



[itobiad], 2021, 10 (4): 3044-3067

<p>Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerine Profesyonel Uygulamalar: Nitel Bir Araştırma</p> <p>Professional Practices on Strategic Human Resources Management: A Qualitative Research</p> <p>Video Link: https://youtu.be/Wr8d3WIWJdM</p>	
<p>Fatma YEŞİLKUŞ Doktorant, Tarsus Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü PhD Student, Tarsus University, Graduate Education Institute fatma_yesilkus@tarsus.edu.tr / Orcid ID: 0000-0002-7749-9562</p> <p>Onur Başar ÖZBOZKURT Doç. Dr., Tarsus Üniversitesi, Meslek Yüksekokulu Assoc. Prof., Tarsus University, Higher Vocational School, onurozbozkurt@tarsus.edu.tr / Orcid ID: 0000-0002-2325-2433</p> <p>Emel BAHAR Doç. Dr., Tarsus Üniversitesi, Meslek Yüksekokulu Assoc. Prof., Tarsus University, Higher Vocational School, ebahar@tarsus.edu.tr / Orcid ID: 0000-0001-6070-1835</p>	

Makale Bilgisi / Article Information

Makale Türü / Article Type	: Araştırma Makalesi / Research Article
Geliş Tarihi / Received	: 18.06.2021
Kabul Tarihi / Accepted	: 18.10.2021
Yayın Tarihi / Published	: 20.12.2021
Yayın Sezonu	: Ekim-Kasım-Aralık
Pub Date Season	: October-November-December

Atıf/Cite as: Yeşilkuş, F. , Özbozkurt, O. B. & Bahar, E. (2021). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerine Profesyonel Uygulamalar: Nitel Bir Araştırma . İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi , 10 (4) , 3044-3067 . Retrieved from <http://www.itobiad.com/tr/pub/issue/66167/954517>

İntihal /Plagiarism: Bu makale, en az iki hakem tarafından incelenmiş ve intihal içermediği teyit edilmiştir. / This article has been reviewed by at least two referees and confirmed to include no plagiarism. <http://www.itobiad.com/>

Copyright © Published by Mustafa YİĞİTOĞLU Since 2012 – Istanbul / Eyup, Turkey. All rights reserved.

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerine Profesyonel Uygulamalar: Nitel Bir Araştırma *

Öz

İnsan kaynakları yönetimi (İKY), öncelikle organizasyonların hedeflerine ulaşma çabalarına bağlı olarak verimliliğin ve etkililiğin artırılması, büyüme, hizmetlerin iyileştirilmesi ve karşılaşılabilecek muhtemel olan krizlerle baş edilebilmesi noktasında kullanılan kilit bir yönetim aracıdır. Ancak, organizasyonların yoğun rekabet ortamı ve çevresel zorluklara maruz kalması ve beşerî sermayenin üretimdeki öneminin ve organizasyonel verimlilik üzerindeki temel rolünün anlaşılması, hemen her organizasyon için insan kaynaklarının stratejik olarak yönetilmesini gerekli kılmıştır. Bu nedenle çalışma, yoğun rekabet ortamıyla birlikte değişen iş dünyasına uyum gösterebilmek amacıyla insan sermayesinin, geleneksel insan kaynakları yönetimi yaklaşımının aksine stratejik insan kaynakları yönetimi (stratejik İKY) çerçevesinde yönetilmesinin kritik öneme sahip olduğunu ileri sürmektedir. Buradan hareketle, ilgili literatürde stratejik İKY üzerine birçok nicel çalışmanın bulunması, nitel çalışmaların ise kısıtlı sayıda olması sebebiyle bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden fenomenoloji deseni kullanılmıştır. Bununla birlikte çalışmada, ölçüt örnekleme yöntemi kapsamında belirlenmiş İK profesyoneli ile derinlemesine görüşme gerçekleştirilmiştir. Görüşme sonucunda elde edilen verilerin "NVivo 12" nitel analiz programı aracılığıyla içerik ve betimsel analizi gerçekleştirilerek temalar belirlenmiştir. Analiz sonucunda, İK profesyonelinin sırasıyla stratejik İKY, güven ve bağlılık, kurum içi iletişim ve nöro İKY temalarına vurgu yaptığı tespit edilmiştir. Bu çalışmanın, Türkçe literatürde stratejik İKY uygulamalarına ilişkin gerçekleştirilen nitel çalışmaların kısıtlı sayıda olması ve İK profesyonelinin deneyim ve görüşlerini aktarması nedeniyle literatüre ve uygulayıcılara katkı sağlaması beklenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Stratejik İKY, Güven, İletişim, Nöro-İKY, İK Profesyoneli

Professional Practices on Strategic Human Resources Management: A Qualitative Research

Abstract

Human resource management (HRM) is a key management tool used primarily to increase efficiency and effectiveness, grow, improve services and cope with possible crises depending on the efforts of organizations to

* Toros Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'ndan 19.02.2021 tarih ve 17 no'lu kararı ile etik Kurul izni alınmıştır.



"İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi"
"Journal of the Human and Social Sciences Researches"
[itobiad]

ISSN: 2147-1185
10 the Years

reach their goals. However, the fact that organizations are exposed to intense competition and environmental challenges, and the understanding of the importance of human capital in production and its fundamental role in organizational efficiency has necessitated the strategic management of human resources for almost every organization. Therefore, the current study suggests that it has a critical significance to manage human capital within the framework of strategic human resources management (strategic HRM), in contrast to the traditional human resources management (HRM) approach, to adapt to the changing business world caused by the intensely competitive environment. In this sense, since there are many quantitative studies on strategic HRM in the related literature and the limited number of qualitative studies, it was used the phenomenology design, one of the qualitative research methods, in this study. In addition to that, an in-depth interview was held with an HR professional determined by the criterion sampling method. The data obtained from the interview were analyzed through the “NVivo 12” qualitative analysis program and the themes were determined via the content and descriptive analysis. As a result of the analysis, it was seen that the HR professional emphasized the themes of strategic HRM, trust and engagement, internal communication, and neuro HRM, respectively. It was expected that the current study contributes to the literature and practitioners due to the limited number of qualitative studies on strategic HRM practices in the Turkish literature and sharing experiences and opinions of HR professionals.

Keywords: Strategic HRM, Trust, Communication, Neuro-HRM, HR Professional

Giriş

Dinamik iş gücü piyasası ve küresel rekabet organizasyonların iş kararlarını daha hızlı almaları ve bu kararları uygulamaları konusunda organizasyonlar üzerinde itici güç oluşturmaktadır (Abdulraziq, 2020, s. 169; Becton ve Schraeder, 2009, s. 11). Böylesine yoğun bir rekabet ortamında ise organizasyonun hayatta kalması için “işletmenin omurgası” olarak ifade edilen insan kaynakları (İK) ön plana çıkmakta ve organizasyondaki insan kaynakları, sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmek için stratejik kaynaklar olarak kabul edilmektedir (Alharty ve Bin Marni, 2020, s. 2). Bu anlamda İK, bir kuruluşun temel sermayesi olarak ele alındığından; organizasyonların İK alanındaki misyonu ve bu alanın yönetimi, organizasyonel hedef ve stratejilerinin gerçekleştirilmesi doğrultusunda kritik önem arz etmektedir (Zamanzadeh vd., 2020, s. 319).

Organizasyonlarda insan kaynakları yönetimi (İKY), öncelikle organizasyonların hedeflerine ulaşma çabalarına bağlı olarak verimliliğin ve



etkililiğın artırılması, büyüme, hizmetlerin iyileştirilmesi (Lawler ve Mohrman, 2003, s. 2) ve karşılaşılmı muhtemel olan krizlerle baş edilebilmesi noktasında kullanılan kilit bir yönetim aracıdır (Shafi vd., 2020, s. 238). Açık bir ifadeyle, İKY, işletmelerin stratejik kaynakları olan çalışanların yönetimini ifade etmekte ve müşterilere ve paydaşlara verilen operasyonel ve performans taahhütlerini karşılamak maksadıyla gereken yetenekleri organizasyona çekmesine ve organizasyonda tutmasına odaklanmaktadır (Dessler ve Chhinzer, 2020, s. 2).

Organizasyonların maruz kaldığı yoğun rekabet ortamı ve çevresel zorluklar, hemen her organizasyon için insan kaynaklarının stratejik olarak yönetilmesi gerektiğini (Alomari, 2020, s. 565; Misbah ve Budiyanto, 2020, s. 727) ve İKY süreçlerinin geleneksel idari odak noktalarından daha stratejik bir iş kapsamına dönüştürülmesiyle bireysel ve organizasyonel performansı iyileştirdiğini ortaya çıkarmıştır (Becton ve Schraeder, 2009, s. 11). Bu çerçevede stratejik insan kaynakları yönetimi (stratejik İKY), organizasyonun misyonunun ne olduğunu ve bu amaca ulaşmak için nelerin yapılmasını tanımlamakla birlikte (Daley, 2012, s. 120) İKY sisteminin işleminde kilit unsurlar olan iş görenlerin, paydaşların ve organizasyondaki diğer oyuncuların; organizasyonel sistemi oluşturan iç ve dış diğer bireylerle olan ilişkilerini ve iletişimini iyileştirmesi ve organizasyonun uzun vadeli hayatta kalması noktasında gereken çabayı stratejik olarak yöneten ana birim olarak açıklanmaktadır (Jackson vd., 2014, s. 2).

Buradan hareketle, bu çalışma, organizasyonların yoğun rekabet ortamıyla birlikte değişen iş dünyasına uyum gösterebilmek amacıyla çalışan yönetiminin geleneksel İKY yaklaşımının aksine stratejik İKY çerçevesinde yönetilmesinin gereklilik arz ettiğini ileri sürmektedir. Nitekim, organizasyonel performansın artırılmasında merkezi öneme sahip olan İKY'nin (Paul ve Anantharaman, 2003; Alleyne vd., 2005; Chand ve Katou, 2007; Katou, 2008; Kesen, 2014; Hot Turan, 2017; Fareed vd., 2020), stratejik İKY modeline göre şekillenmesi noktasında bu çalışmada dijital televizyon yayıncılığı alanında hizmet veren uluslararası bir işletmede görev yapan İK profesyoneli ile derinlemesine mülakat gerçekleştirilmiştir.

İnsan Kaynakları Yönetiminden Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Doğru

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY)

Ekonominin giderek daha fazla hizmet odaklı ve emek yoğun olmaya devam etmesi; toplumların demografik özelliklerinde dikkat çeken nüfus artışı, iş gücünün yaşlanması ve mevcut işler için daha fazla eğitime ihtiyaç duyulması; yetki ve düzenleme yasalarının organizasyonlar üzerinde derin



bir etkisinin olması ve yönetici ile çalışanların seçimi, geliştirilmesi ve ücretlendirilmesindeki artan karmaşıklık ve zorluklar gibi mevcut eğilimler, İK profesyonellerine ek yükler getirerek İKY'nin önemini artırmakta ve organizasyonel rolünün yeniden değerlendirilmesi ve genişletilmesi çağrısında bulunmaktadır (Devanna vd., 1981, ss. 51-52). Bu anlamda, günümüz organizasyonları, hızlı değişimler altında rekabet etmenin avantajlarından yararlanmak için insan kaynaklarını en etkin şekilde yönetmek zorundadır (Çobanoğlu, 2018, s. 833).

İKY; bir organizasyonda personel yönetimine odaklanan, organizasyona nitelikli yetenekleri seçen, motivasyon, ücretlendirme, iletişim, sağlık, güvenlik gibi konularda iş görenlere yön veren belirli bir iş birimidir (Afzal vd., 2013, s. 173). Açık bir ifadeyle organizasyonlardaki İK birimleri; çalışanların işe alınması, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme ve ödüllendirme gibi bir dizi faaliyetten sorumlu olmakla birlikte endüstriyel ilişkilere, yani örgütsel uygulamaların hükümet yasalarından kaynaklanan düzenlemelerle dengelenmesine odaklanmaktadır (Rihan, 1998, s. 1).

Schneider ve Bowen (1993, s. 42), İKY'nin temel boyutlarının; çalışanların görev performansının kolaylaştırılması, çalışanlara geri bildirim sağlama, ödül ortamı oluşturma ve bilgi paylaşma gibi denetleyici davranışlarda bulunulması, çalışanların kariyer gelişimi için organizasyonel uygulamaların gerçekleştirilmesi, organizasyonun imajının oluşturulması ve organizasyona yeni dahil olan iş görenlerin oryantasyonu, bilgilendirilmesi ve resmi hale getirilmesi için gerekli uygulamaların düzenlenmesi olduğuna dikkat çekmişlerdir. Ek olarak Cascio (2015, s. 6); çalışanların yönetilmesinde özellikle iş gereksinimlerinin belirlenmesinin, işin uygun adaylarla yapılmasının, nitelikli adayların seçilmesi ve terfi ettirilmesinin, çalışanların ödüllendirilmesinin, çalışanlar ile yöneticiler arasında uyumlu ilişkilerin yer aldığı ve çalışanların sağlığının ve güvenliğinin önemsendiği bir organizasyon kültürünün oluşturulmasının; İKY'nin temel sorumlulukları arasında yer aldığına vurgu yapmıştır.

İKY, kurumsal ve bireysel hedeflere ve sonuçlara ulaşmada temel bir yeterlilik oluşturmada ve sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmada kilit bir etmen olmaktadır (Demo vd., 2012, s. 398). Bu anlamda İKY, organizasyonların sürekli gelişiminde ve büyümesinde merkezi öneme sahip olan "insan varlıklarının" kolektif tutumları, becerileri, yetenekleri ve bilgi birikimiyle (Rahman ve Al Mamun, 2013, s. 13) organizasyonel performansın artırılmasını amaçlamaktadır (Vermeeren vd., 2014, s. 1). Nitekim, İKY'nin organizasyonel performans üzerindeki etkisi özellikle nicel araştırma bağlamında uzun yıllar ele alınmış ve bu kapsamda gerçekleştirilen nicel ve nitel araştırmalarından bazılarını sistematik olarak Tablo 1'de yer verilmiştir.



Tablo 1. İK Uygulamalarının Organizasyonel Etkilerine İlişkin Sistematik Literatür Taraması

YIL	YAZAR(LAR)	ANALİZ TÜRÜ	ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	SONUÇ
2003	Paul ve Anantharaman	Nicel Analiz	Hindistan, Bangalore ve Chennai'deki 34 çok uluslu yazılım şirketinde çalışan 370 iş gören üzerinde anket gerçekleştirilmiştir.	İKY uygulamaları olan kariyer gelişimi, performans değerlendirme ve ücretlendirmenin organizasyona bağlılığı artırdığı ve organizasyonel performansa olumlu yönde etki gösterdiği bulunmuştur.
2005	Alleyn vd.	Nitel Analiz	Barbados'taki 75 otel arasından 16 otelde çalışan İK yöneticileri ile görüşme tekniği gerçekleştirilmiştir.	Yöneticilerin öncelik olarak müşterilere kaliteli hizmet sunmaya odaklandığı ve bunun için de eğitim düzeyine ve nitelikli personele öncelik verildiği görülmüştür.
2007	Chand ve Katou	Nicel Analiz	Hindistan'da üç ve beş yıldızlı otellerin İK yöneticilerinden elde edilen 439 anket analiz edilmiştir.	Sonuçlar, otel performansının; İKY'nin başlıca sistemleri olan işe alma ve seçme, insan gücü planlaması, iş tasarımı, eğitim ve geliştirme, kalite çemberi ve ödeme ile anlamlı ve olumlu bir ilişkiye sahip olduğunu göstermiştir.
2008	Katou	Nicel Analiz	Yunan imalat sektöründeki 600 organizasyon arasından 23 organizasyon seçilmiş ve 178 çalışan üzerinde uygulanan anketlerden elde edilen veriler analize tabi tutulmuştur.	Araştırma sonucunda, İKY çıktılarının ve İKY politikalarının örgütsel performans üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır.
2010	Trifunovska ve Trifunovski	Nitel Analiz	İsveç'teki çok uluslu işletmelerde çalışan dokuz üst düzey yönetici ile görüşme tekniği gerçekleştirilmiştir.	Çok uluslu işletmelerin İKY'ye sahip olmaları gerektiği ve bireylere göre farklılık gösteren motivasyon faktörünün yalnızca İKY aracılığıyla mümkün olabileceği gözlemlenmiştir.
2011	Moideenkutty vd.	Nicel Analiz	Umman'daki 87 işletmede çalışan 296 iş gören üzerinde anket uygulaması gerçekleştirilmiştir.	Yüksek katılımlı İKY uygulamalarının, organizasyonel performans ile olumlu bir ilişkisinin olduğu görülmüştür.
2013	Türen vd.	Nicel Analiz	Ankara ili OSTİM Sanayi Bölgesi'nde, Elektrik Elektronik ile Teknoloji ve Bilişim alt sektöründe faaliyet	İKY uygulamaları ile Bilgi ve İletişim Teknolojileri yeteneğinin çalışanların iş performansını doğrudan olumlu ve anlamlı yönde



Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerine Profesyonel Uygulamalar: Nitel Bir Araştırma

			gösteren 167 işletme yöneticisine anket tekniği uygulanmıştır.	etkilediği tespit edilmiştir.
2014	Kesen	Nitel Analiz	Kayseri'deki 91 adet imalat ve hizmet işletmesindeki iş görenlerden elde edilen 425 anketten elde edilen veriler analiz edilmiştir.	İKY uygulamalarından personeli seçme ve işe alma, takım çalışması, çapraz eğitim ve performansları hakkında çalışanlara geri bildirim vermenin, çalışan performansını artırdığı sonucu ortaya çıkmıştır.
2015	Chuang vd.	Nitel Analiz	Taichung'da yer alan bir işletmedeki 341 çalışan üzerinde anket uygulaması gerçekleştirilmiştir.	Araştırma sonucunda, İK uygulamalarındaki ekip oryantasyonu ve iç müşteri memnuniyetinin organizasyonel performans üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu gözlemlenmiştir.
2017	Hot Turan	Nitel Analiz	İstanbul ilindeki beş İK yöneticisi ile görüşme tekniği gerçekleştirilmiştir.	İK yöneticilerinin çalışanların eğitim ve gelişimlerine destek sağlaması; çalışanın bireysel performansı, organizasyonun performansı ve organizasyonun kârlılığı üzerinde olumlu etkisi olduğu bulunmuştur.
2018	Üzüm ve Uçkun	Nitel Analiz	Kocaeli ilindeki kamu işletmelerinden 113 işletmeye, yarı-yapılandırılmış soruların yer aldığı anket tekniği uygulanmış ve işletme yetkilileriyle görüşme yapılmıştır.	İKY'nin başlıca sistemi olan performans değerlendirmelerinin klasik ve çağdaş performans değerlendirme yöntemleri aracılığıyla gerçekleştirildiği görülmüştür.
2018	Alarcon	Nitel Analiz	Çeşitli sektörlerden 18 katılımcı ile görüşme tekniği uygulanmıştır.	Yönetici-koç ve çalışan ilişkilerinin olumlu olmasının örgütsel bağlılığı artırdığı görülmüştür.
2019	Kareem ve Hussein	Nitel Analiz	Irak'ın ilk on üniversitesinde yer alan yedi devlet üniversitesinde çalışan akademisyenler ve iş görenler üzerinde anket uygulaması gerçekleştirilmiş ve 104 anket analize uygun görülmüştür.	Eğitim ve geliştirme, örgütsel gelişim ve kariyer gelişimi gibi İK uygulamaları ile çalışan performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin var olduğu bulunmuştur.
2020	Alshammari	Nitel Analiz	Suudi Arabistan Krallığı hizmet sektörlerinde çalışan 215 İK yöneticisi üzerinde anket uygulaması	İKY'nin; organizasyonel öğrenme, bilgi yönetimi yetenekleri ve organizasyon kültürü üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu ve organizasyonel



			gerçekleştirilmiştir.	performansın artırılmasında etkili olduğu tespit edilmiştir.
2020	Fareed vd.	Nitel Analiz	Pakistan'daki çeşitli Telekom işletmelerinde çalışan İK mesleğinde engin deneyime sahip on İK yöneticisi ile derinlemesine görüşme tekniği gerçekleştirilmiştir.	Kapsamlı İK politikalarının organizasyon kültürünü oluşturmada ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmede kilit bir unsur olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Kaynak: Yazarlar tarafından ilgili literatür derlenerek oluşturulmuştur.

Tablo 1'de yer alan nicel ve nitel araştırmalar sonucunda da görüldüğü üzere organizasyonel performansın artırılması ve ayırt edici bir yetkinlik olarak sürdürülebilir rekabet avantajının elde tutulmasında İK uygulamaları merkezi öneme sahiptir. Ancak; Rahman ve Al Mamun (2013, s. 13)'ün da dikkat çektiği üzere üretkenliğin ve zorlu müşteri ihtiyaçlarının arttığı ve yeni teknolojilerin geliştiği dinamik iş dünyası giderek daha küresel ve talepkâr hale gelmiş ve organizasyonlar bu rekabet ortamında hayatta kalabilmek için daha stratejik yöntemleri operasyonlarına ve birimlerine dâhil etmeye başlamıştır. Bu çerçevede, stratejik İKY modeli, insan kaynakları yönetiminin gelenekselliğinden farklı olarak (Condrey, 2005, s. 1) yöneticilerin daha verimli çalışmasını ve rekabetçi bir ortamda organizasyonun misyonlarını gerçekleştirmeye odaklanmalarını sağlayan kilit bir unsur olarak ortaya çıkmıştır (Mesch vd., 1995, s. 398).

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

Dinamik ve sürekli değişen iş çevresi göz önünde bulundurulduğunda, herhangi bir organizasyondaki İKY sisteminin de durağan ve sabit kalmayacağını kabul etmek gerekmektedir (Gilani vd., 2012, s. 225). Bu anlamda, stratejinin; yönetim tarafından zorunlu olarak uzun vadeli, rasyonel bir yaklaşım çerçevesinde İKY sistemlerine entegre edilmesi önem arz etmektedir (Tyson, 1997, s. 279).

Stratejik İKY büyük ölçüde entegrasyon ve adaptasyonla ilgilidir. Özellikle İK politikalarının işletmenin stratejisi ve stratejik ihtiyaçları doğrultusunda şekillenmesini ifade etmektedir. İK politikalarının dış çevre ile uyumuna ek olarak iç çevredeki bölüm yöneticileri ve çalışanlar tarafından benimsenmesi ve kabul edilmesine odaklanılmaktadır (Schuler, 1992, s. 18; Jackson vd., 2018, s. 42). Stratejik İKY; organizasyonun stratejisini geliştirmekle birlikte dinamik çevre koşullarına göre kendisini de geliştirmekte ve dönüştürmektedir. Farklı bir ifadeyle, İK yöneticilerinin stratejik çerçevede hareket edebilmesi için organizasyonel tasarımın değişen iş dünyası kapsamında proaktif davranılarak gerçekleştirilmesi ve değişim yönetiminin stratejik koşullar altında uygulanabilmesi gerekmektedir (Lawler ve Mohrman, 2003, s. 9).



Şekil 1'den hareketle, stratejik İKY'nin; insan sermayesi stratejisine dayalı bir felsefe ile İK sistemlerinin tasarımına ve yönetimine entegre edildiği görülmektedir. Ek olarak, İKY faaliyetlerinin ve politikalarının iş stratejileriyle eşleştirilmesi ve çalışanların bir organizasyonda ihtiyaç duyduğu eğitim, ödül, geliştirme gibi unsurların organizasyonun sürdürülebilir rekabet avantajı için stratejik olarak değerlendirilmesi ön plana çıkmaktadır. Ayrıca, dış ve iç çevre göz önünde bulundurularak oluşturulan stratejilerin, iş görenler üzerinde yasal çerçevelere dayandırılarak bütünleştirilmesi önem arz etmektedir.

Yöntem

Araştırmanın Amacı

Bu çalışma, iş gücü becerilerinin dinamik olması sebebiyle değişen iş gücü piyasasında stratejik İKY'nin organizasyondaki rolü ve önemi hakkında detaylı bilgi vererek gelecekteki konumunu, İK profesyonellerine yol göstermesi amacıyla nitel araştırma yöntemi çerçevesinde ele almıştır. İlgili Türkçe literatürde stratejik İKY modeline ilişkin gerçekleştirilen nitel çalışmaların kısıtlı sayıda olması nedeniyle bu çalışmanın Türkçe literatüre katkı sağlaması ve gelecekte gerçekleştirilecek çalışmalara ışık tutması amaçlanmıştır.

Araştırma Deseni

Bu çalışmada, nitel araştırma yöntemlerinde yer alan olgubilim (fenomoloji) deseninden faydalanılmıştır. Olgubilim araştırmalarında araştırmacı, birey veya grubu yakından inceleyerek uzun süren görüşmeler aracılığıyla olgular hakkında yeni bilgiler elde etmeye çalışmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2016, s. 113). Görüşme; konuşma ve dinleme gibi temel becerileri gerektirdiğinden her ne kadar kolay bir teknik gibi görünse de beceri, duyarlılık, bireyler arası anlayış, öngörü ve mesajların doğru alınarak uygun bir şekilde aktarılmasında önem arz eden bir nitel araştırma tekniğidir (Yıldırım ve Şimşek, 2016, s. 129). Bu bağlamda, görüşme, araştırılan konunun bütün boyutlarını inceleyen, açık uçlu soruların sorulduğu ve detaylı cevapların alındığı bir veri toplama tekniği olmakla birlikte; katılımcının duygu, bilgi birikimi, tecrübe ve gözlemlerinden faydalanmayı gerektirmektedir (Tekin, 2006, s. 101).

Fenomenolojik görüşme süreci bir iletişim ve etkileşim süreci olarak ifade edildiğinden hem araştırmacı hem de katılımcı bu sürecin etkin birer elemanları olarak varsayılmaktadır. Nitekim, görüşme; katılımcıların konuşmalarını belirli bir noktada toplamak ve odaklanmalarını sağlamak amacıyla araştırmacı tarafından belirlenen sorular aracılığıyla gerçekleştirilmektedir (Ersoy, 2019, ss. 112-113). Bu çalışmada da standartlaştırılmamış, açık uçlu soruların sorulduğu (Tekin, 2006, s. 104), kişisel görüş, deneyim ve yargıların detaylı bir biçimde ele alındığı



yapılandırılmamış görüşme (Karasar, 2006, s. 168) tekniğinden yararlanılmıştır.

Katılımcı

Bu araştırmada katılımcı; araştırmacının kendi kişisel gözlemlerinden hareket ederek araştırma sorunsalına uygun geldiğini düşündüğü ve belirli özellikler taşıyan katılımcı veya katılımcıların seçilmesini ele alan amaçlı örnekleme (Gürbüz ve Şahin, 2016, s. 134) yöntemlerinden birisi olan ve katılımcılarda önceden belirlenmiş bir dizi ölçütün karşılandığını ifade eden ölçüt örnekleme (Baltacı, 2018, s. 254) kapsamında belirlenmiştir. Bu çalışma için görüşmenin yapılacağı katılımcının seçiminde araştırmacı tarafından belirlenen temel ölçüt, katılımcının İK yönetim ve uygulamalarına ilişkin uluslararası düzeyde uzmanlığa ve bu alanda gerek bilimsel gerekse uygulamada yoğun bilgi birikimi ve deneyime sahip olmasıdır.

Bu araştırmada ise dijital televizyon yayıncılığı alanında öncü bir konuma sahip olan uluslararası bir işletme bünyesinde İnsan Kaynakları ve Organizasyonel Gelişim Direktörü olarak görev yapan katılımcı¹, İK alanında yaklaşık 22 yıl deneyime sahiptir. Strateji, yönetici koçluğu, kariyer koçluğu, takım koçluğu, fasilitatörlük, liderlik gelişimi ve İK alanında danışmanlık hizmeti sağlamaktadır. Uluslararası Koçlar Federasyonu (ICF) tarafından bir koç olarak uzmanlığını tescillediği uluslararası PCC sertifikasına ek olarak Drucker Yönetim Akademisi Programı tarafından fasilitatör sertifikası bulunmaktadır. EMCC-Avrupa Koçlar ve Mentorler Konseyi tarafından “Koçluk ve Takım Koçluğu” sertifikasına sahiptir. Katılımcı, fasilitasyon konusunda düzenlenen eğitim programlarında ve organizasyonların ihtiyaç duyduğu fasilitasyon konularında ve süreçlerinde “fasilitatör” olarak görev almaktadır. Ayrıca, üniversitelerde “Liderlik ve İletişim” ile “Temel Koçluk Becerileri” konuları üzerine dersler vermekte ve bu alanda yayınlanmış kitapları ve uluslararası ödüllü makaleleri bulunmaktadır.

Nitel araştırmalarda örneklem için katılımcı sayısının aksine görüşmeden elde edilen verilerin kalitesi daha önemli olmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013, s. 143). Farklı bir ifadeyle, nitel araştırmalarda sayısal veriler olmadığı için geçerlik, güvenilirlik ve güç analizinin yapılmasının zor olması nedeniyle (Başkale, 2016, s. 23), bir veya birkaç katılımcının (birey veya grup) iç görülerinden elde edilen zengin veriler yeterli olabilmektedir (Onwuegbuzie ve Leech, 2007, s. 106). Bu doğrultuda, derinlemesine görüşme gerçekleştirilen katılımcının çalışmanın ölçütüne uygunluk göstermesi, stratejik İKY alanında profesyonelliği ve görüşme sonrası elde edilen verilerin zenginliği nedeniyle, bu çalışma için uygun örneklem olduğu kanaatine varılmıştır. Araştırma için, Toros Üniversitesi Bilimsel Araştırma

¹ Katılımcının uluslararası bir işletmede çalışması nedeniyle çalıştığı kurum gizli tutulmuş ve katılımcıya ilişkin bilgiler kısıtlı düzeyde paylaşılmıştır.



ve Yayın Etiği Kurulu'ndan 19.02.2021 tarih ve 17 no'lu karar ile etik izin belgesi alınmıştır.

Veri Toplama Aracı

Çalışma kapsamında veri toplama amacıyla kavramsal çerçeveden faydalanılarak hazırlanan görüşme formunda, katılımcının kişisel bilgilerini içeren sorulara ek olarak "İKY uygulamalarının önemi, İKY'de stratejinin rolü ve yeri, değişen iş dünyası ile stratejik İKY'nin gelecekteki konumu" gibi açık uçlu sorular bulunmaktadır. Görüşme formunda yer alan sorular hazırlanırken Yıldırım ve Şimşek (2016, s. 129)'in de vurgu yaptığı üzere kolay anlaşılabilir, odaklı ve çok boyutlu olmayan soru türleri benimsenmiş ve katılımcıyı yönlendiren soruların sorulmasından kaçınılmıştır. Hazırlanan görüşme formunun çalışma kapsamında uygulanabilirliğini test etmek amacıyla İK Birimi'nde çalışan bir uzmanın görüşüne başvurulmuş ve uzman tarafından sağlanan geribildirim aracılığıyla görüşme formu son halini almıştır. Ardından, araştırma doğrultusunda katılımcı ile 14.10.2020-20.01.2021 tarihleri arasında çevrimiçi platformdan iletişim kurularak, katılımcıya çalışma hakkında detaylı bilgi verilmiş ve ardından katılımcının, araştırmada veri toplama aracı olarak hazırlanan yapılandırılmamış görüşme formundaki açık uçlu sorulara içtenlikle yanıt vermesi beklenmiştir. Katılımcı, soruları, Microsoft Word üzerinden yanıtlamış ve araştırmacıya e-posta ile yazılı bir şekilde ulaştırmıştır. Görüşme formunun geliştirilmesinde kullanılan kavramsal çerçeve ile katılımcı tarafından elde edilen verilerin uyumluluğu kontrol edilmiş ve çalışma kapsamında toplanan verinin araştırma sonuçlarının geçerliğine katkıda bulunacağı tespit edilmiştir.

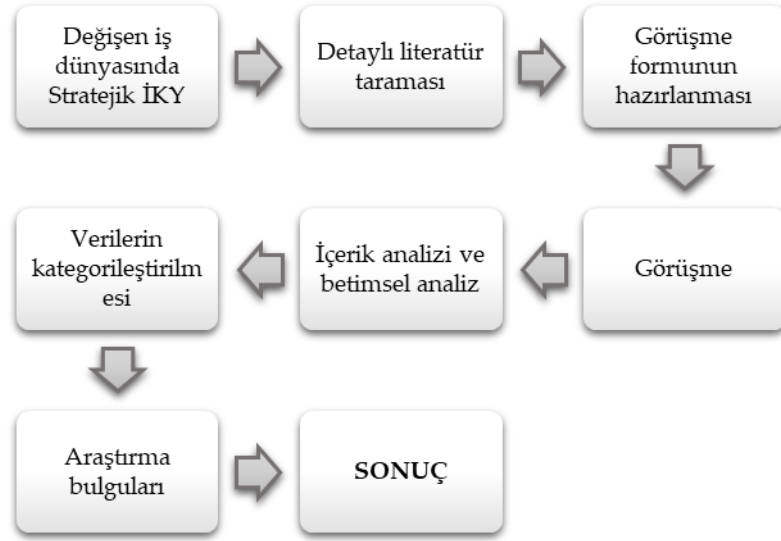
Verilerin Analizi

Bu çalışmada, içerik analizi ve betimsel analiz yöntemleri kullanılarak elde edilen veriler çözümlenmiştir. İçerik analizi ise verilerin tümdengelimci bir yol izleyerek araştırma konusu ile ilgili kategori ve temaların oluşturulmasına dayanmaktadır (Özdemir, 2010, s. 335). Başka bir deyişle, veriler kodlanarak olguların ve bu olgular arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılması amaçlanmakta ve sorunsala ilişkin temaların keşfedilmesi, elde edilen verilerin anlamlı ve sistematik yapılara dönüştürülmesi ve bir kuram oluşturularak bu kuramın doğrulanması önceliklidir (Baltacı, 2019, ss. 337-338). Betimsel analiz ise olgu ve kavramlar hakkında yeterli bilginin verildiği ve ham verinin ortaya çıkan temalara göre yeniden düzenlenerek doğrudan alıntılar aracılığıyla okuyucuya aktarılmasını ifade etmektedir (Guba ve Lincoln, 1982, s. 328). Bu çerçevede bu çalışmada, elde edilen veriler herhangi bir yorum katılmadan okuyucuya sunulmuştur.

Bu bilgiler doğrultusunda, elde edilen veriler "NVivo 12" nitel analiz programı vasıtasıyla temalara dönüştürülmüş ve analiz edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen temaların iç geçerlik ve dış geçerliğini kontrol etmek amacıyla nitel araştırma alanında uzman bir öğretim üyesi tarafından



veriler tekrardan kodlanmış ve kodlamalar karşılaştırılmıştır. Karşılaştırılan kodlamalarda görüş birliği elde edilerek araştırma bulgularının ana hatlarını oluşturacak temalar ortaya çıkarılmıştır. Bununla birlikte, araştırma verilerinin dış güvenilirliğini artırmak amacıyla diğer araştırmacıların verileri talep etmesi veya ilgili alanda gelecekte gerçekleştirilecek araştırmalarda kıyaslamaların yapılmak istenmesi noktasında araştırmacının ham verileri saklanmıştır. Araştırma süreci ve bu süreçte yapılan işlemler ayrıntılı bir şekilde betimlenmiş ve bu çerçevede çalışmaya ilişkin akış şeması Şekil 2’de yer verilmiştir.



Şekil 2. Çalışmanın Akış Şeması

Bulgular

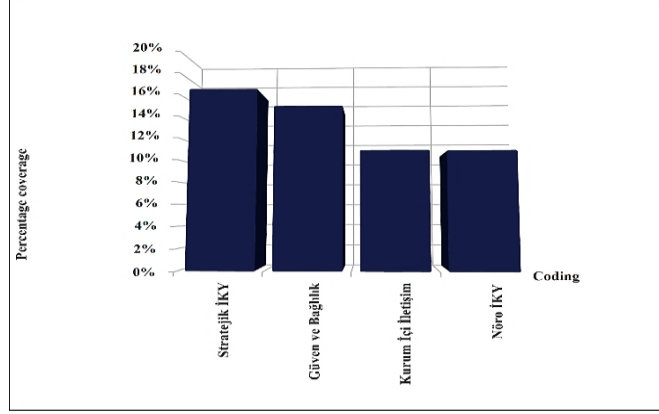
Gerçekleştirilen derinlemesine görüşme sonucunda, katılımcının sırasıyla stratejik İKY, güven ve bağlılık, kurum içi iletişim ve nöro İKY kavramlarına vurgu yaptığı ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda, “NVivo 12” nitel analiz programı aracılığıyla gerçekleştirilen analize göre Tablo 2, katılımcının vurgu yapmış olduğu kategorilerin yüzdelik oranını, kategorilere kodlanan kelime sıklık sayısını ve doğrudan alıntılarının kodlanma sıklığını göstermektedir.

Tablo 2. Kategorilerin İçerik Analizi

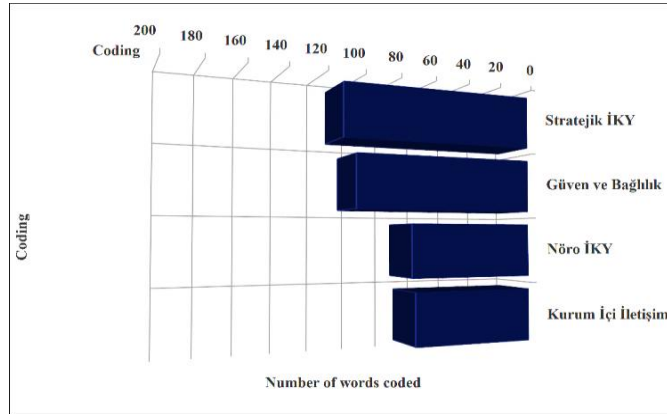
Kategori/Tema Başlığı	Kodlanma Yüzdeliği	Kodlanan Toplam Kelime Sayısı	Doğrudan Alıntı Kodlanma Sayısı
Stratejik İKY	%16,60	111	5
Güven ve Bağlılık	%14,97	104	4
Kurum İçi İletişim	%10,87	73	3
Nöro İKY	%10,83	71	2



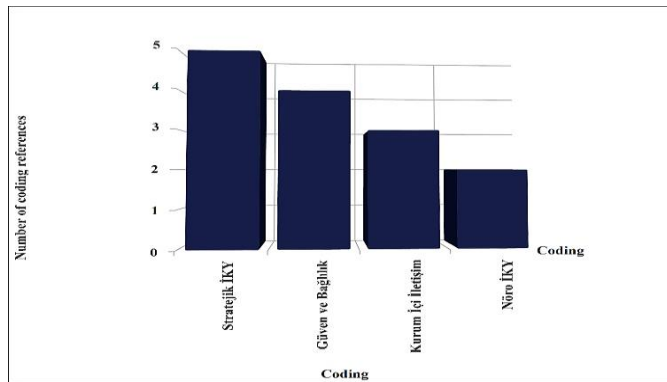
Dahası, Şekil 3, temaların kodlanma yüzdeliğinin; Şekil 4, temalara kodlanan kelime sayısının ve Şekil 5 ise doğrudan alıntı kodlanma sayısının şematik gösterimini ifade etmektedir.



Şekil 3. Temaların Kodlanma Yüzdeliği



Şekil 4. Temalara Kodlanan Toplam Kelime Sayısı



Şekil 5. Doğrudan Alıntı Kodlanma Sayısı



Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

İK politikalarına stratejinin dahil edilmesi; organizasyon performansının iyileştirilmesi ve rekabet üstünlüğünün sağlanması suretiyle yöneticilerin ve çalışanların, organizasyonun stratejik amaçlarına göre aksiyon almasını ifade etmektedir (Bayat, 2008, s. 74). Bu anlamda, İK uygulamaları ve politikalarına stratejinin dahil edilmesi ve bu stratejilerin organizasyonların beşerî sermayesi olan çalışanlarla uyumlu bir şekilde gerçekleştirilmesi, stratejik İKY modelinin temel ilkesidir. Bu doğrultuda katılımcı da sırasıyla en sık olarak strateji (%12,39), İK (%11,96), uyum (%3,14), süreç (%1,07) ve sermaye (%0,91) kelimelerini kullanmıştır. Katılımcının bu noktaya ilişkin bazı örnek ifadelerine aşağıda yer verilmiştir:

“Strateji bir plandır ve o stratejiye kurumların ulaşması, insan sermayesi ile mümkündür. Bu nedenle kurumun stratejisiyle uyumsuz İK yetkinliklerine sahip çalışanların kurum bünyesinde bulunması, işe alınmaya devam etmesi veya kritik rollere atanması veya gelişim programlarına dahil edilmemesi durumunda işletmelerin hedeflenen stratejiye ulaşması mümkün değildir.”

“İşletmelerin en önemli kaynağı beşerî sermayesidir. Bu beşerî sermaye süreci; işe alım sürecinden işletme içi tutundurma faaliyetlerine kadar başta stratejik İK uzmanı olmak üzere tüm yöneticilerin sorumlu olduğu bir aşamadır. Bu anlamda, tüm yöneticilerin öncelikle stratejik İK yöneticisi gibi davranması gerektiğine inanıyorum.”

“... İK, stratejinin tasarlanması aşamasından itibaren bütün süreç dahil olmakta ve stratejiler, insan sermayesine odaklı ve uyumlu bir şekilde ilerlemektedir...”

Güven ve Bağlılık

Organizasyonlarda güven; örgütsel başarı, istikrarlılık ve çalışanların refahını sağlamada kritik bir unsur olarak kabul edilmektedir. Organizasyonun, amaçlarını yerine getirmesinde çalışanların organizasyona olan bağlılıkları önem arz etmektedir. Nitekim örgütsel bağlılığın oluşmasındaki en önemli unsur ise çalışanların organizasyonlarına karşı hissettiği güven duygusudur (Taşkın ve Dilek, 2010, s. 37). Bu kapsamda, katılımcı da işletmelerin beşerî sermayesi olan çalışanların, organizasyona olan güven ve bağlılık düzeylerinin artırılmasına ilişkin uygulamaların önemine vurgu yapmış ve en sık olarak sırasıyla güven (%7,19), bağlılık (%6,55) ve motivasyon (%5,93) kelimelerinin üzerinde durmuştur:

“İnsan kaynakları uygulamalarının temelinde güven olması gerekir. Ayrıca bireylerin gelişimlerini destekleyen uygulamaların tüm kurum kültürüne yansımış olması en önemli araçtır.”



“Stratejik İK uygulamalarının, son dönemde pandemi ile yeri ve önemi daha da ön plana çıkmıştır. Özellikle, iş sağlığı ve güvenliği önlemleri, çalışan motivasyonu, çalışanın kuruma olan aidiyeti ve bağlılığına ilişkin yapılan çalışmalar fark yaratmaktadır.”

“... kilit çalışanların ve yüksek performanslı iş görenlerin işletmeden uzaklaşmaya başladığına yönelik risklerin fark edilip buna ilişkin önlemlerin alınması doğrultusunda erken uyarı sistemleri önem arz etmektedir.”

Kurum İçi İletişim

Kurum içi iletişim, organizasyonların önceden belirlemiş olduğu hedeflerini elde etmesinde, vizyonlarına ulaşmasında ve organizasyonun gerek iç gerekse dış çevre ile arasındaki bilgi ve düşünce alışverişinin gerçekleşmesine veya bölümler arası ilişkilerin oluşmasına olanak sağlayan bir süreç olarak kabul edilmektedir (Yazıcıoğlu, 2019, s. 2). Bu perspektiften ele alındığında, İK politikalarının uygulanmasında öncelikle çalışanlarla iletişimin kuvvetlendirilmesi ve süreçler hakkında çalışanların bilgilendirilmesi gereklilik arz etmektedir. Nitekim, organizasyonun misyonunu ve kültürünü anlamış ve benimsemiş; politika ve süreçlerden haberdar olan çalışanlar, işletmenin genel politikalarına daha hızlı uyum sağlayabilecektir. Buradan hareketle, katılımcının sırasıyla en sık; anlama (%12,97), iletişim (%5,66) ve geribildirim (%4,34) kelimelerinin üzerinde durduğu bazı örnek ifadeler aşağıda yer verilmiştir:

“İK süreçleri tasarlanırken kurum içi iletişim ile çalışanı anlama ve tanımaya yönelik uygulamalar son dönemde merkezde yer almaya başlamıştır.”

“... geribildirim ve ileri bildirim teknikleri ile bireylerin gelişimlerini destekleyen uygulamaların tüm kurum kültürüne yansımış olması en önemli araçlardan biri olarak ifade edilebilir...”

“... insan sermayesi odaklı stratejinin tasarımında geribildirimlerde bulunulması önemli olmaktadır...”

Nöro İnsan Kaynakları Yönetimi (Nöro-İKY)

Günümüzün dikkat çeken kavramlarından birisi olan nörobilim, birçok alana entegre edildiği gibi İK uygulamalarına da giderek dahil edilmekte ve çalışanların işe alma, tutundurma ve organizasyon içi iş birliğini artırmada geleneksel analiz tekniklerinin yanı sıra modern ve oldukça popüler bir alan olarak karşımıza çıkmaktadır. Nöro İK teknikleriyle işe alım sürecinde bireylerin nöronal dalgalarının keşfedilerek iş tasarımının uygunluğu incelenebilmektedir. Bu doğrultuda katılımcı, gelecekte stratejik İKY uygulamalarında nöro İKY'nin büyük yer edineceğini ileri sürmekte ve



sırasıyla en sık kullandığı nörobilim (%6,50), psikoloji (%6,19) ve çalışan davranışı (%3,54) kavramlarına ilişkin bazı örnek ifadeleri aşağıda yer almaktadır:

“... seçme ve yerleştirme süreçlerinde doğru yetkinlikte olan çalışanların belirlenmesine, işletmenin bugün ve gelecekte ihtiyacı olan yetkinliklere sahip çalışanların işletmeye dahil edilmesine ve bu yönde iş gören adaylarının tanınmasına yönelik tüm psikolojik ve nörobilim temelli araçlar önem arz etmektedir.”

“Gelecekte stratejik İKY'nin, çalışan davranışı altındaki unsurları daha fazla anlayan ve bunları modelleyerek süreçlere dahil eden bir noktaya geleceğini öngörüyorum. Psikolojik uzmanlık ve nörobilim temelinde, koçluk ve mentorluk yetkinliklerini kullanan stratejik İK profesyonellerine olan ihtiyaç artacaktır.”

Sonuç

Stratejik İKY modelinin organizasyonlardaki rolü ve önemine ek olarak gelecekteki konumunu nitel araştırma desenlerinden birisi olan derinlemesine görüşme tekniğiyle ele alan bu çalışmada, görüşüne başvurulmuş katılımcının sıklıkla kullandığı kelimelerin içerik analizi yapılarak kavramlar kategorileştirilmiş ve en sık olarak sırasıyla stratejik İKY, güven ve bağlılık, kurum içi iletişim ve nöro İKY kavramlarına dikkat çektiği görülmüştür. Bu çerçevede, stratejilerin işletmenin yönetim kadrosuna dahil edilmediği veya organizasyonların beşerî sermayesi olan çalışanlarla uyumlu hâle getirilmediği takdirde, sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmek güçleşecektir. Bu nedenle, stratejik İK profesyonelleri, düzenli olarak çalışanlar ile organizasyonun misyon ve vizyonunun benimsenmesi amacıyla toplantılar gerçekleştirmeli ve tepe yönetimin stratejik hamlelerini çalışanlar ile paylaşarak çalışanlar tarafından bu stratejilerin içselleştirilmesine yardımcı olmalıdır. Aynı şekilde, organizasyona yeni dahil olan iş gören adaylarının da işletmenin amaçlarına uygun bir şekilde hareket edebilmesi için kabul edilen adayların, organizasyonun misyon ve vizyonuna ilişkin adayın bireysel özelliklerini de dikkate alan detaylı bir oryantasyon eğitimine tabi tutulması tavsiye edilmektedir. Böylelikle, Gajda (2019, s. 930)'nın da ifade ettiği üzere çalışan, işletmeye mümkün olan en kısa sürede ve verimli bir şekilde uyum göstererek yapması gereken davranış kalıplarını benimseyebilecektir.

Diğer taraftan, Eğriboyun (2015, s. 135), uyumun yalnızca; çalışanların desteklendiği, organizasyona güven duyduğu ve organizasyonel bağlılıkların geliştirilerek sağduyularının artırıldığı bir kurum kültürü ile gerçekleşebileceğine dikkat çekmiştir. Benzer bir şekilde, görüşüne başvurulmuş stratejik İK profesyoneli de güven ve bağlılığın organizasyonlarda giderek önemini arttırdığına vurgu yapmış ve kurum



kültürünün güven temelli oluşmasının gerekliliğinden söz etmiştir. Bu bağlamda, insan sermayesinin organizasyona olan güveninin artırılması noktasında tepe yönetimin ve İK personellerinin süreçleri şeffaf bir şekilde çalışanlar ile paylaşması önem arz etmektedir. Nitekim Özbozkurt vd. (2020, ss. 363-368)'nin de belirttiği üzere, çalışanların karanlıkta tutulduğu ve karar alma sürecine dahil edilmediği, çalışanlar ile yalnızca belirli bilgilerin paylaşıldığı ve bilgi ve kaynakların kaybolduğu aşırı belirsiz organizasyon kültürünü ifade eden mantar yönetim tekniği, organizasyonlarda güvensiz bir ortam oluşturmakta ve çalışanların işten ayrılma niyetini doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle, çalışanların organizasyonel süreçlere daha çok dahil edildiği, organizasyonun durumu hakkında daha çok bilgi sahibi olduğu ve bu konuda fikir ve önerilerini açıkça ifade edebildiği esnek organizasyon yapılarının, çalışanların organizasyona olan güvenini ve bağlılığını artıracığı düşünülmektedir.

Çalışanların düşüncelerini özgürce paylaşabildiği kurum içi iletişim, derinlemesine görüşme gerçekleştirilen katılımcının vurgu yapmış olduğu bir diğer kategoridir. Kurum içi iletişim, organizasyondaki temel ilişkileri ifade etmekle birlikte organizasyonun stratejik yöneticileri ile iç müşterileri arasındaki bağlılığı teşvik etmek için tasarlanmış organizasyonel bir tasarım bilincidir (Javadi ve Davardoost, 2019, s. 58). Bu anlamda, dikey organizasyon yapısının aksine bölümler arasındaki bağlantı akışının daimî olarak devam ettiği, tepe yönetim ile astlar arasında iletişimin güçlendiği, yetki ve sorumlulukların belirlenerek bölümler arasında aktif geri bildirim sistemiyle iş birliğinin sağlandığı yatay organizasyon yapısının benimsenmesi gerekmektedir. Yatay organizasyon kültürünün oluşturulduğu bu sistemde stratejik İK profesyonelinin ise organizasyondaki her çalışanın farklı kişisel özelliklere sahip olduğunu kavrayarak çalışanları anlamaya ve keşfetmeye yönelik aksiyonlarda bulunması ve tepe yönetim ile çalışanlar arasında iletişimin oluşturulması için iletişimin yoğun olduğu etkinlik türlerini düzenlemesi önerilmektedir.

Değişen iş dünyası ile geleneksel yöntemlerin aksine modern nörobilim teknikleriyle bireyleri anlama sürecinde daha kesin sonuçlar elde edilebilmektedir. Nitekim, nörobilim teknikleri; pazarlama (nöropazarlama), yönetim (nöroyönetim), strateji (nörostrateji), politika (nöropolitika) gibi sosyal bilimlerin alt disiplinlerine entegre olmuştur. Bu çalışmada da katılımcının, nörobilim tekniklerinin İK uygulamalarına entegre edilmesine ilişkin kavramlardan oluşan nöro İKY, çalışmanın son kategorisi olarak ele alınmıştır. Stratejik İKY modeline nörobilim tekniklerinin dahil edilmesiyle çalışanları anlama ve tanıma süreci kolaylaşabilecektir. Örneğin, galvanik deri tepkisi ölçümü ile gerek işe alım sürecinde adayların tanınması gerekse halihazırda organizasyonda yer alan çalışanların anlaşılmasına yönelik iletişim esnasında bireylerin otonom sinir sistemlerinin deri aracılığıyla (ellerin terlemesi veya soğuması, yüksek sıcaklık gibi) vereceği tepkimeler ölçülebilir ve adayın veya çalışanların yoğun stres durumundaki vereceği



tepkiler gözlemlenebilir. Diğer bir örnek olarak, göz bebeği genişletme tekniği aracılığıyla adaylar veya çalışanlarla iletişim esnasında, bireylerin psikolojik durumlara karşı nöronal tepkileri incelenerek iş tasarımının yapılması ve kişi-iş uyumunun sağlanması kolaylaşabilir. Bu anlamda, organizasyondaki insan sermayesinin beyin yapılarını anlamak ve bu sermayeyi en uygun şekilde yönetebilmek için yeni nesil, modern analiz tekniklerine ihtiyaç duyulmaktadır. Stratejik İK profesyonellerinin bu durumu öngörerek nörobilim tekniklerine ilişkin eğitim ve uygulamaları organizasyonla bütünleştirmesi önerilmektedir.

Son olarak, ilgili literatür incelendiğinde İK'nın organizasyonel performansa olan etkisi çoğunlukla nicel olmak üzere nicel ve nitel birçok araştırma kapsamında ele alınmış; ancak bu konunun iki araştırma deseninin eş zamanlı olarak kullanılmasını ifade eden karma araştırma deseni kapsamında incelenmediği tespit edilmiştir. Bu anlamda, araştırmacıların gelecekte gerek stratejik İK yöneticileri ile derinlemesine görüşme yaparak nitel araştırma; gerekse organizasyondaki çalışanların stratejik İK profesyoneline ve uygulamalarına karşı düşünce yapılarına ilişkin nicel araştırma desenlerini aynı anda kullanarak karma araştırma deseninden faydalanmaları önerilmektedir.

Kaynakça

- Abdulraziq, T. A. (2020). The impact of information technology on the human resources management performance. *The International New Issues in Social Sciences*, 8(1), 169-198.
- Afzal, F., Mahmood, K., Sherazi, S. M. R., Sajid, M. & Hassan, M. (2013). Effect of human resource planning on organizational performance of telecom sector. *Information and Knowledge Management*, 3(2), 173-182.
- Alarcon, E. A. A. (2018). *An exploratory qualitative study of employee perceptions of effective manager coach-employee relationship* (Doctoral dissertation, Capella University).
- Alharty, A. A. H. & Bin Marni, N. (2020). Training impact on the human resources performance. *Journal of Southwest Jiaotong University*, 55(3), 1-6. <https://doi.org/10.35741/issn.0258-2724.55.3.12>
- Al-Khaled, A. A. S., & Fenn, C. J. (2020). The impact of strategic human resource management practices on organizational performance. *BERJAYA Journal of Services & Management*, 14, 53-60.
- Alleyne, P., Doherty, L. & Howard, M. (2005). A qualitative study of HRM and performance in the Barbados hotel industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 4(2), 27-51. http://dx.doi.org/10.1300/j171v04n02_02



Alomari, Z. (2020). Does human capital moderate the relationship between strategic thinking and strategic human resource management?. *Management Science Letters*, 10(3), 565-574. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.9.024>

Alshammari, A. A. (2020). The impact of human resource management practices, organizational learning, organizational culture and knowledge management capabilities on organizational performance in Saudi Organizations: A conceptual framework. *Revista Argentina de Clínica Psicológica*, 29(4), 714-721. <http://dx.doi.org/10.24205/03276716.2020.876>

Baltacı, A. (2018). Nitel araştırmalarda örnekleme yöntemleri ve örnek hacmi sorunsalı üzerine kavramsal bir inceleme. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 231-274.

Baltacı, A. (2019). Nitel araştırma süreci: Nitel bir araştırma nasıl yapılır?. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 368-388.

Başkale, H. (2016). Nitel araştırmalarda geçerlik, güvenilirlik ve örnekleme büyüklüğünün belirlenmesi. *DEUHFED*, 9(1), 23-28.

Bayat, B. (2008). İnsan kaynakları yönetiminin stratejik niteliği. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(3), 67-91.

Becker, B. E. & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898-925. <https://doi.org/10.1177/0149206306293668>

Becton, J. B. & Schraeder, M. (2009). Strategic human resources management: Are we there yet?. *The Journal for Quality and participation*, 31(4), 11-18.

Cascio, W. F. (2015). *Managing human resources*. New York: McGraw-Hill.

Chand, M., & Katou, A. A. (2007). The impact of HRM practices on organisational performance in the Indian hotel industry. *Employee Relations*, 29(6), 576-594. <https://doi.org/10.1108/01425450710826096>

Chuang, H.-M., Liu, M.-J., & Chen, Y.-S. (2015). The effects of human resource capability and internal customer satisfaction on organizational effectiveness. *International Journal of Distributed Sensor Networks*, 11(7), 1-10. <https://doi.org/10.1155%2F2015%2F835194>

Condrey, S. E. (2005). Toward strategic human resource management. *In Handbook of Human Resource Management*, 1-14.

Çobanoğlu, F., Sertel, G., & Sarkaya, S. S. (2018). Human resource management practices in Turkish education system (Denizli case). *European Journal of Educational Research*, 7(4), 833-847.

Daley, D. M. (2012). Strategic human resources management. *In Public Personnel Management*, 120-125.

Demo, G., Neiva, E. R., Nunes, I., & Rozzett, K. (2012). Human resources management policies and practices scale (HRMPPS): Exploratory and



confirmatory factor analysis. *Brazilian Administration Review*, 9(4), 395-420. <https://doi.org/10.1590/S1807-6922012005000006>

Dessler, G., & Chhinzer, N. (2020). *Human resources management in Canada*. Pearson Canada, 14th Ed. ISBN: 978-0-13-479132-6

Devanna, M. A., Fombrun, C. & Tichy, N. (1981). Human resources management: A strategic perspective. *Organizational Dynamics*, 9(3), 51-67. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(81\)90038-3](https://doi.org/10.1016/0090-2616(81)90038-3)

Eğriboyun, D. (2015). The relation between organizational trust, organizational support and organizational commitment. *African Journal of Business Management*, 9(4), 134-156. <https://doi.org/10.5897/AJBM2014.7623>

Ersoy, F. (2019). *Fenomenoloji. Eğitimde nitel araştırma desenleri* (Ed. Ahmet Saban & Ali Ersoy), Anı Yayıncılık, 3. Baskı, ISBN: 978-605-17-0114-1.

Fareed, M., Ahmad, A., Salleh, S. S. M. M. & Saoula, O. (2020). What makes HR professionals effective? Qualitative evidence from Telecom sector of a developing country. *Revista Argentina de Clínica Psicológica*, 29(5), 200-214. <https://doi.org/10.24205/03276716.2020.1021>

Gajda, J. (2019). Professional adaptation of new employees to the organization. *System Safety: Human-Technical Facility-Environment*, 1(1), 929-938. <https://doi.org/10.2478/czoto-2019-0118>

Gilani, M. H. N., Zadeh, M. S. & Saderi, H. R. (2012). The role of strategic human resource management in creation of competitive advantages (case study: a commercial organization in Malaysia). *International Journal of Business and Social Science*, 3(16), 225-238.

Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. (1982). Epistemological and methodological bases of naturalistic inquiry. *ECTJ*, 30(4), 233-252. https://doi.org/10.1007/978-94-009-6669-7_18

Gupta, A. D. (2020). *Strategic human resource management: Formulating and implementing HR strategies for a competitive advantage*. CRC Press.

Gürbüz, S. & Şahin, F. (2016). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık, 3. Baskı. ISBN: 978-975-02-3726-3

Hot Turan, C. (2017). *İşletmelerde eğitim ve geliştirme ile bireysel ve örgütsel performans ilişkisi* (Master's thesis, Doğuş Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Jackson, S. E., Schuler, R. S. & Jiang, K. (2014). An aspirational framework for strategic human resource management. *Academy of Management Annals*, 8(1), 1-56. <http://dx.doi.org/10.1080/19416520.2014.872335>

Jackson, S. E., Schuler, R. S. & Werner, S. (2018). *Managing human resources*. Oxford University Press, 12th Ed.



Javadi, S. M., & Davardoost, H. (2019). The impact of internal communications on employee engagement in Iran's petrochemical industry. *İş'te Davranış Dergisi*, 4(1), 56-67.

Karasar, N. (2006). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara Nobel Yayın Dağıtım, 16. Baskı.

Kareem, M. A. & Hussein, I. J. (2019). The impact of human resource development on employee performance and organizational effectiveness. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 7(3), 307-322. <http://dx.doi.org/10.25019/MDKE/7.3.02>

Katou, A. A. (2008). Measuring the impact of HRM on organizational performance. *Journal of Industrial Engineering and Management* 1(2), 119-142. <http://dx.doi.org/10.3926/jiem.2008.v1n2.p119-142>

Kesen, M. (2014). *İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ve örgüt kültürünün çalışan performansı üzerine etkileri*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Lawler, E. E. & Mohrman, S. A. (2003). *Creating a strategic human resources organization: An assessment of trends and new directions*. Stanford University Press. ISBN: 0-8047-4702-4

Mesch, D. J., Perry, J. L. & Wise, L. R. (1995). Bureaucratic and strategic human resource management: An empirical comparison in the federal government. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 5(4), 385-402.

Misbah, M. & Budiyanto, B. (2020). Strategic human resources management to take the challenges of the society era 5.0. *In 1st International Conference of Business and Social Sciences*, 1(1), 724-733.

Moideenkutty, U., Al-Lamki, A. & Murthy, Y. S. R. (2011). HRM practices and organizational performance in Oman. *Personnel Review*, 40(2), 239-251. <http://dx.doi.org/10.1108/004834811111106101>

Onwuegbuzie, A. J. & Leech, N. L. (2007). A call for qualitative power analyses. *Quality & Quantity*, 41(1), 105-121. <https://doi.org/10.1007/s11135-005-1098-1>

Özbozkurt, O. B., Külekci, M. K. & Bahar, E. (2020). The mediating role of mushroom management within the impact of job stress on intention to leave. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(1), 361-371. <https://doi.org/10.20491/isarder.2020.848>

Özdemir, M. (2010). Nitel veri analizi: Sosyal bilimlerde yöntem bilim sorunsalı üzerine bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 323-343.

Paul, A. K. & Anantharaman, R. N. (2003). Impact of people management practices on organizational performance: analysis of a causal model. *The*



International Journal of Human Resource Management, 14(7), 1246–1266.
<https://doi.org/10.1080/0958519032000145648>

Rahman, M. H. & Al Mamun, M. A. (2013). HRM focus on distinctive human capital and strategy of building-retaining competitive advantage. *Global Journal of Management and Business Research*, 13(11), 13-17.

Rao, T. V. (2014). *HRD audit: Evaluating the human resource function for business improvement*. SAGE Publications India.

Rihan, I. (1998). What is human resources management?. Erişim Adresi: [https://www.academia.edu/7775792/What is Human Resources Management](https://www.academia.edu/7775792/What_is_Human_Resources_Management)

Schneider, B., & Bowen, D. E. (1993). The service organization: Human resources management is crucial. *Organizational Dynamics*, 21(4), 39–52.
[https://doi.org/10.1016/0090-2616\(93\)90032-v](https://doi.org/10.1016/0090-2616(93)90032-v)

Schuler, R. S. (1992). Strategic human resources management: Linking the people with the strategic needs of the business. *Organizational dynamics*, 21(1), 18-32. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(92\)90083-Y](https://doi.org/10.1016/0090-2616(92)90083-Y)

Shafi, W., Saleh, A. & Omar, M. (2020). The impact of human resources management practices as an entry point in crisis management. *Journal of Asian Scientific Research*, 10(4), 238-254.
<https://doi.org/10.18488/journal.2.2020.104.238.254>

Taşkın, F. & Dilek, R. (2010). Örgütsel güven ve örgütsel bağlılık üzerine bir alan araştırması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 37-46.

Tekin, H. H. (2006). Nitel araştırma yönteminin bir veri toplama tekniği olarak derinlemesine görüşme. *İstanbul Üniversitesi Sosyoloji Dergisi*, 3(13), 101-116.

Trifunovska, K. & Trifunovski, R. (2010). *Human Resource Management: motivation among employees in multinational corporations*. Bachelor Thesis, Kristianstad University, International Business and Economics Program.

Trost, A. (2020). *Human Resources Strategies*. Springer International Publishing.

Türen, U., Gökmen, Y. & Tokmak, İ. (2013). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının işletme performansına etkisi: İşletmelerin sahip oldukları bilgi ve iletişim teknolojileri kabiliyetlerinin aracılık rolü. *Business and Economics Research Journal*, 4(4), 103-129.

Tyson, S. (1997). Human resource strategy: a process for managing the contribution of HRM to organizational performance. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 277-290.
<https://doi.org/10.1080/095851997341649>



Üzüm, B. & Uçkun, S. (2018). Performans değerlendirme yöntemleri üzerine nitel bir araştırma: Kocaeli ili örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(2), 254-274. <https://doi.org/10.20491/isarder.2018.429>

Vermeeren, B., Steijn, B., Tummers, L., Lankhaar, M., Poerstamper, R.-J. & Van Beek, S. (2014). HRM and its effect on employee, organizational and financial outcomes in health care organizations. *Human Resources for Health*, 12(35), 1-9. <https://doi.org/10.1186/1478-4491-12-35>

Yazıcıoğlu, N. (2019). *Kurum içi etkin iletişim ortamı ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki* (Master's thesis, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı).

Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2013). *Nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayınevi.

Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık, 11. Baskı. ISBN: 978-975-02-3999-1

Zamanzadeh, V., Valizadeh, L. & Neshat, H. (2020). Challenges of human resources management in nursing in Iran: A qualitative content analysis. *Nursing Open*, 7(1), 319-325. <https://doi.org/10.1002/nop2.393>

