

# İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİNİN BAKIŞ AÇISIYLA STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ: NİTEL BİR ARAŞTIRMA<sup>1</sup>

STRATEGIC HUMAN RESOURCES MANAGEMENT FROM THE PERSPECTIVE OF  
HUMAN RESOURCES MANAGERS: A QUALITATIVE RESEARCH

Hayrettin ÖZÇELİK<sup>2</sup> - Altan DOĞAN<sup>3</sup>

## Öz

Çalışmada; insan kaynakları yöneticilerinin, stratejik insan kaynakları yönetimini nasıl tanımladıklarını ve insan kaynakları yönetiminin stratejik insan kaynakları yönetimi olabilmesi için hangi özelliklere sahip olması gerektiği hakkındaki düşüncelerini belirlemek, insan kaynakları yöneticilerine göre stratejik insan kaynakları yönetiminin işletmeye sağladığı avantajların neler olduğunu saptamak ve bazı işletmelerin insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarını neden stratejik boyuta taşımadığı/taşıyamadığı hakkında bilgi edinmek amaçlanmıştır. Nitel bir araştırma olan bu çalışmada, genel tarama modeli ve odak grup görüşmesi yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın evreni; çalışan sayısı 150 ve üzeri olan, PERYÖN ile ilişkili ve özel sektörde yer alan işletmelerin insan kaynakları yöneticileridir. Odak Grup Görüşmeleri 3 oturumda toplam 12 katılımcı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmadaki veriler Bilgi Formu ve Odak Grup Görüşmesi ile elde edilmiştir. Veriler, Microsoft Excel programı kullanılarak önceden belirlenmiş temaların altında bir araya getirilmiş ve Betimsel Analiz yöntemi ile analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda; İKY yöneticilerinin, Str.İKY ile ilgili görüşlerinin, literatürde yer alan ifadeler ile büyük ölçüde benzerlik gösterdiği söylenebilir.

**Anahtar Kelimeler:** Stratejik insan kaynakları yönetimi, odak grup görüşmesi, nitel araştırma, insan kaynakları yönetimi yöneticileri

## Abstract

In this study it is aimed to determine how human resources managers define strategic human resources management and to determine the characteristics of human resources management in order to be a strategic human resource management. It is also aimed to determine the advantages of strategic human resources management to the company according to human resources managers and to learn about why some companies do/can not advance human resources management functions to strategic dimension. In this qualitative research study, general screening model and focus group interview method was used. The universe of the research are the human resources managers of PERYÖN-related companies in the private sector. Focus Group Interviews were held with a total of 12 participants in 3 sessions. The data in the study was obtained through the Information Form and Focus Group Interview. The data were gathered under predetermined themes using Microsoft Excel program and analyzed with Descriptive Analysis method. As a result of the research, it can be said that the opinions of the HRM managers about SHRM are very similar to the statements in the literature.

**Keywords:** Strategic human resource management, focus group interview, qualitative research, human resource management managers

<sup>1</sup> Bu makale, İstanbul Üniversitesi S. B. E. İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalında Hayrettin Özçelik tarafından Doç. Dr. Altan Doğan'ın danışmanlığında 2019 yılında tamamlanan "İnsan Kaynakları Yönetimi Perspektifinde İşgücü Farklılıkları Yönetiminin İncelenmesi" adlı doktora tezinin bir bölümünden türetilmiştir.

<sup>2</sup> Dr., İstanbul Üniversitesi, SBE mezunu, [ozcelikhayrettin@yahoo.com](mailto:ozcelikhayrettin@yahoo.com), Orcid: 0000-0002-6868-0335

<sup>3</sup> Doç. Dr., İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, [altand@istanbul.edu.tr](mailto:altand@istanbul.edu.tr), Orcid: 0000-0002-0370-2513

## 1. GİRİŞ

Stratejik insan kaynakları yönetimi (Str.İKY); işletmelerin rekabet üstünlüklerini artırabilmeleri için sahip olduğu insan kaynağının tüm özelliklerinden faydalanarak en etkin şekilde yönetilmesini amaçlayan, tüm faaliyetlerin birbiri ile ilişkili ve koordineli olarak yürütülmesi gerektiğini savunan bir yaklaşımdır. İnsan kaynağının işletmeler açısından sürdürülebilir rekabet avantajı sağladığı kabul edildiğinde, bu kaynağı etkin ve verimli bir şekilde değerlendirebilen strateji ve uygulamaların da aynı oranda önemli olduğu söylenebilir. İşletmenin sahip olduğu insan kaynağını etkin ve verimli bir şekilde kullanabilmesi; işletme içerisindeki tüm birey ve gruplara ait yetkinlik ve becerileri ortaya çıkarabilen sistemin varlığı ve bu özellikleri işletme içerisinde kullanabilen yönetim becerisinin varlığına bağlıdır. İşletmeler, en önemli rekabet avantajı sağlayan kaynaklarının insan kaynağı olduğunu, insan kaynakları yönetiminin stratejik bakış açısı ile anlamışlardır.

Tarihsel süreç içerisinde Çalışan Refahı, Endüstri İlişkileri ve Personel Yönetimi şekillerinde adlandırılan İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), 1990'larla birlikte "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi" şeklinde ifade edilmeye başlamıştır. Endüstri Devrimi'nin İngiltere'de başlayıp daha sonra Avrupa ülkelerine yayılması, yani teknolojik gelişmelerin ülkeler arasında farklı düzeyde olup bunun sonuçlarının da ülkelerde farklı zamanlarda ve şekillerde hissedilmesi gibi stratejik insan kaynakları yönetiminin mevcut durumu da ülkelerde değişkenlik göstermektedir.

Ülkemizde insan kaynakları yönetiminin stratejik önemi ve düzeyi ile ilgili çeşitli araştırmalar yapılmış ve bu araştırmalarda birbirinden farklı sonuçlar elde edilmiştir. Özçelik ve Aydın (2006) tarafından yapılan çalışma sonucunda; Türkiye, İspanya ve Almanya'daki işletmelerin Str.İKY düzeylerinin birbirine yakın olduğu görülmüştür. Ayrıca, ülkemizdeki işletmelerin İKY'nin stratejik rolünün oldukça oturmuş olduğu görülmüştür. Fakat aynı dönemde, Türkiye'ye ait 1992-2005 yılları arasındaki verilerin analiz edildiği bir başka çalışmada, İK işlevinin yönetim kurulu düzeyinde temsil edilmesinde azalma eğiliminin olduğu görülmüştür. 2007 yılında, İK'nın yönetim kurulunda temsil edilmesine yönelik, bankacılık, turizm, ilaç ve tekstil sektörlerinde yapılan bir araştırma sonucunda ise; İKY'nin henüz stratejik ortaklık seviyesine ulaşmadığı görülmüştür. Bu veriler ışığında, Türkiye'deki büyük ölçekli şirketlerin İK işlevlerinin stratejik rolünün on yıl öncesine kadar hala "bebeklik döneminde" olduğu değerlendirildiği yapılmıştır (Tüzüner, Gürol ve Baran, 2014). Ortaya konan farklı sonuçlar, ülkemizdeki stratejik insan kaynakları yönetimini daha iyi anlayabilmek ve mevcut durumunu belirleyebilmek için yeni çalışmaların yapılması gerektiğini düşündürmektedir.

Bu çalışma ile insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının stratejik olduğunu ifade edebilmek için hangi özellikleri taşıması gerektiğinin ve insan kaynakları yönetiminin stratejik insan kaynakları yönetimine dönüşmesinde karşılaşılan engellerin neler olduğunun tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda araştırmada; insan kaynakları yöneticilerinin stratejik insan kaynakları yönetimini nasıl tanımladıklarını belirlemeye, insan kaynakları yönetiminin stratejik insan kaynakları yönetimi olabilmesi için hangi özelliklere sahip olması gerektiği hakkında bilgi edinmeye, insan kaynakları yöneticilerinin stratejik insan kaynakları yönetimi kavramına yönelik yaklaşımlarını açığa çıkarmaya, stratejik insan kaynakları yönetiminin işletmeye sağladığı avantajların neler olduğunu saptamaya ve bazı işletmelerin insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarını neden stratejik boyuta taşımadığı/taşıyamadığı hakkında bilgi edinmeye çalışılmıştır.

Çalışma, ülkemizdeki işletmelerin yönetsel fonksiyonları içinde belirgin ve yaygın olarak tanımlanmamış ve yöneticiler tarafından genellikle göz ardı edilen stratejik insan kaynakları yönetimi konusunu, insan kaynakları yöneticilerinin kendi bakış açılarıyla ele

alması bakımından önemlidir. Stratejik insan kaynakları yönetimi konusunun araştırma ve uygulama açısından ülkemizde yeterli düzeyde olmadığı, bu konuda çalışmalara ihtiyaç duyulduğu değerlendirildiğinde, bu araştırmanın akademisyenler ve uygulayıcılar açısından önemli bir boşluğun doldurulmasına değerli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca, bu çalışma, ülkemizdeki literatürde sınırlı sayıda yer alan nitel araştırmaları destekleyeceğine ve bu alana önemli katkılar sağlayacağına inanılması nedeniyle de önemli bir çalışma olmaktadır.

## 2. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İnsan kaynakları yönetimi (İKY); işletmenin stratejik amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için çalışanların ihtiyaçlarının ve örgüte bağlılıklarının da dikkate alınarak yönetilmesi ve kontrol edilmesi faaliyetleridir (Koç ve Topaloğlu, 2012). Stratejik insan kaynakları yönetimi (Str.İKY) ise; örgütsel yeterliliğin oluşturulması, stratejik hedeflerin başarılması ve sürdürülebilir rekabet avantajının yaratılması için çalışanların yetenekli, işine bağlı ve motivasyonlarının yüksek olmasını sağlayacak, insan kaynakları politikalarının oluşturulması ve uygulanmasıdır (Çetin ve Özcan, 2013). Schuler (1992) da stratejik insan kaynakları yönetiminin odak noktasının bütünleştirme ve uyum olduğunu vurgulamıştır (Yılmaz, 2012).

Str.İKY, işletmenin insan kaynağına bağlı rekabet üstünlüğünü artırabilmesi için bu kaynağı nasıl kullanması gerektiği üzerinde duran bir yaklaşımdır. Str.İKY, işletmenin uzun vadeli hedeflerine ulaşması doğrultusunda belirlenen stratejilerinin gerçekleştirilmesi amacıyla, gerekli olan sayı, nitelik ve yetenekteki insan gücünün istihdam edilmesi, tüm insan kaynakları faaliyetlerinin planlanması ve uygulanması yönünde sürekli bir çabayı ifade etmektedir. Geleneksel İKY faaliyetlerinden farklı olarak; İKY fonksiyonları iç ve dış çevre şartlarına göre belirlenmekte, işletme stratejilerine uygun şekilde ve daha bütüncül olarak ele alınmaktadır (Alayoğlu, 2010).

İKY'nin stratejik niteliği, finansal performans, işgücü devri ve verimlilik gibi işletme performansı konuları ile ilgilidir. Bu durum, işletmenin toplam performansının diğer bütün örgütsel değişkenlerden çok “insan kaynakları” uygulamalarının etkisi altında olduğunu göstermektedir (Bayat, 2008). İnsan kaynakları yönetiminde stratejik yaklaşım, işletmelerde nitelikli çalışan istihdam edilmesine, maliyet etkinliğinin artmasına ve performans yönelimli kurum kültürünün oluşmasına katkı sağlamaktadır (Coşkun ve Kayar, 2011).

İKY uygulamalarının hangilerinin stratejik olduğu konusunda farklı fikirler bulunmaktadır. Miller (1989) ve Guest (1989); bütün İKY uygulamalarının stratejik olamayacağı, bazılarının stratejik, bazılarının ise fonksiyonel olabileceğini belirtmişlerdir. Buna karşın Torrington ve Hall (1995), Olian ve Rynes (1984), Balkin ve Gomez-Mejea (1990) gibi yazarlar ise Str.İKY'nin bütün işlevlerinde stratejik bir bakışın olduğunu öne sürmüşlerdir. Hendry ve Pettigrew (1986), Miles ve Snow (1984) gibi araştırmacılar ise Str.İKY'nin ancak İKY uygulamalarının örgüt stratejileri ile bütünleştirildiği takdirde ortaya çıkabileceğini belirtmişlerdir. İfade edilen farklı bakış açıları değerlendirildiğinde aslında Str.İKY'nin, geleneksel İKY işlevlerinde (kadrolama, performans değerlendirme, ödül ve ücret yönetimi gibi) radikal bir değişimi öngörmediği görüşünün daha yaygın olduğu görülmektedir. Bununla birlikte Str.İKY'nin temel odağı; İKY uygulamalarının etkinliğinin değerlendirilmesi, anılan uygulamaların örgütsel etkinliğe olan katkısının ölçülmesi ve örgütsel stratejilerle bütünleştirilmesi konularıdır (Gürbüz, 2013).

Str.İKY'nin özelliklerinin belirlenmesi sürecinde, araştırmacıların konuyu farklı açılardan değerlendirerek çeşitli sınıflandırmalarda buldukları; yapılan tanımlarda temel

olarak stratejik yönetim bakış açısının etkili olduğu, ayrıca Str.İKY ile klasik İKY arasındaki farklılıkların vurgulandığı görülmektedir.

Wright ve McMahan'a göre Str.İKY; işletmenin hedeflerine ulaşmasını sağlamak amacıyla tasarlanan, insan kaynakları faaliyetleridir. Bu Str.İKY tanımından; insan kaynaklarının işletmeyi stratejik olarak destekleyebilen rekabet avantajı kaynağı olduğu, İK program, politika ve uygulamalarının, çalışanların işletmeye rekabet avantajı sağlaması maksadıyla kullanılan faaliyetler olduğu, stratejik hedef ve sürece hem dikey hem de yatay olarak uyumun sağlanmasının belirlenen bir plan dahilinde olabileceği ve insanların ve uygulamaların, hedeflenen başarı ile bağlantılı olduğu sonuçları çıkarılabilir (Eren, Tokgöz ve Saylan, 2014).

İKY'nin bir işletmedeki yeri ve önemi o işletmenin büyüklüğüne, faaliyette bulunduğu iş koluna, üst yönetimin insan kaynaklarına verdiği öneme göre değişmektedir. Üst yönetime sadece danışmanlık hizmeti veren İKY “kurmay” rolünde, işletme kararlarının ve stratejilerin oluşumuna doğrudan etkisi olan ve üst yönetimde temsil edilen İKY ise “stratejik” bir roldedir (Dereli, 2009). İK departmanının işletme içindeki önemi, diğer bir ifadeyle İK departmanlarının stratejik niteliğini gösteren rolleri, aşağıdaki maddeler ile açıklanabilir:

- İK departmanının işletme misyon ve stratejilerine uyumlu ve bunları destekleyen sistem, politika ve uygulamaları geliştirebilmesi için, İK yönetici ve çalışanlarının, İKY konularının yanında temel iş süreçlerini ve işletme yönetimini de bilmesi gerekir (Özçelik, 2006). İnsan kaynakları yöneticileri, teknolojiye hızlı değişim, yeni rakiplerin ortaya çıkması, kamu kuruluşlarının yasal/koruyucu sınırlarının kalkması, iş süreçlerinin niteliği, iş yapılan pazarlar, kullanılan yapılar ve iş stratejilerini belirleyen kişilerin sayısı ve çeşidindeki değişimler gibi işletme ve çevresi ile ilgili değişimleri sürekli takip etmelidir (Smilansky, 2002).
- İK yöneticisi, işletmenin üst kurullarında üye olarak temsil edilmelidir (Özçelik, 2006).
- Bütün yöneticilerin bir bakıma insan kaynakları yöneticisi olması ve İKY'nin her yöneticinin ana işlevlerinden biri olması (Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2012) nedeniyle; işe alma görüşmeleri, performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme, iş tanımları ve disiplin gibi İKY konularında hat yöneticileri ile İK yöneticileri arasında işbirliği olmalıdır.
- İKY konularındaki politik kararlarda, birincil sorumluluk İK departmanında olmalıdır (Özçelik, 2006).
- İK yöneticisi, işletmenin stratejik planlama sürecine katılmalıdır. Bu katılım dört düzeyde incelenebilir: Stratejik planlama grubu ile İK departmanı arasında hiçbir ilişkinin olmadığı “idari” bağlantı, stratejik planlama grubunun İK departmanına tek yönlü bilgi sağladığı ve İK departmanının sadece uygulayıcı olduğu “tek yönlü” bağlantı, İK departmanının stratejik planlama grubuna, stratejik planlama grubunun da İK departmanına karşılıklı olarak veri sağladığı, İK departmanının stratejilerin oluşturulması için gerekli bilgileri tepe yönetime sağladığı, daha sonra da stratejiler doğrultusunda sistem ve uygulamaları geliştirdiği “iki yönlü” bağlantı, son olarak da stratejik planlama grubu ile İK departmanının bütünleştiği “bütünleştirilmiş” bağlantıdır (Özçelik, 2006).

İK işlevlerinin stratejik rolünün artması, onun öneminin de arttığının bir göstergesidir. Str.İKY ile ilgili araştırmalar, İKY ve iş stratejisi arasındaki bağlantıya yoğunlaşmaktadır. Str.İKY; İK departmanlarının stratejik kararlara uygun girdi sağlamasını, İK yöneticilerinin

stratejik planlama ve karar verme süreçlerine katılımını, yönetim kurulunda temsil edilmesini, iş stratejisi ile bütünleşmiş İKY strateji ve politikalarının oluşturulmasını gerektirmektedir. Ayrıca, İK işlevinin stratejik rolü; İK strateji ve politikalarının varlığı ve kalitesinin incelenmesi, İK departmanlarının performansının ölçülüp ölçülmediğinin incelenmesi ile değerlendirilebilir (Özçelik ve Aydın, 2006).

### 3. YÖNTEM

Bu çalışmada, nitel araştırma yöntemlerinden biri olan Odak Grup Görüşmesi (OGG) yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırmalar, insanların ve kültürlerin ayrıntılı, derinlemesine bir tanımını yapmak, insanların gerçekliğe yükledikleri anlamı, olayları, süreçleri, kavrayış ve anlayışlarını belirli kurallara, yöntemlere ve tekniklere dayanarak ortaya koymak için yapılır (Kümbetoğlu, 2012: 47).

Odak grup görüşmesi; moderatör rehberliğinde, araştırmacı ve katılımcıların yüz yüze gelerek bir konu hakkında konuşması, birbirine soru sorması ve karşılıklı yorumlar yapılabilmelerine fırsat veren açık bir sohbetir. Genellikle 1,5 - 2 saatlik oturumlar şeklinde yapılan görüşmeler, araştırmacıya, araştırma konusu ile ilgili ikincil kaynaklardan çoğu zaman elde edemeyeceği derinlikte ve zenginlikteki verilere ulaşma imkanı sağlar. Ayrıca, grup içindeki bireylerin belirttikleri konular, diğer katılımcılarda yeni fikirlerin oluşmasına katkı sağlamakta, bu şekildeki karşılıklı konuşmalar sinerji etkisi yaparak daha fazla fikir üretilmesine ve bilgiye ulaşılmasına olanak sağlamaktadır (Kurtuluş, 2010).

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden Genel Tarama Modeli kullanılmıştır. Nitel araştırmalar ile belli bir konunun “ne kadar” veya “ne kadar iyi” olduğunun belirlenmesinden ziyade daha geniş bir bakış açısının elde edilmesi, olaylar arasındaki ilişkilerin tanımlanması, betimlenmesi ve açıklaması amaçlanır (Ataseven, 2012). Tarama modeli, geçmişteki ya da şu andaki bir durumu var olduğu biçimiyle betimlemeyi amaçlayan bir araştırma yaklaşımıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne kendi koşulları içerisinde var olduğu biçimiyle tanımlanmaya çalışılır. Onları herhangi bir şekilde değiştirme ya da etkileme çabası göstermez (Karasar, 2012).

Araştırmanın inceleme birimi, İK yöneticilerinden oluşan bireylerdir. Çalışmaya, işletmelerin, stratejik insan kaynakları yönetimini bildiği kabul edilen İKY bölümlerinin yöneticileri dahil edilmiştir.

#### 3.2. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini, çalışan sayısı 150 ve üzeri olan PERYÖN (1972 yılında kurulan ve 1979 yılından bu yana EAPM - European Association for People Management'a üye olan PERYÖN, ülkemizde insan yönetimi alanında kurulmuş ilk sivil toplum kuruluşudur. PERYÖN; İnsan Yönetimi Kongreleri, PERYÖN İnsana Değer Ödülleri ve PERYÖN Akademi ile insan kaynakları yönetimi alanında yenilikçi, yaratıcı ve başarılı uygulamaları tanıtan, örnek teşkil eden çalışmaları sektöre kazandıran bir dernektir.) ile ilişkili özel sektörde yer alan işletmelerin İK yöneticileri oluşturmaktadır. Evrenin belirlenmesinde, PERYÖN ile ilişkili olan insan kaynakları yöneticilerinin seçilme nedeni; bu yöneticilerin konu ile ilgili olabileceği ve farkındalıklarının ülke ortalamasına göre daha yüksek düzeyde olabileceğinin araştırmacılar tarafından öngörülmüş olmasıdır.

Araştırma 5-6'şar yöneticiden oluşan üç grup ile yapılacak şekilde planlanmıştır. (Toplam 15-18 kişi ile yapılması planlanan çalışma, tek grup ile yapılması durumunda hem uygun fiziki ortamın sağlanamaması, hem de katılımcılara yeterince söz hakkı verilemeyecek

olması nedeniyle 3 grup olacak şekilde planlanmıştır.) Bu maksatla, PERYÖN tarafından, kendilerinde iletişim bilgisi bulunan 29.000 kişinin mail adresine, 17 Ocak - 02 Mart 2017 tarihleri arasında her hafta düzenli olarak, mail yoluyla “OGG Katılım Davetiyesi” gönderilmiştir. Burada amaçlanan; tüm evrene ulaşip, araştırmaya katılmaya istekli yönetici sayısını en yüksekte tutarak, odak grup görüşmelerinde maksimum çeşitliliğin sağlanmasıdır.

Odak grup görüşmelerinin, davete olumlu cevap veren yöneticilerden “maksimum çeşitlilik” sağlayacak şekilde, 07 Mart 2017 tarihinde beş kişi, 08 Mart 2017 tarihinde altı kişi ve 09 Mart 2017 tarihinde altı kişi olacak şekilde üç grup ile 14.00-17.00 saatleri arasında, PERYÖN merkez ofisinde yapılması planlanmıştır. Odak grup görüşmelerinin yapılacağı gün ve bir önceki gün yaşanan ölümlü trafik kazası, iş kazası ve hastalık gibi olağanüstü mazeretler nedeniyle beş yönetici görüşmelere katılamamıştır. Odak grup görüşmeleri; 07 Mart 2017 tarihinde üç yönetici, 08 Mart 2017 tarihinde üç yönetici ve 09 Mart 2017 tarihinde altı yönetici ile toplamda ise on iki yönetici ile 14.00 - 17.00 saatleri arasında gerçekleştirilmiştir.

Odak grup görüşmeleri genellikle dört ile sekiz katılımcı ile gerçekleştirilmektedir (Keçecioglu, vd., 2017). Buna karşın “mini grup” adı verilen ve az sayıda katılımcı ile oluşturulan gruplarda, her katılımcıdan daha derinlemesine yanıtlar alınabilmekte, katılımcıların profesyonel kişilerden oluşması durumunda ise oturumlar daha interaktif ve dinamik geçmektedir (Debus, 2003).

Nitel araştırmalarda örneklem, araştırmanın amacına göre belirlenir, örneklem büyüklüğü ile ilgili belirlenmiş bir kural yoktur, bir birey tek başına örnekleme oluşturabilir. Örneklem büyüklüğü, seçilen örneklemin niteliğine, çeşitliliğine ve katılımcıların yeterli bilgi verme durumuna göre değişir. Örneklem büyüdükçe verilerin derinliği kaybolacağından genellikle büyük bir örneklem önerilmez (Erdoğan, Nahcivan ve Esin, 2015). Odak grup görüşmesi yöntemi kullanılarak yapılan çalışmalar incelendiğinde; altı (Tozkoparan ve Vatansever, 2009), sekiz (Sezgin, Tolay ve Sürgevil, 2016) ve dokuz (Arlı, 2013) kişiden oluşan ve tek grup ile yapılan çalışmaların yanı sıra üç kişiden oluşan iki grup (Akar, 2017), dört kişiden oluşan üç grup (He ve Tian, 2008) ve altı kişiden oluşan iki grup (Frisque ve Kolb, 2008) ile yapılan çalışmaların da olduğu görülmüştür. Bu araştırmada katılımcılardan elde edilen verilerin nitelik ve nicelik açısından yeterli görülmesi ve veri doyumuna ulaşılması nedeniyle, örneklem büyüklüğü ve grup sayısı artırılmamıştır.

OGG’ye katılan yöneticiler; İK’den sorumlu genel müdür yardımcısı, İK’den sorumlu icra kurulu üyesi ve İK departmanlarında direktör, müdür ve koordinatör pozisyonlarında bulunan yöneticilerden oluşmaktadır. Bu yöneticilerin çalıştıkları işletmeler; catering-toplu beslenme, teknoloji-yazılım, petrokimya-gaz, e-ticaret, mobilya, ulaşım, güvenlik, sağlık, perakende-giyim, otomotiv ve havacılık sektörlerinde faaliyet göstermektedir. İşletmeler, yerli, yabancı ve ortak girişim sermaye yapılarına sahiptir. İşletmelerin buldukları sektörler ve sermaye yapıları dikkate alındığında, çalışmanın örnekleminin maksimum çeşitliliği sağladığı görülmektedir.

### 3.3. Veri Toplama ve Analiz Yöntemi

Araştırmada veri toplama aracı olarak, çalışmaya katılan yöneticilere ve çalıştıkları işletmelere ait bilgilerin yer aldığı Bilgi Formu ile nitel araştırma yöntemlerinden biri olan Odak Grup Görüşmesi yöntemi kullanılmıştır. Odak Grup Görüşmesinde, Odak Grup Görüşmesi Rehberi kullanılmıştır. Bu form, OGG sırasında konuşulması istenen konuların ya da soruların yazılı olduğu çok önemli bir rehberdir. OGG Rehberi, moderatör açısından bir “yol haritası” ya da hatırlatma aracı olarak da işlev görür (Debus, 2003). OGG Rehberinde yer alan soruların ve hatırlatıcı bilgilerin temelini oluşturan ifadeler, yaklaşık bir yıl süren

araştırma sonucunda, konu ile ilgili literatürden faydalanılarak hazırlanmıştır. Bu ifadeler, dokuz kişilik akademik bir heyet tarafından değerlendirilmiş, ifadelerde ekleme, çıkarma ve birleştirmeler yapılmıştır. Daha sonra, ifadelerin İKY profesyonelleri tarafından anlaşılabilirliğinin incelenmesi ve genel bir değerlendirmenin yapılması amacıyla; 1000'in üzerinde çalışmanı olan ve farklı sektörlerde (enerji, hazır giyim, perakendecilik ve gıda) yer alan dört işletmenin insan kaynakları yöneticilerine rehber yollanmış ve bu kişilerin değerlendirmeleri ve görüşleri alınmıştır. Odak grup görüşmesi öncesi soruların anlaşılabilirliği ve kapsamının belirlenmesi amacıyla; araştırmacılar ve odak grup görüşmelerine moderatörlük yapacak kişiden oluşan üç kişilik bir komisyon ile tüm sorular tekrar gözden geçirilmiş ve OGG Rehberi son şeklini almıştır.

Odak grup görüşmelerinin yapılabilmesi için gerekli olan ortam ve şartlar, PERYÖN merkez ofisinin toplantı salonunda oluşturulmuş ve görüşmeler başarılı bir şekilde tamamlanmıştır. Odak grup görüşmelerine ait bulguların katılımcı ifadelerinden elde edilmesi nedeniyle, OGG süresince tüm görüşmeler, teknik problemlerden kaynaklı veri kaybının olmaması amacıyla, üç ayrı ses kayıt cihazı ile kaydedilmiş, ayrıca PERYÖN'de görevli iki gözlemci tarafından yazılı notlar alınmıştır. Verilerin analizi öncesinde, OGG'lerine ait ses kayıtları, dikkatlice dinlenerek, olduğu gibi yazılı metin haline getirilmiştir. Daha sonra tüm kayıtlar tekrar dinlenerek yazılı metinler bir kez daha gözden geçirilmiş, atlanan ifadeler veya yanlış yazılan metinler düzeltilmiştir. Son olarak, katılımcı kimliklerinin gizli tutulması amacıyla, yazılı metinlerde yer alan gerçek kişi isimleri yerine, sırasıyla; katılımcı numarası (1-12), cinsiyeti (K:Kadın, E:Erkek) ve yaşını gösteren "Katılımcı 8, K, 31" gibi kodlar kullanılmıştır. Ayrıca, konuşma metinlerinin kolay okunabilir ve anlaşılabilir olması amacıyla, cümlelerin anlamı değiştirilmeden küçük düzeltmeler yapılmış ve metinler analiz için uygun hale getirilmiştir.

Odak grup görüşmelerinin veri analizinde, kodlama, temaları ortaya çıkarma ve nitel verilerin sayısal analizinin yapılması amacıyla çeşitli bilgisayar programları kullanılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Bu çalışmanın temaları OGG Rehberinde yer alan sorular ve konu başlıkları ile önceden belirlenmiş olduğundan, verilerin analizinde temaları ortaya çıkaran özel bir analiz programına ihtiyaç duyulmamış, ifadeler Microsoft Excel programı kullanılarak, anlamlı ve mantıklı bir biçimde bir araya getirilerek gruplandırılmıştır. Anlamlı hale getirilen bulgular, betimsel analiz yöntemi ile analiz edilmiştir. Betimsel analiz yaklaşımına göre elde edilen veriler, daha önceden belirlenen ve OGG rehberinde yer alan temalara göre özetlenmiş ve yorumlanmıştır. OGG Rehberinde yer alan her sorunun cevabı bir ana temayı oluşturmaktadır. Ana temaların altında biriken veriler, literatüre uygun olarak, tekrar kendi içinde gruplandırılmış ve orta ile alt temalar oluşturulmuştur. Daha sonra tüm veriler katılımcıların cevap sayılarına göre sıralanmış ve alt, orta ve ana temaların sınıflandırılma süreci tamamlanmıştır. Bu sınıflandırma, konu ile ilgili başka bir alan uzmanı akademisyen tarafından da incelenmiş ve temaların son şekli belirlenmiştir. Belirlenen temalar ile katılımcıların konu hakkındaki görüşleri sayısal olarak incelenmiş ve katılımcı sayısına göre önceliklendirilen temaları gösteren tablolar oluşturulmuştur. Oluşturulan tablolardaki sıraya göre elde edilen veriler yorumlanmıştır.

#### 4. BULGULAR

Odak grup görüşmelerinde katılımcıların ifadelerine bağlı olarak elde edilen veriler, OGG Rehberinde yer alan konu ve soru sırasına göre aşağıda olduğu gibi bir araya getirilerek temalar oluşturulmuş ve yorumlanmıştır.

#### 4.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı ve Boyutları

Katılımcıların Str.İKY ile ilgili ifade ettikleri tanımlar, literatürde yer alan ifadeler ile benzerlik göstermektedir. İKY fonksiyonlarının stratejik boyutta olabilmesi için; İK yöneticilerinin yönetim konusunda bilgi sahibi olması, yönetim kurulu toplantılarına katılması ve orada alınan kararlarda söz sahibi olması, İKY uygulama ve stratejilerinin kendi aralarında ve kurum stratejileri ile uyumlu olması, İKY uygulamalarının işletmenin yapısına, cirosuna, hedeflerine ölçülebilir katkısının olması, insan kaynağının optimum ve verimli olarak kullanılmasının gerektiği ifade edilmiştir.

İK yöneticilerinin işletme yönetimi konusunda bilgi sahibi olması teması, literatürde diğer dört temaya nazaran pek de görülmemektedir. Katılımcılar, bu temayı özellikle vurgulamış ve stratejik olabilmek için önce İK yöneticilerinin kişisel yeterliliğinin olması gerektiğini ifade etmişlerdir.

*"Str.İKY'den, şirketin stratejileri ile uyumlu çalışan bir departman anlıyorum. Örneğin şirketin belirlediği 5 yıllık bir hedef var. Bu hedefe ulaşmak için nasıl çalışanlara ihtiyacım olacak. Planlamadan başlıyoruz ama hepsi bu strateji ile ilişkili olacak, yetkinlikler bu strateji ile ilişkili, eğitimler, performansın yönetilmesi, ücretlendirme ve yan hakları bu strateji ile ilişkili bir yönetim anlıyorum. Bu yönetim anlayışında tabii ki zorluklar var. Mesela bizim şirkette daha çok destek ağırlıklı departman olarak çalışıyoruz. Ama Str.İKY dediğimiz zaman, orada yönetimin aldığı kararlara eşlik eden, belki yanlış kararın alınmasında önünde duran, alacağı kararı sorgulayan, yönlendiren ve yöneten bir anlayış geliyor aklıma."* (Katılımcı 1, K, 37)

*"Str.İKY denince aklıma; yönetimle işbirliği içinde olan ve yönetimin faaliyet alanı olan konularda da söz sahibi olan bir birim geliyor. Gerektiğinde yönetim kurulu toplantılarına eşlik eden onlara katılan, orada söz sahibi olan, yani sadece yukarıdan aşağıya doğru uygulayıcı değil, söylenenleri sadece yapan bir departman değil, onun dışında fikir ve öneriler götüren bir departman geliyor aklıma. Mesela biz İK birimi olarak sadece operasyon yapan bir departman olduğumuzu düşünmüyorum. Personel yönetiminden daha farklı ve daha ileri bir düzeydeyiz. Fakat tam anlamıyla Str.İKY'ye 10 puan veriyorsak kendimizi ben 6-7'de görebilirim."* (Katılımcı 3, K, 38)

*"...Özet olarak, iş yapmak için iş yapmak değil, İK'nın yaptığı iş bütüne etki ediyorsa bence Str.İKY'dir. İşletmenin yapısına, cirosuna, hedeflerine ölçülebilir bir şeyler yapıyorsanız, katkınızı görebiliyorsanız evet o yerde Str.İKY'den bahsetmek doğrudur. Sadece İK operasyonu yapan firmalar da var, operasyonel anlamda oradan öteye geçemiyorlar diye düşünüyorum."* (Katılımcı 4, K, 34)

*"...Şirketin bir takım kararlar sonrasında Str.İKY çalışmalarında insan kaynağının optimum ve verimli kullanılması ve yönetilmesi kapsamında yapılan çalışmalardır..."* (Katılımcı 7, E, 41)

*"...Bizim mağazalarımızda yaklaşık 7-8 bin kişi çalışıyor, orada müşterinin dokunduğu noktalarda, benim en uçtaki satış danışmanım, iş gücü devir oranı yüksek olan kişiler çalışıyor. Dolayısıyla ben bunları işe en doğru şekilde nasıl alırım, hızlıca nasıl donanımlarını artırırım, müşteriye davranışlarını, ürün bilgilerini, perakende bilgilerini nasıl artırırım, nasıl kurumda gelecek gösteririm ve onu kurumda kalıcılığını sağlarım, eğer biz bunu başarırırsak o zaman gerçekten şirketin iş hedeflerine somut ve net bir etkimiz olabilir. Örneğin AVM'de bir mağazamızda müşteri hizmet kalitesini artırmak üzere bir proje uyguladık. Müşteri skorları yaklaşık bir ayda yüzde 50 civarında arttı. Burada İK'nın problemi çok somut bir şekilde algulaması, yönetim ile işbirliği içerisinde orada bir çözüm tasarlaması ve başarıyla uygulaması ile olabiliyor. Yönetimi anlamak dedik, onu bilmek ve*



*ben bu yönetime nasıl katkı yapabilirim. Business HR dediğimiz kavram yönetim ile çok yakın bir işbirliği, iş ortağı diyebiliriz. Onun için şimdi Str.İK'larda hep iş ortağı, İK iş ortağı yaklaşımı vardır. Yani işi anlamak, artı yakın işbirliği içinde çalışmak ve iş sonuçlarından da sorumlu olmak diye özetleyebilirim.”* (Katılımcı 9, E, 48)

*“...Bir bölge müdürümüz toplantıda; “İK var içim rahat, çünkü ben gaza basmış giderken biliyorum ki birileri oradaki insan faktörünü düşünecek ve bana gerektiğinde dur diyecek, gerektiğinde ilerle diyecek, gerektiğinde fark et diyecek” dedi. İnsan kaynakları, evet bir destek birimi ama sonuçta insan büyük bir değer, bunu yönetime net bir şekilde belirtip fark ettiren ve arkasında durabilen kişilerin de olması gerektiğini düşünüyorum. Bazen o hızlı dünyada yöneticilerin gözlerinden kaçabiliyor, aslında onlar da bize bu anlamda güveniyorlar eğer bunu gerçekten yapabiliyorsak Str.İKY'den bahsedebiliriz...”* (Katılımcı 10, K, 33)

Katılımcılar, Tablo 1’de görüldüğü gibi Str.İKY’nin boyutlarını; kurumsal stratejik planların oluşumuna katılım; İK yöneticilerinin üst yönetimde temsil edilmesi, İK yöneticilerinin işletme yönetimi konusunda bilgili olması ve İKY uygulamalarının kendi aralarında ve kurumun stratejileri ile uyumlu olması şeklinde beş boyut ile açıklamışlardır.

**Tablo 1.** Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Boyutları

Temalar	Katılımcı Sayısı
İK yöneticilerinin kurumsal stratejik planların oluşumuna katılımı	8
İK yöneticilerinin üst yönetimde temsil edilmesi	7
İK yöneticilerinin işletme yönetimi konusunda bilgili olması	7
Dikey uyum, İKY uygulamalarının kurumun stratejik planları ile uyumlu olması	7
Yatay uyum, İKY uygulamalarının birbiri ile uyumlu olması	2

Tablo 1.’de ifade edilen boyutlar aşağıda incelenmeye çalışılmıştır.

### ***Stratejik Planlara Katkı Sağlama***

Katılımcılar, insan kaynakları yöneticilerinin kurumun genel stratejilerinin oluşumuna katılımlarının, İKY’nin stratejikliği açısından önemli bir gösterge olduğunu belirtmiştir.

*“...İKY işletmenin yol haritasında katkı sağlıyorsa, evet o noktada stratejiktir...”* (Katılımcı 4, K, 34)

*“...Üst yönetimin karar vermelerine destek oldukça stratejik boyuta geçiyoruz diyebiliriz...”* (Katılımcı 10, K, 33)

*“...Belki cirosal anlamda değil ama şirketin belirleyeceği politikalarda verilerle, kendi elindeki doneler ile üst yönetimin karar alma noktasında onların yanında yer alma ve politikaları birlikte belirleme...”* (Katılımcı 2, K, 43)

*“...Bir iş geliştirme projesi olduğu zaman veya yurtdışında farklı işlere gireceğimiz zaman önce fikri sorulan birimlerden biri insan kaynaklarıdır. Çünkü oradaki işgücü ihtiyacını karşılayabilecek miyiz? Oranın iş kanunu nedir veya bizim içerden oraya geçirebileceğimiz adaylarımız var mıdır? Bunu çok aktif olarak yaşıyoruz ve buna göre iş geliştirme kararları, ihale koşulları şekillenebiliyor.”* (Katılımcı 12, K, 38)

“Str.İKY dediğimiz zaman, orada yönetimin aldığı kararlara eşlik eden, belki yanlış kararların alınmasının önünde duran, alacağı kararı sorgulayan, yönlendiren ve yöneten bir anlayış aklıma geliyor.” (Katılımcı 1, K, 37)

“Yönetim kademesi insan kaynağı açısından, mevzuat açısından, kendi yararına olacak şeyi bilmiyor olabilir, ortamda neler var bunları bilmiyor olabilir. ... Yönetimin operasyonlarını en kolay ve en etkin bir şekilde yapabilmesi için işini kolaylaştırmak bizim görevimiz, çünkü o işi insan kaynağı yapıyor, insan yapıyor.” (Katılımcı 11, E, 51)

“İşletmeler belli bir amaç için var, kar etmek ve büyümek gibi iş hedefleri var. Eğer insan kaynakları bir kurumda bu iş hedeflerine katkı sağlayabiliyorsa, bunun farkındaysa, o karar süreçlerinin içinde olabiliyorsa o zaman Str.İKY’den bahsedebiliriz.” (Katılımcı 9, E, 48)

### **Üst Yönetimde Temsil Edilme**

Katılımcılar, insan kaynakları yöneticilerinin yönetim kurullarında temsil edilmesi ve işletme yönetimi konularında söz sahibi olmasının, İKY’nin stratejikliği açısından önemli olduğunu belirtmişlerdir.

“...Yönetim kurulu toplantılarına katılıyor olmak.” (Katılımcı 4, K, 34)

“...Bütün yönetim toplantılarına katılmak...” (Katılımcı 6, E, 42)

“...İnsan kaynakları başkanımız icra kurulu üyesidir. Aynı şekilde operasyon başkanımız da icra kurulu üyesidir ve üst yönetim kararları aynı ortamda insan kaynaklarının da katkısıyla verilir.” (Katılımcı 12, K, 38)

Katılımcılar İK yöneticilerinin işletme yönetimi faaliyetlerinde söz sahibi olmaması nedeniyle, kendilerinin tam bir Str.İKY olmadığını söylemişlerdir.

“...İK yöneticilerinin, yönetimin faaliyet alanı olan konuda da söz sahibi olması. Bizim tam Str.İKY olduğumuzu söyleyemem, çünkü bizim şirkette yönetim kurulu kendi arasında toplanıyor, bunun içerisinde İK departmanı yok.” (Katılımcı 3, K, 38)

### **İşletme Yönetimi Bilgisi**

Katılımcılar, insan kaynakları yöneticilerinin işletme yönetimi ile ilgili konuları iyi bilmesi gerektiğini ve diğer bölümler ile en azından iş ortağı düzeyinde işbirliği yapmaları gerektiğini belirtmişlerdir.

“...Bence en önemlisi yönetim bilgisi olması, yani sadece İK fonksiyonlarını yönetmek olmamalı, artık günümüzde iş ortağı diyoruz insan kaynaklarına, HR (İnsan Kaynağı) BP (İş Ortağı)’ler diyoruz. Finansal raporları okuyan, şirketin iş hedeflerini bilen, finans nasıl, muhasebe nasıl yönetiliyor, satış nasıldır, hedefler nedir, farklı disiplinlerde farklı iş kollarında tecrübe kazanmış olması lazım. Bence ancak o zaman o şirketin stratejik insan kaynaklarının fonksiyonu olduğundan söz edilebilir.” (Katılımcı 5, E, 37)

“...İK’nın daha fazla iş ortağı olması lazım, yönetimden anlaması lazım...” (Katılımcı 11, E, 51)

“...İK yöneticisi sektörü bilen ve rakibi analiz edebilen olmalı.” (Katılımcı 4, K, 34)

“...Sektörün ve işin analizini iyi yapmak lazım, yani sektörün analizini iyi yaparsanız onun beklentilerini ancak o noktada karşılayabilirsiniz. Öngörülü olmak, açık olmak bence Str.İK’da önemli diye düşünüyorum.” (Katılımcı 8, K, 31)

“...İK yöneticilerinin iş sonuçlarına katkı sağlayabilmesi için önce işi anlaması gerekiyor. İK olarak sadece eleman alan, eğitim veren bir yer olarak bunu yapamazsınız, yani benim işim ne? Dinamikleri ne? Şirketin hedefleri ne? Bunlara giderken yol haritası ne? Dolayısıyla ben bu sürece nasıl katkıda bulunabilirim?” (Katılımcı 9, E, 48)

### **Dikey Uyum**

Katılımcılar, insan kaynakları yöneticilerinin işletme stratejilerini ve iş hedeflerini bilmesi gerektiğini ve İKY uygulamalarının da bu strateji ve hedeflere uygun olarak belirlenmesi gerektiğini belirtmiştir.

“...Str.İKY’den şirketin stratejileri ile uyumlu çalışan bir departman anlıyorum.” (Katılımcı 1, K, 37)

“...Bizim hedeflerimiz de işletme stratejileri içinde yer almakta ve biz bunun çok farkındayız.” (Katılımcı 12, K, 38)

“...İK’nın üst yönetimle işbirliği içinde olması...” (Katılımcı 3, K, 38)

“...Mesela bir hat yöneticisi üç adama ihtiyacım var diyebilir, bunu söyleyebilir ama ben o noktada hedefi biliyorsam üç yıllık hedef veya bu yıl içerisinde oraya üç adam gerektiğini ben öngörebiliyor ben söyleyebiliyorsam, evet o noktada stratejiktir.” (Katılımcı 4, K, 34)

“Şirketin iş hedeflerini biliyor olmak, finansal tablolara sahip olmak, onu destekleyecek nitelikte kararlar almaya katkı sağlamak, hatta karar alıcı olmak. Ben beş yıllık stratejik plan yapılırken içindeydim, ben şirkete girdiğim gün beş yıl sonra rakip firmayı satın alacağımız hedefi ile yola çıkmıştık, beş yıl sonra satın aldık.” (Katılımcı 6, E, 42)

### **Yatay Uyum**

Katılımcılar, İKY strateji ve uygulamalarının genel stratejilere uygun olmasının yanında, İKY fonksiyonlarının da kendi aralarında uyumlu olması gerektiğini ifade etmiştir.

“...Planlamadan başlıyoruz ama hepsi bu strateji ile ilişkili olacak, yetkinlikler bu strateji ile ilişkili, eğitimler, performansın yönetilmesi, ücretlendirme ve yan hakların bu strateji ile ilişkili bir yönetim anlıyorum ben...” (Katılımcı 1, K, 37)

## **4.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İşletmeye Sağladığı Avantajlar**

Katılımcıların tamamı “Sizce, İKY’nin stratejik boyutta olması işletmeler açısından faydalı mıdır?” sorusuna olumlu cevap vermiş ve Str.İKY’nin işletme açısından faydalı olacağını belirtmiştir.

“...Aslında İK’nın bütün fonksiyonlarının başına stratejik koy, bunların hepsi stratejik, stratejik işe alma, stratejik kariyer yönetimi, stratejik eğitim yani asıl ihtiyacımız olan bugünün eğitimi değil, stratejik yarını kurgulamak ile ilgili bir şey olmalı...” (Katılımcı 11, E, 51)

Katılımcılara göre, İKY fonksiyonlarının stratejik düzeyde olması, Tablo 2’de görüldüğü gibi üst yönetimin doğru kararlar vermesine, kurum stratejileri ile İKY uygulamaları arasındaki uyumun sağlanmasına ve işletme verimliliğinin artmasına olumlu katkı sağlamaktadır.

**Tablo 2.** Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İşletmeye Sağladığı Faydalar

Temalar	Katılımcı Sayısı
Üst yönetimin doğru kararlar alması	5
Dikey uyumun sağlanması	4
İşletme verimliliğini artırması	2

### **Üst Yönetimin Doğru Kararlar Alması**

Katılımcılar, İK yöneticilerinin stratejik bir yaklaşımla üst yönetim ile işbirliği halinde olması ve alınan kararlarda etkisinin olmasının, üst yönetimin doğru kararlar almasına katkı sağladığını söylemişlerdir.

*“...İnsan kaynakları departmanı ve üst yönetimin işbirliği halinde olması kararların doğru alınmasında büyük bir avantaj getiriyor...”* (Katılımcı 3, K, 38)

*“...Üst yönetimin bir hedefi var ve biz bu hedefin gerekliliklerine sahip miyiz, hani biz bu veriyi üst yönetim karar alırken doğru zamanda sunabiliyor muyuz, ben bunu önemsiyorum.”* (Katılımcı 2, K, 43)

*“...Aslında İKY ve Str.İKY her ikisi de günlük hayatımızda olmak zorunda. İK'nın işe alım, eğitim, kariyer planlama, performans yönetimi gibi fonksiyonları zaten olması lazım, ama bunları yapıyor olmanız İKY'nin stratejik tarafını yönetiyorsunuz anlamına gelmiyor, yönetim ile işbirliği içinde olmak çok önemli. İK'nın yönetime sürekli “hayır” diyen durduran, yönetim sürekli koşturmak istiyor onu tutan değil, ama onu doğru yöne yönlendiren, onunla birlikte koşan tarafta olması lazım.”* (Katılımcı 9, E, 48)

Katılımcılar, işletme yöneticilerinin insan kaynağını sadece maddesel veya sadece duygusal olarak değerlendirebildiklerini, böyle değerlendirmeler sonucu alınan kararların ise başarısızlık ile sonuçlandığını belirtmişlerdir. Çalışanı en iyi tanıyan insan kaynakları yöneticilerinin, üst yönetimi beşeri sermaye konusunda bilgilendirerek en doğru kararları almalarına katkı sağlamaları gerektiği vurgulanmıştır.

*“...Evet insan bir kaynak ama makine değil ve bunu genellikle yöneticiler unutuyor, bir yandan maddi bakıyorlar bir yandan da çok duygusal bakıyorlar. Mesela geçtiğimiz yıl bir reorganizasyon geçirdik, personel sayımız neredeyse yarı yarıya azaldı. Yöneticiler ekiplerinden ayrılacak insanları şöyle seçiyorlar, "bunun eşinin durumu iyi" falan diye, dedim ki "ne yapıyorsunuz böyle bir şey yok, birincisi onları unutun tamamen performans odaklı bakın yaptığı iş odaklı bakın, olmazsa ne kaybederiz buna bakın", orada birinin bunu yönlendiriyor olması lazım. Biz hiç olmadığımız zaman tamamen duygusal ya da tamamen maddi açıdan karar verebiliyorlar. Yine aynı şeyi performans görüşmelerinde de yaşıyoruz, terfilerde yaşıyoruz, ücret artışlarında yaşıyoruz, tamamen böyle yönetsel bakış açısı içerisinde duygusal ve matematik şeyler de oluyor...”* (Katılımcı 4, K, 34)

### **Dikey Uyumun Sağlanması**

Katılımcılar, Str.İKY'nin, insan kaynakları uygulamaları ile işletme stratejileri arasındaki uyumu artırdığını, ayrıca karşılaşılan sorunların çözümüne yardımcı olduğunu ifade etmiştir.

*“...Problemlerin öngörülerek, hazırlanan ana strateji ile ilişkili adımlar ile hedeflere ulaşmak çok faydalı oluyor. Zaten büyük resme göre hareket etmiş oluyorsunuz...”* (Katılımcı 1, K, 37)

“İK olarak şirketin hedefleri başka bir yönde olabilir. Hani baş başka bir yere gövde başka bir yere gidiyor olursa ne şirket orada istediğini yapabilir ne de İK'nın verimliliğinden söz edilebilir. Mesela; şirket “ben çok güler yüzlü bir hizmet vereceğim” diyor, misyon edinmiş kendine, biz o adamlara o eğitimi verememişiz veya o şeyi yapamamışız, bu olmaz. Üst yönetim “sektörde kalite lideri olacağım” diyor, böyle bir strateji belirlemiş ama benim hijyen eğitimlerim, kalite eğitimlerim, kalite yapılanmam o seviyede değilse yine şirketin varmak istedi Strategic HRM: What it is and what it isn't. *Personnel Management*, February, 46-52. ği yerlere varmıyorsunuz.” (Katılımcı 2, K, 43)

“...Yaptığım işi ne için yaptığımı biliyorum. Çivi mi çakıyorsun inşaat mı yapıyorsun. Evet ben inşaat yapıyorum. Bir tanesi büyük resmi görmek, benim yaptığım işin asıl bütüne katkısını görmek.” (Katılımcı 4, K, 34)

“...İşletmelerin büyümesi veya küçülmesi gibi ya da farklı konularda ilerlemeleri esnasında İKY'nin stratejik kararları etkin olacaktır...” (Katılımcı 7, E, 41)

### **Verimliliğin Artması**

Katılımcılar, Str.İKY'nin işletme verimliliği açısından önemini, savaştan bir ordu komutanının aldığı kararlar ile savaşın sonucunu nasıl etkilediğini anlatarak açıklamıştır.

“...Verimlilik açısından da çok önemli olduğunu düşünüyorum. Yolda durup bir bakma, biz buraya doğru gidiyorduk, biz bunun neresindeyiz. Ne tür zorluklar yaşıyoruz, ne sıklıkla karşılaşıyoruz...” (Katılımcı 2, K, 43)

“...İK yöneticisi, hat yöneticisinin talep ettiği üç kişiyi aldırılmayıp itiraz edip iki kişiyi aldırırca, bir kere maliyet faydası sağlar. Organizasyonu doğru kurarsa, yani savaşa çıkıyorsunuz ordunuzu doğru pozisyon aldırırsanız kazanıyorsunuz ve onu doğru çizmediğiniz zaman da kaybediyorsunuz. Str.İKY burada başlıyor, hangi askerlerin nerede olması gerektiği, kaç tane asker olması gerektiği, o askerlerin eğitimi, doğru askeri yerleştirme, okçular nerede, mızrak kullananların nerede olması gerektiği gibi. Bu benzetmeye bakarsak bunu belirleyen kişi aslında Genelkurmay Başkanı dediğimiz insan kaynakları yöneticisidir.” (Katılımcı 5, E, 37)

### **4.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Engel Olan Faktörler**

Katılımcılar, tüm işletmelerde Str.İKY'nin görülememesinin nedenlerini, Tablo 3'te gösterildiği şekilde; İKY uygulamalarının etkinliğinin görülememesi, İK yöneticilerinin kişisel yetersizliği, üst yönetim ve hat yöneticilerinin bakış açısı ve kurum kültürünün yapısı gibi alt temalar ile açıklamışlardır.

**Tablo 3.** İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Boyuta Geçememe Nedenleri

Temalar	Alt Temalar	Katılımcı Sayısı
İKY uygulamaları ile ilgili faktörler	Üst yönetimin İKY uygulama sonuçları ile ikna edilememesi	6
	İKY uygulama sonuçlarının kısa dönemde görülememesi	3
İK yöneticileri ile ilgili faktörler	İK yöneticilerinin işletme yönetimi konularındaki yetersizlikleri	5
	Üst yönetim ve diğer hat yöneticileri ile toplantıların yapılmaması	2
	İKY'nin operasyonel iş yükünün fazla olması	1
Üst yönetim ile ilgili faktörler	Üst yönetimin bakış açısı	7
Hat yöneticileri ile ilgili faktörler	Hat yöneticilerinin bakış açıları	3
Kurum kültürü ile ilgili faktörler	Kurum kültürünün yapısı	3

### *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları*

Katılımcılar, İKY uygulamalarının ve elde edilen sonuçların somut veriler ve uygun yöntemler ile üst yönetime sunulmaması nedeniyle üst yönetimin ikna edilememesinin ve İKY uygulamalarının doğası gereği sonuçlarının kısa dönemde görülememesinin, İKY'nin stratejik boyuta geçmesine engel olduğunu belirtmişlerdir.

#### *Üst yönetimin İKY uygulama sonuçları ile ikna edilememesi*

Katılımcılar, insan kaynaklarının stratejik düzeye gelmesinin üst yönetimin izni ve desteği ile olabileceğini belirtmiş, bunun gerçekleşebilmesinin de insan kaynakları faaliyetlerinin, işletmenin genel hedeflerine ulaşmadaki katkısının görülebilir olmasının sağlanması, sayısal ve görsel çıktılar ile üst yönetime sunulması ve üst yönetimin ikna edilmesi ile olabileceğini belirtmişlerdir.

*“...Üst yönetimin, İKY uygulamalarının faydasını görmesi gerekiyor, yani üst yönetimin onun farkında olabilmesi için birinin ona empoze etmesi gerekmiyor, sonuçlar üzerinden o farkındalığı kazandırıyor olmak gerektiğini düşünüyorum. Neden İK'yı oraya (stratejik konuma) konumlandırırsın ki, yani nedenin cevabını ona göstermek lazım diye düşünüyorum. Mesela biz kendimize özel bir “Değerlendirme Merkezi” uygulaması yaptık, operasyondan da üst yönetimden de çok alkış aldık. İlk götürdüğümüzde üst yönetim, “ne yapıyorsunuz, ee yapın bir bakalım” şeklinde yaklaşmıştı, şimdi genel müdür “beni ne zaman dahil edeceksiniz” diyor, yani içine katılma, içine girme ihtiyacı duyuyor. Kurgulanan sistem doğru olmalı, şirket içinde hantal bir yapı olmamalı, çok basit, akışkan ve sonuçlar herkes tarafından kolaylıkla görülebilir olmalı. Üç beş sene önce bana Str.İKY düzeyimizi sorsaydınız çok daha aşağılarda bir rakam söylerdim size, ama şu anda belli bir seviyeye geldik, çünkü biz hep bunu ürettiğimiz sistemlerin bir sonucu olarak değerlendiriyoruz.” (Katılımcı 2, K, 43)*

*“...Belki de rakamlarla somutlaştırmak, biraz daha yaptıklarımızı somutlaştırmak, işe etkisini ortaya koyabilmek önemli. Ama tabii o ölçümlemeyi yaparken o detayda boğulmadan yapmak ve gerçekten şirketin o hedefine giden yolda nerede olduğunu gösterecek rakamları kullanmak önemli. Yani ölçümlemenin yapılamaması ya da etkin olmaması...” (Katılımcı 12, K, 38)*

“...Yöneticiler sadece "sonucu söyle" diyorlar...” (Katılımcı 10, K, 33)

“Biz İK’cılar olarak istatistiksel verilerimizi üst yönetime sunmakla da sorumluyuz. Ben İK’nın kendi içerisinde kapalı bir departman olmaması gerektiğine çok inanıyorum. Hem şirket içinde hem de şirket dışında yaptığımız işleri göstermemiz, pazarlamamız gerekiyor. Mesela biz yeni bir uygulama mı yaptık, bunu düz yazı olarak yazmıyoruz, hemen renkli görseller ile tüm şirkete gönderiyoruz.” (Katılımcı 3, K, 38)

“İKY uygulamalarının işe etkisini ortaya koyabilmek yani ölçümlemek, genelde üst yöneticiler İKY uygulamalarının iş sonuçlarına yansımalarını çok anlayamıyor, onlar sadece hani ben satış yapıyorum sonucu söyle diyor, ona anlatabilmek önemli.” (Katılımcı 9, E, 48)

*İK uygulama sonuçlarının kısa dönemde görülebilmesi*

İnsan kaynakları uygulamalarının sonuçlarının kısa dönemde ölçülebilmesi ile ilgili katılımcılar birbirinden farklı görüşler ifade etmişlerdir. Bir katılımcı İKY uygulama sonuçlarının kısa sürede elde edilemeyeceğini ifade etmiş iken diğer katılımcılar ise bu sonuçlara çeşitli yöntemler ile kısa sürede ulaşılabileceğini belirtmişlerdir.

“İK mesleğinin diğerlerine göre çok önemli bir handikabı var. Yaptığınız işlerin sonuçlarını yıllar sonra görürsünüz, çok iyi ihtimalle aylar sonra görürsünüz. Aylar sonra görme ihtimaliniz biraz düşük, ama satış yaparsanız ay sonunda rakamı görürsünüz, ciro yaparsanız yılsonunda rakamı görürsünüz, üretim yaparsanız o günün sonunda o vardiyanın sonunda ürettiklerinizi görürsünüz, bir şey satın alırsanız o günün ya da ayın sonunda raporlamanızı performansınızı görürsünüz. Yani İK mesleği her ay ölçülüp masaya konulacak bir göstergesi olarak; işgücü devir oranı desek, bu yanlıtıcı bir şey, oran düşük ama içeride herkes ağlıyor olabilir, ya da oran düşük ama yönetim benden memnun değil, çok mümkün, acayip mümkün bir şey. Ölçebilirsiniz işe alım süresini ölçersiniz, işgücü devir oranını ölçersiniz, çalışan başına İK harcamasını ölçersiniz, bir de çalışan başına İK çalışan oranını ölçersiniz. Belki bunlar süperken benim yönetimim kan ağlıyor olabilir. Bu alanlarda başarılı olmam benim işletmeme doğrudan etki eden bir şey değil, işletmeme doğrudan etki edecek yaptığım işlerin sonuçlarını ben rakamsal olarak ölçüp üç gün sonra kimsenin önüne koyamıyorum. Zaten üç gün sonra önüne koyamayacaksam, iki sene sonra görev değiştirecek olan genel müdürün gönlünü alamıyorum, yeni bir proje satmak için.” (Katılımcı 11, E, 51)

“...Biz eğitim konusunda kısa dönemde sonuçları değerlendirebiliyoruz. Eğitimde ölçme, ROI diye bir şey var ve ben onun uzmanıyım. 5 seviyesi var, dördüncü seviye işe nasıl etki ettiğinizi parasal anlamda sunduğunuz bir yer. Eğitim departmanı çalışanları, bununla en çok bütçe ve zaman ayırdığı ve stratejik olan işleri ölçüp, CEO’ya veya yönetim kuruluna anlatabiliyor. Çünkü eğer bunu anlatırsanız yöneticilerin kafasında, “Ya evet, bu işin somut bir katkısı var ve nasıl ölçüldüğünü de gösterebiliyorlar” düşüncesi oluşuyor.” (Katılımcı 10, K, 33)

“İK’nın ölçmesi zor ama İK faaliyetlerinin etkisini kısa sürede gösteren bir sürü ölçüm var. Mesela bizim mağazada bir aylık çalışma yaptık, NPS (Net Promoter Score-Başkalarına Önerme Olasılığı) yüzde 50 arttı. Şimdi bu sonucu etkileyen başka faktörler var mıdır? Evet vardır. Ama biliyoruz ki o mağazanın müdürü de bunu biliyor, bölge müdürü de biliyor, biz de biliyoruz, yönetim de biliyor ki evet bu İK’nın burada yaptığı çalışmayla NPS skoru şuradan şuraya çıktı. Dolayısıyla çeşitli ölçme metotları var aslında yıllar beklemeden görülebilecek. Ama mesela; ben öyle bir stratejik İK’yım ki; ben şirketin beş yıl on yıl sonrasının yöneticilerini bugünden yetiştiriyorum, buna göre bir programım var, yetenek yönetimi yapıyorum, iç yükselme sistemleri yaptım, sıfır mezunları alıyorum ve bunlar üç dört sene sonra mağaza müdürü olacak, şimdi bunun sonucunu görmem için tabi ki üç dört sene beklemem lazım. Ama genel müdürü geleceği kurtaracağıma inandırırım, bu da mesela

*İK'nın çok stratejik bir yönü, buna inandırmak için de gerçekten güçlü durmam, çok sağlam bir bilgimin olması, iyi çalışılmış bir programımın olması ve de benim becerilerimle gidip bunu genel müdüre anlatmam lazım.” (Katılımcı 9, E, 48)*

### ***İnsan Kaynakları Yöneticileri***

Katılımcılar, İK yöneticilerinin işletme yönetimi konusundaki yetersizlikleri ve operasyonel iş yüklerinin fazla olmasını, ayrıca yapılan işleri üst yönetime ve hat yöneticilerine yeterince anlatamamalarını Str.İKY olma yolundaki engeller olarak açıklamışlardır.

#### *İK yöneticilerinin işletme yönetimi konularındaki yetersizlikleri*

Katılımcılar, kendilerine ve meslektaşlarına yönelik samimi bir eleştiride bulunarak, İK yöneticilerinin işletme yönetimi konusundaki yetersizliklerinin de stratejik düzeye çıkmada önemli bir engel oluşturduğunu belirtmişlerdir.

*“...Yani hep istiyoruz, Str.İKY olmak istiyoruz da ama biz evde ne yaptık, çalıştık mı dersimize, yani işletme yönetimini ne kadar biliyoruz, önümüze bir rapor çıktığı zaman okuyabiliyor muyuz onu, biraz bunu yapmak lazım, biraz çuvaldızı kendimize batırmamız lazım...” (Katılımcı 5, E, 37)*

*“İK'nın işletme yönetimini anlıyor olması çok önemli, onun yanı sıra kendi fonksiyonlarımızın zamanlamasından, ifade edilmesine kadar her şeyde satışın gündemini de takip edebilmek çok önemli. Bizim işletmeden örnek vereyim, ayın belirli bir günü indirim günümüz, siz o güne bir program düzenlerseniz ve 10 mağaza müdürünü çağırırsanız ya da bir eğitim düzenleyip 20 tane satış danışmanını alırsanız ve satış yönetimi size "ya sevgili İK farkında mısın faaliyetlerimizi aksatıyorsun" diyorsa, zaten kredibiliteniz düşüyor.” (Katılımcı 10, K, 33)*

*“İK'ı temsil eden kişilerle de ilgili bence. Eğer İK yöneticisi ve ekibi işletme yönetimini biliyor ve anlıyor ise zaten o karar süreçlerine girmiş oluyor, girmeye başlıyor. İK'da o potansiyelin olması lazım, bu da işletme yönetimini bilmesinden geçiyor. Güçlü bir İK, CEO'ya da akıl danışmanlığı yapacak, dik duracak prensipleri ortaya koyacak ve bunların günlük ya da orta-uzun vadede etkilerini de anlatabilecek. Ayrıca, İK olarak bir tane bile adil olmayan atama veya işten çıkarma gibi yönetsel bir yanlış yaparsanız etki öyle oluyor ki... İnsanlar kurumun adil olmadığını düşünüyor, kuruma aidiyet azalıyor ve sadece işgücü devir oranının artması değil, aynı zamanda içerde kalan adamın da performansı değişiyor, işe katkısı azalıyor, güven duygusu azalıyor, işte verimli olmuyor, işe istekli gelmiyor, işi sahiplenmiyor, kendi işi gibi görmüyor, uzun vadede bana burada gelecek yok diyor, bütün sihir bozulmuş oluyor. İK'nın bu etkisinin de yönetime çok iyi anlatılması lazım.” (Katılımcı 9, E, 48)*

#### *Üst yönetim ve diğer hat yöneticileri ile toplantıların yapılmaması*

Katılımcılar, İK yöneticilerinin, üst yönetim ve hat yöneticileri ile rutin toplantıların yanında, plan dışı toplantılar da yapmalarının faydalı olacağını belirtmişlerdir. Plan dışı gerçekleştirilen toplantılar ile İKY faaliyetlerin diğer yöneticilere aktarılacağı ve bu faaliyetlerin devamı yönünde kararların alınmasının sağlanabileceği ifade edilmiştir.

*“Biz rutin toplantılar dışında altı ayda bir üst yönetim ile toplantılar yapıyoruz ve diyoruz ki; biz bunları planlıyoruz, siz ne diyorsunuz. Bu toplantılar istediğimiz yönde kararların alınmasında çok etkili oluyor. Senede bir defa yıllık hedeflerimizi gözden geçirdiğimiz toplantı oluyor. Bütün fonksiyonlar, herkes çıkıyor ben 2016 için şunu*



hedeflemiştim şunu yaptım, 2017 için yılı için hedefim bu. Birbirimizi orada eleştiriyoruz da ve orada biraz aslında kozlarımızı paylaşıyoruz.” (Katılımcı 2, K, 43)

“Çalışanlar ile görüşmeler yapıyoruz, onların gözlemlerini ve değerlendirmelerini alıyoruz ve burada iyileştirebileceğimiz noktaları üst yönetimle düzenli raporlamalarla paylaşıyoruz. Ayrıca çeyrek bazlı yönetim kuruluna, genel müdüre sunduğumuz faaliyet raporları oluyor, İK o çeyrekte neler yaptı, öneriler vesaireler gibi bunların da çok işe yaradığını düşünüyorum. Bu toplantıların İK’yi biraz daha öteye taşıdığını düşünüyorum.” (Katılımcı 3, K, 38)

#### *İKY'nin operasyonel iş yükünün fazla olması*

Bir katılımcı, insan kaynaklarının rutin faaliyetlerinin çok zaman aldığını, iş yükünün fazla olduğunu ve bu nedenle işletme yönetimi gibi diğer konulara girmesinin de zor olduğunu belirtmiştir.

“Şirketteki en çok operasyonu olan bölüm ya muhasebedir ya da İK’dır. Kağıt işi olan, bordro hazırlayan, puantajı çıkararak, işe girdi-çıkı nedeniyle iş yükü olan yani. O yüzden de vizyon, iş yükü ve İK’da çalışan kişinin kalitesi ne dersiniz deyin, İK’nın stratejik düzeye çıkabilmesi için bu konularda yeterli potansiyele sahip olması lazım.” (Katılımcı 5, E, 37)

#### **Üst Yönetim**

Katılımcılar, üst yönetimin İKY konularındaki bilgisi, vizyonu ve bu bölümden beklentisinin de İKY’nin stratejik düzeye geçmesinde önemli rol oynadığını belirtmiştir.

“Bence yönetimin bakış açısı önemli. İK’yi nasıl konumlandırıyor, nasıl görüyor, nerede görmek istiyor, onun koltuğunu nereye yerleştiriyor.” (Katılımcı 1, K, 37)

“Birincisi vizyon önemli, o vizyona sahip olmamak, patronun, genel müdürün, CEO’nun her kimse...” (Katılımcı 5, E, 37)

Katılımcılar, patron veya üst yönetim “gölge etme başka ihsan istemez” yaklaşımı içinde olduktan sonra, İK yöneticilerinin “alem-i cihan” bile olsa, üst yönetimin İK yöneticilerini “konumlandığı” yerden daha ileri gidemeyeceklerini vurgulamışlardır.

“İK yöneticisi alem-i cihan olsa yönetici ya da patron öyle bakmıyorsa hiçbir zaman stratejik yere gelemez. Onun sizi konumlandığı yer çok önemli. Mesela bizim şirket patrona bağlıyken İK neredeydi, şimdi uluslararası bir şirkete satınınca İK nerede, biz bunun örneğini çok net görüyoruz. Bazı yöneticilerde İK’ya karşı “gölge etme başka ihsan istemez” anlayışı var.” (Katılımcı 6, E, 42)

“Bence şirket yönetimi de önemli, o yönetim nasıl bakıyor. Çok iyi bir İK’cı olursunuz ama üç kere duvara çarparsınız, dördüncü de artık ben başka yerde şansımı deneyeyim dersiniz, yani öyle bir durum da var.” (Katılımcı 9, E, 48)

“...Burada üst yönetimin ve şirketin yapısal fonksiyonları devreye girmekte, bazen yönetim şekli olarak da Str.İKY çok istenmeyebiliyor...” (Katılımcı 7, E, 41)

“...Bir sandalda 4 kişi kürek çekiyorsunuz iki önde iki arkada, öndeki diyor ki "ben kürek çekiyorum sen arkada dur ama sorun çıkarma, çekmene de gerek yok, ama dış etkenlere karşı da beni koru, ama öylece dur, ben zaten çekiyorum sen öyle dur". Bazen şirketler bunu İK departmanına da yapıyorlar, halbuki o da çekse daha hızlı gidecek. Hani İK’nın stratejiye katılması da öyle. Yönetimsel kararlarda farklı bir bakış açısı, o da hareket ettiğinde daha da hızlı yol alacak...” (Katılımcı 4, K, 34)

### ***Hat Yöneticileri***

Katılımcılar, İK yöneticilerinin diğer hat yöneticileri ile iyi bir işbirliği içinde olmadıklarında, İKY'nin stratejik konuma gelmesinin de zorlaşacağını belirtmişlerdir.

*“...Operasyonu, hat yöneticilerini sistemin kurulumuna dahil ettim, şimdi operasyoncuların her biri bir İK'cı oldu. Beş sene evvel, “ne münasebet benim adamıma sen ne karışyorsun” diyorlardı, şimdi ise “çok güzel oldu, iyi ki yaptınız, elinize sağlık” diyorlar.”* (Katılımcı 2, K, 43)

*“...Bütün bölüm yöneticileriyle 2 haftada bir düzenlediğimiz koordinasyon toplantılarımız var. Orada onların fikirlerini alıyoruz, kendi fikirlerimizi söylüyoruz ve onlara kol kola çalıştığımızı hissettirmeye çalışıyoruz.”* (Katılımcı 3, K, 38)

Katılımcılar, bazı işletmelerde hat yöneticileri tarafından yönetilen çalışan alımı, terfi, atama ve işten çıkarma gibi insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının yöneticiler tarafından güç ve kontrol alanı olarak algılandığını ve bu gücü İK yöneticilerine geri iade etme konusunda isteksiz davrandıklarını belirtmişlerdir.

*“İK'nın stratejik yetkileri bazen diğer hat yöneticilerinde oluyor ve onlar kullanıyor bu yetkileri. Bu yetkilerin sonradan tekrar paylaşılması, iade edilmesi zor, çünkü o gücün bir kontrol alanı var ve müthiş bir güç yaratıyor. Mesela personel alımı, terfi, hareket ettirme, bir personelin diğer bir yere atanması ve işten çıkarma gibi. Bu gibi noktalarda siz sadece operasyonu yöneten bir taraf olursanız o güç başkaları tarafından kullanılır ve bunu kim olursa olsun vermek istemez tabi. Çünkü bu müthiş bir güç.”* (Katılımcı 1, K, 37)

### ***Kurum Kültürü***

Katılımcılar, İKY faaliyetlerinin kurum içindeki yeri ve önemini kurumun yapısının ve kültürünün de belirlediğini ifade etmişlerdir.

*“...Bence İK'nın stratejilik düzeyi şirket kültürü ile de ilgili...”* (Katılımcı 9, E, 48)

*“...İK uygulamalarının kurum yapısı ile çok örtüşüyor olması gerek, yani her teknik bilgi her şirkette uygulanamıyor...”* (Katılımcı 2, K, 43)

*“Bence İK'nın güçlü ve etkili olması kişiye kalmamalı hani kurumsal olmalı, güçlü İK'cı varsa burada İK stratejik olur, doğru konumlanır falan olmamalı.”* (Katılımcı 6, E, 42)

## **4. TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER**

Çalışmada, çalışan sayısı 150 ve üzeri olan, PERYÖN ile ilişkili ve özel sektörde yer alan işletmelerin insan kaynakları yöneticilerinin, stratejik insan kaynakları yönetimi konusundaki görüşlerinin odak grup görüşmesi yöntemiyle belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda çalışmada incelenen ve insan kaynakları yöneticilerinin görüşlerinin alındığı ana konular; stratejik insan kaynakları yönetiminin nasıl tanımlandığı, insan kaynakları yönetiminin stratejik insan kaynakları yönetimi olabilmesi için hangi özelliklere sahip olması gerektiği, insan kaynakları yöneticilerinin stratejik insan kaynakları yönetimi kavramına yönelik yaklaşımlarının ne olduğu, stratejik insan kaynakları yönetiminin işletmeye sağladığı avantajların neler olduğu ve bazı işletmelerin insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarını neden stratejik boyuta taşımadığı/taşıyamadıklarıdır.

Araştırma sonunda katılımcıların stratejik insan kaynakları yönetimi ile ilgili ifadelerinin ve tanımlarının; “İK yöneticilerinin işletmenin kurumsal stratejik planlama sürecine katılması”, “İK yöneticilerinin yönetim kurulu toplantılarına katılması ve alınan kararlarda söz sahibi olması”, “İK yöneticilerinin işletme yönetimi konusunda bilgi sahibi olması”, “İKY uygulama ve stratejilerinin kendi aralarında (yatay uyum)” ve “kurum

stratejileri (dikey uyum)” ile uyumlu olması olarak, beş tema altında toplandığı görülmüştür. Araştırma sonunda İKY yöneticilerinin stratejik insan kaynakları yönetimi ile ilgili ifade ettikleri; “dikey uyum” (Broderick ve W.Boudreau,1992; Delaney ve Huselid, 1996; Wiesner ve Millett, 2003; Tandoğan ve Karadal, 2004; Armstrong, 2008; Özutku ve Çetinkaya, 2012; Keçecioglu ve Yılmaz, 2012; Gürbüz, 2013; Eren, Tokgöz ve Saylan, 2014), “yatay uyum” (Delaney ve Huselid, 1996; Armstrong, 2008; Deniz ve Bakkalbaşı, 2010; Özutku ve Çetinkaya, 2012; Sani, 2012; Cingöz ve Akdoğan, 2013; Eren, Tokgöz ve Saylan, 2014), “İK yöneticilerinin üst yönetimde temsil edilmesi” (Sevinç ve Yıldırım, 2005; Özçelik, 2006; Dereli, 2009; Keçecioglu ve Yılmaz, 2012), “İK yöneticilerinin işletmenin stratejik planlama sürecine katılması” (Wiesner ve Millett, 2003; Özçelik, 2006; Dereli, 2009; Keçecioglu ve Yılmaz, 2012; Çetin, 2014) ve “İK yöneticilerinin işletme yönetimi hakkında bilgi sahibi olması” (Smilansky, 2002; Özçelik, 2006; Keçecioglu ve Yılmaz, 2012) şeklindeki beş boyutun literatürde yer alan tanımlar ve boyutlarla benzerlik gösterdiği ifade edilebilir.

İKY yöneticileri, İKY fonksiyonlarının stratejik boyutta olabilmesi için öncelikle İK yöneticilerinin yönetim kurulu toplantılarına katılmalarının ve orada alınan kararlarda söz sahibi olmaları gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu durum aslında değerli, nadir ve taklit edilemez olarak görünen insan kaynaklarının etkin yönetilmesi için gerekli olan şarttır. İşletmeler, insan kaynaklarını değer olarak görüp bu doğrultuda onları geliştirmek için çaba gösterdiklerinde amaçlarına ulaşabileceklerdir. İşletmedeki çalışanlarla ilgili en derin bilgilere sahip olan İKY bölümlerinin de stratejilerin belirlenmesi sürecine ve yönetim kurulu toplantılarına katılması bu doğrultuda oldukça doğal olmaktadır. Çalışanların özelliklerine uymayan stratejilerin veya kararların alınması işletmeye yarardan çok zarar getirebilecektir.

İnsan kaynakları yönetimiminin stratejik olduğunun ifade edilebilmesi ancak işletme stratejilerinin oluşumuna İKY'nin katkı sağlaması ile mümkün olabilecektir. Bu durum da kişilere bağlı olarak değil de kurumsal bir yapı içinde gerçekleştirilebilir. İKY yöneticilerinin üst yönetim kurullarında yer alması ve kararların alınmasında etkili olması ile stratejik olma durumu kurumsal bir yapı ile desteklenmiş olur.

İKY bölümü yöneticilerinin işletme yönetimi konusunda bilgi sahibi olmaları da gerekmektedir. Zaten işletmenin strateji belirleme ve yönetim kurulu toplantılarına katılan herhangi bir yöneticinin temel işletme ve yönetim bilgilerinden haberdar olmaması beklenemez. Bu doğrultuda işletmedeki İKY'nin stratejik niteliğinden bahsedebilmek için, insan kaynakları yöneticilerinin işletmenin temel fonksiyonları hakkında bilgili olmalarının gerektiği husunun katılımcılar tarafından söylenmesi hem daha önceki az sayıdaki araştırma sonucuyla tutarlı hem de beklenen bir durumdur. İK yöneticilerinin işletme yönetimi konusunda bilgi sahibi olması teması, literatürde diğer dört temaya nazaran çok fazla yer almasa da katılımcılar, bu temayı özellikle vurgulamışlar ve stratejik olabilmek için önce İK yöneticilerinin kişisel yeterliliğinin olması gerektiğini ifade etmişlerdir.

İKY stratejilerinin ve uygulamalarının şirket stratejileriyle ve kendi aralarında uyumlu olmalarının gerektiği de katılımcılar tarafından ifade edilmiştir. Örneğin büyüme stratejisini benimsemiş bir şirkette, bu stratejiden bağımsız olarak yürütülen İKY faaliyetlerinin başarılı olamayacağı oldukça açıktır. Bunun tersi olarak da küçülme stratejisini benimsemiş bir şirkette işe yeni alımların yapılması oldukça zararlı olacaktır. Dolayısıyla İKY'nin faaliyetlerinin önceden belirlenen işletme stratejileriyle uyumlu ve bu stratejilerin gerçekleştirilmesine katkıda bulunacak şekilde olması gerekir. Bu durum İK yöneticilerinin yönetim kurulu toplantılarına katılmaları ve orada alınan kararlarda söz sahibi olmaları gerektiği konusuyla da yakından ilgilidir. Çünkü bu toplantılara katılıp karar verme aşamasında bulunan İKY yöneticilerinin belirlenen stratejilerden bağımsız davranması çok düşük bir ihtimal olacaktır.

Katılımcılar, İKY uygulamalarının; işletmenin yapısına, cirosuna, hedeflerine ölçülebilir katkısının olmasının ve insan kaynağının optimum ve verimli olarak kullanılmasının gerekli olduğunu söylemişlerdir. Zaten işletmenin stratejilerine uygun olarak belirlenen ve yürütülen İKY faaliyetleri ve değer olarak görülen insan kaynakları için yapılanlar da bu amacın gerçekleştirilmesine hizmet edecektir. Katılımcılar sahada yaşadıkları deneyimler ile İKY'nin stratejik olması için gerekli olan şartları, genel bir uzlaşma içinde ortaya koymuşlardır.

İnsan kaynakları yöneticilerinin tamamı, İKY'nin stratejik boyutta olmasının işletmeler açısından faydalı olacağını belirtmişler ve İKY fonksiyonlarının stratejik düzeyde olmasının; üst yönetimin doğru kararlar almasına, kurum stratejileri ile İKY uygulamaları arasındaki uyumun sağlanmasına ve işletme verimliliğinin artmasına olumlu katkı sağlayacağını ifade etmişlerdir. İnsan kaynakları yöneticilerinin Str.İKY ile ilgili olumlu görüşlerinin literatür (Yıldız, 2014; Özçelik, 2006; Akyüz, 2006; Armstrong, 2008; Bayat, 2008; Işık, 2009; Chen ve Huang, 2009; Ünnü ve Keçecioglu, 2009; Gürbüz, 2011; Coşkun ve Kayar, 2011; Kaufman, 2012; Çetin ve Özcan, 2013; Eren, Cingöz ve Akdoğan, 2013; Mitchell, Obeidat ve Bray, 2013; Eren, Tokgöz ve Saylan, 2014; Akgemci, 2015; Fındıklı, Yozgat ve Rofcanin, 2015) ile uyumlu olduğu görülmektedir.

İKY'nin stratejik düzeyde olmasının hem işletmeye, hem de İKY çalışanlarına çok olumlu yansımaları olmaktadır. Bu durumun öneminin anlaşılması ve bu düzeye ulaşabilme öncelikle konu hakkında bilgisi olan ve gelişmeye istekli olan İKY yöneticilerinin varlığı ile mümkündür. Böyle İKY uzmanlarının işletmelerde bulunmasıyla birlikte çalışanlar hakkındaki daha doğru ve gerçekçi bilgilere ulaşılabilecek ve bu bilgilere dayalı daha doğru kararlar alınabilecektir. İKY'nin stratejik boyutta olmasıyla insan kaynakları yöneticileri de stratejilerin belirlenmesi sürecine ve yönetim kuruluna dahil olacağından işletmenin stratejileri hakkında çok daha net bilgilere sahip olacak ve faaliyetlerini bu stratejileri gerçekleştirme doğrultusunda gerçekleştirebileceklerdir. İşletmeye en doğru ve uygun adayların bulunarak temin edilmesi, bu kişilerin değerli kaynak olarak görünüp bu doğrultuda eğitilmeleri ve geliştirilmeleri, bu kişilerin performanslarının sürekli yüksek tutulmaları ve işletmede bulunmalarının sağlanması ile de işletmeler verimliliklerini ve hatta karlarını artıracak, uzun vadede ortalamanın üzerinde kar ederek ömürlerini uzatabileceklerdir.

Katılımcılar, Str.İKY'nin işletmelere sağladığı birçok faydaya rağmen, bazı işletmelerin neden hala personel yönetimini veya geleneksel İKY'yi benimseyip uyguladıklarını; İKY uygulamalarının etkinliğinin istenilen düzeyde görülememesi, İK yöneticilerinin kişisel yetersizliği, üst yönetimin İKY'ye bakış açısı, hat yöneticilerinin İKY'ye bakış açısı ve kurum kültürünün yapısı gibi temalar ile açıklamışlardır. İnsan kaynakları yöneticileri tarafından; "İKY uygulamaları" (Tandoğan ve Karadal, 2004; Gürbüz, 2013; Kaufman, 2012), "üst yönetim" (Ülgen ve Mirze, 2010; Dereli, 2009), "İK yöneticileri" (Özçelik, 2006; Smilansky, 2002), "hat yöneticileri" (Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2012; Özçelik, 2006) ve "kurum kültürü" (Akyüz, 2006) şeklinde ifade edilen temaların önemi, literatürde yer alan birçok araştırmada da vurgulanmaktadır.

Katılımcı ifadeleri incelendiğinde; bazı işletmelerde İKY fonksiyonlarının rutin işlerin yapılması, bir anlamda personel yönetimi düzeyinde kalmasının en önemli nedeninin, çalışmaya ve gelişmeye isteksiz, kariyer hedefleri net olmayan ve işletme yönetimi bilgisi yetersiz olan İKY yöneticilerin varlığı olduğu görülmektedir. Tabii ki bütün işletmelerde bu durumdan sorumlu olan tek kesim İKY yöneticileri değildir. Özellikle işletme sahiplerinin veya üst yönetimin vizyonu ve İKY faaliyetlerine bakış açısı çok önemlidir. İşletme sahiplerinin veya üst yönetimin desteklemediği faaliyetlerin işletmede başarılı olabilmesi neredeyse imkansızdır. İşletme sahiplerinin veya üst yönetimin, insan kaynakları yönetimi

faaliyetlerinin bilincinde ve öneminin farkında olmadığı işletmelerde değil stratejik insan kaynaklarından, insan kaynakları yönetiminden de bahsetmek çok zor olacaktır.

Katılımcıların özellikle vurgulamak istedikleri noktalardan birisi de konusuna hakim, işletme yönetimi bilgisi olan, istekli ve çalışkan bir İKY yöneticisinin liderliğinde icra edilen başarılı İKY uygulamalarının, somut ve anlaşılır veriler ile üst yönetime ve diğer hat yöneticilerine uygun ve başarılı bir şekilde sürekli olarak takdim edilmesi durumunda, bu kesimde var olabilen direncin kırılabileceği ve İKY'nin işletme içinde hak ettiği yeri alabileceğidir. Bu çalışmada bu konu ile ilgili öne çıkan husus, İKY yöneticilerinin kendilerini sadece İKY konularında değil, işletme yönetimi, pazarlama ve iletişim konularında da geliştirmeleri gerektiğidir. İKY yöneticileri kendilerini bu konularda geliştirdikçe kariyer hedefleri büyüyecek, işletme yöneticilerinin önceliklerini daha iyi kavrayacak ve onların beklentilerini karşılayabilecek uygulama ve öneriler ile karar alma süreçlerine önemli katkı sağlayabileceklerdir. Bu durumun sağlanması doğal olarak da İKY'nin stratejik boyuta geçmesini sağlayacaktır.

İşletme sahiplerinin veya üst yönetimin yanında hat yöneticilerinin İKY'ye bakış açısı da etkili bir insan kaynakları yönetimi için çok önemlidir. İKY bölümlerinin neden var olduğu, faaliyetlerinin neler olduğu hakkında herhangi bir bilgisi olmayan hat yöneticileri, İKY çalışanlarının istediklerini yapmayacak, bu durum da taraflar arasında tartışma ve huzursuzluk yaratabilecektir. Çalışma huzurunun olmadığı bir işyerinin de verimliğinden bahsedilemeyecektir.

Katılımcılar, kurum kültürlerinin stratejik insan kaynakları yönetimini olumsuz etkilediğini de belirtmişlerdir. Nasıl ki insanlar doğup büyüdüğü ülkelerinin kültürlerine sahipse işletmeler de bu kültürden gelen çalışanlardan oluşmaktadır. İşletmedeki herhangi bir faaliyet için o işletmenin kültürünün faaliyete uygun olması gerekir. İşletmenin kültürüyle uyum sağlamayan herhangi bir faaliyetin başarılı olması beklenemez. Dolayısıyla kurum kültürleri stratejik insan kaynakları için uygun olan işletmelerde, Str.İKY'nin çok daha başarılı olacağını söyleyebiliriz.

Literatürde yer alan Str.İKY ile ilgili ölçekler, araştırmamızda ortaya çıkan; İK yöneticilerinin üst yönetimde temsil edilmesi, İK yöneticilerinin işletmenin stratejik planlama sürecine katılması, İK yöneticilerinin işletme yönetimi hakkında bilgi sahibi olması, dikey uyum ve yatay uyum boyutlarının tamamını içermemektedir. Çeşitli araştırmacılar tarafından farklı boyutlar ortaya konmuş ve Str.İKY'nin anlaşılmasına katkı sağlanmıştır. Bu çalışmaya katılan katılımcıların bilgi, deneyim ve bu birikimlerini paylaşmalarına imkan sağlayan odak grup görüşmeleri ile literatürde yer alan bütün boyutlar ortaya çıkarılmıştır. Elde edilen bu verilerin Str.İKY ile ilgili geliştirilecek ölçeklere ve çalışmalara önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu çalışma tasarlanırken; odak grup görüşmelerinde en ideal katılımcı sayısının 5-6 kişi olduğu düşünülmüş ve buna göre planlama yapılmıştır. Fakat zorunlu sebepler nedeniyle OGG'lerinin ilk ikisi üç katılımcı ile gerçekleşmiştir. Katılımcı sayısının azlığı herhangi bir olumsuzluğa neden olmamış, aksine, yöneticilerin daha fazla konuşmasına ve konunun ayrıntılarına girebilmesine imkan sağlamıştır. Bu kapsamda, bir araya getirilmesi zor olan katılımcılar ile yapılması planlanan odak grup görüşmelerinin grup sayılarının 3-4 kişiden fazla olmamasının faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

Bu çalışmanın, farklı örneklem gruplarında, nitel ve nicel araştırmaların birlikte yapıldığı karma çalışmalar ile tekrar yapılmasının, konunun kuram kısmına ve bu kavramın ülkemizde yaygınlaşmasına önemli katkılarda bulunacağı düşünülmektedir.

**KAYNAKÇA**

- Akar, Ş. Ş. (2017). Üstün yetenekli öğrencilerin matematiksel yaratıcılıklarının matematiksel modelleme etkinlikleri sürecinde incelenmesi. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Hacettepe Üniversitesi İlk Öğretim Anabilim Dalı, İlköğretim Bilim Dalı, Ankara.
- Akgemci, T. (2015). *Stratejik Yönetim*. 4. Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Akyüz, Ö. F. (2006). *Değişim rüzgarında stratejik insan kaynakları planlaması*. 2. Baskı, İstanbul: Sistem Yay.
- Alayoğlu, N. (2010). Rekabet üstünlüğü sağlamada insan kaynakları ve rekabet stratejileri uyumunun önemi. *İstanbul Ticaret Ü.S.B.E. Dergisi*, 9(17), 27-49.
- Arlı, E. (2013). Deniz turizm sektöründe algılanan cinsiyet ayrımcılığı ve cinsiyet önyargısı: Karamürsel Meslek Yüksekokulu öğrencileri üzerine bir araştırma. *Çalışma ve Toplum*, 3, 283-302.
- Armstrong, M. (2008). *Strategic human resource management a guide to action*. 4.Baskı, London and Philadelphia: Logan Page.
- Ataseven, B. (2012). Nitel bilimsel araştırmalarda veri kalitesinin önemi. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi*, 33(2), 543-564.
- Bayat, B. (2008). İnsan kaynakları yönetiminin stratejik niteliği. *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 10(3), 67-91.
- Broderick, R. ve Boudreau, J. W. (1992). Human resource management, information technology an the competitive edge. *Academy of Management Executive*, 6(2), 7-17.
- Can, H., Kavuncubaşı, Ş. ve Yıldırım, S. (2012). *Kamu ve özel kesimde insan kaynakları yönetimi*. 7.Baskı, Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Chen, Chung-Jen ve H. J.-W. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance, the mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*, 6, 104-114.
- Cingöz, A. ve Akdoğan, A. (2013). İnsan kaynakları yönetiminin stratejik bir boyut kazanması için gerçekleştirilen faaliyetlerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 42, 91-122.
- Coşkun, S. ve Kayar, N. (2011). Stratejik insan kaynakları yönetimi: Kamuda uygulamalar ve Türk kamu yönetimi için öneriler. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(2), 69-95.
- Çetin, C. (2014). *Temel işletmeciliğe giriş*. 4. Baskı, İstanbul: Beta Basım.
- Çetin, C. ve Özcan, E. D. (2013). *İnsan kaynakları yönetimi*. 1. Baskı, İstanbul: Beta Yayın.
- Debus, M. (2003). *Odak grup araştırmalarında mükemmellik için el kitabı*. Çeviren: Hande Harmancı, İstanbul: Marmara Sağlık Eğitim Araştırma Vakfı Yayın No:2.
- Deniz, N. ve Bakkalbaşı, İ. O. (2010). İnsan kaynakları ve işletme stratejileri uyumunun ölçülmesine yönelik bir tartışma. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 28(1), 183-208.
- Delaney, J. T. ve Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969.

- Dereli, B. (2009). *İnsan kaynakları yönetiminde değerlendirme merkezi, Türkiye’de faaliyet gösteren çokuluslu işletmelerde değerlendirme merkezi uygulamaları*. 1. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Erdoğan, S., Nahcivan, N. ve Esin, M. N. (2015). *Hemşirelikte araştırma: Süreç, uygulama ve kritik*. 2. Baskı, Ankara: Nobel Tıp Kitapevleri.
- Eren, M. Ş., Tokgöz, E. ve Saylan, O. (2014). Stratejik insan kaynakları yönetiminin işgören katılımı üzerine etkisi: İş zenginleştirme ve güçlendirmenin düzenleyici etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 19(2), 89-106.
- Fındıklı, M. A., Yozgat, U. ve Rofcanin, Y. (2015). Examining organizational innovation and knowledge management capacity the central role of strategic human resources practices. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 181, 377-387.
- Frisque, D. A. ve Kolb, J. A. (2008). The effects of an ethics training program on attitude, knowledge and transfer of training of office professionals: A treatment-and control-group design. *Human Resource Development Quarterly*, 19(1), 35-53.
- Gürbüz, S. (2011). Stratejik insan kaynakları yönetiminin örgütsel bağlılığa ve iş tatminine etkisi: İnsan kaynakları yöneticileri üzerinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi S.B.E. Dergisi*, 15(2), 397-418.
- Gürbüz, S. (2013). Stratejik insan kaynakları yönetiminin kuramsal temelleri: Evrenselci, koşul bağımlılık ve yapısalcı yaklaşımlar. *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 15(1), 61-95.
- He, Y. ve Tian, Z. (2008). Government-oriented corporate public relation strategies in transitional China. *Management and Organization Review*, 4(3), 367-391.
- Işık, V. (2009). Endüstri ilişkilerinin yeni yüzü insan kaynakları yönetimi: Emeğin örgütsüzleştirilme stratejisi. *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Fakültesi Dergisi*, 11(3), 147-176.
- Karasar, N. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. 24. Baskı, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Kaufman, B. E. (2012). Strategic human resource management research in the United States: A failing grade after 30 years? *Academy of Management Perspectives*, Mayıs. 12-36.
- Keçecioğlu, T. ve Yılmaz, M. K. (2012). İnsan kaynaklarına bakış açısının saptanmasına yönelik bir araştırma. *Balıkesir Ü.S.B.E. Dergisi*, 15(27), 129-155.
- Keçecioğlu, T., Yılmaz, M. K., Erkal, H. ve Posta, S. B. (2017). Örgüt çalışanlarının sahip olduğu yeteneklerin kalitesi ve derinliği. *Adnan Menderes Ü.S.B.E. Dergisi*, 4(1), 1-19.
- Koç, H. ve Topaloğlu, M. (2012). İşletmeler için yönetim bilimi, temel kavramlar, kuramlar ve ilkeler. 2. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Kurtuluş, K. (2010). *Araştırma yöntemleri*. İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Kümbetoğlu, B. (2012). *Sosyolojide ve antropolojide niteliksel yöntem ve araştırma*. 3. Baskı, İstanbul: Bağlam Yayıncılık.
- Mitchell, R., Obeidat, S. ve Bray, M. (2013). The effect of strategic human resource management on organizational performance: The mediating role of high-performance human resource practices. *Human Resource Management*, 52(6), 899-921.

- Özçelik, A. O. (2006). Türkiye ve ABD’deki işletmelerde insan kaynakları departmanlarının stratejik rolüne ilişkin karşılaştırmalı bir çalışma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 69-97.
- Özçelik, A. O. ve Aydınli, F. (2006). Strategic role of HRM in Turkey: A three-country comparative analysis. *Journal of European Industrial Training*, 30(4), 310-327.
- Özutku, H. ve Çetinkaya M. (2012). Stratejik insan kaynakları yönetimi ve firma performansı arasındaki ilişkide içsel ve dışsal uyumun moderatör etkisi: Türk otomotiv sektöründe bir alan araştırması. *Ege Akademik Bakış*, 12(3), 351-367.
- Sani, A. D. (2012). Strategic human resource management and organizational performance in the Nigerian insurance industry: The impact of organizational climate. *Business Intelligence Journal*, 5(1), 8-20.
- Sezgin, O. B., Tolay E. ve Sürgevil O. (2016). Örgütsel değişim sinizmi: Çalışanların değişime karşı tutumlarının incelenmesine yönelik nitel bir araştırma. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 12 (45), 411-438.
- Sevinç, L. ve Yıldırım, O. (2005). Stratejik insan kaynakları yönetiminde HR Scorcard uygulaması, *Journal of Faculty of Business*, 5(2), 148-163.
- Smilansky, J. (2002). *Yeni insan kaynakları*. Çeviren: Derya Atakan, 1. Baskı, İstanbul: Epsilon Yay.
- Tandoğan, C. ve Karadal, H. (2004). Kurumsal strateji ile insan kaynakları politikaları arasındaki ilişkinin analizi. *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 19(2), 123-136.
- Tozkoparan, G. ve Vatansever, Ç. (2009). Farklılıkların yönetimi: İnsan kaynakları yöneticilerinin farklılık algısı üzerine bir odak grup çalışması. Eskişehir: *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kitabı*, 742-748.
- Tüzüner, V. L., Gürol, Y. D. ve Baran, M.(2014). Current human resources management practices in Turkey, *International Conference on Business, Economics, Marketing & Management Research (BEMM’13)-Volume Book: Economics & Strategic Management of Business Process (ESMB)*, Vol.II, 81-85.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. 5. Baskı, İstanbul: Beta Yayın.
- Ünnü, N. A. A. ve Keçecioğlu, T. (2009). İnsan kaynakları yönetiminden “Stratejik” insan kaynakları yönetimine dönüşüm. *Ege Akademik Bakış*, 9(4), s.1171-1192.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. 10. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldız, E. (2014). Stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışı ışığında eğitim ve geliştirmenin rolü, işlevleri ve bir örnek olay. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 11(3), 215-136.
- Yılmaz, H. (2012). Bilgiye dayalı organizasyona ilişkin özelliklerin stratejik insan kaynakları yönetimine etkileri: Bankacılık sektöründe ampirik bir araştırma. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 7, 9-22.
- Wiesner, R. ve Bruce M. (2003). *Human resource management: Challenges and future directions*. Australia: John Wiley&Sons Australia Ltd..