



İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİNİN GÖZÜNDEN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI

CANAN YILMAZ^{1*}

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi, cananyilmaz@sakarya.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0003-2618-3215>.

ÖZ

İnsan kaynakları yönetimi teorik açıdan bazı anlamlar ifade etmektedir. Ancak uygulamada bu teorik anlamları içerip içermediği bilinmemektedir. İnsan kaynakları yönetimiyle ilgili birçok çalışma yapılmıştır. Ancak kavramın teorik açıdan içerdiği anlamın uygulamaya yansımalarının araştırıldığı çalışmaya denk gelinmemiştir. Bu kapsamda uygulamada insan kaynakları yönetimi kavramının ne anlam ifade ettiği merak uyandırmaktadır. Bu çalışmanın amacı; insan kaynakları yöneticilerinin insan kaynakları yönetimi kavramına yönelik açıklamalarını derinlemesine sorgulamaktır. Bu amaç doğrultusunda insan kaynakları yönetimi kavramını düşününce aklınıza ne geliyor? temel araştırma sorusu olarak belirlenmiştir. Bir fenomen olarak insan kaynakları yönetimi olgusunun özü anlaşılmasına çalışılacağı için çalışmada fenomenolojik desen tercih edilmiştir. Bu kapsamda çalışmada temel araştırma sorusu derinlemesine irdelenerek insan kaynakları yönetimi fenomeni betimlenmektedir. Örneklemeye yarı-yapılandırılmış mülakat tekniği uygulanarak toplanan verilere yönlendirilmiş nitel içerik analizi yapılmıştır. Elde edilen bulguların MAXQDA 2020 ile veri görselleştirmesi sağlanmıştır. Çalışma sonucunda; İK yöneticileri gözünden İKY kavramının teorik anlatımlarla benzeşen yönleri olmakla birlikte genel olarak farklı bir boyut kazandığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi, Fenomenoloji, Fenomenolojik Desen, İnsan Kaynakları Yöneticileri.

THE CONCEPT OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT FROM EYES OF HUMAN RESOURCES MANAGERS

***Sorumlu Yazar/ Corresponding Author:**

Canan YILMAZ,
cananyilmaz@sakarya.edu.tr

JEL:
O15, D8, M12

Geliş: 1 Kasım 2024
Received: November 1, 2024
Kabul: 5 Mart 2025
Accepted: March 5, 2025
Yayın: 30 Nisan 2025
Published: April 30, 2025

Atıf / Cited as (APA):

Yılmaz, C. (2025),
İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Gözünden
İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı, Erciyes
Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Dergisi, 70, 77-85,
doi: 10.18070/erciyesiibd.1577653

ABSTRACT

Human resource management has some theoretical meanings. However, it is unknown whether it contains these theoretical meanings in practice. In this context, the meaning of HRM in practice arouses curiosity. The aim of this study; is to question in depth the explanations of HR managers about the concept of HRM. What comes to mind when you think of the concept of HRM for this purpose? determined as the primary research question. Since the essence of HRM, as a phenomenon, will be tried to be understood, the phenomenological design has been preferred in the study. Qualitative content analysis was conducted on the collected data by applying the sampling semi-structured interview technique. Data visualization of the obtained findings was provided with MAXQDA2020. In the results of working, In the eyes of HRmanagers, it has been determined that HRM has similarities with theoretical explanations. Still, it has gained a different dimension in general.

Keywords: Human resources management, phenomenological, phenomenological pattern, human resources managers

GİRİŞ

Günümüzde teknolojik ilerlemelerden dolayı oluşan değişim sürecinden iş hayatı da etkilenmektedir. Bu etki özellikle sürdürülebilirlik ve rekabet üstünlüğü için çalışanların değişime uyum sağlayabilmesi adına çalışanların teknolojik ilerlemelerle uyumlaştırılması noktasında işletmelerin İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) anlayışına daha fazla yönelmesini sağlamaktadır. Bu kapsamda İKY'nin anlamı önem kazanmaktadır.

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), işletmelerin sürdürülebilirlik ve rekabet üstünlüğü sağlama hedefleri doğrultusunda kritik bir rol üstlenmektedir. Günümüzde hızla değişen ve gelişen iş ortamında, işletmelerin organizasyonel hedeflerine ulaşabilmesi için insan faktörünü ön planda tutan İKY uygulamalarına yönelmeleri büyük önem taşımaktadır. İKY, yalnızca çalışanların işe alım, eğitim ve gelişim gibi temel işlevlerini yönetmekle kalmayıp, aynı zamanda çalışanların motivasyonunu, performansını ve bağlılığını artırarak organizasyonel verimliliği sağlamakta ve dolayısıyla işletmenin genel başarısını doğrudan etkilemektedir (Demirkaya, 2006; Armstrong, 2020; Sadullah, 2021). İKY'nin etkin bir biçimde uygulanması, işletmelerin dinamik yapısına uyum sağlamalarına ve stratejik hedeflerine ulaşmalarına olanak tanımaktadır.

İKY'nin teorik temelleri, zaman içerisinde ortaya konmuş çeşitli tanımlamalarla şekillenmiş ve işletmelerdeki uygulamaları da bu teorik altyapıyı yansıtmaktadır. İKY'nin işletme hedeflerine ulaşabilmesi için nasıl bir stratejik yaklaşım benimsemesi gerektiği konusunda literatürde farklı bakış açıları mevcuttur. Huselid, Jackson ve Schuler (1997), İKY uygulamalarının organizasyonel performansı doğrudan etkileyebileceğini öne sürerken, bu süreçlerin etkinliğini artırmak için İKY'nin, organizasyonel stratejilerle uyumlu bir biçimde yapılandırılması gerektiğini vurgulamaktadır. Benzer şekilde, Güler (2006) ve Akbaba ve Günlü (2011), İKY'nin sadece operasyonel değil, stratejik bir araç olarak kullanılmasının önemini ortaya koymuşlardır. Stratejik İKY uygulamaları, çalışanların iş süreçlerine daha derinlemesine entegre olmasını sağlamakta ve dolayısıyla organizasyonların uzun vadeli başarılarını güvence altına almaktadır.

Bununla birlikte, İKY uygulamalarının pratikte nasıl işlediği ve bu süreçlerin işletme performansına olan etkileri, literatürde hala tam anlamıyla incelenmemiş bir alan olarak kalmaktadır. Çeşitli araştırmalar, İKY'nin etkinliğinin sadece teorik çerçevelerle değil, aynı zamanda uygulamalı süreçlerle değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Özellikle İKY uygulamalarının yöneticiler perspektifinden nasıl algılandığı, bu uygulamaların işleyişi ve organizasyonel verimliliğe katkısı konusunda kapsamlı bir araştırma eksikliği bulunmaktadır. Yöneticilerin İKY'yi nasıl algıladıkları, bu uygulamaların başarılı olup olmadığını değerlendirirken ve stratejik kararlar alırken nasıl bir etkiye sahip olduğu, gelecekteki araştırmalar için önemli bir konu olarak öne çıkmaktadır. Dolayısıyla, İKY uygulamalarının işletme performansı üzerindeki etkileri, yöneticilerin bakış açıları ve algıları ışığında daha derinlemesine incelenmesi gereken bir alan olarak kalmaktadır.

İKY anlamı teorik olarak birçok tanımlamayla ifade edilmektedir. Ancak bu teorik tanımlamaların uygulayıcılarda karşılık bulup bulmadığı merak uyandırmaktadır. Literatürde İKY konusunda yapılmış birçok çalışma vardır. Ancak kavramın teorik açıdan içerdiği anlamın uygulayıcılara yansımalarını inceleyen bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu çalışma, insan kaynakları yönetiminin teorik çerçevesinin işletme yöneticilerinin uygulamalarına nasıl yansıdığını derinlemesine incelemeye çalışmaktadır. Bu kapsamda bu çalışmada, insan kaynakları yöneticilerinin insan kaynakları yönetimi kavramına yönelik açıklamalarını derinlemesine inceleyerek kavramın teorik anlamının uygulayıcılara yansımalarını sorgulamak amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda çalışmada İKY fenomenine odaklanarak derinlemesine sorgulamak istendiğinden fenomenolojik desen tercih edilmiştir. Başka bir ifadeyle bu çalışmada bir fenomen olarak insan kaynakları yönetimi olgusunun özü anlaşılmaya çalışılmaktadır. Bu kapsamda İKY olgusunu insan kaynakları yöneticileri gözünden anlamak üzere derinlemesine sorgulamalar yapılarak olgu incelenmektedir.

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) uygulamaları, işletmelerin sürdürülebilirliğini sağlamak ve verimliliğini artırmak adına kritik bir öneme sahiptir. Ancak, literatürde İKY uygulamalarının teori ile pratik

arasındaki yansımalarını inceleyen çalışmalar sınırlıdır. Bu bağlamda, insan kaynakları yöneticilerinin İKY kavramına dair açıklamaları, teorik anlamın pratikte nasıl şekillendiğine dair önemli bir içgörü sunmaktadır. İnsan kaynakları yöneticilerinin İKY'ye dair algılarını ve bu algıların, işletmelerdeki uygulamalarla nasıl örtüştüğünü araştırmak, konuya dair daha derinlemesine bir anlayış geliştirilmesine olanak tanıyacaktır. Bu çalışma, İKY yöneticilerinin perspektifinden İKY kavramının uygulamadaki yansımalarını inceleyerek önemli bir boşluğu doldurmaktadır. Ayrıca, teorik çerçevenin işletmelerdeki gerçek uygulamalarla ne ölçüde uyumlu olduğunu ortaya koyarak, İKY'nin stratejik rolü ve işletme performansı üzerindeki etkilerini somut bir biçimde gözler önüne sermektedir.

Bu çalışma, insan kaynakları yönetiminin teorik ve pratik boyutları arasındaki ilişkiyi derinlemesine inceleyerek, literatürdeki önemli bir boşluğu doldurmaktadır. İKY uygulamalarının işletme sürdürülebilirliği ve verimliliği üzerindeki etkileri, literatürde sıkça ele alınmış olsa da (Aksoy-Uğurlu & Doğan, 2023; Şahin & Bozkurt, 2024), bu uygulamaların yöneticiler perspektifinden nasıl algılandığına dair kapsamlı bir analiz bulunmamaktadır. İnsan kaynakları yöneticilerinin İKY kavramına yönelik açıklamaları, teorik çerçevenin işletmelerdeki gerçek uygulamalarla nasıl örtüştüğünü ve ne gibi farklılıklar barındırdığını ortaya koyacaktır. Bu sayede, İKY'nin stratejik rolü ve işletme performansı üzerindeki etkileri daha somut bir şekilde anlaşılacak, uygulayıcıların karşılaştığı zorluklar ve fırsatlar hakkında değerli bilgiler sunulacaktır. Böylece, literatüre katkı sağlanmasının yanı sıra, işletmelerin İKY uygulamalarını daha etkin bir şekilde yönetebilmeleri için stratejik bir rehber oluşturulması mümkün olacaktır.

İKY uygulamaları işletmelerin sürdürülebilirliğini sağlamak ve verimliliğini artırmak adına kritik bir öneme sahiptir. Ancak, literatürde İKY uygulamalarının teori ile pratik arasındaki yansımalarını inceleyen çalışmalar sınırlıdır. Bu bağlamda, insan kaynakları yöneticilerinin İKY kavramına dair açıklamaları, teorik anlamın pratikte nasıl şekillendiğine dair önemli bir içgörü sunmaktadır. Bu çalışma, İKY yöneticilerinin perspektifinden İKY kavramının uygulamadaki yansımalarını derinlemesine incelediği için önemli ve özgün bir çalışmadır.

Çalışma insan kaynakları yöneticilerinin gözünden insan kaynakları yönetimi kavramını tanımlayarak teorik tanımların uygulayıcılarda karşılık bulup bulmadığını gösterdiği için önemlidir. İlaveten çalışma fenomenolojik desende İK yöneticilerinin İKY kavramını açıklayarak literatür katkısı sağlamaktadır. Buradan elde edilen açıklamaların insan kaynakları yöneticileri, akademisyenler ve işverenler tarafından kullanılacak olmasıyla uygulama katkısı sağlamaktadır. En önemlisi de insan kaynakları yönetimi kavramının uygulayıcılar gözünden açıklanması ile ilgili daha önce fenomenoloji desende çalışma yapılmadığı için insan kaynakları yönetimi kavramının fenomen olarak incelenmesi metodolojik katkı sağlamaktadır. Son olarak çalışma, insan kaynakları yönetimi kavramının teorik açıdan içerdiği anlamların uygulayıcılara yansımalarını ortaya koyarak uygulayıcıların tanımlamalarının belirlenmesi ile teorik katkı sağlamaktadır.

I. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) uygulamaları, işletmelerin sürdürülebilirliğini sağlamak ve verimliliğini artırmak adına kritik bir rol oynamaktadır. İşletmelerin, zamanın getirdiği hızlı değişim ve gelişime ayak uydurabilmesi için insan faktörünü merkezine alarak İKY uygulamalarını etkin bir şekilde kullanmaları gerekmektedir. Bu bağlamda, değişim ve gelişimin odak noktasının "insan" olduğu göz önüne alındığında, işletmelerin başarıya ulaşmasında İKY'nin temel bir unsura dönüştüğü söylenebilir (Demirkaya, 2006; Armstrong, 2020; Sadullah, 2021). İKY uygulamaları, işletmelere değerli, nadir, taklidi zor ve ikamesi olmayan yetenekleri geliştirme fırsatı sunmakta, böylece işletmelerin rekabet avantajı elde etmelerini sağlamaktadır. Bu durum, İKY'nin işletmeler için stratejik önemini daha da artırmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi teorik açıdan bazı anlamlar ifade etmektedir. Bu anlamları kronolojik sırayla aşağıdaki şekilde ifade etmek mümkündür;

- İKY, planlama, yetenek yönetimi, performans yönetimi, İK politikası ve uygulamalarıyla işletmelerin kurumsal hedeflerine ulaşmasını sağlayan stratejik öneme ve süreklilik gerektiren bir süreçtir (Huselid, Jackson ve Schuler, 1997).

- İKY, üretim faktörü olarak çalışanı yatırım yapılabilecek “kaynak” olarak ele alan, teknoloji ve bilgi yönetimi yeteneği olan ve kendini sürekli geliştiren nitelikli çalışanın yaygınlaşmasını amaçlayan yönetim anlayışıdır (Güler, 2006).
- İKY, çalışanların istihdam, gelişim ve refahına yönelik bütünsel, stratejik ve tutarlı bir yaklaşımdır (Armstrong, 2010).
- İKY, çalışanın motivasyon, performans, memnuniyet ve gelişiminde süreklilik için sorumluluk alınan etkilerin yönetimidir (Akbaba ve Günlü, 2011).
- İKY, işletme hedeflerine ulaşmayı sağlayacak nitelikli çalışanları elde edip, bu çalışanların iş tatminlerini yükselterek, yeteneklerinin ortaya çıkmasını sağlarken çalışan maliyetlerini de kontrol altında tutan birimdir (Akın ve Erdost-Çolak, 2012).
- İKY, işletme amaçlarına ulaşmayı sağlayacak çalışanı elde edip, yönlendiren karmaşık yapıdaki bir sistemdir (Mikhaylov, Julia ve Eldar, 2014).
- İKY, çalışanların etkin yönetilmesi için oluşturulan stratejik aynı zamanda tutarlı bir yaklaşımla çalışan elde etme, geliştirme, elde tutma faaliyetlerinin yönetimidir (Barutçugil, 2016).
- İKY, işletmelerin amaçlarına ulaşmak adına yüksek seviyede nitelikli çalışanın istihdam edilerek geliştirme faaliyetleri bakımından stratejik bir bakış açısidir (Hecklaue, Galeitzke, Bourgeois ve Kohi, 2016).
- İKY, işletmenin değerli bir varlığı olan çalışanın etkin yönetimi için geliştirilen tutarlı ve stratejik bir yaklaşımdır (Armstrong, 2020).
- İKY, çalışanların kendine, çevreye ve işletmeye yararlı olacak şekilde etkin yönetilmesidir (Sadullah, 2021).

Bu tanımlamalar, İKY'nin teorik açıdan oldukça geniş bir anlam yelpazesi sunduğunu göstermektedir. İKY'nin temel işlevi, işletme hedeflerine ulaşılmasında verimlilik sağlamaktır. Tüm bu tanımlamalardan hareketle İKY'nin anlamında kronolojik sıralamada birçok farklı noktaya vurgu yapıldığı görülmektedir. Böylece İKY'nin teorik açıdan birçok anlamı ihtiva ettiğini söyleyebiliriz. Kısaca İKY; çalışanın işletmeye, çevreye ve diğer çalışanlara yarar sağlayacak şekilde, verimli ve etkili yönetim prosedürlerinin tümü olarak ifade edilebilir. İKY'nin temel işlevi; işletme hedeflerine ulaşılmasında verimlilik sağlanmasıdır. İKY'nin odak noktası, nitelikli çalışanları işletmeye çekip, onları geliştirerek bu durumun sürdürülebilirliğini sağlamaktır (Calp, 2016). İKY'nin faydası, işletme varlığında kalıcılık ve memnuniyet sağlamasıdır (Holtom, Mitchell, Lee ve Eberly, 2008). İKY, işletme içerisinde yer alan tüm çalışanları kapsar niteliktedir. Hatta işletmede çalışanlarla birlikte işletme dışındaki potansiyel çalışanları da kapsamaktadır. Çünkü İKY; amaçları belirleyebilir, değiştirebilir ve işletme içerisinde ve dışarısında, mevcut ve potansiyel çalışanların davranış ve düşüncelerini doğrudan etkileyebilir (Ledzion, 2015). İKY bu etkiyi uygulamaları aracılığıyla sağlamaktadır.

İKY uygulamaları, çalışanların işletmede nasıl çalıştığı ve yönetildiği ile ilgili olup işletme performansı açısından oldukça önemlidir (Saeed vd., 2013; Trehan ve Setia, 2014; Sacchetti, Tortia ve Arceiz, 2016; Singh ve Kassa, 2016). İKY uygulamaları, nitelikli çalışanların elde edilmesi ve bu nitelikli çalışanların işletme hedefleri yönünde etkili şekilde yönlendirilmesini sağlayarak rekabet üstünlüğü kazandırmayı sağlamaktadır (Erdil, Alpan ve Biber, 2004). İKY uygulamalarına yönelik çalışma sonuçlarına göre etkili İKY uygulamaları, örgütsel bağlılık (Ocen, Francis ve Angundaru, 2017; Coffie, Boateng ve Coffie, 2018; Yeşil ve Özel, 2019), performans (Türen, Gökmen ve Tokmak, 2013; Soran, Serin ve Balkan, 2016), motivasyon (Jiang, Lepak, Hu ve Baer, 2012), yenilik (Tan & Nasurdin, 2011; Laursen ve Foss, 2013) ve iş tatminini (Nwachukwu & Chladkova, 2017) artırırken, yabancılaşma (Güler, Turgut ve Basım, 2018) ve işten ayrılma niyetini (Long ve Perumal, 2014; Boz, 2019) azaltmaktadır. Bununla birlikte, literatürde İKY uygulamalarına ilişkin çeşitli sınıflandırmalar bulunmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamalarının doğurduğu etkileri, insan kaynakları planlaması (İKP), temin ve seçim, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi, kariyer yönetimi, iş değerlendirme ve ücret yönetimi, çalışma ilişkileri ile iş sağlığı ve güvenliği gibi başlıklar altında gruplamak mümkündür.

İKY uygulamaları Armstrong (2010)'a göre; stratejik İKY, bilgi yönetimi, beşerî sermaye yönetimi, organizasyon geliştirme, İKP, iş

alım, yetenek yönetimi, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, ödül, çalışma ilişkisi ve refahı gibi uygulamaları kapsamaktadır. Diğer araştırmacılara göre İKY uygulamaları; işletmede kariyer olanağı, eğitim, sonuç odaklılık, kâr paylaşımı, iş güvenliği ve katılım (Delery ve Doty, 1996); birey-iş uyumu, ücret yönetimi, sıkı görevlerde çalışma fırsatı, kariyer gelişimi ve eğitim (Chew ve Chan, 2008); eğitim, iş tasarımı, performans temelli ücretleme, çalışan güçlendirme, iş güvenliği ve performans (Munjuri, 2011); eğitim ve geliştirme, işe alım, tazminat ve diğer haklar, terfi, transfer ve iş yaşamı kalitesi (Lamba ve Choudhary, 2013); kadrolama, teşvik ve eğitim (Saeed vd. 2013); iş alma, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme ve ücretlendirme (Singh ve Kassa, 2016) ile eğitim ve geliştirme, ücretlendirme ve İKP (Nwachukwu ve Chladkova, 2017) diye farklı sınıflandırmalarda ifade edilmektedir. Bu kapsamda İKY uygulamaları olarak genelde; eğitim ve geliştirme, işe alım, performans değerlendirme, ücretlendirme, İKP ve kariyer yönetiminin yer aldığı görülmektedir. Bu doğrultuda bu çalışmada İKY uygulamaları olarak, ücretlendirme, eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi, performans değerlendirme, işe alım ve İKP ele alınmaktadır. Bu uygulamalarla kastedilenlerin ne olduğu aşağıda kısaca ifade edilmektedir.

Ücretlendirme: Çalışanların yaptıkları iş karşılığında alması gereken ücretin tespit edilmesi işlemidir. Bazı işletmeler ücretlendirmeyi sadece maddi olarak uygularken, bazıları yan haklar gibi manevi boyutuyla uygulamaktadır (Opatha ve Arulrajah, 2014). İşletmeler, teşvik ve caydırıcı önlem içeren ücretlendirme ile istenen davranışın üretilmesini sağlayabilmektedir.

Eğitim ve Geliştirme: Çalışanda mevcut bilgi, yetenek ve yetkinlik ile kendinden beklenen performans için gerekli bilgi, yetenek ve yetkinlikler arasındaki farkı kapatmak adına kurgulanan faaliyetlerdir (Gürbüz, 2018). İşletmelerin rekabet üstünlüğü için değişen koşullara uyum sağlaması adına çalışanlarını değişime yönlendirmesi ancak eğitim ve geliştirme ile mümkündür. Eğitim ve geliştirme çalışanların yetkinliklerini artırmak değişim ve dönüşüme uyum sağlama kapasitelerini geliştirme gibi rekabet üstünlüğü sağlayacak önemli bir yere sahiptir.

Kariyer Yönetimi: Çalışanların iş hayatındaki iş, gelişme ve ilerlemeleri içermektedir (Bingöl, 2016). Kariyer yönetimi temelde, çalışanın kariyer planının, işletme kariyer geliştirme araçları ile desteklenmesi ve uyumlandırılmasını ifade etmektedir. Kariyer yönetimi, hem üst kademelere doğru yükselmeye fırsat tanıdığı hem de kişisel gelişimi sağladığı için oldukça önemlidir.

Performans Değerlendirme: İşletmelerde rekabet üstünlüğü ve bunun sürdürülebilirliği için çalışanın yeteneklerini geliştirme prosedürüdür. İşletmelerin farklılaşmak ve rekabet üstünlüğü için önemli bir girdisi olan çalışanın yetkinliklerini işletme hedefleriyle ilişkilendirmek için performans değerlendirme önem taşımaktadır (Bingöl, 2016).

İşe Alım: Yetenekli ve yetkin çalışanın işe alınması İKY uygulamalarının kilit alanlarından. Nitelikli çalışanın elde tutulmaması, yetenekli çalışanın işten ayrılması ve maliyetlerin artmasına sebep olmaktadır (Altınöz, 2018). Bu açıdan işe alım baştan itibaren titizlikle yürütülmesi gereken bir süreç ifade etmektedir.

İnsan Kaynakları Planlaması: İşletmenin ihtiyaç duyacağı çalışanın nitelik ve sayısını sistematik analizlerle belirlenip yapılan işin etken, etkili ve verimli olarak sürdürülebilmesi için süreç yönetimidir (Uyargil, 2021). İKP, işletmenin strateji planlamasının doğal bir sonucudur (Dessler, 2019). İKP, işletmelerin gelecek için mal /hizmetlerin arz-talep tahminlerinin gerçekleştirilip çalışanın emeklilik, istifa, işten çıkarma gibi nedenlerle gelecekte çalışan sayısında yaşanacak daralma ya da genişleme gereksiniminin belirlenerek geleceğe yönelik çalışan açığı tahminin yapılması ve yeni alınacak çalışanlarda aranacak teknolojik ilerlemelerle uyumlu özelliklerinin belirlenmesi işlemlerinden oluşmaktadır. İKP iş ve işlemlerinin işletmeye gerekli çalışanı sağlayabilmek için düzenli olarak gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Akbaba ve Günlü, 2011).

İKY'nin tanımı ve kapsamı üzerine yapılan çalışmalarda, İKY'nin sadece operasyonel bir işlev değil, aynı zamanda stratejik bir ortak olarak da rol oynadığı vurgulanmaktadır. Örneğin, Baş (2021), çalışan deneyimi kavramının İKY'nin stratejik bir boyutunu oluşturduğunu ve bu yaklaşımın organizasyonların başarısı için kritik öneme sahip olduğunu belirtmektedir. İKY uygulamalarının organizasyonel

performans üzerindeki etkisi de literatürde geniş bir şekilde ele alınmıştır. Neal ve arkadaşları (2005), İKY uygulamalarının örgütsel iklimle ilişkili olduğunu ve bu ilişkinin örgütsel performansı etkileyebileceğini ortaya koymuşlardır. İKY yöneticilerinin rolleri üzerine yapılan araştırmalar, bu profesyonellerin değişim yönetimi, stratejik planlama ve çalışan ilişkileri gibi çeşitli alanlarda kritik roller üstlendiklerini göstermektedir. Ünal (2012), İKY profesyonellerinin değişim ajanı olarak rollerini ve bu rollerin organizasyonel değişim süreçlerindeki önemini tartışmaktadır. Sonuç olarak, İKY'nin tanımı, uygulamaları ve yöneticilerin rolleri üzerine yapılan güncel araştırmalar, bu alanın dinamik ve çok boyutlu bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Bu çalışmalar, İKY'nin organizasyonel başarıdaki kritik rolünü ve bu alandaki profesyonellerin stratejik önemini vurgulamaktadır.

Sonuç olarak İKY uygulamaları işletmenin sürdürülebilirliğini sağlamak ve verimliliğini artırmak adına yapıldığı için oldukça önemlidir. İKY ile ilgili birçok çalışma yapılmasına rağmen yukarıda sıralanan teorik açıklamaların uygulamada uygulayıcılarda yansımalarının inceleyen çalışmaya rastlanmamıştır. Bu doğrultuda uygulayıcılar gözünden insan kaynakları yönetimi kavramının ne anlam ifade ettiği merak uyandırmaktadır. Bu kapsamda çalışmada İK yöneticilerinin İKY kavramına yönelik açıklamalarını derinlemesine inceleyerek kavramın teorik anlamının uygulayıcılara yansımaları sorgulamak amaçlanmaktadır.

II. YÖNTEM

Bu çalışmada; İK yöneticilerinin İKY kavramına yönelik açıklamalarını derinlemesine inceleyerek kavramın teorik anlamının uygulayıcılara yansımaları sorgulamak amaçlanmaktadır. Bu amaç kapsamında “insan kaynakları yönetimi kavramını düşününce aklınıza ne geliyor?” sorusu temel araştırma sorusu olarak belirlenmiştir. Temel araştırma sorusu minvalinde literatürde herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu açıdan bu çalışma keşifsel bir niteliktedir. Gürbüz ve Şahin (2018)'in ifade ettiği gibi yeni bir bakış açısı keşfetmek, olguyla ilgili yeni sorular sorabilmek ve olguyla ilgili olan şeyleri keşfetmek için keşifsel araştırma yapılmaktadır. Çalışma keşifsel nitelikte olduğu için nitel araştırma desenlerinden faydalanılacaktır.

Araştırma Deseni

Çalışmada bir fenomen olarak insan kaynakları yönetimi olgusunun özü anlaşılmaya çalışılacağı için çalışmada fenomenolojik desen tercih edilmiştir. Fenomenoloji hayatımızda karşılaşıp detaylı bilgi sahibi olmadığımız veya üzerine çok düşünmediğimiz olguları-fenomenleri derinlemesine inceleyen nitel araştırma desendir (Creswell, 2021; Yıldırım ve Şimşek, 2021). Fenomenoloji olay, olgu ya da fenomeni gördüğümüz temel özelliklerinde gözlemleyen ve betimlemeyen sistematik bir yaklaşımdır. Katılımcıların deneyimlerine yönelik algı, his, düşünce ve bunları yapılandırma şekillerine göre bilinçlilik durumları fenomenoloji çalışmalarında incelenmektedir (Van-Manen, 2007). Bu çalışmanın amacı da insan kaynakları yöneticilerinin İKY kavramına yönelik açıklamalarını derinlemesine sorgulamak olduğundan ve bir fenomen olarak insan kaynakları yönetimi olgusunun özü anlaşılmaya çalışılacağı için çalışmada fenomenolojik desen tercih edilmiştir. Bu çalışma için Sakarya Üniversitesi Etik Kurulunun 01.02.2023 tarihli ve 54 sayılı toplantısının 14 nolu kararı ile etik kurul onayı alınmıştır (E-61923333-050.99-217505). Bu izin doğrultusunda katılımcılara bilgilendirilmiş gönüllü onam formu imzalatılarak çalışma gerçekleştirilmiştir.

Evren-Örneklem

İnsan kaynakları yönetimi kavramına yönelik uygulayıcıların açıklamalarını sorgulamak için insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kurumsal açıdan tüm fonksiyonlarının uygulandığı düşünüldüğü ISO 500 listesinde ilk 50 sırada yer alan firmalar evreni oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise araştırma sorusuna uygun olduğu ve soruların cevaplarının alınabileceğinin düşünüldüğü kişilerin seçimini içeren amaçlı örnekleme ile tespit edilmiştir. Amaçlı örnekleme yapılması için örneklemin belirlenmesinde bazı ölçütler kullanılmıştır. Örneklemin belirlenmesinde kullanılan ölçütler; (1) deneyimlerinin mesleğe yeni giren insan kaynakları yöneticisinden çok olması açısından uzun yıllardır meslekte çalışıyor olması, (2) düşünce paylaşımının esas olduğu bir araştırma olduğu için düşüncelerini paylaşmakta istekli olması, (3) kurumda insan kaynakları

yönetimi fonksiyonlarının tamamının etkin biçimde kullanılıyor olması, (4) kurumun insan kaynakları yönetimi uygulamalarının temel sorumlusu olması ve (5) farklı sektörlerdeki uygulama farklılıklarından kaynaklanan anlam farklılıklarını ortaya koymak adına farklı sektörlerden olması olarak belirlenmiştir. Örneklem sayısı; fenomenoloji deseninde örneklem sayısının 10'u geçmemesi (Creswell, 2021) tavsiye edildiği için sayının çok aşılardan bilginin kendini tekrar ettiği noktada görüşmeler sonlandırılarak 12 insan kaynakları yöneticisi olarak belirlenmiştir. Örneklem sayısı yeni bilgi alımı durup veri doygunluğa ulaştığı ve verilen bilgilerin artık kendini tekrar ettiği noktada görüşmeler tamamlanarak belirlenmiştir. Bu noktada çalışmada fenomenoloji deseni tercih edildiği için bir katılımcıyla birden fazla görüşülerek derinlemesine bilgi elde edileceğinden örneklem sayısından ziyade örneklemden elde edilen verilerin önemli olduğunu da belirtmek gerekmektedir. Bu kapsamda çalışmada amaçlı örnekleme ile ISO 500 listesinde olan ilk 50 sıradaki kurumlardan belirlenen kriterlere göre seçilen 12 kurumun insan kaynakları yöneticisi örneklem olarak belirlenmiştir. Tablo 1 çalışmanın örneklem özelliklerini göstermektedir.

TABLO 1 | Katılımcı Özellikleri

Katılımcı	Hizmet Süresi	İşletme Ölçeği (Yaklaşık Çalışan Sayısı)	Sektör
K1	24	5000	Petrol
K2	22	9000	Savunma
K3	21	9000	Cam
K4	23	11000	Taşıt
K5	28	8000	Taşıt
K6	29	6000	Elektrik
K7	31	4000	Lastik
K8	24	2000	Demir-Çelik
K9	22	4000	Gıda
K10	27	5000	Kimyasal Ürün
K11	25	3000	Kâğıt
K12	30	7000	Demir-Çelik

Tablo 1'de katılımcıların özelliklerinin katılımcı seçim kriterlerine uygun olduğu görülmektedir. Tabloda işletme ölçeklerinin yaklaşık olarak verilmesi ve sektör bilgisinin genel olarak ifadesiyle katılımcı gizliliğinin korunması hedeflenmektedir. Tablo 1 incelendiğinde; tüm katılımcıların uzun yıllardır insan kaynakları yöneticisi oldukları ve farklı sektörlerden büyük ölçekli kurumlarda yer aldıkları görülmektedir. Çalışmanın veri toplama tekniği mülakat olarak belirlenmiştir.

Veri Toplama Tekniği

Patton (2015)'ün ifadesiyle mülakat; sözlü iletişim yoluyla birey ve bireylerle ilgili durumları anlamaya çalışan veri toplama tekniğidir. Bu kapsamda çalışmada fenomenoloji deseni tercih edilerek bireyin öznel deneyimi araştırmaya konu edildiği için mülakat tekniği kullanılmaktadır. Fenomenoloji deseninde temel olarak “..deneyimi düşününce aklınıza ne geliyor?”, “..deneyimi ayrıntılı anlatır mısınız?” gibi sorular sorularak katılımcıların bu deneyimler üzerinde iyice düşünerek bu deneyimleri betimlemeleri istenmektedir. Bu doğrultuda bu çalışmada; “İnsan kaynakları yönetimi kavramını düşününce aklınıza ne geliyor?” temel araştırma sorusu kapsamında hazırlanan mülakat soruları doğrultusunda yarı-yapılandırılmış mülakat ile veri toplama işlemi gerçekleştirilmiştir. Çalışmada katılımcılara yöneltilen mülakat soruları; “İnsan kaynakları yönetimi (İKY) kavramını düşündüğünüzde, aklınıza ilk gelen şey nedir?”, “İKY kavramı sizin için ne ifade ediyor?”, “İnsan kaynakları yönetimi deneyimlerinizi anlatır mısınız?”, “İK yöneticisi kavramını düşündüğünüzde, aklınıza ilk gelen şey nedir?”, “İK yöneticisi kavramı sizin için ne ifade ediyor?”, “İK yöneticileri tarafından İK yöneticisinin yanlış bilinen uygulamaları denilince aklınıza ilk gelen şey nedir?”, “Çalışanlar tarafından İK yöneticisinin yanlış bilinen uygulamaları denilince aklınıza ilk gelen şey nedir?”, “İşveren tarafından İK yöneticisinin yanlış bilinen uygulamaları denilince aklınıza ilk gelen şey nedir?”, “İK yöneticilerinin yanlış bilinen

uygulamaları söylemi sizin için ne ifade ediyor?” soruları katılımcılara yöneltilmiştir. Toplamda 12 kişiyle 48 kez 96 saat, bir kişiyle ortalama 4 kez 2 saat görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerin 480 sayfalık deşifresi yapılmıştır.

Araştırma Analizi

Elde edilen veriler, fenomenolojik desende veri analizi anlam çıkarmaya yönelik yapıldığı için, yönlendirilmiş nitel içerik analiziyle analiz edilmiştir. Yönlendirilmiş nitel içerik analizi temaları belirleme, kodlama ve kategorilere ayırma işlemlerini içermektedir (Creswell, 2021). Bu açıdan çalışmada içerik analizi ile insan kaynakları yönetimi fenomenini tanımlayabilecek anlam listelerinden hareketle temalar belirlenerek örneklemin tümü için geçerli kavramın betimlenmesi sağlanmıştır. Elde edilen bulguların hem görselleştirilmesi hem de araştırmacının elde ettiği bulguların teyidinin sağlanması için MAXQDA 2020 programının hiyerarşik kod-alt kod bölümler modeli kullanılmıştır.

Güvenvericilik

Çalışmada güvenvericilik için; amaçlı örnekleme, uzman incelemesi, katılımcı teyidi, gerekçelendirme ve tarafsızlık denetimi ile inandırıcılık, aktarılabilirlik, imamat edirlilik ve onanabilirlik sağlanmaya çalışılmaktadır. Bu kapsamda çalışmada temel araştırma sorusu derinlemesine irdelenerek uygulayıcıların gözünden insan kaynakları yönetimi fenomeni betimlenmektedir.

Kısıtlılıklar

Çalışma fenomenoloji deseninde tasarlandığı için desenden kaynaklanan bazı kısıtlamalar içermektedir. Bunlardan ilki zaman kısıtıdır. Bir katılımcıyla birden fazla görüşme yapılması gerekliliği zaman açısından uzun süre harcanarak sonuca ulaşılabilmesini gerektirmektedir. İkinci kısıtı düşünce sağmanın zorluğudur. Katılımcıların fenomenle ilgili gerçek düşüncelerini aktarmaları için gereken güven ortamının sağlanması, gerçek düşüncelerini açığa çıkarmak, düşüncelerini ifade etmelerini sağlamak oldukça zahmetli bir iştir. Üçüncü kısıt da katılımcıların katılım yapmakta isteksiz olması olarak ifade edilebilir. Katılımdan kasıt gerçek düşüncelerini açıklamadaki isteksizliktir. Bu kısıtlar, büyük ölçekli işletmelerden, uzun yıllardır meslekte olan ve düşüncelerini paylaşmaya istekli insan kaynakları yöneticilerinin örnekleme dahil edilmesiyle elimine edilmeye çalışılmıştır.

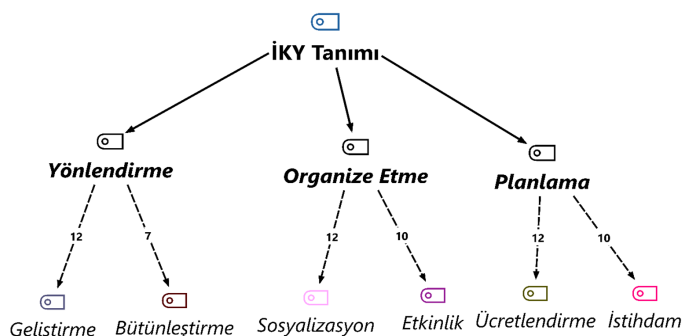
III. BULGULAR

Bu çalışmada, kavramsal çerçevede yer alan bilgilerden yola çıkılarak 4 tema belirlenmiştir. Temaların gösterildiği modellerde yer alan oklardaki sayılar katılımcıların konuyla ilgili ifade sayısını göstermektedir.

A. İKY TANIMI TEMASINA İLİŞKİN BULGULAR

İKY olgusunun insan kaynakları yöneticilerinin zihninde nasıl bir tanımlamaya sahip olduğunu göstermek anlamında İKY Tanımı teması 6 kod ile 3 kategoriden meydana gelmektedir. Şekil 1 İKY Tanımı temasına ilişkin Kod modelini göstermektedir.

ŞEKİL 1 | İKY teması kod-alt kod bölümler modeli



Şekil 1’de katılımcıların tümü geliştirme anlamında yönlendirme, sosyalleşme anlamında organize etme ve ücretlendirme anlamında planlama olarak insan kaynakları yönetimi tanımlı yapmaktadır. Katılımcıların diğer ifadelerinin de İKY tanımlarını bu kategorilerle

tanımladıklarını gösterir niteliktedir. K10, K2 ve K6 kişi ifadelerinden hareketle genel olarak İKY tanımına ilişkin ifadeler:

“İKY daha çok çalışanları **geliştirme** anlamına gelmektedir. Temel amaç budur. İKY **etkinlik** düzenlemek ve **sosyalleşme** işlemlerin yürütülmesi olarak da tanımlanabilir. Aslında İKY **ücretlendirme** olarak tanımlanabilir.” (K10)

“İKY işletmenin bir araya gelmesi gibi tüm işlerin yapıldığı bir **sosyalleşme** aracıdır. Bunun yanında **istihdam** birimi olduğunu da ifade etmek gerekmektedir. İKY bir açıdan **geliştirme** ve **ücretlendirme** birimi olarak da tanımlanabilir.” (K2)

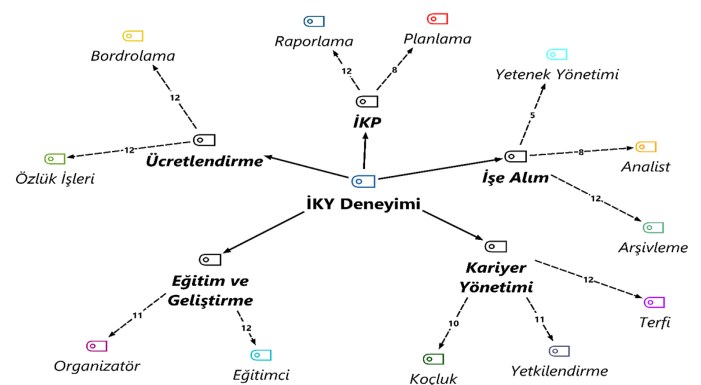
“İKY **ücretlendirme**, tüm işletmeyi **bütünleştirme**, **etkinlik** düzenleme ve **istihdam** birimi olarak tanımlanabilir. İKY çalışanların kendilerini **geliştirme** anlamında ileri taşıyan birim olarak da tanımlanabilir. Sonuçta tüm çalışanların gelişiminden sorumludur. Aslında İKY **sosyalleşme** aracı olarak da tanımlanabilir.” (K6)

İKY genel kabul gören tanımlarında yer alan yönlendirme, organize etme ve planlama kapsamında katılımcıların tanımlamayı yaptığı tespit edilmiştir. Burada yine İKY tanımlamalarında genel kabul gören kontrol etme kategorisinden hiçbir katılımcının bahsetmediği görülmektedir. Bulgulardan hareketle uygulamada insan kaynakları yöneticilerinin gözünden insan kaynakları yönetimi tanımının yönlendirme, organize etme ve planlama ile ilişkilendirildiği görülmektedir.

B. İKY DENEYİMİ TEMASINA İLİŞKİN BULGULAR

İK yöneticilerinin İKY kapsamında yaşadıkları deneyimleri göstermek anlamında İKY Deneyimi teması 12 kod ile 5 kategoriden meydana gelmektedir. Şekil 2 İKY Deneyimi temasına ilişkin kod modelini göstermektedir.

ŞEKİL 2 | İKY deneyimi kod-alt kod bölümler modeli



Şekil 2’de katılımcıların tümü eğitmen anlamında eğitim ve geliştirme, terfi anlamında kariyer yönetimi, arşivleme anlamında işe alım ve özlük işleri anlamında ücretlendirme olarak insan kaynakları yönetimi deneyimlerini ifade etmektedirler. Katılımcıların diğer ifadelerinin de İKY deneyimlerini bu kategorilerle tanımladıklarını gösterir niteliktedir. K12, K1 ve K8 kişi ifadelerinden hareketle genel olarak İKY deneyimine ilişkin ifadeler:

“İKY birimi olarak **raporlama**, **arşivleme**, **terfi**, **eğitmen**, **özlük işleri** ve **bordrolama** deneyimimiz her zaman olur. Bunun yanında daha ileri seviyede **koçluk** da deneyimleri arasında olduğunu söyleyebilirim.” (K12)

“İKY işinde olduğumdan beri **özlük işleri**, **bordrolama** başta olmak üzere birçok işlemi deneyimledim. Yeri gelir **terfi** işlemi yapar yeri gelir **eğitmen** olur hatta **raporlama** ve **arşivleme** uzmanlığını da deneyimlemediğimi söyleyemem. Bunun yanında bence **yetkilendirme** noktasında da oldukça aktifiz.” (K1)

“İKY bana **eğitmen**, **terfi** uzmanı, **bordrolama**, **özlük işleri**, **raporlama** ve **arşivleme** deneyimlerinin yanı sıra **planlama** ve **yetenek yönetimi** deneyimlerini de sunmuştur.” (K8)

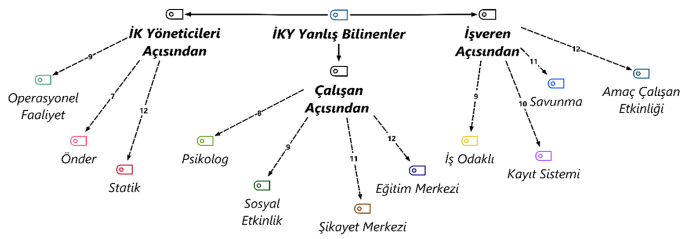
İfadelerden hareketle İKY’nin yöneticilerine temel özellikleri konumunda olan bordrolama, özlük işleri, raporlama, arşivleme, terfi, eğitmen gibi deneyimleri sunduğu görülmektedir. Bunun yanında planlama, yetenek yönetimi, yetkilendirme ve koçluk gibi daha spesifik deneyimlerde sunduğu ifade edilmektedir. Bu kapsamda İK yöneticilerinin İKY temel fonksiyonlarını kapsar nitelikte deneyimler yaşadıklarını ifade ettikleri görülmektedir. Burada İKP, eğitim ve geliştirme, kariyer, işe alım ve ücretlendirme fonksiyonları ifade edilirken endüstri ilişkisi,

İSG ve performans yönetimi fonksiyonlarından bahsedilmediği dikkat çekmektedir. Bulgulardan hareketle uygulamada insan kaynakları yöneticilerinin gözünden insan kaynakları yönetimi deneyimlerinin İKP, eğitim ve geliştirme, kariyer, işe alım ve ücretlendirme ile ilişkilendirildiği görülmektedir.

C. İKY YANLIŞ BİLİNERLER TEMASINA İLİŞKİN BULGULAR

İnsan kaynakları yönetiminin çalışan, işveren ve genel olarak insan kaynakları yöneticilerinin gözünden yanlış bilinen uygulamalarını göstermek anlamında İKY Yanlış Bilinenler teması 11 kod ile 3 kategoriden oluşmaktadır. Şekil 3 İKY Yanlış Bilinenler temasına ilişkin kod modelini göstermektedir.

ŞEKİL 3 | İKY yanlış bilinenler kod-alt kod bölümler modeli



Şekil 3'te katılımcıların tümü İK yöneticileri açısından statik anlamında, çalışan açısından eğitim merkezi anlamında ve işveren açısından çalışan etkinliği amacı anlamında İKY'nin yanlış bilindiğini ifade etmektedirler. Katılımcıların diğer ifadelerinin de İKY hakkında yanlış bilinenleri bu kategorilerle tanımladıklarını gösterir niteliktedir. K11, K3 ve K7 kişi ifadelerinden hareketle genel olarak İKY Yanlış Bilinenlere ilişkin ifadeler:

"İKY hakkında yanlış sanılar var. Örneğin işverenler İKY amacının çalışan etkinliğini sağlamak olduğunu sanıyor. Bunun yanında kendilerini savunma mekanizması olarak da görüyorlar. Çalışanlar İKY birimini eğitim merkezi sanıyor. Hatta bir de şikâyet merkezi olma durumu söz konusu. Meslektaşlarım da statik bir yapıda çalıştıklarını ve operasyonel faaliyetlerde bulunulması gerektiğini sanıyor. Halbuki bunlar doğru değil...." (K11)

"Bir kere İKY işveren gözünde çalışan etkinliğini amaçlayan kayıt sistemi olarak görülüyor. Ancak bu kesinlikle yanlış... Çalışanlar eğitim merkezi ya da sosyal etkinlik merkezi olarak algılayıp ona göre iş ve işlem beklentisine giriyorlar... Meslektaşlarımın da yanlışları var. Onların düşündükleri gibi İKY statik yapıda ve diğer birimlerin önderi konumunda değil..." (K3)

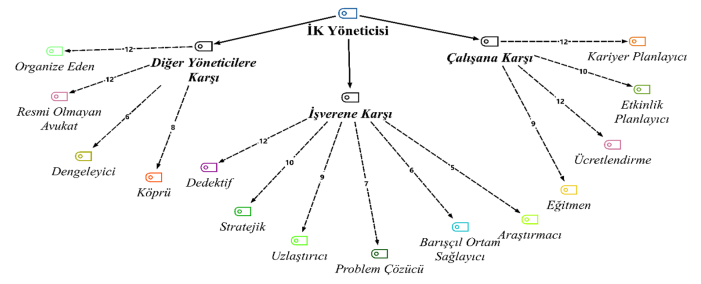
"İKY'yi bir kere İK yöneticileri bile yanlış anlamış durumda. Statik, operasyonel faaliyetler içeren ve diğer birimlerin önderi bir departman sananlar var... İşverenler açısından İKY departmanının amacı çalışan etkinliği halbuki amaç maliyet etkinliği. Ayrıca iş odaklı ve kendilerinin savunucusu bir birim olduğunu düşünüyor. Bunlar katıyen yanlış sanılar... Çalışanlar da İKY departmanını eğitim ve şikâyet merkezi olarak görmeyi bırakmalı. İK yöneticilerinin psikolog olarak algılanmasının önüne geçilmeli." (K7)

İKY konusunda işveren, çalışan ve İK yöneticilerinin kısaca uygulayıcıları yanlış bildiği konular; statik konumu, amacının maliyet etkinliği olması, eğitim merkezi olarak görülmesinin yanında savunma, kayıt sistemi, iş odaklılık, şikâyet merkezi, sosyal etkinlik, psikolog, operasyonel faaliyetler ve önder olarak görülmesi yanlışlıklarını içerdiği ifade edilmektedir. Burada temelde personel yönetiminden ayrılan özelliklerin vurgulandığı dikkat çekmektedir. Bulgulardan hareketle uygulamada insan kaynakları yöneticilerinin gözünden insan kaynakları yönetimi yanlış bilinenlerin hem İK yöneticileri hem çalışanlar hem de işverenler açısından farklılık gösterdiği de görülmektedir.

D. İK YÖNETİCİSİ TEMASINA İLİŞKİN BULGULAR

İnsan kaynakları yönetimi işiyle uğraşan insan kaynakları yöneticilerinin özelliklerini göstermek anlamında İK Yöneticisi teması 14 kod ile 3 kategoriden oluşmaktadır. Şekil 4 İK Yöneticisi temasına ilişkin kod modelini göstermektedir.

ŞEKİL 4 | İK yöneticisi kod-alt kod bölümler modeli



Şekil 4'te katılımcıların tümü çalışana karşı kariyer planlayıcısı ve ücretlendirme anlamında, işverene karşı dedektif anlamında ve diğer yöneticilere karşı organize eden ve resmi olmayan avukat anlamında rolleri olduğunu düşündüklerini ifade etmektedir. Katılımcıların diğer ifadelerinin de İK Yöneticisi rollerini bu kategorilerle tanımladıklarını gösterir niteliktedir. K9, K4 ve K5 kişi ifadelerinden hareketle genel olarak İK Yöneticisi Rollerine ilişkin ifadeler:

"İK yöneticisi çalışana karşı ücretlendirme yapan, kariyer planlayıcı ve etkinlik planlayıcı olarak görev yapmaktadır. İşverene karşı öncelikle dedektiftir.... Sonra problem çözücü ve araştırmacı bir rolü vardır... Diğer yöneticilere karşı başta organize eden rolünün yanında resmi olmayan avukat ve köprü konumunda olduğunu da söylemek gerekmektedir." (K9)

"İK yöneticileri diğer yöneticilerle işveren arasında köprüdür. Ayrıca resmi olmasa da avukatlık da yapar... Tüm iş ve işlemlerde organize eden taraftır da... Dengeleyici bir rolü var aslında. İşverene karşı İK yöneticisi ajan ya da dedektiftir. Uzlaştırıcı, problem çözücü ve barış ortamını sağlayıcı bir rolü de vardır. Çalışana karşı ücretlendirmeci ve kariyer planlayıcı bir işlevi var. Ama bunun yanında eğitmen rolü de var..." (K4)

"İK yöneticisi çalışanlara karşı etkinlik, ücret ve kariyer planlayıcı rolüne sahip. İşverene karşı dedektif, stratejik ve uzlaştırıcı rolü var. Diğer yöneticilere karşı organize eden, avukat ama tabi resmi olmayan ve dengeleyici bir rolü var..." (K5)

İK Yöneticilerinin işveren, çalışan ve diğer yöneticiler açısından rolleri; kariyer planlayıcı, ücretlendirme, dedektif, organize eden ve resmi olmayan avukat olarak tüm katılımcılar tarafından ifade edilmiştir. Bunu; dengeleyici, köprü, stratejik, uzlaştırıcı, problem çözücü, araştırmacı, barışçıl ortam sağlayıcı, etkinlik planlayıcı ve eğitmen rollerinin izlediği görülmektedir. Burada İK yöneticisi rollerinin, temelde İK yöneticilerine atfedilen özellikleri kapsar nitelikte uygulamada katılımcıların zihninde yer ettiği görülmektedir. Bulgulardan hareketle uygulamada insan kaynakları yöneticilerinin gözünden insan kaynakları yönetimi yöneticisi rollerinin diğer yöneticiler, çalışanlar ve işveren açısından farklılık gösterdiği de görülmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada; İK yöneticilerinin İKY kavramına yönelik açıklamalarını derinlemesine inceleyerek kavramın teorik anlamının uygulayıcılara yansımaları sorgulamak amaçlanmaktadır. Bu amaç çerçevesinde "İKY kavramını düşününce aklınıza ne geliyor?" temel araştırma sorusu minvalinde yapılan görüşmeler sonucunda İKY tanımı, deneyimleri, kavramın yanlış bilinenleri ve yönetici rolleri fenomenolojik desen kapsamında belirlenmiştir. Bu kapsamda aynı konuyla ilgili aynı kişiyle gerçekleştirilen üst üste görüşmelerle konuyla ilgili derinlemesine bilgi elde edilmeye çalışılmıştır.

Yapılan çalışma sonucunda, İKY tanımının; işletmenin bir araya gelmesi, birlikte olması gibi tüm işlerin yapıldığı sosyalizasyon aracı ve sosyalleşme adına etkinlik düzenleyici anlamlarında organize etme olarak tanımlandığı tespit edilmiştir. Ayrıca çalışanı, işi ve işletmeyi geliştirme ve bütünleştirme anlamında çalışan, iş ve işletmeyi yönlendirme olarak tanımlanmaktadır. Son olarak kim ne zaman ne kadar ücret alacağını hesaplanması adına ücretlendirme ve çalışanların işe alımına ilişkin kararları alan istihdam anlamında planlama olarak tanımlanmaktadır. Genel olarak İKY kavramının uygulayıcılar gözünden; organize etme, yönlendirme, ücretlendirme ve planlama

faaliyeti olarak tanımlandığını söyleyebiliriz.

İKY deneyimlerinin; raporlama ve planlama anlamında İKP işlevini deneyimledikleri tespit edilmiştir. Ayrıca çalışanların tüm belgelerini arşivleme, yetenek yönetimi ve çalışanların işe alımında tutundukları tavrı bakımından analist anlamında işe alım işlevini deneyimlemektedirler. Çalışanların ilerlemesi konusunda terfi, kariyer gibi konularda yönlendirme bakımından koçluk ve iş ve işlemler için yetkilendirme anlamında kariyer yönetimi işlevini deneyimledikleri görülmektedir. İKY departmanının piknik gibi çalışanları bir araya getirecek organizasyonlarda organizatör ve eğitim vermek zorunda kalarak eğitici anlamında eğitim ve geliştirme işlevini deneyimlemektedirler. Son olarak bordrolama ve özlük işleri anlamında ücretlendirme işlevini deneyimledikleri tespit edilmiştir. Özetle; İKY temel fonksiyonlarının performans yönetimi, İSG ve endüstri ilişkileri işlevleri dışındakilerin deneyimlendiği görülmektedir. Genel olarak İKY deneyiminin uygulayıcılar gözünden; İKP, işe alım, eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi ve ücretlendirme işlevlerinden oluştuğunu söyleyebiliriz.

İKY kavramıyla ilgili yanlış bilinenlerin; İK yöneticileri açısından statik, operasyonel faaliyet ve önder olarak görülmesinin yanlış olduğu ifade edilmektedir. İKY'nin statik değil dinamik bir yapısı olduğu, operasyonel faaliyetlerdence danışmanlık hizmeti sunduğu ve diğer departmanlar için öncülük etmektense liderlik etme potansiyeline sahip olduğu ifade edilmiştir. İşveren açısından; savunma, iş odaklı, kayıt sistemi ve çalışan etkinliğinin amaçlandığı düşüncesinin yanlış olduğu belirtilmektedir. İKY'nin; savunmadansa iki tarafın isteklerini orta noktada buluşturma, iş odaklılıkta insan odaklı olduğu, kayıt sistemi değil kaynak anlayışının esas olduğu ve amacının çalışan etkinliğindence maliyet etkinliği olduğu ifade edilmektedir. Son olarak çalışan açısından; psikolog, sosyal etkinlik, eğitim merkezi ve şikâyet merkezi olarak görülmesi şeklinde belirtilmektedir. İKY'nin; kişisel sorunların konuşulacağı psikologdan ziyade işle ilgili konuların konuşulması gereken danışman olduğu, sosyal etkinlik düzenlemektense sosyalleşmeye çalıştığı, eğitim merkezindence eğitim gereksinim ve eksikliklerini belirleyip bunun teminini planlayan bir misyona sahip olduğu ve iş ve işlemlerle ilgili tüm şikâyetlerin yapılabileceği bir şikâyet merkezindence problemlere çözüm üretme merkezi olduğu ifade edilmiştir. Genel olarak İKY kavramıyla ilgili yanlış bilinenlerin işveren, çalışan ve İK yöneticileri açısından farklılık gösterdiğini söyleyebiliriz.

Son olarak İK yöneticisinin uygulayıcılar gözünden; çalışana karşı etkinlik planlayıcı, kariyer planlayıcı, ücretlerin planlanması anlamında ücretlendirme ve eğitimlerin planlanması ve verilmesi anlamında eğitmen rollerinin olduğu ifade edilmektedir. İşverene karşı İK yöneticisinin; çalışanların eksikliklerini tespit etmek adına dedektif, tüm iş ve işlemler anlamında stratejik, iş ve işlemlerde ortaya çıkan problemlerde uzlaştırmacı, işlemlerle ilgili tüm sorunlarda problem çözücü, gerek çalışanlar gerek çalışan işveren arasında barışçıl ortam sağlayıcı ve kurumun maliyet etkinliğini artırmak adına yeniliklere hâkim olacak şekilde araştırmacı rollerinin olduğunu belirtmektedirler. Diğer yöneticilere karşı tüm iş ve işlemleri organize eden, çalışanlarla aralarında yasal iş ve işlemleri kolaylaştırmak anlamında resmi olmayan avukat, çalışan ve işverenle diğer yöneticilerin arasında uzlaşma sağlamak anlamında dengeleyici ve yönetici, çalışan ve işveren arasında bağ sağlamak anlamında köprü rollerinin olduğunu ifade ettikleri görülmektedir. Genel olarak İK yöneticilerinin işveren, çalışan ve diğer yöneticilere karşı rollerinin farklılık gösterdiğini söyleyebiliriz.

Tüm bu açıklamalardan hareketle yapılan çalışma sonucunda; İKY tanımının teorik açıdan ortaya konulan tanımdan uygulamada farklı bir tanıma evrilerek kontrol işlevinin uygulamada karşılık bulmadığı görülmektedir. İKY deneyimlerinin teorik açıdan ortaya konulan fonksiyonların uygulamada hepsinin karşılık bulmadığı görülmektedir. İKY kavramının teorik açıdan ele alınan birçok yönünün uygulamada yanlış bilinen olarak kabul edildiği görülmektedir. Son olarak İK yönetici rollerinin teorik açıdan ortaya konulan rollerden uygulamada farklı kişilere farklı yansımaları olduğu görülmektedir. Sonuç olarak; İK yöneticileri gözünden İKY kavramının teorik anlatımlarla benzeşen yönleri olmakla birlikte genel olarak farklı bir boyut kazandığı tespit edilmiştir.

Bu çalışma, insan kaynakları yönetimi (İKY) alanındaki kavramsal

çerçeveleri, İKY tanımları, deneyimleri, yanlış bilinenleri ve İK yöneticilerinin rolleri açısından incelemiştir. Çalışmanın bulguları, İKY'nin uygulamada yalnızca operasyonel bir işlevi değil, aynı zamanda stratejik ve çok yönlü bir yapısı olduğuna işaret etmektedir. Özellikle İKY'nin uygulama alanlarının genişlemesi, literatürdeki bulgularla paralellik göstermektedir (Wright & McMahan, 1992; Ulrich, 1997).

Bu bulgular ışığında, İKY'nin uygulamada yalnızca temel idari işlevlerle sınırlı olmadığı, aynı zamanda organizasyonel gelişim ve stratejik planlama alanında da aktif bir rol oynadığı sonucuna ulaşılmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin doğru bir şekilde anlaşılması ve uygulanması, organizasyonel verimliliğin artırılması için kritik bir faktördür (Boselie, 2010). Ancak, İKY'nin hala yanlış algılanan yönleri olduğu için, bu yanlış anlamaların düzeltilmesi ve İKY'nin çok yönlü ve stratejik bir rol olarak tanınması gereklidir.

Ancak, araştırma aynı zamanda İKY'nin hala bazı yönlerinin yanlış algılandığını ve çoğu zaman sadece idari işlevlere indirgenerek öneminin küçümsendiğini ortaya koymaktadır. Bu yanlış anlamalar, İKY'nin potansiyelinden tam olarak yararlanılmasına engel olmaktadır. Dolayısıyla, insan kaynakları yönetimi kavramının sadece bir destekleyici değil, aynı zamanda organizasyonel başarıyı şekillendiren bir stratejik alan olarak tanınması ve doğru bir şekilde uygulanması gerekmektedir. Bu doğrultuda, gelecekte yapılacak araştırmaların, İKY'nin stratejik yönlerini daha derinlemesine ele alarak, organizasyonel başarının artırılmasında İKY'nin rolünün daha iyi anlaşılmasına katkı sağlaması beklenmektedir.

Bu çalışma, İKY'nin sadece operasyonel bir işlev olarak görülmesinin ötesinde, organizasyonların stratejik hedeflerine hizmet eden dinamik bir alan olduğunu bir kez daha ortaya koymaktadır. Böylelikle, işletmelerin insan kaynakları yönetimini daha etkin bir şekilde kullanarak, organizasyonel başarıya ulaşmak için stratejik kararlar almaları ve İKY'nin potansiyelini tam anlamıyla değerlendirmeleri gerektiği sonucuna varılmaktadır. Gelecek çalışmalar, İKY'nin bu stratejik rolünü daha ayrıntılı bir şekilde irdeleyerek, uygulamacılara ve akademisyenlere değerli bilgiler sunabilir ve bu alandaki algıların değişmesine katkıda bulunabilir.

Bu çalışma, İKY'nin daha kapsamlı bir şekilde ele alınması gerektiğini ve özellikle stratejik işlevlerinin vurgulanmasının önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Gelecek araştırmalar, İKY'nin daha fazla stratejik yönünü ele alarak, organizasyonel başarıya katkı sağlayacak şekilde bu alandaki algıların geliştirilmesine olanak tanıyabilir.

Çalışma insan kaynakları yöneticilerinin gözünden insan kaynakları yönetimi kavramını tanımlayarak teorik tanımların uygulayıcılarda karşılık bulup bulmadığını gösterdiği için önemlidir. İlaveten çalışma fenomenolojik desende insan kaynakları yöneticilerinin insan kaynakları yönetimi kavramını açıklayarak literatür katkısı sağlamaktadır. Buradan elde edilen açıklamaların İK yöneticileri, akademisyenler ve işverenler tarafından kullanılacak olmasıyla uygulama katkısı sağlamaktadır. En önemlisi de İKY kavramının uygulayıcılar gözünden açıklanması ile ilgili daha önce fenomenoloji desende çalışma yapılmadığı için insan kaynakları yönetimi kavramının fenomen olarak incelenmesi metodolojik katkı sağlamaktadır. Son olarak çalışma, insan kaynakları yönetimi kavramının teorik açıdan içerdiği anlamların uygulayıcılara yansımaları ortaya koyarak uygulayıcıların tanımlamalarının belirlenmesi ile teorik katkı sağlamaktadır.

Sonuç olarak, çalışma bulgularına göre, işverenler ve çalışanlar İKY'yi genellikle yanlış bir şekilde algılamaktadır. İK yöneticileri, İKY'nin yalnızca bir eğitim veya şikâyet merkezi olmadığını, aynı zamanda stratejik bir araç olduğunu çalışanlar ve işverenler nezdinde vurgulamalıdır. İK yöneticileri, bu yanlış anlamaların önüne geçmek için eğitim programları düzenlemeli ve İKY'nin daha geniş bir perspektiften nasıl değer yaratabileceğini açıklamalıdır. İK yöneticilerinin, diğer yöneticilerle olan ilişkilerinde yalnızca organizatör ve koordinatör rolü değil, aynı zamanda stratejik karar alıcı ve barışçıl ortam sağlayıcı gibi çok yönlü bir role sahip oldukları unutulmamalıdır. Bu nedenle, İK yöneticileri, liderlik becerilerini geliştirmeli ve organizasyonel dinamiklerde aktif bir rol oynamalıdır. İK yöneticilerinin, çalışanlar ve işveren arasındaki iletişimde bir köprü görevi gördükleri vurgulanmıştır. Bu nedenle, İK yöneticileri, çalışanların ihtiyaçlarını anlamak ve işverenlerin beklentilerini dengelemek için etkili iletişim ve iş birliği

stratejileri geliştirmelidir. Çalışan geri bildirimlerini toplamak ve bunu karar süreçlerine entegre etmek, İK yönetiminin etkinliğini artırabilir.

İK yöneticileri, bu algıların düzeltilmesi için eğitim programları düzenlemeli ve İKY'nin sadece operasyonel bir işlev değil, aynı zamanda değer geliştirme potansiyeli taşıyan stratejik bir araç olarak nasıl kullanıldığını açıklamalıdır. Bu tür programlar, İKY'nin organizasyonel gelişim, liderlik, değişim yönetimi ve sürdürülebilirlik gibi kritik alanlarda nasıl katkı sağlayabileceğini göstermelidir. İK'nın, yalnızca personel yönetimi ve idari görevlerle sınırlı bir fonksiyon olmadığı, aynı zamanda işletmenin uzun vadeli stratejik hedeflerine ulaşmasında merkezi bir rol oynadığı işverenler ve çalışanlar tarafından daha iyi anlaşılmalıdır.

İK yöneticilerinin, organizasyonel yapıda sadece bir koordinatör ve organizatör değil, aynı zamanda stratejik karar alıcılar, vizyoner liderler ve barışçıl bir ortam sağlayıcılar olarak çok yönlü bir rol üstlendikleri unutulmamalıdır. Bu bağlamda, İK yöneticilerinin liderlik becerilerini geliştirmeleri, organizasyonel dinamiklere aktif bir şekilde dahil olmaları ve stratejik planlamalarda yer almaları kritik öneme sahiptir. Ayrıca, İK yöneticilerinin, sadece çalışanların ihtiyaçlarını anlamakla kalmayıp, aynı zamanda işverenlerin beklentilerini de göz önünde bulundurarak etkili bir denge kurmaları gerekmektedir. Bu, daha sağlıklı bir iletişim ve güçlü bir iş birliği ortamı yaratmayı mümkün kılacaktır.

Bir diğer önemli husus ise, İK yöneticilerinin çalışan geri bildirimlerini düzenli olarak toplaması ve bu verileri karar süreçlerine entegre etmesidir. Çalışanların memnuniyetini ve bağlılıklarını ölçmek, işyerindeki kültürün gelişmesine katkı sağlamak için önemli bir fırsattır. Bu geri bildirimlerin stratejik kararlarla uyumlu hale getirilmesi, İK yönetiminin etkinliğini artıracak ve organizasyonel başarıya katkı sağlayacaktır. Bu süreç aynı zamanda, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerine olanak tanıyacak ve onların organizasyonlarına olan bağlılıklarını güçlendirecektir.

Gelecek çalışmalarda “insan kaynakları yönetimi kavramını düşününce aklınıza ne geliyor?” temel araştırma sorusu minvalinde farklı bir nitel araştırma deseniyle veri toplanarak bu çalışmada elde edilen sonuçlar geliştirilebilir. Hatta nicel bir çalışma ile bu çalışmada elde edilen sonuçlar üzerinden geliştirilen bir anketle teorik ve uygulama açısından İKY kavramının farklılıkları ortaya konulabilir. İKY'nin yanlış algılanmasına dair yapılan araştırmaların daha da derinleştirilmesi, bu yanlış anlamaların neden kaynaklandığını anlamak ve çözüm önerileri geliştirmek açısından önemlidir. İKY'nin yanlış algılanan işlevlerinin ve rollerinin düzeltilmesi için önerilen stratejilerin etkinliğini değerlendiren çalışmalar yapılabilir. Çalışma, İKY'nin genel bir perspektiften incelenmesini sağlamıştır. Ancak, sektörel bazda yapılan farklı araştırmalar, her sektörde İKY uygulamalarının nasıl farklılıklar gösterdiğini daha iyi ortaya koyabilir. Özellikle farklı büyüklükteki işletmelerde İKY uygulamalarının karşılaştığı zorluklar ve fırsatlar üzerine yapılacak çalışmalar, İKY'nin sektörel bağlamda nasıl şekillendiğini anlamaya yardımcı olabilir.

EXTENDED ABSTRACT

Human resources management has some theoretical meanings. However, it is unknown whether it includes these theoretical meanings in practice. Many studies have been conducted on human resources management. However, no study has been found investigating the reflections of the theoretical meaning of the concept in practice. In this context, the meaning of the concept of human resources management in practice is curious. This study aims to deeply question human resources managers' explanations regarding the concept of human resources management. The study is important because it defines the concept of human resources management from the perspective of human resources managers and shows whether theoretical definitions find a response in practitioners. In addition, the study contributes to the literature by explaining the concept of HRM of HR managers in a phenomenological pattern. It contributes to practice since human resources managers, academics, and employers will use the explanations obtained here. Most importantly, since there has been no previous study in a phenomenological pattern regarding explaining the concept of human resources management from the perspective of practitioners, examining the concept of human resources management as a phenomenon provides

a methodological contribution. Finally, the study provides a theoretical contribution by determining practitioners' definitions and revealing the reflections of the theoretical meanings of the concept of human resources management on practitioners.

This study aims to examine HR managers' explanations regarding the concept of HRM deeply and to question the reflection of the theoretical meaning of the concept on practitioners. Within the scope of this purpose, the question “What comes to your mind when you think of the concept of human resources management?” was determined as the basic research question. No study in the literature in the form of the basic research question was found. In this respect, this study is exploratory. Since the study is exploratory, qualitative research designs will be used. Since the aim of this study is to deeply question the explanations of human resources managers regarding the concept of HRM and the essence of human resources management as a phenomenon that will be understood, the phenomenological design was preferred in the study. For this study, the ethics committee approval was obtained with decision number 14 of the 54th Sakarya University Ethics Committee meeting dated 01.02.2023 (E-61923333-050.99-217505). In accordance with this permission, the participants signed an informed, voluntary consent form, and the study was carried out. The phenomenological design was preferred in the study, and the interview technique was used since the individual's subjective experience was the subject of the research. In this study, The data collection process was carried out with semi-structured interviews in line with the interview questions prepared within the scope of the basic research question, “What comes to mind when you think of the concept of human resources management?”. In total, interviews were conducted with 12 people 48 times for 96 hours and with one person for an average of 4 times for 2 hours. 480 pages of interviews were transcribed. The obtained data were analyzed using a directed qualitative content analysis since the data analysis was conducted using a phenomenological pattern to extract meaning.

In practice, it is seen that the definition of human resources management is associated with directing, organizing, and planning from the perspective of human resources managers. In practice, it is seen that human resources management experiences are associated with HRP, training and development, career, recruitment, and compensation from the perspective of human resources managers. In practice, it is also seen that the misconceptions about human resources management differ among HR managers, employees, and employers. In practice, it is also seen that human resources managers' roles differ from those of other managers, employees, and employers from the perspective of human resources managers.

It is seen that the definition of HRM has evolved from the theoretical definition to a different definition in practice, and the control function has not found a response in practice. Not all of the functions put forward in theoretical terms of HRM experiences have found a response in practice. It is seen that many aspects of the HRM concept that are considered theoretically are accepted as misunderstood in practice. Finally, it is seen that the roles of HR managers have different reflections on different people in practice than the roles put forward theoretically. As a result, It has been determined that the concept of HRM from the perspective of HR managers has similar aspects to theoretical explanations but has generally gained a different dimension.

KAYNAKÇA

- Akbaba, A. ve Günlü, E. (2011). Otel işletmelerinde işgören bulma, seçme ve eğitim sürecinin stratejik insan kaynakları bakış açısıyla değerlendirilmesi: Beş yıldızlı otellerde bir araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11(22), 199- 228.
- Akın, Ö. ve Erdost Çolak, E. (2012). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla örgütsel performans arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 85-114.
- Altınöz, M. (2018). Yetenek yönetiminin algılanması üzerine karşılaştırmalı bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 39, 82-95.
- Armstrong, M. (2010). *Armstrong's essential human resource management practice – A guide people management*. London: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of strategic human resource management: Improve business performance through strategic people management*. London: Kogan Page.
- Aksoy-Uğurlu, H. Ü. ve Doğan, A. (2023). İnsan kaynakları yönetiminde dijital dönüşüm ve dijitalleşen işe alım işlevi. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(45), 1-16.
- Barutçugil, İ. (2016). *Stratejik insan kaynakları yönetim*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

- Baş, A. (2021). *Çalışan deneyimi ve insan kaynakları yönetimi akışta çalışarak pozitif müşteri deneyimi yaratmak*. İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Boselie, P. (2010). *Strategic human resource management: A balanced approach*. London: McGraw-Hill Education.
- Boz, H. (2019). Algılanan insan kaynakları yönetimi uygulamalarının işten ayrılma niyetine etkisinde çalışmaya tutkunluğun aracılık rolü: Turizm işgörenleri üzerine bir araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(2), 300-315.
- Calp, M. H. (2016). İşletmelerde uygulanan insan kaynakları yönetiminde veritabanı kullanımının önemi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 18(2), 539-557.
- Chew, J. ve Chan, C. C. A. (2008). Human resource practices, organizational commitment and intention to stay. *International Journal of Manpower*, 29(6), 503-522.
- Coffie R. B., Boateng, K. A. ve Coffie F. (2018). Achieving organizational commitment through HRM practices: The Ghanaian banking sector experience. *International Journal of Business and Management*, 13(5), 171-184.
- Creswell, J. W. (2021). Nitel araştırma yöntemleri. (Çev. S.B. Demir ve M. Bütün). Ankara: Siyasal Yayın.
- Delery, J. E. ve Doty, H. D. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: test of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *The Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- Demirkaya, H. (2006). Tarım toplumundan bilgi toplumuna insan kaynakları yönetiminde değişim. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27, 1-23.
- Dessler, G. (2019). *Fundamentals of human resource management*. London: Pearson.
- Erdil, O., Alphan, L. H. ve Biber, L. (2004). İnsan kaynakları uygulamalarıyla örgütsel performans arasındaki ilişkileri araştırmaya yönelik bir inceleme. *DEÜ İİBF Dergisi*, 19(2), 101-122.
- Güler, E. Ç. (2006). İşletmelerin e-insan kaynakları yönetimi ve e-işe alım süreçlerindeki gelişmeler. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 6(1), 17-23.
- Güler, M., Turgut, H. ve Basım, H.N. (2018). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının işe yabancılığa üzerindeki etkisi: Sessizliğin ve ayrımcılığın düzenleyicilik rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(3), 804-820.
- Gürbüz, S. & Bekmezci, M. (2012). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının bilgi işçilerinin işten ayrılma niyetlerine etkisinde duygusal bağlılık düzeyinin aracılık rolü. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 41(2), 189-213.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Hecklaue, F., Galeitzke, M., Bourgeois, S. ve Kohi, H. (2016). Holistic approach for human resource management in Industry 4.0. *Procedia CIRP*, 54, 1-6.
- Holtom, B.C., Mitchell, T.R., Lee, T.W. ve Eberly, M.B. (2008). Turnover and retention research: A glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future. *The Academy of Management Annals*, 2, 231-274.
- Huselid, M. A., Jackson, S. A ve Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40(1), 171-188.
- Jiang, K., Lepak, D.P., Hu, J. ve Baer, J.C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264-1294.
- Lamba, S. ve Choudhary, N. (2013). Impact of HRM practices on organizational commitment of employees. *International Journal of Advancements in Research & Technology*, 2(4), 407-423.
- Laursen, K. ve Foss, N. J. (2013). Human Resource Management Practices And Innovation. M. Dodgson, D. Gann ve N. Philips (Eds.). *Handbook of Innovation Management* içinde (ss.42-83). London: Oxford University Press.
- Lendzion, J. P. (2015). Human resources management in the system of organizational knowledge management. *Procedia Manufacturing*, 3, 674-680.
- Long, C. S. ve Perumal, P. (2014). Examining the impact of human resource management practices on employees' turnover intention. *International Journal of Business and Society*, 15(1), 111-126.
- Mikhaylov, F., Kolesnikova, J. ve Eldar, S. (2014). Current tendencies of the development of service of human resources management. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 150, 330-335.
- Munjuri, M. G. (2011). The effect of human resource management practices in enhancing employee performance in catholic institutions of higher learning in Kenya. *International Journal of Business Administration*, 2(4), 189-224.
- Neal, A., West, M. A., ve Patterson, M. G. (2005). Do organizational climate and competitive strategy moderate the relationship between human resource management and productivity?. *Journal of Management*, 31(4), 492-512.
- Nwachukwu, C. ve Chladkova, H. (2017). Human Resource management practices and employee satisfaction in microfinance banks in Nigeria. *Trends Economics and Management*, 28 (1), 23-35.
- Ocen, E., Francis, K. ve Angundaru, G. (2017). The role of training in building employee commitment: The mediating effect of job satisfaction. *European Journal of Training and Development*, 41(9), 742-757.
- Opatha, H. H. D. N. P. ve Arulrajah, A. A. (2014). Green human resource management: Simplified general reflections. *International Business Research*, 7(8), 101-112.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research and evaluation methods*. London: Sage.
- Sacchetti, S., Tortia, E. C. ve Lopez Arceiz, F. J. (2016). *Human resource management practices and organizational performance*. Brazil: Facultad de Econom Empresa.
- Sadullah, Ö. (2021). İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş: İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Önemi ve Çevresel Faktörler. Ö. Sadullah, C. Uyargil, A. Acar, O. Özçelik, G. Dündar, İ. Ataay, ve Z. Tüzüner (Eds.). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İçinde (ss. 361-398). İstanbul: Beta Yayınları.
- Saeed, R., Lodhi, R. N., Iqbal, A., Sandhu, M. A., Munir, M. ve Yaseen, S. (2013). The effect of human resource management practices on organization's performance. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 16(11), 1548-1556.
- Singh, N. R. ve Kassa, B. (2016). The impact of human resource management practice on organizational performance- a study on Debre Brehan University. *International Journal of Recent Advances in Organizational Behaviour and Decision Sciences*, 1(1), 643-662.
- Soran, S., Serin, E. ve Balkan, M. (2016). İnsan kaynakları yönetim süreçlerinin performans etkisi: Örgütsel öğrenmenin aracılık rolü ve bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 17(1), 1-14.
- Şahin, S. ve Bozkurt, Ö. (2024). Endüstri 4.0'ın insan kaynakları yönetimine etkisi: Tekstil sektöründe bir araştırma. *Business Economics and Management Research Journal*, 7(3), 157-172.
- Tan, C. L. ve Nasurdin, A. M. (2011) Human resource management practices and organizational innovation: Assessing the mediating role of knowledge management effectiveness. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 9(2), 155-167.
- Trehan, S. ve Setia, K. (2014). Human resource management practices and organizational performance: An Indian perspective. *Global Journal of Finance and Management*, 6(8), 789-796.
- Türen, U., Gökmen Y. ve 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.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. London: Harvard Business Press.
- Uyargil, C. (2021). İnsan Kaynakları Planlaması. Ö. Sadullah, C. Uyargil, A. Acar, O. Özçelik, G. Dündar, İ. Ataay, ve Z. Tüzüner (Eds.). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İçinde (ss.343-358). İstanbul: Beta Yayınları.
- Ünal, Ö.F. (2012). İnsan kaynakları profesyonelinin değişim yönetimi rolleri: Değişim ajanı bağlamında bir değerlendirme. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(2), 83-105.
- Van Manen, M. (2007). Phenomenology of practice. *Phenomenology & Practice*, 1(1), 3-11.
- Wright, P. M. ve McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320.
- Yeşil, S. ve Özel, B. (2019). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılık ve bireysel performansa etkisi: Banka çalışanları üzerinde bir araştırma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(2), 13-34.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2021). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Sakarya: Seçkin Yayınları.