



Araştırma Makalesi / Research Article

Türkiye'nin Büyük Sanayi Kuruluşlarının İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları: İSO 500'e İlişkin Nitel Bir Araştırma

Merve Gerçek¹

Öz

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), örgütsel hedeflere ulaşmak için doğru nitelikte ve nicilikte insan kaynağını elde etme, geliştirme, değerlendirme, ödüllendirme ve elde tutmaya ilişkin sistematik faaliyetleri içeren "insan odaklı" bir yönetim felsefesidir. İKY'nin kuramsal yönelimlerinin işletmelerde uygulamaya yansımaları biçimleri, akademisyenlerin ve uygulayıcıların üzerinde çalıştığı konulardandır. Bu çalışmanın amacı, İstanbul Sanayi Odası (İSO) tarafından her yıl belirlenen Türkiye'nin en büyük 500 sanayi kuruluşu listesine 2019 yılında giren işletmelerin kurumsal internet sitelerinde İKY faaliyetleri ile ilgili açıklamalardaki kavramların belirlenmesidir. Bu amaçla, nitel araştırma yöntemlerinden belge incelemesi yöntemi kullanılmış, kurumsal internet sayfalarında İKY'ye ilişkin açıklamalara ulaşılabilen 302 sanayi kuruluşundan elde edilen veriler içerik analizi ile incelenmiştir. Yapılan içerik analizi sonucunda, İKY hakkındaki bilgilerin hangi başlıklar altında toplandığı, İKY'nin stratejik boyutuna yönelik anahtar kavramların tekrarlanma sıklığı ve İKY uygulamalarının isimlendirilmeleri ile ilgili sonuçlara ulaşılmıştır. Ayrıca örgüt kültürü, örgüt ve İKY amaçları, örgüt ve İKY yapıları, örgütlerin çalışanlardan beklentileri, örgütlerin çalışanlara sunmayı belirttikleri unsurlara yönelik öne çıkan kavramlar detaylı şekilde belirlenmiştir. Genel olarak en sık tekrarlanan kelimelerin/kelime gruplarının "kurum stratejileri", "takım çalışması", "gelişim odaklılık", "en değerli kaynak insan", "yaratıcılık" ve "yenilikçilik" olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: İnsan kaynakları yönetimi, İKY uygulamaları, İSO500, sanayi kuruluşları.

Human Resources Management Approaches of Turkey's Top Industrial Enterprises: A Qualitative Research on ISO 500 Enterprises

Abstract

Human Resources Management (HRM) is a "people-oriented" management philosophy that includes activities related to acquiring, developing, evaluating, rewarding, and retaining human resources in the right quality and quantity to achieve organizational goals. In parallel with the theoretical and strategic context of HRM, the forms of reflection on HRM practices in enterprises are among the subjects that academicians and practitioners focus on. The purpose of this study is to examine the HRM statements on corporate websites of Turkey's Largest 500 Industrial Enterprises list designated by the Istanbul Chamber of Industry (ISO) in 2019. For this purpose, the document analysis method was used and the data obtained from 302 industrial organizations, whose HRM statements can be reached on corporate websites were analyzed. As a result of the content analysis, the headings under which the information about HRM were collected, the frequency of repetition of key concepts for the strategic dimension of HRM, and the naming of HRM practices were obtained. In addition, organizational culture, organizational and HRM objectives, organizational and HRM structures, expectations of organizations from employees, and prominent concepts regarding the elements that organizations specify to employees were determined in detail. In general, it was determined that the most frequently repeated word and word groups are "corporate strategies", "teamwork", "development-oriented", "human as the most valuable resource", "creativity" and "innovation".

Keywords: Human resources management, HRM practices, ISO500, industrial enterprises.

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Kocaeli Üniversitesi, Hereke Ömer İsmet Uzunyol MYO, merve.gercek@kocaeli.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-7076-8192>

GİRİŞ

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), insan odaklı bir yönelimi benimseyen sistematik uygulamalar bütünüdür. Küreselleşmenin hızlanması, toplumsal, ekonomik ve teknolojik alanda değişimlerin ve gelişimlerin yaşanması sonucunda var olan işletmelerin büyümesi ve sektöre giriş yapan örgütlerin sayısının artmasıyla, iş çevrelerinde oluşan rekabet daha çetin bir hale gelmiştir. Dalgalanma, belirsizlik, karmaşıklık ve muğlaklık (VUCA) modelinin öngördüğü üzere, çevresel değişimlerin sıklığı, geleceği görememe, piyasadaki değişkenlerin karmaşıklığı ve belirsizliğin yol açtığı değişkenleri anlamlandıramama gibi durumlar, işletmelerin stratejik rekabet avantajı kazanmasını zorlaştırmaya başlamıştır (Raghuramapatruni ve Kosuri, 2017). Aynı veya benzer mal/hizmet üretimi yapan işletmelerin, üretim kaynaklarına ulaşım açısından birbirlerini yakalamaya başlaması, onları rekabet üstünlüğü elde edebilecek farklı yollar aramaya itmiştir. Bu noktada stratejik İKY alanında çalışmaları bulunan bazı yazarlar (örn: Barney, 1991; Salaman vd., 2005) işletmelerin rekabet avantajı elde edebilmelerinin en kilit unsurunun insan sermayesi olduğunu vurgulamışlardır. Bu görüş, önceleri işletmelerin gider kaynaklarından birisi olarak görülen insan kaynağının, benzersiz bilgi, beceri ve yetenekleriyle örgütsel rutinlere ve faaliyetlere yaptığı katkıyla taklit edilemez olduğunu öne sürmektedir. Aynı zamanda stratejik İKY yaklaşımı, çalışanların sahip olduğu stratejik değer nedeniyle, kurumsal stratejilerin oluşturulmasında İKY'nin de "masadaki rolü" nün gerekli olduğunun altını çizmektedir.

Stratejik İKY yazının yön verdiği alanlardan birisi de İKY uygulamalarının nasıl oluşturulacağı konusudur. İKY ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmacılar, belirli İKY uygulamalarının bu konuda somut etkileri olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu çalışmalarla İKY uygulamalarının tasarımı, iç ve dış uyum, en iyi uygulamalar/yüksek performanslı iş sistemleri gibi kavramlar ortaya atılmıştır (Delery, 1998; Huselid, 1995). En iyi uygulama setlerini belirlemeye yönelik çabalar, seçici işe alım, yoğun eğitim geliştirme, performansa dayalı ücret gibi bazı İKY uygulamalarının işletmeler arasında popülerlik kazanmaya başlamasına neden olmuştur.

İKY uygulamaları genellikle işe alım, eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi, performans yönetimi, ücret yönetimi, iş sağlığı / güvenliği ve çalışan ilişkileri şeklinde gruplandırılmaktadır (Dessler, 2013). İKY'nin örgütlenmesi olarak da ifade edilebilecek olan uygulama setlerinin tasarımının, işletmelerin içinde bulunduğu sektöre, örgüt büyüklüğüne ve yönetim felsefesine göre farklılaştığı görülmektedir (Kotey ve Sheridan, 2004; Laursen, 2002). Bu çalışmanın amacı, İstanbul Sanayi Odası (İSO) tarafından her yıl belirlenen Türkiye'nin en büyük 500 sanayi kuruluşu listesine 2019 yılında giren işletmelerin kamuoyuna açık kurumsal internet sitelerinde yer alan İKY açıklamalarında incelenerek, İKY uygulamalarının hangi isimler altında yer aldığı, İKY anlayışları ve politikalarının derinlemesine incelenerek öne çıkan kavramların belirlenmesidir. Elde edilen sonuçların, Türkiye'de sanayi kuruluşlarında İKY yaklaşımlarının durumu hakkında detaylı bilgi sunması beklenmektedir. Ayrıca, İKY uygulamalarının nasıl isimlendirildiğinin belirlenmesinin, İKY uygulamalarının tasarlanması süreçlerine ışık tutabileceği düşünülmektedir. Bu beklentilere ek olarak, İKY politikalarında öne çıkan kavramların ortaya çıkarılmasının, İKY'deki güncel eğilimlere ve kuruluşların potansiyel çalışanlara yönelik bakış açlarına ışık tutması bakımından yazına katkı sağlayacağına inanılmaktadır.

1. KURAMSAL TEMEL

1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışı

1800'lerde Frederick Taylor'ın personel seçimi ve ücretlendirmede bilimsel yönetim ilkelerinin izlenmesini önerdiği yıllardan günümüze, örgütsel bağlamda insana bakış açısının oldukça değişmiş olduğu söylenebilir. Hawthorne Çalışmaları'nda (1927–1932) iş tatmininin işgücü verimliliği üzerinde ortaya çıkışı, 1940'lı yıllarda Amerika Birleşik Devletleri'nde toplu pazarlık ve çalışan ilişkileri gibi konuların personel yönetimini etkilemesi, yine aynı ülkede 1964 yılında yayınlanan Sivil Haklar Bildirgesi'nin etkileriyle 1950'li

yıllardan başlayarak örgütlerde personel yönetimin anlayışından “insan” odaklı bir anlayışa geçiş söz konusu olmuştur (Parameswari ve Yugandhar, 2015).

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), doğru sayıda ve doğru niteliklere sahip işgücünün elde edilmesi, geliştirilmesi, etkili ve verimli şekilde yönlendirilmesi, performansının değerlendirilmesi ve devamlılığının sağlanması yoluyla örgütsel hedeflere ulaşmak ve örgütsel performansı arttırmayı amaçlamaktadır. İKY, örgüt çıkarları için insan unsurunu göz ardı etmeyen, bir başka deyişle çalışana ve çalışanlarla ilgili konulara yeterli hassasiyeti gösteren bir yaklaşım veya anlayıştır. Bu yönüyle İKY yaklaşımının, genel olarak “insan odaklılığı” temel aldığı söylemek mümkündür. İKY uygulamaları; örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda oluşturulan İK amaçlarına ulaşılması için yürütülen faaliyetlerdir. İKY'nin ortaya çıkışında dönemin yönetim anlayışı ve örgüte bakış açısının büyük bir rol oynadığı söylenebilir. İKY ideolojisinin temelinde sistem yaklaşımı bulunmaktadır. Örgütler sistem yaklaşımı bağlamında ele alındığında, iç ve dış etmenlerin etkilerine açık olan ve alt sistemleri bulunan açık sistemlerdir. İKY ise çeşitli girdileri süreçler vasıtasıyla çıktılara dönüştüren bir alt sistem olarak düşünülmektedir. Bu nedenle, İKY'nin örgütle nasıl ilişkili olduğunu açıklayabilmek için geliştirilen farklı modeller bulunmaktadır. Bu modeller, belirli İKY uygulamaları arasındaki ayrımı daha iyi yapabilmek, uygulamalar arasındaki ilişkileri ortaya koyabilmek, uygulamaların işleyiş biçimlerini detaylıca sunabilmek ve örgütlerdeki diğer işleyişlere olan katkısını açıkça belirtebilmeyi amaçlamaktadır.

Devanna, Fonbrun ve Tichy'nin Modeli (1984), İKY'nin temin-seçim, performans değerlendirme, çalışan gelişimi ve ödüllendirme olmak üzere dört ana uygulamadan oluştuğunu öne sürmüştür. Ancak bu model İKY'nin kapsamına girebilecek diğer işlevleri ve çeşitli örgütsel değişkenleri göz ardı etmiştir. Harvard Modeli (Beer, Spector, Lawrence, Mills ve Walton, 1984) paydaşların çıkarları, durumsal etmenler, İKY sistemleri, İKY çıktıları ve uzun dönemli sonuçlar arasındaki ilişkileri ortaya koymaktadır. Bu modele göre, hissedarlar, yönetim, çalışan grupları, hükümet, toplum ve işgücü özellikleri, işletme stratejileri, yönetim anlayışı, sendikalar, teknoloji ve kanunlar gibi durumsal etmenlerle birlikte İKY uygulamaları üzerinde etkili olmaktadır. İKY uygulamalarının çalışan bağlılığı, yetkinlikler, uyum, maliyet etkililiği, bireysel iyi oluş, örgütsel etkililik ve toplum refahı üzerinde etkili olduğu belirtilmiştir.

Guest'in (1997) modelinde İKY stratejisi, İKY uygulamaları, İKY çıktıları, davranışsal çıktılar, performans çıktıları ve finansal çıktılar olmak üzere altı unsur bulunmaktadır. Bu modele göre, İKY'nin örgüt stratejilerine bağlı olarak temin-seçim, eğitim, performans değerlendirme, ödüllendirme, iş tasarımı, katılım, statü ve güvenlik gibi uygulamalarında farklılaşmalar olabilmektedir. Bu modelin öne çıkan yönü, İKY uygulamaların çalışanlar ve örgütler üzerinde farklı etkilere yol açacağına yapılan vurgudur.

Hendry ve Pettigrew (1986) tarafından oluşturulan Warwick Modeli, makro ve mikro çevre değişkenleri, örgüt stratejileri, İKY'nin bağlamı ve içeriğini ele alan bir modeldir. Bu modelde İKY uygulamaları olarak temin-seçim, performans değerlendirme, geliştirme ve ödüllendirme ele alınmıştır. İKY'nin kavramsallaştırılması amacıyla oluşturulan modeller İKY'nin stratejik değerini ortaya koymakla birlikte, gelecekte örgütsel performans üzerindeki etkilerini kanıtlayacak çalışmalara öncü olmaları bakımından önem taşımaktadır.

1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşletmelerdeki Yeri

Örgütsel stratejiler, belirli bir piyasa veya endüstri kolunda faaliyet gösteren örgütlerin nasıl rekabet edeceğini belirleyen yol haritaları olarak düşünülebilmektedir. Örgüt stratejileri yazınına en büyük katkıyı yapan yazarlardan Porter (1980), Miles ve Snow (1978) çeşitli piyasa dinamiklerine bağlı olarak örgütlerin nasıl tercih yapabileceğine ilişkin modeller oluşturmuşlardır. Bu modellerde temel olarak bazı pazarlama ve üretim faaliyetleri üzerinden izlenecek yollar önerilmekle birlikte, ilerleyen yıllarda örgütlerin ücret politikalarının da piyasada üstünlük sağlayabileceği üzerine çalışmalar yapılmıştır (Balkin ve Gomez-Mejia, 1990).

Stratejik İKY yazınının önemli isimlerinden Barney (1991), bir işletmenin rekabet avantajının o işletme için değerli ve nadir olması gerektiğini, böylece mevcut ve potansiyel rakipleri tarafından eşzamanlı olarak taklit edilemeyeceğini savunmuştur. Yazara göre, bir kaynağın sürdürülebilir rekabet

avantajı sağlayabilmesi için taklit edilmesi ve yerine başka bir şey koyulması zor olmalıdır. Bu kaynaklar arasında işletmenin tüm varlıkları, becerileri, örgütsel süreçleri ve örgütsel bilgisi bulunmaktadır. Bir işletmenin insan kaynakları, çalışanlarının sahip olduğu bilgi, deneyim, beceri, yetenek, tutum, davranış ve örgüte duydukları bağlılığın bir bileşimi olarak düşünülebilir (Barney ve Wright, 1998). Bu bağlamda İKY sistemlerinin, bu bileşimin en iyi şekilde yönlendirilmesi ve zenginleştirilmesi yönünde tasarlanması gerektiği anlaşılmaktadır.

Uzun yıllardır, stratejik İKY'nin odak noktasını İK politikaları ve uygulamalarının örgütsel performansı arttırabilmek için nasıl tasarlanabileceği ve işlevsellik kazanabileceği oluşturmuştur (Huselid, 1995; Jackson, Schuler ve Jiang, 2014; Kaufman, 2015). Örgütlerin elinde bulundurduğu maddi kaynaklar benzer yollardan elde edilebildiği veya ele geçirebildiği düşünülürken, örgütün maddi olmayan kültür, iklim, süreç, sosyal ilişkiler gibi kaynakların taklit edilmesi görece daha zordur. Bunun en önemli nedenlerinden birisi, her çalışanın bilgi, beceri ve yetenek düzeyinin kendine özgü olması ve örgüt ortamında farklı şekilde gelişebilecek olmasıdır. Buna ek olarak, her örgütün insan kaynağına aynı şekilde yatırım yapmadığı görülmektedir. Bu durumun, örgütün içinde bulunduğu piyasanın koşulları, örgütün büyüklüğü, örgüt sahipliği ve üst yönetimin İKY'ye bakış açısı, örgütsel ihtiyaçlar ve İKY'nin örgütlenme biçimi, İKY uygulamalarının kapsamının her işletmede farklı olmasından ileri geldiği söylenebilir. Ayrıca örgütlerin farklı rekabet stratejileri uyguluyor oluşunun da İKY uygulamalarının şekil almasında önemli bir rolü olduğu bilinmektedir (Xie ve Cooke, 2019).

İKY'nin stratejik öneminin artması, İKY bölümlerinin de kendilerine ait stratejiler belirlemesinin ve bu stratejilerin örgütsel performansı destekleyecek bilinçli çabaları içermesinin yolunu açtığı söylenebilir. İKY uygulamalarının örgütsel performans üzerinde etkili olduğu kanıtlanmasına rağmen, bu olumlu ilişkinin tam olarak nasıl gerçekleştiği üzerinde fikir birliğine varılamamıştır. İKY ve örgütsel performans arasında tam olarak keşfedilemeyen bağlantı "kara kutu (black box)" olarak adlandırılmaktadır (Hope-Hailey, Farnale ve Truss, 2005). Kara kutuyu keşfedebilmek için yapılan araştırmalar, İKY uygulamalarının bazı değişkenler üzerinden veya değişkenler aracılığıyla örgütsel performansı etkilediğini öne sürmüştür. Günümüzde, örgüt ve İK stratejilerinin örgütsel performansı arttırabilmesi için) güçlü bir kültürün ve çalışan bağlılığının varlığına gerek duyulduğu varsayılmaktadır. Çalışanlar tarafından paylaşılan ortak değerler olarak ifade edilen örgüt kültürünün, İKY sistemleri ve örgütsel performans arasında düzenleyici bir rol oynadığına ilişkin çalışmalar bulunmaktadır (Chow ve Liu, 2009). Tüm İKY uygulamalarının kendi içinde bir "uyum"a sahip olması gerektiği öne sürülmüştür (Delery, 1998). Bu uyum, tüm İKY sisteminin aynı amaca yönelik olarak tasarlanması ve faaliyetlerin de bu amaç doğrultusunda hayat bulması anlamını taşımaktadır.

İKY'ye ilişkin işlemlerin ve yapıların hayata geçirilmesinde faaliyetlerin birbirinden bağımsız ele alınması yerine, bütüncül bir yaklaşımın benimsenmesi önerilmiştir (Legge, 1989; Wright ve Boswell, 2002; Wright, Dunford ve Snell, 2001). Bütüncül İKY modeli, İKY uygulamalarının kendi içinde ayrı bir mekanizma olarak değil, örgütün bütünüyle uyumlu bir alt sistem olarak düşünülmesini ifade etmektedir. İK sistemleri; İK ilkeleri, politikaları, programları, uygulamaları, demetleri ve ikliminden oluşmaktadır (Arthur ve Boyles, 2007; MacDuffie, 1995).

- İK ilkeleri; çalışan performansını belirleyen, örgütsel kaynakların ve ödüllerin nasıl dağıtılacağı konusunda önceden belirlenmiş değerler, inançlar ve kurallardır.
- İK politikaları; insan kaynakları için belirlenen hedefler veya örgütsel amaçları kapsamaktadır.
- İK programları, bir işletmede var olan resmi İK faaliyetlerini içermektedir.
- İK uygulamaları; bir örgütün alt kademe yöneticiler ve çalışanlar tarafından deneyimlenen İK programlarıdır.
- İK demetleri; İKY içinde birbiriyle tutarlı ve ilişkili olan belirli bir dizi İKY uygulamalarıdır.
- İK iklimi, İK ilkeleri, politikaları ve programlarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığını ifade etmektedir.

Stratejik iş ortağı kavramı, İKY yöneticilerinin bir rolü olarak yazında yer bulmuştur (Ulrich, 1997;1998; Hutchinson ve Purcell, 2003). İKY'nin görevlerini genellikle temel idari işler, çalışan ilişkileri ve iş odaklı stratejik ortak şeklinde üç grupta inceleyenler bulunmaktadır (Tyson, 1995). İKY'nin idari işleri arasında özlük işleri, bordrolama, izinlerin hesaplanması gibi rutin işlemler bulunmaktadır. Çalışan ilişkileri, iş sözleşmeleri, toplu pazarlık ve diğer çalışana ilişkin kararların verildiği faaliyetleri kapsamaktadır. Stratejik iş ortağı ise (Ulrich, 1998), İKY ve İKY yöneticilerinin stratejik kararlarda etkin rol oynadığı ve kavramsal becerilerin öne çıktığı bir çalışma alanını temsil etmektedir.

Güncel İKY modelleri arasında paylaşılmış hizmet modeli (Schulman, Dunleavy, Harmer ve Lusk, 1999), yalın İKY modeli gibi (Beauvallet ve Houy, 2010) modeller bulunmaktadır. Değişen örgüt yapılarına bağlı olarak paylaşılmış hizmet modeli, çeşitli birimlere tek bir İK biriminin merkezden farklı çözümler sunduğu modeldir. Yalın İKY modeli, İKY birimlerinin yarattığı değer ve katkılar üzerinden ilerleyerek maliyetleri düşüren ve doğrudan İK amaçlarına odaklanan uygulamaların seçilmesine vurgu yapan bir modeldir.

Endüstri 4.0'ın ortaya çıkışıyla birlikte çalışma hayatında yaşanan değişimler İKY'nin kendisini güncellemesini zorunlu kılmaktadır. Elektronik İKY yaklaşımı, İKY uygulamalarının bilişim teknolojileri yardımıyla saklanması, işlenmesi, karar alma süreçlerinde kullanılması ve geleceğe yönelik tahminler yapılmasını sağlayan birtakım sistemler vasıtasıyla İKY'nin stratejik rolüne destek olmaktadır (Marler ve Parry, 2016). İşe alım, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme ve ücret yönetimi konularında bilişim teknolojilerinin ve yapay zekanın kullanımı farklı yöntemlerin gelişmesine ve faaliyetlerin yürütülmesinde radikal değişimlerin gerçekleşeceğine işaret etmektedir. Otomasyon ve yapay zekâ uygulamalarının gelişmesiyle birlikte, çeşitli iş gruplarında insan gücünün yerini makinelerin almasının, mesleki ve sosyal yetkinliklerde farklı yönelimlerin yükselişe geçmesine neden olmaktadır. Bu gerek işgücü piyasaları gerekse İKY birimleri için yeni bir mücadele alanı haline gelmektedir. Mantzaris ve Myloni'nin (2019) çalışmasında İK yöneticilerinin iş baskısı, rol belirsizliği, iş zenginleştirilmesi, iş tanımlanması ve kişiselleştirilmesi, adalet ve eşitlik, kurum içi ve arası eşitsizlik, kapsayıcılık, iş kaybı ve yeni işlerin yaratılması, güç ve güç kaybı gibi konuların İKY'nin gündemini meşgul edeceği öngörüsünde bulunduğu belirlenmiştir.

Günümüzde genel kabul görmüş ana İK uygulamaları sırasıyla; İK planlama, işe alım (temin-seçim/seçme ve yerleştirme), eğitim ve geliştirme, kariyer/yetenek yönetimi, performans yönetimi, ücret yönetimi, endüstri ilişkileri ile iş sağlığı ve güvenliğidir (Dessler, 2013). Bu uygulamalara ek olarak yönetici ve çalışan ilişkileri, çalışan bağlılığı ve motivasyonu, çalışan mutluluğu, örgütsel gelişim ve değişim gibi uygulama başlıkları da bulunmaktadır. Son on yılda sürdürülebilirlik ve çok uluslu işletmelerde İKY'nin uygulanması gibi konular (Ehnert ve Harry, 2012) öne çıkarak İKY uygulamalarında yeni yönelimlerin önünü açmıştır. Özellikle çok uluslu işletmelerin insan sermayesinin büyük boyutlara ulaşması hem yönetiminin karmaşıklaşmasına hem de işgücü portföyünün çeşitlenmesine neden olmuştur. Bu gelişmelerle birlikte, farklılıkların yönetimi, kapsayıcılık, çalışan deneyimi, çalışan katılımı gibi konular İKY'nin gündemine alınmıştır.

Tyson ve Witcher'ın yaptığı bir araştırmada (1994), 30 büyük İngiliz işletmesinin bazılarının resmi bir İK stratejisi olmadığı ortaya çıkmıştır. Chang ve Chin (2018) çalışan bağlılığını artırmayı hedefleyen işletmelerin, kurumsal internet sitelerinde İKY'ye ilişkin detaylı açıklamalara yer verdiğini belirlemiştir. Genç'in (2011) çalışması, ISO ilk 150'ye giren işletmelerinin neredeyse yarısının İKY'ye ilişkin hiçbir açıklama bulundurmadığını ortaya koymuştur. Vatansaver ve Yılmaz'ın (2015) çalışmasında Türkiye Fortune 500 listesindeki işletmelerin internet sayfalarında hangi insan kaynakları fonksiyonlarına yer verildiği araştırılmıştır. Yazarlar, listenin ilk sıralarında yer alan işletmelerin İKY ile ilgili sayfaların, listenin altında yer alan işletmelere kıyasla daha canlı ve etkileşimli olduğunu ve İKY fonksiyonları açısından değerlendirildiğinde en çok işe alım fonksiyonuna yer verildiğini ortaya çıkarmışlardır. Benzer şekilde Demir, Doğan ve Demirbaş (2014), ISO ilk 500'e giren işletmelerin internet sayfalarında en fazla temin ve seçim işlevlerine yer verdiklerini görmüşlerdir. Yazarların araştırmasında, kurumsal internet sitelerinde

hakkında en az bilgi verilen konuların endüstri ilişkileri başta olmak üzere, işçi sağlığı ve iş güvenliği ve ücret yönetimi olduğu belirlenmiştir.

2. YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Teknolojik gelişmelerin hız kazandığı günümüz iş ortamında, örgüt ve İK stratejileri, işletmelerin basılı kaynaklarında bulunmasının yanı sıra kurumsal internet siteleri üzerinden de yayınlanabilmektedir. Yapılan çalışmalarda işe alım, eğitim, ödül sistemleri ve terfi olanaklarının algılanan örgütsel performans üzerinde rol oynadığına ilişkin sonuçlar da bulunmaktadır (Huselid, 1995; Delaney ve Huselid, 1996; Becker ve Huselid, 1998). Bu çalışmalar, İKY uygulamalarının örgüt stratejilerini destekleyen faaliyetler olduğunu ortaya koymaktadır. Bu ilişkinin ampirik olarak ortaya koyulmuş olması, tüm işletmelerde İKY stratejilerinin yazılı olarak yer aldığı anlamına gelmemektedir.

Genel anlamda İKY amaçlarının başarılı olabilmesi için kesin bir şekilde sınırlarının çizilmiş olması ve tercihen yazılı olarak belirtilmesi önerilmektedir (Koys, 2000). İKY'nin temel yönelimi İK stratejileri, misyonu, vizyonu, yaklaşımı, politikası ve ilkeleri başlıkları altında belirtilebilmektedir. Bu çalışmanın amacı, İstanbul Sanayi Odası (İSO) tarafından her yıl belirlenen Türkiye'nin en büyük 500 sanayi kuruluşu listesine 2019 yılında giren işletmelerin kamuoyuna açık kurumsal internet sitelerinde yer alan insan kaynakları açıklamalarının incelenerek, bu işletmelerin İKY yaklaşımlarının, uygulamalarının ve İKY açıklamalarında öne çıkan kavramların belirlenmesidir.

Bu amaçla çalışmada aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. İşletmeler İnsan Kaynakları Yönetimi işlevini kurumsal internet sitelerinde hangi başlıklar (sekmeler) altında ele almışlardır?
 - İşletmeler İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarını kurumsal internet sitelerinde hangi başlıklar (sekmeler) altında ele almışlardır?
2. İşletmeler İnsan Kaynakları Yönetimi yaklaşımını kurumsal internet sitelerinde nasıl ele almışlardır?
 - İşletmelerin stratejik İKY yaklaşımını temsil eden bazı kavramların tekrarlanma sıklığı nedir?
 - İşletmelerin İKY açıklamalarında en sık tekrarlanan kavramlar nelerdir?

Spence'e (2002) göre internet, piyasaların bilgi iletişimi boyutlarındaki zamanı ve mesafeyi daraltarak sınırları ortadan kaldırmıştır. İnternet çağında kurumsal internet sitelerinin, işletmeler hakkında paydaşlara bilgi aktarabileceği önemli bir kaynak haline geldiği söylenebilir. Yapılan çalışmalarda kurumsal internet sitelerinde İKY'ye ilişkin zengin açıklamalar bulunan işletmelerin tüketicideki satış öncesi şüpheleri ortadan kaldırdığı ve bu açıklamaların işletmenin imajını olumlu yönde etkilediği görülmüştür (Suazo, Martinez ve Sandoval, 2009; Walker vd., 2013). Bu bağlamda araştırma sorularına verilecek yanıtlarla, Türkiye'nin önde gelen sanayi kuruluşlarının İKY'ye bakış açılarına yönelik yaklaşımlarının ve uygulamalarının kurumsal internet sitelerinde ne şekilde ve ne ölçüde yer aldığına ilişkin değerlendirilmesi ve Türkiye'deki güncel İKY yaklaşımlarına ışık tutulması beklenmektedir.

2.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu araştırmanın evrenini İstanbul Sanayi Odası tarafından her yıl belirlenen Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu listesinde 2019 yılında yer alan 500 işletme oluşturmaktadır. Örneklem yöntemi olarak tam sayım yöntemi tercih edilmiş; ancak ISO tarafından yapılan araştırmaya katılmasına rağmen bilgilerinin açıklanmasını istemeyen 27 kuruluşun isimleri bilinmediği için araştırma kapsamına alınamamıştır. Kurumsal internet sitelerinde İKY uygulamaları hakkında herhangi bir açıklama bulunmayan 171 işletme de örneklem kapsamına alınmamıştır. Sonuç olarak, 2019 yılı listesinde bilgileri bulunan ve İKY hakkında açıklamalara erişim sağlanabilen kuruluşlardan oluşan araştırma örnekleme 302 işletme ile sınırlıdır.

Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu (İSO 500) araştırmasının temel amacı, Türkiye'de sanayi faaliyet kolunda yer alan en büyük kuruluşları tespit edebilmek, bu kuruluşlara ait büyüklükleri ortaya koyarak Türk sanayinin gelişimini görebilmek ve geleceğe yönelik yol haritasının belirlenmesine katkı sağlamaktır (iso500.org.tr, 2020). "Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu Araştırması"nda veriler, anket formu aracılığıyla ve gönüllülük esasına göre toplanmaktadır. Tüm Türkiye'yi kapsayan bu araştırma, sanayi sektöründe faaliyet gösteren bütün kuruluşları içine almaktadır.

Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu Araştırması, sanayi sektörü kapsamında (madencilik ve taş ocakçılığı, imalat sanayi ve elektrik, gaz, buhar ve havalandırma sistemi üretim ve dağıtım sektörleri) ve üretimden satışlar (kuruluşların kendi üretmiş olduğu mallardan yapmış olduğu satışlar-ticari mal satışları hariç) kriterine göre hazırlandığı için Türkiye'nin sanayi sektöründe İKY yaklaşımının belirlenmesi için kapsamlı bir veri kaynağı olarak düşünülebilir.

2.3. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Analiz Süreci

Araştırma sorularına yanıt bulabilmek için temel nitel araştırma yöntemlerinden belge inceleme (doküman analizi) yöntemi seçilmiştir. Nitel veri analizi, verilerin düzenlenerek analiz birimlerine bağlı olarak değişkenlerin keşfine dayalı bir analiz yöntemidir (Özdemir, 2010). Belge incelemesi hem basılı hem de internet üzerinden erişilebilen belgeleri yeniden değerlendirmeye yönelik sistematik bir süreçtir (Bowen, 2009). Her türden belge, araştırmacının anlamı ortaya çıkarmasına, anlayış geliştirmesine ve araştırma problemiyle ilgili içgörülerini keşfetmesine yardımcı olabilir (Merriam, 1988). Belge inceleme yöntemi, çoğunlukla diğer araştırma yöntemlerinin tamamlayıcısı olarak hizmet ederken, tek başına bir yöntem olarak da kullanılmaktadır (Wild, McMahon, Darlington, Liu ve Culley, 2009). Belge inceleme, gözden geçirme (yüzeysel inceleme), okuma (kapsamlı inceleme) ve yorumlama adımlarını içermektedir. Bu yinelemeli süreç, içerik analizi ve tematik analiz unsurlarını birleştirmektedir. İçerik analizi, araştırmanın temel sorularıyla ilgili bilgileri kategoriler halinde düzenleme sürecidir (Bowen, 2009).

Bu çalışmada, 2019 yılında ISO tarafından belirlenen sıralamada ilk 500'e girmiş olan, ismi açıklanan ve İKY hakkında açıklamalarına ulaşılabilen işletmelerin, kurumsal internet sayfalarından elde edilen bilgilerden oluşan 88716 kelimelik bir veri tabanı oluşturulmuştur. Bu veri tabanının oluşturulmasında, kurumsal internet sitelerinde "İnsan Kaynakları", "İnsan Kaynakları Yönetimi", "Kariyer" ve "Hakkımızda" sekmelerinde yer alan açıklamalar kullanılmıştır.

İçerik analizinin analiz birimi olarak, kelime ve kelime grupları tercih edilmiştir. Araştırmacı tarafından oluşturulan veri tabanı temel alınarak yapılan kodlama çalışmasında 202 anlamlı kod ortaya çıkmıştır. Bu kodlar, içerdikleri anlam bakımından gruplanarak temalar oluşturulmuştur. Kodlama ve tema oluşturma sürecinde, birisi makalenin yazarı, diğeri nitel araştırma konusunda uzman olan iki araştırmacı birbirinden bağımsız olarak gerçekleştirmiş, kodlamalar ve kodlama yapıldıktan sonra oluşturulan temalar karşılaştırılmış ve gözden geçirilmiştir. İKY'nin kuramsal temellerine dayanarak, oluşturulan temaların isimleri kontrol edilmiştir. Nihai tema oluşturma aşaması sonucunda beş ana tema ortaya çıkmıştır.

3. BULGULAR

3.1. İKY İşlevlerine Yönelik Konuların Kurumsal İnternet Sitelerinde Yer Almasına İlişkin Bulgular

Bu çalışmanın veri toplama aşamasında, sanayi kuruluşlarının kurumsal internet sitelerinin İKY ile ilgili açıklamaları farklı başlıklar altında topladıkları görülmüştür. İşletmelerin İKY hakkındaki bilgilere "İnsan Kaynakları Yönetimi" (193), "Kariyer" (96), "İnsan" (3), "Politikalarımız" (1) başlıkları altına yer verdikleri görülmüştür. 302 işletme arasından 11 tanesinin İKY'ye ilişkin herhangi başlık oluşturmamış olduğu belirlenmiştir. 108 işletme ise yalnızca İKY hakkında genel bilgilere (amaçlar, vizyon, misyon, politika) yer vermiş, İKY uygulamalarını başlıklar altında toplamamıştır. Toplamda 118 işletmenin alt başlıklar halinde İKY uygulamalarından bahsetmiş oldukları görülmüştür. Bu işletmeler içinde İKY uygulamalarının hangi başlıklar altında toplandığı ve bunların sıklıkları Tablo 1'de görülmektedir.

İKY uygulamalarının/faaliyetlerinin işletmeler tarafından kurumsal internet sitelerinde hangi başlıkla yer aldıklarına ilişkin inceleme sonucunda, "İK Planlama ve İşe Alım", "Eğitim ve Geliştirme",

“Kariyer”, “Performans”, “Ücret, Çalışan ve Endüstri İlişkileri”, “İş Sağlığı ve Güvenliği” ile “Diğer İKY Faaliyetleri” olmak üzere 8 ana tema ortaya çıkmıştır.

Tablo 1: İKY Uygulamalarının / Faaliyetlerinin Başlık Olarak Ele Alınışlarına İlişkin Bulgular

Tema	Kod	Frekans
İK Planlama ve İşe Alım	İşe Alım/Alma/Yerleştirme	111
	Seçme ve Yerleştirme	20
	Oryantasyon	7
	İK Planlama	5
	TOPLAM	143
Eğitim ve Geliştirme	Eğitim	59
	Eğitim ve Gelişim/Geliştirme	58
	Gelişim/Geliştirme	23
	Mesleki Gelişim	3
	Rotasyon	3
	Çalışan Gelişimi	2
TOPLAM	148	
Kariyer	Kariyer	46
	Yetenek Yönetimi	20
	Kariyer Yönetimi	17
	Kariyer Planlama	10
	Kariyer Gelişimi	5
	Kariyer ve Yetenek Yönetimi	5
	Yedekleme Yönetimi	2
TOPLAM	105	
Performans	Performans Yönetimi	73
	Performans Değerlendirme	10
	Performans ve Kariyer/Yetenek Yönetimi	5
	Performans ve Yetkinlik Yönetimi	5
TOPLAM	93	
Ücret	Ücret/Ücret Yönetimi	46
	Ücret ve Yan Haklar	18
	Ödüllendirme	8
	Ücretlendirme	7
	Ödül ve Öneri Sistemleri	6
	Yan Haklar	6
	Bordrolama	1
TOPLAM	92	
Çalışan/Endüstri İlişkileri	Çalışan İlişkileri	5
	Endüstri İlişkileri	4
	Sendikal İlişkiler	3
TOPLAM	12	
İş Sağlığı ve Güvenliği	TOPLAM	17
Diğer	Sosyal Aktiviteler/Faaliyetler/Ortam	21
	Çalışma Koşulları/Ortamı	17
	Çalışan Memnuniyeti	3
	Çalışan Motivasyonu	2
	Çalışan Bağlılığı	1
	Örgütsel Gelişim	1
	TOPLAM	45

Tablo 1’de görüldüğü üzere, İK Planlama ve İşe Alım kategorisinde en sık karşılaşılan başlık “İşe Alım/Alma/Yerleştirme” (111) olarak belirlenmiş, bu başlığı “Seçme ve Yerleştirme” (20) takip etmektedir. Eğitim ve Geliştirme kategorisinde “Eğitim” (59) ve “Eğitim ve Gelişim/Geliştirme” (58) başlıklarının en fazla tercih edilen başlık olduğu belirlenmiştir. Kariyer uygulamaları açısından en çok “Kariyer” (46) başlığının tercih edildiği, “Yetenek Yönetimi” (20), “Kariyer Yönetimi” (17), “Kariyer Planlama” (10) başlıklarının hemen hemen yakını sıklıkta kullanıldığı görülmektedir. Performans kategorisi bakımından en çok tekrarlanan başlığın “Performans Yönetimi” (73) olduğu görülmüştür. Ücret uygulamaları altında en fazla tercih edilen başlığın “Ücret/Ücret Yönetimi” olduğu belirlenmiştir. Çalışan/Endüstri ilişkileri kategorisi altında “Çalışan İlişkileri” (5), “Endüstri İlişkileri” (4) ve “Sendikal İlişkiler” (3) yakın sıklıkta tekrarlanmıştır. İş Sağlığı ve Güvenliği başlığı 17 kez tekrarlanmış, diğer İKY faaliyetleri arasında “Sosyal Aktiviteler/Faaliyetler/Ortam” (21), “Çalışma Koşulları/Ortamı” (17) en çok tekrarlanan başlıklar olmuştur. Bazı işletmelerin “Çalışan Memnuniyeti” (3), “Çalışan Motivasyonu” (2), “Çalışan Bağlılığı” (1), “Örgütsel Gelişim” (1) gibi başlıklar kullandığı da görülmüştür.

3. 2. İşletmelerde İKY’nin Stratejik Rolüne İlişkin Bulgular

İKY’nin stratejik rolünün değerlendirmesinde “İK Misyonu”, “İK Vizyonu”, “İK Stratejileri”, “İK Politikaları” kelime gruplarının birer başlık olarak tekrarlanma sıklığı ele alınmıştır.

Tablo 2. İşletmelerde İKY’nin Stratejik Rolüne İlişkin Bulgular

Kod	Frekans
İK Vizyonu	138
İK Politikası	29
İK Misyonu	25
İK Stratejisi	20
TOPLAM	212

Tablo 2’de görüldüğü üzere, “İK Vizyonu” 138 kez, “İK Politikası” 29 kez, “İK Misyonu” 25 kez, “İK Stratejisi” kelime grubunun ise 20 kez işletmelerin kurumsal internet sitelerinde geçtiği görülmüştür. “Stratejik ortak”, “İş ortağı” gibi kelime grupları ise ayrı şekilde değerlendirilmiş ve bulgular bir sonraki bölümlerde sunulmuştur.

3.3. İşletmelerin İKY Yaklaşımında Öne Çıkan Kavramlara İlişkin Bulgular

Örgütlerin kurumsal internet sitelerinde yer alan açıklamaların incelenmesinde analiz grubu olarak kelime ve kelime grupları ele alınmıştır. Geniş hacimli veri kaynağının detaylı şekilde incelenmesi sonucu bazı kelimelerin tek başına yönetim ve İKY yazını açısından farklı anlamları olabileceği için kelime grupları halinde değerlendirme kapsamına alınması uygun görülmüştür. Örneğin, “gelişim fırsatı sunmak” ile “gelişim odaklı olmak” farklı anlamlara geldiği için “gelişim” kelimesi tek başına sayılmamıştır. İçerik analizi sonucunda benzer koddardan kendi içinde anlamlı birer tema oluşacak şekilde gruplama yapılmış ve toplam beş temaya ulaşılmıştır. Ortaya çıkan temalar sırasıyla “Örgüt Kültürü”, “Örgüt ve İKY Yapılarının Özellikleri”, “Örgüt ve İKY Amaçları”, “Örgütlerin Çalışanlarda Aranan Özellikler” ve “Örgüt Tarafından Çalışanlara Sunulanlar” olarak adlandırılmıştır.

3.3.1. Tema 1: Örgüt Kültürü

Ortaya çıkan ilk temada yoğunluklu olarak örgüt değerleri ve örgüt kültürüne ilişkin kavramların bir araya geldiği belirlenmiştir. Bu temanın altında toplanan kodlar ve tekrarlanma sıklıkları Tablo 3’te sunulmuştur.

Tablo 3: Tema 1'e İlişkin Bulgular

Tema	Kod	Frekans
Örgüt Kültürü	Kurum/şirket/örgüt kültürü	89
	Aile bilinci/ortamı/üyesi/sıcaklığı	74
	Kalite/Kalite odaklılık	61
	Kurumsal değer/şirket değeri	52
	Global/globalleşme	47
	Liderlik	44
	Adalet/adil olma	38
	Etik/etik değerler	31
	Tutkulu çalışma	28
	Hızlı olma	27
	Huzurlu çalışma ortamı	27
	Objektif olma	27
	Şeffaflık	27
	Saygı	26
	İnsana yatırım	23
	Başarı odaklılık/yönelimi/kültürü	22
	Ahlak/iş ahlakı	19
	İnsana saygı	17
	Dürüstlük	16
	Sonuç odaklılık	16
	İletişim	16
	Ortak değerler	14
	Çeşitlilik	12
	Sevgi	12
	Girişimcilik	11
	Topluma saygı/katkı/sorumlu	11
	Dayanışma	10
	Duyarlılık	10
	İnsan odaklı olma	10
	Önce insan	8
	Liyakat	7
	Performans kültürü	7
	Sinerji	7
	Sadakat	6
	"Biz" bilinci/duygusu	5
	Alçakgönüllülük	5
	Birlik olma/ruhu	5
	Demokratik olma	4
	Hoşgörü	3
	Kazan-kazan kültürü/yaklaşımı	3
Öğrenen örgüt	3	
Samimiyet	3	
TOPLAM	883	

Tablo 3'te görüldüğü üzere Örgüt Kültürü başlığı altında en sık tekrarlanan kavramların “Kurum/Şirket/Örgüt kültürü” (89), “Aile bilinci/ortamı/üyesi/sıcaklığı” (74), “Kalite/Kalite odaklılık” (61), “Kurumsal değer/Şirket değeri” (52), “Global/Globelleşme” (47), “Liderlik” (44), “Adalet/Adil olma” (38) ve “Etik/Etik değerler” (31) olduğu görülmüştür.

3.3.2.Tema 2: Örgüt ve İKY Yapılarının Özellikleri

Tema 2, Örgüt ve İKY bölümlerinin nasıl işlediğine ve yönetsel bağlamda temel alınan unsurlar açısından yapısal özelliklerine vurgu yapan kavramlardan oluşmaktadır.

Tablo 4: Tema 2'ye İlişkin Bulgular

Tema	Kod	Frekans
Örgüt ve İKY Yapılarının Özellikleri	Kurum/şirket/iş stratejileri	141
	En değerli kaynak/sermaye/varlık/güç/unsur/yatırım insan	83
	Kurum/şirket vizyonu	68
	Kurum/şirket misyonu	36
	İş Sağlığı ve Güvenliği	34
	İK sistemi/İK uygulamaları	29
	İK süreçleri/uygulamaları	26
	İş süreçleri	22
	Katılımcı/katılımcılık	22
	Sağlıklı ve güvenli iş ortamı	22
	İş sonuçları	17
	İş stratejileri	17
	Bütünlük/bütünleşme	13
	Stratejik plan	11
	İK sistemleri	10
	Performansa dayalı ücretlendirme	10
	Farklılık yönetimi/farklılıklara saygı	9
	İK stratejisi	9
	İnovasyon/İnovatif	9
	Bütünleşik/Entegre İK sistemi	6
	Öneri sistemleri	6
	Sistem yaklaşımı	6
	Stratejik İK	6
	Entelektüel sermaye/insan sermayesi	5
	İç kaynaklardan yararlanma (terfi)	5
	Toplam Kalite Yönetimi	4
	Stratejik iş ortağı	3
	İş ortaklığı	2
Stratejik yönetim	2	
İş standartları	1	
TOPLAM	622	

Tablo 4'te görüldüğü üzere Tema 2'de en çok tekrarlanan kavramların “Kurum/Şirket/İş stratejileri” (141), “En değerli kaynak/sermaye/varlık/güç/unsur/yatırım insan” (83), “Kurum/şirket vizyonu” (68), “Kurum/şirket misyonu” (36) ve “İş sağlığı ve güvenliği” (34) olduğu görülmüştür. İKY'nin stratejik rolünü işaret eden “Stratejik İK” (6), “iş ortağı” (2), “İK stratejisi” (9) kelime gruplarının ise oldukça az kullanıldığı görülmüştür.

3.3.3.Tema 3: Örgüt ve İKY Amaçları

Tema 3, “Örgüt ve İKY Amaçları” olarak adlandırılmıştır. Bu temada yer alan kodlar ve tekrarlanma sıklıkları Tablo 5’te görülmektedir. Elde edilen kodlar kesin sınırlarla örgüt ve İKY ayırımına olanak vermediği için kodlar amaç yönelimi bağlamında “Örgüt ve İKY” olarak bir arada ele alınmıştır.

Tablo 5: Tema 3’e İlişkin Bulgular

Tema	Kodlar	Frekanslar
Örgüt ve İKY Amaçları	Verimlilik	78
	Doğru işe doğru insan	58
	Nitelikli işgücü	58
	Müşteri odaklılık/memnuniyeti	57
	Tercih edilen olma	56
	İyileştirme/sürekli iyileştirme	47
	Büyüme	40
	Sürdürülebilirlik	35
	Katma değer yaratma	34
	İş/kurum hedefleri	32
	İş birliği kurma	30
	Gurur duyulan/gurur veren kurum/şirket olmak	28
	Etkililik/etkinlik	27
	Sosyal sorumluluk	25
	İnsanı kaynağını yönetme	24
	Rekabet üstünlüğü	22
	Fark yaratma	20
	Uzun vadeli iş birliği/ilişki	13
	Kalite standartları	10
	Mükemmellik	9
	Rekabet avantajı	9
	Elde tutma (devamlılık)	8
	En iyi olmak	7
	İşveren markası	6
	İş verimliliği	5
	İşe çekme	5
	Örgütsel gelişim	4
	Karlılık	3
	Paydaşlara sorumluluk	3
	İnsan kaynağının doğru yönetimi	2
İş mükemmelliği	1	
TOPLAM	756	

Tablo 5’te görüldüğü üzere “Örgüt ve İKY Amaçları” teması arasında en çok tekrarlanan kavramların “Verimlilik” (78), “Doğru işe doğru insan” (58), “Nitelikli işgücü” (58), “Müşteri odaklılık/memnuniyeti” (57), “Tercih edilen olma” (56), “İyileştirme” (47), ve “Büyüme (40)” olduğu görülmüştür.

3.3.4. Tema 4: Örgütlerin Çalışanlarda Aradığı Özellikler

Tema 4, “Örgütlerin Çalışanlarda Aradığı Özellikler” olarak adlandırılmıştır. Bu tema altındaki kodların örgütlerin çalışanlardan beklentilerini yansıttığı söylenebilir.

Tablo 6: Tema 4'e İlişkin Bulgular

Tema	Kod	Frekans
Örgütlerin Çalışanlarda Aradıkları Özellikler	Takım/Ekip çalışması/ruhu/olma	113
	Gelişim/gelişime açık/gelişim odaklılık	91
	Yaratıcılık	78
	Yenilikçilik/yeniliğe açıklık	77
	Çalışan bağlılığı	56
	Değer katma/yaratma/üretme	51
	Dinamik/dinamizm	51
	Yetkinlikler	41
	Yüksek performans / üstün performans	41
	İşinde uzman olma/uzmanlaşma	40
	Değişime açık/ayak uydurabilen	39
	Kişisel gelişim odaklılık	39
	Yetenek/yetenekli	37
	Güven/güvenilirlik	36
	Aidiyet duygusu/bilinci	35
	Çalışan potansiyeli	32
	Çevreye/doğaya saygılı/duyarlı	30
	Bilgi, beceri, yetkinlik/tutum sahibi	29
	Kurum kültürü ile uyumlu olma	26
	Sorumluluk bilinci	22
	Genç	20
	Heyecan	19
	Hedef odaklılık	18
	Kurum değerleri/bilinci	14
	Öğrenme/öğrenmeye açıklık	13
	Yetkin çalışan	13
	Paylaşımçı	13
	Bilgi üreten/paylaşan	12
	İnisiyatif kullanabilen	12
	Kurum hedefleri ile uyumlu olma	12
	Teknolojisi bilgisi	12
	Çözüm odaklı	11
	Değerlerle/kültürle uyumlu	11
	İş sahiplenme	7
	Özverili	7
	Adanmışlık	5
	Çevik	5
	Devamlılık	5
	Enerjik	5
	İşinin lideri olma	5
Cesur	4	
Esneklik	4	
Karar alma/kararlılık	4	
Üretken	4	
Hırs	2	
Kendini/kendi işini yönetme	2	
TOPLAM	1203	

Tema 4'te çalışmada aranan özellikler olarak adlandırılmıştır. Bu temayı oluşturan kavramlar işverenin çalışanlardan beklentileri olarak da düşünülebilir. En çok tekrarlanan özelliklerin "Takım/Ekip çalışması/ruhu/olma" (113), "Gelişim/gelişime açık/gelişim odaklılık" (91), "Yaratıcılık" (78), "Yenilikçilik/Yeniliğe açıklık" (77), "Çalışan bağlılığı" (56), "Değer katma/yaratma/üretme" (51) olduğu görülmüştür.

3.3.5.Tema 5: Örgüt Tarafından Çalışanlara Sunulanlar

Tema 5, "Örgüt tarafından Çalışanlara Sunulanlar" olarak isimlendirilmiştir. Bu temada, adaylar ve çalışanlar için örgütsel olanaklar bir arada gruplanmıştır. Bu kavramlardan bazıları açıkça çalışanlara "vaat" olarak sunulmamış olsa da cümle içindeki anlamları bakımından "vaat" niteliğinde ele alınmıştır.

Tablo 7: Tema 5'e İlişkin Bulgular

Tema	Kod	Frekans
Örgüt Tarafından Çalışanlara Sunulanlar	Çalışma ortamı	87
	Çalışan motivasyonu	72
	Sürekli gelişim	59
	Fırsat eşitliği	51
	Eşitlik	40
	Çalışan memnuniyeti	33
	Eğitim olanakları	30
	Ödüllendirme	25
	Takdir/tanınma	25
	Kariyer fırsatları/olanakları	24
	Mesleki gelişim	23
	Çalışan mutluluğu/refahı	20
	Mutluluk	19
	Sürekli öğrenme	15
	Yetiştirme	15
	Çalışan tatmini/iş tatmini	12
	Sürekli eğitim	12
	Fırsat yaratma	9
	Fırsat yaratma	9
	Çalışan gelişimi	8
	Çalışana/insana yatırım	8
	Eşit işe eşit ücret	7
	Adil ücret	6
	Çalışan deneyimi	6
	Çalışana değer verme	6
	İş ve özel yaşam dengesi	5
	Çalışana saygı	3
	İş barışı	3
	Çalışan güvenliği	1
	Çalışan hakları	1
	Eğlence	1
	İş disiplini	1
TOPLAM	635	

Tema 5'te çalışanlara sunulanlar veya işveren vaatleri olarak düşünülebilecek kavramlar bir arada toplanmıştır. Bu temada en sık tekrarlanan kavramlar "Çalışma ortamı" (87), "Çalışan motivasyonu" (72), "Sürekli gelişim" (59), "Fırsat eşitliği" (51), "Eşitlik" (40) ve "Çalışan memnuniyeti" (33) olmuştur.

4. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu çalışmada, Türkiye'nin 2019 yılında ISO tarafından belirlenen sıralamada ilk 500'e girmiş sanayi kuruluşlarının kurumsal internet sitelerinde yer alan İKY'ye ilişkin bilgilerin içerik analizi ile değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla, verilerine ulaşılabilen 302 işletmenin kurumsal internet sitelerindeki "İK", "İKY", "İnsan", "Kariyer" sekmelerinde bulunan açıklamalardan oluşan bir veri tabanı hazırlanmıştır. Yapılan içerik analizi sonucunda, işletmelerin çoğunluğunun "İnsan Kaynakları Yönetimi/İKY" başlığını kullandığı görülmüştür. Bu tercihi "Kariyer" başlığı izlemektedir. Bazı işletmeler "Kariyer" başlığı altında yalnızca kariyer faaliyetlerine ilişkin bilgilere yer verirken, bazılarının da aynı başlık altında tüm İKY faaliyetlerini açıklamış olduğu görülmüştür. Üç adet işletmenin ise "İnsan" başlığını kullanmasının, insana yaptığı vurgu nedeniyle ilgi çekici olduğu söylenebilir.

İK Planlama ve İşe Alım temasında en sık karşılaşılan başlıklar "İşe Alım/Alma/Yerleştirme" ile "Seçme ve Yerleştirme" olmuştur. Eğitim ve Geliştirme kategorisinde "Eğitim" ve "Eğitim ve Gelişim/Geliştirme" başlıklarının en fazla tercih edilen başlık olduğu ve işletmelerde bu işlev bakımından çok fazla farklılaşma olmadığı söylenebilir. Kariyer uygulamaları açısından en çok "Kariyer", "Yetenek Yönetimi", "Kariyer Yönetimi", "Kariyer Planlama" başlıklarının kullanıldığı görülmüştür. Bu durum bazı işletmelerde kariyere ilişkin faaliyetlerde yetenek yönetimi yaklaşımının sınırlı olduğuna işaret edebilir. Performans kategorisi bakımından en çok tekrarlanan başlığın "Performans Yönetimi" olduğu görülmüştür. Ücret uygulamaları altında en fazla tercih edilen başlığın "Ücret/Ücret Yönetimi" olduğu belirlenmiştir. Çalışan/Endüstri İlişkileri ile İş Sağlığı ve Güvenliği başlığı dışında diğer İKY faaliyetleri arasında "Sosyal Aktiviteler/Faaliyetler/Ortam", "Çalışma koşulları/Ortamı", "Çalışan memnuniyeti", "Çalışan motivasyonu", "Çalışan bağlılığı", "Örgütsel gelişim" gibi başlıklar kullandığı da görülmüştür. Çalışana ilişkin faaliyetlere yer veren işletme sayısının fazla oluşu sanayi kuruluşlarının çalışanlara verdiği önemin bir göstergesi olarak sayılabilir.

İçerik analizi sonucunda benzer kodlardan birer tema oluşacak şekilde gruplama yapılmış ve toplam beş temaya ulaşılmıştır. Ortaya çıkan temalar sırasıyla "Örgüt Kültürü", "Örgüt ve İKY Yapılarının Özellikleri", "Örgüt ve İKY Amaçları", "Örgütlerin Çalışanlarda Aradığı Özellikler" ve "Örgüt Tarafından Çalışanlara Sunulanlar" olarak adlandırılmıştır. Örgüt kültürü bağlamında en sık kullanılan kavramların "Kurum/şirket/örgüt kültürü", "Aile bilinci/ortamı/üyyesi/sıcaklığı", "Kalite/Kalite odaklılık" ve "Kurumsal değer/şirket değeri" olduğu belirlenmiştir. Sanayi kuruluşlarının örgüt kültürü ve bu kültürü oluşturan değerlerin sürdürülmesi ve ayakta tutulmasına önem verdiği yorumu yapılabilir. Ayrıca örgüt içinde yaratılan bir aile ortamına çok fazla vurgu yapılmış olması, yönetim ve çalışma stilleri açısından araştırılmaya değerdir. Bu durum, Türkiye'de yaygın olan babacan ve sahiplenici özelliğe sahip paternalist kültür anlayışının bir yansıması olup olmadığını düşündürmektedir (Farh ve Cheng, 2000; Aycan, 2006). Ancak söz konusu düşünceyi doğrulayabilmek için bu konuda kapsamlı çalışmalar yapılmalıdır.

Araştırmanın bulgularında büyük sanayi kuruluşlarının internet sitelerinde yer alan açıklamalarda stratejik duruma ilişkin kavramlardan en sık tekrarlananın "İK Vizyonu" olduğu görülmüştür. Bu kelime grubunu "İK Politikası", "İK Misyonu" ve "İK stratejisi" izlemiştir. Örgütün ve İKY'nin yapı ve işleyişine ilişkin en çok öne çıkan kavramların "Kurum/şirket/iş stratejileri", "En değerli kaynak/sermaye/varlık/güç/unsur/yatırım insan", "Kurum/şirket vizyonu", "Kurum/şirket misyonu" ve "İş sağlığı ve güvenliği" olduğu görülmüştür. Kurumsal stratejiler, misyon ve vizyona sıklıkla yapılan atıfların işletmelerdeki stratejik yönetim anlayışının varlığını ortaya koyduğu söylenebilir. İşletmelerin sıklıkla en değerli kaynak olarak "insan" unsuruna vurgu yapması, sanayi kuruluşlarında İKY felsefesinin doğru şekilde yaşatıldığının bir göstergesi olarak kabul edilebilir. "İş sağlığı ve güvenliği"nin en sık tekrarlanan unsurlardan biri olması da yine sanayi işletmelerindeki en önemli konulardan birisi olmasıyla açıklanabilir. Koy's'un (2000) çalışmasında işletmelerin yazılı işletme ve İK stratejileri, içerik analizi yöntemiyle

incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre, örgüt stratejilerinde en sık tekrarlanan kelimeler kalite, karlılık, büyüme, insanın önemli varlık oluşu ve toplumsal sorumluluktur. Yazara göre strateji bildirelerinin öne çıkan amaçları kalite ve karlılıktır.

Örgütsel amaçlar kapsamında en sık karşılaşılan kavramların “Verimlilik”, “Doğru işe doğru insan”, “Nitelikli işgücü”, “Müşteri odaklılık/memnuniyeti”, “Tercih edilen olma”, “İyileştirme” ve “Büyüme” olduğu görülmüştür. “Tercih edilen olma” ve “Gurur duyulan olma” işveren markasının göstergeleri olarak yorumlanabilir. Bu sonuçlara bakılarak örgütsel sonuçların, bu sonuçlara ulaşmada İKY'nin nitel, nicel, yer ve zaman boyutlarını dikkate almanın ve müşterilerin sanayi kuruluşları açısından ön planda tutulduğu sonucuna varılabilir.

Analizler sonucu ortaya çıkan temalardan birisi örgütlerin çalışanlardan beklentilerini ortaya koyması açısından değerli görülmektedir. En sık tekrarlanan kavramlar sırasıyla “Takım/Ekip çalışması/ruhu/olma”, “Gelişim/gelişime açık/gelişim odaklılık”, “Yaratıcılık”, “Yenilikçilik/Yeniliğe açıklık”, “Çalışan bağlılığı”, “Değer katma/yaratma/üretme” olarak belirlenmiştir. Bu bulgular ışığında, bazı işletmelerin İKY açıklamaları üzerinden nasıl bir işgücü portföyü istediklerini açık veya üzeri örtük bir şekilde belirlemiş oldukları söylenebilir. Bu bilgiler, adayların kişisel kariyer planlama süreçleri açısından faydalı olmasının yanı sıra işgücü piyasasında hangi yetkinliklerin ön planda olduğu konusunda ipuçları vermektedir.

İşletmelerin çalışanlara sundukları özelliklerden en çok tekrar edilenler “Çalışma ortamı”, “Çalışan motivasyonu”, “Sürekli gelişim”, “Fırsat eşitliği”, “Eşitlik” ve “Çalışan memnuniyeti”dir. Araştırma sonuçlarında “Verimlilik”, “Büyüme”, “Karlılık”, “Etkililik” gibi özelliklerin ortaya çıkmış olması 1980’li yılların baskın yönetim anlayışı Taylorizm’den günümüze verimlilik, etkinlik, etkililik, üretkenlik gibi kavramların halen geçerliliğini koruduğunun bir göstergesi olarak sayılabilirken, bu değişkenlerin yanına eklenen “Mutluluk”, “Motivasyon”, “Bağlılık”, “Tatmin”, “Güvenli çalışma ortamı” gibi yüksek sıklıkla tekrarlanan kavramların “insan odaklılığı”nı çıkış noktası olan Hawthorne Çalışmalarının ve pozitif örgütsel davranış akımlarının bir sonucu olduğu yorumu yapılabilir. Araştırma sonucunda öne çıkan kavramların pek çok sosyo-kültürel değişkenden etkilendiği varsayılabilir.

Araştırmanın sonucunda İKY işlevlerine yönelik kavramsal görüş birliğinin bulunmadığı ve işlevlerin farklı şekilde isimlendirilmiş olduğu görülmüştür. Genç’in 2011’deki çalışmasında, ISO ilk 150’ye giren kuruluşların neredeyse yarısının İKY faaliyetlerine ilişkin bilginin bulunmadığı belirlenmiştir. Demir, Doğan ve Demirbaş’ın 2014’teki çalışmasında da İKY ve İKY’nin temel işlevlerine yönelik ayrıntılı bilgilerin internet sitelerinden paylaşılması konusunda işletmelerin istenen durumda olmadığı sonucuna varılmıştır. Bu çalışmada veri toplama aşamasında İKY uygulamaları hakkında herhangi bir açıklama bulunmayan 171 işletme bulunduğu göz önünde bulundurulduğunda, benzer bir durumun günümüzde de devam ettiği söylenebilir. Yapılan çalışmalarda ve bu çalışmada da görüldüğü üzere Türkiye’nin önemli bazı işletmelerinin kurumsal internet sayfalarında İKY uygulamaları hakkında herhangi bir açıklama/ayrıntılı bilgi bulunmamasının İKY’nin örgüt içindeki konumu, üst yönetimin İKY’ye olan bakış açısı veya örgütün İKY politikaları gibi farklı nedenlerden kaynaklandığı düşünülebilir. Bununla birlikte bu durumun nedenlerinin doğru ve kapsamlı olarak anlaşılması için ayrı bir çalışmanın yapılması gereklidir.

Bu araştırmanın, Türkiye’nin önde gelen sanayi kuruluşlarının İKY yaklaşımı ve uygulamaları hakkında değerli bilgiler sunduğu düşünülmektedir. Elde edilen bulgular arasında yer alan çalışanlardan beklenenler ve çalışanlara sunulacağı belirtilenleri içeren Tema 4 ve Tema 5, işgücü piyasasını yakından ilgilendiren ve psikolojik sözleşmelerin ana unsurları olan öğeleri (Herriot ve Manning, 1997) kapsamı açısından oldukça önemli sayılabilir. Psikolojik sözleşmeler, örgüt ve çalışanlar arasında yazılı olmayan karşılıklı beklentiler ile vaatleri kapsayan soyut bir anlaşma olarak tanımlanmakta ve iş ilişkisinin erken dönemlerinde kurumsal internet siteleri gibi kanallardan yayılan mesajlara göre şekillenebilmektedir (Gerçek, 2021). Bu çalışmada sanayi kuruluşlarının sıklıkla çalışanlardan beklenenleri ve çalışanlara vaat edilenleri kurumsal internet siteleri üzerinden beyan etmiş olmaları, açık bir şekilde olmasa da psikolojik sözleşmelerin İKY bölümleri için önem taşıdığını düşündürmektedir. Benzer şekilde “Tercih edilen olma”,

“Gurur duyulan kurum olma” gibi kavramların sıklıkla tekrarlanmış olması, sanayi kuruluşları için işveren markası kavramının İKY'nin bir parçası olarak önemli bir konu olarak görüldüğünün göstergesi sayılabilir.

Bu araştırmanın sonuçları, örnekleme alınan işletmelerin kurumsal internet sitelerinde beyan edilmiş olan bilgileri temel alması açısından sınırlıdır. İşletmelerin kurumsal internet sitelerinde İKY'ye ilişkin yazılı açıklamaların paydaşlara çeşitli mesajlar göndermesi bakımından önem taşıdığı düşünülmektedir (Chang ve Chin, 2018). Ancak işletmelerin televizyon, radyo, gazete ve sosyal medya dahil olmak üzere çeşitli mesaj gönderme alanlarını kullanabildiği için internet sitelerinde yer alan bilgilerinin kuruluşların tüm mesaj verme faaliyetlerini yeterince temsil etmemesi olasıdır. Araştırmada kullanılan metinlerin gerçek İKY yaklaşımlarını yansıttığı varsayılmış olması, bu çalışmanın bir diğer sınırlılığıdır. Belge incelemesinde kullanılan kaynaklar, başka veriler yerine geçmemektedir. Örneğin, bir kuruluşun günden güne gerçekte nasıl çalıştığını yalnızca kayıtlardan öğrenmek mümkün değildir. Dolayısıyla, kurumsal kayıtları “resmi” de olsa kesin kanıt olarak ele almak doğru olmayabilir (Coffey ve Atkinson, 1997). Bu çalışmada kurumsal internet sitelerindeki açıklamaların resmi kayıtlar olarak, günlük ve gerçek örgüt yaşamının bir yansıması olarak kabul edilse de ilerleyen çalışmalarda gözlem ve anket gibi destekleyici veri toplama yöntemleri kullanılması önerilebilir. Bununla birlikte işletme türlerine/ölçeklerine veya işletmelerin faaliyet gösterdiği sektörler göre bazı farklılıkların tespit edilebileceği, kurumsal belgeler gibi ek veri kaynaklarından yararlanarak yürütülecek kapsamlı çalışmaların hayata geçirilmesi önerilebilir.

YAZAR BEYANI

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı

Bu çalışma bilimsel araştırma ve yayın etiği kurallarına uygun olarak hazırlanmıştır.

Yazar Katkıları

Yazar çalışmanın tümünü tek başına gerçekleştirmiştir.

Çıkar Çatışması

Yazarlar açısından ya da üçüncü taraflar açısından çalışmadan kaynaklı çıkar çatışması bulunmamaktadır.

KAYNAKÇA

- Arthur, J. B., T. Boyles (2007), “Validating the Human Resource System Structure: a Levels-Based Strategic Hrm Approach”, *Human Resource Management Review*, 17(1), 77-92.
- Aycan, Z. (2006), *Paternalism. In Indigenous and Cultural Psychology*, Springer, Boston, MA.
- Balkin, D. B., L. R. Gomez-Mejia (1990), “Matching Compensation and Organizational Strategies”, *Strategic Management Journal*, 11(2), 153-169.
- Barney, J. (1991), “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B., P. M. Wright (1998), “On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage”, *Human Resource Management*, 37(1), 31-46.
- Beauvallet, G., T. Houy (2010), “Research on HRM and Lean Management: a Literature Survey”, *International Journal of Human Resources Development and Management*, 10(1), 14-33.
- Becker, B. E., M. A. Huselid (1998), *Human Resources Strategies, Complementarities, and Firm Performance*. SUNY Buffalo: Unpublished Manuscript.
- Beer, M., B. Spector, P. R. Lawrence, D.Q. Mills, R. E. Walton (1984), *A conceptual view of HRM. Managing Human Assets*, New York: Free Press.
- Bowen, G. A. (2009), “Document Analysis as a Qualitative Research Method”, *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27.

- Chang, E., H. Chin (2018), "Signaling or Experiencing: Commitment HRM Effects on Recruitment and Employees' Online Ratings", *Journal of Business Research*, 84, 175-185.
- Chow, I. H. S., S. S. Liu (2009), "The Effect of Aligning Organizational Culture and Business Strategy With HR Systems on Firm Performance in Chinese Enterprises", *The International Journal of Human Resource Management*, 20(11), 2292-2310.
- Coffey, A., P. Atkinson (1997), *Analysing Documentary Reality. Qualitative Analysis: Issues of Theory and Method*, London: Sage, 45-62.
- Delaney, J. T., M. A. Huselid (1996), "The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance", *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969.
- Delery, J. E. (1998), "Issues of Fit in Strategic Human Resource Management: Implications for Research", *Human Resource Management Review*, 8(3), 289-309.
- Demir, R., A. Doğan, T. Demirbaş (2014), "ISO 500 Listesindeki İşletmelerin İnternet Sitelerinin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Açısından İçerik Analizi Yöntemiyle Değerlendirilmesi". *İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, (76), 185-203.
- Dessler, G. (2013), *Fundamentals of Human Resource Management*, Pearson.
- Ehnert, I., W. Harry (2012), "Recent Developments and Future Prospects on Sustainable Human Resource Management: Introduction to the Special Issue", *Management Revue*, 23(3), 221-238.
- Farh, J. L., B. S. Cheng (2000), "A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations". In J. T. Li., A. S. Tsui, ve E. Weldon (Eds.), *Management and Organizations in the Chinese Context* (pp. 84–127). London, England: Macmillan
- Fombrun, C. J., N. M. Tichy, M. A. Devanna (1984), *Strategic Human Resource Management*, Wiley.
- Guest, D. E. (1997), "Human Resource Management and Performance: a Review and Research Agenda", *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263-276.
- Gerçek, M. (2021), *İş Yaşamında Psikolojik Sözleşme: Çalışan ve Örgüt Arasındaki İlişkilere Yönelik Kavramsal Bir Çerçeve*, Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Genç, K. Y. (2011), "Searching for the Strategic Human Resources Management Terms on Turkish Large Firms' HRM Statements", *Journal of Economics and Administrative Sciences/Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 155-179.
- Hendry, C., A. Pettigrew (1986), "The Practice of Strategic Human Resource Management", *Personnel Review*, 15(5), 3-8.
- Herriot, P., W. E. G. Manning, J. M. Kidd (1997), "The Content of the Psychological Contract", *British Journal of Management*, 8(2), 151-162.
- Hope-Hailey, V., E. Farndale, C. Truss (2005), "The HR Department's Role in Organisational Performance," *Human Resource Management Journal*, 15(3), 49-66.
- ISO500 (2020), <http://www.iso500.org.tr/iso-500-hakkinda/tarihce-ve-metodoloji/>, E.T.: 01.10.2020
- Huselid, M. A. (1995), "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance", *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Hutchinson, S., J. Purcell (2003), *Bringing Policies to Life: The Vital Role of Front Line Managers in People Management*, London: CIPD.
- Jackson, S. E., R. S. Schuler, K. Jiang (2014), "An Aspirational Framework for Strategic Human Resource Management", *Academy of Management Annals*, 8(1), 1-56.
- Kaufman, B. E. (2015), "Evolution of Strategic HRM as Seen Through Two Founding Books: A 30th Anniversary Perspective on Development of the Field", *Human Resource Management*, 54(3), 389-407.
- Kotey, B., A. Sheridan (2004), "Changing HRM Practices with firm Growth", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(4), 474-485.

- Koys, D. J. (2000), "Describing the Elements of Business and Human Resource Strategy Statements", *Journal of Business and Psychology*, 15(2), 265-276.
- Laursen, K. (2002), "The Importance of Sectoral Differences in the Application of Complementary HRM Practices for Innovation Performance", *International Journal of the Economics of Business*, 9(1), 139-156.
- Legge, K. (1989), 'Human Resource Management: A Critical Analysis', iç. Storey J., (Der.), *New Perspectives in Human Resource Management*. London: Routledge.
- MacDuffie, J. P. (1995), "Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry", *Ilr Review*, 48(2), 197-221.
- Mantzaris, K., Myloni, B. (2019), "What HR Professionals in Greece Believe About the Future of HRM". *International Conference on Business and Economics Of The Hellenic Open University Conference Proceedings*.
- Marler, J. H., E. Parry (2016), "Human Resource Management, Strategic Involvement and e-HRM Technology", *The International Journal of Human Resource Management*, 27(19), 2233-2253.
- Merriam, S. B. (1998), "Qualitative Research and Case Study Applications in Education. Revised and Expanded from" *Case Study Research in Education.*, Jossey-Bass Publishers, 350 Sansome St, San Francisco, CA 94104.
- Miles, R. E., C. C. Snow (1978), *Organizational Strategy, Structure and Process*, New York: McGraw-Hill Book Company.
- Özdemir, M. (2010), "Nitel Veri Analizi: Sosyal Bilimlerde Yöntembilim Sorunsalı Üzerine Bir Çalışma", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 323-343.
- Parameswari, B. N., V. Yugandhar (2015), "The Role of Human Resource Management in Organizations", *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences*, 3(7), 58-63.
- Porter, M. E. (1980), "Industry Structure and Competitive Strategy: Keys to Profitability", *Financial Analysts Journal*, 36(4), 30-41.
- Raghuramapatruni, R., S. Kosuri (2017), "The Straits of Success in a VUCA World", *IOSR Journal of Business and Management*, 19, 16-22.
- Salaman, G., Storey, J. and Billsbery, J. (2005), 'Strategic Human Resource Management: Defining the Field', iç. G. Salaman, J. Storey and J. Billsbery (Der.), *Strategic Human Resource Management: A Reader*, London: Sage.
- Schulman, D. S., M. J. Harmer, J. R. Dunleavy, J. S. Lusk (1999), *Shared Services: Adding Value to the Business Units*. New York: Wiley.
- Spence, M. A. (2002), "Signaling in Retrospect and the Informational Structure of Markets". *American Economic Review*, 92(3), 434-459.
- Suazo, M. M., P. G. Martinez, R. Sandoval (2009), "Creating Psychological and Legal Contracts Through Human Resource Practices: A Signaling Theory Perspective", *Human Resource Management Review*, 19, 154-166.
- Tyson, S. (1995), *Human Resource Strategy*, London: Pitman.
- Tyson, S., M. Witcher (1994), "Getting in Gear: Post-Recession HR Management", *Personnel Management*, 26, 20-23.
- Ulrich, D. (1997), "Measuring Human Resources: an Overview of practice and a Prescription for Results", *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 36(3), 303-320.
- Ulrich, D. (1998), "A New Mandate for Human Resources", *Harvard Business Review*, 76, 124-135.
- Vatansever, Ç., N. Yılmaz (2015), "İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Görünen Yüzü: Fortune 500 İşletmeleri Web İçerik Analizi", *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 17(2), 210-236.
- Walker, H. J., T. N. Bauer, M. S. Cole, J. B. Bernerth, H. S. Field, J. C. Short (2013). "Is this how I will be treated? Reducing uncertainty through recruitment interactions." *Academy of Management Journal*, 56, 1325-1347.
- Wild, P. J., C. McMahon, M. Darlington, S. Liu, S. Culley (2010), "A Diary Study of Information Needs and Document Usage in the Engineering Domain", *Design Studies*, 31(1), 46-73.
- Wright, P. M., W. R. Boswell (2002), "Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research", *Journal of Management*, 28(3), 247-276.

- Wright, P. M., B. B. Dunford, S. A. Snell (2001), "Human Resources and the Resource Based view of the Firm", *Journal of Management*, 27(6), 701-721.
- Xie, Y., F. L. Cooke (2019), "Quality and cost? The Evolution of Walmart's Business Strategy and Human Resource Policies and Practices in China and their Impact (1996–2017)", *Human Resource Management*, 58(5), 521-541.