

İş sürekliliği yönetiminde anahtar personel ve fonksiyonel esnekliğin entegrasyonu: Dinamik yetenekler perspektifinden kavramsal bir model önerisi

Integrating key personnel management and functional flexibility into business continuity management: A conceptual model from a dynamic capabilities perspective

Fatih Yaman¹ 

¹ Dr., İstanbul Teknik Üniversitesi,
İstanbul, Türkiye, fatih.yaman@itu.edu.tr
ORCID: 0000-0002-5412-5074

Öz

Bu çalışma, stratejik insan kaynakları yönetimi ile iş sürekliliği yönetiminin kilit personel ve fonksiyonel esneklik ekseninde nasıl bütünleştirilebileceğini kavramsal olarak incelemektedir. Çalışma, sistematik bir literatür taraması veya ampirik veri analizine değil; iş sürekliliği, dinamik yetenekler, stratejik insan kaynakları yönetimi, yedekleme planlaması ve örgütsel dayanıklılık yazınlarının seçici ve eleştirel bir anlatsal sentezine dayanmaktadır. Dinamik yeteneklerin algılama, yakalama ve dönüştürme boyutları; sırasıyla kilit personel risklerinin belirlenmesi, bilişsel ve teknik esneklik yoluyla insan kaynağının yeniden görevlendirilmesi ve öğrenmenin insan kaynakları uygulamalarına yerleştirilmesiyle ilişkilendirilmektedir. Bu eşleştirmeden üç teorik önerme türetilmiştir. Önerilen model, tek kişiye bağımlılığın azaltılması, çapraz eğitim, ikinci görev tanımları ve yetkilendirme uygulamalarının iş sürekliliğini destekleyebileceğini ileri sürmektedir. FEMA'nın istihdam yolları resmi bir üçlü sınıflandırma olarak değil, tam zamanlı çekirdek kadro, eğitilmiş çağrı üzerine yedek havuz ve süreli/uzman desteği biçimindeki örgütsel uyarlamaya örnek olarak kullanılmıştır. Model henüz ampirik olarak sınanmadığından ilişkiler nedensel sonuçlar değil, gelecekteki araştırmalara yönelik test edilebilir önermeler olarak değerlendirilmelidir.

Anahtar Kelimeler: İş Sürekliliği Yönetimi, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Fonksiyonel Esneklik, Yedekleme Planlaması, Kilit Personel

JEL Kodları: M12, M10, J24, D81

Başvuru/Submitted: 16/04/2026

1. Revizyon/ 1st Revised: 27/05/2026

2. Revizyon/ 2nd Revised: 22/06/2026

3. Revizyon/ 3th Revised: 05/08/2026

Kabul/Accepted: 11/08/2026

Yayın/Online Published: 25/09/2026

Atıf/Citation: Yaman, F., İş sürekliliği yönetiminde anahtar personel ve fonksiyonel esnekliğin entegrasyonu: Dinamik yetenekler perspektifinden kavramsal bir model önerisi, bmij (2026) 14 (3): 1213-1227, doi: <https://doi.org/10.15295/bmij.v14i3.2776>

Abstract

This article conceptually examines how strategic human resource management and business continuity management can be integrated through key personnel management and functional flexibility. Rather than a systematic literature review or an empirical analysis, the study employs a selective and critical narrative synthesis of work on business continuity, dynamic capabilities, strategic human resource management, succession planning, and organizational resilience. The sensing, seizing, and transforming dimensions of dynamic capabilities are linked, respectively, to identifying key-person risks, redeploying human resources through cognitive and technical flexibility, and embedding crisis-related learning in human resource practices. Three theoretical propositions are derived from this mapping. The proposed model suggests that reducing dependence on single incumbents, cross-training, secondary role descriptions, and employee empowerment may support business continuity. FEMA's employment pathways are used not as an official three-part classification but as a practical reference for an organizational adaptation comprising a full-time core staff, a trained on-call reserve pool, and fixed-term or specialist support. Because the model has not been empirically tested, the proposed relationships should be understood as testable propositions for future research rather than causal findings.

Keywords: Business Continuity Management, Strategic Human Resource Management, Functional Flexibility, Succession Planning, Key Personnel

JEL Codes: M12, M10, J24, D81

Extended Abstract

Integrating key personnel management and functional flexibility into business continuity management: A conceptual model from a dynamic capabilities perspective

Literature

Business continuity management (BCM) combines preparedness, response, recovery, and organizational learning to reduce the effects of disruptive events (Elliott et al., 2010; Hiles, 2012; ISO, 2019). Research on strategic human resource management (SHRM) and organizational resilience likewise emphasizes that continuity depends on human as well as technical resources (Lengnick-Hall et al., 2011; Duchek, 2020). Dynamic capabilities provide an integrative lens by distinguishing the processes through which organizations sense changes, seize responses, and transform their resource base (Teece et al., 1997; Teece, 2007).

Research subject

The article examines the integration of key personnel management and functional flexibility into BCM. It focuses on how dependence on individual incumbents may be reduced by mapping critical knowledge, cross-training employees, defining secondary crisis roles, and aligning these practices with SHRM systems.

Research purpose and importance

The purpose is to develop a conceptual model explaining how human-resource practices may contribute to organizational resilience before, during, and after disruption. The issue is important because continuity plans may remain fragile when critical knowledge and decision authority are concentrated in a small number of employees.

Contribution of the article to the literature

The article connects BCM and SHRM at the level of human-resource microfoundations. It maps key-person risk management, functional flexibility, and the institutionalization of crisis learning onto the sensing, seizing, and transforming dimensions of dynamic capabilities and formulates three propositions that can be tested empirically.

Design and method

The study uses a conceptual design based on narrative synthesis and theory building. It organizes relevant arguments from BCM, SHRM, succession planning, functional flexibility, high-reliability organizing, and organizational resilience around a common analytical framework.

Research type

This is a conceptual review article. It contains no survey, interview, experiment, organizational sample, or statistical analysis.

Research problems

The central problem is how organizations can manage the interruption risk created by reliance on key individuals without reducing succession planning to a static replacement list. A related problem is how employee flexibility can be developed and governed without creating role ambiguity, excessive workload, or unfair automated decisions.

Data collection method

No primary or secondary dataset was collected. The argument is based on a selective reading of peer-reviewed publications, books, ISO 22301, and FEMA's public information on position types and hiring paths. Because a reproducible database search and screening protocol was not used, the study is presented as a narrative rather than systematic review.

Quantitative/qualitative analysis

No quantitative or qualitative dataset was analysed. Conceptual mapping was used to compare constructs across the selected literature, and theoretical synthesis was used to specify plausible links among key-person risk, functional flexibility, SHRM practices, BCM, and organizational resilience.

Research model

The model links dynamic key-person management to sensing, cognitive and technical flexibility to seizing, and the integration of crisis roles with training, career, reward, and learning systems to transforming. These mechanisms are expected to support organizational resilience, subject to contextual and governance conditions.

Research hypotheses

P1 proposes that dynamic and risk-oriented key-person management supports sensing by converting dispersed tacit knowledge into organizational memory. P2 proposes that an empowered, functionally flexible employee pool supports seizing by enabling timely resource mobilization. P3 proposes that integrating SHRM practices with BCM supports transforming by embedding crisis-related learning in routines and culture.

Findings and discussion

The synthesis indicates that continuity planning benefits from treating human resources as an adaptive capability rather than merely a reserve list. Cross-training and secondary role descriptions may reduce single-person dependencies, while empowerment may shorten response times. These benefits are conditional on competence verification, workload management, role clarity, and employee participation.

Findings as a result of analysis

The conceptual mapping produced three expected mechanisms: key-person risk mapping for sensing, functional flexibility for seizing, and SHRM-BCM integration for transforming. The article also derives three organizational staffing archetypes—full-time core staff, a trained on-call reserve, and fixed-term or specialist support—from FEMA's broader employment pathways as an authorial adaptation.

Hypothesis test results

No hypothesis or proposition was empirically tested. P1–P3 therefore remain theoretically grounded expectations, not confirmed effects.

Discussing the findings with the literature

The model is consistent with dynamic-capabilities research and with high-reliability organizing principles such as sensitivity to operations and deference to expertise (Weick & Sutcliffe, 2015). It also provides an interpretation of ISO 22301's competence requirement; the standard does not itself prescribe the proposed staffing model or establish a legal obligation beyond its applicable certification and regulatory context.

Conclusion, recommendation and limitations

The article concludes that BCM and SHRM can be connected through explicit mechanisms of risk sensing, resource mobilization, and organizational learning. Implementation should be proportionate to organizational size and risk exposure and should include safeguards for workload, privacy, transparency, and human oversight.

Results of the article

The principal result is a conceptual model and three propositions. The model clarifies how key-person planning and functional flexibility may jointly contribute to continuity; it does not demonstrate their causal effects.

Suggestions based on results

Future studies should test the propositions in crisis-prone sectors through multi-case research, surveys, or longitudinal designs. Organizations should pilot cross-training and secondary roles, document competence, consult employees, and evaluate both continuity outcomes and unintended effects.

Limitations of the article

The model has not been empirically tested, the literature selection was narrative rather than systematic, and the analysis emphasizes large and complex organizations. Generalizability to small and medium-sized enterprises, sectors, countries, and regulatory settings remains uncertain. AI-supported HR tools also require separate validation for bias, privacy, explainability, and decision accountability.

Giriş

Modern örgütlerin karşılaştığı değişken, belirsiz, karmaşık ve muğlak çevre koşulları, sürdürülebilirliği yalnızca operasyonel verimliliğe değil, kesintilere uyum sağlama kapasitesine de bağlamaktadır. İş sürekliliği yönetimi (İSY) teknik altyapı ve prosedürler kadar insan kaynağının hazırlanmasını da gerektirir. Yüksek güvenilirlikli örgütler yazını, kesinti anlarında operasyonlara duyarlılık ile uzmanlığa göre karar verme ilkelerinin önemini vurgulamaktadır (Weick ve Sutcliffe, 2015).

Bu bağlamda, Dinamik Yetenekler Teorisi (Dynamic Capabilities Theory), örgütlerin değişen çevresel koşulları algılama (sensing), bu fırsatlara veya tehditlere kaynak mobilize etme (seizing) ve örgütsel varlıkları yeniden yapılandırma (transforming) yeteneklerini açıklayan güçlü bir teorik çerçeve sunmaktadır (Teece, 2007). Mevcut literatürdeki temel teorik boşluk, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (SİKY) ile İSY arasındaki kesişimin, çoğunlukla normatif öneriler düzeyinde kalması ve bu entegrasyonun altında yatan mikro-temellerin yeterince incelenmemesidir. Literatürdeki çalışmalar, özellikle büyük organizasyonlarda uygulanan yedekleme planlamasının, değişime adaptasyondan ziyade sürekliliğe yönelik statik bir kavram olarak ele alındığını göstermektedir (Samuel ve Isa, 2024). Bu durum, İSY'nin kurumu tehdit eden potansiyel riskleri belirleyerek dayanıklılığı artırma amacını, insan kaynağının dinamik potansiyeli ile tam olarak bütünleştirememektedir.

İSY; kesintilerin etkisini azaltmayı, kritik faaliyetleri sürdürmeyi ve paydaşlar, itibar ve değer yaratma süreçleri üzerindeki zararı sınırlamayı amaçlayan bütüncül bir yönetim yaklaşımıdır (Elliott vd., 2010; Hiles, 2012; ISO, 2019). Bu yaklaşımın stratejik insan kaynakları yönetimiyle bütünleştirilmesi, insan kaynağı politikalarının örgütsel hedefler ve çevresel risklerle ilişkilendirilmesini gerektirir (Wright ve McMahan, 1992; Yaman, 2020). Çalışanlar için kriz koşullarında devreye girecek ikincil görevlerin tanımlanması, bu makalede önerilen uygulamalardan biridir; bu uygulama ISO 22301 tarafından aynen öngörülen evrensel bir kural olarak değil, süreklilik kapasitesini geliştirmeye yönelik örgütsel bir seçenek olarak ele alınmaktadır.

Çalışmanın özgün katkısı, İSY'yi insan kaynağı mikro-temellerine dayanan dinamik bir örgütsel yetenek olarak kavramsallaştırmasıdır. Önerilen model, personelin fonksiyonel esnekliğini algılama, yakalama ve dönüştürme süreçleriyle ilişkilendirilerek ISO 22301'in yetkinlik gerekliliğinin insan kaynakları uygulamalarıyla nasıl desteklenebileceğini açıklamaktadır. Bu ilişkiler henüz ampirik olarak sınanmadığından nedensel sonuçlar değil, araştırılabilir teorik mekanizmalar olarak sunulmaktadır.

Kavramsal arka plan

Teorik çerçeve

Çalışmanın kavramsal omurgasını dinamik yetenekler yaklaşımı oluşturmaktadır. Kaynak tabanlı görüş, değerli insan kaynaklarının sürdürülebilir üstünlüğe katkısını açıklarken (Barney, 1991; Wright vd., 2001), dinamik yetenekler yaklaşımı bu kaynakların değişen koşullarda nasıl bütünleştirildiğine ve yeniden yapılandırıldığına odaklanır (Eisenhardt ve Martin, 2000; Schilke vd., 2018).

Dinamik yetenekler; örgütün çevresel değişimleri algılama, uygun yanıtlar için kaynakları harekete geçirme ve kaynak tabanını dönüştürme kapasitesi olarak ele alınmaktadır (Teece vd., 1997; Teece, 2007). Bu makale, stratejik insan kaynakları yönetiminin bu süreçlere kilit personel risklerinin görünür kılınması, esnek yetkinliklerin geliştirilmesi ve kriz öğrenmesinin insan kaynakları sistemlerine yerleştirilmesi yoluyla katkıda bulunabileceğini öne sürmektedir (Kıyık Kıcı, 2025).

Bu çerçevede İSY, yalnızca bir kontrol listesi değil; insan, süreç ve teknoloji bileşenlerini bir araya getiren örgütsel bir kapasite olarak ele alınmaktadır. Dinamik yetenekler yaklaşımı, kilit personel riskleri ile fonksiyonel esnekliğin iş sürekliliğine hangi teorik mekanizmalar üzerinden katkıda bulunabileceğini incelemek için analitik bir çerçeve sağlamaktadır.

Dinamik yetenekler ve fonksiyonel esneklik entegrasyonu

Tablo 1, dinamik yeteneklerin üç boyutu ile bu çalışmada önerilen fonksiyonel esneklik bileşenleri arasındaki teorik eşleştirmeyi göstermektedir.

Tablo 1: Dinamik Yetenekler ile Fonksiyonel Esneklik Boyutlarının Teorik Eşleştirilmesi

Dinamik yetenek boyutu (Teece, 2007)	Fonksiyonel esneklik karşılığı	İSY bağlamındaki teorik mekanizma
Algılama (sensing)	Bilişsel esneklik	Kriz sinyallerinin erken fark edilmesi, durum analizi ve zımni bilginin risk göstergesi olarak kullanılması
Yakalama (seizing)	Teknik esneklik	Kritik süreçler için insan kaynağının zamanında yeniden görevlendirilmesi ve operasyonel darboğazların azaltılması
Dönüştürme (transforming)	Davranışsal ve örgütsel esneklik	Belirsizlikle başa çıkma, sorumlu karar alma ve kriz sonrası öğrenmenin örgütsel rutinelere aktarılması

Kaynak: Teece'nin (2007) dinamik yetenekler sınıflandırması ile yazarın fonksiyonel esneklik modelinden uyarlanmıştır.

Tablo 1'deki eşleştirme, insan kaynağını pasif bir yedek unsur olarak değil, örgütsel uyum kapasitesinin olası bir mikro-temeli olarak ele almaktadır. İzleyen açıklamalar bu ilişkilerin kuramsal gerekçelerini ortaya koymaktadır; tablo ampirik bir etki veya nedensellik kanıtı sunmamaktadır.

Algılama (Sensing) ve Bilişsel Esneklik: Dinamik yeteneklerin ilk aşaması, çevresel tehditlerin ve zayıf sinyallerin erkenden fark edilmesidir (Teece, 2007). Bu çalışmada, kilit personel yönetimi sadece kritik rollerin listelenmesi değil, örgütün operasyonel zımni bilgisini (tacit knowledge) taşıyan bu kişilerin risk sinyallerini birer "sensör" gibi algılamasını sağlayan bir mekanizma olarak kurgulanmıştır. Bilişsel esneklik, çalışanların kriz anında karmaşık verileri hızla işlemesine, zihinsel şemalarını yeniden yapılandırmasına ve beklenmedik senaryolara hazırlıklı olmasına olanak tanır (Belzunegui-Eraso ve Erro-Garcés, 2020). Bu nedenle sensing boyutu, bireylerin çevresel değişimleri zihinsel olarak işleyebilme kapasitesi olan bilişsel esneklikle doğrudan ilişkilidir.

Yakalama (Seizing) ve Teknik Esneklik: Algılanan tehdide karşı kaynakların hızla mobilize edilmesi sürecidir (Teece, 2007; Eisenhardt ve Martin, 2000). Teknik esneklik, kriz anında hiyerarşik darboğazlara takılmadan, çalışanların sahip oldukları çapraz yetkinlikler sayesinde kritik süreçlere anında yeniden görevlendirilmesini (resource mobilization) sağlar. Bu mekanizma, operasyonel tıkanıklıkları aşarak sürekliliği fiilen "yakalayan" somut eylemdir. Teknik esneklik, bireylerin farklı görevleri yerine getirebilme becerisine dayandığından, kaynak mobilizasyonunun temel aracı olarak seizing boyutuyla teorik olarak eşleşir.

Dönüştürme (Transforming) ve Davranışsal/Organizasyonel Esneklik: Kriz ortamlarında belirsizlik yüksektir. Davranışsal esneklik, çalışanların bu belirsizliğe tolerans göstermesini, proaktif kararlar almasını ve kendilerine atanan yeni, olağandışı rollere psikolojik olarak hızla adapte olmasını ifade eder (Williams vd., 2017). Organizasyonel esneklik ise bu bireysel adaptasyonun kolektif düzeye taşınmasını ve kriz sonrası öğrenilen derslerin 'ikinci iş tanımı' ve çapraz eğitimlerle kalıcı iş süreçlerine ve örgüt kültürüne entegre edilmesini sağlar (Lengnick-Hall vd. 2011; Duchek, 2020). Transforming boyutu, örgütsel varlıkların ve rutinlerin sürekli yeniden yapılandırılmasını ifade ettiğinden (Teece, 2007; Schilke vd., 2018), hem davranışsal hem de organizasyonel düzeydeki dönüşüm süreçleriyle doğal bir uyum içindedir. Bu mekanizma, örgütün yapısal katılığını aşan bir insan faktörü dönüşümü olarak hem davranışsal hem de organizasyonel düzeyde gerçekleşen bir yeniden yapılandırma sürecidir.

Bu kavramsal entegrasyon, İSY'deki yedekleme planlaması tartışmalarını insan kaynaklarının dinamik kapasitesiyle ilişkilendiren ve gelecekte ampirik olarak sınanabilecek bir çerçeve sunmaktadır.

İş sürekliliği yönetimi: Tanımı, kapsamı ve stratejik önemi

İş sürekliliği yönetimi, olası kesintilerin etkilerini önceden değerlendiren; kritik faaliyetlerin sürdürülmesi ve kabul edilebilir sürede yeniden başlatılması için hazırlık, müdahale ve iyileştirme düzenlemeleri oluşturan bütüncül bir yönetim sürecidir (Elliott vd., 2010; Hiles, 2012; ISO, 2019). Risk analizi, iş etki analizi, kaynak planlaması, süreklilik stratejileri, tatbikatlar ve sürekli iyileştirme bu sürecin başlıca bileşenleridir.

İş sürekliliği yönetimi, kaynak yönetimi (İnsan, malzeme, ekipman ve finans) tabanlı bir süreç yönetimidir. Buradaki en önemli kaynak hiç şüphesiz insan kaynağıdır. Organizasyonlar, iş kesintisi durumlarında hızlıca operasyonlarını normal çalışma şartlarına getirmek için, önceden insan kaynağını planlayıp hazırlamış olmalıdır. İş sürekliliği yönetimi kavramının pratikte etkin bir şekilde uygulanabilmesi için birtakım teorik ve uygulamaya yönelik çalışmaların daha önceden planlanmış ve sahaya yansıtılmış olması gereklidir. Olası bir acil durum veya iş kesintisinde, sürekliliği sağlamak üzere insan kaynakları yönetici ve liderlerinin, karşılaşılan olumsuz durumun yönetilmesinin yanı sıra acil durum planlamasıyla ilgili stratejilerinin belirlenmesi, geliştirilmesi, uygulanması ve güncellenmesinde kritik bir rol oynaması gerekmektedir (Stroiko vd., 2024; Kozak vd., 2023). Bu

bağlamda, iş sürekliliği yönetimi, sadece teknolojiye odaklanmak yerine, teknoloji, süreç ve insan unsurlarını entegre eden dengeli bir yaklaşım gerektirir (Nar ve Yüregir, 2018), çünkü yalnızca teknolojik çözümler sürdürülebilirliği sağlamakta yetersiz kalır (Kalaç ve Zorlu, 2023). Özellikle imalat sanayii gibi kriz ve belirsizlik şoklarına açık sektörlerde, verimlilik artışı ve sektörel dayanıklılığın yalnızca dışsal yatırımlar veya teknolojilerle değil, içsel kapasitelerin ve esnek süreçlerin etkin yönetimiyle mümkün olduğu kabul edilmektedir (Şaşmaz, 2025). Bu nedenle, insan faktörünün, yani nitelikli ve esnek bir iş gücünün varlığı, iş sürekliliği yönetiminin başarısı için hayati öneme sahiptir.

Uzun dönemli yetenek ve yedekleme planlaması, kritik pozisyonlar için bir aday havuzu geliştirirken; İSY, kesinti sırasında kritik görevlerin kısa sürede devralınmasına odaklanır (Collings ve Mellahi, 2009; Alrifae vd., 2025). Bu iki sürecin fonksiyonel esneklik temelinde ilişkilendirilmesi hem kısa dönemli müdahaleyi hem de uzun dönemli örgütsel dayanıklılığı destekleyebilir. Uygulama; çalışan sağlığı, iş yükü, gönüllülük, yetkinlik ve rol açıklığı gözetilerek tasarlanmalıdır.

Kilit personelin tanımlanması ve insan kaynakları planlaması

Kilit personelin tanımlanması

Afet kaynaklı veya öngörülemeyen iş kesintisi sonrası tesisi en kısa sürede ve en az zararla ayağa kaldırmanın ilk adımı, kritik işlevleri yerine getirebilecek kilit personelin tanımlanmasıdır. Kilit personel, organizasyonun devamlılığını sağlamak için gerekli olan, belirli teknik bilgi, deneyim ve yeteneklere sahip, yerlerinin hızlı bir şekilde doldurulması zor olan çalışanları ifade etmektedir. Bu bağlamda, kilit personel tanımlaması, organizasyonun misyonunu, vizyonunu ve stratejik hedeflerini gerçekleştirmede kritik rol oynayan işlevleri ve bu işlevleri yürüten bireyleri belirleme sürecini kapsar (Aydın, 2020). Kilit personel tanımlama süreci, işletmenin tüm bölümleri ve fonksiyonları göz önüne alarak yapılmalıdır. Bu süreçte, her bir pozisyonun operasyonel devamlılık açısından önemi, pozisyon boş kaldığında işletmeye verebileceği hasar ve pozisyonun doldurulması için gereken süre gibi faktörler dikkate alınmalıdır (Mushnykova ve Abernikhina, 2025).

Risk yönetimi perspektifinden bakıldığında, kilit personel tanımlama, insan kaynakları risk endeksi oluşturma çalışmalarının temel parçasıdır. Bu süreç, sadece mevcut kritik rollerin belirlenmesini değil, aynı zamanda gelecekteki olası operasyonel zorluklara karşı proaktif bir hazırlık mekanizması oluşturmayı da içerir (Göktepe, 2020; Tabuk, 2021). Bu süreçte, organizasyonel esnekliğin ana özelliklerinin belirlenmesi ve iç-dış kaynakların devamlılık ve kurtarma planlarına entegrasyonu, potansiyel yıkıcı olaylara karşı operasyonel hazırlığı güçlendirir (Nar ve Yüregir, 2018). İnsan kaynakları risk yönetimi sistemi, ekonomik riskler, entelektüel riskler, teknolojik riskler ve adaptif riskler olmak üzere dört temel boyutu içermektedir (Dreichuk ve Sytnyk, 2025).

Kilit personelin planlanması ve hazırlanması

Kilit personel belirlendikten sonra, bu personelin acil durumlara hazırlanması ve geliştirilmesi için sistemli bir plan oluşturulmalıdır. İnsan kaynakları planlaması, işletmenin stratejik hedeflerine ulaşmak için gerekli insan kaynağını belirleme, o kaynakları temin etme, geliştirme ve etkili biçimde kullanma sürecini ifade etmektedir (Babiak ve Kotys, 2025).

İnsan kaynakları analitiği ve risk izleme araçları, iş gücü kapasitesi, yetkinlik açıkları ve uyum risklerinin erken belirlenmesine yardımcı olabilir (Dreichuk ve Sytnyk, 2025). Bu araçların çıktıları bağlam içinde yorumlanmalı; otomatik puanlar tek başına işe alım veya kriz görevlendirmesi kararı olarak kullanılmamalıdır.

Kilit personel riskinin yalnızca statik envanter veya bütçe odaklı yedekleme senaryolarıyla yönetilmesi, tek kişiye bağımlı bilgi ve karar darboğazlarını görünmez bırakabilir. Fonksiyonel esneklik, kritik görevlerin birden çok çalışan tarafından yürütülebilmesini destekleyen seçeneklerden biridir. Bununla birlikte etkisi; çapraz eğitimin niteliğine, yetkilendirme sınırlarına, çalışan katılımına ve kritik bilginin belgelenmesine bağlıdır.

Fonksiyonel esneklik ve işe alım ölçütlerinde kilit personel seçimi

Fonksiyonel esneklik kavramı

Fonksiyonel esneklik, çalışanların farklı iş rollerine adaptasyon sağlama ve çok çeşitli görevleri yerine getirme yeteneğini ifade etmektedir (Kazançoğlu ve Özkan-Özen, 2018). Bu kavram, örgütlerin değişen çevresel koşullara ve operasyonel gereksinimlere hızlı bir şekilde uyum sağlamasını mümkün kılan stratejik bir yetenek olarak da değerlendirilmektedir. Dinamik Yetenekler Teorisi perspektifinden bakıldığında, fonksiyonel esneklik, insan kaynağının sadece mevcut görevlerini yerine getirmesi değil, aynı zamanda belirsizlik ortamında yeni rolleri üstlenebilme ve kaynakları yeniden yapılandırabilme kapasitesini ifade eder. Çalışanların bilişsel, teknik ve davranışsal adaptasyon yeteneklerini kapsayan

çok boyutlu bir yapı olan fonksiyonel esneklik, örgütsel hantallığı azaltarak çevikliği artıran temel bir dinamik olarak öne çıkmaktadır.

İş Sürekliliği Yönetimi (İSY) bağlamında ise fonksiyonel esneklik, kritik süreçlerin kesintisiz devam ettirilmesi için hayati bir güvence mekanizması sunmaktadır. Özellikle kilit personel riskinin minimize edilmesi açısından, çalışanların birden fazla fonksiyonda yetkinleşmesi, beklenmedik iş kesintilerinde insan kaynağı dar boğazlarının oluşmasını engellemektedir. "İkinci iş tanımı" felsefesiyle doğrudan örtüşen bu yaklaşım, kriz anlarında personelin hızlıca yeniden görevlendirilmesine olanak tanıyarak, örgütsel dayanıklılığı operasyonel düzeyde somutlaştıran en etkili araçlardan biri olarak teorize edilmektedir.

İşe alım ölçütlerinde fonksiyonel esneklik potansiyelinin belirlenmesi

İşletmeler, kilit personel havuzu oluşturmak için işe alım aşamasında fonksiyonel esneklik potansiyeline sahip adayları tanımlamalıdır. İşe alım kriterleri, bu amaçla yeniden yapılandırılmalıdır. Bu yapılandırma sürecinde, adayların sadece mevcut teknik uzmanlıklarına değil, aynı zamanda farklı disiplinler arasında köprü kurabilme ve belirsizlik anlarında inisiyatif alabilme kapasitelerine odaklanılmalıdır. Geleneksel iş tanımlarının ötesine geçen bu yeni kriterler, bireyin değişen operasyonel şartlara ne kadar hızlı uyum sağlayabileceğini ölçen dinamik değerlendirme araçlarıyla desteklenmelidir. Böylece, işe alım süreci statik bir personel seçimi olmaktan çıkıp, organizasyonun krizlere karşı en güçlü savunma hattı olan 'esnek yetenek havuzunu' inşa eden stratejik bir yatırıma dönüşecektir.

İşe alım ve değerlendirme ölçütleri, teknik uzmanlığın yanı sıra öğrenme çevikliği, problem çözme, stresle başa çıkma ve iş birliği gibi işin gerektirdiği özellikleri de kapsayabilir (Kazançoğlu ve Özkan-Özen, 2018; Tanchaisak, 2025). Yapısal ve psikolojik güçlendirme, çalışanların belirsizlik koşullarında inisiyatif kullanmasını destekleyebilir (Bailey vd., 2025). Ölçütlerin işle ilgili, şeffaf, doğrulanmış ve ayrımcılık üretmeyecek biçimde uygulanması gerekir.

Bilişsel yetenekler

- Problem çözme ve analitik düşünme
- Karmaşıklıkla başa çıkabilme
- Öğrenme çevikliği ve uyum hızı
- Sistem düşüncesi

Deneyim ve nitelikler

- Farklı görev veya sektör deneyimi
- Öz yeterlilik ve değişen koşullara uyum deneyimi
- Ekip çalışması
- İletişim ve kişiler arası beceriler

Kişilik özellikleri

- Açık fikirlilik ve yeniliğe açıklık
- Öz denetim ve duygusal farkındalık
- Stresle başa çıkma
- Başarı ve öğrenme motivasyonu

Liderlik potansiyeli

- İnisiyatif alma
- İş birliği içinde etki oluşturma
- Geleceğe yönelik düşünme
- Sorumluluk almaya isteklilik

İnsan kaynakları profesyonelleri, bu kriterleri değerlendirebilmek için davranışsal mülakat teknikleri, psikolojik testler ve simülasyon alıştırmaları kullanmalıdırlar. Bu yöntemler, adayların sadece mevcut becerilerini değil, aynı zamanda gelecekteki potansiyel adaptasyon ve esneklik kapasitelerini de ortaya koyarak, stratejik insan kaynakları planlamasına değerli bir katkı sunar (Ayal, 2023).

Yedekleme planlaması ve fonksiyonel esneklik entegrasyonu

Bu makalede önerilen ikincil görev tanımı, çalışanların olağan görevlerine ek olarak kesinti sırasında devralabilecekleri sınırlı ve önceden belirlenmiş sorumlulukları ifade etmektedir. Eğitim, tatbikat ve yetkinlik doğrulamasıyla desteklenen bu yaklaşım hızlı yeniden görevlendirmeyi kolaylaştırabilir. Bununla birlikte çoklu görev uygulamaları maliyet, iş yükü ve verimlilik bakımından olumsuz sonuçlar da doğurabileceğinden örgütsel bağlama göre değerlendirilmelidir (Avcı vd., 2020).

Olası iş kesintileri için, farklı pozisyonlara sahip birçok kişi sürekliliği sağlamak için sorumluluk alır. Ancak planlama yapılmış olsa bile gerekli insan kaynağının sağlanması için bir yedekleme planlaması oluşturulmalı ve olası bir kesinti durumunda bu yetişmiş insan kaynağı çalışmaya hazır hale getirilmelidir (Seidu vd., 2025). Bu yedekleme planlaması, organizasyonun kriz anlarında kritik pozisyonları doldurabilmesini ve operasyonel devamlılığı güvence altına almasını sağlar (Hegedüs ve Ujházy, 2022). Bu yaklaşımla, kilit personelin yedeklenmesi sadece bireysel bir atama olmaktan çıkarak, organizasyonun genel dayanıklılığını artıran dinamik bir yetenek havuzu oluşturulmasına evrilir.

Hâlihazırda görevde bulunan ve bu görevlerinden ayrılmak isteyen veya olası kesintilerde kullanılamayacak personelin yerine bu eksiklikleri giderecek bir planlama yapılmalıdır. Bu bağlamda, insan kaynakları yedekleme planlaması çalışmaları ile iş sürekliliği yönetimindeki insan kaynakları fonksiyonlarını bütünsel bir bakış açısıyla değerlendirmek rasyonel bir çözüm olabilir. Bu bütünsel yaklaşım, özellikle fonksiyonel esneklik prensiplerine odaklanarak, çalışanların birden fazla görevi üstlenebilme yeteneklerinin geliştirilmesini ve böylece iş kesintileri anında organizasyonun operasyonel çevikliğini artırmasını hedefler (Avcı vd., 2020; Baycık, 2014). Bununla birlikte, kritik pozisyonlar için sadece yedekleme yapmakla kalmayıp, bu pozisyonları dolduracak adayların önceden belirlenmesi ve kariyer yönetim programları aracılığıyla gerekli becerilerle donatılması, organizasyonel dayanıklılığı daha da güçlendirecektir (Özdemir ve Aras, 2016).

İş sürekliliği yönetim sistemlerinin temel amacı, olası kesintiler sırasında riskleri yöneterek operasyonların sürdürülebilirliğini güvence altına almaktır. Kaynak yönetimi odaklı bu yaklaşım, acil durum müdahalesi için gereken kaynakların etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasını; kriz anında bu kaynakların yönetilmesi, yönlendirilmesi ve temin edilmesi süreci olarak yeniden kurgular (Kanno vd., 2020). İş sürekliliği yönetimi felsefesinde, tüm kaynakların tüm evreler için ve tüm tehlikelere karşı etkin bir şekilde planlanması söz konusudur. Bu yönetim anlayışında temel felsefe, organizasyonda bulunan tüm çalışanların iş tanımlarına ek olarak afet ve acil durumlar için ikinci bir iş tanımının oluşturulmasıdır. Bu yaklaşım, çalışanların yalnızca mevcut rollerinde değil, aynı zamanda potansiyel kriz senaryolarında da nasıl katkıda bulunabileceklerini netleştirerek, organizasyonel adaptasyonu ve dayanıklılığı artırmayı hedefler (Yaman ve Ayrancı, 2021).

Acil durum yönetiminde insan kaynağının yapılandırılması

FEMA'nın kamuya açık kariyer sayfası; sürekli tam zamanlı, CORE, rezervist ve yerel işe alım dâhil çeşitli pozisyon türleri ve istihdam yolları tanımlamaktadır (Federal Emergency Management Agency [FEMA], n.d.). Bu makale, FEMA'nın resmî kategorilerini üç başlığa indirgemek yerine, söz konusu çeşitlilikten hareketle örgütler için aşağıdaki üç analitik personel düzenini önermektedir:

Tam zamanlı çekirdek kadro: Süreklilik programını yöneten, riskleri izleyen ve planları güncelleyen yöneticiler ile uzmanlardan oluşur. İnsan kaynakları, risk ve strateji işlevlerinin temsilcileri bu yapıda yer alabilir.

Eğitilmiş çağrı üzerine yedek havuz: Önceden eğitilmiş ve tatbikatlara katılmış çalışanlar veya gönüllülerden oluşur. Görevlendirme; yetkinlik, erişilebilirlik, güvenlik ve açık sorumluluk sınırları temelinde yapılmalıdır.

Süreli veya uzman desteği: Arama-kurtarma, hızlı hasar tespiti, psikososyal destek ya da teknik danışmanlık gibi uzmanlık gerektiren görevler için belirli süreli çalışanlar, sözleşmeli ekipler veya dış paydaşlar kullanılabilir. Bu üçlü yapı yazarın örgütsel uyarlamasıdır; FEMA'nın resmî üçlü sınıflandırması değildir.

Motivasyon ve teşvik mekanizmaları

Kriz görevlerinin çalışanlar tarafından benimsenmesi, sorumlulukların açık biçimde tanımlanmasına ve bu görevler için zaman, eğitim ve yönetim desteği sağlanmasına bağlıdır. Eğitim olanakları, kariyer gelişimi ve adil ödüllendirme uygulamaları katılımı destekleyebilir. Teşviklerin çalışan güvenliğini veya gönüllülüğü zedelememesi ve görevlerin olağan performans ölçütleriyle dengeli biçimde ilişkilendirilmesi gerekir (Pavliuk ve Zachosova, 2025).

Motivasyon düzenlemeleri, fonksiyonel esneklik ve iş sürekliliği uygulamalarıyla birlikte tasarlanmalıdır. Çoklu roller için eğitim verilmesi, yedekleme ve kariyer planlarının ilişkilendirilmesi ve takım katkısının tanınması çalışanların kriz rollerine hazırlanmasını destekleyebilir (Baycık, 2014; Özdemir ve Aras, 2016). Bu ilişkilerin örgütsel bağlılık, iş tatmini ve performans üzerindeki etkisi ise uygulama koşullarına göre değişebilir.

Personel güvenliği, mesleki gelişim, sosyal diyalog ve başarının adil biçimde tanınması motivasyonu destekleyebilir (Khandii vd., 2025). Kriz rollerine ilişkin teşvikler yalnızca bireysel başarıyı değil takım katkısını, güvenli çalışmayı ve öğrenmeyi de dikkate almalıdır. Liderlik ve koçluk desteğinin etkisi örgütsel bağlama göre değişebileceğinden, bu uygulamalar değerlendirme verileriyle izlenmelidir.

Kurumsal ve çalışan faydaları

Yedekleme planlaması ile fonksiyonel esnekliğin birlikte ele alınması, kritik işlerin devralınmasını ve çalışanların farklı yetkinlikler geliştirmesini destekleyebilir (Shymanovska-Dianych vd., 2025). Bununla birlikte olası faydalar, uygulamanın iş yükü, rol açıklığı, çalışan katılımı, eğitim kalitesi ve adalet ilkeleriyle dengelenmesine bağlıdır.

Kurumsal açıdan fonksiyonel esneklik, kritik görevlerin tek bir çalışana bağımlılığını azaltmaya ve iş sürekliliği planlarının uygulanabilirliğini geliştirmeye yardımcı olabilir (Nar ve Yüregir, 2018; Yaman ve Ayrancı, 2021). Bu katkı, kritik bilginin belgelenmesi, çapraz eğitimin güncel tutulması ve görevlendirme yetkisinin önceden belirlenmesiyle güçlenebilir.

Çalışanlar açısından farklı rollerde deneyim kazanmak mesleki gelişim ve istihdam edilebilirlik fırsatları sunabilir (Özdemir ve Aras, 2016). Bununla birlikte ikincil görevler çalışanların rızası, iş yükü, ücret, güvenlik, adalet ve rol açıklığı gözetilmeden uygulandığında ters etki yaratabilir. Bu nedenle kurum yararı ile çalışan refahı birlikte değerlendirilmelidir.

Metodoloji

Bu çalışma ampirik bir araştırma değildir; anket, görüşme, deney, örgütsel örneklem veya istatistiksel analiz içermemektedir. Yöntem, iş sürekliliği yönetimi, stratejik insan kaynakları yönetimi, dinamik yetenekler, yedekleme planlaması ve örgütsel dayanıklılık yazınlarının seçici ve eleştirel anlatsal sentezine dayanmaktadır. Amaç, mevcut kavramları ortak bir çerçevede ilişkilendirmek ve ampirik araştırmalarda sınanabilecek önermeler geliştirmektir.

Analitik süreç iki aşamada yürütülmüştür. İlk aşamada seçilen kaynaklardaki temel kavramlar ve önerilen mekanizmalar karşılaştırılmıştır. İkinci aşamada dinamik yeteneklerin algılama, yakalama ve dönüştürme boyutları; kilit personel yönetimi ile bilişsel, teknik, davranışsal ve örgütsel esneklik bileşenleriyle kavramsal olarak eşleştirilmiştir. Bu işlem bir veri analizi değil, teori geliştirmeye yönelik kavramsal haritalamadır.

Kaynak seçimi; kilit personel, fonksiyonel esneklik, yedekleme planlaması, iş sürekliliği ve örgütsel dayanıklılık kavramlarıyla doğrudan ilişkili çalışmalar ile ISO 22301 ve FEMA'nın kamuya açık kurumsal bilgisini kapsamaktadır. Veri tabanları, arama tarihleri, tam sorgular ve sistematik eleme akışı kaydedilmediğinden çalışma sistematik derleme olarak nitelendirilmemektedir. Bu sınırlılık, kaynak kapsamının eksiksiz olduğu iddiasında bulunulmamasını gerektirir.

Yöntemin çıktısı üç teorik önerme ve işlevsel bir kavramsal modeldir. Model, değişkenler arası etkiyi kanıtlamaz; hangi mekanizmaların hangi koşullarda sınanabileceğine ilişkin bir araştırma gündemi sunar.

Teorik önermeler ve tartışma

Kavramsal model, yüksek güvenilirlikli örgütlerin operasyonlara duyarlılık ve uzmanlığa göre karar verme ilkeleriyle ilişkilendirilebilir (Weick ve Sutcliffe, 2015). Çapraz eğitim ve ikincil görev tanımları, kritik bilginin tek kişide yoğunlaşmasını azaltabilecek bir bilişsel yedeklilik mekanizması olarak ele alınmaktadır. Bu ilişkinin gücü ve sonuçları ampirik inceleme gerektirir.

ISO 22301'in 7.2 maddesi, kuruluşun iş sürekliliği performansını etkileyen kişilerin uygun eğitim, öğretim veya deneyim temelinde yetkin olmasını ve gerektiğinde yetkinlik geliştirme önlemleri alınmasını ister (ISO, 2019). Bu makaledeki fonksiyonel esneklik modeli, söz konusu yetkinlik gerekliliğini destekleyebilecek bir yorumdur; standart ikincil görev tanımı veya belirli bir personel sınıflandırmasını zorunlu kılmaz. Bu nedenle hüküm, tek başına yasal bir kaldıraç olarak değil, uygulanabilir yönetim sistemi bağlamında normatif bir standart gerekliliği olarak ele alınmalıdır.

Bu çerçeveden türetilen ve gelecekteki ampirik araştırmalarda sınanabilecek teorik önermeler aşağıda sunulmaktadır:

Algılama (sensing) yeteneği ve kilit personel yönetimi

Algılama, örgütlerin çevresel tehditleri, zayıf sinyalleri ve ortaya çıkan fırsatları tarama, öğrenme ve yorumlama kapasitesidir. Bu modelde kilit personel yönetimi, yalnızca kritik rollerin statik bir listesini değil; bu rollerde yoğunlaşan bilgi, karar yetkisi ve bağımlılık risklerinin düzenli olarak izlenmesini içerir. Böyle bir yaklaşım, operasyonel kırılğanlıkların daha erken fark edilmesini destekleyebilir.

Kilit personelde bulunan zımni bilginin belgelenmesi, paylaşılması ve tatbikatlarla aktarılması, tek kişiye bağımlılığın azaltılması açısından önemlidir. Teknik becerilerin yanı sıra karar alma, iletişim ve stresle başa çıkma kapasitesinin değerlendirilmesi risk haritalamasını geliştirebilir. Ancak bu uygulamaların algılama kapasitesi üzerindeki etkisi doğrudan ölçülmeli ve çalışanların mahremiyeti korunmalıdır (Bailey vd., 2025).

Teorik önerme 1 (P1): Kilit personel yönetiminin dinamik, risk odaklı ve düzenli güncellenen bir yapıda kurgulanması, bireysel zımni bilginin örgütsel hafızaya aktarılmasını destekleyerek örgütün kriz sinyallerini algılama kapasitesini güçlendirir.

Yakalama (seizing) yeteneği ve fonksiyonel esneklik

Yakalama, algılanan tehdit veya fırsata yanıt vermek için kaynakların zamanında harekete geçirilmesini ifade eder. Bu modelde bilişsel, teknik, davranışsal ve örgütsel esneklik; uygun çalışanların açık yetki sınırları içinde kritik süreçlere yeniden görevlendirilebilmesini destekleyen bir mekanizma olarak ele alınmaktadır. Yetkilendirme, karar süresini kısaltabilir; ancak yeterli eğitim ve koordinasyon olmadan hata ve rol çatışması riski de yaratabilir.

Dijital yetkinlik matrisleri ve yapay zekâ destekli karar araçları, çalışanların doğrulanmış becerilerini ve uygunluk koşullarını görünür kılarak görevlendirme seçeneklerini değerlendirmeye yardımcı olabilir. Ancak bu araçlar nesnellik veya hatasızlık varsayımıyla kullanılmamalıdır. Veri gizliliği, yanlılık, açıklanabilirlik ve insan denetimi güvence altına alınmalı; nihai görevlendirme kararı yetkili kişilerce verilmelidir.

Teorik önerme 2 (P2): Bilişsel, teknik, davranışsal ve örgütsel boyutlarda fonksiyonel esnekliğe sahip ve yetkilendirilmiş bir çalışan havuzu, kriz sırasında kaynakların zamanında yeniden görevlendirilmesini ve kritik faaliyetlerin sürdürülmesini destekler.

Dönüştürme (transforming) ve yenileme (renewing) yeteneği ile insan kaynakları entegrasyonu

Dönüştürme, örgütsel varlıkların, süreçlerin ve rutinlerin deneyimler ışığında yeniden yapılandırılmasını ifade eder. Bu modelde SİKY ile İSY entegrasyonu; ikincil görevlerin, çapraz eğitimin ve kriz sonrası öğrenmenin kalıcı insan kaynakları uygulamalarına aktarılması yoluyla dönüştürme kapasitesini destekleyebilecek bir düzenleme olarak ele alınmaktadır.

Kriz rollerinin kariyer geliştirme, performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemleriyle ilişkilendirilmesi, çalışanların bu sorumlulukları anlamlandırmasını destekleyebilir. Uygulamanın zorlayıcı bir ek iş yüküne dönüşmemesi için gönüllülük, ücret, dinlenme, güvenlik ve adalet koşulları açıkça düzenlenmelidir. İnsan kaynakları birimi, çalışanların fiziksel ve psikolojik sağlığını gözeterek bu sürecin izlenmesinde stratejik bir rol üstlenebilir.

Teorik önerme 3 (P3): Stratejik insan kaynakları uygulamalarının iş sürekliliği hedefleriyle bütünleştirilmesi, kriz sonrasında öğrenilen derslerin iş süreçleri ve örgüt kültürüne aktarılmasını destekleyerek dönüştürme kapasitesini güçlendirir.

P1-P3, SİKY ile İSY entegrasyonunu algılama, kaynak mobilizasyonu ve örgütsel öğrenme mekanizmaları üzerinden açıklamaktadır. Önermeler, fonksiyonel esnekliğin iş sürekliliği ve çalışan sonuçlarıyla ilişkisini ampirik olarak incelemek için bir başlangıç noktası sunmaktadır; verimlilik, elde tutma veya memnuniyet üzerindeki etkiler bu kavramsal çalışmada doğrulanmış değildir.

Fonksiyonel esnekliğin kurum ve çalışan üzerindeki etkileri

Fonksiyonel esnekliğin olası faydaları kurum ve çalışan açısından iki grupta değerlendirilebilir. Bu faydalar kavramsal beklentilerdir; gerçekleştirmeleri uygulama koşullarına bağlıdır.

Kurum için olası faydalar

- İnsan kaynağı potansiyelinin etkin yönetimi
- Mükerrer çalışmaların azaltılması

- Bütüncül sorun çözme
- Örgütsel dayanıklılık kültürünün geliştirilmesi
- Süreçlerin kurumsallaştırılması
- Operasyonel devamlılığın desteklenmesi

Çalışan için olası faydalar

- Kişisel potansiyelin değerlendirilmesi
- Mesleki gelişim
- İş zenginleştirme
- Alternatif kariyer yolları
- Adil uygulama koşullarında iş tatmininin desteklenmesi
- İşle ilgili ek becerilerin değerlendirilmesi

Sonuç

Bu çalışma, iş sürekliliğinin teknik yedekleme ve prosedürlerin yanı sıra insan kaynağının uyum kapasitesiyle de ilişkili olduğunu ileri sürmektedir. Geliştirilen kavramsal model; kilit personel risklerinin belirlenmesi, fonksiyonel esnekliğin geliştirilmesi ve kriz öğrenmesinin stratejik insan kaynakları uygulamalarına yerleştirilmesi arasında üç teorik bağ kurmaktadır. Modelin sonuçları ampirik olarak sınanmadığından, örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkiler önerme düzeyindedir.

Teorik katkılar

Çalışma, literatüre üç düzeyde kavramsal katkı sunmayı amaçlamaktadır:

Birinci katkı, dinamik yetenekler yaklaşımıyla İSY ve SİKY yazınlarını aynı çerçevede birleştirerek kilit personel risklerini algılama, fonksiyonel esnekliği yakalama ve insan kaynakları entegrasyonunu dönüştürme mekanizmalarıyla ilişkilendirmesidir.

İkinci katkı, fonksiyonel esnekliği bilişsel, teknik, davranışsal ve örgütsel boyutlarıyla İSY bağlamında ele alması ve statik yedekleme anlayışına uyarlanabilir bir alternatif önermesidir.

Üçüncü katkı, yüksek güvenilirlikli örgütler yazını ile dinamik yetenekler yaklaşımı arasında, operasyonlara duyarlılık ve uzmanlığa göre karar verme ilkeleri üzerinden bir bağlantı kurmasıdır (Weick ve Sutcliffe, 2015). ISO 22301'in yetkinlik gerekliliği bu bağlantının uygulamaya dönük dayanaklarından biri olarak yorumlanmıştır; bunun rekabet avantajına dönüşeceği ampirik olarak gösterilmemiştir.

Uygulayıcılar için çıkarımlar

Kavramsal model, başlıca paydaş grupları için aşağıdaki uygulama çıkarımlarını sunmaktadır:

İnsan kaynakları yöneticileri için: İşe alım ve gelişim süreçlerinde problem çözme, stresle başa çıkma, öğrenme çevikliği ve iş birliği gibi işle ilgili esneklik göstergeleri kullanılabilir. Dijital veya yapay zekâ destekli yetkinlik araçları kullanılacaksa ölçümlerin geçerliliği, ayrımcılık riski, veri gizliliği, açıklanabilirlik ve insan denetimi güvence altına alınmalıdır.

İş sürekliliği ekipleri için: İkincil görev tanımları, kritik işlerin tek kişiye bağımlılığını azaltacak biçimde açık sorumluluklar, yetki sınırları, eğitim ve tatbikatlarla desteklenmelidir. Görevlerin güncelliği ve çalışanların yetkinliği düzenli olarak doğrulanmalıdır.

Üst yönetim için: Kriz rollerinin performans, kariyer ve ödüllendirme sistemleriyle ilişkisi şeffaf biçimde kurulmalıdır. Takım çalışması, güvenli davranış ve öğrenme sonuçları ödüllendirilmeli; ek görevlerin iş yükü ve çalışan refahı üzerindeki etkileri izlenmelidir.

Sınırlılıklar

Çalışmanın başlıca sınırlılıkları aşağıda özetlenmiştir:

Birincisi, kavramsal model ve P1-P3 henüz ampirik olarak sınanmamıştır. Önermelerin geçerliliği, değişkenlerin ölçümü ve ilişkilerin yönü gelecekteki nicel, nitel ve karma yöntemli araştırmalarla değerlendirilmelidir.

İkincisi, model ağırlıklı olarak büyük ölçekli ve karmaşık organizasyonların dinamikleri referans alınarak kurgulanmıştır. Küçük ve orta ölçekli işletmelerdeki (KOBİ) uygulanabilirliği, kaynak kısıtları

bağlamındaki maliyet-etkinliği ve farklı ulusal kültürlerdeki genellenebilirliği ayrı bir araştırma alanı olarak kalmaktadır.

Üçüncüsü, çalışma belirli sektörlerin (sağlık, enerji, havacılık gibi yüksek kriz riski taşıyan sektörler) özel dinamiklerini derinlemesine ele almamıştır. Sektörel farklılıkların modelin uygulanabilirliği üzerindeki etkileri gelecekteki araştırmalarda incelenmelidir.

Dördüncüsü, yapay zekâ destekli insan kaynakları sistemlerinin yanlılık, veri gizliliği, açıklanabilirlik, çalışan mahremiyeti ve karar sorumluluğu boyutları bu çalışmanın kapsamı içinde ayrıntılı biçimde incelenmemiştir.

Gelecek araştırmalar

Gelecekteki araştırmalar için öncelikli alanlar aşağıda sıralanmıştır:

Birincisi, bu çalışmada sunulan fonksiyonel esneklik boyutları (bilişsel, teknik, davranışsal, organizasyonel) temel alınarak, İSY bağlamına özgü geçerli ve güvenilir ölçme araçları ve ölçekler geliştirilmelidir.

İkincisi, geliştirilen bu ölçekler kullanılarak, kriz deneyimi yüksek sektörlerde (sağlık, enerji, havacılık, imalat sanayii gibi) yapısal eşitlik modellemeleri (SEM) veya regresyon analizleri ile modelin ampirik olarak test edilmesi gerekmektedir.

Üçüncüsü, nitel araştırma yöntemleri açısından, iş sürekliliği yönetiminde fonksiyonel esnekliği başarıyla uygulamış organizasyonlarda derinlemesine çoklu vaka analizleri (multi-case analysis) yapılması, modelin pratikteki işleyiş mekanizmalarını ve engellerini somut bir şekilde ortaya koyacaktır.

Dördüncüsü, yapay zekâ destekli Workforce 4.0 algoritmalarının, kilit personel atamalarındaki ve kriz anındaki rol rotasyonlarındaki karar doğruluğu, veri gizliliği ve etik boyutları, boylamsal (longitudinal) ampirik çalışmalarla sınanmalıdır.

Beşincisi, modelin KOBİ'lerdeki uygulanabilirliği, farklı ulusal kültürlerdeki genellenebilirliği ve sektörel farklılıkların etkileri karşılaştırmalı araştırmalarla incelenmelidir.

Uygulamada dijital yetkinlik matrisleri, kriz görevlendirmesi için seçenek üretmeye yardımcı olabilir. Bununla birlikte model, otomatik veya anlık rotasyon rehberi olarak değil; yetkinlik doğrulaması, çalışan katılımı, insan denetimi ve tatbikatlarla birlikte uygulanması gereken kavramsal bir çerçeve olarak değerlendirilmelidir.

Hakem Değerlendirmesi / Peer-review:

Dış bağımsız

Externally peer-reviewed

Çıkar Çatışması / Conflict of interests:

Yazar çıkar çatışması bildirmemiştir.

The author has no conflict of interest to declare.

Finansal Destek / Grant Support:

Yazar bu çalışma için finansal destek almadığını beyan etmiştir.

The author declared that this study received no financial support.

Etik Beyan / Ethical Statement:

Bu çalışma, yayımlanmış ve kamuya açık kaynaklara dayalı kavramsal bir inceleme olduğundan etik kurul izni gerektirmemektedir.

Because this study is a conceptual review based on published and publicly available sources, ethics committee approval was not required.

Kaynakça / References

- Alrifae, A. A. M., Alhabeeb, A., Alhanatleh, H., & Alnajdawi, S. (2025). Exploring the role of succession planning and talent development in enhancing organizational agility: The case of Saudi banking. *Sustainability*, 17(24), Article 11215. <https://doi.org/10.3390/su172411215>
- Avcı, K., Şahin, İ., & Terzioğlu, F. (2020). Workforce planning: Flexibility in workforce management. *Verimlilik Dergisi*, Özel Sayı, 641-656. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/verimlilik/issue/51826/641356>
- Ayal, B. (2023). Sağlık çalışanlarında bilişsel esnekliğin iş performansına etkisi. *Eurasian Econometrics, Statistics & Empirical Economics Journal*, 24, 45-58. <https://doi.org/10.17740/eas.stat.2023-v24-04>
- Aydın, A. (2020). İnsan kaynakları yönetiminin değişen yüzü: Stratejik insan kaynakları yönetimi modu. *Öneri Dergisi*, 15(53), 205-225. <https://doi.org/10.14783/maruoneri.732305>
- Babiak, H., & Kotys, N. (2025). Enterprise personnel planning and directions for its improvement. *Regional Aspects of Productive Forces Development of Ukraine*, 30, 100-106. <https://doi.org/10.35774/rarrpsu2025.30.100>
- Bailey, J., Guinan, P. J., O'Connor, G., & Shuttleworth, D. (2025). Structural and psychological empowerment in R&D teams. *Research-Technology Management*, 68(2), 23-36. <https://doi.org/10.1080/08956308.2024.2446105>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Baycık, G. (2014). Çalışma sürelerinde güvenceli esneklik uygulamaları. *Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Hukuk Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 223-262. <https://doi.org/10.33433/maruhad.607018>
- Belzunegui-Eraso, A., & Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the context of the COVID-19 crisis. *Sustainability*, 12(9), Article 3662. <https://doi.org/10.3390/su12093662>
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>
- Dreichuk, M., & Sytnyk, Y. (2025). HR analytics as a risk monitoring tool in personnel management systems. *Economics & Education*, 10(1), 22-28. <https://doi.org/10.30525/2500-946x/2025-1-3>
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215-246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11%3C1105::AID-SMJ133%3E3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11%3C1105::AID-SMJ133%3E3.0.CO;2-E)
- Elliott, D., Swartz, E., & Herbane, B. (2010). *Business continuity management: A crisis management approach* (2nd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203866337>
- Federal Emergency Management Agency. (n.d.). *Position types and hiring paths at FEMA*. Retrieved September 5, 2026, from <https://www.fema.gov/careers/position-types>
- Göktepe, E. A. (2020). Kriz döneminde iş sürdürülebilirliğine yönelik yönetim uygulamaları: COVID-19 pandemi araştırması. *Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 6(26), 630-638. <https://doi.org/10.31589/joshas.311>
- Hegedüs, H., & Ujházy, L. (2022). Some thoughts on human resource management responses to current global challenges. *Land Forces Academy Review*, 27(2), 141-153. <https://doi.org/10.2478/raft-2022-0019>
- Hiles, A. (Ed.). (2012). *The definitive handbook of business continuity management* (3rd ed.). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781119205883>
- International Organization for Standardization. (2019). *Security and resilience – Business continuity management systems – Requirements* (ISO Standard No. 22301:2019). <https://www.iso.org/standard/75106.html>
- Kalaç, M. Ö., & Zorlu, D. (2023). Sürdürülebilir işletmeler için bulut teknolojilerin önemi üzerine bir inceleme. *Yönetim Bilişim Sistemleri Dergisi*, 9(2), 120-135. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ybs/issue/82122/1366468>

- Kanno, T., Ishida, C., Kanesaka, T., Okada, R., Kawazoe, T., Tae, K., & Sato, J. (2020). Resource-centric business continuity and resiliency planning. *Proceedings of the 8th REA Symposium on Resilience Engineering*, Linnaeus University, Kalmar, Sweden. <https://doi.org/10.15626/rea8.21>
- Kazançoğlu, Y., & Özkan-Özen, Y. D. (2018). Analyzing Workforce 4.0 in the Fourth Industrial Revolution and proposing a road map from an operations management perspective with fuzzy DEMATEL. *Journal of Enterprise Information Management*, 31(6), 891–907. <https://doi.org/10.1108/JEIM-01-2017-0015>
- Khandii, O., Zelenko, O., Burko, I., & Bilous, Y. (2025). Sustainable workforce development: Lessons from EU industrial policies for postwar Ukraine. *European Journal of Sustainable Development*, 14(4), 627–645. <https://doi.org/10.14207/ejsd.2025.v14n4p627>
- Kıyık Kıcı, G. (2025). Current issues in strategic human resource management. *Journal of Organizational Behavior Review*, 7(1), 93–107. <https://dergipark.org.tr/en/pub/jobreview/article/1580969>
- Kozak, K., Korsikova, N., Morschavka, A., Shylenko, I., & Derevyanko, O. (2023). The role of human resource management technologies in the enterprise anti-crisis management system. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 8(4), 93–98. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-4-15>
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243–255. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>
- Mushnykova, S., & Abernikhina, I. (2025). The organizational and economic support for the formation of crisis management in enterprises. *The Problems of Economy*, 2(64), 126–133. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-2-126-133>
- Nar, M., & Yüregir, O. H. (2018). İş sürekliliği yönetiminde kritik başarı faktörlerinin AHP yöntemi ile önceliklendirilmesi. *Çukurova Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 33(4), 241–254. <https://doi.org/10.21605/cukurovaummfd.528408>
- Özdemir, Y., & Aras, M. (2016). Sosyal hizmetlerde kariyer yönetimi. *Vizyoner Dergisi*, 7(15), 50–65. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/vizyoner/issue/23002/246001>
- Pavliuk, D., & Zachosova, N. (2025). Integration of Thomas tests in personnel management: Motivation and security. *Economics of Systems Development*, 7(2), 77–84. <https://doi.org/10.32782/2707-8019/2025-2-11>
- Samuel, I., & Isa, M. (2024). The mediating role of talent management in succession planning and private organization sustainability: A conceptual article. *Journal of Current Social and Political Issues*, 2(1), 22–33. <https://doi.org/10.15575/jcspi.v2i1.703>
- Schilke, O., Hu, S., & Helfat, C. E. (2018). Quo vadis, dynamic capabilities? A content-analytic review of the current state of knowledge and recommendations for future research. *Academy of Management Annals*, 12(1), 390–439. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0014>
- Seidu, F., Ocansey, E., Yamoah, P., & Pepra-Mensah, J. (2025). Talent management and employee retention in knowledge-intensive firms. *British Journal of Management and Marketing Studies*, 8(4), 1–21. <https://doi.org/10.52589/BJMMS-U5OIXPKH>
- Shymanovska-Dianych, L., Lozova, O., & Kolomiets, B. (2025). Integration of safety-oriented management into the higher education institution management system under conditions of military challenges: Strategic and cultural dimensions. *Scientific Bulletin of the Odesa National Economic University*, 7–8(332–333), 26–33. <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-7-8-332-333-26-33>
- Stroiko, T. V., Burkun, V., & Medvedov, R. (2024). Strategic aspects of human resources management in the context of military operations: Ukrainian experience. *Three Seas Economic Journal*, 5(1), 91–95. <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2024-5-14>
- Şaşmaz, A. B. (2025). Foreign direct investment and productivity nexus in Türkiye's manufacturing industry: A sectoral analysis (2009–2022). *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 85, 171–198. <https://doi.org/10.51290/dpusbe.1631326>
- Tabuk, M. E. (2021). Spor bilimleri alanındaki akademik personel ilanlarının insan kaynakları yönetimi açısından incelenmesi: 2019–2020 takvim yılı dönemi. *Spor Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 6(2), 431–446. <https://doi.org/10.25307/jssr.969463>

- Tanchaisak, K. (2025). Essential great leadership characteristics that influence strategic talent management. *International Journal of Sociologies and Anthropologies Science Reviews*, 5(3), 891–904. <https://doi.org/10.60027/ijdsar.2025.7928>
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z)
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2015). *Managing the unexpected: Sustained performance in a complex world* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals*, 11(2), 733–769. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0134>
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource-based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701–721. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(01\)00120-9](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(01)00120-9)
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320. <https://doi.org/10.1177/014920639201800205>
- Yaman, F. (2020). Stratejik insan kaynakları yönetimi penceresinden afet ve acil durum yönetiminde iletişim. *Academic Perspective Procedia*, 3(2), 920–927. <https://doi.org/10.33793/acperpro.03.02.29>
- Yaman, F., & Ayrancı, E. (2021). The role of human resources management within business continuity management during the pandemic. In G. Kalkan (Ed.), *Human and business oriented academic research* (pp. 83–97). SRA Academic Publishing.