
Research Article/Araştırma Makalesi

İşyeri Mutluluğunun Sağlanmasında İnsan Kaynakları Uygulamalarının Etkisi: Migros Örneği

Mustafa ATSAN ^a 

Geliş Tarihi: 11.03.2026 **Kabul Tarihi:** 05.04.2026

Anahtar Kelimeler: mutluluk, iş tatmini, insan kaynakları yönetimi, çalışan motivasyonu

Abstract

Amaç: Bu çalışma, en iyi işyerleri kategorisinde yer alan Migros'un İnsan Kaynakları stratejilerini kurumsal söylem çerçevesinde analiz etmeyi ve teoride yer alan unsurların sahada uygulanıp uygulanmadığını öğrenmeyi amaçlamaktadır.

Yöntem: Araştırmada, şirketin faaliyet raporu nitel araştırma desenine uygun olarak doküman analizi yöntemiyle incelenmiştir. Araştırmada şirketin yayımladığı faaliyet raporları ile literatürde yer alan modern insan kaynakları stratejileri baz alınarak tımdengelsel bir yaklaşımla ele alınmıştır.

Bulgular: Analiz sonucunda, şirketin işe alım ve seçme, eğitim ve gelişim, performans yönetimi, ücret ve yan haklar yönetimi, iş sağlığı ve güvenliği, kariyer yönetimi gibi insan kaynakları uygulamaları modern insan kaynakları literatürü ile yüksek düzeyde uyum gösterdiği saptanmıştır. Özellikle, şirketin çalışanlarına yönelik uyguladığı iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının işyeri mutluluğunun sağlanmasında temel bir söylem aracı olarak öne çıkmaktadır. Bununla birlikte, işe alım ve seçme fonksiyonunda cinsiyet eşitliği vurgusu dikkat çekici bir bulgu olarak görülmektedir.

Özgün Değer: Bu çalışma, faaliyet raporlarında belirtilen unsurların akademik ölçütlerle uyuşup uyuşmadığını test ederek literatürdeki teori-uygulama boşluğuna katkı sunmaktadır. Çalışma, şirketlere, insan kaynakları uzmanlarına ve yöneticilere rehberlik sunması açısından önem teşkil etmektedir.

^a Sorumlu yazar, mustafaatsan@mersin.edu.tr , Mersin Üniversitesi, Mersin, Türkiye

The Impact of Human Resource Practices on Ensuring Workplace Happiness: The Case of Migros

Received Date: 11.03.2026 **Accepted Date:** 05.04.2026

Keywords: *happiness, job satisfaction, human resource management, employee motivation*

Abstract

Purpose: This study aims to analyze Migros' Human Resources strategies within the framework of corporate discourse and to determine whether the elements in theory are applied in practice.

Methodology: The company's activity report was examined using the document analysis method in accordance with the qualitative research design. The study adopted a deductive approach based on the company's published activity reports and modern human resources strategies found in the literature.

Findings: The analysis revealed that the company's human resources practices, such as recruitment and selection, training and development, performance management, compensation and benefits management, occupational health and safety, and career management, are highly consistent with modern human resources literature. In particular, the company's occupational health and safety practices for its employees stand out as a fundamental discourse tool for ensuring workplace happiness. Furthermore, the emphasis on gender equality in the recruitment and selection function is seen as a noteworthy finding.

Originality: This study contributes to the theory-practice gap in the literature by testing whether the elements stated in the activity reports are consistent with academic criteria. The study is significant in that it provides guidance to companies, human resources specialists, and managers.

1. Giriş

Rekabetin yoğun olduğu günümüzde işletmelerin başarılı olabilmeleri birçok faktöre bağlıdır. Özellikle motivasyon, mutluluk ve performans gibi kavramlar ile verimlilik ve başarı özdeşleşmektedir. Son yıllarda verimlilikten ziyade işletmeler mutluluğu sağlamayı odak noktaları haline getirmiştir. İşletmelerde mutluluğu sağlamak birçok etkene dayandırılrsa da bu etkenlerin pratikte uygulanması görmezden gelinmektedir. Bilinmesi gereken hususlardan birisi, sürdürülebilir başarı için yalnızca finansal performansın yeterli olmadığıdır. Çünkü bir işletmeyi sürdürülebilir kılan en önemli faktör çalışanlarıdır. Bu bağlamda, çalışanların mutlu olmaları ve işlerinden tatmin olmaları, işlerine daha iyi odaklanmalarını sağlamaktadır. Bu sayede verimlilik bu sağlanmış olacaktır. Yapılan bir çalışmada işyerinde mutluluğun verimlilik ile doğru orantılı olduğu ifade edilmektedir (Özeren ve Özen, 2019). Dolayısıyla, çalışanların işyeri mutluluğunun sağlaması gerekmektedir. İşyeri mutluluğu; çalışanların işle ilgili iyi olma durumları ve kendilerini mutlu hissetmeleri şeklinde tanımlanmaktadır (Keyes, 2005). İşyerinde mutlu olan bireylerin olumlu duygularının, olumsuz duygularına nazaran daha fazla olduğu ifade edilmektedir (Arslan ve Polat, 2017: 613). İşyerinde mutlu hisseden çalışanların işlerinden duydukları tatmin oranı yüksek olmaktadır. Erer (2021: 217) çalışmasında, çalışanın yaptığı işten tatmin olmasının işyeri mutluluğu ile pozitif yönde olduğunu vurgulamaktadır. Bu nedenle, işyerinde mutlu olan çalışanın tatmin duygusunun yüksek olacağını ifade etmek mümkündür.

Bu bağlamda, işyeri mutluluğunu ve genel iyi oluş halini artırmada insan kaynakları uygulamalarının rolü giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Çalışanların işe alımından eğitim ve gelişimine, performans yönetiminden ücret ve yan haklara kadar geniş bir yelpazeyi kapsayan bu uygulamalar; işyeri kültürünün şekillenmesinde ve olumlu bir çalışma ortamının yaratılmasında kilit bir işleve sahiptir. Bu çalışmanın amacı, bireylerin işyerinde mutluluğunun sağlanmasında insan kaynakları uygulamalarının etkisini incelemek ve literatürde yer alan insan kaynakları yönetimi uygulamalarının sahada yöneticiler tarafından ne kadar uygulandığını saptamayı hedeflemektedir. Bu amaç doğrultusunda, "En Mutlu İşyerleri" kategorisinde yer alan Migros'un faaliyet raporlarında yer alan insan kaynakları uygulamaları değerlendirilip analiz edilecektir.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. İşyeri Mutluluğu

Mutluluk kavramı bireyler açısından önemli bir amaç olarak görülmektedir (Gilman vd., 2000: 135). Bireyler bu amaç doğrultusunda hem sosyal hayatta hem de iş yaşamında gerekli davranış ve tutumları sergilemektedir. Örneğin, yapmaktan keyif aldığı hobileri gerçekleştiren bireyler kendilerini mutlu hissederken, hoşnut olmadıkları etkinliklere katılmak mutsuz hissetmelerine neden olabilmektedir. Bu bağlamda mutluluk, bireylerin yaşamları boyunca yaptıkları her şeyi değerlendirerek ne düzeyde keyif aldıklarının muhasebesini yapmaları şeklinde ifade edilebilir (Veenhoven, 1989: 22; akt. Keser, 2018: 5). Bu tanım doğrultusunda Keser (2018: 5), mutluluk olgusunun değerlendirilmesinin öznel olduğunu belirtmektedir. Başka bir deyişle, bireylerin kendi değerlendirmelerine göre mutlu ya da mutsuz olduklarını hissetmeleri şeklinde açıklanabilir.

Sosyal yaşamda mutluluğun yanı sıra, bireyler için işyeri mutluluğu da önem arz etmektedir. İş yaşamı, bireylerin hayatlarında önemli bir rol oynamaktadır (Yozgat ve Bilginoğlu, 2020: 202). Bunun nedeni, bireylerin çoğu zaman ev yerine işyerinde daha fazla vakit geçirmeleridir. Bu kapsamda işyeri mutluluğu; bireylerin sorumlu oldukları görevlere karşı istekli olmaları ve sevgiyle gerçekleştirdikleri davranışlar neticesinde görevlerine aidiyet beslemeleri şeklinde tanımlanabilir (Kara ve Başboğa, 2022: 369). Bir başka tanımda ise Polatçı ve Ünüvar (2021: 181), işyeri mutluluğunu çalışanların iş ortamında başarılı olabilmeleri adına onları harekete geçiren güdüler ve bilişsel yapılar olarak ifade etmektedir. Diğer bir tanımda, işgörenlerin kendilerini işyerinde iyi hissetmeleri ve iş ile yaşam doyumunu deneyimlemeleri şeklinde vurgulanmaktadır (Jain ve Sharma, 2019: 495-502). Buna ek olarak Turan (2018: 187), işyeri mutluluğunu işgörenlerin yaptıkları işten duydukları memnuniyet ve kuruma karşı besledikleri olumlu duygular doğrultusunda sergiledikleri davranışlar olarak tanımlamaktadır. Bu bilgiler ışığında, işyeri mutluluğu olumlu duyguların bileşimi olarak adlandırılabilir.

Yapılan çalışmalarda işyeri mutluluğunun pozitif çıktılarından söz edilmektedir. Bu çıktılar; iş hayatının dışında genel yaşam mutluluğu, kuruma olan bağlılık, motivasyon ve performans artışı şeklinde sıralanabilir (Erer, 2021: 217). Bunların yanı sıra, işyeri mutluluğunun şirketlerin finansal performansına da olumlu etkileri olduğu ifade edilmektedir. Yapılan bir araştırmada, işyeri mutluluğunun yüksek olduğu kurumların, düşük olanlara kıyasla finansal açıdan daha iyi performans gösterdiği bulgusuna ulaşılmıştır (Happyplacetowork, 2024).

Öte yandan, literatürde işyeri mutluluğunu etkileyen çeşitli unsurlardan da bahsedilmektedir. Bu unsurlar arasında işletmelerin değerlerinin paylaşımı, çalışanlarla kurulan iletişim tarzı, yöneticilerin liderlik tarzları ve kurum ikliminin kalitesi, kurumda adaletin sağlanması, çalışanların terfilerinin eşit şekilde yapılması ve çalışma arkadaşlarıyla kurulan iletişim yer almaktadır (Güney ve Ergin, 2023: 944). Bunlara ek olarak, Gülaçtı (2010: 3844-3849) çalışmasında çalışanlara sunulan sosyal destek ve yan hakların işyeri mutluluğunu etkilediğini vurgulamaktadır. Ayrıca, kurumların performans değerlendirme süreçlerinde adaleti sağlama, ödüllendirme stratejileri, çalışanlara sunulan kariyer, gelişim ve eğitim fırsatları da işyeri mutluluğunu oluşturan unsurlar arasında yer almaktadır (Durmuş, 2025: 77). Kurumların sağladığı faydalardan kaynaklanan işyeri mutluluğunun yanı sıra, bireylerin kendi katkılarıyla oluşan unsurlar da mevcuttur. Kjerulf (2015), bu unsurları; çalışanların üstlendikleri sorumlulukları içtenlikle ve severek yerine getirmesi, bireyin kendini geliştirme isteği ve yaptığı işle gurur duyması şeklinde tanımlamaktadır.

2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

İşletmelerin en değerli kaynağının insan sermayesi olduğu ifade edilebilir. Görmüş (2009: 67), işletmeleri öne çıkaran unsurun sahip oldukları insan sermayesi olduğunu belirtmektedir. İnsan kaynakları yönetimi, iyi performans gösteren işgörenleri işletmede tutmayı sağlamakla birlikte, onların motivasyonlarını artırmaya da katkı sunmaktadır (Nalbantoğlu, 2023: 6). Bu nedenle insan sermayesinin işletmelerin sürdürülebilir başarısına etki ettiği söylenebilir. Dolayısıyla, şirketlerde yer alan insan kaynakları yönetiminin kurumsal başarı açısından önem taşıdığı ifade edilebilir.

İnsan kaynakları yönetimi farklı şekillerde tanımlanabilmektedir. En genel tanımıyla insan kaynakları yönetimi; işletmelerin ihtiyaç duyduğu insan kaynağının temin edilmesini ve bu kaynağın organize edilmesini sağlayan faaliyetler bütünü olarak tanımlanmaktadır (Byars ve Rue, 1997; akt. Toprak vd., 2022: 84). Bir başka tanımda ise, insan kaynakları yönetimi; çalışanların ve kurumların verimliliğini artırmaya yönelik uygulamaların tümü olarak ifade edilmektedir (Bayır ve Harmancı, 2021: 1691). Bu tanımlardan hareketle, insan kaynakları yönetimi; ihtiyaç analiziyle uygun bireylerin işe alınması, performanslarının değerlendirilmesi, olumlu bir kurum ikliminin oluşturulması ve kurumun sürdürülebilir başarısına katkı sağlayan süreçlerin toplamı şeklinde tanımlanabilir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları literatürde farklı şekillerde sınıflandırılmakta ve adlandırılmaktadır. En genel haliyle bu fonksiyonlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Kellevezir, 2025: 32):

2.2.1. İşe Alım ve Seçim

İşe alım süreci işletmeler için hayati önem taşımaktadır. "Doğru işe doğru personel" anlayışıyla hareket edilmesi, sürdürülebilir başarı açısından kritik öneme sahiptir. Aday seçimi süreci; iş analiziyle başlayıp personel arama, mülakat ve karar verme aşamalarıyla tamamlanmaktadır (Gatewood vd., 2010). Sistemli bir şekilde yürütülen seçme süreci, doğru personele ulaşmayı kolaylaştırmaktadır (Liu, Combs, Ketchen ve Ireland, 2007: 505).

2.2.2. Eğitim ve Geliştirme

Eğitim ve geliştirme süreçleri hem işletmeler hem de çalışanlar açısından önemlidir. Eğitim; yetkinlik ve becerilerde değişim sağlamayı, gelişim ise doğru işleri yapmayı ifade etmektedir

(Baraz, 2013: 86). Noe (2017), eğitim sürecinin çalışanların görevlerine odaklanmasını, gelişim sürecinin ise becerilerinin artırılmasını hedeflediğini vurgulamaktadır.

2.2.3. Performans Yönetimi

Performans yönetimi; çalışanların performanslarının planlanması, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi süreçlerinden oluşmaktadır (Uysal, 2015: 34). İşletmeler açısından çalışan performansının izlenmesi büyük önem taşımaktadır. Şahin (2021: 29), performans yönetiminin kurum içi iletişimi güçlendirdiğini, çalışan motivasyonu ve aidiyetini artırdığını, ayrıca diğer insan kaynakları fonksiyonlarına rehberlik ettiğini belirtmektedir. Performans değerlendirme yöntemleri geleneksel ve modern olmak üzere iki ana başlıkta sınıflandırılmaktadır (Üzüm ve Uçkun, 2018: 258). Bu yöntemlerin uygulanması işletmelere göre farklılık gösterebilir.

2.2.4. Ücret ve Yan Haklar Yönetimi

Ücret yönetiminin dikkatli yürütülmesi hem çalışanlar hem de işletmeler açısından önemlidir. Her çalışan emeğinin karşılığını aldığını hissetmelidir. Bu nedenle güvenilir ve adil bir maaş yönetimi savunulmaktadır (Akgün, 2010: 78). Kaufman (2010), ücret yönetiminde adil ve şeffaf olunması gerektiğini vurgulamaktadır. Ücret yönetiminin temel amaçları arasında yetenekli çalışanları elde tutmak, performansı artırmak ve çalışan memnuniyetini sağlamak yer almaktadır (Benligiray, 2013: 169). Yan haklar, çalışanların kuruma olan bağlılığını önemli ölçüde etkilemektedir. Bu haklar şirketten şirkete değişiklik gösterebilir. Örnek olarak; esnek çalışma saatleri, sağlık sigortaları, uzaktan çalışma imkânları, eğitim ve gelişim fırsatları sayılabilir (Yücesan, 2025: 61). Yücesan (2025), yan haklar sunan şirketlerin çalışanlarında daha yüksek iş tatmini ve aidiyet sağladığını belirtmektedir. Tıpkı ücret yönetiminde olduğu gibi, yan ve sosyal hakların da adil bir şekilde dağıtılması gerektiği düşünülmektedir (Sadullah vd., 2023: 130).

2.2.5. İş Sağlığı ve Güvenliği

Bu fonksiyon, çalışanları korumak amacıyla insan kaynakları yönetimi kapsamında değerlendirilmektedir (Demir, 2016: 35). İş sağlığı ve güvenliği; çalışanların güvenliğini sağlamak için verilen eğitimler, ilkyardım kursları, iş güvenliği adaptasyon süreçleri ve mesleki sorunların kayıt altına alınması gibi uygulamaları kapsamaktadır (Demir, 2016: 66).

2.2.6. Kariyer Yönetimi

İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonları arasında kariyer yönetimi de yer almaktadır. Kariyer yönetimi, çalışanların iş yaşamındaki ilerleme ve gelişim süreçlerini kapsar (Bingöl, 2016'dan akt.; Yılmaz, 2025: 70). İşletmelerin kariyer yönetimi uygulamasındaki amaç; insan kaynağını en iyi şekilde değerlendirmek, yetenekli ve vasıflı işgücünü elde tutmak ve yüksek performans elde etmektir (Yılmaz, 2024: 336).

3. Daha Önceki Yapılan Çalışmalar

Tablo 1. Daha Önceki Yapılan Çalışmalar

Yazarlar / Yıl	Çalışma Konusu	Yöntem	Bulgu
Golparvar ve Abedini (2014)	The Relationship between Spirituality and Meaning at Work and the Job Happiness and Psychological Well-Being	Nicel / Anket	İşyerinde çalışanların gerçekleştirdikleri işlerin anlamı arttıkça işyeri mutluluğunun arttığını ifade etmiştir.
Sousa ve Porto (2015)	Happiness at Work: Organizational Values and Person Organization Fit Impact	Nicel / Anket	Çalışanlarla kurumun uyumunun artmasıyla birlikte işyeri mutluluğunun da arttığını öne sürmüştür.

Yazarlar / Yıl	Çalışma Konusu	Yöntem	Bulgu
Joo ve Lee (2017)	Workplace happiness: work engagement, career satisfaction and subjective well-being	Nicel / Anket	Kurumların desteğini alan ve psikolojik açıdan güvende hisseden çalışanların kurumlarına olan bağlılıklarının yüksek olduğu ve işyerinde refah seviyelerini arttığı bulgusuna ulaşmışlardır.
Rüzgar (2018)	Çalışanların, insan kaynakları yönetimi modelleri ile yöneticilerinin mizah tarzlarına ilişkin algılarının iş tatminleri üzerindeki etkisinin incelenmesi.	Nicel / Anket	İlimli insan kaynakları modelinin uygulanmasının çalışanların iş tatmini üzerinde olumlu etkilerinin olacağını saptamıştır.
Kosasih ve Basit (2019)	Happiness at workplace: Job satisfaction and organizational support	Nicel ve Nitel	Kurumların çalışanlara destek olması ve işten duyulan tatminin işyeri mutluluğuna etkisinin olduğunu vurgulamaktadır.
Kırpık (2020)	The Concept Of Employee's Happiness In Human Resources Management: A Systematic Literature Review	SistematiK Literatür Taraması	Çalışmasında incelediği 48 makalenin sonucunda çalışan mutluluğu ile ilişkili olan kavramların insan kaynakları yönetimi stratejileriyle büyük ölçüde uyumlu olduğu bulgusuna ulaşmıştır.
Bhandari ve Gupta (2022)	Effect Of Personality Types on Workplace Happiness Of University Teachers In Delhi	Nicel / Anket	Akademisyenlere yönelik gerçekleştirmiş olduğu araştırmasında kişilik tiplerinin işyeri mutluluğuyla pozitif ilişkili olduğu bulgusuna ulaşmıştır.
Akduman ve Karahan (2021)	Dijital Çağda Etik Değerlere Yatkinlık ve Mutluluk Arasındaki İlişkinin Kişilik Çerçevesinde İncelenmesi: Sivil Havacılık Kabin Hizmetleri Öğrencileriyle Bir Araştırma.	Nicel / Anket	Benzer şekilde kişilik tipleri ile mutluluğun birbirini desteklediği ve olumlu yönde etkilediğini saptamıştır.
Kun ve Gadanecz (2022)	Workplace happiness, well-being and their relationship with psychological capital: A study of Hungarian Teachers.	Nitel / İçerik Analizi Nicel / Anket	İşyeri mutluluğunun çalışanların içsel psikolojik kaynaklar ve iyimserlikle yakından ilişkili olduğunu tespit etmiştir.

Yazarlar / Yıl	Çalışma Konusu	Yöntem	Bulgu
Ayvaz vd. (2023)	İş Yeri Arkadaşlığının İş Yeri Mutluluğu Üzerinde Etkisi: İş Yaşam Kalitesinin Aracı Rolü.	Nicel / Anket	İşyeri arkadaşlıklarının işyeri mutluluğunu pozitif yönde etkilediği sonucuna varmıştır.
Ekşi ve Büyükyılmaz (2024)	Örgüt İklimi, Psikolojik Sermaye ve İşyeri Mutluluğu Arasındaki İlişkilerin Analizi.	Nicel / Anket	İşyeri mutluluğunun içsel motivasyon üzerinde olumlu etkilerinin olduğunu belirtmiştir.
Bulut ve Arslan (2025)	İş Yeri Mutluluğu ile İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkisi	Nicel / Anket	İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının işyerinde mutluluğu artırdığı ve motivasyona olumlu etkilerinin olduğu sonucuna varmışlardır.

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

4. Yöntem

Bu bölümde araştırmanın amacı, yöntemi, analizi, veri toplama aracından bahsedilecektir.

4.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı çalışanlarda işyeri mutluluğunun sağlanmasında insan kaynakları uygulamalarının etkisini incelemektir. Aynı zamanda Happy Place To Work tarafından yayımlanan Türkiye'nin en mutlu iş yerleri kategorisinde yer alan Migros mağazalarının uyguladığı pratikte uyguladığı insan kaynakları uygulamalarının literatürde belirtilen işyeri mutluluğunu oluşturan unsurlar ile benzerlik gösterip göstermediğini tespit etmek amaçlanmaktadır.

4.2. Araştırmanın Yöntemi ve Analizi

Bu çalışmada nitel araştırma yönteminden yararlanılmıştır. Nitel yöntem, bireylerin tecrübelerini, algılarını ve süreçleri derinlemesine öğrenmek ve bilgi edinmek amacıyla kullanılan bir yaklaşım olduğu belirtilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2021: 413). Araştırmanın verilerini toplamak ve analiz etmek için doküman analizi tekniğinden yararlanılmıştır. Doküman analizini Bowen (2009), hem basılı hem de elektronik kaynakların incelenmesi ve değerlendirilmesi şeklinde tanımlamaktadır. Ayrıca, doküman analizi nitel araştırma yapan bireyler için önemli bilgi kaynakları arasında yer almaktadır (Hoepfl, 1997). Doküman analizi yapılırken Forster (1994)'ün beş aşamalı kuralı dikkate alınmıştır. Bu kurallar bağlamında, öncelikle dokümana ulaşılmıştır, orijinaliği teyit edilmiştir, kodlama için strateji belirlenmiştir, veriler analiz edilip, kullanılmıştır. Çalışmanın temaları insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarından oluşturulmuştur. Bu doğrultuda aşağıdaki altı tema belirlenmiştir;

- İşe alım ve seçme,
- Eğitim ve gelişim,
- Performans yönetimi,
- Maaş ve yan haklar yönetimi,
- İş sağlığı ve güvenliği,
- Kariyer yönetimi.

Kodlama, nitel çalışmalarda tümdengelim ve tümevarım olmak üzere iki yaklaşımla yapılabilmektedir (Çokışler, 2022). Bu çalışmada tümdengelimsel yaklaşım benimsenmiştir. Tümdengelimsel yaklaşımda kodlama şeması halihazırdaki teori ve kavramsal modellerden yola çıkarak belirlenmektedir (Elo ve Kyngas, 2008). Bu kapsamda, çalışmada benimsenen

tümdengelimsel yaklaşım bağlamında daha önceden belirlenen temalar raporun içinde aranmıştır.

4.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmanın verilerini toplamak için Happy Place To Work en mutlu işyerleri araştırmasında listede yer alan Migros'un 2024 faaliyet raporundan yararlanılmıştır (Migros Kurumsal, 2024). Raporda şirketin insan kaynakları uygulamaları incelenmiştir. Bu rapora şirketin web sitesinden ulaşılmıştır.

5. Bulgular

Bu bölümde belirlenen temalar çerçevesinde şirketin faaliyet raporlarında yer alan metrik ve değerler ilişkilendirilecektir.

Tablo 2. İşe Alım ve Seçme

Metrik	Değer
Kadın/Erkek Çalışan Oranı	%46 kadın, %54 erkek
Çalışan Yaş Ortalaması	33
Yeni Sağlanan İstihdam	10.000 kişi
Arkadaş Öneriyorum Projesi ile İşe Alınan Kişi	1.221 kişi

Tablo 2'de belirtildiği üzere, insan kaynakları yönetimi fonksiyonları bağlamında belirlenen ilk tema işe alım ve seçme fonksiyonudur. Faaliyet raporunun insan kaynakları bölümünden elde edilen veriler, şirketin işe alım ve seçme süreçlerinde benimsediği çeşitlilik ve kapsayıcılık stratejisinin başarılı bir şekilde uygulandığını göstermektedir. Şirkette %46 kadın, %54 erkek çalışan oranı, insan kaynakları literatüründe yer alan adil işe alım ve eşit istihdam fırsatları ilkelerinin kararlılıkla uygulandığını göstermektedir. Cox ve Blake (1991), çalışmasında eşit istihdam ve işe alımda adaleti sağlamanın önemine değinmektedir. Şirket, kadın ve erkek dengesini sağlayarak yasal zorunlulukları yerine getirme dışında insan kaynakları stratejisini kurum kültürü ve işyerinde mutluluk kavramları ile ilişkilendirdiğini göstermektedir. Bunu destekler nitelikte Kramar (2014), çalışmasında adil istihdam uygulamaları ile çalışanların refahı ve işyeri mutluluğu kavramlarının pozitif ilişkisi olduğunu saptamıştır. Diğer yandan, yapılan araştırmalar başarılı bir şekilde cinsiyet dengesini içeren kapsayıcılığı benimseyen işletmelerin karar alma kalitesini artırarak ve çalışanların bağlılık duygusunu güçlendirerek işyeri mutluluğuna olumlu yönde katkı sağladığını savunmaktadır (Ely ve Thomas, 2001). Bu doğrultuda, şirketin yüksek işe alım hedefi ile cinsiyet eşitliğine dikkat etme konusundaki hassasiyeti, insan kaynakları ve örgütsel performans arasında güçlü bir ilişki kurarak, işe alım faaliyetlerinin mutluluğu dolaylı şekilde oluşturan stratejik bir insan kaynakları uygulaması olduğunu belirtmek mümkündür.

Tablo 3. Eğitim ve Gelişim

Metrik	Değer
Toplam Eğitim Saati	6.385.245 saat
Çalışan Başına Ortalama Eğitim Saati	124 saat
Toplam Eğitim Bütçesi	60.1 milyon TL
İç Kaynaklarla Karşılanan Eğitim Oranı	%87

Tablo 3'te, eğitim ve geliştirme fonksiyonu belirtilmektedir. Faaliyet raporunda yer alan eğitim ve gelişim verileri, Becker (1975)'in çalışmasında belirttiği insan sermayesi perspektifinin güçlü bir yansıması olarak ortaya çıkmaktadır. Raporda belirtilen çalışan başına düşen ortalama eğitim saatinin 124 saat ve eğitim bütçesinin 60.1 milyon TL olduğu görülmektedir. Bu durum öğrenme sürecini basit bir operasyonel gereklilik dışında rekabet avantajını oluşturma yolunda stratejik bir yatırım olarak konumlandığını göstermektedir. Şirketin bu yatırımları, çalışanların gelecekteki yetkinliklerine odaklanıldığını düşünerek işyeri mutluluğunun önemli bir kaynağı olan kariyer gelişimine verilen önemi vurgulamaktadır (Meyer ve Allen, 1991). Raporda ifade edilen eğitim faaliyetlerinin %87'sinin iç kaynaklarla karşılanması çalışanlara verilen değeri göstermektedir. Şirketin iç kaynak kullanımının yüksek olması, maliyet etkinliğinin dışında, çalışanların uzmanlık alanlarının ve aidiyet duygularının güçlendirilmesi yoluyla dolaylı olarak işyeri mutluluğunu desteklediği ifade edilebilir. Bu bağlamda, şirket eğitim ve gelişim fonksiyonunu sadece performansı değil mutluluk ve bağlılığı artırma amaçlı da kullandığını söylenebilir.

Tablo 4. Performans Yönetimi

Metrik	Değer
Çalışan İçin Performans Değerlendirmesi	50.815 çalışan
Yıllık Performans Değerlendirmesi	2.227 idari personel
Mağaza Personeli ve Yönetim	48.588 mağaza çalışanı

Tablo 4'te belirtilen performans yönetimi metriklerine göre, 2024 yılında 50.815 çalışan için performans değerlendirme yapılmıştır. Bu performans yönetim sürecinin sadece üst yönetime değil, tüm kuruma yayılmış stratejik bir araç olduğunu göstermektedir. Aguinis (2023), performans yönetimini sadece üst yönetimin sahiplenmesinden ziyade tüm kuruma yayılmasının kritik önem taşıdığını belirtmektedir. Bu sistemde idari birim çalışanlarına yönelik yıllık değerlendirme döngüsü korunurken, mağaza personeline yönelik yılda iki kez yapılan değerlendirme, performans yönetim sürecinin çevik bir geribildirim kültürü oluşturma çabasını yansıtmaktadır. Bu geribildirim döngüsü, rekabetin yoğun olduğu sektörde çalışanlar için kritik bir süreçtir. Yapılan bir çalışmada yöneticilerin %77,50'sinin işletmelerinin performans ölçümlerinde çalışanlarına geri bildirim yaptığı tespit edilmiştir (Soysal ve Kılınç, 2016: 339). Çalışanlar, yapılan geri bildirimler sayesinde kendilerine katkı sağlandığını hissetmektedir. Bu durumun işyeri mutluluğuna pozitif zemin hazırladığını belirtmek mümkündür.

Tablo 5. Ücret ve Yan Haklar Yönetimi

Metrik	Değer
Yan Haktan Yararlanma	8.274 kişi
Çalışan Giderleri ve Yan Haklar İçin Harcama	30.58 Milyar TL
Üst Yönetim Dışında Mağaza Çalışanları İçin Prim Hakkı	%100

Tablo 5'te belirtilen ücret ve yan haklar fonksiyonu bağlamında ise raporda şirketin çalışanlarına eşit şekilde ücretlendirme sistemi oluşturduğu belirtilmektedir. Özellikle şirketin ücretlendirme politikalarında insan kaynakları yönetiminde esas olan toplam ödül (WorldatWork, 2007) stratejisinin kararlılıkla uygulandığı görülmektedir. Faaliyet raporunda değinilen kadın ve erkek çalışan arasında ücret farklılıklarının olmaması ve adalet ilkesinin temel alınması, ücret adaleti teorisinin temel dayanağı olan dağıtımsal adalet boyutunun güçlü bir göstergesi olduğu ifade edilebilir (JS, 1965). Ayrıca bağımsız danışmanlardan alınan destek ifadesiyle ücret yapısının hem iç hem dış adaletini güvence altına alarak çalışanların adil muamele algısını ve şirkete olan güvenlerini artırmaktadır (Gerhart ve Rynes, 2003). Bu durumun çalışanların işyeri mutluluğu ve

aidiyeti için güçlü bir zemin hazırladığı söylenebilir. Öte yandan yoğun harcama bütçeleri ve sunulan kapsamlı yan haklar paketi şirketin yalnızca maaş ödemesine odaklanmadığı, aynı zamanda çalışan refahını destekleyen ve çalışanların yaşam kalitesini artıran dolaylı ücretlendirmeye önem verdiğini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte üst yönetim dışında mağaza çalışanlarına verilen %100 prim hakkı, çalışan motivasyonunun örgüt hiyerarşisinin en operasyonel ve müşteri odaklı katmanına güçlü şekilde yönlendirildiğini, böylece çalışanların performansının finansal ödüllerle adil şekilde sağlandığı görülmektedir.

Tablo 6. İş Sağlığı ve Güvenliği

Metrik	Değer
İSG Bütçesi	212 milyon TL
Düzeltilici Önleyici Faaliyet Sayısı	136.896
Ramak Kala Olay Bildirimi	3.207
Tatbikat Sayısı	22.163
Tatbikatlara Katılan Çalışan Sayısı	54.256

Tablo 6'da, Migros iş sağlığı ve güvenliği fonksiyonunda çalışanların güvenliğinin ve refahını merkezine aldığını belirtmiştir. Şirketin İSG uygulamalarına dair faaliyet raporunda belirtilen verilere istinaden, Reason (2016) tarafından belirtilen proaktif güvenlik kültürü modelinin şirket tarafından uygulandığını ifade etmek mümkündür. Raporda belirtilen iş sağlığı ve güvenliği bütçesiyle, üst yönetimin bu bütçeyi sadece yasal bir maliyet kalemi olarak görmediği, insan sermayesini koruyan stratejik bir yatırım olarak gördüğünün altı çizilmiştir. Bu durumun çalışanların örgütsel destek algısını (Rhoades ve Eisenberger, 2002) güçlendirdiği ve kendilerini değerli hissederek işyeri mutluluklarına olumlu etkileri olduğunu belirtmek mümkündür. Aynı zamanda ramak kala olay bildiriminin yüksekliği, çalışanların bildirim mekanizmalarına olan güvenlerini ve şirketteki hatalarından ders çıkarma kültürünün yerleşmiş olduğunu gösteren kritik bir bulgu olduğu görülmektedir (Reason, 2016). Toplam tatbikat sayısı ve tatbikata katılan çalışan sayısının yüksek olması şirkette yer alan İSG bilincinin sadece kağıt üzerinde olmadığı, sahadaki davranış düzeyinde de şirketin kültürüne entegre edildiğini göstermektedir. Bu uygulamayı destekler nitelikte, Vredenberg (2002) çalışmasında yaralanma oranının azaltılmasında üst yönetimin destek vermesi ve çalışanların katılımının kritik önem taşıdığını belirtmektedir.

Tablo 7. Kariyer Yönetimi

Metrik	Değer
Mentorluk Programı	2.283 saat
Koçluk Programı	86 saat
Uzun Dönem Staj Programı	30 genç yetenek
İç Başvuru Sistemi ile Doldurulan Pozisyon	1.470 pozisyon
İç Kaynaklardan Karşılanan Yönetici Oranı	%96

Tablo 7'de belirtilen kariyer yönetimi fonksiyonlarına göre Migros'un kariyer yönetimi uygulamaları, insan kaynakları stratejisini net bir şekilde iç gelişim ve yeteneği elde tutma üzerine kurduğunu göstermektedir. Şirketin uyguladığı "Smart Uzun Dönem Staj" ve "Mentorum Sensin" gibi mentorluk uygulamaları, genç yeteneklerin iş hayatına hazırlanmalarını, şirket içi bilgi transferini hızlandırarak ve sosyalizasyonu destekleyerek erken kariyer motivasyonuna önemli katkı sağlamaktadır. Bachkirova vd. (2020) çalışmasında mentorluk uygulamalarının işgörenlerin kariyer gelişimi ve motivasyonlarına olumlu katkılar sunduğu tespit edilmiştir. Şirket için, iç mobiliteye önem vermek kritik bir nokta olarak görülmektedir. Yöneticilerin %96'sının iç kaynaklardan karşılanması ve 1.470 pozisyonun iç başvuru sistemiyle doldurulması, şirketin kariyer patikalarını dikey bir yükselişten ziyade dinamik bir yolculuk olarak tasarladığını göstermektedir (Judijanto ve Amelia, 2025). Yapılan bir çalışmada, şirketlerin iç mobiliteye önem vermesinin yüksek performanslı çalışanlar arasında pozitif elde tutma oranını artırdığı ve çalışanların dış rollere yönelme olasılığını azalttığı sonucuna varılmıştır (Benson ve Rissing, 2020). Bu iç atama çalışanların iş tatminini artırarak çalışanların bağlılıklarını güçlendirdiği (Recruitment.org, 2025), şirketin yetenekleri elde tutma ve geliştirme hedefini işyeri mutluluğu ile birleştirdiğini kanıtlamaktadır.

6. Tartışma, Sonuç ve Öneriler

İşyeri mutluluğunun sağlanmasında insan kaynakları uygulamalarının etkisinin incelendiği ve en mutlu işyerleri kategorisinde yer alan Migros'un uyguladığı insan kaynakları uygulamalarının literatürde yer alan işyeri mutluluğunu oluşturan unsurlarla benzerlik gösterdiği sonucuna varılmıştır. Bu doğrultuda bulgular aşağıda detaylı şekilde tartışılacaktır.

İlk temada yer alan işe alım ve seçme fonksiyonunda bahsedilen kapsayıcılığın önemi ile ilgili literatürde çalışmalar yer almaktadır. Karamanlioğlu vd. (2024) gerçekleştirmiş oldukları çalışmada işletmelerde kapsayıcılığın çalışan bağlılığını artırdığı bulgusuna ulaşmıştır. Raporda çeşitlilik ve kapsayıcılık bilgileri göz önüne alındığında şirketin çalışan bağlılığını sağladığı belirtilebilir. Bağlılığı yüksek olan çalışanın işyeri mutluluğunun fazla olacağını ifade etmek mümkündür. Bununla birlikte, raporda işe alımlarda cinsiyet eşitliğine dikkat edildiği belirtilmektedir. Bu doğrultuda yapılan bir çalışmada cinsiyet eşitliği politikalarına dikkat eden işletmelerin olumlu iş ortamına katkı sağladığı bulgusuna ulaşılmıştır (Pekkan, 2024: 12). Kapsayıcılık ve cinsiyet eşitliği gibi olguların çalışanların aidiyet duygusunu ve örgütsel bağlılıklarını artırdığı ifade edilmektedir (Cropanzano ve Wright, 2001). Ancak bu durum her zaman olumlu gibi görünse de, iyi yönetilemediği takdirde literatürde olumsuz etkilerinin olduğu çalışmalar da mevcuttur. Örneğin, bir çalışmada, çeşitlilik sağlamak için zorlayıcı ve kontrolcü bir denetim mekanizması oluşturan işletmelerde çalışanların mutluluğunun olumsuz yönde etkilenebileceği vurgulanmaktadır (Dobbin ve Kalev, 2016). Söz konusu makalede, çalışanlara zorunlu çeşitlilik eğitimi dayatılmasının öfkeye sebep olabileceği ve motivasyonu düşürerek mutsuzluğa sebep olabileceği ifade edilmektedir. Bu bağlamda, yöneticilerin işe alımlarda çeşitlilik ve kapsayıcılık politikalarını uygularken çalışanlara yönelik gönüllülük olgusuna önem vermesi gerektiği ifade edilebilir.

İkinci temada yer alan eğitim ve gelişim fonksiyonunda eğitime verilen önemle ilgili çalışmaların olduğu görülmektedir. Örneğin, raporda çalışanların eğitime önem verildiği belirtilmekte olup yapılan bir çalışmanın işletmelerin eğitimlerinin sürekli olmasının çalışanların kuruma olan bağlılıklarının arttığını göstermektedir (Bulut ve Culha, 2010: 320). Aynı zamanda işletmelerde verilen eğitimlerin ve çalışanların gelişimine yönelik çabaların çalışanların motivasyonlarının yükselmesine fayda sağladığı ifade edilmektedir (Uygun, 2015: 120). Bu sayede çalışanların işyerinde daha mutlu hissetmesinin sağlanması mümkündür. Başka bir çalışmada ise Sabuncuoğlu (2007), eğitim ve gelişim faaliyetlerinin çalışanların bağlılıklarını artırırken işten ayrılma niyetlerini azalttığını savunmaktadır. Fakat literatürde yer alan bir çalışmada, eğitim ve gelişim uygulamalarının çalışan davranışlarını kontrol etme algısı oluşturarak çalışanlarda baskıya sebep olabileceği ifade edilmektedir (Grugulis, 2006). Bu doğrultuda, insan kaynakları yöneticilerinin eğitim ve gelişim uygulamalarını gerçekleştirirken kontrol amaçlı yapılmadığını çalışanlarına hissettirmeleri gerekmektedir. Aksi takdirde çalışanların stres ve tükenmişlik yaşama olasılığı oluşmaktadır. Bu durumun sonucu olarak mutsuzluk hissinin artacağı vurgulanabilir.

Üçüncü temada ise performans yönetimi fonksiyonu yer almaktadır. Raporda, performans yönetiminin hibrit şekilde yapıldığı görülmektedir. Aynı zamanda, çalışanların performansı ölçülürken adaletli olduğu ifade edilmiştir. Literatürde, performansın adaletli ve eşit şekilde ölçülmesinin çalışanların motivasyonuna pozitif şekilde etki ettiği belirtilmektedir (Mercanlioğlu, 2012: 51). Aynı zamanda başka bir çalışmada performans yönetimi ve çalışanların motivasyonu arasında olumlu düzeyde etkilerin olduğu saptanmıştır (Selvarajan ve Cloninger, 2012). Buna karşılık, literatürde bazı çalışmalar, yüksek performanslı çalışma sistemlerinin çalışanlar üzerinde bazı olumsuz etkilerinin olduğunu savunmaktadır (Jensen vd., 2013; Kroon vd., 2009). Bu çalışmalarda yüksek performans beklentisinin çalışanlarda baskı ve tükenmişliğe sebep olabileceği vurgulanmaktadır. Bu yüzden performans yönetiminin dengeli ve adaletli şekilde yapılması gerektiği belirtilebilir. Kroon vd. (2009), çalışmasında adalet duygusunu çalışanı koruyan bir unsur olarak ele almasına rağmen yapmış oldukları analizlerin adalet algısını artırmadığını tespit etmişlerdir. Bu nedenden dolayı şirketler adaletli performans yönetimi yaptıklarını düşünürken çalışanlar aynı fikirde olmayabilir. Bunun çözümü olarak sık sık geri bildirimlerin alınması gerekmektedir. Aynı zamanda şirket 360° Performans değerlendirme sürecini uygulamaktadır. Bu değerlendirme sistemi, daha kapsamlı bir süreç olmasından dolayı çalışanların güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenerek eğitim ve gelişim bağlamında sağlıklı kararlar verilmesine olanak sağlamaktadır (Bayram, 2006: 53).

Bir sonraki tema olan ücret ve yan haklar konusunda Migros raporunda eşit şekilde ücretlendirme yaptıklarını ifade etmiştir. Literatürde ücret konusunun adaletli ve şeffaf olmasının çalışanların bağlılığını ve mutluluğunu artırdığı belirtilmektedir (Küçükyağcı, 2025: 131). Başka bir deyişle, şirketlerin adaletli ücret yönetimi çalışanların uzun süre işyerinde kalmaları konusunda onları teşvik etmek için önem teşkil etmektedir (Küçükyağcı, 2025: 132). Diğer taraftan, literatürde performansa dayalı ücret sisteminin çalışanların motivasyonunu düşürebildiğine dair görüşler yer almaktadır (Gerhart ve Fang, 2014). Bahsedilen makalede performansa dayalı ücretin doğru tasarlanması gerektiği vurgulanmaktadır. Bu yüzden, şirketin raporunda yer alan ücretin adaletli ve şeffaf dağılımı bu sistemin doğru şekilde tasarlandığını kanıtlamaktadır. Bunun dışında şirketlerin yan haklara verdiği önem de çalışanların işyeri mutluluğunu ve işlerinden aldığı tatmini artırdığı düşünülmektedir. Kaya (2019), çalışmasında maaş dışında sunulan yan hakların çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını artırdığını savunmaktadır. Bu durum çalışanların çalıştıkları kurumda mutlu hissetmelerini sağlamaktadır. Migros'un yan hak olarak sunduğu esnek çalışma saatleri ve iş ile sosyal yaşam dengesinin çalışanların işyeri mutluluğunu artırdığı düşünülmektedir. Haar (2013) bu konuda gerçekleştirmiş olduğu çalışmasında iş yaşam dengesinin iş motivasyonunu ve çalışanların yaşamlarından duydukları memnuniyeti artırdığını saptamıştır. Ancak bir çalışmanın bulgularına istinaden iş yaşam dengesinin sağlıklı şekilde işlemesi için dikkat edilmesi gereken bazı hususların olduğu görülmektedir. Chung ve Van Der Lippe (2020) çalışmasında esnek çalışma imkânına sahip olan çalışanların ideal çalışan profili çizmesinden ötürü üzerlerinde baskı hissedebileceği ve bu durumun aile ile iş çatışmasını körükleyebileceğini ifade etmektedir. Bu nedenden dolayı iş yaşam dengesi sağlanan çalışanları ayrıcalıklı olarak nitelendirmek yerine bu stratejiyi normalleştirmek gerektiği belirtilebilir.

Önemli bir uygulama olan iş sağlığı ve güvenliği fonksiyonu da Migros'un insan kaynakları uygulamaları arasında yer almaktadır. Çalışanlarının güvenliğini ve sağlığını düşünen şirketlerin çalışanlarının mutluluğunu sağladığı düşünülmektedir. Bu konuyla ilgili yapılan bir çalışma bu durumu destekler niteliktedir. Ateş ve Kaygın (2022) çalışmasında işletmelerde uygulanan iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının çalışanların mutluluğunu artırdığını ve çalışma konusunda isteklerinin arttığını saptamıştır. Başka bir çalışmada ise Amponsah-Tawiah ve Mensah (2016: 228) Gana'da madencilere yönelik gerçekleştirdikleri çalışmada iş sağlığı ve güvenliği algısıyla çalışanların bağlılığı arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu vurgulamaktadır. Bu tür uygulamalar, işyeri refahının temel bileşenlerinden biri olan "psikolojik güvenlik" kavramını desteklemektedir (Edmondson, 1999). Fakat yapılan bir çalışmada iş sağlığı ve güvenliği bağlamında iş taleplerinin kaynakları aşması ve güvenliğin sağlanmaması durumunda çalışanların

tükenmişlik düzeyinin artabileceği savunulmaktadır (Bakker ve Demorouti, 2007). Söz konusu makalede, iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarında yöneticilerin taleplerini azaltmak yerine işgöreni taleplere karşı koruyacak güvenlik ve risk önlemleri alınması gerektiği belirtilmektedir.

Son tema olarak belirlenen kariyer yönetimi temasında, kariyer yönetimi uygulamalarının çalışanların motivasyon ve bağlılığına olumlu katkıları olduğu öne sürülmektedir (Bulut ve Arslan, 2025: 44). Raporda, Migros'un, koçluk, mentorluk ve staj konularına önem verdiği ifade edilmektedir. Yapılan birçok çalışmada bu tarz uygulamaların çalışanların motivasyonuna ve mutluluğuna olumlu yönde katkı sağladığı belirtilmektedir. Gerçekleştirilen bir çalışmada, işletmelerin mentorluk uygulamalarının çalışanların hem kariyerlerine hem de kuruma olan bağlılık ve mutluluğuna etki ettiği saptanmıştır (Sert, 2024: 33). Buna karşılık koçluk ve mentorluk uygulamalarını yaparken bazı konulara dikkat edilmesi gerekmektedir. Örneğin, bir çalışmada mentorluk deneyimlerinden olumsuzluk yaşayan bireylerin işten psikolojik olarak uzaklaştığı tespit edilmiştir (Eby vd., 2004). Bu doğrultuda mentorluk ve koçluk uygulamasında menti ve mentor uyumunun iyi sağlanması gerektiği ifade edilebilir. Bununla birlikte kariyer yönetimi konusunda Migros iç terfi stratejisini ön plana çıkarmaktadır. Yapılan çalışmalar Migros'un bu uygulamasının doğru olduğunu kanıtlar niteliktedir. Bir çalışmada, kurum içi kariyer fırsatları ile çalışanların kuruma olan bağlılıkları arasında pozitif yönde ilişki olduğu vurgulanmaktadır (Erarslan vd., 2013: 18). Başka bir çalışmada ise boşalan pozisyonların kurum içinden doldurulmasının çalışanların motivasyon ve iş tatminlerine pozitif etkileri olduğu ifade edilmektedir (İmamoğlu vd., 2004). Ancak, iç terfi stratejisinde kayırmacılığa dikkat edilmesi gerekmektedir. Yapılan bir çalışmada kayırmacılığın çalışanların kariyer sorunu haline dönüşebileceği ifade edilmektedir (Karadirek, 2026). Bu bilgilerden yola çıkarak şirketin çalışanların kariyerine önem verdiği görülmektedir. Eğer şirketler çalışanlarının kariyerlerini takip etmez ve kariyer yollarını kapatırsa, çalışanlarının mutsuz hissedecekleri ifade edilmektedir (Ak ve Soybalı, 2019). Bu bağlamda yöneticilerin terfi ve kariyer konusunda çalışanlarını bilgilendirmesi ve kariyer yollarını açık tutmasının kritik bir öneme sahip olduğu söylenebilir.

Sonuç olarak, bu çalışma Migros'un faaliyet raporlarında sunduğu insan kaynakları uygulamalarının literatürde yer alan stratejik model ve önerilerle benzerlik gösterip göstermediğini amaçlamıştır. Bu doğrultuda analizler sonucunda şirketlerin raporlarında yer alan bilgilerin literatürde yer alan bilgiler ile büyük ölçüde paralellik gösterdiği tespit edilmiştir. Elde edilen bu bulgu kurumsal şirketlerin bilimi merkezine alarak hareket etmesinin ve literatürde yer alan bilgileri sahaya yansıtmasının önemini göstermektedir. İşletmelerin bilimi merkezine almalarının bir başka olumlu yönü de, tartışma kısmında da bahsedildiği gibi bu uygulamaların oluşturabileceği olumsuz durumların veya yanlış strateji belirlemenin de önüne geçilmesi kolay olacaktır. Bu çalışmanın belirli kısıtları vardır. Bu kısıtlılık, verilerin sadece şirketin faaliyet raporuyla sınırlı olmasıdır. Ayrıca gelecek çalışmalarda, raporda belirtilen uygulamaların sahaya yansıma biçimini öğrenmek adına çalışanlar ile mülakatlar gerçekleştirilerek veya anket uygulanarak söylem ve uygulama arasındaki tutarlılığın incelenmesi önerilmektedir. Bu sayede, raporda belirtilen unsurların çalışanların algısıyla uyuşup uyuşmadığı net şekilde tespit edilebilir. Aynı zamanda raporda belirtilenler ile çalışanların düşünceleri sentezlenerek daha derinlemesine bilgiye ulaşılabilir.

Ulaşılan bulgular ve sonuçlar bağlamında şirketlere işyeri mutluluğunu artırmaya yönelik bazı öneriler sunulabilir. Bu öneriler, çalışanlara yönelik katılım mekanizmaları oluşturarak çalışanların sesini duyurmasını sağlamak, yöneticilerin çalışanlara, yaptıkları işin ne anlama geldiğini ve nasıl katkı sağladığını açıklaması, bununla birlikte terfi ve gelişim süreçlerinde iç kaynaklardan yararlanmak ve adil olmak, hata yapan çalışanın cezalandırılmadığı aksine bunun öğrenme fırsatı olarak görülmesini şirket kültürüne entegre etmek, takdirin sadece maddi olmadığı algısını kırarak kişiselleştirilmiş takdir kültürü oluşturmak ve çalışanları ortak değerler bağlamında birleştirecek sosyal etkinlikler düzenlemek şeklinde ifade edilebilir. Bu öneriler işyerinde mutluluk ve refahı sağlamak açısından kritik rol oynamaktadır.

Kaynakça

Aguinis, H. (2023). *Performance management*. Sage Publications.

- Ak, S., & Soybalı, H. H. (2019). Kariyer platosunun iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisi üzerine bir araştırma: Otel işletmeleri örneği. *Turizm Akademik Dergisi*, 6(2), 169–183.
- Akduman, G., & Karahan, G. (2021). Dijital çağda etik değerlere yatkınlık ve mutluluk arasındaki ilişkinin kişilik çerçevesinde incelenmesi: Sivil havacılık kabin hizmetleri öğrencileriyle bir araştırma. *FSM Mesleki Bilimler Dergisi*, 1(1), 1–20.
- Akgün, F. (2010). Stratejik insan kaynakları uygulamalarının, girişimci odaklılık ve öğrenme odaklılık ile firma performansına etkisi (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.
- Amponsah-Tawiah, K., & Mensah, J. (2016). Occupational health and safety and organizational commitment: Evidence from the Ghanaian mining industry. *Safety and Health at Work*, 7(3), 225–230. <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2016.01.002>
- Arslan, Y., & Polat, S. (2017). Örgütsel mutluluk ölçeğinin Türkçeye uyarlanması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 23(4), 603–622.
- Ateş, Ö., & Kaygın, E. (2022). İş sağlığı ve güvenliğinin örgüt esenliğine etkisi ve pozitif psikolojik sermayenin aracı rolü: Kafkas Üniversitesi örneği. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 13(2), 100–123.
- Ayvaz, A., Güneş, M., & Çiçek, H. (2023). İş yeri arkadaşlığının iş yeri mutluluğu üzerinde etkisi: İş yaşam kalitesinin aracı rolü. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(3), 197–212. <https://doi.org/10.53443/anadoluibfd.1165523>
- Bachkirova, T., Arthur, L., & Reading, E. (2020). Evaluating a coaching and mentoring program: Challenges and solutions. In *Coaching researched: A coaching psychology reader* (pp. 361–378). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781119656913.ch19>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands–resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Baraz, A. B. (2020). *İnsan kaynakları yönetiminde altyapı*. İçinde H. Z. Tonus & D. P. Baş (Ed.), İnsan kaynakları yönetimi (ss. 39–59). Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Bayır, Ş., & Harmancı, Y. (2021). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışan performansına etkisi: Kayseri'de bulunan özel hastanelerde bir araştırma. *Erciyes Akademi*, 35(4), 1689–1720. <https://doi.org/10.48070/erciyesakademi.1026453>
- Bayram, L. (2006). Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine yeni bir alternatif: 360 derece performans değerlendirme. *Sayıştay Dergisi*, 62, 47–65.
- Becker, G. S. (1975). *Human capital: A theoretical and empirical analysis*. National Bureau of Economic Research.
- Benligiray, S. (2013). *İş değerlemesi ve ücret yönetimi*. İçinde İnsan kaynakları yönetimi (ss. 156–182).
- Benson, A., & Rissing, B. A. (2020). Strength from within: Internal mobility and the retention of high performers. *Organization Science*, 31(6), 1475–1496. <https://doi.org/10.1287/orsc.2020.1362>
- Bhandari, S., vd. (2022). Effect of personality types on workplace happiness of university teachers in Delhi/NCR. *Research Journal*, 17, 1388–1398.
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>

- Bulut, C., & Culha, O. (2010). The effects of organizational training on organizational commitment. *International Journal of Training and Development*, 14(4), 309–322. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2010.00360.x>
- Bulut, Y., & Arslan, H. (2025). İş yerinde mutluluk ile insan kaynakları uygulamaları ilişkisi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Girişimcilik Dergisi*, 8(17), 40–56. <https://doi.org/10.55830/tje.1607894>
- Chung, H., & Van der Lippe, T. (2020). Flexible working, work–life balance, and gender equality: Introduction. *Social Indicators Research*, 151(2), 365–381. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-2025-7>
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Perspectives*, 5(3), 45–56. <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274465>
- Cropanzano, R., & Wright, T. A. (2001). When a "happy" worker is really a "productive" worker: A review and further refinement of the happy-productive worker thesis. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(3), 182–199. <https://doi.org/10.1037/1061-4087.53.3.182>
- Çokişler, N. (2022). Turist rehberliği bölümleri için önerilen müfredatlar: Bir içerik analizi. *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*, 6(2), 664–678. <https://doi.org/10.32572/guntad.1130402>
- Demir, S. (2016). İnsan kaynakları yönetiminin bir fonksiyonu olarak iş sağlığı ve güvenliği (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Uludağ Üniversitesi.
- Dobbin, F., & Kalev, A. (2016). Why diversity programs fail. *Harvard Business Review*, 94(7), 14–15.
- Durmuş, Ş. (2025). İş yeri mutluluğunun çalışan savunuculuğu üzerindeki etkisi: Banka çalışanları üzerine bir araştırma. *İşletme*, 6(1), 63–83. <https://doi.org/10.57116/isletme.1639967>
- Eby, L. T., Butts, M., Lockwood, A., & Simon, S. A. (2004). Protégés' negative mentoring experiences: Construct development and nomological validation. *Personnel Psychology*, 57(2), 411–447. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2004.tb02496.x>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Ekşi, G. G., & Büyükyılmaz, O. (2023). Örgüt iklimi, psikolojik sermaye ve işyeri mutluluğu arasındaki ilişkilerin analizi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 15(43), 861–882. <https://doi.org/10.21076/vizyoner.1407178>
- Elo, S., & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 62(1), 107–115. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04569>
- Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229–273. <https://doi.org/10.2307/2667087>
- Erarslan, D., Deniz, N., Yıldırım, H., & İnel, M. N. (2013). İşe alım sürecinde iç kaynaklardan yararlanma politikasının çalışanların örgüte bağlılığı üzerindeki etkisi. *Öneri Dergisi*, 10(39), 11–21.
- Erer, B. (2021). İşyeri mutluluğunun öncülleri ve sonuçları üzerine nitel bir çalışma. *Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(1), 215–229. <https://doi.org/10.47097/piar.918559>
- Forster, N. (1994). *The analysis of company documentation*. İçinde C. Cassell & G. Symon (Ed.), *Qualitative methods in organizational research, a practical guide* (ss. 147–166). SAGE Publication.
- Gatewood, R. D., Feild, H. S., & Barrick, M. R. (2001). *Human resource selection*.

- Gerhart, B., & Rynes, S. (2003). *Compensation: Theory, evidence, and strategic implications*. Sage. <https://doi.org/10.4135/9781452229256>
- Gerhart, B., & Fang, M. (2014). Pay for (individual) performance: Issues, claims, evidence and the role of sorting effects. *Human Resource Management Review*, 24(1), 41–52. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2013.06.010>
- Gilman, R., Huebner, E. S., & Laughlin, J. E. (2000). A first study of the multidimensional students' life satisfaction scale with adolescents. *Social Indicators Research*, 52(2), 135–160. <https://doi.org/10.1023/A:1007059227507>
- Golparvar, M., & Abedini, H. (2014). The relationship between spirituality and meaning at work and the job happiness and psychological well-being: A spiritual-affective approach. *International Journal of Management and Sustainability*, 3(3), 160–175. <https://doi.org/10.18488/journal.11/2014.3.3/11.3.160.175>
- Görmüş, A. Ş. (2009). Entelektüel sermaye ve insan kaynakları yönetiminin artan önemi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 11(1), 57–75.
- Grugulis, I. (2006). *Skills, training and human resource development: A critical text*. Bloomsbury Publishing.
- Gülaçtı, F. (2010). The effect of perceived social support on subjective well-being. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 3844–3849. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.03.602>
- Güney, S., & Ergin, G. (2023). A kişilik tipi ve işyeri mutluluğu ilişkisinde içsel motivasyonun rolü. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 938–975. <https://doi.org/10.15869/itobiad.1265046>
- Haar, J. M. (2013). Testing a new measure of work-life balance: A study of parent and non-parent employees from New Zealand. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(17), 3305–3324. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.775175>
- Happyplacetowork. (2024). Happiest workplaces around the globe 2024. 2 Eylül 2025 tarihinde erişildi, https://www.happyplacetowork.com.tr/_files/ugd/c79328_d9caa2029e0148b5921a7be8c15fd9c8.pdf
- Hoepfl, M. C. (1997). Choosing qualitative research: A primer for technology education researchers. *Journal of Technology Education*, 9(1), 47–63. <https://doi.org/10.21061/jte.v9i1.a.4>
- İmamoğlu, S. Z., Keskin, H., & Erat, S. (2004). Ücret, kariyer ve yaratıcılık ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: Tekstil sektöründe bir uygulama. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 11(1), 167–176.
- Jain, S., & Sharma, V. (2019). What determines workplace happiness? *Research Journal of Humanities and Social Sciences*, 10(2), 495–502. <https://doi.org/10.5958/2321-5828.2019.00082.2>
- Jensen, J. M., Patel, P. C., & Messersmith, J. G. (2013). High-performance work systems and job control: Consequences for anxiety, role overload, and turnover intentions. *Journal of Management*, 39(6), 1699–1724. <https://doi.org/10.1177/0149206311419663>
- Joo, B. K., & Lee, I. (2017). Workplace happiness: Work engagement, career satisfaction, and subjective well-being. *Evidence-based HRM*, 5(2), 206–221. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-04-2015-0011>
- Js, A. (1965). Inequity in social exchange. İçinde L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, ss. 267–299). Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)

- Judijanto, L., & Amalia, F. (2025). Internal talent mobility and career development: A bibliometric review. *West Science Social and Humanities Studies*, 3(7), 1051–1062. <https://doi.org/10.58812/wsshs.v3i07.2092>
- Kara, E., & Başboğa, M. İ. (2022). İşyeri mutluluğu ve iş tatmini ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin aracı rolünün belirlenmesi. *Journal of Mehmet Akif Ersoy University Economics and Administrative Sciences Faculty*, 9(1), 364–384. <https://doi.org/10.30798/makuiibf.910735>
- Karadirek, G. (2026). *Örgütsel kayırmacılık. İçinde Örgütsel davranış: Güncel konular ve araştırmalar* (ss. 201–229). Özgür Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Karamanlioğlu, A. U., Sarı, H., & Ulus, C. (2024). Kapsayıcı liderlik ve sürdürülebilirlik stratejilerinin çalışan bağlılığı üzerindeki rolü: Nitel bir çalışma. *International Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 11(108), 1169–1178.
- Kaufman, B. E. (2010). The theoretical foundation of industrial relations and its implications for labor economics and human resource management. *Industrial and Labor Relations Review*, 64(1), 74–108. <https://doi.org/10.1177/001979391006400104>
- Kaya, D. (2019). *İnsan kaynakları uygulamalarında yan hak ve menfaatler: Bir havalimanı işletmesi örneği*.
- Kellevezir, İ. (2025). Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi: Sürdürülebilir kalkınma hedefleri ve insan kaynakları fonksiyonları ilişkisi. İçinde Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi: Yeni çağın dinamikleri (ss. 27–51). <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub747.c3063>
- Keser, A. (2018). İşte mutluluk araştırması. *Paradoks Ekonomi Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 14(1), 43–57.
- Keyes, C. L. (2005). Mental illness and/or mental health? Investigating axioms of the complete state model of health. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 73(3), 539–548. <https://doi.org/10.1037/0022-006X.73.3.539>
- Kırpık, G. (2020). The concept of employee's happiness in human resources management: A systematic literature review. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(3), 2750–2775. <https://doi.org/10.15295/bmij.v8i3.1517>
- Kjerulf, A. (2015). *Sabah 9'dan akşam 6'ya happy hour: İş yerinde nasıl mutlu olunur* (C. Yapalak, Çev.). Doğan Egmont Yayıncılık.
- Kosasih, A., & Basit, A. (2019). Happiness at workplace: Job satisfaction and organizational support. In *Proceedings of the International Conference on Business, Education, Innovation & Social Sciences (ICBEISS)* (ss. 117–126).
- Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach? *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069–1089. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816863>
- Kroon, B., Van de Voorde, K., & Van Veldhoven, M. J. P. M. (2009). Cross-level effects of high-performance work practices on burnout: Two counteracting mediating mechanisms compared. *Personnel Review*, 38(5), 509–525. <https://doi.org/10.1108/00483480910978027>
- Kun, A., & Gadanez, P. (2022). Workplace happiness, well-being and their relationship with psychological capital: A study of Hungarian teachers. *Current Psychology*, 41(1), 185–199. <https://doi.org/10.1007/s12144-019-00550-0>
- Küçükyavaş, N. (2025). *Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi: Ücret yönetimi ilişkisi*. İçinde Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi: Yeni çağın dinamikleri (s. 131). <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub747.c3067>
- Liu, Y., Combs, J. G., Ketchen, D. J., & Ireland, R. D. (2007). The value of human resource management for organizational performance. *Business Horizons*, 50(6), 503–511. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2007.07.002>

- Mercanlioğlu, Ç. (2012). Örgütlerde performans yönetimi ile işgörenlerin motivasyonu arasındaki ilişki. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 41–52.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Migros Kurumsal. (2024). Migros 2024 entegre faaliyet raporu. 1 Ekim 2025 tarihinde erişildi, <https://migroskurumsalstr.blob.core.windows.net/migroskurumsalstr/migros-tr-2024-high-638773297229903887.pdf>
- Nalbantoğlu, S. Y. (2023). Esnek insan kaynakları yönetiminin iş performansına etkisinde işe adanmışlığın aracılık rolü: Bankacılık sektöründe bir araştırma (Doktora tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi.
- Noe, R. A. (2017). *Employee training and development* (7. baskı). McGraw-Hill Education.
- Özeren, S., & Özen, F. (2019). Mutluluğun iş verimliliği üzerine etkisi. *Uluslararası Sosyal Bilimlerde Yenilikçi Yaklaşımlar Dergisi*, 3(1), 20–35.
- Pekkan, N. Ü. (2024). Cinsiyet eşitliği politikalarının yönetim stratejilerine yansımaları: Beş yıllık bir sürecin analizi. *Yönetim ve Örgüt Tarihi Dergisi*, 3(1), 1–18.
- Polatçı, S., & Ünüvar, H. (2021). İşte mutluluk ölçeği (İMÖ): Bir ölçek geliştirme çalışması. *Journal of Research in Business*, 6(1), 177–202. <https://doi.org/10.29228/JRB.10>
- Reason, J. (2016). Managing the risks of organizational accidents. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315543543>
- Recruitment.org. (2025). The importance of internal mobility for employee retention. 9 Ekim 2025 tarihinde erişildi, <https://therecruitmentorg.com/blog/the-importance-of-internal-mobility-for-employee-retention>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Rüzgar, N. (2018). Çalışanların, insan kaynakları yönetimi modelleri ile yöneticilerinin mizah tarzlarına ilişkin algılarının iş tatminleri üzerindeki etkisinin incelenmesi (Doktora tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi.
- Sabuncuoğlu Tolay, E. (2007). Eğitim, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Ege Akademik Bakış*, 7(2), 613–628.
- Sadullah, Ö., Uyargil, C., Acar, A. C., Özçelik, A. O., Dünder, G. İ., Ataay, İ. D., Adal, Z., & Tüzüner, V. L. (2023). *İnsan kaynakları yönetimi* (10. baskı). Beta Yayınevi.
- Selvarajan, T. T., & Cloninger, P. A. (2012). Can performance appraisals motivate employees to improve performance? A Mexican study. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(15), 3063–3084. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.637069>
- Sert, M. (2024). *İşyerindeki mentorluk uygulamaları ile çalışan motivasyonu arasındaki ilişkinin incelenmesi*.
- Sousa, J. M. D., & Porto, J. B. (2015). Happiness at work: Organizational values and person-organization fit impact. *Paideia*, 25(61), 211–220. <https://doi.org/10.1590/1982-43272561201509>
- Soysal, A., & Kılınç, E. (2016). İşletmelerde stratejik insan kaynakları yönetimi sürecinde performans değerlendirme ve kariyer yönetimi uygulamaları. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16(31), 325–347. <https://doi.org/10.30976/susead.302170>

- Şahin, Z. (2021). *İnsan kaynakları yönetimi: Covid-19 pandemi döneminde çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi uygulamaları: Sabancı topluluğu örneği*. Hiperyayın. <https://doi.org/10.25282/ted.795037>
- Toprak, M., Özel, D., & Çalışkan, S. (2022). Yapay zeka kullanımı ve insan kaynakları yönetimi. *Uluslararası Eşitlik Politikası Dergisi*, 2(2), 76–103.
- Turan, N. (2018). Çalışma mutluluğu: Kavram ve kapsam. *Uludağ Journal of Economy and Society*, 37(1), 169–212.
- Uygun, H. (2015). İnsan kaynakları yönetiminde eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin çalışan motivasyonuna etkileri ve sağlık sektöründen bir vaka analizi.
- Uysal, Ş. (2015). Performans yönetimi sisteminin tanımı, tarihçesi, amaç ve temel unsurlarına genel bir bakış. *Ejovoc*, 5(2), 32–39. <https://doi.org/10.17339/ejovoc.51537>
- Üzüm, B., & Uçkun, S. (2018). Performans değerlendirme yöntemleri üzerine nitel bir araştırma: Kocaeli ili örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(2), 254–275. <https://doi.org/10.20491/isarder.2018.429>
- Vredenburg, A. G. (2002). Organizational safety: Which management practices are most effective in reducing employee injury rates? *Journal of Safety Research*, 33(2), 259–276. [https://doi.org/10.1016/S0022-4375\(02\)00016-6](https://doi.org/10.1016/S0022-4375(02)00016-6)
- WorldatWork. (2007). The WorldatWork total rewards model: A framework for strategies and solutions. Erişim: https://go.worldatwork.org/rs/935-UZU-718/images/WorldatWork_Unlock_the_Power_of_Total_Rewards_Guide.pdf
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (1999). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (11. baskı).
- Yılmaz, B. E. R. (2024). İşletmelerde kariyer yönetimi uygulamaları: Konya ili araştırması. *International Journal of Disciplines in Economics & Administrative Sciences Studies*, 5(13), 333–349. <https://doi.org/10.26728/ideas.214>
- Yılmaz, C. (2025). İnsan kaynakları yöneticilerinin gözünden insan kaynakları yönetimi kavramı. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 70, 77–85. <https://doi.org/10.18070/erciyesibd.1577653>
- Yozgat, U., & Bilginoğlu, E. (2020). İşyerinde mutluluk ölçeği Türkçe formunun geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 15, 201–206.
- Yücesan, E. (2025). İşveren ve çalışanlar için maaş dışı yan hakların önemi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 17(1), 56–73.