bir bakış açısına sahip olması sağlanabilmektedir. Bilgiyi etkili ve hızlı bir şekilde elde etmek, oluşturmak, paylaşmak ve gerekli durumlarda kullanmak amacıyla bir bilgi yönetimi süreci önerilmektedir. Bu bilgi yönetim sürecinde örgüt içinde net ve istikrarlı bir şekilde üst yönetim kademesinden aşağı kademelere doğru bilgi akışı ve iletişim sağlanmalıdır. Sorunlar ile karşılaşıldığında hızla müdahale edebilecek takımlar oluşturmak ve yetkilendirmek bu süreci etkin kılmaktadır. Örgüt içinde çalışanları eylemsel olarak inisiyatif almaya yöneltmek için, örgütsel tasarım işlevi aracılığıyla, net öncelikler ve teslim tarihleri oluşturulmalıdır. Ayrıca çalışanlar sözkonusu bu önceliklerden ve teslim tarihlerinden sorumlu tutulmalıdır. Böylece sorumluluğa sahip çalışanlar engellerle karşılaştıklarında inisiyatif alacak ve sorunlara çözümler üreterek uygulamaya yönelecektir. Karar verme sürecinin duraksamasına engel

olmak amacıyla çalışanların rolleri ve sorumlulukları net bir şekilde belirlenerek inisiyatif almaya uygun bir iş tasarımı oluşturulmalıdır. Kaynakları, yetenekleri ve becerileri hızlı bir şekilde tahsis etme, gerektiğinde yeniden tahsis etme kabiliyetini geliştirmek amacıyla eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi işlevleri kullanılabilir. Çalışanların daha verimli oldukları veya daha başarılı oldukları görevlere yerleştirilmesi için katı bir hiyerarşik yapıdan kaçınmak gerekmektedir. Örneğin pazarlama biriminde yer alan bir çalışan ar-ge konusunda gerekli yetkinliklere daha fazla yatkınlık gösteriyor ve katkı sağlayabiliyorsa bu yetenekleri ilgili çalışan ar-ge birimine alınarak daha iyi bir şekilde değerlendirilebilir (McCann vd. 2009:50).

Örgütsel dayanıklılığı geliştirmek amacıyla örgütlerin (McCann vd. 2009:50):

- Durumsal planlarını ve kriz yönetimi kabiliyetlerini geliştirmeleri,
- Örgüt çapında stratejik bir risk değerlendirme gerçekleştirmeleri,
- Başarısızlığa uğrayan planların sonuçlarıyla başa çıkmayı öğrenmeleri ve başarısızlığın ardından uygun tepkiler vermeleri,
- Örgüt içinde örgüt dışında yıkıcı değişime cevap vermek amacıyla yetenekler ve kaynaklar geliştirmesi,
- Örgütün temel değerlerini ve amacını tüm çalışanları derin bir şekilde benimsetmesi ve herkes tarafından paylaşılan bir kültür oluşturmaları,
- Gerektiğinde dönüşüm süreci başlatmaya hazır olması gerekmektedir.

Durumsal planları ve kriz yönetimi kabiliyetlerini geliştirmek amacıyla eğitim ve geliştirme işlevi kullanılmaktadır. Simülasyon eğitimleri, senaryolar ve davranışsal modelleme eğitimleri kullanılarak çalışanların çeşitli sürpriz değişimlere ve krizlere karşı gerekli yetkinlikleri kazanması temin edilmektedir. Çalışanlar ve yöneticiler bu eğitimler ile beklenmedik bir durumda nasıl davranmaları gerektiğini öğrenebilmektedir. Örgüt çapında gerçekleştirilecek bir risk değerlendirme örgütün zayıf yönlerini ve riskleri ortaya çıkarmaktadır. Çalışanlar böylece kriz durumunda ilk müdahale etmeleri gereken veya korunduğundan emin olmaları gereken alanlara odaklanabilmektedir. Başarısızlıkların sonuçlarıyla başa çıkmayı öğrenmek planlardan ve uygulamalardan zamanında vazgeçmek açısından önemlidir. Zararların etkileri daha fazla büyümeden gerekli düzeltmeleri yapmak

veya uygulamalardan tamamen vazgeçmek dayanıklılığın bir gereksinimidir. Örgüt içinde örgüt dışında yıkıcı değişime cevap vermek amacıyla yetenekler ve kaynaklar geliştirmek amacıyla endüstriyel ilişkiler, yetenek yönetimi işlevleri kullanılmaktadır. Örgütler stratejik ortaklıklar kurarak, tedarikçileri ve dağıtımçıları ile ilişkilerini geliştirerek, çeşitli finansal kaynaklar sağlayabilecek kurumlarla iletişimi güçlü tutarak, sendikalarla sağlıklı bir iletişim kurarak kriz durumlarında örgüt dışından önemli kaynaklar temin edebilmekte ve kaynakları etkin olarak kullanabilmektedir. Ayrıca kriz durumunda örgüt içinde yer alan insan kaynağının farklı yeteneklere sahip olması öngörülemez sorunlara özgün çözümler üretme konusunda yardımcı olabilmektedir. Örgütün temel değerlerini ve amacını tüm çalışanları derin bir şekilde benimsetmek ve herkes tarafından paylaşılan bir kültür oluşturmak açısından İKY'nin iletişim işlevi gerekli olmaktadır. Örgütün vizyonunun, değerlerinin, inançlarının sıklıkla ve samimi bir şekilde çalışanlara iletilmesi ve yayılması örgütün bu değerleri ve amaçları benimseyen çalışanlara sahip olmasını sağlamaktadır. Örgütün dönüşüme hazır olması örgütsel analiz ve tasarım işlevini kullanmaktadır. Örgütün temel yeteneklerinin iyi bir analizi; dönüşüm süreçlerinde hangi birimlerin veya uygulamaların yapısının kesinlikle korunması gerektiği ve nelerden vazgeçilebileceğini ortaya koymaktadır. Böylece örgüt dönüşüme açık yönlerini bilerek daha bilinçli bir şekilde hareket edebilmektedir (McCann vd. 2009:50).

Örgütsel çevikliği geliştirmek amacıyla örgütün uyarlanabilir bir işgücüne, hızlı örgütsel öğrenmeye ve uyum sağlama kapasitesi yüksek bir örgüt yapısına ihtiyacı vardır. Uyarlanabilir işgücü örgütün insan kaynaklarını örgüt içinde farklı pozisyonlara ve birimlere tahsis etme kabiliyetini ifade etmektedir. Çalışan bulma, seçme ve yerleştirme sürecinde farklı yeteneklere sahip çalışanları örgüte kazandırarak, örgütsel tasarım, yetenek geliştirme ve kariyer yönetimi işlevlerini kullanarak dönüşüme uygun ve çevik bir işgücü elde etmek mümkün olmaktadır. Hızlı örgütsel öğrenme için çevrenin sürekli olarak gözlemlenmesi ve bilgilerin zamanında toplanması, bilginin örgüt içindeki bireylerle paylaşılması, paylaşılan bilginin tartışılması ve yorumlanması, bilginin ve yapılan çıkarımların raporlanması, raporlara göre simülasyon eğitimleri vb. eğitimlerin tasarlanması gerekmektedir. Eğitim ve geliştirme işlevi örgütsel öğrenme bağlamında kullanılan en önemli işlev olarak öne çıkmaktadır. Uyum sağlama kapasitesi yüksek bir örgüt yapısı örgütsel tasarım, iş süreçleri ve destek sağlayan teknoloji unsurlarını içermektedir. Çevik örgütler esnek bir örgütsel tasarıma sahiptir. Otoritenin yatay olarak

örgüt içine yayılması, birimler arasındaki sınırların azaltılması, takım çalışmasına dayanan bir yapının oluşturulması İKY'nin örgütsel tasarım işlevi ile sağlanabilmektedir. İş analizleri gerçekleştirilerek örgüt için anahtar konumda olan işlerin belirlenmesi ile gereksiz iş süreçleri arındırılarak gereksiz işlere çaba harcanması önlenmekte ve verimlilik arttırılmaktadır. Ayrıca örgütün; bilişim sistemleri, ERP sistemleri gibi teknolojik sistemlerle donatılması, iletişimin teknoloji yoluyla geliştirilmesi İKY'nin uygulamaları arasında yer almaktadır. Daha hızlı çalışma imkanı sağlayan pratik teknolojik sistemler hem kayıt tutularak bilginin paylaşılmasını arttırmakta hem de örgütü daha çevik hale getirmektedir (Nijssen ve Paauwe 2012:3321-3327).

İşlevsel açıdan değerlendirildiğinde çeviklik ve dayanıklılığı geliştirmek amacıyla örgütsel tasarım; çalışan bulma, seçme ve yerleştirme; eğitim ve geliştirme; kariyer yönetimi; performans yönetimi; ödüllendirme; iletişim işlevlerinin kullanıldığı görülmektedir. Örgütsel tasarım işlevi kapsamında örgütün çalışanlarının kendilerini elde ettikleri sonuçlardan sorumlu görev sahipleri olarak görmelerinin sağlanması gerekmektedir. Örgüt içinde yeni projeler ortaya çıkabilmekte, çalışanların görev yerleri, sorumlulukları değişebilmektedir. Çalışanlar kendilerini belirli bir pozisyonda belirli görevleri yerine getiren bireyler olarak gördüklerinde dönüşüm süreçlerinde zorlanmakta ve örgütsel çeviklik azalmaktadır. Çalışan bulma, seçme ve yerleştirme işlevi kapsamında örgüte farklı yeteneklere sahip çalışanların kazandırılması önem arz etmektedir. Değişen koşullara işgücünün uyumunun sağlanması farklı yeteneklere sahip çalışanlarla gerçekleşebilmektedir. Çevik örgütler çalışan seçiminde eğitim ile kazandırılabilen yetenekler yerine örgütün temel değerlerini benimseyen çalışanları tercih etmektedir. İş ile ilgili yetkinlikleri kazandırmak eğitim maliyetleri ortaya çıkarabilir fakat çevik örgütlerde önemli olan örgüt kültürünü benimseyen çalışanlar olmaktadır. Çoğu çevik ve dayanıklı örgüt çalışanlarını en alt seviyede kariyerlerinin başında işe almakta ve yetiştirmektedir. Üst kademelerde doldurulması zor pozisyonlara işe alımları ise nepotizmi önlemek amacıyla örgüt dışından gerçekleştirmektedir. Çevik ve dayanıklı örgütler, örgütsel çevikliği ve dayanıklılığı geliştirmek için anahtar konumdaki değerli çalışanlarına yatırım yapmakta ve bu çalışanları örgüt içinde tutmak amacıyla çaba sarf etmektedir. Eğitim ve geliştirme işlevi kapsamında örgütsel çevikliği ve dayanıklılığı geliştirmek amacıyla örgütler büyük kaynaklar ayırmaktadır. Eğitim ve geliştirme uygulamaları yönetici kadroları yerine örgütün tüm kademelerine eşit seviyede odaklanmalıdır. Örgütsel çeviklik

ve dayanıklılık bağlamında sorumluluğun ve yetkinin paylaşılması önemli olduğundan eğitimin de tüm seviyelerde gerçekleşmesi gerekmektedir. Ayrıca kariyer yönetimi işlevi göz önüne alınarak çalışanların kendi kariyerlerinden sorumlu olmasının sağlanması ile eğitim ve geliştirme uygulamalarından daha büyük ölçüde fayda sağlanabilmektedir. Performans yönetimi işlevi kapsamında çevik ve dayanıklı örgütlerin uzun zaman alan yıllık performans değerlendirmeleri yerine hedefe yönelik performans değerlendirmeleri hem çalışanları inisiyatif almaya yöneltmekte hem de değişim süreçlerinde örgütsel amaçlara ulaşma çabalarının devam etmesini sağlamaktadır. Ödüllendirme ve takdir işlevi kapsamında inisiyatif almak, başarıların ve yaratıcı çözümlerin teşvik edilmesi, dayanıklılık kapasitesini ve örgütsel çevikliği arttırmaktadır. Çevik ve dayanıklı örgütlerde yaratıcı, özgün, başarılı çözümler ve davranışlar anında takdir edilmekte ve çeşitli ödüller (prim, seyahat, sembolik hediyeler, terfiler vb.) verilmektedir. İletişim işlevi örgütte dayanıklılığı ve çevikliği sağlayan en önemli işlevlerdendir. Değişimin, bilgi paylaşımının, çevreye uyum sağlamanın temelini iletişim işlevi oluşturmaktadır. Bilginin örgüt içinde akışının sağlanmasıyla çeviklik ve dayanıklılık amacıyla sorunlar karşısında çalışanlar örgüt içinde toplu bir çaba gösterebilmektedir. Çalışanlar arasında iletişimin sağlanması amacıyla yüksek teknolojiye ve verimliliğe sahip iletişim araçları kullanılabilir. Fikirlerin tartışılması, bilginin paylaşılması, kararların iletilmesi vb. iletişim süreçlerinin hızla gerçekleşmesi dayanıklılık ve çeviklik için önemli bir gereksinimdir. Ayrıca örgütün stratejik ortakları ve işbirliği içinde olunan örgütlerle iletişiminin güçlü olması ulaşılabilen kaynakları genişletmekte böylece örgütün dayanıklılığını ve çevikliğini arttırmaktadır (Dyer ve Shafer 1998:26-31).

Örgütsel dayanıklılığın ve örgütsel çevikliğin geliştirilmesi kapsamında İKY'nin önemi ve etkisi açıktır. Örgüt kapsamında İKY'nin rolleri ve işlevleri dayanıklı ve çevik bir örgüt yapısı oluşturulmasına olanak sağlamaktadır. Örgütler daha dayanıklı ve çevik olmak için gerekli işlevlere zaten sahiptir. Önemli olan mevcut olan bu işlevleri dayanıklılığı ve çevikliği arttırmak amacıyla düzenlemek olarak belirtilebilir. Bu bağlamda üst yönetimin ve insan kaynakları yöneticilerinin örgütün çevreye uyum sağlayarak hayatta kalması için dayanıklılık kapasitesini geliştirmeyi ve çevikliğini arttırmayı amaç edinmesi, İKY işlevlerini de bu yönde düzenlemesi gerekmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İKY UYGULAMALARININ ETKİNLİĞİNİN ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIK VE ÇEVİKLİĞE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde tez çalışması kapsamında gerçekleştirilen araştırmaya ilişkin yöntem ve analizler yer almaktadır. Araştırmanın amacı ve önemi açıklanmakta, genel araştırma modeli ve hipotezler ifade edilmektedir. Hipotezleri test etmek amacıyla veri toplanması için geliştirilen veri toplama aracı ile ilgili bilgiler sunulmakta, veri toplama süreci açıklanmakta evrene ve örnekleme ilişkin bilgi verilmektedir. Örnekleme ilişkin demografik bulgular ve araştırma modelinin test edilmesi amacıyla gerçekleştirilen analizlerle bölüm sonlandırılmaktadır.

3.1. Araştırmanın Amacı Ve Önemi

Tez çalışması insan kaynakları yönetimi aracılığı (İKY) ile örgütsel dayanıklılığın ve örgütsel çevikliğin geliştirilmesine odaklanmaktadır. Araştırma soruları “Örgütlere dayanıklılık ve çeviklik kazandırmada insan kaynakları yönetimi işlevlerinin katkıları nelerdir? Etkin bir insan kaynakları yönetimi örgütün dayanıklı ve çevik hale gelmesinde etkili midir?” şeklinde ifade edilmektedir.

Araştırma sorusu doğrultusunda örgütlerde İKY uygulamalarının etkinliğinin örgütsel dayanıklılık ve örgütsel çevikliğe olan etkilerinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Dayanıklılığı ve çevikliği geliştiren İKY uygulamalarının tespit edilmesi akademik araştırmalar ve iş dünyaları uygulamaları kapsamında önem arz etmektedir. Örgütlerde İKY uygulamalarının dayanıklılık ve çevikliğe olan etkisinin incelenmesi bu alanlarda gerçekleştirilen araştırmalara yön verecektir.

Türkiye’de İKY’nin örgütsel dayanıklılık ve çeviklik üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma daha önce gerçekleştirilmemiştir. Literatürde yer alan araştırmalar çoğunlukla kavramsaldır ve ampirik çalışmalar sayıca azdır. Bu bağlamda araştırmanın özgün olduğu belirtilebilir. İş dünyası açısından araştırma değerlendirildiğinde elde edilen bulgular İKY uygulamalarına ve yöneticilere öneriler sağlayabilecektir. Örgütlerde İKY işlevlerini dayanıklılığı ve çevikliği geliştirecek şekilde yönlendirmek eğitim ve geliştirme vb.

işlevlere ayrılan kaynakların daha etkin kullanımına olanak sağlayabilecek, örgütlerin hayatta kalmasına ve rekabet üstünlüğü elde etmesine katkıda bulunacaktır.

3.2. Araştırma Modeli Ve Yöntemi

Araştırma kapsamında kurulan model aşağıda Şekil 3.1’de sunulmaktadır. Tez çalışmasının birinci ve ikinci bölümlerinde sunulan kuramsal çerçeve kapsamında örgütsel dayanıklılık bilişsel dayanıklılık, davranışsal dayanıklılık ve bağlamsal dayanıklılık olmak üzere üç boyutta incelenmektedir. Örgütsel çeviklik ise müşteri çevikliği, işbirliği çevikliği ve faaliyet çevikliği olmak üzere üç boyutta incelenmektedir. Bu bağlamda araştırmanın hipotezleri aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir:

H1: İKY uygulamalarının etkinliği ile örgütsel dayanıklılık arasında olumlu yönde bir ilişki bulunmaktadır.

H1a: İKY uygulamalarının etkinliği ile bilişsel dayanıklılık arasında olumlu yönde bir ilişki bulunmaktadır.

H1b: İKY uygulamalarının etkinliği ile davranışsal dayanıklılık arasında olumlu yönde bir ilişki bulunmaktadır.

H1c: İKY uygulamalarının etkinliği ile bağlamsal dayanıklılık arasında olumlu yönde bir ilişki bulunmaktadır.

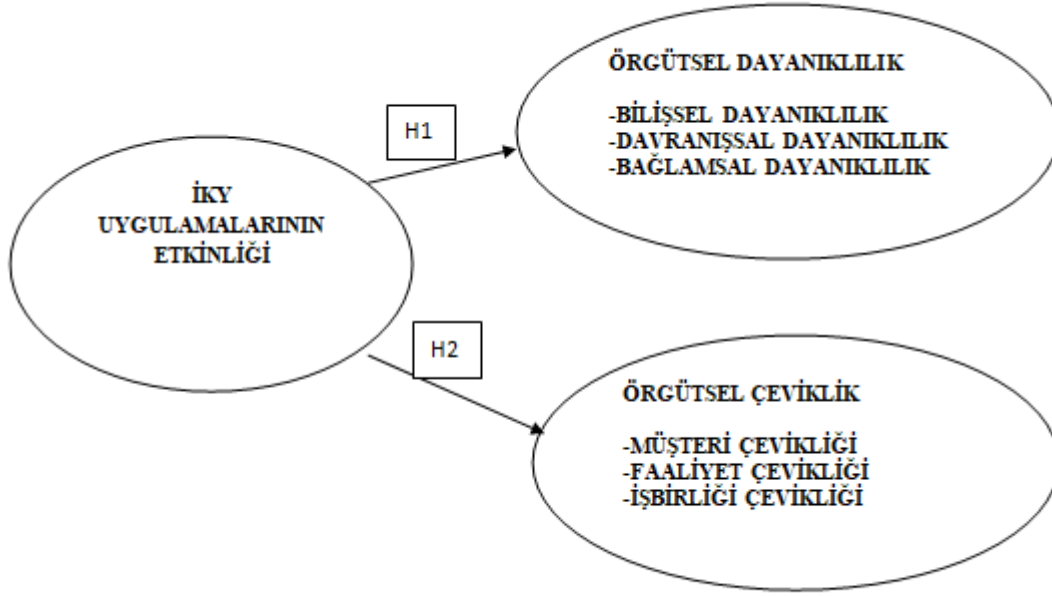
H2: İKY uygulamalarının etkinliği ile örgütsel çeviklik arasında olumlu yönde bir ilişki bulunmaktadır.

H2a: İKY uygulamalarının etkinliği ile müşteri çevikliği arasında olumlu yönde bir ilişki bulunmaktadır.

H2b: İKY uygulamalarının etkinliği ile faaliyet çevikliği arasında olumlu yönde bir ilişki bulunmaktadır.

H2c: İKY uygulamalarının etkinliği ile işbirliği çevikliği arasında olumlu yönde bir ilişki bulunmaktadır.

Şekil 3.1. Genel Araştırma Modeli



Araştırma kapsamında ayrıca çeşitli demografik faktörler, çevrede yaşanan değişim ve rekabet seviyesi ile örgütsel dayanıklılığın, örgütsel çevikliğin ve İKY etkinliğinin ilişkisi incelenmektedir.

Araştırma modeli doğrultusunda örneklem belirlenmiştir. İKY uygulamalarının etkinliğine, örgütsel dayanıklılığa, örgütsel çevikliğe, değişim ve rekabet algısına ve demografik faktörlere ilişkin veriler toplanmıştır. Elde edilen veriler nicel analiz yöntemleri aracılığı ile analiz edilmektedir.

3.3. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

İKY etkinliği açısından literatürde bir mutabakat ve fikir birliğinin olmaması, alanın kapsamının geniş olması sebebiyle literatürde yer alan ölçeklerin geliştirilmesine yönelik bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Yaygın olarak kullanılan yerli ve yabancı İKY etkinliği ölçekleri değerlendirilmiştir. Huselid ve arkadaşları (1997); Gerhart ve arkadaşları (2000); Demo ve arkadaşları (2012); Chang (2005); Tüzün (2013); Akın ve Çolak (2012), Gürbüz ve Bekmezci (2012); Wheeler ve arkadaşları (2012) tarafından gerçekleştirilen araştırmaların ölçekleri değerlendirilerek İKY etkinliğine ilişkin boyutlar listelenmiştir. Listelenen ölçeklerin boyutları ve ifadelerinin tamamı iki tabloda toplanmıştır. Tüm

boyutlar tez çalışması kapsamında yer alan İKY işlevleri ve rolleri ile karşılaştırılarak sınıflandırılmıştır. Yapılan değerlendirme sonrası İKY uygulamalarının etkinliğini değerlendirmek amacıyla aşağıdaki boyutların kullanıldığı görülmüştür.

- Eğitim ve geliştirme: 8 çalışmada İKY etkinliğinin bir boyutu olarak yer almaktadır.
- Çalışan bulma, seçme ve yerleştirme: 7 çalışmada İKY etkinliğinin bir boyutu olarak yer almaktadır.
- Performans değerlendirme: 7 çalışmada İKY etkinliğinin bir boyutu olarak yer almaktadır.
- Ücretlendirme ve yan haklar: 6 çalışmada İKY etkinliğinin bir boyutu olarak yer almaktadır.
- Örgütsel iletişim süreçleri: 5 çalışmada İKY etkinliğinin bir boyutu olarak yer almaktadır.
- İş güvenliği ve sağlığı: 4 çalışmada İKY etkinliğinin bir boyutu olarak yer almaktadır.
- İK politika, uygulama ve prosedürleri: 3 çalışmada İKY etkinliğinin bir boyutu olarak yer almaktadır.
- Ödüllendirme: 3 çalışmada İKY etkinliğinin bir boyutu olarak yer almaktadır.
- Çalışan memnuniyet: 2 çalışmada İKY etkinliğinin bir boyutu olarak yer almaktadır.
- İnsan sermayesi: 2 çalışmada İKY etkinliğinin bir boyutu olarak yer almaktadır.
- İş analizi ve organizasyonu: 2 çalışmada İKY etkinliğinin bir boyutu olarak yer almaktadır.
- Öneri ve şikayet sistemi: 2 çalışmada İKY etkinliğinin bir boyutu olarak yer almaktadır.
- Stratejik yönetim: 2 çalışmada İKY etkinliğinin bir boyutu olarak yer almaktadır.
- Endüstri ilişkileri: 1 çalışmada İKY etkinliğinin bir boyutu olarak yer almaktadır.

- Farklılıkların yönetilmesi: 1 çalışmada İKY etkinliğinin bir boyutu olarak yer almaktadır.
- İK bilgi sistemleri ve dijital süreçler: 1 çalışmada İKY etkinliğinin bir boyutu olarak yer almaktadır.
- İK süreçlerinin verimliliği: 1 çalışmada İKY etkinliğinin bir boyutu olarak yer almaktadır.
- Kariyer süreçlerinin verimliliği: 1 çalışmada İKY etkinliğinin bir boyutu olarak yer almaktadır.
- Kariyer yönetimi: 1 çalışmada İKY etkinliğinin bir boyutu olarak yer almaktadır.
- Sosyal sorumluluk programları: 1 çalışmada İKY etkinliğinin bir boyutu olarak yer almaktadır.

Bu işlemlere ek olarak araştırmaların ölçeklerinde kullanmadığı ama literatür göz önüne alındığında değerlendirilmesi gerekli olan İK planlaması ve değişim temsilciği boyutları da araştırma kapsamına alınmıştır. Bu çalışmalar bağlamında 23 boyut belirlenmiş ve boyutlara ilişkin ifadeler oluşturularak İKY uygulamalarının etkinliği ölçeği geliştirilmiştir.

1. Şirketimizin insan kaynakları uygulamalarından memnunum.
2. Şirketimizin İnsan Kaynakları uygulamaları tüm düzeylerdeki çalışanlarımıza oryantasyon, yetiştirme ve geliştirme faaliyetlerini (eğitim faaliyetlerini) etkin bir şekilde sunmaktadır.
3. Şirketimizin İnsan Kaynakları uygulamaları şirketin stratejisine uygun uzun, orta ve kısa vadeli insan kaynakları ihtiyaçlarını karşılamak için etkin bir planlama yapabilmektedir.
4. Şirketimizin İnsan Kaynakları uygulamaları işgücü ihtiyaçlarını etkin bir şekilde karşılayan bulma, seçme ve işe yerleştirme süreçlerine sahiptir.
5. Şirketimizin İnsan Kaynakları uygulamaları tüm çalışanların performanslarını etkin bir şekilde değerlendiren bir sisteme sahiptir

6. Şirketimizin İnsan Kaynakları uygulamaları çalışanlarımızın emeğinin karşılığı olan ve piyasa koşullarına uygun ücret ve yan hakları sunan bir sisteme sahiptir.
7. Şirketimizin İnsan Kaynakları uygulamaları şirketimizde etkin ve iyi işleyen bir iletişim ortamı sağlamaktadır.
8. Şirketimizin İnsan Kaynakları uygulamaları iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanmasına yönelik etkin uygulamalara sahiptir.
9. Şirketimizin İnsan Kaynakları uygulamaları şirketin ve bölümlerin stratejik önceliklerine uygun olarak belirlenmiş politika ve prosedürler çerçevesinde etkin bir şekilde yürütülmektedir.
10. Şirketimizin İnsan Kaynakları uygulamaları çalışanların takdir, tanıma ve ödüllendirilmesine ilişkin etkin işleyen süreçlere sahiptir.
11. Şirketimizin İnsan Kaynakları uygulamaları çalışanların memnuniyetini ve bağlılığını geliştirmeyi esas almaktadır.
12. Şirketimizin İnsan Kaynakları uygulamaları şirketin insan sermayesini etkin bir şekilde geliştirmektedir.
13. Şirketimizin İnsan Kaynakları uygulamaları etkin bir şekilde yapılan iş analizleri sonuçlarına dayanmaktadır.
14. Şirketimizin İnsan Kaynakları uygulamaları içerisinde çalışanların öneri ve şikayetlerini almaya yönelik etkin işleyen süreçler bulunmaktadır.
15. Şirketimizin İnsan Kaynakları uygulamaları şirketin amaç, hedef ve stratejilerine katkı sağlayacak şekilde geliştirilmektedir.
16. Şirketimizin İnsan Kaynakları uygulamaları endüstri ilişkilerinin (sendikal ilişkiler) etkin bir şekilde yürütülmesine katkı sağlamaktadır.
17. Şirketimizin İnsan Kaynakları uygulamaları çalışan farklılıklarının etkin bir şekilde yönetilmesini sağlamaktadır.
18. Şirketimizin İnsan Kaynakları uygulamaları etkin bir şekilde işleyen bilgi sistemleri üzerinden yürütülmektedir.

19. Şirketimizin İnsan Kaynakları uygulamaları kalite, maliyet, hız ve esneklik yönlerinden sürekli geliştirilmeye çalışılmaktadır.
20. Şirketimizin İnsan Kaynakları uygulamaları tüm çalışanların kariyer gelişimleri için etkin işleyen bir kariyer yönetim sistemine sahiptir.
21. Şirketimizin İnsan Kaynakları uygulamaları şirketin müşterileriyle olan ilişkilerini geliştirecek şekilde tasarlanmaktadır.
22. Şirketimizin İnsan Kaynakları uygulamaları şirketin sosyal sorumluluk projelerine katkı sağlamaktadır.
23. Şirketimizin İnsan Kaynakları uygulamaları şirketin ve çalışanların değişim süreçlerini destekleyen faaliyetler organize etmektedir.

Örgütsel dayanıklılığı ölçmek amacıyla Legnick-Hall vd. (2011:249) tarafından oluşturulan bilişsel dayanıklılık, davranışsal dayanıklılık ve bağlamsal dayanıklılık olmak üzere üç boyutlu örgütsel dayanıklılık çerçevesine dayandırılarak bir örgütsel dayanıklılık ölçeği oluşturulmuştur.

Bilişsel Dayanıklılık

1. Şirketimizde çalışanlarımız rakiplerimizin çalışanlarına göre alanlarında daha fazla uzmanlığa sahiptir.
2. Şirketimizde çalışanlarımız rakiplerimizin çalışanlarına göre fırsatları daha hızlı tespit etmekte ve değerlendirmektedir.
3. Şirketimizde çalışanlarımız rakiplerimizin çalışanlarına göre daha fazla yaratıcılığa sahiptir.
4. Şirketimizde çalışanlarımız sonucu kesin olmayan, belirsiz durumlarda bile bir işe başladıklarında kararlı bir şekilde hareket eder.
5. Şirketimizde çalışanlarımız yerine getirdikleri iş ile ilgili en temel bilgilere ve tahminlere bile şüpheli ve sorgulayıcı bir şekilde yaklaşır.
6. Şirketimizde çalışanlarımız bir sorun ile karşılaştıklarında daha önce denenmemiş özgün ve uygulanabilir çözümler üretir.

Davranışsal Dayanıklılık

7. Şirketimizde çalışanlarımız beklenmedik bir olayla karşılaştıklarında alışılmışın dışında fakat fayda sağlamaya yönelik işe yarar tepkiler verirler.
8. Şirketimizde çalışanlarımızın sorunlara anında ürettikleri çözümler orjinaldir ve çalışanlar çözüm için inisiyatif alırlar.
9. Şirketimizde çalışanlarımız bazen bir sorunun çözümü için eskiden beri kullanılan bir yöntemden tamamen farklı bir yöntem izler.
10. Şirketimizde çalışanlarımız ortaya çıkabilecek beklenmedik bir sorunu çözme durumunda yapılabileceklerle ilişkin şimdiden bilgi sahibidir.
11. Şirketimizde çalışanlarımız ortaya çıkabilecek beklenmedik sorunlar için şimdiden şirketin yapması gerekenlerle ilgili (ortaklıklar, antlaşmalar, yatırımlar vb.) fikir beyanında bulunur.

Bağlamsal Dayanıklılık

12. Şirketimizde çalışanlarımız sorun veya kriz anında hızlı bir şekilde gerekenleri yapabilmek için yeni kaynaklar hazır eder, tedarik alternatifleri ve kişisel bağlantılar oluşturur.
13. Şirketimizde çalışanların sahip olduğu bilgiler ve kullandıkları yöntemler yaygın bir şekilde paylaşılmaktadır.
14. Şirketimizde karar verme yetkisi ve sorumluluk sadece yöneticiye değil söz konusu işi yapan çalışanlara da verilmektedir.

Bu tez çalışmasında örgütsel çevikliği ölçmek amacıyla Sambamurthy ve arkadaşları (2003) tarafından oluşturulan üç boyutlu (müşteri çevikliği, işbirliği çevikliği ve faaliyet çevikliği olmak üzere) örgütsel çeviklik çerçevesine dayandırılarak Tallon ve Pinsonneault (2011:473) tarafından oluşturulan örgütsel çeviklik ölçeği kullanılmıştır. Ölçek Türkçe'ye çevrilmiş, pilot çalışma sonucunda ifadeler düzeltilmiş ve ölçeğe son hali verilmiştir. Söz konusu örgütsel çeviklik ölçeği 8 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğe ilişkin ifadeler aşağıda sıralanmıştır.

1. Şirketimiz müşteri taleplerindeki değişimlere hızlı bir şekilde ve kolaylıkla yanıt verir.

2. Şirketimiz bireysel müşterilere uygun ürünleri/hizmetleri hızlı bir şekilde ve kolaylıkla tasarlayıp sunar.
3. Şirketimiz rakipler tarafından piyasaya çıkarılan yeni ürünlere/hizmetlere hızlı şekilde ve kolaylıkla yanıt verir.
4. Şirketimiz rakiplerimizin fiyatlandırmalarındaki/kampanyalarındaki değişimlere hızlı bir şekilde ve kolaylıkla yanıt verir.
5. Şirketimiz yeni ulusal ve uluslar arası pazarlarda/alanlarda hızlı bir şekilde ve kolaylıkla yer edinir.
6. Şirketimiz piyasaya sürülen ürün ve hizmet çeşitlerinin değişimini (çeşit arttırmak veya azaltmak) hızlı bir şekilde ve kolaylıkla gerçekleştirir.
7. Şirketimiz daha iyi, hızlı ve düşük maliyetli ürünler ve hizmetler üretmek amacıyla yeni teknolojilere hızlı bir şekilde ve kolaylıkla uyum sağlar.
8. Şirketimiz daha düşük maliyetler, daha iyi kalite ve daha iyi zamanlamaya sahip tedarik süreçleri için tedarikçi değişimini hızlı bir şekilde ve kolaylıkla gerçekleştirir.

Veri toplama aracının cevaplandırılmasında 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. Katılımcıların belirtilen ifadelerle ilişkin görüşlerini:

- 1- Kesinlikle katılmıyorum
- 2- Katılmıyorum
- 3- Ne Katılıyorum ne de katılmıyorum
- 4- Katılıyorum
- 5- Kesinlikle katılıyorum, olarak belirtmesi istenmiştir.

Bu aşamalardan sonra veri toplama aracı uygulanabilir hale gelmiş ve 40 katılımcı ile bir pilot çalışma gerçekleştirilmiştir. Pilot çalışma ile gerekli düzeltmeler gerçekleştirilmiş ve veri toplama aracı son haline kavuşmuştur.

Tez çalışmasında sosyal bilimler alanında yaygın olarak kullanılan güvenilirlik ölçümü olan Cronbach Alpha (α) katsayısı kullanılmıştır. Aşağıdaki Tablo 3.1.'de İKY

uygulamalarının etkinliği ölçeğinin, örgütsel dayanıklılık ölçeğinin ve örgütsel çeviklik ölçeğinin güvenilirlik katsayıları gösterilmektedir.

Tablo 3.1. Güvenilirlik Analizi

Ölçek Adı	İfade Sayısı (N)	Güvenilirlik Katsayısı Cronbach's Alpha (α)
İKY uygulamalarının etkinliği	23	0,968
Örgütsel dayanıklılık	14	0,925
Örgütsel çeviklik	8	0,913

Yukarıda Tablo 3.1.'de görüldüğü gibi kullanılan ölçeklerin güvenilirlik değerlerinin tüm 0,9'un üstündedir ve yüksek olduğu belirtilebilir. Bu bağlamda tez çalışmasında kullanılan ölçeklerin güvenilir olduğu belirtilebilir.

3.4. Evren Ve Örneklem

Araştırma evrenini İKY uygulamalarının geniş kapsamda gerçekleştiği örgütlerin çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma örneklemini olarak geniş kapsamda İKY uygulamalarına sahip olan örgütlerin yoğun olması sebebiyle İstanbul ili seçilmiştir. İstanbul Türkiye'de örgütlerin ve çalışanların en yoğun olduğu ildir. 10.000 kurumsal firma çalışanı evreni üzerinden yapılan gerekli örneklem büyüklüğü hesaplamasında en az 384 çalışandan veri toplanması gerekmektedir.

3.5. Veri Toplama Aracının Uygulanması

Araştırma kapsamında verilerin geçerliliğini sağlamak amacıyla üretim sektöründen, hizmet sektöründen, Veri toplama aracı katılımcılara yüz yüze, telefon, internet aracılığı ile iletilmiş ve doldurmaları sağlanmıştır. Tez çalışması kapsamında kurumsal örgütlerde toplam 602 çalışandan veri toplanmıştır.

3.6. İstatistiksel Analiz Ve Bulgular

3.6.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılanlara ilişkin demografik veriler aşağıda Tablo 3.2.'de sunulmaktadır. Araştırma kapsamında toplam 602 katılımcıdan veri toplanmıştır. Tablo 3.2.'de görüldüğü gibi katılımcıların 299'u (%49,70) kadın, 303'ü (%50,30) erkektir. Cinsiyet değişkeni açısından örneklemin dengeli bir dağılıma sahip olduğu belirtilebilir.

Tablo 3.2.'de görüldüğü gibi katılımcıların 112'si (%18,60) 18-24 yaş aralığında, 119'u (%19,80) 25-30 yaş aralığında, 127'si (%21,10) 31-35 yaş aralığında, 124'ü (%20,60) 36-40 yaş aralığında, 120'si (%19,90) 41 yaş ve üstündedir. Yaş değişkeni açısından örneklemin dengeli bir dağılıma sahip olduğu belirtilebilir.

Tablo 3.2.'de görüldüğü gibi katılımcıların 185'i (%30,70) üretim sektöründe yer alan bir örgütte, 217'si (%36,00) hizmet sektöründe yer alan bir örgütte, 200'ü (%33,20) hem üretim hem de hizmet sektöründe yer alan bir örgütte çalışmaktadır. Sektör açısından örneklemin dengeli bir dağılıma sahip olduğu belirtilebilir.

Tablo 3.2.'de görüldüğü gibi katılımcıların 420'si (%69,80) çalışan konumunda, 102'si (%16,90) alt düzey yönetici konumunda, 52'si (%8,60) orta düzey yönetici konumunda, 28'i (%4,70) üst düzey yönetici konumundadır. 156 katılımcı (%25,90) lise mezunu, 366 katılımcı (%60,80) üniversite mezunu, 80 katılımcı (%13,30) lisansüstü program mezunudur. Katılımcılardan 188'i (%31,20) 0-2 yıldır, 96'sı (%15,90) 3-4 yıldır, 244'ü (%40,50) 5-7 yıldır, 52'si (%8,60) 8-10 yıldır, 22'si (%3,70) 11'den fazla yıldır çalıştıkları örgütte bulunmaktadır. Katılımcıların 284'ü (%47,20) 0-2 yıldır, 244'ü (%40,50) 3-4 yıldır, 52'si (%8,60) 5-7 yıldır, 22'si (%3,70) 8-10 yıldır bulundukları pozisyonda çalışmaktadır. Örneklem dağılımının dengeli olduğu belirtilebilir.

Tablo 3.2. Demografik Veriler

Demografik Özellik		Sayı	Frekans (%)
Cinsiyet	Kadın	299	49,70%
	Erkek	303	50,30%
Yaş Aralığı	18-24 yaş	112	18,60%
	25-30 yaş	119	19,80%
	31-35 yaş	127	21,10%
	36-40 yaş	124	20,60%
	41 yaş ve üstü	120	19,90%
Sektör	Üretim	185	30,70%
	Hizmet	217	36,00%
	Üretim ve Hizmet	200	33,20%
Pozisyon	Çalışan	420	69,80%
	Alt Düzey Yönetici	102	16,90%
	Orta Düzey Yönetici	52	8,60%
	Üst Düzey Yönetici	28	4,70%
Eğitim Durumu	Lise	156	25,90%
	Üniversite	366	60,80%
	(MBA, Yüksek Lisans, Doktora)	80	13,30%
Örgütte Çalışma Süresi	0-2 Yıl	188	31,20%
	3-4 Yıl	96	15,90%
	5-7 Yıl	244	40,50%
	8- 10 Yıl	52	8,60%
	11+	22	3,70%
Pozisyonda Çalışma Süresi	0-2 Yıl	284	47,20%
	3-4 Yıl	244	40,50%
	5-7 Yıl	52	8,60%
	8- 10 Yıl	22	3,70%
	11+	0	0,00%
Gelir	0-2.499 TL	91	15,10%
	2.500-4.999 TL	326	54,20%
	5.000 -7.999 TL	117	19,40%
	8.000- 11.999 TL	38	6,30%
	12.000 TL +	30	5,00%
Toplam		602	%100

3.6.2. Faktör Analizleri

Araştırmada kullanılan İKY uygulamalarının etkinliği ölçeği, örgütsel dayanıklılık ölçeği ve örgütsel çeviklik ölçeği faktör analizine tabi tutulmuştur. İKY uygulamalarının etkinliği ölçeği ifadelerinin yapılan faktör analizi sonucunda tek boyutta toplanmakta olup açıklanan toplam varyans %58,89'dur. Ölçeğe ilişkin faktör analizi sonuçları aşağıda Tablo 3.3.'de gösterilmektedir. Tabloda faktör yükleri büyükten küçüğe doğru sıralanmaktadır. İfadelere ilişkin faktör yüklerinin 0,724 ile 0,983 arasında değiştiği görülmektedir.

Tablo 3.3. İKY Uygulamalarının Etkinliği Ölçeği Faktör Analizi

İfadeler	Faktör Yüğü	Açıklayıcılık (Varyans)	Güvenilirlik (α)
İKY uygulamaları etkinliği 1	,983	%58,89	,968
İKY uygulamaları etkinliği 22	,783		
İKY uygulamaları etkinliği 8	,779		
İKY uygulamaları etkinliği 5	,778		
İKY uygulamaları etkinliği 9	,776		
İKY uygulamaları etkinliği 2	,771		
İKY uygulamaları etkinliği 13	,766		
İKY uygulamaları etkinliği 15	,765		
İKY uygulamaları etkinliği 19	,763		
İKY uygulamaları etkinliği 18	,763		
İKY uygulamaları etkinliği 12	,757		
İKY uygulamaları etkinliği 21	,757		
İKY uygulamaları etkinliği 11	,756		
İKY uygulamaları etkinliği 4	,755		
İKY uygulamaları etkinliği 23	,751		
İKY uygulamaları etkinliği 10	,748		
İKY uygulamaları etkinliği 17	,745		
İKY uygulamaları etkinliği 3	,744		
İKY uygulamaları etkinliği 14	,741		
İKY uygulamaları etkinliği 16	,741		
İKY uygulamaları etkinliği 20	,739		
İKY uygulamaları etkinliği 6	,729		
İKY uygulamaları etkinliği 7	,724		

Örgütsel dayanıklılık ölçeğine ait 14 ifade yapılan faktör analizi sonucunda üç boyutta toplanmakta olup açıklanan toplam varyans %70,76'dır. En uygun faktör yapısına

varimax dönüşümü ile ulaşılmıştır. Ölçeğe ilişkin faktör analizi sonuçları aşağıda Tablo 3.4.'de gösterilmektedir. Faktör analizi sonucunda örgütsel dayanıklılık ölçeğine ilişkin tüm ifadelerin öngörülen boyutlarda yer aldığı görülmektedir. Tabloda faktör yükleri büyükten küçüğe doğru sıralanmaktadır. İfadelere ilişkin faktör yüklerinin 0,704 ile 0,875 arasında değiştiği görülmektedir. Faktör yüklerinin yüksek olması sebebiyle analiz dışı bırakılan ifade bulunmamaktadır.

Tablo 3.4. Örgütsel Dayanıklılık Ölçeği Faktör Analizi

İfadeler	Bilişsel Dayanıklılık	Davranışsal Dayanıklılık	Bağlamsal Dayanıklılık	Açıklayıcılık (Varyans)	Güvenilirlik (α)
Örgütsel Dayanıklılık 1	,875			%51,78	,911
Örgütsel Dayanıklılık 3	,767				
Örgütsel Dayanıklılık 6	,758				
Örgütsel Dayanıklılık 5	,752				
Örgütsel Dayanıklılık 4	,743				
Örgütsel Dayanıklılık 2	,740				
Örgütsel Dayanıklılık 7		,784		%11,66	,883
Örgütsel Dayanıklılık 11		,754			
Örgütsel Dayanıklılık 9		,726			
Örgütsel Dayanıklılık 8		,712			
Örgütsel Dayanıklılık 10		,704			
Örgütsel Dayanıklılık 14			,820	%7,32	,845
Örgütsel Dayanıklılık 13			,816		
Örgütsel Dayanıklılık 12			,813		

Örgütsel çeviklik ölçeğine ait 8 ifade yapılan faktör analizi sonucunda üç boyutta toplanmakta olup açıklanan toplam varyans %80,44'tür. En uygun faktör yapısına varimax dönüşümü ile ulaşılmıştır. Ölçeğe ilişkin faktör analizi sonuçları aşağıda Tablo 3.5.'de gösterilmektedir. Faktör analizi sonucunda örgütsel çeviklik ölçeğine ilişkin 7 ifadenin öngörülen boyutlarda yer aldığı görülmektedir. Ölçekte yer alan 6. İfadenin faaliyet çevikliği boyutu yerine işbirliği çevikliği boyutunda yer aldığı görülmektedir. Tabloda faktör yükleri büyükten küçüğe doğru sıralanmaktadır. İfadelere ilişkin faktör yüklerinin

0,647 ile 0,930 arasında değiştiği görülmektedir. Faktör yüklerinin yüksek olması sebebiyle analiz dışı bırakılan ifade bulunmamaktadır.

Tablo 3.5. Örgütsel Çeviklik Ölçeği Faktör Analizi

İfadeler	Faaliyet Çevikliği	İşbirliği Çevikliği	Müşteri Çevikliği	Açıklayıcılık (Varyans)	Güvenilirlik (α)
Örgütsel Çeviklik 4	,802			%62,36	,893
Örgütsel Çeviklik 5	,774				
Örgütsel Çeviklik 3	,693				
Örgütsel Çeviklik 7	,647				
Örgütsel Çeviklik 6		,848		%12,46	,767
Örgütsel Çeviklik 8		,705			
Örgütsel Çeviklik 2			,930	%5,61	,808
Örgütsel Çeviklik 1			,780		

3.6.3. Normallik Testi

Nicel verilerin analizinde parametrik analizlerin veya parametrik olmayan analizlerin kullanılabilmesi için normallik testi gerekmektedir. Veriler normal olarak dağılım gösteriyorsa parametrik analizlerin kullanımı uygun olacaktır. Analiz çalışmaları kapsamında dağılımların basıklık ve çarpıklık değerleri incelenmektedir. Basıklık, ifadelere verilen cevapların dağılımının simetrisine ilişkin bir ölçümdür. -1.5 ve +1.5 arasında değişim gösteren basıklık ve çarpıklık değerleri sosyal bilimlerde psikometrik analizlerin amaçlarla yapılacak parametrik analizler için uygun değerler olarak belirtilmektedir (Tabachnik ve Fidell 2013). Aşağıda Tablo 3.6.'da görüldüğü gibi ölçeklerdeki ifadelere ilişkin tüm verilerin basıklık ve çarpıklık değerleri -1.5 ve +1.5 arasındadır ve normal dağılım göstermektedir.

Tablo 3.6. Normallik Testi

Ölçek/Boyut	Basıklık Değeri	Çarpıklık Değeri	Normal Dağılım
İKY Uygulamalarının Etkinliği	-0,288	-1,004	Normal
Bilişsel Dayanıklılık	-0,312	-1,001	Normal
Davranışsal Dayanıklılık	-0,183	-1,132	Normal
Bağlamsal Dayanıklılık	-0,098	-1,145	Normal
Müşteri Çevikliği	-0,540	-0,666	Normal
Faaliyet Çevikliği	-0,419	-0,870	Normal
İşbirliği Çevikliği	0,478	-0,639	Normal

3.6.4. Betimleyici İstatistikler ve Korelasyon Analizi

Veri toplama aracında yer alan değişkenlere ilişkin ortalamalar ve standart sapmalar belirlenmiş değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Aşağıda Tablo 3.7.'de toplanan verilere ilişkin ortalamalar ve standart sapma değerleri görülmektedir.

Tablo 3.7. Betimleyici İstatistikler

Değişken ve Boyut	Ortalama	Standart Sapma
İKY uygulamalarının etkinliği	3,1331	,99561
Bilişsel Dayanıklılık	3,0861	,97098
Davranışsal Dayanıklılık	2,8681	,91018
Bağlamsal Dayanıklılık	3,0709	1,16908
Örgütsel Dayanıklılık (Tüm ifadeler)	3,0050	,84380
Müşteri Çevikliği	2,6229	,94912
Faaliyet Çevikliği	2,4967	,99739
İşbirliği Çevikliği	2,5266	1,02146
Örgütsel Çeviklik (Tüm ifadeler)	2,5357	,87935

Aşağıda Tablo 3.8.'de korelasyon analizinin sonuçları görülmektedir. İKY uygulamalarının etkinliği ile tüm diğer değişkenler arasında 0.01 seviyesinde anlamlı ilişkiler gözlemlenmektedir. Analiz sonuçları incelendiğinde İKY uygulamalarının

etkinliği ile bilişsel dayanıklılık arasında 0.727 katsayı değerinde yüksek bir ilişki görülmektedir. İKY uygulamalarının etkinliği ile davranışsal dayanıklılık arasında 0.520 katsayı değerinde orta düzeyde bir ilişki görülmektedir. İKY uygulamalarının etkinliği ile bağlamsal dayanıklılık arasında ise 0.360 katsayı değerinde zayıf bir ilişki görülmektedir. İKY uygulamalarının etkinliği ile müşteri çevikliği arasında 0.245 katsayı değerinde zayıf bir ilişki görülmektedir. İKY uygulamalarının etkinliği ile faaliyet çevikliği arasında 0.162 katsayı değerinde çok zayıf bir ilişki görülmektedir. İKY uygulamalarının etkinliği ile işbirliği çevikliği arasında 0.149 katsayı değerinde çok zayıf bir ilişki görülmektedir.

Tablo 3.8. Korelasyon Analizi

Değişkenler	İKY	Bil. Day.	Dav. Day.	Bağ. Day.	Müş. Çev.	Faal. Çev.	İşb. Çev.
Pearson Korelasyonu	1	,727**	,520**	,360**	,245**	,162**	,149**
İKY Sig. (2-Yönlü)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	602	602	602	602	602	602	602
Pearson Korelasyonu	,727**	1	,662**	,455**	,319**	,210**	,175**
Bil. Day. Sig. (2- Yönlü)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
N	602	602	602	602	602	602	602
Pearson Korelasyonu	,520**	,662**	1	,592**	,434**	,330**	,269**
Dav. Day Sig. (2- Yönlü)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
N	602	602	602	602	602	602	602
Pearson Korelasyonu	,360**	,455**	,592**	1	,595**	,430**	,377**
Bağ. Day. Sig. (2- Yönlü)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
N	602	602	602	602	602	602	602
Pearson Korelasyonu	,245**	,319**	,434**	,595**	1	,573**	,513**
Müş. Çev. Sig. (2- Yönlü)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
N	602	602	602	602	602	602	602
Pearson Korelasyonu	,162**	,210**	,330**	,430**	,573**	1	,806**
Faal. Çev. Sig. (2- Yönlü)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
N	602	602	602	602	602	602	602
Pearson Korelasyonu	,149**	,175**	,269**	,377**	,513**	,806**	1
İşb. Çev. Sig. (2- Yönlü)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
N	602	602	602	602	602	602	602
** Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır.							

Aşağıda Tablo 3.9.'da korelasyon analizi sonuçlarına göre değişkenler arasındaki ilişkiler toplu olarak gösterilmektedir. İlişkiler iki yönlüdür ve 0.01 seviyesinde anlamlıdır.

Tablo 3.9. Korelasyon Analizi Sonucu İlişki Düzeyleri

İKY Uygulamalarının Etkinliği	Bilişsel Dayanıklılık	Yüksek Düzeyde
	Davranışsal Dayanıklılık	Orta Düzeyde
	Bağlamsal Dayanıklılık	Zayıf Düzeyde
	Müşteri Çevikliği	Zayıf Düzeyde
	Faaliyet Çevikliği	Çok Zayıf Düzeyde
	İşbirliği Çevikliği	Çok Zayıf Düzeyde

3.6.5. Regresyon Analizleri

Tez çalışması kapsamında geliştirilen İKY uygulamaları etkinliği ölçeğinin faktör analizi sonucunda tek boyut olarak ortaya çıktığı bulgusu elde edilmiştir. Bu bulgu ile regresyon analizinde bağımsız değişken tek boyutlu İKY uygulamalarının etkinliği değişkenidir. Bağımlı değişkenler ise faktör analizi sonucunda 3 boyuta ayrıldığı görülen örgütsel dayanıklılık ve faktör analizi sonucunda 3 boyuta ayrıldığı görülen örgütsel çeviklik değişkenleridir. Tek bir bağımsız değişkenin bağımlı değişkenlere olan etkisini analiz etmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizinin kullanılması uygun görülmüştür. Analiz sonuçları aşağıda Tablo 3.10.'da görülmektedir.

Tablo 3.10. Regresyon Analizleri

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R ²	Adj. R ²	β	S. β	T	F	P (Sig)
İKY Uygulamalarının Etkinliği	Bilişsel Dayanıklılık	,529	,528	Sabit: ,864 İKY: ,709	,727	25,941	672,949	,000
	Davranışsal Dayanıklılık	,270	,269	Sabit: 1,380 İKY: ,475	,520	14,900	222,016	,000
	Bağlamsal Dayanıklılık	,129	,128	Sabit: 1,747 İKY: ,422	,360	9,444	89,181	,000
	Müşteri Çevikliği	,60	,058	Sabit: 1,892 İKY: ,233	,245	6,179	38,180	,000
	Faaliyet Çevikliği	,26	,025	Sabit: 1,989 İKY: ,162	,162	4,015	16,121	,000
	İşbirliği Çevikliği	,22	,021	Sabit: 2,048 İKY: ,153	,149	3,688	13,602	,000

Regresyon analizi sonucunda İKY uygulamalarının etkinliği değişkeninin korelasyon analizinde olduğu gibi yine tüm değişkenlerle istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi olduğu görülmektedir ($p < 0.05$). Analiz sonuçlarına göre İKY uygulamalarının etkinliği; bilişsel dayanıklılığın %52,8'ini, davranışsal dayanıklılığın %26,9'unu, bağlamsal dayanıklılığın %12,8'ini açıklamaktadır. İKY uygulamalarının etkinliği müşteri çevikliğinin %5,8'ini, faaliyet çevikliğinin %2,5'ini işbirliği çevikliğinin %2,1'ini açıklamaktadır.

Tablo 3.11. Analiz Bulgularına Göre Hipotez Değerlendirmeleri

Hipotez	İfade	Kabul/Red
H1a	İKY uygulamalarının etkinliği ile bilişsel dayanıklılık arasında olumlu yönde bir ilişki bulunmaktadır.	Kabul
H1b	İKY uygulamalarının etkinliği ile davranışsal dayanıklılık arasında olumlu yönde bir ilişki bulunmaktadır.	Kabul
H1c	İKY uygulamalarının etkinliği ile bağlamsal dayanıklılık arasında olumlu yönde bir ilişki bulunmaktadır.	Kabul
H1	İKY uygulamalarının etkinliği ile örgütsel dayanıklılık arasında olumlu yönde bir ilişki bulunmaktadır.	Kabul
H2a	İKY uygulamalarının etkinliği ile müşteri çevikliği arasında olumlu yönde bir ilişki bulunmaktadır.	Kabul
H2b	İKY uygulamalarının etkinliği ile faaliyet çevikliği arasında olumlu yönde bir ilişki bulunmaktadır.	Kabul
H2c	İKY uygulamalarının etkinliği ile işbirliği çevikliği arasında olumlu yönde bir ilişki bulunmaktadır.	Kabul
H2	İKY uygulamalarının etkinliği ile örgütsel çeviklik arasında olumlu yönde bir ilişki bulunmaktadır.	Kabul

Yukarıda Tablo 3.11.'de analiz bulguları sonucunda hipotezlerin kabul ve red durumu görülmektedir. Gerçekleştirilen analizler neticesinde tüm hipotezler kabul edilmiştir. Korelasyon ve regresyon analizleri sonucunda İKY uygulamalarının etkinliği ile örgütsel dayanıklılık arasında ve İKY uygulamalarının etkinliği ile örgütsel çeviklik

arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler gözlemlenmektedir. Araştırma bulguları sonuç ve öneriler bölümünde yorumlanmakta ve tartışılmaktadır.



SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmanın temel amacı örgütlerde, insan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla örgütsel dayanıklılık ve örgütsel çeviklik arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. İnsan kaynakları uygulamalarının etkinliğini ölçmek amacıyla İKY uygulamalarını kapsamlı ve istikrarlı olarak uygulayan kurumsal örgütler örneklem olarak belirlenmiştir. Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde (KOBİ) hiyerarşik yapının yüksek olmaması sebebiyle dayanıklılığa daha uygun bir yapı olmasına rağmen İKY uygulamalarının kapsamı daha dar olmakta ve eğitim ve geliştirme, performans yönetimi, işe alma gibi işlevler istikrarlı bir şekilde gerçekleştirilmemektedir. Bu bağlamda KOBİ'lerde örgütsel dayanıklılık ve örgütsel çeviklik gözlemlenerek ölçülebilse bile İKY uygulamaları ile bu değişkenler arasında ilişkiye yönelik bir bulgu elde edilemeyeceği iddia edilebilir. Bu varsayımlar göz önüne alınarak araştırmanın kapsamlı ve istikrarlı İKY uygulamalarına sahip büyük işletmelerde yürütülmesi uygun görülmüştür.

Araştırmanın geçerliliğini arttırmak ve tekrarlanabilirliğini sağlamak amacıyla üretim sektöründe yer alan işletmelerden, hizmet sektöründe yer alan işletmelerden, hem üretim hem hizmet sektöründe yer alan işletmelerden dengeli bir katılım elde edilmeye çalışılmıştır. Saha çalışmasında veriler yüz yüze, telefon aracılığı ile ve internet üzerinden katılımcılardan toplanmıştır. Araştırmada yüksek sayıda katılımcıya ulaşılarak nicel analiz yöntemlerinin kullanılması amaçlanmıştır. Nicel yöntemler kullanılmasıdaki bir diğer amaç ,araştırılan değişkenlerin kapsamları belirli olduğu için, nitel yöntemlere göre daha objektif, geçerli ve tekrarlanabilir bir araştırma gerçekleştirmektir. İnsan kaynakları yönetimi, örgütsel dayanıklılık ve örgütsel çeviklik kavramlarının çerçeveleri literatürde yer alan geçmiş araştırmalarda kapsamlı olarak tartışıldığı ve incelendiği için çerçeveyi belirlemek amacıyla nitel bir araştırma gerekli görülmemiştir.

Saha araştırmasıyla toplanan verilere ilişkin demografik bulgular örneklemin dengeli bir dağılıma sahip olduğunu göstermektedir. İleri analizler ölçeklerin boyut yapısını incelemek amacıyla faktör analizleriyle başlamaktadır. Ardından parametrik veya non-parametrik analizlerin kullanımına yön veren normallik testi yapılmıştır. Normallik testi sonuçları değerlendirilerek değişkenler arasındaki ilişkiyi parametrik olarak inceleyen korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Son olarak değişkenler arasındaki ilişkiyi

korelasyon analizine göre istatistiksel olarak daha güçlü şekilde parametrik olarak inceleyen regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada İKY uygulamalarının etkinliğini ölçmek amacıyla bir ölçek geliştirme çalışması gerçekleştirilmiştir. Literatür taraması sonucunda kapsamı belirlenen İKY kavramına uyumlu bir ölçeğe rastlanmaması sebebiyle yeni bir ölçek geliştirilmesi uygun görülmüştür. Literatürdeki ölçeklerin incelenmesi sonucunda İKY uygulamalarının etkinliğini ölçmeye yönelik ifadeler ve boyutlar belirlenmiş 23 ifadeden oluşan “İKY uygulamalarının etkinliği” ölçeği oluşturulmuştur.

Örgütsel dayanıklılığı ölçmek amacıyla Legnick-Hall ve arkadaşları (2011:249) tarafından oluşturulan bilişsel dayanıklılık, davranışsal dayanıklılık ve bağlamsal dayanıklılık olmak üzere üç boyutlu örgütsel dayanıklılık çerçevesi Türkçe’ye çevrilmiş ve bu kuramsal çalışmaya dayandırılarak bir örgütsel dayanıklılık ölçeği oluşturulmuştur. Örgütsel çevikliği ölçmek amacıyla Sambamurthy ve arkadaşları (2003) tarafından oluşturulan üç boyutlu (müşteri çevikliği, işbirliği çevikliği ve faaliyet çevikliği olmak üzere) örgütsel çeviklik çerçevesine dayandırılarak Tallon ve Pinsonneault (2011:473) tarafından oluşturulan örgütsel çeviklik ölçeği Türkçe’ye çevirilerek kullanılmıştır..

Araştırmada yer alan tüm ölçekler ilk defa kullanıldığı için İKY ve örgüt kuramı alanında akademisyenlerle görüşmeler gerçekleştirilmiş, pilot çalışma uygulanmış ve uygulanan veri toplama aracına son hali verilmiştir. Ayrıca analiz aşamasında veriler faktör analizine tabi tutularak ölçeklere ilişkin boyutlar incelenmiştir. Faktör analizinin bulguları ölçeklerin boyutlarının beklentiye uygun şekilde oluştuğunu ortaya koymaktadır. İKY uygulamaları etkinliği ölçeği ifadelerinin tek boyutta toplanması beklentilerin dışında yer almaktadır. Fakat İKY uygulamalarına ilişkin etkinlik algısını ve genel memnuniyeti ölçen bu ölçekte, örnekleme oluşturan istikrarlı İKY uygulamalarına sahip büyük örgütlerde, tüm İKY uygulamalarının aynı boyutta algılanması olasılık dışında bir durum değildir. Örgütsel dayanıklılık ölçeği çerçeve ve literatür ile tamamen uyumlu bir şekilde boyutlara ayrılmıştır. Örgütsel çeviklik ölçeğinde ise 6. ifadenin faaliyet çevikliği yerine işbirliği çevikliği boyutunda algılandığı görülmektedir. Saha araştırmasında 602 katılımcıdan veri toplanmıştır. Örneklem büyüklüğünün nicel analizler için yeterli büyüklüğe sahip olduğu belirtilebilir.

Betimleyici istatistiklerde yer alan ortalamalar göz önüne alındığında katılımcıların İKY uygulamalarını orta düzeyde etkin algıladığı ve örgütlerini orta düzeyde dayanıklı olarak algıladıkları belirtilebilir. Örgütlerinin çevikliğine ilişkin görüşlerinin ise düşük düzeyde olduğu görülmektedir.

Analizler sonucu elde edilen bulgular değerlendirildiğinde İKY uygulamalarının etkinliği ile örgütsel dayanıklılık arasında anlamlı ilişkiler görülmektedir. Çalışanların alanında uzmanlığı, fırsatları tespit etme hızı ve fayda sağlamaları, yaratıcılığı, kararlılığı, sorgulayıcılığı, özgün sorun çözme yetenekleri gibi özelliklerini içeren bilişsel dayanıklılık boyutu İKY uygulamaları ile en yüksek ilişkiye sahip boyut olarak öne çıkmaktadır. İKY uygulamaları ile çalışanların dayanıklılık kapsamındaki davranışlarını içeren davranışsal dayanıklılık arasında orta düzeyde bir ilişki görülmektedir. İKY uygulamaları ile bilişsel ve davranışsal dayanıklılık arasındaki boşlukları sosyal sermaye, bilgi paylaşımı, örgüt içi yetki ve sorumluluk paylaşımı ile doldurmakta olan bağlamsal dayanıklılık arasında da orta düzeye yakın zayıf bir ilişki görülmektedir.

İKY uygulamalarının dayanıklılığın bilişsel unsurlarını sağlamada özellikle etkili olduğu görülmektedir. Tüm çalışanlarla kolektif olarak dayanıklı bir örgüt haline gelebilmek için bilişsel dayanıklılık büyük önem arz etmektedir. Uzman ve yaratıcı çalışanlar geliştirmek, fırsatları hızla tespit ederek değerlendirmek hem örgütsel dayanıklılık hem de örgütsel çeviklik açısından gereklidir. Korelasyon analizi sonucunda da bilişsel dayanıklılığın örgütsel çeviklik boyutları ile olan zayıf düzeyde ilişkileri de görülebilmektedir. Bilişsel unsurlar ile çeviklik arasındaki bu ilişki analiz sonuçları ile de desteklenmektedir. Korelasyon analizine göre istatistiksel olarak daha güçlü bir yöntem olan regresyon analizi de İKY uygulamalarının bilişsel dayanıklılık üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Kapsamlı ve istikrarlı İKY uygulamaları ile bilişsel anlamda dayanıklı bir örgütün geliştirilmesinin mümkün olduğu görülmektedir.

Araştırma sonucu elde edilen bulgular literatür ile uyum göstermektedir. Lengnick-Hall ve arkadaşları (2011) tarafından öne sürülen varsayımlara uyumlu olarak İKY uygulamalarının çalışanların bilişsel özelliklerini sistematik olarak geliştirerek bilişsel dayanıklılığı arttırdığı görülmektedir. İnsan kaynakları planlamasını stratejik amaçlara uygun bir şekilde gerçekleştirmek; verimli bir örgüt tasarlamak; işe alımlarda bilgi, beceri ve uzmanlığı yüksek adayları tercih etmek; eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile kariyer

yönetimi aracılığıyla çalışanları geliştirmek; ödüllendirme ve performans yönetimi aracılığıyla başarıya rehberlik etmek ve başarıyı teşvik etmek dayanıklılık için gerekli bilişsel unsurları da desteklemektedir.

Dayanıklılık için gerekli bilişsel şartların sağlanması çalışanların dayanıklılık davranışlarına da yansımaktadır. Analiz bulguları İKY uygulamaları ile ikinci en güçlü ilişkiye sahip boyutun davranışsal dayanıklılık olduğunu göstermektedir. Kapsamlı ve istikrarlı İKY uygulamaları örgüt içinde dayanıklılık davranışlarının çalışanlar tarafından sergilenmesine olanak sağlamaktadır. Davranışsal dayanıklılık için gereksiz süreçlerden ve uygulamalardan arındırılmasını, çalışanların öğrenilmiş becerikliliğinin ve sezgisel çevikliğinin artırılmasını gerektirmektedir. Bu süreçler hâlihazırda İKY'nin örgütsel tasarım; eğitim ve geliştirme fonksiyonları ile yerine getirilmektedir. İKY uygulamaları çalışanların örgüt içindeki genel davranışlarını etkileme noktasında en önemli fonksiyonlardan biridir. Özellikle üst yönetim tarafından desteklendiğinde İKY uygulamalarının davranışsal dayanıklılığı olumlu etkilemesi kuramsal çerçeve göz önüne alındığında beklentiler dahilindedir.

Bilişsel ve davranışsal dayanıklılığın arasındaki boşlukları dolduran bağlamsal dayanıklılığa ise İKY uygulamalarının orta düzeye yakın zayıf bir etkisi olduğu görülmektedir. Bağlamsal dayanıklılık bilişsel dayanıklılığın ve davranışsal dayanıklılığın bütünleşmesine ve kullanılmasına uygun koşulları ifade etmektedir. Esasen İKY'nin güçlü bir örgütsel tasarımla bu boyuta daha fazla etkisinin olması beklenebilir. Özellikle örgüt kültürü yüksek bağlamsal dayanıklılığı sağlamak için gerekli olarak belirtilmektedir ve İKY'nin örgüt kültürü aracılığıyla bağlamsal dayanıklılığı olumlu etkilemesi beklenmektedir. Analiz bulgularında görülen zayıf etkinin sebebi örgütsel tasarım kapsamında Türkiye sınırlarındaki örgütlerin daha kapsamlı uygulamalara ihtiyaç duymasının bir göstergesi olarak da belirtilebilir.

Örgütsel dayanıklılık 20. Yüzyılın sonlarından itibaren önem kazanmaya başlamıştır ve günümüzde halen iş dünyası uygulamalarında dayanıklılığı geliştirmeye yönelik faaliyetler çok fazla yer edinmemiştir. Yaşanan ekonomik durgunluklar ve krizler, küresel olarak etkili felaketler gibi yıkıcı değişimler örgütlere dayanıklılığın önemini fazlasıyla vurgulamaktadır. Gelecekte dayanıklılığı geliştirmeye yönelik uygulamalar arttıkça bu uygulamalar ile İKY uygulamalarının arasındaki ilişki daha açık bir şekilde

gözlemlenebilecektir. Bilinçli olarak dayanıklılığı geliştirmek için çaba harcamasa bile uzun süredir yaşamını sürdüren her örgütün bir dayanıklılığı bulunmaktadır. Örgütlerin bu dayanıklılığın İKY uygulamaları tarafından olumlu bir şekilde etkilendiğinin ortaya konulması örgütlerin İKY'ye yaptığı yatırımların karşılığını örgüt için en önemli kavram olan “hayatta kalma” olarak da aldığını göstermektedir.

Analizler sonucu elde edilen bulgular değerlendirildiğinde İKY uygulamaları ile örgütsel çeviklik arasında zayıf ve çok zayıf ilişkiler görülmektedir. İKY uygulamaları ile müşterilerin ihtiyaçlarını hızlı bir şekilde algılamayı ve karşılamayı kapsayan müşteri çevikliği arasında zayıf bir ilişki görülmektedir. İKY uygulamaları ile örgüt içi faaliyetleri hızlı bir şekilde gerçekleştirmeyi ve rakiplerin pazardaki hareketlerine hızlı yanıt vermeyi içeren faaliyet çevikliği arasında çok zayıf bir ilişki görülmektedir. İKY uygulamaları ile ortaklar, tedarikçiler, iştirakler, perakendeciler ile işbirliğinin hızını ifade eden işbirliği çevikliği arasında çok zayıf bir ilişki görülmektedir.

Örgütsel çeviklik örgütlerin çevrede gerçekleşen sürekli değişim ile mücadele etmek için ihtiyaç duyduğu özelliktir. Fakat analiz bulguları göz önüne alındığında katılımcıların örgütlerini çevik olarak nitelemediği belirtilebilir. Katılımcıların örgütsel dayanıklılığa ilişkin yanıtlarının ortalaması 3,05 iken örgütsel çevikliğe ilişkin yanıtlarının ortalaması 2,54'tür. Ortalamalara ilişkin bu bulgu örgütlerin kapsamlı ve istikrarlı İKY uygulamaları ile dayanıklılıklarını arttırabilirken çeviklikliği arttırmak için daha belirli uygulamalara ihtiyaç duyduğunu göstermektedir. İKY uygulamaları çeviklik üzerinde düşük de olsa etkiye sahiptir ve çevikliğe katkı sağlamaktadır fakat çevredeki değişime uyum, bulgular göz önüne alındığında, İKY çabalarından daha fazlasını gerektirmektedir. İKY'nin oryantasyon, eğitim ve geliştirme gibi faaliyetlerle örgüt çalışanlarında müşteri ihtiyaçlarına yönelik hassasiyeti arttırması, müşteri çevikliğine olan etkisini açıklayabilir. Fakat İKY'nin, örgütte planlama ve örgütsel tasarım gibi yapıya etki eden işlevleri içermesine rağmen, faaliyet çevikliğini çok zayıf düzeyde etkilemesi İK planlaması, örgütsel tasarımda çevikliğin özellikle göz önüne alınması ve çevik bir örgüt için başka çabalarda da bulunulması gerektiğini göstermektedir. İş dünyasında bu işlevler kapsamında ulaşılmaya çalışılan örgüt “işlerin akıcı bir şekilde yürütüldüğü verimli örgüt” olarak nitelendirilebilir. Fakat bulgular göz önüne alındığında odaklanılması gereken yapı sadece “verimli” bir örgüt yapısı değil “hem çevik hem de verimli” bir örgüt yapısı olmalıdır.

Faaliyet çevikliği için geleneksel İKY uygulamalarını örgütsel çevikliği olumlu yönde etkileyecek şekilde düzenlemek gerektiği öne sürülebilir.

İş dünyasında örgütlerin hayatta kalmaya verdiği önem kâr etmenin de önüne geçmektedir. Örgütler özellikle duygunluk ve kriz koşullarında kârı tamamen ikinci plana alarak hayatta kalmaya odaklanmaktadır. Sürekli değişim koşullarında ise yüksek maliyelerle karşılaşılrsa bile Ar-Ge faaliyetleri ve müşteri taleplerinin karşılanması hayatta kalmanın devam etmesi için önem arz etmekte ve kaynaklar bu faaliyetlere yönlendirilmektedir. Bu bağlamda örgütsel dayanıklılığın ve örgütsel çevikliğin örgütler için önemini iş dünyasında gözlemlemek mümkündür. İKY uygulamalarının özellikle dayanıklılık üzerindeki yüksek etkisi İKY uygulamalarına verilmesi gereken önemi göstermektedir. İKY uygulamalarının çeviklik üzerindeki zayıf etkisi ise örgütsel çevikliği geliştirmek amacıyla özel çabalar harcanması gerektiğini ortaya koymaktadır. Eğer yöneticiler dayanıklı bir örgüt geliştirmek istiyorlarsa kapsamlı ve istikrarlı bir İKY ile bunu tamamen olmasa da kısmen başarabilir. Fakat çevik bir örgüt geliştirmek için İKY uygulamalarının çevikliğe yönelik düzenlenmesi gerekmektedir. İKY uygulamaları kapsamında eğitim ve geliştirme, örgüt tasarımı, dış örgütlerle ilişkiler işlevlerinin müşterilere yönelik çevikliği, faaliyetlere yönelik çevikliği ve işbirliği çevikliğini arttıracak şekilde düzenlenmesi gerekmektedir.

Örgüt içinde iletişimin hızla sağlandığı, hiyerarşik kademelerin az olduğu bir örgüt yapısı geliştirmek, çalışanların bilgilerini, becerilerini ve uzmanlığını geliştirmek, örgüt içinde yetki ve sorumluluğun işi gerçekleştiren çalışanlarla paylaşılmasını sağlamak, dayanıklılık ve çeviklik için gerekli davranışlara uygun bir örgüt sistemi ve çalışma ortamı sağlamak yöneticilerin örgütlerini daha dayanıklı ve çevik hale getirmek için özellikle önem vermesi gereken konular olarak ortaya çıkmaktadır.

Araştırma bulguları Türkiye’de yer alan örgütlerin dayanıklılığı ve çevikliği açısından önemli sonuçlar ortaya koymaktadır. Gelecek araştırmalarda dayanıklılığı ve çevikliği geliştirmek amacıyla bilinçli şekilde çaba harcayan örgütlerde benzer bir araştırmanın yürütülmesi İKY uygulamalarının bu örgütsel değişkenler üzerindeki etkisini daha açık bir şekilde ortaya çıkarabilir. Ayrıca geleneksel İKY uygulamalarından farklı olarak Stratejik İKY, Yeşil İKY gibi farklılaşan İKY uygulamalarına sahip örgütlerde de çeviklik ve dayanıklılık değerlendirilerek farklı uygulamaların örgütlerin çevikliği ve

dayanıklılığına olan etkisi incelenebilir. Bu çalışmada İKY uygulamalarının etkinliği ölçeğine ilişkin ifadelerin tek boyutta toplanması sonucu basit doğrusal regresyon analizi ile veriler analiz edilmiştir. Farklı bir İKY ölçeği ile İKY'nin farklı boyutlarının dayanıklılık ve çevikliğe olan etkisini incelemek de literatürdeki boşlukları doldurma açısından fayda sağlayabilir.

İKY kavramı, örgütsel dayanıklılık kavramı ve örgütsel çeviklik kavramı üzerinde kavramsal çalışmalar halen devam etmektedir ve bütünleştirici bir kurama ulaşılamamıştır. Bu araştırmanın bulguları da göz önüne alınarak literatürdeki bu kavramsal boşluğu doldurmak adına yapılacak çalışmalar büyük önem arz etmektedir. Çevredeki değişimle mücadele etme konusunda temel özellikler olan dayanıklılık ve çeviklik kavramlarıyla beraber “yıkıcı” değişim koşullarında dayanıklılık ve “sürekli” değişim koşullarında çeviklik üzerinde İKY'nin etkisini incelemek de literatüre katı sağlayacak bir araştırma olacaktır. Sürekli değişim kapsamında genellenebilir araştırmaların kullanılması uygun olabilir fakat “yıkıcı değişim” gibi belirli koşullarda gerçekleştirilecek araştırmalarda genellenebilir nicel yöntemler yerine duruma özgü vaka analizi şeklinde nitel yöntemlerin kullanılması İKY'nin dayanıklılık ve çevikliği olan etkisini daha açıklayıcı bir şekilde ortaya koyacaktır. Literatürde yer alan vaka analizi çalışmalarının da “yıkıcı” değişim sürecinde örgütlerin verdiği tepkilere odaklandığı görülmektedir. Fakat bu çalışmalar kapsamında İKY uygulamalarının detaylı olarak incelenmesi yerine üst yönetimin ve çalışanların durum sürecindeki davranışları incelenmiştir. Bu bağlamda yıkıcı değişim sürecinde örgütün İKY uygulamaları göz önüne alınarak değerlendirilmesi İKY ile dayanıklılık arasındaki ilişkiyi açıklayıcı bir şekilde ortaya koyabilecektir.

Özetle bu araştırma özgünlük özelliği ile yerli literatürdeki boşluğu doldurmaya çalışmaktadır. Örgütlerin yıkıcı değişim ortamında hayatta kalması için gerekli örgütsel dayanıklılığın ve sürekli değişim ortamında hayatta kalması için gerekli örgütsel çevikliğin İKY aracılığıyla geliştirilebileceği ortaya koyulmaktadır. Araştırmanın bulguları hem geçmiş kavramsal çalışmaların desteklenmesi hem de gelecek araştırmalara rehberlik açısından önem arz etmektedir. Araştırma sonuçları iş dünyasına katkı açısından değerlendirildiğinde İKY uygulamalarına yapılacak yatırımın dayanıklılık ve çevikliği geliştirmeye katkı sağlayacağı görülmektedir.

KAYNAKÇA

- Açıkalın, Aytaç (2002). *İnsan Kaynağının Yönetimi Geliştirilmesi*, 3. Baskı, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Alves, Anabela C.; Dinis-Carvalho, Jose; Sousa, Rui M. (2012) Lean Production As Promoter Of Thinkers To Achieve Companies' Agility, *The Learning Organization*, 19(3), 219-237.
- Anthony, William P.; Perrewe, Pamela L.; Kacmar, K. Michele (1999). Human Resource Management: A Strategic Approach, 3. Baskı, Florida: Harcourt College Publishers.
- Armstrong, Michael; Taylor, Stephen (2014). *Armstrong's Handbook Of Human Resource Management Practice*. Philadelphia: Kogan Page.
- Balu, Rekha. (2001) How To Bounce Back From Setbacks, *Fast Company*, 45, 148-156.
- Bamberger, Peter; Fiegenbaum, Avi (1996). The Role Of Strategic Reference Points In Explaining The Nature And Consequences Of Human Resource Strategy. *The Academy Of Management Review*, 21(4), 926-958.
- Barney, Jay (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal Of Management*, 17(1), 99-120.
- Barutçugil, İsmet (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bell, Michael A. (2002) . *The Five Principles Of Organizational Resilience*, Gartner Research.
- Beunza, Daniel; Stark, David. (2004). Survival and Sensemaking: Organizational Resilience In A Wall Street Trading Room After 9/11, *Universitat Pompeu Fabra Economics and Business Working Paper* No. 734.
- Bingöl, Dursun (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 3. Baskı İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Boxall, Peter; Purcell, John; Wright, Patrick (2007). *Human Resource Management: Scope, Analysis And Significance*. *Oxford Handbook Of Human Resource Management*. (Ed.: Peter Boxall, John Purcell, Patrick Wright), New York: Oxford University Press.
- Coutu, Diane L. (2002). How Resilience Works, *Harvard Business Review*, 80(5), 46-55.
- Cricitto, Madeline; Youssef, Mohamed (2003) The Human Side Of Organizational Agility, *Industrial Management & Data Systems*, 103(6), 388-397.

- Cumming, G. S.; Barnes, G.; Perz, S.; Schmink, M.; Sieving, K. E.; Southworth, J.; Binford, M.; Holt, R. D.; Stickler, C.; Van Holt, T. (2005). *An Exploratory Framework For The Empirical Measurement Of Resilience, Ecosystems*, 8, 975-987.
- Çelik, Adnan; Şimşek, M. Şerif (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı, Kapsamı Ve Temel Boyutları. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Uygulamaları*. (Ed.: M. Şerif Şimşek, Adnan Çelik, Ayten Akatay). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Çetin, Canan; Özcan, Esra Dinç (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Deevy, Edward (1995). *Creating The Resilient Organization: A Rapid Response Management Program*, Prentice Hall: New Jersey.
- Delery, John E. (1998). Issues Of Fit In Strategic Human Resource Management: Implications For Research. *Human Resource Management Review*, 8(3), 289-309.
- Dessler, Gary (2000). *Human Resource Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Dyer, Lee; Shafer, Richard A. (1998) From Human Resource Strategy To Organizational Effectiveness: Lessons From Research On Organizational Agility, *Cahrs Working Paper Series*, Cornell Üniversitesi, Ithaca, New York.
- Ertürk, Mümin (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Ferris, Gerald R.; Arthur, Michelle M.; Berkson, Howard M.; Kaplan, David M.; Cook, Harrel-Cook, Gloria; Frink, Dwight D. (1998). Toward A Social Context Theory Of The Human Resource Management-Organizational Effectiveness Relationship. *Human Resource Management Review*, 8(3), 235-264.
- Fiegenbaum, Avi; Hart, Stuart; Schendel, Dan (1996). Strategic Reference Point Theory. *Strategic Management Journal*, 17, 219-235.
- Flamholtz, Eric G.; Lacey, John (1981). The Implications Of The Economic Theory Of Human Capital For Personnel Management. *Personnel Review*, 10(1), 30-40.
- Freeman, Edward R. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston: Pitman.
- Freeman, Edward R.; Mcvea, John (2001). A Stakeholder Approach To Strategic Management, *The Blackwell Handbook Of Strategic Management*, (Ed: Michael A. Hitt, R. Edward Freeman, Jeffrey S. Harrison), Oxford: Blackwell Publishing.

- Freeman, Steven F.; Hirschhorn, Larry; Triad, Marc Maltz (2003) Moral Purpose And Organizational Resilience: Sandler O'Neill & Partners, L. P. In The Aftermath Of September 11, 2001, *Academy Of Management Annual Proceedings*, Augustos 2003.
- Gittel, Jody Hoffer; Cameron, Kim; Lim, Sandy; Rivas, Victor (2006). Relationships, Layoffs, And Organizational Resilience: Airline Industry Responses To September 11, *The Journal Of Applied Behavioral Sciences*, 42(3), 300-329.
- Goldman, S.; Nagel, R. N.; Preiss, K. (1995) *Agile Competitors And Virtual Organizations: Strategies For Enriching The Customer*, Van Nostrand Reinhold: New York.
- Harraf, Abe; Wanasika, Isaac; Tate, Kaylynn; Talbott, Kaitlyn (2015) Organizational Agility, *The Journal Of Applied Business Research*, 31(2), 675-686.
- Horne, John F. (1997). The Coming Age Of Organizational Resilience, *Business Forum*, 22(2), 24-28.
- Horne, John F.; Orr, John E. (1998). Assessing Behaviors That Create Resilient Organizations, *Employment Relations Today*, 24(4), 29-39.
- Ignatiadis, Ioannis; Nandhakumar, Joe (2007). The Impact Of Enterprise Systems On Organizational Resilience, *Journal Of Information Technology*, 22, 36-43.
- Jackson, Susan E.; Schuler, Randall S. (1995). Understanding Human Resource Management In The Context Of Organizations And Their Environments. *Annual Review Of Psychology*, 46, 237-264.
- Jamrog, Jay J.; Mccann, Joseph E.; Lee, James M.; Morrison, Carol L.; Selsky, John W.; Vickers, Mark (2006). *Agility And Resilience In The Face Of Continuous Change: A Global Study Of Current Trends And Future Possibilities 2006-2016*, American Management Association
- Jensen, Michael C.; Meckling, William H. (1976). Theory Of The Firm: Managerial Behavior, Agency Costs And Ownership Structure. *Journal Of Financial Economics*, 3, 305-360.
- Kantur, Deniz; Işeri-Say, Arzu (2012) Organizational Resilience: A Conceptual Integrative Framework, *Journal Of Management and Organization*, 18(6), 762-773.
- Kaplan, Robert S.; Norton, David P. (2001). Transforming The Balanced Scorecard From Performance Measurement To Strategic Management: Part II. *Accounting Horizons*, 15(2), 147-160.

- Katz, Daniel; Kahn, Robert L. (1978). *The Social Psychology Of Organizations*. New York: Wiley
- Kaufman, Bruce E. (2007). *The Development Of Hrm In Historical and International Perspective*. *Oxford Handbook Of Human Resource Management*. (Ed.: Peter Boxall, John Purcell, Patrick Wright), New York: Oxford University Press.
- Kaufman, Bruce E. (2014). The Historical Development Of American Hrm Broadly Viewed. *Human Resource Management Review*, 24(3), 196-218.
- Koçel, Tamer (2011). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Lado, Augustine A.; Wilson, Mary C. (1994). Human Resources Systems And Sustained Competitive Advantage: A Competency Based Perspective. *Academy Of Management Review*, 19(4), 699-727.
- Lee, Amy V.; Vargo, John; Seville, Erica (2013) Developing A Tool To Measure and Compare Organizations' Resilience, *Natural Hazards Review*, 14, 29-41.
- Lengnick-Hall, Cynthia A.; Lengnick-Hall, Mark L. (1988). Strategic Human Resource Management: A Review Of The Literature And A Prosoposed Typology. *Academy Of Management Review*, 13(3), 454-470.
- Limnios, Elena Alexandra Mamouni; Mazzarol, Tim; Ghadouani, Anas; Schilizzi, Steven G. M. (2014) The Resilience Architecture Framework: Four Organizational Archetypes, *European Management Journal*, 32, 104-116.
- Lu, Ying; Ramamurthy, K. (2011) Understanding The Link Between Information Technology Capability And Organizational Agility: An Empirical Examination, *Mis Quarterly*, 35(4), 931-954.
- Mccann, Joseph (2004). Organizational Effectiveness: Changing Concepts For Changing Environments, *Human Resource Planning*, 27(1), 42-50.
- Mccann, Joseph; Selsky, John; Lee, James (2009) Building Agility, Resilience And Performance In Turbulent Environments, *People & Strategy*, 32(3), 44-51.
- Mcmanus, Sonia; Seville, Erica; Brundson, David; Vargo, John (2007). Resilience Management: A Framework For Assessing and Improving The Resilience Of Organizations, *Resilient Organizations Research Report 2007/01* New Zealand.
- Mcmanus, Sonia; Seville, Erica; Vargo, John; Brundson, David (2008). Facilitated Process For Improving Organizational Resilience, *Natural Hazards Review*, 9(2), 81-90.

- Meade, Laura; Sarkis, Joseph (1999) Analyzing Organizational Project Alternatives For Agile Manufacturing Processes: An Analytical Network Approach, *International Journal Of Production Research*, 37(2), 241-261.
- Meyer, John W.; Rowan, Brian (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure As Myth And Ceremony. *American Journal Of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Morgeson, Frederick P.; Hoffman, David A. (1999). The Structure and Functions Collective Constructs: Implications For Multilevel Research And Theory Development, *Academy Of Management Review*, 24(2), 249-265.
- Nankervis, Alan; Compton, Robert; Baird, Marian; Coffey, Jane (2011). *Human Resource Management Strategy And Practice*. Melbourne: Cengage Learning.
- Nijssen, M.; Paauwe, J. (2012) Hrm In Turbulent Times: How To Achieve Organizational Agility, *The International Journal Of Human Resource Management*, 23(16), 3315-3335.
- Noe, Raymond Andrew; Hollenbeck, John R.; Gerhart, Barry; Wright, Patrick M. (2009) *Fundamentals Of Human Resource Management*, 3. Baskı, Mcgraw-Hill.
- Overby, Eric; Bharadwaj, Anandhi; Sambamurthy, V. (2006) Enterprise Agility and The Enabling Role Of Information Technology, *European Journal Of Information Systems*, 15(2), 120-131.
- Roberts, N.; Grover, V. (2012) Leveraging Information Technology Infrastructure T Facilitate A Firm's Customer Agility And Competitive Activity: An Empirical Investigation, *Journal Of Management Information Systems*, 28(4), 231-269.
- Sambamurthy, Vallabh ; Bharadwaj, Anandhi; Grover, Varun (2003). Shaping Agility Trough Digital Options: Reconceptualizing The Role Of Information Technology In Contemporary Firms. *Mis Quarterly*, 27(2), 237-263.
- Saruhan, Şadi Can; Yildiz, Müge Leyla (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi: Teori ve Uygulama*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Schuler, Randall S.; Jackson, Susan E. (1987). Linking Competitive Strategies With Human Resource Management Practices. *The Academy Of Management Executive*. 1(3), 207-219.
- Semler, Steven W. (1997). Systematic Agreement: A Theory Of Organizational Alignment. *Human Resource Development Quarterly*, 8(1), 23-40.

- Sharifi, H.; Zhang, Z. (1999). A Methodology For Achieving Agility In Manufacturing Organisations: An Introduction, *International Journal Of Production Economics*, 62, 7-22.
- Sheffi, Yossi; Rice, James B. Jr. (2005). A Supply Chain View Of The Resilient Enterprise, *Mit Sloan Management Review*, 47(1), 41-48.
- Sherehiy, Bohdana; Karwowski, Waldemar; Layer, John K. (2007) A Review Of Enterprise Agility: Concepts, Frameworks And Attributes, *International Journal Of Industrial Ergonomics*, 37, 445-460.
- Sheremata, W. A. (2000) Centrifugal And Centripetal Forces In Radical New Product Development Under Time Pressure, *Academy Of Management Review*, 25, 389-408.
- Simon, Herbert A. (1972). *Theories Of Bounded Rationality. Decision And Organization.* (Ed.: C. B. Mcguire Ve Roy Radner. Amsterdam: North Holland Publishing.
- Sutcliffe, Kathleen M.; Vogus, Timothy J. (2003) *Organizing For Resilience*, (Ed. K. Cameron; J. E. Dutton; R. E. Quinn) *Positive Organizational Leadership* İçinde, 94-110, Borret Koehler: San Francisco
- Şimşek, M. Şerif; Öge, H. Serdar (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 6. Baskı. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Ulrich, Dave; Brockbank, Wayne; Yeung, Arthur K.; Lake, Dale G. (1995). Human Resource Competencies: An Empirical Assesment. *Human Resource Management*, 34(4), 473-495.
- Tabachnick, B. G.; Fidell, L.S: (2013) *Using Multivariate Statistics*, 6. Baskı, Pearson, Boston.
- Tallon, Paul P.; Pinsonneault, Alain (2011). Competing Perspectives On The Link Between Strategic Information Technology Alignment And Organizational Agility: Insights From A Mediation Model. *Mis Quarterly*, 35(2), 463-486.
- Teece, David; Peteraf, Margaret; Leih, Sohvi (2016) Dynamic Capabilities And Organizational Agility: Risk, Uncertainty And Strategy In The Innovation Economy, *California Management Review*, 58(4), 13-35.
- Vickery, S. K. ; Droge, C.; Setia, P.; Sambamurthy, V. (2010) Supply Chain Information Technologies and Organisational Initiatives: Complementary Versus Independent Effects On Agility and Firm Performance, *International Journal Of Production Research*, 48(23), 7025-7042.

- Vogus, Timothy J.; Sutcliffe, Kathleen M. (2007). *Organizational Resilience: Towards A Theory and Research Agenda, Proceedings Of The Ieee International Conference On Systems, Man And Cybernetics*, Montreal Kanada 7-10 Ekim 2007.
- Watson, Tony J. (2010). Critical Social Science, Pragmatism And The Realities Of Hrm. *The International Journal Of Human Resource Management*, 21(6), 915-931.
- Way, Sean A.; Johnson, Diane E. (2005). Theorizing About The Impact Of Strategic Human Resource Management, *Human Resource Management Review*, 15(1), 1-19.
- Wendler, Roy (2014). Development Of The Organizational Agility Maturity Model, *Federated Conference On Computer Science And Information Systems*, 1197, 1206.
- Werner, Emmy E.; Smith, Ruth S. *Journeys From Childhood To Midlife: Risk, Resilience And Recovery*, Cornell University Press: New York.
- Wright, Patrick M.; McMahan, Gary C.; McWilliams, Abigail (1994). Human Resources And Sustained Competitive Advantage: A Resource Based View Perspective. *International Journal Of Human Resource Management*, 5(2), 201-326.
- Zaheer, A.; Zaheer, S. (1997) Catching The Wave: Alertness, Responsiveness and Market Influence In Global Electronic Networks, *Management Science*, 43(11), 1493-1509.
- Adler, Paul S.; Seok-Woo Kwon. "Social Capital: Prospects For A New Concept", *The Academy Of Management Review*, 27(1), 2002, 17-40.
- Bayraktaroğlu, Serkan; Erhan Atay. *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi: Kavramsal, Stratejik Ve Kültürel Temeller*, Beta Yayınları, İstanbul 2016.
- Bennet, Nathan; David J. Ketchen Jr.; Elyssa Blanton Schultz. "An Examination Of Factors Associated With The Integration Of Human Resource Management and Strategic Decision Making", *Human Resource Management*, 1998, 37(1), 3-16.
- Denhardt, Janet; Robert Denhardt. "*Building Organizational Resilience and Adaptive Management*", *Hanbook Of Adult Resilience*, (Ed. J. W. Reich, A. J. Zautra, H. S. Hall), The Guilford Press, New York 2010.
- Edmondson, Amy. "Psychological Safety And Learning Behavior In Work Teams", *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 1999, 350-383.
- Huselid, M. "The Impact Of Human Resource Management Practices On Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance", *Academy Of Management Journal*, 1995, 38(3), 635-672.

- Huselid, M. A.; S. E. Jackson; R. S. Schuler. "Technical And Strategic Human Resource Management Effectiveness As Determinants Of Firm Performance", *Academy Of Management Journal*, 1997, Cilt: 40, 171-188.
- Lengnick-Hall, Cynthia A.; Tammy E. Beck (2009) "*Resilience Capacity and Strategic Agility: Prerequisites For Thriving In A Dynamic Environment*", (Ed. C. Nemeth, E. Hollnagel, S. Dekker) *Resilience Engineering Perspectives* İçinde, 2. Baskı, Aldershot:UK
- Lengnick-Hall, Mark L.; Cynthia A. Lengnick-Hall; Leticia, S. Andrade; Brian Drake. "Strategic Human Resource Management: The Evolution Of The Field", *Human Resource Management Review*, 2009, 19(2), 64-85.
- Lengnick-Hall, Cynthia A.; Tammy E. Beck. "Adaptive Fit Versus Robust Transformation: How Organizations Respond To Environmental Change", *Journal Of Management*, (31)5, 2005, 738-757.
- Lengnick-Hall, Cynthia A.; Tammy E. Beck; Mark L. Lengnick-Hall. "Developing A Capacity For Organizational Resilience Through Strategic Human Resource Management", *Human Resource Management Review*, 21(3), 2011, 243-255.
- Mcmahan, G. C.; M. Virick; P. M. Wright. "Alternative Theoretical Perspectives For Strategic Human Resource Management Revisited: Progress, Problems, And Prospects", *Research In Personnel and Human Resources Management: Supplement, Strategic Human Resource Management In The 21st Century*, (Ed. G. R. Ferris; P. M. Wright; L. D. Dyer; J. W. Boudreau; G. T. Milkovich), JAI Press, Stamford 1999.
- Putnam, Robert D. "Bowling Alone: America's Declining Social Capital", *Journal Of Democracy*, 6(1), 1995, 65-78.
- Silkroad (2018). "*Sources Of Hire:Where The Candidate Journey Begins*" (Presentors: Lilith Christiansen, Jill Gary) Research Report, 2018.
- Ulrich, Dave. "Measuring Human Resources: An Overview Of Practice and A Prescription For Results", *Human Resources Management*, 1997, 36(3), 303-320.
- Yeung, Arthur; Bob Berman. "Adding Value Through Human Resources: Reorienting Human Resource Measurement To Drive Business Performance", *Human Resource Management*, 1997, 36(3), 321-335.

EKLER

Ek 1. Veri Toplama Aracı

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ, ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIK VE ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK ARAŞTIRMASI

Sayın çalışan,

İş yerinde insan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkinliği ve bu uygulamaların örgütsel dayanıklılık, çeviklik ve performansa olan etkisi konusunda Marmara Bölgesinde bilimsel bir araştırma yürütülmektedir. Firmaların çeşitli bölümlerinde ve pozisyonlarında çalışan sizlerin bilgilerine ihtiyaç duymaktayız. Yaklaşık 5 dakika süren anketimize vereceğiniz yanıtlar gizli tutulacak ve toplu olarak değerlendirilecektir.

Bilime verdiğiniz destek için teşekkür ederiz.

Serkan ÖZDEMİR, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

ANKET FORMU

Lütfen anketteki ifadeleri aşağıda bulunan puanlama kriterlerini göz önüne alarak değerlendiriniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne De Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1:	Kesinlikle Katılmıyorum					
2:	Katılmıyorum					
3:	Ne Katılıyorum Ne De Katılmıyorum					
4:	Katılıyorum					
5:	Kesinlikle Katılıyorum					
Şirketimizin insan kaynakları uygulamaları.....						
1	... 'ndan memnunuz.	1	2	3	4	5
2	... tüm düzeylerdeki çalışanlarımıza oryantasyon, yetiştirme ve geliştirme faaliyetlerini (eğitim faaliyetlerini) etkin bir şekilde sunmaktadır.	1	2	3	4	5
3	... şirketin stratejisine uygun uzun, orta ve kısa vadeli insan kaynakları ihtiyaçlarını karşılamak için etkin bir planlama yapabilmektedir.	1	2	3	4	5
4	... işgücü ihtiyaçlarını etkin bir şekilde karşılayan bulma, seçme ve işe yerleştirme süreçlerine sahiptir.	1	2	3	4	5
5	... tüm çalışanların performanslarını etkin bir şekilde değerlendiren bir sisteme sahiptir.	1	2	3	4	5
6	... çalışanlarımızın emeğinin karşılığı olan ve piyasa koşullarına uygun ücret ve yan hakları sunan bir sisteme sahiptir.	1	2	3	4	5
7	... şirketimizde etkin ve iyi işleyen bir iletişim ortamı sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
8	... iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanmasına yönelik etkin uygulamalara sahiptir.	1	2	3	4	5
9	... şirketin ve bölümlerin stratejik önceliklerine uygun olarak belirlenmiş politika ve prosedürler çerçevesinde etkin bir şekilde yürütülmektedir.	1	2	3	4	5
10	... çalışanların takdir, tanıma ve ödüllendirilmesine ilişkin etkin işleyen süreçlere sahiptir.	1	2	3	4	5
11	... çalışanların memnuniyetini ve bağlılığını geliştirmeyi esas almaktadır.	1	2	3	4	5
12	... şirketin insan sermayesini etkin bir şekilde geliştirmektedir.	1	2	3	4	5

13	... etkin bir şekilde yapılan iş analizleri sonuçlarına dayanmaktadır.	1	2	3	4	5
14	... içerisinde çalışanların öneri ve şikayetlerini almaya yönelik etkin işleyen süreçler bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
15	... şirketin amaç, hedef ve stratejilerine katkı sağlayacak şekilde geliştirilmektedir.	1	2	3	4	5
16	... endüstri ilişkilerinin (sendikal ilişkiler) etkin bir şekilde yürütülmesine katkı sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
17	... çalışan farklılıklarının etkin bir şekilde yönetilmesini sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
18	... etkin bir şekilde işleyen bilgi sistemleri üzerinden yürütülmektedir.	1	2	3	4	5
19	... kalite, maliyet, hız ve esneklik yönlerinden sürekli geliştirilmeye çalışılmaktadır.	1	2	3	4	5
20	... tüm çalışanların kariyer gelişimleri için etkin işleyen bir kariyer yönetim sistemine sahiptir.	1	2	3	4	5
21	... şirketin müşterileriyle olan ilişkilerini geliştirecek şekilde tasarlanmaktadır.	1	2	3	4	5
22	... şirketin sosyal sorumluluk projelerine katkı sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
23	... şirketin ve çalışanların değişim süreçlerini destekleyen faaliyetler organize etmektedir.	1	2	3	4	5
Şirketimizde...						
24	... çalışanlarımız rakiplerimizin çalışanlarına göre alanlarında daha fazla uzmanlığa sahiptir.	1	2	3	4	5
25	... çalışanlarımız rakiplerimizin çalışanlarına göre fırsatları daha hızlı tespit etmekte ve değerlendirmektedir.	1	2	3	4	5
26	... çalışanlarımız rakiplerimizin çalışanlarına göre daha fazla yaratıcılığa sahiptir.	1	2	3	4	5
27	... çalışanlarımız sonucu kesin olmayan, belirsiz durumlarda bile bir işe başladıklarında kararlı bir şekilde hareket eder.	1	2	3	4	5
28	... çalışanlarımız yerine getirdikleri iş ile ilgili en temel bilgilere ve tahminlere bile şüpheli ve sorgulayıcı bir şekilde yaklaşır.	1	2	3	4	5
29	... çalışanlarımız bir sorun ile karşılaştıklarında daha önce denenmemiş özgün ve uygulanabilir çözümler üretir.	1	2	3	4	5
30	... çalışanlarımız beklenmedik bir olayla karşılaştıklarında alışılmışın dışında fakat fayda sağlamaya yönelik tepkiler verirler.	1	2	3	4	5
31	... çalışanlarımızın sorunlara anında ürettikleri çözümler orjinaldir ve çalışanlar çözüm için inisiyatif alırlar.	1	2	3	4	5
32	... çalışanlarımız bazen bir sorunun çözümü için eskiden beri kullanılan bir yöntemden tamamen farklı bir yöntem izler.	1	2	3	4	5
33	... çalışanlarımız ortaya çıkabilecek beklenmedik bir sorunu çözme durumunda yapılabileceklerle ilişkin şimdiden bilgi sahibidir.	1	2	3	4	5
34	... çalışanlarımız ortaya çıkabilecek beklenmedik sorunlar için şimdiden şirketin yapması gerekenlerle ilgili (ortaklıklar, antlaşmalar, yatırımlar vb.) fikir beyanında bulunur.	1	2	3	4	5
35	... çalışanlarımız zamanı geldiğinde hızlı bir şekilde gerekenleri yapabilmek için yeni kaynaklar hazır eder, tedarik alternatifleri ve kişisel bağlantılar oluşturur.	1	2	3	4	5
36	... çalışanların sahip olduğu bilgiler ve kullandıkları yöntemler yaygın bir şekilde paylaşılmaktadır.	1	2	3	4	5
37	... karar verme yetkisi ve sorumluluk sadece yöneticiye değil söz konusu işi yapan çalışanlara da verilmektedir.	1	2	3	4	5
38	Örgütümüz müşteri taleplerindeki değişimlere hızlı bir şekilde ve kolaylıkla tepki verir.	1	2	3	4	5
39	Örgütümüz bireysel müşterilere uygun ürünleri/hizmetleri hızlı bir şekilde ve kolaylıkla tasarlayıp sunar.	1	2	3	4	5
40	Örgütümüz rakipler tarafından piyasaya çıkarılan yeni ürünlere/hizmetlere hızlı şekilde ve kolaylıkla tepki verir.	1	2	3	4	5
41	Rakiplerimizin fiyatlandırmalarındaki/kampanyalarındaki değişimlere hızlı bir şekilde ve kolaylıkla tepki verir.	1	2	3	4	5
42	Örgütümüz yeni ulusal ve uluslar arası pazarlarda hızlı bir şekilde ve kolaylıkla yer edinir.	1	2	3	4	5
43	Piyasaya sürülen ürün ve hizmet çeşitlerinin değişimini hızlı bir şekilde ve kolaylıkla gerçekleştirir.	1	2	3	4	5
44	Örgütümüz daha iyi, hızlı ve az maliyetli ürünler ve hizmetler üretmek amacıyla yeni teknolojilere hızlı bir şekilde ve kolaylıkla uyum sağlar.	1	2	3	4	5
45	Daha az maliyetler, daha iyi kalite ve daha iyi zamanlamaya sahip tedarik süreçleri için tedarikçi değişimini hızlı bir şekilde gerçekleştirir.	1	2	3	4	5

46- Cinsiyetiniz:				
☐ Kadın		☐ Erkek		
47- Yaş Aralığınız:				
☐ 18-24	☐ 24-30	☐ 30-35	☐ 35-40	☐ 40+
48- Firmanızın Çalışma Alanı:				
☐ Üretim		☐ Hizmet		☐ Üretim ve Hizmet
49- Firmadaki Pozisyonunuz:				
☐ Çalışan	☐ Alt Düzey Yönetici		☐ Orta Düzey Yönetici	☐ Üst Düzey Yönetici
50- Eğitim Durumunuz:				
☐ Lise		☐ Üniversite	☐ Yüksek Lisans	☐ Doktora
51- Bulunduğunuz Firmada Ne Süredir Çalışıyorsunuz?				
☐ 0-2 Yıl	☐ 2-4 Yıl	☐ 4-7 Yıl	☐ 7- 10 Yıl	☐ 10+
52- Bulunduğunuz Pozisyonda Ne Süredir Çalışıyorsunuz?				
☐ 0-2 Yıl	☐ 2-4 Yıl	☐ 4-7 Yıl	☐ 7- 10 Yıl	☐ 10+
53- Aylık Net Gelir Düzeyiniz:				
☐ 0-2.499 TL	☐ 2.500-4.999 TL	☐ 5.000 -7.999 TL	☐ 8.000- 11.999 TL	☐ 12.000 TL +
Araştırma sonuçlarını özet olarak almak istiyorsanız e-posta adresiniz:				
.....				

ARAŞTIRMAMIZA KATKILARINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, Adı : ÖZDEMİR, Serkan
 Uyuğu : Türkiye Cumhuriyeti
 Doğum Tarihi ve Yeri : 10.03.1987 Tekirdağ
 Telefon : 0 (286) 335 87 40
 Faks : 0 (286) 335 87 36
 E-mail : serkanozdemir@comu.edu.tr

Eğitim

<i>Derece</i>	<i>Eğitim Birimi</i>	<i>Mezuniyet Tarihi</i>
Yükseklisans	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi	2014
Lisans	Ege Üniversitesi - İşletme	2011
Lise	Tekirdağ Fen Lisesi	2005

İş Deneyimi

<i>Yıl</i>	<i>Yer</i>	<i>Görev</i>
2012 - Devam Ediyor	ÇOMÜ	Araştırma Görevlisi

Yabancı Dil

İngilizce YDS 2017 İlkbahar – 95.00
 YÖKDİL 2017 – 98.75

Yayınlar

Bildiriler:

Özdemir, Serkan (2017) “The Impact Of Leadership Styles On Organizational Commitment And Turnover”, 4th International Multidisciplinary Scientific Conference On

Social Sciences Arts, Varna, Bulgaristan.

Özdemir, Serkan; Temel Fulya (2017) “The Impact Of Paternalism And Delegation On Collective Organizational Engagement And Performance”, 4th International Multidisciplinary Scientific Conference On Social Sciences Arts, Varna, Bulgaristan.

Kıray, Abdullah; Özdemir Serkan, Hacıoğlu, Güngör (2017) “A Qualitative Research On NGOs’ Use Of Social Media In Turkey”, 9th International Conference The Economies of Balkan and Eastern Europe Countries, Atina, Yunanistan.

Koç, Oktay; Kıray, Abdullah; Özdemir, Serkan (2017) “Analysing Revanchist Behaviors İn Academic Institutions: Rationales, Means, Purposes And Results”, 1. Uluslararası Eğitim Bilimleri ve Sosyal Bilimler Sempozyumu, Balıkesir, Türkiye.

Akatay, Ayten; Kıray, Abdullah; Özdemir, Serkan (2016) “An Exploratory Study On Social Media Activities Of NGOs”, 23rd International Academic Conference, Venedik, İtalya.

Tokgöz, Emrah; Akatay, Ayten; Özdemir, Serkan (2016) “The Impact Of Ambidextrous Marketing On Market And Financial Performances”, The Economies Of Balkan And Eastern Europe Countries In The Changed World, Split, Hırvatistan.

Akatay, Ayten; Kıray, Abdullah; Özdemir, Serkan (2015) “The Effect Of NGO Education On Volunteering Tendency: A Study On University Students”, 7. Uluslar arası Balkanlarda Sosyal Bilimler Kongresi, 1112-1121, Kaposvar, Macaristan.

Özdemir, Serkan; Akatay, Ayten; Eroğlu, Umut (2015) “Competencies Of HR Professionals: A Study On The HR Competencies Of Students”, 7. Uluslar arası Balkanlarda Sosyal Bilimler Kongresi, 1101-1111, Kaposvar, Macaristan.

Makaleler:

Koç, Oktay; Kıray, Abdullah; Özdemir, Serkan (2020) “Revanchist Behaviors In An Academic Style: A Qualitative Study To Analyze Academics’ Revenge”, *Iranian Journal Of Management Studies*, 13(3), 345-366.

Özdemir, Serkan; Temel, Fulya (2017) “The Impact Of Paternalism And Delegation On Collective Organizational Engagement”, *Route Educational And Social Science Journal*, 4(19), 475-483.

Akatay, Ayten; Hacıoğlu, Güngör; Kıray, Abdullah; Özdemir, Serkan (2017) “A Qualitative Research On NGOs’ Use Of Social Media”, *Route Educational And Social Science Journal*, 4(19), 63-80.

Akatay, Ayten; Kıray, Abdullah; Özdemir, Serkan (2016) “The Effect Of NGO Education On Volunteering Tendency: A Study On University Students”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8(1), 18-27.

Özdemir, Serkan; Akatay, Ayten; Eroğlu, Umut (2015) “Competencies Of HR Professionals: A Study On The HR Competencies Of Students”, *Journal Of Life Economics*, 6, 47-60.

