

2025, Vol. 6(2), 759-779
© The Author(s) 2025
Article reuse guidelines:
<https://dergi.bilgi.edu.tr/index.php/reflektif>
DOI: 10.47613/reflektif.2025.240
Article type: Research Article

Received: 24.11.2024
Accepted: 09.04.2025
Published Online: 21.07.2025

Nermin Kişi*

Krizlere Karşı Kurumsal Dayanıklılık Geliştirmede İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü

The Role of Human Resource Management in Developing Organizational Resilience to Crises

Öz

Bu çalışmanın amacı, krizlere karşı kurumsal dayanıklılığı artırmada İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY)'nin etkisini sistematik bir şekilde incelemektir. Bu doğrultuda, Web of Science (WoS) ve Scopus veri tabanlarından elde edilen araştırmalarla, İKY uygulamalarının kurumsal dayanıklılığı nasıl geliştirdiği analiz edilmiştir. Çalışmada, İKY'nin işgören tedariki, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi, ücret yönetimi, iş sağlığı ve güvenliği gibi temel fonksiyonlarının kriz yönetimi üzerindeki etkileri ele alınmıştır. Elde edilen bulgular, İKY fonksiyonlarının krizlere uyum sağlama hızını artırarak, uzun vadeli başarıyı desteklediğini göstermektedir. Ayrıca, İKY'nin stratejik bir araç olarak kurumsal dayanıklılığın oluşturulmasında kritik bir rol oynadığını vurgulamaktadır. Sonuç olarak, krizlere karşı kurumsal dayanıklılık sağlamak için İKY stratejilerinin bütüncül bir yaklaşım ile uygulanması gerekmektedir.

759

Abstract

The aim of this study is to systematically examine the impact of Human Resource Management (HRM) in enhancing organizational resilience to crises. In this context, research obtained from the Web of Science (WoS) and Scopus databases was analyzed to explore how HRM practices contribute to building organizational resilience. The study addresses the impact of key HRM functions, such as workforce procurement, training and development, performance management, compensation management, occupational health and safety, on crisis management. The findings demonstrate that HRM functions enhance the speed of adaptation to crises, thereby supporting long-term success. Moreover, it emphasizes that HRM plays a critical role as a strategic tool in building organizational resilience. Consequently, the implementation of HRM strategies through a holistic approach is essential for ensuring organizational resilience to crises.

Anahtar Kelimeler

Kriz, dayanıklılık, insan kaynakları yönetimi

Keywords

Crisis, organizational resilience, human resources management

* Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi, ncelik@beun.edu.tr, ORCID: 0000-0002-6247-5445.

Giriş

Günümüzde toplumlar, iklim değişikliği, biyolojik çeşitlilik kaybı, salgın hastalıklar, doğal afetler, küresel güç çatışmaları, politik belirsizlikler ve ekonomik istikrarsızlıklar gibi bir dizi zorlukla karşı karşıyadır. Yakın gelecekte derin dönüşümlere yol açabilecek bu zorluklarla başa çıkmak, ülkeler, sektörler ve kurumlar için uzun vadeli dayanıklılığın sağlanmasında kritik bir rol oynamaktadır (Kutsch, 2023: xiii; Kim vd., 2024a: 1994). Kurumsal açıdan bakıldığında, örgütler ekonomik, sosyal ve çevresel belirsizliklerle şekillenen çeşitli aksaklıklarla karşılaşabilir. Bu aksaklıklar, örgütün mevcut durumunu tehdit edebilecek riskleri beraberinde getirebilir (Burnard ve Bhamra, 2011: 5581). Bu durumda, örgütler, bir yandan düzenlemeler, kurallar ve standartlar aracılığıyla riskleri minimize etme, diğer yandan acil durumlara hızlı bir şekilde yanıt verebilme yeteneğine sahip olmalıdır. Ayrıca, verimlilik ve etkinlik hedeflerine ulaşırken, teknolojik gelişmeleri ve tüketici eğilimlerini yakından takip ederek yenilikçi çözümler geliştirmek, günümüzde kaçınılmaz bir gereklilik haline gelmiştir (Kutsch, 2023: xiii).

Özellikle değişkenliğin ve belirsizliğin yüksek olduğu dönemlerde, örgütlerin beklenmedik olaylarla başa çıkabilmeleri, krizleri atlatabilmeleri ve uzun vadeli başarılarını sürdürebilmeleri için dayanıklılık kapasitelerini artırmaları gerekmektedir (Duchek, 2020: 215). Kurumsal dayanıklılık yönetimi, çevresel değişimlere ve olaylara karşı örgütün hazırlıklı olma, hızlı tepki verme ve olası olumsuz etkileri önleme kapasitesini geliştirmeyi amaçlayan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım, örgütün istenmeyen olayları etkili bir şekilde yönetme yeteneğini artırırken, aynı zamanda değişimleri öngörme, riskleri değerlendirme, uyum sağlama ve öğrenme konusunda karar alma mekanizmaları sunarak örgütün sürdürülebilirliğini güvence altına almaktadır (Leflar ve Siegel, 2013: 22-23). Özellikle Covid-19 pandemisi ve sonrasında yaşanan küresel krizler, kurumsal dayanıklılığın önemini daha da vurgulamıştır. Bu krizler, dayanıklılığın nasıl güçlendirileceğine dair daha fazla bilgi edinme ihtiyacını artırmış olsa da, İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY)'nin bu dayanıklılığı nasıl güçlendirebileceği konusunda hâlâ önemli eksiklikler bulunmaktadır (Kim vd., 2024a: 1994).

Bu çalışma, kriz dönemlerinde İKY fonksiyonlarının kurumsal dayanıklılık üzerindeki rolünü analiz etmeyi amaçlamaktadır. Bu çerçevede, çalışmada “kriz dönemlerinde İKY kurumsal dayanıklılığı nasıl etkiler?” sorusuna yanıt aranacaktır. Çalışma kapsamında öncelikle kriz ve kurumsal dayanıklılık kavramları tanımlanacak ve bu kavramların İKY ile ilişkisi incelenecektir. Ardından, çalışmanın metodolojik yapısı sunulacaktır. Daha sonra elde edilen bulgular ayrıntılı bir şekilde analiz edilecek ve tartışılacaktır. Son olarak, temel sonuçlar sunulacak ve gelecekteki araştırmalara yönelik önerilerde bulunulacaktır.

Literatür Taraması

Kriz, Dayanıklılık ve Kurumsal Dayanıklılık Kavramları

Kriz, istenmeyen, olağanüstü ve genellikle beklenmedik şekilde ortaya çıkan, sınırlı bir zaman diliminde gelişen ve sonuçları belirsizlik içeren bir süreçtir (Glaesser, 2006: 14). Shrivastava (1993: 25), krizi acil karar alma gereksinimi, büyük çaplı etkiler ve sistemin yeniden yapılandırılmasını zorunlu kılan kesintilerle karakterize edilen bir olgu olarak tanımlarken; Plotnikov ve Volkova (2016: 765), krizi iç ve dış etkenlerden kaynaklanabilen, bir sistemin normal işleyişinin ve gelişiminin bozulmasına yol açan bir durum olarak tanımlamaktadır. Bir olayın kriz olarak nitelendirilebilmesi için varoluşsal bir tehdit oluşturması, bu tehdidin gerçekleşme riskinin bulunması ve ciddi zararlar doğurma potansiyeline sahip olması gerekmektedir (Cole ve Verbinnen, 2022: 7). Kriz, örgütün değerlerini zayıflatan, varlığını tehdit eden ve geleceğini köklü bir şekilde dönüştüren olaylardır. Bu tür olaylar, genellikle teknik, kültürel ve sosyal zayıflıkların birikimi sonucu ortaya çıkar ve doğal ya da insan kaynaklı etkenlerle derinleşebilir. Doğru stratejilerle krizler yönetilebilir ve etkileri hafifletilebilir. Son yıllarda yaşanan yerel ve küresel felaketler, kriz yönetiminde risk azaltma, hazırlık ve dayanıklılığın önemini bir kez daha ortaya koymuştur (Laganier, 2015: 147-151).

İlk kez Holling (1973: 14) tarafından ekolojik sistemlerin değişim ve bozulmalara rağmen sürekliliğini sağlayabilme kapasitesi olarak tanımlanan dayanıklılık, zamanla farklı alanlarda araştırma konusu olmuştur. Mühendislik alanında, dayanıklılık, sistemlerin bozulmalara karşı direnç gösterme ve bu bozulmalardan sonra belirli bir süre içinde yeniden işlevsel hale gelme yeteneği olarak ifade edilmektedir (Haimes, 2009: 498). Psikolojik açıdan dayanıklılık, bireylerin zorluklarla başa çıkma şekli olarak zihnine ve ruhuna işlemiş bir özellik olarak tanımlanmaktadır (Coutu, 2002: 55). Luthar ve Cicchetti (2000: 857), dayanıklılığı, zorluklara rağmen olumlu uyum sağlama yeteneği olarak tanımlarken, Leflar ve Siegel (2013: 13) zorluklara uyum sağlama ve bu zorlukları fırsata dönüştürme kapasitesini artıran dinamik bir süreç olarak ele almaktadır.

Kurumsal açıdan dayanıklılığa ilişkin çeşitli tanımlar mevcuttur. Örneğin, Duchek (2020: 220) kurumsal dayanıklılığı, örgütlerin potansiyel tehditleri öngörme, olumsuz olaylarla etkili bir şekilde başa çıkma ve değişen koşullara uyum sağlama yeteneği olarak tanımlamaktadır. Benzer şekilde, Burnard ve Bhamra (2011: 5595), dayanıklılığı, örgütlerin tehditlere karşı proaktif bir şekilde tepki verebilmesini sağlayan içsel kapasite ve uyum sağlama yeteneğiyle ilişkilendirmektedir. Bu yetenek, örgütlerin zorluklarla karşılaştığında işleyişini sürdürebilmesini ve hızlı bir şekilde toparlanabilmesini sağlamaktadır. Ortiz-de-Mandojana ve Bansal (2016: 1615)'a göre dayanıklılık, örgütlerin çevrelerindeki şokları öngörme, bu şoklardan kaçınma ve onlara uyum sağlama yeteneğidir. Annarelli ve Nonino (2016: 3), kurumsal dayanık-

lılığı, stratejik farkındalık ve etkin operasyonel yönetim sayesinde iç ve dış şoklarla etkin bir şekilde başa çıkabilme yeteneği olarak ifade etmektedir. Bu tanımlar, öngörü ve planlamanın kurumsal dayanıklılığın temel unsurları olduğunu ve krizlere karşı proaktif bir yaklaşımın gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Öte yandan, kurumsal dayanıklılık, örgütlerin risklerle ilgili sorunlara karşı daha dayanıklı ve çevik hale gelmesini sağlamaktadır (Leflar ve Siegel, 2013: 11). Bu bağlamda, Liang ve Li (2024: 2)'ye göre kurumsal dayanıklılık, örgütlerin risklere karşı direnme, uyum sağlama, düzenlemeler yapma ve kriz sonrası iyileşerek ilerleme yeteneğidir. Bu süreç, tehditleri bertaraf etme, fırsatları değerlendirme, etkin uyum sağlama ve dışsal şoklar karşısında hızla toparlanma becerileriyle şekillenmektedir. Böylece kurumsal dayanıklılık, hem adaptif hem de reaktif unsurlar barındırarak örgütlerin krizleri yönetmesini ve sürdürülebilir çözümler geliştirmesini sağlamaktadır. Destekleyici bir görüşle, Jafari vd. (2018: 4), kurumsal dayanıklılığı, örgütlerin krizlere karşı hazırlık yapma, uygun tepkiler verme ve zorlu durumların üstesinden gelerek toparlanma yeteneği olarak tanımlamaktadır.

Conz ve Magnani (2020: 408)'ye göre, kurumsal dayanıklılık, bir örgütün olası olaylara karşı hazırlık yaptığı proaktif aşama, beklenmedik bir olay meydana geldiğinde işletmenin bu duruma uyum sağlama ve çözüm geliştirme sürecini kapsayan adaptif aşama ve olayın ardından işletmenin tepki vererek normal işleyişine dönme sürecini içeren reaktif aşama olmak üzere üç aşamadan oluşan bir süreçtir. Mahamat vd. (2025) ise, kurumsal dayanıklılığı, krizleri öngörme, beklenmedik olaylara karşı direnç gösterme ve kriz sonrası kendini yenileyebilme yeteneği olarak nitelendirmektedir. Bu yaklaşım, dayanıklılığın yalnızca hayatta kalmayı değil, krizlerden güçlenerek çıkmayı da sağlayan dinamik bir süreç olduğunu vurgulamaktadır. Benzer şekilde, Hillmann ve Guenther (2021: 31), örgütlerin mevcut kaynaklarını etkili bir şekilde kullanarak veya yeni kaynaklar bularak krizleri aşmasını ve bu süreçten öğrenerek zamanla daha güçlü hale gelmesini kurumsal dayanıklılığın temel unsurları olarak görmektedir.

Chen vd. (2021: 5) ise kurumsal dayanıklılığı, kriz anında örgütsel kaynakları yeniden yapılandırma, süreçleri iyileştirme, ilişkileri güçlendirme ve krizden hızla toparlanarak bunu gelişim için bir fırsata dönüştürebilme yeteneği olarak tanımlamaktadır. Bu çerçevede dayanıklılık, krizleri aşmanın ötesinde, onları örgütsel gelişime ve büyümeye katkı sağlayan bir avantaja çevirmeyi de içermektedir. Bununla birlikte, dayanıklılığın öngörü, başa çıkma ve toparlanma süreçlerini paradoks teorisi çerçevesinde ele alan Tekletsion vd. (2024: 9-10), örgütlerin, mevcut planları uygulamakla yeni çözümler üretmek, performansı korumakla öğrenme arasında denge kurma noktasında zorluklar yaşayabileceklerini ifade etmektedir.

Mevcut tanımlamalar ışığında, bu çalışmada, kurumsal dayanıklılık, örgütlerin iç ve dış tehditlere karşı proaktif önlemler alarak krizleri öngörme, değişen koşullara uyum sağlama ve kriz sonrası kendini yenileyerek uzun vadeli sürdürülebilirliğini koruma yeteneği olarak ele alınmaktadır. Bu yaklaşım, yalnızca krizlere karşı direnç göstermeyi değil, aynı zamanda krizleri fırsata dönüştürmeyi de içermektedir.

Kriz Dönemlerinde Kurumsal Dayanıklılık ve İKY

Kriz dönemlerinde, örgütler olumsuz olayların etkisini en aza indirerek mevcut dengelerini korumaya çalışmaktadır. Bu sayede performans yalnızca sınırlı bir şekilde düşmekte veya olumsuz etkiler zamanla azalmaktadır. Toparlanma sürecinde ise dayanıklı örgütler, yeni kaynaklar yaratarak uyum sağlama yeteneklerini geliştirmektedir. Bu süreç, örgütün daha yüksek bir performansa ulaşmasını veya güçlenerek büyümeye devam etmesini sağlamaktadır (Kim vd., 2024a: 1995).

Dayanıklı örgütler, belirsiz ve beklenmedik durumlarda bile varlıklarını sürdürebilir ve başarıya ulaşabilir. Dayanıklılığı artırmak için maddi (iletişim ağları ve kriz anlarında bilginin üretilmesi ve yayılması için ayrılan kaynaklar), yapısal (liderlik ve farklı seviyelerdeki eylemlerin koordinasyonu), örgütsel (krizlere hazırlık, öngörü ve çeşitli kriz senaryolarını içeren süreçler) ve psikolojik veya değer temelli (eğitim, inanç sistemleri ve güven duygusu) faktörlerinin bir araya gelmesi gerekmektedir (Laganier, 2015: 148).

Dayanıklılık kapasitesi, bir örgütün çevresel değişimlere ve zorluklara yanıt verme yeteneğiyle ilişkilidir. İKY, bu kapasiteyi artırmak için stratejik yeteneklerin gelişimini sağlayarak krizlere karşı örgütün direncini güçlendirmektedir. Stratejik İKY uygulamaları, çalışanların karar süreçlerine rehberlik ederek ve kaynakların verimli kullanılmasını sağlayarak, örgütün çevresel değişimlere uyum sağlama kapasitesini artırmaktadır (Lengnick-Hall vd., 2011: 243-253). Ayrıca, belirsizlik ve değişim dönemlerinde çalışanlardaki stres ve kaygıyı azaltmak için alınacak önlemler, örgütün verimliliğini korumasına ve daha hızlı toparlanmasına yardımcı olacaktır (Wilson, 2016: 313).

Literatürde kriz dönemlerinde İKY'nin etkisini inceleyen çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Sorribes vd. (2021: 949) İspanya Çalışma Bakanlığı'nın Çalışma Yaşam Kalitesi Anketi verilerine dayanan araştırmalarında, kriz dönemlerinde iş gücü yönetiminin çalışan esenliğine etkilerini incelemişlerdir. Çalışma sonuçlarına göre, örgütlere kriz zamanlarında iş güvencesini sağlamaları, yeni çalışma düzenlerine uyum için eğitim fırsatları sunmaları, iç iletişimi güçlendirmeleri, çalışma koşullarını iyileştirmeleri ve iş-yaşam dengesini koruyan uygulamalara öncelik vermeleri önerilmektedir. Ayrıca, iş yükünü azaltmak, maaşları tamamlayan sosyal yardımları korumak ve ayrımcılığı en aza indirmek, çalışanların motivasyonunu artırarak örgütün krizden başarıyla çıkmasına yardımcı olmaktadır.

Zhu (2005: 1273), Asya krizinin Vietnam ekonomisine etkilerini incelediği çalışmasında, ekonomik büyümenin en hızlı yaşandığı ve sanayi, ticaret, finans ile turizm gibi sektörlerde dönüşüm geçiren Ho Chi Minh Şehri'ndeki yedi üretim işletmesini ele almıştır. Bu şehir, reform süreçleri ve İKY'deki değişimlerin belirgin şekilde gözlemlenebileceği bir merkez olduğu için tercih edilmiştir. Çalışma, kriz dönemlerinde örgütlerin hayatta kalabilmesi için insan kaynakları stratejilerinin önemini vurgulamakta ve insan kaynakları yöneticilerinin stratejik roller üstlenmemesi ve çalışan katılımının eksikliği gibi engellerin yenilikçi sistemlerin uygulanma-

sını zorlaştırdığını belirtmektedir. Ayrıca, İKY uygulamalarının genellikle kontrol odaklı bir yaklaşımla sürdürüldüğünü ve yabancı sermayeli şirketlerin, İKY stratejilerini yerel koşullara uyarlayarak krizlere karşı daha dayanıklı hale gelmeye çalıştıklarını ortaya koymaktadır,

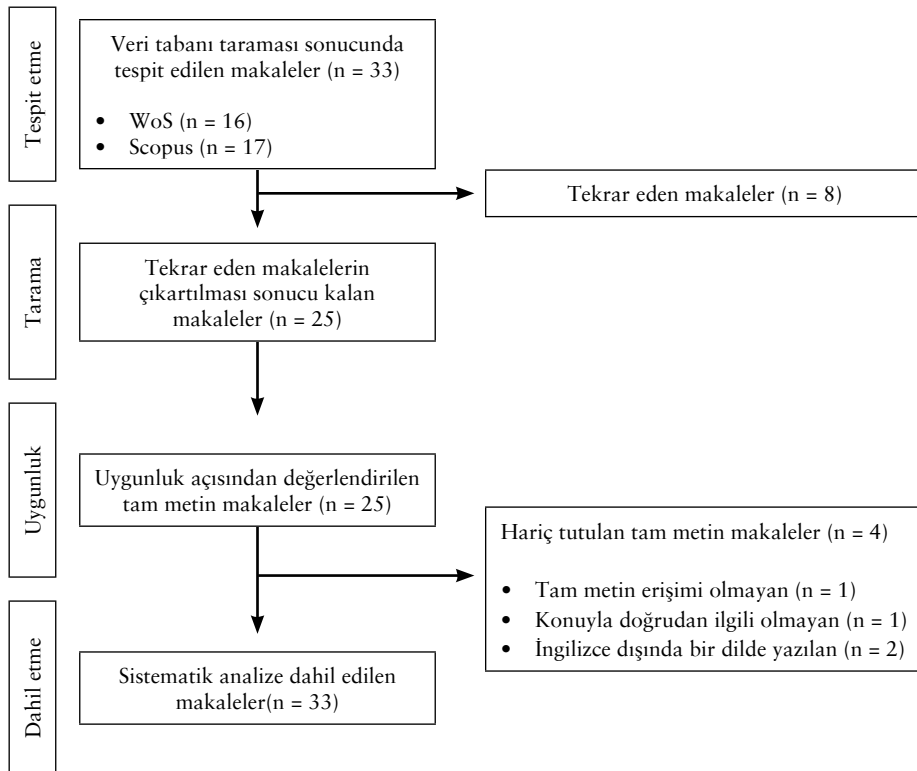
Edvardsson ve Durst (2021: 11-14), krizler dönemlerinde İKY üzerine yaptıkları sistematik literatür taramasında, İKY'nin farklı kriz türlerine farklı yaklaşımlarla yanıt verdiğini belirtmektedir. Ekonomik krizlerde, örgütler maliyetleri azaltmaya yönelik stratejiler geliştirirken, sağlık krizlerinde sağlık ve güvenlik önlemlerinin artırılması ve çalışanları güçlendirici stratejilerin geliştirilmesi önem kazanmaktadır. Ayrıca, doğal afetler veya siyasi istikrarsızlıktan kaynaklanan krizlerde İKY yöneticilerinin güvenlik önlemleri olarak ve yönetim desteği sağlayarak krizlere yanıt verdikleri görülmektedir.

Metodoloji

Bu çalışmada, İKY'nin kriz dönemlerinde kurumsal dayanıklılık üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla sistematik bir literatür taraması gerçekleştirilmiştir. Çalışma kapsamında, Şekil 1'de

Şekil 1

PRISMA Akış Şeması



görülen PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) akış şeması takip edilmiştir.

Araştırma süreci, Web of Science (WoS) ve Scopus veri tabanlarında yürütülen bir tarama ile gerçekleştirilmiştir. 5 Kasım 2024 tarihinde WoS veri tabanında “organizational resilience” veya “organisational resilience” ve “human resource management” veya “human resources management” veya “HRM” ve “crisis” anahtar kelimeleriyle yapılan arama sonucunda 16 makale belirlenmiştir. Aynı tarihte Scopus veri tabanında aynı anahtar kelimelerle yapılan aramada 17 makale tespit edilmiştir.

Tarama aşamasında tekrar eden makalelerin elenmesi amacıyla çapraz kontroller yapılmış ve bu doğrultuda 8 makale hariç tutulmuştur. Uygunluk aşamasında, 25 makalenin tam metinleri içerik açısından incelenmiştir. Değerlendirme sonucunda, tam metnine erişilemeyen 1 makale, araştırma konusu ile doğrudan ilişkili bulunmayan 1 makale ve İngilizce dışında bir dilde yazılmış 2 makale kapsam dışı bırakılmıştır. Son aşamada, belirlenen kriterleri karşılayan 21 makale sistematik analize dâhil edilmiştir.

Elde edilen veri seti, kriz, kurumsal dayanıklılık ve İKY alanlarında farklı dönemlerde, çeşitli metodolojik yaklaşımlar kullanılarak, farklı ülkelerde, farklı sektörlerde ve farklı kriz türlerinde gerçekleştirilen çalışmaları kapsamaktadır. Bu çalışmaların içeriği ayrıntılı bir şekilde incelenerek, kriz dönemlerinde İKY fonksiyonlarının kurumsal dayanıklılığı nasıl etkilediği ortaya konulmuştur.

Bulgular

Tanımlayıcı İstatistikler

Bu çalışmada elde edilen 21 çalışmanın (bkz. Ek 1) genel özellikleri tanımlayıcı istatistiksel yöntemlerle analiz edilmiştir. İlk olarak, çalışmaların yayımlandığı yıllar incelenmiştir. 2016 yılında 2 çalışma, 2018 ve 2019 yıllarında 1'er çalışma, 2021 ve 2022 yıllarında ise 3'er çalışma yayımlanırken, 2023 yılında 5 çalışma ve 2024 yılında 6 çalışma yayımlanmıştır. Bu dağılıma göre, çalışmaların %52'sinin 2023 ve 2024 yıllarına ait olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, kurumsal dayanıklılık ve İKY konularına yönelik ilginin son yıllarda belirgin bir şekilde arttığını göstermektedir. Araştırmalarda yaygın olarak anket, görüşme ve vaka analizi gibi metodolojik yaklaşımlar tercih edilmiştir. Kullanılan yöntemlerin çeşitliliği, kurumsal dayanıklılık ile İKY arasındaki ilişkiyi anlamak için farklı veri toplama ve analiz tekniklerinin tercih edildiğine işaret etmektedir.

Çalışmaların önemli bir kısmı Birleşik Krallık, Fransa, İzlanda, İsviçre, Polonya, Ukrayna, Danimarka ve Sırbistan gibi Avrupa ülkelerinde gerçekleştirilmiştir. Asya kıtasında ise Çin üç çalışmayla öne çıkmaktadır. Sektörel açıdan bakıldığında, sağlık, bankacılık, sigortacılık, telekomünikasyon, inşaat, turizm ve konaklama sektörlerinin araştırmalarda daha fazla yer aldığı tespit edilmiştir. Araştırmalarda incelenen kriz türleri, ekonomik ve finansal krizlerden

sağlık krizlerine, operasyonel krizlerden doğal afetler ve politik krizlere kadar geniş bir yelpaze yayılmaktadır. Bununla birlikte, çalışmalarda en çok incelenen kriz türü, küresel sağlık krizidir. 11 çalışmada küresel sağlık krizi tek başına incelenirken, 3 çalışmada bu kriz türü, politik kriz, doğal afet krizi ve ekonomik kriz ile birlikte ele alınmıştır.

Kriz ve Dayanıklılık Perspektifinden İşgören Tedariki

Günümüzde insan kaynakları, etkin bir şekilde yönetildiğinde, kurumsal dayanıklılığı artırarak uzun vadeli sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan önemli bir kaynak olarak kabul edilmektedir (Jafari vd., 2018: 3). Operasyonel krizler üzerine bir araştırma yürüten Branicki vd. (2019: 1280), İKY uygulamalarının, hem bireysel hem de kurumsal dayanıklılığı artıran önemli bir araç olduğunu ifade etmektedir. Doğal afet krizi üzerine yapılan bir başka çalışmada ise Mucharraz y Cano (2021: 1), çalışanların bilgi, beceri ve yetkinliklerinin, kurumsal dayanıklılığın temel bileşenleri olduğunu vurgulamakta ve bu unsurların geliştirilmesinin, örgütlerin krizlere karşı dayanıklılığını artırmada belirleyici bir rol oynadığını belirtmektedir.

Bu bağlamda, yüksek nitelikli bireylerin işe alınarak kurumsal dayanıklılığın güçlendirilmesi, önemli bir stratejidir (Liu vd., 2024: 9). Ancak kriz dönemlerinde belirsizlik, örgütlerin insan kaynakları ihtiyaçlarını tahmin etmelerini zorlaştırmakta ve İKY süreçlerini karmaşık hale getirmektedir. Özellikle, piyasa talepleri ve siyasi düzenlemeler gibi faktörler bu ihtiyaçları sürekli değiştirmektedir. Bu nedenle, örgütlerin hızla değişen koşullara uyum sağlayarak insan kaynakları ihtiyaçlarını etkin bir şekilde planlaması gerekmektedir (Bienkowska vd., 2022: 5).

Krizlerin İKY üzerindeki etkilerinden biri, ek iş gücü ihtiyacını ortaya çıkarmasıdır (Johannsdottir vd., 2022: 3). Örneğin, küresel sağlık krizinin yarattığı belirsizlik, yöneticilerin insan kaynakları ihtiyaçlarını doğru tahmin edememelerine neden olmuş ve iş gücü planlamasında aksaklıklara neden olmuştur (Johannsdottir vd., 2022: 10; Gamage vd., 2024: 502). Bu dönemde ortaya çıkan insan kaynakları eksiklikleri hastalık izinleri, iş duraklamaları ve çalışanların başka birimlere atanması gibi faktörlerle ilişkilendirilmiştir (Juvet, 2021: 5). Ayrıca, pandemi, tükenmişlik, artan iş yükü ve karantina önlemleri gibi faktörler nedeniyle çalışanlarının zihinsel sağlıklarını olumsuz etkilemiş ve bu durum İKY stratejilerinin yeniden şekillenmesine yol açmıştır (Kim vd., 2024b: 98). Pandemi, bir yandan iş gücü eksikliklerini gündeme getirirken (Dotsenko vd., 2022: 2), diğer yandan maliyetleri kontrol etmek amacıyla işe alımların durdurulması gibi önlemleri beraberinde getirmiştir (Ngoc Su vd., 2021: 3195; Bienkowska vd., 2022: 17; Kim vd., 2024b: 103). Benzer şekilde, savaşın yarattığı politik krizler, İKY ve örgüt yapısının sürdürülebilirliğini sağlamayı daha da zorlaştırmaktadır. Örneğin, Ukrayna'da, Rusya'nın başlattığı savaş nedeniyle sağlık kurumları, zorlu ve istikrarsız koşullarda hizmet vermek zorunda kalmış ve bu durum İKY süreçlerinde dönüşümü tetiklemiştir (Dotsenko vd., 2022: 7).

Cai vd. (2023: 1183), pandemi sonrasında Çin'deki kurumlarda stratejik İKY uygulamalarının gelişimini inceledikleri araştırmalarında, iş gücü eksikliklerini gidermek için mevcut çalışanlara eğitim yoluyla yeni beceriler kazandırmayı ve yeni çalışanları örgüte çekmek için işe alım süreçlerini daha cazip hale getirmeyi önermektedir. Bu yaklaşımlar, hem mevcut çalışanların yetkinliklerini artırmayı hem de nitelikli iş gücünü örgüte kazandırmayı hedeflemektedir. Benzer şekilde, küresel sağlık krizini ele alan araştırmalarında Bienkowska vd. (2022: 4), nitelikli iş gücü tedariki için işe alım süreçlerine ve çalışan gelişimine öncelik vermenin, örgütsel başarının sağlanmasında kritik bir faktör olduğunu vurgulamaktadır.

Kriz sonrası dönemde yöneticiler, özellikle krizden daha az etkilenen sektörlere yönelen yetenekli çalışanları elde tutma konusunda zorluklar yaşamaktadır (Ngoc Su vd., 2021: 3197). Minbaeva ve Navrbjerg (2023: 822), Danimarka'da faaliyet gösteren kurumlar üzerinde yaptıkları araştırmada, kriz deneyimine sahip yöneticilerin pandemiyle başa çıkmada daha donanımlı oldukları sonucuna varmışlardır. Araştırma kapsamında, 2007-2009 finansal krizinde kazandığı uluslararası deneyimi pandemi döneminde uygulayan bir yöneticinin, çalışanları elde tutmaya yönelik olarak görev değişiklikleri ve geçici iş atamaları gibi stratejiler geliştirdiğini ifade etmişlerdir Bu durum, kriz dönemlerinde stratejik İKY'nin belirleyici rolünü açıkça göstermektedir.

Bunun yanı sıra, kriz dönemlerinde dış kaynak kullanımının stratejik bir çözüm olarak öne çıktığı görülmektedir. Wilson (2016: 317) tarafından aktarılan bir örnekte, ABD'deki Integrated Electrical Services şirketinin CEO'su, finansal kriz sırasında dış kaynak kullanımının etkinliğine vurgu yapmıştır. CEO, iflas sürecini yönetirken, hukuki ve finansal alanlarda uzman avukatlar, muhasebeciler ve yatırım bankacılarından oluşan iflas uzmanları ekibiyle çalışarak kriz yönetimini etkin bir şekilde yürütmüştür. Ayrıca, alacak tahsilatı ve nakit yönetimi gibi kritik finansal işlevlerde danışmanlık firmasıyla iş birliği yaparak, şirket içi insan kaynaklarının aşırı iş yükü altında kalmasını önlemiş ve operasyonel sürekliliği sağlamıştır. Bu strateji, İKY açısından, çalışanların temel görevlerine odaklanmasını sağlayarak kriz dönemlerinde verimliliğin korunmasına katkıda bulunmuştur.

Kriz ve Dayanıklılık Perspektifinden Eğitim ve Geliştirme

Kurumsal dayanıklılığı etkileyen bir diğer önemli faktör, eğitimidir. Çevresel ve güvenlik standartlarına uygunsuzluktan kaynaklanan operasyonel krizlerde, iş süreçlerindeki risklerin erken tespiti ve önlenmesi için çalışanların bilgi seviyelerinin artırılması, farkındalık kazanmaları ve gerektiğinde hızlı ve etkili şekilde hareket edebilmelerini sağlamak amacıyla eğitim programlarının düzenlenmesi kritik bir strateji olarak öne çıkmaktadır (Macuzic vd., 2016: 126). Eğitim, bilgi ve farkındalık düzeyini yükselterek çalışanların tutumlarını iyileştirmekte ve onları çeşitli alanlarda daha yetkin hale getirmektedir. Böylece, endüstriyel kaza gibi operasyonel krizlerde, çalışanların hızlı ve etkin çözümler üretmelerine imkan tanımaktadır (Jafari vd., 2018: 2).

Aynı zamanda, günlük iş stresi ve operasyonel baskılar gibi zorlukları beraberinde getiren operasyonel kriz ortamlarında, eğitim, çalışanların bu zorluklara karşı daha olumlu bir bakış açısı geliştirmelerini sağlamaktadır. Ayrıca, eğitim, problem çözme süreçlerinde yaratıcılığı teşvik ederek çalışanların dayanıklılıklarını güçlendirmektedir (Branicki vd., 2019: 1280). Dahası, eğitim, sürekli öğrenme kültürünü teşvik ederek bireylerin uyum sağlama becerilerini geliştirmekte ve örgütlerin değişen koşullara daha hızlı ve etkili bir şekilde uyum sağlamalarına katkı sağlamaktadır (Ngoc Su vd., 2021: 3195).

Küresel sağlık krizi çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesini her zaman-kinden daha önemli hale getirmiştir (Cai vd., 2023: 1176). Pandemi, işletmelerin yalnızca kısa vadeli maliyet yönetimine değil, aynı zamanda uzun vadeli dayanıklılık ve uyum becerilerinin geliştirilmesine odaklanmaları gerektiğini göstermiştir. İşveren ile çalışanlar arasındaki düzenli bilgilendirme ve etkili iletişim, örgüt içi bağlılığın korunmasında hayati bir rol oynamaktadır (Bienkowska vd., 2022: 17). Bu dönemde, özellikle dijital beceriler, İKY ve dayanıklılık konularında çalışanların ve yöneticilerin kendilerini geliştirmeleri gerekliliği belirgin bir şekilde ortaya çıkmıştır (Gamage vd., 2024: 504).

Öte yandan, takım çalışmasını ve esnekliği teşvik eden bir kültür, operasyonel kriz anlarında çalışanların hızlı çözümler bulmalarını ve süreçleri kesintisiz devam ettirmelerini sağlayarak dayanıklılığı artırmaktadır (Macuzic vd., 2016: 126). Operasyonel krizlerde, çalışanların öz-yeterliliklerinin artırılması, kurumsal dayanıklılığı güçlendiren önemli bir faktördür. Öz-yeterlilik, bireylerin zorluklarla başa çıkma ve hedeflerine ulaşma konusunda kendilerine duydukları güveni ifade etmektedir. Yüksek performanslı projelere katılım, çalışanların deneyim kazanmasını sağlayarak psikolojik sermayelerini geliştirmelerine katkıda bulunmaktadır. Öz-yeterlilik duygusunun çalışanlar arasında yayılması, örgüt genelinde olumlu bir iklim oluşturarak hem genel performansı artırmakta hem de kurumsal dayanıklılığın pekişmesine yardımcı olmaktadır (Wang vd., 2023: 4590, 4603).

Küresel sağlık krizinde ise iletişim becerileri, işbirliği, karar verme, çatışmaların çözümü ve duygusal dayanıklılık gibi konular ön plana çıkmaktadır. Örgüt yöneticileri bu becerileri geliştirecek kaynaklar sunarak, çalışanların belirsizlik, tükenmişlik ve eşitsizlik gibi olumsuz durumlarla başa çıkmalarına katkıda bulunabilirler. Özellikle, takım çalışması, işbirliği ve duygusal destek gibi alanlarda çalışanlara yönelik stratejiler geliştirilmesi, kurumsal dayanıklılığı artırmaya katkı sağlamaktadır (Juvet vd., 2021: 9).

Tüm bunlara rağmen, kriz dönemlerinde maliyet azaltma stratejileri kapsamında bazı örgütler, eğitim ve geliştirme bütçelerini kısma yoluna gitmiştir (Bienkowska vd., 2022: 19). Eğitim harcamalarının düşürülmesi, finansal baskıları hafifletmek için bir önlem olarak görülmüştür (Ngoc Su vd., 2021: 3195). Örneğin, pandemide, çalışan eğitimi ve yan haklara yönelik harcamaları sürdüremeyen pek çok örgüt bulunmaktadır. Bununla birlikte, bazı örgütlerin kriz koşullarına rağmen iş gücüne yatırım yapmaya devam ettiği ve bu yatırımları artırdığı gözlemlenmiştir. Bu tür uygulamalar, çalışanlara olumlu bir mesaj ileterek örgüt iklimini güç-

lendirmekte ve dayanıklılığı artırmaktadır (Kim vd., 2024a: 2009). Ayrıca, pandeminin neden olduğu nitelikli iş gücü açığı ve işe alım zorlukları, eğitim etkinliğinin artırılmasını ve bu alana daha fazla yatırım yapılmasını gerektirmektedir (Cai vd., 2023: 1176). Çalışanların iş performanslarını sürdürebilmeleri için yeni çalışma koşullarına uyumlarını kolaylaştıracak eğitim ve geliştirme fırsatlarının sağlanması önemlidir. Bu tür eğitimler, çalışanlara yeni beceriler kazandırarak iş süreçlerinde daha verimli olmalarını sağlamaktadır (Bienkowska vd., 2022: 17).

Küresel sağlık krizi bağlamında hastaneler, krizlere karşı hazırlıklı olmak amacıyla iş süreçlerine yönelik acil eğitim programları uygulayarak proaktif bir yaklaşım benimsemişlerdir. Bu tür stratejik girişimler, çalışanların değişimlere hızla adapte olmasına olanak tanımış ve kurumsal dayanıklılığı güçlendirmiştir (Kim vd., 2024b: 103).

Araştırmalar, pandemi döneminde çalışan gelişimine yapılan yatırımların örgüt performansını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir (Stor ve Haromszeki, 2024: 11). Pandemi sonrası işten çıkarma süreçlerinin ardından, geride kalan çalışanların gelişimini teşvik etmek için eğitim oturumları, atölye çalışmaları ve çevrimiçi toplantılar gibi etkili yöntemlerin uygulanması önerilmektedir. Eğitim ve geliştirme yatırımlarının sürekliliği, örgütün çalışanlarına verdiği değeri göstererek çalışan motivasyonunu artırmaktadır (Lee vd., 2023: 13).

Finansal kriz dönemlerinde de örgütlerin yalnızca finansal ve hukuki planlama yapmakla yetinmeyip, beşeri sermayenin dayanıklılığını artırmaya yönelik stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir. Bu stratejiler, yeniden yapılandırma süreçlerinin ayrılmaz bir parçası olmalı ve çalışanların kriz koşullarına uyum sağlamalarını kolaylaştıracak proaktif adımlar içermelidir (Wilson, 2016: 319-320).

Kriz ve Dayanıklılık Perspektifinden Performans Yönetimi

Kriz dönemlerinde performans yönetimi, kurumsal dayanıklılığın güçlenmesinde ve sürekliliğin sağlanmasında belirleyici bir unsurdur. Örneğin, operasyonel krizlerde, örgütlerin mevcut dayanıklılık düzeyinin doğru bir şekilde değerlendirilebilmesi, etkili bir performans ölçüm sürecine bağlıdır. Uygun bir değerlendirme yapılmadığında, örgütün dayanıklılık kapasitesi açık bir şekilde ortaya konulamamakta ve stratejik karar alma süreçleri risk altına girmektedir (Jafari vd., 2018: 2). Öte yandan, finansal krizlerde, örgütlerin uzun vadeli başarısı, çalışanların bu zorlu dönemlerde gösterdikleri dayanıklılık ve performanslarıyla doğrudan ilişkilidir. Kurumsal dayanıklılık ilkelerini temel alan beşeri sermaye stratejileri, çalışanların verimli bir şekilde işlev görmesini sağlayarak örgütün uzun vadeli sürdürülebilirliğini güçlendirmektedir (Wilson, 2016: 322).

Küresel sağlık krizinde çalışanların artan stres ve güvenlik kaygıları nedeniyle iş performansını sürdürmek ve geliştirmek örgütler için önemli bir zorluk haline gelmiştir. Bu dönemde, çalışanların iş tutumlarına olumlu etkiler yaratacak İKY stratejilerinin tasarlanması temel bir gereklilik olmuştur. İKY uzmanları, stratejik yaklaşımlarla, çalışanların motivasyonunu

ve performansını artırmada merkezi bir rol üstlenmiştir (Bienkowska vd., 2022: 1). Pandemi sürecinde yapılan performans değerlendirmelerinde, pandemi öncesi döneme kıyasla belirgin iyileşmelerin görülmesi, etkin İKY stratejilerinin çalışan performansını olumlu yönde etkileyen önemli bir faktör olduğunu göstermektedir (Stor ve Haromszeki, 2024: 11).

Performans yönetim sistemlerinin çalışanlar tarafından daha iyi benimsenmesi için, bu sistemlere yönelik eğitim programları düzenlenmeli, mentorluk desteği sağlanmalı ve çalışanlar arasında dayanışmayı teşvik eden bir çalışma ortamı oluşturulmalıdır. Böyle bir ortam, çalışanların sisteme olan güvenini artırarak, performans değerlendirme süreçlerine daha aktif katılımını sağlayacaktır. Kriz dönemlerinde performans yönetiminde kullanılan değerlendirme kriterlerinin, kriz yönetimi yetkinliklerini de kapsayacak şekilde yeniden yapılandırılması gerekmektedir (Cai vd., 2023: 1177, 1183).

Ayrıca, çalışanların performansını artırmayı hedefleyen Yüksek Performanslı İş Sistemleri (YPİS), kriz dönemlerinde olumsuz etkileri en aza indirerek örgütlerin fırsatları değerlendirmesine yardımcı olmaktadır. YPİS, örgütlere daha yüksek verimlilik, yenilikçilik ve çalışan bağlılığı gibi stratejik hedeflere ulaşmaları için çeşitli araçlar sunmaktadır. Aynı zamanda çalışanlara yapılan yatırımlar yoluyla hem bireysel hem de finansal performansı artırmaktadır. Kriz dönemlerinde YPİS, örgütsel iklimi iyileştirerek dayanıklılığı artırmakta ve olumlu bir ortam oluşturarak çalışanların kriz anlarında daha verimli çalışmalarını sağlamaktadır.

Dayanıklı örgütlerin temelini güven ve yenilikçi bir iklim oluşturmaktadır. Yöneticiler ile çalışanlar arasındaki etkili iletişim, güven ilişkilerini pekiştirerek kriz dönemlerinde kayıpların şiddetini azaltmaktadır. Çalışanların başarılarının takdir edilmesi için tanıma programlarının uygulanması hem güven iklimini güçlendirmekte hem de örgüt içinde pozitif bir atmosfer yaratmaktadır. Yenilikçi faaliyetlere toplu katılım ise örgütün krizlerden daha hızlı toparlanmasını sağlamaktadır (Kim vd., 2024a: 2009).

Kriz sonrası dönemde, performans yönetimi, işletmelerin müşteri beklentilerini aşarak rekabet avantajlarını yeniden sağlamalarında önemli bir araçtır. Hizmet kalitesinin artırılması ve sürdürülebilir başarı için performans yönetimi kilit bir rol üstlemektedir. Bununla birlikte, düzenli performans değerlendirmeleri, çalışanların öğrenme ve bilgi paylaşma motivasyonunu artırarak örgütün toparlanmasına yardımcı olmaktadır (Ngoc Su vd., 2021: 3198).

Kriz ve Dayanıklılık Perspektifinden Ücret Yönetimi

Kriz dönemlerinde, örgütler ekonomik zorluklarla başa çıkabilmek için maliyet azaltma stratejilerine yönelirken, ücret düzenlemeleri de bu sürecin önemli bir parçası haline gelmektedir. Örneğin, küresel sağlık krizinde, birçok örgüt, işten çıkarmalar yerine maaş indirimi planları uygulayarak çalışanların istihdamını koruma yoluna gitmiştir. Bu dönemde, pandemi operasyonel maliyetleri düşürmeyi zorunlu hale getirmiş olsa da beşeri sermayenin örgütler için önemi bir kez daha vurgulanmıştır. Beşeri sermayeye yapılan yatırımlar, örgütlerin uzun vadeli

sürdürülebilirliği için hayati bir unsur olarak kabul edilmiştir (Johannsdottir vd., 2022: 8-9; Cai vd., 2023: 1174).

Pandemi döneminde finansal baskıları hafifletmek amacıyla maaş, prim ve yan haklarda geçici kesintiler yapılması ve çalışanların ücretli izne çıkarılması yaygın bir uygulama olmuştur (Ngoc Su vd., 2021: 3195). Bunun yanı sıra, faaliyetleri azalan veya durdurulan çalışanların maaşlarının korunmasına yönelik tedbirler, kriz sürecinde geliştirilen etkili uygulamalar arasında yer almış ve kriz sonrası iyileştirme süreçlerine katkıda bulunmuştur (Krsmanovic vd., 2024: 8). Özellikle pandemi döneminde, kilit çalışanların elde tutulması, stratejik bir öncelik olarak ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda, konut yardımı, kar paylaşımı, yıllık izin ve fazla mesai ödenekleri gibi faydaların korunması gerektiği vurgulanmıştır (Cai vd., 2023: 1178). Ayrıca, pandeminin beklenenden uzun sürmesiyle birlikte İKY uygulamalarında değişiklikler yapılmış, hastaneler pandemi maaşı ve pandemi izni gibi yeni ücret ve yan hak programlarını hayata geçirmiştir (Kim vd., 2024b: 103).

Bunun yanı sıra, pandemi dönemi, ücretlendirme politikalarında grup teşvik sistemlerinin yaygınlaşmasına neden olmuştur. Bireysel ücret planlarının çalışan performansını artırma da etkili olduğu görüldü de pandemi sürecinde bölümler arası iş birliği ve takım çalışmasının önemi belirgin şekilde artmıştır. Çalışanların ortak hedeflere ulaşmak için kolektif bir çaba göstermesi gerekliliği, grup teşvik sistemlerini temel bir unsur haline getirmiştir. Bu sistemler, kriz dönemlerinde örgütlerin geniş çaplı hedeflerine ulaşmasında önemli bir rol üstlenmektedir (Cai vd., 2023: 1178).

Kriz ve Dayanıklılık Perspektifinden İş Sağlığı ve Güvenliği

Kriz dönemlerinde, örgütler yalnızca finansal sürdürülebilirliklerini sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda çalışanlarının sağlık ve güvenliğini koruyarak iş gücünün motivasyonunu ve verimliliğini artırmaya odaklanmaktadır. Bu bağlamda, doğal afet krizleri, örgütlerin iş sağlığı ve güvenliği önlemlerini kritik hale getirmektedir. Örneğin, Avustralya'nın Bright Bölgesi'ndeki orman yangınları sırasında, turizm sektöründe çalışanlar güvenlik amacıyla geçici olarak bölgeden ayrılmış, ancak kriz sonrasında iş gücü yeniden organize edilerek faaliyetlere devam edilmiştir (Gamage vd., 2024: 502). Öte yandan, küresel sağlık krizinde, çalışanların iş güvenliği ön planda tutularak, işlerini kaybetme korkusu olmadan verimli bir şekilde çalışmalarına olanak sağlanmıştır (Kim vd., 2024b: 103). Bu dönemde, güvenlik ve risk yönetimi konusunda benimsenen planlı yaklaşımlar, çalışanların risk farkındalıklarını artırmış, kişisel koruyucu donanımlara erişimlerini kolaylaştırmış ve krizle başa çıkma becerilerini güçlendirmiştir (Juvet vd., 2021: 9).

Pandemi döneminde, esnek çalışma programları, çalışanların fiziksel ve psikolojik sağlıklarını korumak için bir önlem olarak hayata geçirilmiştir. Sosyal izolasyon gerekliliği doğrultusunda uzaktan çalışmaya geçiş için çeşitli çözümler üretilmiştir (Ngoc Su vd., 2021: 3193-3194; Jentjens ve Cherbib, 2023: 9). Dijitalleşme ve iş tasarımlarındaki dönüşüm, uzaktan

çalışmayı mümkün kılmış ve çalışan memnuniyetini artırmayı amaçlayan İKY stratejilerinin etkin bir şekilde uygulanmasına imkan tanımıştır (Bienkowska vd., 2022: 17; Jentjens ve Cherbib, 2023: 9). Teknoloji destekli çalışma yöntemleri, kriz döneminde örgütlerin dayanıklılık stratejilerinin temel bir unsuru haline gelmiştir (Minbaeva ve Navrbjerg, 2023: 830). İş sağlığı ve güvenliğine yönelik alınan önlemler, çalışanların güvenliğini artırmanın ötesinde, iş gücünün sürdürülebilirliğini de sağlamıştır (Cai vd., 2023: 1180).

Küresel sağlık krizinde, örgütlerin sağlık ve güvenlik stratejileri, çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını artırarak iş gücü uyumunu geliştirmiştir. Çalışan güvenliğini sağlama, iş gücünü koruma ve kurumsal dayanıklılığı artırmada etkili iletişim, iş birliği ve çalışan yan haklarına yönelik pozitif yaklaşımlar etkili olmuştur (Ngoc Su vd., 2021: 3201). Finansal krizlerde de iletişim kanallarının genişletilmesi ve olumlu uyum davranışlarının teşvik edilmesi, kurumsal dayanıklılığı artıran unsurlar arasında yer almıştır (Wilson, 2016: 317-318).

Hastaneler, çalışanların enfekte olmasını önlemek için fiziksel ortamlarını yeniden düzenlerken (Kim vd., 2024b: 103), yükseköğretim kurumları virüsün yayılmasını engellemek amacıyla dijital uygulamalara geçiş sürecini hızlandırmıştır (Krsmanovic vd., 2024: 8-10). Bu uygulamalar, örgütlerin pandemi koşullarına uyum sağlamasını kolaylaştırırken, gelecekteki krizlere karşı daha etkili bir şekilde hazırlanmalarını da sağlamaktadır.

Tartışma

Kriz dönemlerinde İKY, örgütlerin hem kısa vadeli ihtiyaçlarına yanıt verebilmesi hem de uzun vadeli dayanıklılık ve sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşabilmesi için stratejik bir öneme sahiptir. Bu bağlamda, Yu vd. (2022: 14) stratejik İKY'nin kurumsal dayanıklılığı artırarak örgütlerin krizlere daha etkili bir şekilde yanıt vermesini sağladığını vurgulamaktadır. Bu yaklaşım, örgütlerin İKY yapılarını yenileyerek esneklik kazanmalarını sağlamaktadır. Dolayısıyla, örgütlerin, kriz dönemlerinde çalışan bağlılığını sürdürmek ve iş gücü uyumunu sağlamak için işgören tedariki, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi, ücret yönetimi, iş sağlığı ve güvenliği gibi temel İKY fonksiyonlarını stratejik bir yaklaşımla yeniden değerlendirmeleri gerekmektedir.

İlk olarak, kriz dönemlerinde, işgören tedariki sadece iş gücü açığını kapatmakla kalmamalı, aynı zamanda örgütün ihtiyaçlarına uygun yeteneklerin doğru zamanda ve doğru pozisyonlarda yerleştirilmesine de odaklanmalıdır. Bu süreçte, esnek işe alım stratejileri belirsizlikleri aşarak kurumsal dayanıklılığı artırmada önemli bir rol oynamaktadır. Ayrıca, kriz dönemlerinde, mevcut çalışanların gelişimine odaklanmak ve dış kaynak kullanımı, iş gücü eksikliklerini etkili bir şekilde gidermektedir. Destekleyici bir görüşle, Gigauri (2021: 19), kriz dönemlerinde çalışanların motivasyon ve verimliliğini korumak için çalışan geliştirme programlarının önemini vurgularken; Bovsh (2024: 103), Ukrayna'daki kurumların savaş sırasında iş gücü göçü ve silahlı

kuvvetlere katılım nedeniyle büyük bir iş gücü açığıyla karşılaştığını ve dış kaynak kullanımının bu açığı kapatmak için acil bir çözüm olarak ortaya çıktığını belirtmiştir.

İkincisi, eğitim ve geliştirme, krizlere karşı hazırlıklı ve esnek çalışanlar yetiştirmek için hayati öneme sahiptir. Özellikle sürekli öğrenme kültürünün teşvik edilmesi ve dijital becerilerin geliştirilmesi, çalışanların uyum yeteneklerini güçlendirmekte ve krizlere hızlı yanıt verebilmelerini sağlamaktadır. Ayrıca, yaratıcı düşünme, problem çözme ve yenilik odaklı eğitimler, çalışanların günlük iş süreçlerindeki zorluklara uyum sağlama ve fırsatları değerlendirme becerilerini güçlendirmektedir (Georgescu vd., 2024: 14). Ek olarak, kriz dönemlerinde, eğitim, çalışanların takım çalışmasına yatkınlık ve esneklik gibi beceriler geliştirmelerini sağlamaktadır. Dolayısıyla, eğitim, çalışanların yeni beceriler kazanmalarına olanak tanımakta ve krizlere karşı daha güçlü bir örgüt yapısı oluşturulmasına katkı sağlamaktadır. Bu nedenle, eğitim ve geliştirme faaliyetleri sadece kısa vadeli çözümler değil, uzun vadeli dayanıklılığı artıran stratejik yatırımlar haline gelmektedir.

Üçüncüsü, kriz dönemlerinde performans yönetimi, örgütlerin dayanıklılığını ve sürdürülebilirliğini sağlamada belirleyici bir rol oynamaktadır. Etkili bir performans değerlendirme, örgütün dayanıklılık kapasitesini doğru şekilde ortaya koymakta ve stratejik karar alma süreçlerini güçlendirmektedir. İKY stratejileri, çalışanların kriz ortamlarındaki iş tutumlarını olumlu biçimde etkileyerek performanslarını artırabilir. Çalışanların sergilediği yüksek performans, uzun vadeli örgütsel başarıyı güçlendirmektedir. Georgescu vd. (2024: 13-14)'ne göre, örgüt içinde güven duygusu ve yenilikçi bir çalışma ortamının oluşturulması, kurumsal dayanıklılığı ve genel performansı artırmaktadır. Etkili performans yönetimi stratejileri, örgütlerin krizlerden hızlıca çıkmasını sağlamakta ve sürdürülebilir başarı için sağlam bir temel oluşturmaktadır.

Dördüncü olarak, küresel sağlık krizinde birçok şirket, maaş indirimi ve ücretli izin gibi önlemlerle çalışanlarının istihdamını koruma yoluna gitmiştir (Adonu vd., 2020: 210). Özellikle serbest, geçici, çağrılı veya kısmi zamanlı sözleşmeli çalışanlar gelir kayıplarından daha fazla etkilenmiştir. Ücretli hastalık izni ise bir yandan çalışanların kendilerini izole etmelerine ve hastalığın yayılmasını kontrol etmelerine yardımcı olurken, öte yandan hastalık dönemlerinde çalışanların işlerini, gelirlerini ve sağlıklarını korumayı hedeflemiştir (OECD, 2020: 15-23). Bu süreçte, beşeri sermayeye yapılan yatırımların, örgütlerin uzun vadeli sürdürülebilirliği için belirleyici bir faktör olduğu vurgulanmıştır. Pandemi sürecinde, mevcut çalışanları elde tutamamak, artan iş yükü, güvensizlik ve yeni işe alım süreçlerinde yaşanan zaman kaybı gibi sorunlar ortaya çıkmıştır. Bu nedenle, kilit çalışanları korumak, örgütün uzun vadeli başarısı için kritik bir faktör olarak kabul edilmiştir (Paul ve Fonseca, 2022: 11). Dahası, bu dönemde grup teşvik sistemleri ile çalışanlar arasındaki iş birliği ve takım çalışması teşvik edilmiştir.

Son olarak, pandemi sürecinde, iş sağlığı ve güvenliğine önem verilerek, çalışanların işlerini kaybetme endişesi olmadan verimli bir şekilde çalışmaları sağlanmıştır. Çalışanların sağlık güvenliğini sağlamak amacıyla, maske ve eldiven gibi kişisel koruyucu ekipmanların

kullanımı zorunlu kılınmış ve fiziksel mesafeyi korumak için çalışma alanları duvarlarla ayrılmıştır (OECD, 2020: 22). Bununla birlikte, dijitalleşme süreçlerinin hızlandırılması ve esnek çalışma programlarının uygulanması, çalışanların hem fiziksel hem de psikolojik sağlıklarını korumayı amaçlamıştır. Bu stratejiler, örgütlerin krizlerle başa çıkma yeteneklerini güçlendirerek, gelecekteki krizlere karşı daha hazırlıklı olmalarını sağlamıştır. Bu dönemde alınan güvenlik önlemleri, çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını artırarak kurumsal dayanıklılığın güçlendirilmesine katkı sağlamıştır. Ayrıca, iletişim ve iş birliği temelli uygulamalar, örgütlerin kriz dönemlerinde güçlü bir şekilde ayakta kalmalarına yardımcı olmuştur.

Sonuç

Küresel iş dünyası, belirsizliklerle dolu bir ortamda varlığını sürdürmektedir. Doğal afetlerden ekonomik krizlere, sağlık tehditlerinden savaşlara kadar birçok faktör, örgütlerin karşılaştığı zorlukların çeşitliliğini artırmaktadır. Bu bağlamda, kurumsal dayanıklılık, örgütlerin krize yanıt verme yeteneklerini, hızlı uyum becerilerini ve sürdürülebilirliğini koruma kapasitelerini tanımlayan kritik bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır. Kurumsal dayanıklılık, yalnızca kriz anlarında değil, kriz sonrası toparlanma süreçlerinde de örgütlerin performansını etkileyen temel bir unsurdur. Günümüzde örgütlerin krizlere karşı direnç göstererek uzun vadeli başarılarını sürdürebilmeleri, stratejik bir öncelik haline gelmiştir. Kurumsal dayanıklılığın güçlendirilmesinde ise İKY belirleyici bir rol oynamaktadır.

Bu çalışmada, kriz dönemlerinde İKY fonksiyonlarının kurumsal dayanıklılık üzerindeki etkileri incelenmiştir. Krizlerin örgütleri belirsizlik ve zorluklarla karşı karşıya bırakırken, stratejik İKY uygulamalarının bu zorluklarla başa çıkmadaki rolü vurgulanmıştır. İşgören tedariki, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi, ücret yönetimi ve iş sağlığı ve güvenliği gibi temel İKY fonksiyonlarının, örgütlerin krizlere karşı dayanıklılık kazanmasında belirleyici olduğu tespit edilmiştir. Bulgular, kriz yönetimi ile İKY uygulamalarının bütünleşik bir yaklaşımla ele alınmasının, örgütlerin uzun vadeli sürdürülebilirliğine katkı sağladığını ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, kriz dönemlerinde esnek ve yenilikçi İKY stratejilerinin benimsenmesi, yalnızca mevcut krizlerin etkilerini azaltmakla kalmayıp, örgütlerin gelecekteki belirsizliklere karşı daha hazırlıklı olmasına da olanak tanımaktadır.

Çalışmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. İlk olarak, bu çalışma WoS ve Scopus veri tabanlarından elde edilen çalışmalarla sınırlıdır. Gelecekteki araştırmalar Elsevier, Emerald, SAGE, Springer, Taylor & Francis, Wiley ve JSTOR gibi veri tabanlarından yapılan taramalarla zenginleştirilip, daha geniş bir perspektifle gerçekleştirilebilir. İkinci olarak, bu çalışmada işgören tedariki, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi, ücret yönetimi, iş sağlığı ve güvenliği gibi temel İKY fonksiyonlarının kurumsal dayanıklılık üzerindeki etkileri incelenmiştir. Gelecekteki araştırmalar kariyer yönetimi, liderlik gelişimi, motivasyon sistemleri ve örgüt kültürü gibi İKY alanlarına da odaklanarak, bu unsurların kurumsal dayanıklılık üzerindeki etkilerini de inceleyebilir.

Ek 1**Kriz Dönemlerinde Kurumsal Dayanıklılık ve İKY Üzerine Yapılan Çalışmalar**

Yazar (Yıl)	Ülke	Sektör	Kriz Türü	Yöntem
Bienkowska vd. (2022)	Polonya	Üretim, ticaret ve hizmet	Küresel sağlık krizi	Anket
Branicki vd. (2019)	Birleşik Krallık ve Fransa	Bankacılık, sigortacılık, imalat, telekomünikasyon, turizm, ulaşım, perakendecilik vb.	Operasyonel kriz (günlük iş stresi ve operasyonel baskılar)	Görüşme, odak grup görüşmesi ve gözlem
Cai vd. (2023)	Çin	Sağlık, hizmet, üretim, teknoloji vb.	Küresel sağlık krizi	Literatür incelemesi
Dotsenko vd. (2022)	Ukrayna	Sağlık	Politik kriz (savaş) ve küresel sağlık krizi	Proje odaklı kaynak yönetimi
Gamage vd. (2024)	Avustralya	Turizm ve konaklama	Doğal afet krizi (orman yangını) ve küresel sağlık krizi	Görüşme
Jafari vd. (2018)	İran	Petrol rafineri	Operasyonel kriz (endüstriyel kaza)	Görüşme ve tartışma grubu yöntemi
Jentjens ve Cherbib (2023)	Fransa	Bankacılık, sigortacılık, telekomünikasyon, eğlence vb.	Küresel sağlık krizi	Vaka analizi
Johannsdottir vd. (2022)	İzlanda	Sağlık, eğitim, sosyal hizmet vb.	Küresel sağlık krizi	Görüşme
Juvet vd. (2021)	İsviçre	Sağlık	Küresel sağlık krizi	Anket
Kim vd. (2024a)	Kore	Enerji, ulaşım, medya, gıda, perakendecilik, finans, bankacılık, sigortacılık, telekomünikasyon vb.	Küresel sağlık krizi	Anket
Kim vd. (2024b)	ABD	Sağlık	Küresel sağlık krizi	Temellendirilmiş teori
Krsmanovic vd. (2024)	İsviçre	Eğitim	Küresel sağlık krizi	Vaka analizi, kronolojik olay çalıştay, görüşme
Lee (2023)	Çeşitli ülkeler	Konaklama	Ekonomik kriz ve küresel sağlık krizi	Görüşme
Liu vd. (2024)	Çin	İnşaat	Operasyonel kriz (proje riski)	Bulanık DEMATEL-ISM-MICMAC
Macuzic (2016)	Sırbistan	Kimya	Operasyonel kriz (çevresel ve güvenlik standartlarına uyumsuzluk)	Bulanık AHP ve Bulanık TOPSIS
Minbaeva ve Navrbjerg (2023)	Danimarka	Ticaret, ulaşım, sigortacılık, eğlence, inşaat vb.	Küresel sağlık krizi	Anket ve görüşme
Mucharraz y Cano (2021)	Meksika	Danışmanlık	Doğal afet krizi (deprem)	Vaka analizi
Ngoc Su vd. (2021)	Vietnam	Turizm ve konaklama	Küresel sağlık krizi	Görüşme
Stor ve Haromszeki (2024)	Çeşitli ülkeler	Çeşitli sektörler	Küresel sağlık krizi	Görüşme
Wang vd. (2023)	Çin	İnşaat	Operasyonel kriz (proje riski)	Anket
Wilson (2016)	ABD	Elektrik hizmetleri	Finansal kriz (iflas)	Vaka analizi

Kaynakça¹

- Adonu, D., Opuni, Y. A., & Dorkenoo, C. B. (2020). Implications of Covid-19 on human resource practices: A case of the Ghanaian formal sector. *Journal of Human Resource Management*, 8(4), 209-214.
- Annarelli, A., & Nonino, F. (2016). Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions. *Omega*, 62, 1-18.
- Bienkowska, A., Koszela, A., Salamacha, A., & Tworek, K. (2022). Covid-19 oriented HRM strategies influence on job and organizational performance through job-related attitudes. *Plos One*, 17(4), 1-29.
- Bovsh, L. (2024). Outsource processing under staff shortage. *Scientia Fructuosa*, 156(4), 103-120.
- *Branicki, L., Steyer, V., & Sullivan-Taylor, B. (2019). Why resilience managers aren't resilient, and what human resource management can do about it. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(8), 1261-1286.
- Burnard, K., & Bhamra, R. (2011). Organisational resilience: Development of a conceptual framework for organisational responses. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5581-5599.
- *Cai, Y., Rowley, C., & Xu, M. (2023). Workplaces during the Covid-19 pandemic and beyond: Insights from strategic human resource management in Mainland China. *Asia Pacific Business Review*, 29(4), 1170-1191.
- Chen, R., Xie, Y., & Liu, Y. (2021). Defining, conceptualizing, and measuring organizational resilience: A multiple case study. *Sustainability*, 13(5), 1-25.
- Cole, T. A., & Verbinen, P. (2022). *Collaborative crisis management: Prepare, execute, recover, repeat*. Chicago & London: University of Chicago Press.
- Conz, E., & Magnani, G. (2020). A dynamic perspective on the resilience of firms: A systematic literature review and a framework for future research. *European Management Journal*, 38(3), 400-412.
- Coutu, D. L. (2002). How resilience works. *Harvard Business Review*, 80(5), 46-55.
- *Dotsenko, N., Chumachenko, D., Husieva, Y., Kosenko, N., & Chumachenko, I. (2022). Sustainable management of healthcare settings' personnel based on intelligent project-oriented approach for post-war development. *Energies*, 15(22), 1-19.
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215-246.
- Edvardsson, I. R., & Durst, S. (2021). Human resource management in crisis situations: A systematic literature review. *Sustainability*, 13(22), 1-17.
- *Gamage, A., Pyke, J., & de Lacy, T. (2024). Building resilience and sustainable HRM in the visitor economy: An uneasy relationship. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 58, 497-505.
- Georgescu, I., Bocean, C. G., Varzaru, A. A., Rotea, C. C., Mangra, M. G., & Mangra, G. I. (2024). Enhancing organizational resilience: The transformative influence of strategic human resource management practices and organizational culture. *Sustainability*, 16(10), 1-21.
- Gigauri, I. (2021). Organizational support to HRM in times of the Covid-19 pandemic crisis. *European Journal of Marketing and Economics*, 4(1), 16-30.

- Glaesser, D., 2006. *Crisis management in the tourism industry* (2nd ed.). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Haimes, Y. Y. (2009). On the definition of resilience in systems. *Risk Analysis*, 29(4), 498-501.
- Hillmann, J., & Guenther, E. (2021). Organizational resilience: A valuable construct for management research? *International Journal of Management Reviews*, 23(1), 7-44.
- Holling, C. S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4, 1-23.
- *Jafari, M. J., Nodoushan, R. J., Shirali, G. A., Khodakarim, S., & Zare, H. K. (2018). Indicators of organizational resilience in critical sociotechnical systems: A qualitative study for the refinery complex. *Health Scope*, 7(3), 1-5.
- *Jentjens, S., & Cherbib, J. (2023). Trust me if you can—Do trust propensities in granting working-from-home arrangements change during times of exogenous shocks? *Journal of Business Research*, 161, 1-11.
- *Johannsdottir, L., Cook, D., Kendall, S., Latapi, M., & Chambers, C. (2022). Human resource management and institutional resilience during the Covid-19 pandemic-A case study from the Westfjords of Iceland. *Sustainability*, 14(24), 1-18.
- *Juvet, T. M., Corbaz-Kurth, S., Roos, P., Benzakour, L., Cereghetti, S., Moullec, G., Suard, J-C., Vieux, L., Wozniak, H., Pralong, J. A. & Weissbrodt, R. (2021). Adapting to the unexpected: Problematic work situations and resilience strategies in healthcare institutions during the COVID-19 pandemic's first wave. *Safety Science*, 139, 1-9.
- *Kim, M., Jeong, I., Bae, J., & Gong, Y. (2024a). High-performance work system and organizational resilience process: The case of firms during a global crisis. *Journal of Applied Psychology*, 109(12), 1994-2014.
- *Kim, J., Lee, H. W., & Chung, G. H. (2024b). Organizational resilience: Leadership, operational and individual responses to the Covid-19 pandemic. *Journal of Organizational Change Management*, 37(1), 92-115.
- *Krsmanovic, B., Weissbrodt, R., Bürki, F., Fournier, C. A., Glassey-Previdoli, D., Imboden, S., Pillet, L., Repetti, M., & Mella, A. S. (2024). Developing good practices and organisational resilience during the COVID-19 pandemic: A retrospective qualitative case study in a higher education institution. *Safety Science*, 178, 1-12.
- Kutsch, E. (2023). *Organisational resilience: Navigating paradoxical tensions*. London & New York: Routledge.
- Laganier, R. (2015). Organizational resilience: Preparing and overcoming crisis. In M. Reghezza-Zitt & S. Rufat (Eds.), *Resilience Imperative: Uncertainty, Risks and Disasters* (pp. 147-167), Great Britain & the United States: ISTE Press.
- *Lee, S., Hong, S., Shin, W. Y., & Lee, B. G. (2023). The experiences of layoff survivors: Navigating organizational justice in times of crisis. *Sustainability*, 15(24), 1-20.
- Leflar, J., & Siegel, M. (2013). *Organizational resilience. Managing the risks of disruptive events—A practitioner's guide*. Boca Raton, FL: CRC Press.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 2(3), 243-255.

- Liang, L., & Li, Y. (2024). How does organizational resilience promote firm growth? The mediating role of strategic change and managerial myopia. *Journal of Business Research*, 177, 1-13.
- *Liu, W., Hu, Y., & Huang, Q. (2024). Research on critical factors influencing organizational resilience of major transportation infrastructure projects: A hybrid fuzzy DEMATEL-ISM-MICMAC Approach. *Buildings*, 14(6), 1-26.
- Luthar, S. S., & Cicchetti, D. (2000). The construct of resilience: Implications for interventions and social policies. *Development and Psychopathology*, 12(4), 857-885.
- *Macuzic, I., Tadic, D., Aleksic, A., & Stefanovic, M. (2016). A two-step fuzzy model for the assessment and ranking of organizational resilience factors in the process industry. *Journal of Loss Prevention in the Process Industries*, 40, 122-130.
- Mahamat, A. A., Vagai, D., & Dana, L.-P. (2025). Does entrepreneurs' psychology and organizational resilience of SMES: Empirical findings from Central Africa. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 21, 1-14.
- *Minbaeva, D. B., & Navrbjerg, S. E. (2023). Strategic human resource management in the context of environmental crises: A Covid-19 test. *Human Resource Management*, 62(6), 811-832.
- *Mucharrar y Cano, Y. (2021). Minute zero. *Emerald Emerging Markets Case Studies*, 11(1), 1-34.
- *Ngoc Su, D., Luc Tra, D., Thi Huynh, H. M., Nguyen, H. H. T., & O'Mahony, B. (2021). Enhancing resilience in the Covid-19 crisis: Lessons from human resource management practices in Vietnam. *Current Issues in Tourism*, 24(22), 3189-3205.
- OECD (2020). The impact of the Covid-19 pandemic on jobs and incomes in G20 economies. Retrieved from <https://www.ilo.org/publications/impact-covid-19-pandemic-jobs-and-incomes-g20-economies-0>
- Ortiz-de-Mandojana, N., & Bansal, P. (2016). The long-term benefits of organizational resilience through sustainable business practices. *Strategic Management Journal*, 37(8), 1615-1631.
- Paul, J. A. L., & Fonceca, C. M. (2022). Attrition and retention practices in healthcare sector: perception of staff nurses during Covid-19 pandemic. *Journal of Academia and Industrial Research*, 11(1), 11-15.
- Plotnikov, V. A., & Volkova, A. A. (2016, August). The influence of a crisis on the services sector development. *3rd International Multidisciplinary Scientific Conference on Social Science and Arts*, Sofia, Bulgaria (pp. 765-772).
- Shrivastava, P. (1993). Crisis theory/practice: Towards a sustainable future. *Industrial & Environmental Crisis Quarterly*, 7(1), 23-42.
- Sorribes, J., Celma, D., & Martinez-Garcia, E. (2021). Sustainable human resources management in crisis contexts: Interaction of socially responsible labour practices for the wellbeing of employees. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(2), 936-952.
- *Stor, M., & Haromszeki, L. (2024). The mediating role of HRM outcomes in the relationship between employee development and company performance results: A study with a sustainable HRM perspective on central European MNCs. *Sustainable Development*, 2024, 1-17.

- Tekletsion, B. F., Gomes, J. F. D. S., & Tefera, B. (2024). Organizational resilience as paradox management: A systematic review of the literature. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 32(1), 1-12.
- *Wang, D., Zhao, X., & Zhang, K. (2023). Factors affecting organizational resilience in megaprojects: a leader–employee perspective. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 30(10), 4590-4608.
- *Wilson, R. L. (2016). Organizational resilience as a human capital strategy for companies in bankruptcy. *Work*, 54(2), 309-323.
- Yu, J., Yuan, L., Han, G., Li, H., & Li, P. (2022). A study of the impact of strategic human resource management on organizational resilience. *Behavioral Sciences*, 12(12), 1-18.
- Zhu, Y. (2005). The Asian crisis and the implications for human resource management in Vietnam, *The International Journal of Human Resource Management*, 16(7), 1261-1276.

1 Kaynakça bölümünde * işareti bulunan kaynaklar, sistematik literatür taramasına dâhil edilen kaynaklardır.

