

# Güncel Yönetim Uygulamaları

**Editörler:**

**Dr. Gülnaz Kılıç Özkaynar Doç. Dr. Gökhan Gürler**



# Güncel Yönetim Uygulamaları

**Editörler:**

Dr. Gülnaz Kılıç Özkaynar

Doç. Dr. Gökhan Gürler



Published by

**Özgür Yayın-Dağıtım Co. Ltd.**

Certificate Number: 45503

📍 15 Temmuz Mah. 148136. Sk. No: 9 Şehitkamil/Gaziantep

☎ +90.850 260 09 97

📞 +90.532 289 82 15

🌐 www.ozgurayinlari.com

✉ info@ozgurayinlari.com

---

## Güncel Yönetim Uygulamaları

Editörler: Dr. Gülnaz Kılıç Özkaynar • Doç. Dr. Gökhan Gürler

---

Language: Turkish

Publication Date: 2024

Cover design by Mehmet Çakır

Cover design and image licensed under CC BY-NC 4.0

Print and digital versions typeset by Çizgi Medya Co. Ltd.

**ISBN (PDF):** 978-975-447-982-9

**DOI:** <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub554>

---



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0). To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

This license allows for copying any part of the work for personal use, not commercial use, providing author attribution is clearly stated.

---

Suggested citation:

Kılıç Özkaynar, G. (ed), Gürler, G. (ed) (2024). *Güncel Yönetim Uygulamaları*. Özgür Publications.

DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub554>. License: CC-BY-NC 4.0

---

*The full text of this book has been peer-reviewed to ensure high academic standards. For full review policies, see <https://www.ozgurayinlari.com/>*

---



## Sunuş

Günümüz dünyası, hızla değişen ekonomik, teknolojik ve toplumsal dinamikler çerçevesinde yönetim uygulamalarında yeni yaklaşımları zorunlu kılmaktadır. Özellikle şeffaflık, hesap verebilirlik, dijital dönüşüm, hibrit çalışma modelleri ve kriz yönetimi gibi kavramlar, geleneksel yönetim anlayışlarının ötesine geçerek işletmelerin daha etkili ve esnek stratejiler geliştirmesini gerektirmektedir. Bu ihtiyaçlar doğrultusunda hazırlanan “Güncel Yönetim Uygulamaları” başlıklı kitabımız, hem akademik literatüre hem de yöneticilere yol gösterecek çok yönlü bir kaynak sunmayı amaçlamaktadır.

Kitap, farklı uzmanlık alanlarına sahip yazarların katkılarıyla şekillenmiştir. Dr. Şükriye Ulaşkın’ın etik yönetim, şeffaflık ve hesap verebilirlik konularındaki derinlemesine analizleri, şirketlerde daha sağlıklı bir kurumsal kültür oluşturmanın önemi üzerine yeni bakış açıları sunmaktadır. Dr. Pelin Karaca Kalkan ve Ayşegül Alev Aydın’ın stratejik yetenek yönetimi konusunda yazdıkları, yeteneklerin kuruluşlar için nasıl değer yarattığını ve bunların nasıl elde tutulabileceğini irdelemektedir.

Dr. Şerife Kuzgun’un yetkinlik ve yetenek yönetimi üzerine yeni eğilimleri ele aldığı bölüm, insan kaynakları uygulamalarının çok boyutluluğuna dikkat çekerken; Dr. Aylın İlgen’in dijital dönüşüm üzerine çalışması, teknolojinin yönetimdeki önemine vurgu yapmaktadır. Doç. Dr. Gülten Demiral ve Ayşe Esra Katrancı Altay ise sanal uygulamaların insan kaynakları yönetimindeki etkisini inceleyerek, dijital çağın çalışma modellerine olan katkısını ortaya koymaktadır.

Dr. Ebru Kasnak’ın pandemi sonrası kriz yönetimi ve esneklik üzerine yazdıkları, organizasyonların kriz anlarında nasıl çevik davranabileceğini göstermektedir. Dr. Nurdan Apaydın’ın duygusal zekâ ve empati temelli liderlik konusunda kaleme aldığı bölüm ise insani değerlerin liderlikteki önemine dikkat çekmektedir.

Dr. Ece Zeybek Yılmaz, hibrit çalışma modellerinin verimlilik ve iş-yaşam dengesi arasındaki etkisini irdelemekte; Dr. Kasım Uçtu ise geleneksel çalışma saatlerinin değişen dinamikler içindeki rolünü ele almaktadır. Son olarak, Dr. Gülnaz Kılıç Özkaynar’ın psikolojik güvenlik ve çalışan refahı üzerine yazdığı, iş yerlerinde daha sağlıklı bir çalışma ortamının önemi üzerine odaklanmaktadır.

Bu kitap, akademik ve profesyonel iş hayatının kesiştiği noktada yöneticiler, insan kaynakları uzmanları, lider adayları ve araştırmacılar için önemli bir kaynak niteliği taşımaktadır. Kitabın, yönetim alanına yönelik teorik birikim ve uygulamalı çözümler sunarak hem öğretici hem de rehber niteliğinde bir rol oynamasını diliyoruz.

Bu çalışmanın ortaya çıkmasında emeği geçen tüm yazarlarımıza teşekkür eder, okuyucularımıza faydalı olmasını temenni ederiz.

Editörler

# İçindekiler

## Bölüm 1

---

Etik Yönetim: Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik	1
<i>Şükriye Ulaşkın</i>	

## Bölüm 2

---

Dijital Dönüşüm ve Yönetimde Teknoloji Kullanımı	17
<i>Aylin İlgen</i>	

## Bölüm 3

---

Stratejik Yetenek Yönetimi Bağlamında Yetenekleri Çekme ve Elde Tutma	41
<i>Pelin Karaca Kalkan</i>	
<i>Ayşegül Alev Aydın</i>	

## Bölüm 4

---

İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Trendler: Yetkinlik ve Yetenek Yönetimi	63
<i>Şerife Kuzgun</i>	

## Bölüm 5

---

İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Trend Sanal Uygulamalar	89
<i>Gülten Demiral</i>	
<i>Ayşe Esra Katrancı Altay</i>	

## Bölüm 6

---

Kriz Yönetimi ve Esneklik: Pandemi Sonrası Yeni Yönetim Yaklaşımları	105
<i>Ebru Kasnak</i>	

## Bölüm 7

---

Duygusal Zeka ve Empati Temelli Liderlik	121
<i>Nurdan Apaydın</i>	

## Bölüm 8

---

Hibrit Çalışma Modelleri: Verimlilik ve İş-Yaşam Dengesi Arasında Denge Kurmak	139
<i>Ece Zeybek Yılmaz</i>	

## Bölüm 9

---

Standart Çalışma Saatleri Ve Geleneksel Yönetim: İşgören Bağlılığında Değişen Dinamikler	161
<i>Kasım Uçtu</i>	

## Bölüm 10

---

Yönetimde Psikolojik Güvenlik ve Çalışan Refahı	183
<i>Gülnaz Kılıç Özkaynar</i>	

## Etik Yönetim: Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik

### Şükriye Ulaşkın<sup>1</sup>

#### Özet

20. yüzyılın başında Amerika ve Avrupa’da yaşanan büyük şirket skandalları ve şirketlerin toplumsal alanda sahip oldukları gücün artmasına bağlı olarak, hissedarların ve paydaşların beklentilerinde önemli değişiklikler olmuştur. Şirketlerin yalnızca ekonomik fayda üretmesi gereken kurumlar olduğu yönündeki etik anlayış değişmiştir. Toplumlar artık şirketlerden ekonomik sorumluluklar dışında ahlaki, sosyal ve gönüllük esasına dayalı farklı beklentilere sahiptir. Bu beklentilerden biri de ahlaka uygun bir yönetim tarzıdır. Etiğin, bir organizasyon içinde profesyonel bir biçimde yönetilebileceğini savunan ahlaki yönetim anlayışı literatürde *etik yönetim* olarak kavramsallaştırılmaktadır. Etik yönetim, hissedarlar dışında kalan diğer paydaşların da beklentilerini dikkate alması yönüyle geleneksel hissedar yaklaşımından farklılaşmaktadır. Paydaşların beklentilerini dikkate almak şirketlerin uzun vadeli hedeflerine ulaşması bakımından önemli olduğundan, şirketlerde etik yönetim, güncel bir uygulama haline almıştır. Hissedarlar dışında tüm paydaşların çıkarlarını gözetken kurumsal yönetim anlayışı, etik yönetim için uygun bir zemine sahiptir. 1999 yılında OECD’nin yayınladığı ilkeleri takiben kurumsal yönetim kavramını ülkeler kendi kültürlerine uyarlamış ve zaman içerisinde dünyada yaygınlık kazanan bir uygulama haline almıştır. Türkiye’de Sermaye Piyasası Kurulu, kurumsal yönetimin temel ilkelerini adalet, dürüstlük, şeffaflık ve hesap verebilirlik olarak düzenlemiştir. Bu ilkeler, şirketin tüm paydaşlarının menfaatlerini koruyarak paydaşlar arasında denge kurmayı amaçlamaktadır. Bu çalışmada, etik yönetim doğrultusunda ele alınan şeffaflık ve hesap verebilirlik, yatırımcıların kararlarına etki etmesi yönüyle yöneticilerin ve şirketlerin dikkate alması gereken ilkeler olarak ön plana çıkmaktadır. Etik yönetim, sosyal sorumluluk, paydaşlık ve kurumsal yönetim gibi kavramlar birbirinden bağımsız yönetim uygulamaları olmayıp birbirlerini tamamlamaktadırlar. Bu doğrultuda bu çalışma, söz konusu kavramlar arasındaki ilişkiselliği yakalaması bakımından önem arz etmektedir.

1 Araş. Gör. Dr. Aksaray Üniversitesi İşletme Bölümü, sgulpinar@aksaray.edu.tr,  
ORCID 0000-0001-8740-7134



## Giriş

İş etiği<sup>2</sup>, ilk ticari işlemlerin yapıldığı günden beri var olmuştur. Yaklaşık 4000 yıl önce oluşturulan Hammurabi kanunlarında yöneticilerin dürüst bir fiyat oluşturmaya çalıştıkları yazılıdır. M.Ö dördüncü yüzyılda Aristoteles esnaf ve tüccarların erdem ve kötülüklerini tartışmıştır. Eski Ahit, Talmud ve Kuran gibi çeşitli dini kaynaklarda dolandırıcılık, hırsızlık, uygun ağırlık ve ölçüler, rekabet ve serbest giriş, yanıltıcı reklamcılık, adil fiyatlar ve çevre sorunları gibi konular yer alır. 19. yüzyıla bakıldığında ise kölelik ve tekeller iş etiği kapsamında tartışılan konulardır (Kolb, 2008, s.216). İş dünyasında yaşanan değişimlere bağlı olarak iş etiği trendleri de farklılaşmıştır. Özellikle 1960'lı yıllarda sanayileşmeyle birlikte çevre kirliliği ve nükleer atıklar ekolojik birçok probleme yol açmıştır (De George, 1987, s. 202). Aynı yıllarda “ne üretirsem satarım” pazarlama mantığı arka plana itilmiş ve tüketicilerin hakları gündeme gelmiştir. 1970'li yılların sonunda rüşvet, ürün güvenliği, yanıltıcı reklamlar gibi temel etik konuları ortaya çıkmıştır. 1980'li ve 90'lı yıllarda iş etiği bilimsel bir çalışma alanı olarak kabul edilmiş, üniversitelerde ders olarak okutulmaya başlanmış ve sistematik bir çalışma alanı haline gelmiştir (Bektaş ve Köseoğlu, 2008, s. 151; Halıcı, 2000, s. 24). 1980'den sonra uluslararası kuruluşlar ve devletler çeşitli etik davranış kodları ve mekanizmaları oluşturmaya başlamışlardır (Eryılmaz, 2008, s.1).

Etik ve etik dışı davranışlar yöneticiler için her zaman endişe kaynağı olsa da 2000'li yılların başında ABD ve Avrupa ülkelerinde yaşanan finansal skandallarla birlikte daha da önemli hale gelmiştir. Enron, Arthur Andersen, Adelphia, WorldCom, Tyco ve Parmalat gibi şirketlerin skandallarla anılmaya başlanmasında dolandırıcılık, finansal sahtekârlık ve üst düzey yöneticilerin kişisel açgözlülüğü etkili olmuştur (Gutterman, 2023, s.2). Piyasadaki yatırımcıların kendilerine ortak olmasını isteyen bu şirketler, olduklarından daha karlı görünmek amacıyla mali tablolarında maliyetleri düşük, gelirleri ise şişirilmiş bir şekilde vermişlerdir. Bir süre sonra ise şirketler ortaklarına kar dağıtamamış, şirket borçları için gerekli fonları sağlayamamış ve iflas etmişlerdir (Uyar, 2024, s. 188). Şirket skandalları yöneticilerin verdiği “doğru” kararların her zaman “iyi” bir karar anlamına gelmeyeceğini göstermiştir (Yazıcı, 2010, s. 2). Bu doğrultuda “ekonomi ve iş dünyasının sağladığı olanaklar karşısında sağduyulu seçimler yapmada bireylere yol gösteren kurallar, ilkeler, standartlar ve değerleri inceleyen bir

2 Felsefenin alt dalı olan *etik* ile etiğin pratik yaşamdaki karşılığını ifade eden *ahlak*, farklı kavramsal çıkış noktalarına sahip olsalar da yönetim ve organizasyon alanında, iş etiği ve iş ahlaki kavramları benzer anlamlara gelecek şekilde kullanılmaktadır. Literatürdeki yaygın kullanım doğrultusunda bu çalışmada iş etiği ve iş ahlaki kavramları aynı anlama gelecek şekilde kullanılmıştır.

disiplin” olan iş ahlakı ön plana çıkmaya başlamıştır (Özgener, 2009, s. 52). 1990’ların sonu ve 2000’li yılların başında iş ahlakı üzerine çıkarılan dergi, makale ve kitap sayılarında artış yaşanmıştır. Üniversitelerde iş ahlakına yönelik programlar açılmış ve her geçen yıl bu programlara gelen öğrenci sayıları artmıştır (Brenkert, 2010, s. 703).

İş ahlakıyla birlikte önem kazanan bir diğer kavram *kurumsal sosyal sorumluluk* olmuştur. Kurumsal sosyal sorumluluk, zaman zaman iş ahlakının yerini alacak şekilde kullanılmaktadır (Brenkert, 2010, s. 703; Yıldırım, 2018, s. 71). İş ahlakı ve sosyal sorumluluk kavramlarını ayıran en önemli husus; sosyal sorumluluğun bir organizasyonun dış dünya ile ilişkilerini kapsamaması, iş ahlakının ise organizasyonun hem iç hem de dış ilişkilerini kapsamasıdır. Bu durumda iş ahlakı sosyal sorumluluğu da kapsayan, çatı bir kavramdır. Bir işletmenin deprem felaketi için yardım faaliyetlerinde bulunması sosyal sorumluluk kapsamında değerlendirilirken, eksik malzeme kullanarak binaların depremde hasar görmesine sebep olan inşaat firmasının davranışı, iş ahlakı kapsamında ele alınmalıdır (Demir ve Songür, 1999, s. 160). Kurumsal sosyal sorumluluk anlayışı, günümüz işletmelerinin karlılık hedefi ötesinde, toplum ve çevre üzerindeki etkisini göz önünde bulundurarak, paydaşlarıyla iyi ilişkiler geliştirmesinin yollarından biri haline gelmiştir. Şirketlerin, ekonomik sorumlulukları dışında yasal, etik ve gönüllü sorumluluklarının da olduğu düşüncesi (Carroll, 1991) sosyal sorumluluk, iş ahlakı ve paydaş kavramlarını bir arada ele almayı gerektirmektedir. Nitekim Freeman (1984)’ın paydaş teorisiyle birlikte bir şirketin uzun vadeli başarısının, paydaşlarının beklentilerini karşılayabilme düzeyiyle ilişkili olduğu fikri kabul görmeye başlamıştır. Bu doğrultuda kurumsal sosyal sorumluluk ve iş ahlakı şirketler için birer rekabet aracı haline gelmiştir.

Şirket paydaşlarının beklentilerinde meydana gelen değişimler sebebiyle şirketler ahlaki bir yönetim anlayışı benimseme konusunda daha fazla duyarlı hale gelmişlerdir. Bu durum, etğin yönetimini bir ihtiyaç haline getirmiştir. Etik kodlar ve standartlar, etik komiteler, kurumsal yönetim, kurumsal kültür, sosyal sorumluluk, etik iklim gibi çeşitli kavramlar etik yönetim anlayışının kurumsal politikalara olan yansımaları göstermektedir. Bu uygulamalardan biri olan kurumsal yönetim, etik yönetim anlayışına uygun düşen örgütsel ortamı teşvik etmektedir. Kurumsal yönetim; bir şirketteki hissedarları da kapsamakla birlikte, şirketin faaliyetleri ile doğrudan veya dolaylı ilgili olan paydaşların haklarını korumayı ve şirketin sorumluluklarını ortaya koymayı amaçlar (Aktan, 2013, s. 150). Kurumsal yönetim anlayışının gerektirdiği; yönetim kurulunun oluşturulması ve işleyişi, risk yönetimi ve denetimi, raporlama ve açıklama gibi çeşitli uygulamalar şirketlerin adil, hesap verebilir, şeffaf ve sorumlu bir şekilde hareket etmesini sağlarlar. Bu yönüyle kurumsal

yönetim, etik bir yapıya sahiptir. Şirketin paydaşları arasında çıkar dengesi ni gözetmesi sebebiyle, kurumsal yönetim anlayışı iş dünyasına olan güvenin sağlanmasında önem taşımaktadır (Yazıcı, 2010, s. 13).

Etik yönetim, hissedarların dışında tüm paydaşların çıkarlarını ve kurumsal yönetim ilkelerini gözeterek karar almayı gerektirir. Bu doğrultuda bu çalışmada ilk olarak etik yönetim anlayışının kavramsal çerçevesi ele alınmıştır. Konunun daha iyi anlaşılabilmesi için sonraki başlıklarda etik yönetimin teorik temelini oluşturan paydaş teorisi ve kurumsal yönetim anlayışı açıklanmıştır. Kurumsal yönetim ilkelerinden şeffaflık ve hesap verebilirlik bu çalışmada ele alınan diğer konu başlıklarıdır. Literatürde şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerinin çoğunlukla hissedarların çıkarları doğrultusunda ele alındığı görülmüştür. Bu çalışmanın literatüre olan katkısı; şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerinin hissedarlık yaklaşımından öte paydaşlık yaklaşımı doğrultusunda ele alınmasıdır. Bununla birlikte kurumsal yönetim, paydaşlık ve etik yönetim arasında kurulan bağlantıların literatüre katkı sunacağı düşünülmektedir.

## 1. Kavramsal Çerçeve: Etik Yönetim

Akıl sahibi bir varlık olan insanın temel becerileri bilme ve eylemedir. Bilme yetisi; gözlem yapmayı, seyretmeyi, bağıntı kurmayı ifade eden teorik akıl ile ilgili unsurlara işaret ederken eyleme yetisi tasarlamayı, amaçlamayı ve tercihte bulunmayı ifade eden pratik akıl ile ilgili unsurlara göndermede bulunur. Pratik akıl sayesinde insan bir arada yaşayabilmek için gerekli olan alet yapmayı, çevresini düzenlemeyi ve doğayı kontrol etmeyi öğrenmiştir. Pratik akıl teknik ve araçsal yönden kendisinden yararlanan bir yeti olmasının dışında aynı zamanda insanların eylemlerini yönlendirme özelliğine de sahiptir. Eylemlerin “iyi”, “kötü”, “doğru”, “yanlış” olarak değerlendirilmesi pratik akla dayalı olarak gerçekleşir. Bu değerlendirmede esas alınan referans ise insanın doğduğu andan itibaren etrafını kuşatan değer, buyruk, norm ve yasaklardan oluşmuş ve gelenek halini almış bir yaşam biçimidir. Çeşitli duygusal eğilim, düşünce, inanç, gelenek vb. olarak karşımıza çıkan bu yaşam biçimi *ahlak* olarak adlandırılmaktadır (Özlem, 2004). Ahlak üzerine düşünmek ve felsefe yapmak ise *etik* olarak adlandırılmaktadır. Bu yönüyle etik, ahlakın teorik temellerinin yer aldığı alandır. Etik, bir olay veya durum karşısındaki tutum ve davranışın ahlaki değerlere uygunluğunu sorgulamaya yarayan bir düşünce ve eylem sürecidir (Uzun, 2021, s. 265). Felsefenin bir alt disiplini olan etik, “doğru” ile “yanlış”, “iyi” ile “kötü” hakkındaki inançlar kümesini ifade etmektedir (Arslan, 2012, s.19).

Etiğin yasalar ve özgür seçimler tarafından belirlenen davranışlarla karşılaştırmalı olarak ele alınması anlaşılmasını kolaylaştırmaktadır. Şekil 1 insan eyleminin 3 farklı türünü göstermektedir. Bunlardan birincisi değerlerin ve standartların kanunlarda yazılı halde bulunduğu yazılı hukuk alanıdır. Bu alanda kanun koyucular, kişi ve şirketlerin nasıl davranması gerektiğine ilişkin çeşitli hükümler ortaya koymuşlardır. Kurumlar vergisi ödemek ya da araba ruhsatı almak yasal standartlar alanında yer alan davranışlara örnektir. Ölçeğin diğer ucunda ise serbest seçim alanı yer alır ve bu alan, hukukun hakkında hiçbir bilgiye sahip olmadığı davranışlarla ilgilidir. Bu alanda birey ve kuruluşlar kendi standartları doğrultusunda serbestçe karar verirler. Örneğin bir bireyin öğle yemeğini nerede yiyeceği tamamen kendi kişisel tercihleriyle ilgilidir. Etik alan söz konusu bu iki alan arasında konumlanır. Etik alanda belirgin kurallar yoktur fakat ahlaki değerlere ilişkin ortak ilke ve davranış standartları vardır. Bu standartlar birey ve şirketlere rehberlik etme özelliğine sahiptir (Daft ve Marcic, 2006).



Şekil 1. Eylem Türleri

Kaynak: (Daft ve Marcic, 2006, s. 121)

Ahlak felsefesinin uygulamalı alanında yer alan ve Türkçe literatürde iş ahlaki/iş etiği olarak kavramsallaştırılan çalışma alanı, iş hayatında karşılaşılan ahlaki sorunları incelemektedir (Arslan, 2012, s. 19). Uluslararası literatürde *iş etiği (business ethics)* olarak kullanılan kavrama yönelik gerek akademik gerekse iş çevrelerinde kafa karışıklığı bulunmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk, paydaş yönetimi, sürdürülebilirlik ve kurumsal vatandaşlık gibi konular iş etiğinin yerine geçecek şekilde kullanılmakta veya iş etiği bu alanlara dâhil edilmeye çalışılmaktadır. Bu kavramlar birbirleriyle tamamen aynı anlamı taşımaları da birbirlerini tamamlamaktadırlar (Kolb, 2008, s. 216). Bu sebeple söz konusu kavramları birbirleriyle olan bağlantılarını göz önünde bulundurarak ele almak gerekir (Yazıcı, 2010, s. 10). İş etiği; işletmenin ve işletmenin bireysel temsilcilerinin ahlaki sorumluluklarını vurgulamaktadır. Örgütlerin bir bütün olarak ahlaki sorumlulukları olduğunun kabulü, söz

konusu sorumlulukların yönetimini gündeme taşımaktadır. Şirketlerin ahlaki sorumluluklarının yönetilebilir bir olgu olduğu ve bu ahlaki sorumluluklarını nasıl yöneteceği etik yönetim anlayışını ortaya çıkarmıştır. Gerek literatürde gerekse çalışma yaşamı pratiğinde etik kodlar, etik komiteler ve etik eğitimler gibi çeşitli kullanışlı araçlar etik bir yönetim için önerilmiştir. Etik yönetim, bu araçları birbirinden ayrı ayrı ele almak yerine, hepsinin bir bütün olarak nasıl kullanılabileceği üzerinde durmaktadır (Kaptein, 1998, s. 5).

Gutterman (2023, s.3) etik yönetimi; “organizasyonlarda etik standartların ve davranışların düzenlenip uygulanması” olarak tanımlamıştır. Bir organizasyonun etik standart ve davranışlara uygun şekilde oluşturulup sürdürülmesi kurumsal kültür, etik liderlik, etik kodlar, eğitim ve denetim gibi birçok unsurun varlığını gerektirmektedir. Söz konusu bu unsurların ortaya çıkması ise öncelikle üst yönetim olmak üzere tüm örgütsel düzeylerin farkındalığı, katılımı ve bağlılığı ile ilişkilidir. Etik yönetim; yazılı ve yazılı olmayan kurallar yoluyla çalışanların davranışlarını yukarıdan aşağıya doğru düzenleyen ve çalışanların dürüstlüğüne sağlayan yönetsel bir işlev olarak görülmektedir. Yasal düzenlemelere gösterilen dikkatin yanı sıra etik konulara karşı duyarlılık etik yönetim anlayışının en önemli gereğidir. Kanunlar, etik davranışlar için bir temel oluştursa da etik davranış kanunların dışında yer almaktadır. Nitekim davranışlar yasal olsa bile etik dışı olmaları mümkündür. Örneğin; gelişmekte olan ülkelerdeki işçilere çok düşük ücretler verilmesi, yüksek kalorili ve besin değeri düşük gıdaların riskleri hakkında tüketicilere yetersiz bilgi verilerek bu gıdaların tüketiminin teşvik edilmesi, son tüketim tarihinden önce bozulacağı bilinen ürünlerin üretilip piyasaya sunulması. Bu örnekler yasal standartlara uygun olmakla birlikte etik dışıdır. Nadir durumlarda da olsa, eylemlerin yasa dışı fakat etiğe uygun olması söz konusu olabilir. Gerek iş yaşamında gerekse yaşamın diğer alanlarında hedeflenen, davranışların hem yasal hem de etik olmasıdır. Çalışanlara adil davranmak, dürüstlüğü ödüllendirmek, yüksek kaliteli ürünler üretmek, çevreye saygılı olmak, topluma katkıda bulunmak gibi davranışlar hem etik hem de yasal davranışlardır (Kelly ve Williams, 2017, ss. 59-60).

Eylem, karar ve davranışların yalnızca işletme için değil tüm taraflar için doğruluğunun sorgulanması etik yönetimin temel prensibidir. Etiğe ilgisiz kalarak ona önem vermeyen yönetim tarzı, uzun vadede işletme çıkarlarına ters düşecektir (Özgener, 2009, s. 101). Yalnızca kendilerinin ve kuruluşlarının karlılığı adına, etik ilkelerle bağdaşmayan kararlar alan yöneticilerin yönetim tarzları ahlaka aykırıdır. Literatürde, ahlaka aykırı yönetim (*immoral management*) olarak adlandırılan bu yönetim tarzında yasal standartlar, yönetimin isteklerini gerçekleştirmek amacıyla aşılması gerekli engeller olarak görülür. Eylemlerinin etik bir boyutu olduğunu düşünmeden

faaliyetlerini sürdüren işletmeler, etik farkındalıktan yoksundurlar. Şirket kararlarının paydaşlar üzerindeki olumsuz etkilerine karşı dikkatsiz olan bu yönetim anlayışı ise ahlaka önem vermeyen/ahlaka ilgisiz kalan yönetim (*amoral management*) olarak adlandırılmaktadır. Bu yönetim anlayışında ne ahlaka uygunluk ne de ahlaka aykırılık söz konusudur (Carroll, 1991, s. 44).

Karlılık ve büyüme hedeflerine ulaşmak, günümüzde bir şirketi başarılı kılmak için yeterli değildir. Şirketler artık toplumun beklentilerini dikkate almak zorundadır. Bununla birlikte sürdürülebilir bir dünya için örgütlerin tüm paydaşlarına karşı, etik değerlere uygun davranmaları önemli bir gereklilik haline gelmiştir (Çiftçi, 2015, s. 171). Nitekim kötü yönetim sonucu batan şirketlerin yarattığı skandallar doğrudan veya dolaylı birçok farklı kesimi olumsuz yönde etkilemiştir. Bu olgu, şirketlerin iyi bir şekilde yönetilmesi amacını taşıyan kurumsal yönetim ilkelerinin doğuşuna zemin hazırlamıştır (Bursalı, 2018). Temelde ekonomik fayda hedefi doğrultusunda örgütlenen işletmelerin işletme içerisinde bulunan paydaşları dışında, işletme dışındaki paydaşlarını dikkate almaları işletmelerin itibarını artırması bakımından önemli hale gelmiştir. Bu noktada etik yönetim anlayışının temellerini oluşturan paydaş teorisi ve kurumsal yönetim anlayışının anlaşılması önem taşımaktadır.

### 1.1. Etik Yönetim Anlayışının Teorik Temeli: Paydaş Teorisi

Paydaş; “organizasyonun örgütsel amaçlarının gerçekleştirilmesini etkileyen ya da bu amaçların gerçekleştirilmesinden etkilenen kişi ya da grup” olarak tanımlanmaktadır (Freeman, 1984, s. 25). Günümüzde birçok farklı kesimle ilişkisi bulunan işletmelerin başarısı paydaşlarla olan ilişkilerin iyi bir şekilde yönetilmesine bağlıdır. Paydaş teorisi, toplumsal taraflarla kurulan ilişkilerin gücü arttıkça, ortak hedeflerin gerçekleşmesinin kolaylaşacağını varsaymaktadır. Teori, örgütlerin iç ve dış çevresiyle olan ilişkilerini güçlendirerek rekabet avantajı sağlamayı amaçlamaktadır. Paydaşları tanımlamak için oluşturulmuş kesin kriterler olmamakla birlikte bir organizasyonun faaliyetlerinden doğrudan veya dolaylı etkilenen tüm unsurlar paydaştır. Buna göre bir organizasyonun paydaşları; hissedarlar, yatırımcılar, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler olabileceği gibi aynı zamanda medya, sivil toplum kuruluşları, finansal kurumlar ve hükümetler de paydaşlar arasında yer alabilir (Aktan ve Börü, 2007, s. 8). Teorinin vurguladığı nokta; şirket yöneticilerinin hissedarların çıkarlarını diğer paydaşların çıkarlarından önde tutmamaları ve tüm paydaşlar için karşılıklı fayda esasını gözetmeleridir (Dmytriyeve, Freeman ve Hörisch, 2021, s. 4).

Carroll (1991)'ın bir şirketin paydaşları olan hissedarlar, çalışanlar, müşteriler, yerel topluluklar ve toplum gibi unsurlara yönelik oluşturduğu etik yönetim anlayışı aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Paydaşlar	Etik Yönetim Anlayışı
Hissedarlar	Hissedarların kısa ve uzun vadedeki menfaatleri önemlidir. Tüm hissedarlara etik ve adil davranılır. Hissedarları korumak için yönetim kurullarında etik komiteler oluşturulur. Hissedarların çıkarlarını korumak amacıyla etik kurallar düzenlenir.
Çalışanlar	Çalışanlar, onurlu ve saygılı olunması gereken bir unsur olarak görülür. Karşılıklı güveni esas alan katılımcı liderlik tarzı benimsenir. Bağlılık teması vurgulanır. Çalışanların ifade özgürlüğü, mahremiyet ve güvenlik hakları dikkate alınır. Yönetim, çalışanlarla adil bir ilişki geliştirmeye çalışır.
Müşteriler	Değişim işlemlerinde müşterilerin ihtiyaç ve beklentileri dikkate alınır. Müşteriyi doğru bir şekilde bilgilendirmek, ürünle ilgili garanti vermek ve müşterinin memnuniyetini sağlamak önemlidir. Tüketici hakları göz önünde bulundurulur.
Yerel Topluluklar	Okullar, rekreasyon grupları, hayırsever gruplar gibi yardıma ihtiyacı olan kurumlara yardım eder. Çevre, eğitim, kültür/sanat, gönüllülük ve genel toplum işlerinde liderlik pozisyonu üstlenir. Firma stratejik hayırseverlik faaliyetlerinde bulunur. Yönetim, toplum hedeflerini ve şirket hedeflerini karşılıklı olarak birbirine bağlı görür.

*Kaynak: Carroll (1991)'den faydalanılarak oluşturulmuştur.*

İşletmelerin amaçlarının ve yönetimin paydaşlara karşı olan sorumluluklarının belirlenmesi paydaş teorisinin önemli iki prensibidir. Bu prensipler işletmelerin performanslarını yükseltmelerine ve paydaşlarıyla ne tür ilişki geliştirecekleri konusunda yardımcı olmaktadır. Paydaşlarının talepleri hakkında fikir sahibi olan ve onların beklentilerine önem veren işletmelerin finansal bakımdan daha güçlü bir yapıya sahip olmaları beklenmektedir (Ertuğrul, 2008, s. 201). Şirketin faaliyetine göre paydaşları da farklılaşacağından her bir şirket kendi paydaşlarını detaylı bir şekilde tanımlamalıdır. Bir ilaç şirketiyle bir petrol şirketinin yapabilecekleri arasında büyük farklılıklar vardır. Bu bakımdan paydaşların ve atılacak adımların tanımlanması başarının takibi açısından önemlidir (Argüden, 2007, s. 39).

## 2. Kurumsal Yönetim Anlayışı

Küresel finansal krizlerin ve şirket skandallarının arkasında yatan en önemli nedenlerden biri işletme faaliyetlerinin kurumsallaşmamış olmasıdır. Şirketlerin krizlere karşı daha dayanıklı olmaları ve işletmelerin yönetim ve denetimlerinin 1990'lı yıllardan itibaren önem kazanması kurumsal yönetim

yaklaşımını ortaya çıkarmıştır (Dereköy, 2015, s. 33; Karamustafa vd., 2009, s. 101). Kurumsal yönetim kavramı ilk kez 1999 yılında Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) tarafından kullanılmıştır. Kurumsal yönetim OECD tarafından; “şirket yönetim kurulu, pay sahipleri, diğer menfaat grupları arasındaki ilişkilerin kapsamını belirleyen, düzenleyen, yönlendiren ve kontrol eden bir kurallar bütünü ” olarak tanımlanmıştır (Ayboğa, 2021, s. 60; OECD, 1999). Kurumsal yönetim anlayışında, bir şirketin yürüttüğü tüm faaliyetlerden doğrudan veya dolaylı biçimde etkilenen tüm paydaşların hakları ve şirket yönetiminin yükümlülük ve sorumlulukları göz önünde bulundurulur. Bu doğrultuda kurumsal yönetim anlayışı, örgütlerde ahlakın yönetilmesi bakımından uygun bir zemin hazırlamaktadır (Erdoğan, 2018, s. 161).

Kurumsal yönetimin kültürden kültüre değişen yönleri olmakla birlikte, evrensel kabul görmüş ilkeleri ise adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluktur (TÜSİAD, 2002, s. 9; Yılmaz ve Kaya, 2014, s. 17). Dünyadaki uygulamalara benzer şekilde Türkiye’de kurumsal yönetim ilkeleri Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) tarafından oluşturulmuştur. “Kurumsal yönetim modelleri incelendiğinde asıl hedefin, tüm paydaşlara güven vererek yönetim ve denetim süreçlerinin saydam, görünür, tutarlı ve hesap verebilir nitelikte olmasının sağlanması olduğu görülmektedir.” (Dağlı vd., 2010, s. 21). Etik yönetim anlayışının ilke ve değerleri ile kurumsal yönetim ilkeleri birbirleriyle örtüşmektedir. Etik yönetim “tarafsızlık, dürüstlük, liyakat, nesnellik, saydamlık, hesap verebilirlik, adalet, eşitlik, kamu yararını gözetme, profesyonellik, tutumluluk ve etkinlik, hediye, rüşvet almama” gibi ilke ve değerlerden oluşmaktadır (Eryılmaz, 2008, s. 7). Bu doğrultuda kurumsal yönetim anlayışının; etik kodların, etik ofislerin, etik komite ve kurulların oluşturulmasını, etik ve uyum görevlilerinin istihdamını kapsayan etik yönetimin yapısal unsurları ile uyum içerisinde olduğunu söylemek mümkündür.

Kurumsal yönetim firma performansını artırması ve yatırımcıların kararlarını etkilemesi bakımından önemlidir. Ampirik araştırmalar, uluslararası yatırımcıların kararlarında finansal performans kadar kurumsal yönetim uygulamalarının da etkili olduğunu ortaya koymuştur (Karamustafa vd., 2009, s. 101). Bununla birlikte işletmelerin değişen ekonomik şartlarda faaliyetlerini yürütmek zorunda olmaları, rekabet güçlerini zayıflattığından kurumsal yönetim işletmeler için artık bir ihtiyaç haline gelmiştir (Dereköy, 2015, s. 33).

Günümüzde; şirketlerin başarısı yalnızca finansal performansları ile ölçülmektedir. Ekonomik, çevresel ve toplumsal zorlukların oluşturduğu



riskleri ve fırsatları yönetebilme performansı da finansal performans kadar önemli hale gelmiştir. Şirket yapıları ve uygulamalarının söz konusu zorlukların üstesinden gelebilecek şekilde tasarlanması, sağlam kurumsal yönetim mekanizmaları oluşturulması, hissedarların ve farklı paydaşların çıkarlarının tanınması ve etkin yönetilmesi, özellikle iklim değişikliği gibi çevresel ve toplumsal konularla ilgili güvenilir bilgilerin açıklanması, çalışanlara, alacaklılara ve tedarikçilere karşı yükümlülüklerin yerine getirilmesi şirketlerin dayanıklılığı ve sürdürülebilirlikleri açısından önem taşımaktadır (TKYD, 2023a, s. 21).

### **2.1. Hesap Verebilirlik**

İşletmeler büyüyüp geliştikçe finansal ve ticari ilişkileri öncelikli olmak üzere toplumla kurduğu ilişkileri artmaktadır. Toplumsal kaynakları kullanarak mal/hizmet üreten, kar elde eden, istihdam yaratan işletmelerin en azından faaliyette buldukları topluma karşı hesap verebilir olmaları etik yönetim anlayışının en önemli gerekliliklerinden biridir (Aysan, 2007, s. 18). Hesap verme sorumluluğu, kendilerine yetki verilmiş ve kaynak tahsis edilmiş kişilerin söz konusu yetki ve kaynak kullanımını sergilemeyi ve raporlamayı ifade etmektedir (Kesim, 2005, s.270). İyi bir şirket yönetiminde şirketin paydaşlara karşı hesap verme sorumlulukları vardır. Öncelikle, şirket mülkiyetine ortak olan hissedarların şirkete yatırdıkları fonlarının nasıl kullanıldığını izleme ve denetleme hakları bulunmaktadır (Aktan, 2013, s.168).

Şirketlerdeki mülkiyet ve kontrol ayrılığı hissedarlara karşı hesap verme sorumluluğunu ortaya çıkarmıştır. Kurumsal yönetim ilkelerinden biri olan hesap verilebilirlik hissedarlara karşı taşınan sorumluluklarla ilgili iken etik yönetim anlayışı hissedarlar dışındaki paydaşları da dikkate almayı gerektirir (Yazıcı, 2010, s. 10). Bu noktada, yönetim kurullarının yalnızca şirketin genel kuruluna karşı değil tüm paydaşlara karşı hesap verebilmesi gerekmektedir (Zengin ve Altıok Yılmaz, 2017, 688).

Hesap verebilirlik ilkesi, yönetim kurullarının yetki ve sorumluluklarının sorgulanmasına imkan tanıması bakımından önemlidir (Yılmaz ve Kaya, 2014, s. 22). Bununla birlikte, şirketlerin saygın bir yurttaş olabilmenin koşullarından biri, faaliyetleri hakkında şeffaf bir şekilde hesap verebilir olmalarıdır. Buradan yola çıkıldığında şirketler öncelikle hangi faaliyetlerini nasıl ölçeceklerine karar vermelidirler. Sonraki aşamada ise bu ölçümlerin düzenli bir şekilde yapılması ve performanslarının paylaşılması toplumsal saygınlıklarını artıran önemli uygulamalardır (Argüden, 2007, s. 40).

## 2.2. Şeffaflık

Kurumsal yönetim ilkelerinden şeffaflık; şirketin finansal yapısının ve kurumsal yönetim uygulamalarının kamuoyu ile paylaşılması ve kamuoyunun aydınlatılmasıdır. Böylece, şirket hisselerinin çoğunluğuna sahip hissedarlar ile azınlık payına sahip hissedarlar arasındaki bilgi asimetrisinin en düşük düzeye indirilmesi sağlanır (TKYD, 2023a, s. 17). Şeffaflık; şirketin mali durumu, performansı, mülkiyeti ve şirket yönetimi gibi bütün maddi konularda doğru ve zamanında açıklama yapmayı gerektirmektedir (Aktan, 2013, s. 166; TKYD, 2005, s. 18). Açıklamalar; işletmenin kar-zarar hesabı, hissedarlar ve oy hakları, yönetim kurulu hakkındaki bilgiler, öngörülebilir risk unsurları, paydaşlarla ilgili konuları ve kurumsal yönetim politikası vb. ile ilgilidir (TKYD, 2005, s. 18). Şeffaflık, verilen kararların sebeplerini açıklama zorunluluğunu getirmekte ve “verdimse ben verdim” yaklaşımı yerine neyin neden yapıldığını açıkça kamuoyu ile paylaşma anlamını taşımaktadır. Şeffaflık ilkesinin sağladığı en önemli toplumsal kazanımlardan biri “bizden biri olmak” anlayışını yıkmasıdır (Argüden, 2007, s. 43).

Ülkelerin kurumsal yönetim uygulamaları, kendi kültürü ve iş yapma şekline göre farklılık göstermektedir. Kurumsal yönetim ilkelerinden biri olan şeffaflık uygulamaları bu bağlamda ülkelere göre değişmektedir. Şeffaflık; finansal şeffaflık ve yönetim şeffaflığı olmak üzere iki başlıktan oluşmaktadır. Finansal şeffaflık; finansal açıklamaların yoğunluğu, zamanlaması ile bunların medya ve analistler tarafından yorumlanmasıyla ilgilidir. Yönetim şeffaflığı ise yatırımcıların şirket yöneticilerini hesap verebilir kılmak için kullandıkları uygulamalarla ilgilidir. Yönetim şeffaflığı bir ülkenin hukuki rejimiyle bağlantılı iken finansal şeffaflık politik ekonomiyle bağlantılıdır (Bushman, Piotroski ve Smith, 2004, s. 207).

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin 2023 yılında hazırladığı Kurumsal Yönetim Değerlendirme Raporu'na göre BIST 100 şirketlerinin en yüksek uyum gösterdiği kurumsal yönetim ilkesi, kamuoyu aydınlatma ve şeffaflık olmuştur. Kurumsal internet sitesi içeriği, yüzde beşten yüksek paya sahip olan gerçek kişi pay sahipleri hakkındaki bilgilerin 6 ayda bir güncellenmesi ve yıllık faaliyet raporu içeriği maddelerine uyum düzeyleri % 95 ve üzeri olarak bulunmuştur (TKYD, 2023, s.17).

## Sonuç

Günümüzde büyük şirketlerin çoğu ekonomik bakımdan birçok devletten daha güçlüdür. Bu sebeple şirketlerin bireylere kıyasla daha fazla ahlaki sorumluluk taşımaları gerekmektedir. Bu noktada, “çalışma yaşamındaki sorunların tanımlanmasında, bu sorunlara yönelik çözümlerin üretilmesinde

ve karar alma süreçlerinde yol gösteren kuralları, ilkeleri, standartları ve değerleri” (Özgener, 2009, s. 52) belirten iş ahlakı, yöneticilerin gerek karar alma süreçlerinde gerekse aldıkları kararları uygulama süreçlerinde onlara rehberlik etmektedir (Uzun, 2011, s. 80). İş ahlakı anlayışı toplumu ve organizasyonları birbirlerinin varlığına muhtaç olarak gördüğünden, toplumun şirketlerden beklentilerinin dikkate alınması gerektiğini savunur. Yanı sıra toplumda sahip oldukları güçlü konum sebebiyle toplum şirketlerden yalnızca ekonomik sorumluluklarını yerine getirmesini beklememekte aynı zamanda yasal, ahlaki ve gönüllü bir takım sorumluluklar konusunda da talepte bulunmaktadır. Böyle bir beklenti ise yöneticilerin aldıkları kararlarda ahlaki yükümlülükleri göz önünde bulundurmalarını gerektirmekte ve etğin yönetimini gündeme taşımaktadır.

Etik yönetimi gündeme getiren bir diğer önemli husus ise 20. yüzyılın başında dünya genelinde yaşanan şirket skandallarıdır. Finansal raporlardaki bilgilere bakarak karar veren birçok yatırımcı, bilgilerin gerçeği yansıtmaması sebebiyle zarara uğramış ve şirket yönetimleri sorgulanmıştır (Yılmaz ve Kaya, 2014, s. 17). Birçok paydaşın zarara uğraması, kurumsal yönetim anlayışının doğuşuna zemin hazırlamıştır. Ayrıca piyasaların etkin bir şekilde işleyebilmesi için yatırımcıların ve kredi kuruluşlarının şirketler hakkındaki doğru ve güvenilir bilgiye ulaşmalarında önem taşıyan kurumsal yönetim ilkeleri birçok ülkede hayata geçirilmiştir. Bu ilkelerden şeffaflık ve hesap verebilirlik, yatırımcıların finansal kararlarını vermede göz önünde bulundurdıkları önemli ilkelerdir. Yatırımcıların kararlarını verirken dikkate aldıkları bu ilkeler finansal performans kadar önemli hale gelmiştir. Şirketler hedeflerine ulaşmasa bile şeffaflıktan ödün vermeden, performanslarını kamuoyuyla paylaşmaları gerekmektedir (Argüden, 2007, s. 40).

Bir organizasyonun iç ve dış bağlamına uyum sağlamasını gerektiren dinamik bir süreç olarak etik yönetim; itibar, güven, sadakat, üretkenlik ve kar artışı gibi hususlarda organizasyonlara katkı sunmaktadır (Guterman, 2023, s. 3). Bununla birlikte, herhangi bir kuruluş veya örgüt içerisinde yaşanan etik dışı davranışın teknoloji sayesinde hızlı bir biçimde kamuoyuna duyurulması mümkün hale gelmiştir. Bu bakımdan söz konusu etik dışı eylemler örgütün kurumsal itibarını hızlı bir biçimde zedeleyeceğinden örgütün veya kuruluşun itibarını korumak açısından etik yönetim anlayışı önemli hale gelmiştir.

## Kaynakça

- Aktan, C. C. (2013). Kurumsal şirket yönetimi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 150-161.
- Aktan, C. C. & Börü, D. (2007). Kurumsal sosyal sorumluluk. C.C. Aktan (Ed.) Kurumsal sosyal sorumluluk: İşletmeler ve sosyal sorumluluk (s.7-25) içinde. İstanbul: İGİAD.
- Argüden, Y. (2007). Kurumsal sosyal sorumluluk. C.C. Aktan (Ed.) Kurumsal sosyal sorumluluk: İşletmeler ve sosyal sorumluluk (s. 37-44) içinde. İstanbul: İGİAD.
- Arslan, M. (2012). *İş ve meslek ahlakı* (3. bs). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Ayboğa, M. H. (2021). Kurumsal yönetim ve kurumsal yönetim endeksi. *Uluslararası Beşeri ve Sosyal Bilimler İnceleme Dergisi*, 5(1), 35-58.
- Aysan, M. A. (2007). Muhasebe ve kurumsal yönetim. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 35, 17-24.
- Bektaş, Ç. & Köseoğlu, M. A. (2008). İş etiği ve iş etiğinin yayılım süreci. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), 145-158.
- Brenkert, G. G. (2010). From the previous editor: The limits and prospects of business ethics. *Business Ethics Quarterly*, 20(4), 703-709.
- Bursalı, Y. M. (2018). Kurumsal yönetim ilkeleri ışığında etik kurallar ve sosyal sorumluluk. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 32(2), 505-531.
- Bushman, R. M., Piotroski, J. D. & Smith, A. J. (2004). What determines corporate transparency? *Journal of Accounting Research*, 42(2), 207-252.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Çiftçi, B. (2015). Örgütsel etik. M. Zencirkıran (Ed.) Örgüt sosyolojisi (s.) içinde. Dora.
- Daft, R. L. & Marcic, D. (2006). *Understanding management* (5. bs). Thomson South-Western.
- Dağlı, H., Ayaydın, H. & Eyüboğlu, K. (2010). Kurumsal yönetim endeksi performans değerlendirmesi: Türkiye örneği. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 48, 18-31.
- De George, R. T. (1987). The status of business ethics: Past and future. *Journal of Business Ethics*, 6, 201-211.
- Demir, H. & Songür, N. (1999). Sosyal sorumluluk ve iş ahlakı. *Balikesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(3), 150-168.
- Dereköy, F. (2015). Kurumsal yönetim ve temel dinamikleri. *Journal of Economics and Management Research*, 4(1), 31-51.

- Dmytriyeu, S. D., Freeman, R. E. & Hörisch, J. (2021). The relationship between stakeholder theory and corporate social responsibility: Differences, similarities, and implications for social issues in management. *Journal of Management Studies*, 58(6), 1441-1470.
- Erdoğan, N. (2018). Örgütsel ahlak: Örgütlerde iş ahlakı uygulamaları. N. Erdoğan, Ö. Torlak & K. Bilgin Tiryaki (Eds.) Temelleri ve uygulamalarıyla iş ahlakı (ss. 140-163) içinde. İstanbul: İGİAD.
- Ertuğrul, F. (2008). Paydaş teorisi ve işletmelerin paydaşları ile ilişkilerinin yönetimi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31, 199-223
- Eryılmaz, B. (2008). Etik kültürü geliştirmek. *Türk İdare Dergisi*, 80 (459), 1-12.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Gutterman, A. (2023). Ethical management. <https://ssrn.com/abstract=3833970> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3833970>
- Halıcı, A. (2000). *İşletme işlevleri açısından iş etiği ve İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda işlem gören işletmelere yönelik bir araştırma* (Yayımlanmamış doktora tezi). İstanbul Üniversitesi: İstanbul.
- Kaptein, M. (1998). *Ethics management*. Netherlands: Springer.
- Karamustafa, O., Varıcı, İ. & Er, B. (2009). Kurumsal yönetim ve firma performansı: İMKB kurumsal yönetim endeksi kapsamındaki firmalar üzerinde bir uygulama. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 100-119.
- Kelly, M. & Williams, C. (2017). *BUSN11*. United States of America: Cengage.
- Kesim, E. (2005). Bir etik davranış ilkesi olarak hesap verebilirlik (Hesap verme sorumluluğu). *Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu*, 269-281.
- Kolb, R. W. (2008). Business ethics. *Encyclopedia of business ethics and society* (ss. 216-219) içinde. Sage.
- OECD. (1999). *OECD Principles of Corporate Governance*. Organisation for Economic Co-operation and Development.
- Özgener, Ş. (2009). *İş ahlakının temelleri* (2. bs.) Ankara: Nobel.
- Özlem, D. (2004). *Etik-ahlak felsefesi*. İstanbul: İnkılâp Kitabevi.
- TKYD. (2005). *Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü Kurumsal Yönetim İlkeleri* (TKYD-Y/2005-01-01). Kurumsal Yönetim Derneği.
- TKYD. (2023a). *Cumhuriyetin 100. yılında kurumsal yönetimin 20 yılı*. Humanist.
- TKYD. (2023b). *Kurumsal Yönetim Değerlendirme Raporu 2022*. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği. <https://www.tkyd.org/wp-content/uploads/2024/03/KY-Değerlendirme-Raporu-2022.pdf>
- TÜSİAD. (2002). *Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kuruluşunun Yapısı ve İşleyişi*, (336). Türkiye Sanayici ve İşadamları Derneği.

- <https://www.tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar/item/1877-kurumsal-yonetim-en-iyi-uygulama-kodu--yonetim-kurulunun-yapisi-ve-isleyisi>
- Uyar, G. F. Ü. (2024). “Adli muhasebecilik mesleği” ve mesleğin dünya’daki gerekliliği: Worldcom skandalı. *The Journal of Social Sciences*, 2(5), 178-192.
- Uzun, Y. (2011). Kamu idarelerinde etik yönetim. *Sayıştay Dergisi*, 80, 33-56.
- Uzun, Y. (2021). Değer odaklı yönetim anlayışına dair bir okuma: Nizamul-mülk’ün Siyasetname’sinden günümüze etik yönetim esasları. *Hittit Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 263-286.
- Yazıcı, S. (2010). Towards corporate sustainability: The link between business ethics, corporate governance and corporate social responsibility. *İstanbul Üniversitesi Sısyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 43, 1-17.
- Yıldırım, K. (2018). İş ahlakı alanında yönelim ve kabuller. N. Erdoğan, Ö. Torlak & K. Bilgin Tiryaki (Ed.) *Temelleri ve uygulamalarıyla iş ahlakı* (s. 66-90) içinde. İstanbul: İGİAD.
- Yılmaz, R. & Kaya, M. (2014). Kurumsal yönetim ilkelerinin muhasebe etik kuralları ile ilişkisi. *İşletme Bilimleri Dergisi*, 2(1), 17-35.
- Zengin, A. N. & Altıok Yılmaz, A. (2017). Kurumsal yönetim ilkeleri ve standartları. *Journal of International Social Research*, 10(48), 684-702.



## Dijital Dönüşüm ve Yönetimde Teknoloji Kullanımı

Aylin İlgen<sup>1</sup>

### Özet

İnovasyon, bireylerin davranışlarında değişiklik yaratarak yeni fikirlerin kazanıma dönüştürülmesi sürecidir. Teknolojinin kullanımı ise işletmelerin dijital araçlarla iş süreçlerini, yönetim becerilerini ve müşteri etkileşimlerini dönüştürmesine odaklanır. Bu süreç, verimlilik, otomasyon ve manuel hataların azaltılmasını sağlarken rekabet avantajı sunar. Ancak dijital dönüşüm sadece bilişim sistemleri çözümlerini hayata geçirmekle sınırlı değildir. İşletmelerin kültürel, örgütsel ve müşteri odaklı yaklaşımlara geçişini gerektirir.

Dijital dönüşümün işletmeler ve toplum üzerinde geniş kapsamlı etkileri bulunur. İşletmeler açısından, yenilikçi iş modellerinin geliştirilmesi, üretkenliğin ve kalitenin artırılması ile pazar konumunun güçlenmesi önemli kazanımlardır. Bu süreç, teknolojinin sadece bir araç değil, stratejik bir dönüşüm aracı olarak ele alınmasını gerektirir. İşletmelerin başarısı, teknolojiyi kültürel ve operasyonel değişimle entegre ederek rekabet avantajı sağlamasına bağlıdır. Dijital dönüşüm, ekonomik ve sosyal kalkınmanın anahtarıdır. Çünkü korkulmanın aksine dijital dönüşüm yeni istihdam olanakları yaratarak ekonomik büyümeye katkıda bulunur. Teknolojinin getirdiği yeni iş türleri, daha yüksek beceriler ve teknik bilgi gerektirdiğinden bu durum, yeterli eğitimi almayan bireylerin iş bulmasını zorlaştırabilir. Ancak öte yandan veri analitiği, siber güvenlik, yapay zekâ mühendisliği gibi yeni iş alanlarını ortaya çıkarır. Teknoloji, iş süreçlerini kolaylaştırarak daha küçük işletmelerin bile yenilikçi iş modelleri oluşturmasına olanak tanıırken ekonomik büyümeye ve istihdam yaratılmasına katkı sağlar.

1 Yönetim Kurulu Başkanı, Uluslararası Tesis Yöneticileri Derneği, [aylin@aylinilgen.com](mailto:aylin@aylinilgen.com), ORCID: 0000-0002-3149-6315



## GİRİŞ

Dijital dönüşüm hem eski hem de yeni bir kavram olarak literatürde yer almaktadır. Bilgisayarların kullanımı eski zamanlara dayanıyor olsa da dönüşüm dediğimizde bu süreç daha çok kişisel bilgisayarların kullanılması ve internetin dünya genelinde yaygınlaşması ile ortaya çıkmaktadır. Çünkü dönüşüm denildiğinde sadece yeni bir buluşun kullanıma girmesinden ziyade bir şeylerin de kullanımdan kalkması veya yeni bir yapıya evrilmesini ifade etmektedir. Bu süreçlerle beraber birçok yeni iş tanımları ortaya çıkarken, mevcuttaki pek çok yapı ve iş tanımı da geçerliliğini kaybedecektir (Saral, 2020, s.57).

Bu çalışma için yapılan literatür incelemesinde özellikle pandemi döneminin iş yapış modellerini etkilediği, iş hayatında daha yoğun hale gelen uzaktan ve esnek çalışma uygulamalarının sistemli bir şekilde işleyebilmesi ve iş akışlarını aksatmaması için dijital sistemlerin önem kazandığı görülmüştür.

Yapılan araştırma ve yazın ile tüm sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde rekabet koşullarına ayak uydurabilmek için etkin bir şekilde hayata geçirilmeye çalışılan dijital dönüşüm sürecinin hangi aşamalarında ne tür zorluklarla karşılaşıldığı, engelleri aşabilmek için izlenmesi gereken adımları detaylı bir şekilde inceleyerek bu sürece yeni başlayacak işletmeler için bir yol haritası oluşturmak amaçlanmıştır.

### 1. Dijital Dönüşüm

İnovasyon, ekonomik ve sosyal anlamda insanların davranışlarında değişiklikler yaratıp, yeni fikirlerin ve bilgilerin kazanıma dönüştürülmesini ifade ederken değişimden faydalanma süreci olarak görülmektedir (Barutçugil, 2020, s.15). Teknolojinin kullanımı ise organizasyonların, kuruluşların ve işletmelerin dijital teknolojileri kullanarak iş süreçlerini, yönetsel yetkinliklerini ve müşteri etkileşimlerini dönüştürme sürecidir. Dijital teknolojiler, işletmelerin operasyonlarını kolaylaştırmasına, rutin görevleri otomatikleştirmesine ve manuel hataları azaltmasına yardımcı olabilir (Aksoy, 2024, s.11). Teknolojinin iş yapış biçimlerine dahil edildiği süreç; verimliliği artırmak, müşteri deneyimlerini ölçümlemek, sektördeki rakiplere karşı stratejik rekabet avantajı sağlamak amacıyla tüm unsurların birbirine entegrasyonunu gerektirmektedir.

Dijital dönüşüm denildiğine düşülen yanılgılardan biri bu süreçlerin sadece BT (Bilişim Teknolojileri) çözümlerinin hayata geçirilmesinden ibaret olduğu yönündedir. Oysa bu süreçler örgütsel, kültürel ve müşteri odaklı yaklaşıma geçiş olarak değerlendirilmelidir. Çünkü bu dönüşümün işletmelerde olduğu kadar toplum üzerinde de derin ve çok boyutlu bir

etkisi vardır. Birincisi, işletmelerin iş modellerinde yenilik yapmalarına, üretkenliği ve kaliteyi artırmalarına, rekabet güçlerini ve pazar konumlarını geliştirmelerine olanak tanır. İkincisi, bilginin paylaşımını ve dolaşımını kolaylaştırır, bilgi silolarını ortadan kaldırır ve toplumsal bilgilenmeyi hızlandırarak toplumun verimliliğinin ve kârlılığının artmasına neden olur. Üçüncüsü, yeni istihdam fırsatları ve ekonomik büyüme noktaları yaratarak ekonomik ve sosyal kalkınmaya yeni bir ivme kazandırır (Türkyılmaz, 2024, s.289).

Dijital dönüşüm, genellikle şu dört ana unsur etrafında şekillenir:

1. **İş Süreçlerinin Dijitalleşmesi:** İşletmelerde geleneksel yöntemlerin hâkim olduğu basılı dokümantasyonların dijitale aktarılmasıdır. Arşiv dosyalarının dahi aktarımı ile iş süreçlerinin daha netleştiği ve hızlandığı bir aşamadır.
2. **İş Modeli Dönüşümü:** Yenilikçi ve rekabet avantajı sağlayacak, süreçleri kolaylaştırıcı yönetim sistemlerinin dijital dönüşümüdür.
3. **Müşteri Deneyiminin Dijitalleşmesi:** Müşteri memnuniyetini artırmaya yönelik müşteriye dinleyen, geri bildirimlerini raporlayan ve ölçülebilir verilerle etkileşim sağlayan süreçlerdir.
4. **Kültürel Değişim ve Dönüşüm:** Dijital dönüşümün gerçekleşebilmesi için şirket içindeki kültürün de değişmesi gerekmektedir. Çalışanların teknolojiye uyumu ve benimsemesi ile oluşacak yeni iş kültürü bütüncül bir dönüşümü destekleyecektir.

Dijital dönüşüm sürecinde kullanılan pek çok teknoloji sistemi bulunmaktadır. Bunlar içerisinde en popüler olanı yapay zekâdır. Ancak büyük veri analitiği, bulut bilişim, nesnelerin interneti (IoT) ve blok zinciri gibi çeşitli teknolojilerin de gün geçtikçe bilinirliği artarak kullanımı yaygınlaşıyor. Geleneksel yöntemlerin yerini dijital teknolojiler alırken, yöneticilerin bu dönüşüme ayak uydurması ve sistemi doğru yorumlaması, kullanması da kritik bir öneme sahiptir (Bektaş, 2023, s.1) Bu sistemler göreceli değil de veriye bağlı olduğu için işletmelerin doğru ve hızlı karar alma süreçlerine olumlu yönde etki ederek yönetimsel üstünlük sağlamalarına, operasyonel maliyetleri azaltma ve yeni pazarlara ulaşma imkânı tanımaktadır. Bu bağlamda dijital dönüşüm, sadece işletmeleri tekil olarak değil, sektörleri ve toplamda ekonomiyi de yeniden şekillendirmektedir (Asiltürk, 2021, s.648).

## 2. Dijital Dönüşümün Aşamaları

Dijital dönüşümde bir şirketin kurumsallaşma düzeyi önem arz etmektedir. Tüm sistemlerin dijitale aktarımı için öncesinde belirlenmiş ve tutulmuş sistematik veriler ve iş akışı olmalıdır. Kurumsallaşmada ki amaç işletmelerin kişilerden bağımsız olarak faaliyetlerini sürdürülebilir kılması için bir yapı ve sistem kurulmasıdır (Özer, 2015, s.14). Aynı şekilde dijital dönüşüm süreci de bunu destekleyici ve şirketin bütüncül şekilde dijital olgunluğunu artırmak için sistematik olarak uygulanmasını gerektiren dizi aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar, dijitalleşme sürecinde karşılaşılan zorlukları yönetmek, başarıyı sağlamak ve sürdürülebilir bir dijital kültür oluşturmak için önemlidir. Genel olarak kabul gören dijital dönüşüm aşamaları aşağıda detaylıca açıklanmıştır.

### 2.1. Farkındalık (Awareness)

İlk aşama olan bu süreçte işletmeler, dijital dönüşümün önemini ve kuruma sağlayacağı faydalarını fark etmeye ve anlamaya başlarlar. Diğer yandan dijital farkındalık, etki ettiği bütün alanlarda dönüşüm yaratırken, bu farkındalık veri güvenliğine de önemli katkı sağlamaktadır (Yanık, 2020, s.1). Dijitalleşme ile birlikte teknolojinin, yapılacak yatırımların sektördeki rakiplerine karşı nasıl bir kalıcı üstünlük sağlayacağını araştırdıkları ve veri toplayarak değerlendirdikleri bu süreç, üst yönetimin dijital dönüşümün gerekliliğini kabul ettikleri andır. Şirketin bundan sonraki hedef ve stratejilerini belirleme, vizyon oluşturma açısından bu aşama kritik bir öneme sahiptir.

### 2.2. Hazırlık ve Strateji Geliştirme (Preparation and Strategy)

Üst yönetimin kararı ve desteği sonrasında, işletmeler dönüşüm için hazırlık yapmaya ve uygun teknolojileri araştırmaya başlarlar. Yöneticiler dönüşümü özellikle bir stratejik hedef olarak tanımlamalı ve bu hedefe ulaşabilmek için dönüşümün hangi birimden başlayacağı, hangi işlere öncelik verileceği gibi yol haritası oluşturmalıdır (Barutçugil, 2020, s.191). Sonrasında ise hedeflenen zaman içerisinde kurum çalışanlarının da dahil edileceği süreçler ve eğitimler belirlenir. Hazırlık ile birlikte aslında işletmenin dijitalleşme stratejisi de bu aşamada belirlenmiş olmaktadır.

### 2.3. Dijitalleşme (Digitization)

Bu aşamada, var olan iş süreçleri dijital hale getirilir, ancak deneme süreci olduğundan kısıtlı bir kesim programları dener ve henüz kurum çalışanlarının dahil edildiği derinlemesine bir entegrasyon yapılmamıştır. Çalışanların değişime direnç göstermemesi için geçiş sürecinin zorlukları genele

yansıtılmamaya çalışılır. Bu süreçte belge ve dokümanların, iş akışlarının dijital araçlarda kullanımına geçişi söz konusudur, ancak işletmenin genelinde köklü bir değişim henüz gerçekleşmemiştir.

#### **2.4. Dijital Entegrasyon (Digital Integration)**

Bu aşamada işletmeler, dijital dönüşüm aracı olarak kullanacakları teknolojileri sistematik bir şekilde entegre eder. Kurum genelindeki tüm iş süreçleri birbirine bağlanır, eş zamanlı veri akışları sağlanır ve departmanlar arasında entegrasyon sağlanır. CRM (müşteri ilişkileri yönetimi), ERP (kurumsal kaynak planlama) gibi sistemler kullanılarak bütünlük bir dijital yapı kurulur. Yoğun ekonomik değişimler ve rekabetin olduğu pazarda, tüm süreçlerine planlı bir şekilde ve stratejik çerçevede yeni teknolojileri entegre ederek dijital dönüşümü başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmek, işletmenin daha hızlı ve verimli çalışmasını sağlar (Kumru ve Kasımoğlu, 2022, s.155).

#### **2.5. Dijital Dönüşüm (Digital Transformation) ve Dijital Yetkinlik (Digital Competence)**

Entegrasyon sonrası gelinen süreçte, dönüşüm ve dijitalleşme artık işletmenin ana yapısını oluşturmaya başlamıştır. İşletmeler, müşteri deneyimini iyileştirmek, yenilikçi ürün ve hizmetler geliştirmek ve yeni iş modelleri oluşturmak için dijital teknolojilerden stratejik olarak yararlanır. Dijital dönüşüm sürecinde, dijital araçlar iş süreçlerinin ayrılmaz bir parçası olur ve organizasyonun çalışma kültürü tamamen dönüşür. Dijital yetkinlik de, bilgiye erişim, kullanım ve değerlendirilmesini sağlayan e-iletişim araçlarını ve ortamlarını bilme, tanıma, kavrama ve uygulamadır. Dijital yetkinlik, bilginin saklanması, paylaşılması, internet aracılığıyla ortak ağlara katılım sağlanması ve iletişim kurulmasını işlevsel yapan bilgi, beceri ve tutumları kapsar (Karaağaçlı, 2022, s.15).

#### **2.6. Sürekli İyileştirme ve İnovasyon (Continuous Improvement and Innovation)**

Son aşamada ise dijital dönüşüm bir sonuç değildir. Rakiplere karşı stratejik avantaj yaratmak, müşteri memnuniyeti vb. kazanımlar sağlama yolunda atılan bir adım olup üstünlüğün sağlanabilmesi için sürekli iyileştirme ve dönüşümün sürekliliği sağlanmalıdır.

Burada ana hatlarıyla özetlenen dijital dönüşüm aşamaları her işletmenin kendi iç dinamikleri, yönetim yapısı, sektörel özelliklerine göre değişimler gösterecektir. 2020 yılında yaşanan pandemi süreci geleneksel yapıdaki işletmelerin de dönüşümüne itici katkı sağlamakta birlikte hala sadece

yönetimsel değil kurum çalışanlarının direnci sebebiyle bu sürece giremeyen işletmeler de bulunmaktadır. Bu nedenle kuruma özel çözümler ve süreçler geliştirilmelidir.

### 3. İşletmelerde Dijital Dönüşümün Sağlanabilmesi İçin Atılması Gereken Adımlar

Önceki bölümde dijital dönüşümün aşamaları paylaşıldı. Ancak uygulamaya geçildiğinde süreçler planladığı gibi gitmeyebilir. Planlanmamış aksilikler ve öngörülemeyen dirençler oluşabilir. Bu dirençler kurum içinde olabileceği gibi pazarın içsel yapısından da kaynaklanabilir.

Dönüşümün başlaması için yönetimin desteğini almak kaçınılmaz ancak bu süreçlerin başlangıç yeri değil onay yeridir üst yönetim. Sürecin gerekliliği, uygulanacak strateji, kullanılacak teknoloji ve yazılımlar, kurum çalışanlarının eğitim ve entegrasyon süreçleri ile sonuç olarak da dönüşümün genel maliyeti ile kazanımları çok iyi raporlanmalıdır. Farklı alternatifler ve olası aksaklıkları ile birlikte tüm senaryolar oluşturulduktan sonra üst yönetime sunulurken destekleri istenmelidir. Daha doğrusu bu süreçte üst yönetim dijital dönüşüme yatırım yapılması için ikna edilmelidir.

Dijital dönüşüm sürecini başlatmak için atılması gereken adımlar ve stratejiler aşağıda maddeler halinde ele alınmıştır.

#### 3.1. Dijital Dönüşümde Uygulanacak Stratejilerin Belirlenmesi

İşletmenin vizyonu ve hedefleriyle uyumlu bir dönüşüm stratejisi oluşturulmalı. Bu stratejiler oluşturulurken sektör ve pazar analizi, müşteri beklentileri ve rakiplerin kullandıkları teknoloji ve dijitalleşme seviyeleri araştırılmalıdır.

#### 3.2. Yönetim Desteği Sağlanması İçin Analiz ve Raporlama

Üst yönetime sunulmak üzere tüm veriler detaylıca çıktılar ile birlikte raporlanmalıdır. Dijital dönüşüm, üst yönetim tarafından benimsenmeli ve desteklenmelidir. Yönetimin dijitalleşme konusunda kararlı olması, çalışanların bu sürece uyumunu kolaylaştırır.

#### 3.3. İşletmenin Teknolojik Altyapısının İyileştirilmesi ve Veri Güvenliği

Dijital dönüşümden sorumlu bir lider veya ekip kurarak bir dönüşüm takvimi oluşturulmalıdır. Bulut bilişim, büyük veri analitiği, yapay zekâ ve IoT gibi dijital dönüşümü destekleyecek yeni teknolojilere yatırım yapılmalıdır. Bunla beraber sadece kurum çalışanları değil yönetim kademeleri de yapay

zekâ, blockchain, büyük veri, makinelerin öğrenmesi vb. yeni teknolojiler konusunda bilgilendirilmelidirler (Özkent, 2019, s.211). İşletmenin mevcut teknolojik altyapısı ve kullanılan teknoloji, yazılımlar gözden geçirilerek yeni sisteme entegre edilmelidir. Bu süreçleri tamamlarken dijital dönüşümde veri yönetimi önemli bir rol oynar. Verilerin toplanması, analiz edilmesi ve karar alma süreçlerine entegre edilmesi gerekir. Veri güvenliği ve gizliliği sağlanarak müşteri bilgileri ve iş verilerinin korunması için gereken tedbirler alınmalıdır.

### **3.4. Müşteri Deneyiminin İyileştirilmesi**

Dijital dönüşüm, işletme kârını artırırken bunu gerçekleştirebilmek için de müşterilere daha iyi bir deneyim sunmak zorundadır. Müşterilerle etkileşimde dijital kanalların (mobil uygulamalar, CRM programları, sosyal medya, vb.) kullanımı artırılmalıdır. Müşterilerden gelecek geri bildirimlerin anlamlı veriler olarak raporlanması ve takibi için sürekli olarak sistemde iyileştirme yapılmalı ve müşteri taleplerine hızlıca cevap veren bir sistem oluşturulmalıdır.

### **3.5. İşletme Genelinde Çalışanların Dönüşüme Hazırlanması**

Kurum çalışanlarına öncelikle dönüşümün sebepleri ve kazanımları ikna edici bir şekilde anlatılarak direnç oluşması sürecin en başında engellenmelidir. Üst yönetimin de bu süreçteki desteği ve isteği aktarıldıktan sonra geçiş aşamaları ve kullanılacak dijital araçları kullanma konusunda eğitimler verilmelidir. Çalışanların dijitalleşme yetkinliklerinin ve becerilerinin eğitimlerle artırılması, dönüşüm sürecini kolaylaştıracaktır.

### **3.6. Dönüşümün Sürekli İzlenme ve İyileştirme Süreçleri**

Dijital dönüşüm bir sonuç değil aksine dinamik bir süreçtir, dolayısıyla dönüşümün her aşaması izlenmeli ve performans değerlendirmeleri yapılmalıdır. Veri analitiği kullanarak, dönüşüm süreçleri raporlanmalı ve analizler neticesinde gerekli iyileştirmeler yapılmalıdır.

### **3.7. Kurum İçinde İnovasyonu Teşvik Etme Kültürü Yaratılmalı**

Kurum içinde çalışanların kendisini dönüşümün bir parçası olarak hissetmeleri sürecin benimsenmesini ve daha hızlı ilerlemesini sağlayacaktır. Çünkü dijitalleşme bir anda gerçekleşmediği gibi çalışanlardan, kullanıcılardan gelecek geri bildirimler ile geliştirilecek bir süreçtir. Bu nedenle kurum içinde yenilikçi fikirlerin geliştirilmesi ve çalışanların cesaretlendirilerek bu sürece teşvik edilmesi ile inovatif bir kültürün oluşturulması mümkündür.

Maddeler halinde açıklanan bu adımlar her kurumun yol haritasında dahil etmesi ve sırasıyla izlenmesi gereken süreçlerdir. İster geleneksel ister modern yönetsel yapıları olan işletmeler olsun dijital dönüşüm sürecini planlı ve sürdürülebilir bir şekilde gerçekleştirmek için ilk çıkış noktasının ve doğru bir takvim oluşturulmasının sürece olumlu etkileri olacaktır. Özellikle de değişim rüzgarının esmesi ile birlikte kurum için de gerekli destekler sağlanırsa sonuca çok daha hızlı ulaşmak mümkün olacaktır. Bu da yatırım maliyetlerinde kuruma beklenmedik bir avantaj sağlayarak dönüşümün ilk dalga faydası teşvik edici etki yaratacaktır.

#### **4. Kurum İçinde Oluşabilecek Dönüşüme Direnç Nasıl Kırılır?**

Şirket içinde dijital dönüşüme direnç, organizasyonların en yaygın karşılaştığı zorluklardan biridir. Günümüzde neredeyse tüm iş süreçleri dijital kanallar aracılığıyla yapılıyor olsa dahi işletmelerin genelini kapsayan dönüşümlerde, çalışanların birtakım dirençler göstermesi sürecin başında öngörülmesi ve takvimde bununla ilgili bir opsiyon bırakılmalıdır. Kurum çalışanlarının adaptasyon ve iş kaygıları sebebiyle kendilerinin bile farkında olmadığı dirençlerin dışı vurumuna neden olabilmektedir. Bu süreci zaman kaybını en aza indirgeyerek atlatılabilmenin yani çalışanları da sürece dahil ederek direnci kırmanın pek çok yolu bulunmaktadır.

##### **4.1. Etkili İletişim Kurma**

Dijital dönüşüm sürecinin amaçları, potansiyel faydaları ve iş süreçlerine nasıl katkı sağlayacağı net bir şekilde anlatılmalıdır. Bu süreçteki şeffaflık, çalışanların neden değişiklik yapıldığını anlamalarını sağlar. Çalışanlara düzenli olarak dönüşüm sürecinin ilerleyişi hakkında bilgi verilmesi, onların kendilerini sürecin bir parçası gibi hissetmelerine katkı sağlar.

##### **4.2. Dijital Dönüşümün Faydalarını Gösterme**

Çalışanlara dijitalleşmenin günlük işlerini nasıl kolaylaştıracağı, iş yüklerini nasıl hafifleteceği ve verimliliği nasıl artıracığı somut örneklerle açıklanmalıdır. Bu, direnci azaltmaya yardımcı olur. Örneğin, bir iş sürecinin otomasyonu sonucu kazanılan zaman ve verimliliği göstererek dijitalleşmenin olumlu etkilerini gözler önüne serebilir.

##### **4.3. Üst Yönetimin Desteğini Gösterme**

Dijital dönüşümün sadece bir "IT projesi" olarak değil, şirketin genel bir stratejisi olduğuna dair güçlü bir mesaj verilmelidir. Üst yönetimin dijital dönüşüm sürecine olan inancı ve aktif katılımı çalışanlara örnek teşkil eder.

Üst yönetimin desteği ve liderliği, çalışanların değişim sürecine daha açık olmalarını sağlar.

#### **4.4. Çalışanları Sürece Dâhil Etme**

Çalışanların dönüşüm sürecine katkıda bulunmalarını sağlayacak fırsatlar yaratılmalıdır. Örneğin, çalışanlardan geri bildirim almak, önerilerini değerlendirmek ve projelere dahil etmek, onların sahiplenme duygusunu artırır. Bu katılım, çalışanların değişimi kontrol edebildiklerini hissetmelerini sağlar ve direnci azaltır.

#### **4.5. Eğitim ve Gelişim Programları Düzenleme**

Dijital beceriler kazandıracak eğitim programları düzenlemek, çalışanların yeni teknolojilere uyum sağlamasını kolaylaştırır. Eğitim, sadece teknik beceriler değil, aynı zamanda dijital düşünce yapısını da geliştirmeye yönelik olmalıdır. Eğitim programları, çalışanların dijital dönüşüm sürecine daha fazla güven duymalarını sağlar.

#### **4.6. Kültürel Değişimi Teşvik Etme**

Dijital dönüşümün bir parçası olarak şirket kültürü, yenilikçiliği ve sürekli öğrenmeyi destekler hale getirilmelidir. Çalışanların yeniliklere açık olmalarını sağlamak için esnek, öğrenmeye dayalı ve iş birliğini destekleyen bir ortam oluşturulmalıdır.

#### **4.7. Başarı Hikayeleri Paylaşma**

Şirket içinde dijital dönüşümde başarıya ulaşmış projeler ve çalışanların deneyimleri, başarı hikayesi olarak paylaşılmalıdır. Bu, diğer çalışanlara ilham verir ve değişime yönelik olumlu bir algı yaratır. Ayrıca çalışanların kendilerini birer dönüşüm elçisi gibi hissetmelerine olanak tanır ve başkalarına örnek olma duygusu oluşturur.

#### **4.8. Direnci Anlama ve Empati Kurma**

Çalışanların değişime neden direndiğini anlamak önemlidir. Çoğu zaman, direnç belirsizlik, iş kaybı korkusu veya yetkinlik eksikliğinden kaynaklanabilir. Bu nedenleri anlamak ve çalışanların endişelerine empatiyle yaklaşmak, çözüm yolları bulmayı kolaylaştırır. Çalışanların dijital dönüşüme dair endişeleri dinlenmeli ve onları rahatlatıcı çözümler sağlanmalıdır.



#### 4.9. Küçük Adımlarla İlerleme ve Hızlı Kazanımlar Sağlama

Küçük ve kolay uygulanabilir projelerle başlamak, çalışanların başarıyı görmelerini sağlar ve motivasyon oluşturur. Ercan (2022), Kotter'ın "Değişim Modeli" çalışmasındaki kazanımlar kavramını açıklarken belirttiği üzere, en başta yaşanacak olan olumlu ilerlemeler Kotter tarafından geliştirilen modelde "hızlı kazanımlar" olarak adlandırılmakta ve daha büyük projelere geçişi kolaylaştırmaktadır. Her başarılı küçük adım, dönüşüme karşı güven kazandırarak direnç seviyesini azaltacaktır.

#### 4.10. Ödüllendirme ve Teşvik Sistemi Oluşturma

Dijital dönüşüm projelerine katkıda bulunan çalışanlar ödüllendirilmeli ve teşvik edilmelidir. Bu, çalışanların sürece aktif olarak katılmasını sağlar. Dijitalleşmeyi destekleyen öneri veya projeler için ödüller veya kariyer gelişim fırsatları sunmak, çalışanların sürece gönüllü olarak katılmalarını artırır.

İşletmelerin alınan kararların arkasında durması ve çalışanları da bu süreçte teşvik etmesi, dijital dönüşüm sürecini başarılı bir şekilde gerçekleştirmek için kritik öneme sahiptir. Çünkü, kurumun genelinde dönüşümün benimsenmemesi sürecin uzamasına ve uzadıkça da motivasyon ve inancın azalarak dijital dönüşümün önünde aşılabilir engeller oluşmasına sebebiyet verebilir. Oysa günümüzde pek çok iş modeli dijital ortama aktarılarak rekabet koşulları bu yönde şekillenirken, işletmeler bu değişime direndiği sürece pazar payı kaybederek küçüleceklerdir. Dijitalleşme çağında büyük veri analitiği, yapay zekâ, bulut bilişim, blok zinciri, nesnelerin interneti, makine öğrenmesi, artırılmış gerçeklik, dijital ikizler gibi yeni ve hızla gelişen teknolojiler, birçok sektörde olduğu gibi köklü bir dönüşüme kapı aralamaktadır ve süreç kaçınılmaz olarak görülmektedir (Köse ve Polat, 2021, s.14).

### 5. Dijital Dönüşümün İşletmelere Kazanımları

Gelişen teknoloji ile piyasa giriş engelleri azalmış ve rekabet daha da yoğun hale gelmiştir. Dolayısı ile işletmeler açısından kaçınılmaz bir gereklilik haline gelen dijitalleşme ile işletmelerin sağlayacağı pek çok kazanımlar bulunmaktadır. Şirketin iş süreçlerinden müşteri memnuniyetine, maliyet avantajından rekabet gücüne kadar çeşitli boyutlarda katkı sağlayarak organizasyonun daha verimli, esnek ve rekabetçi hale gelmesine yardımcı olur.

### **5.1. Verimlilik ve Operasyonel Maliyetlerde Azalma**

Dijitalleşme ile iş süreçleri otomatikleştirilir ve manuel iş yükü azaltılır. Bu, üretkenliğin artmasına ve hata oranının düşmesine yol açar. Rutin görevlerin otomasyonu sayesinde çalışanlar daha stratejik görevlere odaklanabilir. Bu da iş gücü verimliliğini artırır ve operasyonel maliyetleri düşürür.

### **5.2. Karar Alma Süreçlerini Hızlı ve Etkili Kılması**

Dijitalleşme, şirketin veri toplama, analiz ve raporlama süreçlerini kolaylaştırır. Bu sayede yöneticiler, anlık verilere dayanarak daha hızlı ve doğru kararlar alabilir. Veri çok kıymetlidir. Bu nedenle veriyi anlamlandırmak ve bir değer elde etmek çok daha önemlidir (Özdoğan, 2016, s.11). Büyük veri analitiği, yapay zekâ ve makine öğrenimi gibi teknolojiler, geçmiş verileri analiz ederek gelecekteki eğilimleri tahmin etmeye ve proaktif stratejiler geliştirmeye yardımcı olur.

### **5.3. Müşteri Deneyiminin Geliştirilmesi**

Dijitalleşme, müşteriyle olan etkileşimi dijital kanallara taşıyarak hizmet kalitesini artırır. Mobil uygulamalar, chatbotlar, kişiselleştirilmiş teklif ve öneriler gibi dijital çözümlerle müşterilere daha hızlı ve etkili hizmet sunulabilir. Müşteri geri bildirimlerini analiz eden dijital sistemler, şirketin müşteri memnuniyetini artırmaya yönelik aksiyonlar almasına olanak tanır.

### **5.4. Daha Geniş Pazarlara Erişim İmkânı**

Dijital platformlar, şirketin coğrafi sınırların ötesine geçerek küresel pazarlara açılmasını sağlar. Dijital dönüşümle beraber, teknolojinin benimsenmesi ve değişimin hızlandırılması, pazara hâkim olma olanakları sağlayacaktır. Dönüşüm stratejileri aynı zamanda, sadece rekabet avantajı sağlamanın ötesinde yeni bir pazara, müşteriye ve işe yol açma fırsatlarını da işletmelerin önüne çıkarmaktadır (Yankın, 2019, s.14). E-ticaret, sosyal medya ve dijital pazarlama araçları, potansiyel müşterilere ulaşma imkânı tanır. Dijitalleşme ile ürün ve hizmetler daha geniş bir kitleye ulaştırılabilir ve yeni pazar fırsatlarına erişim sağlanabilir.

### **5.5. Çalışan Bağlılığı ve İş Birliği Artışı**

Teknoloji sayesinde yer ve mekândan bağımsız olarak, dijital iş birliği araçları ve proje yönetim yazılımları sayesinde ekip içi iletişim ve iş birliği güçlenir. Çalışanlar, coğrafi konumdan bağımsız olarak ortak projeler yürütebilir ve daha hızlı bilgi paylaşımı yapabilir. Diğer yandan dijitalleşme,

çalışanlara esnek çalışma olanakları sunarak iş memnuniyetini artırır ve yetenekleri şirkette tutma oranını yükseltir.

### **5.6. Esneklik ve Hızlı Uyarlanabilirlik**

Dijital araçlar sayesinde, işletmeler piyasa şartlarındaki değişimlere daha hızlı uyum sağlayabilirler. Verilerin doğru raporlanması ve hızlı iletim ile müşteri talebinde veya sektörde gerçekleşecek ani bir değişim yaşandığında, dijital bir altyapıya sahip olmak, hızlı tepki vermeyi, önlem almayı mümkün kılar. Çevik çalışma yöntemleri ve dijital iş süreçleri, organizasyonun esnekliğini artırarak rekabet avantajı sağlar. Hızlı ve esnek olmak değişimden korkmamayı, kendini düzenli olarak yenilemeyi, belirsizliğin getirdiği fırsatlardan yararlanıp tehlikelerden korunmayı, rekabet üstünlüğü sağlamayı, müşteri beklentilerini doğru okuyabilmeyi sağlayabilmektir (İleri ve Soylu: 2014, s.15).

### **5.7. İnovasyon ve Yeni İş Modelleri Geliştirme**

Dijitalleşme, yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi için gereken bilgiye ve teknolojiye kolay erişim sağlar. Örneğin, dijitalleşme sayesinde hizmetleri veya ürünleri dijital platformlara taşıyan şirketler, müşterilere daha yenilikçi çözümler sunabilir.

### **5.8. Sektörel Rekabet Gücünün Artırılması**

Dijitalleşme sayesinde şirketler daha hızlı ve verimli hizmet sunarak rakiplerinden ayrışabilir. Dijital teknolojiler, işletmelere pazarda avantaj sağlamak için stratejik hamleler yapma fırsatı sunar. Rakiplerin dijitalleşmeye geçtiği bir ortamda, dijitalleşmeye yatırım yapmayan işletmeler geride kalabilir. Bu nedenle dijitalleşme, rekabet gücünü korumanın ve artırmanın bir yoludur.

### **5.9. Çevreye Duyarlı ve Sürdürülebilir Bir Yapı Oluşturma**

Dijitalleşme, kâğıt tüketimini ve enerji kullanımını azaltarak daha çevreci bir çalışma modeli sunar. Dijital belge yönetimi, sanal toplantılar ve bulut bilişim gibi çözümler, işletmelerin doğaya verdiği zararı azaltarak çevre dostu politikalar uygulamasına katkı sağlar. Günümüzde bilinçli tüketiciler işletmelerin sürdürülebilirlik ve çevreye katkılarına önem vermektedirler.

Dijital dönüşümün işletmelere sağladığı imkânlarla baktığımızda bu süreç girmemenin kaçınılmaz olduğu anlaşılmalıdır. Direnen kurumlar ise pazar payının rakiplere gittiğini gördüğünde, alacağı önlemler ve daha agresif çözümler üretme çabası ile yanlış stratejik seçimlere yol açabilir. Belirsizliğin

bu denli yoğun olduğu bir çevrede rekabeti devam ettirmek (Özdemir, 2023, s.60) için anlık değişimleri kontrol edebilen çevik bir yapıya sahip olmak işletmeler açısından önem arz etmektedir.

## 6. Dijital Dönüşümde İşletmelerin Karşılaşacağı Zorluklar

Dijital dönüşüm süreçleri ile ilgili yapılan araştırma ve analizler, dönüşüme ilişkin alınan kararlar, vb. aşamaların hem maddi hem de bir takım hiyerarşik yapılar nedeniyle, gerekli görülse dahi düşünüldüğü anda hayata geçemediği durumlar da söz konusudur. Kimi zaman kurum çalışanlarının üst yönetimi ikna etmesi değil, üst yönetimdekilerin kuşak farkları nedeniyle de kendi aralarında ikna olarak ortak bir karara varmaları zaman alabilir. Kimi zaman da geleneksel bağlılıklar sebebiyle dönüşüm hayata geçemeyebilir. Dijitalleşme, işletmelere birçok avantaj sağlasa da bazı dezavantajları ve zorlukları da beraberinde getirebilir. Bu dezavantajlar genellikle iyi bir planlama ve yönetimle aşılabilsede dikkat edilmesi gereken noktalar vardır.

### 6.1. Siber Güvenlik Riskleri

Dijitalleşme, işletmelerin siber tehditlere daha açık hale gelmesine neden olur ve siber saldırılar önlem alınmazsa çok büyük zararlara sebep olabilmektedir (Kiraz, 2021, s.83). Şirket verileri, müşteri bilgileri ve iş süreçleri dijital platformlarda işlendiğinde, siber saldırılara ve veri sızıntılarına karşı savunmasız olabilir. Özellikle hassas verilerin korunması ve güvenlik açıklarının kapatılması, dijitalleşme sürecinde dikkatle ele alınmalıdır.

### 6.2. Yüksek Başlangıç Maliyetleri

Dijitalleşme süreci, şirketler için önemli maliyetler doğurabilir. Yeni teknolojilerin satın alınması, altyapı yatırımları, çalışanların eğitimi ve gerekli uzmanların işe alınması gibi başlangıç maliyetleri, küçük ve orta ölçekli işletmeler için zorlayıcı olabilir. Bu yatırımlar uzun vadede fayda sağlasa da başlangıç aşamasında şirket bütçesine yük getirebilir. Ancak buradaki esas hedef yaşanan bu değişim süreci ile teknoloji gereksinimine muhtaç işlerin daha hızlı, etkin ve az maliyetle yapılmasına imkân sağlamaktır (İmamoğlu ve Barutçu, 2023, s. 825).

### 6.3. İş Gücü Kaygıları ve Çalışan Direnci

Değişime direnç, örgütlerde gerçekleştirilmeye çalışılan değişime karşı çalışanların sergilediği engelleyici, güvensiz veya şüpheli davranışları ifade eder. Çalışanlar, değişime çeşitli sebeplerle direnç gösterebilir. Bu sebepler arasında değişimin fayda sağlamayacağına olan inanç eksikliği, değişimin beklenen yararları sunmayacağına dair endişeler, iş güvencesi kaybı ya

da pozisyon değişikliği nedeniyle güç ve statü kaybı korkusu öne çıkar. Bu faktörler, değişim sürecinde çalışanlar arasında olumsuz tutumların oluşmasına neden olabilir (Akoğlan Kozak ve Genç, 2014, s.82). Bu durumda çalışanların eğitim ve gelişimi, geçiş sürecinin etkin bir şekilde yönetilmesini gerektirir.

#### **6.4. Teknolojiye Bağımlılık**

Dijitalleşme, iş süreçlerini hızlandırırsa da şirketleri teknolojiye bağımlı hale getirebilir. Teknolojiye aşırı bağımlılık, sistem arızaları veya teknik aksaklıklar yaşandığında iş süreçlerinin durmasına neden olabilir. Bu nedenle sistemin aksamadan ilerleyebilmesi için alternatif yöntemler geliştirerek, teknoloji kullanım kısıtı yaşanabilecek durumlarda elle (manuel) müdahale seçenekleri de geçerli olmalıdır.

#### **6.5. Veri Gizliliği ve Yasal Uyumluluk Zorlukları**

Teknolojik gelişmeler, veri toplama, işleme hızı ve veri saklama kapasitesinde önemli artışlar sağlamış ve böylece verinin değerini daha da yükseltmiştir. Ancak bu ilerlemeler, zaman zaman mahremiyetin ihmal edilmesine yol açmıştır. Teknolojinin hızla değişmesiyle birlikte, kişisel verilerin korunması konusu giderek daha kritik bir hale gelmiştir (Çubukçu, 2024, s.456). Veri gizliliğine yönelik bu uyumluluk zorunluluğu, şirketlerin veri işleme süreçlerinde ek güvenlik önlemleri almasını ve yasal uyumluluk denetimleri yapmasını gerektirir.

#### **6.6. İnsan Etkileşiminin Azalması**

Müşteri ve çalışanlarla olan etkileşimde dijitalleşme tamamen iletişimin yerine almak yerine anlamlı bir sonuç ortaya çıkarmada kullanılmalıdır. Ancak günümüzdeki uygulamalarda otomasyon ve yapay zekâ kullanımı, müşteri hizmetleri ve iş süreçlerinde insan etkileşimini azaltabiliyor. Bir yandan herkese eşit davranılması ve eşit hizmet sunulması açısından kolaylık sağlarken toplumsal özelliklere göre değişmekle ilişkilerin ve duygusal bağın zayıflamasında da yol açabilir. Bu nedenle çok hassas planlanması gereken bir süreçtir. Örneğin müşteri hizmetlerinde kişisel ilginin yerini chatbotlar veya otomatik sistemler aldığı anda, müşteri memnuniyeti olumsuz etkilenebilir. Çünkü geleneksel müşteriler, yüz yüze veya doğrudan insan etkileşimini tercih edebilir, bu da dijital çözümlerle sağlanamayan bir eksiklik yaratabilir.

Her yeni yapılanmada ve farklı teknolojilere geçişte yaşanacak olumsuzluklar, aksilikler dijital dönüşüm sürecinde de görülecektir. Buradaki önemli nokta teknoloji den yararlanarak sorunları ortaya çıktığı

anda tespit ederek hızlı çözümler üretmek ve müşteri memnuniyetinin düşmemesini sağlamaktır. Çünkü kaybedilen pazar payını geri kazanmak da tıpkı yeni pazarlara açılırken yeniden oluşturulması gereken müşteri algısı gibi yenileneceği için maliyeti yüksek olacaktır. Teknoloji ve teknolojinin sağladığı fırsatları yok saymak bir anlamda dijital dönüşüme direnç göstererek değişimin gerisinde kalmak olacaktır (Bozkurt vd., 2021, s.39).

Ancak dijitalleşmenin olumlu yanlarının daha fazla olduğu göz önünde tutularak, doğru bir planlama ve güçlü bir yönetim ile aşılamayacak engel yoktur. İşletmeler, bu dezavantajların farkında olarak hareket ettiklerinde dijitalleşmenin olumsuz etkilerini daha iyi yönetebilir ve dijitalleşmenin sunduğu avantajlardan daha fazla verim elde edebilirler.

## 7. Yönetim Süreçlerinde Kullanılan Güncel Teknolojilere Bakış

Dijital dönüşümün araçlarından olan teknolojiler, yazılımlar yönetsel süreçlerin işletmelerde daha verimli, esnek ve etkili çalışmasını sağlamak amacıyla geliştirilmiştir. Ancak her işletmenin iş kolu ve faaliyet gösterdiği sektörlere özel ürün ve hizmetler oluşturulabileceği gibi bir de uluslararası geçerliliği olan, yöneticilere iş süreçlerini planlama, kontrol etme, analiz yapma ve karar alma gibi süreçlerde yardımcı olan sistemler vardır. Bunların en yaygın olanlarını aşağıda açıklayacağız.

### 7. 1. Kurumsal Kaynak Planlama (ERP) Sistemleri

ERP (Enterprise Resource Planning- Kurumsal Kaynak Planlaması) sistemleri, işletmelerin finans, insan kaynakları, üretim, satış ve envanter gibi temel iş süreçlerini tek bir platformda yönetmesine olanak tanır. Bu konuda hazırlanan yazılımlar, işletme genelinde bilgi akışını kolaylaştırır ve veri bütünlüğünü sağlar. Bir veri tabanı üzerinden paylaşılabilir veriler işletmelerin farklı departmanlar arasındaki iletişim ve iş birliğini kolaylaştırmakta, hızlandırmakta, veri tekrarı ve olası hataları azaltarak işletme verimliliğinin artmasına olanak tanımaktadır (Özkan ve Gültepe, 2024, s.307).

### 7. 2. Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) Sistemleri

Birçok farklı sektörü de kapsayacak şekilde en yaygın kullanılan yazılımlardan biri olan CRM (Customer Relationship Management- Müşteri İlişkileri Yönetimi) sistemleri, müşteri ilişkilerini geliştirmek ve satış süreçlerini optimize etmek için kullanılır. Müşteri bilgilerini, satın alma geçmişini, geri bildirimleri ve etkileşimleri tek bir platformda toplar. Bu programlar, müşteri memnuniyetini artırmak ve satış stratejilerini daha verimli hale getirmek için geniş kapsamlı analiz ve raporlama imkânı sunar.

CRM, daha geniş bir veri madenciliği yönetim yazılımı araçları ve çözümleri setinin bir parçasıdır (Gomez vd., 2020, s.2736).

### **7.3. İnsan Kaynakları Yönetim Sistemleri (HRM)**

İnsan kaynakları yönetim sistemleri, çalışanların işe alım, eğitim, performans değerlendirme, bordro ve izin gibi süreçlerinin yönetilmesini sağlar. Ayrıca HRM yazılımları, bilgi alışverişinin çok yönlü bir şekilde olmasını sağlayarak, çalışanların iletişim biçimleri ve işlevlerini de yeniden anlamlandırmakla, yönetimde verimliliği artırarak iş gücü yönetimini daha sistematik hale getirmektedir (Öztürk, 2023, s.177).

### **7.4. Proje Yönetim Yazılımları**

Proje yönetimi, projenin hedeflerine ulaşması için gerekli ihtiyaçların karşılanmak üzere ilgili tüm bilgi, belge, araç ve tekniklerin proje faaliyetlerine uygulanmasıdır (Suvacı, 2013, s.8). Proje yönetim yazılımları da bu süreçte planlama, kaynak tahsisi, görev takibi ve ekip iş birliği için kullanılmaktadır. Bu yazılımlar sayesinde projeler zamanında ve bütçe dâhilinde tamamlanabilir. Bu alanda çok fazla seçenek bulunmaktadır. Bu tür programlar, proje süreçlerini izlemek, görev dağılımı yapmak ve ekip içi iletişimi güçlendirmek için etkili çözümler sunar. Çok fazla çeşit olduğu için kendi proje yönetim sistemini kurmak isteyenler için bu alanda eğitim veren pek çok kurum da bulunmaktadır.

### **7.5. Bulut Bilişim ve Depolama Çözümleri**

Bulut Bilişim, büyük miktarda veriyi düşük maliyetle ve kolayca depolama imkânı sunar. Veri arşivleme, yedekleme işlemlerinin yanı sıra, web ve mobil uygulamalarda da yaygın olarak kullanılmaktadır. Ayrıca, analitik amaçlarla ölçeklenebilir ve kalıcı depolama çözümleri sağlama kapasitesine de sahiptir (Çelik, 2021, s.440). Özellikle uzaktan çalışma, veri paylaşımı ve iş birliği açısından büyük avantaj sağlar.

### **7.6. Yapay Zekâ (AI) ve Makine Öğrenimi (ML) Uygulamaları**

Yapay zekâ ve makine öğrenimi, insan zekasının, sinir sistemi, gen yapısı gibi fizyolojik ve nörolojik yapısının ve doğal olayların modellenerek makinelere (bilgisayar ve yazılımlara) aktarılmasıdır (Atalay ve Çelik, 2017, s.158). Bu nedenle yönetim kararlarını desteklemek, süreç otomasyonu sağlamak ve büyük veriyi anlamlandırmak için kullanılmaktadırlar. Bu teknolojiler sayesinde tahminleme, analiz ve otomatik karar alma süreçleri daha verimli hale gelir.

### 7.7. İş Süreçleri Yönetim Sistemleri (BPM)

Verimliliği yüksek ve yaygın olarak kullanılan programlardan biri olan BPM (Business Process Management-İş Süreçleri Yönetimi) yazılımları, iş süreçlerinin tasarımı, yönetimi ve iyileştirilmesi için kullanılır. İş akış yönetimi, yalnızca iş akışı sırasında gerçekleşen faaliyetlerin değil, aynı zamanda bu akışı etkileyen tüm faktörlerin etkili bir şekilde yönetilmesini kapsar. Şirketlerin çeşitli iş ve üretim faaliyetlerine uygun olarak, tüm iş akışlarının elektronik ortamda düzenlenmesi ve kontrol edilmesi süreci iş akış yönetimi olarak adlandırılır. Bu sayede şirketler, kaynaklarını ve iş verilerini sanal ortamda izleyerek hangi alanlarda ne kadar verimli olduklarını görebilir ve performanslarını daha iyi analiz edebilirler (Sebetci, Günay ve Sebetci, 2018, s.121).

### 7.8. Finansal Yönetim ve Muhasebe Yazılımları

Her işletmenin kullanmakta olduğu çeşitli finansal yönetim yazılımlar vardır ve bunlar bütçeleme, muhasebe, finansal analiz ve raporlama işlemlerini kolaylaştırır. Bu yazılımlar, işletmenin mali durumunu analiz etmek ve bütçe yönetimini sağlamak için kullanılır.

Günümüz Pazar ekonomisinde rakiplerle mücadele ederken her işletmenin kendisine uygun yöntemleri belirleyerek yukarıda sıraladığımız çeşitli programlarda bir veya birkaçını kendi kurumuna entegre etmesi gerekmektedir. Bu teknolojiler, işletmelerin rekabet avantajını artırmak, operasyonel verimliliği sağlamak ve değişen sektörel koşullara hızla uyum sağlamak için kullandıkları temel araçlardır. Yönetim teknolojilerinin doğru ve etkin kullanımı, şirketlerin daha başarılı ve sürdürülebilir bir yapıya kavuşmasına katkı sağlar.

## 8. Günümüzün Dikkat Çeken Tesisleri ve Bu Tesislerin Yönetiminde Kullanılan Teknolojiler

2000'li yılların sonuna doğru ülkemizdeki mimari tasarımlar da teknolojiden ve dünya geneline yayılan farklı konseptlerdeki bina modellerinden etkilenerek hayranlık uyandıracak yapılar ortaya koymaktadır. Ancak bu yapıların bir de yönetim maliyetleri ve yönetsel zorlukları karşımıza çıkıyor ki bu yönden bakıldığında daha çok ilgi çekiyor.

Yüzlerce hatta binlerce insanın bir arada çalıştığı ve yaşadığı tesisler, yönetim açısından da oldukça önemli teknolojiler kullanmaktadır. Özellikle de yüksek katlı gökdelenler, stadyumlar, hastaneler, vb. farklı özelliklerdeki tesisler, yine kendi ihtiyaçlarına özel teknolojileri ve programları gerekli kılmaktadırlar. Tesis yönetiminde kullanılan teknolojiler, binaların ve



altyapının verimli şekilde yönetilmesi, bakımı ve güvenliği için oldukça önemlidir. Bu teknolojiler, enerji verimliliğinden güvenlik sistemlerine, bakım süreçlerinden iş gücü yönetimine kadar birçok alanda tesis yönetiminde avantaj sağlar.

### **8.1. Bina Yönetim Sistemleri (BMS)**

BMS (Bina Yönetim Sistemleri), bir tesisin enerji, HVAC (Heating, Ventilation and Air Conditioning-Isıtma, Havalandırma, Klima), aydınlatma, su sistemleri ve güvenlik gibi kritik altyapılarını otomatik olarak izler ve yönetir. BMS uygulamasından işletme süresi boyunca başarılı sonuçlar alınabilmesi için, sistem tasarım aşamasında nesnel ve sistematik bir yaklaşım benimsenmesi gereklidir. Bu yaklaşım, ancak yatırımcı, işletmeci ve yüklenici arasında güçlü bir eşgüdüm sağlandığında mümkün olabilir. Türkiye'deki mevcut BMS'lerdeki yetersizliklerin büyük bir kısmı, tasarım aşamasındaki eşgüdüm eksikliğinden kaynaklanmaktadır (Canbay, Gökçen ve Hepbaşlı, 2003, s.2). Ancak doğru tasarlandığında ise BMS sağlayıcıları, enerji verimliliği, maliyet tasarrufu ve çevresel sürdürülebilirlik açısından da büyük avantaj sağlar.

### **8.2. Enerji Yönetim Sistemleri (EMS)**

EMS (Energy Management System-Enerji Yönetim Sistemleri), enerjinin izlenmesi, analiz edilmesi ve optimize edilmesi için kullanılan bir teknolojidir. Enerji tüketimini azaltmak ve maliyetleri düşürmek amacıyla kullanılır. EMS sağlayıcıları, enerji tüketim verilerini analiz eder ve enerji tasarrufu sağlayacak stratejiler geliştirilmesine yardımcı olur. Dijital dönüşüm, enerji sektörüne verimlilik ve esneklik kazandıran teknolojiler arasında yer alan akıllı şebekeler, nesnelerin interneti, yapay zekâ, blokzincir, veri analitiği ve bulut bilişim gibi alanları kapsamaktadır. Bu dönüşüm, enerji süreçlerini baştan sona optimize ederek verimlilik artışı, sürdürülebilir kaynak yönetimi sağlamak ve karbon ayak izini azaltmak gibi önemli hedeflere ulaşmayı amaçlamaktadır (Doğan ve Narin, 2024, s.126).

### **8.3. Nesnelerin İnterneti (IoT)**

Günümüzde en çok kullanılan kavramlardan biri olan nesnelerin interneti IoT (Internet of Things), milyonlarca insan ve nesnenin internet ağıyla birbirine bağlı olduğu, düzenli olarak bilginin üretildiği, analiz edildiği ve çeşitli amaçlarla kullanılmak üzere paylaşıldığı bir dünyayı ifade etmektedir (Göçoğlu, 202, s.620). IoT, çeşitli sensörler ve cihazlarla bağlantı kurarak, bina içindeki ekipmanların sürekli olarak izlenmesini ve uzaktan yönetimini sağlar.

#### 8.4. BIM (Bina Yapı Modellemesi) ve Dijital İkiz (Digital Twin) Teknolojisi

Yapı Bilgi Modellemesi olan BIM, yapı yaşam döngüsü sürecince ihtiyacı olan tüm veriyi dijital bir veri tabanında depolayan bir programdır. Tasarım aşamasından itibaren geçerli olduğu için binaların sonraki işletim ve yönetim süreçlerine de olumlu yönde katkı sağlar. Yapı sonrası tekrar gözden geçirme bu dijital veri tabanında yapıldığı için, dokümanlarda yapılmış olan herhangi bir değişiklik, veri tabanında otomatik olarak üretilen tüm dokümanlara da yansır (Erdik, 2018, s.5).

Dijital ikiz kavramı, “fiziksel bir uygulama veya nesnenin, dijital ortamdaki yansıması” olarak kabul edilmektedir. Uygulamada kullanırken ilgili sistemdeki anlık verileri, dijital dünyadaki veri analizi yöntemleriyle entegre eder ve herhangi sistemde aksaklık halinde anında görünürlük ve müdahale imkânı yaratır. Özellikle yüksek katlı binalar, hastane vb. kritik öneme sahip binalarda dijital ikiz programı verimlilik sağlamaktadır (Tamer ve Övgün, 2020, s.788).

#### 8.5. VR/AR ile Eğitim ve Bakım Uygulamaları

Sanal Gerçeklik (VR) ve Artırılmış Gerçeklik (AR) teknolojileri, bakım ekiplerine eğitim ve rehberlik sağlamak amacıyla kullanılır. Artırılmış gerçeklik teknolojisi, gerçekte var olan bir nesne, düzlem veya bir işaretçi üzerine sentetik bir nesne yerleştirilerek sağlanmaktadır. Sanal gerçeklikte ise teknolojisi kullanıcıyı bulunduğu ortamdan tamamen soyutlamaktadır (Güngör, 2023, s.84). VR ve AR sistemleri özellikle karmaşık ekipmanların bakımında teknik destek sağlar. Bu teknolojiler sayesinde, çalışanlar simülasyon ortamında eğitim alabilir veya uzaktan bakım işlemleri gerçekleştirebilir.

Tesislerin yönetimi uzaktan bakıldığına sadece fiziki hizmetler (temizlik, güvenlik, peyzaj, vb.) olarak düşünülürken bu binaların sağlıklı bir şekilde geleceğe ulaşması için kullanılan teknoloji ve yönetim programları çok kapsamlıdır. Ve bu teknolojileri kullanacak nitelikli iş gücüne ihtiyaç duyulmaktadır. Bu teknolojiler, tesis yönetiminin daha etkin, güvenli, çevre dostu ve maliyet açısından verimli bir şekilde yapılmasını sağlar. Bu tür çözümler, işletmelere sadece kısa vadeli operasyonel avantajlar sağlamakla kalmaz, aynı zamanda uzun vadede sürdürülebilirlik ve maliyet tasarrufu açısından da büyük faydalar sağlar.

## SONUÇ

Dijitalleşme, iş dünyasında sadece teknolojik gelişmelerin benimsenmesi değil, aynı zamanda değişen piyasa koşullarına uyum sağlamak ve rekabet avantajı elde etmek için bir zorunluluktur. Bu sürece direnmek, işletmelerin mevcut pazardaki varlıklarını tehdit eder ve uzun vadede ayakta kalmalarını zorlaştırır. İşletmelerin hangi sektörde faaliyet gösterirse gösterebilir, yenilikçi olma ve teknolojiyi etkin şekilde kullanma ihtiyacı vardır (İyem ve Çalışkan, 2015, s.379). Sadece pazarda rekabet edebilmek için değil, aynı zamanda sektördeki liderlik pozisyonunu sürdürmek için de dijital dönüşüm büyük önem taşır.

Dijital dönüşüm, üç ana alanda derin değişiklikler yaratır: müşteri deneyimi, operasyonel süreçler ve iş modelleri. Müşteri deneyimi, dijitalleşmeyle birlikte kişiselleştirilmiş ve daha hızlı hizmet sunumu gibi unsurlarla dönüşürken, operasyonel süreçler verimliliği artırmaya yönelik otomasyon ve veri analitiği gibi teknolojilerle iyileşmektedir. İş modelleri ise dijital platformların ve yeni iş yapış biçimlerinin etkisiyle yeniden şekillenmektedir. Bu süreçte, yalnızca teknoloji değil, aynı zamanda kurum kültüründe de büyük değişiklikler yaşanır (Sağlam, 2021, s.405). Dijital dönüşüm, tüm organizasyonun katılımını gerektirir ve bu dönüşümdeki başarının anahtarı koordinasyon ve uyumdur.

Dijital dönüşüm sürecinde yapılan hatalardan biri, hedeflerin net bir şekilde belirlenmeden ve uygun standartlar oluşturulmadan dönüşüm gerçekleştirmektir (Apilioğulları, 2019, s.196). Bu tür bir yaklaşım, dönüşümün istenilen faydayı sağlamamasına yol açabilir. Ayrıca, işletmelerde zamanla oluşabilen “işletme körlüğü” de dönüşüm sürecini zorlaştırabilir. İşletme körlüğü, çalışanların mevcut durumu sorgulama alışkanlığını kaybetmesiyle ortaya çıkar ve dijital dönüşüm sürecinin başarısı, bu körlüğün aşılmasıyla mümkün olur. Bu noktada, dış kaynak kullanımı önemli bir strateji olabilir (İzgören, 2021, s.82). Dış kaynaklardan alınacak destek, işletme içindeki dirençleri kırmak ve profesyonel ekipler tarafından gerçekleştirilen daha verimli bir adaptasyon süreci sağlamak adına kritik bir rol oynar.

Dijital dönüşüm sürecinde dış kaynak kullanımı, yalnızca iş gücü eksikliklerini gidermekle kalmaz, aynı zamanda sürecin verimliliğini artırmak için uzman görüşü ve deneyim sağlar. Bu dış destek, işletme içindeki kültürel dirençleri aşmaya ve sürecin daha hızlı ve etkin bir şekilde ilerlemesine yardımcı olabilir. Dijital dönüşüm, sadece teknoloji yatırımlarıyla sınırlı bir süreç değildir; aynı zamanda bu sürecin kurum kültürüne ve organizasyonel yapıya entegre edilmesi gereklidir. Üst yönetim, dijital dönüşüm sürecini

başlatırken stratejik hedeflere ulaşmak için gerekli teknolojileri seçmeli ve bu sürecin tüm aşamalarını dikkatle izlemelidir. Teknolojik altyapı ve dijital yetkinliklerin, stratejik hedeflerle uyumlu olması, dönüşümün başarısı için kritik öneme sahiptir.

Ayrıca, dijital dönüşüm sürecinin başarılı olabilmesi için üst yönetimin aktif bir rol üstlenmesi ve dönüşümün bir “sonuç” değil, “aktif bir süreç” olarak ele alınması gerekmektedir. Yönetimin dönüşüm sürecini sürekli izleyip gerektiğinde müdahalelerde bulunması, sürecin başarısını garantileyebilir. Bu yaklaşım, dijital dönüşümün hedeflerine ulaşmasını sağlarken, organizasyona değer katmaya devam etmesine olanak tanır.

Sonuç olarak, dijital dönüşüm yalnızca teknolojik bir değişim değil, aynı zamanda organizasyonel bir evrimdir. Bu süreç, doğru stratejiler, yönetim desteği ve dış kaynaklarla birleşerek işletmelerin rekabetçi kalmalarını ve sürdürülebilir bir büyüme elde etmelerini sağlar.

## Kaynakça

- Aksoy, C. (2024). “İşletmelerin Dijital Dönüşümü ve Dijital Liderlik YaklaşımıI. *Trakya Üniversitesi Kalite ve Strateji Yönetimi Dergisi*, 4 (1), 1-28.
- Akoğlan Kozak, M. ve Genç, V. (2014). Değişim Sürecinde Ortaya Çıkan Direnci Önlemede Duyguların Yönetiminin Önemi: Hizmet İşletmeleri Açısından Bakış. *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1 (2), 81-92.
- Apilioğulları, L. (2019). *Dijital Dönüşüm*, İstanbul: Agora Kitaplığı.
- Asiltürk, A. (2021). “İşletmelerde Dijital Dönüşüm Yönetiminde Nihai Hedef: Dijital Olgunluk”. *Alanya Akademik Bakış*, 5 (2), 647-669.
- Atalay, M. ve Çelik, E. (2017). Büyük Veri Analizinde Yapay Zekâ ve Makine Öğrenmesi Uygulamaları. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (22), 155-172.
- Barutçugil, İ. (2020). *Stratejik İnovasyon Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Bektaş, K. (2023). *Tesis Yönetiminin Dijital Dönüşümü*, 17.11.2024 tarihinde <https://www.gir-in.com/tesis-yonetiminin-dijital-onusumu#:~:text=-Tesis%20y%C3%B6netiminde%20dijital%20d%C3%BC%59F%C3%BCm%2C%20bir,ve%20s%C3%BCre%C3%A7lerin%20uygulanmas%C4%B1n%C4%B1%20ifade%20eder.> adresinden alındı.
- Bozkurt, A., Hamutoğlu, N.B., Liman Kaban, A., Taşçı, G. ve Aykul, M. (2021). Dijital bilgi çağı: Dijital Toplum, Dijital Dönüşüm, Dijital Eğitim ve Dijital Yeterlilikler. *Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 35-63.
- Canbay, Ç. S., Gökçen, G., ve Hepbaşlı, A. (2003). Bina Yönetim Sistemleri ve HVAC Sistemlerinde Enerji Tasarrufuna Yönelik Kontrol İlkeleri. *VI. Ulusal Tesisat Mühendisliği Kongresi ve Sergisi – İzmir; Bildiri Kitapçığı*, 653-671.
- Çelik, K. (2021). Bulut Bilişim Teknolojileri. *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12 (24), 436-450.
- Çubukçu, Z. (2024). Dijital Çağda Kişisel Verilerin Korunmasında Veri Koruma Otoritelerinin Rolü. *Toplum, Ekonomi ve Yönetim Dergisi*, 5 (3), 454-469.
- Doğan, E. ve Narin, M. (2024). Enerji Sektöründe Dijitalleşme ve Blokzincir Teknolojisindeki Gelişmenin Ekonomik Etkileri. *Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi*, 10 (1), 125-148.
- Erdem, E. (2022). *Kotter Değişim Modeli'nin 8 Adımı*, 07.12.2024 tarihinde <https://hayatinritmi.com.tr/kotter-degisim-modelinin-8-adimi/> adresinden alındı.

- Erdik, M. (2018). Yapı Sektöründe Yapı Bilgi Modellemesinin Adaptasyonu. *T.C. Balıkesir Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Mimarlık Anabilim Dalı*, Yüksek Lisans Tezi.
- Gomez, H. G., Navarro, V. G., Badenes, R. O. and Quilis, J. A. L. (2020). Customer Relationship Management: Digital Transformation and Sustainable Business Model Innovation. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 33 (1), 2733-2750.
- Göçoğlu, V. (2020). Kamu Hizmetlerinin Sunumunda Dijital Dönüşüm: Nesnelerin İnterneti Üzerine Bir İnceleme. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9 (1), 615-628.
- Güngör, F. (2023). Gerçeklik Teknolojilerinin Uygulama Alanları ve Uygulama Zorlukları. *Bilgi Teknolojileri ve İletişim Dergisi (Btk Dergi)*, 1 (1), 81-116.
- İleri, Y. Y. ve Soylu, Y. (2014). Bir Rekabet Üstünlüğü Aracı Olarak Çeviklik Kavramı ve Örgüt Yapısına Olası Etkileri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 13 (1-2), 13-28.
- İmamoğlu, E., ve Barutçu, K. (2023). Türkiye’de Dijitalleşen Sektörlerde İş Gücü Niteliğindeki Gereksinimlerin Güncel İş İlanları ile Analizi. *Alanya Akademik Bakış*, 7 (2), Sayfa No.823-845.
- İyem, C. ve Çalışkan, A. (2015). Yenilik Yönetimi, Editörlü Kitap: Özer, Hızıroğlu ve Saldamlı, *Yönetim ve Örgütsel Etkinliği Geliştirme Yöntemleri*, (s.377-398), İstanbul: Adra Yayıncılık.
- İzören, A. Ş. (2021). *Geleceği Yönetmek*, İstanbul: Elma Yayınevi.
- Karaağaçlı, M. (2022). Sanal Değişimde Dijital Yetkinlik Gereksinimi. *Eğitimde Teknoloji Uygulamaları Dergisi*, 3 (1), 1-22.
- Kiraz, O. Z. (2021). Siber Güvenlik Bağlamında Yeni Tehdit Algılamalarının Türkiye’nin Güvenlik Politikalarına Etkileri. *Journal of Management Theory and Practices Research*, 2 (2), 69-88
- Köse, H. Ö. ve Polat, N. (2021). Dijital Dönüşüm ve Denetimin Geleceğine Etkisi. *Sayıştay Dergisi*, 32 (123), 9-41
- Kumru, S. ve Kasımoğlu, S.M. (2022). İşletmelerde Dijital Dönüşümün Stratejik Yönetimi: Bir Alan Araştırması. *BETDER*, 17 (2), 139-159.
- Özdemir, A. (2023). “Dijital Dönüşümün Örgütsel Çevikliğe Etkisi”. Karabük Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi.
- Özdoğan, O. (2016). *Büyük Veri Denizi*, Ankara: Elma Yayınevi.
- Özkan, S. ve Gültepe, M. (2024). “Dijitalleşme Sürecinde ERP ve CRM Yazılımı Kullanımının X-Means Kümeleme Analizi İle Sınıflandırılması”. *Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi*, 16 (30), 305-324.
- Özkent, B. (2019). *Büyük Kurumlar İçin İnovasyon Manifestosu*, Ankara: Elma Yayınevi.

- Öztırak, M. (2023). *Stratejik Yönetimde İşletme ve Yönetim Bilgi Sistemleri*, İstanbul: Nobel Yayınevi.
- Sağlam, M. (2021). İşletmelerde Geleceğin Vizyonu Olarak Dijital Dönüşümün Gerçekleştirilmesi ve Dijital Dönüşüm Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(40), 395-420.
- Saral, O. (2020). *Teoride ve Uygulamada Yerel Yönetim 4.0*, İstanbul: Yılmazlar Basım Yayın.
- Sebetci, Ö., Günay, M. B. ve Sebetci, E. (2018). İş Süreç Yönetimi (Bpm) ve İş Akış Yönetimi (Wfm) Kavramlarına Yaklaşım. *Online Academic Journal of Information Technology*, 9 (33), 114-126.
- Suvacı, E. (2013). Proje Yönetimi. *T.C. Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını*, No: 1934, 2-23.
- Tamer, H. Y. ve Övgün, B. (2020). Yapay Zekâ Bağlamında Dijital Dönüşüm Ofisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 75 (2), 775 – 803.
- Türkyılmaz, S. (2024). “Dijital Dönüşümün İşletmeler Üzerindeki Etkisi”. *İstanbul Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(12), 276-297.
- Yankın, F. B. (2019). Dijital Dönüşüm Sürecinde Çalışma Yaşamı. *Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi E-Dergi*, 7 (2), 1-38.
- <https://www.aa.com.tr/tr/bilim-teknoloji/dijital-farkindalik-turkiyenin-veri-guvenligini-artiracak/1873-019>

## Stratejik Yetenek Yönetimi Bağlamında Yetenekleri Çekme ve Elde Tutma

**Pelin Karaca Kalkan<sup>1</sup>**

**Ayşegül Alev Aydın<sup>2</sup>**

### Özet

Günümüz iş dünyasında yetenekli kişileri çekmek ve onları işletmede tutmak, işletmelerin rekabet avantajı elde etmelerine katkı sunan, stratejik bir öncelik haline gelmiştir. Bu süreçte, güçlü bir işveren markası oluşturmak büyük önem taşımaktadır. İşveren markası, potansiyel çalışanların işletmeyi nasıl algıladığını ve orada çalışmayı ne kadar cazip bulduğunu etkileyen en önemli unsurlardan biridir. Kurumsal web siteleri, profesyonel ağlar, iş ilanları ve sosyal medya platformları, işletmelerin işveren markasını etkili bir şekilde sunabileceği araçlardır. Potansiyel çalışanlar bu platformlar üzerinden işletmelerin kültürünü, değerlerini ve insan kaynakları politikalarını değerlendirerek kendileri için uygun gördükleri iş yerlerine yönelmektedir. Yetenekleri çekmenin yanı sıra, onları işletmede tutmak da bir o kadar önemlidir. Günümüzün dinamik iş ortamında, kariyer değişiklikleri daha yaygın hale geldiği için işletmeler yetenekleri elde tutmaya yönelik stratejiler geliştirmek zorundadır. İşe alınan yeteneklere yapılan yatırımlar (eğitimler, mentorluk ve gelişim programları) maliyetli ve zaman alıcıdır. Bu sebeple yeteneklerin işletmede kalması büyük önem taşımaktadır. Bu çalışma yetenek çekme ve elde tutmayı stratejik yetenek yönetimi perspektifiyle inceleyerek işletmeler için önemini ve katkılarını ortaya koymaktadır. Yetenekleri çekme ve elde tutmayı etkileyen temel faktörler ve stratejileri irdeleyen çalışmanın sonucunda işletmelere ve gelecekteki araştırmalara yönelik öneriler sunulmaktadır.

1 Doktor Öğretim Üyesi, Ankara Bilim Üniversitesi, [pekin.karaca.kalkan@ankarabilim.edu.tr](mailto:pekin.karaca.kalkan@ankarabilim.edu.tr), ORCID: 0000-0002-7951-6389

2 Doktora Öğrencisi, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, [aysegul.aydin@hbv.edu.tr](mailto:aysegul.aydin@hbv.edu.tr), ORCID: 0000-0002-3955-2844



## GİRİŞ

İşletmelerin rekabet gücü kazanmasında yetenekli kişileri çekebilmek ve onları işletmede tutabilmek en önemli stratejilerden biridir. Bu bağlamda, yetenekleri çekmek için işletmelerin yalnızca maaş ve yan haklar gibi maddi unsurları ön plana çıkarması yeterli olmamaktadır. Yetenek çekme sürecinde, işletmelerin güçlü bir işveren markası oluşturması kritik bir rol oynamaktadır. Öyle ki, işveren markası, potansiyel çalışanların işletmeyi nasıl algıladığı ve o işletmede çalışmayı ne derece cazip bulduklarını belirleyen en önemli unsurlardan biridir. Kariyer ve gelişim fırsatları, yaratıcı bir çalışma ortamı, esnek çalışma imkanları, sosyal sorumluluk gibi konulardaki yaklaşımlarını içeren değer önerisi, işletmeleri iş arayanların gözünde farklılaştıran önemli bir unsurdur.

İşveren markasının, kurumsal web siteleri, LinkedIn gibi profesyonel ağlar, iş ilanları ve sosyal medya gibi çeşitli platformlar üzerinden sunulması da yetenek çekmede oldukça önemli bir rol oynamaktadır. Günümüzde iş arayanlar bu platformlar üzerinden işletmeleri araştırarak, çalışan yorumlarına bakarak, hayata geçirilen projeleri inceleyerek kendileri ile uyumlu işletmelere çekilmektedir. Dolayısıyla işletmeler iş arama sürecindeki adayları çekmek amacıyla, bu platformlar üzerinden kendilerini dışa vurma biçimlerine, çalışanlarının kendileri ile ilgili geribildirimlerine odaklanmaktadır. Spesifik olarak işletmeler kurumsal kültürünü, değerlerini ve özellikle insan kaynakları ile ilgili politikalarını potansiyel çalışanlara nasıl aktardığına önem vermekte ve adaylar nezdinde oluşturacağı kurumsal imaja katkısını göz önünde bulundurmaktadır.

Yetenekleri çekmenin ardından, bu yeteneklerin elde tutulması da işletmeler için oldukça önemlidir. Çalışanların kariyer yolculuklarında iş değiştirmenin yaygınlaşması, işletmeye çekilen yeteneklerin işletmede kalmasını sağlamaya dönük stratejiler geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır. İşletmeye çekilen yeteneklere birçok yatırım yapılmaktadır. İşten ayrılmalar sebebiyle gerçekleşen yeni işe alımlarda bu süreçlerin tekrar tekrar yaşanması hem işletmedeki işlerin aksamasına hem de aynı maliyetlerin gündeme gelmesine neden olacaktır. Bu kapsamda; yeteneklerin elde tutulmasında çalışanların çeşitli İK politikaları ve uygulamaları ile sürekli bir gelişim içerisinde olmasını sağlamak, eğitimler, oryantasyon programları, koçluk ve mentorluk gibi hizmetlerle gelişimlerini desteklemek önemlidir. Bununla birlikte adil tasarlanmış bir ücret politikasının olması, yan haklar ile işletmenin çekici kılınması ve yeteneklerin işletmede kalma isteğinde bir diğer önemli kriterdir. Günümüz iş dünyasında artık ücretler kadar iş ve özel hayat dengesinin gözetildiği iş ortamları, çalışanlara çeşitli esneklikler sunulması

çalışanların işletmede kalmasını sağlamaktadır. Çalışanların değerli hissettiği bir iş ortamı için bölüm yöneticilerine de birçok sorumluluk düşmektedir. Yöneticisi tarafından desteklenen, inisiyatif almasına olanak sağlanan, motivasyonu yüksek bir çalışan yeni bir iş arayışına girmeyecektir. Bu kapsamda işletmede olumlu bir kurumsal iklimin yaratılması ve çalışanların iş tatminini yüksek olması kurumsal bağlılığı artırarak işten ayrılmalarının önüne geçebilecektir.

Bu çalışma stratejik bir perspektifle ele alınan yetenek yönetimi çerçevesinde, yetenek çekme ve elde tutmayı, işletmeler için önemine vurgu yaparak işletmelere ve çalışanlara katkıları çerçevesinde incelemektedir ve literatürde yapılan çalışmalar çerçevesinde, yetenekleri çekme ve elde tutmayı etkileyen temel faktörler ve stratejiler ortaya konulmaktadır. Bu çalışma ayrıca, işletmelerin hangi adımları atmaları gerektiğine odaklanmakta ve uygulamalı yaklaşımları detaylandırmaktadır. Sonuç olarak hem işletmelere hem de gelecekteki araştırmalara ışık tutacak öneriler sunulmaktadır.

## 1. YETENEKLERİ ÇEKME VE ELDE TUTMA

Yetenekli adayları çekmek, personel seçiminin ve genel kurumsal başarının kritik bir bileşenidir (Chapman vd., 2005). Yetenekli çalışanları işletmeye çekmek, potansiyel yeteneklere bir kurumda çalışmak için cazip ve tercih edilen bir yer sunabilme sürecidir. Aynı zamanda kuruma yönelik pozitif duygusal bir tutum beslenmesini sağlamak, kurumun kişiler nezdinde cazibesini artırmak ve adayları kurumda iş aramaya dönük çaba göstermeye teşvik etmek gibi bileşenleri içermektedir (Ehrhart & Ziegert, 2005).

Yetenek çekme, bir kurumla mülakat gerçekleştirme isteği, mülakatı fiilen gerçekleştirme, iş arama davranışı, bir iş teklifini kabul etme olasılığı ve bir iş teklifini fiilen kabul etme gibi birtakım farklı kavramlar çerçevesinde operasyonelleştirilmiştir (Ehrhart & Ziegert, 2005). İş arama davranışı, adayın başvuru yaparak kurumdaki bir işe başvurma arzusunu yansıtmaktadır. Bu, başvuru sahibinin bir iş tercihinine olan bağlılığı dışında, başvuru havuzunda kalma isteğini de ifade etmektedir. Bir kurumla mülakatı gerçekleştirme veya iş teklifini kabul etme niyeti ise, adayın bir mülakat veya iş teklifi gelmesi durumunda bunu kabul etme olasılığını belirtmektedir (Tanwar & Kumar, 2019).

İş seçim sürecindeki adaylar reklamlar, internet, gazeteler, kulaktan kulağa iletişim, arkadaşlar gibi çeşitli kaynaklardan elde ettiği bilgileri kullanmaktadır. Sosyal ağ siteleri hem reklam hem de bilgi paylaşımında bulunmak gibi çok çeşitli imkanlar sunmaktadır. Bireyin birçok farklı kaynaktan elde ettiği bu bilgiler, bir kuruma iş başvurusu yapma ve mülakata

girmeye dönük kararlarını da etkilemektedir (Gatewood vd., 1993; Sivertzen vd., 2013). Günümüzde özellikle sosyal medya, işveren markalaşması ve işe alım süreçlerinde oldukça etkili bir araçtır (Sivertzen vd., 2013), çünkü işverenler sosyal medya aracılığıyla kendi kültürlerini, değerlerini ve iş ortamlarını potansiyel adaylara yansıtma imkânı bulabilmektedir. Başka bir deyişle, sosyal medyada görünür olmak kurumların cazip bir işveren olarak itibar kazanmasına, iş arama sürecindeki adayların kurumlar hakkında birçok konuda bilgi sahibi olmasına katkı sunmaktadır. Böylelikle kurumlar, çeşitli sosyal medya stratejilerinden faydalanarak geniş kitlelere ulaşmakla kalmayıp amaçlarıyla ve değerleriyle uyumlu yetenekleri de kendilerine çekmektedir. İşletmeye çekilen yeteneklerin işletmede kalmasını sağlamak stratejik insan kaynakları yönetimi açısından bir diğer önemli husustur.

Yetenek elde tutma, bir işletme tarafından yeteneklerin ayrılmasını önlemek için kullanılan tüm faaliyetler ve uygulamalar olarak tanımlanabilir (Ott vd., 2018). Yetenekleri elde tutmak, onları işiyle bütünleşik hale getirmek ve geliştirmek için sistematik bir süreç olarak da tanımlanmıştır (McDonnell & Wiblen, 2020). Aynı zamanda; yetenekli çalışanların işletmede kalmak istemesini sağlayan bir çalışma ortamı yaratmak için kullanılan stratejilerdir. Bu stratejiler yetenekli çalışanların şirketlerine uzun süre veya kariyerlerinde ulaşabilecekleri en üst noktaya ulaşana kadar hizmet ederken motive kalmalarına yardımcı olacağı için önemlidir (Zainee & Puteh, 2020).

İşletmelerin vizyonları ve misyonları çerçevesinde başarılı olabilmesi için insan kaynağını etkin şekilde yönetmesi ve elindeki yetenekleri kaçırmaması gerekir. En iyi insan kaynakları politikalarına ve uygulamalarına sahip kurumlar yetenek elde tutmayı ana öncelikleri olarak ele almaktadırlar. Yetenek kaybetmek, şirketlere doğrudan ve dolaylı maliyetler dahil olmak üzere bir yük oluşturmaktadır. Yetenek kaybetmenin önüne geçemeyen işletmeler bu zorlu ve dinamik iş dünyasında rekabet avantajlarını elde etmede ve sürdürmede zorluk çekeceklerdir (McDonnell & Wiblen, 2020).

Yeteneklerin ayrılmasını önlemek için işten çekilmelerin nedenlerini anlamak ve gerekli önlemleri alabilmek önemlidir. İşten çekilme, çalışanlar ve işyeri arasında fiziksel veya psikolojik bir mesafe koymak için yapılanlar olarak tanımlanmaktadır. İşyerinden beklediği tatmini sağlayamayan çalışanlar işi bırakabilir, işe devam etmesine rağmen sürekli ara vererek veya devamsızlıklarla işi boşlayabilir, ya da psikolojik çekilme denilen işinin başında gözükmemesine rağmen zihinsel olarak işiyle meşgul olmayabilir. Psikolojik çekilmeler en nihayetinde işten ayrılma ile sonuçlanmaktadır. İşten çekilme davranışlarının her bir türünün maaliyeti işletmeler için yüksektir (Jones vd., 2009). İşletmeler, işten çekilmelerin kök sebeplerine inerek bu kapsamda gerekli önlemleri alabilirler.

## 2. YETENEK ÇEKME STRATEJİLERİ

Günümüzün rekabetçi ve dinamik iş ortamında, en iyi yetenekleri çekmek, işletmeler için önemli bir öncelik ve zorunluluk haline gelmiştir. Yetenekli ve yüksek potansiyelli adayları çekmek için işletmelerin dikkate alması gereken bazı önemli hususlar bulunmaktadır. Öncelikle iş arayan kişilerin kendi becerileri, değerleri, kariyer hedefleri ve beklentileri ile uyumlu işverenleri tercih ettiği görülmektedir. Dolayısıyla işletmeler yetenekleri çekmek için, iş-yaşam dengesi, kariyer ve gelişim fırsatları, kurumsal sosyal sorumluluk, çalışma kültürü, esneklik, kapsayıcılık ve çeşitlilik gibi hususları, etkili bir çalışan değer önermesi oluşturmaya dönük bütüncül bir yaklaşımla ele almalıdır. Genç yetenekler iş arama sürecinde, iş ilanları, kurumsal web siteleri, LinkedIn gibi profesyonel ağlar ve sosyal medya gibi çeşitli platformları kullanmaktadır. İşletmelerin iş arama sürecindeki adaylara, kendilerini bu platformlar aracılığıyla nasıl sunduğu büyük önem taşımaktadır, çünkü bu platformlar üzerinden oluşturulan işveren markası, adayların ilk izlenimini ve işletmelere olan ilgisini doğrudan etkilemektedir. Bu bağlamda, işletmelerin yetenek çekmeye yönelik üzerinde durması gerek konular aşağıda detaylandırılmaktadır.

### 2.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Sürdürülebilirlik

Sürdürülebilirlik, özellikle son yıllarda, toplumun, hükümetlerin ve politika yapıcılarının giderek daha fazla ilgisini çeken bir konu olmuştur. Ekonomik, çevresel ve sosyal boyutları kapsayan sürdürülebilirlik, STK'lar, üniversiteler, şirketler ve kamu sektörü kuruluşları dahil olmak üzere çeşitli örgütsel yapılar için kritik bir odak noktası haline gelmiştir. Kurumsal sürdürülebilirlik, "toplum ve doğa tarafından belirlenen sınırlar çerçevesinde, kısa ve uzun vadeli performansın entegre bir şekilde ekonomik, çevresel ve sosyal boyutlarını ele alan, paydaş odaklı kurum içi ve kurumlar arası iş sistemlerinin oluşturulması" olarak tanımlanmaktadır (Searcy, 2016, s. 121). Bir kurumun paydaşlarına fayda sağlamaya dönük ve ekonomik çıkarlarının ötesine geçen davranışları olarak tanımlanan Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS), iş başvurusunda bulunan adayların iş teklifini kabul kararını olumlu yönde etkileyen önemli bir faktördür (Tsai vd., 2016). Benzer şekilde, işletmelerin sürdürülebilirlik konusuna yaklaşımları, potansiyel çalışanları cezbetmek ve tercih edilen bir iş veren olmak için etkili bir araçtır (Magbool vd., 2016). Bir araştırmada çevresel sürdürülebilirlik kapsamında, yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarından yeşil işe alım, eğitim ve gelişimin, iş arayanların belirli bir kurumdaki iş arama davranışlarını olumlu yönde etkilediği gösterilmiştir (Ali vd., 2017).

Bir kurum, potansiyel çalışanların dikkatini çekmek amacıyla onlara iletmek istediği bilgileri bilinçli bir şekilde seçebilmektedir. Örneğin bir şirketin web sayfasında yer alan çevresel bir mesaj, şirketin algılanan itibarını artırarak şirketi potansiyel çalışanlar için daha cazip bir hale getirebilir (Behrend vd., 2009). Başka bir örnekte, ISO14001 sertifikasına sahip bir işletme, iş başvurusu yapacak kişilere çevre konusunda duyarlı ve çevreye önem veren bir işletme olduğuna dair bir mesaj (sinyal) gönderebilir (Magbool vd., 2016). İşverenler prososyal yönelimlerini ortaya koymak için içsel ve dışsal KSS unsurlarını bir araya getirmelidir. Bu doğrultuda, işverenlerin esnek çalışma uygulamaları, adil davranma, yetenek ve kariyer gelişimine dönük fırsatlar sunma gibi içsel unsurlar ile doğal çevreyi koruma, toplum refahı, sürdürülebilir büyüme, sivil toplum kurumlarına destek gibi dışsal unsurlara birlikte odaklanması gerekmektedir (Song vd., 2024).

İş başvurusu yapacak adayların KSS algılarını birden fazla KSS boyutu etkileşimli şekilde belirlemektedir. Örneğin iş başvurusunda bulunun adaylar, yasal ve etik sorumluluklarını yerine getirmeyen ancak finansal olarak güçlü şirketlerden gelen cazip iş tekliflerini kabul ederken veya o tür şirketlerde iş ararken çekince duyabilmektedir (Zhang & Gowan, 2012). Tsai ve diğerlerinin (2016) çalışmasında, KSS bağlamındaki iş uygulamalarının adayların hem kariyer başarısı beklentisi hem de işveren çekiciliği algılarını pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Bunun aksine, KSS'ye yönelik iş uygulamalarının düşük düzeyde olması kurumların işe alım süreçlerinde önemli bir zayıflık haline gelebilmektedir. KSS uygulamalarının çalışanların iş arama sürecindeki algılarını etkilemesinde potansiyel çalışanlar ve kurumlar arasındaki değer uyumunun da önemli bir rolü söz konusudur. Kurumların amaçları ve temel faaliyetleriyle uyumlu KSS uygulamaları, iş arayanlar tarafından KSS'nin gerçekliğine dair bir algı oluşturacaktır. Dolayısıyla kurumlar, yetenekleri çekmek amacıyla adayların kişisel değerlerinin, beklentilerinin ve deneyimlerinin kurumun değerleriyle uyumlu olup olmadığını anlamaya dönük mülakat süreçleri tasarlamalıdır (Song vd., 2024).

Bir kurum imajı ve itibarı ile yakından ilişkili olan kurumsal sosyal performans, kurumun çalışanları ve içinde yer aldığı toplum dahil olmak üzere birçok paydaşa karşı sorumluluklarını ele alan bir yapıdır (Behrend vd., 2009). İşletmelerin kurumsal sosyal sorumluluklarını hangi düzeyde yerine getirdiğini ortaya koyan kurumsal sosyal performans, yetenek çekmeyi etkileyen faktörlerden biridir. Zira, kurumsal sosyal performans, bir kurumun insan kaynakları alanındaki rekabet avantajı kaynağı olan eğitim seviyesi yüksek ve yüksek oranda iş bulabilme kapasitesine sahip adayları etkilemesi bakımından oldukça önemli hale gelmiştir (Albinger & Freeman, 2000).

Paydaş teorisi perspektifiyle ele alındığında da kurumsal sosyal performans, işletmeler için önemli paydaşlardan biri olan çalışanları işletmeye çekme sürecinde faydalanılan araçlardan biridir (Backhaus vd., 2002). Kurumsal sosyal performans, iş arama sürecinin birçok aşamasını ve özellikle işi teklifini kabul etme kararını şekillendirmektedir. Spesifik olarak, çevre, toplumla ilişkiler, çalışan ilişkileri, çeşitlilik, ürün özellikleri gibi kurumsal sosyal performans boyutlarının, adayların işletmeleri değerlendirme sürecini daha çok etkilediği görülmektedir (Backhaus vd., 2002). Örneğin, kadın adaylar, kadınlara ve azınlıklara yönelik davranışlarını zayıf buldukları kurumlara erkeklere kıyasla daha az ilgi göstermiştir. Bu sonuç, firmaların kadınlara ya da azınlıklara kötü muamele etmesinin, kadınlar tarafından erkeklere göre daha güçlü bir sinyal olarak algılandığını ve kadın çalışanların firmayı cazip bir yer olarak görmediğini göstermiştir (Greening & Turban, 2000).

## 2.2. İşveren Çekiciliği ve İşveren Markası

İşveren markası, potansiyel çalışanları kuruma çekmek için kullanılan, itibar, çekicilik, imaj ve marka değeri gibi farklı kavramları içeren bir yapıdır. Bu kavram, bir işletmeyi rakiplerinden farklılaştırmak amacıyla mevcut ve potansiyel çalışanlara yönelik işveren kimliği oluşturma süreci olarak tanımlanmaktadır (Sivertzen vd., 2013). İşveren markası son zamanlarda hem kurum içinde hem de dışında, kurumun farklı ve cazip bir işveren olduğu imajını oluşturduğu, kurumsal kimlik yönetiminin özel bir yolu olarak büyük bir ilgi görmektedir (Maheshwari vd., 2017). Tercih edilen bir işveren olmak, kurumun adaylar tarafından çalışmak için mükemmel bir yer olarak algılanmasını sağlamak amacıyla, bilinçli ve özenli bir şekilde çalışanları cezbedici bir ortam oluşturması anlamına gelmektedir (Tanwar & Kumar, 2019). Bu bağlamda, kurumun itibarı ve potansiyel çalışanlara sunduğu değer önerisi önemli bir rol oynamaktadır. Buradaki değer önerisi ile kast edilen, potansiyel bir çalışanın kurumda işe başlaması ile elde edeceği öğrenme ve gelişme fırsatları, sosyal etkileşimler, yüksek performansı teşvik eden bir örgüt iklimi, mükemmel bir işveren imajı gibi somut ve soyut faydaların bütünüdür (Pandita & Ray, 2018).

İşveren çekiciliği, potansiyel bir çalışanın bir kurumda çalışarak elde edeceği faydalara dönük öngörüsüdür ve işveren markası ile yakından ilintili bir kavramdır. Bu kavram özellikle üstün bilgi ve beceriye sahip çalışanları işletmeye çekmenin en büyük rekabet avantajını sağladığı bilgi yoğun sektörlerde oldukça önemlidir (Berthon vd., 2005). Araştırmacılar işveren çekiciliğinin potansiyel adaylara sunulan beş temel değerden müteşekkil olduğunu ortaya koymuştur. Bu beş boyut aşağıda detaylandırılmıştır:

- **İlgilenme değeri:** Bir bireyin heyecan verici bir çalışma ortamı, yeni iş uygulamalarına sahip ve yüksek kalitede, inovatif ürün ve hizmetler üretmek için çalışanlarının yaratıcılığından faydalanan bir işverene ne ölçüde ilgi duyduğunu belirtmektedir.
- **Sosyal değer:** Bir bireyin eğlenceli, mutluluk veren, iyi iş ilişkilerini ve takım ruhunu destekleyen bir çalışma ortamına sahip bir işverene olan ilgisini belirtmektedir.
- **Ekonomik değer:** Bir bireyin ortalamanın üzerinde ücret ve iş güvencesi sağlayan bir işverenden ne ölçüde etkilendiğini ifade etmektedir.
- **Gelişim değeri:** Bir bireyin kariyerini geliştiren deneyimler ve daha yüksek pozisyonlara ilerleme fırsatları sunan, takdir eden ve güven sağlayan bir işverene olan ilgisini belirtmektedir.
- **Uygulama değeri:** Bir bireyin hem müşteri odaklı hem de insani bir ortamda öğrendiklerini uygulama ve başkalarına öğretme fırsatı sunan bir işverene ne ölçüde ilgi duyduğunu göstermektedir.

İşveren markası boyutlarından çalışma kültürü, KSS, maaş ve teşviklerin potansiyel çalışanlar tarafından değer gördüğü ve bu boyutların da kişi-örgüt uyumunun oluşmasına destek olduğu görülmüştür. Dolayısıyla çalışanlar, işle ilgili değerleri ile kurumdaki çalışma kültürü arasında uyum buldukları bir çalışma yeri ararlar. Bu tür iş değerleri; iş-yaşam dengesi, kariyer fırsatları, takım çalışması ve maaş ile ilgili politikalar şeklinde kendini gösterebilmektedir (Tanwar & Kumar, 2019). Z kuşağı yeteneklerinin işveren çekiciliğinin hangi boyutlarını önceliklendirdiğini araştıran Lassleben ve Hofmann (2023), Z kuşağı yeteneklerinin öncelikle pozitif bir ekip ruhu olan eğlenceli çalışma ortamı ve iş arkadaşları ve yöneticiler ile destekleyici ilişkiler, ardından çalışma saatleri ve yerleri konusunda esneklik, ücret ve iş güvencesi gibi ekonomik unsurlar, kişisel gelişimlerine yapılan yatırımlardan etkilendiğini ortaya koymuşlardır.

İşveren çekiciliğinin bir bileşeni olan kurumsal itibar, iş arama sürecindeki adayların iş ile ilgili değerlendirmelerini etkileyerek hangi işe başvurup hangisini elimine edeceklerine karar vermelerinde yardımcı olmaktadır. Bununla birlikte, kurumsal itibar ile bireylerin öz benliği arasındaki etkileşim göz önüne alındığında, itibar, iş arayanların kurumda çalışmaya başladıktan sonra hissetmeyi umdukları kişisel gururu da etkilemektedir. Sonuç itibarıyla kurumsal itibar algısı, iş ile ilgili özellikler ve bir çalışan olmaktan beklenen gururu etkileyerek adayların iş arama davranışlarını ve kuruma çekilme düzeylerini farklılaştırmaktadır (Cable & Turban, 2003).

### 2.3. Sosyal Medya Platformları ve Kurumsal Web Sayfaları

İnternet özellikle günümüzde, potansiyel bir çalışanın bir kurumla temas ettiği ilk noktadır ve bu sebeple işe alım süreçlerinde tercih edilen bir iletişim aracıdır. İş arayan kişilerin bir kurumun imajı ile ilgili değerlendirmeleri büyük ölçüde işe alım sürecinde başlamaktadır ve iş alım web sitelerinin örgütsel imaj algısını şekillendirdiği yadsınamaz bir gerçektir (Walker vd., 2011). İşe alım web sayfalarının sahip olduğu belli başlı özellikler yetenek çekmede oldukça işlevseldir. Bir işveren işe alım web sitesinde, şirket ve iş fırsatları hakkında çok fazla bilgi sunarak (örneğin, şirket kültürü, çalışanlara sağlanan faydalar, eğitim fırsatları gibi), bireylerin şirket ile ilgili zihnindeki belirsizlikleri giderebilir ve böylelikle onları şirkete çekme olasılıklarını artırabilir (Williamson vd., 2010). Daha spesifik olarak, iş ilanlarının hem estetik özellikleri hem de bilgiyi iletme biçimi kapsamında iş ilanının düzeni, yazı rengi, boyutu, rengi, tasarımı ve dil kullanımını gibi unsurlar iş arayanların algılarını etkileyerek kurumlara olan ilgilerini artırmada rol oynayabilmektedir (Mahjoub & Kruey, 2021).

Kurumların işe alım web sayfalarında şirket ve iş ile ilgili bilgi miktarı ile web sitesinin canlılığı gibi nitelikler yetenekleri çekme üzerinde pozitif yönde etkide bulunmaktadır (Williamson vd., 2010). Web sayfalarının teknolojik açıdan gelişmişlik düzeyi ve web sitelerinde kurumda çalışanların etnik çeşitliğinin vurgulanması, iş arayanların örgütsel imaj ve çekicilik algılarını etkilemektedir (Walker vd., 2011). Bir şirket kurumsal web sayfasında farklılıklara değer verdiğini, küresel bir işgücüne sahip olduğunu, fırsat eşitliği sunan, kapsayıcı bir işletme olduğunu belirterek yetenekleri çekebilecek bir işveren markası oluşturabilir ve adayların tercih edeceği bir iş yeri olabilir (Jonsen vd., 2021).

Günümüzün en büyük profesyonel ağı olan LinkedIn'de gerek kurumlar tarafından oluşturulan gerekse de çalışanlar tarafından paylaşılan gönderiler, işveren markası ve kurumsal itibar algısını etkileyerek yeni yetenekleri kurumlara çekmede önemli bir rol oynamaktadır (Joglekar & Tan, 2022). Günümüzde sosyal medya ve sosyal ağ platformlarının kullanım oranı düşünüldüğünde, işletmelerin kültürlerini, değerlerini, kariyer fırsatlarını bu platformlar aracılığıyla görünür kılmaları, işletmelerin daha geniş çaplı ve çeşitli bir aday havuzuna sahip olmalarına ve genç yetenekleri kurumlara çekmelerine olanak sağlamaktadır. Yeteneklerin çekilmesinin ardından takip edilmesi gereken husus yeteneklerin elde tutulmasıdır. Elde tutma stratejileri, diğer anlamıyla işten çekilmelerin önlenmesi için belirlenen stratejilerdir. Aşağıda işletmelerin yetenekleri elde tutma yaklaşımları ve bu kapsamda geliştirilen stratejiler sıralanmıştır.



### 3. YETENEK ELDE TUTMA STRATEJİLERİ

İşletmelerin yetenekleri elde tutma konusunda gerekli vizyonu oluşturacak strateji ve politikaları yaratma görev ve sorumlulukları vardır (Pogorzelski vd., 2010). Hiltrop (1999), iş dünyasında yetenekli çalışanları elde tutabilme hususunda başarılı olan işletmelerin rekabet üstünlüğü sağladığına dair birçok araştırmadan bahsetmiş ve bu kapsamda işletmelere uygulayabilecekleri çeşitli öneriler sunmuştur. Bu öneriler şu şekilde sıralanabilir; işletmelerde psikolojik sözleşmenin değiştiğine dair farkındalık oluşmalı, yetenek konusu üst yönetimin önceliği olmalı, şirkette çalışan olarak devam etme isteği uyandıran politikalar ve uygulamalar oluşturulmalı, bölüm yöneticileri çalışanlarının gelişiminden sorumlu olmalı, çalışanlara kişisel gelişim fırsatları sağlanmalı ve ayrıca bireyin kendi gelişim çabaları için gerekli destek sağlanmalı, zorlu ve kariyeri geliştiren iş deneyimleri yaratılmalı, insan kaynakları yöneticilerinin rolü günümüz iş dünyasına uygun tanımlanmalı, işletmeler kendi yetenek havuzlarını oluşturmalı şeklindedir (Hiltrop, 1999).

Dessler (2019) ise; işverenlerin çalışanları elde tutabilmek için ücret artışı yapabileceğini, akıllı işe alım politikaları oluşturmaları gerektiğini, çalışanların kariyer gelişimleri için onlarla belirli aralıklarla görüşmeler yapılması gerektiğini, çalışanlara esnek çalışma koşulları sunulabileceğini ve karşı teklif politikaları ile işten ayrılmaların önüne geçilmesi noktasında çeşitli öneriler sunmaktadır (Dessler, 2019). Hiltrop (1999) tarafından vurguladığı üzere yetenekleri elde tutabilmek için İK yöneticilerinin diğer tüm birimlerle güçlü ilişkileri olan proaktif liderler olmaları gerekmektedir. Bu kapsamda yeteneklerin ilk işe alımından itibaren işletmelerin yetenekleri elde tutmak için uygulayabilecekleri stratejiler aşağıda açıklanmıştır.

#### 3.1. Yetkinlik Bazlı İşe Alım

Yetkinlik bazlı işe alım, doğru işe doğru kişiyi atayabilmek için işin gerekliliklerine uygun kişilerin seçimidir. Bu yaklaşım işe alım sürecinde subjektif karar alma ihtimalini azaltır, kişileri işe uygun olmayan özelliklere göre değerlendirilmesini engeller. Yanlış çalışanı işe almak, çalışanın bir an önce başka bir iş için arama yapmasına neden olabileceği gibi organizasyonda yer alan diğer kişilerin motivasyonunu bozan durumlara da neden olabilmektedir (Singh & Pathak, 2018). Kimin hangi kriterlere göre işe alındığını bilmek şeffaf bir kurum kültürü içerisinde kişilerin kendilerini güvende hissetmelerini de sağlayacaktır.

Bu tarafsız yaklaşım, işletmenin de aslında en iyi yetenekleri işe aldıklarından emin olmalarını ve işleri verimli ve etkili bir şekilde yürütmek için gereken özelliklere ve becerilere sahip kişilerin işe alınmasını

sağladıklarını göstermektedir. İşi ile optimal bir uyum yakalayan ve yeni rol ve sorumluluklarını nasıl üstleneceğini bilen bir çalışan, doğal olarak üstesinden gelemeyeceği veya uyum sağlayamayacağı bir pozisyonda yeni bir iş arayışına girmez. Benzer şekilde işletme de çalışandan istediği verimi alabileceği için işten çıkarmaya neden bir durum (örn: etik dışı davranış vb.) yoksa işten ayrılma genellikle gerçekleşmez. Yetkinlik bazlı işe alımın çalışanları elde tutmadaki rolü aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Singh & Pathak, 2018):

- Çalışanların yetkinliklerinin tanınması için bir sistem sağlar.
- Çeşitli yetkinlikler edinmek için yönlendirme sağlar.
- Çalışanların bireysel rollerinin ötesinde ve işletme tarafından takdir edilen ek yetkinlikler edinerek daha proaktif olmalarını sağlar.

### 3.2. Politikalar ve Uygulamalar

Ulrich'in İK yönetiminin iş stratejileriyle uyumunu ele aldığı "Human Resource Champions" (1997) kitabında İK yönetiminin dört temel rolünden bahsetmektedir. Ulrich'in tanımladığı dört rol; stratejik kaynakların yönetimi, personel politikalarının yönetimi, çalışan dağılımının yönetimi ve dönüşüm ve değişimin yönetimidir. Bu yaklaşım; İK yöneticilerinin iş stratejisi ile uyumlu hareket etmeleri gerektiğine dair önemli bir çerçeve sunmakla birlikte insan kaynaklarının organizasyonel başarıyı nasıl etkileyebileceği ve değer yaratma kapasitesini vurgulamaktadır. Bu dört rol, İK yöneticilerinin organizasyon içinde daha etkin ve stratejik bir iş ortağı olmalarını sağlamayı hedefler. Ayrıca, insan kaynaklarının iş stratejisini destekleyen bir alan olarak nasıl değer yaratabileceğinin önemini vurgular (Ulrich, 1997).

Şirketlerin verimli olabilmesi için yetenek yönetimi stratejilerinin genel şirket stratejisine entegre edilmesi, son yıllarda kurumlar için büyük bir önem kazanmıştır. Birçok işletme; insan kaynakları için bazı yönetim sistemlerini uygulamaya yönelik yatırım yapsa da halen yetenek yönetimi kısa vadeli planlar ile gündeme gelmektedir. Yetenek yönetimi; üst yönetimin odaklanması gereken ve önemli kaynakların dağıtımını gerektiren uzun vadeli stratejinin entegre bir parçası olarak görülmelidir (Madelo & Mirabela-Constança, 2009). Bu kapsamda bir işletmenin yeni teknolojiler, yeni makineler için nasıl kaynak ayırması gerekiyorsa insan kaynaklarının etkin yönetimi ve yeteneklerin işletmeye bağlı kalabilmesi için de kaynak ayırması gerekmektedir.

İşletmeler insan kaynaklarını yönetme biçimlerini iyileştirerek rakiplerine göre buldukları sektörde avantaj sağlamaktadır. Yapılan araştırmalar,

yetenek kazanmada iyi olan şirketlerin odaklandığı konuları belirlemiştir. Öncelikle bu işletmeler görevler için ihtiyaç duydukları çalışanların niteliklerini ayrıntılı olarak belirlemektedir. Bununla birlikte bir pozisyonun doldurulması için o pozisyonun boş kalmasını beklemek yerine yetiştirilmek üzere sürekli işe alım yapmaktadırlar. Burada performansı düşük çalışanların sürekli aynı pozisyonda kalmasına izin vermemek, rotasyon yapmak gibi önlemler almaktadırlar. Çalışanların potansiyellerine güvenmek, onları zorlu görevlere yerleştirmek ve gelişim süreçlerine destek olmak bir diğer adımdır. Mentorluk, koçluk gibi etkili kariyer gelişimi araçlarıyla kişileri desteklemek ve eğitim faaliyetleri ile çalışanların sürekli gelişimini sağlamak yeteneklerin çekilmesinde ve elde tutulmasında etkili bir diğer yoldur (Hiltrop, 1999).

Scott ve diğerleri (2012) yaptıkları araştırmada kariyer uzmanlarına yetenekli çalışanların işletmeyi neden terk edebileceği sorusunu yöneltmişlerdir. Bu kapsamda terfi fırsatlarının olmaması, maaş seviyelerinin diğer işletmelere göre düşük olduğu algısı, farklı işletmelerde fazla ücret kazanma fırsatı gibi hususlar ilk sıralarda yer almaktadır. Bu anlamda, yetenekleri ödüllendirmek için tasarlanmış bir sistemin varlığı önemlidir, aksi takdirde çalışanlar sürekli bir arayışta olacaktır. Ödül politikaları oluşturmak, çalışanlara hisse senedi opsiyonları ve işten ayrılmayı zorlaştıracak diğer yan haklar sunmak yeteneklerin elde tutulmasını sağlayacaktır (Scott vd., 2012).

Ücret artışını yetenekleri elde tutmak için kullanmak birçok işverenin tercih ettiği bir araçtır. Üstün bir yeteneğin işten ayrılmasının maliyeti bir hayli yüksek olduğundan işletmeler “karşı tercih” yapma stratejisine gitmektedirler. Bu noktada işletmelerin hangi çalışan için ne kadarlık bir karşı teklifte bulunabileceği, teklifin nasıl yapılacağı, hangi görevlerin bu teklifte yer alacağı gibi hususları belirleyen bir politikanın varlığı işte tutmada etkili olabilecektir (Dessler, 2019).

### **3.3. Günümüzün Psikolojik Sözleşmesi: İş-Yaşam Dengesi**

Psikolojik sözleşme; çalışan ile işveren arasındaki yazılı olmayan karşılıklı beklentilerdir (Robbins & Judge, 2011). İş piyasasında eski yıllara göre bu beklentilerde birtakım değişiklikler meydana gelmiştir. Örneğin çalışanlar eskiden iş ve işverene odaklı iken şu an daha çok iş aile yaşamı arasındaki dengeyi gözeten işletmeleri tercih etmektedirler. Bununla birlikte günümüzün hızla değişen piyasa koşullarında ne işveren ne de çalışan birbirlerinin uzun süreli taahhütlerini yerini getirememektedir, bu durum psikolojik sözleşmenin değişmesine neden olmaktadır. Eskiye dönüp baktığımızda, iş hayatında ömür boyu iş garantisi arayan, cazip tatil ve emeklilik imkânlarından faydalanmak isteyen kişiler çoğunluktaydı, artık

kamu kurumları bile bu imkânları çalışanlarına tanıyamamaktadır (Desler, 2019). Dolayısıyla günümüz iş dünyasında işten ayrılma artık kabul görmüş bir durumdur ve kurumsal hayatın bir parçası haline gelmiştir. Teknolojinin gelişmesi, sosyal ağ platformlarının aktif kullanımı yeteneklerin gizli kalmamasını sağlamakta, kişiler yetkinliklerini bu platformlarda ortaya koyabilmektedir (Scott vd., 2012).

Bununla birlikte çalışanlar da iş değişimi konusunda eskiye nazaran daha esneklerdir. Bu kapsamda, işletmeler işten ayrılma oranını düşürmek için farklı “güvenlik” kaynakları aramalı, kariyer yapılarını gözden geçirerek yetenekleri elinde tutabilmek için farklı seçenekleri gözden geçirmelidir (Mirvis & Hall, 1994). Esnek çalışma bu güvenlik önlemlerine bir örnektir. Yapılan araştırmalarda; çalışanların bir işi diğer işe tercih etmelerini sağlayacak kriterler arasında esnek iş düzenlemeleri ve evde çalışma olanağı ilk sıralarda yer almaktadır (Dessler, 2019). Tüm dünyada ve Türkiye’de de bu durum kolayca gözlemlenebilir, özellikle 2020 yılındaki pandemi sonrası çalışanlar uzaktan çalışma, hibrit çalışma gibi olanakların varlığından haberdar olmuş, birçok işletme pandemi bitmesine rağmen esnek iş koşullarına devam etmişlerdir.

#### **3.4. Kişisel Gelişim Fırsatları**

Çalışanların sadece terfi ile motive olabileceği eski bir anlayıştır ve güncelliğini yitirmiştir. Günümüz iş dünyasında iş zenginleştirmek, çalışanlar için beceri geliştirebilme fırsatları sağlamak, yeni bakış açısı kazanmalarına destek olabilmek gibi hususlar motivasyon anlamında çok daha önemli bir yer tutmaktadır (Noer, 1993). Yetenekli çalışanların sistematik görevlendirmelerle başarı duygusunu tatmin etmelerini sağlamak, yeteneklerini kullanmalarına fırsat vermek ve kendi karar alma güçlerini kullanmalarını sağlayabilmek kişilerin kendilerini geliştirmelerini sağlayarak işletmeye bağlılıklarını artıracaktır (Hiltrop, 1995).

Çalışanlar kariyer yolculuklarından kendileri sorumludur. Bununla birlikte; işverenlerin bilhassa yöneticilerin, çalışanın kariyer yönetiminde rolleri bulunmaktadır. Kurumlar ve yöneticiler çalışanların kariyerini geliştirmek istediklerinde, değerlendirme ve gelişim için gerekli bilgi ve araçları sağlayabilmektedir (Hall & Moss, 1998). Yöneticilerin çalışanın performansına yönelik zamanında ve objektif geribildirimlerde bulunması, çalışanlara gelişimini destekleyecek görevler vermesi ve çalışanın kariyeri ile ilgili belirli periyotlarda görüşmeler yapması bu kapsamda değerlendirilir. Bununla birlikte şirket temelli kariyer merkezleri, çalışanların gelişimine yönelik bütçe ayrılması, çevrimiçi kariyer geliştirme programları gibi

destekler de işletme tarafından sunulabilir (Dessler, 2019). Çalışanların kendi kişisel gelişimlerine bu şekilde yatırım yapan, farklı becerilerinin gelişmesinde onları destekleyen işletmelere karşı bağlılıkları yüksektir ve bu tür destekler çalışanları işletmede tutmada oldukça etkilidir.

### **3.5. Bölüm Yöneticilerinin Sorumluluğu**

Yapılan araştırmalar bölüm yöneticilerinin çağdaş İK stratejisinin merkezinde olması gerektiği görüşünü desteklemekte (Maxwell & Watson, 2006), İK ve kariyer uzmanları, bölüm yöneticilerinin çalışanların kariyer gelişimindeki önemini vurgulamaktadır (Bowen & Hall, 1977). Yeteneklerin tespit edilmesinden, gelişimine kadar bölüm yöneticilerinin İK uzmanları ile birlikte çalışmaları ve objektif geribildirim mekanizmaları ile süreci yönetebilmeleri önemlidir.

Çalışanların kariyer ihtiyaçlarının ve hedeflerinin farkında olan, çalışanlara anlayışlı yaklaşan bölüm yöneticileri kariyer desteği ve tavsiyesi için daha ulaşılabilir görülmektedir ve çalışanlar gelişim hedeflerini kolaylaştırmak için bu tarz yöneticiler ile daha kolay çalışabildiklerini ifade etmektedir. Buna karşılık, bölüm yöneticisi ile ilişkilerinde düşük güven algısı olan çalışanlar, kariyer gelişim fırsatlarından daha az memnundur, dahili (örgütsel) kariyer geliştirme faaliyetlerine katılma olasılıkları daha düşüktür ve başka yerlerde alternatif istihdam fırsatlarını değerlendirme olasılıkları daha yüksektir (Crawshaw & Game, 2015).

Günümüz iş dünyasında tüm yöneticilerin ve liderlerin, çalışanlarına koçluk yapma sorumluluğunun farkında olmaları gerekmektedir (Stainer, 2016). Örgütler, koçluğu, insan kaynaklarından en yüksek verimi elde etmek için faydalı bir araç olarak kullanmaktadır. Son yirmi yıl içinde birçok işletme, koçluk uygulamalarını süreçlerine entegre etmiştir (Gilley, 2000). Koçluk, bireylerin potansiyellerini en üst düzeye çıkarmalarına yardımcı olan bir araçtır (Whitmore, 2010). Yönetimsel koçluk, yöneticinin, çalışanlarıyla etkileşimde bir koç gibi davranması olarak tanımlanmaktadır (Ellinger & Bostrom, 1999). Bu doğrultuda, işletmeler yönetimsel koçluk yaklaşımını benimseyerek, çalışanlarının iş tatminini artırmayı ve onlardan en yüksek verimi almayı amaçlamaktadır (Poussard, 2004). Araştırmalar, yönetimsel koçluğun işletmelere ve çalışanlara çeşitli faydalar sağladığını, yöneticilerin etkili liderlik yapabilmesinin çalışanların verimliliği ve iş performanslarının artmasında etkili olduğunu göstermektedir (Ellinger vd., 2008). Bu sebeple, katılımcı bir yönetim anlayışı benimseyen, çalışanlarına değer veren, onların gelişimi için kariyer imkanları sunan, çalışanların fikirlerine önem

veren işletmeler yetenekleri elde tutabilmekte, böylece işten ayrılmalar azalmaktadır.

#### **4. YETENEK ÇEKME VE ELDE TUTMAYI AÇIKLAYAN TEMEL TEORİK ÇERÇEVELER**

Yetenek çekme ve elde tutma üzerine yapılan çalışmalarda en çok kullanılan teorik yaklaşımlara bu bölümde kısaca değinilmektedir.

##### **4.1. Kişi-örgüt uyumu**

Kristof (1996), kişi-örgüt uyumunun temelde bireyler ve kurumlar arasındaki algılanan uyuma dayandığını belirtmiştir. İş arama sürecindeki yetenekleri bir kuruma çekmede ve elde tutmada kişi-örgüt uyumu önemli bir rol üstlenmektedir. Buna göre, insanların belirli kurumlara yönelik işe başlama ve çalışmaya devam etme tercihleri, kendileri ile kurumlar arasındaki bazı özellikler açısından uyumun varlığı ile değişebilmektedir (Zhang & Gowan, 2012).

##### **4.2. Sosyal kimlik teorisi**

Sosyal kimlik teorisi, kişinin benlik kavramının çalıştığı iş yeri de dahil olmak üzere farklı sosyal gruplara (oluşumlara) aidiyet hissetmekten etkilendiğini ileri sürmektedir (Ashforth & Mael, 1989). Bireylerin benlik algısı, işverenlerin imajı ve itibarı ile de şekillenmektedir (Albinger & Freeman, 2000; Greening & Turban, 2000), dolayısıyla yeteneklerin kurumlara çekilmesi ve elde tutulması sürecinde önemli bir belirleyicidir.

##### **4.3. İmleşim (signalling) teorisi**

Bireyler tarafından gözlemlenebilen olumlu ya da olumsuz hemen hemen her özellik gerçek bir örgütsel özellik sinyali olarak algılanabileceği için, bireylerin örgütsel çekiciliğe ilişkin algılarını etkileyebilme potansiyeline sahiptir (Ehrhart & Ziegert, 2005). Örgütsel özellikler adaylara bir kurumun üyesi (çalışanı) olmanın nasıl bir şey olacağına dair sinyal göndermekte ve böylelikle o kurumda iş arama, mülakat gerçekleştirme ve iş teklifini kabul etme kararlarını şekillendirmektedir (Greening & Turban, 2000).

##### **4.4. Çekicilik-seçim-biçimlendirme (attraction-selection-attrition) teorisi**

Bu teori, bir kuruma çekilen, işe alınan ve kurumda kalmaya devam eden insanlar ile kurumlar arasında benzer değerler, tutumlar ve yaklaşımlar olacağını ve kurum kültürünün zaman içinde homojen olacağını varsaymaktadır

(Schneider vd., 1995). Dolayısıyla, kurumlar mevcut kültürleri, değerleri ile uyumlu kişileri çekme, seçme ve elde tutma eğilimindedir, uyumlu olmayan kişilerin ise zaman içinde işten ayrılma olasılıkları yüksektir.

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmacıların “yetenek savaşı” ile karakterize ettiği günümüz iş dünyasında işletmelerin odaklandığı önemli bir konu yetenekleri çekme ve elde tutmadır. Yetenekleri çekme ve elde tutma konusunda başarılı olan işletmeler, güçlü bir işveren markası oluşturmanın yetenek yönetimi uygulamaları ile yakından ilişkili olduğunun farkındadır. Bu bağlamda, işletmelerin çalışanların kişisel gelişimine yönelik kariyer fırsatları sunması, fikirlerine değer vermesi, katılımcı bir yönetim anlayışını benimsemesi ve kendilerini değerli hissetmelerini sağlayan bir çalışma ortamı sunması oldukça önemlidir (Vardarlier, 2017). İş arayan genç yeteneklerin sosyal medya platformları ve kurumsal web sayfaları üzerinden işletmeler ile ilgili bilgi edindiği bir dönemde, işletmeler bu platformlarda işveren markasını nasıl görünür kıldığını ele almalıdır. Bu doğrultuda, şirket kültürünü vurgulayan bilgiler, çalışan referansları, başarı hikayeleri, kazanılan ödüller gibi konulara yer verilebilir.

Tercih edilen bir işveren olmanın temelinde, kurumsal imajın ve itibarın önemli bir yeri vardır. Çalışmak için cazip bir iş yeri olmak için yeteneklerin kendilerini geliştirebilecekleri, farklılıkları teşvik eden, kapsayıcı ve katılımcı bir kurum kültürüne sahip, sosyal sorumluluk ve gönüllülük faaliyetleri sunan, çalışanların topluma katkıda bulunmalarını teşvik eden bir ortam oluşturulmalıdır. Bu tür bir yaklaşım, çalışmaktan gurur duyulan ve çalışanların özdeşleştiği bir şirket olarak kurumsal itibarı güçlendirirken, potansiyel yetenekli profesyonellerin kuruma çekilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Bununla birlikte adil ve şeffaf bir işe alım süreci ile bir adayın kendi değerleri, becerileri ve yetkinlikleri ile uyumlu bir iş yerinde ve pozisyonda çalışmaya başlaması, kişinin o kurumda kalma isteğinin ilk tohumlarını atacaktır.

Yeteneklerin elde tutulmasında çalışanların kişisel gelişimlerine destek olmak, sürekli bir gelişim içerisinde olmalarını sağlamak oldukça önemlidir. Kurumların kendi sistemleri kapsamında çeşitli eğitimleri, oryantasyon programları mevcuttur. Bu kapsamda hem halihazırdaki çalışanlar hem yeni işe başlayan çalışanlar standart eğitimler alabildikleri gibi yetenekleri ve çalışma pozisyonlarına göre özelleştirilmiş bir dizi eğitim de alabilirler. Bu noktada kişilerin gelişimlerine sağlanan katkıyı görmeleri, yeni beceriler edinmeleri buldukları işletmeye olan aidiyetlerini kuvvetlendirecektir.

Bununla birlikte koçluk ve mentorluk programları yeteneklerin kendi en iyi hallerine ulaşmaları ve potansiyellerini gerçekleştirmeleri noktasında önemlidir. İşletmeler bu aşamada koçluk, danışmanlık, mentorluk gibi hizmetleri dışarıdan alabileceği gibi her bir yöneticisinin bu becerilerini geliştirerek yetenekli çalışanların sürekli desteklenmesini sağlayabilmektedir. Takdir edebilen, çalışanların değerli hissetmesini sağlayan, onları harekete geçirebilen, işletmenin vizyonu, misyonu, kurum değerleri gibi konularda çalışanlarda farkındalık oluşturabilen bölüm yöneticileri; yeteneklerin işletmeye olan bağlılığına da artıracaktır. İnisiyatif almasına olanak sağlanan, motivasyonu yüksek bir çalışanın yeni bir iş arayışına girme ihtimali daha düşüktür.

Bununla birlikte yeteneklerin elde tutulabilmesi için çalışanların maaş ve yan haklar konusunda da iyi bir durumda olmaları gerekmektedir. Refah seviyesi yüksek bir çalışan iş değiştirme konusunda bir arayış içerisinde olmayacaktır. Son yıllarda ücret tatmininin yanı sıra yetenekler iş yaşam dengesini de gözetmektedir. Aile yaşamı ile iş hayatı arasında kalmak çalışanlar için yıpratıcıdır. Bu anlamda esnek çalışma saatleri ile desteklenen, iş ve sosyal hayatı arasında denge kurabilmiş çalışanların motivasyonları da yüksek olmaktadır.

Bu çalışma kapsamında, yetenek çekme ve elde tutma alanında gelecekte yapılacak çalışmalar için öneriler sunulmaktadır. Öncelikle yapay zekâ, makine öğrenmesi gibi yeni teknolojilerin yetenekli çalışanları işe çekme ve elde tutma süreçlerindeki rolü araştırılabilir. Gelecekteki çalışmalarda ayrıca, kuşaklar arasındaki beklenti farklarının yetenekleri işletmelere çekme ve elde tutma süreçlerine nasıl yansıdığı incelenebilir. Örneğin, Y ve Z kuşağının esnek çalışma, iş-yaşam dengesi ve kariyer fırsatları açısından beklentilerinin ne yönde olduğu araştırılarak işveren tercihlerini anlamaya dönük araştırmalar gerçekleştirilebilir. Kurumların koçluk anlayışını benimsemesi ve her kademedeki yer alan yöneticilerinin koçluk becerilerine sahip olabilmesi yeteneklerin elde tutulmasında oldukça önemlidir. Dolayısıyla, koçluk yaklaşımının da yetenekleri çekme ve elde tutma üzerindeki etkilerini inceleyen araştırmalar aracılığıyla literatüre katkı sunulabilir.



## Kaynakça

- Albinger, H. S., & Freeman, S. J. (2000). Corporate social performance and attractiveness as an employer to different job seeking populations. *Journal of Business Ethics*, 28, 243-253.
- Ali, H., Islam, U., & Parven, S. (2020). Impact of green human resource management practices on job seekers' attraction. *Journal of Resources Development and Management*, 38(1), 26-32.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Backhaus, K. B., Stone, B. A., & Heiner, K. (2002). Exploring the relationship between corporate social performance and employer attractiveness. *Business & Society*, 41(3), 292-318.
- Behrend, T. S., Baker, B. A., & Thompson, L. F. (2009). Effects of pro-environmental recruiting messages: The role of organizational reputation. *Journal of Business and Psychology*, 24, 341-350.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172.
- Cable, D. M., & Turban, D. B. (2003). The value of organizational reputation in the recruitment context: A brand-equity perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(11), 2244-2266.
- Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A., & Jones, D. A. (2005). Applicant attraction to organizations and job choice: a meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 928.
- Crawshaw, J. R., & Game, A. (2015). The role of line managers in employee career management: An attachment theory perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(9), 1182-1203.
- Desller, G. (2019). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Palme Yayıncılık, 309-333.
- Ehrhart, K. H., & Ziegert, J. C. (2005). Why are individuals attracted to organizations?. *Journal of Management*, 31(6), 901-919.
- Ellinger, A. D., & Bostrom, R. P. (1999). Managerial coaching behaviors in learning organizations. *Journal of Management Development*, 18(9), 752-771.
- Ellinger, A. D., Hamlin, R. G., & Beattie, R. S. (2008). Behavioural indicators of ineffective managerial coaching: A cross-national study. *Journal of European Industrial Training*, 32(4), 240-257.

- Gatewood, R. D., Gowan, M. A., & Lautenschlager, G. J. (1993). Corporate image, recruitment image and initial job choice decisions. *Academy of Management Journal*, 36(2), 414-427.
- Gilley, J. W. (2000). Manager as learning champion. *Performance Improvement Quarterly*, 13(4), 106-121.
- Greening, D. W., & Turban, D. B. (2000). Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce. *Business & Society*, 39(3), 254-280.
- Hall, D. T., & Moss, J. E. (1998). The new protean career contract: Helping organisations and employees adapt. *Organisational Dynamics*, 26(3), 22-37.
- Hiltrop, J. M. (1999). The quest for the best: human resource practices to attract and retain talent. *European Management Journal*, 17(4), 422-430.
- Joglekar, J., & Tan, C. S. (2022). The impact of LinkedIn posts on employer brand perception and the mediating effects of employer attractiveness and corporate reputation. *Journal of Advances in Management Research*, 19(4), 624-650.
- Jones, J. R., Ni, J., & Wilson, D. C. (2009). Comparative effects of race/ethnicity and employee engagement on withdrawal behavior. *Journal of Managerial Issues*, 21(2), 195-215.
- Jonsen, K., Point, S., Kelan, E. K., & Griebler, A. (2021). Diversity and inclusion branding: a five-country comparison of corporate websites. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(3), 616-649.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49.
- Lassleben, H., & Hofmann, L. (2023). Attracting Gen Z talents: do expectations towards employers vary by gender?. *Gender in Management: An International Journal*, 38(4), 545-560.
- Magbool, M. A. H. B., Amran, A., Nejati, M., & Jayaraman, K. (2016). Corporate sustainable business practices and talent attraction. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 7(4), 539-559.
- Maheshwari, V., Gunesh, P., Lodorfos, G., & Konstantopoulou, A. (2017). Exploring HR practitioners' perspective on employer branding and its role in organisational attractiveness and talent management. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(5), 742-761.
- Mahjoub, A., & Krueger, P. M. (2021). Efficient recruitment with effective job advertisement: an exploratory literature review and research agenda. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 24(2), 107-125.
- Maria-Madela, A., & Mirabela-Constanța, M. (2009). Talent management-a strategic priority. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 18(4).

- Maxwell, G.A., & Watson, S. (2006), 'Perspectives on line managers in human resource management: Hilton Internationals UK hotels', *International Journal of Human Resource Management*, 17, 1152-1170.
- McDonnell, A., & Wiblen, S. (2020). *Talent management: A research overview*. Routledge.
- Mirvis, P. H., & Hall, D. T. (1994). Psychological success and the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 365 -380.
- Ott, D. L., Tolentino, J. L., & Michailova, S. (2018). Effective talent retention approaches. *Human resource management international digest*, 26(7), 16-19.
- Pandita, D., & Ray, S. (2018). Talent management and employee engagement—a meta-analysis of their impact on talent retention. *Industrial and Commercial Training*, 50(4), 185-199.
- Pogorzelski, S., Harriott, J., & Hardy, D. (2010). *Yetenekleri bulmak*. Ü. Şen-soy (Çev.), İstanbul: Bzd Yayın.
- Poussard, J., *Yönetimde Yeni Bir Stil Coaching*, Morpa Yayınları, İstanbul, 2004.
- Robbins, S., Judge, T. A., Millett, B., & Boyle, M. (2013). *Organisational Behaviour*. Pearson Higher Education AU.
- Schneider, B., Goldstein, H. W., & Smith, D. B. (1995). The ASA framework: An update. *Personnel Psychology*, 48(4), 747-773.
- Scott, K. D., McMullen, T., & Royal, M. (2012). Retention of key talent and the role of rewards. *WorldatWork Journal*, 21(4).
- Searcy, C. (2016). Measuring enterprise sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 25(2), 120-133.
- Singh, A., & Pathak, V. (2018). Competency Based Recruitment & Selection: A Key to Retain Employees. *CPJ Global Review*, 1.
- Sivertzen, A. M., Nilsen, E. R., & Olafsen, A. H. (2013). Employer branding: employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*, 22(7), 473-483.
- Song, B. L., Liew, C. Y., Tee, P. K., & Wong, L. C. (2024). Corporate social responsibility and job pursuit intention: the role of job seekers' perception on employer prosocial orientation, value congruence and employer attractiveness. *Social Responsibility Journal*, 20(9), 1809-1831.
- Tanwar, K., & Kumar, A. (2019). Employer brand, person-organisation fit and employer of choice: Investigating the moderating effect of social media. *Personnel Review*, 48(3), 799-823.
- Tsai, Y. H., Lin, C. P., Hsu, Y. C., Liu, C. M., & Yen, P. H. (2016). Predicting job offer acceptance of professionals in Taiwan: the case of the technology industry. *Technological Forecasting and Social Change*, 108, 95-101.

- Vardarlier, P. (2017). İşveren Markası ve Yetenekli Çalışan Etkileşimi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(4), 628-648.
- Walker, H. J., Feild, H. S., Giles, W. F., Bernerth, J. B., & Short, J. C. (2011). So what do you think of the organization? A contextual priming explanation for recruitment web site characteristics as antecedents of job seekers' organizational image perceptions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 114(2), 165-178.
- Whitmore, J. (2010). *Coaching for performance: growing human potential and purpose: the principles and practice of coaching and leadership*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Williamson, I. O., King Jr, J. E., Lepak, D., & Sarma, A. (2010). Firm reputation, recruitment web sites, and attracting applicants. *Human Resource Management*, 49(4), 669-687.
- Zainee, I. A., & Puteh, F. (2020). Corporate social responsibility impact on talent retention among Generation Y. *Revista de Gestão*, 27(4), 369-392.
- Zhang, L., & Gowan, M. A. (2012). Corporate social responsibility, applicants' individual traits, and organizational attraction: A person-organization fit perspective. *Journal of Business and Psychology*, 27, 345-362.



## İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Trendler: Yetkinlik ve Yetenek Yönetimi

Şerife Kuzgun<sup>1</sup>

### Özet

Bu çalışma, insan kaynakları yönetiminde stratejik bir önem kazanan yetkinlik ve yetenek yönetimi kavramlarını incelemekte ve bu kavramların işletmelerin sürdürülebilir başarı elde etmesindeki rolünü ele almaktadır. Günümüz iş dünyasında dijitalleşme, çevik yönetim, çeşitlilik ve kapsayıcılık gibi yeni trendlerin etkisiyle, işletmelerin yetenek çekme, geliştirme ve elde tutma süreçlerinde köklü değişiklikler yaşanmaktadır. Bu bağlamda, çalışmada ilk olarak yetkinlik ve yetenek yönetimi kavramlarının teorik çerçevesi sunulmuş, ardından bu yaklaşımların işletmelere sağladığı stratejik avantajlar tartışılmıştır. Ayrıca, Türkiye'deki ve dünyadaki önde gelen işletmelerden uygulama örnekleri verilerek yetenek yönetimi uygulamalarının iş dünyasındaki yansımaları somutlaştırılmıştır. Çalışmanın bulguları, yetenek yönetiminde dijitalleşme ve esnek çalışma modellerinin verimliliği artırdığı, kapsayıcı politikaların ise inovasyonu destekleyerek işletmelere rekabet avantajı sağladığı yönündedir. Bu çalışma, yetkinlik ve yetenek yönetimi üzerine mevcut literatüre katkı sunmayı ve insan kaynakları alanında stratejik karar alma süreçlerine rehberlik etmeyi amaçlamaktadır.

### 1. GİRİŞ

Küreselleşme, dijital dönüşüm ve işgücü dinamiklerindeki hızlı değişimler, işletmelerin insan kaynakları yönetimi (İKY) süreçlerini yeniden değerlendirmelerini zorunlu kılmaktadır. Rekabetin yoğunlaştığı, inovasyonun sürekli olarak önem kazandığı bu yeni iş dünyasında, insan kaynağının stratejik bir varlık olarak yönetilmesi, işletmelerin sürdürülebilir başarısı için kritik bir unsur haline gelmiştir. Bu bağlamda, yetkinlik

1 Öğr. Gör. Dr. Şerife KUZGUN, Kırklareli Üniversitesi, Lüleburgaz Meslek Yüksekokulu, İnsan Kaynakları Yönetimi, Kırklareli, Türkiye, serife.erdun@klu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-6145-6349.

yönetimi ve yetenek yönetimi kavramları, İKY'nin modern araçları olarak öne çıkmaktadır.

Yetenek yönetimi, örgütlerin yalnızca mevcut çalışanlarını geliştirmeye yönelik bir süreç olmanın ötesine geçerek, yetenekleri tanımlama, çekme, motive etme ve elde tutma sürecini kapsamaktadır (Cheese vd., 2007; Povah, 2014; Pandita ve Ray, 2018; Gallardo-Gallardo vd., 2020). Yetenek yönetiminin amacı, işletmelerin stratejik hedeflerine ulaşmak için en yetkin insan kaynağını kullanmalarını sağlamaktır (Schuler vd., 2011). Bununla birlikte, yetkinlik yönetimi, çalışanların belirli bir iş rolünde başarılı olmaları için sahip olmaları gereken bilgi, beceri ve davranışların sistematik bir şekilde belirlenmesi ve geliştirilmesini ifade etmektedir. Yetkinlik yönetimi, örgütlerin rekabet avantajını sürdürebilmek için iş gücünün belirli becerilerle donatılmasını sağlamaktadır (Sahay ve Kaur, 2021: 2518). Yetkinlik ve yetenek yönetimi, örgütlerin dinamik iş ortamında rekabetçi kalmaları için gerekli olan esnek, verimli ve proaktif insan kaynakları uygulamalarının merkezinde yer almaktadır.

Bu çalışmada, ilk olarak yetkinlik ve yetenek yönetimi kavramlarının teorik çerçevesi sunulmaktadır. Ayrıca her iki yaklaşımın işletmelerin İKY stratejilerindeki yerini nasıl dönüştürdüğü, işletmelere sağladığı stratejik avantajlar ve uygulama zorlukları da ele alınmaktadır. Son olarak yerel ve küresel işletmelerden uygulama örneklerine yer verilmiştir.

Bilim dünyasına kazandıracığı katkılar açısından bakıldığında, bu çalışma yetkinlik ve yetenek yönetimi ile ilgili mevcut teorilere ve uygulamalara önemli bir genişleme sağlamaktadır. Dijitalleşmenin, çevik yönetim yaklaşımlarının ve kapsayıcı politikaların yetkinlik ve yetenek yönetiminde oynadığı rol üzerine odaklanan bu çalışma, özellikle yönetim ve teknoloji bilimleri alanındaki akademik literatüre katkıda bulunmayı hedeflemektedir. Ayrıca, farklı sektörlerde uygulanabilir olan yeni trendleri ve stratejileri ortaya koyarak, örgütlerin yetkinlik ve yetenek yönetimi süreçlerini optimize etmelerine yönelik somut öneriler sunmaktadır. Bu çerçevede, çalışmanın hem akademi hem de uygulamalı düzeyde yöneticiler ve insan kaynakları profesyonelleri için stratejik karar alma süreçlerine rehberlik edecek bilgiler sunması beklenmektedir.

### 1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Rolü

Son yıllarda, iş dünyasında yaşanan yapısal değişimler ve teknolojik ilerlemeler, insan kaynakları yönetiminin (İKY) rolünü geleneksel sınırların ötesine taşımıştır. Geçmişte daha çok idari bir işlev olarak görülen İKY, günümüzde stratejik bir ortak olarak kabul edilmekte ve örgütlerin rekabet

avantajını sürdürebilmeleri için kritik bir rol üstlenmektedir (Li ve Devos, 2008; Schuler vd., 2011; Povah, 2014; Armstrong, 2017; Warrach ve Ahmed, 2020). Bu değişim, İKY'nin yalnızca işe alım, bordro ve çalışan ilişkileri gibi operasyonel görevlerle sınırlı kalmayıp, aynı zamanda işletmenin uzun vadeli hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik bir insan sermayesi stratejisi geliştirme görevini üstlenmesini gerektirmektedir (Eric Soderquist vd., 2010).

İş dünyasında dijitalleşme, küreselleşme ve esnek çalışma modellerinin yaygınlaşması, çalışanlardan beklenen yetkinliklerde de köklü değişiklikler doğurmuştur (Altınöz, 2018: 82; Tümen, 2024: 1). Bu dönüşüm, İKY'nin işgücü planlamasından yetenek yönetimine, çalışan deneyimi oluşturmaktan liderlik gelişimine kadar birçok yeni sorumluluğu kapsayacak şekilde genişlemesine neden olmuştur. Özellikle yetkinliklerin geliştirilmesi ve yeteneklerin elde tutulması, İKY'nin modern işletmelerdeki stratejik rolünün merkezinde yer almaktadır (Eric Soderquist vd., 2010).

İKY'nin bu yeni rolü, sadece insan kaynağını yöneten bir birim olmanın ötesine geçerek, örgütlerin dijital dönüşüm süreçlerine liderlik eden ve değişen piyasa koşullarına uyum sağlayan bir yapıya evrilmiştir (Le Deist ve Winterton, 2005: 33). Çalışan bağlılığını artırma, inovasyonu teşvik etme ve sürdürülebilir bir örgüt kültürü oluşturma gibi stratejik hedefler, İKY'nin işlevlerini yeniden tanımlamaktadır (Povah, 2014). Bu bağlamda, yetkinlik ve yetenek yönetimi kavramları, işletmelerin değişen ihtiyaçlarına cevap verebilecek en etkili İKY araçları olarak ön plana çıkmaktadır.

## 1.2. Yeni Trendlerin Ortaya Çıkışı

İş dünyası, son on yılda teknolojik gelişmeler, küreselleşme, sürdürülebilirlik hedefleri ve işgücünün değişen yapısı gibi çeşitli faktörlerle köklü bir dönüşüm geçirmiştir. Bu dönüşüm, örgütlerin insan kaynakları stratejilerinde önemli değişikliklere yol açmış ve yeni trendlerin ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır. İKY, artık sadece operasyonel bir işlev olmaktan çıkarak, işletmelerin stratejik amaçlarına ulaşmalarında kritik bir rol üstlenmiştir (Le Deist ve Winterton, 2005: 36; Stone vd., 2015: 216; Budak, 2016: 23). Bu bağlamda, yetkinlik yönetimi ve yetenek yönetimi gibi yenilikçi yaklaşımlar, işletmelerin karşılaştığı karmaşık ve hızla değişen zorluklara yanıt vermek amacıyla öne çıkan önemli trendler arasında yer almaktadır (Povah, 2014; Sparrow ve Makram, 2015; Gallardo-Gallardo vd., 2020; Pagan-Castaño vd., 2022).

Yetenek savaşlarının kızıştığı günümüzde, işgücü piyasası hem yerel hem de küresel ölçekte daha rekabetçi hale gelmiştir. İşveren markası yaratma,



yetenekleri çekme ve elde tutma stratejileri, İKY'nin merkezinde yer alan unsurlar haline gelmiştir (Cheese vd., 2007; Sparrow ve Makram, 2015; Gallardo-Gallardo, 2020). Ayrıca, çevik (agile) çalışma yöntemleri, esnek çalışma modelleri ve uzaktan çalışma gibi yeni yaklaşımlar (Povah, 2014), çalışan beklentilerinin değiştiği ve iş-yaşam dengesinin ön plana çıktığı bir dönemde insan kaynakları yönetiminde devrim niteliğinde değişimler yaratmıştır.

Dijitalleşme, özellikle Endüstri 4.0 ve yapay zeka teknolojilerinin iş dünyasına entegrasyonu, iş süreçlerinde otomasyonu artırmış ve iş gücü yapısında önemli değişiklikler meydana getirmiştir (Castells, 2011; Povah, 2014). Bu değişim, sadece teknik becerilere değil, aynı zamanda problem çözme, eleştirel düşünme ve uyum sağlama gibi yetkinliklere olan ihtiyacı artırmıştır (Stone vd., 2015). Yetkinliklerin bu kadar çok çeşitlenmesi, işletmelerin hem mevcut çalışanlarını geliştirme hem de yeni yetenekleri bünyelerine katma süreçlerine daha stratejik bir şekilde yaklaşımlarını gerektirmektedir.

Bunun yanı sıra, iş dünyasında sürdürülebilirlik ve çevresel sorumluluk gibi kavramlar da önem kazanmış, bu doğrultuda yeşil insan kaynakları yönetimi gibi yeni yaklaşımlar ortaya çıkmıştır (Kuzgun, 2022). Çalışanların çevresel farkındalıklarının artırılması ve bu doğrultuda yetkinliklerin geliştirilmesi, işletmelerin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmalarında önemli bir faktör olarak görülmektedir.

Sonuç olarak, iş dünyasındaki değişim ve belirsizliklerle başa çıkabilmek için insan kaynakları yönetimi, geleneksel yöntemlerin ötesine geçmek zorunda kalmıştır (Schuler vd., 2011; Povah, 2014). Yetenek yönetimi, çalışan bağlılığını ve performansını artırmada stratejik bir araç olarak öne çıkarken, yetkinlik yönetimi ise çalışanların hem bugünkü hem de gelecekteki iş ihtiyaçlarına yanıt verebilecek şekilde donatılmalarını sağlamaktadır. Bu yeni trendlerin ortaya çıkışı, İKY'nin evrimleşen yapısının bir göstergesi olarak karşımıza çıkmaktadır.

## 2. YETKİNLİK YÖNETİMİ

İşletmelerin rekabet gücünü artırmak ve sürdürülebilir başarı elde etmek amacıyla, çalışanların bilgi, beceri ve davranışlarını etkili bir şekilde yönetmeleri gerekmektedir (Warraich ve Ahmed, 2020; Pagan-Castaño vd., 2022). Bu bağlamda yetkinlik, çalışanların belirli görevleri ve sorumlulukları yerine getirirken ihtiyaç duydukları temel beceriler, bilgi ve davranışları ifade eden bir kavramdır. Örgütler, çalışanlarının yetkinlik seviyelerini doğru bir

şekilde belirleyerek, performanslarını optimize edebilmekte ve iş sonuçlarını iyileştirebilmektedirler.

## 2.1. Yetkinlik Kavramı ve Önemi

Yetkinlik, bireyin iş yerinde gösterdiği performansı daha etkili ve üstün kılan kişisel özellikler bütünü olarak tanımlanabilir. Bu özellikler, kişinin çalışma alışkanlıkları ve çabasıyla ekonomik değeri olan becerilere dönüşür (McClelland, 1973: 10). Literatürde, yetkinlik kavramının içeriği ile ilgili olarak genel kabul görmüş ve üzerinde uzlaşmış çeşitli tanımlamalar mevcuttur (Eric Soderquist vd., 2010: 325; Tümen, 2024: 3). Yetkinlik, genel anlamda bir bireyin belirli bir iş veya görev kapsamında gerekli olan bilgi, beceri, yetenek ve davranışları gösterme kapasitesini tanımlamaktadır. Bu kavram, çalışanların iş rollerini yerine getirme kapasitelerini ve iş süreçlerinde başarılı olma potansiyellerini değerlendirmenin temel yollarından biri haline gelmiştir. Yetkinlikler, çalışanların iş performanslarını doğrudan etkileyen unsurlardır ve bu nedenle örgütlerin başarıya ulaşmasında kritik bir rol oynamaktadır (Budak, 2016: 51).

Yetkinlik kavramı, hem teknik hem de davranışsal yetkinlikler olmak üzere iki ana kategoride değerlendirilebilir (Jordan ve Cartwright, 1998). Teknik yetkinlikler, çalışanların belirli bir işin gerektirdiği mesleki bilgi ve becerilere sahip olmasını ifade ederken, davranışsal yetkinlikler ise kişinin iş yerindeki tutumlarını, iletişim becerilerini, liderlik özelliklerini ve problem çözme kapasitesini içermektedir (Le Deist ve Winterton, 2005). Örneğin, bir mühendis için teknik yetkinlik, mühendislik bilgisi ve yazılım becerisi olabilirken, davranışsal yetkinlik ise ekip içinde etkili iletişim kurabilme veya baskı altında problem çözebilme yeteneği olabilir.

Yetkinliklerin önemi, örgütlerin stratejik hedeflerine ulaşabilmesi için çalışanlarının performanslarını maksimum düzeye çıkarması gerekliliğinden kaynaklanmaktadır (Spencer ve Spencer, 1993; Sahay ve Kaur, 2021). Örgütler, çalışanlarının yetkinliklerini belirleyerek, onların gelişim alanlarını tespit edebilir ve bu doğrultuda eğitim ve gelişim programları oluşturabilir (McClelland, 1998; Sandberg, 2000: 9). Ayrıca, yetkinlikler performans değerlendirme, terfi ve kariyer planlaması gibi insan kaynakları süreçlerinde de etkin bir şekilde kullanılabilir. Bu, örgütlerin hem bireysel hem de kolektif performanslarını artırmalarını sağlarken, aynı zamanda çalışanların iş tatminini ve motivasyonunu da olumlu yönde etkilemektedir.

Yetkinlik yönetiminin en önemli işlevlerinden biri, işletmelerin gelecekteki yetenek ihtiyaçlarını öngörmelerine olanak tanınmasıdır. Hızla değişen iş dünyasında, teknolojik gelişmeler ve küreselleşme gibi faktörler, örgütlerin

yetenek havuzlarını sürekli olarak gözden geçirmelerini zorunlu kılmaktadır (Collings ve Mellahi, 2009: 304). Bu bağlamda, yetkinlik yönetimi sadece mevcut yeteneklerin değerlendirilmesi ile sınırlı kalmamakta, aynı zamanda işletmenin gelecekte ihtiyaç duyacağı yetkinliklerin de tanımlanmasını gerektirmektedir. Böylece örgütler, değişen iş dünyasında rekabet avantajlarını sürdürebilecek esneklik ve dayanıklılığa sahip olmaktadır (Budak, 2016: 24; Armstrong, 2017: 17).

Son olarak, yetkinlik yönetimi örgütlerin sadece içsel süreçlerine değil, aynı zamanda dışsal rekabet ortamına da uyum sağlamasına yardımcı olmaktadır. Küresel rekabetin giderek arttığı günümüz iş dünyasında, yetenekli ve yetkin çalışanlara sahip olmak, işletmelerin başarıyı sürdürebilmesi için hayati önem taşımaktadır (Le Deist ve Winterton, 2005; Warrach ve Ahmed, 2020). Bu nedenle, yetkinliklerin belirlenmesi, geliştirilmesi ve etkin yönetimi, örgütlerin rekabet gücünü artırmanın en etkili yollarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

## 2.2. Yetkinlik Modelleri

Yetkinlik yönetimi süreçlerinde, çalışanların yetenek ve performanslarının etkili bir şekilde değerlendirilmesi için kullanılan en önemli araçlardan biri yetkinlik modelleridir. Yetkinlik modelleri, belirli bir iş rolünün gerektirdiği bilgi, beceri, yetenek ve davranışları sistematik bir biçimde tanımlayan çerçevelerdir. Bu modeller, örgütlerin çalışanlarını daha iyi yönetmelerine ve geliştirmelerine olanak tanıırken, aynı zamanda performans değerlendirme, eğitim ve gelişim, kariyer planlama ve işgücü planlaması gibi insan kaynakları süreçlerinde standartlaştırılmış bir yaklaşım sunmaktadır (Mansfield, 1996: 7).

Yetkinlik modelleri, iş performansını doğrudan etkileyen kritik unsurları belirler ve bu unsurları çalışanların rollerine ve örgütün stratejik hedeflerine uygun bir şekilde düzenlemektedir. Bu modeller, örgütlerin mevcut ve gelecekteki iş ihtiyaçlarını karşılamak için gerekli olan yetkinlikleri tanımlamalarına yardımcı olurken, aynı zamanda yetkinlik boşluklarını tespit ederek bireysel ve kurumsal gelişim stratejilerini şekillendirmelerine olanak tanımaktadır.

### 2.2.1. Yetkinlik Modellerinin Türleri

Yetkinlik modelleri, örgütün yapısına, iş rollerine ve stratejik hedeflerine bağlı olarak farklı biçimlerde uygulanabilir. Genel olarak, yetkinlik modelleri üç ana kategoride ele alınmaktadır:

- a. Temel (Genel) Yetkinlik Modelleri: Temel yetkinlik modelleri, bir örgütün her düzeydeki çalışanı için geçerli olan genel yetkinlikleri tanımlamaktadır. Bu yetkinlikler, genellikle tüm çalışanların sahip olması gereken temel bilgi, beceri ve davranışları içermektedir. Örneğin, etkili iletişim, takım çalışması, problem çözme becerisi gibi yetkinlikler, örgütün bütün çalışanları için ortak gereklilikler olabilir. Temel yetkinlik modelleri, örgüt kültürüne uygun davranışları teşvik etmek ve çalışanların ortak bir performans standardı doğrultusunda hareket etmesini sağlamak için kullanılmaktadır (Sahay ve Kaur, 2021: 2527).
- b. Fonksiyonel (İş Rolüne Özgü) Yetkinlik Modelleri: Fonksiyonel yetkinlik modelleri, belirli iş rollerine veya departmanlara özgü yetkinlikleri tanımlamaktadır. Bu tür modeller, her bir iş rolünün gerektirdiği teknik bilgi ve becerileri belirlemekte ve çalışanların bu rolleri etkin bir şekilde yerine getirmeleri için sahip olmaları gereken yetkinlikleri içermektedir (Eric Soderquist vd., 2010: 328). Örneğin, bir muhasebe departmanı için finansal analiz becerisi, bir IT departmanı için yazılım geliştirme becerisi fonksiyonel yetkinlikler arasında yer alabilir. Bu modeller, iş performansını iyileştirmek için çalışanların iş görevleriyle doğrudan ilgili olan yetkinliklerin geliştirilmesini hedeflemektedir.
- c. Liderlik Yetkinlik Modelleri: Liderlik yetkinlik modelleri, örgütün liderlik pozisyonlarında görev alan çalışanlarının sahip olması gereken beceri ve davranışları tanımlamaktadır. Bu yetkinlikler, liderlik pozisyonundaki çalışanların stratejik karar alma, vizyon oluşturma, ekip yönetme, değişim liderliği yapma gibi becerilerini kapsamaktadır. Liderlik yetkinlik modelleri, örgütlerin liderlik gelişimi programlarını şekillendirmelerine yardımcı olmakta ve potansiyel liderlerin belirlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Hollenbeck vd., 2006). Liderlik yetkinlikleri, genellikle örgütün uzun vadeli stratejik hedeflerine uygun bir şekilde tanımlanmakta ve liderlerin örgütü geleceğe taşıma kapasitelerini artırmayı amaçlamaktadır.

### 2.3. Yetkinliklerin Belirlenmesi ve Geliştirilmesi

Yetkinliklerin doğru bir şekilde belirlenmesi ve bu yetkinliklerin geliştirilmesi, örgütlerin stratejik hedeflerine ulaşabilmeleri için hayati öneme sahiptir. İş gücünün yetkinlik düzeyinin yüksek olması, çalışanların hem bireysel performanslarını hem de genel örgütsel verimliliği artırmasına katkıda bulunmaktadır (Budak, 2016; Armstrong, 2017; Sahay ve Kaur,

2021). Bu süreç, sadece mevcut çalışanların yetkinliklerinin tanımlanması ile sınırlı kalmamakta (Eric Soderquist vd., 2010: 342); aynı zamanda işgücü planlaması, yeni yeteneklerin çekilmesi ve örgüt içi eğitim programlarının şekillendirilmesi açısından da kritik bir işlev üstlenmektedir (Sandberg, 2000: 9).

### 2.3.1. Yetkinliklerin Belirlenmesi

Yetkinliklerin belirlenmesi, örgütlerin iş süreçlerinde gerekli olan bilgi, beceri ve davranışların sistematik bir şekilde tanımlanmasını içermektedir (Eric Soderquist vd., 2010). Bu süreç, çalışanların mevcut ve gelecekteki rollerinde başarılı olabilmeleri için gerekli olan temel ve iş rolüne özgü yetkinliklerin belirlenmesini sağlamaktadır (Alayoğlu, 2010). Yetkinliklerin belirlenmesinde izlenen adımlar şu şekilde sıralanabilir:

- a. İş Analizi ve Tanımı: Yetkinliklerin belirlenmesi süreci, iş analizi ile başlar. İş analizi, belirli bir pozisyonun gerektirdiği görevlerin, sorumlulukların ve iş ortamının ayrıntılı bir şekilde incelenmesidir (Glueck, 1982: 109). İş analizi, iş tanımları ve iş gerekleri aracılığıyla hangi bilgi, beceri ve yeteneklerin gerekli olduğunu ortaya koymaktadır (Budak, 2016: 98-99). Bu süreçte iş tanımları; görevlerin ne olduğunu, iş gerekleri ise bu görevlerin nasıl yapılacağını belirlemektedir (Yüksel, 2007: 87). İş analizine dayalı olarak oluşturulan yetkinlik modelleri, örgütün stratejik hedeflerine ulaşmasına hizmet edecek şekilde tasarlanmalıdır.
- b. Davranış Göstergeleri: Yetkinliklerin belirlenmesinde kullanılan bir diğer önemli araç, davranış göstergeleridir. Davranış göstergeleri, çalışanların belirli yetkinlikleri ne şekilde sergilediklerini gözlemlemek için kullanılan nesnel kriterlerdir. Bu göstergeler, yetkinliklerin somut bir biçimde tanımlanmasını ve ölçülebilir hale getirilmesini sağlamaktadır (Eric Soderquist vd., 2010). Örneğin, etkili iletişim yetkinliği için bir davranış göstergesi, “takım üyeleriyle açık ve net bir şekilde iletişim kurmak” olabilir.
- c. İç ve Dış Paydaşların Katılımı: Yetkinliklerin belirlenmesi sürecinde, örgüt içindeki yöneticiler, departman liderleri ve insan kaynakları profesyonelleri gibi iç paydaşların yanı sıra sektör uzmanları ve müşteriler gibi dış paydaşların da görüşleri alınmalıdır (Jooss vd., 2024: 460). Bu paydaşların katılımı, örgüt içinde bulunduğu sektörün ve pazarın dinamiklerine uygun yetkinliklerin belirlenmesini sağlamaktadır (Dong vd., 2024). Ayrıca, iş liderlerinin stratejik vizyonu ile uyumlu yetkinliklerin tanımlanması, örgütün gelecekteki hedeflerine daha hızlı ulaşmasına yardımcı olabilir.

- d. Stratejik ve Kültürel Uyum: Yetkinliklerin belirlenmesinde dikkate alınması gereken bir diğer önemli unsur, örgütün stratejik hedefleri ve kültürel değerleridir. Belirlenen yetkinliklerin, örgütün genel misyonu ve vizyonu ile uyumlu olması gerekmektedir (Kontoghiorghes, 2016: 1836). Bu bağlamda, örgütün uzun vadeli hedeflerine ulaşmasında kritik rol oynayacak yetkinlikler önceliklendirilmelidir (Jooss vd., 2024). Örneğin, inovasyona dayalı bir strateji izleyen bir örgüt için yaratıcı problem çözme yetkinliği, diğer yetkinliklerin önüne geçebilir ya da müşteri odaklı bir strateji izleyen bir örgüt için, etkili iletişim ve müşteri ilişkileri yönetimi yetkinliği, diğer yetkinliklerin önüne geçebilir.

### 2.3.2. Yetkinliklerin Geliştirilmesi

Yetkinliklerin geliştirilmesi, çalışanların mevcut yetkinlik seviyelerini artırmayı ve onları gelecekteki iş rollerine hazırlamayı amaçlayan sürekli bir süreçtir. Yetkinlik geliştirme, örgütlerin rekabet avantajını sürdürmeleri için kritik bir araçtır (Li ve Devos, 2008; Budak, 2016). Etkili bir yetkinlik geliştirme süreci, çalışanların hem bireysel gelişimlerine katkı sağlamakta hem de örgütün stratejik hedeflerine uygun şekilde yetkinliklerini artırmalarına olanak tanımaktadır. Yetkinlik geliştirme sürecinde şu yöntemler kullanılır:

- a. Eğitim ve Gelişim Programları: Çalışanların yetkinliklerini geliştirmek için en yaygın kullanılan yöntemlerden biri, eğitim ve gelişim programlarıdır. Bu programlar, çalışanların iş rollerinde başarılı olabilmeleri için gerekli olan bilgi, beceri ve yetenekleri kazanmalarını sağlamaktadır (McClelland, 1998). Eğitim programları hem teknik yetkinliklerin hem de davranışsal yetkinliklerin geliştirilmesine yönelik olabilir. Örneğin, liderlik yetkinliklerini geliştirmek amacıyla liderlik eğitimi, teknik yetkinlikler içinse belirli mesleki kurslar düzenlenebilir (Eric Soderquist vd., 2010).
- b. Koçluk ve Mentorluk: Yetkinlik geliştirme sürecinde etkili olan bir diğer yöntem, koçluk ve mentorluk uygulamalarıdır. Bu uygulamalar, çalışanların deneyimli kişilerden doğrudan geri bildirim alarak kişisel ve profesyonel gelişimlerine katkıda bulunmalarını sağlamaktadır. Koçlar veya mentorlar, çalışanların güçlü yönlerini geliştirirken, gelişime açık alanlarda yol göstermelerine yardımcı olmaktadır (Garvey, 2021). Bu süreç, özellikle liderlik yetkinliklerinin geliştirilmesi için oldukça etkilidir.
- c. Rotasyon ve İş Zenginleştirme: İş rotasyonu ve iş zenginleştirme gibi uygulamalar, çalışanların farklı görev ve sorumluluklar üstlenerek

yetkinliklerini geliştirmelerini sağlamaktadır. İş rotasyonu, çalışanların örgütün farklı bölümlerinde veya pozisyonlarında çalışarak farklı beceriler kazanmalarını teşvik etmektedir (Armstrong, 2017). İş zenginleştirme ise mevcut iş görevlerine ek sorumluluklar ekleyerek, çalışanların daha fazla yetkinlik kazanmalarını hedeflemektedir (Budak, 2016). Bu yöntemler, özellikle örgüt içinde liderlik potansiyeli taşıyan çalışanların gelişimine önemli katkılar sağlamaktadır (Povah, 2014).

- d. Performans Geri Bildirimi ve Gelişim Planları: Yetkinlik geliştirme sürecinde performans geri bildirimleri de kritik bir rol oynamaktadır. Çalışanların düzenli olarak aldıkları geri bildirimler, yetkinliklerini ne ölçüde geliştirdiklerini ve hangi alanlarda daha fazla çalışmaları gerektiğini anlamalarına yardımcı olmaktadır (Chowhan vd., 2024: 1800). Bu geri bildirimler doğrultusunda, çalışanlara özel gelişim planları oluşturulabilir ve belirlenen hedeflere ulaşmaları için gerekli kaynaklar sağlanabilir.

### 3. YETENEK YÖNETİMİ

Günümüz iş dünyasında, örgütlerin sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde edebilmeleri, sadece doğru stratejiler geliştirmeleriyle sınırlı kalmamakta; aynı zamanda bu stratejileri hayata geçirecek yetenekli çalışanları bünyelerine kazandırmaları (Povah, 2014; Ansar ve Baloch, 2018: 214) ve bu yetenekleri sürdürülebilir bir şekilde yönetmeleriyle mümkün olmaktadır (Armstrong, 2017: 190). 21. yüzyılın çalışma koşulları, yetenek eksikliği endişelerinin giderek artmasına neden olmuş ve bu durum, insan kaynakları profesyonelleri arasında yetenek yönetimi kavramının önemini artırmıştır (Povah, 2014; Dachner vd., 2021: 1; Ugboego vd., 2022: 29). Yetenek yönetimi, örgütlerin insan sermayesini en etkin şekilde kullanmalarını sağlayan kapsamlı bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Pagan-Castaño vd., 2022). Bu bağlamda, yetenek yönetimi, yetenekli bireylerin örgüte çekilmesi, geliştirilmesi, elde tutulması ve uzun vadede örgütsel performansa katkı sağlanması için gerekli olan stratejik faaliyetleri içermektedir (Sparrow ve Makram, 2015).

#### 3.1. Yetenek Yönetiminin Tanımı ve Kapsamı

“Yetenek yönetimini anlamak için öncelikle “yetenek” kavramının ne anlama geldiğine bakmak faydalı olacaktır (Armstrong, 2017: 190). Yetenek tanımlaması, yetenek yönetiminin en önemli unsurlarından biri olarak kabul edilmektedir (Mcdonnell, 2011). Sözlük tanımına göre yetenek, “özel bir beceri veya kabiliyet” olarak ifade edilmektedir. Ayrıca yetenek, “başarı, yetenek, liderlik, rahatlık, yenilik ve zaman” kavramlarının birleşimi olarak da tanımlanabilmektedir (Deb, 2005: 19). Yetenek kavramı, 1997

yılında McKinsey & Company danışmanlarının gerçekleştirdiği araştırma ve “Yetenek Savaşı” adlı kitabın yayımlanmasıyla popüler hale gelmiştir (Tansley, 2013; Minbaeva ve Collings, 2013). Bu kitapta, “daha iyi yetenek için savaşmaya değer” ifadesi yer almaktadır (Armstrong, 2017: 191). Bu araştırmaya göre, yetenek “bir kişinin yeteneklerinin toplamı... onun doğuştan gelen yetenekleri, becerileri, bilgisi, deneyimi, zekası, muhakeme yeteneği, tutumu, karakteri ve motivasyonu” olarak tanımlanmıştır ve ayrıca kişinin öğrenme ve gelişme kapasitesini de içermektedir (Michaels vd., 2001; Armstrong, 2017). Düşük işsizlik oranları, yoğun rekabet ve ekonomik büyüme ise bu durumu “Yetenek Savaşı” olarak adlandırmalarına neden olmuştur.

Yetenekli kişiler az sayıdadır ve örgütler her zaman bu “nadir kaynak” için rekabet etmişlerdir (Lewis ve Heckman, 2006). Ancak örgütler için sadece yetenek veya yetenekli çalışanların varlığının performansta başarıyı/artışı garanti etmemektedir. Örgütlerin, örgütün avantajı için yeteneğin uygun şekilde kullanımına yatırım yapması gerekmektedir. Diğer bir deyişle, örgütlerin “Yetenekleri Yönetmesi” gerekmektedir (Ansar ve Baloch, 2018: 214). Yetenek yönetimi, çeşitli tanım ve yorumlara sahip bir kavramdır. Yetenek yönetimi, işletmelerin sürdürülebilir başarı elde edebilmek adına (Mcdonnell, 2011), genellikle örgütlerin iş gücü planlama süreçlerinden başlayan, değerli yetenekleri çekme, geliştirme, elde tutma ve stratejik olarak konumlandırma süreçlerini kapsayan bir dizi faaliyeti içermektedir (Povah, 2014; Gallardo-Gallardo vd., 2020; Pagan-Castaño vd., 2022). Bu tanım, yetenek yönetiminin sadece bireylerin işe alınması ve geliştirilmesinin ötesinde, örgütsel hedeflere ulaşmak için kritik öneme sahip bir stratejik araç olduğunu vurgulamaktadır. Davis vd. (2016) ise yetenek yönetimini, “sürekli olarak üstün performans gösteren bireylerin işe alınması, geliştirilmesi ve elde tutulması süreci” olarak tanımlamaktadır. Bu tanım, yetenek yönetiminin temel unsurlarını belirlememize yardımcı olurken, araştırmalar yetenek yönetiminin bileşenlerinin oldukça çeşitli şekillerde tanımlandığını göstermektedir. Yetenek yönetimi, örgütlerin karşılaştığı zorluklarla başa çıkmak ve stratejik hedeflerine ulaşmak amacıyla, ihtiyaç duyulan beceriler ile mevcut yetenekler arasındaki boşlukları sistematik olarak kapatmayı amaçlayan ve insan kaynaklarını merkeze alan bir yönetim süreci olarak tanımlanabilir (Çırpan ve Şen, 2009; Alayoğlu, 2010). Yetenek yönetimi, en genel tanımıyla, örgütler için stratejik öneme sahip yetenekli bireylerin belirlenmesi ve bu yeteneklerin örgüte kazandırılması sürecidir. Bu süreç, bireylerin yeteneklerini en üst düzeye çıkararak örgütün performansına ve rekabet gücüne katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Ayrıca, yetenek yönetimi, hem kısa vadeli iş gücü ihtiyaçlarını hem de uzun vadeli stratejik hedefleri



destekleyen bir süreçtir (Tansley, 2013; Povah, 2014; Pagan-Castaño vd., 2022).

Günümüzde yetenek yönetimi, küresel ölçekte faaliyet gösteren örgütler için kritik bir stratejik konu haline gelmiştir (Warrach ve Ahmed, 2020; Hassan vd., 2022). Ancak, bu kavramın yönetim literatüründe yaygın olarak kullanılması ve önem kazanmasına rağmen, hala kavram birliği sağlanamamış ve çeşitli belirsizlikler devam etmektedir (Lewis ve Heckman, 2006; Collings ve Mellahi, 2009; Festing vd., 2015). Ashton ve Morton (2005: 30) da bu durumu, yetenek yönetimi için “tek ve tutarlı bir tanımın” olmamasıyla açıklamıştır.

Yetenek yönetimi yetenekli çalışanları stratejik bir varlığa dönüştürmektedir (Sparrow ve Makram, 2015; Armstrong, 2017). Bu bağlamda özellikle kurumsal ve uluslararası işletmeler, yetenek yönetimini daha stratejik, çevik, beceri odaklı ve performans ile motivasyonu ön planda tutan bir yaklaşımla ele almaktadır (Collings ve Mellahi, 2009; Povah, 2014). Ancak birçok örgüt, hâlâ günümüz iş dünyasının dinamiklerine ve geleceğin gereksinimlerine uyum sağlayamayan, iş temelli ve bürokratik yetenek yönetimi anlayışını sürdürmektedir. Bu eski yaklaşımı terk etmek tek başına yeterli değildir; daha kapsamlı bir yeniden yapılanmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Bu değişimlerin büyük çoğunluğunun, yetenek yönetimi süreçleri üzerinde önemli ve kalıcı etkiler yaratması beklenmektedir. Nitekim, çeşitli araştırmalar, yeni iş dünyasında ve değişen çalışan profili karşısında hangi uygulama ve programların etkili olabileceğini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, yetenek yönetimi, en etkili ve önemli uygulamalardan biri olarak öne çıkmaktadır, çünkü bu yönetim anlayışı geleneksel yaklaşımlardan ziyade kanıta dayalı verilere dayanmaktadır (Kuzgun, 2023: 1541).

Yetenek yönetiminin kapsadığı unsurlar arasında, stratejik insan kaynakları planlaması, eğitim ve gelişim programları, liderlik gelişimi, iş rotasyonu, performans yönetimi ve kariyer planlama gibi çeşitli süreçler yer almaktadır. Bu unsurlar, yeteneklerin en iyi şekilde kullanılması ve yönetilmesi için bir araya getirilen stratejik araçlardır (Collings ve Mellahi, 2009). Yetenek yönetiminin temel hedefi, örgütün gelecekteki hedeflerine ulaşmasına katkı sağlayacak, yüksek potansiyele sahip çalışanların örgütte tutundurulması ve geliştirilmesidir.

### 3.2. Yetenek Çekme ve Seçme Stratejileri

Yetenek çekme ve seçme stratejileri, yetenek yönetiminin en kritik aşamalarından biridir. Bu stratejiler, örgütlerin rekabet avantajı elde etmeleri ve sürdürülebilir büyüme sağlamaları için gerekli olan en nitelikli çalışanları

bünyelerine kazandırmayı hedeflemektedir (Elegbe, 2010; Povah, 2014; Gallardo-Gallardo vd., 2020; Shet, 2020).

### 3.2.1. Yetenek Çekme Stratejileri

Yetenek çekme stratejileri, örgütlerin işgücü piyasasındaki en yetenekli ve nitelikli bireyleri kendine çekmek amacıyla geliştirdikleri taktiklerdir (Alayoğlu, 2010). Bu stratejiler, özellikle yeteneklerin kıt olduğu rekabetçi iş gücü piyasalarında büyük önem taşır. İşveren markası, bu stratejilerin temelini oluşturur. İşveren markası, bir örgütün çalışanlar için ne kadar çekici ve tercih edilen bir işyeri olduğuna dair genel algıdır. Yetenek çekme sürecinde başarılı olabilmek için, örgütlerin güçlü bir işveren markası oluşturması ve bu markayı sürekli olarak geliştirmesi gerekmektedir.

Bir işveren markası inşa etmek için kullanılan stratejiler şunları içermektedir:

- Şeffaf ve cazip iş ilanları: İşverenler, açık pozisyonlar için şeffaf, detaylı ve cazip iş ilanları yayınlayarak yetenekli adayları çekmeye çalışmaktadır (Krasna vd., 2023). Bu ilanların, işin gerekliliklerini ve örgütün sunduğu fırsatları açıkça ifade etmesi gerekmektedir.
- Çalışan deneyimi odaklı yaklaşım: Örgütler, yetenek çekme sürecinde mevcut çalışanlarının iş memnuniyetini ve deneyimini iyileştirerek bu başarıyı dış dünyaya yansıtmalıdır (Povah, 2014). Çalışan memnuniyeti, işverenin cazibesini artıran önemli bir faktördür.
- Sosyal medya ve dijital platformların kullanımı: Günümüzde yetenek çekme stratejilerinin büyük bir kısmı, sosyal medya ve kariyer siteleri gibi dijital platformlar aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. Örgütler, bu platformlar üzerinden geniş bir yetenek havuzuna ulaşabilirler (Povah, 2014; Dachner vd., 2021).

Yetenek seçme stratejileri, en uygun adayların seçilmesini sağlayan sistematik süreçleri içermektedir. Doğru adayların seçimi, örgütün performansı üzerinde doğrudan etkili olduğu için, yetenek seçme süreci büyük bir dikkatle yönetilmelidir (Elegbe, 2010; Alayoğlu, 2010). Bu süreçte kullanılan stratejiler şunlardır:

- Yetkinlik Bazlı Mülakatlar: Adayların belirli yetkinliklerini ölçmeye yönelik yapılandırılmış mülakatlar, yetenek seçme sürecinde en çok tercih edilen yöntemlerden biridir. Yetkinlik bazlı mülakatlar, adayların iş rollerinde başarılı olmak için gerekli olan bilgi, beceri ve davranışları sergileyip sergilemediklerini test etmektedir (Armstrong, 2017: 194).

Bu tür mülakatlar, adayların sadece geçmiş performanslarına değil, gelecekteki potansiyellerine de odaklanmaktadır.

- b. Değerlendirme Merkezi Uygulamaları: Değerlendirme merkezleri, adayların farklı yetkinliklerini çeşitli simülasyonlar, vaka çalışmaları ve grup aktiviteleri aracılığıyla değerlendiren bir seçim yöntemidir (Altınöz, 2018: 82). Bu süreç, adayların stres altında nasıl davrandıklarını, ekip çalışmasına yatkınlıklarını ve liderlik yeteneklerini değerlendirme imkânı sunmaktadır. Değerlendirme merkezleri, adayların iş rolüne uygun olup olmadığını belirlemek için kapsamlı ve çok yönlü bir araçtır.
- c. Psikometrik Testler: Psikometrik testler, adayların bilişsel yeteneklerini, kişilik özelliklerini ve iş ortamındaki davranışlarını ölçen testlerdir. Bu testler, adayların örgüt kültürüne ve iş rollerine uygunluğunu değerlendirmede önemli bir rol oynamaktadır (Budak, 2016: 195-196). Psikometrik testler, adayların iş performansına etki edebilecek faktörleri objektif bir şekilde analiz etmekte ve seçim sürecine ilişkin önemli bilgiler sağlamaktadır.
- d. Referans Kontrolü: Referans kontrolü, yetenek seçme sürecinde genellikle son aşamalardan biri olarak kabul edilmektedir. Adayların önceki iş deneyimlerinden elde edilen geri bildirimler, onların yetenekleri ve iş davranışları hakkında daha fazla bilgi edinilmesine olanak tanımaktadır (Li ve Devos, 2008; Elegbe, 2010). Referanslar, adayların geçmiş performansları ve iş ahlakları hakkında önemli ipuçları vermektedir.

### 3.3. Yeteneklerin Geliştirilmesi ve Tutundurulması

Yetenek yönetimi sürecinin temel bileşenlerinden biri, örgütlere kazandırılan yeteneklerin sürekli olarak geliştirilmesi ve uzun vadede örgüt bünyesinde tutulmasıdır. Yetenek geliştirme, yetenekli bireylerin potansiyellerini tam anlamıyla kullanmalarını sağlamak ve onları gelecekteki iş rollerine hazırlamak amacıyla sürdürülen sistematik bir süreçtir. Bu süreç, bireylerin mevcut bilgi ve becerilerini geliştirmeyi hedeflerken, aynı zamanda onların liderlik ve problem çözme gibi stratejik yetkinliklerini de güçlendirmeyi amaçlamaktadır. Yetenek tutundurulması ise, yetenekli çalışanların örgütte uzun süre kalmalarını sağlayacak stratejilerin uygulanmasını ifade etmektedir. Her iki süreç de örgütün iş gücü stratejilerinin temel taşlarını oluşturmakta ve örgütün rekabet gücünü sürdürebilmesi için büyük önem taşımaktadır.

### 3.3.1 Yeteneklerin Geliştirilmesi

Yetenek geliştirme, bireylerin hem kişisel hem de profesyonel anlamda ilerlemelerini sağlamak için tasarlanmış çeşitli yöntemleri içermektedir. Bu yöntemler, çalışanların mevcut yetkinliklerini geliştirmeyi ve onları daha üst düzey pozisyonlara hazırlamayı hedeflemektedir. Yetenek geliştirme sürecinde en sık kullanılan stratejiler şunlardır:

- a. Eğitim ve Gelişim Programları: Yetenekli bireylerin bilgi ve becerilerini artırmak için eğitim programları oldukça önemlidir. Bu programlar, hem teknik yetkinliklerin hem de davranışsal becerilerin geliştirilmesine yönelik olabilir. Örgütler, çalışanlarına düzenli eğitim fırsatları sunarak onların güncel iş dünyasının gerekliliklerine uyum sağlamalarını (Kelliher vd., 2020) ve kendilerini sürekli olarak geliştirmelerini teşvik etmektedirler (Molloy ve Noe, 2010; Dachner vd., 2021).
- b. Liderlik Gelişimi ve Mentorluk: Liderlik yeteneklerinin geliştirilmesi, geleceğin liderlerini yetiştirme sürecinde kritik bir rol oynamaktadır. Mentorluk ve koçluk programları, yetenekli bireylerin deneyimli liderlerden rehberlik alarak gelişmelerini sağlamaktadır (Armstrong, 2017: 194). Bu süreç, bireylerin yalnızca iş bilgilerini değil, aynı zamanda liderlik ve stratejik düşünme becerilerini de geliştirmelerine yardımcı olmaktadır.
- c. İş Rotasyonu ve İş Zenginleştirme: Yetenekli çalışanların farklı görev ve sorumluluklar üstlenerek yeteneklerini geliştirmeleri, iş rotasyonu ve iş zenginleştirme gibi yöntemlerle desteklenebilir. Bu yöntemler, çalışanların örgütün farklı alanlarında deneyim kazanmalarını ve geniş bir perspektif geliştirmelerini sağlamaktadır (Beach, 1980). Özellikle iş rotasyonu, çalışanların farklı bölümlerde çalışma fırsatı bularak çok yönlü beceriler kazanmalarına yardımcı olmaktadır (Robbins, 1994).
- d. Sürekli Geri Bildirim ve Performans Yönetimi: Yeteneklerin geliştirilmesinde geri bildirim mekanizmaları büyük bir önem taşımaktadır. Çalışanların performansları hakkında düzenli geri bildirim almaları, gelişim süreçlerini daha etkin bir şekilde yönlendirmelerine olanak tanımaktadır (Armstrong, 2017: 195). Bu süreçte yöneticiler, çalışanların güçlü ve gelişime açık yönlerini belirleyerek onların bireysel gelişimlerine katkıda bulunabilirler.

### 3.3.2. Yeteneklerin Tutundurulması

Yetenek tutundurulması, örgütlerin yetenekli çalışanlarını uzun vadede elde tutma stratejilerini içermektedir (Pandita ve Ray, 2018). Özellikle yüksek yetkinliğe sahip çalışanların işten ayrılması, örgütler için ciddi maliyetler doğurabilir (Philips ve Edwards, 2009). Bu nedenle, yetenekli bireylerin motivasyonlarının korunması ve iş tatminlerinin artırılması, örgütler için kritik bir başarı faktörüdür (Alayoğlu, 2010; Kontoghiorghes, 2016). Yetenek tutundurulmasına yönelik stratejiler şu şekildedir:

- a. **Kariyer Gelişimi Fırsatları:** Yetenekli çalışanlar, kariyerlerinde ilerleme fırsatlarına sahip olduklarında örgütlerine daha fazla bağlılık gösterirler (Collings ve Mellahi, 2009; Dachner vd., 2021). Bu nedenle, örgütlerin çalışanlarına net kariyer gelişim yolları sunmaları, yeteneklerin elde tutulması açısından önemlidir. Terfi, liderlik fırsatları ve proje yönetimi gibi kariyer ilerleme olanakları, yetenekli bireylerin örgütte kalma olasılığını artırmaktadır (Mansfield, 1996; Alayoğlu, 2010).
- b. **İş-Yaşam Dengesi ve Esnek Çalışma İmkânları:** Yetenek tutundurulmasında iş-yaşam dengesi politikaları önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanlar, esnek çalışma saatleri, uzaktan çalışma imkânları ve tatmin edici bir iş-yaşam dengesi sunan örgütlere daha bağlı olmaktadır (Prasetio ve Trianasari, 2014: 241). Bu tür stratejiler, özellikle günümüz iş dünyasında çalışan memnuniyetini artıran en önemli unsurlar arasında yer almaktadır (Barnett, 1999).
- c. **Takdir ve Ödüllendirme Sistemleri:** Çalışanların başarılarının tanınması ve ödüllendirilmesi, motivasyonu artıran ve çalışanların bağlılığını güçlendiren önemli bir stratejidir (Rocha vd., 2008: 219-220). Performansa dayalı ödüllendirme sistemleri, yetenekli bireylerin örgüte olan katkılarının takdir edildiğini hissetmelerini sağlamakta ve onları uzun vadede elde tutmaya yönelik önemli bir adım olarak görülmektedir (Spencer ve Spencer, 1993: 306; Alayoğlu, 2010).
- d. **Pozitif Örgüt Kültürü:** Örgüt kültürü, çalışanların iş yerindeki bağlılıklarını ve tatminlerini büyük ölçüde etkileyen bir faktördür (Brantley ve Coleman, 2001; Inanlou ve Ahn, 2017). Çalışanların kendilerini değerli hissettikleri, güven ortamının olduğu ve pozitif ilişkilerin desteklendiği bir kültür, yetenek tutundurulmasında kritik bir rol oynamaktadır (Cappelli, 2000; Wagner, 2009).

### 3.4. Örnek Uygulamalar: Yetkinlik ve Yetenek Yönetiminde Güncel Örnekler

Yetkinlik ve yetenek yönetimi, günümüzde yalnızca bir insan kaynakları fonksiyonu olarak değil, aynı zamanda örgütlerin sürdürülebilirliğini ve stratejik başarısını destekleyen kritik bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Özellikle küresel işletmeler ve büyük Türk işletmeleri, çalışanların yetkinlik ve yetenek geliştirme yönünde çeşitli stratejiler uygulamaktadır. Bu stratejiler, dijital dönüşümden çevik yönetim modellerine, çeşitlilik politikalarından bireysel performans yönetimine kadar geniş bir yelpazede ele alınmaktadır. Çalışmada yer verilen örnekler, farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin yetkinlik ve yetenek yönetiminde yenilikçi yaklaşımlar geliştirdiğini göstermektedir. Bu bağlamda, aşağıda yer alan Tablo 1, çeşitli işletmelerin yetkinlik ve yetenek yönetiminde uyguladığı stratejik yaklaşımlara dair güncel örnekler sunmakta, bu uygulamaların örgütsel yapı üzerindeki etkilerini özetlemektedir.

Aşağıdaki tabloda, her bir işletmenin uyguladığı strateji ve programlar aracılığıyla yetenek yönetiminde hangi temel unsurları ön planda tuttuğu görülmektedir. Küresel örnekler, dijital beceri geliştirme, çeviklik ve inovasyon gibi alanlara vurgu yaparken, Türk işletmelerinde stratejik yetenek yönetimi, sürdürülebilirlik ve genç yeteneklerin yetiştirilmesi gibi konular öne çıkmaktadır. Tablo 1, aynı zamanda işletmelerin çalışan bağlılığını artırmak, performansı yükseltmek ve rekabet gücünü desteklemek için uyguladıkları yöntemleri karşılaştırmalı olarak sunmaktadır.

*Tablo 1. Yetkinlik ve Yetenek Yönetiminde Güncel Örnekler*

<p><b>IKEA</b> (Çalışan Katılımı ve Liderlik Gelişimi)</p>	<p>IKEA, çalışan katılımını artırmak amacıyla “Co-Worker Voice” adlı programını kullanarak çalışan geri bildirimlerini iş süreçlerine dahil etmektedir. Ayrıca “One IKEA Leadership” programı ile çalışan liderlik yeteneklerini geliştirmeye yönelik eğitimler sunmaktadır. Bu sayede, çalışanların bağlılığı ve verimliliği artırılarak liderlik kültürü güçlendirilmektedir.</p>
<p><b>Siemens</b> (Dijital Yetenek Gelişimi)</p>	<p>Siemens, çalışanlarının dijital dönüşüme uyum sağlaması amacıyla dijital beceri kazandırma programlarına önem vermektedir. Siemens, “Leadership Excellence Program” gibi girişimlerle geleceğin liderlerini yetiştirmekte ve veri analitiği kullanarak yetenek geliştirme süreçlerini yönetmektedir.</p>
<p><b>Adidas</b> (Çeviklik ve Esnek Çalışma)</p>	<p>Adidas, çevik yönetim modelini benimseyerek, çalışanların esnek çalışma ortamlarında yenilikçi projelere odaklanmasını teşvik etmektedir. Çevik yönetim sayesinde, bireysel performans odaklı değerlendirme süreçleriyle çalışan gelişimini ve motivasyonunu desteklemektedir.</p>

<b>Arçelik</b> (İnovasyon Akademisi ile Yetenek Geliştirme)	Arçelik, “Innovation Academy” ile çalışanların yenilikçi ve yaratıcı düşünme becerilerini geliştirmeyi amaçlamaktadır. Bu platform, işletmenin rekabet gücünü artırırken çalışanlarının iş süreçlerine daha fazla katkı yapmasını sağlamaktadır.
<b>Koç Holding</b> (Stratejik Yetenek Yönetimi)	Koç Holding, “Koç Kariyer” platformuyla genç yetenekleri çekerek, yetenek yönetimini stratejik bir araç olarak kullanmaktadır. “Koç Academy” ile çalışanların gelişimine destek vermekte ve onları geleceğin liderleri olarak yetiştirilmesini sağlamaktadır.
<b>Unilever</b> (Çeşitlilik ve Kapsayıcılık)	Unilever, işe alım süreçlerinde çeşitlilik ve kapsayıcılığı temel almaktadır. Dijital araçlar ve yapay zeka destekli değerlendirme sistemleri kullanarak, çalışanlarının farklı kültürel geçmişlere sahip olmalarını desteklemekte ve çeşitlilik odaklı bir çalışma ortamı yaratmaktadır.
<b>Microsoft</b> (Büyüme Zihniyeti ile Yetenek Yönetimi)	Microsoft, “Growth Mindset” (Büyüme Zihniyeti) felsefesi ile çalışanların gelişimini desteklemektedir. Çalışanlara kendi hızlarında öğrenme fırsatı sunan dijital platformlar ve çevrimiçi eğitimlerle yetenek yönetimini dijitalleştirmektedir.
<b>Zorlu Holding</b> (Dijital Dönüşüm ve Sürdürülebilirlik Odaklı Yetenek Geliştirme)	Zorlu Holding, “Smart Life 2030” vizyonu ile dijital dönüşüm ve sürdürülebilirlik alanında çalışan yetkinliklerini geliştirmeyi hedeflemektedir. Çevre dostu uygulamalar ve sürdürülebilirlik eğitimleri ile çalışanları destekleyerek, çevre bilincini artırmaktadır.
<b>Türk Telekom</b> (Genç Yetenek Programları)	Türk Telekom, “Telekom Akademi” adlı platformunda çalışanlarına dijital beceriler kazandırmakta ve genç yetenekleri desteklemek amacıyla “Genç Yetenek Programı” yürütmektedir. Bu programla, genç yetenekleri gelecekteki iş gücüne hazırlamaktadır.
<b>Amazon</b> (Performans Yönetimi ve Gelişim Programları)	Amazon, çalışan performansını veri analitiği ile takip ederek, düşük performans gösteren çalışanlar için kişiselleştirilmiş iyileştirme planları sunmaktadır. Ayrıca, çalışanlarının kariyer gelişimini desteklemek için “Career Choice” programı ile çeşitli eğitim fırsatları sağlamaktadır.

Tablo 1’de yer alan bu örnekler, yetkinlik ve yetenek yönetiminin iş dünyasında farklı şekillerde hayata geçirildiğini ve her işletmenin kendi ihtiyaçlarına göre özgün yaklaşımlar benimsediğini göstermektedir. Bu çeşitlilik, işletmelerin kendi kültürel değerleri, sektör dinamikleri ve stratejik hedefleri doğrultusunda esnek çözümler üretebilme kapasitelerini göstermektedir. Aynı zamanda, bu örneklerin incelenmesi, diğer işletmeler için yol gösterici nitelikte olup, başarılı bir yetenek yönetimi stratejisi geliştirme sürecine dair önemli ipuçları sunmaktadır.

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, yetenek yönetimi alanındaki yeni trendler incelenmiş, özellikle dijitalleşme, çevik yönetim anlayışı, uzaktan ve esnek çalışma modelleri ile çeşitlilik ve kapsayıcılık politikalarının yetenek yönetimi üzerindeki etkileri değerlendirilmiştir. Günümüz iş dünyasında yaşanan hızlı değişimler, örgütlerin yetenek yönetimi stratejilerini yeniden şekillendirmelerini zorunlu kılmakta ve rekabet avantajı sağlayabilmek için yeni uygulamaları benimsemelerini gerektirmektedir (Warraich ve Ahmed, 2020; Pagan-Castaño vd., 2022). Çalışmada ulaşılan temel sonuçlar, yetenek yönetiminde dijitalleşmenin ve esnek modellerin örgütsel verimliliği artırdığı, çeşitlilik ve kapsayıcılığın ise inovasyonu teşvik ederek örgütlere daha güçlü bir stratejik yön kazandırdığı yönündedir.

Araştırmada elde edilen sonuçlar, mevcut literatürle tutarlılık göstermektedir. Örneğin, dijitalleşmenin insan kaynakları süreçlerine entegrasyonu, daha önceki çalışmalarda da örgütlerin yetenek çekme, geliştirme ve tutundurma süreçlerini hızlandırdığı ve verimliliği artırdığına işaret edilmektedir (Cascio ve Montealegre, 2016). Siemens ve Amazon gibi dijital beceri geliştirme programları uygulayan işletme örnekleri, dijitalleşmenin sadece teknik süreçleri iyileştirmekle kalmayıp, yetenek çekme, geliştirme ve elde tutma süreçlerini hızlandırarak örgütlerin daha geniş yetenek havuzlarına ulaşmasını sağladığını göstermektedir. Aynı zamanda bu işletmeler, veri analitiği ve yapay zekâ uygulamaları ile çalışan performansını ve gelişimini sürekli olarak takip edebilmekte, böylece daha stratejik kararlar alabilmektedir.

Çevik yönetim anlayışının yetenek yönetimine etkileri de literatürde geniş bir şekilde ele alınmıştır. Özellikle çevik yaklaşımların örgütlerin hızlı değişen iş dünyasına uyum sağlama becerisini artırdığı ve çalışanların daha esnek ve çok yönlü beceriler geliştirmelerine olanak tanıdığı belirtilmektedir (Shafer vd., 2003). Nitekim çalışmada incelenen Adidas ve Microsoft gibi çevik yönetim modellerini benimseyen işletmelerin, hızlı değişen iş ortamlarına daha kolay adapte olabildiği ve çalışanlarının esnek ve çok yönlü beceriler geliştirmelerini teşvik ettiği görülmektedir. Bu tür çevik yaklaşımlar, çalışanların iş tatminini artırmakta ve örgütsel bağlılığı güçlendirmektedir.

Uzaktan ve esnek çalışma modelleri üzerine yapılan araştırmalar da bu çalışmada elde edilen bulguları destekler niteliktedir. Özellikle COVID-19 pandemisi sırasında yapılan araştırmalar, uzaktan çalışmanın iş-yaşam dengesini olumlu etkilediğini ve çalışanların verimliliklerini artırdığını göstermektedir (Reuschke ve Felstead, 2020). Ancak bu modeller, sosyal izolasyon gibi bazı zorlukları da beraberinde getirmektedir. Türk Telekom



gibi uzaktan çalışma programları uygulayan işletmelerde, çalışan verimliliği olumlu etkilenirken, örgütlerin bu modelin sosyal zorluklarına karşı işbirliği ve iletişimi destekleyen dijital platformlara yatırım yapması gerekmektedir. COVID-19 sonrası dönemde bu çalışma modellerinin örgütler açısından kalıcı bir çözüm haline geleceği öngörülmektedir.

Çeşitlilik ve kapsayıcılık politikalarının örgütsel performansa katkıları da kapsamlı bir şekilde ele alınmıştır. Örneğin, Unilever ve Zorlu Holding gibi çeşitliliği destekleyen ve kapsayıcı kültür politikalarını benimseyen işletmeler, daha yenilikçi ve yaratıcı çözümler üretebilmektedir. Bu bulgu, literatürde kapsayıcı politikaların örgütsel performans ve iş tatmini üzerindeki olumlu etkilerini ortaya koyan çalışmalarla (Thomas ve Ely, 1996) da tutarlılık göstermektedir. Çeşitlilik odaklı politikalar, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlamakta ve iş tatminini yükseltmektedir.

Bu çalışmanın bulgularına dayanarak, yetenek yönetiminde gelecekte yapılacak araştırmalara ve uygulamalara yönelik bazı öneriler sunulabilir. Öncelikle, dijitalleşmenin ve teknolojinin yetenek yönetimi üzerindeki etkileri derinlemesine araştırılmalı ve özellikle yapay zeka gibi teknolojilerin uzun vadeli sonuçları üzerine daha fazla veri toplanmalıdır. Ayrıca, dijital araçların sadece işe alım süreçlerinde değil, çalışanların gelişimi ve performans yönetimi gibi alanlarda da nasıl kullanılabileceği üzerinde durulmalıdır.

Çevik yetenek yönetimi stratejilerinin örgütsel kültür üzerindeki etkileri, gelecekteki araştırmalar için önemli bir alan olabilir. Özellikle çevik yönetim anlayışının hangi sektörlerde ve iş alanlarında daha etkili olduğu ve bu stratejilerin uzun vadede örgütsel performans üzerindeki sonuçları daha detaylı incelenmelidir.

Uzaktan ve esnek çalışma modelleri üzerine yapılan çalışmaların çoğu, kısa vadeli etkiler üzerine odaklanmaktadır. Bu nedenle, gelecekte yapılacak araştırmalarda bu modellerin uzun vadeli etkileri, çalışan bağlılığı, iş tatmini ve sosyal dinamikler üzerindeki sonuçları daha ayrıntılı bir şekilde ele alınmalıdır. Özellikle uzaktan çalışmanın takım çalışması, liderlik ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri daha kapsamlı araştırılabilir.

Çeşitlilik ve kapsayıcılık politikaları üzerine yapılan çalışmalar da genişletilmelidir. Bu alanda yapılacak yeni araştırmalar, örgütlerin çeşitliliği nasıl daha etkili bir şekilde yönetebileceği, kapsayıcı politikaların uzun vadeli sonuçları ve liderlik gelişimindeki etkileri üzerinde yoğunlaşabilir. Ayrıca, bu politikaların farklı coğrafyalarda ve kültürel bağlamlarda nasıl uygulandığı da önemli bir araştırma konusu olabilir.

Bu çalışmanın bazı kısıtları da bulunmaktadır. Öncelikle, çalışma yetenek yönetiminde dijitalleşme, çeviklik, uzaktan ve esnek çalışma gibi belirli trendler üzerinde yoğunlaşmış olup, diğer olası trendler kapsam dışında bırakılmıştır. Ayrıca, çalışmanın literatüre dayalı bir inceleme olması, gerçek veri ve saha araştırmalarının eksikliğine işaret etmektedir. Gelecekte yapılacak araştırmalar, bu alandaki saha verilerini içerebilir ve bulguların daha sağlam temellere dayandırılmasını sağlayabilir.

## Kaynakça

- Alayoğlu, N. (2010). İnsan kaynakları yönetiminde yeni dönem: Yetenek yönetimi. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 68-97.
- Altınöz, M. (2018). Yetenek yönetiminin algılanması üzerine karşılaştırmalı bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (39), 82-95.
- Ansar, N., & Baloch, A. (2018). Talent and talent management: definition and issues. *IBT Journal of Business Studies*, 14(2), 213-230.
- Armstrong, M. (2017). Armstrong'un stratejik insan kaynakları yönetimi el kitabı. Çeviri: Prof. Dr. Yonca Deniz Gürol, Evrim Gemici. Nobel Yayınevi. 6. Basım. Ankara.
- Ashton, C., & Morton, L. (2005). Managing talent for competitive advantage: Taking a systemic approach to talent management. *Strategic HR review*, 4(5), 28-31.
- Barnett, R. C. (1999). A new work-life model for the twenty-first century. *The annals of the American academy of political and social science*, 562(1), 143-158.
- Beach, S. D. (1980), *Personel The Management of People at Work*, London: Macmillan Publishers.
- Brantley, M. E., & Coleman, C. Y. (2001). *Winning the technology talent war: A manager's guide to recruiting and retaining tech workers in a Dot-Com world*. New York: McGraw-Hill.
- Budak, G. (2016). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*. Nobel Yayınevi. 3. Basım. Ankara.
- Cappelli, P. (2000). Managing without commitment, organizational dynamics, 28, 11-24.
- Cascio, W. F., & Montealegre, R. (2016). How technology is changing work and organizations. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 3(1), 349-375.
- Castells, M. (2011). *The rise of the network society*. John wiley & sons.
- Cheese, P., Thomas, R. J., & Craig, E. (2007). *The talent powered organization: Strategies for globalization, talent management and high performance*. Kogan Page Publishers.
- Chowhan, J., Mann, S., & Budworth, M. H. (2024). Feedback, training, goal-setting, planning and performance: understanding the pathway to improved organizational outcomes. *International Journal of Manpower*, 45(9), 1797-1815.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: a review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19 (4), 304-313.

- Collings, D. G., McMackin, J., Nyberg, A. J., & Wright, P. M. (2021). Strategic human resource management and COVID-19: emerging challenges and research opportunities. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1378.
- Çırpan, H., & Şen, A. (2009). İşletmelerde yenilikçiliği geliştirmede etkili bir araç: yetenek yönetimi. *Çerçeve Dergisi*, 52(16), 110-116.
- Dachner, A. M., Ellingson, J. E., Noe, R. A., & Saxton, B. M. (2021). The future of employee development. *Human Resource Management Review*, 31(2), 100732.
- Davis, T., Cutt, M., Flynn, N., Mowl, P., & Orme, S. (2016). *Talent Assessment: A New Strategy for Talent Management*. Abingdon: Routledge.
- Deb, T. (2005). *A conceptual approach to strategic talent management*. Indus Publishing.
- Dong, J. J., Yan, S. M., & Yang, X. W. (2024). Influencing Factors and Mechanisms of Value Co-Creation in Artificial Intelligence-Driven Human Resource Management: A System Dynamics Simulation. *Systems*, 12(9), 352.
- Elegbe, J. A. (2010). *Talent management in the developing world: Adopting a global perspective*. England: Gower Publishing Ltd.
- Eric Soderquist, K., Papalexandris, A., Ioannou, G., & Prastacos, G. (2010). From task-based to competency-based: A typology and process supporting a critical HRM transition. *Personnel Review*, 39(3), 325-346.
- Festing, F., Kornau, A., & Schaefer, L. (2015). Think talent – think male? A comparative case study analysis of gender inclusion in talent management practices in the German media industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(6), 707-732.
- Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M., & Scullion, H. (2020). Talent management: context matters. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 457-473.
- Garvey, B., Garvey, R., & Stokes, P. (2021). *Coaching and mentoring: Theory and practice*. Sage.
- Glueck, W. F. (1982). *Personel, A Diagnostic Approach to Organizational Behavior*, 3 th. Ed. Re. By Milkovich, T. G., plano, Texas: Business Publications, 1982.
- Hassan, Y., Pandey, J., Varkkey, B., Sethi, D., & Scullion, H. (2022), Understanding talent management for sports organizations-Evidence from an emerging country, *The International Journal of Human Resource Management*, 33(11), 2192-2225.
- Hollenbeck, G. P., McCall Jr, M. W., & Silzer, R. F. (2006). Leadership competency models. *The Leadership Quarterly*, 17(4), 398-413.

- Inanlou, Z., & Ahn, J. Y. (2017). The Effect Of Organizational Culture On Employee Commitment: A Mediating Role Of Human Resource Development In Korean Firms. *The Journal of Applied Business Research*, 33(1), 87-94.
- Jooss, S., McDonnell, A., & Skuza, A. (2024). Middle managers as key talent management stakeholders: Navigating paradoxes. *European Management Review*, 21(2), 459-476.
- Jordan, J., & Cartwright, S. (1998), Selecting expatriate managers: key traits and competencies, *Leadership & Organization Development Journal*, 19(2), 89-96.
- Kelliher, F., Murphy, M., & Harrington, D. (2020). Exploring the role of goal setting and external accountability mechanisms in embedding strategic learning plans in small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 27(5), 705-725.
- Kontoghiorghes, C. (2016). Linking high performance organizational culture and talent management: satisfaction/motivation and organizational commitment as mediators. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(16), 1833-1853.
- Krasna, H., Kulik, P. K., Karnik, H., & Leider, J. P. (2023). Recruiting new talent for public health jobs with evidence-based job descriptions and attractive job postings. *Journal of Public Health Management and Practice*, 29(5), E162-E168.
- Kuzgun, Ş. (2022). Örgütsel dayanıklılık kapasitesi, yeşil yenilik, algılanan yeşil örgütsel davranış, çevresel belirsizlik ve sürdürülebilirlik performansı arasındaki ilişkiler, Yayımlanmamış doktora tezi. İstanbul: Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Kuzgun, Ş. (2023, Aralık). Yetenek Yönetiminin Örgütsel Dayanıklılık Üzerindeki Etkisi, *Abant 2nd International Conference On Scientific Researches*, 1538-1548.
- Le Deist, F. D., & Winterton, J. (2005). What is competence?. *Human resource development international*, 8(1), 27-46.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: a critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139-154.
- Li, F. F. & Devos, P. (2008). Talent management: art or science: The invisible mechanism between talent and talent factory. Unpublished Master's Thesis, University of Kalmar, Sweden.
- Mansfield, R. S. (1996). Building competency models: Approaches for HR professionals. *Human Resource Management*, 35(1), 7-18.
- McClelland, D. (1998) Identifying competencies with behavioural-event interviews. *Psychological Science*, 9(5), 331-339.

- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for “intelligence.” *American psychologist*, 28(1), 1.
- Mcdonnell, A. (2011). Still Fighting the “War for Talent”? Bridging the Science Versus Practice Gap. *Journal of Business and Psychology*, 26(2), 169-173.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. Harvard Business Press.
- Minbaeva, D., & Collings, D. (2013). Seven myths of global talent management. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1762-1776.
- Molloy, J. C., & Noe, R. A. (2009). “Learning” a living: Continuous learning for survival in today’s talent market. In *Learning, training, and development in organizations*, 333-361. Routledge.
- Pagan-Castaño, E., Ballester-Miquel, J. C., Sánchez-García, J., & Guijarro-García, M. (2022). What’s next in talent management?. *Journal of Business Research*, 141, 528-535.
- Pandita, D., & Ray, S. (2018). Talent management and employee engagement—a meta-analysis of their impact on talent retention. *Industrial and Commercial Training*, 50 (4), 185-199.
- Philips, J. J., & Edwards, L. (2009). *Managing talent retention: An ROI approach*. USA: Pfeiffer Publishing.
- Povah, N. (2014). VUCA Kalıcıdır! Geçmesini Beklemeyin! Harvard Business Review Türkiye. <https://hbrturkiye.com/dergi/vuca-kalicedir-gecmesini-beklemeyin>. Erişim Tarihi: 02.10.2024.
- Prasetio, A. P., & Trianasari, N. (2014). The effect of leadership style towards work family conflict at PT. XYZ, Bandung. Full paper proceeding GTAR-2014, 1, 236-247.
- Reuschke, D., & Felstead, A. (2020). Homeworking in the UK: before and during the 2020 lockdown.
- Robbins, S. P. (1994). *Örgütsel Davranışın Temelleri (Çeviren. Dr. Ayşe Öztürk) Eskişehir: Etam A.Ş.*
- Rocha, F. d., Cardoso, L., & Tordera, N. (2008). The importance of Organizational Commitment to Knowledge Management. *Comportamento Organizacional E Gestão*, 14(2), 211-232.
- Sahay, U., & Kaur, G. (2021). A Systematic Review Of The Impact Of Performance Appraisal Systems And Competency Management Framework On The Performance of Employees In The Telecom Sector. *Psychology and Education*, 58(1), 2515-2531.
- Sandberg, J. (2000). Understanding Human Competence at Work: An Interpretative Approach. *The Academy of Management Journal*, 43(1), 9-25.

- Schuler, R. S., Jackson, S. E., & Tarique, I. (2011). Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. *Journal of World Business*, 46(4), 506-516.
- Shafer, R. A., Dyer, L., Kilty, J., Amos, J., & Ericksen, J. (2003). Crafting a human resource strategy to foster organizational agility: a case study. *IEEE Engineering Management Review*, 31(2), 35-46.
- Shet, S. V. (2020). Strategic talent management—contemporary issues in international context. *Human Resource Development International*, 23(1), 98-102.
- Sparrow, P. R., & Makram, H. (2015). What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management architecture. *Human resource management review*, 25(3), 249-263.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work*. John Wiley & Sons, Inc, New York.
- Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. (2015). The influence of technology on the future of human resource management. *Human resource management review*, 25(2), 216-231.
- Tansley, C. (2011). What do we mean by the term “talent” in talent management?. *Industrial and Commercial training*, 43(5), 266-274.
- Thomas, D. A., & Ely, R. J. (1996). Making differences matter. *Harvard Business Review*, 74(5), 79-90.
- Tümen, E. (2024). Yetkinlik mi Yetenek mi?. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 10(16), 1-19.
- Ugboego, C. A., Edeh, F. O., Amarachi, O., Ikechukwu, O. C., & Adama, L. (2022). Talent Management and Resilience of Hospitality Industries Amid Post-Covid-19. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 11(2).
- Wagner, C. (2009). When mentors and mentees switch roles. *The futurist*, 43(1), 6-7
- Warraich, I. A., & Ahmed, A. (2020). The logic for organizational talent management scorecard. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 7(7), 40-47.
- Yüksel, Ö. (2007). İnsan Kaynakları Yönetimi. Gazi Kitabevi. 6. Baskı. Ankara.

## İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Trend Sanal Uygulamalar

Gülten Demiral<sup>1</sup>

Ayşe Esra Katrancı Altay<sup>2</sup>

### Özet

İnsan kaynakları yönetimi alanı, teknolojinin hızla gelişmesiyle birlikte önemli bir dönüşüm yaşamaktadır. Özellikle Artırılmış Gerçeklik, Sanal Gerçeklik, Metaverse ve Yapay Zeka gibi dijital inovasyonlar, insan kaynakları uygulamalarını yeniden şekillendirerek, çalışanların işe alım süreçlerinden eğitimlerine, performans değerlendirmelerinden organizasyon kültürünün geliştirilmesine kadar geniş bir yelpazede yeni fırsatlar sunmaktadır. Bu yeni teknolojiler, iş gücü yönetimi ve çalışan deneyimini daha etkileşimli, verimli ve kişiselleştirilmiş hale getirerek, organizasyonların hem verimliliğini hem de çalışan bağlılığını artırmaktadır.

Artırılmış *Gerçeklik* uygulamaları içerik olarak sanal ürün deneme, sanal eğitim ortamlarıyla satış becerilerini geliştirme, sanal olarak çeşitli müşteri senaryoları üretme böylece çalışanları gerçek iş ortamına hazırlama fırsatları sunmaktadır. *Sanal Gerçeklik* uygulamaları, insan kaynakları çalışanlarına risk almadan ve gerçekteki maliyetlere katlanmadan deneyim kazanma gibi fırsatlar sunmaktadır. *Metaverse* uygulamaları örneğin, sanal ofisler oluşturulmakta, oyunlaştırılmış mülakatlar ve sanal etkinlikler düzenlenmektedir. *Yapay zeka* uygulamaları ise rutin tekrar eden işlerin hızlıca yapılmasını sağlama, yetenek avcılığı özellikleriyle işe uygun çalışan seçmeyi kolaylaştırma gibi insan kaynakları yönetimine avantajlar sunmaktadır.

Gelecekte, bu teknolojilerin daha da ileri seviyelere taşınmasıyla birlikte insan kaynakları yönetiminin daha dinamik, esnek ve çalışan odaklı hale gelmesi beklenmektedir. Teknolojik ilerlemeler, çalışan bağlılığını

- 1 Doç. Dr. Gülten DEMİRAL, Uşak Üniversitesi, İİBE İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon ABD, gulten.demiral@usak.edu.tr ORCID 0000-0001-5132-808X
- 2 Ayşe Esra KATRANCI ALTAY Uşak Üniversitesi, LEE, İşletme YL, esrakatraci@icloud.com, ORCID 0009-0002-1058-0240



arttırırken, organizasyonların verimliliğini de önemli ölçüde iyileştirecektir. Teknolojinin her alanda olduğu gibi insan kaynakları yönetimine de önemli yenilikler getireceği gerçeğinden yola çıkarak bu çalışmada insan kaynakları yönetiminde artırılmış gerçeklik, sanal gerçeklik, metaverse ve yapay zeka teknolojilerinin kullanımı incelenmiş ve bu teknolojilerin insan kaynakları yönetim süreçlerinde nasıl bir değişim yarattığı gelecek trendlerin neler olabileceği ele alınmıştır.

## Giriş

Günümüzde insan kaynakları yönetim süreçlerinde kullanılan sanal uygulamalar oldukça popüler hale gelmiştir. Bu sanal uygulamalardan bazıları; Artırılmış Gerçeklik, Sanal Gerçeklik, Metaverse, Yapay Zeka gibi son yılların trend uygulamalarıdır. Bu uygulamalar her ne kadar günümüzde yeni ortaya çıkmış teknolojiler gibi algılansa da tarihi süreçte teknolojinin doğuşundan bu yana uzun yıllardır araştırılmaktadır. Teknoloji her geçen gün gelişerek ilerleyen bir alandır ve bu çalışmada günümüzdeki son trend teknolojik uygulamalardan birkaçına değinilmiştir. Her geçen gün çığ gibi büyüyen bu teknolojilerin hiç kuşkusuz gelecekte çok daha da ileri seviyelere ulaşacağı açıktır.

Geçmişten günümüze tarihi süreçte insanoğlunu etkileyen önemli gelişmelere baktığımızda tarih boyunca insanlığı etkileyen birçok buluş olmuştur 1900'lü yılların başında buhar makinesinin icadı önemli bir devrimdir ve makineli sisteme geçişi sağlamıştır. 1930'lu yılların başlarından itibaren elektriğin seri halde üretimde kullanılması bant sistemlerini geliştirmiş bu sistemle birlikte otomobil üretimi artmıştır ve bu da önemli bir diğer devrim olmuştur böylece insan yürüme yeteneğini neredeyse 100 kat artırmıştır. Yine o dönemde üretilen tarım aletleri insan yeteneğini 30-40 kat artırmıştır.1990'lı yıllardan itibaren etkisini gösteren elektroniğin gelişimi bir diğer önemli devrimdir. Beyaz eşya ve elektronik cihazlarla insanoğlunu tanıştırmıştır. Fakat bu devrimlerin hiçbiri özellikle 2000'li yılların başlarından itibaren etkisini gösteren bilgi teknolojileri kadar etkili olmamıştır. Bilgi teknolojileri diğer devrimlerle kıyaslandığında insan yeteneğini neredeyse milyon kat artırmıştır.

1940'larda temelleri atılan yapay zeka günümüzde her alanda kullanılan insanlık için çığır açan teknolojilerin başındadır. Her geçen gün çığ gibi büyüyen yapay zeka, artırılmış gerçeklik, sanal gerçeklik, metaverse gibi dijital teknolojiler insanoğluna gerçeğe yakın, hızlı, pratik çözümler sunmaktadır. Bu sayede iş süreçleri kısalmakta, daha verimli hale gelmekte, işgücü ihtiyacı azalmakta, zaman tasarrufu, maliyet tasarrufu sağlanmaktadır. Gelecekte sifıra yakın marjinal maliyet seviyesinde seyredeceği öngörülen

bu internet teknolojileri şirketlerin doğru karar vermesini desteklemekte maliyetlerini düşürmekte verimliliklerini çok ciddi oranda artırmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin son zamanlarda çalışmalarında yararlanmaya başladığı bu uygulamalar henüz yeni yeni hayata geçen ve her geçen gün etki alanını artırmaya devam eden uygulamalardır. Örneğin çokuluslu işletmeler binlerce cv arasından yapay zeka ile en doğru çalışmanı seçmekte hatta gizli yetenekleri dahi keşfedebilmektedir. Şimdilik özellikle büyük ölçekli firmaların yakından takip ettiği ve uygulamaya başladığı teknolojiler olduğu söylenebilir. Gelecekte çok daha fazla etki alanına sahip olacağı daha yaygın hale geleceği açıktır.

İnsan kaynakları yönetiminin teknolojik uygulamalardan son trend olarak hangi alanlarda ve nasıl yararlandığını anlamak amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmada öncelikle insan kaynakları yönetimi ve dijitalleşme konusuna değinilmiştir. Ardından artırılmış gerçeklik kavramı açıklanmış ve insan kaynakları uygulamalarında artırılmış gerçeklik örneklerine yer verilmiştir. İnsan kaynaklarında önemli sanal uygulamalardan ikincisi metaverse kavramı tanımlanmış ve insan kaynakları uygulamalarında metaverse örneklerine yer verilmiştir. Üçüncü olarak yapay zeka kavramına değinilmiş ve insan kaynakları uygulamalarında yapay zeka örneklerine yer verilmiştir. Dördüncü maddede, sanal gerçeklik kavramı açıklanmış, insan kaynakları uygulamalarında sanal gerçeklik örneklerine yer verilmiştir. Son olarak çalışma sonuç bölümünde özetlenmiştir.

## **1.İnsan Kaynakları Yönetimi ve Dijitalleşme**

İnsan Kaynakları yönetimi, bir işletmenin en önemli unsurlarından biri olan çalışanların yönetimini kapsar. İnsan kaynakları yönetimi, işe alım, eğitim, ücretlendirme, performans yönetimi, çalışan ilişkileri ve organizasyonel gelişim gibi çeşitli işlevleri içerir (Khandelwal&Upadhyay 2021). İnsan kaynakları yönetimi, çalışanların verimliliğini artırmak, organizasyon içindeki uyumu sağlamak ve kurum hedeflerine ulaşılmasını desteklemek için yürütülen stratejik işlevlerin gerçekleştirilmesinden sorumludur (Brewster, Chung, &Sparrow, 2016).

İnsan kaynakları yönetiminin iş süreçlerinde yararlandığı uygulamalar, zaman içinde önemli ölçüde gelişmiştir. Teknolojideki ilerlemeler, küreselleşme ve değişen iş gücü dinamikleri, insan kaynakları yönetiminin daha stratejik ve performans odaklı bir rol üstlenmesine yol açmıştır. Geleneksel insan kaynakları uygulamaları, verileri, süreçleri analiz etmek ve çalışan deneyimini iyileştirmek için teknolojiyi kullanan modern yaklaşımlara dönüşmüştür (Egieya, Ewuga, Adegbite, &Oke, 2023; Aydın, Karaarslan,

& Gökçe Narin, 2024). Dijitalleşmenin etkisiyle insan kaynakları yönetim süreçlerinde hız ve etkinlik artarken, çalışanların yetkinliklerinin geliştirilmesi ve işe alım süreçlerinde yenilikçi yöntemlerin uygulanması da ön plana çıkmıştır (Kaplan & Haenlein, 2020).

Günümüzde insan kaynakları yönetimine bakıldığında teknolojinin yoğun olarak tüm iş süreçlerinde kullanıldığı görülmektedir. Kurumsal kaynak planlamasının (ERP) yaygın olarak insan kaynakları yönetim (İKY) süreçlerinde kullanılması kurumsallaşmayı beraberinde getirmiştir. Gelişmiş ERP yazılımlarının daha gelişmiş biçimleri olarak karşımıza çıkan Artırılmış Gerçeklik, Metaverse, Yapay Zeka, Sanal Gerçeklik son yıllarda İKY alanına ciddi çözümler sunmakta iş süreçlerinde kapsamlı bir katma değer yaratmaktadır. Bu uygulamalara şirket örnekleriyle birlikte aşağıda ayrıntıları ile yer verilmiştir.

### **1.1 Artırılmış Gerçeklik**

Artırılmış Gerçeklik-Augmented Reality (AR), gerçek zamanlı etkileşim ve üç boyutlu görüntüleme sağlamak için gerçek ve sanal dünyaları birleştirmektedir (Bingöl, 2018; Altınpulluk & Kesim, 2015). Artırılmış gerçeklik, fiziksel dünyadaki nesnelere ve mekanlara zenginleştirmek için bilgisayar tarafından üretilen sesler, görüntüler, animasyonlar ve hologramlar gibi yapay unsurların kullanılmasıdır (Bingöl, 2018), (Altınpulluk & Kesim, 2015). Bu teknoloji ilk olarak 1960'larda Ivan Sutherland tarafından geliştirilen The Sword of Democles başlık setinde ön plana çıkmıştır ve o zamandan bu yana sürekli olarak geliştirilmektedir (Sutherland, 1968). Artırılmış gerçeklik teknolojisinin temel amacı, gerçek dünyanın üzerine dijital bir katman ekleyerek kullanıcılara çok boyutlu ve etkileşimli bir deneyim sunmaktır (Azuma, 1997). 2000'li yıllarda mobil cihazların yaygınlaşması ve sensör teknolojisindeki ilerlemeler sayesinde artırılmış gerçeklik daha erişilebilir hale gelmiştir ve eğitimden tıba, sanayiden perakendeye kadar birçok sektörde geniş uygulama alanları bulmaktadır (Carmignani ve Furht, 2011; Billingham, Clark ve Lee, 2015).

Artırılmış Gerçekliğin insan kaynakları yönetimi uygulamalarındaki potansiyel etkisi özellikle işe alım, eğitim ve gelişim süreçlerinde göze çarpmaktadır. Örneğin, Artırılmış Gerçeklik destekli simülasyonlar, çalışanlara gerçekçi senaryolar sunarak öğrenme sürecini daha ilgi çekici ve etkili hale getirebilmektedir (Liu, Dede, & Huang, 2019). Bu durum, çalışanların karmaşık iş süreçlerini veya tehlikeli iş koşullarını deneyimlemelerine olanak tanıyarak hata yapma riskini azaltmakta ve iş güvenliğini artırmaktadır (Wang, Ong, & Nee, 2016). Ayrıca, işe alım süreçlerinde Artırılmış

Gerçeklik kullanımı, adaylara sanal ortamda iş yeri atmosferini deneyimleme fırsatı sunarak organizasyon kültürünü tanımalarına yardımcı olmakta ve işveren markasını güçlendirmektedir (Gueorguiev&Georgieva, 2020; Cascio&Montealegre, 2016).

### **1.1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarında Artırılmış Gerçeklik Örnekleri**

İnsan kaynakları yönetim süreçlerinde uygulanan bazı artırılmış gerçeklik örneklerine baktığımızda; özellikle işgücünün eğitimi kapsamında Boeing şirketi uçak teknisyenlerinin eğitiminde artırılmış gerçeklikten faydalanmaktadır. Teknisyenler, artırılmış gerçeklik gözlükleri aracılığıyla karmaşık uçak parçalarıyla etkileşimde bulunarak adım adım montaj talimatlarını takip edebilmektedirler (Khandelwal&Upadhyay, 2021).

Porsche, işe alım sürecinde artırılmış gerçeklik teknolojisini kullanmaktadır. İşe alımda AR'yi kullanmak, adaylara şirket kültürünü daha etkileşimli ve derinlemesine keşfetme fırsatı vermektedir. Adaylar Porsche'nin sanal ortamını ve ofisini keşfettikçe şirketin nasıl çalıştığını, ekiplerin birlikte nasıl çalıştığını ve ofis kültürünü daha iyi anlamaktadır. Ayrıca Porsche, adayların işe alım sürecini bir oyun gibi deneyimlemesine yardımcı olmak için artırılmış gerçeklik uygulamalarını kullanmaktadır. Uygulama, adaylara gerçek dünyadaki iş senaryolarının simülasyonlarını sunmakta ve onların problem çözme becerilerini değerlendirmelerine yardımcı olmaktadır (PorscheCareers, 2024).

L'Oréal, artırılmış gerçeklik teknolojisini çalışanlarının eğitim süreçlerinde kullanmaktadır. Özellikle satış personeli için geliştirdiği AR tabanlı uygulamalar, yeni ürünlerin tanıtılmasında ve ürün bilgisi eğitiminin verilmesinde kullanılır. Çalışanlar, ürünleri sanal olarak deneyebilir ve simülasyonlar üzerinden satış tekniklerini geliştirebilir. Ayrıca, çalışanlar, sanal bir eğitim ortamında satış becerilerini geliştirebilir ve çeşitli müşteri senaryoları ile karşılaşarak gerçek iş ortamına daha iyi hazırlanabilirler (LorealCareers, 2024).

SAP yazılım firması artırılmış gerçeklik teknolojisini çalışanların eğitimi için kullanmaktadır. Örneğin, SAP, çalışanlarına sanal rehberlik sağlayan AR destekli bir platform geliştirerek onlara yeni yazılım araçlarını veya sistemleri öğretmektedir. Bu eğitim, çalışanların AR ile etkileşime girerek daha hızlı öğrenmesini sağlamaktadır. Ayrıca, SAP'nin AR platformları, çalışanlar için sürekli bir öğrenme kültürünü teşvik etmektedir (SAP Kariyer, 2024).

## 1.2. Sanal Gerçeklik Kavramı

Sanal gerçeklik- Virtual Reality (VR), kullanıcıları dijital bir ortamda tamamen içine çeken ve gerçek dünyadan bağımsız deneyim sunan bir teknolojidir. Sanal gerçeklik, bilgisayarlar ve yazılımlar aracılığıyla görsel, işitsel ve bazen dokunsal olarak etkileşimli bir ortam yaratır. Bu ortam, kullanıcıya gerçek dünyadaki fiziksel bir ortamı simüle ediyormuş gibi bir his verir ve kullanıcıların bu sanal dünyada etkileşime girmelerini sağlar.

Sanal gerçeklik (VR) ve artırılmış gerçeklik (AR), her ikisi de dijital ortamlarla etkileşim sağlayan teknolojiler olmakla birlikte, sundukları deneyimler ve kullanım amaçları açısından birtakım farklılıklar vardır. Sanal gerçeklik, kullanıcıyı tamamen dijital bir dünyaya yerleştirerek, gerçek dünyadan bağımsız bir deneyim sunmaktadır. Sanal gerçeklik teknolojisi, kullanıcıyı sanal bir ortamla tamamen etkileşime sokarak, fiziksel dünya ile hiçbir etkileşim kurmamasını sağlar (Slater & Wilbur, 1997). Sanal gerçeklik, eğitim, sağlık, oyun, mühendislik ve pek çok farklı alanda kullanılmaktadır. Örneğin, cerrahi simülasyonlar veya sanal turizm gibi uygulamalarla geniş bir yelpazede kullanılabilir (Slater&Wilbur, 1997).

Sanal gerçeklik süreci, birkaç temel aşamadan oluşur: içerik oluşturma, donanım seçimi, yazılım geliştirme, kullanıcı etkileşimi ve son olarak uygulama. İlk olarak, sanal dünyada yer alacak içeriklerin tasarlanması gereklidir. Bu içerikler, grafikler, 3D modeller, sesler ve etkileşimli öğelerden oluşur. Ardından, bu içeriklerin kullanıcılara sunulabilmesi için uygun donanım seçilir. Bu donanım, sanal gerçeklik gözlükleri veya simülatörler olabilir. Yazılım geliştirme aşamasında, içeriklerin gerçek zamanlı etkileşimle sunulabilmesi için uygun programlar yazılır ve simülasyonlar yapılır. Kullanıcı etkileşimi, kullanıcıların sanal ortamda aktif rol alabilmesini sağlayacak şekilde tasarlanır, bu da onların fiziksel hareketlerini izleyen sensörler veya kontrol cihazları ile yapılır. Son olarak, uygulama aşamasında bu sanal dünyalar gerçek dünya senaryolarında kullanılmaya başlanır. Eğitim veya sağlık gibi alanlarda, sanal gerçeklik, katılımcılara risk almadan deneyim kazanma fırsatı sunar (Jerald, 2015).

### 1.2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarında Sanal Gerçeklik Örnekleri

İnsan kaynakları yönetimi alanında sanal gerçeklik (VR) teknolojisinin kullanımı giderek artmaktadır. Bu teknolojiler, iş gücü yönetimi, çalışan eğitimi, işe alım süreçleri ve organizasyon kültürünü geliştirme gibi çeşitli uygulamalarda devrim yaratmaktadır.

Sanal gerçeklik, çalışanlara çeşitli becerilerini geliştirmeleri için güvenli ve etkileşimli bir ortam sunar. Örneğin, bir sağlık kuruluşunda çalışanlar, sanal gerçeklik teknolojisi kullanarak sanal ortamda cerrahi prosedürler veya acil durum simülasyonları gerçekleştirebilir. Bu, gerçek hayatta oluşabilecek risklerden kaçınarak deneyim kazanmalarını sağlar. Ayrıca, işyerindeki tehlikelerden korunmak için güvenlik eğitimi gibi konularda da sanal gerçeklikten yararlanılabilir (Bailenson, 2018).

İnsan kaynakları departmanları, sanal gerçeklik teknolojilerini kullanarak adayları değerlendirme sürecine yeni bir boyut katmaktadır. Şirketler, sanal i fuarları veya VR tabanlı değerlendirme testleri düzenleyerek, adayların becerilerini ve i uyumlarını daha etkili bir Şekilde olebilirler. Bu yöntem, özellikle coğrafi olarak farklı bölgelerdeki adaylara ulaşmayı kolaylaştırır ve adayların işyerindeki deneyimlerini önceden simüle etmelerine olanak tanır (Slater&Wilbur, 1997).

Walmart, sanal gerçeklik (VR) teknolojisini, özellikle müşteri hizmetleri ve kriz yönetimi gibi alanlarda çalışanlarını eğitmek için kullanmaktadır. Şirket, sanal gerçeklik simülasyonları aracılığıyla çalışanlarına gerçek hayatta karılaabilecekleri zorlukları simüle etme firsatı sunmaktadır. Bu, alıanların daha verimli bir Şekilde eğitim almalarını sağlarken, aynı zamanda i yerindeki performanslarını artırmaktadır. Walmart, sanal gerçeklik ile çalışanlarının kriz durumlarına nasıl tepki vereceklerini simüle eder ve müşterilerle nasıl daha etkili iletişim kuracaklarını oğretir (Wang, Ong & Nec, 2016).

KPMG, sanal gerçeklik (VR) teknolojisini, çalışan eğitimlerinde ve müşteri etkileşimlerinde kullanmaktadır. Şirket, sanal ofis ortamlarında çalışanlarının liderlik, problem çözme ve işbirliği becerilerini geliştirmeleri için sanal simülasyonlar düzenler. Ayrıca, KPMG sanal gerçeklik aracılığıyla çalışanlarına müşteri hizmetleri ve yeni i süreçlerini simüle etme firsatı sunmaktadır. Bu teknoloji, çalışanların zorlayıcı durumlarla baa çıkabilme yeteneklerini artırırken, Şirketin müşteri odaklı yaklaşımını da gclendirmektedir (Hodgson & Herring, 2020).

### 1.3. Metaverse Kavramı

Son yıllarda teknoloji alanında gerçekleşen hızlı ilerlemeyle birlikte dikkat çeken önemli konulardan biri de metaverse olmaktadır. Sanal ve gerçek dünyanın i ie geçtiği Metaverse, sanal gerçeklik ve artırılmış gerçeklik (VR ve AR) teknolojileriyle desteklenen, dijital ortamda kullanıcıların etkileşime geçebildiği, sosyal ve ekonomik faaliyetlerin yapılabilirdiği bir platformdur.

'Meta' ve 'evren' n ekinin birleşimi olan evren ötesi, çoklu evren olarak ifade edilen Metaverse terimi ilk kez Neal Stephenson'ın 1992 tarihli *Snow*

*Crash* adlı bilim kurgu romanında ortaya çıkmıştır ve zamanla dijital dünyada daha fazla etkileşim sağlayan bir platform olarak gelişmiştir (Dionisio et al., 2013). İnternetin sanal gerçeklik temelinde dönüşeceğini öngören romanda insanlar çevrimiçi dünyayı keşfetmek için kendilerinin dijital avatarlarını yani kişiliklerinin grafiksel bir temsilini kullanırlar. Bu sayede yaşamlarının dispotik bir diğer ifadeyle gelecekteki olumsuz şartlara sahip olma gerçekliğinden kaçmış olurlar (Stephenson, 1992).

Metaverse, ilk olarak bilim kurgu dünyasında ortaya çıkmış olsa da, 21. yüzyılın başından itibaren teknoloji şirketlerinin ilgisiyle gerçek bir platform haline gelmeye başlamıştır (Schroeder, 2021). 29 yıl önce yazılan bu roman 2004 yılında hayata geçen dijital ağ Facebook'un içeriğiyle büyük oranda örtüştüğü söylenebilir. Facebook'un adını Meta olarak değiştiren kurucu Mark Zuckerberg internetin geleceğini, insanların içinde boy göstereceği, yaşamlarını paylaşacağı, çalışacağı, oynayacağı metaverse (çoklu evren) platformu olarak sunduğunu görmekteyiz (Arapkirli, 2021). Meta (eski adıyla Facebook), Microsoft ve diğer teknoloji şirketleri, kullanıcıların sanal gerçeklik ortamlarında etkileşimde bulunabilecekleri yeni araçlar geliştirmektedir. Meta'nın "Horizon Worlds" platformu, kullanıcıların metaverse dünyasında sanal etkinlikler yapabilmelerini ve birbirleriyle sosyal olarak etkileşimde bulunabilmelerini sağlayan örneklerden biridir (Schroeder, 2021).

Artırılmış gerçeklik (AR) ve sanal gerçeklik (VR) gibi teknolojiler, metaverse'un temellerini oluşturan dijital dünyalarla etkileşim kurarken, metaverse bu etkileşimleri genişleterek kullanıcıları daha geniş ve sürekli bir sanal dünyaya yerleştirir. Artırılmış gerçeklik, gerçek dünyayı dijital bilgilerle zenginleştirirken, sanal gerçeklik, tamamen dijital bir ortamda, kullanıcıyı fiziksel dünyadan uzaklaştırarak sanal bir deneyim sunar (Azuma, 1997; Slater & Wilbur, 1997).

Buna karşın, metaverse, kullanıcıların dijital avatarlarla etkileşimde bulunduğu, sosyal, ekonomik ve kültürel faaliyetlerin sanal dünyada sürdürülebildiği bir ekosistemdir. Metaverse, yalnızca bir deneyim alanı sağlamakla kalmaz, aynı zamanda bu sanal evrende sürekli etkileşime girilen bir ortam yaratır. Metaverse, VR ve AR teknolojilerinin birleşiminden daha fazlasıdır; kullanıcıların sanal dünyada çeşitli aktiviteler gerçekleştirebileceği, ticaret yapabileceği, sosyal etkileşimde bulunabileceği ve eğitim alabileceği bir platform sunar (Schroeder, 2021).

### 1.3.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarında Metaverse rnekleri

Accenture firması, metaverse' sanal ofisler oluşturmak ve uzaktan çalışan ekipleri birleştirmek için kullanmaktadır. Şirket, metaverse ortamları içerisinde sanal ofisler tasarlayarak farklı coğrafı bölgelerdeki çalışanları bir araya getirmektedir. Bu sanal ofisler, yalnızca bir çalışma alanı değil, aynı zamanda sosyal etkileşim için de bir platform sağlar. Çalışanlar, sanal avatarlarıyla toplantılara katılabilir, ekip çalışması yapabilir ve irket içindeki diğer çalışanlarla etkileşime girebilirler. Bu uygulama, uzaktan çalışma modelini benimseyen şirketler için verimli bir çözüm sunar, çünkü fiziksel ofislerdeki sosyal etkileşimler sanal ortamda yeniden sağlanır. Çalışanlar, bu sanal ortamda yalnızca i yapmaz, aynı zamanda sanal sosyal etkinlikler, eğitimler ve işbirlikçi projeler gerçekleştirebilirler. Accenture'ın bu uygulaması, çalışanların iş yerlerine olan aidiyet duygusunu güçlendirirken, verimliliği de artırmaktadır (Schroeder, 2021).

PwC (PricewaterhouseCoopers), metaverse teknolojisini ie alım süreçlerinde kullanmaktadır. Şirket, metaverse üzerinde sanal i fuarları ve oyunlatırılmı mülakatlar düzenleyerek adaylarla etkileşim kurmaktadır. Bu etkinlikler, adayların sadece başvurdukları pozisyon hakkında bilgi almasını sağlamakla kalmaz, aynı zamanda şirketin kültürünü, değerlerini ve i ortamını sanal olarak deneyimlemelerini de mümkün kılar. PwC, sanal i fuarlarında adaylara sanal ofis turları, interaktif sunumlar ve hatta gerçekçi i senaryoları üzerinden yapılan simülasyonlarla, onları daha etkili bir şekilde değerlendirebilmektedir. Ayrıca, oyunlatırılmı mülakatlar, adayların problem çözme, liderlik ve takım çalışması gibi becerilerini ölçmek için kullanılır. Bu süreçler, adayların stres altında nasıl performans gösterdiğini de gözlemlemeyi sağlar ve ie alım sürecini daha etkileşimli ve verimli hale getirir. PwC'nin metaverse tabanlı bu uygulaması, adayların şirkete uyumunu artırırken, ie alım süreçlerini de daha doğru ve etkili bir şekilde yönetmelerine olanak tanımaktadır (Schroeder, 2021).

Nike, metaverse teknolojisini sadece müşterilerine yönelik sanal mağazalar kurmak için değil, aynı zamanda çalışan eğitimlerinde de kullanmaktadır. Nike, çalışanlarına metaverse üzerinden sanal ortamda ürün tanıtım eğitimleri vermektedir. Çalışanlar, sanal mağazalarda müşterilere ürünleri nasıl tanıtacaklarını, satış yaparken nasıl etkileşimde bulunacaklarını öğrenebilirler. Ayrıca, bu sanal ortamlar üzerinden ürünleri sanal olarak deneyebilirler. Bu tür bir eğitim, çalışanların ürün bilgilerini geliştirirken, aynı zamanda müşteri deneyimini de iyileştirmektedir. Nike'ın metaverse uygulamaları, yalnızca eğitim süreçlerini desteklemekle kalmaz, aynı



zamanda dijital perakendeciliğin geleceğine dair bir vizyon sunarak şirkete rekabet avantajı sağlamaktadır (Vivian, 2023).

#### 1.4. Yapay Zeka Kavramı

Yapay zeka (Aİ) insan benzeri zekâ davranışlarını taklit edebilen ve öğrenme, problem çözme, dil işleme gibi görevleri yerine getirebilen bilgisayar sistemlerini ifade eder. Yapay zeka, bilgisayar bilimi, matematik, istatistik ve mühendislik alanlarında geliştirilen algoritmalar ve modellerle çalışır. Bu teknolojiler, makinelerin verilerden öğrenmesini, kendilerini geliştirmesini ve çevresindeki dünyaya yanıt vermesini mümkün kılar. Yapay zeka, geniş bir yelpazeye yayılabilir; örneğin, makine öğrenimi, doğal dil işleme (NLP), robotik ve derin öğrenme gibi farklı dalları içerir. Bu alanlarda yapılan araştırmalar, makinelerin insanların yaptıkları işlerde daha etkili ve verimli olmasını sağlamaktadır (Russell & Norvig, 2016).

Yaygın olarak son yıllarda işletmelerin çalışan seçimlerinde doğru karar verebilmek için uyguladıkları bir yöntem olarak karşımıza çıkan yapay zeka insan yeteneklerini taklit edebilen yazılım uygulamalarıdır. Yapay zeka uygulamaları özellikle iş dünyasındaki rutin faaliyetler insan eli değmeden makineler aracılığıyla düşük maliyetli, hızlı ve güvenli bir biçimde sağlanmaktadır. Yapay zeka birden fazla tekrar eden uygulamalardan elde ettiği çıkarımla insan beynine yakın düşünme eylemi gerçekleştirebilmekte, karar verme becerisi gösterebilmektedir. Yapay zekada aranacak temel özellik iş yükünü azaltıyor mu bakılmalıdır. İnsan kaynaklarında yapay zekayı kullanmak için öncelikle teknolojiyi tüm iş süreçlerine entegre etmek gerekmektedir (Demiral, 2023).

##### 1.4.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarında Yapay Zeka Örnekleri

Yapay zeka, son yıllarda insan kaynakları yönetimi alanında devrim yaratmaktadır. Şirketler, çalışan deneyimlerini iyileştirmek, karar destek sistemlerini güçlendirmek ve operasyonel verimliliği artırmak amacıyla Yapay Zeka teknolojilerini etkin bir şekilde kullanmaktadır.

IBM, yapay zekayı işe alım süreçlerinde ve yetkinlik yönetiminde kullanmaktadır. Şirketin Watson platformu, adayların özgeçmişlerini analiz ederek, iş pozisyonuna en uygun adayları belirler. Watson, yalnızca adayın deneyimlerini değil, aynı zamanda davranışsal verilerini de analiz ederek daha kapsamlı bir değerlendirme sunar. Bu yapay zeka tabanlı yaklaşım, işe alım sürecinde önyargıları azaltmak ve daha doğru seçimler yapmak için büyük bir fırsat sağlar. Watson, aynı zamanda çalışanların işyerindeki yetkinliklerini

de izler, gelişim alanlarını belirler ve kariyer yolları hakkında önerilerde bulunur (Chamorro-Premuzic, Winsborough, Sherman, & Hogan, 2017).

Amazon, yapay zeka kullanarak işe alım süreçlerini hızlandırmak ve verimli hale getirmek için çeşitli uygulamalar geliştirmiştir. Amazon'un geliştirdiği yapay zeka tabanlı sistem, adayların başvurularını analiz eder ve iş pozisyonu için en uygun adayları sıralar. Bu sistem, adayların yazılı başvurularını otomatik olarak tarar ve pozisyona uygunluklarını belirlemek için geçmiş iş deneyimlerini ve yetkinliklerini değerlendirir. Amazon ayrıca, bu teknolojiyi daha adil ve verimli hale getirmek amacıyla, işe alım sürecinde insan etkileşimini minimuma indirmek için yapay zeka destekli mülakatlar da kullanmaktadır. Yapay zeka, mülakatlarda adayların dil kullanımını ve duygusal tepkilerini analiz ederek, adayların gerçek potansiyellerini daha objektif bir şekilde ortaya koyar (Tambe, Hitt, & Brynjolfsson, 2012).

Unilever, yapay zekayı yalnızca işe alımda değil, aynı zamanda çalışan performans değerlendirmelerinde de kullanmaktadır. Şirket, yapay zeka tabanlı yazılımlar sayesinde çalışanların performanslarını analiz eder ve gelişim alanlarını belirler. Yapay zeka, çalışanların projelerdeki verimliliğini, işbirliği becerilerini ve takım içindeki rollerini izler. Unilever, yapay zekanın sunduğu verilerle, çalışanlarının eğitim ihtiyaçlarını daha doğru bir şekilde belirler ve özelleştirilmiş gelişim planları sunar. Ayrıca, şirket, yapay zekayı çalışan geri bildirimlerini toplamak ve analiz etmek için kullanır, bu da organizasyon kültürünü iyileştirmeye yönelik önemli veriler sağlar (Huselid, 2018).

Google, yapay zekayı çalışan eğitim ve gelişim süreçlerinde önemli bir araç olarak kullanmaktadır. Google, yapay zeka tabanlı platformlar aracılığıyla çalışanlarının yetkinliklerini izler, hangi alanlarda gelişim göstermeleri gerektiğini belirler ve kişisel eğitim planları oluşturur. Google'ın yapay zeka sistemi, çalışanların önceki eğitim geçmişlerini, ilgi alanlarını ve işyerindeki performanslarını analiz ederek, her bir çalışana özelleştirilmiş kurslar ve gelişim fırsatları sunar. Bu sistem, çalışanların eğitim süreçlerini hızlandırırken, aynı zamanda şirkete daha yüksek verimlilik kazandırmaktadır (Binns, 2018).

## Sonuç

Artırılmış Gerçeklik, Sanal Gerçeklik, Metaverse, Yapay Zeka gibi dijital teknolojiler, insan kaynakları yönetimi uygulamalarında önemli bir dönüşüm sağlamaktadır. Bu teknolojiler, organizasyonların çalışan deneyimlerini daha etkileşimli, verimli ve kişiselleştirilmiş hale getirmelerine olanak tanımaktadır. İnsan kaynakları yönetim süreçlerinde, işe alım,

eğitim, organizasyon kültürü gibi alanlarda yenilikçi çözümler sunmaktadır. Şirketler bu teknolojiler vasıtasıyla coğrafi sınırların ötesinde küresel ölçekte daha etkili insan kaynakları stratejileri geliştirmektedir.

İnsan kaynaklarında *Artırılmış Gerçeklik* uygulamalarına bakıldığında, fiziksel dünyadaki nesnelere ve mekanları zenginleştirmek için bilgisayar tarafından üretilen sesler, görüntüler, animasyonlar ve hologramlar gibi yapay unsurların kullanılmasıyla örneğin artırılmış gerçeklik gözlükleri vasıtasıyla teknik işlerin derinlemesine analizi, eğitim süreçlerinde sanal gerçeklik simülasyonlarından yararlanma, işe alım süreçlerinde adaylara şirket kültürünü daha etkileşimli ve derinlemesine keşfetme fırsatı vermesi, gerçek dünyadaki iş senaryolarının simülasyonu ve böylece problem çözme becerilerini artırması, simülasyon üzerinden satış teknikleri, sanal ürün deneme, sanal eğitim ortamlarıyla satış becerilerini geliştirme, sanal olarak çeşitli müşteri senaryoları üretmesi ile çalışanları gerçek iş ortamına hazırlaması, çalışanlar için sürekli bir öğrenme kültürünü teşvik etmesi gibi özellikler sunmaktadır.

İnsan kaynaklarında *Yapay Zeka* uygulamalarına bakıldığında; veri havuzundaki yüzlerce alternatif işgören adayının özgeçmişlerine uygulanan veri madenciliğiyle en doğru adayı seçmek mümkün olmakta, özgeçmiş fotoğrafından veya videosundan kişilik analizi yapılabilmektedir. Bununla birlikte sohbet robotlarının gelişmiş olarak da adlandırabileceğimiz karşılıklı konuşmalara dayalı algoritma ile adayın ne söylediği ama kelimelerine, tonlamalarına bağlı olarak gerçekte ne söylemek istediğinin tahmini, samimiyeti, işletmeye potansiyel sadakati çözümlenebilmektedir. Özellikle çok uluslu şirketlere binlerce aday tarafından başvuru yapılmaktadır. Yapay zeka öz geçmiş filtreleme, aday tarama, ön görüşme planlama gibi işe alım asistanlığı yapabilmektedir. Rutin tekrar eden birçok işin yapay zekayla yapılması ile iş gücü maliyetleri azalmaktadır. Adaylara açık pozisyonlar için öneri sunma, yetenek istihbarat sistemiyle hangi çalışanın hangi projeye daha uygun olacağını tahmini ve eşleştirmesi, önyargısız işgören seçimi, çalışanların performansını adaletli biçimde değerlendirme, markaya özel bir içerikle iş ilanı verme ve daha çok adayın erişimini sağlama, adaletsizliği önleme imkanı sunmaktadır. Bu çerçevede hem doğru çalışana doğru pozisyona yerleştirme hem de zaman ve işgücü tasarrufu sağlamaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminde *Metaverse* uygulamalarına bakıldığında, sanal ofislerde çalışanlar arasında daha güçlü bir işbirliği ve etkileşim ortamı sağlamaktadır. İşe alım süreçlerinde Metaverse kullanımı aracılığıyla sanal iş fuarları ve oyunlaştırılmış mülakatlar gerçekleşmekte ve böylece daha etkili bir deneyim sunmaktadır. Çalışan eğitiminde Metaverse kullanımı, özellikle

riskli veya pahalı eğitimlerin sanal ortamda simüle edilmesi açısından büyük bir avantaj sunmaktadır. Organizasyon kültürü ve iletişim kültürü açısından, sanal dünyada çalışanları için sanal etkinlikler düzenleyerek, ekip ruhunu ve çalışan bağlılığını güçlendirmektedir.

İnsan kaynaklarında *Sanal Gerçeklik* uygulamalarına bakıldığında, gerçek mekan kurgusunda 3 boyutlu olarak canlandırmalara olanak tanımaktadır. Sanal dünyada yer alacak içeriklerin tasarlanması, bu içeriklerin, grafikler, 3D modeller, sesler ve etkileşimli modellerle kuşatılarak kullanıcılara sunulabilmesi için sanal gerçeklik gzkleri veya simülatörler gibi duruma göre en uygun donanımın seçimi, içeriklerin gerçek zamanlı etkileşimle sunulabilmesi için uygun programların yazılması ve simülasyonlar yapılması süreçlerini kapsamaktadır. Kullanıcıların fiziksel hareketlerini izleyen sensörler gerçek dünya senaryolarında kullanılmaya başlanır. Bu uygulama insan kaynakları çalışanlarına veya müşterilere risk almadan ve gerçekteki maliyetlere katlanmadan deneyim kazanma fırsatı sunmaktadır. Günümüzde tam anlamıyla yaygınlaşmamış olan bu teknolojiler her geçen gün çığ gibi büyümekte etki alanını artırmaktadır. Her alanı olduğu gibi insan kaynakları alanını da gelecekte çok daha ileri seviyelere taşıyacağı açıktır.

## Kaynakça

1. Altınpulluk, H., & Kesim, M. (2015, Şubat). Geçmişten günümüze artırılmış gerçeklik uygulamalarında gerçekleşen paradigma değişimleri. *Conference Paper*.
2. Arapkırlı, S. (2021) 'NealStephenson'ınSnowCrash Romani Geleceği Şekillendiriyor', <https://www.bilimkurgukulubu.com/edebiyat/edebiyat-uzerine/neal-stephensonin-snow-crash-romani-gelecegi-sekillendiriyor/> (E.T. 20-11. 2024).
3. Aydın, Ö., Karaarslan, E., Gökçe Narin, N. (2024). Artificial Intelligence, VR, AR and Metaverse Technologies for Human Resources Management.
4. Azuma, R. T. (1997). A survey of augmented reality. *Presence: Teleoperators and Virtual Environments*, 6(4), 355–385.
5. Bailenson, J. N. (2018). *Experience on demand: What virtual reality is, how it works, and what it can do*. W. W. Norton & Company.
6. Billinghamurst, M., Clark, A., & Lee, G. (2015). A survey of augmented reality. *Foundations and Trends in Human-Computer Interaction*, 8(2–3), 73–272.
7. Bingöl, B. (2018). Yeni bir yaşam biçimi: Artırılmış gerçeklik (AG). *Et-kileşim*, 1(1), 45.
8. Binns, A. (2018). *Artificial Intelligence: How Google Uses AI to Improve the Performance Appraisal Process*. Harvard Business Review
9. Brewster, C., Chung, C. A., & Sparrow, P. R. (2016). *International human resource management: Contemporary themes and issues*. Routledge.
10. Cascio, W. F., & Montealegre, R. (2016). *How technology is changing work and organizations. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 1-35.
11. Chamorro-Premuzic, T., Winsborough, D., Sherman, R. A., & Hogan, J. (2017). *The Influence of Personality on the Decision to Hire*. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 398-404
12. Carmigniani, J., & Furht, B. (2011). Augmented reality: An overview. In B. Furht (Ed.), *Handbook of augmented reality* (ss. 3–46). Springer.
13. Dionisio, J. D. N., Burns, W. G., & Gilbert, R. L. (2013). *3D virtual worlds and the metaverse: Current status and future possibilities*. *ACM Computing Surveys (CSUR)*, 45(3), 1-38.
14. Demiral, G. (2023), İşgören Seçiminde Yapay Zeka, G. GÜRLER ve M., ARAT içinde, *İnsan Kaynakları Yönetiminde Yapay Zeka*, (67-81), İstanbul: Nobel Yayın.
15. Egieya, Z. E., Ewuga, S. K., Adegbite, A. O., & Oke, T. T. (2023). The role of virtual and augmented reality in modern marketing: A critical review.

16. Goodfellow, I., Bengio, Y., & Courville, A. (2016). *Deep learning*. MIT Press.
17. Gueorguiev, G., & Georgieva, A. (2020). *The impact of virtual reality on human resource management*. *Journal of Business Research*, 113, 67-75.
18. Hodgson, P., & Herring, M. (2020). Virtual reality in the workplace: An emerging trend in employee training and development. *International Journal of Human Resource Development and Management*, 20(3)
19. Huselid, M. A. (2018). *The workforce analytics revolution: Building a data-driven HR organization*. Harvard Business Press.
20. Jerald, J. (2015). *The VR book: Human-centered design for virtual reality*. ACM Books.
21. Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2020). *Rulers of the world, unite! The challenges and opportunities of artificial intelligence*. *Business Horizons*, 63(1), 37-46.
22. Khandelwal, K., & Upadhyay, A. K. (2021). Virtual reality interventions in developing and managing human resources. *Human Resource Development International*, 24(2), 219-233.
23. Khandelwal, K., & Upadhyay, A. K. (2021). Virtual reality interventions in developing and managing human resources. *Human Resource Development International*, 24(2), 219-233.
24. Liu, C., Dede, C., & Huang, R. H. (2019). *Virtual reality in education: A tool for learning in the age of technology*.
25. L'Oréal Careers Web Sayfası (2024) [https://careers.loreal.com/en\\_US/content/LogInToYourData](https://careers.loreal.com/en_US/content/LogInToYourData) (E.T. 20-11-2024).
26. Porsche Kariyer Web Sayfası (2024), <https://www.porsche.com> (E.T. 20-11-2024).
27. Russell, S., & Norvig, P. (2016). *Artificial intelligence: A modern approach* (3rd ed.). Pearson.
28. SAP Kariyer Web Sayfası (2024) [https://www.sap.com/turkey/index.html?url\\_id=auto\\_hp\\_redirect\\_turkey](https://www.sap.com/turkey/index.html?url_id=auto_hp_redirect_turkey) (E.T. 20-11-2024).
29. Schroeder, R. (2021). *The metaverse: An overview of the future of the digital economy*. *Journal of Digital Media and Policy*, 12(2)
30. Schroeder, R. (2021). The metaverse: An overview of the future of the digital economy. *Journal of Digital Media and Policy*, 12(2), 1-38.
31. Sharma, A., & Ghosh, P. (2019). *Artificial Intelligence in Human Resource Management: A Critical Review*. *Journal of Business Research*, 91, 372-380. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.013>
32. Slater, M., & Wilbur, S. (1997). A framework for immersive virtual environments (FIVE): Speculations on the role of presence in virtual environments. *Presence: Teleoperators & Virtual Environments*, 6(6).

33. Sutherland, I. (1968). A head-mounted threedimensional display. *Proceedings of the December 9-11, 1968, Fall Joint Computer Conference, Part I* (ss. 757-764).
34. Stephenson, N. (1992) 'Parazit- SnowCrash' Çev. Sibel Hancıoğlu (2016), Altıkırkbeş Yayın, İstanbul.
35. Tambe, P., Hitt, L. M., & Brynjolfsson, E. (2012). *The Productivity Effects of Information Technology: A Study of the Digital Economy*. *Journal of Management Information Systems*, 29(4), 93-134
36. Vivian, M (2023), 'Augmented Reality and Virtual Reality in HR Management: The Future of Employee Training in Hybrid Environments?' <https://vection-technologies.com/blog/Augmented-Reality-and-Virtual-Reality-in-HR-Management-The-Future-of-Employee-Training-in-Hybrid-Environments/> (E.T. 20-10-2024).
37. Wang, X., Ong, S. K., & Nee, A. Y. C. (2016). *Virtual reality and augmented reality in industrial applications*. Springer.

## Kriz Yönetimi ve Esneklik: Pandemi Sonrası Yeni Yönetim Yaklaşımları

Ebru Kasnak<sup>1</sup>

### Özet

COVID-19 küresel pandemi krizi ile birlikte, iş dünyası ciddi bir sınav vermiştir ve bu sürecin etkileri halen devam etmektedir. Söz konusu krizin etkileri ve dijital teknolojilerin meydana getirdiği etkiler, baş döndürücü bir hızda seyretmekte ve ciddi bir değişim dalgası yaratmaktadır. Tüm bu faktörlerin yarattığı baskı, işletmelerin hayatta kalma içgüdüsunü harekete geçirmiştir. Pandemi sürecinde yapılan akademik çalışmalar da, daha çok başarılı bir kriz yönetiminde etkili olan faktörler, kullanılabilir yaklaşımlar ve atılması gereken adımlar üzerine yoğunlaşmaktadır.

Bu çalışma kapsamında, pandemi sonrasında ve etkin bir kriz yönetimi çerçevesinde ele alınması gereken yaklaşımların neler olduğu sorusuna geniş bir çerçevede yanıt aranmaya çalışılmıştır. Yapılan literatür incelemesi neticesinde, kriz yönetimiyle ilişkili olarak genellikle stratejik esneklik, çeviklik/çevik yönetim, teknolojik adaptasyon ve sürdürülebilirlik kavramlarının ve yaklaşımlarının ön plana çıktığı görülmüştür. Çalışmada, kriz yönetimi süreci ile söz konusu yaklaşımlara ilişkin kavramsal tanımlara ve açıklamalara yer verilmiştir. Aynı zamanda, birbirleriyle olan ilişkilerine de değinilmiştir. Son bölümde elde edilen bilgilere ilişkin genel bir değerlendirme ve geleceğe yönelik öneriler sunulmaktadır.

### 1. Giriş

COVID-19 salgını ve beraberinde getirdiği kriz, ilk olarak Aralık 2019'un ortalarında Çin'de baş göstermiş ve bu tarihten sonra ülkelerin çoğunu ciddi ölçüde etkilemiştir. Mart 2020 itibariyle Dünya Sağlık Örgütü (WHO) tarafından, kısa süredeki yaygın etkisi göz önünde bulundurularak COVID-19 pandemi olarak ilan edilmiştir (Alzuod & Alqhaiwi, 2022: 105).

1 Öğr. Gör. Dr., Afyonkarahisar Sağlık Bilimleri Üniversitesi, ebru.kasnak@afsu.edu.tr, ORCID ID: 0000-0002-2489-6134



COVID-19 salgını hızla yayılarak sadece uluslararası bir sağlık krizine yol açmakla kalmayıp, aynı zamanda küresel bir ticari ve ekonomik gerilemeyi de tetiklemiştir (Permatasari & Mahyuni, 2022: 180).

Dünya genelinde ülke yönetimleri, COVID-19 salgınına sınırlı bir bilgiyle ve çok sayıda belirsizlikle karşı karşıya kalarak yanıt vermek zorunda kalmıştır. Ortaya çıkan ve hızla yayılan virüs salgını, pandemiyle mücadele edebilmek için uyum sağlama bakımından aciliyet duygusu yaratmıştır. Bu da yönetimin çevik, esnek ve uyarlanabilir olma ihtiyacını beraberinde getirmiştir (Janssen & van der Voort, 2020: 1).

İşletmeleri derinden etkileyen salgın, onları değişen şartlara hızla uyum sağlamaya zorlamıştır. Bu açıdan, etkin bir kriz yönetimi hayatta kalmak için bir öncelik haline gelmiştir (Kahveci ve diğerleri, 2024: 2-3). Krizlerle başa çıkmada stratejik yönetimin esnekliği ve sürekli değerlendirmeyi sağlayabilmesi önemlidir (Alzuod & Alqhaiwi, 2022: 104). Aynı zamanda, çeviklik faktörü acil durumlara hızlı ve esnek tepki verilebilme ve etkin bir kriz yönetimini sağlama açısından önemli bir örgütsel yetenek olarak karşımıza çıkar (Lee ve diğerleri, 2022: 557). Bununla birlikte, uygun eğitim ve öğretim olanaklarının sağlanması, insan sermayesi gelişimini destekleme gibi girişimler de kriz yönetiminin başarıya ulaşmasını sağlayan yardımcı faktörlerdir (Permatasari & Mahyuni, 2022: 180).

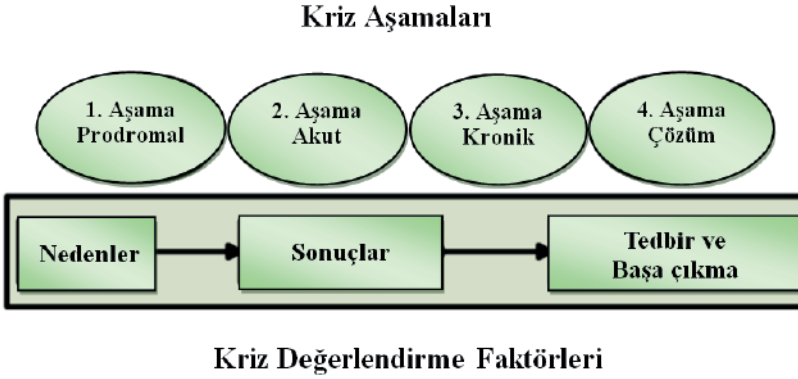
Bu çalışmada, pandemi sonrasında başarılı kriz yönetimi ile ilgili yardımcı yönetsel yaklaşımların neler olduğu analiz edilmektedir. Çalışmanın ileriki bölümlerinde kriz yönetimi kavramı ve süreçleri ayrıntılı bir şekilde açıklanmakta ve başarılı bir kriz yönetimi ile ilişkili olan stratejik yönetim yaklaşımları ele alınmaktadır. Bu kapsamda, stratejik esneklik, çevik yönetim, teknolojik adaptasyon, sürdürülebilirlik yaklaşımlarına ilişkin açıklamalara yer verilmektedir. Sonuç bölümünde ise, değerlendirmeler ve öneriler yer almaktadır.

## **2. Kriz Yönetimi Süreci**

Pearson ve Clair (1998: 60) yönetsel bakış açısıyla krizi, “kurumun yaşayabilirliğini tehdit eden ve neden, sonuç, çözüm yollarının belirsizliğinin yanı sıra kararların hızla alınması gerektiğine dair bir inançla karakterize edilen, düşük olasılıklı, yüksek etkili olay” olarak tanımlamaktadır. Kriz yönetimi ise, potansiyel bir krizin önlenmesi amacıyla uyarı sinyallerinin belirlenmesi, korunma ve önleme adımlarının geliştirilmesi yoluyla örgütsel düzeyde sona erdirilmesi ya da zararı en az kayıpla telafi edecek olan faaliyetlerin belirlenmesi ve benimsenmesi için kullanılan süreci ifade etmektedir (Alzuod & Alqhaiwi, 2022: 106).

Başka bir tanıma göre kriz yönetimi, krizin yol açacağı/açtığı hasarları azaltmak ve krizle mücadele edebilmek için tasarlanan bir dizi sistematik girişim faaliyetidir ve sırasıyla krizden önce önleme ve hazırlık (mümkün olması durumunda), kriz esnasında yanıt verme ve krizden sonra gözden geçirme ve öğrenme şeklinde üç adımdan oluşmaktadır (Ardito ve diğerleri, 2021: 382).

Abdalla ve arkadaşları (2021: 2), çalışmalarında prodromal kriz, akut kriz, kronik kriz ve kriz çözüm aşaması olmak üzere krizin dört farklı aşamasından bahsetmektedir. İlgili aşamalar Şekil-1'de gösterilmektedir. Buna göre prodromal kriz aşaması, krizin ilk göstergelerinin ortaya çıktığı aşamayı temsil etmektedir. Akut kriz aşaması ise, krizin hasara yol açmaya başladığı aşamadır. Bu aşamada kuruluşun hazırlık düzeyi ve krize nasıl yanıt verileceğine ilişkin çalışmalar ön plana çıkar. Üçüncü aşama, kronik kriz aşamasıdır ve krizin “temizlenme” aşaması olarak ifade edilmektedir. Bu aşamada zayıf yanların belirlenmesi, krizden kurtulma çalışmaları ve krize verilen yanıt sonucunda elde edilen başarı veya başarısızlıklardan ders çıkarma söz konusudur. Kriz çözüm aşaması ise, kuruluşun normale döndüğü aşamayı temsil etmektedir. Sonuç itibariyle, etkili bir kriz planlaması için, krizle ilgili erken uyarı sinyallerinin önceden belirlenebilmesi oldukça önemlidir.



Şekil-1: Krizin Aşamaları (Abdalla ve diğerleri, 2021: 3)

Kriz yönetiminin temelleri, beklenmedik olaylara yanıt verebilme amacıyla yapılan stratejik planlamaya dayanmaktadır. Bir krizi yönetebilmek için krizin doğasını ve kuruluş üzerindeki etkisini anlamak oldukça önemlidir (Permatasari & Mahyuni, 2022: 181-182). Kriz sonucu ortaya çıkan sorunların ise tek bir hamlede veya geçici bir takım eylemlerle çözülmesi pek olası değildir. Kriz durumu aciliyet gerektirse de, sorunların

yönetmel, örgütsel ve politik konuları ele alan üç boyutlu bir perspektiften yönetilmesi ve çözülmesi gerekmektedir (Dobrowolski, 2020: 800). Literatürde krizi yönetmede aşağıdaki dört yaklaşım öne çıkmaktadır (Al-Khrabsheh, 2018: 4):

***Kaçış yaklaşımı:*** Örgüt yöneticilerinin krizler ve bunların etkilerinden tamamen soyutlanarak, gelecekte sorunla başa çıkmadaki zayıflıkları kabul etseler bile, mevcut durumda çalışan performansı ile ilgili zayıflıklar için açıklamalar yaptıkları olumsuz bir stratejiyi ifade eder.

***Sınırlama yaklaşımı:*** Bu yaklaşım, yönetimin kriz nedeniyle ortaya çıkan yıkıcı sonuçları azaltmaya çalıştığı durumlarda uygulanmaktadır. Krizler bir noktada azaldığında, yaklaşım geçiş aşamasında üretilen baskıları ve sonrasındaki zararlı etkileri azaltmayı amaçlamaktadır.

***İşbirlikçi yaklaşım:*** Kriz yönetimi ekibinin her üyesinin, krizler ortaya çıktığında olası müdahalelerin koordine edilmesine yardımcı olduğu ve tüm ekip üyelerine özel görevler verildiği yaklaşımdır.

***Proje yaklaşım:*** Krizin istenmeyen etkilerini azaltma ve kuruluşu sahip olduğu istikrar düzeyine hızlı bir şekilde geri döndürme amacıyla, son derece metodik bir şekilde çalışan personel desteğiyle birlikte, kriz işlevlerinin ve görevlerinin tahmin edilmesini ve tanınmasını sağlayan bir uygulamadır.

Son dönemde proje yaklaşımında olduğu gibi, operasyonelleştirilmiş müdahalelerin ötesinde farklı bir kriz yönetimi eğilimi öne çıkmaktadır. Bu eğilim, işletmelerin krizden kaçınma amacıyla kriz belirtilerini önceden tespit etmeye odaklanmaları gerektiğine dair artan bir farkındalıktan kaynaklanmaktadır. Kriz yönetiminin, sadece kriz anında yapılan bir faaliyet olmanın ötesinde, süreklilik arz eden bir süreç olarak görülmesi günümüzde giderek daha fazla kabul görmektedir (Dobrowolski, 2020: 802).

Kriz yönetimine yönelik geleneksel yöntemler, zararların sınırlandırılması ve tutarlılığın garanti altına alınması üzerine yoğun bir şekilde odaklanmaktadır, ancak hayatta kalma ve bütünsel başarı için acil eylem planı düzenlemesinin anahtar rolünü göz ardı etmektedir (Al-Khrabsheh, 2018: 10). Bu açıdan kriz öncesi dönem için, risk değerlendirmesi yapılması ve kriz yönetimi planlarının hazırlanması son derece önemlidir. Buada risk değerlendirilmesi, olası risklerin incelenerek belirsizliğin azaltılmasına yardımcı olmaktadır. Kriz yönetimi planları ise, adım adım tüm eylemleri içermekten ziyade, taslak bir kılavuz şeklinde hazırlanmalı ve krize yönelik belirli standart işletme prosedürleri haricinde esnek bir yapıya sahip olmalıdır (Coombs & Laufer, 2018: 202).

Bununla birlikte, kuruluşlar sadece kriz yönetim planı hazırlamakla kalmamalı, aynı zamanda kriz esnasında ve sonrasında bu planları doğrulama açısından planın nasıl uygulandığı ve kriz yönetiminin etkilerinin neler olduğu da analiz edilmelidir (Dobrowolski, 2020: 800). Bu faktörler kriz yönetiminin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi bakımından önemlidir.

Etkin bir kriz yönetiminde süreklilik ve sürdürülebilirliği sağlamak için, kriz sonrası dönem de oldukça önemlidir. Kriz sonrası dönemin iyi bir şekilde yönetilmesinde özellikle “örgütsel öğrenme” yöntemleri ön plana çıkmaktadır. Çalışanların krizden öğrenmeye ve örgütsel değişime açık olması, kriz sonrası yapılan incelemeler ve bunların uygulanması örgütsel öğrenme sürecine katkı sağlamaktadır (Coombs & Laufer, 2018: 203). Bu şekilde hatalardan ders çıkarılarak, kurum genelinde sürekli öğrenme ve geliştirme süreçleri desteklenmekte ve böylece ileride karşılaşılabilecek olası krizlere ve değişimlere karşı örgütün dayanıklılığını arttırmak mümkün hale gelmektedir.

### 3. Pandeminin Etkileri ve Yönetimde Yeni Yaklaşımlar

Pandemi gibi küresel salgınlar, işletmelerin, bireylerin, ulus ve toplumların faaliyetlerini ciddi şekilde olumsuz yönde etkileme potansiyeline sahiptir. Aynı zamanda, küresel ekonomilerin ve sistemlerin kırılma noktalarını vurgulayarak tüketici davranışlarını, tedarik zinciri sürekliliğini ve tüm işletme operasyonlarını derinden etkilemektedir. Bu sebeple, işletmelerin bu sürecin kendilerini nasıl etkileyebileceğini, esnekliklerini ve dayanıklılıklarını arttırarak hızlı bir şekilde yanıt vermenin ne kadar önemli olduğunu kavramaları gerekmektedir (Settembre-Blundo ve diğerleri, 2021: 115).

Krizler benzeri görülmemiş yanıtlar gerektirdiği için, kriz yönetiminde geleneksel düşünceyle sınırlı olmayan yeni bakış açıları geliştirmeye ihtiyaç vardır. COVID-19 salgını gibi krizlerin getirebileceği öngörülemeyen zorlukların üstesinden gelmek için yenilikçi stratejiler, kararlar ve uygulamalar gerekmektedir (Hosen ve diğerleri, 2024: 2). Stratejik yönetim bağlamında, kriz durumlarında uygulanabilecek bazı güncel uygulamalar ve yaklaşımlar aşağıda sırasıyla açıklanmaktadır.

#### 3.1. Stratejik Esneklik

Stratejik esneklik kavramı, stratejik yönetim çerçevesinde bir kuruluşun değişen ortam koşullarına uyum sağlama yeteneğini tanımlamaktadır. Başka bir deyişle, işletmelerin mevcut kaynaklarını kullanarak dış tehditlere, çevresel değişikliklere ve fırsatlara yanıt verecek şekilde stratejisini değiştirebilme kapasitesini ifade etmektedir (Kahveci ve diğerleri, 2024: 4). Stratejik

esneklik iki şekilde kavramsallaştırılabilmektedir. Öncelikle, stratejilerin farklılığı ve çeşitliliğine işaret etmektedir. İkincil olarak, işletmenin bir stratejiden diğerine hızla geçebilme derecesini ifade etmektedir (Roberts & Stockport, 2009: 27).

Stratejik esneklik, işletmenin dış çevresindeki büyük değişimleri tespit etme, mevcut kaynak tahsisini durdurma veya değiştirme için zamanında harekete geçme ve bu değişikliklere yanıt olarak kaynakları hızla yeni faaliyet planlarına aktarma kabiliyetidir (Shimizu & Hitt, 2004: 44). Stratejik esneklik, özellikle kriz zamanlarında adaptasyonu sağlamada ve işletmelerin rekabet gücünü artırmada önemli bir faktördür (Kahveci ve diğerleri, 2024: 4).

Stratejik esneklik, kriz ortamında başarılı olabilmek açısından önemli bir örgütsel gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmelerin çevresel belirsizliklerle yüzleşmelerine ve uyum sağlama yeteneklerini geliştirmelerine olanak tanıyarak, rekabet avantajı elde etmelerini mümkün kılmaktadır. Bu durum, işletmelerin uzun ömürlü olmasını sağlamak ve sürdürülebilirliğini arttırmaktadır. Bununla birlikte, belirsizlik ve riskin yüksek olduğu dinamik ortamlarda ve kriz durumlarında işletmelerin direncini arttırmasına yardımcı olmaktadır. Ayrıca, örgütün inovasyon yeteneklerinin gelişimine katkı sağlayarak, kuruluş genelinde yenilikçiliği teşvik etmektedir (Brozovic, 2018: 12-13).

Stratejik esneklik için, literatürde “örgütsel esneklik” ifadesi de kullanılmakta ve işletmelerin belirsiz, hızlı ve önemli bir karaktere sahip olan ve performanslarına etki eden çevresel değişimlere karşı örgütsel uyum gösterme yeteneği şeklinde tanımlanmaktadır (Roberts & Stockport, 2009: 28). Burada stratejik esneklik, örgütsel bir yetenek olarak atfedilmekte ve aynı zamanda örgüt kültürüyle olan yakın ilişkisi vurgulanmaktadır.

Örgüt kültürü çerçevesinde örgütün esneklik düzeyi ve değişime uyum gösterme yeteneği, politika yapıcıların karar alma sürecini etkilemektedir. Yeni konseptler ve yöntemler içeren stratejik kararların, daha esnek, uyarlanabilir, çevik ve yenilikçi örgütler tarafından alınma olasılığı daha fazladır. Aynı zamanda, bir kuruluşun kriz zamanlarında riski yönetme yeteneği de, önemli ölçüde örgüt kültürü tarafından şekillendirilmektedir. Bir örgütün kriz yönetimindeki başarısızlığı veya başarısı örgüt kültürü tarafından önemli ölçüde etkilenebilmektedir. (Hosen ve diğerleri, 2024: 4-5). İşletmelerde deneyim ve değişime açıklık, yaratıcılık ve etik davranışa dayalı bir örgüt kültürü yapısı, başarılı bir kriz yönetiminin yanı sıra, örgütün stratejik esnekliğine de katkı sağlamaktadır (Dobrowolski, 2020: 804).

Literatürde yer alan bazı çalışmalarda ise, “uyarlanabilirlik” kavramının esneklik kavramıyla ilişkilendirildiği görülmektedir (Das, 1995: 60; Megdad & Çağlar, 2024: 2). Uyarlanabilirlik (adaptasyon), esneklik gibi çevredeki değişikliklere ve belirsizliklere uyum göstermeye odaklanır. Evrim teorisi kaynaklıdır ve değişen bir ortama uyum sağlama yeteneğinin hayatta kalmanın bir ön koşulu olduğunu vurgulamaktadır. Uyarlanabilirlik, değişen/dönüşen veya yeni ortamlara “uyum sağlama” yeteneğinden bahseder ve bu çabaların özünde de “öğrenme” yer almaktadır (Janssen & van der Voort, 2020: 2).

Stratejik uyarlanabilirlik ise, işletme yönetimi tarafından esneklik, dayanıklılık, çeviklik stratejilerini uyarlayarak, öngörülemeyen koşulları tanımlama amacıyla kullanılan bir uygulamadır. Stratejik esneklik ve uyarlanabilirlik, işletmelerin operasyonel kapasitelerini rakiplerine kıyasla daha etkili bir şekilde geliştirmelerine yardımcı olmaktadır. Örgütlerin değişim etkilerini en aza indirmek için uyumlu ve esnek bir strateji benimsemeleri gerekmektedir (Megdad & Çağlar, 2024: 2).

Ardito ve diğerlerinin (2021: 389) yaptığı çalışmanın sonuçları da, COVID-19 küresel pandemi krizinin varlığında, yönetsel ve örgütsel faaliyetlerin giderek daha fazla “esnekliğe” yönelebileceğini, belirsizlik ve karmaşıklık içeren (değişken) ortamlar ve bunun ortaya çıkardığı sorunlarla dinamik bir şekilde başa çıkabilmek için aynı zamanda “çeviklik” yaklaşımına da odaklanılabileceğini göstermektedir.

### 3.2. Çevik (Agile) Yönetim

Son dönemde pandemi, ekonomik kriz gibi çeşitli kriz türlerine ilişkin artan endişeler doğrultusunda “çeviklik” kavramı büyük ilgi görmektedir. Çeviklik, acil durumlarda hızlı ve esnek tepkiler verilebilmesini ve böylece krizin etkili bir şekilde yönetilmesini sağlayan hayati bir örgütsel yetenektir (Lee ve diğerleri, 2022: 557). İşletmelerdeki çeviklik stratejisi, yenilikçi teknolojik gelişmeler ve değişen müşteri ihtiyaçları gibi çevresel değişikliklere zamanında yanıt vermeyi kolaylaştırmaktadır (Janssen & van der Voort, 2020: 2).

Çeviklik, esneklik ve yalınlığı da kapsayan bir çerçevede, işletmenin ortak paydaşları ve çevresiyle ilişkileri aracılığıyla algılanan çevresel değişimleri dikkate alırken, değişimi kucaklamaya, hızlı veya doğal bir şekilde değişimi yaratmaya ve değişimden öğrenmeye sürekli surette hazır olması anlamına gelmektedir (Badakhshan ve diğerleri, 2020: 1509).

Başka bir tanıma göre çeviklik, öngörülemeyen fırsat ve tehditleri hızlı bir şekilde algılayıp, bunlara yanıt verebilme yeteneğidir. İşletmelerin çevikliğe ulaşmasında birbiriyle ilişkili şu üç faktör öne çıkmaktadır. İlk faktör “çeviklik

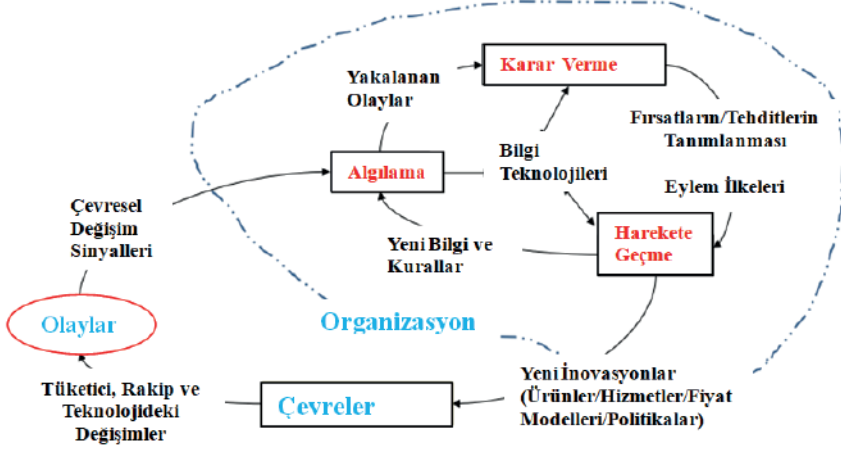
sürücülerini” olarak tanımlanan rekabet artışı ve dinamik ortamlardaki hızlı değişimlerdir. İkinci faktör, değişikliklere yanıt verme ve fayda elde etmeyi sağlayan esneklik ve adaptasyon gibi “örgütsel yetenekler”dir. Üçüncü faktör ise, bu örgütsel yetenekleri kolaylaştıran kişiler, kurumlar, teknolojiler ve inovasyon gibi “sağlayıcılar”dır. Bu durum, işletmelerin çevikliğinin kendiliğinden gerçekleşmediğini, bilinçli olarak takip edilmesi gereken bir süreç olduğunu, aynı zamanda örgütsel yetenekler ve bilgi teknolojileri gibi sağlayıcılar aracılığı ile gerçekleşebileceğini ortaya koymaktadır (Moh'd ve diğerleri, 2024: 346).

Çevik yönetim ise, beklenmeyen durumlar karşısında daha yüksek düzeyde adaptasyon sağlamak için işbirliğine yönelik örgütsel kültür ve yöntemler bütünü olarak tanımlanmaktadır (Janssen & van der Voort, 2020: 2). Park ve arkadaşları, (2017: 652-654) çeviklik mekanizmasını kavramsallaştırarak, örgütün değişimlere karşı algılama-tepki sürecini algılama, karar verme ve harekete geçme olmak üzere üç stratejik görev ile özetlemektedir. İlgili kavramsal model, Şekil- 2'de gösterilmektedir. Buna göre;

- **Algılama Görevi:** Bu görev, rekabetçilik, örgütsel strateji ve gelecekteki performans üzerinde önemli etkisi olabilecek iş ortamı değişimlerini gösteren olayları stratejik şekilde tarama faaliyetidir. Genel olarak, çevresel değişimler (örneğin, yeni teknolojilerin ortaya çıkışı, rakiplerin stratejik hamleleri, müşteri tercihindeki değişimler vs.) hakkında bilgi edinme ve önemsiz görülen bilgileri filtreleme gibi faaliyetler içermektedir. Bu görev neticesinde, karar verme ve harekete geçme görevleri tetiklenir.

- **Karar Verme Görevi:** Burada, algılama görevi sonucunda tespit edilen olayların işletme üzerindeki etkilerini anlayabilmek için çeşitli dış ve iç kaynaklardan bilgiler toplanarak bir araya getirilir ve yapılandırılarak değerlendirilir. Bu şekilde, fırsatlar ve tehditler belirlenir. Daha sonra, tehditlerin etkisini en aza indirmek ve fırsatların etkisini en üst düzeye çıkarmak için bir eylem planı yapılır.

- **Harekete Geçme (Eylem) Görevi:** Bu görev, eylem planında belirlenmiş olan -kaynakların nasıl yeniden yapılandırılacağı veya iş süreçlerinin pazarda yeni rekabetçi eylemler oluşturacak şekilde nasıl geliştirileceği vb.- bir dizi faaliyetin harekete geçirilmesini temsil eder. Harekete geçme (eylem) görevi, pazara yeni fiyatlandırma modelleri veya yeni ürünler/hizmetler sunmak, stratejik ortaklar ve üst düzey müşterilerle politikaları değiştirmek gibi yeni rekabetçi eylemleri içerir. Ayrıca, bu aşamada işletmeler mevcut iş süreçlerini farklı kaynak ve prosedürlerle değiştirebilir veya kuruluşun örgütsel yapısını yeniden tasarlayabilir.



Şekil-2: Örgütsel Algılama-Tepki Süreci Döngüsü (Park ve diğerleri, 2017: 653)

Çelesnik ve arkadaşları (2018: 235) yaptıkları çalışmada, çevik yönetim yaklaşımını benimseyen işletmelerin krizleri çözümlemede yeniden yapılanma ve yenileme sürecini daha hızlı bir şekilde tamamladıklarını belirlemiştir. Bu işletmelerin, kriz sonrasında herhangi bir yöntem kullanmayan veya geleneksel yaklaşımları kullanan işletmelere kıyasla daha verimli ve etkili oldukları gözlenmiştir. Buna göre, çevik yönetim yaklaşımlarının çevresel değişimleri algılayıp harekete geçmenin yanı sıra, kriz sonrası çözümler üretme ve kurumsal yenilenme sürecine de katkı sağladığı söylenebilir.

Krizler karşısında çevik yönetimi gerçekleştirmede bilgi teknolojilerinin önemi de oldukça fazladır. Çevik yönetim sürecinde bilgi teknolojileri, bilgiyi işleme ve paydaşlar arası koordinasyonu sağlamada, izleme ve kontrol süreçlerinde, kurumsal iletişim ve bilgi/veri paylaşımını sağlamada vazgeçilmez bir unsurdur (Lee ve diğerleri, 2022: 557).

### 3.3. Teknolojik Adaptasyon

Krizlerin, beklenmedik bir şekilde ortaya çıkması ve aciliyet gerektiren doğası gereği, yarattığı sorunların özel bir eylemle çözümü pek mümkün değildir. Derinlemesine bir sistematik planlama ve koordinasyonu içeren kriz yönetimi gerektirir ve bu alanda inovasyon hayati bir önem taşımaktadır (Ardito ve diğerleri, 2021: 382). COVID-19 pandemisinin yarattığı kısıtlamalar ve sosyal izolasyon, dijital teknolojilere olan ihtiyacı ve bunların kullanımını hem sosyal hayatta hem de kurumsal hayatta ciddi bir şekilde arttırmıştır. Pandemi dijital dönüşüm alanında önemli bir kırılma noktası



yaratmıştır. Günümüzde yenilikçi dijital teknolojiler, ortaya çıkan sorunların hızlı bir şekilde çözümüne katkı sağlayabilmektedir.

Teknolojik adaptasyonun öngörülemeyen değişimlere uyum sağlamada, örgütsel ve yönetsel çevikliğin temel bir unsuru olduğu söylenebilir. Teknolojik yeniliklerin, COVID-19 salgınının negatif etkilerini azaltmak için zamanında, etkin ve hızlı çözümler sağlayabilmesi mümkündür (Janssen & van der Voort, 2020: 2; Ardito ve diğerleri, 2021: 389). Yenilikçi teknolojiler sayesinde, işletmelerin COVID-19 salgını gibi krizler sırasında karşılaşılabileceği farklı zorlukların üstesinden gelmeleri kolaylaşmaktadır. Teknolojinin çeşitli bileşenleri pazarlara erişim ve karlılığı artırma, talep tahmini, tedarik zinciri yönetimi, toplam satış ve ciro iyileştirme vb. alanlarda işletme yöneticilerini desteklemektedir (Sharma ve diğerleri, 2022: 8).

Stratejik esneklik ve çeviklik, işletmelerin dijital yetenekleriyle yakından ilişkilidir ve dijitalleşme çevikliği teşvik etmektedir (Kahveci ve diğerleri, 2024: 4). İletişim teknolojileri, gerekli bilgilerin paydaşlara gerçek zamanlı olarak dağıtılması, kurum içinde ve kilit ortaklarla bilgi paylaşımı, gerçek zamanlı video/ses konferansı ile etkileşimli iletişim ve işbirliğinin sağlanmasını desteklemektedir. Kurum içinde ve paydaşlar arasında zamanında bilgi alışverişinin gerçekleşmesi örgütün çevikliğini arttırmaktadır (Park ve diğerleri, 2017: 655).

Hızla değişen çevre, belirsizlik, karar vericiler üzerindeki zaman baskısı ve genellikle büyük mali sonuçları içeren kararların yüksek maliyeti gibi sebepler kriz yönetimini oldukça zor bir görev haline getirmektedir ve tüm bu faktörler karar vermeyi güçleştirmektedir. Bilgi teknolojilerinin kriz yönetimindeki genel rolü, karar vericilerin bilgiyi analiz edebilmesine ve doğru kararlar verebilmesine yardımcı olmaktır (Ristvej & Zagorecki, 2011: 59). Bilgi teknolojilerinin hızla gelişim gösterdiği ve iş süreçleriyle daha fazla iç içe geçtiği günümüzün yaygın dijitalleşmiş iş ortamında, kuruluşların iş süreçleri, tedarik zincirleri, müşterileri ve ortaklarıyla olan her türlü etkileşiminde arayüzler üzerinden veri toplayabilmesi mümkündür. Bu büyük miktardaki veriyi işleyebilen ve analiz edebilen işletmeler, rakiplerin hamlelerini, hızla değişen müşteri tercihlerini, yeni gelişen teknolojileri, düzenlemeleri ve krizleri zamanında algılayıp ve bunlara yanıt verebilme yeteneğine sahiptir (Park ve diğerleri, 2017: 649).

Teknolojik yenilikler, kriz yöneticilerine karar desteği sunmanın ötesinde, risk ve güvenlik açığı analizlerinde de kullanılabilir. Bu alanda veri analizi için makine öğrenimi, karar analizi, akıllı sistemler gibi gelişmiş yöntemler tercih edilmektedir (Ristvej & Zagorecki, 2011: 60). Bununla birlikte, gelişen teknoloji sayesinde akıllı uzaktan çalışma süreçlerinin

devreye alınması ve olası kriz senaryoları için simülasyon tabanlı çözümlerin üretilmesi mümkündür. Simülasyon tabanlı sistemler ile kriz sırasında ortaya çıkabilecek farklı durumları tanımlama, krizin farklı aşamalarıyla nasıl başa çıkılacağına ilişkin çözümler sunma, yapılması gereken düzeltici ya da önleyici faaliyetler ile önerilen çözümleri içeren bir eylem planı oluşturulabilmektedir (Abdalla ve diğerleri, 2021: 9-10).

COVID-19 küresel salgınıyla ilişkili çeşitli sorunlara çözüm sağlayabilmek için çok sayıda gelişmiş teknolojinin (Yapay Zeka, Büyük Veri, Nesnelerin İnterneti vb.) benimsenmesine ihtiyaç vardır. Tüm bu teknolojiler, kontrol, izleme, malzeme tedarigi ve karar alma gibi süreçler için minimum fiziksel katılımla idare etme ve iletişim kurmayı sağlamaktadır (Sharma ve diğerleri, 2022: 8). Aynı zamanda, sanal gerçeklik teknolojisi de bir eğitim aracı olarak kullanılabilir ve kriz yönetimi için örgütsel öğrenme süreçlerini kolaylaştırmaktadır (Ristvej & Zagorecki, 2011: 61).

Günümüzde kullanılan iş zekası teknolojileri de, kurumsal çapta elde edilen büyük verinin analiz edilmesini ve yönetilmesini sağlamaktadır. İş zekası teknolojileri, işletmelerin kodlanmış bilgi ve kuralları yönetmesine ve depolamasına olanak tanıyarak önemli iş süreçlerini otomatik olarak izlemelerini ve takip etmelerini sağlamaktadır (örneğin, kural tabanlı dijital gösterge panelleri, iş akışı algoritmaları vs.). Bununla birlikte, kurumsal çaptaki tutarlı veritabanlarına (örneğin, veri deposu) erişime imkan tanımakta ve zamanında karar almayı destekleyen veri keşifleri, veri görselleştirmeleri ve what-if analizlerini içermektedir. Ayrıca, işletmeler hızlı ve belirsiz olan iş değişiklikleriyle başa çıkabilmek için veri madenciliği, veri depolama, dengeli puan kartı, çevrimiçi analitik işleme (OLAP) çözümleri ve dijital gösterge tablosu gibi araçlar kullanarak veri odaklı iş zekası sistemlerini daha kapsamlı bir şekilde geliştirebilmektedir (Park ve diğerleri, 2017: 654).

### **3.4. Sürdürülebilirlik**

COVID-19 pandemisi, sürdürülebilirliğin yeniden ele alınması konusunda bir fırsat yaratmıştır. Artan dijitalleşmeyle birlikte sosyoteknik yaklaşımların ön plana çıktığı bugünlerde üretimde ve tüketimde sürdürülebilir yönetim süreçlerini teşvik etmek son derece önemlidir. Sürdürülebilirlik kapsamındaki paylaşım ekonomisi platformlarının, döngüsel ekonomi iş modellerinin, dijital sürdürülebilirlik ve globalizasyonel (hem küresel hem de bireysel eğilimlerin bir arada olması) bakış açılarının krizlere karşı dayanıklılığı arttırma ve krizlerin yıkıcı etkilerini azaltma potansiyeli söz konusudur (Sharma ve diğerleri, 2022: 8).

Kriz yönetimi, risk kaynaklarını belirleme ve risk değerlendirme ile sürdürülebilirlik arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu kuvvetli ilişki ile işletme, sürdürülebilir yönetim kapsamında bir yandan stratejik hedeflerini gerçekleştirme yolunda ilerlerken, diğer yandan örgütün iç ve dış bağlamında karşı karşıya olduğu riskler, zayıflıklar, tehlikelere ilişkin derin bir anlayış ve bakış açısı geliştirmektedir. Bu durum üst yönetimin, değişimi öngörme, uyum sağlama ve olağandışı olayların üstesinden gelme yeteneği kazanmasını teşvik etmektedir (Settembre-Blundo ve diğerleri, 2021: 126).

Günümüzde uzun vadeli sürdürülebilirlik yönetimi için işletmeler, teknolojik inovasyona yatırım yapmak, yeni iş alanları yaratmak, iş modellerini optimize etmek ve pazarlama kanallarını geliştirmek gibi çeşitli stratejilere önem vermektedir (Kahveci ve diğerleri, 2024: 2-3). Buna ek olarak, krizden öğrenme ve kriz sonrası öğrenme süreçlerinin devreye alınması da sürdürülebilir yönetim için bir gerekliliktir (Coombs & Laufer, 2018: 203). Bu çerçevede örgütsel öğrenme ve sürekli öğrenme süreçlerinin teknolojinin desteğiyle birlikte yürütülmesi gerekmektedir.

#### **4. Sonuç ve Geleceğe Dönük Öneriler**

COVID-19 pandemisinin yarattığı büyük çaplı küresel kriz ve teknolojik yeniliklerin meydana getirdiği yıkıcı etkiler, benzeri görülmemiş bir şekilde işletmeleri derinden etkilemiş ve dönüşüme zorlamıştır. İşletmelerin, kriz ortamını yönetebilmek ve varlıklarını sürdürebilmek için, değişime direnmek yerine yeni stratejiler geliştirmeye odaklanmaları elzem bir hale gelmiştir.

Değişkenliğin fazla olduğu dinamik ortamlarda, kriz yönetim yaklaşımları geliştirmek temel bir gereksinimdir. Özellikle teknolojik ilerlemelerin hız kazandığı günümüz iş dünyasında, değişimleri hızla algılamak, bunlara karşı harekete geçmek ve zamanında yanıt vermek son derece önemli bir hale gelmiştir. Dolayısıyla, kriz yönetimi sürecinde olası krizlere sürekli hazırlıklı olmak, risk değerlendirmeleri ve esnek eylem planları oluşturmak gerekmektedir. Bu noktada, etkili bir kriz yönetimi için çevreden gerçek zamanlı veriler elde edebilmek, bunları hızlı bir şekilde analiz edebilmek ve yorumlayabilmek, yenilikçi yaklaşımlar geliştirmek ve dolayısıyla kriz yönetim sürecini sürekli bir hale getirmek önem kazanmaktadır. Etkin kriz yönetimi faaliyetleri örgütsel bir kültür haline getirilmelidir.

Öte yandan, önerilen bu sistemi hayata geçirmek kolay bir iş değildir. İşletmenin iç ve dış çevresinin birbiriyle entegre bir şekilde koordine olması gerekir. Bununla birlikte, bu sisteme işlerlik kazandırmak için bazı stratejik yönetim yaklaşımlarının benimsenmesi ve geliştirilmesi gerekmektedir. Yapılan literatür incelemesi neticesinde, kriz yönetimi sürecinde bazı

yaklaşımın ön plana çıktığı görülmüştür. Literatürde genellikle üzerinde durulan temalar, stratejik esneklik, çeviklik ve çevik yönetim, teknolojik adaptasyon ve sürdürülebilirlik şeklindedir.

Değişimleri tespit etme ve bunlara uyum sağlayabilmede, stratejik esneklik yaklaşımının benimsenmesi anahtar bir rol oynar. Örgüt genelinde esnek, uyarlanabilir bir yapı oluşturma ve stratejik esnekliği örgüt kültürü haline getirmenin, işletmelerin kriz yönetimi süreçlerini kolaylaştıracağı düşünülmektedir. Çünkü stratejik esneklik, örgüt genelinde benimsendiği takdirde işlerlik kazanan bir örgütsel yetenektir.

Krizlerin yarattığı sorunlara ve değişikliklere karşı hızlı çözümler geliştirebilme kapasitesini arttırmak için ise çeviklik ve çevik yönetim yaklaşımlarının benimsenmesi gerekmektedir. Çeviklik de yine örgütsel bir yetenek olarak karşımıza çıkar ve örgüt kültürüyle ilişki halindedir. Aynı zamanda çevik yönetim yaklaşımını hayata geçirmek için teknolojik yeniliklerden yararlanmak gerekir. Bu yüzden teknolojik adaptasyon yaklaşımının benimsenmesi ve dijital teknolojilerin sağladığı avantajlardan yararlanmak, günümüz iş dünyasında hayati bir öneme sahiptir. Akıllı sistemler, yapay zeka, büyük veri gibi teknolojiler dış çevreyi algılamamıza, gerçek zamanlı veriler elde edebilmemize, bunları analiz edebilmemize ve yönetsel çerçevede sağlıklı kararlar verebilmemize imkan tanımaktadır. Simülasyon tabanlı sistemler olası kriz senaryoları oluşturarak ve bunları analiz ederek, etkin bir kriz yönetimi gerçekleştirebilmemizi sağlamaktadır. İletişim teknolojileri ise, iç ve dış çevremizle sürekli bağlantıda ve haberdar olmamıza hizmet etmektedir.

Bahsedilen tüm bu yaklaşımlarla ilişkili olan ve bunları tek bir çatı altında toplayan yapı ise sürdürülebilirlik yaklaşımıdır. Kriz yönetimi ve değişken koşullar çerçevesinde sürdürülebilir bir yönetim anlayışı geliştirmede, esneklik, çeviklik, teknolojik adaptasyon bakış açılarının bir arada ele alınması gerekmektedir. Buna ek olarak, sürdürülebilir bir yönetim anlayışı geliştirme ve benimsenmesinde örgütsel öğrenme veya sürekli öğrenme süreçlerinin kuruluş genelinde hayata geçirilmesi önerilmektedir.

## Kaynakça

- Abdalla, M., Alarabi, L., & Hendawi, A. (2021). Crisis management art from the risks to the control: A review of methods and directions. *Information (Switzerland)*, 12(1), 1–13. <https://doi.org/10.3390/info12010018>
- Al-Khrabsheh, A. A. (2018). Impact of strategic planning on crisis management in the profit and non-profit sector in Jordan. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(5), 1–12.
- Alzuod, M. A., & Alqhaiwi, L. A. (2022). the Role of Strategic Flexibility in Enhancing Crisis Management in the Commercial Banking Sector During the Covid-19 Pandemic. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 6(2), 104–112. <https://doi.org/10.22495/cgobrv6i2p10>
- Ardito, L., Coccia, M., & Messeni Petruzzelli, A. (2021). Technological exaptation and crisis management: Evidence from COVID-19 outbreaks. *R and D Management*, 51(4), 381–392. <https://doi.org/10.1111/radm.12455>
- Badakhshan, P., Conboy, K., Grisold, T., & vom Brocke, J. (2020). Agile business process management: A systematic literature review and an integrated framework. *Business Process Management Journal*, 26(6), 1505–1523. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-12-2018-0347>
- Brozovic, D. (2018). Strategic Flexibility: A Review of the Literature. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 3–31. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12111>
- Čelesnik, G., Radujković, M., & Vrečko, I. (2018). Resolving Companies in Crisis: Agile Crisis Project Management. *Organizacija*, 51(4), 223–237. <https://doi.org/10.2478/orga-2018-0023>
- Coombs, W. T., & Laufer, D. (2018). Global Crisis Management – Current Research and Future Directions. *Journal of International Management*, 24(3), 199–203. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2017.12.003>
- Das, T. K. (1995). Managing Strategic Flexibility: Key to Effective Performance. *Journal of General Management*, 20(3), 60–75.
- Dobrowolski, Z. (2020). After COVID-19. Reorientation of crisis management in crisis. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(2), 799–810. [https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.2\(48\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.2(48))
- Hosen, M., Liew, C. Y., Lim, A. F., Hameed, I., & Rehman, H. M. (2024). A new mechanism for crisis management success. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 32(2), 1–14. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12569>
- Janssen, M., & van der Voort, H. (2020). Agile and adaptive governance in crisis response: Lessons from the COVID-19 pandemic. *International Journal of Information Management*, 55(June), 1–7. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102180>

- Kahveci, E., Avunduk, Z. B., Daim, T., & Zaim, S. (2024). The role of flexibility, digitalization, and crisis response strategy for SMEs: Case of COVID-19. *Journal of Small Business Management*, 00(00), 1–38. <https://doi.org/10.1080/00472778.2024.2377671>
- Lee, O. K., Hyun, Y., Jiang, S., & Jeong, H. (2022). The Role of Information Technologies in Crises: A Review and Conceptual Development of IT-Enabled Agile Crisis Management. *Communications of the Association for Information Systems*, 50(1), 556–589. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.05038>
- Megdad, Z., & Çağlar, D. (2024). The Mediating Role of Strategic Adaptability on the Relationship between Human Resource Management Strategies and Innovation. *Sustainability (Switzerland)*, 16(20), 1–18. <https://doi.org/10.3390/su16208729>
- Moh'd, S., Gregory, P., Barroca, L., & Sharp, H. (2024). Agile human resource management: A systematic mapping study. *German Journal of Human Resource Management*, 38(4), 345–374. <https://doi.org/10.1177/23970022231226316>
- Park, Y., El Sawy, O. A., & Fiss, P. C. (2017). The role of business intelligence and communication technologies in organizational agility: A configurational approach. *Journal of the Association for Information Systems*, 18(9), 648–686. <https://doi.org/10.17705/1jais.00001>
- Pearson, C. M., & Clair, J. a. (1998). Crisis Management Reframing. *Academy of Management Review*, 23(1), 59–76.
- Permatasari, M. G., & Mahyuni, L. P. (2022). Crisis management practices during the COVID-19 pandemic: The case of a newly-opened hotel in Bali. *Journal of General Management*, 47(3), 180–190. <https://doi.org/10.1177/03063070211063717>
- Ristvej, J., & Zagorecki, A. (2011). Information systems for crisis management - Current applications and future directions. *Communications - Scientific Letters of the University of Žilina*, 13(2), 59–63. <https://doi.org/10.26552/com.c.2011.2.59-63>
- Roberts, N., & Stockport, G. J. (2009). Defining strategic flexibility. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 10(1), 27–32. [https://doi.org/10.1007/978-81-322-1560-8\\_3](https://doi.org/10.1007/978-81-322-1560-8_3)
- Settembre-Blundo, D., González-Sánchez, R., Medina-Salgado, S., & García-Muiña, F. E. (2021). Flexibility and Resilience in Corporate Decision Making: A New Sustainability-Based Risk Management System in Uncertain Times. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 22(December), 107–132. <https://doi.org/10.1007/s40171-021-00277-7>
- Sharma, G. D., Kraus, S., Srivastava, M., Chopra, R., & Kallmuenzer, A. (2022). The changing role of innovation for crisis management in times

of COVID-19: An integrative literature review. *Journal of Innovation and Knowledge*, 7(4), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100281>

Shimizu, K., & Hitt, M. A. (2004). Strategic flexibility: Organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions. *Academy of Management Executive*, 18(4), 44–59. <https://doi.org/10.5465/AME.2004.15268683>

## Duygusal Zeka ve Empati Temelli Liderlik

Nurdan Apaydın<sup>1</sup>

### Özet

Liderlikte duygusal zekâ (DZ) ve empatinin rolü kapsamlı bir şekilde ele alındığında duygusal zekânın temel bileşenleri olan öz farkındalık, duygusal yönetim, motivasyon, empati ve sosyal becerilerin, liderlerin etkinliklerini nasıl artırdığı ön plana çıkmaktadır. DZ'nin liderlik başarılarını nasıl etkilediğini açıklamakla kalmaz, aynı zamanda empati temelli liderliğin iş yerinde bağlılık, motivasyon ve verimlilik üzerindeki olumlu etkilerini örneklerle destekler.

Liderlerin DZ ve empati kullanımı sayesinde çalışanlarla daha güçlü bağlar kurabileceği, ekip içinde güven ortamı yaratabileceği ve krizleri daha etkin bir şekilde yönetebileceği vurgulanmaktadır. Türkçe literatürdeki bulgular, empati temelli liderliğin sadece bireysel değil, organizasyonel başarıyı da desteklediğini göstermektedir. Aynı zamanda DZ'nin geliştirilmesi için öneriler sunmakta ve bu becerilerin öğrenilebilir olduğunu vurgulamaktadır. Özellikle aktif dinleme, açık iletişim ve kapsayıcı liderlik gibi pratikler, DZ ve empatiyi artırmanın yolları olarak öne çıkmaktadır. Literatürden yararlanılarak, DZ'nin liderlik süreçlerindeki vazgeçilmez önemi ve gelecekte bu alandaki potansiyel tartışmalara yönelik öngörüler de ele alınmıştır.

### 1. GİRİŞ

Genellikle psikoloji ve sosyolojinin temel konusu olarak bilinen duygusal zekâ esasında insanın varlığının bir göstergesi olarak disiplinler arası bir olgudur. 1995 yılında Daniel Goleman'ın eserinde vurguladığı üzere duygusal zekanın bilişsel zekadan daha üstün olduğu yönündeki görüşleri ile bilinirliği artan bir kavram olarak bugün araştırmaların konusu olmaktadır. Goleman, bu eserinde duygusal zekânın bilişsel zekâdan daha önemli bir role sahip olduğunu vurgular ve duygusal zekâ eksikliğinin kişinin aile hayatından kariyerine, toplumsal ilişkilerinden sağlığına kadar pek çok alanda olumsuz sonuçlara yol açabileceğini ifade eder.

<sup>1</sup> Dr., phdkalaycinurdan@gmail.com, Orcid No: 0000-0002-0244-2422



Goleman'ın vurguladığı nokta, şimdiye kadar sadece bilişsel zekâya odaklanan değerlendirme sistemlerinin geniş bir kabul görmüş olması ve bu yaklaşımlara duyulan ilginin giderek artmasıdır (Epstein, 1998: 17). Zekâ kavramı, psikoloji alanında her zaman dikkat çeken bir konu olmuş ve araştırmacıların yoğun olarak insan zekâsını incelemelerine yol açmıştır. Duygusal zekâ kavramı, yalnızca bilişsel unsurları dikkate alan ve rasyonel yaklaşımları benimseyen kişilerin bu konuyu yeniden değerlendirmesine olanak tanımıştır. Artan bu ilgi, Rowe'nin (2005: 290) "Psikoloji bilimi de diğer insan etkinlikleri gibi moda yaklaşımlara sahiptir" düşüncesini bir bakıma doğrulamaktadır.

Uzun yıllar boyunca duyguların zihinsel süreçleri olumsuz yönde etkilediği ve bu nedenle kontrol altına alınmaları gerektiği düşünülmüştür (Çakar & Arbak, 2004, s. 24). Hatta duyguların, bilişsel faaliyetlerle bağlantısız olduğu ve zekâ testlerinde yer almaması gerektiği ileri sürülmüştür (Salovey & Mayer, 1990, s. 185). Ancak modern duygusal teoriler, duyguların bireyin kendisi, başkaları ve çevresi hakkında bilgi taşıdığına, düşünme ve karar verme süreçlerine katkıda bulunduğuna işaret etmektedir. Duyguların anlaşılabilir, tahmin edilebilir ve belirli kurallar çerçevesinde işlediği, bireyin düşünme ve karar mekanizmalarında önemli bir role sahip olduğu vurgulanmaktadır (Caruso & Salovey, 2004, s. 9).

Son yıllarda yapılan araştırmalar, hayatta başarılı olmak için yalnızca bilişsel zekânın (IQ) yeterli olmadığını, duygusal becerilerin de kritik öneme sahip olduğunu ortaya koymuştur. Bu bağlamda, duygusal zekâ kavramı yalnızca psikoloji alanında değil, sosyoloji, ekonomi ve işletme gibi disiplinlerde de giderek artan bir ilgiyle ele alınmaktadır. Salovey ve Mayer (1990), duygusal zekâyı, bireyin kendi ve başkalarının duygularını anlayabilme, bu duygular arasında ayırım yapabilme ve elde edilen bilgiyi düşünce ve davranışlarında kullanabilme yeteneği olarak tanımlamaktadır. Mayer ve Salovey'in (1997) yaklaşımlarına göre, duygusal zekâ, duyu ve zekâ kavramlarının bir birleşimini ifade eder.

Duygusal zekâ kavramı örgütsel bağlamda ele alındığında, liderlik süreçlerinde özel bir anlam kazanır. Empati temelli liderlik, duygusal zekânın bir uygulama alanı olarak öne çıkmaktadır. Empati temelli liderler, çalışanların duygularını anlayarak onları etkili bir şekilde yönlendirme, çatışmaları çözüme ve motivasyonu artırma yeteneğine sahiptir. Bu liderlik tarzı, çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırırken, iş tatmini ve performansın da yükselmesine katkıda bulunmaktadır.

Bu çalışmada, duyu ve zekâ kavramlarının tanımları ile duygusal zekâ kavramının önemi, tarihsel gelişimi ve duygusal zekâ modelleri ele

alınmaktadır. Ayrıca, empati temelli liderliğin tanımı, önemi ve örgütler açısından yarattığı etkiler detaylı bir şekilde incelenmektedir. Örgütler açısından duygusal zekâ ve empati temelli liderliğin iş verimliliği ve çalışan bağlılığı üzerindeki etkileri vurgulanarak, bu kavramların çağdaş yönetim anlayışında nasıl bir rol oynadığı açıklanmaktadır.

## 2. Duygusal Zekâ Kavramı

Duygusal zekâ, son yıllarda insan davranışlarının daha iyi anlaşılmasında araştırmacıların yoğun ilgi gösterdiği bir konu haline gelmiştir. İngilizce’de “Emotional Intelligence (EI)” ya da “Emotional Quotient (EQ)” olarak adlandırılan ve Türkçe’ye “Duygusal Zekâ (DZ)” olarak çevrilen bu kavram, duygu ve zekâ üzerine yapılan araştırmaları ön plana çıkarmıştır. Bu kavramı tam anlamıyla kavrayabilmek için öncelikle duygu ve zekâ terimlerinin ayrı ayrı incelenmesi gereklidir.

Psikoloji literatüründe, duygu kavramı birçok farklı tanımla açıklanmıştır. Mayer ve Salovey’e göre, duygular; fizyolojik, bilişsel, motivasyonel ve deneysel psikolojik sistemleri kapsayan, uyum sağlayıcı organize tepkilerdir. Duygular, bireyin fizyolojik tepkilerini, bilişsel süreçlerini ve farkındalığını bir araya getiren içsel olaylar olarak işlev görmektedir (Çakar & Arbak, 2004, s. 27).

Duygusal zekânın bir diğer bileşeni ise zekâdır. Zekâ kavramı, psikologlar arasında tanımlanması ve üzerinde uzlaşılması zor bir alan olmuştur. Felsefe literatüründe zekâ, olayları kavrama, analiz etme, birleştirme, ayırıştırma ve seçim yapma yetisi olarak tanımlanır (Timuçin, 1994, s. 262). Zekâ, davranışları anlamaya ve yorumlamaya yönelik bir kapasite olarak işlev görür ve bu alanda çeşitli teoriler geliştirilmiştir (Atkinson & Hilgard, 1995, s. 501). Geleneksel olarak IQ testleriyle ölçülen bilişsel zekâ, bireyin öğrenme, hatırlama, problem çözme ve mantıksal düşünme becerilerini değerlendirir (Atkinson & Hilgard, 1995, s. 500-504).

Zekânın bilişsel olmayan boyutları da araştırmacıların dikkatini çekmiştir. Edward Thorndike, Howard Gardner gibi bilim insanları, sosyal, duygusal ve yaşam becerileriyle ilişkili zekâ boyutlarına odaklanmışlardır. Sosyal zekâ, bireyin hem kendi hem de başkalarının davranışlarını algılama ve uygun şekilde yönetme kapasitesi olarak tanımlanmıştır (Atkinson & Hilgard, 1995, s. 502). Bilişsel olmayan bu boyutlar, günlük yaşamda bilişsel beceriler kadar, hatta kimi durumlarda daha fazla önem arz etmektedir.

## 2.1. Duygusal Zekânın Tarihi ve Gelişimi

Duygular ve zekâ, uzun süre birbirine zıt kavramlar olarak görülmüş olsa da, 1920'lerden itibaren duyguların zekâ literatürüne dahil edildiği görülmektedir (Mayer vd., 2000, s. 399). Bazı araştırmacılar, duyguların bireyin düşünce ve davranışlarına rehberlik edebileceğini ve problem çözme süreçlerine odaklanmada etkili olabileceğini savunmuşlardır (Mayer & Salovey, 1997, s. 6). Bu bağlamda duygusal zekâ, sosyal zekâ ile ilişkilendirilmiş ve bu iki kavram bazı durumlarda birbiriyle eş anlamlı olarak kullanılmıştır (Salovey & Mayer, 1990, s. 187).

Thorndike, sosyal zekâ kavramını ortaya atan ilk kişi olarak zekâyı üç boyuta ayırmıştır: soyut zekâ (düşünceleri anlama ve yönetme), mekanik zekâ (somut nesnelere yönetme ve anlama) ve sosyal zekâ (insanlarla ilişkileri anlama ve yönetme). Sosyal zekâ, bireyin sosyal durumlara uyum sağlayarak başarılı bir şekilde hareket etmesini sağlar ve sosyal bilgiyi kullanmayı gerektirir (Mayer & Salovey, 1993, s. 435).

Duygusal zekânın, sosyal zekâ ile benzer yönleri bulunmakta birlikte, duygusal problemlere odaklanması ve bu problemlerin çözümünde bilişsel süreçlerle etkileşime girmesi, onu sosyal zekâdan ayırmaktadır (Mayer & Geher, 1996, s. 90). Gardner'ın çoklu zekâ teorisi de duygusal zekânın kişilerarası ve kişisel zekâ ile ilişkili olduğunu vurgulamaktadır (Dulewicz & Higgs, 1999, s. 251).

Duygusal zekâ kavramı, duyguların bireyin düşünme, karar verme ve davranış süreçlerini etkilediğini öne sürmektedir. Örneğin, bireyin ruh hali düşüncelerini olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilir ve karar verme süreçlerini şekillendirebilir (Mayer & Salovey, 1995, s. 197). Bu nedenle, duyguların yalnızca bireysel bir tepki olarak değil, aynı zamanda bilişsel süreçlerle entegre bir şekilde değerlendirilmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Mayer & Salovey, 1997, s. 5).

## 3. Empati Temelli Liderlik

Empati temelli liderlik, liderlerin ekip üyelerinin duygularını, ihtiyaçlarını ve perspektiflerini anlama, bu anlayışı liderlik tarzlarına yansıtma yeteneğini ifade eder. Bu liderlik yaklaşımı, liderin hem bireysel hem de organizasyonel düzeyde duygusal zekâ becerilerini etkili bir şekilde kullanmasını gerektirir. Empati temelli liderlik, yalnızca duygusal farkındalık ve anlayış geliştirmekle kalmaz; aynı zamanda bu anlayışı, çalışanların refahını artırmak, iş birliğini güçlendirmek ve organizasyonel hedeflere ulaşmak için stratejik olarak kullanır.

Bu liderlik tarzı, Daniel Goleman'ın *duygusal zekâ* üzerine geliştirdiği teorilerle yakından ilişkilidir. Goleman, empatinin, liderlerin başkalarının duygularını anlama ve bu duygusal bilgiyi etkili bir şekilde yönetme becerisiyle doğrudan bağlantılı olduğunu savunur (Goleman, 1995). Empati temelli liderlik, bireylerin yalnızca iş performanslarını değil, aynı zamanda onların organizasyona bağlılıklarını ve tatmin düzeylerini de artırabilir.

### Empati Temelli Liderliğin Temel Unsurları

- **Dinleme Becerileri:** Empati temelli liderler, çalışanlarını aktif bir şekilde dinler, onların endişelerini anlamaya çalışır ve geri bildirim verir (Carl Rogers, 1959).
- **Duygusal Farkındalık:** Liderlerin, kendi duygularının farkında olması ve bu duyguları kontrol edebilmesi, empati geliştirmede önemli bir rol oynar (Mayer & Salovey, 1997).
- **İletişim:** Empati temelli liderler, açık ve etkili iletişim becerileri sergileyerek çalışanların duygusal ihtiyaçlarını daha iyi karşılar.
- **Adalet ve Şeffaflık:** Empati temelli liderlik, adaletli ve şeffaf kararlar almayı gerektirir. Bu da çalışanların liderlerine olan güvenini artırır (Konrath et al., 2011).
- **Uyum ve Esneklik:** Bu liderlik tarzı, farklı bireylerin duygusal ihtiyaçlarına uygun olarak yaklaşabilme becerisini içerir.

### 3.1. Literatürde Empati Temelli Liderlik

Empati temelli liderliğin çalışan motivasyonu, bağlılığı ve performansı üzerindeki etkisi birçok çalışmada ele alınmıştır. Kouzes ve Posner (2017), empati temelli liderliğin, çalışanların organizasyona olan aidiyet hissini artırarak onların daha üretken hale gelmelerine yardımcı olduğunu vurgulamıştır. Humphrey (2002), empati temelli liderliğin, liderlerin sosyal bağlarını güçlendirerek organizasyonel iklim üzerinde olumlu etkiler yarattığını belirtmiştir. Ashkanasy ve Daus (2005), duygusal zekâ ile empati temelli liderlik arasındaki ilişkiyi inceleyerek, empati temelli liderliğin, özellikle duygusal olarak zorlu dönemlerde organizasyonel dayanıklılığı artırabileceğini ortaya koymuştur.

Empati temelli liderlik ayrıca *transformasyonel liderlik* ile de ilişkilidir. Transformasyonel liderlerin, çalışanlarının duygusal ihtiyaçlarını ve değerlerini anlama konusundaki becerileri, empati temelli liderlik tarzının temel bir unsuru olarak görülmektedir (Bass, 1990).

Empati temelli liderlik hem duygusal zekâ hem de insan merkezli liderlik teorileriyle bağlantılıdır. Bu liderlik yaklaşımı, çalışanların duygusal ihtiyaçlarına duyarlılık göstererek organizasyonel performansı ve çalışan memnuniyetini artırmayı hedefler. Aşağıda, empati temelli liderlik bağlamında literatürde öne çıkan teoriler ve yaklaşımlar açıklanmıştır:

#### *Duygusal Zekâ Teorisi (Emotional Intelligence Theory)*

Salovey ve Mayer (1990) tarafından geliştirilen duygusal zekâ teorisi, empati temelli liderliğin temel yapı taşlarından biridir. Duygusal zekâ, bireylerin kendi duygularını ve başkalarının duygularını anlama, düzenleme ve bu anlayışı etkili sosyal etkileşimler için kullanma becerisidir. Goleman (1995), liderlerin empati yeteneğinin, organizasyon içindeki sosyal bağları güçlendirdiğini ve ekip dinamiklerini geliştirdiğini vurgulamıştır. Bu teori, liderlerin çalışanlarının duygusal ihtiyaçlarına duyarlı olmasını sağlayarak empati temelli liderliği destekler.

#### *Transformasyonel Liderlik Teorisi (Transformational Leadership Theory)*

Burns (1978) ve Bass (1985) tarafından geliştirilen transformasyonel liderlik teorisi, empati temelli liderlikle yakından ilişkilidir. Transformasyonel liderler, çalışanların duygusal ve entelektüel ihtiyaçlarını anlayarak onların daha yüksek bir motivasyon seviyesine ulaşmasını sağlar. Empati, bu liderlik tarzının merkezinde yer alır ve liderlerin çalışanlarla derin ve anlamlı bağlar kurmasına olanak tanır.

#### *İnsan İhtiyaçları Hiyerarşisi (Maslow's Hierarchy of Needs)*

Maslow (1943) tarafından geliştirilen ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi, çalışanların temel fizyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarının karşılanmasının önemine vurgu yapar. Empati temelli liderler, çalışanlarının yalnızca iş görevlerine odaklanmak yerine, onların bireysel ve duygusal ihtiyaçlarını da anlamaya çalışır. Bu teori, empati temelli liderliğin çalışan bağlılığı ve tatmini üzerindeki olumlu etkisini açıklamada kritik bir çerçeve sunar.

#### *Lider-Üye Etkileşim Teorisi (Leader-Member Exchange Theory, LMX)*

Graen ve Uhl-Bien (1995) tarafından geliştirilen lider-üye etkileşim teorisi, lider ile takipçileri arasındaki ilişkinin kalitesine odaklanır. Teoriye göre, yüksek kaliteli lider-üye ilişkileri, karşılıklı güven, saygı ve destek üzerine kuruludur. Empati temelli liderlik, bu tür güçlü ilişkiler kurmayı teşvik eder ve liderlerin bireysel farklılıklara duyarlı bir şekilde yaklaşmasını sağlar.

### *Pozitif Örgütsel Davranış (Positive Organizational Behavior)*

Luthans ve Youssef (2007) tarafından geliştirilen bu yaklaşım, liderlerin çalışanların olumlu psikolojik durumlarını desteklemesinin önemine vurgu yapar. Empati, çalışanların psikolojik dayanıklılığını ve iyimserliğini artırmada temel bir unsur olarak görülür. Bu teori, empati temelli liderliğin çalışan motivasyonu ve bağlılığı üzerindeki etkilerini destekleyen bir çerçeve sunar.

### *Hizmetkâr Liderlik Teorisi (Servant Leadership Theory)*

Greenleaf (1977) tarafından ortaya atılan bu teori, liderlerin çalışanlarına hizmet etme amacını taşımalarını ön planda tutar. Hizmetkâr liderler, empatiyi liderliğin temel bir ilkesi olarak görür ve çalışanlarının bireysel ihtiyaçlarını ve duygularını anlamayı önceliklendirir.

Bu teoriler, empati temelli liderliğin çok boyutlu bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Özellikle duygusal zekâ ve transformasyonel liderlik teorileri, empati temelli liderliğin çalışan motivasyonu, bağlılığı ve performansı üzerindeki etkilerini anlamada güçlü bir temel sunmaktadır.

### **3.2. Empati Temelli Liderliğin Avantajları**

Empati temelli liderlik, liderin çalışanlarının duygularını, ihtiyaçlarını ve perspektiflerini anlayarak onlarla anlamlı bağlar kurmasını sağlayan bir liderlik yaklaşımıdır. Bu liderlik anlayışı, çalışanlar üzerinde olumlu bir etki yaratarak örgütsel bağlılığı ve motivasyonu artırır. Özellikle, empati temelli liderler, çalışanlarının sorunlarına duyarlılık göstererek güven ortamı oluşturur ve iş tatminini yükseltir (Goleman, 2006). Ayrıca, bu liderlik stili, ekip içinde daha açık iletişim kanalları kurarak çalışanların fikirlerini özgürce paylaşmasını teşvik eder ve yenilikçi çözümler geliştirilmesine katkıda bulunur. Çatışma yönetiminde de etkili olan empati temelli liderler, çalışanların ihtiyaçlarını gözeterek adil çözümler sunar ve iş birliğini güçlendirir (Bariso, 2018). Sonuç olarak, empati temelli liderlik hem bireysel hem de örgütsel düzeyde daha yüksek performansa ve sürdürülebilir bir çalışma ortamına zemin hazırlar.

Empati temelli liderliğin çalışan motivasyonu, bağlılığı ve performansı üzerinde olumlu etkiler yaratmasını sağlayan mekanizmalar hem teorik yaklaşımlarla hem de alandaki nicel çalışmalarla desteklenmiştir. Bu mekanizmalar, liderlerin organizasyonda daha güçlü bir iklim yaratmasına ve çalışanların bireysel hedefleri ile organizasyonel hedefler arasında bir uyum kurmasına yardımcı olur. Aşağıda, bu mekanizmalar detaylı olarak ele alınmıştır:

- **İletişim Kalitesini Artırma**

Empati temelli liderlik, lider ile çalışan arasındaki iletişimi daha açık, güvenilir ve etkili bir hale getirir. Nicel çalışmalar, empati temelli liderlerin çalışanların düşünce ve duygularını aktif bir şekilde dinleyerek, karşılıklı güven ve saygı ortamını güçlendirdiğini göstermektedir (Humphrey, 2002). Bu yaklaşım, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlarken, sorunlarını dile getirme ve çözüm önerileri sunma konusunda daha istekli olmalarına olanak tanır. İletişim kalitesinin artması, ekip içi koordinasyonu ve iş birliğini de olumlu yönde etkiler (Graen & Uhl-Bien, 1995).

- **Motivasyonu ve Bağlılığı Güçlendirme**

Empati temelli liderlik, çalışanların organizasyonla daha güçlü bir bağ kurmasını sağlar. Liderin çalışanlarının ihtiyaçlarını ve endişelerini anlaması, onların iş tatminini ve motivasyonunu artırır (Goleman, 1995). Ayrıca, empati temelli liderlerin çalışanların hedeflerini anlaması ve bu hedeflere ulaşmaları için destek sunması, organizasyona olan bağlılığı güçlendirir. Transformasyonel liderlik literatürü de bu mekanizmayı desteklemekte ve liderin empatik yaklaşımının çalışanların organizasyona olan aidiyet duygusunu artırdığını vurgulamaktadır (Bass, 1990).

- **Kriz Yönetiminde Etkililik**

Kriz dönemlerinde empati temelli liderler, çalışanlarının duygusal durumlarına daha duyarlı yaklaşarak onları destekler. Bu, hem liderin kriz durumlarını yönetme becerisini artırır hem de çalışanların strese karşı dayanıklılığını geliştirir. Araştırmalar, kriz dönemlerinde empati temelli liderlerin, çalışanlar üzerinde güven artırıcı bir etki yaratarak organizasyonun krizlere uyum sağlama kapasitesini artırdığını göstermektedir (Ashkanasy & Daus, 2005).

- **Organizasyonel Dayanıklılık (Rezilyans)**

Empati temelli liderlik, organizasyonların uzun vadeli dayanıklılığını ve başarısını destekler. Liderin empati yoluyla çalışanlarının ihtiyaçlarını anlaması, daha sağlıklı bir iş ortamı yaratır ve çalışanların işten ayrılma oranlarını azaltır (Luthans & Youssef, 2007). Aynı zamanda, empati temelli liderlik, çalışanların kendilerini güvende hissetmelerini sağlayarak onların yenilikçi fikirler üretme ve işlerini daha etkin bir şekilde yapma motivasyonunu artırır. Organizasyonel dayanıklılık, liderin bireysel çalışanlara olan empatik yaklaşımının tüm organizasyona yayılan bir güven ve iş birliği atmosferi oluşturmasıyla güçlenir.

Nicel araştırmalar, empati temelli liderliğin bu mekanizmalar aracılığıyla organizasyonel başarıyı desteklediğini doğrulamaktadır. Örneğin:

- Goleman (1995), liderlerin empati düzeyleri ile ekip performansı arasında güçlü bir ilişki olduğunu bulmuştur.
- Humphrey (2002) ve Ashkanasy & Daus (2005), empati temelli liderliğin kriz yönetimindeki başarıyı artırdığını nicel verilerle desteklemiştir.
- Graen ve Uhl-Bien (1995) tarafından yapılan çalışmalar, empati temelli liderlik ve yüksek kaliteli lider-üye ilişkileri arasında pozitif bir korelasyon göstermiştir.

Bu mekanizmalar, empati temelli liderliğin çalışanlar ve organizasyon üzerindeki pozitif etkilerinin anlaşılmasına ışık tutmaktadır. Empati, yalnızca bireysel ilişkileri geliştirmekle kalmaz, aynı zamanda organizasyonel dayanıklılık ve sürdürülebilir başarı için kritik bir faktör olarak öne çıkar.

#### 4. Örgütlerde Liderlik ile Empati Temelli Liderliğin Karşılaştırılması

Liderlik konusu örgütlerde yönetimin temel unsurlarından kabul edilen bir olgu olarak kabul edilir. Bu bağlamda yönetsel süreçlerin odak noktası liderler üzerine yoğunlaşmaktadır. Liderliğin yönetimden bağımsız ele alınması söz konusu olsa da yönetim süreci liderlik özellikleriyle beraber tamamlanmaktadır. Bu yüzden örgütsel yapıların farklılıklarına göre liderlik türleri de değişmekte ve güncellenmektedir.

- **Genel Liderlik:** Örgütlerde liderlik, bir liderin hedeflere ulaşmak için diğer insanları yönlendirme, motive etme ve etkileyebilme yeteneğidir. Temel odak noktası, vizyon oluşturma, stratejik hedeflere ulaşma ve iş süreçlerini yönetmektir (Northouse, 2021).
- **Empati Temelli Liderlik:** Empati temelli liderlik, liderin ekip üyelerinin duygusal durumlarını anlaması ve bu anlayışı iş birliğini artırmak, çalışanların refahını sağlamak ve organizasyonel uyumu geliştirmek için kullanmasını içerir. Burada odak noktası, duygusal zekâ ve bireyler arası ilişkilerin güçlendirilmesidir (Goleman, 1995).

Liderlik yaklaşımları, liderin iletişim tarzı ve çalışanlarla kurduğu ilişkilerin doğasına göre farklılık gösterebilir. Geleneksel liderlik tarzları daha çok görev ve hedef odaklıyken, empati temelli liderlik duygusal bağların ve bireysel ihtiyaçların ön planda olduğu bir anlayışı benimser. Bu iki liderlik yaklaşımının iletişim biçimlerine dair temel farkları ise şu şekilde ifade edilebilir:



- **Genel Liderlik:** İletişim genellikle görev odaklıdır. Hedefler ve sorumluluklar net bir şekilde aktarılır. Çoğu zaman yapısal ve bilgi aktarmaya dayalı bir iletişim tarzı benimsenir.
- **Empati Temelli Liderlik:** İletişim, duygusal bağlantılar kurmaya odaklanır. Lider, çalışanların ihtiyaçlarını aktif bir şekilde dinler, onların duygusal durumlarına saygı gösterir ve daha kişisel bir yaklaşım benimser.

### *Karar Alma Süreci*

- **Genel Liderlik:** Karar alma genellikle rasyonel ve analitik bir süreçtir. Lider, organizasyonel hedeflere en uygun stratejiyi belirlemeye odaklanır ve duygular çoğunlukla göz ardı edilir.
- **Empati Temelli Liderlik:** Karar alma süreci hem mantıksal hem de duygusal faktörleri içerir. Lider, kararların çalışanlar üzerindeki olası duygusal etkilerini değerlendirir ve bu etkilere duyarlı davranır (Ashkanasy & Daus, 2005).

Çalışan motivasyonu, bireylerin belirli bir amacı gerçekleştirmek için gösterdiği çaba ve kararlılığın sürekliliğini ifade eden bir kavramdır. Örgütsel açıdan bakıldığında, çalışan motivasyonu, işletme hedeflerine ulaşmada kritik bir rol oynar; çünkü motive olmuş çalışanlar daha yüksek performans sergiler, yaratıcılıklarını ortaya koyar ve örgütsel bağlılık düzeyleri artar. Çalışan motivasyonunun sağlanmasında maddi ödüller, takdir edilme, kariyer gelişim fırsatları ve iş ortamındaki olumlu ilişkiler gibi faktörler etkili olabilir. Herzberg'in İki Faktör Teorisi'ne göre, çalışanların tatmini ve motivasyonu, hijyen faktörleri (örneğin, ücret, çalışma koşulları) ile motivatör faktörlerin (örneğin, başarı, sorumluluk) dengeli bir şekilde sağlanmasıyla artırılabilir. Bu nedenle, örgütlerin çalışan motivasyonunu artıracak stratejiler geliştirmesi hem çalışan memnuniyetini hem de örgütsel verimliliği artırmada temel bir gerekliliktir.

- **Genel Liderlik:** Motivasyon genellikle ödül ve ceza mekanizmalarına dayanır. Performans hedeflerini karşılayan çalışanlar ödüllendirilirken, hedeflerin gerisinde kalanlar için yaptırımlar uygulanabilir.
- **Empati Temelli Liderlik:** Motivasyon, bireylerin duygusal ihtiyaçlarını anlamak ve onlara destek sağlamakla geliştirilir. Empati temelli liderler, çalışanların duygusal refahına öncelik vererek onların içsel motivasyonlarını artırır (Kouzes & Posner, 2017).

### *Takım Dinamikleri ve İş Birliği*

- **Genel Liderlik:** Takım dinamikleri genellikle hiyerarşik yapılar ve görev dağılımları üzerinden şekillenir. Lider, ekibi yönlendiren ve kontrol eden bir otorite figürü olarak görülür.
- **Empati Temelli Liderlik:** Takım dinamikleri, liderin empatik yaklaşımı sayesinde daha iş birliğine dayalıdır. Çalışanlar, liderin desteğini hissettiklerinde daha açık bir şekilde fikirlerini paylaşır ve ekip üyeleri arasında güçlü bir bağ oluşur (Humphrey, 2002).

### *Stres ve Kriz Yönetimi*

- **Genel Liderlik:** Kriz dönemlerinde lider, stratejik kararlar alarak organizasyonu ayakta tutmaya odaklanır. Çalışanların duygusal durumlarına öncelik vermek yerine çözüm odaklı yaklaşır.
- **Empati Temelli Liderlik:** Empati temelli liderler, kriz dönemlerinde çalışanların duygusal yüklerini hafifletmeye çalışır. Bu liderlik tarzı, duygusal destek sunarak kriz sürecinin daha kolay aşılmasını sağlar (Ashkanasy & Daus, 2005).

### *Organizasyonel Kültür Üzerindeki Etkisi*

- **Genel Liderlik:** Organizasyonel kültür, genellikle performans odaklı bir yapıya sahiptir. Lider, standartların korunmasını ve hedeflerin gerçekleştirilmesini ön planda tutar.
- **Empati Temelli Liderlik:** Organizasyonel kültür, daha kapsayıcı, anlayışlı ve destekleyici bir yapıya bürünür. Çalışanların bireysel ihtiyaçlarının ve duygularının dikkate alındığı bir ortam yaratılır.

## **4.1. Avantajlar ve Dezavantajlar**

Liderlik türleri, örgütlerin ve çalışanların ihtiyaçlarına göre avantajlar ve dezavantajlar sunar. Örgütsel liderlik, genellikle görev ve hedef odaklıdır; bu da sistematik bir yaklaşım ile belirlenen amaçlara hızlı ve etkili bir şekilde ulaşmayı sağlar. Ancak, bu liderlik tarzı çalışanların duygusal ihtiyaçlarını göz ardı edebilir ve iş ortamında uzun vadede motivasyon kaybına yol açabilir (Bass & Riggio, 2006). Buna karşılık, empati temelli liderlik çalışanların bireysel ihtiyaçlarını anlama ve duygusal bağ kurma üzerine odaklanır, bu da çalışan bağlılığı ve tatmini artırır. Ancak, bu yaklaşım stratejik hedeflere yeterince odaklanmayı zorlaştırabilir ve örgütlerin daha geniş hedeflerini tehlikeye atabilir (Goleman, Boyatzis & McKee, 2013). Her iki liderlik türü de farklı durumlarda farklı avantajlar sağlamakla birlikte, etkin bir liderlik yaklaşımı bu iki tarz arasında denge kurmayı gerektirir.

Örgütsel Liderlik	Empati Temelli Liderlik
<b>Avantaj:</b> Hedeflere ulaşmada sistematik ve etkili.	<b>Avantaj:</b> Çalışan bağlılığını ve tatminini artırır.
<b>Dezavantaj:</b> Çalışanların duygusal ihtiyaçlarını göz ardı edebilir.	<b>Dezavantaj:</b> Stratejik hedeflere odaklanmayı zorlaştırabilir.

*Kaynak: Yazar*

## 5. Sonuç

Duygusal zekâ ile liderlik arasındaki ilişkiye bakıldığında DZ, liderlikte bilişsel zekayı (IQ) tamamlayan kritik bir unsurdur. Başarılı liderler, duygusal farkındalıklarını kullanarak çalışanlarını motive eder ve çatışma durumlarını yönetir. Araştırmalar, yüksek DZ'ye sahip liderlerin dönüştürücü liderlik davranışları sergileyerek ekip üyelerinde güven ve bağlılık yarattığını göstermektedir (Dağlı, Silman ve Çağlar, 2010).

Empati, liderin çalışanların ihtiyaçlarını ve duygularını anlamasını sağlayarak karar alma süreçlerini iyileştirir. Özellikle kriz anlarında empatik liderler, çalışanlarıyla derin bir bağ kurar ve takım dayanışmasını artırır (Somuncuoğlu, 2005). Dolayısıyla empati bir motivasyon kaynağına dönüşmüş olur.

Araştırmalar duygusal zekanın öğrenilebilir ve geliştirilebilir bir yetenek olduğunu vurgulamaktadır. Bu yetkinlik, bireyin sadece profesyonel yaşamında değil, kişisel yaşamında da başarıyı artırır (Geçikli, 2007). Mustafa Kemal Atatürk örneği, empati ve DZ'nin liderlikte nasıl somutlaştığını göstermektedir; Atatürk'ün liderlik vizyonu, ekip üyelerini etkileyerek milli mücadelede başarıya ulaşılmasına önemli katkı sağlamıştır.

İş yerlerinde DZ'yi teşvik eden liderler, açık iletişim, güven ortamı ve yenilikçiliği artırır. Duygusal zekanın yöneticiler tarafından etkili şekilde kullanılması, çalışan motivasyonunu artırırken, iş stresini azaltır (Acar, 2002).

Duygusal zekâ etkili liderlik için bilişsel zekadan daha güçlü bir başarı göstergesidir. Gerek duyguların yönetimi gerekse empatik yaklaşımlar, liderin insan odaklı bir yaklaşım geliştirmesini sağlar. Türk liderlik kültürü içinde de DZ'nin rolü büyüktür. Araştırmalar, özellikle empati temelli liderlik anlayışının çalışan memnuniyetini artırdığını ve kurum kültürüne olumlu katkılar sunduğunu göstermektedir.

Duygusal zekâ (DZ) liderlikte, bireyin duygusal farkındalığı ve sosyal becerilerini geliştirerek etkili yönetim sergilemesini sağlar. Goleman'ın

modeline göre liderlikte başarı, kendini tanıma, duyguları yönetebilme, motivasyon, empati ve sosyal becerilere dayanır. Bu yetkinlikler, liderlerin çalışanlarla güven inşa etmelerine, karmaşık problemleri çözmelerine ve dönüşümcü liderlik sergilemelerine yardımcı olur. Literatür, özellikle yüksek DZ seviyesine sahip liderlerin ekip verimliliğini artırdığını ve çatışmaları daha etkin şekilde yönettiğini göstermektedir.

Liderlik aylayışı açısından ele alınan duygusal zekanın yönetim tarzları açısından ele alındığında daha çok insan odaklı yöneyim anlayışıyla örtüştüğü görülmektedir. Çalışanların örgütsel bağlılıkları ve işte bulunma durumlarını ele alan Kalaycı' nın (2022) çalışmasında insan odaklı yönetim anlayışının görev odaklı anlayışa göre daha motive edici ve bağlılığı artırıcı etkisi olduğu görülmektedir. Bireylerin iş odaklı değil de merkezinde insan olmanın bulunduğu bir anlayışla çalışması yine empatik liderlikle sağlanabilecektir.

Empati temelli liderlik, özellikle insan odaklı bir yönetim anlayışı gerektiren alanlarda, çalışanlarla güçlü bağlar kurmayı ve güven temelli bir iş ortamı oluşturmayı mümkün kılar. Bu bağlamda liderlerin, çalışanların duygusal ihtiyaçlarını anlamaları ve karar alma süreçlerinde bu farkındalığı göz önünde bulundurmaları gerektiği vurgulanmaktadır. Türkçe literatürden yapılan alıntılar, DZ'nin liderlik üzerindeki dönüştürücü etkisini destekler niteliktedir. Örneğin, Atatürk'ün liderlik yaklaşımı, yüksek DZ ve empatiye dayalı bir yönetim tarzının tarihsel bir örneği olarak sunulmaktadır.

Duygusal zekâ (DZ) ve empati temelli liderlik, modern liderlik anlayışında bilişsel zekâyı tamamlayan kritik unsurlardır. Bu yetkinlikler, liderlerin çalışanlarıyla daha güçlü bağlar kurmasını, ekip dinamiklerini geliştirmesini ve kriz durumlarında organizasyonel dayanıklılığı artırmasını sağlar. Türk liderlik kültürü ve Mustafa Kemal Atatürk örneği, DZ'nin liderlikteki önemini tarihsel bir bağlamda ele almaktadır. Çalışmalar, DZ'nin insan odaklı yönetim anlayışını desteklediğini, çalışanların iş memnuniyetini artırarak kurum kültürüne olumlu katkılar sunduğunu göstermektedir. Ayrıca, bu liderlik anlayışı organizasyonlarda daha güçlü bir güven ortamı yaratırken, uzun vadede sürdürülebilir başarıyı desteklemektedir.

- DZ ve empati temelli liderlik üzerine yapılan araştırmalar genellikle Batı odaklıdır. Türk liderlik kültüründe bu kavramların etkisini daha derinlemesine inceleyen çalışmalara ihtiyaç vardır.
- DZ'nin ve empati temelli liderliğin farklı sektörlerdeki etkileri yeterince araştırılmamıştır. Örneğin, eğitim, sağlık ve teknoloji gibi sektörlerde bu liderlik tarzlarının sonuçlarının karşılaştırılması önemli bir katkı sağlayabilir.

- DZ ve empati temelli liderliğin organizasyonel performans üzerindeki uzun vadeli etkileri sınırlı şekilde ele alınmıştır. Özellikle ekonomik kriz veya pandemi gibi dönemlerde liderlik davranışlarının uzun süreli etkileri üzerine daha fazla çalışmaya ihtiyaç vardır.
- DZ'nin öğrenilebilir ve geliştirilebilir bir yetkinlik olduğu bilirse de, bu süreci hızlandıracak en etkili eğitim modelleri üzerine sınırlı sayıda araştırma bulunmaktadır.
- DZ ve empati temelli liderlik davranışlarının kadın ve erkek liderler üzerindeki farklı etkileri yeterince incelenmemiştir.
- DZ ve empati temelli liderliğin farklı kültürlerdeki uygulanabilirliği ve etkileri üzerine daha fazla araştırma yapılması önerilmektedir. Özellikle Türk liderlik kültürü bağlamında kapsamlı nitel çalışmalar yapılabilir.
- Liderlikte DZ ve empatiyi geliştiren eğitim programlarının etkinliğini test eden deneysel çalışmalar yapılmalıdır. Özellikle iş dünyasında uygulanabilir pratik araçlar geliştirilmelidir.
- Uzaktan çalışma düzeninin artmasıyla birlikte dijital ortamda DZ ve empati temelli liderlik becerilerinin nasıl etkili şekilde uygulanabileceği araştırılabilir.
- Sektörlere özel DZ uygulamalarının yanı sıra kriz, birleşme veya hızlı büyüme dönemlerinde empati temelli liderliğin rolü analiz edilebilir.
- Liderlerin DZ ve empatiyi iş yerlerinde etkili şekilde kullanabilmesi için uygulamalı rehberler ve araç setleri geliştirilebilir.
- Kadın ve erkek liderlerin DZ ve empati temelli liderlik yaklaşımlarının farklı bağlamlardaki etkilerini karşılaştıran çalışmalar teşvik edilmelidir.

Duygusal zekâ ve empati temelli liderlik, bireysel ve organizasyonel başarı için vazgeçilmez unsurlardır. Literatürdeki boşlukları doldurmak ve önerilen alanlarda daha fazla çalışma yapmak, bu liderlik tarzlarının etkilerini daha derinlemesine anlamamıza katkı sağlayacaktır. Uygulama odaklı yaklaşımlar ve kültürel farklılıkların dikkate alınması, bu liderlik modellerinin daha geniş bir bağlamda benimsenmesini destekleyecektir.

Son olarak, liderlerin DZ ve empatiyi geliştirmesi için pratik önerilere yer verilmiştir. Özellikle etkili iletişim, aktif dinleme ve empati pratiği gibi becerilerin, liderlerin duygusal zekâlarını artırmada önemli araçlar olduğu belirtilmiştir. Duygusal zeka ve empati temelli liderlik, hem bireysel hem de kurumsal düzeyde sürdürülebilir bir başarı için vazgeçilmez unsurlar olarak değerlendirilmektedir.

## Kaynakça

- Acar, A. Z. (2002). Örgütsel İklim ve Duygusal Zeka İlişkisi: Bir Araştırma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Erişim: hacettepe.edu.tr
- Ashkanasy, N. M., & Daus, C. S. (2005). Rumors of the death of emotional intelligence in organizational behavior are vastly exaggerated. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 441–452. <https://doi.org/10.1002/job.320>
- Ashkanasy, N. M., & Daus, C. S. (2005). Rumors of the death of emotional intelligence in organizational behavior are vastly exaggerated. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 441-452.
- Atkinson, R. L., & Hilgard, E. R. (1995). *Introduction to psychology*. Harcourt Brace College.
- Bariso, J. (2018). *EQ Applied: The Real-World Guide to Emotional Intelligence*. New York: HarperCollins.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Psychology Press.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Caruso, D. R., & Salovey, P. (2004). *The emotionally intelligent manager: How to develop and use the four key emotional skills of leadership*. John Wiley & Sons.
- Çakar, U., & Arbak, Y. (2004). Duygusal zekânın iş yaşamındaki rolü ve önemi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 33(1), 23–42.
- Dağlı, G., Silman, F., & Çağlar, M. (2010). Liderlerin Başarısında Duygusal Zekânın Rolü ve Önemi. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17, 22-46. Erişim: dergipark.org.tr
- Dulewicz, V., & Higgs, M. (1999). Can emotional intelligence be measured and developed? *Leadership & Organization Development Journal*, 20(5), 242–252.
- Epstein, S. (1998). *Cognitive-experiential self-theory: Implications for developmental psychology*. In D. Kuhn & R. S. Siegler (Eds.), *Handbook of child psychology: Vol. 2. Cognition, perception, and language* (pp. 17–55). Wiley.
- Geçikli, F. (2007). *Duygusal Zekâ ve Yönetimde Başarı*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.
- Goleman, D. (2000). Leadership That Gets Results. *Harvard Business Review*.
- Goleman, D. (2006). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New York: Bantam Books.

- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2013). *Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence*. Harvard Business Review Press.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory over 25 years. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland: World Publishing Company.
- Humphrey, R. H. (2002). *The many faces of emotional leadership*. *Leadership Quarterly*, 13(5), 493-504.
- Humphrey, R. H. (2002). The many faces of emotional leadership. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 493-504. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00143-5](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00143-5)
- Kalaycı, N. (2022). *Yönetim Tarzı ve Örgütsel Bağlılığın Presenteizme Etkisi*, Karabük Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Doktora tezi.
- Konrath, S. H., O'Brien, E. H., & Hsing, C. (2011). Changes in dispositional empathy in American college students over time: A meta-analysis. *Personality and Social Psychology Review*, 15(2), 180-198. <https://doi.org/10.1177/1088868310377395>
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations*. John Wiley & Sons.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33(3), 321-349.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1995). Emotional intelligence and the construction and regulation of feelings. *Applied and Preventive Psychology*, 4(3), 197-208.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications* (pp. 3-31). Basic Books.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2000). Models of emotional intelligence. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of intelligence* (pp. 396-420). Cambridge University Press.
- Muhakeme Dergisi (2020). Duygusal Zeka Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme ve Liderlik Boyutu. *Muhakeme Dergisi*, 1(2), 55-78.

- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE Publications.
- Rogers, C. R. (1959). A theory of therapy, personality, and interpersonal relationships: As developed in the client-centered framework. In S. Koch (Ed.), *Psychology: A study of a science* (Vol. 3, pp. 184–256). McGraw-Hill.
- Rowe, W. G. (2005). Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership. *Academy of Management Executive*, 19(4), 81–94. <https://doi.org/10.5465/ame.2005.19417910>
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211.
- Somuncuoğlu, A. (2005). Duygusal Zeka ve Liderlik Arasındaki İlişki. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 30(135), 68-75. Erişim: [egitimvebilim.ted.org.tr](http://egitimvebilim.ted.org.tr)
- Timuçin, A. (1994). *Felsefe sözlüğü*. Bulut Yayınları.





## Hibrit Çalışma Modelleri: Verimlilik ve İş-Yaşam Dengesi Arasında Denge Kurmak

Ece Zeybek Yılmaz<sup>1</sup>

### Özet

Gelişen teknoloji, pek çok alanda olduğu gibi insan kaynakları alanında dijital dönüşümlerin gerçekleşmesine neden olmaktadır. Böylelikle sektörden sektöre ya da işletmelerin departmanları arasında farklılıklar görülse de işletmelerde özellikle pandemi sonrasında çalışanlara yönelik “hibrit çalışma modelleri” uygulanmaktadır. Bu kapsamda insan kaynaklarına düşen görev ve sorumluluklar farklılık göstermiş, çalışanların uzaktan çalışma konusunda eğitilmeleri, yasal düzenlemelerde iyileştirme, iş-aile dengesinin kurulmasında rehberlik rolünün üstlenilmesi gibi yeni görevler eklenmiştir. Uzaktan/hibrit çalışma ile işletmelerin personel giderleri, çalışanların yolda geçirdikleri süre azalmış, evde geçirdikleri süre artmıştır. Ancak evde geçirilen sürenin aktif olarak ne kadar aile üyelerine ayrıldığı yine de tartışma konusudur. Evden çalışan bireylerin mesai sürelerinin uzaması, günün yirmi dört saati erişilebilecek kişiler olarak görülmeleri, özellikle kadın çalışanların evden çalışırken ev içi sorumluluklarının devam ederek yaşlı ya da çocuk bakımı yapmaları, ev işlerini devam ettirmeleri gibi beklentilerin devam etmesi verimlilik üzerinde etkilidir. Verimliliği yüksek olan bireylerin iş-yaşam dengesi kurmada daha fazla güçlük çekebileceği düşünülürken, verimliliği vasat ya da ortalamanın altında olan bireylerde bu dengenin daha da arttığı düşünülmektedir. Bu bölümde çalışanların verimliliği ve iş-yaşam dengesi üzerinde hibrit çalışmanın etkisi ortaya konulmak istenmiştir.

### 1. GİRİŞ

Covid-19 pandemisi pek çok iş kolunda uzaktan çalışmanın alternatif olarak benimsenmesini teşvik etmiştir. Endüstri 4.0'ın varlığı pandemi öncesine dayansa da işlerin işleyişindeki fiziksel şartlara ve altyapıya ilişkin bağılıklar, geleneksel rollerdeki kısıtlar hibrit/uzaktan çalışmaya olumsuz bakılmasına

1 Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, ece.zeybek@hotmail.com.tr, ORCID No: 0000-0002-6708-9017

neden olmuştur. Ancak pandemi sonrasında işverenlerin çalışanların zaman ve mekândan bağımsız olarak işleri yürütülebildiğini görmeleri, uzaktan/hibrit çalışma modelinin benimsenmesini sağlamıştır (Andy, Idris, & Ayavoo, 2024, s. 10-13). Endüstri 4.0 ile yazılım ve hizmetlerin sunum şeklinde farklılıklar gerçekleşmiştir. Bulut bilişim sistemlerine geçiş, bunlardan biri olarak kabul edilebilir. Böylelikle bazı sektörlerde çalışanların iş yerinden çalışma ihtiyacı ortadan kalkarak, bazı iş yerleri fiziksel ortamdan sanal çalışma ortamına dönüşmüştür (Parsehyan, 2020, s. 217). Bu durum beraberinde uzaktan çalışmanın, çalışanların motivasyonu, performansı, verimliliği; işveren ve çalışanlar için uzaktan çalışmanın sağladığı avantaj ve dezavantajlar gibi konuların araştırılmasına sebep olmuştur.

Bu bölümün amacı pandemi sonrasında yerini hibrit çalışmaya bırakan uzaktan çalışma modelinin etkin olarak yürütülebilmesi için ülkemizde hukuki alt yapının nasıl oluşturulduğu, işveren ve çalışanların uygulamakla yükümlü oldukları hususlar, iş yerinde verimlilik, iş-yaşam dengesi gibi konuları ele alarak daha sağlıklı bir çalışma ortamı yaratılmasına katkı sağlamaktır.

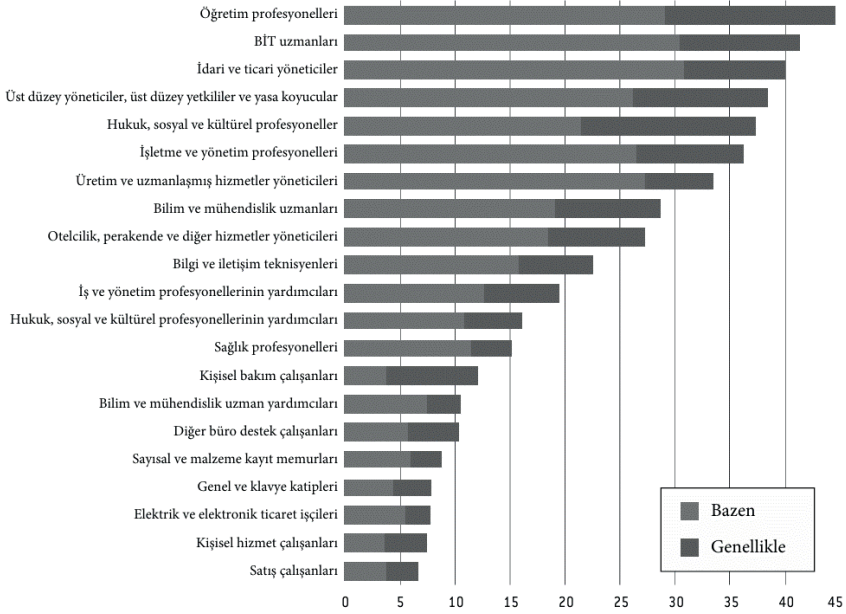
## 2. HİBRİT ÇALIŞMA

Teknolojinin hızla ilerlemesi, uzaktan çalışmanın hızla yaygınlaşmasına olanak tanımıştır. Uzaktan çalışma, kişinin iş yerine gitmesine gerek kalmaksızın başta evinde olmak üzere herhangi bir yerde çalışmasını olanaklı kılan bir çalışma şeklidir. Çalışanlar işin niteliğine ve işletmenin politikalarına bağlı olarak tamamen, kısmen uzaktan ya da hibrit olarak çalışabilirler (Karaçınar & Filizöz, 2023, s. 1074-1075). Çalışanların motivasyon için zaman zaman bir araya toplanmalarını içeren etkinlikler dışında tamamen ofis dışında çalışmalarına *tamamen uzaktan çalışma* denmektedir. Yöneticilerin uygun göreceği gün ya da saatlerde çalışanların ofis dışında çalışabilmeleri ise *kısmen uzaktan çalışma* olarak tanımlanmaktadır. *Hibrit çalışma* ise aynı işletme içerisinde çalışanların bir kısmı tamamen ofis içinde çalışmaya devam ederken bir kısmının ofis dışında çalışması ya da çalışanların haftanın belirli günlerinde ofis dışında çalışırken, diğer günler ofis içinde çalışmalarını gerektirmesi olarak ifade edilebilir (Karaçınar & Filizöz, 2023, s. 1075-1076; Lindeberg, Saunila, Lappalainen, Ukko, & Rantanen, 2023, s. 2).

Microsoft (2021) evden ve ofisten çalışma gibi iki farklı çalışma şeklinin hibrit çalışma modeli ile gerçekleştirilebilecek en önemli gelişmelerden biri olduğunu ortaya koymuştur. İşletmelerin hibrit çalışma modelini uygulayabilmeleri için teknolojik alt yapılarının, örgüt kültürünün ve çalışanların değer yapısının uygun olması gerekmektedir. Bu kapsamda işletmeler teknolojinin etkin ve verimli bir şekilde kullanılabilmesine

olanak tanıyacak stratejiler geliştirip (Al-Alawi, ve diğerleri, 2023, s. 448) çalışanların ihtiyaçlarına kulak vererek sağlıklı bir kurum kültürünü oluşturmalıdır (Evans, 2022).

Sektörden sektöre, çalışandan çalışana ve hatta kurumdan kuruma farklılık gösterse de bireylerin mesleki gelir seviyesi arttıkça uzaktan çalışma oranları da artış göstermektedir (Ge, Hanwei, Wang, & Jiang, 2022, s. 466). Bazı iş kollarında uzaktan çalışma, çevrimiçi toplantılarla yürütülürken, tedarik işletmelerinde teslimat gibi manuel işlerin yapılmasında robot teknolojilerinden yararlanılmaya başlanmıştır. Pandemi ile uzaktan çalışma zorunluluğu teknolojiye duyulan güvenin artışında etkili olmuştur (Al-Alawi, ve diğerleri, 2023, s. 450). Avrupa Birliği ülkelerinde 2018 yılında yapılan bir araştırmaya göre uzaktan çalışmaya uygun meslekler aşağıda grafik (Bknz. Grafik 1) olarak sunulmuştur (Sostero ve diğerleri, 2020 s. 12; Grzegorzcyk ve diğerleri, 2021, s. 5).



**Grafik 1: Mesleğe göre uzaktan çalışmanın yaygınlığı, 2018, AB-27 (% toplam istihdam)**

**Kaynak: Sostero vd. (2020); Grzegorzcyk, vd. (2021) den uyarlanmıştır.**

Bireylerin hibrit çalıştıkları düşünüldüğünde yeteneklerini ve dış çevreden gelen talepleri uyumlaştırmak için öz liderlik stratejileri uygulamaları

gerekmektedir. Esnek çalışma ortamında yer alan bireyin ev işi, çocuk/hasta bakımı, alışveriş gibi işlerle aynı anda iş yerine ait görev ve sorumluluklarını yerine getirebilmek için öz liderlik becerilerinin gelişmiş olması gerekmektedir. Bu nedenle kurumların çalışanların refahını ve üretkenliğini arttıran çalışan katılımına yönelik iş tasarımı önerileri sunmaları önemlidir (Patterer, Keller, Woharcik, & Kühnel, 2024, s. 2-3).

### **3. HİBRİT ÇALIŞMAYA UYGUN İŞVEREN UYGULAMALARI**

Hibrit çalışma her geçen gün yaygınlaşmakla birlikte liderlerin çalışanlarla teması kaybetmesine, üretkenlik artarken, çalışanların ofis çalışmasına göre daha yorgun hissetmelerine, Z kuşağının daha enerjisiz hissetmesine neden olmaktadır. Ekip etkileşimlerinin azalması yenilikçilik için tehdit oluşturmaktadır. Ancak özgünlük, üretkenlik ve refah artışının, iş dünyasında yeteneklere ulaşmayı kolaylaştırması beklenmektedir (Schmidt & Schmidt, 2022, s. 574). Hibrit/uzaktan çalışma modelinin gelişmesi ile ofis dışında çalışma ve mesai saatlerinin esnemesi, bireyin öz kontrol mekanizmalarının gelişmesini ve özgürleşmesini sağlamaktadır. Stanford Ekonomisti Nicholas Bloom'un, çevrimiçi seyahat sitelerinden biri olan Çin menşeli Trip.com sitesi çalışanları üzerine yaptığı bir araştırmaya göre haftada iki gün evden çalışan kişilerin üretkenliğinin ve performansının arttığını, terfi olasılıklarının ofis çalışanları ile aynı olduğunu ve istifa etme eğilimlerinin %33 oranında düştüğünü ortaya koymuştur (Crawford, 2024).

Çıplak, vd. tarafından bilişim sektöründe 24 katılımcıyla gerçekleştirilen bir araştırmada çalışanlar hibrit, uzaktan ve yerinde çalışmayı değerlendirmişlerdir. Hibrit/uzaktan çalışmanın esnek yapısı çalışanların kendilerini özgür hissetmelerini sağladığı ve işe geliş gidişlerde vakit kaybetmelerinin önüne geçtiği ortaya konmuştur. Çalışma ortamının kişinin inisiyatifinde olması, bazı günler ise ofiste çalışmasının odaklanma güçlüğü nedeniyle zaman yönetimini zorlaştırdığı saptanmıştır. Katılımcılar yerinden çalışmanın verimlilik üzerinde olumlu etkileri olduğunu ortaya koymuşlardır. Diğer yandan hibrit model sayesinde sosyal etkileşimi koruyup, şirket kültürünü muhafaza edebildiklerini belirtmişlerdir. Ayrıca çalışanların uzaktan çalışma ile giyim, ortam ve ulaşım sorunları yaşamaması sayesinde daha konforlu hissettikleri belirlenmiştir. Yerinde çalışan katılımcılar ise hibrit olarak çalışabileceklerini bilmelerinin kendilerini motive ettiğini verimliliklerini arttırdığını ortaya koyarken, bazı pozisyonların mesleki gereklilikleri nedeniyle yerinde çalışmanın bir istek değil zorunluluk olduğunu belirtmişlerdir (Çıplak, Yıldız, & Doğan, 2024, s. 134-135).

Chernesky tarafından Amerika’da yapılan bir araştırmada yönetici seçimindeki karar vericilerce, cinsiyetin seçim üzerinde bir etkisinin olmadığı ortaya koyulmuştur. Çalışmadaki dikkat çekici hususlardan biri erkeklerin de aile yaşantısına daha fazla önem vererek, kadının omuzlarındaki yükü azaltabilecekleri yönündedir. Araştırmanın yapıldığı dönemde işine çok fazla vakit ayırdığı için iş-yaşam dengesi kuramayan ya da bekâr olan erkeklere, evli, eşine destek olan iş-yaşam dengesi kurabilmiş olanlara göre daha olumsuz bakıldığı saptanmıştır. Bu nedenle düzenlenen işletme politikalarında kadın ve erkeklerin aile yaşantılarına da olanak tanıyacak düzenlemelerin yapılması ile terfi olanaklarının, maaş, teşvik vb. uygulamaların geliştirilmesi gerektiği vurgulanmıştır. Çalışmanın özelinde ırka yönelik ayırım olup olmadığı incelendiğinde ise siyah kadınların yönetim kademesinde yer alma oranının siyah erkeklere göre daha yüksek olduğu ortaya konmuştur (Chernesky, 2003, s. 16). Bir başka çalışmada ise uzaktan çalışma sayesinde çalışanların ailelerine daha fazla vakit ayırabildikleri, serbest kıyafetlerle çalışılması nedeniyle stresi azaltıcı etkisi olduğu belirtilmiştir (Chiguvi, Bakani, & Kalayakgosi, 2023, s. 122).

Tesla, SpaceX CEO’su Elon Musk, JPMorgan Chase CEO’su Jamie Dimon ise uzaktan çalışmanın, çalışan eğitimi ve mentorlüğüne daha fazla yatırım yapılmasını gerektirdiğini, yenilikçiliğin azalması ve şirket kültürünün zarar görmesi nedeniyle haftada beş gün ofiste bulunulması gerektiğine yönelik karşıt görüş sunmuşlardır (Crawford, 2024).

Buradaki önemli noktalardan biri iş sorumlulukları ile sosyal yaşamın nasıl dengelendiği ve işverenlerin verimliliği arttırmak için uzaktan/hibrit çalışma modeline yönelik standartları nasıl belirleyeceğidir. İnsan Kaynakları tarafından bu standartların oluşturulması verimliliğin korunmasını ya da arttırılmasını sağlarken, bireyin sosyal hayatında dengeyi koruyabilmesine olanak tanıyacaktır. Bu kapsamda örgütlerde uzaktan çalışma politikalarının, performans değerlendirmesi ve geri bildirim nasıl yapılacağının belirlenmesi, iletişim ve koordinasyon stratejilerinin geliştirilmesi, teknolojik altyapının güçlendirilmesi, hibrit çalışma kültürünün teşvik edilmesi, çalışan katılımı ve geribildirim süreçlerinin revize edilmesi gerekmektedir.

### 3.1. Uzaktan Çalışma Politikaları:

Türkiye’de 2003 tarihi itibari ile 4857 sayılı İş Kanunu’nun 14. Maddesi uyarınca, 2021 yılında Resmi Gazetede “Uzaktan Çalışma Yönetmeliği” yayınlanmıştır. Bu yönetmelik kapsamı itibari ile kurumlarda sözleşmelerin nasıl hazırlanacağı, malzeme ve iş araçlarının temini ve kullanımı, üretim maliyetlerinin karşılanması, çalışma süresinin belirlenmesi, iletişim şekli, iş

sağlığı ve güvenliğine ilişkin tedbirler, hangi işlerin uzaktan çalışmaya uygun olmadığı, uzaktan çalışmaya geçiş için işletmelerin uyması gereken usuller hakkında hükümleri içermektedir (Resmî Gazete, 2021). Bu kapsamda işverenler ya da temsilcisi olan insan kaynakları yöneticileri uzaktan/hibrit çalışmaya yönelik uygulayacakları politikaları, kurumun çalışanlardan beklentilerini, çalışanların iş yükünün, çalışma saatlerinin belirlenmesi gibi konularda açık ifadelerin yer aldığı sözleşmeler düzenleyerek çalışanlara bildirmekle yükümlüdür.

Pandemi sonrasında uzaktan çalışma eğilimi artış göstermekle birlikte yasal düzenlemelerin bu hızlı gelişime ayak uyduramadığı ileri sürülmektedir. Farklı eyaletlerde çalışanların ve engellilerin işe alımlarında artış olmasına karşın özellikle eyaletler arası çalışanların gelir vergisi bildirimleri kişinin çalıştığı değil, uzaktan çalışma nedeniyle ikamet ettiği yere bağlı olması nedeniyle yüksek meblağlar üzerinden yapılmaktadır. Diğer yandan eyaletlere göre yapılan farklı uygulamalar nedeniyle çalışanlar zaman zaman çifte vergilendirmeye tabi tutulabilmektedir. Amerika'daki yasal düzenlemede dikkat çeken bir diğer husus da uzaktan çalışan bireyin sabit bir noktada bulunma zorunluluğu olmaması nedeniyle, aynı gün içerisinde farklı eyaletlerde bulunması durumunda da birden fazla vergilendirmeye tabi tutulduğu ortaya konulmuştur. B uygulamaların çalışanlar üzerinde kafa karışıklığı ve strese neden olduğu ortaya konmuştur (Lincicome & Blumsack, 2022).

Rusya Federasyonu İş Kanunu 312.1 sayılı 1. Madde uyarınca, uzaktan çalışma, *"İş sözleşmesinin belirli bir işlevinin işverenin bulunduğu yer dışında yerine getirilmesinin kabulü"* olarak tanımlanmıştır. Bu bağlamda Rusya'da uzaktan çalışma yasasının varlığı kabul edilmektedir. Ancak, özellikle çalışan ya da işverenin mahkemeye gitmesi durumunda tarafların haklarını korumaya yönelik yeterli donanımına sahip olmadığı ortaya konulmuştur. Amerika'daki farklı eyaletlerdeki vergilendirme sorunu, burada farklı şehirde bulunan çalışanın istifa etmesi ya da işten çıkartılması durumunda karşılaştığı sorunlar üzerinden ele alınmıştır. Henüz her mesleğin uzaktan çalışmaya uygun olmaması, elektronik evrakların düzenlenmesi ve imzalanmasında karşılaşılabilecek usulsüzlüklerin denetlenmesinde karşılaşılabilecek sorunlar yasal düzenlemelerdeki yetersizlikler olarak eleştiriye konu edilmiştir (Andrianova, 2020).

AB ülkelerinde uzaktan çalışmanın yasallaştırılmasına ilişkin düzenlemeler Brüksel Tüzüğü, Lugano Konvansiyonu, Roma Tüzükleri I-II, Gönderilen İşçiler Yönergesi, Gönderilen İşçiler Uygulama Yönergesi ile takip edilmektedir. Bunun sebepleri arasında çalışanların örgüt işe uzaktan çalışma

sözleşmesi imzalaması ile ikametgâh değişikliğinde bulunabilmeleridir. Bu durum yasal olarak uzaktan çalışma hayatının düzenlenmesine ilişkin zorlukları beraberinde getirmektedir. Örneğin Fransa'daki bir işyeri Almanya'da çalışan bir iş görene sadece Fransa'da dava açabilirken, iş gören Almanya veya Fransa'da dava açabilir. Bu yasal düzenlemede amaç çalışanın haklarını korumak iken, sadece AB ülkelerinde çalışılması durumunda geçerlidir (Grušić, 2023).

*Tablo 1: Uzaktan Çalışmaya Yasal Bakış Açısı Geliştirme*

<b>UZAKTAN ÇALIŞMAYA YASAL BAKIŞ AÇISI GELİŞTİRME</b>	
<i>Adil ve uyumlu çalışma programlarının oluşturulması</i>	Uzaktan çalışma anlaşmaları kurumsal politikalara bağlılık, ekipman, güvenlik, iletişim, izleme, gizlilik ve telif hakkı konularını ele almalıdır.
	Uzaktan çalışma anlaşmaları, eyalet istihdam yasalarına uyulmasını sağlamak için uzaktan çalışmanın yürütüldüğü yeri ele almalıdır.
	Muaf olmayan çalışanlara program esnekliği sunarken, uzaktan çalışma anlaşmaları çalışılan saatlerinin ve fazla mesainin belgelenmesini ele almalıdır.
<i>Adil onay ve değerlendirme</i>	Uzaktan çalışma taleplerinin onaylanması/reddedilmesi yaş, cinsiyet, din, ulusal köken, renk, hamilelik ve engellilik gibi kriterlere dayalı ayrımcılık içermemelidir. Konaklama olarak onay gerekebilir.
	İş performansı ve kurumsal görev süresi onay için kriter olarak kullanılabilir.
	Eğitim, yöneticilerin önyargılarının onay ve değerlendirmeyi etkilemesini önlemeye yardımcı olabilir.
<i>Uzaktan çalışmanın çeşitlilik, eşitlik ve dâhil etme anlayışlarına uyumlu hale getirilmesi</i>	Pozisyon tanımları açık olmalı ve aynı pozisyona sahip uzak çalışanlara karşı olmalıdır.
	Çalışanların uzaktan çalışma kararlarına ilişkin olumsuz algıları, kuruluşlardaki DE&I (çeşitlilik, eşitlik ve dahil etme) çabalarına zarar verebilir.
	Uzaktan çalışmanın reddedilmesinden olumsuz etkilenen çalışanlar, ayrımcılık, önyargı ve diğer potansiyel yasadışı nedenlerin hatalı olduğunu algılayabilir.

*Kaynak: Baumann & Marcum, 2023, s. 1716'dan uyarlanmıştır.*

Görüldüğü gibi dünyada çeşitli ülkelerin yasal düzenlemelerinde uzaktan çalışma kavramına yer verdikleri görülmektedir. Ancak hala yasal düzenlemelerin geliştirilmesi gerekmektedir. Gerek yasal hakların korunması noktasında sınırların belirlenmesi, gerek vergilendirme politikaları, gerekse çalışma düzenlerinin geliştirilmesi yasal politikalarda yer alması gereken



önemli hususlardandır. Türkiye’de şehirler arasında yürütme farklılıkları yaşanmaması, yabancı çalışanların istihdamında ülkeler arası anlaşmaların protokollerinin uygulanması henüz diğer ülkelerde bahsi geçen sorunların Türkiye’de ele alınmasını gerekli kılmamıştır. Ancak ilerleyen yıllarda Avrupa Birliği’ne kabul edilmesi, ülkeler arası yasal düzenlemelerin uygulanmasını zorunlu kılacağı söylenebilir.

### **3.2. Performans Değerlendirmesi ve Geri Bildirim:**

Ofis hayatında çalışanların performans değerlendirmeleri her zaman resmi kanallarla yapılmamaktadır. Bazen ayaküstü bir sohbette çalışma arkadaşları ya da yöneticiler tarafından değerlendirmeler yapılabilmektedir. Bu nedenle hibrit çalışma modelindeki önemli hususlardan birinin objektif ve adil bir değerlendirme sistemi olan 360 derece performans değerlendirmesinin çevrimiçi olarak yürütülmesi ve sonuçların e-posta ile çalışana iletilmesi sağlanabilir (Rose, 2021). Böylelikle çalışmalarına ilişkin geri bildirim almış çalışanın performansı ve motivasyonu artarak verimliliğe etki edecektir.

### **3.3. İletişim ve Koordinasyon Stratejileri:**

Hibrit çalışma modeline yeni geçen işletmelerde uzaktan çalışanlar ve ofis çalışanları arasında iletişim kurmada güçlükler yaşanabilir. Bu nedenle denetçilerin liderlik becerilerinin gelişmiş olması önemlidir. İşverenlerin düzenli olarak yaptığı toplantılar ve ekip etkinlikleri çalışanlar arasında oluşabilecek yanlış anlaşılmaları engelleyebilir. Ayrıca çalışanların kendilerini iş ortamından soyutlanmış hissetmelerinin önüne geçecektir. İşlerin doğru yürütülmesindeki önemli hususlardan biri de yetki ve sorumlulukların nasıl devredildiğidir. Telefon, e-posta, çevrimiçi sohbet araçları vb. kanallarla kurulan iletişimin denetlenebilir ve erişilebilir olması gerekmektedir. Verilen sorumlulukların sıklığı, iletişimdeki kesintiler işlerin aksamasına neden olabilir (Gembalska-Kwiecień & Milewska, 2022, s. 219-220)

### **3.4. Teknolojik Altyapının Güçlendirilmesi:**

Daulay, vd. tarafından Endonezya’da hibrit çalışma modeli uygulayan ve anahtarlama hizmeti veren işletmelerde yapılan bir araştırmaya göre iş yerinin şirkete ait bilgilerin sızıntı risklerinden ve siber saldırıdan korunmasına yönelik tedbir olarak bilgi güvenliği sağlamasının çalışanların performansı üzerinde olumlu etkileri olduğunu ortaya koymuştur (Daulay, Harianto, & Asikin, 2024, s. 4099). Özellikle savunma, havacılık, uzay endüstrisi, bilişim sektörü başta olmak üzere hibrit çalışmaya uygun alt yapının oluşturulması ve teknolojik politikaların belirlenmesi gerekmektedir (Değerli, 2022, s. 4).

Uzaktan çalışma için gerekli teknolojik alt yapının oluşturulması verimliliği de arttıracaktır.

### 3.5. Uzaktan Çalışma Kültürünün Teşvik Edilmesi:

Grzegorzcyk, vd. tarafından Avrupa Birliği ülkelerinde yapılan bir araştırmada aynı kademede ve pozisyonda çalışan bireylerin aylık ortalama kazançları aynı iken, uzaktan çalışmaya geçilmesi ile çalışanların ortalama kazançlarının arttığı tespit edilmiştir. Ancak hibrit çalışanların sayısı azaldıkça hibrit çalışanların aylık kazancı, ofis çalışanlarından düşük kalmaktadır (Grzegorzcy ve diğerleri, 2021, s. 10). Bu nedenle örgütlerin hibrit çalışmayı teşvik ederken, çalışanların aylık kazançlarındaki değişimi net olarak belirtmelerinin önemli olduğu düşünülmektedir.

Oleksa-Marewska ve Tokar tarafından Polonya ve Amerika'da hibrit olarak çalışan işletmelerde yapılan bir diğer araştırmaya göre örgüt kültürünün en önemli boyutları katılım (çalışan güçlendirme, ekip oryantasyonu ve organizasyonel teşvik) ve misyon (hedef niteliği, vizyon ve stratejik yön gibi değerler) olarak belirlenmiştir. Uzaktan/hibrit çalışmanın etkin olarak yürütüldüğü işletmelerde kuruluşun katılım ve ekip çalışması kültürü olduğunu hissettirmeleri önemlidir (Oleksa-Marewska & Tokar, 2023, s. 356). Böylelikle daha fazla çalışanın motivasyonu sağlanabileceğinden, çalışanların hibrit çalışmayı tercih etmeleri teşvik edilebilir.

### 3.6. Çalışan Katılımı ve Geri Bildirim Süreçleri:

Hibrit çalışan bireylerin örgüt içi karar süreçlerine katılmaları önemlidir. Bu nedenle işletmeler yapacakları toplantıları çalışanların ofis günlerine denk getirmesi durumunda, kararlara katılım gösteren çalışanların memnuniyeti artacaktır. Çalışanların örgüt içi katılımlarının teşviki kişilerarası ilişkilerin gelişmesine katkı sağlayacaktır (Reddy, 2024, s. 49-50). Kısaca uzaktan çalışmanın getirdiği izolasyon sorununun hibrit çalışmada ofis günleri ile çözümlenebileceği söylenebilir.

Hibrit çalışmaya geçecek olan işletmeler için yukarıdaki stratejilerin uygulanması çalışanların yeni uygulamalara kolay adapte olmasını sağlayacaktır. Çalışanların sorumluluk duygusu ve esneklik arasında denge sağlayabilmesi hibrit çalışma modelinin başarılı olmasını sağlayacak kritik noktalardır.

#### 4. HİBRİT ÇALIŞMA SÜRECİNDE ÇALIŞAN HAKLARI VE GÜVENCELER

Çalışanların iş yerinde olduğu gibi, uzaktan çalışma ortamlarını ve zamanını kapsayan sosyal güvence sistemleri: sağlık, iş kazası sigortası ve diğer sosyal avantajları kapsayıcı düzenlemelerin yapılması gerekmektedir. Türkiye’de uygulanan, 4857 sayılı İş Kanunu’nun 14. Maddesi uyarınca “*Uzaktan Çalışma Yönetmeliği*”nin İş Sağlığı ve Güvenliğine İlişkin Tedbirlerin Alınması Madde 12 uyarınca “*İşveren, uzaktan çalışanın yaptığı işin niteliğini dikkate alarak iş sağlığı ve güvenliği önlemleri hususunda çalışanın bilgilendirmekle, gerekli eğitimi vermekle, sağlık gözetimini sağlamakla ve sağladığı ekipmanla ilgili gerekli iş güvenliği tedbirlerini almakla yükümlüdür.*” ibaresi yer almaktadır. Bu kapsamda yönetmeliğin işverenleri yönlendirici niteliği olduğu söylenebilir (Resmi Gazete, 2021).

1. *Sağlık Sigortası*: Uzaktan çalışanlar için sağlık sigortası, işveren tarafından sağlanmalıdır. İşveren, çalışanların sağlık ihtiyaçlarını karşılayacak bir sağlık sigortası planı sunmalı ve çalışanların bu avantajdan tam olarak yararlanmalarını sağlamak adına gerekli bilgilendirmeleri yapmalıdır (Şenay, 2011).

2. *İş Kazası Sigortası*: 5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu Madde 11 uyarınca iş yeri “maddi olan ve olmayan unsular ile birlikte işlerini yaptıkları yer” olarak tanımlanmıştır. Madde 13 ise iş kazası tanımında “(b) *Çalışanın görevi nedeniyle kendi adına ya da hesabına bağımsız çalışırken yürütmekte olduğu iş veya çalışma konusu nedeniyle işyeri dışında*”, “(c) *Bir işverene bağlı olarak çalışan sigortalının, görevli olarak işyeri dışında başka bir yere gönderilmesi nedeniyle asıl işini yapmaksızın geçen zamanlarda meydana gelen ve sigortalıyı hemen veya sonradan bedenen ya da ruhen özüre uğratan olay*” olarak tanımlanmaktadır (Resmi Gazete, 2006). Bu kapsamda işverenin çalışanın sosyal haklarını, sigortanın kapsam ve işleyişini ne bir şekilde açıklaması önemlidir.

3. *Sosyal Avantajlar ve Yan Haklar*: Ofis çalışanları ve uzaktan çalışanlar arasında algılanan eşitsizliğin giderilmesi için liderlik ve yönetim uygulamalarının şeffaf ve eşit politikalar uygulanması gerekmektedir. Somut ve gözlemlenebilir ödüllendirme sistemi uzaktan çalışanlar için daha önemli ve motive edici olabilmektedir (Lindeberg, Saunila, Lappalainen, Ukko, & Rantanen, 2023, s. 5). İşe geliş gidişlerde ve yüz yüze toplantılarda zaman kaybetmeyen uzaktan çalışanlar ofis çalışanlarına göre daha istikrarlı ve üretkendir (Chiguvi, Bakani, & Kalayakgosi, 2023, s. 122).

Bu kapsamda insan kaynaklarının hibrit çalışma modeline uygun işe alım, işten çıkarma ve işe yerleştirme politikaları belirlemesi, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi; değerlendirme ve geri bildirim esaslı, maaş ve yan haklara ilişkin düzenlemeler yapması gibi yükümlülükleri bulunmaktadır (Stanton & Weiss, 2003, s. 291).

4. *Çalışma Saatleri*: Uzaktan çalışmanın en büyük avantajlarından biri çalışanın işe gidip gelme sürelerinin azalması nedeniyle iş-yaşam dengesinin daha fazla korunabileceği yönündedir. Özellikle kadınlara eşit iş fırsatlarının sunulması yönünden uzaktan çalışma kadınların iş-yaşam dengesinin korunmasına bir çözüm olarak görülmektedir (Champagne, Choinière, & Granja, 2023, s. 160-163).

5. *Uzaktan Çalışma Ekipmanları ve Masrafları*: Uzaktan Çalışma Yönetmeliğinin Madde 7'si uyarınca “(1) Uzaktan çalışanın mal ve hizmet üretimi için gerekli malzeme ve iş araçlarının iş sözleşmesinde aksi kararlaştırılmamışsa işveren tarafından sağlanması esastır. Bu malzeme ve iş araçlarının kullanım esasları ile bakım ve onarım koşulları açık ve anlaşılır bir şekilde uzaktan çalışana bildirilir.” “(2) İş araçlarının işveren tarafından sağlanması halinde, bunların işçiye teslim edildiği tarihteki bedellerini belirten iş araçları listesi, işveren tarafından yazılı olarak işçiye teslim edilir. İşçiye teslim edilen belgenin işçi tarafından imzalı bir nüshası ise işveren tarafından işçi özlük dosyasında saklanır. İş araçlarının listesi, iş sözleşmesi içerisinde veya sözleşme tarihinde iş sözleşmesine ek olarak düzenlenirse ayrıca yazılı belge düzenlenmesi şartı aranmaz.” hükümleri yer almaktadır (Resmî Gazete, 2021).

6. *İletişim/Danışma Birimlerinin Oluşturulması*: Çalışanların uzaktan çalışmanın uygulanması konusunda yeterli bilgiye sahip olmaması nedeniyle yaşayabilecekleri sorunları, şikayetlerini dile getirebilecekleri bir iletişim/danışma merkezinin olması yaşanabilecek sorunların önüne geçilmesine destek sağlayacaktır (HR Dergi, 2024).

Hibrit çalışma modelinin daha fazla işletme ve çalışan tarafından benimsenmesi için çalışan haklarının ve sosyal güvence sistemlerinin açık bir şekilde belirlenmesi, iş yerlerinin uzaktan çalışanlara yönelik standartlar geliştirilmesi çalışanların kendilerini güvende hissederek çalışmalarına ortam hazırlayacaktır.

## 5. HİBRİT/UZAKTAN ÇALIŞMA VE VERİMLİLİK

Dünyada hızla gelişen teknoloji, pek çok insanın rahatlıkla ulaşabileceği bir kaynak haline gelmiştir. Bu hızlı değişim işletmelerin ayak uydurmak zorunda oldukları bir süreçtir. Süreç olarak ifade etmemizin temel sebebi işletmelerin takip etmesi, adapte olması, geliştirmesi ve yeni

gelişimlere yeniden uyumlanmasını içeren döngüsel bir yapı olmasından kaynaklanmaktadır. Bu kapsamda “İnsan Kaynakları” teknolojinin işe, işin insana uyumlaştırılmasını sağlamak için yeni prosedürlerin ve eğitimlerin hazırlanması ve uygulanmasından sorumludur.

Günümüzde çalışanların ne zaman, nerede çalışabileceklerine karar verebilecekleri esnek yapılar söz konusudur. Medya ve teknoloji (e-mail, telefon vb.) çalışanların da faydalanabileceği erişebilir kaynaklar haline gelmiştir (Saylam & Leblebici, 2015, s. 192). Kanada’da COVID-19 ile beraber çalışanların uzaktan çalışma zorunluluğunun gelmesi ile ofis dışında çalışanların verimliliğini ölçmek için geliştirilen teknolojik sistemlerin çalışan mahremiyetini ne kadar etkilediği araştırılmıştır. Yapay zekâ sayesinde çalışanların ekran başında geçirdikleri süre tuş vuruş sayısı, kameraların bir saat içinde rastgele aldığı fotoğraflar, hangi sitede ne kadar süre geçirildiği vb. ölçülebilir hale gelmiştir. Ülkeler arasında performans değerlendirme için bu denli veri toplanmasının mahremiyeti engelleyip engellemediği tartışılrsa da araştırmacılar, klasik yönetim savunucularından Taylor’ın da performans verimlilik ilişkisini anlamak için çalışanların yakından takip edilmesi gerektiğini, bu kapsamda yapay zekanın da izlemede araç olarak kullanabileceğini savunmaktadır. Pek çok çalışan özellikle bilgisayar başında geçirdikleri sürenin ölçülmesini herhangi bir hak ihlali olarak tanımlamamıştır (Charbonneau & Doberstein, 2020, s. 782-785). Buna karşın çalışan haklarının korunmasına yönelik kanuni düzenlemelerin yapılması ileride karşılaşılabilecek sorunların önüne geçecektir (Polat, 2023, s. 168). Uzaktan çalışma ortamında verimliliği ölçmenin güç olduğu yönünde çalışmalar da bulunmaktadır (Farooq & Sultana, 2021, s. 311).

Karaçınar ve Filizöz’ün (2023) yapmış olduğu araştırma verilerine göre uzaktan çalışanların yaş ortalamaları arttıkça verimlilikleri artmaktadır. Diğer yandan uzaktan çalışanların cinsiyeti ile verimlilik arasında pozitif bir ilişki olmakla birlikte farklılığın ayırt edici olmadığı tespit edilmiştir. Eğitim durumu arttıkça uzaktan çalışanların verimliliği artış gösterirken, uzaktan çalışanların medeni durumlarının verimlilik üzerinde anlamlı bir ilişkisinin olmadığı tespit edilmiştir (Karaçınar & Filizöz, 2023, s. 1083-1084). Bergfurt ve diğerleri (2024) hibrit çalışanların evde ve ofisteki verimlilikleri üzerine yapmış oldukları araştırmada kişilik özelliklerinin verimlilik üzerinde etkisi olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu kapsamda özellikle erkekler ve 55-64 yaş arasındaki çalışanların ofis ortamında kendilerini daha üretken hissettiklerini ortaya koyarken, çalışanların bireysel konsantrasyonlarını daha kolay sağlamalarının verimliliği arttırdığını belirtmiştir. Bazı kişilerse ofisteki kalabalık ortamın ve belirli bir konfor alanının olmasının verimliliği arttırdığını ortaya koymuşlardır. İşverenlerin çalışanlara yönelik işbirlikçi

eylemlerinin ofis dışında da devam ettirilmesi durumunda verimlilik artarken, çalışma ortamının esnek olmasından kaynaklı olarak her yerde eşit iş düzenlemelerinin yapılamamasının verimliliği olumsuz etkilediği belirtilmiştir. Bu kapsamda her ne kadar uzaktan çalışma, çalışana zamansal ve mekânsal olarak özerklik tanısı da, çalışanların verimli olmasında işletmeler tarafından sunulan teknolojik destek, çalışanların ofis dışındaki çalışma ortamlarına ilişkin yapılan düzenlemeler (ofis dışı düzenlemeler) önemli bir etkiye sahiptir. Bu nedenle herhangi bir yerde çalışmak ile ev ortamında uzaktan çalışma arasında da verimlilik açısından farklılıklar görülmektedir (Bergefurt, Boogert, Appel-Meulenbroek, & Kemperman, 2024). Kadınlar ve erkekler arasındaki sorumluluk farkları nedeniyle kadınların evden çalışma sürelerini yönetirken öz liderlik becerilerine daha çok ihtiyaç duymaktadırlar. İş-yaşam dengesi kurabilmek için kadınların erkeklere göre hibrit çalışma eğilimleri daha fazla, verimlilikleri düşüktür. Erkekler için hibrit çalışma biraz daha keyfi bir karar olmakla birlikte, ev ya da ofiste çalışmaları arasında verimlilik yönünden anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (Farooq & Sultana, 2021, s. 308, 312; Alfanza, 2021, s. 115).

Çalışanların ne zaman, nerde, nasıl çalışacaklarını seçmelerine olanak tanıyan kurumlarda çalışan bağlılığının ve iş kalitesinin arttığı görülmektedir. Ancak bu sonucun temel gereksinimlerinden bazıları kişilerin öz yeterliliği, konsantre olabilme beceresi gibi unsurlardır. Diğer yandan örgütlerin destekleyici faaliyetlerinin de verimlilik üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Teknolojik ve teknik destek hibrit çalışma modelinin etkinliği açısından önemlidir. İşletmeler tarafından temin edilen dizüstü bilgisayarlar, çevrimiçi işbirliği uygulamaları, güvenli VPN bağlantıları, teknik sorunların giderilmesine yardımcı olacak teknik personelin varlığı verimlilik üzerine etki eden fiziksel faktörlerdir. Çalışanların mesaj uygulamaları, çevrimiçi toplantılar, video konferanslar yoluyla bilginin verimli şekilde paylaşılmasını ve üzerine tartışılmasını sağlayacak ortamların kesintisiz olması ve siber güvenliğin sağlanması da önemli unsurlardandır (Aprilina & Martdianty, 2023, s. 217). Lenka (2021), Google üzerine yaptığı bir araştırmada hibrit çalışma modelinin verimli olması için kurum içinde bulut tabanlı depolama, işbirliği araçlarının geliştirilmesi, uç nokta güvenliği, denetim standartlarının (liderlik modellerinin) geliştirilmesi, video konferans uygulamalarının düzenlenmesi gibi uygulamaların yapıldığından bahsetmiştir (Lenka, 2021, s. 2692).

## 6. HİBRİT ÇALIŞMA VE İŞ-YAŞAM DENGESİ

Dijitalleşmenin bir parçası olan uzaktan çalışma sadece insan kaynakları tarafından kullanılan yazılımları içermez. Beraberinde sanal iletişim

platformlarının ve araçlarının kullanımını da kapsamaktadır. Uzaktan çalışma ortamı, çalışanlara esneklik sağlasa ve iş gücü devir hızının yavaşlamasına neden olsa da çalışanların işten çıkartılma olasılıklarına karşın güvensizlik yaşamalarına neden olabilmektedir. Diğer yandan esnek çalışma saatleri, çalışanların çalışma sürelerinin aşırı uzamasına, iş ve aile dengesinin bozulmasına neden olabilmektedir. Sosyal izolasyon, iş yükündeki artış gibi nedenlerle çalışanların ruh sağlığı problemleri yaşamaları söz konusudur. Kişisel ve mesleki hayatın uzaktan çalışma ile aynı fiziksel ortamda gerçekleşmesi, çocukların bakımı ve eğitimi gibi kişisel görevlerin aile sorunlarına neden olduğu, uzaktan çalışma ile eşitsizliklerin artarak, kadınların bu süreçte daha çok zorlandığı ortaya konmuştur (Rampasso, ve diğerleri, 2022).

Uzaktan çalışma süresi arttıkça iş-yaşam dengesi olumsuz etkilenmektedir. Uzun saatler çalışmanın izolasyon hissini arttırması, iş-aile rollerinde çatılmaların yaşanması, iş arkadaşlıklarının zedelenmesi gibi olumsuz etkileri ortadan kaldırmak için yöneticilere düşen önemli roller bulunmaktadır (Alfanza, 2021, s. 115). İşverenlerin çalışanların duygusal refahını destekleyici, esnek çalışma saatlerine ve ortamına olanak tanıyan, iş-yaşam dengesine uygun politikalar belirlemesi, çalışanlarla düzenli iletişim kurma ve geri bildirim sağlama, eğitim ve farkındalık programı geliştirmesi çalışanların zihin sağlığını koruması ve verimlilik artması üzerinde etkili olacaktır.

Marcus, vd. tarafından COVID-19 döneminde, uzaktan çalışmanın cinsiyete göre, orta yaşlılarla genç çalışanlar üzerinde stres yaratıp yaratmayacağı üzerine yapılan bir araştırmaya göre, çocuğu olan kadınların evdeki iş yüklerinin artması nedeniyle daha fazla stres yaşayacağı ortaya konulmuştur. Diğer yandan yaş değişkeni dikkate alındığında yaşı ileri erkeklerin gençlere göre daha fazla stres yaşayacağı düşünülse de yaş konusunda anlamlı bir farklılık bulunamazken, kadınların hibrit ya da tamamen uzaktan çalışmalarının stres üzerine etkisi olduğu tespit edilmiştir. Hibrit çalışan kadınların stres düzeyleri yüksek, tamamen uzaktan çalışan kadınların evden çalışırken ki performanslarının ise hibrit çalışanlara göre yüksek olduğu tespit edilmiştir. Kadınlar ve yaşlı çalışanların uzaktan çalışmaları esnasında iş hayatında karşılaştıkları ayrımcılık içeren davranışlarla karşılaşmadıkları, diğer çalışanlarla eşitlik sağladığı söylenebilir (Marcus ve diğerleri, 2023, s. 681-683). Türkiye’de katılımcıların %47’sini çocuklu kadınların oluşturduğu bir araştırmada, kadınlar pandemi sonrasında da uzaktan çalışmanın kendilerini motive edeceğini belirtmişlerdir (Özcan Biçici & Özçelik, 2023, s. 580). Özcan tarafından uzaktan çalışanlar üzerine yapılan nitel bir araştırmada özellikle küçük yaşta çocuğu olan kadınların sabah birkaç saat fazla uyuyabilmesinin gün içindeki verimliliklerini arttırdığına ilişkin bir ifadeye yer verilmiştir (Özcan, 2018, s. 136, 213).

Pandemi döneminde Almanya’da Microsoft’un uzaktan çalışanları üzerine yapılan araştırmada evden çalışan insanların daha mutsuz ve stresli olduğunu ortaya konulmuştur. Çalışanların üçte ikisi ofiste ekipleri ile çalışmaya dönmek istediklerini belirtmişlerdir. İlgili araştırma küresel işgücünün %37’sinin uzaktan çalışmanın *çok fazla talep getirdiğini*, %54’ü *çok çalışmış*, %39’u *bitkin* hissettiğini, toplantıların süresinin *gereksiz sohbetlerle* %45 *uzadığını*, *gelen e-mail sayısının* önceki yıla oranla 41 milyon *daha fazla olduğunu* belirtmişlerdir. Özellikle 18-25 yaş arasında yer alan genç neslin iş ve yaşam dengesi kurmakta zorlandıklarını ortaya koymuştur. Genç neslin işe bağlılıklarının veya iş heyecanının yüksek olmaları durumunda ofis çalışanlarına göre daha bitkin hissetmelerine neden olmaktadır. Pandemi sonrasında uzaktan çalışmaya devam eden çalışanların daha fazla izole olduklarını, ekip etkileşimlerinin azaldığını ve bu nedenle kişilerin yenilikçi düşünemedikleri ortaya konmuştur. Uzaktan çalışmanın önemli dezavantajları arasında iş arkadaşları ile iletişim eksikliği yaşanması, psikolojik olarak aşırı yüklemeye neden olduğu, kişilerin kariyer fırsatlarına ilişkin olumsuzluklar yaşayabileceği ve stres belirtilmiştir. Çalışanlarının stres yaşamasının nedenleri irdelendiğinde altyapı yetersizlikleri, gün içinde çok fazla dikkat dağıtıcı şeyle karşılaşmaları, sosyal izolasyon, sınırların belirlenmesinde yaşanan zorluklar yer almaktadır. Bu olumsuzluklara karşın Citigroup, çalışanları ekrandan uzaklaştırmak için haftada bir gün “Zoom” toplantılarını kaldırmış; LinkedIn, çalışanların stresle başa çıkabilmeleri için çalışanlarına ücretli bir hafta izin vermiştir. Tüm bu olumsuzluklara rağmen uzaktan çalışma eğilimi özellikle bilişim sektöründe artış göstermektedir. İşverenlerin gayrimenkul maliyetlerinin azalması, yetenek maliyetlerinin düşmesi beklenmektedir. Bu durum iş-yaşam dengesi sağlamak için çalışmaların artmasına neden olmuştur (Schmidt & Schmidt, 2022, s. 573-574).

Çalışanların sosyal izolasyonuna neden olması, teknolojik alt yapıdaki zorluklar, adaptasyon problemleri, bilgi alışverişi sıklığında azalış, uzaktan çalışmaya yönelik beceri yetersizliği, iş-aile dinamiklerinde değişim, yönetsel hazırlıksızlıklar, zaman yönetiminde yaşanan sorunlar, bilgi yönetiminin kullanımındaki yetersizlikler, çalışanlara aşırı yüklenme nedeniyle tükenmişliğin artması gibi dezavantajlarına değinen araştırmacılar bulunmaktadır (Enes ve diğerleri, 2023, s. 1721; Chiguvi, Bakani, & Kalayakgosi, 2023, s. 123). Farklı bir kaynakta çalışanların yaşadığı olumsuzluklar, işletmeye karşı aidiyet duygusunun azalması, iş ve ev ortamı arasında fark görememe, izolasyon, öz disiplin sorunu, kariyer gelişiminde kısıtlamalar, mesai saatleri sonrasında da işe devam etme, yasal sorunlar, kişilik çatışması olarak ele alınmıştır. Kurumsal anlamda ise yönetsel zorluk, eğitim ve uzaktan çalışma maliyetleri, çalışma usullerinin değişimi



ve yasal sorunlarla karşılaşılması gibi olumsuzluklar söz konusudur. Toplumsal olarak çevresel zararlar, trafik sorunlarının azalması, altyapı ve enerji tasarrufu sağlaması ve özel ihtiyacı olanlar için çözüm sunmasının yanında toplumsal ilişkilerin zayıflamasına neden olabilmektedir (Karaçınar & Filizöz, 2023, s. 1077). Pandemi döneminde yaşanan bu olumsuzluklar ancak işletmelerin uzaktan çalışma sistemleri geliştirmeleri ve çalışanların bu sisteme nasıl uyum sağlayabileceği konusunda prosedürler hazırlamalarıyla azaltılabilir. Uzaktan çalışmaya geçilmesi; seyahat süresinin kısalması, seyahat masraflarının azalması, ihtiyaç duyulan ofis alanlarının azalması, çalışan motivasyonunda artış, devamsızlıklarda ve işten ayrılma oranında düşüş, iş tatmini ve verimlilikte iyileşme, zaman tasarrufu, üretkenliğin ve esnekliğin artışı gibi gerek işletme gerekse birey için avantajlar da sunmaktadır (Chiguvi, Bakani, & Kalayakgosi, 2023, s. 119). Uzaktan çalışan bireyler kendilerini daha özerk hissederek, çalışma programlarında daha esnek olabilir, zamanı iyi kullanabilir, ailelerine karşı yükümlülüklerini daha fazla yerine getirebilecekleri gibi çalışanların işe gidiş geliş sürelerinde de azalma olacaktır. Kurumsal açıdan ise verimlilik artar, devamsızlık ve geç kalma durumlarında iyileşme, personel giderlerinin azalması, çalışanların motivasyonlarında artış, kurumsal imajın iyileşmesi gibi olumlu etkilerinin de olduğu söylenebilir (Karaçınar & Filizöz, 2023).



**Grafik 2: Hibrit Çalışmanın Zorlukları**

**Kaynak: Gallup (2022)'den uyarlanmıştır.**

Grafik 2 incelendiğinde çalışanların ağırlıklı olarak çalışma kaynaklarına ve ekipmanlara erişimde güçlük, örgütsel aidiyetin az olması, ekip işbirliğinin azalması, iş arkadaşları ile çalışma ilişkilerinin bozulması, fonksiyonel iletişim ve işbirliğinde azalma, süreçlerde bozulma, çalışma programı ve görevlerin zaman çizelgelerinin düzenlenmesi gibi yaşanan başlıca zorluklar görülmektedir. Geri bildirim yetersizliği, iş-yaşam dengesinin azalması, paylaşılan çalışma alanlarını koordine etme güçlüğü, zamanın verimsiz kullanımı, üretkenliğin azalması, daha az takdir görme, çalışan-yönetici ilişkilerinde bozulma, tükenmişlik ve yorgunluk, gelişim fırsatlarının azlığı, beklentilerin ve önceliklerin belirsizliği, ne zaman nerede çalışılacağını seçme özgürlüğündeki kısıtlamalar, müşteri tatminini sağlamada karşılaşılan güçlükler de hibrit çalışma modelinde yaşanan diğer zorluklar olarak tanımlanmıştır.

## 7. SONUÇ

Küreselleşen dünyada teknoloji gerek insanlar, gerekse kurumlar için kaçınılmaz bir gerekliliktir. Sanayi devrimi sonrasında işletmelerde makinelerin kullanılmasına tepki veren insanoglu, zaman içerisinde makine kullanımına alışmıştır. İnternet de her ne kadar savunucuları ve karşı çıkanları olsa da genel kabul gören gelişmelerdendir. Bu kapsamda pandemi, internetin uzaktan çalışma için kullanılmasına araç olmuştur. Kurumlarda işlerin yürüdüğünü gören işverenler, hatta işgörenler esnek çalışmanın yaygınlaştırılmasına yönelik çalışmalar yapmaya başlamıştır. Bu kapsamda önemli araştırma alanlarından biri verimlilik, diğeri ise iş-yaşam dengesidir. İkisinin de temellerine bakıldığında kişinin motivasyonu, stres seviyesi, öz yeterlilik seviyesi, kişilik yapısı gibi olguların verimlilik ve iş-yaşam dengesi üzerinde etkisi olduğu söylenebilir.

Ülkelerin yasaları incelendiğinde henüz uluslararası bir standardın oluşturulmadığını söylemek mümkündür. Ülkelerin coğrafi yapılanmalarında eyaletlerin olması ya da AB, OECD gibi anlaşmalarla farklı ülkelerin arasındaki yasal düzenlemeler uzaktan çalışma anlaşmalarının içeriğinde farklılaşmalar oluşmasına neden olmaktadır. Ancak özellikle Amerika'da gelir vergisi kesintilerinin yüksek olması, AB'de işçi mahkemelerinin hangi ülkeden yürütüldüğüne göre uygulanan yönetmeliklerdeki farklılıklar çalışanların uzaktan çalışmayı tercih etmemelerine neden olabilmektedir. Bu nedenle ülkeler arasında yasalar birliği oluşturulması uzaktan çalışmada yabancıların da istihdam edilmesini kolaylaştıracaktır. Diğer yandan gerek kendi ülkesinde gerekse farklı bir ülkede çalışan bireyin haklarının belirli olması çalışanlarını örgütsel bağlılığını arttırarak, güvenlik ihtiyaçlarını

karşılımlarına, böylelikle motivasyonlarının ve verimliliklerinin artmasına neden olacağı söylenebilir.

Bu bölümde çalışanların verimliliğine etki eden faktörler ortaya konmuştur. İşverenlerin sağladığı teknolojik alt yapı, teknik destek imkanı, ofis-ev günlerinin bireyin izole hissetmeyecek, aynı zamanda motivasyonunu arttıracak şekilde programlanması, kurum içi prosedürlerin açık ve anlaşılır olması, yasal düzenlemelerin takip edilerek çalışan haklarının korunması, iş sağlığı güvence sistemlerinin geliştirilmesi gibi pek çok unsurun kurumların çalışanların verimliliğini arttırmak için dikkate almaları gereken unsurlar olduğu söylenebilir.

Çalışanların çalışma sürelerini ve ortamlarını kendilerinin belirlemesi, işe geliş-gidişte zaman kaybetmemeleri, çalışırken ev işlerine de zaman ayırabilmeleri, giyim ve yer konusunda özgür hissetmeleri, bağımsız ve sessiz çalışmayı sevenlerin, işe daha rahat yoğunlaşabilmeleri gibi bireysel avantajlar iş-yaşam dengesinin kurulmasına katkı sağlayacaktır. İşletmeler bu noktada bireyin mesai saatleri dışında çalışmasına neden olacak ek görevler vermemeleri, video konferansların özel amaçlarla kullanımının engellenerek toplantı içeriklerinin “iş” le sınırlandırılması, siber güvenliğe yönelik önlemler alması gibi önlemler de çalışanların iş-yaşam dengesini korumasına katkı sağlayacaktır.

Gelecek araştırmalarda ülkemizde uluslararası standartlara ulaşmak için yasal standartların nasıl geliştirileceği ve bu değişikliklerin çalışanların motivasyonu ve verimlilikleri üzerindeki etkileri incelenebilir.

## 8. Kaynakça

- Al-Alawi, A. I., Messaadia, M., Mehrotra, A., Sanosi, S. K., Elias, H., & Al-hawadi, A. H. (2023). Digital Transformation Adoption in Human Resources Management During COVID-19. *Arab Gulf Journal of Scientific Research*, 41(4), 446-461.
- Alfanza, T. (2021). Telecommuting Intensity in the Context of COVID-19 Pandemic: Job Performance and Work-Life Balance. *Economics and Business*, 35(1), 107-116.
- Andrianova, M. A. (2020). Legal Regulation of Remote Work in Russia. S. Ashmarina, V. Mantulenko, & M. Vochozka (Dü.), *Engineering Economics: Decisions and Solutions from Eurasian Perspective* içinde (s. 682- 687). Springer, Cham.
- Andy, A., Idris, A., & Ayavoo, R. (2024). Location Attractiveness in the New Norm: A Systematic Review. *Sage Open*, 14(3), 1-21.
- Aprilina, R., & Martdianty, F. (2023). The Role of Hybrid-Working in Improving Employees' Satisfaction, Perceived Productivity, and Organizations' Capabilities. *Journal of Theoretical and Applied Management*, 16(2), 206-222.
- Baumann, H. M., & Marcum, T. M. (2023). Human Capital and Legal Perspectives on Remote Work: Recommendations for Organizations. *Human-capital*, 1711- 1726.
- Bergefurt, L., Boogert, P. F., Appel-Meulenbroek, R., & Kemperman, A. (2024). The interplay of workplace satisfaction, activity support, and productivity support in the hybrid work context. *Building and Environment*, 261, 1-12.
- Champagne, E., Choinière, O., & Granja, A. D. (2023). Government of Canada's Teleworking and Hybrid Policies in the Aftermath of the COVID-19 Pandemic. *Canadian Public Administration*, 66, 158-175.
- Charbonneau, É., & Doberstein, C. (2020). An Empirical Assessment of the Intrusiveness and Reasonableness of Emerging Work Surveillance Technologies in the Public Sector. *Public Administration Review*, 80(5), 780-791.
- Chernesky, R. H. (2003). Examining the Glass Ceiling Gender Influences on Promotion Decisions. *Administration in Social Work*, 27(2), 13-18.
- Chiguvu, D., Bakani, K., & Kalayakgosi, S. (2023). The Impact of Covid-19 on Employees' Work-Life Balance: A Case Study of Botswana Unified Revenue. *International Journal of Research In Business and Social Science*, 12(6), 118-133.
- Crawford, K. (2024, 12). Study Finds Hybrid Work Benefits Companies and Employees. StanfordReport. StanfordReport: <https://news.stanford>.

edu/stories/2024/06/hybrid-work-is-a-win-win-win-for-companies-workers adresinden alındı.

- Çıplak, Z., Yıldız, S. G., & Doğan, B. (2024). Bilişim Sektörü ve Yakın Alanlardaki Çalışanların; Hibrit, Uzaktan ve Yerinde Çalışma Modelleriyle İlgili Görüşlerinin Değerlendirilmesi. *Bilgi Yönetimi Dergisi*, 7(1), 123-139.
- Daulay, A. E., Harianto, & Asikin, Z. (2024). Improving Employee Performance Effectiveness Strategy in Implementing Hybrid Working At Switching Service Companies. *Eduwest – Journal of Universal Studies*, 4(5), 4091-4103.
- Değerli, M. (2022). Declarations of Software Engineering Project Managers Managing Remotely: Provisions for Hybrid Working. *3rd International Informatics and Software Engineering Conference (IISEC)*, (s. 1-5). Ankara.
- Enes, Y., Borges Nunes Vieira, M., Coelho Junior, F. A., Pereira, D., & Zanon, É. R. (2023). Home-Office During COVID-19 Pandemic in Brazil: Perceived Influences on Performance and Competency Management. *The Qualitative Report*, 28(6), 1718-1740.
- Evans, E. (2022). Cracking the hybrid work culture conundrum: how to create a strong culture across a workforce you may never even see. *Strategic HR Review*, 21(2), 46-49.
- Farooq, R., & Sultana, A. (2021). The potential impact of the COVID-19 pandemic on work from home and employee productivity. *Measuring Business Excellence*, 26(3), 308-325.
- Gallup. (2022, 11). *The Advantages and Challenges of Hybrid Work*. (B. Wiggert, & J. White, Dü) Workplace: <https://www.gallup.com/workplace/398135/advantages-challenges-hybrid-work.aspx> adresinden alındı.
- Ge, C., Hanwei, H., Wang, Z., & Jiang, J. (2022). Working from home and firm resilience to the COVID-19 pandemic. *Journal of Operations Management*, 69(3), 450-476.
- Gembalska-Kwieceń, A., & Milewska, E. (2022). Impact of The Covid-19 Pandemic on Management: Remote Work – New Challenges For Employees and Companies. *Scientific Papers of Silesian University of Technology Organization and Management Series*, 166, 213-224.
- Grušić, U. (2023). Remote work in private international law. N. Countouris, V. De Stefano, A. Piasna, & R. Silvia (Dü) içinde, *The future of remote work* (s. 185-200). Brussels: European Trade Union Institute (ETUI).
- Grzegorzcyk, M., Mariniello, M., Nurski, L., & Schraepen, T. (2021). Blending the physical and virtual: A hybrid model for the future of work. *Bruegel Policy Briefs*, *Bruegel*(14). <https://hdl.handle.net/10419/251067> adresinden alındı.
- HR Dergi. (2024). Hibrit Çalışma, Yan Haklarda Neleri Değiştirdi? Yeni Normal ve Değişen Dinamikler. <https://hrdergi.com/hibrit-calisma-yan-hak>

- larda-neleri-degistirdi-yeni-normal-ve-degis-en-dinamikler adresinden alındı.
- Karaçınar, A., & Filizöz, B. (2023). Uzaktan Çalışma Modelinin (Hibrit Model) Çalışan Performansı Üzerine Etkisi. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 6(4), 1073-1089.
- Lenka, R. (. (2021). Unique Hybrid Work model- The future of remote work. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 18(7), 2687-2697. <https://archives.palarch.nl/index.php/jae/article/view/8694> adresinden alındı.
- Lincicome, S., & Blumsack, I. (2022, December 15). Remote Work. s. 125-133. Aralık 2, 2024 tarihinde <https://www.cato.org/publications/remote-work> adresinden alındı.
- Lindeberg, P., Saunila, M., Lappalainen, P., Ukko, J., & Rantanen, H. (2023). The relationship between various social work environment elements and hybrid worker well-being. *Social work environment elements*, 42(15), 1-16.
- Marcus, J., Aksoy, E., Bolat, O. İ., & Bolat, T. (2023). Null Effects of Age and Gender on Worker Well-Being, Work-Family Conflict and Performance While Working Remotely During the Covid-19 Pandemic. *Journal of Managerial Psychology*, 38(8), 671-686.
- Microsoft. (2021). *The Next Great Disruption is Hybrid Work: Are We Ready?* (B. Wiseman, Dü.) <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work> adresinden alındı.
- Oleksa-Marewska, K., & Tokar, J. (2023). Organizational Culture and Job Satisfaction of Employees Working Remotely: A Cross-Cultural Analysis. *Scientific Papers of Silesian University of Technology Organization & Management*, 183, 347-360.
- Özcan Biçici, D., & Özçelik, A. O. (2023). Do Employees in Turkey Intend to Telework After the Pandemic? *Istanbul Business Research*, 52(3), 565-591.
- Özcan, D. (2018). *Uzaktan Çalışmanın Türkiye'deki Çalışma Hayatı Üzerindeki Etkisinin İncelenmesine Yönelik Nitel Bir Araştırma*. Doktora Tezi, İstanbul. [https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezDetay.jsp?id=7RM\\_hbjtNvEefN\\_IEScfuQ&no=kBPIOx1uYQD8zZ5LAhZdGA](https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezDetay.jsp?id=7RM_hbjtNvEefN_IEScfuQ&no=kBPIOx1uYQD8zZ5LAhZdGA) adresinden alındı.
- Parsehyan, B. G. (2020). İnsan Kaynakları Yönetiminde Dijital Dönüşüm: İk 4.0. *Turkish Studies - Information Technologies and Applied Sciences*, 15(2), 211-224.
- Patterer, A. S., Keller, A. C., Woharcik, K., & Kühnel, J. (2024). aily use of self-leadership strategies and employee work engagement while working from home and the office. *Scientific Reports, Medline*, 14(20558), 1-13.
- Polat, Y. (2023). Covid-19 Salgınının Çalışma Biçimine Etkisi: Hibrit Çalışma. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 23(2), 163-172.

- Rampasso, I. S., Santana, M., Serafim, M. P., Dibbern, T., Rodrigues, E. A., Filho, W. L., & Anholone, R. (2022). Productivity analysis in work from home modality: An exploratory study considering an emerging country scenario in the COVID-19 context. *IOS Press*, 72(1), 441-450.
- Reddy, P. S. (2024). Impact of Hybrid Work Model on Employee En-Gagement and Productivity. *Amity Business Review*, 25(1), 42-51.
- Resmi Gazete. (2006, 05 31). Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu.
- Resmî Gazete. (2021, Mart 10). Uzaktan Çalışma Yönetmeliği. (31419). Türkiye: Resmi Gazete.
- Rose, D. (2021). Leadership Trends 2022: Overcoming Hybrid Working Challenges: “I can’t see you, but I can lead you...or can I?”. *Leadership Excellence*, 38(12), 20-21.
- Saylam, A., & Leblebici, D. N. (2015). The Trends and Their Driving Forces in Human Resource Management, and the Applicability of Them in Public Administration. *Cumhuriyet University Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences*, 16(1), 187-204.
- Schmidt, S., & Schmidt, B. S. (2022). A Working from Home (WFH) 2022 - Best Practices Implementation and Case Study of Company Agreement. *Technical Journal*, 14(4), 572-580.
- Sostero, M., Milasi, S., Hurley, J., Fernández-Macías, E., & Bisello, M. (2020). Teleworkability and the COVID-19 crisis: a new digital divide? *JRC Working Papers Series on Labour, Education and Technology*(5).
- Stanton, J. M., & Weiss, E. M. (2003). Organisational Databases of Personnel Information: Contrasting the Concerns of Human Resource Managers and Employees. *Behaviour & Information Technology*, 22(5), 291-304.
- Şenay, F. (2011). Sağlık Sigortacılığı. O. Yanık (Dü.) içinde, *Sağlık Kurumları Yönetimi* (s. 208- 226). Ankara: Sage Matbaacılık.

## Standart Çalışma Saatleri Ve Geleneksel Yönetim: İşgören Bağlılığında Değişen Dinamikler

### Kasım Uçtu<sup>1</sup>

#### Özet

Toplumsal yaşamın her alanını kapsamış olan örgütlerin, başarılı bir şekilde faaliyetlerine devam etmeleri tüm paydaşları yakından ilgilendirmektedir. Bu sebeple örgüt ve yönetim hakkında 20. yüzyıl başlarından itibaren araştırmalar yapılmaktadır. Örgütlerin yönetimiyle ilgili ilk olarak geliştirilen Geleneksel Yönetim Yaklaşımı, daha sonraki yıllarda ortaya çıkan birçok sorunu çözmekte yetersiz kalmıştır. Ancak, eksiklerine ve yoğun eleştirilere rağmen günümüzde hala birçok örgütte uygulanmaya devam etmektedir.

Birinci Endüstri devrimi sonrasında gelişen üretim yöntemlerine göre şekillenen Standart Çalışma saatleri uygulamaları hala yoğun bir şekilde kullanılmaktadır. Çalışma yaşamındaki gelişmelere bağlı olarak ortaya çıkan esnek çalışma uygulamalarına rağmen, işgörenlerin büyük çoğunluğu hala standart saatlerle çalışmaktadır. Bununla birlikte, standart çalışma uygulamaları işgörenler üzerinde monotonluk, tatminsizlik gibi sorunlara neden olmaktadır.

İnsan unsuruna gerekli önemi vermeyen örgütlerin günümüzde başarılı olma şansı kalmamıştır. Bunun için araştırmalar yapılarak, işgörenin istek ve niteliklerine uygun yeni uygulamalar devreye sokulmaktadır. İşgören Bağlılığı da bu anlamda öne çıkan kavramlardan birisi olup, iş tatmini, performans ve verimlilik gibi birçok davranışa etkisi bulunmaktadır. Ancak; bireysel, örgütsel ve çevresel birçok dinamiğin değiştiği iş dünyasında istenen bağlılık düzeyini yakalamak ve korumak hiç kolay değildir. Bunun için örgütler bilinç ve özveriyle daha fazla çaba göstermek zorundadırlar.

1 Dr., kasim.uctu@gmail.com, ORCID No:0000-0002-9876-2585



## 1. GİRİŞ

20. Yüzyılın başlarından itibaren ortaya çıkan bilgi birikimiyle geliştirilen Geleneksel (Klasik) yönetim yaklaşımı ve aynı dönemde şekillenen Standart çalışma biçimi zaman içerisinde bazı sorunları çözmekte yetersiz kalmalarına rağmen, iş hayatında hala önemli bir etkinliğe sahiptir.

Hızlı ve sürekli bir değişimin yaşandığı günümüzde, işgörenlerin çalışmaya ait algıları, tutum ve davranışlarında da değişimler görülmektedir. Birey için çalışma, bir geçim aracı olmanın ötesinde, işiyle ilgili daha çok söz sahibi olabilmek, saygınlık, statü ve potansiyelini ortaya çıkarmak gibi anlamları da içermektedir. Ayrıca, iş ile özel hayat arasındaki denge ve iş-yaşam kalitesini artırmak işgörenlerin önceliklerindedir. Başarıyı hedefleyen örgütler bünyesindeki insan kaynağının niteliklerini, isteklerini dikkate almak ve yetmişmiş işgörenlerini örgütte tutmak zorundadır. Bu bağlamda karşımıza 1970'li yıllardan itibaren araştırmacıların ve uygulamacıların ilgisini çekmekte olan *İşgören Bağlılığı* kavramı çıkmaktadır. Birçok işgören davranışı üzerinde etkisi bulunan İşgören Bağlılığı, başarıya etkisi nedeniyle örgüt yönetimleri tarafından değerli bulunmaktadır.

Bu bölümde; çalışma hayatında işgören ve örgütleri yakından ilgilendiren kavramlardan olan Standart Çalışma Saatleri, Geleneksel Yönetim Yaklaşımı ve İşgören Bağlılığı konuları sırayla incelenmektedir.

## 2. STANDART ÇALIŞMA SAATLERİ

Çalışma kavramı; amacı, isteğe bağlı veya zorunlu olması, sürekli veya süreksiz olması, geçici ya da devamlı olması, saatlik-günlük, haftalık, aylık veya mevsimlik olması, zihinsel veya bedensel yapılması, standart veya esnek olması gibi farklı biçimlerde bir ayrıma konu olabilmektedir. Çalışma biçimi yazında genel olarak Standart ve Esnek Çalışma olarak iki grupta incelenmektedir. Bu bölümde konunun içeriği gereği sadece Standart Çalışma kavramı ele alınmaktadır.

### 2.1. Standart Çalışma Kavramı ve Tarihsel Gelişimi

Kişiyi sağladığı ekonomik faydayla birlikte onun zihinsel ve fiziksel sağlığını da ilgilendiren çalışma, bireyin bir gruba ait olma, saygı görme, takdir edilme ve tanınma gibi ihtiyaçlarını da gidermektedir (Sadullah ve diğerleri, 2015:67). Çalışma, bireye sosyal hayatta konum, değer, statü, ekonomik ve inanç özgürlüğü verirken potansiyelini kullanmasını da sağlar (Ören, K. & Yüksel, H. 2012).

Antik Yunan ve Roma'da “acı, yorgunluk ve zahmet” olarak algılanan çalışma, Hristiyanlığın kutsal kitabı İncil'e göre “cennetten sürülen insana verilen cezalardan” biridir. Çalışma, yüzlerce yıl çoğunlukla köleler, esirler veya serflerin yapması gereken bir görev olarak kabul edilmiş, asiller, aristokratlar, feodal veya otokrat yöneticiler için söz konusu olmamıştır (Ören, K. & Yüksel, H. 2012). Protestan mezhebinin doğuşuyla gelişen Kalvinist öğretisi ise çalışmayı “Tanrı için bir şey yapmak” anlamında en önemli görevlerden saymıştır (Weber, 1905:135). İslam inancında çalışma teşvik edilmiştir. Kuran'da buna yönelik ayetler bulunmaktadır. Örneğin, Nisa suresinin 32. Ayetinde “Allah'ın bazı kullarına diğerlerinde fazla varlık verdiği için insanların bunlara göz dikip imrenmemeleri ve kadın-erkek herkesin ancak çalışarak hayırlı olmaları Allah'tan istemeleri” emredilmiştir (Kur'an, Nisa: 32). Marx'a göre ise çalışma, insanın kendini gerçekleştirebilmek için ortaya koyduğu eylemdir (Dik & Duffy. 2009).

Dünyanın farklı toplumlarında farklı manalar içeren çalışma, inaç, kültür, coğrafya ve ihtiyaçlar doğrultusunda bir değişim göstermiştir. I. Sanayi devriminden önceki dönemlerde genellikle günlük yaşamsal ihtiyaçlar için yapılan çalışma, devrim sonrasında belirli bir ücret karşılığında, sürekli yapılan bir eyleme dönüşmüştür. Önceleri çoğunlukla tarıma ve el emeğine dayanan, tezgah ve atölyelerde gerçekleştirilen çalışma, sanayi devrimi sonrasında iş bölümüne dayalı, hızlı, standart ve kitlesel üretim yapılan fabrikalara kaymıştır. Klasik liberalizm anlayışının egemen olduğu 19. yüzyılda uzun çalışma süreleri, düşük ücret ve sağlıksız iş koşulları işgörenlere çok büyük zorluklar yaşatmıştır. Hükümetler bu zorluklara karşı çocuk ve kadınları çalışanları korumak için bazı yasal düzenlemeler yapmıştır. Örneğin; İngiltere'de 1842 yılında çıkarılan Maden Yasasıyla 10 yaşından küçük çocukların madenlerde yer altında çalıştırılması yasaklanmış ve 1844 yılında çıkarılan Fabrika Yasası ile de günlük mesaisi süresi 12 saatle sınırlandırılmıştır (Cartwright, 2023).

Zamanla, standart üretimin yaygınlaşmasıyla işgören sayıları sürekli artarken, fabrikalarda çalışanların aynı gün ve saatlerde işe başladığı, aynı saatlerde bittiği “tipik iş ilişkisi” olarak adlandırılan bir model ortaya çıkmıştır. Tam gün çalışma, geleneksel çalışma, klasik çalışma, tipik çalışma, normal çalışma gibi isimlerle adlandırılan standart çalışma; haftanın 5 / 5,5 veya 6 gününde, yasal olarak belirlenmiş standart saatlerde düzenli olarak yapılan çalışma biçimidir (Özveren, 1986). Sekizden-beşe, pazartesiden-cuma'ya veya belirli bir yerde, belirli gün ve saatlerde geleneksel olarak kabul edilen çalışma düzeni standart çalışma olarak adlandırılmaktadır (Karakoyun, 2007).

Bu model; gün ışığı ve ısıdan yararlanma, enerji tasarrufu, ulaşım güvenliği ve kolaylığı, aile hayatının korunması gibi birçok ekonomik ve sosyal nedene bağlı olarak 1970'li yıllara kadar hemen hemen tüm toplumlarda tek çalışma biçimi olarak uygulanmıştır (Baltacıoğlu, 1993).

## 2.2. Standart Çalışma Saatleri

Çelenk'in (2008), Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (ILO) 2005 yılında Zürih'teki çalışmasına ait rapordan aktardığı bilgilere göre, dünyada birçok ülkede günde ortalama standart çalışma "8" saat olup, haftada toplam çalışma "40-48" saat arasında değişmektedir. Coğrafi şartlar, teknoloji, ekonomik ve sosyal gelişmelere bağlı olarak uygulamalarda ülkeler arasında farklılıklar bulunmaktadır. Örneğin; Avustralya'da tam zamanlı çalışma haftada "38-40" saat arasındayken, Çin'de günde "8" saat, haftada "40" saat olarak uygulanmaktadır. Brezilya'da genellikle "8:00 ile 18:00" arasında olan standart çalışmada "12:00 ile 14:00" arasında öğlen arası mevcuttur. Bangladeş'te "08:00 ile 17:00" arasındaki standart çalışma saatleri içerisinde bir saat dinlenme verilir. Dominik'te sabah "08:00 ile 13:00" arası ve öğlenden sonra "14:00 ile 16:00" arası şeklinde çalışılmaktadır. Bazı ülkelerde ise standart bir çalışma süresi bulunmamaktadır (Çelenk, 2008).

Türkiye'de uygulanan çalışma süresi "11" saati geçmemek üzere ortalama günde "8" ve haftada "45" saat iken, toplu sözleşmeyle bu süreler kısaltılabilmektedir. Çalışma genel olarak haftada beş gün "08:00-17:00" saatleri arasında gerçekleştirilir. Saat "12:00-13:00" arasında yemek arası uygulanmaktadır. İşin durumu, bölgesel veya mevsimsel özelliklere göre "08:30 veya 09:00" da başlayarak "17:30 veya 18:00" de bitiş şeklinde de yapılabilmektedir. Bazı işletmelerde haftalık çalışma altı günde tamamlanmaktadır.

Gelişmelere bağlı olarak son yıllarda popüler olan çeşitli esnek çalışma uygulamalarına rağmen, Türkiye'deki işgücünün %80'e yakını hala standart saatlerde çalışmaktadır. Buna göre, standart çalışma saati uygulamasının daha uzun yıllar çalışma hayatında etkisini sürdüreceği açıkça görülmektedir (Uçtu, 2023).

## 2.3. Standart Çalışma Sürelerinde Değişimler

Yeni ve ek çalışma alanları oluşturmak ve işgörenlerin iş ve özel yaşantıları arasında denge kurmalarına yardım etmek amacıyla yapılan değişiklikler çoğunlukla çalışma sürelerinde azaltma yönünde yapılmaktadır. Yaşam kalitesi üzerinde etkileri bulunan çalışma süresi, zamanı serbest değerlendirme ve özel sorumluluklarını yerine getirme gibi çalışma dışı

faaliyetleri kısıtlamaktadır. Bu kapsamda; Almanya’da 1974 yılında haftalık “40.3” saat olan çalışma süreleri 1980’li yıllarda “43.75” e yükseltilmiş, 2003’te batı bölgelerinde “37.4” saate, doğu bölgelerinde ise “39” saate kadar düşürülmüştür. Meksika’da 1984 yılından itibaren haftalık “48” saat olan çalışma süresi, hizmet sektörüne özel olarak “42” saate düşürülmüştür. Japonya’da “48” saatlik haftalık çalışma süresi 1 Nisan 1997’den itibaren “40” saate düşürülmüştür. Polonya’da önceleri haftada “46” saat olan çalışma süresi 2004’ten itibaren “40” saat olarak değiştirilmiştir. (Çelenk, 2008).

Türkiye’de 1984 yılından itibaren “48” saat olarak uygulanan haftalık çalışma süreleri, 4857 sayılı iş yasası uyarınca 2004 yılından itibaren “45” saate düşürülmüştür.

Öte yandan son yıllarda özellikle İzlanda, İrlanda, Belçika, İspanya gibi ülkelerde haftalık çalışma süresini dört günde tamamlayarak üç gün çalışmamak biçiminde yeni bir uygulama başlatılmıştır. Türkiye’de ilk olarak 2023 yılında bir işletmede test edilen bu uygulamada başarı sağlanarak kalıcı hale getirilmiştir.

### 3. GELENEKSEL (KLASİK) YÖNETİM

Birinci endüstri devriminden sonra hızla büyüyen ve karmaşıklaşan örgütlerin yönetimiyle, kaynakların verimliliği konusunda araştırmaların yapıldığı bir süreçte Geleneksel (Klasik) yönetim yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Yaklaşım; yapı ve verimlilik görüşleri etrafında toplanmaktadır.

Dış çevreyi dikkate almayan bu yaklaşım, toptancı ve stok tabanlı üretimin yapıldığı, iş bölümünün ayrıntılı, çalışma sürelerinin uzun ve standartlaşmanın esas alındığı fordist modelin bulunduğu işletmelere etkin olarak uygulanmıştır. Geleneksel yönetim anlayışı; büyüme, verimlilik, karlılık, teknoloji, hissedarların refahı, rasyonellik, fonksiyonellik, standartlaşma, merkezi otorite ve disiplin gibi özellikler içermektedir.

Başlangıcından bugüne geçen sürede ortaya çıkan birtakım yeni problemlere çözüm bulmada yetersiz kalmasına rağmen, yönetimle ilgili mevcut birikimin temelinde, geleneksel örgüt ve yönetim teorilerine ait sistematik ve bilimsel bilgi bulunmaktadır. Geleneksel yönetim yaklaşımı dünya genelinde olduğu gibi Türkiye’de de hala birçok örgütte uygulanmaya devam etmektedir.

#### 3.1. Geleneksel Yönetimin Gelişim Süreci

Geleneksel yönetim yaklaşımı temelde 20. yüzyılın başlarında konuyla ilgili çalışmalar yapmış olan üç bilim insanının görüşleri üzerinde

kurulmuştur. Bunlar; ABD’de fiilen yöneticilik yapan Frederick W. Taylor, Fransa’da fiilen yöneticilik yapan Henri Fayol ve Alman sosyolog ve öğretim üyesi Max Weber’dir. Yaklaşımına daha sonra farklı araştırmacılar tarafından çeşitli katkılar sağlanmıştır.

### 3.1.1. Taylor ve Bilimsel Yönetim Kuramı

20. yüzyılın başlarında Amerika’da Taylor’un öncülüğünde gelişmeye başlayan bilimsel yönetim yaklaşımı, verimliliğe öncelik vermiştir. Taylor, yaklaşımın esaslarını açıkladığı “*Bilimsel Yönetimin İlkeleri*” adlı kitabını 1911’de yayınlamış, yüksek verim için işlerin ayrıntılı olarak analiz edilmesini, işlerin yapılma yöntemi ve planını hazırlayanlarla işi yapanların farklı kişiler olmasını önermiştir (Seçtim & Erkul: 2020). Çalışmaya yönelik standart yöntemler geliştiren Taylor, mekanistik bir örgütsel çalışma ortamı tasarlamıştır. Taylor, mikro bakış açısıyla işleri parçalara ayrılması, aşırı uzmanlaşma, gözetim ve sıkı denetim gibi yöntemler belirlemiştir. Taylorizm olarak ta adlandırılan bu yaklaşıma göre verimlilik olmadan başarı gelmeyecektir (Sabuncuoğlu & Tüz, 2016: 13). Taylor işgörelere ardışık hareketler eğitimi verilmesini ve işlerin optimize edilerek yapılmasını önermektedir (Livvarçin & Kurt, 2014: 111). Tüm işler en az bir gün önce planlanarak, detaylar ve kullanılacak araçlar yazılı talimatla düzenlenmelidir. Yapılacak görev neyin yapılacağıyla birlikte nasıl ve hangi sürede yapılacağını da içermelidir (Taylor, 1911: 22).

İnsanların ancak para ile motive olacağını öngören Taylor, parça başı ödeme sistemini geliştirmiştir. Taylor’a göre bilimsel yönetim yöneticilere dört görev yüklemektedir;

- a. Her yapılan iş için, geleneksel yöntemler yerine bir bilim geliştirmek,
- b. Kendi yapacağı işi kendisi seçen ve kendini yetiştiren işgören anlayışı yerine, işgöreni bilimsel yöntemlerle seçerek onun eğitim ve gelişimini sağlamak,
- c. Tüm işlerin geliştirilerek bilimsel ilkelere uygun yapılması için işgörelenlerle işbirliğine gitmek,
- d. Yönetici ile işgörelenler arasındaki görev ve sorumluluklarda denge kurarak, planlama görevi ve sorumluluğunu işgörelenden almak (Taylor, 1911: 23).

### 3.1.2. Fayol ve Yönetim İlkeleri Kuramı

Örgüt tasarımı ve yönetim ilkeleri üzerine yoğunlaşan Fayol, yöneticiler için yöntemler geliştirmiştir. Fayol, “*Yönetim Süreci Yaklaşımı*” ile ekonomik

ve rasyonel yönetim düşüncesini esas almıştır. 1916 Yılında yayınladığı “*Sanayi ve Genel Faaliyetlerde Yönetim*” adlı kitabında örgütsel fonksiyonları; teknik, ticari, finansal, muhasebe, güvenlik ve yönetim olarak altı gruba ayıran Fayol’a göre yöneticinin en önemli görevi “*yönetim*” işlevidir. Fayol yönetimin fonksiyonlarını; planlamak, örgütlemek, yürütmek, koordinasyon sağlamak ve kontrol etmek olarak açıklamıştır (Fayol, 1916: 7). Bu fonksiyonları kısaca aşağıdaki biçimde açıklayabiliriz.

- a. *Planlama*; örgütün amacının belirlenerek, bu amaca ulaşmak için yol haritası çizilmesi,
- b. *Örgütleme*; yapılan planı uygulanmak için kadroların ve kimin hangi görevleri yapacağını belirlenmesi,
- c. *Yönelme/Yürütme*; belirlenen amaca ulaşmak için gerekli motivasyonla birlikte emir-komuta zinciri, disiplin ve etkin bir liderlik sağlanması,
- d. *Koordinasyon / Eşgüdüm*; işletme içi ve dışındaki etkenler takip edilerek, örgüt üyelerinin ne şekilde çalışacaklarının koordine edilmesi,
- e. *Kontrol / Denetim*; amaca ulaşmada hangi aşamada bulunulduğunu, yaşanabilecek sapmaları önlemek ve yönetim sürecinin düzenini sağlamak amacıyla denetim yapılması.

İdeal bir örgüt yönetimi için “on dört” ilke belirleyen Fayol, bunların değişmez olduğunu savunmuştur (Sabuncuoğlu & Tüz, 2016: 14). Bu ilkeler; iş bölümü, otorite, disiplin, kumanda birliği, yürütme birliği, genel çıkarların özel çıkarlara üstünlüğü, ücret ödenmesi, merkeziyet, hiyerarşi, düzen, hakkaniyet, memurlarda istikrar, teşebbüs fikri ve memurlar birliği şeklinde olup, bunları *yapısal, süreç ve sonuçlarla* ilgili ilkeler olarak üç grupta toplamıştır.

### 3.1.3. Max Weber ve Bürokrasi Kuramı

Toplumdaki olumsuz algının aksine Weber’e göre bürokrasi akılcı, gayri kişisel, duygudan uzak ve sosyal kurumların en mükemmele ulaşmış halidir. Weber’in geliştirdiği ideal tip (saf) bürokrasi yaklaşımında en yüksek düzeyde formel bir örgüt bulunur. Otokratik bir yönetimle, kanun ve kurallar düzeni olan bu sistem tarafsız uygulandığında, işgörenler verilen talimatları tam uygulayacaktır. Weber’e göre bürokraside önemli olan beş nitelik şunlardır; ileri seviyede iş bölümü, merkezi bir otorite, ölçülü ve akla uygun bir işgören yönetimi, bürokratik kurallar, yazılı işlemler ve detaylı bir dosyalama sistemi (Özkalp & Kirel, 2016: 29).

Bürokrasi yaklaşımında amaç; kişiye göre değişmeyen, bürokratik memurların çalıştığı, akılcı ve ideal bir örgüt kurmaktır. Otoritesi ancak yasal sınırla belirli olan örgütün tepe yöneticisi seçim veya atanma yoluyla gelebilir. Diğer memurların tümü belirli kriterlere göre atanan bireylerden oluşur. Bu kriterler;

- a. Kişisel anlamda özgür olan memurlar, sadece görevleri çerçevesinde otoriteye karşı sorumludurlar.
- b. Örgütlenme modeli açıkça tanımlanmış hiyerarşik bir düzen içerisindedir.
- c. Memurların görev yaptığı her daire, yasal ve açık olarak tanımlanmış bir yetki alanına sahiptir.
- d. Memuriyete giriş, serbest bir sözleşme ilişkisiyle gerçekleşir.
- e. Adayların seçimi ve ataması sınav veya yeterliliğini belgeleyen diploma veya her ikisi birden kullanılarak yapılır.
- f. Memurlara sabit bir ücret ödenmekle birlikte, çoğunlukla emeklilik hakları da sağlanır. Ücret tespitinde, hiyerarşik düzen, görevin sorumluluk derecesi ve toplumsal konumun gerekleri dikkate alınır. Memur her zaman işten ayrılabilir. Memurun işine belli şartlar oluştuğunda ancak otorite son verilebilir.
- g. Göreve atanan memur yalnızca veya asıl olarak bu işi yapar.
- h. Memurun çalışma süresi, başarısı ile üstlerin değerlendirmesi ve onayına bağlı olan bir terfi/kariyer sistemi bulunur.
- i. Memur, görevi kapsamında herhangi bir mülkiyet hakkına sahip değildir.
- j. Görevli olduğu sürece katı bir disiplin ve denetime tabidir (Weber, 1922: 60).

### 3.2. Geleneksel Yönetim Yaklaşımına Yöneltilen Eleştiriler

Geleneksel yönetim yaklaşımına yöneltilen başlıca eleştiriler şunlardır;

- a. Belirlenmiş işleri yapmak için gerekli olan herhangi bir araçtan farksız görülen işgörenlerde “sorumluluk alma, sahiplenme, bağlılık ve sadakat” zayıflamaktadır.
- b. İşlerin uzmanlıklara göre bölünerek basitleştirilmesi, işgörenlerin ardışık hareketlerle ve kendi birimlerinde kendi görevini yapması, potansiyellerini kullanamaması, yaptığı işlerin bütünü ve değeri

hakkında bilgiye sahip olmaması “*düşük motivasyon, monotonlaşma ve yabancılaşmaya*” sebep olmaktadır.

- c. İşgörenlerin sadece para ile motive olacağı varsayılarak işgörene ekonomik kazanç dışında bir değer verilmemesi, onların saygı görme, takdir edilme, tanınma ve statü gibi ihtiyaçlarının göz ardı edilmesi “*iş tatminsizliği, devamsızlık ve işten ayrılmaya*” neden olmaktadır.
- d. Montaj atölyesi, press atölyesi gibi departmanlara ayrılması nedeniyle, örgütlerde işlerin yürütülmesi bir önceki sürece bağlıdır. Bir önceki süreç işini bitirmeden sonrakine geçilememesi nedeniyle zaman kayıpları yaşanabilmektedir. Bu gecikmeler “*işletmenin verim ve karlılığına*” olumsuz etki yapmaktadır (Parlak & Sümel: 2023).
- e. Örgüt içinde biçimsel olmayan (informal) yapının varlığı göz ardı edildiğinden dolayı, informal yapılarda ortaya çıkan “*karşı koyma, rol çatışmaları ve dedikodu*” gibi sorunlara çözümde zorluklar yaşanmaktadır.
- f. Kanun ve kurallara bağlı otokratik bir yönetim, dikey hiyerarşik yapı, disiplinli ve sıkı gözetim, inisiyatif kullanmaya izin vermeme, iletişim ve katılımsız vb. özellikleriyle işgörenlerin “*örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemesine*” olumsuz etki yapmaktadır.
- g. Her konuda standartlaşma anlayışı ve rutinleşmeye bağlı olarak işgörenlerde işten zevk almama, aile ve kişisel yaşam için yeterli zaman bulamama sonucu iş- yaşam dengesi ve iş - yaşam kalitesini” olumsuz yönde etkilemektedir.
- h. Maddi problemlerde yönetimin ilk olarak “*işgören sayısında azaltma veya zarar eden bölümleri kapatma*” yaklaşımı, uzun vadeli ve köklü çözüm sunmadığı için aynı sorunların “*tekrar etmesine*” neden olmaktadır.

### 3.3. Geleneksel Yönetimin Eksiklerini Gidermeye Yönelik Çözüm Arayışları

Geleneksel yönetim yaklaşımı 1930’lu yıllara kadar tek yönetim teorisi olarak kabul görmüştür. Ancak, hem 1929 yılındaki ekonomik kriz hem de diğer gelişmeler doğrultusunda ortaya çıkan yeni sorunların çözümünde yetersiz kalmıştır. Geleneksel yaklaşımın varsayımlarını test etmek amacıyla Elton Mayo ve arkadaşlarının Western Elektrik’in Hawthorne tesislerinde 1927-1932 yılları arasında yaptığı araştırmalar yeni bir yaklaşımın doğmasına öncülük etmiştir. Örgütlerde “insan” unsuruna yoğunlaşan bu yaklaşım “Neo-Klasik Yaklaşım” olarak adlandırılmıştır. İnsan davranışlarını önemsemesi nedeniyle “İnsan İlişkileri Yaklaşımı” veya “Davranışsal Yönetim



Yaklaşımı” olarak da adlandırılmaktadır (Baransel, 1979: 279) Aslında bu yaklaşım, yeni yönetim teorileri ve yeni ilkeler belirlemek yerine Geleneksel yönetimin eksikliklerini tamamlamayı amaçlamıştır. Neo-klasik yaklaşım, iş doyumu, üretkenlik ve örgütsel verimliliği hedeflemiş, insanların ihtiyaçları, değerleri ve inançları olduğunu, rasyonel davranmadığını ileri sürerek diğer araçlardan farklı değerlendirilmesini savunmuştur.

Örgütlerde biçimsel olmayan *-informal-* yapıyı açıklayan bu yaklaşım kapsamında yapılan araştırmalarla motivasyon, liderlik ve işgören davranışlarıyla ilgili çeşitli modeller geliştirilmiştir. Bu modellerden en bilinenleri; *McGregor'un X ve Y Teorisi* (Koçel, 2011: 38), *Likert'in Sistem 1-4 Modeli* (Koçel, 2011: 584), *Argyris'in Olgunlaşma Yaklaşımı ve Kurt Lewin'in Güç Alanı Analizi* (Seçtim & Erkul; 2020)'dir.

#### 4. İŞGÖREN BAĞLILIĞINDA DEĞİŞEN DİNAMİKLER

*İşgören (Örgütsel) Bağlılığı*; örgütün bir üyesi olarak işgörenin, örgütü ve örgütün amaçlarıyla özdeşleşmesi ve örgütünde devam etme isteğidir (Robbins & Judge, 2015; 79). İşgören Bağlılığı; örgütle işgören arasındaki bir psikolojik sözleşme olarak veya bireyin örgütüne olan aidiyet duygusuyla örgütte devam etme isteği olarakta açıklanabilir.

İlk kez 1956 yılında Whyte tarafından ortaya atılan örgütsel bağlılık kavramı, Porter, Mowday, Steers, Allen, Meyer ve Becker gibi araştırmacıların çalışmalarıyla geliştirilmiştir. İşgören Bağlılığı üç ana bileşenle karakterize edilmektedir. Bunlar;

- Örgütün amaç ve ilkelerine olan inanç,
- Örgüt için önemli ölçüde çaba gösterme isteği,
- Örgütte devam etmek için güçlü bağlılık.

İşgören bağlılığı psikolojik bir durum olarak üç boyutta gerçekleşmektedir.

- Uyum*; bireyin örgüt içindeki kural, süreç ve düzenlemelere uyumunu ifade eder. Uyumda asıl amaç, belirli dış ödülleri kazanmak ve cezalardan kurtulmaktır.
- Özdeşleşme*; bireyin örgütteki diğer tüm birey ve grupları kendisine yakın hissetmesini ifade eder. Diğerleriyle yakın ilişkiye giren bireyin örgütün bir üyesi olarak devam etme isteğine dayanır.
- İçselleştirme*; bireyin örgütün ilke ve prensiplerini kabul etmesi, hedef ve amaçlarını benimsemesi ve bunları kişisel değer ve amaçları ile bütünleştirmesini ifade eder. Örgütsel ve kişisel değerler arasında

uyumun sağlandığı bu boyutta, tutum ve davranışlarda diğer üyelerle tam uyumludur.

Bazı araştırmacılar İşgören bağlılığını davranışsal ve tutumsal olarak iki başlıkta incelemektedirler. Davranışsal bağlılık; bireyin örgütsel bağlılığının dışı vurması ya da örgütten ayrılmamak için beklentilerini düşürmesi olarak açıklanabilir. Tutumsal bağlılık; bireyin, örgütü ve örgütün amaçlarıyla özdeşleşmesi ve bu amaçlar uğruna devam isteğini belirtmektedir (Duygulu & Abaan, 2007).

Birinci Endüstri devriminden bugüne kadar geçen sürede, çalışma hayatında meydana gelen değişime paralel olarak işgören bağlılığını etkileyen dinamiklerde de değişim yaşanmaktadır. Endüstri 4.0'a geçişin yaşandığı günümüzde iletişim, hiyerarşik yapı, iş yapma usulleri, süreçler, iş ortamı, yönetim tarzı, liderlik, çalışma biçimleri, vs. birçok konuda değişimler yaşanmaktadır. İşletmelerdeki yönetim ve üretim stratejileri, rakipler, tedarikçiler, müşteriler ve diğer tüm paydaşlar ile ulusal ve küresel bazda ortaya çıkan yenilikler işgören bağlılık düzeylerinde etkili olmaktadır. Bireysel ve toplumsal dinamiklerde meydana gelen değişimlerin de işgören bağlılığını önemli ölçüde etkilediği unutulmamalıdır. Bu bağlamda çalışma hayatındaki “kuşaklar” ve kuşak özellikleri dikkate değer veriler sunmaktadır. Örneğin; günümüzdeki işgücünün ağırlığını oluşturan Y kuşağı mensupları denetimden uzak, esnek çalışmayı seven, marka bilinci yüksek, ileri teknoloji, bilgi ve iletişim teknolojilerini etkin kullanan tiplerdir. Nitelikli ve hızlı yükselebilecekleri işleri, ilginç ve meydan okuyucu çalışmaları tercih eden Y kuşağının özgüveni ve beklentileri yüksek fakat bağlılık ve sadakatleri zayıftır (Pogorzelski, Harriot & Hardy, 2010:39). İş hayatına yeni atılan “Z” kuşağına ait araştırmalar yapıldığında daha farklı özelliklerin ortaya konulacağı öngörülmektedir.

#### 4.1. İşgören Bağlılığının Alt Boyutları

Birey örgütün tamamına bağlılık duyabileceği gibi liderine, birimine veya arkadaşlarına ayrı ayrı bağlılık duyabilir. Literatürde, en fazla kabul gören Allen ve Meyer’in geliştirdiği üç boyutlu bağlılık modelidir (Noraazian & Khalipa, 2016).

##### 4.1.1. Duygusal Bağlılık

Bu boyutta, duygusal olarak kendini örgüte adayan ve örgütle birlikte ifade eden birey, en iyi arkadaşlarla çalıştığına inanması, işyerinin atmosferinden zevk alması, yaptığı işin saygınlık ve sorumluluk derecesini önemsemesi gibi özellikler yüzünden kendine bağlı nedenlerle, örgütünde kalmak istemektedir.

Örgütlerin en çok arzu ettiği bu bağlılık türünde, işgörenler örgütün başarısı için yoğun örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedirler.

#### 4.1.2. Devamlılık Bağlılığı

Bu boyut, örgütten ayrılması halinde katlanacağı maliyet ve zorlukları dikkate alan işgörenin kalma isteğiyle ilgilidir. Alabileceği terfi, ücretin yeterliliği, edindiği bilgi ve yeteneklerin ne kadarını diğer örgütlere taşıyabileceği, yaşı ve eğitim düzeyi, alıştığı sosyal çevre, çocukları ve eşinin eğitim ve iş bağlantıları, tazminat, prim ve diğer haklarından mahrum kalma gibi edinim ve endişeler kalma isteğini güçlendirmektedir.

İşgörenin devam etmesindeki temel dinamikler örgütte yaptığı yatırımların kaybolması korkusu, örgüte duyulan ihtiyaç ve özel nedenlerden dolayı ortaya çıkmaktadır.

#### 4.1.3. Normatif Bağlılık

Bu boyut, işgörenin kendi inancı ve iç dinamiklerinden çok içinde yaşadığı toplumun kültür ve ahlaki normlarına dayalı olan bağlılık türüdür. Örgütün kişiye yaptığı yatırımlar, eğitimi için masrafları, işsiz zamanında işe alınmış olması, sıkıntıya düştüğünde yapılan yardımlar gibi nedenler, işgörenin normatif bağlılığını güçlendirmektedir.

Bu bağlılık bireysel yararlardan çok, ahlaki olduğuna inandığı ve kendini örgüte karşı borçlu hissettiği için ortaya çıkmaktadır. Sorumluluk ve sadakatten kaynaklanan bu bağlılıkta, örgütten ayrılma durumunda suçluluk duygusu yaşanabilmektedir.

### 4.2. İşgören Bağlılığında Gelişim Süreci

İşgören bağlılık süreci işe kabul ve sosyalleşme olarak iki aşamadan oluşmaktadır. Bu süreçlerde yaşanan deneyimler işgörenlerin bağlılık düzeyini önemli ölçüde etkilemektedir.

- İşe Kabul Süreci*; seçme aşamasında adayın eğitim, bilgi ve deneyimleriyle alınan pozisyona uygunluğu ve adayın beklentileriyle örgütün ona sağlayacağı imkanlar açıkça ortaya konulduğunda bir hayal kırıklığı yaşanmayacaktır. Adayın önceki işlerindeki bağlılık eğiliminin İşgören Bağlılığı hakkında fikir verebileceği düşünülmektedir.
- Sosyalleşme Süreci*; örgüte yeni giren bireyin, örgütün değerleri ile ondan beklenen davranışları öğrendiği süreçtir. İşgören, ilk günlerde öncelikle örgüt ve iş yapma biçimlerini gözlemler. Diğer üyelerle tanışma ve beklentilerine dair düşüncelerin belirginleşmesi de bu

dönemde olgunlaşır. İşe başladıktan sonraki birkaç ay içerisinde işgörenin örgüte karşı tutumları netleşmeye başlar.

### 4.3. İşgören Bağlılığının Etkileri (Sonuçları)

İşgören bağlılığının yaptığı etkilerin başlıcaları aşağıda gibi açıklanabilir.

- a. *Örgütsel Vatandaşlığa Etki*; İşgören Bağlılığı yüksek olan işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri daha yüksek, işyerine zarar verebilecek sapkın davranışlarda bulunma eğilimleri ise daha düşüktür. Bağlılık düzeyi düşük işgörenlerde söylenti, itiraz ve şikâyet gibi istenmeyen davranışlar artmakta, bu ise örgütün başarısına olumsuz etki yapmaktadır (Sökmen & Kenek, 2019).
- b. *Motivasyon ve İş Tatminine Etki*; bağlılık düzeyi yüksek işgörenler kendilerini değerli hissederek daha hevesli, mutlu, iş ve genel yaşam tatminleri yüksek, sağlıklı ve talimatlara kolay uyarlar (Sevimli & İşcan, 2005).
- c. *Performansa Etki*; bağlılığın üç alt boyutuyla performans arasında pozitif ilişki mevcut olup, bağlılık düzeyi yüksek işgörenler daha fazla performans göstermektedirler (Ergun Özler, N.D. 2015: 11).
- d. *Kaliteye Etki*; yüksek seviyeli İşgören Bağlılığının örgütlerin ürün ve hizmet kalitesine olumlu yönde katkı yaptığı görülmektedir (Örücü & Kışlalıoğlu, 2014).
- e. *Devamsızlığa Etki*; işgörenin, geçerli bir mazereti olmaksızın işe devamsızlık yapmasının en önemli nedenlerinden birisi örgütsel bağlılıktaki düşüştür (Wooden,1995).
- f. *İşe Geç Kalmaya Etki*; örgüt verimliliğine olumsuz etki yapan işe geç kalma davranışı, bağlılık düzeyi düşük olan işgörenlerde daha fazla gözlenmektedir (Duygulu & Abaan, 2007).
- g. *İşten Ayrılma Niyetine ve İşgücü Devir Oranına Etki*; bağlılık düzeyi yüksek işgörenlerin, örgütten ayrılma eğilimleri düşük olması nedeniyle işletmenin işgücü devir oranını da düşmektedir. İşgücü devir oranı yüksekliği işletme için ekstra maliyet, zaman ve prestij kaybı demektir (Çakar & Ceylan, 2005).
- h. *İş Stresine Etki*; bağlılık seviyesi düşük işgörenlerde iş stresi baskısı daha fazla olduğundan, performansta düşüğe sebep olabilmektedir (Balay,2000).
- i. *Sadakat ve Sorumluluğa Etki*; bağlılık seviyesi yüksek işgörenler daha uyumlu, üretken, daha sadık ve sorumluluk sahibi olurlar (Bayram, 2005).

#### 4.4. İşgören Bağlılık Düzeyini Etkileyen Faktörler

İşgören bağlılığının duygusal, devamlılık ve normatif düzeyde alt boyutları bulunmaktadır. Alt boyutlar düzeyinde işgören bağlılığını etkileyen faktörler ise aşağıdaki şekilde açıklanabilir;

- Duygusal Bağlılığı Etkileyen Faktörler*; bireysel özellikler ve mesleki deneyimler.
- Devamlılık Bağlılığını Etkileyen Faktörler*; bireysel özellikler, alternatiflerin yetersizliği ve örgüte yapılmış olan yatırımlar.
- Normatif Bağlılığı Etkileyen Faktörler*; bireysel özellikler, örgütsel sosyalleşme ve örgütsel yatırımlar (Ergun Özler, N.D. 2015: 7).

İşgören Bağlılığını etkileyen önemli faktörleri ana başlıklar altında aşağıdaki biçimde açıklayabiliriz;

##### 4.4.1. Bireysel Faktörler

İşgören Bağlılığı ile demografik özellikler arasındaki ilişkiler çok güçlüdür. Yaş, cinsiyet, eğitim gibi özellikler bağlılık düzeyini etkilemektedir. Bağlılık düzeyi çalışma koşulları ve iş ortamına göre değişiklik gösterse bile, bireysel faktörler örgütte kalmada etkili olmaktadır. İşgören Bağlılığını etkileyen bireysel faktörler şunlardır;

- Yaş*; yaş ilerledikçe işgörenin örgütten ayrılma eğilimi düşmektedir. İş tatmininin düşük olması ve iş bulma olanaklarının fazla olması nedeniyle gençlerde bağlılık düzeyi daha düşüktür (Babadağ, 2015).
- Cinsiyet*; kadınlarda İşgören Bağlılığı erkeklerden daha yüksek seyretmektedir. Kadınların terfi ve yetkilendirmesi gibi durumlarda bağlılıkları ve performansları daha fazla artış göstermektedir (Akmaç, 2016).
- Medeni durum*; özellikle kadınlar olmak üzere, evli veya boşanmış işgörenler ayrılmanın maliyetini dikkate alarak, bekarlardan daha fazla bağlılık göstermektedirler (Babadağ, 2015).
- Eğitim*; eğitim seviyesi ile İşgören Bağlılığı arasında ters yönlü bir ilişki olup, eğitim düzeyi yükseldikçe daha yüksek beklentiye giren işgörenlerin bağlılıkları zayıflamaktadır. İyi derecede mesleki bilgiye sahip işgörenler, farklı örgütlerdeki cazip alternatifleri izlemektedirler (Yalçın & İplik, 2005).
- Kıdem*; işgörenin işletmede hizmet süresiyle duygusal ve normatif bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunur. Kıdemi az ve genç

işgörenlerin bağlılık düzeyleri daha düşük ve işten ayrılma eğilimleri daha yüksektir (Yalçın & İplik, 2005). Örgütte aynı pozisyonda geçen uzun süre ise bağlılığı olumsuz yönde etkilemektedir.

- f. *Psikolojik Sözleşme*; psikolojik sözleşme kapsamındaki beklentilerin karşılanmadığını hisseden işgören işine ve işyerine karşı olumsuz tutum takınabilmekte ve bağlılık düzeyi düşüş göstermektedir (Güney & Turan, 2021).

#### 4.4.2. İş ve Role İlişkin Faktörler

İşin kapsamı, rol belirsizliği veya çatışması, katılım, ödüllendirme, iş yükü, stres, takımlar, otonomi vb. iş ve role ilişkin faktörlerdendir (Özdevecioğlu, 2003).

- a. İşgören göreviyle ilgili yeterli bilgiye sahip olmadığında “rol belirsizliği” uyumsuz isteklerle karşılaşması durumunda ise “rol çatışması” yaşayabilmekte ve bu durum işgören bağlılığına olumsuz yönde etki etmektedir (Öztürk & Şeremet, 2021).
- b. İyi tanımlanmış örgütsel beklentilerle, bireysel beklentiler arasında “uyum” sağlandığında İşgören Bağlılığı gelişmektedir (Gündoğan, 2009).

#### 4.4.3. Çalışma Ortamına İlişkin Faktörler

- a. Yöneticiyle işgören arasındaki olumlu ilişkiler, örgütsel iklim ve güven ortamı bağlılıkla ilişkili faktörlerdendir (Özdevecioğlu, 2003).
- b. Örgüt içerisindeki paylaşım, dağıtım ve ilişkilerin işgörenlerce “adaletli” olarak algılanması işgören bağlılık düzeyini önemli ölçüde artırmaktadır. Adaletin gözetildiği, yöneticilerin yetkin ve yetkisini kurallara uygun kullandığı bir ortamda, işgören güven hissedecek ve örgüte bağlılığı daha gelişecektir (İçerli, 2010).
- c. Yapıcı geri bildirim, iş zenginleştirme, iş genişletme uygulamaları ve özerklik işgörenlerin sorumluluk almasına, potansiyellerini kullanmasına yardımcı olmakta ve bağlılığını artırmaktadır (Barutçugil, 2004: 469-470).
- d. Örgütsel iletişimin yetersizliği, “örgütsel sinizm” gibi davranışlar İşgören Bağlılığına olumsuz etki yaparlar (Özgan, Külekçi & Özkan, 2012).

#### 4.4.4. Örgütsel Yapıya İlişkin Faktörler

Öğüt büyüklüğü, kurumsallaşma derecesi, hiyerarşik yapısı, sendikal özgürlük, ücret ve kariyer sistemi vb. özellikler İşgören Bağlılığı üzerinde büyük etkiye sahiptir (Özdevecioğlu, 2003).

- Özgürlükçülük, katılımcılık, demokratik ve *şeffaflık kültürü* bağlılık düzeyinin artmasına katkı yapar (Gündoğan, 2009).
- “*Baskıcı bir yönetim*” ve sıkı denetim uygulanan örgütlerde İşgören Bağlılığı düşük seyretmekte, herhangi bir sorunla karşılaştığında, çözmek yerine kaçmayı tercih etmektedir. İhtiyaç olmadığı halde gözetim işgörenin kendini yetersiz hissetmesine ve bağlılığın azalmasına neden olmaktadır (Gündoğan, 2009).
- Gerektiğinde işgörene verilen “*ödülleri*” için uygun bir ödüllendirmenin yapılması bağlılık seviyelerini yükseltmektedir (Usta & Küçükaltan, 2012).
- İş süreçleri ve yöntemlerini birlikte geliştirmek, örgütsel faaliyet ve amaçlar için “*takım*” halinde çaba göstermek bağlılığa olumlu katkı yapmaktadır (İnce, Bedük & Aydoğan, 2004).
- İşgören Bağlılığı ile “*liderlik*” arasında önemli bir ilişki bulunmaktadır. Astların kaygı ve beklentilerini dikkate alan, cesaretlendiren, geleceğe hazırlayan, vizyon sahibi, ihtiyaç, yetenek ve beklentilere göre davranan liderlerin bağlılıkları artırmada etkisi büyüktür (Kırkpınar & İşcan, 2018).

#### 4.4.5. Örgüt Dışı Faktörler

Örgüt dışı faktörleri de şu şekilde sıralanabilir;

- Bir alanda gösterilen uzmanlık, bilgi, beceri ve davranış biçimi olarak tanımlanan “*Profesyonellik*” (Altıok & Üstün, 2014) arttıkça bağlılık seviyesi azalmaktadır.
- İstihdam olanaklarının fazlalığı, iletişim ve ulaşım olanakları ve daha cazip şartlar sunulması işgörenleri uzak mesafelerde de çalışmaya yöneltirken, bu durum işgören bağlılığını negatif yönde etkilemektedir (Kara & Bozkurt, 2021).
- Türk toplumundaki kolektif “*kültür*” işgörenlerin bağlılıklarını güçlendirmektedir. Örneğin; işgörenin örgütten ayrılma kararı hakkında ailesinin tutumu, iş arkadaşları ve işverene sadakat göstermek gibi (Wasti, 2000). Ayrıca, Türk toplumundaki “*belirsizlik*

ve *değişimden kaçınma*” özelliği de işgörenlerin bir tür devamlılık bağıyla örgütlerinde kalma isteğini artırmaktadır

- d. Örgüt yapılarındaki değişimler, satış ve birleşmeler ile rakipler tarafından devreye sokulan *“ikna stratejileri”* de işgören bağlılığını olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

## 5. SONUÇ

Hızlı ve sürekli bir değişimle birlikte kıyasıya bir rekabetin yaşandığı iş dünyasında, başarıyla faaliyetlerine devam etmek isteyen örgütler diğer kaynaklarla birlikte insan kaynağını da daha etkin ve verimli değerlendirmek mecburiyetindedir. Bunun için seçme ve yerleştirmeden başlayarak bütün insan kaynakları süreçleri özenle yürütülmelidir.

Örgütlerde uygulanan yönetim zamanın şartlarına göre aşırı otoriterlikten uzak, teknolojik ve sosyal gelişmeyi dikkate alan ve özellikle mevcut insan kaynağının nitelik ve isteklerine uygun bir yaklaşım sergilemelidir. Bu kapsamda örgüt yapısı, hiyerarşik düzen, iletişim kanalları, çalışma ortamı, iş süreçleri ve çalışma saatlerinde gerekli düzenlemeler yapılmalıdır.

Başarıyı hedefleyen örgütler özellikle işgörenlerin bağlılık düzeylerini yükseltmek ve tüm örgüt içinde içselleştirebilmek için özel çaba sarf etmelidirler. İşgörenlerin bağlılık düzeyleri arttıkça örgüt o derece güçlü olacaktır. İşgören bağlılığını arttırmak için; etkili bir kariyer sistemi, uygun iş tanımları, sade bir hiyerarşik kademe, sürekli çalışma güvencesi, liyakat ve kar paylaşımı sistemi gibi uygulamalar devreye sokulmalıdır (Akdemir & Demirkaya, 2016: 461-462).

İş hayatındaki değişen dinamikler doğrultusunda işgören bağlılığını artıracak ve sürekliliğini sağlayacak program ve uygulamaları devreye sokarken, bağlılık seviyesinin kişiye, çevreye ve zamana göre değişebileceğini unutmamalıdır. Akılcı ve dikkatli işgören devam bağlılığına odaklanırken, diğerleri duygusal veya normatif nedenlerle bağlılık duyabilirler. Tüm bağlılık türleri aynı bireyde toplandığında ise kapsayıcı bir psikolojik bağlılık duygusu gerçekleşir (Özkalp & Kirel, 2016; 668).

Bu kapsamda, işgören bağlılığını artırmaya yönelik diğer öneriler ise şu şekilde sıralanabilir;

- İş ve örgüt değerlerine uygun ve bağlılık düzeyi yüksek özellikli işgören seçimine özen göstermek,
- İşe kabul ve sosyalleşme sürecine önem vererek, işgörenlerin örgütsel bağlılığı *“bir norm”* olarak içselleştirmelerini sağlamak,



- İşgören güçlendirme, iş zenginleştirme, iş genişletme ve rotasyon uygulamaları yapmak,
- İşgörenleri örgüte borçlu hissettirecek derecede mesleki ve kişisel gelişim eğitimleri vermek,
- Tüm iş ve insan kaynakları uygulamalarında şeffaf, objektif ve adaletli davranmak,
- Psikolojik sözleşmeyi sürekli olarak göz önünde bulundurmak,
- İşgörenlerle iletişimi açık ve etkin tutmak, onları dinlemek ve değer vermek,
- İnfomal grupların oluşmasını desteklemek, sosyal faaliyetlerde işgörelere görev ve sorumluluk vererek örgütün bir parçası olmalarını sağlamak,
- İşgörelere olumlu veya olumsuz davranışları hakkında yapıcı geri bildirim ile organizasyonel destek sağlamak,
- Geleneksel sıkı kontrol, cezalandırma ve şarta bağlı ödüllendirme yerine, teşvik edici, pozitiflik ve katılımcılığı benimsemek,
- İşlerin organizasyonu ve tasarımında işgörelere görüşlerini almak, çalışma şartlarını ve çalışma saatlerini işgörelere nitelik ve isteklerine göre, işgörelere birlikte düzenlemek, güvenli, aktif ve rahat bir çalışma ortamı kurmak,
- Etkin bir liderlik tarzıyla, işgörelere örgütün kıymetli birer elemanı olduklarını, kişilik, değer, inanç ve yargılarına değer verildiğini hissettirmek.

## Kaynakça

- Akdemir, A. & H, Demirkaya (Ed.). (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Orion Kitapevi.
- Akmaz, A. (2016). *Psikolojik Kontrat ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Güvenlik İlişkisi: Mersin İlindeki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. T.C. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Altıok, H. Ö. & Üstün, B. (2014). Profesyonellik: Kavram Analizi. Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Elektronik Dergisi.7(2), 151-155.
- Babadağ, M. (2015). Demografik Faktörlerin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Uygulama.
- Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6(2), 313-332.
- Balay, R. (2000). *Özel ve Resmî Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı: Ankara İli Örneği* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). T.C. Ankara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Baltacıoğlu, N. (1993). Esnek Zaman. Bilim ve Teknik. 306, 380-382. <https://services.tubitak.gov.tr/edergi/konuArsivi.htm?konuId=18>.
- Baransel, A. (1979). *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*. İstanbul: Fatih Matbaası.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık, Yayın No: 59, Yönetim Dizisi: 15.
- Cartwright, M. (2023). İngiltere Sanayi Devriminde Çocuk İşçiliği. (N. Karaben, Çev.). <https://www.worldhistory.org/trans/tr/2-2216/ingiltere-sanayi-devriminde-cocuk-isciligi/>.
- Çakar & Ceylan. (2005). İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri. Doğu Üniversitesi Dergisi, 6(1), 52-66.
- Çelenk, H. (2008). *Esnek Çalışmanın İşgücü Maliyetlerine ve Rekabet Gücüne Etkisi ve Tekstil Sektörüne Uygulaması* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Bölümü. Sayıştay Dergisi. 59, 125-139. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1713569>
- Dik, B.J. & Duffy, R.D. (2009). Calling and Vocation at Work. The Counseling Psychologist. 37(3), 424-450. <https://www.researchgate.net/publication/240280400>.
- Duygulu, S. & Abaan, S. (2007, Haziran). Örgütsel Bağlılık: Çalışanların Kurumda Kalma ya da Kurumdan Ayrılma Kararının Bir Belirleyicisi. Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi. 61-73.
- Ergun Özler, N.D. (Ed.). (2015). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular. 3. Baskı*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.

- Fayol, H. (2008). *Genel ve Endüstriyel Yönetim*. (H.B. Akın, Çev.). Ankara: Adres Yayınları (orijinal baskı tarihi 1916).
- Foote, D. A. & Tang, T. L. (2008). Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Management Decision*. 46(6), 933-947. <https://www.researchgate.net/publication/234114240>.
- Gündoğan, T. (2009, Eylül). *Örgütsel Bağlılık. Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Uygulaması*. İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü (Uzmanlık Yeterlilik Tezi). Ankara: <https://www3.tcmb.gov.tr/kutuphane/TURKCE/tezler/tamergundogan.pdf>.
- Güney, M. & Turan, M. (2021). Psikolojik Sözleşme İhlali ile Örgütsel Bağlılık Arasında Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 10(1), 356-374. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1133497>.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* 5(1). <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/716029>.
- İnce, M., Bedük, A. & Aydoğan, E. (2004). Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 11, 423-446,
- Kara, E. & Bozkurt, Ş. (2021). Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi. *Ekev Akademi Dergisi*. 25(87), 143-160. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/susbed/issue/61775/923553>.
- Karakoyun, Y. (2007). *Esnek Çalışma Yoluyla Kadınların İşgücüne Katılım Oranının ve İstihdamının Artırılması; İşkur'un Rolü*. Uzmanlık Tezi. Ankara: T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü, 5.
- Kırkpınar, S. & İşcan, Ö.F. (2018). Liderlik Tarzlarının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkileri, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*. 21(1), 65-85.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. 13. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Kur'an*. Nisa Suresi, Ayet 32.
- Livvarçin, Ö. ve Kurt, D. (Ed.). (2014). *Yönetim Biliminde 49 İnsan, 49 Teori*. 3. Baskı. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Noraazian & Khalipa (2016). Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 6(12), 16-23. <https://www.academia.edu/44640225>.
- Ören, K. & Yüksel, H. (2012). Geçmişten Günümüze Çalışma Hayatı. *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*. 1(1), 34-59. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/84742>.

- Örücü, E. & Sezen Kışlalıoğlu, S. (2014). Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Çalışması. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*. 10(22), 45-65. <https://dergipark.org.tr/pub/ijmeb/issue/54848/751055>.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*. 18(2), 113-130.
- Özgan, Külekçi & Özkan (2012). Öğretim Elemanlarının Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *International Online Journal of Educational Sciences*. 4(1), 196-205.
- Özkalp, E. & Kirel, Ç. (2016). *Örgütsel Davranış*. 7. Baskı. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Öztürk, Z. & Şeremet, G.G. (2021). Rol Belirsizliği ve Rol Çatışmasının Örgütsel Bağlılık ile İlişkisi: Ankara İli Bir Kamu Hastane Örneği. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*. 20(4), 1805-1829.
- Özveren, M. (1986). *İşletmelerde Çalışma Saatleri Programları ve Marmara Bölgesindeki Uygulama* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Parlak, B & Sümel, M. (2023). Yalın Devlet: Geleneksel Yönetimden Yalın Yönetime. *Ekonomi İşletme Siyaset ve Uluslararası İlişkiler Dergisi (JEB-PIR)*. 9(2-1), 346-356.
- Pogorzelski S., Harriot, J. & Hardy, D. (2010). *Yetenekleri Bulmak*. (Ü. Şensoy, Çev.). İstanbul: Tor Monster Recruitment İK Danışmanlık Ltd.
- Robbins, S.P. & Judge, T. (2015). *Örgütsel Davranış*. (İ. Erdem, Çev.). 14. Baskı. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık. (orijinal baskı tarihi 2011).
- Sabuncuoğlu, Z. & Tüz, M.V. (2016). *Örgütsel Davranış*. 6. Baskı. Bursa: Alfa Akademi Ltd. Şti.
- Sadullah, Ö., Uyargil, C., Acar, A.C., Özçelik, O., DüNDAR, G., Ataay, İ.D., ... Z. Tüzüner, L. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 7. Baskı. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Seçtim, H. & Erkul, H. (2020). Yönetim Yaklaşımları Üzerine Kuramsal Bir Değerlendirme. *Management and Political Sciences Review*. 2(1), 18-50.
- Sevimli, F. & İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu. *Ege Akademik Bakış Dergisi*. 5(1-2), 55-64.
- Sökmen, A. & Kenek, G. (2019). Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Özgeçilim İlişkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 11(4), 3120-3130.
- Taylor, F.W. (2005). *Bilimsel Yönetimin İlkeleri*. (H.B. Akın, Çev.). Ankara: Adres Yayınları (orijinal baskı tarihi 1911).
- Uçtu, K. (2023). *Çalışma Biçiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracı Rolü: Beyaz Yakalı Çalışanlara Yönelik Bir*

- Araştırma* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: T.C. İstanbul Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Usta, I. & Küçükaltan, D. (2012). Ödüllendirmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*. 1(2). <https://www.researchgate.net/publication/348558053>.
- Wasti, S. A. (2000). Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bir Bakış. Sabancı Üniversitesi. (December 2010 - Journal of Occupational and Organizational Psychology). 201-224. <https://www.researchgate.net/publication/264228222>.
- Weber, M. (2011). *Protestan Ahlakı ve Kapitalizmin Rubu*. (G. Solmaz, Çev.). 3. Baskı. Ankara: Alter Yayınları (orijinal baskı tarihi 1905).
- Weber, M. (1922). *Bürokrasi ve Otorite*. (H.B. Akın, Çev.). 5. Baskı. Ankara: Adres Yayınları.
- Wooden, M. (1995, March). A Disaggregated Approach to the Study of Absence from Work. *Labour & Industry a journal of the social and economic relations of work*. <https://www.academia.edu/18350155/>.
- Yalçın, A. & İplik, FN. (2005). Beş Yıldızlı Otelerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana Örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.14(1), 395-412.

## Yönetimde Psikolojik Güvenlik ve Çalışan Refahı

Gülnaz Kılıç Özkaynar<sup>1</sup>

### Özet

Bu çalışma, yönetim bilimlerinde çalışan refahını artırmada psikolojik güvenliğin rolünü teorik bir çerçevede incelemeyi amaçlamaktadır. Psikolojik güvenlik, bireylerin iş ortamında kendilerini ifade edebilme, hata yapma ve geri bildirim verme konusunda kendilerini güvende hissetmelerini sağlayan bir atmosfer olarak tanımlanmaktadır. Çalışan refahı ise bireylerin fiziksel, zihinsel ve duygusal sağlıklarının iş tatmini, motivasyon ve bağlılık ile bütünleştiği bir durum olarak ele alınmaktadır. Bu bağlamda çalışmanın amacı psikolojik güvenlik ve çalışan refahı kavramlarını kuramsal açıdan analiz ederek bu iki unsur arasındaki ilişkileri alan yazın temelinde irdelemektedir. Araştırmada psikolojik güvenliğin nasıl şekillendiği ve bu psikolojik güvenlik algısının çalışanların refahı üzerindeki teorik etkileri incelenmektedir. Çalışmada yer verilen teorik analizler, psikolojik güvenliğin çalışanların inovatif davranışlarını teşvik ettiği, iş stresi ve tükenmişliği azalttığı, iş tatminini ve bağlılığı artırdığı yönündeki varsayımları desteklemektedir. Alan yazında yer alan mevcut çalışmalar teorik çerçevede ele alınarak, psikolojik güvenliğin sağlanmasının çalışan refahına olan olası etkilerini incelenmeye çalışılmıştır. Bu incelemenin sonuçlarıyla, iş ortamlarında psikolojik güvenliği artırmaya yönelik stratejilerin çalışan refahını geliştirmede nasıl bir potansiyele sahip olduğu ortaya koyulmak istenilmiştir. Araştırma sonucunda, yönetim ve insan kaynakları uygulamaları için öneriler sunularak alan yazına katkıda bulunmak hedeflenmiştir.

### Giriş

21. yüzyıl iş dünyasında, çalışanların performansını artırmak, örgütsel verimliliği sürdürülebilir kılmak ve rekabet avantajı elde etmek için psikolojik güvenlik ve çalışan refahı kavramları giderek daha fazla önem

1 Dr., Türasaş Genel Müdürlüğü, e-Mail: gulnazkcl@gmail.com  
ORCID ID: 0000-0002-0002-4526

kazanmaktadır. Çalışanların iş ortamında kendilerini güvende hissetmeleri, hata yapma korkusu olmaksızın görüşlerini özgürce ifade edebilmeleri ve katkı sağlayabilecekleri bir ortamda çalışmalarına olanak tanıyan psikolojik güvenlik, bireysel motivasyonun ve örgütsel bağlılığın temel unsurlarından biri olarak kabul edilmektedir (Edmondson & Lei, 2014). İşletmelerde güven ortamının sağlanması çalışanların iş süreçlerinde daha proaktif davranmalarını, inovatif çözümler üretmelerini ve öğrenme süreçlerine gönüllü katılım göstermelerini desteklemektedir.

Çalışan refahı, bireylerin iş yaşamında fiziksel, zihinsel ve sosyal açıdan sağlıklı ve tatmin edici bir duruma sahip olmalarını ifade etmektedir. Çalışan refahının yüksek olduğu bir iş yerinde, bireyler yalnızca daha üretken olmakla kalmaz, aynı zamanda iş tatminlerinin artması, stres seviyelerinin azalması ve iş-yaşam dengelerinin güçlenmesi gibi birçok olumlu sonuç elde edilmesini mümkün kılmaktadır (Danna & Griffin, 1999). Dolayısıyla çalışan refahının, çalışanların hem iş yerindeki verimliliklerini hem de genel yaşam kalitelerini doğrudan etkileyen çok boyutlu bir kavram olarak görmek gerekmektedir. Bu kavramların işletmelerin sürdürülebilir başarısında kritik bir rol oynadığı anlaşılmaktadır.

Psikolojik güvenlik ve çalışan refahı arasındaki ilişki özellikle liderlik, yönetim tarzı ve örgütsel kültür gibi faktörlerden etkilendiğine dikkat çekilmektedir. Destekleyici bir liderlik anlayışı ve açık iletişimi teşvik eden bir örgüt kültürü, hem psikolojik güvenliği hem de çalışan refahını artırma potansiyeline sahip olabilmektedir (Kahn, 1990). İşletmelerin, çalışanlarının güven ve refah düzeylerini artırmak için uygulayacağı stratejiler, bireylerin motivasyonunu, iş tatminini ve örgütsel bağlılığını güçlendirebileceği gibi, işletmenin uzun vadeli performansını ve rekabet gücünü de olumlu yönde etkileyebileceği anlaşılmaktadır.

Bu çalışmada psikolojik güvenlik ve çalışan refahı kavramlarının hem teorik hem de pratik boyutlarıyla ele alınmıştır. Çalışmanın temel amacı, bu iki kavram arasındaki etkileşimler incelenerek, çalışanların iş yerindeki deneyimlerini iyileştirmek ve işletmelerin sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmesi için uygulanabilir stratejiler sunmaktır. Araştırma kapsamında, psikolojik güvenliğin ve çalışan refahının tanımları, bunları etkileyen faktörler, işletme yönetimindeki önemi ve bu kavramları geliştirebilecek stratejik uygulamalar detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Bu bağlamda çalışmada hem alan yazına hem de insan kaynakları yönetimine uygulamalı düzeyde yeni bakış açıları kazandırmak hedeflenmiştir.

## 1. Psikolojik Güvenlik Kavramı

Güven, hem bireysel ilişkilerde hem de toplumsal yapılar da önemli bir rol oynayan ve insanlık için büyük önem taşıyan temel bir kavramdır. Güven, genellikle bir tarafın diğ erinin belirli bir şekilde hareket edeceğ i beklentisine dayanarak onun eylemlerine inanması olarak tanımlanmaktadır (Doney & Cannon, 1997). Bir başkasının drstlğ une, yeteneklerine veya eylemlerine güvenmeyi gerektiren bu inanç, işbirliğ ini teşvik etmek, belirsizliğ i azaltmak ve istikrarlı sosyal, ekonomik ve politik sistemler inş a etmek için büyük önem taşımaktadır (Edmondson, 2003). Güven, kişiler arası ilişkilerde çok önemli bir yere sahiptir ve bireyler arasında anlamlı bağlantıların temelini oluşturmaktadır. Bireyler arasındaki güven, süreçleri sürekli izleme ihtiyaçını azaltmakta ve sosyal bağların gelişmesini kolaylaştırmaktadır (Luthans, Youssef, & Avolio, 2015). Güvenilir bireyler dürüst olarak algılanmakta, daha güçlü ve daha uzun süreli ilişkileri teşvik etmektedir. Güven olmadan, ilişkiler şüphe ve güvensizlikle karakterize edilebilmektedir (May, Gilson, & Harter, 2004). Bu durum da işbirliğ ini ve iletişimi engellemektedir. Dolayısıyla güvenin karşılıklı anlayış, sayđı ve bilgi alışverişini teşvik ettiğ i iş hayatı ve sosyal ortamlarda önemi büyüktür.

Psikolojik güvenlik, iş yerlerinde çalışanların kendilerini özgürce ifade edebilmeleri, hata yapma korkusu olmadan görüşlerini paylaşabilmeleri ve risk alabilecekleri bir ortamda bulunmaları anlamına gelmektedir (Kahn, 1990). Psikolojik güvenlik, bireylerin kendilerini örgüt içerisinde değerli hissetmelerini sağlayarak, iş yerinde daha yüksek bir motivasyon ve katılım olmasını desteklemektedir (Lockwood, 2007). Örgütlerde çalışanların hatalarından dolayı yargılanma veya cezalandırılma korkusu yaşamadan geri bildirimde bulunabilecekleri, öneriler sunabilecekleri ve iş süreçlerine aktif katılım sağlayabilecekleri bir ortam yaratılması psikolojik güven için büyük önem taşımaktadır. Psikolojik gvenliğ in var olduğu örgütlerde, çalışanlar iş birliğ i yaparken risk almaktan çekinmezler ve öğ renme süreçlerinde daha istekli davranırlar.

Psikolojik güvenlik, bireylerin yeni şeyler öğ renme ve inisiyatif alma konusundaki isteklerini artırarak, örgütlerde sürekli gelişimi destekleyen bir sürdürülebilirlik faktörü olarak ö ne çıkmaktadır (Carmeli, Reiter-Palmon, & Ziv, 2010). Çalışanlar, fikirlerinin sayđı grdğ ünü ve değerli bulduklarını hissettiklerinde, işbirliğ i yapma ve sorumluluk üstlenme konusunda daha istekli hale gelmektedir (Newman, Donohues, & Eva, 2017). Bu durum, iş yerinde hem sosyal süreçlerin kalitesini yükseltmekte hem de çalışanların işletme başarısına katkıda bulunacak uygun eylemleri gerç ekleştirmelerini teşvik etmektedir. Böyle bir ortamda, bireyler kendilerini



güvende hissettiklerinde daha yaratıcı, yenilikçi ve çözüm odaklı davranışlar sergilemektedir. Nitekim çalışanların psikolojik güvenlik düzeylerinde artış işletmelerde performans verileri ve uzun vadeli hedeflere ulaşma oranını olumlu yönde etkileyebilecek güce sahip olduğu anlaşılmaktadır.

## 2. Psikolojik Güvenliği Etkileyen Faktörler

Örgütlerde çalışanların psikolojik güvenliğini şekillendiren faktörler, bireylerin işe katılım düzeylerini ve performanslarını doğrudan etkileyen unsurlar arasında yer almaktadır. Alan yazında psikolojik güvenliğe etki eden temel faktörler olarak kişilerarası ilişkiler, grup içi ve gruplar arası dinamikler, yönetim tarzı ve örgütsel normlar olarak öne çıkmaktadır (Eggers, 2011; Edmondson & Lei, 2014). Bu faktörlerin her biri, çalışanların örgüt içindeki davranışlarını ve güven duygularını şekillendirerek, iş ortamının genel verimliliğine ve çalışanların iyi oluşuna katkıda bulunmaktadır.

Psikolojik güvenliğe etki eden önemli faktörlerden biri, örgüt içindeki kişilerarası ilişkilerdir. Çalışanların birbirleriyle kurduğu ilişkiler, güven ve anlayış temeline dayandığında, bireyler kendilerini daha rahat ve özgüvenli bir şekilde ifade edebilirler (Bakan & Kefe, 2012). Kişilerarası ilişkilerde destekleyici ve empati temelli bir iletişim, çalışanların iş yerindeki risk alma davranışlarını teşvik edebilmekte ve yeni fikirlerin paylaşılmasını kolaylaştırmaktadır (Brown & Leigh, 1996). Buna karşılık, güvensizlik veya olumsuz iletişim biçimleri bireylerin çekingen davranmasına, fikirlerini saklamasına ve örgüt içindeki etkileşimlerin azalmasına neden olabilmektedir. Bu durum, psikolojik güvenliğin zedelenmesine ve iş performansının olumsuz etkilenmesine yol açabilmektedir.

Psikolojik güvenliği etkileyen diğer bir faktör olan yönetim tarzı, örgütün genel güvenlik iklimini belirleyen temel etmenler arasında yer almaktadır. Yöneticiler çalışanlarıyla açık, şeffaf ve destekleyici bir iletişim kurduklarında, çalışanlar iş yerinde hata yapmaktan veya yeni fikirler öne sürmekten çekinmemektedir (Soyalın, 2019). Örgütlerde olumlu kişilerarası ilişkiler, iş birliğini ve bağlılığı artırırken, çalışanların işlerine katılımını güçlendirmekte ve örgütsel bağlılık seviyelerini yükseltmektedir (Schaubroeck, Lam, & Peng, 2011). Dolayısıyla psikolojik güvenliğin sağlanması için, hem yöneticilerin hem de çalışanların aktif bir şekilde olumlu kişilerarası ilişki kültürünü desteklemeleri büyük önem taşımaktadır.

Psikolojik güvenlik üzerinde önemli bir etkiye sahip olan bir diğer faktör, grup içi ve gruplar arası dinamiklerdir. Grup içi dinamikler, bir grubun üyeleri arasındaki etkileşimleri ve iletişim biçimlerini ifade ederken, bu etkileşimlerin niteliği grup üyelerinin kendilerini ne derece güvende

hissettiklerini belirlemektedir (Edmondson, 2003). Grup yeleri arasında açık iletişim, iş birliği ve karşılıklı saygının hâkim olduğu durumlarda, bireyler fikirlerini ve endişelerini daha rahat ifade edebilmektedir. Bu tür bir ortam, yenilikçi düşünceleri teşvik ederken, hataların öğrenme fırsatı olarak görülmesini sağlamakta ve böylece bireylerin psikolojik güvenlik düzeylerini yükseltmektedir (Kahn, 1990). Bunun aksine rekabetçi veya düşmanca bir grup içi yapılanma bireylerin geri çekilmesine, fikirlerini paylaşmaktan kaçınmasına ve psikolojik güvenliklerinin zedelenmesine neden olabilmektedir.

Gruplar arası dinamikler ise, farklı grupların birbirleriyle olan etkileşimlerini ve ilişkilerini kapsamaktadır. Örgütlerde farklı bölümler veya takımlar arasında iş birliği, çatışma yönetimi ve bilgi paylaşımı gibi unsurlar, çalışanların genel psikolojik güvenlik algısını etkileyebilmektedir. Gruplar arasında etkili bir iş birliği ve güven ortamı olduğunda, bireyler diğer gruplarla ortak çalışmalarda kendilerini daha güvende hissetmektedir. Bu durum, örgütsel hedeflerin daha kolay bir Şekilde gerçekleştirilmesine katkıda bulunmaktadır (Koçak & Yener, 2019). Öte yandan gruplar arası rekabetin veya güvensizliğin yoğun olduğu bir ortamda, çalışanların psikolojik güvenlik algısı zayıflamakta ve bu da örgütsel performansı olumsuz etkileyebilmektedir. Bu nedenle örgütlerin, grup içi ve gruplar arası dinamikleri yöneten politikalar ve stratejiler geliştirmesi, çalışanların psikolojik güvenliğini desteklemek açısından büyük önem taşımaktadır.

Psikolojik güvenliğe etki eden önemli unsurlardan biri de örgütsel normlardır. Örgütsel normlar, bir işletmede kabul edilen ve uygulanan davranış kuralları ile iş yapış biçimlerini belirleyen yazılı ya da yazılı olmayan kuralları içermektedir (Edmondson, 2003). Bu normlar çalışanların iş ortamında ne tür davranışların kabul edilebilir olduğunu, hangi durumlarda geri bildirim verebileceklerini veya fikirlerini özgürce ifade edebileceklerini belirlemektedir. Psikolojik güvenliği destekleyen örgütsel normlar, çalışanların hata yapma korkusu olmadan fikirlerini paylaşmalarına ve katkıda bulunmalarına olanak tanımaktadır (Kahn, 1990). Örneğin açık iletişimi ve katılımcılığı teşvik eden normlar, bireylerin kendilerini daha güvende hissetmelerine ve iş yerinde aktif bir Şekilde rol almalarına yardımcı olmaktadır. Diğer taraftan katı ve cezalandırıcı örgütsel normlar, çalışanlar üzerinde baskı yaratabilmekte ve risk alma istekliliğini azaltabilmektedir. Bu tür normlar, bireylerin hatalarının sonuçlarından korkarak sessiz kalmasına ve yenilikçi fikirlerden kaçınmasına neden olabilmektedir. Ayrıca, rekabetçi ve bireyci normların yoğun olduğu örgütlerde, çalışanların birbirine destek olma eğilimi azalabilmektedir. Psikolojik güvenliği sağlamak ve sürdürülebilir kılmak için çalışanların güvenli bir ortamda çalışmasını destekleyen ve açık

iletişimi teşvik eden normlar geliştirmesi büyük önem taşımaktadır. Bu normların, güven ve şeffaflık üzerine inşa edilmesi, çalışanların örgüt içindeki güven duygusunu ve bağlılıklarını artırmaktadır.

### **3. Psikolojik Güvenin İşletme Yönetimindeki Önemi**

İşletme yönetiminde psikolojik güvenlik, çalışanların motivasyonu, verimliliği ve inovasyon kapasitesinin artırılması açısından hayati rol oynamaktadır. Bu kavram, çalışanların iş yerindeki etkileşimlerinde kendilerini güvende hissetmelerini sağlayarak, iletişimin ve iş birliğinin etkin bir şekilde sürdürülmesine katkıda bulunmaktadır (Gibney vd., 2011). Ayrıca örgütsel bağlılığı ve çalışan memnuniyetini güçlendirerek, iş gücü devir oranının düşürülmesine ve genel performansın iyileştirilmesine olanak tanımaktadır (Siemsen vd., 2009). Bu bağlamda, psikolojik güvenliğin işletme yönetimindeki önemi, sürdürülebilir bir rekabet avantajı ve uzun vadeli başarı için kritik bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Psikolojik güvenliğin işletme yönetimindeki önemi, iş yeri dinamiklerini ve çalışan verimliliğini doğrudan etkileyen birçok faktörü içermektedir. Psikolojik güvenliğin işletme yönetimlerine sağladığı katkıları aşağıda yer alan maddeler halinde sıralamak mümkündür.

1.İnovasyonu Teşvik Etme: Psikolojik güvenlik, çalışanların yeni fikirler üretme ve yaratıcı çözümler sunma cesaretini artırarak işletmenin inovatif kapasitesini desteklemektedir. Psikolojik güvenlik, örgütün yenilikçi süreçlerinin ve rekabet gücünün desteklenmesinde önemli bir rol oynamakta ve örgütsel performansın sürdürülebilirliğine katkıda bulunmaktadır (Baer & Frese, 2003). Psikolojik güvenlik, çalışanların iş yerinde fikirlerini ve düşüncelerini özgürce ifade edebilmelerini, risk almaktan çekinmemelerini ve hata yapma korkusu yaşamadan yaratıcı süreçlere katılmalarını sağlamaktadır. Böyle bir ortamda, çalışanlar yenilikçi düşüncelerini paylaşmak ve farklı çözümler önermek konusunda kendilerini cesaretli hissetmektedir. Çalışanların bu şekilde cesurca katkıda bulunabilmesi, işletmede yeni fikirlerin ortaya çıkmasına ve geliştirilmesine olumlu etkisi bulunmaktadır (Erkutlu, Kayacan, & Özdemir, 2019). Bunun sonucunda işletme, değişen pazar koşullarına daha hızlı uyum sağlayarak inovatif kapasitesini artırabilmekte ve rekabet gücünü sürdürülebilir hale getirebilmektedir. Psikolojik güvenliğin varlığı, işletmenin yaratıcı ve yenilikçi bir kültür oluşturmaya katkıda bulunmaktadır. Bu durum uzun vadeli başarıyı ve pazara uyum sürecini kolaylaştırmaktadır.

2.Hata Yönetimi ve Öğrenme Kültürü: Güvenli bir ortam, çalışanların hata yapmaktan korkmadan bu hatalarından öğrenmelerine olanak

tanılmaktadır. Bu süreç işletmenin sürekli iyileşme ve gelişme kapasitesini artırabilmektedir (Dwidei, 2017). Güvenli bir iş ortamı, çalışanların hata yapma konusunda çekincelerini ortadan kaldırarak bu hataları öğrenme fırsatları olarak değerlendirmelerine olanak tanımaktadır (Kahn, 1990). Bu durum çalışanların yanlışlarını saklamak yerine açıkça paylaşmalarını ve bunlardan ders çıkarmalarını teşvik etmektedir. Böyle bir yaklaşım, hataların tekrarlanmasını önleyerek organizasyonun öğrenen bir yapı haline gelmesini sağlamaktadır.

3. alışan Memnuniyeti ve Bağlılığı: Psikolojik güvenlik, çalışanların iş yerinde fikirlerini ve düşüncelerini rahatça ifade edebildikleri ve hata yapma korkusu olmadan katkıda bulunabildikleri bir ortam yaratmaktadır. Bu tür bir güven ortamı, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlamaktadır (Edmondson & Lei, 2014). Bireylerin iş yerinde değerli olduklarını hissetmeleri, iş tatminlerini ve genel memnuniyetlerini artırmaktadır. Dolayısıyla bu gelişmeler çalışanların iş yerlerine bağlılıklarını güçlendirmektedir. Örgütsel bağlılık, çalışanların kurumun hedeflerine daha fazla katkıda bulunma ve iş yerinde daha uzun süre kalma isteğini teşvik etmektedir (Parker, Dıpyoye, & Jackson, 1995). Dolayısıyla, psikolojik güvenliğin sağlandığı bir iş ortamı, çalışanların duygusal bağlılıklarının ve genel iş tatminlerinin artmasını olumlu etkileyerek işletmenin sürdürülebilir başarısını desteklemektedir.

4. İletişim ve İş Birliğini Güçlendirme: Güvenli bir ortam, çalışanların kendilerini özgürce ve korkusuzca ifade edebilecekleri bir iş yeri atmosferi sağlamaktadır. Açık ve etkili iletişim, çalışanların karşılıklı anlayış geliştirmesine, birbirlerine destek olmalarına ve ortak amaçlar doğrultusunda birlikte çalışmalarına zemin hazırlamaktadır (Horuz & Taşgit, 2020). Bu ortam, iş birliğini teşvik ederek ekip üyelerinin birbirleriyle daha verimli ve uyumlu bir Şekilde çalışmasını kolaylaştırmaktadır. Sonuç olarak, takım çalışmasının güçlenmesi, ekip performansını artırmakta ve işletmenin genel verimliliğine ve başarısına olumlu katkıda bulunmaktadır.

5. Verimlilik ve Performans Artışı: Psikolojik güvenlik, çalışanların iş yerinde kendilerini güvende ve değerli hissetmelerini sağlayarak, endişe ve korku gibi olumsuz duyguları azaltmaktadır. Bu durum, çalışanların işlerine daha iyi odaklanmalarına ve görevlerini daha verimli bir Şekilde yerine getirmelerine olanak tanımaktadır. Güvende hisseden çalışanlar, işlerinde daha proaktif davranmakta ve sorumluluk almaktan çekinmemektedir (Koçak, 2020). Dolayısıyla bu durum çalışan performansının artmasına katkı sağlamaktadır. Yüksek performans gösterme istekliliği, çalışanların motivasyonunu ve katılımını artırarak iş verimliliğini iyileştirmektedir (May,

Gilson, & Harter, 2004). Bu bağlamda psikolojik güvenliğin sağlandığı bir iş ortamı, genel işletme verimliliğine ve etkinliğine olumlu bir şekilde yansımaktadır.

6. Çatışma Yönetimi ve Problem Çözme: Psikolojik güvenliğin hâkim olduğu bir iş ortamı, çalışanların çatışmaları ve anlaşmazlıkları korkusuzca ve açık bir şekilde ele alabilmelerini sağlamaktadır. Bu tür bir ortamda, çalışanlar farklı bakış açılarını paylaşmak ve tartışmak konusunda kendilerini rahat hissetmektedir (Harris & Hartman, 2002). Psikolojik güvenlik, bireylerin çatışmalardan kaçınmak yerine, bu durumları yapıcı bir şekilde çözmek için çaba göstermelerini teşvik etmektedir (Newman, Donohues, & Eva, 2017). Böylece ekip üyeleri sorunları daha objektif ve etkili bir biçimde analiz edebilmektedir. Bu yaklaşım, hızlı ve etkili problem çözme süreçlerini desteklerken, iş akışının kesintisiz devam etmesine ve takımın genel verimliliğinin artmasına katkıda bulunmaktadır.

7. Çalışan Sağlığı ve İyi Oluş: Psikolojik güvenliğin yüksek olduğu iş ortamları çalışanların endişe, kaygı ve stres gibi olumsuz duygularla başa çıkmasını kolaylaştırmaktadır. Kendini rahat hisseden çalışanlar, iş yerinde rahatça iletişim kurabilmekte ve ihtiyaç halinde yardım isteyebilmektedir (Morgan & Luthans, 2015). Bu destekleyici atmosfer, çalışanların zihinsel ve duygusal sağlığını koruyabilmektedir. Bu durum, stres ve tükenmişlik seviyelerinin azalmasına yardımcı olarak çalışanların iş tatminini ve genel refahını artırmaktadır (Edmondson & Lei, 2014). Sonuç olarak psikolojik güvenliğin sağlandığı iş ortamları, hem bireysel hem de örgütsel sağlığı ve verimliliği olumlu yönde etkilemektedir.

8. Liderlik Etkinliği: Psikolojik güvenliğin sağlandığı bir işletmede liderler, çalışanlarıyla daha açık ve samimi bir iletişim kurma fırsatı bulabilmektedir. Liderlerin çalışanların fikir ve görüşlerini dinlemesi, onlara değer verdiğini göstermesi ve geri bildirim süreçlerini etkin bir şekilde yönetmesi bu süreci desteklemektedir (Li & Tan, 2013). Çalışanlar, liderleriyle olan etkileşimlerinde kendilerini rahat ve güvende hissettiklerinde, liderlerine karşı daha fazla güven duymakta ve iş birliğine açık hale gelmektedir. Bu karşılıklı güven ve destek, liderlerin çalışanları daha etkili bir şekilde motive etmesinden, yönlendirmesinden ve ekip içinde uyumlu bir çalışma ortamı oluşturmasından etkilenmektedir (May, Gilson, & Harter, 2004). Sonuç olarak liderler, bu tür güvene dayalı ilişkiler sayesinde liderlik etkinliklerini artırabilmekte, işletmenin genel performansını ve verimliliğini olumlu yönde etkileyebilmektedir.

9. Çalışan Devir Oranını Azaltma: Psikolojik güvenlik, çalışanların kendilerini güvende ve değerli hissettikleri bir iş ortamı sağlayarak, iş

yerinden ayrılma eğilimlerini azaltmaktadır. Bu tür bir ortamda, çalışanlar daha memnun ve motive hissetmekte, iş yerindeki stres ve kaygı seviyeleri düşmektedir (Ning & Jin, 2009). Bu memnuniyet, çalışanların işlerinde uzun vadeli bir bağlılık geliştirmelerine ve organizasyonda kalma istekliliklerinin artmasına yol açmaktadır. Çalışanların uzun süreli bir bağlılık göstermesi, işletmenin yüksek iş gücü devir oranlarını engellemekte ve yeni çalışanların işe alımı, eğitimi ve uyumu gibi süreçlerle ilişkili insan kaynakları maliyetlerini düşürmektedir (Edmondson & Lei, 2014).

10.Rekabet Avantajı: Psikolojik güvenliği yüksek olan işletmeler, çalışanlarına güvenli ve destekleyici bir iş ortamı sağlamaktadır (Tiwari & Lenka, 2016). Bu ortam, bireylerin özgürce fikirlerini ifade edebilmelerine, yaratıcı düşünmelerine ve yenilikçi çözümler önermelerine olanak tanımaktadır. Psikolojik güvenlik, ekiplerin değişen koşullara hızla uyum sağlamasını ve esneklik göstermesini teşvik etmektedir. Bu işletmeler, hızlı karar alma ve uygulama süreçleriyle çevresel değişimlere etkin bir Şekilde yanıt verebilmektedir (Dwidei, 2017). Sonuç olarak, psikolojik güvenliğin sağlandığı işletmeler, esnek ve inovatif yapıları sayesinde rekabet avantajı elde edebilmekte ve pazardaki güçlü konumlarını sürdürme Őansını artırmaktadır.

Bu maddeler, psikolojik güvenliğin işletme yönetiminde uzun vadeli sürdürülebilirlik ve başarı için kritik bir unsur olduğunu ortaya koymaktadır. Psikolojik güvenlik, işletme yönetiminde sadece bireysel çalışan performansını değil, aynı zamanda işletmenin genel başarısını ve rekabet gücünü de doğrudan etkileyen hayati bir unsur olarak ele almak gerekmektedir (Koçak, 2020). Çalışanların yeni fikirler üretme cesareti, hatalarından öğrenme yetisi, açık iletişim ve güçlü iş birliği gibi avantajlar, işletmenin inovatif kapasitesini ve esnekliğini destekleyerek uzun vadeli büyüme ve sürdürülebilirliğine katkı sunmaktadır. Psikolojik güvenlik liderlerin etkinliğini artırırken, çalışanların bağlılığını ve memnuniyetini yükseltmekte, iş gücü devir oranlarını azaltmakta ve insan kaynakları maliyetlerini düşürmektedir (Eggers, 2011). Bu ortam, çalışan sağlığını koruyarak stres ve tükenmişliği en aza indirebilmekte, çalışanların performansını artırabilmektedir. Sonuç olarak, psikolojik güvenliği yüksek olan işletmeler, güçlü bir inovasyon kültürü ve rekabet avantajı ile pazarda uzun vadeli başarıyı elde edebilmektedir. Bu nedenle, işletmelerin psikolojik güvenliği stratejik bir öncelik olarak benimsemesi, sürdürülebilir yönetim ve verimlilik için kritik bir gerekliliktir.

#### 4.alışan Refahı Kavramı

Refah, genel anlamda bireylerin ve toplumların maddi ve manevi ihtiyaçlarının karşılanması, yaşam standartlarının yükseltilmesi ve bireylerin

yaşamdan memnuniyetinin sağlanması durumunu ifade etmektedir (Danna & Griffin, 1999) . Diğer taraftan refah kavramı çok boyutlu bir yapıya sahiptir ve ekonomik göstergelerin yanı sıra, sağlık, eğitim, sosyal güvenlik ve bireylerin kendilerini gerçekleştirme düzeyleri gibi faktörleri de içermektedir. Ekonomik refah, gayri safi yurt içi hasıla (GSYİH) gibi makroekonomik göstergelerle ölçülse de, modern refah çalışmaları, bireylerin ve toplumların yaşam kalitesini daha kapsamlı bir perspektiften ele almaktadır (Ghaly, Dang, & Stathopoulos, 2015). Bu çerçevede refah, sadece maddi zenginlik değil, aynı zamanda bireylerin toplumsal ilişkileri, çevreyle etkileşimleri ve psikolojik durumları gibi daha geniş kapsamlı unsurlarla da ilişkilendirilmektedir.

Çalışan refahı, bireylerin iş yerindeki fiziksel, zihinsel ve duygusal durumlarının bütüncül olarak değerlendirildiği bir kavramdır. Çalışan refahı iş yerindeki memnuniyetin, çalışanların performanslarının ve genel yaşam kalitelerinin artırılması için önemli bir ölçüt olarak kabul edilmektedir (Davis & Gibson, 1994). Çalışan refahı, sadece çalışanların iş yükü ve maaş gibi maddi faktörlerle sınırlı kalmayıp, aynı zamanda psikolojik güvenlik, iş-yaşam dengesi, profesyonel gelişim imkânları ve iş yerinde sağlanan sosyal destek gibi daha geniş kapsamlı unsurları da içermektedir (Özkan & Gürbüz, 2019). Çalışan refahı, örgütlerin sürdürülebilir başarısını ve çalışanların motivasyonunu artıran temel bir bileşen olarak görülmektedir. Bu bağlamda, çalışan refahı, iş yerinde sağlanan olanakların çalışanların sağlık ve mutluluk düzeylerini ne ölçüde desteklediğini ifade etmektedir. Alan yazında yapılan araştırmalar, çalışan refahının yüksek olduğu örgütlerin daha düşük devamsızlık oranlarına, daha az işten ayrılmaya ve artan çalışan bağlılığına sahip olduğunu göstermektedir (Gallie, Zhou, Felstead, & Green, 2012; Osterman, 2000).

Çalışan refahı, bireyin hem işyerinde hem de işyeri dışındaki hayatını etkileyen kapsamlı bir kavramdır (Yüksel & Yılık, 2022). Örneğin, bir çalışan işyerinde sağlıklı bir çalışma ortamına sahip olduğunda, bu durum sadece işteki verimliliğini değil, aynı zamanda evdeki ruh halini ve aile ilişkilerini de olumlu yönde etkileyebilmektedir. İş yerinde destekleyici bir yöneticiden moral ve motivasyon gören bir çalışan, bu olumlu enerjiyi özel hayatına da taşıyabilmekte, sosyal ilişkilerinde daha sabırlı ve anlayışlı olabilmektedir. Diğer yandan, çalışan refahı eksik olduğunda, işyerindeki stres, yoğun iş yükü ve yetersiz destek gibi faktörler bireyin iş dışında da kendini huzursuz hissetmesine yol açabilmektedir (Wei, Nan, & Wei, 2020). Örneğin, sürekli baskı altında çalışan biri, eve geldiğinde ailesiyle kaliteli zaman geçirmek yerine yorgun ve gergin olabilmektedir. Bu durum hem bireyin iş performansını hem de genel yaşam kalitesini düşürebilmektedir. Dolayısıyla çalışan refahı,

iş yerinde sağlanan fiziksel ve psikolojik destekle sınırlı kalmayan bireyin bütüncül yaşam kalitesini etkileyen önemli bir faktördür.

alışan refahı, bireylerin iş ve özel yaşamları arasında güçlü bir köprü oluşturarak genel yaşam kalitesini etkileyen kritik bir unsur olarak ele almak gerekmektedir. İş yerinde sağlanan destekleyici ortamlar çalışanların sadece iş verimliliğini artırmakla kalmaz, aynı zamanda fiziksel, zihinsel ve duygusal refahlarını da güçlendirmektedir (Davis & Gibson, 1994). Bu durum çalışanların işten eve, sosyal çevrelerine ve kişisel ilişkilerine kadar geniş bir yelpazede pozitif etkiler yaratabilmektedir. alışan refahına gereken önemin verilmediği iş yerlerinde, iş stresinin ve memnuniyetsizliğin bireylerin yaşamına olumsuz yansıdığı görülmektedir (Dickson & Huyton, 2008). Bu nedenle işverenler ve yöneticiler, çalışan refahını bütüncül bir yaklaşımla ele alarak, sürdürülebilir başarı ve yüksek çalışan bağlılığı için stratejiler geliştirmelidir. alışan refahının bireysel ve örgütsel düzeydeki önemi bu alana yapılan yatırımların uzun vadede hem çalışanların hem de işletmelerin yararına olacağını göstermektedir.

## 5. alışan Refahı Boyutları

alışan refahı, bireylerin iş yaşamındaki memnuniyet ve verimlilik düzeylerini etkileyen çok boyutlu bir kavram olarak ele alınmaktadır. Çünkü alışanların refahı, sadece fiziksel sağlıktan ibaret olmayan, daha geniş bir yelpazeyi kapsayan unsurlardan oluşmaktadır. İş yerinde sadece fiziksel güvenlik ve konfor sağlanması, çalışanların genel refahını sağlamada yeterli değildir. Zihinsel ve duygusal ihtiyaçlar, sosyal bağlar ve finansal güvence gibi farklı faktörlerin de dikkate alınması gerekmektedir (Ghaly, Dang, & Stathopoulos, 2015). Bu boyutlar bireylerin işteki performansını, iş tatminini, bağlılığını ve genel yaşam kalitesini doğrudan etkileyen unsurlardır. Örneğin iş yerinde duygusal refahı sağlanmayan bir çalışan, değer görmeme hissi ve düşük motivasyon gibi sorunlarla karşılaşılabilmekte ve bu durum performansını olumsuz etkileyebilmektedir. Benzer şekilde sosyal destekten yoksun çalışanlar, yalnızlık ve izolasyon hissi yaşayarak iş arkadaşlarıyla verimli iş birliği kurmakta zorlanabilmektedir. alışan refahı çok boyutlu bir şekilde ele alındığında, çalışanların iş memnuniyeti ve verimliliğinin artmasına, dolayısıyla da örgütsel başarıya katkıda bulunmaktadır.

alışan refahı; psikolojik refah, sosyal refah, iş yeri refahı ve öznel refah olmak üzere dört farklı boyutta ele alınmaktadır (Yüksel & Yılık, 2022; Pradhan & Hati, 2019).

**Psikolojik Refah:** Psikolojik refah, bireylerin zihinsel sağlığını, duygusal dengesini ve yaşamdan aldıkları memnuniyet düzeyini ifade eden çok



boyutlu bir kavramdır. Alan yazında psikolojik refah, sadece psikolojik sıkıntının olmaması anlamına gelmemektedir (Putera, Alimuddin, Yahya, & Magfirah, 2021). Bireylerin kendilerini değerli hissetmeleri, anlamlı ilişkiler kurabilmeleri, kişisel hedeflerine ulaşabilmeleri ve potansiyellerini gerçekleştirebilmeleri gibi pozitif psikoloji unsurlarını da içermektedir. Psikolojik refah, iş ortamında çalışanların motivasyonlarını, üretkenliklerini ve genel memnuniyetlerini etkileyen önemli bir faktördür (Bandara, Abdeen, Disaratna, & Perera, 2022). Örneğin iş yerinde destekleyici ve pozitif liderliğin sergilenmesi, çalışanların psikolojik refahını artırarak stres ve tükenmişlik riskini azaltabilir. Bu nedenle psikolojik refahın desteklenmesi, bireysel sağlık ve mutluluğun ötesinde, örgütsel bağlılık ve verimlilik açısından da kritik bir rol oynamaktadır.

**Sosyal Refah:** Sosyal refah, bireylerin toplum ve iş ortamında kurdukları ilişkilerin kalitesi ve sosyal destek mekanizmalarının yeterliliği ile ilgili çok boyutlu bir kavramdır. Alan yazında sosyal refahın bireylerin ait oldukları sosyal çevrede kendilerini güvende ve desteklenmiş hissetmeleri, etkin sosyal bağlar kurabilmeleri ve sosyal etkileşimlerden tatmin olmaları anlamına geldiği vurgulanmaktadır (Pradhan & Hati, 2019). Çalışma hayatında sosyal refah, çalışanların iş arkadaşları ve yöneticileri ile olan ilişkileri, ekip çalışması, sosyal desteğin varlığı ve aidiyet duygusu gibi faktörlerle ilişkilendirilmektedir. Güçlü bir sosyal refah, çalışanların iş tatminini ve bağlılığını artırarak, stres ve izolasyon hissini azaltabilmektedir (Davis & Gibson, 1994). Bu nedenle sosyal refahın desteklenmesi, bireylerin işte ve özel yaşamlarındaki genel mutluluk ve verimlilik düzeylerini olumlu yönde etkileyen temel bir unsur olarak kabul edilmektedir.

**İşyeri Refahı:** İşyeri refahı, çalışanların iş yerinde fiziksel, psikolojik ve çevresel koşullar açısından sağlıklı ve tatmin edici bir ortamda çalışmalarını ifade eden kapsamlı bir kavramdır. Alan yazında işyeri refahı ergonomik çalışma düzenlemeleri, iş güvenliği, fiziksel rahatlık, çalışanların güven içinde hissetmelerini sağlayan düzenlemeler ve stres yönetimi uygulamaları gibi unsurları kapsamaktadır (Amini, Johan, Pour, & Mohamed, 2023). İşyeri refahı, çalışanların iş ortamında kendilerini değerli ve güvenli hissetmelerini sağlayarak, iş tatminini ve üretkenliğini artırmaktadır. İşverenlerin ve yöneticilerin bu alana yatırım yapması, sadece çalışanların sağlık ve mutluluğunu desteklemekle kalmaz, aynı zamanda devamsızlık oranlarının düşmesine ve çalışan bağlılığının artmasına da katkı sağlamaktadır (Özkan & Gürbüz, 2019). İşyeri refahının etkin bir şekilde sağlanması, uzun vadede çalışan performansını ve örgütsel başarıyı doğrudan etkileyen önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir.

Öznel Refah: Kişisel refah bireyin fiziksel, zihinsel ve duygusal sağlık durumunu kapsayan, genel yaşam kalitesi ve mutluluk düzeyini ifade eden çok boyutlu bir kavramdır. Alan yazında kişisel refah, bireyin kendini iyi hissetme hali ile öznel değerlendirmelere dayalı olarak yaşamdan aldığı memnuniyet düzeyini içermektedir (Pradhan & Hati, 2019). Kişisel refah, bireyin stresle başa çıkma becerisi, kişisel hedeflere ulaşma motivasyonu ve günlük yaşamda anlam ve amaç bulma gibi unsurlarla ilişkilidir. İyi bir kişisel refah durumu, bireylerin işte ve sosyal hayatta daha yüksek verimlilik ve tatmin elde etmelerine olanak tanımaktadır. Yapılan araştırmalar kişisel refahın iş performansını, sosyal ilişkilerin kalitesini ve bireylerin genel sağlık durumunu olumlu yönde etkilediğini göstermektedir (Bandara, Abdeen, Disaratna, & Perera, 2022; Gallie, Zhou, Felstead, & Green, 2012). Bu nedenle bireylerin kişisel refah düzeylerini artırmak için iş-yaşam dengesi, kişisel bakım ve sosyal destek sistemleri gibi stratejilerin önemi vurgulanmaktadır.

## 6. alışan Refahının İşletme Yönetimindeki nemi

alışan refahı, modern işletme yönetiminin temel yapı taşarından biri olarak kabul edilmektedir. İşletme başarısı ve sürdürülebilirliği için çalışan refahı büyük önem taşımaktadır. İşletme yönetiminde çalışan refahının önemi, sadece bireysel performansın ve iş tatmininin artırılmasına değil, aynı zamanda çalışan bağlılığı, motivasyonu ve örgütsel verimlilik gibi kritik unsurların güçlendirilmesine de katkıda bulunmaktadır (Page & Vella-Brodrick, 2009). Refah düzeyi yüksek çalışanlar, işte daha yüksek üretkenlik, yaratıcılık ve problem çözme becerileri sergilerken, aynı zamanda iş yerinde daha düşük devamsızlık ve işten ayrılma oranları görülmektedir (Diener, 2000). Bu nedenle, çalışan refahını teşvik eden stratejiler, rekabet avantajı sağlamak ve uzun vadeli başarı için işletme yönetiminde öncelikli bir konu olarak ele alınması gerekmektedir.

Çalışanların işverenler tarafından refahlarının önemsendiğini hissetmesi, hem bireysel hem de kurumsal düzeyde birçok olumlu sonuçlar doğurabilmektedir. İlk olarak, çalışanlar iş yerinde kendilerini değerli ve güvende hissettiklerinde, motivasyonları ve bağlılıkları artmaktadır. Bu durum çalışanların işlerine daha fazla zen göstermelerine, sorumluluk almalarına ve iş performanslarını en üst düzeye çıkarmalarına katkıda bulunmaktadır (Danna & Griffin, 1999). İşverenlerin refahı önemsemesi, çalışanların iş tatminini yükseltirken, tükenmişlik sendromu gibi olumsuz etkileri azaltmaktadır. Ayrıca alışanlar işverenlerinin kendilerine değer verdiğini ve refahlarını önemsediğini hissettiklerinde, iş yerinde daha güçlü sosyal bağlar kurabilmekte ve ekip çalışmasına daha açık hale gelebilmektedir.

(Pınar, 2019). Bu durum iş birliğini, iletişimi ve genel çalışma ortamını iyileştirmektedir. Dolayısıyla çalışanların refahına önem verilmesi yalnızca bireysel mutluluk ve iş tatminini artırmakla kalmamakta aynı zamanda işverenler için daha verimli, sürdürülebilir ve rekabetçi bir iş ortamı yaratılmasını sağlamaktadır.

Çalışanların refahına değer verildiğinin çalışanlar tarafından hissedilmesi, örgütsel bağlılığı önemli ölçüde artırmaktadır. Çalışan refahına yönelik uygulamaların ve stratejilerin varlığı, çalışanların iş yerinde kendilerini değerli ve desteklenmiş hissetmelerini sağlamaktadır (Osterman, 2000). Çalışanların refahını önemseyen iş yerlerinde çalışanların fiziksel ve zihinsel sağlıklarını korumaya ve iş-yaşam dengelerini iyileştirmeye yönelik adımlar atılmaktadır (Dickson & Huyton, 2008). Bu uygulamalar işveren-çalışan ilişkisini güçlendirmekte, çalışanların bağlılığını artırmakta ve iş yerinde uzun süre kalmalarını teşvik etmektedir (Amini, Johan, Pour, & Mohamed, 2023). Nitekim bu süreç işverenler için yetenekli çalışanları elde tutma ve işe alım maliyetlerini azaltma açısından stratejik bir avantaj sağlamaktadır.

Refahın sadece çalışanlarla sınırlı kalmaması ve müşteriler üzerinde de geniş kapsamlı bir etkiye sahip olması, hizmet kalitesinin ve müşteri memnuniyetinin artmasına önemli katkılar sağlamaktadır (Wei, Nan, & Wei, 2020). Mutlu ve memnun çalışanlar, iş yerinde daha olumlu bir tutum sergilemekte ve bu tutum müşterilere sunulan hizmetin kalitesini ve müşteri deneyimini doğrudan etkilemektedir. Yapılan araştırmalarda çalışan memnuniyeti ve müşteri memnuniyeti arasında güçlü bir ilişki olduğuna dair birçok bulgu yer almaktadır (Morgan & Luthans, 2015; Özkan & Gürbüz, 2019). Çalışanlar, iş yerinde kendilerini değerli, desteklenmiş ve memnun hissettiklerinde, müşteriyle etkileşimlerinde daha güler yüzlü, sabırlı ve yardımsever olma eğiliminde olabilmektedir. Bu olumlu tutum, müşterilerin iş yerinde daha iyi bir hizmet deneyimi yaşamasına ve işletme ile olumlu bir bağ kurmasını sağlamaktadır. Özellikle müşteri hizmetleri ve perakende sektörlerinde, çalışanların davranışlarının müşteriler üzerindeki etkisi belirgin şekilde görülmektedir (Waititu, Kihara, & Senaji, 2017). Müşterilerin memnuniyeti, işletmenin itibarını, sadakat oranlarını ve genel pazar payını artırabilmektedir. Dolayısıyla çalışan refahı ile başlayan bu zincirleme etki, uzun vadede müşteri sadakati ve işletme başarısı üzerinde olumlu sonuçlar doğurabilmektedir. Bu nedenle, işverenlerin çalışan refahına yatırım yapması, sadece örgüt içi iş süreçlerini değil, aynı zamanda müşteri ilişkilerini ve genel müşteri deneyimini de iyileştirmektedir.

İşletmelerde çalışan refahını ölçülmesi çok sayıda fayda sağlayabilir. Çalışan refahının düzenli olarak ölçülmesi, işverenlerin çalışanların fiziksel, zihinsel ve

duygusal durumlarını anlamalarına, potansiyel sorunları erken aşamada tespit etmelerine ve bu sorunlara yönelik etkin çözümler geliştirmelerine olanak tanıyabilir. Refahın ölçülmesi, çalışanların iş memnuniyeti, motivasyonu ve bağlılığı gibi kritik göstergelerin değerlendirilmesine yardımcı olabilir. Böylece iş gücü verimliliği ve örgütsel performans artırılabilir. İşletmeler açısından, çalışan refahının ölçülmesi, stratejik karar alma süreçlerinde önemli veriler sağlamaktadır. Bu durum iş yerindeki stres faktörlerinin azaltılması, çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve genel çalışma ortamının geliştirilmesi gibi süreçlerin uygulanmasına olanak tanıyabilir. Ayrıca, refahın ölçülmesi ve iyileştirilmesine yönelik adımlar, işveren markasını güçlendirerek yetenekli iş gücünü çekmeyi ve elde tutmayı kolaylaştırmaktadır. Nitekim bu gelişmeler işletmenin uzun vadeli başarisını olumlu etkileyebildiği gibi rekabet avantajı sağlayabilmektedir.

## 7. Psikolojik Güven ve Çalışan Refahı Arasındaki İlişki

Çalışanların iş ortamında kendilerini açıkça ifade edebilme, hatalar yapma ya da fikirlerini paylaşma konusunda çekinmeden hareket edebilme durumunu ifade eden psikolojik güven ile çalışan refahı arasında pozitif bir ilişkinin varlığından söz etmek mümkündür. Psikolojik güvenlik, çalışanların iş yerinde desteklendiğini, fikirlerinin değer gördüğünü ve katkılarının kabul edildiğini hissetmelerine olanak tanımaktadır (Edmondson & Lei, 2014). Bu güven ortamı, bireylerin duygusal ve zihinsel refahını artırarak, iş performansını ve iş tatminini olumlu yönde etkileyebilmektedir. Çalışan refahı ise, bireylerin iş yaşamında fiziksel, zihinsel ve sosyal açıdan sağlıklı ve tatmin edici bir duruma sahip olmalarını ifade etmektedir. İşletmelerde psikolojik güven ile çalışan refahı önem verilmesi çalışanların stres seviyelerini azaltarak daha yüksek bir iş memnuniyeti duyulmasını sağlayabilmektedir (Danna & Griffin, 1999). Örneğin, psikolojik güvenin düşük olduğu bir iş yerinde çalışanlar, hata yapma korkusu ve eleştirilme kaygısı nedeniyle işlerinde stres yaşayabilir ve bu durum, uzun vadede zihinsel tükenmişlik ve düşük motivasyon gibi refah sorunlarına yol açabilmektedir. Buna karşılık, psikolojik güvenin yüksek olduğu bir ortamda, çalışanlar işlerini daha özgüvenli ve rahat bir şekilde yapabilir ve bu da genel refahı yükseltebilmektedir (Erkutlu, Kayacan, & zdemir, 2019). Özellikle iş birliği ve takım çalışması gerektiren ortamlarda, psikolojik güvenin önemi daha da artmaktadır. Psikolojik güvenin mevcut olduğu ekiplerde, çalışanlar fikir alışverişinde bulunurken kendilerini güvende hissetmekte, inovasyon ve yaratıcılık teşvik edilmektedir (Gallie, Zhou, Felstead, & Green, 2012). Örneğin bir ekip üyesinin bir proje toplantısında yeni ve alışılmışın dışında bir fikir sunması halinde psikolojik güvenin yüksek olduğu örgütlerde bu

fikir yapıcı bir tartışmaya yol açabilmekte ve paylaşılan düşünceler olumlu bir şekilde değerlendirilebilmektedir. Bu durum, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlayarak refahlarını artırabilmekte ve iş tatminini pekiştirebilmektedir.

Psikolojik güvenin çalışan refahına olan etkisi, liderlerin tutumları ile yakından ilişkilendirilmektedir. Destekleyici ve anlayışlı liderler, çalışanların hata yapmaktan çekinmedikleri ve görüşlerini açıkça dile getirebildikleri bir ortam yaratarak, refah seviyelerini yükseltmektedir (Koçak, 2020). Örneğin, bir çalışanın iş süreçlerinde karşılaştığı bir zorluk hakkında yöneticisiyle açıkça konuşabilmesi, hem o çalışanın stresini azaltmakta hem de sorunların hızlı ve etkili bir şekilde çözülmesini sağlamaktadır. Bu tür bir yönetim anlayışı, çalışanların genel psikolojik refahını artırırken iş yerinde bağlılık ve motivasyonu da yükseltmektedir.

Sonuç itibarıyla, psikolojik güven ve çalışan refahı arasında güçlü ve çift yönlü bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Psikolojik güvenin yüksek olduğu ortamlarda çalışan refahı daha sağlıklı bir şekilde sürdürülebilir ve bu durum hem bireysel hem de örgütsel başarıya katkıda bulunabilir. Bu nedenle işletmelerin, çalışan refahını artıran ve psikolojik güveni teşvik eden politikalar geliştirmeleri, rekabet avantajı elde etmeleri ve uzun vadeli başarılarını sürdürmeleri için kritik bir strateji olarak değerlendirilmesi gerekmektedir.

## **8. Psikolojik Güvenlik ve Çalışan Refahını Artırabilecek Stratejik Uygulamalar**

Psikolojik güvenlik ve çalışan refahını artırabilecek stratejik uygulamalar, modern işletme yönetiminde giderek önem kazanan konulardan birisidir. Alan yazınında bu iki kavramın birbiriyle yakından ilişkili olduğu, çalışanların iş ortamında kendilerini güvende hissetmelerinin, refahlarını doğrudan etkilediği belirtilmektedir (Dwivedi, 2017). Bu bağlamda, işletmelerin hem psikolojik güvenliği hem de çalışan refahını artırmak için stratejik uygulamalarına önem vermesi iş süreçlerine fayda sağlayabilecektir.

Psikolojik güvenliği artırmak için atılacak ilk adımlardan birisi, üst yönetim ve liderlik kadrosunun destekleyici ve açık bir iletişim ortamı oluşturulması olmalıdır (Brown & Leigh, 1996). Destekleyici liderlik, çalışanların görüş ve önerilerini cesaretle paylaşmalarını sağlamakta ve bu durum psikolojik güvenliğin temelini oluşturmaktadır (Kahn, 1990). Örneğin liderlerin, çalışanların katkılarını değerli bulduklarını gösteren olumlu geri bildirimlerde bulunmaları çalışanların özgüvenini artırmakta ve refah düzeyini desteklemektedir. Bu tür liderlik yaklaşımları, iş yerinde

karşılıklı saygıyı ve güveni teşvik ederek, hem bireysel hem de ekip performansını artırmaktadır.

Çalışan refahını artırmak için özlük haklarını kullanma kolaylığı, iş yerinde esnek çalışma düzenlemeleri ve iş-yaşam dengesini destekleyen politikalar geliştirilmesi faydalı olacaktır (Tiwari & Lenka, 2016). Esnek çalışma saatleri ve uzaktan çalışma seçenekleri, çalışanların hem fiziksel hem de zihinsel sağlığını koruyarak iş tatminini artırabilir. Alan yazınında özlük haklarının kullanımında sağlanan kolaylıklar ve esnek çalışma düzenlemelerinin çalışanların stres seviyelerini azalttığını ve genel refahlarını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir (Pradhan & Hati, 2019). Bu tür uygulamalar, çalışanların iş yerindeki deneyimlerini daha sürdürülebilir hale getirebilmekte ve örgütsel bağlılıklarını güçlendirmektedir.

Psikolojik güvenliği artıran bir diğer stratejik uygulama, hataların öğrenme fırsatı olarak görülmesi ve cezalandırma yerine eğitim ve gelişim fırsatlarına odaklanmasıdır. Örneğin iş yerinde hata yapan çalışanların cezalandırılmak yerine bu hatalardan ders çıkarmalarına ve gelişim göstermelerine olanak tanınması, hem güven ortamını pekiştirmekte hem de çalışanların kendilerini desteklenmiş hissetmelerini sağlamaktadır (Eggers, 2011). Bu tür uygulamalar çalışanların özgüvenini artırarak, iş yerinde daha yaratıcı ve yenilikçi olmalarına olanak tanıyabilir.

Sosyal destek mekanizmalarının geliştirilmesi de çalışan refahı ve psikolojik güvenliği artırmada önemli rol oynayabilmektedir. İş yerinde destekleyici bir örgüt kültürü oluşturmak, çalışanların birbirleriyle iş birliği yapmalarını ve destek arayışına girmelerini kolaylaştırabilir (Baer & Frese, 2003). Bu bağlamda mentorluk programları, ekip çalışmasını teşvik eden etkinlikler ve açık iletişimi destekleyen atölyeler, çalışanların sosyal refahını güçlendirebilir. Bu tür uygulamalar, çalışanların iş yerindeki aidiyet duygusunu artırabileceği gibi refah düzeylerini olumlu etkileyebilir.

İş yerinde psikolojik güvenliği ve çalışan refahını destekleyen politikaların sürdürülebilir olması için düzenli değerlendirmeler ve geri bildirim mekanizmaları kurulması faydalı olacaktır. Çalışanlardan düzenli olarak anket ve geribildirim toplamak, bu politikaların etkinliğini izlemek ve gerektiğinde güncellemeler yapmak önemli bir husus olarak görülmesi gerekmektedir. Bu sayede işverenler çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini daha iyi anlayarak, iş yeri politikalarını bu doğrultuda şekillendirebilirler.

## SONUÇ

Bu çalışmada psikolojik güven ile çalışan refahı arasındaki ilişkinin iş yerlerindeki bireysel ve örgütsel sonuçlar üzerindeki etkisini incelemiştir.

Alan yazınında yapılan çalışmalara psikolojik güvenin, çalışanların duygusal ve zihinsel refahını önemli ölçüde artırdığını, iş tatmini ve motivasyonu güçlendirdiğini ortaya koymaktadır (Tiwari & Lenka, 2016; Osterman, 2000). Çalışanlar kendilerini ifade edebildikleri, hata yapmaktan çekinmedikleri ve fikirlerini rahatça paylaşabildikleri bir ortamda, iş süreçlerine daha etkin bir şekilde katılım göstermekte ve bu durum, bireysel performansın yanı sıra ekip ve örgüt performansını da olumlu yönde etkilemektedir (Carmeli, Reiter-Palmon, & Ziv, 2010). Bu sonuçlar, psikolojik güvenin iş yerindeki kritik rolünü göstermektedir.

Psikolojik güvenin yüksek olduğu ortamlarda çalışanlar daha az stres ve kaygı yaşamaktadır. Bu durum tükenmişlik riskini azaltabilmektedir. Düşük psikolojik güven düzeyine sahip iş yerlerinde çalışanların, eleştirilme korkusu ve hata yapma endişesi nedeniyle işlerinden memnuniyetsizlik yaşamaları ve bu durumun uzun vadede çalışan refahını ciddi şekilde olumsuz etkilemesi mümkün görülmektedir (Gibney, Zagenczyk, Fuller, Hester, & Caner, 2011). Buna karşılık güven ortamının sağlandığı işletmelerde çalışanlar hem bireysel hem de takım çalışmasında daha rahat ve yaratıcı bir şekilde hareket edebilmektedir. Dolayısıyla iş yeri kültüründe psikolojik güvenin artırılmasının sürdürülebilir çalışan refahı açısından önemli bir strateji olduğu anlaşılmaktadır.

Destekleyici ve anlayışlı liderlerin, çalışanların fikirlerini ve sorunlarını özgürce paylaşabildiği bir ortam yaratmada kilit bir role sahip olduğu ifade edilmektedir. Çalışanların yöneticileriyle açık bir iletişim kurabilmesi, yalnızca bireysel stres ve kaygıyı azaltmakla kalmamakta, aynı zamanda sorunların hızlı ve etkili bir şekilde çözülmesine olanak tanımaktadır (Gallie, Zhou, Felstead, & Green, 2012). Bu durum, iş yerinde bağlılık ve motivasyonun artırılması açısından önemli bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Özellikle yenilikçi ve yaratıcı iş ortamlarında, psikolojik güvenin liderlik stratejileri ile desteklenmesi hem bireysel refahı hem de örgütsel başarıyı artırmada faydalı olabileceği anlaşılmaktadır.

Ekip çalışmasına önem veren iş yerlerinde, psikolojik güvenin önemi daha da belirgin hale gelmektedir. Psikolojik güvenin yüksek olduğu ekiplerde fikir alışverişinin daha etkili bir şekilde gerçekleştiğini ve yenilikçi çözümlerin geliştirildiğini göstermektedir. Bu tür ortamlarda çalışanlar, fikirlerinin değer gördüğünü hissetmekte ve bu da onların iş tatmini ve genel refah düzeyini artırmaktadır (Li & Tan, 2013). Psikolojik güvenin olmadığı durumlarda ise ekip içi iletişimde kopukluklar yaşanabilmekte ve bu durum hem bireysel hem de örgütsel sonuçları olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Dolayısıyla

iŖletmelerin ekip dinamiklerini destekleyen bir güven ortamı yaratması, verimliliği artıran stratejik bir yaklaŖım olarak değerlendirilmektedir.

Sonuç olarak bu alıŖma, psikolojik güvenin alıŖan refahı üzerindeki kritik etkisini ve bu iliŖkinin örgütsel baŖarı için taŖıdığı stratejik önemi ortaya koymaktadır. Psikolojik güvenin desteklendiği iŖ yerlerinde, alıŖanların stres düzeylerinin azaldığı, iŖ tatminlerinin ve bağlılıklarının arttığı anlaŖılmaktadır. Bununla birlikte, bu güven ortamının sağlanması liderlerin ve yönetim politikalarının kritik bir rol oynadığı bir kez daha doğrulanmıştır. Yapılan araŖtırmalar iŖletmelerin alıŖan refahını artırmaya yönelik politikalar geliŖtirerek uzun vadeli rekabet avantajı elde edebileceğini ve sürdürülebilir bir iŖ gücü yaratabileceğini göstermektedir. Bu bağlamda psikolojik güvenin sadece bireysel refahı değil, aynı zamanda ekip dinamiklerini ve genel örgütsel performansını da etkilediği anlaŖılmaktadır. İŖletmelerin, psikolojik güveni destekleyen liderlik anlayıŖları ve iŖ yeri politikaları geliŖtirmesi, hem alıŖanların mutluluğunu hem de örgütlerin uzun vadeli baŖarısını destekleyecek stratejik bir yaklaŖım olarak değerlendirilmektedir. Bu doğrultuda psikolojik güven ve alıŖan refahı arasındaki iliŖkiyi güçlendirecek uygulamalar iŖletmelerin gelecekteki baŖarıları için vazgeçilmez bir unsur olarak öne çıkmaktadır.



## Kaynakça

- Amini, S., Johan, S., Pour, E. K., & Mohamed, A. (2023). Employee welfare, social capital, and IPO firm survival. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 47(6), 2174-2204.
- Baer, M., & Frese, M. (2003). Innovation Is Not Enough: Climates For Initiative and Psychological Safety, Process Innovations, and Firm Performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24(1), 45-68.
- Bakan, İ., & Kefe, İ. (2012). Kurumsal Açından Algı ve Algı Yönetimi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 19-34.
- Bandara, S. G., Abdeen, F. N., Disaratna, V., & Perera, B. A. (2022). Employee welfare and job satisfaction in the Sri Lankan hotel industry. *International Journal of Construction Management*, 22(15), 3045-3054.
- Brown, S. P., & Leigh, T. (1996). A New Look at Psychological Climate and Its Relationship to Job Involvement, Effort and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 358-368.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22, 250-260.
- Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25(3), 357-384.
- Davis, A., & Gibson, L. (1994). Designing Employee Welfare Provision. *Personnel Review*, 23(7), 33-45.
- Dickson, T. J., & Huyton, J. (2008). Customer service, employee welfare and snowsports tourism in Australia. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(2), 199-214.
- Diener, E. (2000). Subjective Well-Being: The Science of Happiness and A Proposal for A National Index. *American Psychologist*, 55(1), 34-43.
- Doney, P., & Cannon, J. (1997). An Examination Of The Nature Of Trust In Buyer-Seller Relationships. *Journal Of Marketing*, 61(2): 35-51.
- Dwidej, S. (2017). Overcome the stress using psychological safety in organization. *Palma Journal*, 16(3), 90-93.
- Edmondson, A. (2003). *Psychological Safety, Trust, and Learning in Organizations: A Group-level Lens*. R. Kramer and K. Cook. New York: Russell Sage Foundation.
- Edmondson, A., & Lei, Z. (2014). Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 23-43.

- Eggers, J. (2011). Psychological Safety Influences Relationship Behavior. *Corrections Today*, 1, 60-61.
- Erkutlu, H. V., Kayacan, M., & zdemir, H. C. (2019). Sağlık alışanlarında Psikolojik Güvenlik ile retkenlik Karşıtı İş Davranışları Arasında Bir alışma . *Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(3), 166-179.
- Gallie, D., Zhou, Y., Felstead, A., & Green, F. (2012). (2012). Teamwork, skill development and employee welfare. *British Journal of Industrial Relations*, 50(1), 23-46.
- Ghaly, M., Dang, V. A., & Stathopoulos, K. (2015). Cash holdings and employee welfare. *Journal of Corporate Finance*, 33, 53-70.
- Gibney, R., Zagenczyk, T. J., Fuller, J. B., Hester, K. I., & Caner, T. (2011). Exploring Organizational Obstruction and the Expanded Model of Organizational Identification. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(5), 1083-1109.
- Harris, O., & Hartman, S. (2002). *Organizational Behavior*: New York: Best Business Books, The Haworth Press, Inc.
- Horuz, İ., & Taşgit, Y. E. (2020). alışanların Psikolojik Güvenlik Algısı ve Politik Taktik Davranışları Arasındaki İlişkiler. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 34(4), 1513-1541.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Koçak, D. (2020). Psikolojik Güvenlik ve alışan Performansı İlişkisi: algılanan rgtsel Engelin Aracı İş Güven. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 34(1), 119-140.
- Koçak, ., & Yener, S. (2019). Lidere Güven Algısının İşyeri Yalnızlığı zerindeki Etkisinde Psikolojik Rahatlık Algısının Aracı Rolü. *Journal of Management & Economics*, 26(3), 937-954.
- Li, A., & Tan, H. (2013). What happens when you trust your supervisor? Mediators of individual performance in trust relationships. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 407-425.
- Lockwood, N. R. (2007). Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage: HR's Strategic Role. *Society for Human Resource Management Research Quarterly*, 39, 1-11.
- Luthans, F., Youssef, C., & Avolio, B. (2015). *Psychological Capital and Beyond*. New York: Oxford University Press.
- May, D., Gilson, R., & Harter, L. (2004). The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and The Engagement of The Human Spirit at Work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11-37.

- Morgan, C., & Luthans, F. (2015). Psychological Capital and Well-being. *Stress and Health*, 31, 180–188.
- Newman, A., Donohues, R., & Eva, N. (2017). Psychological Safety: A Systematic Review of the Literature. *Human Resource Management Review*, 27, 521–535.
- Ning, L., & Jin, Y. (2009). The Effects of Trust Climate on Individual Performance. *Frontiers of Business Research in China*, 3(1), 27-49.
- Osterman, P. (2000). Work reorganization in an era of restructuring: Trends in diffusion and effects on employee welfare. *Ilr Review*, 53(2), 179-196.
- Özkan, G., & Gürbüz, İ. B. (2019). Bina Ortamlarının Çalışan Refahı ve Performansı Üzerine Etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(70), 616-632.
- Page, K. M., & Vella-Brodrick, D. (2009). The ‘What’, ‘Why’ and ‘How’ of Employee Well-Being: A New Model. *Social Indicators Research*, 90/3, 441-458.
- Parker, C., Dipboye, R., & Jackson, S. (1995). Perceptions of Organizational Politics: An Investigation of Antecedents and Consequences. *Journal of Management*, 21(5), 891-912.
- Pınar, M. (2019). Multidimensional well-being and inequality across the European regions with alternative interactions between the well-being dimensions. *Social Indicators Research*, 144(1), 31-72.
- Pradhan, R. K., & Hati, L. (2019). The measurement of employee well-being: development and validation of a scale. *Global Business Review*, 23(2), 385-407 DOI: 10.1177/0972150919859101.
- Putera, W., Alimuddin, A., Yahya, I. L., & Magfirah, M. (2021). Factors that Affect Employee Welfare in Improving Employee Performance at Pt. Semen Indonesia (SIG) Persero TBK. *Asian Journal of Social Science and Management Technology*, 3, 1-92.
- Schaubroeck, J., Lam, S. S., & Peng, A. (2011). Cognition-Based And Affect-Based Trust As Mediators of Leader Behavior Influences on Team Performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 863-871.
- Siemsen, E., Roth, A., Balasubramanian, S., & Anand, G. (2009). The Influence of Psychological Safety and Confidence in Knowledge on Employee Knowledge Sharing. *Manufacturing & Service Operations Management*, 11(3), 429-447.
- Soyalm, M. (2019). *Örgütsel Etik İklim, Psikolojik Güvenlik, Güç Mesafesi Yönelimi ve Çalışan Sessizliği Davranışı Arasındaki İlişkiler*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Tiwari, B., & Lenka, U. (2016). Building Psychological Safety for Employee Engagement In Post-Recession. *Development and Learning in Organizations*, 30(1), 19-22.

- Waititu, F., Kihara, P., & Senaji, T. (2017). Effect of employee welfare programmes on employee performance: A case study of Kenya Railways Corporation. *International academic journal of human resource and business administration*, 2(3), 611-631.
- Wei, Y., Nan, H., & Wei, G. (2020). The impact of employee welfare on innovation performance: Evidence from China's manufacturing corporations. *International Journal of Production Economics*, 228, 107753.
- Yüksel, A., & Ylık, P. (2022). alışan Refahı leği: Türk Kültürüne Uyarlatma alışması. *Journal of Mehmet Akif Ersoy University Economics and Administrative Sciences Faculty*, 9(3), 1959-1975.

# Güncel Yönetim Uygulamaları

Editörler:

Dr. Gülnaz Kılıç Özkaynar

Doç. Dr. Gökhan Gürler