

Sosyal Medyada İK'nın
Meşruiyetine Dair Olumsuz
Yargılar:
Ekşisözlük Örneği

Negative Judgments on the
Legitimacy of HR in Social
Media:
The Ekşisözlük Case

Serdar Arslan^(*)

Özet

Bu çalışmanın amacı, örgütlerdeki varlık gerekçesi ve mesleki konumu sıklıkla tartışılan insan kaynakları (İK) birimlerinin meşruiyetine dair sosyal medyada yer alan olumsuz yargıları açıklamaktır. Türkiye'nin önde gelen sosyal medya platformlarından Ekşisözlük'te yer alan kullanıcı yorumları nitel içerik analizi yöntemiyle değerlendirilmiş; İK'ya dair olumsuz yargılar, meşruiyet kuramı çerçevesinde ele alınmıştır. Araştırmanın veri setini, Ekşisözlük'te İK'ya dair çeşitli başlıklar altında yer alan 1179 yorum (entry) oluşturmaktadır. Yapılan analiz sonucunda, İK'ya dair olumsuz yargılar, araçsal meşruiyet, ilişkisel meşruiyet ve ahlaki meşruiyet ana temaları altında sunulmuş ve değerlendirilmiştir. Bulgular, Türkiye'de İK algısının kültürel normlar, hiyerarşik iş ilişkileri ve kurumsallaşma düzeyiyle yakından ilişkili olduğunu göstermektedir. Elde edilen bulguların, İK'nın meşruiyetine ilişkin akademik ve kamusal tartışmalara katkı sunacağı; aynı zamanda yöneticilere ve İK profesyonellerine sosyal medya temelli algıyı daha derinlikli biçimde değerlendirme imkânı sağlayacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: İnsan kaynakları yönetimi, İK, Ekşisözlük, meşruiyet kuramı, meşruiyet yargıları

Abstract

This study aims to explore the negative judgments regarding the legitimacy of human resources (HR) departments, whose organizational role and professional standing are frequently debated, as expressed on social media. User-generated comments on Ekşisözlük, one of Turkey's leading social media platforms, were analyzed through qualitative content analysis. These negative judgments toward HR were interpreted within the framework of legitimacy theory. The dataset consists of 1,179 entries posted under a variety of HR-related headings on Ekşisözlük.

(*) Sorumlu Yazar / Corresponding Author, Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Alanya, Antalya, Türkiye, serdar.arslan@alanya.edu.tr ORCID No: 0000-0003-0482-4800 Arslan, S. (2025). Sosyal Medyada İK'nın Meşruiyetine Dair Olumsuz Yargılar: Ekşisözlük Örneği. *Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları Dergisi*, 10(2), 127-169. DOI: 10.15659/yoad.10.2.002

The analysis revealed that negative perceptions of HR were categorized under three main themes: instrumental legitimacy, relational legitimacy, and moral legitimacy. The findings indicate that perceptions of HR in Turkey are closely tied to cultural norms, hierarchical workplace relationships, and the degree of institutionalization. It is anticipated that the results will contribute to ongoing academic and public discussions on the legitimacy of HR, while also offering HR professionals and organizational leaders a deeper understanding of social media-based perceptions.

Keywords: Human resource management, HR, Ekişisözlük, legitimacy theory, legitimacy judgments

Giriş

“İK’den niçin nefret ediyoruz?” (Hammonds, 2005). Bu soru, yaklaşık 20 yıl önce Amerika’nın tanınmış iş dergilerinden Fast Company’de yayımlanmış ve çok ses getirmiş bir makalenin başlığı idi. Makalede yer alan ve bir İK danışmanlık firması tarafından toplanan verilere göre, yönetici konumunda olmayan çalışanların yarısı, çalıştıkları işletmelerin çalışanlarını umursamadığını düşünüyordu. Daha yakın bir geçmişte, Financial Times’da yer bulan bir röportaj, *“İK neden var ki?”* başlığını taşıyordu (Berwick & Hill, 2022). *“İK departmanları çalışanları mı yoksa şirketleri mi korumak için varlar?”* sorusunu tartışmaya açan röportaj, *“İK’nın bir imaj problemi olduğunu”* öne sürüyordu. Benzer şekilde, sosyal medya platformlarından Reddit’te (2023) kullanıcılar tarafından açılmış olan *“İK dostunuz değildir”* ya da *“İK şeytandır”* gibi güncel başlıklar çarpıcıdır. Türkiye’deki çeşitli medya ve sosyal medya içeriklerinde de benzer bir algı olduğu görülebilir (Işık, 2022; Daver, 2014; Eser & Caba, 2020; Kendine Bir Yolcu, 2024; Güner, 2025; Yetimoğlu, 2012). Örneğin, İK’nın nasıl algılandığında dair LinkedIn’de gözlemlerini aktaran Kalaycı (2023), İK çalışanlarının yetkinlikten uzak, bilgisiz, olumsuz davranışlara sahip, yalnızca şirketin çıkarlarını kollayan çalışanlar olarak algılandığını ifade etmektedir.

İK’ya dair çoğunlukla olumsuz yargıları yansıtan bu ulusal ve uluslararası medya içeriklerinin, İK’nın geçmişten bugüne süregelen meşruiyet sorununun (Ellig, 1997; Kochan, 2007; Thompson, 2011; Mahadevan & Schmitz, 2019) bir yansıması olduğu söylenebilir. İK, tarihi boyunca meşruiyetini kanıtlama ve mesleki statüsünü yükseltme çabası içinde olagelmıştır (Guest & King, 2004; Thompson, 2011; Heizmann & Fox, 2019; Ferm, Wallo, Reineholm, & Lundqvist, 2023). Bu çabanın muhatabı ise öncelikle sermayedarlar ve üst yönetim olmuştur (Heizmann & Fox, 2019). Özellikle 1980’lerden sonra neoliberalizmin

işveren-çalışan ilişkilerini dönüştürmesiyle birlikte, İK'nın üst yönetimin yanında konumlandığı, hiyerarşik olarak aşağıda kalan çalışanlardan uzaklaşarak, üst yönetimin stratejik ortağı rolüne büründüğü ya da en azından buna niyet ettiği söylenebilir (Wright, 2008). Meşruiyet yolunda atılan bu stratejik adım (Dowling & Pfeffer, 1975), paradoksal olarak, İK'nın çalışanlar gözündeki meşruiyetini zedelemiştir (Beer, Boselie, & Brewster, 2015; Wallo & Coetzer, 2022). Bazı araştırmacılara göre, İK artık işverenle çalışan arasındaki ilişkide denge unsuru olmayı bırakmış ve bu nedenle toplumsal meşruiyetini de kaybetmiştir (Kochan, 2004).

Bir örgütün ya da bir sosyal yapının meşruiyeti, onun faydalı, uygun ya da arzu edilir olduğuna dair kolektif bir algının varlığının sonucudur (Suchman, 1995). Bu kolektif algı ise mikro düzeyde bireylerin meşruiyet yargılarının üzerine inşa edilir (Tost, 2011; Suddaby, Bitektine, & Haack, 2017). Elbette bu meşruiyet yargıları, bağlamsal koşullardan bağımsız değildir. İK'nın tarihsel gelişimi her ülkede farklı seyir izlemiştir (Kochan, 2007). Üstelik her ülkede sosyo-ekonomik koşullar, kültür ve yönetim anlayışı farklılık göstermektedir. Bu doğrultuda, İK söylemini 1990'ların sonunda Amerika Birleşik Devletleri'nden ithal eden bir çevre ülke olarak Türkiye'nin (Erçek, 2004) özgün bir bağlam sunduğu belirtilebilir. İK'nın merkez ülkelerde çalışanlar ve toplum gözünde yaşadığı meşruiyet sorununun, Türkiye'de nasıl şekillendiği önemli bir sorudur.

Sosyal medya, hem kurumlara ve mesleklere dair meşruiyet yargılarının görünür olduğu hem de kamusal algının şekillendiği bir alandır (Bissola & Imperatori, 2022; Castelló, Etter, & Årup Nielsen, 2016; Kapoor, Tamilmanni, Rana, Patil, Dwivedi, & Nerur, 2018). Etter, Ravasi ve Colleoni'ye (2019) göre, günümüzde kurumsal itibar ve meşruiyet, yalnızca merkezi aktörlerin söylemleriyle değil, aynı zamanda sosyal medyada çok sayıda katılımcının duygusal, normatif ve gündelik anlatılarıyla yeniden üretilmektedir. Klasik medyadan farklı olarak, sosyal medya paylaşımları kişisel deneyimlere dayanır; daha duygusal, taraflı ve filtresizdir (Pollock, Lashley, Rindova, & Han, 2019). Bu durum, sosyal medya paylaşımlarında, çalışanların (ve potansiyel çalışanların) doğrudan etkileşim kurduğu; adalet, temsil ve etik davranış beklentilerinin yoğunlaştığı İK gibi birimlere yönelik söylemlerde daha belirgin biçimde ortaya çıkmaktadır. Bu çoğulcu ve katılımcı yapının Türkiye'ye özgü bir örneği olan Ekişisözlük, kullanıcıların gündelik yaşama ve toplumsal kurumlara dair deneyimlerini anonim biçimde ifade ettikleri, zaman içinde kolektif kanaatlerin oluşmasına zemin hazırlayan bir dijital söylem alanı olarak değerlendirilmektedir (Doğu, Zıraman, & Zıraman, 2009). Kullanıcıların İK birimlerine ilişkin deneyim ve algılarını doğrudan ve

çoğu zaman eleştirel (ekşi) biçimde ifade ettikleri bu platform (bu durum, “*insan kaynaklarına duyulan antipati*” ya da “*ik personelinin boş beleş tipler olması*” (Ekşisözlük, 2025a; 2025b) gibi başlıklarda açıkça görülmektedir), kurumsal meşruiyetin gündelik söylem düzeyinde nasıl kurulduğunu veya aşındığını anlamak açısından anlamlı bir bağlam sunmaktadır.

Bu çalışmanın temel amacı, Ekşisözlük’te yer alan kullanıcı yorumları aracılığıyla, sosyal medyada İK’ya yönelik olarak dile getirilen olumsuz meşruiyet yargılarını analiz etmek; bu yargıların hangi temalar etrafında şekillendiğini ve nasıl bir bağlamsal zemine oturduğunu ortaya koymaktır. Bu doğrultuda, şu soruya cevap aranmaktadır: “*Ekşisözlük’te İK’ya yönelik dile getirilen olumsuz meşruiyet yargıları, hangi temalar etrafında şekillenmektedir ve bu algıların Türkiye’ye özgü bağlamsal açıklayıcıları nelerdir?*”. Söz konusu yargılar, her ne kadar kolektif algıdan etkilense ve kolektif algının bir parçası olsa da, kullanıcıların bireysel değerlendirmelerini yansıtmaktadır. Bu doğrultuda, araştırma, meşruiyeti bir algı olarak (Suddaby vd., 2017) ele almakta ve Tossi’nin (2011) bireysel meşruiyet yargılarına dair sunduğu kuramsal çerçeveyi bir lens olarak benimsemektedir. Araştırmada, nitel araştırma yöntemi benimsenmiş, veri kaynağı olarak ise Ekşisözlük web sitesinde İK hakkında açılmış başlıklar altında yer alan, kullanıcıların kişisel görüş ve deneyimlerini paylaştığı yorumlar (Ekşisözlük jargonunda “entryler”) kullanılmıştır. Takip eden bölümde araştırmanın kavramsal çerçevesi ele alınmakta, bunu yöntem, bulgular, tartışma ve sonuç bölümleri takip etmektedir. Son bölümde vurgulandığı üzere, araştırma sonuçlarının önemli bilimsel ve yönetsel katkılar sağlayabileceği düşünülmektedir.

Kavramsal Çerçeve: Meşruiyet Kuramı ve İK’nın Meşruiyet Sorunu

Örgütlerin ve diğer sosyal yapıların varlığını sürdürmesi, paydaşlarının gözünde meşruiyet kazanmasına ve bu meşruiyeti sürdürmesine bağlıdır (Dowling & Pfeffer, 1975; DiMaggio & Powell, 1983). Meşruiyet ise “*bir yapının eylemlerinin, toplumsal olarak inşa edilmiş normlar, değerler, inançlar ve tanımlar sistemi içerisinde arzu edilen, yerinde ya da uygun olduğuna dair genel bir algı ya da varsayım.*” olarak tanımlanabilir (Suchman, 1995: 574).

Meşruiyet, genel ya da kolektif algının ürünüdür. Diğer yandan, meşruiyet olgusunun sosyo-psikolojik boyutuna odaklanan Tost’a (2011) göre bu kolektif algının mikro düzeyde bireysel algı ve yargıların üzerine inşa edildiği göz ardı

edilmemelidir. Bireylerin bir sosyal yapıya dair meşruiyet yargıları, o sosyal yapının makro düzeyde meşru olup olmadığının belirleyicisi olabilir. Bu meşruiyet yargıları ise üç boyutlu bir değerlendirme sonucunda ortaya çıkar. İlk boyut olan işe yararlılık boyutu, sosyal yapının faydalı olup olmadığına dairdir. Buna göre bir sosyal yapı, bireyin ya da bireyin parçası olduğu grubun hedeflerine ulaşmasına aracılık ettiği ölçüde meşrudur. İkinci boyut, ilişkisel boyuttur. Buna göre bir sosyal yapı, bireylerle kurduğu ilişkide onlara saygı, aidiyet, değer görme ve adalet hissi aşılayabildiği ölçüde meşru olarak algılanır. Son boyut ise ahlaki meşruiyet boyutudur. Bir örgütün ya da sosyal yapının ahlaki meşruiyeti, değerlendircinin ahlaki ve etik normlarına uygunluğuyla ölçülür. Meşruiyetin mikro düzeydeki bu temelleri inşa edildiğinde, bir sosyal yapı kolektif algıda “*gerekli, doğal ve sorgusuz kabul edilen*” (Suchman, 1995: 582) bir statüye kavuşur; var olmadığı bir gerçeklik “*akla dahi gelmez*” (Zucker, 1983: 25).

İK'nın tarihsel gelişim sürecine bakıldığında, yoğun bir meşruiyet mücadelesi verdiği görülür. İlk kez 1910'larda bağımsız bir departman olarak ortaya çıkan İK (Ulrich & Dulebohn, 2015), başlangıçta yalnızca çalışan kayıtlarını tutan ve onların sorunlarını dinleyip çözüme kavuşturan bir personel biriminden ibarettir (Wright, 2008). Örgüt içinde daha yüksek bir mertebeye çıkmak isteyen İK, bu rolün ötesine geçmeyi hedefler (Lawler, 2011). 1980'lerden itibaren, personel yönetimine dair operasyonel sorumluluklarını, örgütün uzun vadeli planlarında ve finansal performansında etki sahibi olan, daha stratejik sorumluluklarla birleştirme iddiasını benimser (Schuler & Jackson, 2005; Lemmergaard, 2009; Galang & Osman, 2016). Böylece İK, düşük statüsünden kurtulacak (Legge, 1995), “*alelade*” operasyonel sorumlulukları azalacak (Mahadevan & Schmitz, 2019: 517), üst yönetimin “*iş ortağı*” olarak tanınacak (Wright, 2008), örgütün performansında doğrudan etki sahibi olacaktır (Ulrich, 1997). Yeni anlayışa göre çalışanlar artık örgüte rekabet avantajı sağlayan ve verimli kullanılması gereken bir kaynaktır (Guest, 1990). Bu kaynağın kalitesinden ve verimliliğinden sorumlu olan İK ise artık “*yönetim ekibinin bir üyesi*” olmuştur (Schuler, 1990). Diğer bir deyişle İK, kendisini yönetim ve çalışanlar arasında bırakan paradoksal ikiliği (Legge, 1978; Keegan, Bitterling, Sylva, & Hoeksema, 2018), yönetimin lehine yıkmış, çalışanlara yakın rollerinden uzaklaşarak yönetime yakın rollerini benimsemiştir (Storey, 1992; Ulrich, 1997; Ferm vd., 2023).

Bu süreç, bir meslek ya da sosyal yapı olarak İK'nın meşruiyetini arttırmak adına stratejik bir adım atması olarak nitelendirilebilir (Dowling & Pfeffer, 1975; Pfeffer & Salancik, 1978). Bu stratejinin ana amacı, öncelikle daha güçlü olan

paydaşın, yani üst yönetimin ve hissedarların onayını almaktır (Evans & Novicevic, 2010; Heizmann & Fox, 2019; Ulrich, Younger, Brockbank, & Ulrich, 2012; Brandl & Pohler, 2010; Anderson, 2014). Bunun işe yarayıp yaramadığı ve meşruiyet kazanımı için doğru bir strateji olup olmadığı tartışmalıdır. İK'nın yeni rolüne destek veren araştırmacılar, onun üst yönetimin bir parçası olarak örgütsel performansa olan katkısına vurgu yapmaktadır (Guest, 1990; Ulrich, 1997; Becker & Huselid, 1998; Liu, Combs, Ketchen Jr, & Ireland, 2007; de Brito & de Oliveira, 2016). Diğer yandan, İK'nın üstlendiği bu yeni rolü dolduramadığını (Caldwell, 2003; Galang & Osman, 2016) ve üst yönetimin onayını alamadığını (Mitsuhashi, Park, Wright, & Chua, 2000; Wright & McMahan, 2011; Kundu, Gahlawat, & Chawla, 2016) belirten araştırmacılar da vardır. Wright'a (2008: 1066) göre İK hala diğer birimlerin “*zavallı kuzeni*” dir.

İK'nın bu meşruiyet stratejisine dair literatürdeki yaygın bir görüş ise, üst yönetimin onayını almaya çalışırken, daha az güçlü olduğu düşünülen iç ve dış paydaşların, yani çalışanların ve toplumun gözündeki meşruiyetinin zarar gördüğüdür (Gibb, 2000; Heizmann & Fox, 2019; Mahadevan & Schmitz, 2019; Kochan, 2007; Bissola & Imperatori, 2022; Cayrat & Boxall, 2023). Bu görüşe göre İK, üstlendiği yeni “*stratejik partner*” (Ulrich, 1997) rolüne kendini çok kapatarak, refahından sorumlu olduğu çalışanlara sırtını dönmüştür (Legge, 1995; Kochan, 2004; Keegan & Francis, 2010; Aldrich, Dietz, Clark, & Hamilton, 2014). Yapılan araştırmalara bakıldığında, İK çalışanlarında gerçekten de böyle bir eğilim olduğuna işaret eden bulgulara rastlanmaktadır. İK çalışanlarının gündelik pratiklerini araştıran Wallo ve Coetzer'e (2022) göre onlar için en önemli görev, yöneticilerin taleplerini yerine getirmektir, çünkü yöneticilerin problemlerine çözüm bulabildikleri ölçüde meşru ve başarılı kabul edilirler. Francis ve Keegan (2006) tarafından gerçekleştirilen başka bir araştırma, İK uzmanlarının “*çalışan kahramanı*” (Ulrich, 1997) rolüne mesafeli olduklarını, bu rolü kariyerleri için faydalı bulmadıklarını ortaya koymuştur. Yazarlara göre, bu durum İK uzmanlarını diğer çalışanlardan uzaklaştırmakta, onların güvenini yitirmelerine neden olmaktadır. Çalışanlar; örgütsel adalet, iş tatmini, iş-yaşam dengesi, iş stresi gibi önemli konularda yaşadıkları sorunları iletebilecekleri bir muhatap bulamamaktadır. Bu rol kaymasına itiraz eden Caldwell'e (2008) göre İK'nın rolü, yönetimin farklı paydaşların çıkarlarını gözetmeyen politika ve uygulamalarını etkin bir biçimde kontrol etmek olarak kalmalıdır. Ulrich ve Brockbank'e (2005: 201) göre de İK'nın yaptığı işin temeli, “*çalışanlarla ilgilenmek, onları dinlemek ve yanıtlamak*” olmalıdır. Benzer şekilde Kochan (2004, 2007), İK'nın toplumsal

meşruiyetinin, işveren ile çalışan arasındaki sosyal mukaveleye hizmet etmesinden ileri geldiğini, bu hizmetin odağının işverene kaymasının meşruiyet kaybı yarattığını savunur. Yazara göre İK bu yolda ilerlerse topluma fayda sağlayamaz, sermayenin bir aracı olmaktan öteye gidemez ve de bu nedenle bir meslek olarak meşruiyetini yitirir. Benzer görüşteki Hodson ve Sullivan (2002: 300), İK'yı bugünkü haliyle “yarı-meslek” olarak nitelendirmiştir.

İK'nın seçtiği bu meşrulaşma stratejisi, dünyanın 1980'lerden itibaren daha neoliberal bir çizgiye oturması, örgüt yapılarının büyümesi ve uluslararası rekabetin artması gibi bağlamsal koşullarla uyumludur (Beer, Spector, Lawrence, Mills, & Walton, 1984; Schuler, 1990). Esasında İK'nın erken dönemlerinde, yalnızca hissedarların ve üst yönetimin değil, çalışanların ve toplumun da faydasını gözetten, çoğulcu bir felsefe mevcut görünmektedir (Child, 1969). İK'nın temel işlevini sadece performans yönetimiyle sınırlamayan, aynı zamanda çalışanların sağlık, refah, adil bir çalışma ortamı gibi insani ihtiyaçlarının gözetilmesi gerektiğini de savunan bu felsefe hem dönemin değerleri hem de güçlü sendikal hareketlerin ve devlet düzenlemelerinin baskısı ile oluşmuştur (Kochan, 2007). 1980'lerden itibaren benimsenen neoliberal politikalar ise, hem iş dünyasındaki değerleri dönüştürmüş hem de sendikal faaliyetlerin ve işçi hareketlerinin baskısını önemli ölçüde kırmıştır. Örneğin Milton (1970), 1960'lı yıllarda İK'nın misyonunun yalnızca işletmelerin verimliliğine destek vermek değil, aynı zamanda “*ahlaki ve etik sorumluluğun gereği olarak topluma katkı sağlamak*” olduğunu belirtirken, Doyle (1993) İK'nın artık sadece üst yönetimin ve hissedarların “*sadık bir vekili*”-ne dönüştüğünü savunmaktadır. İK, kendisine biçilen bu yeni rolü benimserken, savunmasız kalan çalışanlar (elbette tek sebep İK değildir), uzun çalışma saatleri, düşük ve adaletsiz ücretler, azalan emeklilik ve diğer yan haklar, iş güvencesizliği gibi sorunlarla baş başa kalmıştır (Kochan, 2007).

İK'nın meşruiyeti ya da paydaşlar tarafından nasıl algılandığı konusu, ülkelerin sosyal, kültürel ve ekonomik bağlamından bağımsız ele alınamaz (Guest, 1990; Legge, 1995; Kochan, 2004). Örneğin, Kochan'a (2007) göre, Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) baskın biçimde yer alan hissedar odaklı yönetim anlayışı ve sendika karşıtlığı, çalışanları ikinci sınıf paydaş konumuna itmiş ve İK'nın toplumsal meşruiyetinin birçok ülkeye göre daha çok yara almasına sebep olmuştur. Avrupa ülkelerinde ise çalışan haklarını ve refahını önceleyen uygulamalar, İK'nın çalışanlar ve toplum gözündeki meşruiyetinin daha az yıpranmasını sağlamıştır (Marginson, Hall, Hoffman, & Muller, 2004). Dolayısıyla, İK'nın meşruiyet sorunu, evrensel bir kavramsal çerçeveye açıklanabilecek bir

durum olmakla birlikte, bu olgunun ortaya çıkış biçimi ülkeden ülkeye önemli farklılıklar göstermektedir. Bu farklılıklar, hem İK'nın tarihsel gelişim izleği hem de ülkelerin kendine özgü sosyal, kültürel, yönetsel normları, pratikleri ve değer sistemlerinden kaynaklanmaktadır.

Türkiye'de İK söylem ve uygulamalarının yaygınlaşmasının 1990'ların ikinci yarısını bulduğu belirtilmektedir (Eroğlu, 2016). Yönetim bilgisi konusunda çoğunlukla “*alıcı*” (Üsdiken, Selekler, & Çetin, 1998) bir ülke olarak tanımlanan Türkiye, İK'yı ABD'den transfer etmiştir (Erçek, 2004). “*Amerikan rüyası*”nın bir aracı olan İK'nın (Guest, 1990) Türkiye'deki meşruiyetine zarar veren sebeplerin, bağlama özgü açıklayıcıları olması beklenir. İK'nın Türkiye'ye gelişi için gerekli zeminin 1980 ve sonrasındaki köklü politik, ekonomik ve sosyal değişimlerle oluştuğu belirtilebilir. Bu tarihte askeri bir darbeye maruz kalan Türkiye, demokratik olmayan bir ortamda hızla rekabet ve piyasa odaklı bir modeli benimsemiştir. Diğer taraftan, çalışanların sendikalaşma, grev ve toplu sözleşme haklarında hala etkileri görülen büyük kayıplar yaşanmıştır (Adaman, Buğra, & İnsel, 2009). International Trade Union Confederation'ın (2024) Küresel Haklar Endeksi'nde Türkiye, sendikal hakların sistematik olarak en çok ihlal edildiği ülkeler arasında yer almaktadır. Çalışanların örgütlenme imkânlarının oldukça kısıtlı olduğu Türkiye'de iş gücü piyasası; yüksek işsizlik oranları, düşük ücret düzeyi, uzun çalışma saatleri, sosyal güvencesizlik, gelir eşitsizliği, iş kazaları, ayrımcılık gibi yapısal sorunlara sahne olmaktadır (Türkiye İstatistik Kurumu, 2023; Organization for Economic Co-operation and Development, 2023; Büyükgöze-Kavas & Autin, 2019; Türkkan & Pala, 2016; Çarkıt, 2025). Bu olumsuz çalışma koşullarının ve yapısal problemlerin, İK'nın meşruiyetine dair olumsuz algıyı güçlendireceği söylenebilir (Kochan, 2007).

Türkiye'de İK'nın meşruiyet algısını şekillendirebilecek bir başka unsur, Türkiye'deki işletme yapıları, yönetim tarzı ve kültürel özelliklerdir. Öncelikle, Türkiye'deki işletmelerin %95'inin, büyük çoğunluğu küçük işletmeler olmak üzere, aile işletmelerinden meydana geldiği belirtilmelidir (Unnu & Kesken, 2014). Aile işletmeleri ile ilgili temel özelliklerin, merkeziyetçilik, paternalizm, irrasyonel ve informal ilişkiler, kurumsallaşamama ve nepotizm olduğu görülmektedir (Dinler & Şahin, 2024). Araştırmacılara göre, batıda kabul gören ve daha çok büyük ölçekli işletmelerde geçerli olan İK uygulamaları, böylesine özgün bir bağlamda sonuç vermemektedir (Ataay, 2010; Aycan, 2006; Erben, 2004; Tanova & Nadiri, 2005). Kaya'ya (2006) göre Türkiye'deki işletmelerin, örgütsel başarıda insan kaynağının katkısını azımsama eğiliminde olması da bir sorundur. Ayrıca, İK uygulamaları, içinde bulunulan ülkenin kültürel kodlarıyla uyumlu olduğu ölçüde çalışanlar

tarafından beğenilmekte ve kabul görmektedir (Aycan vd., 2000). Örneğin, bireyciliğin baskın olduğu ülkelerde performansa dayalı ödeme sistemleri daha çok kabul görürken, daha çoğulcu kültürlerde daha kapsayıcı ödeme sistemleri kabul görmektedir (Joshi & Martocchio, 2008). Bu doğrultuda, Türkiye’de çalışanların İK algısının yüksek güç mesafesi, paternalizm, kolektivizm ve dışılık gibi kültürel özellikler (Hofstede, 1980) ekseninde şekillendiği söylenebilir. Çalışanlar, çalıştıkları örgütün temsilcisi olarak İK’dan sadece idari değil, aynı zamanda koruyucu ve duygusal olarak destekleyici bir rol üstlenmesini bekleyebilirler (Aycan, 2001; Gürbüz & Mert, 2011). Ayrıca yüksek güç mesafesi nedeniyle, işe alım ve performans değerlendirme gibi kariyere yön veren konularda yalnızca yöneticilere güvenilmekte, alternatif değerlendiriciler hoş görülmemektedir (Tayfur, 2013: 632). Bu durum, İK’nın çalışanlar gözündeki işlevsel değerine ve saygınlığına zarar verebilir.

Yöntem ve Veri Kaynağı

Ekşisözlük’te İK’ya dair olumsuz meşruiyet yargılarını, bağlamsal açıklayıcılarıyla birlikte derinlemesine kavramak adına bu araştırmada nitel yöntem kullanılmıştır. Nitel yöntem, olguları kendi bağlamı içinde, bütüncül ve derinlemesine analiz etme imkanı sunar. Bu yöntemde, araştırmacı veriyi yorumlar ve detaylı açıklamalarla okuyucuya sunar (Creswell, 2009). Yazılı, sözlü, görsel, basılı ya da elektronik dökümanlar, nitel araştırma türü için önemli veri setleridir (Tracy, 2013; Yıldırım & Şimşek, 2013). Bu araştırmanın veri setini Ekşisözlük platformunda yer alan, İK ve İK çalışanlarına dair yorumlar ya da entry’ler oluşturmaktadır. Ekşisözlük, 1999 yılında kurulmuş, Türkiye’nin en yüksek kullanıcı sayısına sahip katılımcı sözlük ağı olarak bilinen bir sosyal platformdur. Ekşisözlük’ün gönüllü katılıma dayanan sistemi, geniş üye/takipçi ağı ve yazarlarının deneyim ve görüşlerini “*samimiyetle*” aktaran “*yaşamın içinden kişiler*” olması (Gürel & Yakın, 2007: 205; Sine & Özsoy, 2017) veri kaynağı olarak tercih edilmesinde etkili olmuştur. Nitekim çeşitli toplumsal olayların, kurumların, mesleklerin ya da kişilerin nasıl algılandığına dair birçok çalışmada da veri kaynağı olarak kullanıldığına rastlanmıştır (Örn: Taşkın, 2021; Alp, 2016; Kaya, 2020). Ekşisözlük’ün en belirgin yapısal özelliklerinden biri, içerik üreticilerinin büyük ölçüde anonim kimliklerle hareket etmesi ve paylaşımların çoğunlukla duygusal tepkilere ve normatif yargılara dayanmasıdır. Bu yapı, geleneksel medyanın filtreleyici etkisinden bağımsız olarak, kullanıcıların doğrudan ve çoğu zaman eleştirel bir üslupla düşüncelerini ifade edebilmelerine imkân tanır (Etter vd., 2019; Pollock vd., 2019). Bu da kurumlara ya da kurumsal aktörlere yönelik yorumlarda olumsuz yargıla-

rın daha görünür olmasına neden olabilir. Bu bağlamda, Ekşisözlük'ün duygusal yoğunluğu yüksek, filtrelenmemiş içerik üretimine olanak sağlayan yapısının, özellikle meşruiyetin birey düzeyinde aşıldığı ya da sorgulandığı durumları analiz etmek açısından güçlü bir analiz ortamı sunduğu düşünülmektedir. Nitekim Doğu, Zıraman ve Zıraman'ın (2009) gerçekleştirdiği araştırma sonuçlarına göre, Ekşisözlük yazarları, gündelik hayatta ifade edemeyecekleri duygu ve düşünceleri bu platformda ifade edebildiklerini belirtmektedir. Ayrıca, Ekşisözlük yazar profilinin en az lisans mezunu, kentli ve çoğunlukla öğrenci ya da beyaz yakalı olması da (Üngüren, 2019) araştırmanın amacıyla uyumludur. Bu yazar profilinin, İK ile doğrudan temas etmiş olma (ofiste ya da iş görüşmelerinde) ihtimali yüksektir. Son olarak Ekşisözlük gibi yaygın olarak bilinen ve takip edilen sosyal medya platformları, kurumların meşruiyetine dair yargıların sadece görünür olduğu değil, aynı zamanda inşa edildiği ya da parçalandığı, belirleyici konumdaki alanlardır (Castelló vd., 2016). Bu nedenle de Ekşisözlük yorumlarının analiz edilmesi önemli görülmüştür.

Ekşisözlük'te İK'ya ve İK çalışanlarına dair entry'lerin toplandığı çok sayıda tekil başlık tespit edilmiş olup bunlar şöyle sıralanabilir²: “*insan kaynakları*”, “*insan kaynakları uzmanı*”, “*insan kaynaklarına duyulan antipati*”, “*ik personelinin boş beleş tipler olması*”, “*şirketlerdeki en boş beleş departmanın ik olması*”, “*ik olmanın zorluğu*”, “*ik departmanında iş yapılmıyor sanmak*”, “*ik departmanı ile iş görüşmesi*”, “*ik departmanlarının mülakatının gereksiz olması*”, “*insan kaynakları departmanından beklenenler*”, “*insan kaynakları departmanının yapay zekaya devri*”, “*ik çalışanlarının hayatı herkese zindan etmesi*”, “*insan kaynakları*”, “*insan kaynakları çalışanlarının mal olması*”, “*insan kaynakları çalışanı ikiyüzlülüğü*”, “*insan kaynaklarından aylin hanım ile görüşmek*”, “*ik çalışanlarının anlam verilemeyen suratsızlığı*”, “*insan kaynakları uzmanı iq seviyesi*”, “*en başarısız tiplerin insan kaynakları olması*”, “*bir bela olarak insan kaynakları*”, “*insan kaynakları personeli kibiri*”, “*insan kaynakları çalışanındaki gereksiz artistlik*”, “*ik'ci egosu*”, “*ik'ci yapmacıklığı*”, “*gevşek gevşek konuşan ik çalışanı*”, “*kendini patron sanan ik çalışanı*”, “*insan kaynaklarının itici ve bilgisiz olması*”. Başlıkların kimisi çok sayıda yorum barındırırken, kimisinde yorum sayısı birkaç taneden ibarettir (örneğin, “*ik çalışanlarının anlam verilemeyen suratsızlığı*” başlığı altında yalnızca bir yorum bulunmaktadır). İK'nın meşruiyetine dair olumsuz hiçbir yargıyı kaçırmamak adına tüm başlıklar araştırmaya dâhil edilmiştir. Başlıklar altında, ilk yorumun

2 Ekşisözlük'ten alıntılanan tüm başlık ve içerikler, sitede yer aldıkları biçimiyle korunmuştur. Yazım hataları ve dil kullanımı orijinal hâliyle bırakılmıştır.

yapıldığı 02.08.2001 ile verinin toplandığı 13.02.2025 tarihleri arasında yer alan toplam 1179 yorum, içerik analizine tabi tutulmuştur. İçerik analizi, karmaşık verilerin belirli sayıda anlamlı temalara ayrılmasını ve yorumlanmasını içeren bir analiz yöntemidir (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu, & Yıldırım, 2007).

Verilerin analizinde, Miles ve Huberman'ın (1994) etkileşimli analiz modeli esas alınmıştır. Bu model, analiz öncesinde kuramsal bir çerçeve belirlemenin önemini vurgularken, aynı zamanda verilerden ortaya çıkması muhtemel temalara da açık olmayı sağlar. Bu doğrultuda, analiz süreci öncelikle Tost'un (2011) mikro meşruiyet kuramına dayanan tümdengelimci bir yaklaşımla yürütülmüştür. Ancak, verilerdeki bağlama özgü açıklayıcıları kaçırmamak adına, Chenail'in (2008) önerdiği üzere tümevarımcı akıl yürütme de kullanılmıştır.

Yaklaşık toplam uzunluğu doksan bin kelime olan yorumlar düzenlenmiş, tekrarlı okumalar ile kodlanmış (Saldana, 2013), kullanıcıların olumsuz meşruiyet yargılarını yansıtan alt ve ana temalara ulaşılmıştır. Aynı entry'nin içinde, birden fazla alt temaya işaret eden ifadeler bulunabildiği görülmüştür. Araştırmacı, bu farklı ifadelerin hepsini bağımsız olarak değerlendirmiştir. Ayrıca, tarafsız bilgi aktaran ya da yalnızca tanımsal nitelikteki yorumlar dışarıda bırakılmıştır. Tablo 1'de bir kodlama örneği sunulmuştur.

Tablo 1. Örnek Kodlama

Örnek İfadeler	Alt Temalar	Ana Temalar
<i>"Lağvedilmesi gereken gereksiz departman, lütfen ik kapatılsın..."</i>	İşlevsizlik	Araçsal Meşruiyete Dair Olumsuz Yargılar
<i>"...sabah 8 de mesaisi başlıyorsa 9:30 a kadar çay,kahve ve dedikodu..."</i>	Mesleki Özen Eksikliği	
<i>"Çok kralci takilip bunharca personelin hakkini gaspederler."</i>	Patron Yanlısı Olmak	Ahlaki Meşruiyete Dair Olumsuz Yargılar
<i>"Ukala insan topluluğu..."</i>	Üstenci Tutum	İlişkisel Meşruiyete Dair Olumsuz Yargılar

Braun ve Clarke'nin (2006: 847) analiz güvenilirliği için önerdiği üzere, tematik kodlamaya son halinin verilmesinin ardından, insan kaynakları ve örgütsel davranış alanında çalışmaları olan ve doktora derecesine sahip 2 ek kodlamacıya

başvurulmuştur. Bu kodlamacılara sunulmak üzere, ulaşılan tüm alt temaların açıklamalarını içeren bir kod sözlüğü (söz konusu açıklamalar Tablo 2’de ve Tablo 3’te mevcuttur) ile tüm yorumların yaklaşık %10’una denk gelen (Özdemir, 2013: 285) ve tüm alt temaları kapsayan 120 yorumdan alıntılanmış ifadelerle bir temsili veri seti hazırlanmıştır. Kodlamacılarla Mart 2025 başında bir görüşme gerçekleştirilerek araştırma hakkında bilgi verilmiş, kodlamanın detayları tarif edilmiş ve bir örnek üzerinden açıklanmıştır. Kendilerine sunulan kod sözlüğü ve veri seti ile çalışan kodlamacılar, çalışmalarını Nisan 2025 başında tamamlamışlardır. Kodlamacıların değerlendirmeleri ile yazarın değerlendirmeleri sırasıyla %94,16 ve %91,67 oranlarında örtüşmüştür. Nisan 2025 sonunda kodlamacılarla gerçekleştirilen ikinci görüşmede kodlamalar arasındaki farklılıklar detaylı biçimde değerlendirilmiş, tartışılmış ve tam uzlaşıya varılmıştır.

Bulgular

Bu çalışmada elde edilen bulgular, Ekşisözlük kullanıcılarının İK’ya yönelik olumsuz meşruiyet yargılarını, Tost’un (2011) bireysel düzeydeki meşruiyet kuramı temelinde üç ana tema altında toplamıştır: *Araçsal Meşruiyete Dair Olumsuz Yargılar*, *İlişkisel Meşruiyete Dair Olumsuz Yargılar* ve *Ahlaki Meşruiyete Dair Olumsuz Yargılar*. Bu ana temalar, Tost’un (2011: 690-691) sunduğu meşruiyet tanımlarına uygun olarak, Tablo 2’de açıklanmıştır.

Tablo 2. Olumsuz Meşruiyet Yargılarına Dair Ortaya Çıkan Ana Temaların Açıklamaları

Ana Temalar	Açıklama
Araçsal Meşruiyete Dair Olumsuz Yargılar	İK’nın işlevsel, verimli veya hedeflere ulaşma açısından etkili olmadığı algısına dayalı olumsuz meşruiyet yargılarını ifade eder. Bu ana tema, <i>İK işe yarıyor mu?</i> sorusuna verilen olumsuz yanıtlarla ilişkilidir.
İlişkisel Meşruiyete Dair Olumsuz Yargılar	Bireyin İK ile kurduğu ilişkide saygı görmediğini, dışlandığını veya değersizleştirildiğini hissetmesine dayalı meşruiyet kaybı algılarını içerir. Bu boyut, <i>İK bana saygı duyuyor mu?</i> sorusuna verilen olumsuz yanıtlarla şekillenir.
Ahlaki Meşruiyete Dair Olumsuz Yargılar	İK’nın ve uygulamalarının etik, adil ya da toplumsal normlarla uyumlu olmadığı yönündeki algılara dayanan olumsuz yargılardır. Bu ana tema, <i>İK doğru olanı yapıyor mu?</i> sorusuna verilen olumsuz yanıtlarla ilişkilidir.

Araçsal Meşruiyete Dair Olumsuz Yargılar ana teması, *İşlevsizlik*, *Mesleki Özen Eksikliği* ve *Yetkinlik Eksikliği* alt temalarından; İlişkisel Meşruiyete Dair Olumsuz Yargılar ana teması, *Üstenci Tutum* ve *Yok Sayıcı Tutum* alt temalarından; Ahlaki Meşruiyete Dair Olumsuz Yargılar ana teması ise *Patron Yanlısı Olmak*, *Güvenilmezlik*, *İşe Alım ve Terfilerde Adaletsizlik* ve *İK Kadrolarında Kayırmacılık* alt temalarından oluşmaktadır. Bahsi geçen alt temalar, açıklamalarıyla birlikte Tablo 3'te sunulmuştur. Takip eden bölümlerde, her bir alt tema doğrudan alıntılarla ortaya konulmuştur. Sayfa sayısı sınırı nedeniyle kısıtlı sayıda örnek alıntıya yer verilebilmiştir. Yine de alt temaların içeriğini tam olarak yansıtmak nitelik ve sayıda örnek alıntı sunulmaya çalışılmıştır.

Tablo 3. Olumsuz Meşruiyet Yargılarına Dair Ortaya Çıkan Ana ve Alt Temalar

Ana Temalar	Alt Temalar	Açıklama
Araçsal Meşruiyete Dair Olumsuz Yargılar	İşlevsizlik	İK biriminin örgüt ve çalışanlar için değer üretme kapasitesinin sorgulanması; gereksiz, atıl ya da formalite olarak algılanması.
	Mesleki Özen Eksikliği	İK çalışanlarının görevlerini ciddiyetle ve yeterli özenle yerine getirmediği, ihmalkâr ve yüzeysel davrandıkları algısı.
	Yetkinlik Eksikliği	İK çalışanlarının mesleki bilgi, beceri ve entelektüel donanım açısından yetersiz, vasıfsız ve iş yapma kapasitesi düşük bireyler olarak algılanması.
İlişkisel Meşruiyete Dair Olumsuz Yargılar	Üstenci Tutum	İK çalışanlarının diğer çalışanlarla kibirli, küçümseyici ve kendini üstün gören bir tarzla etkileşim kurdukları algısı.
	Yok Sayıcı Tutum	İK'nın adaylar veya çalışanlarla iletişim kurmaktan kaçındığı, ilgisiz ve değersizleştirici bir tavır sergilediği yönündeki algı.
Ahlaki Meşruiyete Dair Olumsuz Yargılar	Patron Yanlısı Olmak	İK çalışanlarının tarafsız kalmak yerine işverenin çıkarlarını gözettiği, bu uğurda çalışan haklarını ihlal eden uygulamalara göz yumduğu veya bizzat bu sürecin parçası olduğu algısı.
	Güvenilmezlik	İK çalışanlarının samimiysiz, tutarsız ve içten pazarlıklı davrandıkları; çalışanlara karşı yanıltıcı veya çelişkili tutumlar sergiledikleri ve kurum içinde dedikodu yaparak güven ilişkilerini zedeledikleri yönündeki algı.
	İşe Alım ve Terfilerde Adaletsizlik	İK çalışanlarının işe alımda liyakat yerine torpil, yakınlık veya keyfi kriterlerle hareket ettiğine dair adaletsizlik algısı.
	İK Kadrolarında Kayırmacılık	İK kadrolarına, liyakat yerine kişisel ilişkiler, torpil ya da siyasi etkileşimlerle yerleşildiği yönündeki algı.

Araçsal Meşruiyete dair Olumsuz Yargılar

İşlevsizlik

İncelenen Eksişözlük yorumlarında, İK'ya dair ortaya çıkan en belirgin tema işlevsizlik teması olmuştur. Yorumculara göre İK örgüte ve çalışanlara herhangi bir şekilde fayda sağlamayan, ne yaptığı belirsiz, “boş beleş” ve “lüzumsuz” işlerle ilgilenen bir birimdir. Bu birim örgütten çıkarılsa hiçbir şey kaybedilmez, onların yaptıkları işi herkes yapabilir. Üstüne üstlük fayda sağlamak şöyle dursun, boşuna bir maliyet kalemi yaratarak örgüte zarar verir, “israftır.” İşlevsizlik temasına işaret eden örnek yorumlar Tablo 4'te sunulmuştur:

Tablo 4. İşlevsizlik Alt Temasına Dair İfadeler

Alt Tema	Örnek Alıntılar
İşlevsizlik	<i>"En gereksizinden bomboş bir departman."</i> <i>"Tüm ik bölümlerinin lağvedilmesi gerek. günümüzde cevap vermiyor artık bu fonksiyonlar."</i> <i>"Bir şirketten, herhangi bir departmanı kapatırsan işler aksar. sadece bir departmanı çıkartırsan kimse farketmez. işte o departman ik'dir."</i> <i>"İnsan kaynakları su dünya üzerinden kalksa kimse 50 yıl kimse farkına varmaz."</i> <i>"Boş işler uzmanıdır. ik denilen şeyi bugün komple yok etsek iş dünyasından ne eksilir merak ediyorum."</i> <i>"... Sanki birisi canı sıkılan sevgilisi için bi pozisyon yaratmış. ama olmamış. çok zorlama, gereksiz. elbette yaptıkları, yürüttükleri işler var. fakat o işleri yapabilecek bir çok birim var."</i> <i>"Boş beleş, son derece gereksiz, çoğu zaman faydasız, bazen ise bildiğin zararlı bir birim olmasından olabilir."</i> <i>"... Şirketlerdeki en gereksiz departman. cayci bile bunlardan daha cok ise yariyor."</i> <i>"En gereksiz meslek. hatta sözde meslek."</i> <i>"... Tüm zamanların en boş mesleği. buraya ne yazıldıysa okumadan katılıyorum çünkü hata oranı sıfıra yakın hususlardan."</i> <i>"İk denilen birim maliyetten başka bir şey değil. birkaç hazır yazılım ile köle seçiyorlar. o köleleri de zaten idari yönetici belirliyor."</i> <i>"Bir yönetici gözüyle belirtmeliyim ki, kurumsal şirketlerin en lüzumsuz destek fonksiyonu, daha çok masraf kalemidir. şirkete değer, para veya fayda getiren işler yaptığı pek görülmemiştir. seçme ve yerleştirme, eğitim ve bordro gibi işlevleri vardır ancak bu işlevler outsource bir firma ile gayet güzel halledilebilir, bunun için şirkette lüzumsuz bir sürü insan beslemeye gerek yoktur."</i> <i>"Bommmboş bir departman.. bir tane memnun olan görmedim şu ik departmanlarından. kapatıp gitseler şirketten hiçbir şey eksilmez."</i> <i>"Bir b*ka yaramayan departman."</i>

Mesleki Özen Eksikliği

Bu alt tema, İK çalışanlarının görevlerine yeterince özen göstermedikleri, sorumluluklarını aksattıkları ve iş disiplininin uzak oldukları yönündeki algıyı yansıtmaktadır. Birçok yorumcuya göre İK çalışanları sorumsuz, tembel, çalışanlara yardımcı olmayan, tam tersine onlara güçlük çıkaran, içinde çalıştığı kurumu ve sorumlu olduğu departmanları ve işleyişlerini bilmeyen ya da umursamayan kimselerdir. Bütün gün yan gelip yattıklarına, "goy goy yaptıklarına" dair bir algıyı

temsil eden “*insan kaymakları*” yakıştırmalarına birden çok yorumda ve müstakil bir başlık olarak rastlanmıştır. Yine birçok yoruma göre, İK çalışanlarının kendilerini mesleki anlamda geliştirme gibi bir dertleri de yoktur. Öyle ki “*10 yıldır aynı mülakat sorularını sorarlar.*”. Eleştiriler, işin doğasına değil, işi yapanların özensizliğine yöneliktir. Mesleki özen eksikliği alt temasına işaret eden yorumlar Tablo 5’te sunulmuştur:

Tablo 5. Mesleki Özen Eksikliği Alt Temasına Dair İfadeler

Alt Tema	Örnek Alıntılar
Mesleki Özen Eksikliği	“Herhangi bir işi tam ya da doğru bir şekilde yapamama departmanıdır.” “... Tek bir görevin var onu da yanlış yapıyorsun gerizekaly. eşeği bağlasan daha iyi iş çıkarır.” “İşimiz düşer, 1 ayda halleder. (lan ben o 1 ayda fabrikaya milyon tl kazandırıyorum it)” “Türkiye’de işini en kötü yaptığına inandığım meslek grubu.” “... Biz şirket içinde kilifci deriz kendilerine, olmayacak işleri aptalca yapmalarında ve buna gerekli kilifi hazırlamakta ustlerine yoktur, baska da iş bilmezler zaten.” “İş geliştirmeye uzak, vizyonsuz, kendisinde olmayan değerlendirme kapasitesine güvenmediği için saçma sapan test firmalarına para ödeyip nitelik ölçmeye çalışan, gereksiz, gereksiz... ik departmanının gereksiz olduğunu da düşünmüyorum. ama hiç layıkıyla çalışan bir ik görmedim. en kurumsal firmada bile görmedim.” “Ya bütün gün ofiste bir ordu şeklinde oturuyorsunuz. sorarım size ne işe yarıyorsunuz kariyer.net’te iş ilanı açmak ve iş görüşmesi yapmak dışında? bir sözleşmenin içini açıp okumaktan aciz misiniz? üşeniyor musunuz kuzum? trendyol’da alışveriş yapmak daha mı keyifli annem? söyleyin bana bir! tanım yazmak lazım değil mi. peki. tanım: (hakkıyla çalışanları tenzih ederek) çalışmaya üşenen insanların çalıştığı bir departman. oldu mu?” “Şirkette yapılan hiçbir işi ve süreci bilmezler.” “Burada karşınızda yaptığınız işe ilişkin hiçbir fikri olmamasına rağmen size boş boş sorular soran müstakbel iş arkadaşınızla iyi geçindiğinizde stres yönetimini iyi bildiğini sonucuna varıyorlar bence, yoksa o gereksiz soruların başka bir anlamı olamaz.” “Bir sorunu çözdüklerini ne gördüm ne duydum. hatta suni problemler yaratıp sonra çözmeceyi beceremediklerine bile şahit oldum.” “100000 yıldır kendini geliştirmeyen ve buna ihtiyaç dahi duymayan insan kümesinin çalıştığı en gereksiz birim. sorsan küçük dağlar onların eseri.”

Yetkinlik Eksikliği

Bu alt tema, İK çalışanlarının mesleki bilgi, beceri ve entelektüel donanımdan yoksun oldukları, iş yapma kapasitelerinin düşük olduğu ve vasıfsız bireyler oldukları algısını yansıtır. Eksisözlükte birer başlık olarak yer alan “*insan kaynakları çalışanlarının mal olması*”, “*insan kaynakları uzmanı iq seviyesi*”, “*en başarısız tiplerin insan kaynakları olması*” ifadeleri, bu alt temanın net bir göstergesidir. Çok sayıda yorumcuya göre İK çalışanları genel olarak iyi eğitim almamış, başarısız kimselerdir ve bu nedenle başkalarının kariyeri üzerinde etki sahibi olmayı hak etmezler. Diğer mesleklerde başarısız olanlar ya da başarılı olma şansı olmayanlar İK biriminde bir araya gelir. Bu görüş birden çok yorumda “*hiçbir şey olamayan*”, “*ellerinden hiçbir iş gelmeyen*”, “*boş*”, “*vasıfsız*” sözcükleri ile ifade edilmiştir. Ayrıca, İK çalışanlarının işe alacakları adaylardan bekledikleri yetkinliğe kendilerinin sahip olmaması durumunu bir çelişki olarak nitelendiren yorumlara da rastlanmıştır. Yetkinlik eksikliği alt temasına ait yorumlar Tablo 6'daki gibidir:

Tablo 6. Yetkinlik Eksikliği Alt Temasına Dair İfadeler

Alt Tema	Örnek Alıntılar
Yetkinlik Eksikliği	“...Her şirkette mi aynı olursunuz 1-2 milyondan eşit ağırlık puanı ile girmişsiniz...” “Genelleme yapmak istemiyorum fakat içinde boş beş bir sürü tip barındıran boş beş departman.” “130 iq’lu insanların kaderine yön veren 90 iq’lu tipler.” “...Bir şirketin yüksek profile sahip çalışanları bünyesine katmak için en düşük profil çalışanları görevlendirmesi olayıdır.” “...Hiçbir şey olunamayınca sahip olunan meslekler” “...Nerede boş bölüm bitiren varsa iş tercihi hemen ik.” “Şirketin en ise yaramaz elemanlarını elden çıkaramadığı için kaydirdiği birim.” “İşiniz gereği çok şirket gezen bir görevdeyseniz yolunuz mutlaka bu arkadaşların önünden geçer, o arkadaşlarla 5dk sohbet ettiğinizde o işten başka bir iş yapamayacaklarına kanaat getirirsiniz. hatta bir çoğunun hayatta hiç bir becerisi olmadığına emin olabilirsiniz.” “1000 tane departman gezip bir baltaya sap olamayıp soluğu ik’da alanlar gibi tipler yüzünden genel ik tiplerinde sayısal da sosyal de tüm yetkinlikler yerlerde geziyor. çoğu kurumsal şirkette bu böyle. o sebeple de maalesef ortaya ne doğru düzgün kafası çalışan ne seninle empati yapabilen ne de inisiyatif alabilen çalışanlar çıkıyor. onlar da zaten bir şeyi yapmıyorlar “yapıyor oluyorlar.”” “Türkiye’de niteliksiz olmanıza rağmen rahatça çalışabileceğiniz departman. diyecaksin başka departmanlarda niteliksiz adam yok mu, elbette var ama bu departmanın geneli için herhangi bir vasfa sahip olmaya gerek yok.” “...5 yılın vermiş olduğu tecrübeye dayanarak çok net söyleyebilirim %90 ı gerçekten karşısındaki adayın tecrübesini ve deneyimini algılayamayacak kapasitede.” “Adaylarda ingilizce aramalarına rağmen yine bu kişilerin çoğunun ingilizcesi rezalet seviyededir.”

İlişkisel Meşruiyete dair Olumsuz Yargılar

Üstenci Tutum

Bu alt tema, İK çalışanlarının diğer çalışanlarla ve adaylarla kurdukları ilişkilerde kibirli, yukarıdan bakan ve küçümseyici bir tavır takındıkları yönündeki algıyı yansıtmaktadır. İş görüşmelerinde ya da günlük iletişimde gözlenen bu tavırlar nedeniyle İK çalışanları için “egoist” ve “burnundan kıl aldırmayan” gibi ifadeler

sıklıkla kullanılmıştır. Ayrıca bu algıyı yansıtan “*insan kaynakları personeli kibiri*”, “*ik çalışanlarının anlam verilemeyen suratsızlığı*”, “*insan kaynakları çalışanındaki gereksiz artistlik*”, “*ik'ci egosu*”, “*kendini patron sanan ik çalışanı*” gibi çok sayıda başlık bulunmaktadır. Yorumculara göre bu tavrın en önemli nedeni, değersizlikten gelen komplekstir. Bazılarına göre ise işe alım gibi başkaları adına önemli adımlarda görev aldıkları için “*kendilerini patron sanırlar.*” Üstenci tutum alt temasına işaret eden örnek yorumlar Tablo 7’de sunulmuştur:

Tablo 7. Üstenci Tutum Alt Temasına Dair İfadeler

Alt Tema	Örnek Alıntılar
Üstenci Tutum	“Arkadaşım sizin derdiniz ne ? o üstten bakmalar, aşığılar tavırlar, insan zekasıyla dalga geçen soruları sorup çok büyük bir şey yaptığını sanmalar! işe adam mı seçiyor egosunu mu tatmin ediyor belli değil.” “Boş ve egoist kişilerden oluşan departman. işe alırken takındıkları tavırlar bile itici olmaya yeterli.” “Üst düzey kibir çeşididir. buna ego, tavır ve bilumum ek itemler ekleyerek kendini geliştirme çabası hep vardır.. karşısındakine adeta bir böcek, kanalizasyon atığı, önemsiz bir bok muamelesi yapma hevesi sürekli vardır...” “Evet, bugün yine bu birime ayar oldum. hele suratlarına ve ses tonlarına nakış gibi işlenmiş çok bilmiş üstenci tavırları yok mu?” “Çoğunda da küçük dağları ben yarattım havaları vardır. hele ki özgeçmişiniz parlaksa adım gibi eminim %90’i kompleks yapıyordur.” “... Genelde insan kaynaklarında kibirli, ukala bir kaç personel çalışır ve sanki görevleri şirketin asli unsuru afedersiniz motoru olan ‘sizin işlerinizi kolaylaştırmak’ değilmiş gibi davranırlar. sizin dosyanızda bir evrağınız eksiktir ama gelip sizden bunu almayıp getirmenizi isterler v.s.” “En az iş yapıp en çok patron havasına bürünenler bunlardır. birşey olmadıkları halde birşeymiş gibi boş boş gezinirler.” “... Çalışanlara istedikleri şekilde, insanlıklarını göz ardı ederek davranabileceğini düşünen gereksiz egolu çalışanlar zümresi.” “...Kendilerini yarı tanrı gören çalışan birliği.” “Kendisini kral/kraliçe sanan insan evlatlarının oluşturduğu depratman... sanki ite emir buyurur gibi konuşma tarzları, ilgisiz alakasız hareketler, rica gibi bir kavram zaten lügatlarında mevcut değil ki bekleyesin...”

Yok Sayıcı Tutum

Bu alt tema, İK çalışanlarının diğer çalışanlarla ve adaylarla kurdukları ilişkilerde ilgisiz ve mesafeli bir tavır sergiledikleri algısını yansıtmaktadır. Yorumlar, özellikle adaylara yönelik geri bildirim vermeme, sürecin şeffaf yürütülmemesi, soruların cevapsız bırakılması gibi davranışlara gönderme yapmaktadır. Bu durum, çoğu zaten kırılğan bir dönemden geçen adaylarda değersizleştirilme, önemsiz görülme ve “*insan yerine konmama*” hissi uyandırmaktadır. Kullanıcılar, İK’nın duygusal beklentileri görmezden geldiğini, en temel iletişim sorumluluğunu bile yerine getirmediğini vurgulamaktadır. Bazı yorumlara göre bu durum sadece adaylar için değil çalışanlar için de geçerlidir. Yok sayıcı tutum alt temasına işaret eden örnek yorumlar Tablo 8’de sunulmuştur:

Tablo 8. Yok Sayıcı Tutum Alt Temasına Dair İfadeler

Alt Tema	Örnek Alıntılar
Yok Sayıcı Tutum	<i>"Mutlaka dönüş yapacağız demişlerse asla dönüş yapmazlar."</i> <i>"Burada ik'ciler insanı adam yerine bile koymuyorlar. geri dönüş oranı yüzde yirmi civarlarında."</i> <i>"Ghosting'in kralını yaparlar"</i> <i>"...Sizin zamanınız kıymetli de bizim ki değil mi sanki? ayrıca olumsuz dahi olsa geri donus yapın ki en azından bir kufur daha az yiyin."</i> <i>"...Ben de çalıştığım şirkette iş görüşmelerine giriyorum ve görüştüğüm kişi o an açık olan pozisyon için uygun değilse bunu kibar bir dille bildiriyorum ya da linke-din'inden, gruplardan falan iletişime geçip sorduğum kişileri de aynı şekilde cevapsız bırakmıyorum. benim işim bu olmamasına rağmen insana saygı için bunu yapmak zorundayız, ik'cılar ise kesin yapmalı. adamın işi bu yani, insanlarla muhatap olu-yorsun ve insanlarla iletişim kurmayı beceremiyorsan git başka iş yap."</i> <i>"11 gün önce bir şirketle teknik mülakata girdim, gayet de iyi geçti yani bir şey olma-dı. ama gelen yok giden yok. hani ne bileyim, şirketlerin geç dönmesine alışığım da bunlar dönerdi diye bir umutlanmıştım... yahu düşününce merak ediyorum, sizin insan idare etmekten başka ne işiniz var? yapacağın şey karşı tarafı rencide etmeyecek bir cevap bulup yollamak. hey allah'im."</i> <i>"... Genellikle kaynak olan şeyin insan olduğunu unuturlar. empatiden yoksun dav-ranırlar. adaya sonucu bildirme inceliği dahi göstermezler."</i> <i>"...İcabında her çalışanın belli aralıklarla derdini, halini sormalı... çalışanına değer verildiğini hissettiremezsen, o çalışandan verimlilik de beklememelisin. zaten böyle böyle kaçırmaya sebep olmadınız mı elinizde yetişen kaliteli iş gücünü..."</i> <i>"... Çoğu işletmede genellikle mülakata çağırdıkları adayları, çağrılan pozisyon için olumlu bulmazlarsa dönüş yapmayan departmandır. oysaki işsiz insanlar haber bek-lerler, iş sahibi olmayı ümit ederler. insan kaynakları yetkilileri ise bunu düşünmez."</i> <i>"...Pardon da siz ne için para alıyorsunuz? altı üstü "olmadı, umarım bende bula-madığını başkasında bulursun" diye mail atacak ya da telefon edeceksin. bu kadar zor mu bunu söylemek? sen iş hayatında bizi insan yerine koymazsan, ben de nor-mal hayatımda tanıdığım hiçbir ik cıyı insan yerine koymam."</i> <i>müstebak yaşadığınız her şey."</i> <i>"...Bir an once yaygınlaşmasını dilediğim "insan kaynakları gibi adam" tabirinin ilk iki kelimesi (tanım bu buna konus). insan kaynakları gibi adam nasıl olur? soyle olur: "ben seni arıcam abi." der, aramaz. mail atarsın, 20 gün sonra "ehe mehe" diye cevap yazar (mumkunse hic yazmaz)..."</i> <i>"...Bir şeyi olumsuz da olsa sonuca bağlamak ve karşındaki insana cevap vermek zorundasın. belli bir zaman ayırıyor ve ister istemez beklentiye giriyoruz. karşıla-rındaki insanların robot değil birer insan olduklarını umarım bir gün fark ederler."</i>

Ablaki Meşruiyete dair Olumsuz Yargılar

Patron Yanlısı Olmak

Bu alt tema, İK çalışanlarının tarafsızlık ve adalet ilkelerini ihlal ederek çalışanların değil, doğrudan işverenin ve yönetimin çıkarlarını öncelediği, çalışanların haklarını korumak yerine baskıcı, etik ve kanun dışı uygulamalara aracı olduğu yönündeki algıyı yansıtır. Bu anlamda İK çalışanları, yönetimin “askeri”, “polisi”, “tetikçisi” gibi hareket eder. Yorumlarda güce yaranma olarak algılanan bu durum, İK’nın doğru, adil ve etik davranma iradesini terk etmiş bir yapı olarak temsil edilmesi sonucunu doğurmuş görünmektedir. Bu anlamda yorumlarda onlara sıklıkla “patronun adamları”, “patron yalakası”, “kraldan çok kralcı” gibi yakıştırmalar yapılmıştır. Bazı yorumculara göre bu durum İK’nın kapitalist sistemin bir aparatı olmasının doğal bir sonucudur. Buna göre, İK’nın var olma nedeni patronların çalışanlarını yüksek verim alma adı altında “sömürmesi”, onları kontrol altında tutması ve ayırarak örgütlenmelerine fırsat vermemesidir. İK bu yolda, kullanışlı bir “aparat”tan ibarettir. Patron yanlısı olmak alt temasını betimleyen örnek yorumlar Tablo 9’da sunulmuştur:

Tablo 9. Patron Yanlısı Olmak Alt Temasına Dair İfadeler

Alt Tema	Örnek Alıntılar
Patron Yanlısı Olmak	<i>"İk değil pk yani patron kaynaklar(iş ahlakı olanları tenzih ederim)."</i> <i>"Patronculuk: insan kaynakları değil patron temsilcisi olmaları"</i> <i>"Patrona insan kaynağı olarak değişmesi gereken departman adı. Zira burada önemli olan insan değil patrondur. Hele bir de en değerli varlığımız siz çalışanlarımızınız demiyorlar mı! samimiyetsizliğin vücut bulmuş hali yapı."</i> <i>"Görevi; şirketin haklarını, personele karşı korumak olan departmandır. Personelin haklarını, diğer personellere veya şirkete karşı korumak değil."</i> <i>"...Amaçları sadece 100tl bütçe verilen pozisyona 50 tlik sömürülecek insan bulup mutsuz çalışan doldurmak şirketlere sonra da o 50tl patronuma kaldı diye delirirler."</i> <i>"Bir anda şirketin avukatı pozisyonuna evrilmesi sonucu olsa gerek. (alsın ** soksun) hiç sevmem."</i> <i>"Çalışan haklarını korumakla değil, her zaman şirket menfaatlerini korumakla yükümlüdür. bir nevi, şirketlerin hassa askerleridir."</i> <i>"8 yıldır çalıştığım bir firma özelinde söylüyim; adı insan kaynakları olup insana dair tek unsur barındırmayan... yalnızca şirket yöneticilerinin ağzından çıkan sözlerle bakıp personele zerre değer vermeyen, personelinin harcayan bir departmandır. adının acilen değiştirilmesi gerekir. örneğin insan harcayan kaynaklar olabilir."</i> <i>"Şirketlerin müdür ve patron yalayıcısı..."</i> <i>"...Bu ekipler kadar patron yalakası, sermaye tetikçisi, kemik yalayıcısı ekip görmedim desem yerridir!"</i> <i>"...Yaptığı iş: çalışanın maaşından kısmak için elinden geleni yapmak, şirketin genel müdürüne yalakalık..."</i> <i>"Bence biz insan kaynakları mefhumunu yanlış anlıyoruz. insan kaynakları patronların kaynaklarını korumak için var olan bir müessese. önce bunu idrak etmemiz lazım."</i> <i>"Kapitalizmin aygıtlarından bir tanesi. Maalesef pek çok ik profesyoneli kendisinin de bir çalışan olduğunu ya fark edemeyecek kadar kör ya da fark etse de üst yönetim kararlarını sorgulayabilecek yetki ve cesareti yok..."</i> <i>"Anglo-amerikan iş hayatı pratiklerinin, firma düzeyinde teorileştirmeye çalışan ve malesef dünya'ya yayılarak şirketleri etkisi altına alan çalışanları kontrol altında tutma aracı."</i>

Güvenilmezlik

Güvenilmezlik alt teması, İK çalışanlarının samimiyetsiz, tutarsız ve içten pazarlıklı bir tavırla hareket ettikleri, çalışanlara karşı ikiyüzlü, yanıltıcı ya da çelişkili davranışlar sergiledikleri yönündeki algıya dayanmaktadır. İK çalışanları yorumlarda yüze gülen ama arkadan iş çeviren, dedikodu yapan, verdiği sözü tutmayan ve çalışanı yönetime gammazlayan manipülatif bir figür olarak resmedilmektedir. Örnek yorumlar Tablo 10'da sunulmuştur:

Tablo 10. Güvenilmezlik Alt Temasına Dair İfadeler

Alt Tema	Örnek Alıntılar
Güvenilmezlik	“Sürekli çok çalışıyorum diye ağlamakla beraber genelde yan gelip yatan, tek işi lafla peynir gemisi yürütmek, çay-kahve içip dedikodu / kulis yapmak, yalaklık, iki yüzlülük, komplo teorisi üretmek, eş dost kayırma, birilerine kötülük edip eğlenme olan insanları da barındıran ortam.” “...Özellikle ik'ya size karşı ileride kullanabilecekleri hiçbir şey anlatmayın. salak olmayın. o anlattığınız şeyleri gün gelip arada anlaşmazlık çıktığında şirket lehine kullanmak için topluyorlar. sizin mental sağlığınız falan filan kimsenin umrunda değil.” “...Gel gelelim ki karakter olarak ise, kurum içinde gerçekten en güvenilmez, en arkadan iş çeviren, sen yöneticinin olan bir derdini paylaştığında daha masana oturmadan yöneticini arayıp “seni şikayet etti, dikkat et ona” diyecek karaktersizleri barındırabilen de bir meslek grubudur. ekseriyetle sevilmezler.” “...Bence, dünyanın en sorunlu mesleklerinden biri insan kaynaklarıdır. çoğu zaman karda yürüyüp izini belli etmezler. söyledikleriyle yaptıkları tutmaz.” “...Sistematik bir şekilde sinsi bir ekiptir bunlar...” “...Dedikodunun, insan kuyusu kazmanın bir numara tam yağlı süttan yapılmış kaşar çeşididir.” “...İnsanların kuyusunu kazmaya çalışan, başkasının yaptığı işi ben yaptım diye yönetime sunan...” “...Hiçbir işyeri sorununuzla ilgili bu insanlara görüşmeye gitmezsiniz, çünkü asla güvenemezsiniz. bunların en ileri seviyesi personel arasında dolaşarak, yöneticilere ispiyonlayıp insanların kuyusunu kazmak üzere casusluk yapar.” “En büyük hata gaflete düşüp bunlara özel bir durumunu anlatmaktır başka departmanlara söylemeler de kendi aralarında sakız yaparlar adamı. yok arkadaşım yok, kaynağını kurutmak lazım, maaşımı yatırsınlar yeter, başka ihsan istemem!” “...En yalancı meslek grubu olarak emlakçılar biliriz ama bu ik çalışanları yalancılık ve iki yüzlülükleri ile emlakçılara rahmet okutur.” “Yalancı, sahtekar ve onursuzdur. o kadar güzel yalan söyler, o kadar profesyonel kivitir ki kendi insanlığından utanırsın.” “Ekseriyetle insanın yüzüne gülüp arkasından iş çeviren, karaktersiz bir departmandır.” “...Ortamin nabzını koklar ve insanlar ile iyi ilişkiler kurmaya çalışır. sonra gider yetiştirir. resmen laf taşıma uşağıdır. karakteri beş para etmez.” “...Yaptığın işi sana değerli ama yöneticiye değersiz göstererek çifte telli oynar. bir sorun olduğunda gelebilirsin der ama gidince de çok meşgulum bunlar benim sorumluluk alanım değil der...” “...Bir çalışan derdini anlatmaya geldiğinde dinliyormuş, önemsiyormuş gibi yaparlar ama adam gider gitmez arkasından demediklerini bırakmazlar... eğer içinden geçtiği gibi yaşayan, aklına geleni saklamayan, yalan yere gülümseyemeyen bir kişi iseniz insan kaynakları departmanından uzak durun...” “...Sürekli çalışanları moblamak bir yerde yorucu oluyordur. sürekli insanları darboğaz edip, gözetleyip, laf taşıyıp, ayağını kaydırıp pislik yapmak bilinç altında bi rahatsızlık buzursuzluk yaratıyordur bence.”

İşe Alım ve Terfilerde Adaletsizlik

Bu alt tema, İK çalışanlarının işe alım ve terfi süreçlerinde liyakat, şeffaflık ve nesnellikten uzak; keyfi ve ayrımcı kararlar aldıkları yönündeki algıyı yansıtır. Sözlük kullanıcıları, pozisyonların önceden belirlenmiş kişilere ayrıldığını, mülakatların göstermelik olduğunu ve bazı kişilerin referansla kayırıldığını sıklıkla dile getirmiştir. Yalnızca işe alım değil, terfi süreçlerinin de keyfi ve adaletsiz olduğu sıklıkla vurgulanmaktadır. Yorumlar, yöneticiye yakın olanların yükseldiğini, eleştirel olanların dışlandığını ve nitelikli bireylerin kasıtlı olarak geride tutulduğunu belirtmektedir. İlgili doğrudan alıntılar Tablo 11'de sunulmuştur:

Tablo 11. İşe Alım ve Terfilerde Adaletsizlik Alt Temasına Dair İfadeler

Alt Tema	Örnek Alıntılar
İşe Alım ve Terfilerde Adaletsizlik	“...İşi gerçekten hak eden kişi yerine, tipini beğendiğini alır, işi ya da ortamı sorgulayanı değil.” “...Özel sektörde olsa yine torpil döndüğü için herkes tanıdık birilerini işe aldirmaya çalışıyor. bu yüzden ya insan kaynakları kendi torpillisi için uğraşüyor ya da işçiyi işe alacak bölümün yöneticisi tanıdık birini almaya çalışıyor.” “İnsan kaynakları olarak çalışan çok ama çok büyük bir kısmın peşkeşcilik ve torpilciliği iliklerine kadar benimsediği meslek grubu. maalesef bu işi yapan insanlara en alt kademesinden en üst kademesine kadar zerre saygı duymuyorum, duyamıyorum. nitelikli, işi bilen yüzlerce insan ciğeri beş para etmeyen torpillilerin altında ezilip gidiyor türkiyede.” “Sadece seks yaptıklarını bir yere getiren ik müdürü gördü bu gözler...” “...Eleme yaparken salt olarak iyi anlaşış anlaşamayacağına, sosyal etkinliklere dahil olduğunda mutlu olup olmayacağına bakarak yaptığı çok olmuş. ek olarak kişisel özelliklerin değerlendirilmesine itirazım yok, hatta tam tersi iş hayatında sosyal ilişki becerilerinin çok önemli olduğunun farkındayım da “ama x gününde onunla şarap içmek ister miyim hayıuur” diye de insan elenmez.” “...Hele hele türkiyede etkinlik gösteren bazı uluslararası büyük firmalarda işleri o kadar kolaydır ki işe alımlarda tek alım koşulu birinci derece akraba bulunup bulunmamasıdır.” “...Yetkinlik olarak kriterlere ne kadar uyarsan uy, torpilin yoksa yalansın. sen sadece onların “bu pozisyon için kadar kişiyle görüşüldü” prosedürlerinin yerine getirilmiş olmasının basit bir parçasısın.” “...Kendilerine olan yakınlığınız ile ölçülür iş performansınız.” “...Torpilli adam alma konusuna gelince yönetim bunu alacakmış dediğinde hiç kimse ama bunun kriterleri uymuyor diye itiraz ettiğini idda etmesin.” “...Büyük bir firmanın insan kaynakları hanımın “yaa torpili daha iyi olanlar vardı o yüzden alamadık” şeklindeki cümlesi geldi kulağıma. zaten bala işsiz olmanın verdiği kinle nefret ediyorum kendilerinden bir de bunu duyunca iyice bir nefret ettim. yahuu madem torpil morpil kısımlarına da siz bakıyorsunuz ne demeye milleti maymun ediyorsunuz heveslendiriyorsunuz gel bir görüşelim diyorsunuz” “...İşe alım süreçleri: aslında olmayan ama cv toplama veya reklam amacı ile acık tutulan pozisyonlar, tanıdık veya referans ile ön plana çekilen adaylar, haber dahi verilmeden biten süreçler... adaletsiz terfi süreçleri: haketmeyenlerin yükselmesi vsus... daha neler var neler, diyeceğim şu ki, ikcilerin yaptığı her iş kul hakkına girme riski taşır...” “...İka personellerine güvenlik soruşturması yapılması gerekiyor. çok acayip tipler istanbuldaki firmaların ikacısı. adam aynı ideolojiden olduğu için boş pozisyona haketmeyen adam alıyor...” “...İşe alım süreçlerinde kendisinin önüne geçecek gerçekten yetkin kişileri direkt elerler...”

İK Kadrolarında Kayırmacılık

Bu alt tema, İK çalışanlarının kendilerinin de liyakat yerine torpil ya da kişisel tanıdıklık ilişkileri yoluyla bu pozisyonlara yerleştirildikleri yönündeki algıyı yansıtır. Sözlük kullanıcıları İK'yı “*dayı-yegen kadrosu*”, “*akraba kızı mesleği*”, “*patron torpillisi*” gibi ifadelerle tanımlamaktadır. Örnek alıntılar Tablo 12’de sunulmuştur:

Tablo 12. İK Kadrolarında Kayırmacılık Alt Temasına Dair İfadeler

Alt Tema	Örnek Alıntılar
İK Kadrolarında Kayırmacılık	“... Tanım: <i>dayı - yegen kadrosu dediğimiz istihdam birimidir.</i>” “...Çevremde bu departmanda staj yapanlar var ve hepsi torpilli,yüzyüze görüşme bile yapılmadan işe girmiş insanlar.” “...Bölümlerini başarıyla bitirip ben “<i>insan kaynaklarında çalışacağım</i>” diyenini, hangi okuldan olursa olsun, görmedim.genelde “<i>melis kızımız da bu sene mezun oldu muzaffer amcası, sizde bir fırsatı olur mu</i>”yla doldurulan bölümdür...” “...Genellikle kurumsal şirketlerde ik departmanı olur,aile şirketlerinde ise bu kol-tuğa ailenin sevimli kızı ik müdürü olarak kurulur altındaki personel de maaş,fazla mesia ıtır zıvır özlük işeri ile uğraşır.” “<i>İk en çok torpilin donduğu alandır. cunku riski yoktur. torpilin en fazla olduğunu söyleyince kuduran bir ik varsa yüksek ihtimalle torpilli biridir. kendine karsi yedi-remediği için saldırganlasir.</i>” “...Akraba kızı mesleği. yalandan istihdam.” “...Boş beleş tipler demeyim ancak kesin olan bir şey var; ik kadrolarının özel sektörde %90'ı torpillilerdir.” “<i>Geneli patron ve taifesinin torpillisidir.</i>”

Tartışma ve Sonuç

Bu çalışmada, İK'ya yönelik olumsuz meşruiyet yargılarının sosyal medyadaki yansımaları, Ekşi Sözlük'teki kullanıcı yorumları üzerinden içerik analizi yoluyla incelenmiş, ortaya çıkan temalar, Tost'un (2011) önerdiği araçsal, ilişkisel ve ahlaki meşruiyet boyutları temelinde sınıflandırılmıştır. Veride dikkati çeken ilk nokta, İK'nın meşruiyetine dair olumsuz algının rasyonel eleştirilerle sınırlı kalmadığı, duygusal ve tepkisel bir boyutu olduğudur. Öyle ki kimi yorumlar nefret söylemi sayılabilecek şiddettedir: “*Cehennemın katmanlarında sondan 2. seviyede yanacak*

*insan grubu...”, “en tiksindiğim meslektir”, “şu hayatta tiksindiğim bir insan grubu varsa o da bunlardır”, “dünyanın en *** mesleği olabilir nefret ediyorum ulan”, “nefretim her yerden taşıyor bunlara karşı”, “nefret ettiğim meslek grubudur”, “şirketlerin “gerizekalı” kadrosunu bunlar tamamlıyor bence”... Elbette bu durum, daha önce belirtildiği üzere, Ekşisözlük platformunun kendine has yapısı ile açıklanabilir.*

İK'nın araçsal meşruiyetine dair ilk olumsuz algı, birimin çalışanlara ve örgüte fayda sağlamadığını ifade eden işlevsizlik alt teması ile kendini göstermiştir. Bazı yorumculara göre İK, “*şirketlere kamburdur*”, “*kökten kaldırılması gereken*” bir birimdir. Bu durum, İK'nın hissedarlara ve üst yönetime rüştünü ispatlamaya çalışırken, diğer paydaşların gözünde değerini yitirdiğine dair literatürdeki yorumlarla paralellik göstermektedir (Kochan, 2007; Guerci & Shani, 2013; Heizmann & Fox, 2019). Örneğin, İK'nın çalışanları görmezden geldiğini ve bu nedenle onların gözündeki itibarını kaybettiğini savunan Ellig'e (1997: 91) göre İK, çalışanlar nezdinde “*tatil partileri ve emeklilik kutlamaları düzenlemekten öteye gidemeyen*” bir birimdir. Bazı yorumcular, İK fonksiyonunun dış kaynaklardan temin edilebileceğini ya da 2025 yılında açılan güncel bir başlıkta belirtildiği gibi “*yapay zekaya devredilebileceğini*” belirtmektedir. Gerçekten de özgeçmiş tarama, işe alım, eğitim, ücretlendirme gibi birçok İK uygulaması, yapay zekaya devrediliyor görünmektedir (Imperatori, Bissola, Butera, & Bodega, 2020). İK'nın dış kaynaklardan temin edilmesi ise yaygın bir uygulama olup, temel olarak İK'nın rutin işlerinin şirket dışına taşınması ve böylece İK'ya daha stratejik sorumluluklar verilmesi sebebiyle gerekçelendirilmektedir (Cooke, Shen, & McBride, 2005; Kodwani, 2007). Elbette bu rutin görevlerle birlikte, İK'nın çalışanlarla kurduğu iletişim ve onlara sağladığı destek de yok olmaktadır.

İK'nın araçsal meşruiyetini zedeleyen bir diğer algı, İK çalışanlarının gerekli mesleki özeni göstermeyen, tembel, diğer çalışanlara destek olma sorumluluğunu yerine getirmeyen, işletmede sorumlu olduğu alanları tanımayan, iş görüşmelerinde düşük performans gösteren kimseler olduğudur (“*ellerinden bir iş gelmeyen*”, “*özensiz*”, “*sorumsuz*”, “*iş bilmez*”, “*sorun çıkartan*”). Anlaşılabileceği üzere burada İK çalışanlarında görülen eksiklik, stratejik partner rolünden ziyade, çalışanlara karşı sorumlulukları içeren çalışan dostu rollerine dairdir (Storey, 1992; Ulrich, 1997). İK'nın araçsal meşruiyetine dair bir diğer olumsuz yargı, yetkinlik eksikliğidir. Buna göre İK çalışanları gerekli bilgi ve donanımdan yoksun olup başka işlerde başarı gösteremeyecekleri için İK'da çalışan kimselerdir. Bu alt tema altındaki yorumlar hakaret derecesine varmaktadır: “*Niteliksiz*”, “*boş*”, “*aptal*”, “*beyin fakiri*”, “*çapsız*”, “*IQsu düşük*” “*sıgır*” vb.

İK'nın ilişkisel meşruiyetine zarar veren iki yargı, üstenci tutum ve yok sayıcı tutumdur. İK çalışanlarının kibirli, mesafeli, tepeden bakan ya da diğer çalışanları ve adayları küçümseyen biçimde davrandığına dair çok sayıda yorum vardır (“*kendini bir şey sanıp*”, “*patron havasına bürünürler*.”). Ayrıca İK, adaylara ve diğer çalışanlara karşı mesafeli ve ilgisiz davranmakta, en basit iletişimi kurmaktan imtina etmektedir. Bu durum, yorumculara İK ile kurdukları ilişkide saygı görmediklerini, dikkate alınmadıklarını ve önemsenmediklerini hissettirmektedir (“*Sen iş hayatında bizi insan yerine koymazsan, ben de normal hayatımda tanıdığım hiçbir ikiciyi insan yerine koymam*.”). Bu noktada en çok şikayet edilen konu, İK'nın görüşmeye gelen adaylara ilerleyen süreçte geri dönüş yapmamasıdır. Adaylar bu konuda İK çalışanlarından empati ve ihtimam beklemektedir: “*Çoğu işletmede genellikle mülakata çağırdıkları adayları, çağrılan pozisyon için olumlu bulmazlarsa dönüş yapmayan departmandır. oysaki işsiz insanlar haber beklerler, iş sahibi olmayı ümit ederler. insan kaynakları yetkilileri ise bunu düşünmez*.”. Bazı yorumcular bu tepkiyi çok daha sert yansıtmıştır: “*...hala işsiz olmanın verdiği kinle nefret ediyorum kendilerinden*.”. İK çalışanlarının üstenci ve yok sayıcı bir tutuma sahip olduğuna dair yargılar, Türkiye'ye özgü bazı kültürel ve ekonomik koşullarla ilişkilendirilebilir. Öncelikle Türkiye'de işsizlik oranları çok yüksek seviyelerde olup, işsizliğin bireyler üzerinde olumsuz psikolojik sonuçları vardır (Büyükgöze-Kavas & Autin, 2019; Bora, Bora, Erdoğan & Üstün 2011). İş arama sürecindeki adayların kırılabilirliği (Murphy & Athanasou, 1999), İK ile kurdukları ilişkiyi olumsuz etkileyebilir. Ayrıca Türkiye'de genel olarak çalışanların maruz kaldığı iş yoğunluğu ve uzun çalışma saatleri (Çarkıt, 2025), İK çalışanlarını da etkiliyor (her ne kadar Ekşisözlük'te bunun tersi bir yargı olsa da) ve adaylarla iletişimlerini kısıtlıyor olabilir. Ayrıca Türkiye'de ilişkilerde duygusal yakınlık, samimiyet ve informal etkileşim yüksek değer taşımaktadır (Fikret Pasa, Kabasakal, & Bodur, 2001). Kibirli ya da resmi bir tutum, yalnızca hiyerarşik olarak üst konumda olan kişiler için tolere edilebilirken; gündelik etkileşimlerde bu tür tavırlar itici ve dışlayıcı bulunur (Tayfur, 2013). Üstelik, literatürde yer aldığı (Kochan, 2007: 16) ve yorumlarda da zaman zaman vurgulandığı üzere, İK çalışanlarının çoğunu kadınlar oluşturmaktadır (“*Genelde kadınlar ikici yapılır*”, “*Egolu narsist ruh hastalarından oluşan grup. Bakın bunu cinsiyetçilik olarak algılamayın ama kadın ikicilerin bir tanesi normal olmaz mı lan?*”). Özellikle ataerkil bir topluma sahip olan Türkiye'de (Aycan, 2004) toplumsal cinsiyet rollerinin yarattığı önyargı, kadın çalışanları duygusal, nazik ve şefkatli davranmaya adeta zorlamakta, kadın çalışanlar baskın ya da rekabetçi davranışlar sergilediklerinde hırslı ve egolu

olarak damgalanmaktadır (Yılmaz, 2020; Chikwe, Eneh, & Akpuokwe, 2024). Dolayısıyla İK çalışanlarının kibirli ve mesafeli olduğuna dair algı, bu önyargının bir sonucu olabilir.

İK'nın ahlaki meşruiyetine dair ilk olumsuz yargı, genel olarak patron yanlısı bir tutuma sahip olduğu, çalışan hak ve çıkarlarını önemsemediği yönündedir. İK, kendi çıkarları doğrultusunda patron yalakalığı yapar, bu uğurda çalışanlara karşı etik dışı uygulamalara göz yumar, hatta zaman zaman bu uygulamaların bir aracı olur. Geçmiş araştırmalar, İK çalışanlarının kariyerleri için hissedarların ve üst yönetimin beklentilerini diğer paydaşların beklentilerinin önüne koyduğu algısını desteklemektedir (Francis & Keegan, 2006; Wallo & Coetzer, 2022). Türkiye gibi güç mesafesi ve paternalizmin baskın olduğu, sadakatin kimi zaman liyakatten daha önemli olduğu bir kültürde de (Arslan, 2024), İK çalışanlarının işvereni karşısına almaktan çekinmesi ya da hem işlerini korumak hem de kariyerlerinde yükselmek adına “*güce yaşama*” (Özbilgin, Küçükaltan, & Açar, 2019) davranışı göstermesi olasıdır. Bazı yorumculara göre ise bu durum davranışsal değildir, İK'nın tabiatının gereğidir. Buna göre İK “*kapitalizmin bir aracı*” olarak, çalışanları “*meta olarak görür*”, kontrol altında tutar, “*polisten farkı yoktur*”. İK'nın “*var olma sebebi sendikaları işlevsiz hale getirmek*” ve çalışanların örgütlenmelerine engel olmaktır. Bu görüş, İK'yı çalışanların kontrol edilmesi için icat edilmiş bir aygıt olarak nitelendiren eleştirel kuramcıların görüşüyle uyumludur (Legge, 1995; Alvesson & Karreman, 2007; Collings, Wood, & Szamosi, 2018; Brewster, Gooderham, & Mayrhofer, 2016). Buna göre, süslü İK ideolojisi ile aldatılan çalışanlar, haklarını örgütlü olarak aramaktan caydırılmakta, işverenler karşısında güçsüz bırakılmaktadır (Guest, 1990). Alvesson'a (2008) göre, İK'nın insan merkezli olduğunu iddia ettiği tüm uygulamalar, sadece çalışandan (bir kaynak olarak) yüksek performans ve verimlilik almayı amaçlar. Çalışanlarsa bunun kendi yararlarına olduğuna ikna edilirler.

İK'nın ahlaki meşruiyetine dair bir diğer olumsuz yargı, Güvenilmezlik alt temasında kendini göstermiştir. Yorumcular, İK çalışanlarında samimiyetsizlik, iki yüzlülük, laf taşıma, kuyu kazma gibi güven sarsıcı tutum ve davranışları gözlemlediklerini belirtmektedir. Bu durum, İK'nın patron yanlısı olarak algılanmasının bir uzantısı olarak değerlendirilebilir. Çalışandan yana olmadığı düşünülen bir birim, güven aşılayamaz (Kochan, 2007). İK'nın ahlaki meşruiyetine zarar veren bir diğer algı, işe alım ve terfilerde adil davranmadığı algısıdır. Bazı yorumculara göre bunun sebebi İK'nın üst yönetimin uyguladığı kayırmacılığa araç olmasıdır. Elbette bu da bir tepki doğurmaktadır: “*Yahuu madem torpil morpil kı-*

sımlarına da siz bakıyorsunuz ne demeye milleti maymun ediyorsunuz heveslendiriyorsunuz gel bir görüşelim diyorsunuz. hadi onları geçtim bunlar hep tecrübe oluyor iş arayanlara ama neden sizin biriminiz var işe almanın yolu yordamı belliyse.” Diğer taraftan, birçok yorumcuya göre, yukarıdan direktif gelmese dahi İK seçimlerini keyfi yapar. İyi anlaşabileceğini düşündüğü adayı işe alır, kendine rakip gördüğü adayları eleyebilir, hatta bazen sadece “*görüşmede kot pantolon giydiği için*” adaylar işe alınmayabilir. Ayrıca katılımcılarda, İK çalışanlarının da liyakat dışı seçimlerle işe alındığına dair bir algı göze çarpmaktadır. Bu algıya göre, başka mesleklerde başarılı olamayacak insanlar, tanıdıkları sayesinde (zaten “*boş beles*” bir departman olan) İK’ya yerleştirilirler.

Elde edilen bulguların, İK’nın meşruiyet meselesine dair Türkiye bağlamına özgü çıktılar sunduğu söylenebilir. Aslına bakılırsa, birçok Ekşisözlük kullanıcısı da, İK’ya dair olumsuz yargılarını Türkiye koşulları ile açıklamaktadır. Bu kullanıcılara göre, “*Türk mentalitesi*” ve “*patron şirketleri*”, İK’nın Türkiye’de kurumsallaşamamasının temel nedenidir: “*Türkiye’de ele ayağa düşmüş departman.*”. Nitekim Aycan (2006), Türkiye’de İK anlayışının ve uygulamalarının henüz olgunluk seviyesine ulaşmadığına, Türkiye’deki işletme yönetimlerinin bu konuda direnç gösterdiğine ve İK uygulamalarında etik problemler bulunduğu işaret etmektedir. Üstelik, Türkiye’deki yüksek işsizlik oranı, sendikal haklara erişimdeki kısıtlılık, düşük ücretler ve toplu iş sözleşmelerinin sınırlı uygulanabilirliği gibi sosyo-ekonomik koşullar, çalışanların İK’yı bir destek birimi olarak değil; aksine, belirsizlik ve güvencesizliğin uygulayıcısı olarak görmesine yol açmaktadır (Büyükgöze-Kavas & Autin, 2019). Ayrıca, Türkiye’deki iş yaşamı, yaygın paternalist liderlik anlayışı, yüksek güç mesafesine gayri resmî ilişkilerin kurumsal kararlarda belirleyici olması gibi özellikler göstermektedir (Hofstede, 1980; Aycan, 2006). İK’nın çalışanlar nezdinde “*işlevsiz*”, “*torpilli*” ve “*patron yalakası*” olarak anılmasının bu kültürel bağlamla da ilgisi vardır. Kısacası Türkiye’nin ve Türkiye’deki işletmelerin sosyo-ekonomik, yapısal ve kültürel özellikleri hem İK’nın Türkiye’deki konumu hem de İK’ya dair oluşan yargılar üzerinde etkili olmaktadır.

Bu araştırmanın ortaya koyduğu sonuçların önemli bilimsel ve yönetsel katkıları olduğu düşünülmektedir. Öncelikle uluslararası literatürde İK’nın meşruiyet sorununa dair süren tartışmalara, meşruiyet kuramını zemin alarak, önemli bir teorik katkı sunmaktadır. Bu çalışma ile, İK’nın makro düzeydeki meşruiyetinin (Suchman, 1995), İK yönetici ve uzmanlarının çalışanlar ve çalışan adaylarıyla kurduğu gündelik etkileşimlerle mikro düzeyde (Tost, 2011) nasıl inşa edildiği ya da zedelendiği tartışmaya açılmıştır. Böylece, İK’nın meşruiyeti yalnızca işe

yararlılığı üzerinden değil, ayrıca etkileşimde olduğu paydaşları nasıl hissettirdiği ve ne kadar etik bir görünüm çizdiği üzerinden de tartışılmıştır. Ayrıca, İK'nın meşruiyet sorunu, Türkiye gibi özgün bir bağlamda değerlendirilmiş, bu anlamda da literatürde eksikliği hissedilen bir adım atılmıştır (Delbridge & Keenoy, 2010: 805). Son olarak, bu değerlendirmenin, günümüz dünyasında sosyal yapıların meşruiyetini hem yansıtan hem de inşa eden sosyal medya (Etter vd., 2019) üzerinden yapılmasının da araştırmanın özgünlüğünü arttırdığı düşünülmektedir.

Araştırmanın belki de en büyük katkısı yöneticilere ve İK uzmanlarınaadır. Meşruiyetin bir temsil ve inşa alanı olarak sosya medya platformları, özenle izlenmelidir. Bu doğrultuda, Eksişözlük'te İK'nın araçsal, ilişkisel ve ahlaki boyutlardaki meşruiyet kaybına dair ulaşılan bulguların faydalı olacağı düşünülmektedir. Nitekim bu görünür olumsuz yargılar, İK'nın sosyal meşruiyetine zarar vereceği gibi İK uygulamalarının çalışanlar tarafından benimsenip başarıya ulaşmasına da engel olabilir (Pritchard & Symon, 2011). Buna karşı İK uzmanlarına, çalışanlarla güvene dayalı olumlu ilişkiler kurmaya çabalamaları ve zor anlarda dahi olumsuz duygular uyandırmaktan kaçınmaları önerilebilir. Bu zor olsa da, doğru yönetiminin önemli bir İK sorumluluğu olduğu unutulmamalıdır (Rivers, 2019). Ayrıca, çalışanlar İK uygulamalarının adil ve etik olduğu konusunda şüpheye düşürülmemeli, tüm süreçler şeffaflıkla yürütülmelidir. İK uzmanlarının dikkat etmesi gereken diğer önemli nokta, üst yönetimin tarafını tutan imajlarıdır. Daha önce belirtildiği üzere İK, meşruiyet arayışı sürecinde daha stratejik bir pozisyona yönelmiş ve yönetime yakınlaşmıştır. Diğer yandan bu durum, çalışanların ihmal edilmiş hissederek İK'nın kendileri için meşruiyetini sorgulamasına neden olabilir (Ellig, 1997; Hailey, Farndale, & Truss, 2005; Francis & Keegan, 2006). İK bu paradoksal durumdan, ancak yönetim ve çalışanlar arasındaki dengenin gözetilmesinde hassas olmakla çıkabilir (Kochan, 2007). Aksi durumda “*sermayenin ajanı*” (Wright, 2008: 1068) gibi yakıştırmalardan kurtulması zordur. Keenoy'a (1990) göre bunun çaresi, sermaye ile diğer paydaşların çıkarlarının bir olmadığını kabul etmek ve İK'yı bu çoklu çıkar yapısının bir hakemi olarak konumlandırmaktır. İnsanın performans üreten bir meta olarak görülmesini ahlaki bir problem olarak nitelendiren Alzola'ya (2018) göre ise, İK, çalışanların insana yakışır koşullarda çalıştığından emin olur, onların örgütlü mücadele haklarını savunursa, uzun vadede hem çalışanlar, hem işletmeler hem de toplum bundan kârlı çıkar. Benzer görüşteki birçok yazar, İK'nın daha çalışan odaklı olması gerektiğini savunur (Guest, 1990; Van Buren III, Greenwood & Sheehan, 2011; Wallo & Coetzer, 2022). Human Resource Management Review dergisinin 2015 yılında

yayımladığı, İK'nın gelecekte karşılaşacağı zorluk ve fırsatların ele alındığı özel sayının ana fikri de budur (Stone & Deadrick, 2015).

Her araştırma gibi bu araştırmanın da bazı kısıtları bulunmaktadır. Öncelikle, her ne kadar zengin olsa da kullanılan veri ikincildir. Katılımcıların kimlikleri anonim olduğundan, aktardıkları deneyim ve görüşlerde samimi oldukları ancak varsayılabilir. Ayrıca bu anonimliğin, daha önce de belirtildiği üzere, her ne kadar düşünceleri filtresiz ve duygu yoğun biçimde yansıtmaya zemin hazırlasa da, aynı zamanda olduğundan abartılı gösterme riski vardır. Gelecekteki çalışmalar, İK'ya dair meşruiyet yargılarını daha homojen bir örneklemeden toplanan birincil verilerle ortaya koyabilir. Ayrıca, verinin yalnızca Ekşisözlük yorumlarından oluşması, araştırmayı veri çeşitliliğinden mahrum bırakmaktadır. Diğer yandan, epistemolojik tutarlılık, şeffaf kodlama ve tema geliştirme süreci ve kodlayıcı çeşitliliği sağlanarak güvenilirlik sorumluluğu gözetilmiştir (Lim, 2025). Ayrıca veriler, literatürdeki kavramsal çerçevelerle karşılaştırılarak kuramsal doğrulama yönüyle de ele alınmıştır (Lincoln & Guba, 1985).

Bu araştırma, 2001-2025 yılları arasında yapılmış, uzun bir zaman dilimine yayılan yorumları incelemiştir. Bu süre zarfında, Türkiye'de İK anlayışı ve uygulamaları değişime uğramış olabilir. Bu doğrultuda yapılacak boylamsal bir çalışma, İK'ya dair meşruiyet yargılarının zaman içerisinde nasıl ve ne yönde değiştiğini ortaya koyabilir. Son olarak, Türkiye bağlamında ulaşılan bulgular, farklı sektör, bölge ya da işletme türlerine göre çeşitlendirilebilir. Bu tür çalışmalar, bağlamsal değişkenlerin İK algısındaki etkilerini daha ayrıntılı ortaya koyabilir.

Kaynakça / References

- Adaman, F., Buğra, A. & İnsel, A. 2009. Societal context of labor union strategy: the case of Turkey. *Labor Studies Journal*, 34 (2): 168–188.
- Aldrich, P., Dietz, G., Clark, T. & Hamilton, P. 2014. Establishing HR professionals' influence and credibility: Lessons from the capital markets and investment banking sector. *Human Resource Management*, 54: 105–130.
- Alp, H. 2016. Çingenelere yönelik nefret söyleminin Ekşi Sözlük'te yeniden üretilmesi. *Ankara Üniversitesi İLEF Dergisi*, 3 (2): 143–172.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. & Yıldırım, E. 2007. *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı*. Sakarya Yayıncılık.
- Alvesson, M. 2008. Critical perspectives on strategic HRM. J. Storey, P. Wright & D. Ulrich (Der.) *The Routledge Companion to Strategic Human Resource Management*: 52–67. London: Routledge
- Alvesson, M. & Kärreman, D. 2007. Unraveling HRM: identity, ceremony, and control in a management consulting firm. *Organization Science*, 18 (4): 711–723.
- Alzola, M. 2018. Decent work: The moral status of labor in human resource management. *Journal of Business Ethics*, 147: 835–853.
- Anderson, C. 2014. What HR needs to do to get a seat at the table. *Harvard Business Review Digital Articles*, <<https://hbr.org/2014/11/what-hr-needs-to-do-to-get-a-seat-at-the-table>> Erişim: 28 Aralık 2024.
- Arslan, S. 2024. A Qualitative Study on Stewardship Relationships in Family Businesses in Türkiye. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19 (2): 611–640.
- Ataay, A. 2010. Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları: Ulusal Kültürün ve Aile Sahipliğinin Etkisi. *4. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*: 7-16. 4. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul, Türkiye.
- Aycan, Z. 2001. Human resource management in Turkey-Current issues and future challenges. *International Journal of Manpower*, 22 (3): 252–260.
- Aycan, Z. 2004. Key success factors for women in management in Turkey. *Applied Psychology*, 53 (3): 453–477.
- Aycan, Z. 2006. Human Resource Management in Turkey. P. S. Budhwar & K. Mellahi (Der.). *Managing human resources in the middle-east*: 160-179. London: Routledge.
- Aycan, Z., Kanungo, R., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G. & Kurshid, A. 2000. Impact of culture on human resource management practices: A 10-country comparison. *Applied Psychology*, 49 (1): 192–221.

- Becker, B. E. & Huselid, M.A. 1998. High-Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications. **Research in Personnel and Human Resource Management**, 16: 53–201.
- Beer, M., Boselie, P. & Brewster, C. 2015. Back to the future: Implications for the field of HRM of the multi-stakeholder perspective proposed 30 years ago. **Human Resource Management**, 54(3): 427–438.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D. & Walton, R. E. 1984. **Managing human assets**. New York, NY: Free Press.
- Berwick, I. & Hill, A. 2022. **What's the point of HR?**<<https://www.ft.com/content/ed84629d-e48c-4d7d-9f69-6f926f94ebf6>> Erişim: 25 Mart 2024.
- Bissola, R. & Imperatori, B. 2022. HR specialists in the spotlight: aggregating popular culture representations to highlight the underlying occupational image. **Employee Relations: The International Journal**, 44 (7): 129–148.
- Bora, T., Bora, A., Erdoğan, N. & Üstün, İ. 2011. **Boşuna mı Okuduk: Türkiye'de Beyaz Yakalı İşsizliği**. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Brandl, J. & Pohler, D. 2010. The human resource department's role and conditions that affect its development: explanations from Austrian CEOs. **Human Resource Management**, 49 (6): 1025–1046.
- Braun, V. & Clarke, V. 2006. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, 3 (2): 77–101.
- Brewster, C., Gooderham, P. N. & Mayrhofer, W. 2016. Human resource management: The promise, the performance, the consequences. **Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance**, 3(2): 181–190.
- Büyükgöze-Kavas, A. & Autin, K. L. 2019. Decent work in Turkey: Context, conceptualization and assessment. **Journal of Vocational Behavior**, 112: 64–76. doi: 10.1016/j.jvb.2019.01.006
- Caldwell, R. 2003. The changing roles of personnel managers: old ambiguities, new uncertainties. **Journal of Management Studies**, 40 (4): 983–1004.
- Caldwell, R. 2008. HR business partner competency models: Re-contextualising effectiveness. **Human Resource Management Journal**, 18: 275–294. doi:10.1111/j.1748-8583.2008.00071.x
- Castelló, I., Etter, M. & Årup Nielsen, F. 2016. Strategies of legitimacy through social media: The networked strategy. **Journal of Management Studies**, 53 (3): 402–432.
- Cayrat, C. & Boxall, P. 2023. The roles of the HR function: A systematic review of tensions, continuity and change. **Human Resource Management Review**, 33 (4): 100984.

- Chenail, R. 2008. Categorization. L. M. Given (Der.). *The Sage Encyclopedia of Qualitative Research Methods*: 72–73 California: Sage Publications.
- Chikwe, C. F., Eneh, N. E. & Akpuokwe, C. U. 2024. Navigating the double bind: Strategies for women leaders in overcoming stereotypes and leadership biases. *GSC Advanced Research and Reviews*, 18 (3): 159–172.
- Child, J. 1969. *British Management Thought*. London: Allen and Unwin.
- Collings, D. G., Wood, G. T. & Szamosi, L. T. 2018. Human resource management: A critical approach. D. G. Collings & G. Wood (Der.). *Human Resource Management: A Critical Approach*: 1–23. London: Routledge.
- Cooke, F. L., Shen, J. & McBride, A. 2005. Outsourcing HR as a competitive strategy? A literature review and an assessment of implications. *Human Resource Management*, 44 (4): 413–432.
- Creswell, J. W. 2009. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. California: Sage.
- Çarkıt, E. 2025. Decent work among Turkish working adults: A latent profile analysis. *Journal of Career Assessment*, 33 (2): 301–321.
- Daver, D. 2014. *İK'cılardan Pek Hazzedilmemesinin 5 Nedeni [Web log post]*. <<https://talentville.org/2014/03/19/ikcilardan-pek-hazzedilmemesinin-5-nedeni/>>. Erişim: 25 Mayıs 2024.
- de Brito, R. P. & de Oliveira, L. B. 2016. The relationship between human resource management and organizational performance. *Brazilian Business Review*, 13 (3): 90–110.
- Delbridge, R. & Keenoy, T. 2010. Beyond managerialism?. *The International Journal of Human Resource Management*, 21 (6): 799–817.
- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. 1983. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*: 48 (2): 147–160.
- Dinler, F. & Şahin, F. 2024. Türkiye'deki Aile İşletmelerini Konu Alan Akademik Literatür: Sistematik İnceleme ve Analiz. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 25 (1): 173–202.
- Doğu, B., Zıraman, Z. & Zıraman, D. E. 2009. Web based authorship in the context of user generated content, an analysis of a Turkish web site: Eksi sozluk. D. Riha & A. Maj (Der.). *The Real and The Virtual*: 119–125. Oxford: Inter-Disciplinary Press.
- Dowling, J. & Pfeffer, J. 1975. Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior. *Pacific Sociological Review*, 18 (1): 122–136.
- Doyle, F. 1993. *GE's Doyle Urges HR to Embrace a World of Change*. *Work in America Report*, 18, 3.

- Ekşi Sözlük. 2025a. *insan kaynaklarına duyulan antipati* [Web post]. <<https://eksisozluk.com/insan-kaynaklarina-duyulan-antipati--2757518>> Erişim: 18 Ocak, 2025.
- Ekşi Sözlük. 2025b. *ik personelinin boş beleş tipler olması* [Web post]. <<https://eksisozluk.com/ik-personelinin-bos-beles-tipler-olmasi--6606559>> Erişim: 18 Ocak, 2025.
- Ellig, B. R. 1997. Is the human resource function neglecting the employees?. *Human Resource Management*, 36: 91–95.
- Erben, G. S. 2004. Toplumsal Kültür Aile Kültürü Etkileşimi Bağlamında Paternalizm Boyutuyla İşletme Kültürü: Türkiye Örneği. *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*: 345–356. 1. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul, Türkiye.
- Erçek, M. 2004. Çeviri, Aktör Ağları ve Eksik/Öncül Kurumsallaşma: Türkiye'deki Mesleki Personel/İnsan Kaynakları Söyleminin Yeniden Kurgulanması: 1960-1999. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4 (2): 129–195.
- Eroğlu, O. 2016. 1923'ten Günümüze Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 12 (29): 181–193.
- Eser, Z. & Caba, E. 2020. *İnsan Kaynakları neden sevilmiyor?* [Web log post]. <<https://www.organikbeyinler.net/e/113-insan-kaynaklari-neden-sevilmiyor/>>. Erişim: 25 Mayıs, 2024.
- Etter, M., Ravasi, D. & Colleoni, E. 2019. Social media and the formation of organizational reputation. *Academy of Management Review*, 44(1): 28–52.
- Evans, W. R. & Novicevic, M. M. 2010. Legitimacy of HRM practices: Managerial perceptions of economic and normative value. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 15 (4): 13.
- Ferm, L., Wallo, A., Reineholm, C. & Lundqvist, D. 2023. Defender, Disturber or Driver? The ideal-typical professional identities of HR practitioners. *Personnel Review*, (ahead-of-print).
- Fikret Pasa, S., Kabasakal, H. & Bodur, M. 2001. Society, organisations, and leadership in Turkey. *Applied Psychology*, 50(4): 559–589.
- Francis, H. & Keegan, A. 2006. The changing face of HRM: in search of balance. *Human Resource Management Journal*, 16 (3): 231–249.
- Galang, M. C. & Osman, I. 2016. HR managers in five countries: what do they do and why does it matter?. *The International Journal of Human Resource Management*, 27 (13), 1341–1372.
- Gibb, S. 2000. Evaluating HRM effectiveness: the stereotype connection. *Employee Relations*, 22(1): 58–75.
- Guerci, M. & Shani, A. B. 2013. Moving toward stakeholder-based HRM: A perspective

- of Italian HR managers. *The International Journal of Human Resource Management*, 24 (6): 1130–1150.
- Guest, D. 1990. Human resource management and the American dream. *Journal of Management Studies*, 27 (4): 378–397.
- Guest, D. & King, Z. 2004. 'Power, innovation and problem-solving: the personnel managers' three steps to heaven?'. *Journal of Management Studies*, 41 (3): 401–423.
- Güner, Y. 2025. *İnsan Kaynakları neden sevilmez biliyor musunuz? [Web log post]*. <https://www.linkedin.com/posts/yusufguner_i%CC%87nsan-kaynaklar%C4%B1-neden-sevilmez-biliyor-musunuz-activity-7294943278653702145-WP-LJ/?originalSubdomain=tr>. Erişim: 11 Mart, 2025.
- Gürbüz, S. & Mert, I. S. 2011. Impact of the strategic human resource management on organizational performance: Evidence from Turkey. *The International Journal of Human Resource Management*, 22: 1803–1822.
- Gürel, E. & Yakın, M. 2007. Ekşi Sözlük: Postmodern Elektronik Kültür. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 4 (4): 203–219.
- Hailey, V. H., Farndale, E. & Truss, C. 2005. The HR department's role in organisational performance. *Human Resource Management Journal*, 15: 49–66.
- Hammonds, K. 2005. Why we Hate HR. *Fast Company*, August: 40–2.
- Heizmann, H. & Fox, S. 2019. O Partner, Where Art Thou? A critical discursive analysis of HR managers' struggle for legitimacy. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(13): 2026–2048.
- Hodson, R. & Sullivan, T.A. 2002. *The social organization of work*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Hofstede, G. 1980. Culture and organizations. *International Studies of Management & Organization*, 10 (4): 15–41.
- Imperatori, B., Bissola, R., Butera, F. & Bodega, D. 2020. Work and HRM in the 4.0 era: Insights and research directions. *Studi organizzativi*, (2019/2).
- International Trade Union Confederation. 2024. *Global rights index 2024: Türkiye*. <<https://www.ituc-csi.org/turkiye>> Erişim: 18 Nisan 2025.
- İşık, S. 2022. *İK Kaynakları çalışanları neden sevilmez?*. <<https://www.shrdanismanlik.com/insan-kaynaklari-calisanlari-neden-sevilmez/>>. Erişim: 25 Mayıs 2024.
- Joshi, A. & Martocchio, J. J. 2008. Compensation and reward systems in a multicultural context. D. L. Stone & E. F. Stone-Romero (Der.). *The influence of culture on human resource processes and practices*: 181–205. New York: Taylor and Francis.
- Kalaycı, Z. 2023. *Yaygın İnsan Kaynakları Klişeleşmiş Yargıları ve Gerçekte Neye Benzedikleri Bunların Nasıl Kaldırılabilceği Hakkında Bazı Öneriler*. <ht-

- ps://www.linkedin.com/pulse/yayg%C4%B1n-insan-kaynaklar%C4%B1-kli%C5%9Fele%C5%9Fmi%C5%9F-yarg%C4%B1lar%C4%B1-ve-ger%C3%A7te-kalayci/> Erişim: 25 Mart 2024.
- Kapoor, K. K., Tamilmani, K., Rana, N. P., Patil, P., Dwivedi, Y. K. & Nerur, S. 2018. Advances in social media research: Past, present and future. *Information Systems Frontiers*, 20 (3): 531–558.
- Kaya, N. 2006. The Impact of Human Resource Management Practices and Corporate Entrepreneurship on Firm Performance: Evidence From Turkish Firms. *International Journal of Human Resource Management*, 17: 2074–2090.
- Kaya, M. 2020. Okul müdürü kavramına yönelik algıların analizi: Bir katılımcı sözlük fenomeni ekşi sözlük örneği. *Eurasian Journal of Teacher Education*, 1 (1): 70–81.
- Keegan, A., Bitterling, I., Sylva, H. & Hoeksema, L. 2018. Organizing the HRM function: responses to paradoxes, variety, and dynamism. *Human Resource Management*, 57 (5): 1111–1126.
- Keegan, A. & Francis, H. 2010. Practitioner talk: The changing textscape of HRM and emergence of HR business partnership. *The International Journal of Human Resource Management*, 21: 873–898.
- Keenoy, T. 1990. HRM: A Case of the Wolf in Sheep's Clothing?. *Personnel Review*, 19 (2): 3–9.
- Kendine Bir Yolcu. 2024. *İK Departmanı Neden SEVİLMEZ !? | İnsan Kaynakları Biriminin Sevilme Sebepleri Nedir [Video]*, <<https://www.youtube.com/watch?v=purcBWh4IH0>> Erişim: 22 Aralık, 2024.
- Kochan, T. A. 2007. Social Legitimacy of the HRM Profession: A US Perspective. P. Boxall, J. Purcell & P. Wright (Der.). *Oxford Handbook of Human Resource Management*: 599–619. Oxford, New York: Oxford University Press.
- Kochan, T. A. 2004. Restoring trust in the human resource management profession. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 42: 132–146.
- Kodwani, A. D. 2007. Human resource outsourcing: Issues and challenges. *Journal of Nepalese Business Studies*, 4 (1): 38–46.
- Kundu, S. C., Gahlawat, N. & Chawla, A. S. 2016. Evaluating The Effectiveness of HR Department: Evidence from Indian Organizations. *Management Mosaic*: 341–349.
- Lawler, E.E. 2011. Celebrating 50 years: HRM: time for a reset?. *Human Resource Management*, 50 (2): 171–173.
- Legge, K. 1995. *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*. Basingstoke: Macmillan.
- Legge, K. 1978. *Power, Innovation and Problem-solving in Personnel Management*. London: McGraw-Hill.

- Lemmergaard, J. 2009. From administrative expert to strategic partner. *Employee Relations*, 31(2): 182–196.
- Lim, W. M. 2025. What is qualitative research? An overview and guidelines. *Australasian Marketing Journal*, 33 (2): 199–229.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. 1985. *Naturalistic inquiry*. Sage Publications.
- Liu, Y., Combs, J. G., Ketchen Jr, D. J. & Ireland, R. D. .2007. The value of human resource management for organizational performance. *Business Horizons*, 50 (6): 503–511.
- Marginson, P., Hall, M., Hoffman, A. & Muller, T. 2004. The Impact of European Works Councils on Management Decision-Making in UK and US-Based Multinationals: A Case Study Comparison. *British Journal of Industrial Relations*, 42 (2): 209–234.
- Miles, M. B. & Huberman, M. A. 1994. *Qualitative data analysis*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Milton, C. R. 1970. *Ethics and Expediency in Personnel Management*. Columbia: University of South Carolina Press.
- Mitsuhashi, H., Park, H. J., Wright, P. M. & Chua, R. S. 2000. Line and HR executives' perceptions of HR effectiveness in firms in the People's Republic of China. *International Journal of Human Resource Management*, 11 (2): 197–216.
- Murphy, G. C. & Athanasou, C. A. 1999. The effect of unemployment on mental health. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72: 83–99.
- Organization for Economic Co-operation and Development. 2023. *OECD economic surveys: Türkiye*. OECD. <https://www.oecd-ilibrary.org/economics/oecd-economic-surveys-turkiye-2023_864ab2ba-en> Erişim: 18 Nisan 2025.
- Özbilgin, M. F., Küçükaltan, B. & Açar A. 2019. Akademik Yaşamda Liyakatı Aşındıran Bir Unsur Olarak Yağcılık, *BMIJ*, 7 (5): 2828–2850.
- Özdemir, M. 2013. Resmi genel liselerin eğitsel amaçlarının “misyon” cümlelerine dayalı olarak çözümlenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28 (1): 281–293.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. 1978. *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective*. Stanford University Press.
- Pollock, T. G., Lashley, K., Rindova, V. P. & Han, J. H. 2019. Which of these things are not like the others? Comparing the rational, emotional, and moral aspects of reputation, status, celebrity, and stigma. *Academy of Management Annals*, 13 (2): 444–478.
- Pritchard, K. & Symon, G. 2011. Identity on the line: constructing professional identity in an HR call centre. *Work, Employment and Society*, 25 (3): 434–450.

- Reddit. 2023. **“HR is Not Your Friend” or “HR is Evil”** <https://www.reddit.com/r/humanresources/comments/17m33kr/hr_is_not_your_friend_or_hr_is_evil/?rdt=58966> Erişim: 10 Ocak 2025.
- Rivers, E. 2019. Navigating emotion in HR work: caring for ourselves?. *Personnel Review*, 48 (6): 1565–1579.
- Saldana, J. 2013. *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. London: Sage.
- Schuler, R. S. 1990. Repositioning the human resources function: transformation or demise?. *Academy of Management Executive*, 4 (3): 49–60.
- Schuler, R. S. & Jackson, S. E. 2005. A quarter-century review of human resource management in the US: The growth in importance of the international perspective. *Management Review*, 16(1): 11–35.
- Sine, R. & Özsoy, S. 2017. Ekşi Sözlük Kullanıcılarının Yeni Medya Kullanım Pratikleri. *Route Educational and Social Science Journal*, 4 (8): 53–65.
- Stone, D. L., & Deadrick, D. L. 2015. Challenges and opportunities affecting the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25 (2): 139–145.
- Storey, J. 1992. *Developments in the Management of Human Resources*. Oxford: Blackwell.
- Suchman, M. C. 1995. Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20 (3): 571–610.
- Suddaby, R., Bitektine, A. & Haack, P. 2017. Legitimacy. *Academy of Management Annals*, 11 (1): 451–478.
- Tanova, C. & Nadiri, H. 2005. Recruitment and Training Policies and Practices: The Case of Turkey as an EU Candidate. *Journal of European Industrial Training*, 29: 694–711.
- Taşkın, G. A. 2021. Toplumun turist rehberliği algısı: Ekşi sözlük üzerine bir inceleme. *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*, 5 (1): 48–60.
- Tayfur, O. 2013. Convergence or divergence? Evaluation of human resource practices in Turkey. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 5 (9): 625–638.
- Thompson, P. 2011. The trouble with HRM. *Human Resource Management Journal*, 21(4): 355–367.
- Tost, L. P. 2011. An integrative model of legitimacy judgments. *Academy of Management Review*, 36(4): 686–710.
- Tracy, S. J. 2013. *Qualitative Research Methods: Collecting Evidence, Crafting Analysis, Communicating Impact*. West Sussex: Wiley-Blackwell.
- Türkiye İstatistik Kurumu. 2023. *Gelir Dağılımı İstatistikleri, 2023*. <<https://data>.

- tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Gelir-Dagilimi-Istatistikleri-2023-53711> Erişim: 16 Nisan 2025.
- Türkkan, A., & Pala, K. 2016. Trends in occupational injuries and fatality in Turkey. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 22 (4): 457–462.
- Ulrich, D. 1997. *Human Resource Champions, The Next Agenda for Adding Value to HR Practices*. Harvard: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D. & Brockbank, W. 2005. *The HR value proposition*. Boston, MA: Harvard BusinessSchool Press.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W. & Ulrich, M. 2012. *HR from the outside in*. New York, NY: McGraw Hill.
- Ulrich, D. & Dulebohn, J.H. 2015. Are we there yet? What's next for HR?. *Human Resource Management Review*, 25 (2): 188–204.
- Unnu, N. A. A. & Kesken, J. 2014. Diagnosing the effects of leader-member exchange quality on performance in the context of organizational culture: a case from Turkish family-owned businesses. *Journal of Business Economics and Management*, 15 (1): 174–195.
- Üngüren, E. 2019. Yeni medya iletişim kanalı olarak katılımcı sözlük sitelerine yönelik bir değerlendirme. *OPUS International Journal of Society Researches*, 11 (18): 2878–2907.
- Üsdiken, B., Selekler, N. & Çetin, D. 1998. Türkiye’de yönetim yazınına egemen anlayışın oluşumu: Sevk ve idare dergisi üzerine bir inceleme. *Amme İdaresi Dergisi*, 31: 57–87.
- Van Buren III, H. J., Greenwood, M. & Sheehan, C. 2011. Strategic human resource management and the decline of employee focus. *Human Resource Management Review*, 21 (3): 209–219.
- Wallo, A. & Coetzer, A. 2022. Understanding and conceptualising the daily work of human resource practitioners. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 10 (2): 180–198.
- Wright, C. 2008. Reinventing human resource management: Business partners, internal consultants and the limits to professionalization. *Human Relations*, 61: 1063–1086.
- Wright, P. M. & McMahan, G. C. 2011. Exploring Human Capital: Putting Human Back into Strategic Human Resource Management. *Human Resource Management Journal*, 21 (2): 95.
- Yetimoğlu, S. 2012. *İnsan Kaynakları, Yani Boş İşler Departmanı [Web log post]*. <<https://selinyetimoglu.com/2012/07/26/insan-kaynaklari-yani-bos-isler-departmani/>>. Erişim: 9 Mart, 2025.

- Yıldırım, A. & Şimşek, H. 2013. *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, S. E. 2020. Eğitim Kurumlarındaki Kadınların İdari Pozisyonlarda Başarısızlık Algısını Yaran Engeller Üzerine Nitel Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 29 (3): 310–333.
- Zucker, L. G. 1983. Organizations as institutions. *Research in the Sociology of Organizations*, 2 (1): 1–47.