

**T.C.**  
**OKAN ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞVEREN MARKA DEĞERİ YÜKSEK İŞLETMELERDE,**  
**İNSAN KAYNAKLARI RİSKLERİNİN YÖNETİMİ**  
**ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**Mustafa BALCI**

**102088123**

**DOKTORA TEZİ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**İŞLETME PROGRAMI**

**DANIŞMAN**

**Prof. Dr. Türker BAŞ**

**İSTANBUL, Mayıs 2015**

# İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER .....	i
ÖZET .....	iii
ABSTRACT .....	v
<b>BÖLÜM 1: GİRİŞ</b> .....	1
1.1. Araştırmanın Amacı .....	1
1.2. Araştırmanın Cevap Aradığı Sorular .....	1
1.3. Araştırmanın Varsayımları .....	1
<b>BÖLÜM 2: KURAMSAL ÇERÇEVE</b> .....	4
2.1. İşletmelerde Stratejik Yönetim.....	4
2.2. Risk Yönetimi .....	6
2.2.1. İşletmelerde Risk Yönetimi.....	6
2.3. İnsan Kaynakları .....	7
2.3.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı ve Önemi .....	8
2.3.2. İnsan Kaynakları Bölümünün Rolü ve İşletmedeki Yeri.....	9
2.4. İnsan Kaynakları Kavramı .....	11
2.5. İnsan Kaynakları Yönetimi.....	12
2.5.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları .....	17
2.5.1.1. Yetenek yönetimi kavramı .....	21
2.5.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları .....	21
2.5.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Riski.....	26
2.5.4. Risk Yönetimi ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi.....	30
2.6. Marka Değeri Kavramı .....	33
2.6.1. İşveren Markası Kavramı .....	35
2.6.1.1. Marka entegrasyonu .....	39
2.6.2. İşveren Markası Bileşenleri .....	40
2.6.3. İşveren Markasının Konumlandırılması .....	42
2.6.3.1. İşveren Markası ilişkilendirmesi .....	42
2.6.4. Etkin Bir İşveren Markası Konumlandırması İçin Yol Haritası .....	43
2.6.5. İşveren Markasında İletişimin Rolü .....	44

2.6.5. İşveren Markasının Faydaları .....	45
2.7. İşveren Markası Bağlamında İnsan Kaynakları Yönetimi.....	46
2.7.1. İşveren Markasında İnsan Kaynaklarının Rolü .....	47
2.7.1.1. Ücret Yönetimi ve Yan Haklar .....	47
2.7.1.2. Kişisel Gelişim İmkanı.....	48
2.7.1.3. Kariyer Planlama .....	48
2.7.1.4. İşe Alım Süreci .....	49
2.7.1.5. Ölçme ve Değerlendirme .....	50
2.8. Kurumsal Anlamda Marka.....	51
2.9. Ürün veya Hizmete Yönelik Marka .....	52
2.10. Kurum Markası ile Ürün Markası Arasındaki Farklar .....	52
2.11. Kurumsal Marka İmajı .....	53
2.12. Stratejinin Rolü ve Kurumsal Stratejiler .....	55
2.13. İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımı .....	56
2.13.1. Porter’ın Rekabet Stratejileri Yaklaşımı	
2.13.2. Herzberg’in İki Faktör Kuramı	
<b>BÖLÜM 3: MATERYAL ve YÖNTEM.....</b>	<b>61</b>
3.1. Evren ve Örneklem .....	61
3.2. Veri Toplama Aracı ve Yöntemi.....	61
3.3. Verilerin Değerlendirilmesi ve Analizi .....	62
3.3.1. Verilerin Analizi.....	62
3.4.1. Güvenilirlik Analizi .....	62
3.4.2. Ölçeği Oluşturan İfadelere İlişkin Analiz Sonuçları .....	63
<b>BÖLÜM 4: SONUÇ ve ÖNERİLER.....</b>	<b>76</b>
4.1. Sonuç .....	76
4.2. Öneriler .....	79
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>80</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>92</b>

## ÖZET

1850’li yıllardan başlayıp, 1970’li yılların ortalarına kadar devam eden endüstriyel çağ yerini, bilgi yönetimi, iletişim teknolojileri ve küreselleşmenin etkisiyle, hızlı bir değişim ve rekabet ortamına bırakmıştır. Küreselleşme ile birlikte, belirsizlik ve karmaşıklık giderek artmıştır. Rakiplerle nerede, nasıl, hangi şartlar altında karşılaşılacağı, iyice belirsiz hale gelmiştir. Şirketler, böyle karmaşık bir ortamda yollarını bulup, varlıklarını devam ettirebilmek için, gelecek dönem yapacakları faaliyetlerini planlama çalışmalarına, yani stratejik planlama çalışmalarına yönelmişlerdir. Günümüzde stratejik yönetim için çevre ve işletme boyutu, evrensel düzeylere taşınmakta, firmalar, yerel veya ulusal boyuttan çıkıp, evrensel boyutlara ulaşmaktadır. Küresel rekabetin en önemli boyutlarından birisi de, insan faktörüdür. Nitelikli insan gücü, küresel rekabet ortamında işletmeleri öne çıkartacak en önemli kaynak durumuna gelmiştir. Günümüzde yaşanan teknolojik, ekonomik ve sosyal değişimler, örgütlerin hedeflerine ulaşabilmeleri için, insan kaynağına daha fazla önem vermelerine neden olmaktadır (Baird and Meshoulam, 1988). Bugünün hızla değişen iş ortamında, yetenekli ve uzmanlaşmış işgücüne artan talep, insan kaynaklarının önemini daha da belirgin hale getirmektedir. Yetenekli iş gücüne olan talep, işletmelerin günümüz ortamında, maliyetlerini en aza indirerek ürün ve hizmetlerini üretmek durumunda olduklarından; daha az işgücü ile iş sonuçlarına ulaşmak istemelerinden ve yeni ürün ve hizmet üretmeye yatkın iş gücüne olan gereksinimden kaynaklanmaktadır. İşletmeler, böyle bir ortamda, faaliyetlerini sürdürürken, risklerle de karşılaşmaktadırlar. Globalleşmenin sonucu olarak bu riskler doğal olarak, ulusal boyuttan çıkıp, uluslararası risk pozisyonuna geçmiştir. İşletmeler, stratejik planlarının bir parçası olarak, zayıf, kuvvetli yönleri ile fırsat ve tehditlerinin neler olduğunu da gözlemlemekte, koymuş oldukları hedeflere ulaşmalarına engel teşkil edecek riskleri ve olası etkilerini proaktif olarak önceden belirlemeye ve riskleri oluşmadan önlemeye, etkilerini azaltmaya ya da riskleri, fırsata çevirmeye çalışmaktadırlar. İnsan kaynakları riskleri de artık, kurumsal risk çerçevesinde ele alınmaya başlamıştır. İnsan Kaynakları risklerinin yönetimi, henüz daha firmaların köklerinde, gelişme aşamasındadır Genel risk yönetiminin yanısıra İnsan Kaynakları risk yönetimi, şirket stratejilerinin kesintiye

uğramasının önlenmesine, kayıpların minimizasyonuna yardımcı olacaktır. İK risklerinin gözardı edilmesi, organizasyonu kırılgan hale getirebilir. İK risklerinin de, diğer risk faktörleri gibi, aynı titizlikle incelenmemesi halinde şirket, finansal açıdan kayıp yaşayabileceği gibi pazardaki ününü de kaybetme tehlikesiyle karşı karşıya kalabilecektir. İşletmelerin, faaliyetlerinde devamlılığı sağlaması, şirket faaliyetlerini gerçekleştiren ve yarınlarını planlayan yetenekleri işletmeye çekebilmesi, işveren marka değerini yükseltmesi ile sağlanabilmektedir. Yüksek işveren marka değeri, yetenekli elemanları işletmeye çekebilecek, yetenekli çalışanlar da, başarıları ile işveren marka değerini daha da yükseltebileceklerdir. Marka isminin ürünlere eklediği ilave değer olarak tanımlanan marka değeri, ekonomide yer alan farklı gruplara değer katmaktadır (Del Rio et al., 2001: 452; Vazquez et al., 2002: 25). Marka değeri, işletme içi trafiğini, işletmenin müşteri hacmi düzeyini, dolayısıyla da bağlılığını artırmakta, prekandecinin satış raflarına tahsis edeceği ürünlere bağlı katlanacağı riski ise azaltmaktadır. Bu bağlamda da marka değeri risk yönetimindeki başarı ile doğru orantılıdır denilebilir (Cobb-Walgren et al., 1995:26).

# ABSTRACT

Having began in the 1850s and continued until the mid-1970s, the industrial age left its place to a rapid change and competition environment, influenced by information management, communication technologies and globalization. Along with globalization, uncertainty and complexity gradually increased. It has become quite uncertain where, how, under what circumstances the competitors will be encountered. In order to find their ways and survive in such a complex environment, the companies have headed towards the efforts of planning the activities they will perform in the next period, i.e. strategic planning efforts. Today, the environment and operating aspect for the strategic management is conveyed to universal levels, the firms go beyond local or national scale, reaching universal scale. One of the most important factors of competition is the human factor. Qualified manpower has become the most important factors that will drive forward the enterprises in the global competition environment. The technological, economical and social changes being experienced today leads to the organizations' attach more importance to human resource so as to achieve their targets (Baird and Meshoulam, 1988). In today's rapidly changing business environment, the demand for qualified and specialized labor force makes importance of the human resources even more evident. The demand for skilled labor force emanates from the fact that the enterprises have to produce their products and services by minimizing their costs, that they want to achieve business results with less labor force, and the need for labor force having tendency towards producing new products and services.

In such environment, the enterprises encounter risks while they are carrying out their activities. As a result of globalization, those risks have naturally gone beyond national scale and reached the position of international risk. As part of their strategic plans, the enterprises observe what their weaknesses, strengths, and opportunities and threats are, strive to predetermine proactively the risks that will pose an obstacle to achievement of the targets they have set and possible effects thereof, and to avoid the risks before their occurrence, alleviate their effects, or turn the risks into opportunity. And Human Resources have started to consider the risks within the framework of corporate risk. Management of the Human Resources risks is in the development phase yet in the roots of the firms. In addition to general risk management, Human Resources risk

management will help in prevention of interruption of the company strategies, and in minimizing the losses. Negligence of HR risk may render the organization fragile. Failure to review the HR risks with the same diligence as other risk factors will result in company loss in financial terms and in terms of its reputation in the market. The enterprises' ensuring continuity in their activities, being able to attract the talents realizing the company activities and planning their future can be attained through enhancing the employer brand equity. High employer brand equity can to attract talented staff to the enterprise, and the talented employees can further enhance the employer brand equity with their accomplishments.

## TEŞEKKÜR

Tez hazırlamam sırasında desteklerini veren sayın hocalarım Prof. Dr. Türker BAŞ'a, Prof. Dr. Targan ÜNAL'a, Doç. Dr. Levent ÇINKO'ya, ayrıca, eğitimimiz sırasında bize değerli bilgiler sunan tüm hocalarıma teşekkür ederim.

# **BÖLÜM 1: GİRİŞ**

## **1.1. Araştırmanın Amacı**

Şirket üst yönetiminin ve İnsan Kaynakları yöneticilerinin, şirketin genel risklerinin yanısıra, İnsan Kaynakları risklerinin de farkındalığını sağlayarak, bu risklerin tanımlanması, riskleri oluşturan nedenlerin ve olası etkilerinin öngörülebilmesi, risklerin yönetilebilir hale getirilerek, işveren marka değerinin yükseltilmesi ile, şirket başarısının, devamlılığının sağlanmasına katkıda bulunmak.

## **1.2. Araştırmanın Cevap Aradığı Sorular**

İnsan kaynağı riski, şirketin gerçekleştirmeyi planladığı hedefleri ve bu hedefleri gerçekleştirmesini beklediğimiz çalışanların bilgi, beceri, tecrübe ve yetenekleri arasındaki açıklık; bu risklerin yönetimi de, çevresel etkilerin de göz önünde tutularak, aradaki açıklığın yok edilmesine yönelik olarak, yeteneklerin şirkete çekilmesi, elde tutulması, geliştirilmesi süreci olarak tanımlanabilir.

Bu araştırmada, işveren marka değeri yüksek işletmelerde, insan kaynakları yönetiminin, insan kaynağı risklerini önlemeye yönelik yaptığı çalışmalar, bir anket çalışması ile ölçülerek, belirlenmeye çalışılmıştır.

## **1.3. Araştırmanın Varsayımları**

Bu çalışmada, bir araştırma kuruluşunca, işveren marka değeri yüksek olarak belirlenmiş şirketlerde, İK risk yönetimi uygulamaları hazırlanan anket ile incelenmiştir. Anket hazırlanırken, Dr. Albert A. Vicera tarafından, MSA-HR adı altında hazırlanmış anketten, kendisinden, yazılı izin alınarak faydalanılmıştır. Hazırlanan anketin, geçerlilik, güvenilirliği için, öncelikle 5 firmanın İK Bölüm yöneticileri ile çalışma yapılmış; çalışma sonucunda, 5 soru, anketten çıkartılarak, anket uygulaması yapılmıştır.

Şirketlerin, işveren marka değerleri üzerine bir araştırma yapılmamıştır. Bir kuruluş tarafından, işveren marka değeri yüksek olarak belirlenmiş şirketlerde anket uygulaması yapılmıştır. Anket, şirketlerin İK Yönetimince doldurularak, geri gönderilmiştir.

#### **1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları**

İnsan Kaynakları riskleri, işletmelerde hemen her alanda görülebilmektedir. Bu çalışmada, İş Kanunu, SGK Kanunundan doğabilecek risklerle, İş Sağlığı Güvenliği riskleri konusunda bir inceleme yapılmamıştır.

#### **1.5. Tanımlar**

**İnsan Kaynakları Yönetimi:** Şirket faaliyetlerini yönetecek, yürütecek çalışanların, işe alımı, eğitimi, gelişimi, motivasyonu ve uyumunun sağlanması ile, çalışanların kariyer hedeflerini gerçekleştirilmesine yardımcı olma süreci (Fındıkçı, 1999).

**Stratejik Yönetim:** Bir kurumun, rekabetçi üstünlüklerini maksimize, dezavantajlarını minimize ederek, uzun vadeli başarısını belirleyen bir dizi yönetsel faaliyet ve kararlar sürecidir (Doğan ve ark., 2007).

**Stratejik Planlama:** Sistematik olarak firmanın faaliyet sahasını değerlendiren, uzun dönemli amaçları tanımlayan, ölçülebilir hedefler koyan ve bu amaç ve hedeflere ulaşmak için stratejiler geliştiren ve kaynakları bu stratejiler doğrultusunda yönlendiren sürekli bir süreçtir (Doğan ve Ark., 2007).

**Stratejik İK Yönetimi:** İnsan Kaynakları faaliyetlerinin, bireysellikten arındırılarak, şirketin stratejik planlarına uyumlu olarak yönetilmesi (Fındıkçı, 1999).

**Risk:** Belirlenmiş olan hedeflere ulaşılmasına engel olabilecek olaylar ya da koşullar ya da hedefe ulaşılmasını kolaylaştırabilecek fırsatlar (Tevfik, 1997: 2).

**Risk Yönetimi:** Şirketin tüm süreçlerinde oluşabilecek risklerin belirlendiği, olası etkilerinin hesaplandığı, öncelikli olarak bertaraf edilmesi gerekenlerin sınıflandırıldığı, bu risklerle başa çıkmak için strateji ve planların geliştirilerek uygulandığı bir süreçtir (Köylüoğlu, 2004: 25).

**İnsan Kaynağı (sermayesi):** Şirket çalışanlarının, yöneticilerinin, şirket işlerini yürütmeye kullandıkları yetenek, bilgi, beceri ve tecrübeleri ile, ileriye yönelik olarak geliştirebilecekleri bilgi ve becerileri (Geyik, 2000: 10).

**İnsan Kaynağı Riskleri:** Şirketin gerçekleştirmeyi planladığı hedefleri ve bu hedefleri gerçekleştirmesini beklediğimiz çalışanların bilgi, beceri, tecrübe ve yetenekleri arasındaki açıklık. Bu risklerin yönetimi de, çevresel etkilerin de göz önünde tutularak, aradaki açıklığın yok edilmesine yönelik olarak, yeteneklerin şirkete çekilmesi, elde tutulması, geliştirilmesi sürecidir (Uzun, 2007: 53).

**İşveren Marka Değeri:** Kavramın yaratıcısı Simon Barrow, işveren markasını “işveren tarafından sunulan fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik yararlar paketi olarak” tanımlamıştır. Backhouse ve Tikoo’ya göre, işveren marka yönetimi “bir şirketin, kendisini işveren olarak farklı ve çekici kılan özelliklerine ilişkin net bir algı oluşturabilmek için, firmanın içinde ve dışında yürüttüğü çabalarıdır (Baş, 2011: 29-30).

**Yetenek :** Herhangi bir alanda öğrenme gücü, herhangi bir işi yapmada güçlü olma hali, problem çözme kapasitesi, zihnin öğrenmesi ve öğrenilenlerden yararlanabilmesi, yeni durumlara uyabilmesi, yeni durumlara çözüm bulabilme gücü (Sevener, 2009).

**Yetkinlik :** Belirli bir alandaki sorumluluk ve/veya görevleri yerine getirebilme durumunda olma. Bir işte yüksek performans çıktısı veren bilgi, deneyim, beceri, yetenek, motivasyon, tutum, değerler ve ilgilerin bir karışımıdır (Türker V. 2012).

## BÖLÜM 2: KURAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. İşletmelerde Stratejik Yönetim

Strateji kavramı, yönetim ve karar teorilerinde, oldukça önemli bir yere sahip olmaktadır. Stratejik planlama, bir örgütün amaç ve misyonlarında açıklanan durumlara erişmek için, üst yönetim tarafından hazırlanan, uzun vadeli planlardır (Eren, 2005). Stratejik planlama, herhangi bir uygulama ya da yürütme faaliyetine geçmeden önce, içinde bulunulan durumu ortaya koymak, hedefleri belirlemek ve o hedeflere nasıl ulaşılabileceğini planlama faaliyetidir (Daft, 1994).

Stratejik planlama ile, bir işletmenin, uzun dönem başarısını etkileyen ekonomik, sosyo-kültürel, politik, yasal, teknolojik, doğal ve ekolojik v.b. genel çerçeve koşulları ile, o işletmenin faaliyette bulunduğu endüstriye ilişkin koşulların dikkate alınmasını gerekli kılmaktadır (Aykaç, 1999).

Stratejik yönetim, 1980'li yıllardan itibaren önce işletme daha sonra da kamu yönetimi alanlarında uygulanmaya başlayan, strateji ve yönetim kavramlarının bütünleşerek oluşturduğu modern bir yönetim şeklidir (Taştan, 2007: 3). Burada esas olan, örgütü istenilen noktaya ulaştırmak için yapılacak olan işlerin örgütlenmesi, planlanması, koordinasyonun sağlanması ve kontrol edilmesidir ki bunun için örgüt içi ve dışı verilerin analizi, ölçülmesi, değerlendirilmesi, geliştirilmesi ve uygulama süreçlerinin de sistemli bir şekilde yönetilmesi gerekir (Dinçer, 1998: 35).

İşletmelerin genel olarak amaçlarını; verimlilik, etkinlik, sürdürülebilirlik, kâr maksimizasyonu, optimal maliyet, müşteri memnuniyeti, büyüme, itibar, saygınlık, iş yaşamının ve çalışma ortamının kalitesi gibi performans göstergeleri ile ifade etmek mümkündür (DPT, 2003: 7). Söz konusu performans göstergeleri yüksek olan işletmeler, doğru işleri doğru şekilde yapan işletmelerdir. Bu işletmeler, müşterilerinin istedikleri ürün ve/veya hizmetleri yüksek kalitede ve düşük maliyetle üreterek yeni girişimlerin getirisini de diğer işletmelere göre daha kısa sürede elde etmektedirler. Maddi getirilerin yanı sıra müşterilerinin, çalışanlarının ve ortaklarının beklentilerini de karşılayacak şekilde katma değer yaratmaktadır. Bu yapıdaki işletmelerin kendini

geliştiren bir yapısı ve işleyişi vardır. Çalışanlarına, ortaklarına, yöneticilerine ve müşterilerine ilgi çekici imkanlar ve avantajlar yaratmaktadırlar (Barutçugil, 2002: 25-26).

İşletmelerin en önemli amaçlarından bir tanesi olan sürdürülebilirlik kavramı uygulamada çok kolay değildir (Yavuz, 2010). İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ancak günün koşullarına uyum sağlayabilmeleri ile mümkün olmaktadır. Günümüz dünyasının rekabet koşulları oldukça ağırdır. İşletmeler, içinde bulunduğu yoğun rekabet koşullarında ayakta kalmak için etkili ve verimli bir şekilde faaliyet göstermek zorundadırlar. İnsan kaynağı faktörü de, ürün ve hizmetlerin oluşturulmasında kullanılan önemli üretim faktörlerinden birisi olduğu için, bu kaynağın etkili ve verimli bir şekilde kullanılması işletmelerin, varlıklarını sürdürebilmeleri adına oldukça önemli bir kavram haline gelmiştir (Küçükönal, Korul 2002).

Küreselleşme ve bunun sonucu olarak rekabetin yoğunlaşması, stratejik yönetimin her geçen gün daha da fazla önem kazanmasına yol açmaktadır. Stratejik yönetim, organizasyonlarda, geleceğe yönelik amaç ve hedeflerin belirlenmesine ve bu hedeflere ulaşılabilmesi için yapılması gerekli işlemlerin tespit edilmesine imkan sağlayan bir yönetim tekniğidir. Bu tekniğin içerisinde, Vizyon, Misyon, Strateji ve Aksiyon olmak üzere dört unsur yer almaktadır. Stratejik planlama ile, bir organizasyonda hedeflerin gerçekleştirilmesi için stratejiler oluşturulurken, ilk aşamada, bu stratejilerin bir planlaması yapılır, daha sonra planlanan bu stratejiler uygulanır ve sonrasında, uygulanan stratejiler gözden geçirilir ve denetlenir. Stratejik planlama, stratejik yönetimin bir aşamasıdır. Stratejik yönetimde en önemli aşama, SWOT analizi aşamasıdır. 1960 yılında, Harvard üniversitesi profesörlerinden Learned, Christensen, Andrews ve Guth tarafından geliştirilen bu yöntem ile organizasyonun iç ve dış durum değerlendirmesi yapılır (Uras, 2013). SWOT, İngilizce, “strength” (güçlü yönler), “weakness” (zayıf yönler), “opportunity” (fırsatlar), “threat” (tehditler, tehlikeler) kelimelerinin baş harflerinin birleştirilmesiyle oluşturulmuştur. Organizasyonda önce “iç durum analizi” yapılarak, organizasyonun güçlü ve zayıf yönleri ortaya konulmakta, sonrasında, “dış durum analizi” yapılarak, organizasyonun rakip firmalar karşısındaki durumu, pazardaki fırsatlar ve tehditler belirlenmeye çalışılmaktadır (Cömertpay, 2006: 19).

## **2.2. Risk Yönetimi**

Risk, kurumların hedeflerine ulaşmasını tehlikeye düşüren, beklenmedik olaylar olarak tanımlanabilir (Uzun, 2007: 53). Risklerin kaynağı, kurumun faaliyet gösterdiği çevredeki belirsizlikler ve gelecekteki bilinmeyen olaylardır. Bu olayların kurum için olumlu ya da olumsuz etkileri olabilmektedir.

Kurumsal risk yönetimi; strateji, insanlar, süreç, teknoloji ve bilgiyi içerir. Kurumsal risk yönetimi, geleneksel risk yönetiminden farklı olarak riskleri azaltmaktan çok, onları yönetmeye odaklanır. Risk yönetimi, iyi yönetimin ve karar almanın ayrılmaz bir unsurudur. Kurumsal risk yönetimi, kurumun belirsizlikle ve bununla birlikte risk ve fırsatlarla etkili ve verimli bir biçimde başa çıkarak, değer yaratma kapasitesini güçlendirmesini sağlar (Güler ve ark., 2011). Kurumsal risk yönetiminin üç önemli avantajı vardır. İlki kurumun yeterliliğini sürdürebilmesine yardımcı olmasıdır. İkincisi bu süreç kullanıldığında riski yönetme maliyeti optimumdur. Üçüncüsü ise sürecin, yönetime, iş performansını artırmasında yardımcı olmasıdır (Emhan, 2009: 212).

### **2.2.1. İşletmelerde Risk Yönetimi**

Stratejik plan ile belirlenmiş amaçlara ulaşma, kesin değildir, bir risk ve belirsizlik söz konusudur. Belirsizlikler planın süresi azaldıkça doğru orantılı olarak azalmakta, plan süresi uzatıldıkça artmaktadır (Eren 2005). İşletmeler, kar etmek amacıyla kurulmuş kuruluşlardır ve karlılıklarının devamlı olmasını sağlamaya çalışmaktadırlar. Küreselleşmeyle artan belirsizlik ortamında işletmeler, hedeflerine ulaşmak için planladıkları aktivitelerini gerçekleştirirken, karşılaşılabilecekleri riskleri belirleyip, bu riskleri yok etmek ya da etkilerini azaltmak için yapılabilecekleri faaliyetlerini de planlamaktadırlar. Bunu, kurumsal risk planlaması yaparak sağlamaktadırlar (Emhan, 2009).

Kurumsal risk yönetimi, kurumun hedeflerine ulaşmasına engel olabilecek belirsizliklerin yönetilmesi olduğuna göre, riskleri yönetebilmek için, kurum hedeflerinin neler olduğunu belirlemenin önemli olduğu değerlendirilmektedir. İşletmenin vizyonu veya misyonunu oluşturma bağlamında yönetim, stratejik hedefler oluşturur, stratejiyi seçer ve kurumun genelini etkileyen hedefleri oluşturur.

İşletmenin hedefleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Arslan, 2008: 28);

- Strateji: İşletmenin misyonuyla alakalı üst seviye amaçlar,
- Faaliyetler: Kaynakların etkili ve verimli kullanılması,
- Raporlama: Raporların güvenilirliği,
- Uyum: Yürürlükteki yasa ve yönetmeliklere uyum

Risk yönetimi, bir yönetim aracıdır. Kurumun arzu ettiği risk/kazanç dengesine ulaşması amacıyla kullanılan bir araçtır. Risk yönetimi bir ürünün düşünce aşamasından başlayarak, müşteriye sunulmasından sonraki müşteri ilişkileri yönetimi aşamasına kadar tüm aşamaları ve bu aşamalar ile ilgili tüm fonksiyonları kapsar. Her çalışan görevi ve sorumlulukları ne olursa olsun, bu sorumluluklarına uygun seviyede risk yönetimi ile ilgili olmak zorundadır (Saka, 2010).

Risk, gelecekte olacak olayları ve getirileri sarmalayan belirsizliktir. Bu belirsizliğin iki anlamı vardır. Bunlardan biri oluşması belirsiz olan olayın etkisinin olumlu olmasıdır. Olumlu etkisi olan olaylar fırsat olarak adlandırılır ve bunlar doğru şekilde yönetilip, hedefe ulaşma faaliyetlerine kanalize edilmesidir. Olumsuz etkisi olan olaylar basit bir biçimde risk olarak adlandırılır ve bunların etkilerinin kurumu hedefe ulaşma yolundan saptırmaması için gerekli önlemlerin alınması gerekir.

Riskler, kurumun stratejik planlarındaki hedeflere ve var oluş amaçlarına göre sınıflandırılabilir gibi, değişimin ortaya çıkardığı sonuçlara göre de sınıflandırılabilir (TÜSİAD, 2006: 10).

### **2.3. İnsan Kaynakları**

İnsan kaynakları günümüzde organizasyonların üretim ve hizmet verme, kar etme hedeflerine ulaşmak için kullanmak zorunda oldukları kaynağı yani insanı ifade eder.

Örgütlerin hayatta kalabilmeleri ve rekabet gücü kazanabilmeleri artık, nitelikli insan gücüne sahip olmaları, bu kaynağı elde tutabilmelerine ve yeni yetenekleri örgütlerine katabilmelerine bağlıdır. Günümüzde insan kaynakları yönetimi, ekonomik ve teknolojik değişimlerden, işgücü pazarları, demografik faktörler ve örgütsel yeniden yapılanma stratejilerinden etkilenmektedir (Mathis ve Jackson 2000).

Üretim faktörleri içinde, yönetilmesi en zor ve karmaşık olan faktör, insan kaynağıdır. İşletmeler, bu gerçeği farketmekte, karlılığın, yüksek performansın insan ile gerçekleşeceğini kabul etmektedirler. Bir işletmeye en yüksek teknolojileri getirip yerleştirmek, en yüksek yatırımları yapmak, en güçlü ortaklıkları kurmak mümkündür. Ancak bu teknolojileri kullanacak, yatırımları değerlendirip, ortaklıkları sürdürecektir yetenekli, eğitilmiş, yaratıcı, iş tatmini yüksek çalışanlar olmazsa, yapılan tüm yatırımlar ve çabalar boşa gidecektir. Bu şekilde, bir kurumu başarıya ya da başarısızlığa götüren en önemli faktör, insan kaynağı olmaktadır (Gürüz ve Yaylacı, 2004). Bu yaklaşımla bakıldığında, insan kaynakları bir işletme için, üstün rekabet sağlayıcısı olabileceği gibi, bir risk kaynağı da olabileceği açıktır.

### **2.3.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı ve Önemi**

İnsan Kaynakları Yönetimi, herhangi bir organizasyonda insan kaynaklarının organizasyona, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, bulunulan yerin yasalarına ters düşmeyecek şekilde, etkin yönetilmesini sağlayan fonksiyon ve çalışmalarının tümüdür.

İnsan kaynaklarını bir sistem olarak tanımlarsak, bir örgütün insan kaynaklarının çekici hale getirilmesi, gelişimi ve faaliyetlerinin devam etmesinde doğrudan etkisi olan, ayrı oluşturulmuş fakat, birbirleriyle karşılıklı ilişki içinde olan faaliyetlerin, fonksiyonların ve süreçlerin oluşumu olarak tanımlanabilir (Sohel ve Schroeder, 2003).

Yeni ekonomik düzen, işletmelerin üretimlerinin başlıca kaynağı olarak fiziksel sermaye yerine entelektüel sermayeyi ön plana çıkarmaktadır. İnsan kaynağının artan önemi ile birlikte insan kaynakları bölümünün rolü de gelişerek, geleneksel rolden tepe yönetimin stratejik ortağı rolüne bürünmüştür. Bunun bir sonucu olarak birçok işletmede insan kaynakları yöneticileri doğrudan tepe yönetime rapor vermeye başlamıştır. Tepe yönetim insan kaynakları yönetimine daha fazla odaklanmaya başlamıştır. Bununla birlikte, insan kaynakları yönetimi tepe yönetime stratejik destek sunmaya başlamıştır (Sevinç ve Yıldırım, 2004).

### 2.3.2. İnsan Kaynakları Bölümünün Rolü ve İşletmedeki Yeri

İnsan kaynakları yönetimi bir organizasyonda en tepe yöneticiden en alt kademedeki niteliksiz işçiye kadar tüm çalışanları kapsar. Bu terim organizasyon içinde bulunan iş gücü ile potansiyel olarak yararlanılabilecek iş gücünü de ifade etmektedir.

İnsan kaynakları bölümünün organizasyon içerisindeki rolü, çalışanların motivasyonunu ve verimliliğini yükseltecek bir ortamın yaratılması ve bu ortamın korunup geliştirilmesi için gerekli politikaları ve teknik bilgiyi sağlamaktır. Organizasyonun etkinlik ve verimliliğinin insan kaynakları yönetimi ile bağlantısı anlaşıldıkça ve insana verilen değer arttıkça, insan kaynakları yöneticileri, organizasyonun daha üst sıralarında yer alacaklardır (Gürüz, 2004; Palmer, Winters, 1993).

Birçok ulusal ve uluslararası çalışmada insan kaynakları yönetiminin işletme başarısı ile olan ilişkisi incelenmiştir. İşletmelerin başarılı olması çalışanların katılımına, işletmeye olan bağlıklarına ve kendilerini işlerine adanmalarına bağlıdır (Barutçugil, 2004: 32).

Meydana gelen hızlı değişimler ve aynı zamanda teknolojide yaşanan gelişmeler örgütlerin klasik yönetim anlayışı ile varlıklarını devam ettirmelerini güçleştirmekte olup yenilenmeyi gerektirmektedir. Günümüz yönetim anlayışı statik bir yapıdan dinamik bir yapıya geçmeli, mevcut yapıyı korumaktan ziyade geleceğe yön vermek anlayışını baz alan bir yönetim anlayışı kabul edilmelidir (Argon, 2001: 1). Örgütlerin değişen toplumsal yapıya katkı sağlayabilecek, değişime hızlı bir şekilde adapte olabilen, kendisine güvenen, araştırmacı, analitik düşünce yapısına sahip, ekip çalışmasının gücüne inanan, üretken, yenilikçi, sürekli gelişme felsefesini benimsemiş kalifiye elemanlara ihtiyacı vardır (Topaç ve Aydoğan, 2005: 15-16). İnsanların bireysel deneyimleri, zekaları, becerileri ve dünya görüşleri üretim üzerinde önemli faktörlerin başında yer almaktadır (Ülsever, 2005: 13). Yaşanan gelişmelere bağlı olarak günümüz modern örgütlerinin hiyerarşik yapılanmasında gücün kaynağında değişim yaşanmış, bu bağlamda da otoriteye dayalı yönetim, görevler ve roller de tartışılmaya başlanmıştır. Tüm bunlar takım çalışması, dayanışma, iş birliği ve katılım kavramlarını ön plana çıkarmıştır (Fındıkçı, 2009: 21). Bu açıdan bakıldığında yukarıda da ifade edildiği gibi günümüz modern yönetim anlayışında temel unsur insandır. İnsanı merkeze alan bir

yapılanma doğal olarak onun örgüte daha fazla katkı yapmasına olanak tanıyacaktır (Argon, 2001: 3).

Örgütlerin en önemli yatırımı insan kaynaklarıdır (Byars and Rue, 2004: 4). Örgütler insanlarca meydana getirilmekle beraber yine insanlar için, onların ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulurlar ve faaliyet gösterirler. Bu bağlamda örgütlerin esas varlık sebebinin insan olduğu açıktır. İnsanların sahip olduğu yetenek ve becerilerin ortaya çıkarılması, bunların değerlendirilmesi, sahip oldukları enerjilerin önemli bir bölümünün örgüte aktarılması, demokratik ortamlarda insana duyarlı bir yönetim anlayışı ile mümkündür. Dolayısıyla insana yeteri kadar önem vermeyen örgütlerin çalışanların sahip olduğu potansiyelden tam manasıyla verim alması da beklenemez (Yüksel, 2007: 1-4).

Günümüz zorlu rekabet ortamında çalışanların kabiliyet ve yeteneklerinin ortaya çıkarılması hayati öneme sahiptir. İşletmeler arasında eşitliği bozan en önemli unsur insan kaynağı ve onun yaratıcılığıdır (Yüksel, 2007: 3). Bu durumun bilincinde olan işletmeler kabiliyetli kişileri keşfetmek, onları kendilerine çekmek ve aynı zamanda işletme bünyesinde tutabilmek için yoğun çaba sarf etmektedir ki bu durum beraberinde yetenek savaşlarına yol açmakta ve dolayısıyla da etkin yönetimi zorunlu hale getirmektedir (Alayoğlu, 2010).

İnsan işletmeler için bir maliyet unsurundan daha fazlasıdır. Geliştirilmesi gereken bir kaynak olarak görülmesi gerekmektedir. Çalışanları personel kadrolarında hangi basamaklar için uygun olduğunu, bu kadrolar dâhilindeki çalışma grupları ve şeklini yönetmekte insan kaynaklarını yönetiminin en önemli görevidir. Buradaki en önemli amaç çalışan personelin yeteneklerini ortaya çıkararak gelebilecekleri en üst konuma gelmeleri için isteklerinin artması ve bütünleşmelerini sağlamaktır. Bununla da rekabetteki başarı sağlanır (Çalış, 2000: 74). O halde insana yapılacak eğitimsel maliyetsel yatırımlar tüketim değil aslında yatırım amaçlıdır. Sonuç olarak insan kaynakları yönetimi, işletmelerin en önemli parçasıdır. Uygulama sahası ise, insan kaynağının sağlanması, eğitimi ve geliştirilmesi, kariyer planlaması, performansı, performans değerlendirilmesi, ücretlendirme, işletme kültürünün yerleştirilmesi, çalışanların motivasyonlarını artırmak, sağlık ve güvenliklerinin sağlanması ve endüstri ilişkilerine yönelik anlaşmazlıkların giderilmesidir (Ünal, 2002).

**Kurum Kültürü:** Kurum kültürü, “bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir” (Güçlü, 2011).

## 2.4. İnsan Kaynakları Kavramı

Günümüzde işletmeler, çok hızlı bir şekilde iş gücünün en büyük ve en önemli varlıkları olduğunun farkına varmaktadır. İnsan kaynakları, işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamadaki esas kaynakları olarak tespit edilmiştir (Verma ve Dewe, 2004).

İşletmelerin günlük aktivitelerini en verimli şekilde yerine getiren, gerekli yetenek ve bilgiye sahip olan çalışanlardır. İşletmelerde, işleyişin ya da operasyonların rahatlıkla işleyebilmesi için nelerin gerekli olduğunu gerçekten anlayabilenler, o şirketin çalışanlarıdır. Ayrıca, birçok çalışma göstermektedir ki; değerli bir çalışanı şirkette tutmaya çalışmak, yeni birisini bulmaya çalışmaktan veya yeni bir çalışanı eğitmekten çok daha ucuza mal olmaktadır. Bu noktada, insan kaynakları yönetiminin önemini bir kez daha vurgulamak gerekebilir. İnsan kaynakları yönetiminin bir işletme için varlığının gerekliliği, fonksiyonları ve etkileşimleri, günümüz küresel dünyasında, risk yönetimi temelinde de oldukça önemli bir konudur.

Küreselleşmenin etkisiyle, rekabetin işletmeleri yok edecek hale geldiği günümüz iş piyasasında, işletmeler rekabet gücünü artırmak ve kalite, verimlilik, hız ve maliyet avantajına sahip olmak için ellerindeki kaynakları en etkin ve etkili bir şekilde kullanmak isterler. Şirketler ayakta kalabilmek ve başarılı olabilmek için kol, beyin ve motivasyon, bağlılık gücüne ihtiyaç duymaktadırlar. Bu nedenle işçilerin kuruma bağlılığı, motivasyonu ve verimliliğini artırmaya yönelik bir misyon taşıyan İnsan Kaynakları Yönetimi disiplinin önem kazanması, “insan” faktörünün önem kazanmasının doğal bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Fındıkçı, 2009).

Sanayi toplumu, malların üretimi için makine ve insanların koordinasyonuna dayanmaktaydı. Yeni toplum ise bilgi etrafında örgütlenmektedir (İnce, 2012). Günümüz, bilgi çağı olarak değerlendirilmektedir. Bilgiyi elinde tutan işletmeler kazanarak varlıklarını sürdürmeyi başarmaktadır (Gümüştekin, 2004). Ancak en yoğun teknolojik üretim süreçlerinin tasarlanması, kullanılması ve yönetilmesi için bile insana ihtiyaç vardır. İşletme diğer kaynaklarını yönetecek fonksiyonlara sahip olduğu gibi,

insan kaynağını yönetecek fonksiyona da sahiptir. Bu noktada personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi arasındaki fark tartışılmalıdır. İnsan kaynakları ile kastedilen nedir? Bu sorunun cevabı personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi arasındaki temel farklılıklardan birini ortaya koymaktadır. İnsan kaynakları, işletmelerin hedeflerine varmak amacıyla kullanılmak zorunda olduğu kaynaklardan biri olan insanı ifade eden bir tanımlamadır (Kaynak, Tuğral, vd.1998). İnsan aynı zamanda bir işletme için denetimi en zor olan konulardan bir tanesidir. Günümüzde yaşanan birçok şirket başarısızlıklarının temelinde insan hata ve hilelerinin örneklerine rastlanmaktadır (Maliye Hesap Uzmanları Derneği, 1996; Bozkurt, 2001).

İnsan kaynakları kavramı; işletmede yönetime bağlı olarak çalışan tüm çalışanları ve örgüt dışında bulunan, potansiyel olarak yararlanılabilecek işgücünü kapsayan geniş bir anlamda sahiptir. Rekabetin giderek arttığı günümüz koşullarında işletmelerin varlıklarını sürdürebilmesi ve pazarda rekabet avantajını elinde tutabilmeleri için insan faktörünün gücünün farkındalığı giderek artmaktadır (Fındıkçı, 2009). Gelişen insan kaynakları sürecinin lokomotif, çalışanların sahip olduğu yeteneklerdir. Yetenekli çalışanların, değer yaratan, üreten, yaratıcı işgücü olduğu ve bulunmasının hızla zorlaşarak uğruna yetenek savaşlarının olacağı kaçınılmaz bir öngörüdür. Bu yüzden de işletmeler yetenekli bireyleri kendilerine çekmek, onları elde tutmak, bağlılıklarını sağlamak için eğitim, kariyer ve lider mentorluğu gibi çeşitli fırsatlar sunmak zorunda kalacaklardır. Bu durum insan kaynaklarının gelişim sürecine insan sermayesinin temel yapıtaşı, yeteneklerin de eklenmesini gerekli kılmıştır (Çelik ve Zaim, 2011: 34).

## **2.5. İnsan Kaynakları Yönetimi**

İşletme kaynakları farklı şekillerde ifade edilebilmekte ve tanımlanabilmektedir. Kaynaklar, işletmeye kısmen bağlı olan somut ve soyut varlıklar olup bir işletmenin güçlü veya zayıf tarafı olarak düşünülebilecek her şeydir ya da işletmeye kısmen bağlı olan somut ve soyut varlıklardır (Wernerfelt, 1984). Başka bir ifadeyle, üretim sürecine katılan girdilerdir. Kaynaklar, işletmenin sahip olduğu veya kontrol ettiği mevcut faktörler stokudur (Amit and Schoemaker, 1993). Kaynaklar, bir işletmenin strateji geliştirmek ve uygulamak için kullandığı somut ve soyut varlıklardır (Barney, 2001). Kaynaklar; somut varlıklar, soyut varlıklar ve örgütsel yetenekler olmak üzere üç temel

gruba ayrılabilir. Soyut varlıklara örnek olarak; marka adı, işletme ünü, patentler, lisanslar gösterilebilmektedir (Seviçin, 2006).

Söz konusu soyut varlıkların incelenmesi açısından ortaya çıkan entelektüel sermaye kavramı son otuz yıldır literatürde teorik olarak incelenmektedir. Entelektüel sermaye yaklaşımının temelini oluşturan insan sermayesinin, işletmeler için rekabet etmede ve fark oluşturmada öne çıktığı görülmektedir (Görmüş, 2009). Entelektüel sermayenin insani boyutundan dolayı, işletmelerin insan kaynakları yönetimlerinin stratejik önemini her geçen gün artırdığı söylenebilir. Bu açıdan insan kaynakları yönetiminin, insan sermayesine verdiği değer ve onun eğitilmesi, geliştirilmesi ve yetiştirilmesi konusundaki hassasiyeti her geçen gün artmaktadır. Modern insan kaynakları yönetiminin önemi ile işletmenin finansal yapısına ve karlılığına dolaylı ve uzun vadede olan yararlı katkılarının, doğrudan ve kısa vadede katkılar olarak artarak devam edeceği düşünülmektedir (Görmüş, 2009).

Personel yönetimi kavramı ile insan kaynakları yönetimi kavramı arasında bir takım farklılıklar bulunmaktadır. Personel yönetimi çalışanlar hakkında kayıt tutma faaliyeti olarak görülüp personelin ücreti, yan ödemeleri, sigorta kesenekleri, izinler, raporlu olduğu gün sayısı, işe devamsızlık ve geç kalma gibi konularda kayıt tutmadan öteye gidemez olmuş, günün şartlarına ve değişimine ayak uydurmada yetersiz kalmıştır. Geleneksel personel yönetimi kavramlarının yetersiz kalması sonucunda da modern personel yönetimine, yani insan kaynakları yönetimine geçiş yaşanmıştır (Baysal, 1993: 63). İnsan Kaynakları Yönetimi, örgütte rekabetçi üstünlükler elde etmek amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması, istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, örgütlenme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplindir (Starkey and McKinlay, 1993: 8). Bir başka ifadeyle, İnsan Kaynakları Yönetimi, bir örgütte çalışanların etkinliğini artırmak amacıyla biçimlendirilmiş tüm örgüt çapındaki işlevler ve faaliyetlerden oluşan bir bilgi ve uygulama setidir (Bakan, 2009).

İnsan kaynakları yönetiminin personel yönetiminden farkını ve işletme için önemini ortaya koyan bir diğer husus kuşkusuz, işletmenin stratejik planlarına katılımıyla ilgilidir. Stratejik insan kaynakları kavramı böyle bir ihtiyaç ve gelişmeden doğmaktadır. Çünkü insan kaynakları, işletmelerin stratejik bakımdan zayıflığını veya güçlülüğünü sınırlandırmakta veya genişletmektedir. Stratejiler, doğru insan kaynağı ve

insan kaynakları yönetimi faaliyetleri üzerine konumlandırılmadığı takdirde başarısız olabilmektedir (Söyler, 2007).

Günümüz çağdaş yönetim anlayışında işletmeyi başarılı ya da başarısız kılan en önemli unsurun insan olduğu ve beşeri kaynaklar olmadan fiziksel kaynakların tek başına etkili şekilde kullanılamayacağı genel kabul görmüş bir görüştür. Günümüzde insan öğesinin bu derece önemli hale gelmesi, insan kaynakları yönetiminin de görev ve sorumluluklarını artırmıştır (Develioğlu, v.d. 2006).

Dünya, geçmişte olduğuna oranla, çok daha rekabetçi ve değişken bir hale gelmiştir. Bu durum, işletmelerin her nerede ve ne zamanda olursa olsun, rekabet avantajlarını artırmaya çalışmalarına neden olmaktadır. Sermaye, teknoloji veya mekan gibi geleneksel kaynaklar, rekabet avantajları için temel faktörler olma özelliklerini kaybetmekte (Sparrow, et al., 2000:42), işletmeler ise bu kaynakların yerine daha yenilikçi kaynaklara yönelmektedirler. Bu kaynakların başında ise insan kaynakları yönetimi gelmektedir. Aslında geleneksel olarak personel yönetiminin bir fonksiyonu olarak ifade edilebilen insan kaynakları yönetimi, şimdi gerek yöneticiler, personel yöneticileri, şefler, gerekse yönetici olmayanlar arasında paylaşılmaktadır (Filizöz, 2003). İnsanı yönetmek günümüzde en önemli yönetim unsurlarından bir tanesi durumundadır.

İnsan kaynakları yönetimi kavramının daha açık bir şekilde anlaşılması için bu kavramın tarihsel olarak ne şekilde geliştiğinin bilinmesi önemli bir husustur. Bazı kavramların yetersiz kalması ve uygulamalarının değişmesi şans eseri olarak ortaya çıkmamaktadır. Günümüzde çok önemli bir olgu olarak karşımıza çıkan insan kaynakları yönetimi, bir işletmenin asıl amaç ve hedeflerine ulaşmasındaki en önemli faktörlerin başında gelmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi kavramının ilk olarak 1984'te Harvard İşletme Okulu'nda Michael Beer ve arkadaşları tarafından konuşulduğu tahmin edilmektedir (Deniz, Bakkalbaşı, 2010). İnsan kaynakları yönetimi, bir işletme fonksiyonu olarak kabul edildiği dönemin başlangıcından günümüze, genellikle birbirinin yerine kullanılabilen farklı ifadeler ile adlandırılmıştır. "İstihdam Yönetimi" ilk kullanılan ifadelerden bir tanesidir. "İnsan İlişkileri Yönetimi", "Endüstriyel İlişkiler Yönetimi", "Personel Yönetimi" genel kullanım alanı bulmuş diğer ifadelerdir. Bazı bilim adamları insan kaynakları yönetimi ile personel yönetimi arasında bir fark bulunmadığını, bunların

eşanlı kavramlar olduğunu kabul ederken, bazıları da bunların içerik yönünden tamamen farklı olduğunu öne sürmüştür. Ancak 1990'lı yıllardan başlayarak çevresel faktörlerdeki değişiklikler insan kaynakları yönetimi ifadesinin, personel yönetimi ifadesinin yerine kullanılması ile sonuçlanmıştır (Keçeçioğlu, 2003).

İnsan kaynakları yönetimi son yirmi yıldır, yönetsel değerlerin ilk önce işletmenin başarısına yardımcı olmasına ve her ne pahasına olursa olsun rekabet avantajını sürdürme amacına odaklanarak şekillenmiştir (Melahi and Wood, 2003: 87). Bu bağlamda çalışanları, yetiştirilmesi ve geliştirilmesi gereken değerler olarak gören ve insancıl bir yaklaşım benimseyen bir insan kaynakları yönetimi modeli, rekabet avantajı sağlamada işletmeler için önemli bir araç olarak değerlendirilebilmektedir (Melahi and Wood 2003). İnsan kaynakları yönetimi, personel alımı, insan kaynakları gelişimi, ücret ve sosyal haklar, güvenlik ve sağlık gibi unsurları içermektedir (Mondy, Noe, Premeaux 2002). Ancak, bu unsurların sağlıklı, verimli ve işletme amaçlarına ve ihtiyaçlarına paralel olarak yönetilmesi asıl insan kaynakları yönetiminin konusunu oluşturmaktadır. Bir işletmeyi diğerinden farklı kılabilen önemli bir faktör de insan kaynakları fonksiyonlarının yönetiminde gösterdiği performanstır (Gönen ve Çelik, 2005: 44). Bu durum da, şirketlerin yüksek performansa ve sonuç odaklı bir kültüre sahip olmasını zorunlu kılmaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminin globalleşmesi, en basit şekliyle mevcut insan kaynakları bilgisinin yerel temelden, yabancı topraklara doğru genişlemesi olarak ifade edilmektedir (Shenkar, 1995:11). Bu süreç genellikle iki yönde gelişmektedir. Birincisi; yabancı ülkelerin gerçekleri ışığında yerel insan kaynağı uygulamalarının evrensellik sorununa yönelik bir girişimde bulunmaktır. Diğeri ise, uluslararası işletmeler için benzersiz insan kaynağı konuları üzerine odaklanan özel bir alan çalışmasının gelişimidir. İşletmelerin küreselleşmesi ister istemez insan kaynakları yönetiminin evrensel ölçülerdeki bilgiler ışığında değişimini gerekli kılmıştır (Filizöz, 2003). Bu durum da, insan kaynakları yönetiminin global çapta düşünülmesi ve uygulanması zorunluluğunu beraberinde getirmiştir. İşletmelerin rekabet ederken uluslararası pazarda olduklarını da bilmeleri, insan kaynakları yönetimi konusunu daha da önemli bir pozisyona taşımaktadır.

Kısaca, insan kaynakları yönetimi, işletme ile çalışanları arasındaki ilişkileri etkileyen tüm yönetim uygulamaları ve kararlarını kapsamaktadır. Ayrıca insan

kaynakları yönetimi, yönetimin ve çalışanların ortak çıkarlarını uyumlaştırma görevini de üstlenmiştir. Bu durum aynı zamanda, işletmede olumlu bir kültürün oluşturulmasıyla ve tüm personelin kendini işletmenin amaçları ve değerleriyle özdeşleştirilmesiyle ilgilenmektedir (Bingül, 2004). Çalıştığı kurum ile içselleştigiğine inanan bir çalışan grubunun ortaya koyacağı performans ile aksi durumun yaratacağı olumsuz sonuçlar, insan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarını ne şekilde yerine getireceği konusunda bir temel oluşturmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi, örgüt ve çalışanlar arasındaki ilişkileri etkileyen tüm yönetim karar ve hareketleridir (Fındıkçı, 1998: 14). Başka bir tanımda ise; insan kaynakları yönetimi, yönetici ya da operasyonel basamaklarda çalışanların etkinliğinin artırılması için, destek faaliyetlerinin düzene sokulmasını amaçlar (Sabuncuoğlu, 2000:4). Genel anlamda insan kaynakları yönetiminin insana odaklanmış, çalışanların ilişkilerini yönetsel bir yapı içinde ele alan, kurum kültürüne uygun çalışma politikalarını geliştiren ve genel olarak kurumda bir bütünlük anahtarı oluşturan bir özelliğe sahip olduğu söylenebilir.

İnsan kaynakları yönetiminin amaçlarını şu şekilde belirtebiliriz (Küçük, 2005: 250):

- İnsan kaynaklarını örgütün amaçları doğrultusunda en verimli şekilde kullanmak
- Çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması ve gelişmelerinin sağlanması
- Örgütsel değişimi sağlamak ve bunu sürekli kılmak
- Öğrenen bir örgüt yaratmak
- Çalışanların örgütsel bağlılığını yaratmak

Örgütlerde insan kaynakları yönetimi küreselleşen ve bilgi teknolojilerinin yoğunluğunda yaşayan kurumların en çok konuştukları konulardan biri haline gelmiştir. Teoride ve uygulamada kabul edilen bir gerçek var ki, insan kaynakları tekniklerinin, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkiler zincirine yeni boyutlar kazandırdığıdır. İnsan kaynaklarının doğuşunu etkileyen sadece değişen makro koşullar değildir. İnsan kaynakları yönetiminin varlığına neden olan başka alt koşullar da vardır. Bu koşullar; ülkede risk taşıyan grupların ilgileri ve durumsal faktörler olarak yorumlanabilir (Kurtuluş, 1994: 9-11). Risk taşıyan gruplara, hissedarlar, yöneticiler, çalışanlar, sendikalar ve hükümeti dahil edebiliriz.

Çalışma yaşamında kurum-birey dengesi, basit ücret-emek dengesinden çok daha karmaşıktır. Nitekim bir kurumda aynı işi yapan kişiler arasında ücretin farklı olması, ya da bir kişinin aynı iş için farklı şirketlerden farklı ücret talep etmesi, kurum-birey dengesinin sadece ücret-emek dengesine dayanılarak kurulmayacağını göstermesi açısından önemlidir.

Çalışanlar kurumun geleceğinde en önemli kaynağıdır. Çalışanlar, kurumun uzun dönemli stratejileri ile ilişkili bileşenidir. Çalışanlar artık ödeme çeklerinin dışında bazı faktörlerin kurum tarafından sağlanmasını istemektedirler. Kurumun uygulamaları, çalışanların neyi istediğinin, neyi kabul edeceğinin sonucunda kurumla ilgili değerlendirmelere tabi olacaktır. Kurumlar amaçlarına varmak için belirli metotlar kullanırlar. Bu kullandıkları yöntemler, toplum tarafından algılanır ve anlamlandırılır.

Kurumun uyguladığı kurallar, davranış biçimleri ile toplumun kurumu algılaması ve kurumun performansı arasında bir ilişki vardır (Bromley, 1993: 156; Akt. Küçük, 2005: 253). Eğer davranışlar ve uygulamalar kabul edilirse, imaj artacak bu da kurumun satışlarına, yatırım fırsatlarına, finansal desteğin alınmasına neden olacaktır (Rose, 2004: 201-210). Çalışanlar açısından bu durumda sağlanan faydalar, kurumda daha fazla çalışma, kurumu koruma ve kurumla bütünleşme olarak kendini gösterecektir.

### **2.5.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları**

İnsan faktörü, geliştirilmesi gereken bir kaynak olarak değerlendirildiğinde işletmelerin verimlilik, kalite, kâr gibi amaçlara ulaşabilmeleri kolaylaşacaktır. Bu bağlamda, insan kaynakları yönetiminin temel görevi, işletme amaçlarını yerine getirmede yetenekli ve iyi motive edilmiş kalifiye elemanı sağlamaktır. Aynı zamanda elemanların işten duydukları tatmini artırarak yeteneklerini ortaya çıkarmak ve bu süreci mümkün olduğunca işgücü maliyetlerini kontrol altında tutacak şekilde yapmaktır. Ancak, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının görevi yalnızca teknik bilgi, beceri ve yetenekleri ortaya çıkarmak değildir. Çalışanların motivasyonlarını ve davranışlarını, işletme amaçlarına göre yönlendirmek, bu süreçteki en önemli işlevlerden bazılarıdır. İnsan kaynaklarının rekabetçi avantaj oluşturmadaki rolünü inceleyen araştırmalarda, işletmeler açısından rekabet avantajı kazanmada, insan

kaynakları yönetiminin ne kadar önemli olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. İşletme kültürü ve değerleri insan kaynakları uygulamalarını şekillendirmektedir (Akın, Erdost, 2012).

İnsan kaynakları yönetiminin iki temel amacı bulunmaktadır. Birincisi, insan kaynaklarını işletmenin amaçları doğrultusunda en verimli ve etkili bir şekilde harekete geçirmektir. İkincisi ise, iş görenlerin ihtiyaçlarının karşılanması ve mesleki bakımdan gelişmelerini sağlamaktır. Kısaca insan kaynakları yönetimi, çalışanların bilgi, yetenek ve tecrübelerinden en üst düzeyde yararlanarak, işletmeyi amaçlarına ulaştırma yönünde çalışarak, çalışanların da işletmeden beklentilerine cevap verebilmek için gerekli yöntemleri kullanmasıdır. İki taraflı bu işlev insan kaynakları yönetimine üst düzeyde bir sorumluluk yüklemektedir (Filizöz, 2003).

İnsan Kaynaklarının amacı, çalışanların motivasyonunu yükseltecek ve performansı artıracak ortamların yaratılması, geliştirilmesi ve sürekliliğinin sağlanması için gerekli olan strateji, politika ve bilgiyi sağlamaktır (Fındıkçı, 1999).

İnsan kaynakları yönetimi, bir işletmeyi oluşturan insanları en etkin biçimde bir araya getirmek ve örgütlemek, bireyin ve çalışan grupların refahını gözetmek suretiyle işletmenin başarısına katkıda bulunmak durumundadır. Günümüzün değışen iş ortamında insan kaynakları yönetimi; insan kaynaklarını işletmenin amaçları doğrultusunda en verimli şekilde kullanmalı, çalışanların ihtiyaçlarının karşılamalı ve gelişmelerini sağlamalı, örgütsel değışimi yerine getirmeli ve bunu sürekli kılmalı, öğrenen bir örgüt yaratmalı ve çalışanların örgütsel bağlılığını yaratmalıdır (Küçük, 2005).

İnsan kaynakları yönetiminin bir fonksiyon olarak işletme içindeki varlık nedeni, belirli amaçlara hizmet ederek işletmenin bütünlüğünü ve sürekliliğini sağlamaktır. İşletmenin varlıkları arasında kabul edilen insan kaynakları, amaçlar doğrultusunda etkin olarak yönetilmediği takdirde, önemli bir maliyet unsuru haline gelebilmektedir. İşletme için en önemli husus, en az maliyet ile önceden belirlenmiş amaç ve hedeflerine en kısa yoldan ulaşabilmektir. Ayrıca, işletmede herhangi bir sebeple maliyet tasarrufu yoluna gidileceği zaman ilk akla gelen, insan kaynakları uygulamalarından tasarruf etmek olmaktadır. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi edindiği amaçlarla, işletme içinde değer yaratan kendine özgü bir bölüm olduğunu kanıtlamak durumundadır. Etkili bir insan kaynakları yönetiminin sahip olması gereken amaçları şunlardır (Ivancevich, 2003):

- İşlevsel ve stratejik rollerini yerine getirerek organizasyonun amaçlarına ulaşmasına yardımcı olmak: İşlevsel roller insan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarını oluştururken, stratejik roller ise, genel işletme stratejilerine katkıda bulunacak rollerini ifade etmektedir.
- Organizasyona, iyi eğitilmiş ve iyi motive olmuş insanları kazandırmak: İşletmenin başarısı açısından eğitilmiş adayları işletmeye çekmek, gerekirse yeniden eğitmek ve onları motive etmek insan kaynakları yönetiminin amaçları arasında bulunmalıdır.
- İşgücünün yetenek ve becerilerini en verimli şekilde kullanmak, işgücü maliyetlerini kontrol altına almak: Bunlar, aynı zamanda insan kaynakları yönetiminin etkinliğinin de bir ölçüsüdür.
- Çalışanların iş tatminini yükseltmek ve onlara kendilerini kanıtlama fırsatı vermek: Bu sayede, hem çalışanların kişisel amaçları gerçekleştirilmekte hem de işletmeye bağlılıkları artırılmaktadır.
- İş hayatının kalitesini yükseltmek: İş hayatının kalitesi, yönetim şekli, karar verebilme serbestliği, fiziksel koşulların iyiliği, iş güvenliği, tatmin edici çalışma saatleri ve işlerin anlamlılığı gibi özellikleri ifade etmektedir.
- İşletmede iletişimi sağlamak: Yönetim ve çalışanlar arasındaki iletişimi insan kaynakları yönetimi sağlamaktadır. İletişim, sadece iç çevre ile ilgili değil, dış çevre ile de ilgilidir. Bu sebeple insan kaynakları yönetimini ilgilendiren konularda bağlayıcı kararlar alan sendikalar, kamu kuruluşları, hükümet gibi dış çevre odaklarıyla ilişkiler önemlidir. Ayrıca, işletmenin strateji ve amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunabilmek için, insan kaynakları birimleri diğer yöneticilerle teknik anlamda işbirliği içinde olmalı; onlara destek ve tavsiye vermelidir.
- Etik politikaların ve sosyal sorumlulukla ilgili davranışların oluşumuna ve devamına yardımcı olmak: İnsan kaynakları yöneticileri, her çalışanın önemli olduğunu ve kendisine hakkaniyetle davranılacağını örneğini gösteren önemli bir rol oynamaktadırlar. Bu amaç doğrultusunda insan kaynakları yönetimindeki her bir uygulama adil, dürüst ve saygın olmalıdır.

- Bireylerin, grupların, girişimlerin ve toplumun karşılıklı çıkarları doğrultusunda değişimi yönetmek: İnsan kaynakları yönetimini etkileyen iç ve dış koşullar, yeni ve esnek yaklaşımlar gerektirmektedir. Bu yaklaşımlara esnek çalışma saatleri, dış kaynak kullanımı, çocuk bakımı, sendika-yönetim ilişkileri, tıbbi testler ve benzerleri örnek gösterilebilir.
- Gelişmelere hızlı uyum sağlama kabiliyeti kazanmak: Gelişmelere uyum sağlama kabiliyetinin göstergeleri olarak, müşteri hizmetlerindeki artış, yeni mal ve hizmetlerin geliştirilmesi, teknik elemanların ve yöneticilerin eğitimi sayılabilir. Ancak uyum sağlama sürecini kısaltmak sadece mal ve hizmetler için değil, aynı zamanda insan kaynakları yönetimi için de düşünülmektedir. Eğitim ve terfi işlemleri, ahlaki olmayan davranışlarla ilgili şikayetlerin çözümü, yetenekli insanların seçimi ve işe alınması, firma imajının geliştirilmesi gibi konularda hız önemlidir. Bu nedenle etkin insan kaynakları bölümlerinin, belirli ve ölçülebilir amaçlar ortaya koymaları gerekmektedir.
- Yerel ve küresel düzeydeki yasalara uyum göstermek: Örgütler, faaliyette buldukları ülkelerin yürürlükteki yasalarına ve hükümet politikalarına uyum göstermek zorundadır. Kuşkusuz şirketler sadece yerel düzeydeki yasalar ve düzenlemelerden değil, küresel düzeydeki düzenlemelerden de haberdar olmalı ve kendi politika ve düzenlemelerini buna uygun şekilde sürdürmelidirler.

İnsan kaynakları yönetimi bu amaçlarla, aynı zamanda işletmenin varlığına, sürekliliğine, karlılığına ve rekabet edebilirliğine katkıda bulunmaktadır. Amaçlar, insan kaynakları yönetiminin fonksiyonel; insan kaynağının ise kişisel hedeflerine ulaşmasını sağlamaktadır. Ayrıca insan kaynakları birimlerinin ve çalışanların görev ve sorumlulukları için bir çerçeve çizmektedir. Kısacası insan kaynakları yönetimi, hem çalışanların bilgi, yetenek ve tecrübelerinden en yüksek düzeyde yararlanarak örgütü amaçlarına ulaştırma yönünde çalışmalı, hem de örgütte görev yapan çalışanların mümkün olduğunca işten tatmin olmalarını sağlayarak, işletme için en optimum seviyeyi yakalamalıdır (Özgen, 2002).

### **2.5.1.1. Yetenek yönetimi kavramı**

Yetenek yönetimi, günümüzde mükemmel organizasyonlar oluşturmak için kullanılan, kapsamlı ve entegre bir süreçtir. Şirket kültürü, amaçları, hedefleri ve stratejileri ile bütünleşik bir yetenek yönetimi stratejisi oluşturulur. Bu yaklaşımla, yetenekli kişilerin şirkete çekilmesi, etkin geliştirme programları sayesinde elde tutularak, katma değer yaratacak ortam sağlanması gereklidir. Yüksek performans gösteren çalışanlar, etkin performans ve yetkinlik sistemleri ile değerlendirilirler. Bu durumda, şirketler, yüksek performans ve sonuç odaklı bir kültüre sahip olmaktadır (Altuntuğ, 2009).

Yetenek yönetimini, şirketlerin karşılaştığı zorluklarla baş edebilmesi ve stratejilerini hayata geçirerek, hedeflerine ulaşabilmesi için ihtiyacı olan yetenekler ile, sahip olduğu mevcut yetenekleri arasındaki boşluğu sistematik olarak kapatmaya çalışan, merkezinde “insan kaynağı”nın yer aldığı bir yönetim sürecidir (Çırpan, Şen, 2009).

### **2.5.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları**

İnsan kaynakları yönetimi en yalın şekilde, “örgütte insanlar ile ilgili konuların bir organizasyonudur” şeklinde tanımlanabilir. İnsan kaynakları yönetimi, işletmeye eleman alımından başlayıp, oryantasyon, eğitim, kariyer planlaması, iş ve personel değerlemesi, yükseltim, ücret, motivasyon, moral, işçi-işveren ilişkisi, sağlık hizmetleri, gibi faktörleri içine alan bir süreci kapsamaktadır.

Develioğlu ve diğerlerinin yaptığı çalışmada insan kaynakları yönetiminin temel fonksiyonları, personel seçimi, oryantasyon, eğitim ve kariyer geliştirme, ücretlendirme, motivasyon ve takım çalışması başlıkları altında incelenmiştir. İşletmelerin toplam kalite yönetimini uygulayabilmeleri için nitelikli, örgütün temel iş yapma felsefesini paylaşabilecek, yeniliklere açık, yaratıcı ve yetki üstlenebilecek özellikte insan kaynağına gereksinimi vardır. Bu bağlamda personel seçimi çabaları, potansiyel personel adaylarının toplam kalite felsefesine uygun nitelikler taşıyıp taşımayacağını belirlemesi bakımından büyük önem taşımaktadır. Daha somut olarak personel adayları

arasından seçim yaparken üzerinde durulan iki ana kriter; sürekli gelişmeye açık olabilmek ile örgütsel davranış biçimi ve takım çalışmasına uyum sağlayabilmektir.

İnsan kaynakları yönetimin fonksiyonları ve bu fonksiyonları ne şekilde yürüttüğü işletmeler açısından çok önemlidir. İnsan kaynakları yönetiminin amaçları doğrultusunda bu fonksiyonlar yerine getirilmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminin temel fonksiyonlarını şu şekilde sıralayabiliriz;

- İş Analizi
- İş Tanımları
- Personel Bulma
- Personel Seçme
- Personel Eğitimi ve Personel Geliştirilmesi
- Kariyer Planlama
- Performans Değerlemesi
- Ücretlendirme
- Personel Sağlığı ve Güvenliği
- Bilgi Sistemleri
- Özlük İşleri
- Motivasyon Yönetimi

İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarından biri, iş analizleri ve iş tanımlarını belirlemektir. İşletmenin gelişimi takip edilerek, bunun iş tanımları açısından değerlendirmeleri yapılmaktadır. İş tanımı; pozisyonların görev ve sorumluluklarını, kimin kime rapor vereceğini, kimin kimden rapor alacağını saptamak anlamındadır. İşletmenin gelişimine, hedeflerine ve gereksinimlerine bağlı olarak iş tanımları zamanla değişebilmektedir. İş analizi ve tanımı çok önemli bir işlemdir. Bunun sebebi işletmenin gereksinimlerini ve bu doğrultuda ihtiyaç duyulan doğru planlamayı yaratabilmek için yapılacak işlerin net bir şekilde belirlenmesi gerekliliğidir. İş tanımı düzgün bir şekilde yapılmamış ise işe alım uygulaması ne kadar başarılı yapılırsa yapılsın, doğru iş ile doğru kişi buluşturulamamış olur ve bu durum da işletmenin nihai hedeflerine ulaşmasında yavaşlamaya veya aksaklıklara sebep olabilmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminin önemli fonksiyonlarından bir diğeri de işe alma ve seçme işlevidir. İşletmenin ihtiyaç duyduğu yetenekteki kişilerin işletmeye dahil olması, başka bir ifade ile, doğru kişiyi doğru işle buluşturarak işletmeye kazandırılması

gerekmektedir. Böylelikle, işletmeler verimli ve etkili bir şekilde çalışabilir, maliyetlerini azaltma imkanı bulabilir ve amaçlarına ulaşabilir. Bu noktada yapılacak doğru bir seçim ve doğru pozisyona, doğru kişinin yerleştirilmesi önemli bir başarı olacaktır. İşe alım süreci riskli bir süreçtir. Bu sürecin en sağlıklı şekilde ilerleyebilmesi ve sonuçlanması için işletmelerin insan kaynakları birimlerine çok önemli sorumluluklar yüklenmiştir. İşletmeler için en önemli varlıkları olacak olan yetenekler bu süreç içerisinde belirleneceğinden, bu fonksiyonun önemi oldukça fazladır.

İnsan kaynakları yönetiminin doğru işle doğru kişiyi buluşturması, önemli bir başarı olmakla birlikte yeterli değildir. Bir diğer insan kaynakları fonksiyonu olan personel eğitimi ve geliştirilmesi ile işletmeler önemli kazanımlar elde etmektedirler. Günümüzün rekabet koşullarında, işletmelerin yüksek performans sergileyebilmeleri adına, çalışanların sürekli olarak eğitime tabi tutulması kaçınılmaz bir sonuçtur. Bu eğitimlerin verimli olabilmeleri adına ihtiyaca yönelik olarak tespit edilmesi ve eğitim planı yapılması bu işlevin bir parçası durumundadır. İnsan kaynakları yönetimi açısından, önemli olan nokta sadece eğitim verilmesi değil, gerekli olan eğitimin verilmesinin sağlanmasıdır. Sürekli eğitim sayesinde işletme çalışanları eksik oldukları noktalarda takviye alacaklarından işletme aktivitelerinin aksamamasına ve işletmenin daha etkili çalışmasına olanak sağlayacaktır. Doğru ve gerekli olan eğitim süreçleri günümüzde işletmelerin vazgeçilmez işlevleri haline gelmiştir. Sadece yetenekli adayları şirket bünyesine katmakla yetenek yönetimi tamamlanmış olmaz. Kişiler işe alındıktan sonra kendilerini ve yeteneklerini geliştirebilecekleri uygun örgütsel ortamlarla karşılaşmadıkları takdirde, şirkete katkıda bulunamazlar. Bu kapsamda, çalışanların gelişmeye açık yönleri tespit edilmeli ve proje sonrasında, kişilere gelişim odaklı faaliyet önerileri sunulmalı ve onları ileriye yönelik hedefledikleri kariyer pozisyonlarına hazırlamak için önemli bir araç niteliğinde olan eğitimler yürütülmelidir (Yiğitoğlu, 2011).

Buna ek olarak, bazı işletmeler personelini alt seviyelerde işletme dışından temin etmekte ve bu kişileri zaman içerisinde yetiştirirken, bazıları ise gereken becerileri piyasadan temin etme yoluna gitmektedir (Tanova , 2004).

Çalışanlar açısından da kariyerleri oldukça önemli bir konudur. Kariyer meslekte yükselme anlamına gelmektedir. İnsan kaynaklarının diğer bir fonksiyonu olan kariyer planlaması ise kişisel yeteneklerin gelecekte kullanılma süreci anlamına gelmektedir.

İnsan kaynaklarının etkili bir şekilde kullanımı, yükselmenin gerçekleşmesi, eğitim yoluyla iş başarısının yükseltilmesi, çalışanların sadakat, iş tatmini ve bağlılığının artırılması, eğitim ve gelişme ihtiyaçlarının belirlenmesi kariyer planlamasının başlıca amaçları arasında yer almaktadır (Ünal, 2012). Kariyer planlaması ile çalışanların iş tatminleri, motivasyonları yükselecek ve bu durum da daha verimli ve etkin bir şekilde çalışmalarına neden olacaktır. Böylelikle, işletmeler daha etkili çalışan personele sahip olacaktır. Bunun tersi durumlardan, yani çalışanların kariyerleri ile ilgili tereddütler yaşamasından, işletmeler olumsuz olarak etkilenebilmektedirler.

Doğru iş ile doğru kişiyi buluşturup sonrasında gereken sürekli eğitimin sağlanması ve kariyerlerin planlanması işlevleri sonrasında en önemli nokta, işletme çalışanlarının ayrı ayrı iş performansları sergilemekte olduğu konusudur. Bu performansların değerlendirilmesi gerekmektedir. Performans değerlendirme, çalışanın yapmak zorunda olduğu işi ve bu iş için sahip olduğu özelliklerinin analiz edilmesi ile çalışanın işini başarma derecesinin değerlendirilmesidir. Bu fonksiyon ile çalışanların performansı ile ilgili geri bildirimde bulunarak gelişme gerektiren performans ihtiyaçlarını ortaya koymak, ödüllendirme ilişkisini belirlemek, sonuçlara ilişkin kararları vermek ve sonuçta işletmenin insan kaynakları seçim ve yerleştirme kararlarına ilişkin bilgiler üretmektir (Akın, 2002). Yapılan performans değerlemeleri sonucunda, ödüllendirme uygulaması ile çalışanların motivasyonu artacak ve böylelikle işletmenin hedeflerine ulaşmasında yüksek performans sergilemesi sağlanacaktır. Bu bağlamda, performans değerlendirilmesi ve ödül sistemi işletme başarısı açısından çok etkili uygulamalardır. Yüksek performans sergileyen bir çalışan ile düşük performans sergileyen bir çalışanın farklı kazanımlar elde etmesi, çalışanların motivasyonunu artıracaktır. Böylelikle, her çalışan daha çok dikkat ederek ondan beklenen performansı sergilemeye çalışacak, bu da işletmeyi pozitif bir şekilde etkileyecektir.

Personel işe alındıktan sonra işini ne kadar iyi yaptığını belirlemek ve buna uygun ödül yapısını oluşturmak sadece motivasyonu artırma açısından değil aynı zamanda iyi performans sergileyemeyen kişilerin neden yeterli olamadıklarını tespit etme açısından da oldukça önemlidir. İyi çalışmama ya da yetersiz performans durumunda bunun nedenlerini bulmak ve ödül yapısını buna uyarlamak, eğitim gereksinimini analiz etmek ve gerekiyorsa motivasyon araçlarından yararlanma yoluna gidilmesi tercih edilebilmektedir.

Diğer bir insan kaynakları yönetimi işlevi ise ücretlendirmedir. Ücret çok yönlü bir kavramdır. Ekonomik, finansal ve toplumsal yaşamın birçok yönünü etkilemektedir. Personelin emeğinin karşılığı olarak nitelendirilen ücret kavramının birçok açıdan çok önemli katkıları bulunmaktadır. Personelin işletmeye yaptığı katkılar ve kazanımlar neticesinde aldığı ücret onların yaşamlarını devam ettirmesini sağlaması yanında personele işletme içerisinde bir statü ve saygınlık da kazandırmaktadır. Ücret yönetimi bu yönüyle oldukça karmaşık ve önemli bir fonksiyondur. Ücret yönetimi, karmaşık bir görev olması yanında, hem işletme hem çalışan açısından büyük önem taşımaktadır. Çalışan açısından ücret sadece ekonomik bir kazanım değil aynı zamanda sosyal yönü bulunan bir kavramdır. Bununla birlikte, personelin motivasyonu yüksek oranda ücret sistemine bağlı olarak değişebilmektedir.

İşletmelerin, rekabet edebilmek ve kendi içinde adaletli ücret dağılımı sağlamak açısından çalışanlarına ne kadar ücret ödemesi gerektiği noktasında insan kaynakları birimine büyük sorumluluk düşmektedir. İnsan kaynakları, işletmenin maaş çizelgelerini ve sistemlerini geliştirirken pazar araştırmalarından, iş analizi tekniklerinden ve çalışanlarla yılın belirli dönemlerinde gerçekleştirilen performans görüşmelerinden faydalanmaktadır. Ücretlendirme konusunda insan kaynaklarının objektif ve adil olabilmesi gerekmektedir. Objektif ve adil olabilmek için insan kaynakları yönetimi iyi tanımlanmış prosedürlere ve değerlendirmelere ihtiyaç duymaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonları ile ilgili yapılan çalışmaların genelinin vardığı sonuca bakılacak olursa; çalışan işe alım ve seçim süreçlerinin kapsamlı oluşu, teşvik edici ödüllendirme ve performans yönetim sistemi ile birlikte eğitim uygulamaları, işletme çalışanlarının bilgi ve beceri seviyelerini yükselterek, yüksek vasıflı çalışanlarını elinde tutmasını sağlarken diğer taraftan da yetersiz çalışanların işletmeden uzaklaşmasına neden olduğu görülmektedir (Huselid, 1995). Yeterli vasfa sahip olmayan çalışan profili eğitim şartlarının ağır oluşu, işe alım sürecinin çok kapsamlı yapılarak seçim sürecinde potansiyel çalışanın tüm yönleriyle ayrıntılı olarak değerlendirilmesi, bir takım testlere tabi tutulması sebebiyle, işletmeden uzaklaşacaktır. Bu durum da, istenen yeterli vasfa sahip çalışanı işletmeye çekerek, insan faktörü riskinin de azalmasına katkıda bulunacaktır.

### 2.5.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Riski

Risk, gelecekte gerçekleşebilecek olaylar ve bu olayların sonuçları ile ilgili belirsizlikleri ifade etmektedir. Bir işletmenin, bir olayın veya projenin amaçlarını etkileme ihtimali ve ne büyüklükte etkileyebileceğinin tanımlanmasıdır. Başka bir ifade ile risk, ters ya da istenmeyen bir olayın olasılığının ve o olayın sonuçlarının ciddiyeti ya da büyüklüğünün bir fonksiyonu olarak tanımlanır (EuroMed, 2009). Risk kavramı, nihai amaçlarına en kısa zamanda ulaşmak isteyen işletmeler için oldukça önemlidir. Risk kavramının bir çok kaynağı bulunmaktadır.

İşletmenin girdileri 5M adı altında toplanmaktadır. Bunlar makine (machine), sermaye (money), yönetim (management), malzeme (material), insan (man) olarak belirtilmiştir. İnsan faktörü diğerleri arasında çok farklı bir konuma sahiptir. Çünkü insan diğer tüm kaynakları temin eder, planlar, organize eder, yönetir, çalıştırır ve böylelikle girdilerin tümüne hükmederken çıktılarının da kullanıcısıdır. İşletmeyi kuran, işleten, yöneten, ürün ve hizmet üreten, yine o ürün ve hizmeti tüketen insandır (Sabuncuoğlu, 1998).

İnsan faktörü, başka bir ifade ile herhangi bir kurumsal yönetim sisteminin en önemli yumuşak öğelerindedir. İnsan kaynakları temel risk kaynaklarıdır. Buna ek olarak insan kaynakları, kurumsal yönetim sisteminin katı öğelerini yönetip ve kontrol etmektedirler. Bu sebeple, insan faktörü aynı zamanda da risk kontrolörü ve yöneticisi durumundadır (Flouris, Yılmaz, 2010). İşletme çalışanları, işletme açısından hem bir risk kaynağı hem de potansiyel risklere sebep olabilecek öğeleri kontrol eden yani riski en aza indirebilecek kişilerdir.

İnsan kaynakları yönetimi ile ilgili genel olarak, iş planlaması, işe alım, eğitim, çalışan motivasyonu, performans değerlendirme ve ödüllendirme, ücret yönetimi, iş ilişkileri, güvenlik, sağlık, kariyer planlaması ve iş tatmini konularında bir takım riskler ortaya çıkmaktadır.

Yüksek vasıflı çalışanların varlığının işletmelere uyumlu, verimli ve ön görü sahibi iş gücü olanağı sağlayacağı beklenmektedir (D'Este, Rentocchini, Jurado, 2012). İnsan kaynakları açısından; çalışanların, geçmiş deneyimleri, yetenekleri, bilgileri, davranışları ve vaatleri ile ilgili yalan söylemeleri büyük bir risktir. Gerekli bilgi, yetenek ve deneyimlere sahip olmayan kişilerin işletmenin önemli noktalarındaki

çalışanları durumuna getirilerek, işletmenin iş akışında ve hedeflerini ulaşmasına tehdit unsuru haline gelmeleri, işletme performansı açısından oldukça olumsuz bir sonuca neden olmaktadır.

Performans değerlendirmesi, mevcut başarı ile hedeflenen başarı arasında farkların tespit edildiği süreçtir. İnsan kaynakları yönetiminin bu fonksiyonu, yetkilendirme, motivasyon ve eğitim gibi önemli unsurlardan daha önde gelmektedir. Eğitim, motivasyon ve yetkilendirme gibi işlevler, performans değerlendirmesinin sonuçlarına göre şekillenmektedir. Bu sebeple, işletme yöneticilerin hem en etkili iş ve sorumluluk dağılımını yapmak ve hem de motivasyonu artırmak için adil, şeffaf ve objektif bir performans değerlendirme sistemi kurması gerektiğini belirtmiştik. Aksi takdirde yüksek performans gösteren, başarılı çalışanları kaybetme veya yanlış görevlendirme gibi işletmeye zararlar verebilecek kararları alma gibi risklerle karşı karşıya gelme ihtimali oldukça yüksektir.

İnsan kaynaklarında yaşanan yetersizliklerin ya da performansta oluşan eksikliklerin giderilmesi için bir “uzman, usta veya yönetici” vasıtasıyla müdahaleler yapılmaktadır. Bu tür bir yaklaşım, personel ile yönetici arasında geliştirici bir rehberlik ilişkisini doğurmaktadır. “Alternatif bir yöntem olarak özel rehberlik tekniği ile değerlendirme doğal bir süreçtir.” Bu teknik ile değerlemede insan kaynaklarını geliştirebilme ve onların içgüdüsel yeteneklerini kullanabilmeleri esas alınarak yönlendirilmeleri hedeflenmektedir. Ayrıca bu teknik, bireylerin kontrolünden çok, desteklemeye yönelik bir stratejiye dayanmaktadır ve çalışanlarda kişisel enerjiyi açığa çıkaran yaratıcılığı da teşvik etmektedir. Bu sayede, yüksek başarıya düzeyine ulaşabilmeyi amaçlayan çalışanların, yetiştirme programlarına olumlu tepki vermeleriyle performanslarını geliştirmeleri mümkün olabilmektedir (Atmaca, 2010).

İnsan kaynakları yönetiminde risk unsurlarından başka bir tanesi de, işe alınan çalışanların işe uyum açısından çeşitli nedenlerden dolayı problem yaşamalarıdır. Bu noktada, insan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarını başarılı bir şekilde yerine getirmesinin ne kadar önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. Doğru iş ile doğru kişinin buluşturulması yani işin tanımı ile çalışanın becerilerinin uyuşması bu risk unsurunu ortadan kaldıracaktır. Ancak, işin aslı ile iş için alınan çalışanın becerilerinin uyuşmaması, farklı bölgelerde çalışmayı yada seyahati gerektiren durumlara personelin bu duruma uyum göstermemesi işe alım süreci risklerine örnek olarak gösterilebilir. Bu

gibi riskleri ortadan kaldırmak için insan kaynakları yönetiminin bir takım önlemler alması gerekmektedir. İşe alım sürecinde işin aslının potansiyel çalışana net bir şekilde anlatılması, beklenen görev ve sorumlulukların ayrıntılı bir şekilde ifade edilmesi, işin gereksinimi olarak seyahat veya başka bir bölgede çalışılması bekleniyorsa, gerekirse bir anlaşma yapılması bu gibi risklerin önlenmesinde önemlidir.

Diğer önemli bir konu da, işletmede yeni pozisyonlar için yapılacak atamaların belirlenmesi ve çalışanların daima rotasyon ve eğitim yoluyla işletme stratejileri ve yeni uygulamalarına hazırlıklı olmalarının sağlanmasıdır (Eren, 2005). Bu noktada gerekli rotasyon ve eğitim saptanmadığında, işletme açısından büyük riskler doğabilmektedir. İnsan kaynakları yönetimi eğitim fonksiyonunu ne kadar başarılı yürütürse, işletmenin performansı da o oranda artacaktır. Aksi takdirde, bir takım yeni uygulamalara hazırlıksız olarak yakalanabilecek çalışanlar, yetersiz kalarak bir takım işlerin gerektiği gibi yapılamamasına sebep olarak işletmenin başarısız olmasına neden olabilirler.

Kısaca, insan kaynakları yönetimi riskleri ile ilgili işletmelerin; işgücü ihtiyacını ve iş tanımlarını iyi belirleyerek, işe alma kriterlerini geliştirmesi gerekir. İşe aldığı çalışanlarını yeterli ve bilgili oldukları alanlarda, eğitim ve tecrübeleri göz önüne alınarak görevlendirilmeleri gerekir. İş tanımı ve sorumlulukları iyi belirlenmemiş çalışanların motivasyonları düşük olabilmektedir. Bunun neticesinde, işletme de birçok sıkıntı ve beraberinde bir takım riskler ile karşı karşıya kalacaktır.

İşletmelerde, çalışanların etkililiğini, verimliliğini artırmak, yetki ve sorumluluklarına bağlı kalmalarını sağlamak için etkili bir iç kontrol sistemine ihtiyaç duyulmaktadır. Çalışanların yetki sınırlarının aşp aşmadığını anlamak ve varlıkların korunması için erişimin sınırlandırılmasını sağlamak iç kontrol sisteminin tanımını oluşturmaktadır. Çalışanların hata ve hilelerini önlemek için de işletmenin her fonksiyonu açısından etkili bir iç kontrol sistemi bulunmalı ve iç denetim yapılmalıdır.

İç kontrol sistemi, işletmenin varlıklarının korunması, yanlışlıkların ve yolsuzlukların önlenmesi ve bulunması, muhasebe bilgilerinin doğruluk ve güvenilirliğinin sağlanması, muhasebe bilgilerinin zamanında hazırlanmasının sağlanması ve işletme faaliyetlerinin yönetim politikalarına uygunluğunun sağlanması amaçlarına ulaşmak için işletme faaliyetlerinin düzenli ve etkin bir şekilde yürütülmesini sağlamada yardımcı olan, işletme yönetimi tarafından kabul edilmiş politikalar ve prosedürlerdir (Kepekçi, 2004).

İnsan kaynakları politikaları, bir kontrol çevresinin önemli unsurlarından birisidir. Çünkü insan, bir kontrol sistemi için anahtar bileşendir. Çalışan eğer kendi bilgi, yetenek ve uzmanlığına uygun mevkide ise, verilen görevi hakkıyla yerine getirebilir. İnsan kaynaklarıyla ilgili politikalar işletmedeki her bireyi ve bu bireylerde diğer kontrol çevresi ve iç kontrol unsurlarını etkilemektedir (Yılancı, 2003).

Çalışanların yeterlilik, uzmanlık ve dürüstlüğü büyük ölçüde işletmede uygulanmakta olan işe alma, ücret, başarı değerlendirme, terfi ve eğitim politikalarına bağlıdır. Bu nedenle bu politikalar, iç kontrol sisteminin bir parçasıdır. Eleman arama ve işe alma ile ilgili olarak geliştirilen politikanın amacı, açık bulunan görevin niteliğine ve gereklerine uygun kaliteli elemanların seçilmesidir. Gerektiğinden nitelikli veya niteliksiz elemanların çalıştırılıyor olması, iç kontrol sisteminde önemli yaralar açar (Güredin, 2000).

Etkili bir iç kontrol sistemi oluşturulmasında önemli bir unsuru da işletmelerdeki iç denetim fonksiyonunun varlığıdır. İşletme yöneticilerinin, faaliyetlerin iç kontrol sistemine uygunluğunun ölçülmesine yeterli zaman ayırmaması, kontrol sistemini yöneticiler adına inceleyecek ve değerleyecek iç denetim örgütlerinin gelişmesine yol açmıştır (Aksoy, 2006).

çalışmalarıdır. Bu denetimde, kurumun insan kaynakları fonksiyonlarıyla ilgili olarak istihdam İnsan kaynaklarıyla ilgili riskleri tanımlamada diğer bir araç da kurumda yapılacak iç denetim yasalarına uygunluk, politika ve prosedürler, dokümantasyon ve bilgi sistemleri, çalışanlarla iletişim ve ilişkiler gibi alanlar incelenerek güçlü ve zayıf yönler ortaya çıkarılmakta, risk teşkil edebilecek hususların olup olmadığı tespit edilmektedir. Bu denetimlerde, kapsama giren hususlarda önceden tespit edilmiş sorulara cevap aranmaktadır.

İç denetim, işletmenin her türlü etkinliğini geliştirmek, iyileştirmek ve işletmeye artı değer katmak amacıyla bağımsız ve tarafsız bir şekilde işletmeye sağlanan servislerin bütünüdür. İç denetçiler, firma risklerini iç kontrol yapısını ve yönetim süreçlerini izleyerek etkinlik ve verimlilik değerlendirmesi ve geliştirilmesi yaparlar. İcabında sistematik yaklaşımlar geliştirerek kurumun hedeflerinin gerçekleştirilmesine yardımcı olurlar (Ertürk, 2010).

İç denetimlerde insan kaynakları ile ilgili riskleri tanımlamak amacıyla cevap aranacak sorular için aşağıdaki örnekler verilebilir (Uzun, 2007):

- İşletme kültürü, insan kaynakları politikaları, performans ödüllendirme sistemi, kurumsal hedefleri destekliyor mu?
- Çalışanlar, işletme hedeflerini gerçekleştirmeye destek verecek bilgi, beceri ve araçlara sahip midir?
- İşletme, çalışanların görev ve sorumluluklarını, iş için gerekli nitelikleri ifade eden iş tanımlarını geliştirmekte midir?
- İşletme, çalışanların eğitimi ve gelişimi için fırsatlar tanımakta mıdır?
- İnsan kaynakları biriminin faaliyet standartları ve uyguladığı iç kontrolleri var mıdır?
- İç kontrol sistemi kadar önemli olan iç denetim fonksiyonu ile; hem insan kaynaklarıyla ilgili risklerin yönetiminde yönetime risk ve kontrol mekanizmalarına dair bir güvence sağlanmakta, hem de kurumsal kalite yönetimine hizmet edilerek işletmenin imajını kuvvetlendirilmektedir. Bu denetimler ile işletmeye değer katılmaktadır.

#### **2.5.4. Risk Yönetimi ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**

Ağır rekabet ortamında işletmeler ayakta kalabilmek için, yapılarında değişikliklere gittiler. Geleceğin neden olacağı belirsizliklere karşı proaktif hareket edebilmek için, işletmenin hedefleriyle çalışanların uyumlu hale getirilmesi için stratejik yönetim, sürece entegre edildi. İnsan kaynakları yönetimi, stratejik yönetim ile birleşerek stratejik insan kaynakları yönetimi adını aldı. Stratejik insan kaynakları yönetimi, organizasyona rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının bulunması ve yetiştirilmesi ilgili politikalar üretme, planlama, örgütleme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren, bilinmeyenini bilinen hale getiren bir disiplindir.

Günümüzde işletmelerin yoğun rekabetçi baskılar altında bulunmaları, kaynakları daha verimli kullanmaya yönelmelerine böylelikle de, daha riskli bir ortamda faaliyet göstermelerine sebep olmaktadır. Bütün işletmeler belirli risklerle karşı karşıya bulunmaktadırlar (Uzun, 1999).

Her işletme, dikkate alınması gereken birçok riskle karşı karşıyadır. Bunların bir kısmı işletme içi, bir kısmı ise işletme dışı kaynaklıdır. Risk belirlenmesinin ön koşulu amaçların belirlenmesidir. Çünkü risk, işletme faaliyetlerinin planlandığı gibi

gerçekleşme olasılığıdır. Başka bir ifade ile amaçlara ulaşmada ortaya çıkma ihtimali olan engellerdir. Bu nedenle risk değerlendirmede öncelikle amaçlar oluşturulmalı, daha sonra ise bu amaçları elde etmek için ilgili riskler belirlenmeli ve analiz edilmelidir. Bu işlem, işletmedeki risklerin nasıl yönetilebileceği konusunda bir esas, alt yapı oluşturacaktır (Yıllancı, 2006). Amaçlar belirlendikten sonra olası risklerin tanımını yapmak gerekmektedir. Ne ile karşı karşı olunabileceğinin bilinmesi, önlenmesinde oldukça önemli bir konudur.

İşletmelerde riskleri anlama, yönetme, önlemeye yönelik sürekli, proaktif ve sistemli bir süreç olan risk yönetimi kavramının kapsamında kurumsal işleyişte karşılaşılabilecek bütün riskler bulunmaktadır. Bu risklerden bir tanesi de, insan kaynağı ile ilgili risklerdir. İnsan kaynağı ile ilgili risklerin anlaşılmasında, yönetiminde ve önlenmesinde izlenecek süreç ile kurumsal risk yönetiminde uygulanacak süreç paralellik göstermektedir. Bu açıdan, stratejik yönetimin bileşenleri olan stratejik insan kaynakları yönetimi ile kurumsal risk yönetimi arasında birbirini etkileyen bir ilişki bulunmaktadır.

Stratejik insan kaynakları yönetimi, çalışan politikaları ve bunların şekillendirdiği süreçlerin iyileştirilerek işleme amaç ve hedeflerinin gerektirdiği nitelik ve nicelikteki çalışan yapısını elde etmeye çalışan yaklaşım ve araçlar bütünü olarak ifade edilebilmektedir. Bu yönetim anlayışında; insan kaynakları, işletme stratejik planlarında ifade edilen kurumsal amaç ve hedefleri anlayıp benimseyecek ve bu hedefleri gerçekleştirmek için gereken bütün enerjisini ve kurumsal bağlılığını ortaya koyacak şekilde geliştirilmeye çalışılmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının, işletmenin amaçlarıyla paralel bir şekilde yürütülmesi gerekmektedir. Bu yönetim anlayışının başarısı, işletme amaç ve hedeflerine ulaşmayı önleyecek insan kaynağı ile ilgili risklerin iyi yönetilmesine bağlıdır. Bu nedenle kurumsal insan kaynakları yönetim stratejileri düzenlenirken, muhtemel risklerin nasıl ve hangi süreçle yönetileceğine dair gerekli atıfların da yapılması gerekir (Uzun, 2007).

Riskin ya da risklerin tanımlanabilmesi insan kaynakları yöneticilerinin, öncelikli görevi olmalıdır. Risklerin tanımlanmasında kullanılabilecek temel araçları şu şekilde özetleyebiliriz (Uzun, 2007):

- Mülakat ile; işe alma, eğitim, yetkilendirme, performans değerlendirme, yükselme, ücret sistemi gibi süreçlerde sorun teşkil ederek çalışanı ve

işletme performansını olumsuz etkileyebilecek konular, insan kaynağının kendisinden öğrenilmeye çalışılır. Kurum üst ve ara kademe yöneticilerinin tespit ettiği ve doğrudan insan kaynağı ile ilgili görünmeyen olumsuz bir hususun tespit edildiği durumda da, insan kaynakları yöneticileri, meselenin insan boyutunu da göz önüne alıp bir risk tanımlaması yapabilir. İnsan kaynağı yöneticilerinin, yönetimin ve çalışanların, meselelerin insan boyutu yönüyle ayrıca bir risk taşıyıp taşımadığını incelemesi gerekmektedir.

- Diğer işletmeler ile yapılacak kıyaslamalar ile risk tanımlama tekniklerinde kullanılan yeni araçlar tespit edilebilmektedir. İşletmede var olan ancak tanımlanamamış risklerin belirlenmesine olanak sağlamaktadır. Bu nedenle, insan kaynağı yöneticilerinin konuları, sadece kendi işletmeleri içerisinde ele almaması gerekmektedir. Diğer işletmelerde neler olduğunu gözlemleyerek yeni açılımlar yapabilmesi gerekmektedir.
- İnsan kaynakları alanındaki risklerin tanımlanmasında, uyarıcı göstergelerden de yararlanılabilir. Bunlar, daha önce belirlenmiş olan ve aşılması halinde yönetimi harekete geçirecek, sayısal olan ya da olmayan göstergelerdir. İnsan kaynakları biriminin, emeklilik yaşı gelmeden iş yerinden ayrılan çalışanların sayısında o dönem için öngördüğü yüzde sınırının aşılması buna örnek olarak gösterilebilir.
- İnsan kaynakları yöneticileri, iş tanımları ve iş analizlerinden yararlanarak, görev ve sorumlulukların istenilen hizmetin üretiminde olumsuz etki yapacak şekilde bir karmaşaya yol açıp açmadığını izleyebilir, muhtemel riskleri tanımlayabilir.
- Doküman ve elektronik veriler incelenerek de, ilgili riskler teşhis edilebilir. Çalışan performans değerlendirme sonuçlarının incelenmesi sonucu, engelli çalışanların veya belirli yaş ya da birimde çalışanların diğer çalışanlara göre daha az değerlendirme sonucu almış olmasını bu duruma örnek olarak gösterebiliriz.

## 2.6. Marka Değeri Kavramı

Marka değeri kavramı, 1990'larda gelişen önemli bir kavramdır. Marka değeri kavramı, tüketiciye özel değerler sağlayan ve kendini öbürlerinden ayıran özelliklerin tümüdür. Finansal esaslı marka değeri, bir şirketin başka bir şirketi/markayı satın alması durumunda ortaya çıkan değeri belirtmektedir (Karalar, Kiracı, 2007). Ancak, marka değeri kavramı çok boyutlu ve karmaşık bir kavramdır. Bu kavram, çok güçlü bir marka isminin ve sembolünün, tüketicinin zihninde yarattığı olumlu izlenimlerin, ürün ve tüketiciye kattığı ek değerdir. Bu katma değer, işletmenin pazardaki değerini işletmenin aktiflerinden daha kıymetli bir duruma getirmektedir. İşletmenin oluşturduğu marka değeri, genel olarak markanın imajına, müşterinin markaya olan bağlılığına ve markanın müşterinin ihtiyaçlarını karşılama düzeyine bağlı olmaktadır (Marangoz, 2007).

Marka, mamulleri rakiplerinden ayırıcı resimlerden, sembollerden, grafikler, sloganlar ve şekillerden oluşmaktadır. Marka yönetim sistemi ve markalama stratejileri, tüketicilerin pazardaki ürünlerin birbirinden farklı versiyonlarını ayırt edebilmesi ve tekrar satın alabilmelerini sağlar.

Marka, önemi her ne kadar yeni fark edilmeye başlasa da, aslında çok eski zamanlardan beri hayatımızın içerisinde yer alan bir kavramdır. Geçmişte üreticiler, ürettikleri ürünleri diğer ürünlerden ayırmak için kendi damgalarını kullanmışlardır. Ürünlerin bu şekilde damgalanmasının nedeni, o ürünün diğer ürünlerden farklılaşmasını sağlamaktır. İngilizce'de "branding" (markalama) kelimesinin kökeninde, köylülerin birbirinden ayırmak için sığırlarını damgalaması yatmaktadır (Uztuğ, 2003).

Marka kavramı 20. yüzyılda doğmuş ve gelişmiştir. İlk markalar, yerel dükkanlarda dökme olarak satılan pirinç, un, sabun gibi ürünlerin, kitlesel üretimle paketlere konulması sonucunda ortaya çıkmıştır. 1900'lü yılların ikinci yarısında firmalar kitlesel pazarlamaya yönelmiş ve yeni icat edilen ampul, araba, radyo, vb. ürünleri, reklamlarla kitlelere tanıtmaya başlamışlardır. Bu tanıtım çalışmaları, bireylere yeni bir yaşam tarzı sunmakla beraber, yeni bir kavram daha getirmiştir. Artık bireyler gereksinimlerini karşılarken, ürünleri markaları ile tanımaya başlamışlardır. Yerel dükkanlarda satılan çorba, sabun gibi ürünler farklılıklarını ortaya koymak için halka yakın tiplerle marka imajlarını oluşturmuşlardır (Klein, 2002).

Marka bir ürün veya hizmetin, algılanan duygusal veya işlevsel yönlerinin toplamıdır (Bergstrom, Blumenthal, 2002). İnsanlar bir ürün veya hizmeti satın aldıklarında, işlevsel özelliklerinden faydalandıkları gibi, çoğu zaman ürünün markasının getirmiş olduğu bazı maddi olmayan kazanımlardan da yararlanmak isterler. Kısaca, sadece bir ürün ya da hizmetin işlevsel yararı düşünülerek ihtiyaçlar karşılanamamaktadır. Bu anlamda markalar hakkında bilinmesi gereken 15 önemli noktada ortaya koymuştur. Bunlardan birkaçı şöyle sıralanabilir:

- İyi markalar markalar nadide ve gizemli oldukları gibi etkileme güçleri de vardır,
- Markalar seçimi ve alışverişi kolaylaştırır,
- İyi ya da kötü her ürünün aslında bir markası vardır,
- Markalar müşteri deneyimini tanımlar,
- Markalar tüketici ile duygusal bir bağ oluşmasını sağlar ve bu bağ tüketicinin marka ilişkisinin deyim yerinde ise kalbidir.

Günümüzde hızlı bir şekilde gelişen pazarlama anlayışı ve müşteri odaklı hizmet anlayışı, beraberinde bir dizi yenilikler getirmiş ve marka kavramını gerek işveren gerekse müşteri boyutuyla ön plana çıkarmıştır (Ören, Yüksel, 2012).

Amerikan Pazarlama Derneği' nin yaptığı marka tanımı ise şöyledir; “Marka bir satıcı veya satıcı grubunun, ürün ve hizmetlerini tanımlayan ve onları rakiplerinden ayırttırmayı amaçlayan isim, terim, işaret, sembol, şekil ya da bunların kombinasyonudur.” (Wood, 2000).

Türk Patent Enstitüsü'nün tanıma göre marka, bir teşebbüsün mal ve/veya hizmetlerini bir başka teşebbüsün mal ve/veya hizmetlerinden ayırt etmeyi sağlaması koşuluyla, kişi adları dahil, özellikle sözcükler, şekiller, harfler, sayılar, malların veya ambalajların biçimi gibi çizimle görüntülenebilen veya benzer biçimde ifade edilebilen, her türlü işaretleri içerir. Marka, mal veya ambalajı ile birlikte tescil ettirilebilir. Bu durumda mal veya ambalajın tescili, marka sahibine mal veya ambalaj için inhisari bir hak sağlamaz. İnhisari hak sağlamayan bu tür unsurlar tescil belgesi üzerinde açıkça belirtilir (Türk Patent Enstitüsü, 2012).

Marka kavramının daha açık bir şekilde anlaşılabilmesi için tanımının yanı sıra özelliklerinin de bilinmesi gerekmektedir. Marka, işletmenin ürününü rakiplerinin ürünlerinden farklılaştırmayı sağlamaktadır. Örneğin, su farklı özelliklere sahip bir ürün

değildir. Ancak marka sayesinde işletmeler mal ve hizmetlerini farklılaştırabilmekte ve kendilerine sadık müşteriler oluşturabilmektedirler. Marka ile müşterilerin ürün ve onun performansı hakkındaki algıları ve hissettikleri ortaya çıkmaktadır (Çiftçi, Cop, 2007).

Kurumsal marka, kurumsal kimlik kavramını içerir. Kurumsal kimlik, rekabetçi konumunu güçlendiren ve organizasyonu diğerlerinden ayırtırılmasını kolaylaştıran, eşsiz hale gelmesine olanak sağlayan kurumsal amaç ve değerlerdir (Havermans, Janssen, Meulenbroek, 2010).

Daha önceki yıllarda işletmeler, kurumsal performanslarını bilanço, gelir tablosu ve nakit akım tablosu yardımıyla elde ettikleri; kâr, nakit akışı gibi göstergeleri göz önüne alarak değerlemekteydiler. Değişen ve gelişen müşteri, entelektüel sermaye, marka değeri, insan kaynakları gibi kavramlar sonucunda, geçmiş faaliyet dönemlerine ilişkin finansal ölçütler işletmelerin gerçek değerlerini ve performanslarını göstermekte yetersiz kalmıştır. Toplam Başarı Göstergesi (TBG) yöntemi ile işletme performans göstergelerinin analiz edildiği bir araştırmada, performans ölçütlerinden önemli bir tanesinin de marka değeri olduğu ortaya konmuştur. Toplam Başarı Göstergesi (TBG) yöntemi, kurumsal performansın değerlendirilmesinde oluşan boşlukların doldurulması amacıyla ortaya çıkmıştır. Toplam başarı göstergesi yöntemi ve farklılıklarının açıklandığı araştırmada, müşteri boyutunda yer alan performans ölçütlerinden bir tanesinin de marka değeri olduğu sonucuna varılmıştır. 1980'lerde Avrupa ve ABD'de şirket ele geçirmeleri ve birleşmeleri oldukça artmıştır. Bu gelişme, marka değerinin korunması gereken bir varlık olarak işletmeler tarafından ciddiye alınmasında ve marka değerini ölçme çalışmalarının ortaya çıkmasında büyük rol oynamıştır. Bu dönemde meydana gelen şirket ele geçirmelerinde ve birleşmelerinde, işletme bilanço tutarlarına göre yapılan değerlemelerin çok üstünde bedeller ödendiği ortaya çıkmıştır. Bu bedellerin maddi olmayan varlıklar, özellikle de markalar için ödendiği ifade edilmiştir (Utkutuğ, 2008).

### **2.6.1. İşveren Markası Kavramı**

Backhaus ve Ticoo işveren markasını, bir şirketin kendisini işveren olarak farklı ve çekici kılan özelliklerine ilişkin net bir algı oluşturabilmek için firma içinde ya da dışında yürütülen çabalar olarak tanımlamaktadırlar.

Marka kavramında olduğu gibi, işveren markası kavramında da asıl amaç, bir marka olarak işvereni ön plana çıkararak, işverenin rekabet edebilirlik düzeyini optimum seviyede tutmaktır. Bu çabaların tümü de işveren marka algısının bütünü oluşturmaktadır (Ören, Yüksel, 2012). Bu bağlamda, marka olarak odak noktası burada işverenin kendisi konumundadır.

İşletme kültürünü, değerlerini ve mesajını stratejik olarak iletmesini sağlayan marka, çalışanı kaybetmeme ve istihdamda rekabetçi avantaj isteyen işletmeler için oldukça önemlidir. İşveren markası, istihdamla ilgili işletmenin kendine özgü algı yaratması için işletmenin maksatlı stratejisini ifade eder. İşveren olarak belirli bir imajın yansıtılmasıdır. Diğer bir ifade ile işveren markası, potansiyel çalışanlarına kuşkusuz bir tecrübeyi vaatettir ve bunu gerçekleştirmektir (Oğuz, 2012). Tüketiciler açısından kullanacakları ürünün imajı ne kadar önemlisi ise çalışanlar açısından, içinde var olacakları işletmenin imajı ve vaadleri de o kadar önemlidir.

İşveren markası, bir işletmenin işveren olarak farklılaşması olarak değerlendirilebilir. İşveren marka yönetiminin tanımlanmasında ve işletmenin “işveren” olarak konumlandırılmasında ‘müşteri’, ‘çalışan’, ‘üretim’ gibi kavramlar kullanılarak temel pazarlama tekniklerinden yararlanılmaktadır. İşveren marka tanımlanmasında, tüketici markasından farklı olarak müşteri kavramıyla kastedilen, mevcut çalışanlar ve onların durumlarıdır. İşletmenin çalışanları işletmenin müşterileri konumuna gelmiştir (Ören, Yüksel, 2012).

Daha genel anlamıyla işveren markası kavramı; işletmenin çalışanları, potansiyel çalışanları ve paydaşlarının işletme hakkındaki farkındalığını ve algılamalarını yönetebilmek adına, hedeflenen uzun vadeli bir stratejiyi ifade etmektedir. Bu ifadeden anlaşılacağı gibi işveren markası, öncelikli olarak organizasyonun işveren olarak imajını hem içsel olarak hem de dışsal olarak sorgulamayı gerektirmektedir. Güçlü bir işveren markası, şiddetli rekabetin yaşandığı emek piyasasında, firmanın sahip olduğu en önemli kozlardan biridir (Ünal, 2010). Artık insan kaynağı oldukça önemli bir rekabette avantaj sağlama kozu haline gelmiştir. Bu da işletmeleri, potansiyel yetenekleri elde edebilmek adına, kendi imajlarına farklılık sağlama çalışmalarına itmiştir.

İşveren markası kavramı ilk olarak 1990’ların yetenek için savaşı sırasında ortaya çıktı (Clake, 2009). Bu savaş demografik, ekonomik, sosyo-politik, teknolojik değişimlerin işgücü trendlerini yönlendirmesiyle meydana gelmiştir. Bu anlamda en çok

sıkıntı çekilmeye başlanan trend ise işgücünün kalifiye olma özelliğinin, miktarının ve etkinliğinin azalmasıdır. Kabiliyet kıtlığı (shortage of talent) problemine uzun dönemli çözüm alternatiflerinden biri işveren markasıdır. Kavramının yaratıcısı Simon Barrow, işveren markasını “işveren tarafından sunulan fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik yararlar paketi” olarak tanımlamaktadır (Barrow, Mosley, 2007) .

Organizasyonun kültürünü, değerlerini ve mesajını stratejik olarak iletmesini sağlayan marka, çalışanı kaybetmeme ve istihdamda rekabetçi avantaj isteyen şirketler için önemlidir. İşveren markası, istihdamla ilgili organizasyonun, kendine özgü algı yaratması için organizasyonun maksatlı stratejisini ifade eder. İşveren olarak belirli bir imajın yansıtılmasıdır (Dooley, 2007).

Diğer bir ifadeyle işveren markası potansiyel çalışanlara “kuşkusuz” bir tecrübeyi vaat etmektir ve bunu gerçekleştirmektir. Örneğin Coco-Cola’nın vaadi, bir anlamda adaylar için yaratmayı denediği algı “istediğin gibi çalış” (work like you want it) tir. Bununla anlatılmak istenen ise esneklik, otonomi ve çalışanın kendi kaderinin müdürü olması imkanlarının o işyerinde sağlanacak olmasıdır (Pla, 2007) .

Stockley’e (2009) göre işe alımda yetenek savaşları nedeniyle doğru kişileri organizasyonun parçası haline getirme zorlaştı. Savaşta başarıyı sağlayacak olan önemli silah ise markaya odaklanmaktır. Sadece cezbetmek değil, elde tutmak da önemlidir çünkü yeni işe alınan biri teknik bilgi bakımından istenen düzeye gelmesi 6 ayı bulmaktadır, kurum kültürünü özümsemesi ise yıllar almaktadır (Yamak, 2006) .

İleri görüşlü, yenilikçi ve işveren markası tanımlamasıyla eşleşen imaj yarattığını düşünen şirketler, bu kavramı istikrarlı istihdam kimliği ile karıştırmaktadır. Fakat işveren markası çalışan tecrübesiyle bağıntılı olmalıdır. Marka bu anlamda kağıt üzerindeki rüya şirket ile o şirkette çalışmanın gerçekliği arasındaki uyumu sağlayabilmelidir (Allen, 2008).

Markalar, kurum ve kuruluşları rakiplerinden ayırt etmeye yarayan en önemli özelliklerdir. Bir kurumun marka haline gelmesiyle elde edeceği en önemli kazançlardan biri, hedef kitlelerin zihninde olumlu imaj yaratmak ve dolayısıyla kurumun itibarını artırmaktır. Markaların, çoğunlukla dış hedef kitleler üzerinde bilinirliği artırmak amacıyla oluşturulduğu düşünülmektedir. Fakat kurumların en önemli hedef kitlelerinden biri, mevcut ve potansiyel çalışanlarıdır. Çalışma

performansının artırılması, kurum kültürünün, kurumsal davranışın ve kurumsal kimliğin oluşturulması kurumların çalışanlarıyla bir bütün olarak algılanmasına bağlıdır.

Bu amaçla kurumlar işveren markalarından yararlanmaktadırlar. İşveren markalaması bir kurumun marka kimliğini “işveren” olarak konumlandırmasıdır. Kurumlar bu yönleriyle rakiplerinden daha ayrıcalıklı bir yere ve “çalışmak için ideal yer” imajına sahip olurlar. Her ne kadar işveren markalaması, uygulama ve teoride daha çok insan kaynakları programlarının birer parçası olarak görünse de, işveren markalarının oluşturulması ve sürdürülebilirliğinin sağlanması bir takım iletişim çabalarını gerekli kılar (Özgen, Akbayır, 2011).

Marka ile birlikte anılması gereken en önemli kavram, Marka Sadakati kavramıdır. Marka sadakati; en genel tanımıyla, belirli bir markadan memnun kalan tüketicilerin, aynı markayı tekrar satın alma niyetlerinin ölçülmesi olarak tanımlanır.

Bir diğer kavram ise işveren markasıdır. Kurumlar; işverenin kendini nasıl tanımladığına ilişkin olarak; kurumun kendini zenginleştiren ve her defasında daha da ileri taşıyan amaçlarına ilişkin tanımlarında aslında kendilerini de tanımlamış olurlar. İşveren kurumla birlikte kimliklenir; işverenin ilgi alanı aynı zamanda kurumun ilgi alanıdır; çünkü kurumsal davranışı, kurumun değerini ve umutların işe yansıtır. İşveren markası, kurum içine dönük olarak aynı zamanda işveren yönetimi programı ile ilgilidir. İşveren yönetimi programı ile kastedilen; kurumun bulunduğu pazarda ve tüm ticari uygulamalarda ideal olan işveren yönetimini yaratmak ve tanımlamaktır. İşveren markası yaratmayı başarmak için “marka sözü” yaratılmalıdır. “Marka sözü” ile kastedilen bir markadan diğer markaya değişiklik gösterebilir. Ancak yaratıcılık, etkililik, sürdürülebilirlik markanın ömrünün uzun olmasını sağlar. Markanın kimliği; onu yaratmak, sunmak ve sürdürmek şeklinde ilerler; aynı şekilde işveren markasının yaşam süreci de bu şekilde ilerlemektedir.

Artan bilgi teknolojileri ve rekabetin getirdiği şartlar, işletmeleri değişim yapmaya itmiştir. Son on yılda kurumların kendilerini toplumun tüm kesimlerine anlatma ve tanıtmaya gerekliliği her zamankinden daha fazla ön plana çıkmaktadır. Çünkü kurumların yaşamlarını uzun süre devam ettirebilmeleri, kurumları kuşatan, onlarla alış veriş içinde bulunan grupların beklentilerinin karşılanması ile mümkün olacaktır. Kurumların tüm paydaş grupları, işletmelerin yaptıkları ve söyledikleri ile o kurum hakkında bir

izlenime sahip olacaklardır. Bir paydaş grubu olan kurum çalışanlarının da kendi kurumları ile ilgili bir imajları vardır (Küçük, 2005).

İşveren markası üç kademededen oluşan bir süreçtir:

1. İlk olarak firma olası ve mevcut çalışanlarına sunmak için markada somutlaşan belirli bir değer önerisi (value proposition) geliştirir. Bu değer önerisi işveren markasını ifade eden temel mesajı sağlar. Temel mesajı sağlayan değer önerisi ise, firmayı çalışmak için harika bir yer (great place to work) haline getiren özelliklerden türetilmektedir. Bu özellikler organizasyon kültürü, yönetim stili, mevcut çalışanların niteliği, mevcut firma imajı gibi organizasyon nitelikleridir (Sullivan, 1999).
2. İkinci adım değer konseptinin hedef aday popülasyonunu çekmek için dışsal pazarlamanın kullanılmasıdır.
3. Üçüncü adım ise işveren markasının içsel olarak (internal marketing) pazarlanmasıdır (Backhaus, Tikoo, 2004). İçsel pazarlama/ içsel marka; çalışanlara hizmet etme düşüncesinin, müşteri odaklı davranışların aşılması (George, 1990), motive olmuş ve müşteri odaklı çalışanların yaratılmasıdır.

Firmanın satmakta olduğu ürün/ hizmetle çalışan arasında güçlü, duygusal bağ kurulması gerekmektedir. İçsel pazarlama ile çalışanların firmanın halka ürün veya hizmetiyle neyi vaad ettiğinin bilincinde olmaları sağlanır. Bu ise firma kimliği, amacı, stratejileri, yönü (direction) çalışanlara empoze edilmesiyle başarılabilir. Çalışanların markaya inanması motive olarak daha sıkı çalışmalarını ve firmaya olan bağlılıklarını olumlu yönde etkiler.

### **2.6.1.1. Marka entegrasyonu**

Marka entegrasyonunda görüldüğü üzere; kurumsal marka; vizyon, misyon, kültür, kimlik, imaj, ün ve organizasyonel davranışın yansıtılmasıdır. Etkilediği paydaşlar arasında müşteriler, firmalar, yatırımcılar, medya ve de çalışanlar vardır. Kurumsal marka bu anlamda hedefinde çalışanlar da olduğu için işveren markasının bir parçasıdır ve oluşumuna destek verir. İlk etapta toplum ya da kişiler firmanın kurumsal markasından ziyade ürün-hizmet markasının bilincindedirler. Kısaca kurumsal marka ve ürün markası işveren markası konumlandırılmasında iki önemli silahtır.

Bir işletmenin marka haline gelmesiyle elde edeceği en önemli kazançlardan biri hedef kitlenin zihninde olumlu imaj yaratmak ve dolayısıyla işletmenin itibarını artırmak olduğu düşünülmektedir. Marka kavramı, kurum ve kuruluşları rakiplerinden ayırt etmeye yarayan önemli bir özelliktir. İşletmenin marka değerinin artması potansiyel çalışanlar açısından oldukça önemli bir tercih sebebi olacaktır. Çünkü, işletmelerin en önemli hedef kitlelerinden biri mevcut ve potansiyel çalışanlarıdır. İşletmelerin çalışanlarıyla bir bütün olarak algılanabilmesi için, çalışma performansının artırılması, kurum kültürünün, kurumsal davranışın ve kurumsal kimliğin oluşturulması gerekmektedir. Bu amaçla işletmeler işveren markalarından yararlanmaktadırlar. İşveren markalaması bir işletmenin marka kimliğini “işveren” olarak konumlandırmasını ifade etmektedir. İşletmeler bu şekilde, diğer işletmelerden daha ayrıcalıklı bir yere ve “çalışmak için ideal yer” imajına sahip olmaktadır. İşveren markalaması uygulama ve teoride daha çok insan kaynakları programlarının birer parçası olarak görünmektedir. Ancak, işveren markalarının oluşturulması ve sürdürülebilirliğinin sağlanması için, bir takım iletişim uygulamalarına ihtiyaç bulunmaktadır (Özgen, Akbayır, 2011) .

### **2.6.2. İşveren Markası Bileşenleri**

İşveren markası bileşenlerini tespit etmek amacıyla yapılan İşveren Markası Global Endeksi araştırmasında yöneticilere sorulan sorular doğrultusunda organizasyonların işveren markalarına katkı sağlayan unsurlar belirlenmiştir (Minchington, 2010).

- Stratejik amaç (vizyon, misyon, değerler)
- İstihdam ve göreve getirme
- İletişim (içsel)
- Liderlik
- Dahili iş süreçleri
- Performans yönetimi
- İnovasyon ve buluş
- İş ortamı
- Ölçme ve değerlendirme
- Düşünce liderliği (bilgi işçiliği)

- Global perspektif
- Kurumsal sosyal sorumluluk
- İnsanları geliştirme (eğitim)
- Müşteri İlişkileri

Employer Brand International tarafından, işveren markasını oluşturan temel faktörleri belirlemek için yapılan global araştırmada ise aynı niteliklerin tüm adayları benzer şekilde etkilemediği saptanmıştır. Yaş, cinsiyet, pozisyon seviyesi, organizasyon tipi, ülke bölgesi ve görev süresine göre, faktörlerin çalışanlara göre önemi bakımından farklılıklar olmuştur (Minchington, 2010).

Yetenek ustası şirketlerin özelliklerini anlatan “The Talent Masters /Why Smart Leaders Put People Before Numbers ( Bill Conaty- Ram Charan)” adlı kitapta, öne çıkan 7 kriterden bahsedilmektedir: Kimisi yukarıda sunulan araştırmadakiler ile benzer olan bu 7 kriterden bahsetmek gerekirse: organizasyonun kendi liderini yaratması, performansa önem vermesi, yaratıcılığı ödüllendirmesi, çalışan odaklı değerlere sahip olması, dürüstlük kültürü, çalışan gelişimine destek, insan kaynakları departmanına verilen önem ve eğitim fırsatıdır (Yavuz, 2011).

Arzu edilen bir işveren markası yaratmak için gerekli olan diğer bileşenler ise şirket itibarı, bulunduğu sektörün ilgi çekiciliği, esneklik, ürün/hizmet kalitesi, lokasyon, iş çevresi, ücret ve yan haklardır. Sadece ücret, çalışan için büyük bir değer teklifi unsuru değildir ancak eksikliği kesinlikle zarar verebilir.

Organizasyonda çalışan insanlar için, şirketin sunduğu iş-hayat dengesi ve şirket kültürü de son derece önemlidir (Pinkess, 2008). Şirket kültürü, göz ardı edilen istihdamı çekme ve elde tutma aracıdır (Hemsley, 2008). Ancak organizasyonel kültür, özellikle kadın çalışanların organizasyona katılımını sağlayan kendi ihtiyaçları, değerleri ve tercihleriyle örtüştüğu ölçüde de daha fazla katma değer yaratılmasına olanak tanıyan önemli bir bileşendir. Swaroop ve Agrawal (2009), bu bileşenlere, bahsedilenlerden farklı olarak, mücadelecii, stratejik sorumlulukların çalışana verilmesini ilave etmiştir (Swaroop, 2009) .

### 2.6.3. İşveren Markasının Konumlandırılması

Marka konumlandırması, en cazip fayda ve marka mesajlarını kullanarak doğru kitleleri hedefleme sanatı ve bilimidir.

Konumlandırma, marka liderlerine pazar hakimiyetini artırmak, yeni markalara ise pazarda tutunmak için sonsuz sayıda yeni permütasyon olanağı sağlar. Marka konumlandırma sanatı, işveren markası teklifi için iki sebepten ötürü son derece önemlidir. Bunlardan ilki ve en bariz olanı, çalışanların marka için müşteri ve tüketicilerden oldukça farklı ihtiyaç ve isteklere sahip önemli bir hedef grubu temsil ediyor olmasıdır.

Markanın çalışanlara ilgi çekici ve motive edici gelebilmesi için, bu ihtiyaç ve istekleri karşılayabilecek şekilde konumlandırılmış olması gerekmektedir. Yaptığı önermenin net bir şekilde farklılaştırıldığından emin olması da önemlidir. Şirket, potansiyel adaylara ve mevcut çalışanlara önlerindeki fırsatlardan daha iyi ya da farklı olduğunu gösteren bir şeyler sunabilmekte midir? Bu sunum makul bulunup kabul gördükten sonraki mantıksal adım, mevcut çalışanların ve işe alınması muhtemel adayların şirketin müşteri tabanı kadar (hatta belki daha fazla) çeşitlilik arz edeceğinin anlaşılıp kabul edilmesidir.

Yetenek savaşında ve çalışan bağlılığı için girişilen rekabette, doğru marka mesajına ve faydalarına sahip doğru kitlelerin hedeflenmesi, müşteri markası için ne kadar önemliyse işveren markası için de en az o kadar önemlidir (Barrow, Mosley 2007)

#### 2.6.3.1. İşveren Markası İlişkilendirmesi

Marka ilişkilendirmesi (brand associations), tüketicilerin markayla ilgili zihnindeki düşünceleri ve kanaatidir. Diğer bir ifadeyle tüketicilerin ürünle ilgili hisleri, hafızalarındaki koku, tat ya da ürünün fonksiyonel/ sembolik faydalarıdır (Supphellen, 2000). Marka ilişkilendirmeleri marka imajını belirlemektedir. Marka imajı tüketicinin hafızasındaki ürünün özellikleriyle ilişkili olan ve marka ilişkilendirmeleriyle ortaya çıkan fonksiyonel/ sembolik faydalarla ilgili algıların karışımıdır (Keller, 1993).

İşveren markası da buna benzer bir ifadeyle tanımlanabilir. İşveren markasının fonksiyonel faydaları firmanın istihdam elementlerini yani ücret, izin hakları (leave allowances), işsizlik ve sağlık ödeneği, kariyer olanağı, fiziksel çalışma şartları, iş güvencesi, gelişim imkanı gibi aday tarafından arzulanan nesnel koşullara işaret eder.

Sembolik faydalar ise firmanın prestiji, imajı, firmaya başvuru yapan adayların imajı/profilini, kurumsal marka unsurlarını örnek olarak verebiliriz (Corte, 2011). Fonksiyonel faydalar işveren marka kimliğinde; iş özellikleri olarak sembolik faydalar ise; kurumsal özellikler kısmında kategorize edilebilir.

Kişiler iş ve işveren tercihi yaparken öncelikle bu fonksiyonel özelliklere bakarlar. Hiç kimse alacağı ücret ve çalışma şartları belli olmayan bir işe girmek istemez. Belki bu nedenle pek çok işletme, işveren kimliğini tanımlarken fonksiyonel özellikleri ön plana çıkarmaktadır. Bunun yanında kurumsal özellikler, iş özelliklerine göre daha dayanıklıdır.

#### **2.6.4. Etkin Bir İşveren Markası Konumlandırması İçin Yol Haritası**

Farklılık yaratarak stratejik başarıyı sağlayacak olan odak yetenek havuzunu belirlemek için yetenek segmentasyonu yapılmalıdır (Ramstad, Boudreau, 2005). Hedef grubun ihtiyaçlarının tespiti, rakiplerden farklı ve cezbedici faktör ve değerlerin tanımlanması ve istenen değer önerisinin sunulması için kurum imajı ( şirketin dış algıları), kimliği ( iç görüntü, kariyer olanağı, fırsatlar) ve profil ( şirket stratejisi) analizinin her yıl yapılması gerekmektedir (Kaski, 2007).

- İşveren Markası
- Organizasyon Kültürü
- Organizasyon Kimliği
- İşveren Markası İlişkilendirmeleri
- İşveren İmajı İşveren Çekiciliği
- İşveren Markası Sadakati
- Çalışan Verimliliği

Kültür ile başlangıç; İşveren markası yaratılmasında merkezi güç kurum kültürüdür. Marka inşa edilmeden önce kültürün tanımlanması birinci önceliktir. Marka vaadi kültürün gerçeklerini yansıtmalıdır.

Değerlerin ve kültürün merkez güç olarak kabul edildiği işveren markası, hedef kitlenin ihtiyaç tespitinin ardından belirlenecek ve “değer önerisi”ni oluşturacak olan (iyi yönetim, heyecan verici mücadeleler, güçlü kurumsal performans, endüstri liderliği,

yetenekli insanlara sahip olma, ilham verici misyon, eğlenceli iş ortamı, gelişime açıklık iş güvenliği gibi) bileşenlerle marka vaadi tamamlanacaktır. Böylelikle çalışan değer önerisinin yeteneği cezbetmedeki çekim gücü artacaktır (Hankin vd., 1998).

Adaylar ancak kurumsal marka yani kişisel gelişim olanağı sağlamak konusunda itibar, amaç yani potansiyel yeni çalışanlar için anlamlı değerler ve misyon, personele sunulacak eğitim, meydan okuyucu bir iş, motive edici ödüller gibi fırsatlarla şirketin sahip olduğu niteliklere dayanan zorlayıcı vaatler ile cezbedilebilir.

### **2.6.5. İşveren Markasında İletişimin Rolü**

İşveren markası, organizasyonun mevcut ve potansiyel çalışanlarıyla iletişim kurmak için sarf ettiği toplam çabalardır. Reklam, yetenekli çalışanları tespit etmek, kazanmak ve korumak için kritik araçlardan biri olabilir. Son zamanlarda çalışanların favori markaları arasına girmek için reklam daha çok kullanılan bir araç haline gelmiştir (Sherry, 2000). Reklamlarda, organizasyon kültürü, organizasyonun gerçekte kim olduğu ve vaatlerini yerine getirme yeteneğinin iyi yansıtılması, yeteneğin cezbedilmesine önemli ölçüde katkı sağlar.

Pazarlamacılar günümüzde reklâmlarında hala iç müşteriye yani kendi çalışanlarını veya ikinci hedef kitleyi göz ardı etmektedir (Gilly, Wolfenbarger, 1998). Ancak çalışanlar temel reklam kanallarından etkilenmektedir (Ewing ve diğerleri, 2002). Diğer yandan sosyal medya hedef müşteri kitlesini cezbeder ve bununla birlikte de söz konusu kitleye bu şirketlerde çalışmanın nasıl olduğu konusunda bilgi verir (Minchington, 2010).

Adaylar bir şirketin kültürü, çalışanları, vizyonu, misyonu, çalışmak için iyi bir yer olup olmadığı ile ilgili bilgileri kurumsal web sitelerinden öğrenmektedir (Mehler, Crispin, 2006). Türkiye'nin önemli kuruluşlarında biri olan Turkcell; her şeyin merkezinde insan olduğunun önemini çizmektedir. Bu şirkette, çalışanların hayattan daha fazla keyif aldıkları ifade edilmektedir. Kariyer imkanları, takdir ise diğer vurgulanan işveren markası bileşenleridir (Turkcell).

### 2.6.5. İşveren Markasının Faydaları

İşveren markasının organizasyona sağladığı faydalar aşağıda sıralanmaktadır:

**Artan üniversite istihdamı:** Üniversite öğrencilerinde marka bilinci ve marka yönelimi oldukça fazladır. Bu noktada özellikle üniversite istihdamı ve de stajyer alımında işveren markasının etkili olduğu söylenebilir

**Şirket kültürünün güçlenmesi:** İşveren markasının amaçlarından biri şirkette çalışmanın neye benzediği ve kişiye katkılarıyla ilgili kalıcı ve sürekli olabilecek bir mesaj ortaya koymaktır. Kişinin organizasyonun parçası olması üzerine vurgu yapan bu mesaj şirket değerlerini güçlendirecektir (Ritson, 2002) .

**Şirketin azalan negatifleri:** Etkin marka programları firmayla ilgili negatif yorumları tespit eder ve karşı çıkar. Bu çaba medyada yer alan negatif yorumların azalmasını sağlayacaktır.

**Nitelikli aday başvurundaki artış:** Yüksek kaliteli adaylar sayesinde yönetici istihdamında mülakatlar için daha az zaman ayrılması ve bununla birlikte istihdam sağlama konusunda da adaylar açısından tatmini getirir (Kolle, 2011).

**Artan medya faaliyetleri:** İşletmede çalışan personelin çeşitli yerlerde gösterdiği faaliyetlerle medyada görünürlüğünün olması, işletme itibarını olumlu yönde etkileyecektir.

**Rekabetçi avantaj:** İşveren markası çabaları, kabiliyet konusunda rakiplerle mukayeseyi içerir. Rakipler üzerindeki üstün nitelik, sadece kıdemli yöneticileri değil aynı zamanda rakiplere iş başvurusunda bulunan adayları etkiler.

**Artan paydaş değeri:** Russell Investment Group, Fortune'nun çalışmak için en iyi yerler listesinde yer alınması ve gelişen işveren imajının hisse senedi değerini olumlu yönde etkilediğini kanıtladı (Sullivan, 1999).

**Ürün markası desteği:** İşveren markası şirket markasına ve ürün markalarına destek sağlar çünkü tüketiciler nitelikli çalışanı cezbetmeyle kaliteli ürün üretme arasında bağ kurar (Kolle, 2011).

**Azalan maliyet:** İşveren markası etkisiyle insanlar organizasyon için çalışmayı isteyeceğinden personeli cezbetme, istihdam ve elde tutma maliyetleri azalacaktır (Allen, 2008). Çünkü marka imajı sayesinde zaten işletmede çalışmak isteyen üstün nitelikli çok sayıda personel kendiliğinden oluşacaktır.

## 2.7. İşveren Markası Bağlamında İnsan Kaynakları Yönetimi

Günümüzde globalleşen dünyada artan rekabet unsuru ile işletmelerin, gerek fiziksel gerekse beşeri kaynaklardan en yüksek seviyede faydalanarak sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü sağlamalarını zorunlu hale getirmiştir. Beşeri kaynaklardan en iyi şekilde yararlanmak ise, insan kaynakları stratejileri yaratmak, bu stratejileri en etkin şekilde uygulamak ve insan kaynaklarının performansını artırmakla mümkün olabilecektir. Şüphesiz ki rekabet avantajı sağlamada çalışanların motivasyon düzeyleri önemli bir role sahiptir.

Günümüzde işletmeler, belirledikleri amaç ve hedeflere ulaşabilmeleri için birçok üretim faktörüne ihtiyaç duymaktadır. Üretim faktörleri içerisinde en önemli yere sahip olan ise, kontrol edilmesi en zor olan emek yani insan faktörüdür. Personele iş ortamını ve çalışmayı benimsetmek ve bu doğrultuda kurumsal performansı artırmaya çalışmak yöneticiler açısından en öncelikli konular arasındadır (Öğüt, 2004). Çünkü personelle ancak işletmeye yönelik bağ kurulduğunda, personelin performansı ve dolayısıyla işletmenin performansında atış gözlenebilecektir. Bunun sağlanmasında insan kaynakları yönetimine çok önemli görevler düşmektedir. İş tatmini, objektif performans değerlendirmeleri ve sonucunda adil ödüllendirme ve ücret sistemleri yetenekli çalışanların işletmede kalmalarına olanak sağlamaktadır. Bu görevin sahibi de insan kaynakları yönetimidir. Fonksiyonlarını başarı ile yerine getiren insan kaynakları yönetimi, işletmeye önemli kazanımlar sağlamaktadır.

Bir işverenin marka haline gelebilmesi her şeyden öte insan kaynakları yönetim stratejilerini etkili ve verimli kullanmasına bağlıdır. Bu anlamda etkili insan kaynakları yönetimi anlayışının organizasyonlarda yerleştirilmesi, personelin motivasyonunu ve işyerine olan bağlılığını arttıracığından hem işletmeyi hem de işgöreni zarara uğratan personel devri azalacak ve sonuçta işveren markası ortaya çıkacaktır. Kısacası yerinde ve etkili insan kaynakları yönetim anlayışı işveren markası oluşumunun bir önkoşuludur (Ören, Yüksel, 2012).

### 2.7.1. İşveren Markasında İnsan Kaynaklarının Rolü

İşletmeye yeni personel adaylarını çekmek ve çalışanlarını tutmak için insan kaynakları departmanları işveren markaları geliştirmektedir. Bu nedenle İK'nın işletmenin vereceği maaştan ve sağlayacağı menfaatlerden öte bir kurum bağlılığı yaratması gerekmektedir. Şirket kültürü, misyon ve etik değerler gibi değerler sunabilmesi ve bu değerler bütününe bir işveren markası olarak iletişimini yapılabilmesi gerekmektedir (Exelect). Bu noktada organizasyonun stratejisi ile uyumlu olarak markalaşmayı şekillendirilmelidir. Hizmetler ve ürünler hakkında yansıtılmak istenen mesajdan haberdar olma ve bu mesaja tüm işe alım faaliyetlerinin eklenmesi katkıları arasındadır Sandler, 2005).

İnsan kaynaklarının işveren marka inşasına olan katkılarını sıralarsak :

- İşgücü planlaması,
- Etkili işe alım stratejisi oluşturma
- Daha iyi fayda paketleri hazırlama ( yıpranma oranını azaltmak için)
- Personel devir hızındaki düşüşü tahmin etme ve üstesinden gelme
- Özgürlük, organizasyonel çevre, ödüllendirme (soyut-somut), öğrenme ve kariyer gelişimi, esnek zaman gibi unsurları yani işveren markası bileşenlerini içeren mükemmel bir çalışma ortamı yaratma
- Vizyon, misyon gibi üst yönetim uygulamalarını destekleme
- İşe alım için alan yaratma
- Halkla ilişkiler ve sosyal ilişki ağı kurma
- Marka imajıyla bütünleşme
- İş liderliğini sürdürme
- İnsan kaynaklarının yönetmiş olduğu ve işveren markasına katkı sağlayan süreçlerden aşağıda bahsedilmektedir.

#### 2.7.1.1. Ücret yönetimi ve yan haklar

Günümüz çalışanlarının işverenden hayat sigortası dışında, esnek çalışma saatleri, ebeveyn izni, çocuk bakımı yardımı gibi beklentileri bulunmaktadır (Cherrington, 1995). Ayrıca özel sağlık sigortası, şirket arabası, hisse senedi gibi yan haklarda

beklentiler arasındadır (Yorki Tyson, 1993). Maaş Maslow tarafından belirlenmiş fizyolojik, güvenlik, ait olma, saygı, kendini gerçekleştirme gibi tüm ihtiyaçların karşılanmasıyla sağlanacak tatmini elde etmede kullanılabilir. Bu nedenle sadece ekonomik güvenliğin sağlamanın dışında, kişinin toplumdaki konumunu belirlemeye yardımcı olmaktadır.

### **2.7.1.2. Kişisel gelişim imkanı**

İstihdam güvenliği çalışanların yarınki zorlu koşullardaki rekabetle mücadele edilebilmesi için bugünkü mevcut işin öğrenmeyi içermesi gerektiği bilgisine dayanır. Bu nedenle günümüzde artık çalışanlar iş güvenliğinden daha ziyade istihdam güvenliğini önemsemektedir.

Şirketler, gelişimi tetikleyici işler, sürekli öğrenme ve görev değişimi olduğu takdirde ise, mesleki eğitim imkanı sunabilmelidir (Kanter, 1997). Eğitim imkanının sunulması, çalışanların mevcut yeteneklerini geliştirmenin yanı sıra işe alma ve işte tutmayı kolaylaştırmaktadır (Taşkın, 2001). Sürekli öğrenme yani personelden yeni bilgi ve beceri edinilmesinin istenmesi de gelişim imkanı açısından teşvik edici unsurdur (Noe, 1999).

### **2.7.1.3. Kariyer planlama**

Kariyer programlarındaki tatminsizlik, fırsatların sınırlı olması ya da bu konudaki güvenin düşük seviyede olması çalışanlara organizasyondan ayrılma vaktinin geldiğini düşündürmektedir (Bowin, 1987). Çalışanlar artık bahsedilen aşamaya gelmeden kariyer planlamayı, organizasyona adım atmada belirleyici bir unsur olarak görmektedir.

Bunun nedeni ise değişen kariyer kavramıdır. Gelir, güç, statü ve güvenlik konularında yukarıya doğru muntazam seri hareketler anlamına gelen “kariyer” kavramı geçmişte kaldı. Günümüzde başarı artık organizasyonlar tarafından belirlenen, promosyonla ölçülen ve ücretteki artışla anlamlandırılan bir kelime değil (Hall, 1996). Organizasyonlar, artan küresel rekabet, hızlı teknolojik gelişmeler gibi çevresel

faktörlere karşı daha esnek olabilmek için küçülmektedir. Bu nedenle çalışanlar için çalışma saatleri, iş sorumluluğu artarken, promosyonel fırsatlar azalmaktadır.

Organizasyon ve çalışan arasındaki sözleşme de değişikliğe uğramıştır. Eskiden iş güvenliğine karşılık bağlılık değiş tokuş edilirken, artık çalışanlar performans göstermek için karşılığında devamlı öğrenme imkanı ve pazarlanabilirlik talep etmektedir. Bu değişim ise azalan çalışan sadakati, azalan iş güvenliğine ve artan çalışan sinikliğine yol açmaktadır (Sullivan, 2002).

Geleneksel kariyer; kişinin erken kariyer safhasında spesifik bir eğitimle başlayan aynı uzmanlık alanında ve hatta aynı organizasyon içersindeki tümüyle istikarlı kariyer patikasıdır, sınırsızdır.

#### **2.7.1.4. İşe alım süreci**

Çevresel faktörlerde meydana gelen değişimler, nitelikli çalışanların işletmelere kazandırılmasının, dolayısıyla işe alma prosedürlerinin önemini de artırmıştır. Bunun sonucu olarak, nitelikli adayların işletmeler için artan önemi, işe alma işlevinin odak noktasını işletmeden, adaya doğru kaydırmıştır. Bu süreç işe alma fonksiyonunun aday bakış açısıyla değerlendirilmesini zorunlu hale getirmiştir (Erdemir, 2007).

İşe alım, yetenek yönetimi yaklaşımının ilk basamağı olup, en önemli adımdır. İşletmenin mevcut çalışanlarının nitelikleri, büyük ölçüde, işe alım sistemine bağlıdır. Yüksek potansiyeli olan, gelecek vaadeden yenilikçi, yaratıcı, parlak kişileri kuruluşa çekebilmek ve bunlar arasında en yetenekli olanları keşfederek, doğru yerlerde görevlendirmek başarılı bir alım sürecinin vazgeçilmez koşuludur (Çelik, 2011).

Bütün insan kaynakları süreçleri önemlidir ancak işe alım, uygun personeli uygun zamanda uygun maliyet limitinde bulma ve bulunan kişinin bulunduğu iş süreçlerinin verimliliğini etkilemesi bakımından daha kritik bir fonksiyondur (Bowin, 1987). Kimi aday en iyi uzun dönemli kariyer için bir organizasyon ararken kimisi en iyi kısa dönemli atlama basamağı için arıyor (Rousseau, 1990). Kimisi sıkı aday seçim prosedürlerini tercih ederken kimisi ise sıcak bir gülüşle yapılan mülakatları tercih ediyor.

Tercih edilen istihdam karakterleri ise;

Kaygıyı azalmak için iyi zamanlama: Adaylar iş arama süreçlerinde ve olası iş teklifleri öncesinde oldukça kaygılı olmaktadır (Deutschman, 1990). Bu nedenle mümkün olduğunca kısa zaman diliminde 2-3 hafta içinde adaylara yanıt verilmelidir.

Kıt iş araştırma kaynaklarını optimize etmek için geribildirim: Zamanlamayı tamamlayan unsur geribildirimdir. Adaylar iş teklifi alabilme şanslarını arttırmak için kişiselleştirilmiş geribildirim önemsemektedir.

Fark sağlayan bilgi: Bir adayı diğerinden ayıran, detaylı- spesifik, konu ile ilgili, pozitif olduğu kadar negatif yönleri de içeren geri bildirim adaylara verilmelidir. Hevesli, aydınlatıcı ve güvenilir temsilciler: Adaylar kendi isteklerinin iş ile uyumunu göz önünde bulunduran ve kariyer fırsatlarını tartışabilen insan kaynakları uzmanları ile mülakat yapmayı istemektedir (Schuler, Fair, Smith, 1993).

Yapılan testler, kişilik envanterleri gibi aday seçim prosedürlerindeki adalet, mahremiyet işgalinin olması ve işle ilgili olması organizasyon çekiciliğini arttırmanın yanı sıra adayın firmayı başkalarına da tavsiye etmesini sağlamaktadır (Thibodeaux, Kudisch, 2003). Bu testlerin zekadan daha ziyade yeteneği test edebilecek düzeyde olmalıdır.

Seçim, başvuru sahibine işi bireysel olarak değerlendirme fırsatı sunmalıdır. Bu tekniğe “gerçekçi iş önizlemesi” (RJP- realistic job preview) denilmektedir. Gerçekçi iş önizlemesi, işin pozitif yanlarının haricinde işin zor, büyüleyici olmayan ve potansiyel yıldırıcı parçalarının da aday tarafından tam olarak anlaşılmasını sağlar (Wanous, 1973). Bu işle ilgili gerçekçi olmayan beklentilerin ve akabinde gelecek olan işten ayrılmayı engeller.

Aday ilgi ve becerilerini karşı taraftan daha iyi bildiği için öz seçim gerçekleşir (Strauss, 1980). RJP de olumsuz bilginin dozu ve aktarılış şekli, sunulan ücret adayın organizasyon çekiciliğine olan bakışını etkileyen moderatörlerdir (Bourgeois, 2003).

### **2.7.1.5. Ölçme ve değerlendirme**

Sağlıklı bir performans yönetim sistemi çalışanların ilgisini çekebilmek için kurumun kültürü, değerleri ve felsefesiyle uyumlu olmalıdır. Etkili bir performans yönetimi için dikkat edilmesi gerekenler ise;

- Vizyonun gerektirdiği tüm amaçların çalışanlara aktarılması,
- Daha geniş hedeflerle ilgili olan bölümsel ve kişisel performans amaçlarının düzenlenmesi,
- Belirlenen hedeflere göre ilerlemenin formal bir denetim haline gelmesi
- Eğitim, gelişim ve ödüllendirmeyi tanımlamak için kullanılan denetim süreci olması
- Tüm süreçlerin etkinliğini değerlendirebilmesi gerekir (Hume, 1995).

## 2.8. Kurumsal Anlamda Marka

Tüzel kişilik olarak marka kavramı, bir işletmenin çalışma modeli farklılığının ve eşsizliğinin görsel, sözlü veya davranışsal olarak ifadesidir. Bu ifade yalnızca bir logo, bir isim veya görsel bir ifadeden ibaret olmayıp organizasyonun sahip olduğu değerleri de yansıtmaktadır. Bir organizasyonun kurumsal markası çok değerli bir kaynaktır.

Tüzel kişilik olarak markanın 5 karakteristiği vardır (Lundkvist, 2008):

**Kültürel Yansıma:** Kurumsal marka, organizasyonun alt kültürlerinden kaynaklanan kültürel köklerden beslenir. Bu anlamda personel, organizasyonun temel paydaşı olduğu için fikirleri veya eylemleri ile bu kültürün yansıtılmasında en fazla sorumluluğa sahiptir.

**Karmaşıklık:** Kurumsal marka kavramı bir karmaşıklık içerir. Bunun nedeni çok boyutlu ve disiplinler arası olmasıdır. Bunun yanında organizasyon içerisinden ve dışarisından birçok paydaşın oluşturduğu, kontrol edilemeyen bir iletişim ağı mevcuttur(örneğin fıslıtı gazetesi vs.).

**Somut göstergeler:** Kurumsal markalar aynı zamanda bazı somut göstergelerin de yansımasıdır. Bu somut göstergeler arasında, muhtemel fırsatlar, coğrafik konum avantajı, performans bazlı göstergeler, kârlılık oranları ve işe alım süreçleri gibi etkenler varsayılabılır.

**Anlamlandırılması güç göstergeler:** Bazen bir organizasyon, sübjektif ve duygusal bir şekilde güçlü bir kurumsal marka olarak algılanabilir(Örneğin markanın bağlı olduğu ülke, sektör vb. etkenler).

**Bağlılık:** Kurumsal markanın yansıttığı görünüme ya da algılanmasına örgütsel bir bağlılık göstermek kaçınılmazdır. Bu noktada tepe yönetim ve özellikle de icra kurulu

başkanının (CEO, Chief Executive Officer) bu bağlılığı sağlamaktaki sorumluluğu gündeme gelmektedir. İnanılmayan, bağlı olunmayan bir kurumsal marka, boş sözlerden başka bir şey ifade etmeyebilir. ,

## **2.9. Ürün veya Hizmete Yönelik Marka**

Ürün markalama, firmanın herhangi bir ürününün rakiplerin benzer ürünlerine göre farklılaştırılması olarak açıklanabildiği gibi ürün markasının amacı daha kısa vadeli olarak düşünülebilir. Ürün markalarına örnek olarak; Unilever firmasının altındaki Lux ve Dove markaları, Toyota firmasının altındaki Toyota ve Lexus markaları verilebilir. Bir ürünün müşterilerinin marka hakkındaki algılamaları veya görüşleri ilk olarak reklamlarından, dağıtım ağından ve pazarda oluşan imajından kaynaklanmaktadır (Yu, Boggs, 2006). Ürün markası stratejisinde her ürünün kendine has bir ismi ve pozisyonu vardır, yani her ürün aslında başlı başına bir markadır. Bu durum, ürün markası stratejisinin, farklılaşma temeline oturduğunun bir göstergesidir. Örneğin şampuan üreten bir firma, tek bir marka ismi ile farklı şampuanları pazarlamak yerine, birkaç marka ismi ile farklılaşmayı sağlayabilir (Lundkvist, 2008). Bu sayede pazar payını da artırma ihtimali olabilir. Ayrıca sunulan yeni ürün başarısız olursa, bunun faturası tamamıyla tek bir marka ismine kesilmemiş olur.

## **2.10. Kurum Markası ile Ürün Markası Arasındaki Farklar**

Kurum markası oluşturma yönünde yoğunlaşmış olan firmalar, sadece ürün markası oluşturma yönündeki firmalara göre daha rekabetçi bir yapıya sahiptirler. Bunun yanında kurum markası oluşturmaya çalışmak daha karmaşık bir süreç olup, kurum açısından eş zamanlı etkileşim, kökleşmiş bir örgüt kültürü ve stratejik vizyon gibi diğer bazı etkenlerin de sağlanmış olmasını gerektirebilir. IBM, Sony, Mitsubishi ve Nike gibi markalar kurumsal markalara örnek olarak verilebilir (Yu, Boggs, 2006).

Balmer'a göre (2001), kurum markası ile ürün markası arasındaki farklılıklar Tablo'da gösterildiği gibidir:

**Tablo 2.1.** Kurum markası ve ürün markası arasındaki farklılıklar (Balmer, 2001).

	Ürün Markası	Kurum Markası
Yönetim Kademesi	Orta Kademe	CEO
Sorumluluk	Orta Kademe	Tüm personel
Yakın Olduğu Disiplin	Pazarlama	Strateji/Disiplinler arası
İletişim Karışımı	Pazarlama iletişimi	Bütün kuruma yönelik
Odak Noktası	Müşteri öncelikli	Çoklu içsel ve dışsal paydaş grupları ve ağları
Değerler	Zoraki ve suni	Ağırlıklı olarak kurucuların olmakla beraber, kurumsal ve diğer alt kültürlerden de etkilenen kalıcı ve hakiki değerler

Kaynak: Balmer, Corporate Identity

## 2.11. Kurumsal Marka İmajı

Bir organizasyonun itibarı genel olarak bir firmanın başarısı için önemli bir bileşen olarak değerlendirilir. Fombrun kurumsal itibarı, kişisel değerlendirmeler açısından süregelen düşünce birikimlerine temel teşkil eden, kurumun geçmişteki faaliyetlerinin ve gelecekteki görünümünün algısal sunumu olarak tanımlamaktadır (Goldsmith et al., 2000). Kurumsal itibar tüketici davranışını önemli ölçüde etkileyebilmektedir. Ancak bu etkileşim imajın iyi ya da kötü olmasına göre, olumlu ve olumsuz olarak değişiklik gösterir. Bu nedenle birçok organizasyon kurumsal itibarına önem göstermektedir.

Bir diğer tanımda kurumsal itibar, bir kurumun iç ve dış paydaşlar tarafından nasıl algılandığını gösteren soyut bir değer olarak ifade edilmektedir (Karaköse, 2006).

Paydaş ise; bir örgütün bütün faaliyetlerinden doğrudan veya dolaylı olarak etkilenen; aynı zamanda örgüt üzerinde doğrudan veya dolaylı bir etkiye sahip kişi ve organizasyonlar olarak ifade edilebilir (Karaköse, 2006: 13).

Kurumsal itibar, iç kurumsal itibar ve dış kurumsal itibar olmak üzere iki bileşenden oluşmaktadır (Davies ve diğerleri, 2001). Burada kurum kimliği iç kurumsal itibarı oluştururken, kurumsal imaj ise dış kurumsal itibarı oluşturmaktadır. Schultz, Mouritsen

ve Gabrielsen, Danimarka’da uygulanan kurumsal itibar izleme anketini inceledikleri çalışmalarında kurumsal itibarı “yapışkan” (sticky) daha uygun bir ifadeyle “kalıcı” olarak nitelemişlerdir. Bu sözcükle anlatılmak istenen (sticky), itibarın dayanıklı (kalıcı, kolay değişmeyen bir yapıda olması) ve uzun vadede de kendini yeniden üretmesidir (Schultz, et al., 2001). Bununla birlikte bir kuruluşun “yapışkan- kalıcı” bir itibara sahip olması sadece karlılığı ya da başarılarıyla açıklanamamaktadır. Firmaların kalıcı bir itibara sahip olmalarını sağlayan, kamuoyunun bu işletmelerle ilgili farkındalığının olmasıdır. Bir başka ifadeyle, sadece toplumun farkında olduğu kuruluşlar bir itibara sahip olacaklardır (Schultz, et al., 2001: 25, 37). Bu itibarın olumlu ya da olumsuz olması ise, işletmenin yarattığı imaja göre farklılaşacaktır. Bu nedenle kurumlar çeşitli iletişim araçları kanalıyla tüketiciye ulaşmaya çalışmalıdırlar.

Kurum markası, organizasyon kimliğinin kontrollü bir şekilde sunumudur. Ürün markası daha çok tüketiciye odaklanırken kurum markası, organizasyonun bütün paydaşlarına, ilişkide olduğu bütün çevrelere hitap etmektedir (Leitch, Davenport, 2007).

Herhangi bir müşteri veya firma ile ilişki içinde bulunan bir paydaşın, organizasyonla olan bağlantısı doğrudan veya dolaylı olarak organizasyonun varlığına etki yapar. Bu anlamda kurumsal marka imajı belli başlı faktörlere bağlıdır, bu faktörler; firmanın ürettiği ürünler, firmanın gerçekleştirdiği faaliyetler ve son olarak firmanın müşterilerine davranış tarzıdır. Müşterilerin firma hakkındaki algıları; genel ürün özellikleri, sağladıkları faydalar, insan ilişkileri, kurum değerleri ve programlar, firmanın kredibilitesi gibi birçok bileşenden etkilenmektedir (Syed, Da Silva, 2007). Tüm bunlar firmanın kurumsal marka imajını yansıtmaktadır.

Bununla birlikte, kurumsal itibar ve kurumsal marka, organizasyonun içinden bir paydaşın bakış açısıyla değerlendirildiğinde, kurumsal kimlik algılaması ortaya çıkmaktadır. Öte yandan, itibar, dışarıdan bir paydaş tarafından değerlendirildiğinde ise kurumsal itibardan anlaşılan, kurumsal imaj veya kurumsal marka imajıdır (Davies, et al., 2001: 113-127).

## 2.12. Stratejinin Rolü ve Kurumsal Stratejiler

Örgütlerde strateji ile insan kaynakları uygulamaları arasındaki bağlantının kurulması rekabetçi avantaja ulaşmada ve bu avantajı sürdürmede önemli bir hızlandırıcı rol üstlenmektedir.

Her örgütün özgün olduğu gerçeği düşünülürse, her örgütün stratejisi değişebilmekte ve insane kaynakları yönetimlerinde de farklılıklar olabilmektedir. Örgütlerin kendi koşulları içerisinde tercih edecekleri stratejileri ile uyumlu insan kaynakları uygulamaları bulunmaktadır. Genelde rekabet koşullarında yaşanan farklılık insan kaynakları yaklaşımlarını da değişime uğramaktadır.

Yönetim ve strateji literatürü, İKY stratejilerinin kurumsal stratejiyi desteklemesi gerektiğini vurgulamaktadır (Fombrun et al., 1984). Miles & Snow tarafından ortaya konulan sınıflandırma, strateji ile ilgili birçok araştırmada kullanılmaktadır.

Miles ve Snow (1978); stratejileri, Fırsatçı (prospector), Analizci (analyzer), Himayeci (defender) ve Tepkici (reactor) olmak üzere dört grupta incelemektedir. Bu dört grup strateji, “işletmelerin mamul/pazar stratejileri” olarak tanımlanmaktadır (Dinçer, 1998).

*Himayeci İşletmeler (Stratejiler):* Himayeci işletme yaklaşımında verimlilik ön plana çıkmaktadır. Himayeci kurumlar, dar bir ürün yelpazesi ve pazar hedefi içerisinde yoğunlaşır. İşletmenin gayretleri istikrara yöneliktir. Mevcut faaliyet alanlarında sadece kendilerini doğrudan etkileyen değişiklikleri önemseyip dikkate alırlar. Performans ölçümü için, şirket içi standartlar geliştirilir (Tanova ve Karadal, 2004: 125).

*Fırsatçı İşletmeler (Stratejiler):* Himayeci stratejilerden farklı olarak dışa dönüktürler ve beklenmedik durumlar için her zaman hazırlıklıdır. Fırsatçı işletmeler, ürün ve pazarlarında sürekli yenilik arayışı peşindedirler. Bu nedenle yeni pazar ve ürün arayışları, deneme ve değişimi alışılmış hale getirir. Bu değişimde, iç ve dış çevre pek istikrarlı değildir. Verimlilik, himayeci kurumlara oranla daha az öncelik taşır (Tanova ve Karadal, 2004: 125).

*Analizci İşletmeler (Stratejiler):* Fırsatçıların girişimciliği ile himayecilerin verimliliği arasında bir denge oluşturmaya çalışırlar. Bu kurumlarda, hem fırsatçı hem de himayeci özellikler bulunur. Analizci kurumlar, ürün ve pazar konusunda ilk olmasa da kısa sürede fırsatları yakalarlar. Hem dış hem de iç çevrelerini iyice tanıyan bu

kurumlar hem verimli hem de yenilikçi olmayı başarmaya gayret ederler (Tanova ve Karadal, 2004: 125).

*Tepkici İşletmeler (Stratejiler):* Tepkici işletmelerde istikrarlı bir strateji söz konusu değildir. Sürekli olarak bir strateji izlemek yerine, çeşitli zamanlarda diğer gruptaki stratejilerin özelliklerini taşıyabilirler. Tepkici kurumlarda istikrarlı bir strateji olmadığından dolayı bu çalışmada incelemelere bu sınıfa giren kurumlar dahil edilmemiştir (Tanova ve Karadal, 2004: 126).

### **2.13. İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımı**

İK yönetimi işletmenin stratejileriyle uyum içinde olmaktadır. Eğer işletmenin personele eğitim verip vermemesi bu işletmenin benimlediği strateji ile bağlantılıdır. İK araştırmaları genellikle tek bir İK fonksiyonunu incelemektedir. Oysa İK fonksiyonlarının belirli bir İK stratejisi içerisinde birbiriyle bağlantılı olması beklenebilir (Tanova ve Karadal, 2004: 126). İşletmede ödül sistemleri kısa vadeli sonuçları ödüllendirmeye yönelikse, böyle bir kurumda personel bulma sistemi de eğitime ihtiyacı olmayan gerekli yeteneklere halihazırda sahip olan kişileri kuruma çekmeye yoğunlaşacaktır (Tanova ve Karadal, 2004: 126). Miles & Snow (1978), İKY politikalarını temel iki yaklaşım olarak sınıflandırmaktadır. Bunlar: Yeteneği kendi içinde geliştiren ve dışarıdan alan kurumlardır.

*Yeteneği kendi içinde geliştirenler:* Yeteneği kendi içinde geliştirmek isteyen işletmeler, yetenekleri özellikle başlangıç seviyesi için düşünüyorlarsa tecrübesiz bir personel olmasını isteyecek ve başlangıçtan itibaren kendi istedikleri şekilde yönlendireceklerdir. Bu kurumlar genellikle personelini alt seviyelerde şirket dışından temin eder ve personelini zaman içerisinde yetiştirir. Ödül sistemleri, kurum içi adaleti kurum dışındaki şirketler ile rekabet edebilirlikten daha fazla önemser. Performans ölçümü sadece sonuçlara katkı yapmaz aynı zamanda sonuçlara ulaşmak için yapılan davranışlara önem verir. Kurum, personeline uzun vadeli bakar, bu nedenle personele yatırım yapar ve onu kaybetmek istemez (Miles and Snow, 1978).

*Yeteneği dışarıdan alanlar:* Yeteneği dışarıdan alan kurumlar, gereken becerileri piyasadan temin eder ve ihtiyaç duyulan personel öncelikle kurum dışından temin edilmeye çalışılır. İş için gerekli olan yeteneklere sahip olan personel uygun şekilde

ödüllendirilir. Performans ölçümü, sonuçlara önem verir. Çeşitli kişilerin kendi kariyerleri için kurumdan ayrılması ve başka kurumlara geçmesi bu tür kurumlarda olağandır. Bunun yanında, kurumun işgücü ihtiyacı değiştikçe personelini ve yöneticilerini işten çıkartır (Miles and Snow, 1978).

Himayeci kurumlarda verimlilik ön plandadır. Yeteneği kendi içinde geliştiren kurumlar uzun süreli bir iş güvencesi karşılığında çalışanlarına daha düşük ücret önerebilirler. Bu tür kurumlar görev tanımları, maaş baremleri ile çok gelişmiş bir iç yönetim sistemine sahiptir. Fırsatçı kurumlar ise, himayeci kurumların tam tersine ürün ve pazar yeniliği arayışı içerisinde çok değişken bir ortamda faaliyet gösterdiklerinden, insan kaynağını kurum içinde yetiştirmeleri mümkün olmaz (Delery and Doty, 1996).

Himayeci kurumlar istikrarlı bir faaliyet gösterdiklerinden, insan kaynağına daha uzun vadeli bakarlar ve uzun vadeli yatırım yaparlar. Bu kurumlar, ilerideki İK ihtiyaçlarını öngörebildiklerinden, yeteneği kendi içlerinde yetiştirebilirler ve personeli gereken niteliklerde yetiştirebilirler. Kurum içerisinde uzun süre çalışan personelin diğer kurumlar ile bağlantıları daha az olacaktır. Eğitimlerini kurum içerisinde genellikle kurumun ihtiyaçlarını doğrudan karşılayacak şekilde aldıkları için bu becerileri farklı kurumlarda veya piyasada pek değerli olmayabilir. Bunun yanında, çalışanlar, kurumun onlara uzun vadeli bakmasının sonucunda duygusal olarak kuruma daha fazla sadakat hissederler. Dolayısıyla, himayeci kurumlarda personel devir oranı düşüktür (Miles and Snow, 1978).

### **2.13.1. Porter'ın Rekabet Stratejileri Yaklaşımı**

Rekabet avantajı Porter (1980) tarafından tanımlanmıştır. Temel olarak rekabet stratejisi oluşturmak, örgütün rakipleriyle nasıl rekabet edeceği, bu yolda amaçlarının neler olması gerektiği ve bu amaçlara ulaşmak için hangi politikaları izlemesi gerektiği konularında geniş bir formül geliştirilmesidir.

Bir örgütün rakiplerinin karşısında çok sayıda kuvvetli ve zayıf yönü vardır. Rekabetçi stratejideki önemli konu, örgütün sektörü içerisinde rakiplerine göre pozisyonunun ne olduğudur. Bu noktada işletme kuvvetli yönleri üzerinde durarak onları ön plana çıkarmalı, zayıf yönlerini tespit ederek güçlendirme yönünde çalışmalar yapmalıdır. Örgütün bulunduğu sektördeki konumunu mevcut karlılığının sektör

ortalamasının neresinde yer aldığı belirler. Örgütün uzun vadede ortalamanın üzerinde bir performans sergilemesi ile elde ettiği konum sürdürülebilir rekabetçi avantajını oluşturmaktadır (Solmaz ve Türkay, 2014).

Örgütlerin rekabet avantajı kazanmak için kullanabileceği üç farklı rekabet stratejisi bulunmaktadır. Bunlar: farklılaştırma, odaklanma ve maliyet liderliğidir (Porter, 1980). Maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri, geniş bir sektör aralığında rekabetçi avantajı ararlarken, odaklanma stratejileri dar bir bölümlendirmede farklılaştırma veya maliyet avantajı kazanma amaçlanır. Her genel stratejinin uygulanmasında gerekenler özgün davranışlar, faaliyet gösterilen sektördeki uygun genel stratejilere göre sektörden sektöre çok farklılık gösterir (Solmaz ve Türkay, 2014).

Maliyet liderliği üç genel stratejinin belki de en açık olanıdır. Maliyet liderliği stratejisi, mal ve hizmet fiyatlarının fiyatları üzerindeki bir değişiklik değil, tüm faaliyetlerde maliyetlerin düşürülmesidir. Bu noktada işletme maliyetlerini azaltacak yollar araştırmalı ve bu yönde uygulamalara gitmelidir. Maliyet lideri, maliyet avantajı yaratacak tüm kaynakları keşfetmelidir. Eğer örgüt sektöründe maliyet lideri olmayı hedefliyorsa, müşterilerine elde ettiği maliyet avantajıyla pazardaki diğer rakiplerinden daha düşük fiyatlar sunmalıdır. Maliyet liderliği, örgüte değer yaratan faaliyetlerde iç verimlilik çalışmaları veya değer yaratmayan bazı maliyet unsuru faaliyetlerin elemine edilerek maliyetlerin düşürülmesi ile sağlanabilir (Beşirov, 2007: 20-21).

Maliyet liderliği verimlilik kriterlerinin kesin bir biçimde inşa edilmesini, sıkı maliyet kontrolünü, marjinal müşterilerden sakınmayı, ar-ge, hizmet, satış gücü, reklam vb. gibi alanlarda maliyet en küçüklemesini gerektirir. Düşük maliyet girdileri sağlamak için maliyet artışıyla başa çıkma, örgütü güçlü tedarikçiler karşısında savunmacı bir konuma getirir. Düşük maliyet pozisyonuna ulaşmak ölçek ekonomisini ve hammaddelere erişimi gerekli kılar. Bununla birlikte bu faktörler pazara giriş engeli sunar (Porter, 1985) .

Maliyet liderliği stratejisi yürüten örgütlerde rekabet avantajı yaratmak için çalışanlardan beklenen davranış profili özellikleri; kısa dönemli odaklanma, tekrarlanan ve beklenen davranışlar, bireysel ve özerk eylemler, kaliteden ziyade ürün ve hizmetlerin miktarına odaklanma, çok fazla risk almama ve istikrar beklentisi olarak sıralanabilir (Schuler ve Jackson, 1987: 211).

İnsan kaynakları uygulamaları açısından maliyet liderliği stratejisi ile rekabet stratejisi yaratabilmek için örgütler açık ve kesin olarak tanımlanmış, en küçük bir belirsizliğe yer vermeyen iş tanımları belirlemelidirler. Ücretlendirme kararlarının verilmesi için sektördeki ücret düzeylerinin yakından takip edilmektedir. Çalışan eğitimi ve geliştirme programları düşük düzeydedir (Schuler and Jackson, 1987) .

Diğer bir strateji türü olan farklılaşma stratejisi ile örgüt rakiplerinden farklı bir şekilde müşteri beklentilerini yerine getirerek ve bunun karşılığında müşterinin ödemeyi kabul ettiği daha yüksek bir fiyatı uygulayarak, sektör ortalaması üzerinde gelir sağlamaya çalışır. Farklılaşma stratejisinde işletme rakiplerine göre ürün ve hizmetlerde farklılık yaratma konusunda üstünlük elde etmeye çalışmaktadır (Dinçer, 1998; Ülgen ve Mirze, 2004; Erkut, 2009).

Farklılaşmanın anlamı her sektör için alışılmışın dışında olmasıdır. Farklılaşma ürünün kendisini, satılan malın dağıtım sistemini ve ürünü pazarlama yaklaşımını temel alır. Bu nedenle ürünleri farklılaştırma ürün ve hizmet fiyatlarında artışa yol açabilecektir.

Farklılaşma maliyet konumunu da ihmal etmemelidir. Maliyet liderliğine karşıt olarak alıcılarca geniş ölçüde değer ifade eden çok sayıda özellik varsa sektörde birden daha fazla başarılı farklılaşma stratejisini uygulayan örgüt yer alabilir. Düşük maliyet konumu için duyulan ihtiyaçtan sakınmayla kar marjları artar. Farklılaşmaya ulaşmak bazı zamanlar yüksek pazar payının kazanılmasına engel olur (Porter, 1985).

Farklılaşma stratejisi yürüten örgütlerde çalışanlardan beklenen davranış özellikleri, yüksek düzeyde yaratıcılık, uzun dönemli odaklanma, işbirlikçi ve bağımsız davranabilen, kaliteye ve üretim miktarına orta düzeyde odaklanma, yüksek düzeyde risk alma olarak sıralanmaktadır (Schuler, 1987).

Porter'ın odaklanma stratejisi örgüt sektöründe belirli alıcı gruplarına, ürün bölümlerine veya coğrafik pazarlara odaklanmaktır. Düşük maliyet ve farklılaşma stratejileri sektörün genelindeki hedeflerine ulaşmayı amaçlarken, odaklanma stratejisi belirli pazar bölümlerine hizmet etme etrafında oluşturulur.

Odaklanmanın temelinde seçilen pazar bölümünün diğer bölümlerden farklı olmasında yatmaktadır. Odaklanma stratejisi iki değişkeni içerir: Maliyete odaklanan firma hedef bölümündeki maliyet avantajını yakalamak isterken, farklılaşmaya

odaklanan bir firma hedef bölümündeki maliyet avantajını elde etmek ister (Porter, 1980).

### **2.14.1. Herzberg'in İki Faktör Kuramı**

Motivasyon kuramının gelişimine önemli ölçüde katkıda bulunmuştur. Motivasyonun temelinde, yine gereksinimlerin olduğunu savunmuştur. İki-Faktör kuramını, 1950 li yılların sonu ve 1960 ların başlarında geliştirmiştir. 200 mühendis ve muhasebeci ile görüşerek, geçmişte yaptıkları işte tatmin ve motive olmuş hissettikleri ve tam tersini hissettikleri durumlarda hissettikleri duyguların neler olduğunu tanımlamalarını istemiş; alınan cevapları kayda geçirerek, içerik analizine tabi tutmuştur. Sonuçta, çalışanların iş tatmini ve tatminsizliğiyle ilişkili olarak verdikleri cevaplardan, iki farklı boyutun olduğunu tespit etmiştir (Moorhead ve Griffin, 1995).

Araştırma sonuçlarına göre, koruyucu (hijyen) ve motive edici faktörler olmak üzere iki farklı faktör grubunun var olduğu ve işyerindeki çalışanların farklı şekillerde etkilediği belirlenmiştir (Tosi, Rizzo ve Carroll,2000).

Motivasyonel faktörler: Başarı, tanınma, takdir edilme, yapılan işin niteliği, yetki ve sorumluluk sahibi olma, ilerleme ve yükselme imkanlarının olması. Bu faktörlerin olması durumunda, bireylerin çalışma istek ve arzuları artar. Bulunmaması durumunda ise bireylerin çalışma arzu ve istekleri yavaşlayabilir.

Hijyen faktörler: İşletme politikası ve yönetimi, çalışma koşulları, ücret düzeyi, özel yaşamdaki mutluluk düzeyi, organizasyonda alt-üst arasındaki ilişkiler. Bu faktörler var olduğunda, iş tatmini gerçekleşir ve bireyleri çalışmaya motive edebilir. Bu faktörlerin olmaması durumunda,motivasyonel etki ortadan kalkar.

Herzberg'e göre, motivasyonel faktörler bireyi mutlu kılan, işyerine bağlayan, çalışmaya özendiren ve doyum sağlayan unsurlardır. Hijyen faktörler ise, bireyin işten ayrılmasına, tatminsizliğe yol açabilecek unsurlar olarak görülebilir.

## **BÖLÜM 3: MATERYAL ve YÖNTEM**

Bu çalışmada, bir araştırma kuruluşunca (Hewitt) işveren marka değeri yüksek olarak belirlenmiş işletmelerde, insan kaynakları risklerinin yönetimi bir anketle incelenmiş ve araştırma sonuçları, sonuç ve öneriler bölümünde paylaşılmıştır.

### **3.1. Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini, işveren marka değerinin ölçümünü yapan bir araştırma kuruluşunun (Hewitt), yapmış olduğu araştırmaya katılan ve işveren marka değeri yüksek firmalar olarak belirlenen gruba giren şirketler oluşturmuştur.

Araştırmada, İş Sağlığı Güvenliği ile ilgili İK riskleriyle ilgilenilmemiştir.

### **3.2. Veri Toplama Aracı ve Yöntemi**

Araştırmada kullanılan anket 5 li Likert ölçeğine göre hazırlanırken, Dr. Albert A. Vicera tarafından, MSA-HR adı altında hazırlanmış anketten faydalanılmıştır. Anket, Hewitt tarafından, İşveren Marka Değeri yüksek olarak belirlenmiş firmaların İnsan Kaynakları yöneticilerinin cevaplaması için, mail yoluyla gönderilmiştir.

Hazırlanan anketin, geçerlilik, güvenilirliği için, öncelikle 5 firmanın İK Bölüm yöneticileri ile çalışma yapılmış; çalışma sonucunda, 5 soru, anketten çıkartılarak, anket uygulaması yapılmıştır. Ankete, 50 firmanın İnsan Kaynakları yöneticisi cevap göndermiştir. .

35 soru olarak hazırlanmış anket, analiz sonucu, 32 soruya indirilerek, 120 şirketin İK bölümlerine gönderilerek, cevaplanması istenmiştir. İlk gönderim sonrası, 38 şirketin İK bölümünden ankete cevap alınmış; ikinci gönderi sonrası gelen 12 cevap ile, 50 ankete toplamda cevap alınmıştır. Anketin değerlendirilmesi SPSS programı ile yapılmıştır

Hewit tarafından İşveren Marka Değeri araştırması yapılan şirketlerin, araştırma kuruluşunca değerlendirildikleri göz önünde bulundurularak, anket ile şirketlerin işveren marka değerinin değerlendirilmesi yapılmamıştır.

### **3.3. Verilerin Değerlendirilmesi ve Analizi**

#### **3.3.1. Verilerin Analizi**

Araştırma bulguları, katılımcılardan elde edilen veriler üzerinde SPSS paket programı kullanılarak gerçekleştirilen analizlerin sonucunda elde edilmiştir. Anket verileri 50 kişinin verdiği cevaplar üzerinden analiz edilmiştir.

Elde edilen veriler yüzde, frekans, yöntemleriyle analiz edilmiş olup, sonuçlar tablolar halinde elde edilmiş ve değerlendirilmiştir. Anket soruları değerlendirilirken, faktör ve güvenilirlik analizleri uygulanmış ve ankete verilen soruların yanıtları çalışmada tablolar halinde verilmiş; sonucun dağılım yüzdeleri rakamsal olarak açıklanmış ve ankette araştırmamızın konusunu kapsayan tablolar, sırasına göre verilmiştir.

### **3.4. Araştırmanın Bulguları**

#### **3.4.1. Güvenilirlik Analizi**

Araştırma değişkenlerine ait tanımlayıcı değerlere, değişkenlerin birbirleriyle ilişkilerine yönelik analizlere ve hipotez testlerine geçmeden önce; faktör analizi neticesinde gruplandırılma biçimleri kesinleşen sorular elde edilen sonuçlara göre birleştirilerek güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Tablo 3.1. kullanılan ölçeğin güvenilirlik analizinin sonuçlarını ortaya koymaktadır.

**Tablo 3.1.** Ölçeğe Ait Cronbach's Alpha Güvenilirlik Katsayısı

<b>Ölçek</b>	<b>Soru Sayısı</b>	<b>Güvenilirlik Katsayısı</b>
İnsan Kaynakları Yönetimine Risk Yönetimi Yaklaşımı Ölçeği	28	0.905

Faktörlerin içsel tutarlılıklarının hesaplanmasında Cronbach Alpha değeri kullanılmıştır. Güvenilirlik katsayısının 0,90 olduğu görülmektedir. Bu değer literatürde öngörülen 0,70 alt limit kriterini sağlamaktadırlar (Cronbach, 1990; Sekaran, 2000; Punch, 2005). Dolayısıyla, Tablo 1. araştırmada kullanılan ölçeğin içsel tutarlılığa sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

### 3.4.2. Ölçeği Oluşturan İfadelere İlişkin Analiz Sonuçları

Verilerin derlenmesinde kullanılan ölçeklerdeki ifadelerle ilgili hesaplanan temel tanımlayıcı bulgular Tablo 3.2’de gösterilmektedir.

50 katılımcının İK Risk Yönetimi Ölçeğinde bulunan ifadelerle ilişkin değerleri incelendiğinde en yüksek ortalamaya sahip 1. ve 28. ifadelerin olan; “İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları, iş stratejisine uyumlu olarak dizayn edilmiştir.” ve “İşletme içindeki görevler, pozisyonlar için, kapsamlı personel seçme sürecimiz vardır; şirketimiz, ihtiyacımız olan yetenekleri kendisine çekebilmekte ve uygun adayları zamanında işe alabilmektedir.” Olduğu görülmektedir. En düşük ortalamaya sahip ifade ise, “Piyasadaki eğilimler, oluşan fırsat ve tehditler ve bu gelişmelerin insan kaynakları uygulamaları için doğuracağı sonuçları önceden tespit etmek için, şirketin dış çevresi sürekli olarak izlenmektedir.” ifadesi olan 12. ifade olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.2.** İK Risk Yönetim Ölçeğine İlişkin Betimsel Bulgular (N=50)

<i>İfadeler</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maksimum</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Std. Sapma</i>
1. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları iş stratejisine uyumlu olarak dizayn edilmiştir.	4	5	4.50	0.50
2. İK girdileri iş stratejisi belirlenirken göz önünde tutulur.	4	5	4.20	0.40
3. İK faaliyetleri, organizasyonun vizyonu ile uyumlu olarak yürütülür.	4	5	4.20	0.40
4. Üst yönetim, İK konularına yeterli önemi göstermektedir.	4	5	4.38	0.49
5. İnsan Kaynakları, şirketin yetenek ve kabiliyetleri ile ilgili güçlü ve zayıf yönleri ve diğer iç unsurları analiz etmekte ve izlemektedir.	4	5	4.36	0.48
6. Çalışanlarca kabul görmüş, sonuçların sağlıklı değerlendirildiği, performans değerlendirme sistemi oluşturulmuştur.	3	5	4.38	0.53
7. Yönetici nitelikleri, işletmenin stratejik planına, misyonuna uygun hale getirilmektedir.	3	5	4.10	0.41

8. İK, organizasyon yapısını, şirket stratejisine uygunluğu açısından değerlendirilip, organizasyon yapısındaki gerekli değişimleri tespit ederek, üst yönetime önerilerde bulunulur.	4	5	4.28	0.45
9. Görev ve sorumlulukların, çalışanlara kapsamlı aktarımı uygulamadadır.	3	5	4.32	0.51
10. İK, kendi fonksiyonu dışındaki konularda da, diğer bölüm yöneticileri ile birlikte etkin olarak çalışabilmektedir.	4	5	4.38	0.49
11. Şirketin, mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarını desteklemek için işgören planlaması yapılmaktadır.	3	5	4.12	0.38
12. Piyasadaki eğilimler, oluşan fırsat ve tehditler ve bu gelişmelerin insan kaynakları uygulamaları için doğuracağı sonuçları önceden tespit etmek için, şirketin dış çevresi sürekli olarak izlenmektedir.	3	5	3.96	0.53
13. İş analizleri, işin gelecekte ne getireceğine dayalı olarak yürütülmektedir.	3	5	4.06	0.42
14. Çalışanlar ve yöneticiler arasında, tutarlı, yüksek kaliteli iletişim ortamı oluşturulmuştur.	3	5	4.16	0.46
15. Şirket hedefleri ile uyumlu ve çalışanları motive eden ücret ve teşvik sistemleri tasarlanmış ve uygulamaya alınmıştır.	3	5	4.06	0.58
16. İK bölümü faaliyetleri, diğer bölüm faaliyetleri ile koordineli olarak yürütülmektedir.	3	5	4.38	0.53
17. Bölüm yöneticileri, İK faaliyetlerine katılmaktadır.	3	5	4.26	0.52
18. Çalışanlara yapılacak ödemeler ile ilgili kararlarda, tüm bölüm yöneticilerinin görüşleri alınmaktadır.	3	5	4.32	0.55
19. Şirket ve birey hedefleri ile uyumlu kariyer planlama sistemleri tasarlanmış ve uygulamaya alınmıştır.	3	5	4.08	0.48
20. Çalışanların değişimle ilgili bilgilendirilmesi için etkin iletişim programları tasarlanır, uygulamaya alınır ve bu programların etkinliği değerlendirilir.	3	5	4.02	0.37
21. İK yönetimi, alanındaki literatür ve uygulamalardaki yeni gelişmeler ve uygulamalar hakkında bilgi sahibidir ve bu bilgiyi şirket çalışanlarının ve İK uygulamalarının gelişimi için kullanmaktadır.	3	5	4.00	0.35
22. Şirketin değişim çabalarını destekleyecek eğitim, gelişim, entegrasyon programları hazırlanmıştır.	3	5	4.16	0.42
23. Eğitim planlaması, diğer bölüm yöneticilerinin de katılımı ile yapılmaktadır.	3	5	4.16	0.51
24. Şirketin, mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarını desteklemek için seçme ve yerleştirme sistemleri tasarlanmış ve uygulamaya alınmıştır.	4	5	4.40	0.49
25. Çalışanlarımızın beceri ve uzmanlığı, şirketimize rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.	3	5	4.34	0.51
26. Çalışanlarımız, yaygın olarak sektördeki en iyiler olarak kabul edilirler.	3	5	4.46	0.54
27. Çalışanlarımız, görev, iş ve işlevlerinde uzmandırlar.	4	5	4.34	0.47

28. İşletme içindeki görevler, pozisyonlar için, kapsamlı personel seçme sürecimiz vardır; şirketimiz, ihtiyacımız olan yetenekleri kendisine çekebilme ve uygun adayları zamanında işe alabilmektedir.	3	5	4.50	0.61
---	---	---	------	------

50 katılımcının İK Risk Yönetim Ölçeğindeki ifadelerle verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımlarını Tablo 3.3'te gösterilmektedir. “Görev ve sorumlulukların, çalışanlara kapsamlı aktarımı uygulamadadır.” yargısına katılımcıların %64’ü, “İşletme içindeki görevler, pozisyonlar için, kapsamlı personel seçme sürecimiz vardır; şirketimiz, ihtiyacımız olan yetenekleri kendisine çekebilme ve uygun adayları zamanında işe alabilmektedir.” yargısına katılımcıların %56’sı ileri derecede uygulandığını belirtmektedir.

**Tablo 3.3.** İK Risk Yönetim Ölçeğine Ait Bulgular (N=50)

İfadeler	Kesinlikle Uygulanmıyor		Uygulanmıyor		Kararsızım		Uygulanıyor		İleri Derecede Uygulanıyor	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları, iş stratejisine uyumlu olarak dizayn edilmiştir.	0	0.0	0	0.0	0	0.0	25	50.0	25	50.0
2. İK girdileri, iş stratejisi belirlenirken göz önünde tutulur.	0	0.0	0	0.0	0	0.0	40	80.0	10	20.0
3. İK faaliyetleri, organizasyonun vizyonu ile uyumlu olarak yürütülür.	0	0.0	0	0.0	0	0.0	40	80.0	10	20.0
4. Üst yönetim, İK konularına yeterli önemi göstermektedir.	0	0.0	0	0.0	0	0.0	31	62.0	19	38.0
5. İnsan Kaynakları, şirketin yetenek ve kabiliyetleri ile ilgili güçlü ve zayıf yönleri ve diğer iç unsurları analiz etmekte ve izlemektedir.	0	0.0	0	0.0	0	0.0	32	64.0	18	36.0
6. Çalışanlarca kabul görmüş, sonuçların sağlıklı değerlendirildiği, performans değerlendirme sistemi oluşturulmuştur.	0	0.0	0	0.0	1	2.0	29	58.0	20	40.0
7. Yönetici nitelikleri, işletmenin stratejik planına, misyonuna uygun hale getirilmektedir.	0	0.0	0	0.0	2	4.0	41	82.0	7	14.0
8. İK, organizasyon yapısını, şirket stratejisine uygunluğu açısından değerlendirilip, organizasyon yapısındaki	0	0.0	0	0.0	0	0.0	36	72.0	14	28.0

gerekli değişimleri tespit ederek, üst yönetime önerilerde bulunulur.											
9. Görev ve sorumlulukların, çalışanlara kapsamlı aktarımı uygulamadadır.	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	2.0	32	64.0	
10. İK, kendi fonksiyonu dışındaki konularda da, diğer bölüm yöneticileri ile birlikte etkin olarak çalışabilmektedir.	0	0.0	0	0.0	0	0.0	31	62.0	19	38.0	
11. Şirketin, mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarını desteklemek için işgören planlaması yapılmaktadır.	0	0.0	0	0.0	1	2.0	42	84.0	7	14.0	
12. Piyasadaki eğilimler, oluşan fırsat ve tehditler ve bu gelişmelerin insan kaynakları uygulamaları için doğuracağı sonuçları önceden tespit etmek için, şirketin dış çevresi sürekli olarak izlenmektedir.	0	0.0	0	0.0	8	16.0	36	72.0	6	12.0	
13. İş analizleri, işin gelecekte ne getireceğine dayalı olarak yürütülmektedir.	0	0.0	0	0.0	3	6.0	41	82.0	6	12.0	
14. Çalışanlar ve yöneticiler arasında, tutarlı, yüksek kaliteli iletişim ortamı oluşturulmuştur.	0	0.0	0	0.0	2	4.0	38	76.0	10	20.0	
15. Şirket hedefleri ile uyumlu ve çalışanları motive eden ücret ve teşvik sistemleri tasarlanmış ve uygulamaya alınmıştır.	0	0.0	0	0.0	7	14.0	33	66.0	10	20.0	
16. İK bölümü faaliyetleri, diğer bölüm faaliyetleri ile koordineli olarak yürütülmektedir.	0	0.0	0	0.0	1	2.0	29	58.0	20	40.0	
17. Bölüm yöneticileri, İK faaliyetlerine katılmaktadır.	0	0.0	0	0.0	2	4.0	33	66.0	15	30.0	
18. Çalışanlara yapılacak ödemeler ile ilgili kararlarda, tüm bölüm yöneticilerinin görüşleri alınmaktadır.	0	0.0	0	0.0	2	4.0	30	60.0	18	36.0	
19. Şirket ve birey hedefleri ile uyumlu kariyer planlama sistemleri tasarlanmış ve uygulamaya alınmıştır.	0	0.0	0	0.0	4	8.0	38	76.0	8	16.0	
20. Çalışanların değişimle ilgili bilgilendirilmesi için etkin iletişim programları tasarlanır, uygulamaya alınır ve bu programların etkinliği değerlendirilir.	0	0.0	0	0.0	3	6.0	43	86.0	4	8.0	

21. İK yönetimi, alanındaki literatür ve uygulamalardaki yeni gelişmeler ve uygulamalar hakkında bilgi sahibidir ve bu bilgiyi şirket çalışanlarının ve İK uygulamalarının gelişimi için kullanmaktadır.	0	0.0	0	0.0	3	6.0	44	88.0	3	6.0
22. Şirketin değişim çabalarını destekleyecek eğitim, gelişim, entegrasyon programları hazırlanmıştır.	0	0.0	0	0.0	1	2.0	40	80.0	9	18.0
33. Eğitim planlaması, diğer bölüm yöneticilerinin de katılımı ile yapılmaktadır.	0	0.0	0	0.0	3	6.0	36	72.0	11	22.0
24.Şirketin, mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarını desteklemek için seçme ve yerleştirme sistemleri tasarlanmış ve uygulamaya alınmıştır.	0	0.0	0	0.0	0	0.0	30	60.0	20	40.0
25. Çalışanlarımızın beceri ve uzmanlığı, şirketimize rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.	0	0.0	0	0.0	1	2.0	31	62.0	18	36.0
26. Çalışanlarımız, yaygın olarak sektördeki en iyiler olarak kabul edilirler.	0	0.0	0	0.0	1	2.0	25	50.0	24	48.0
27. Çalışanlarımız, görev, iş ve işlevlerinde uzmandırlar.	0	0.0	0	0.0	0	0.0	33	66.0	17	34.0
28. İşletme içindeki görevler, pozisyonlar için, kapsamlı personel seçme sürecimiz vardır; şirketimiz, ihtiyacımız olan yetenekleri kendisine çekebilme ve uygun adayları zamanında işe alabilmektedir.	0	0.0	0	0.0	3	6.0	19	38.0	28	56.0

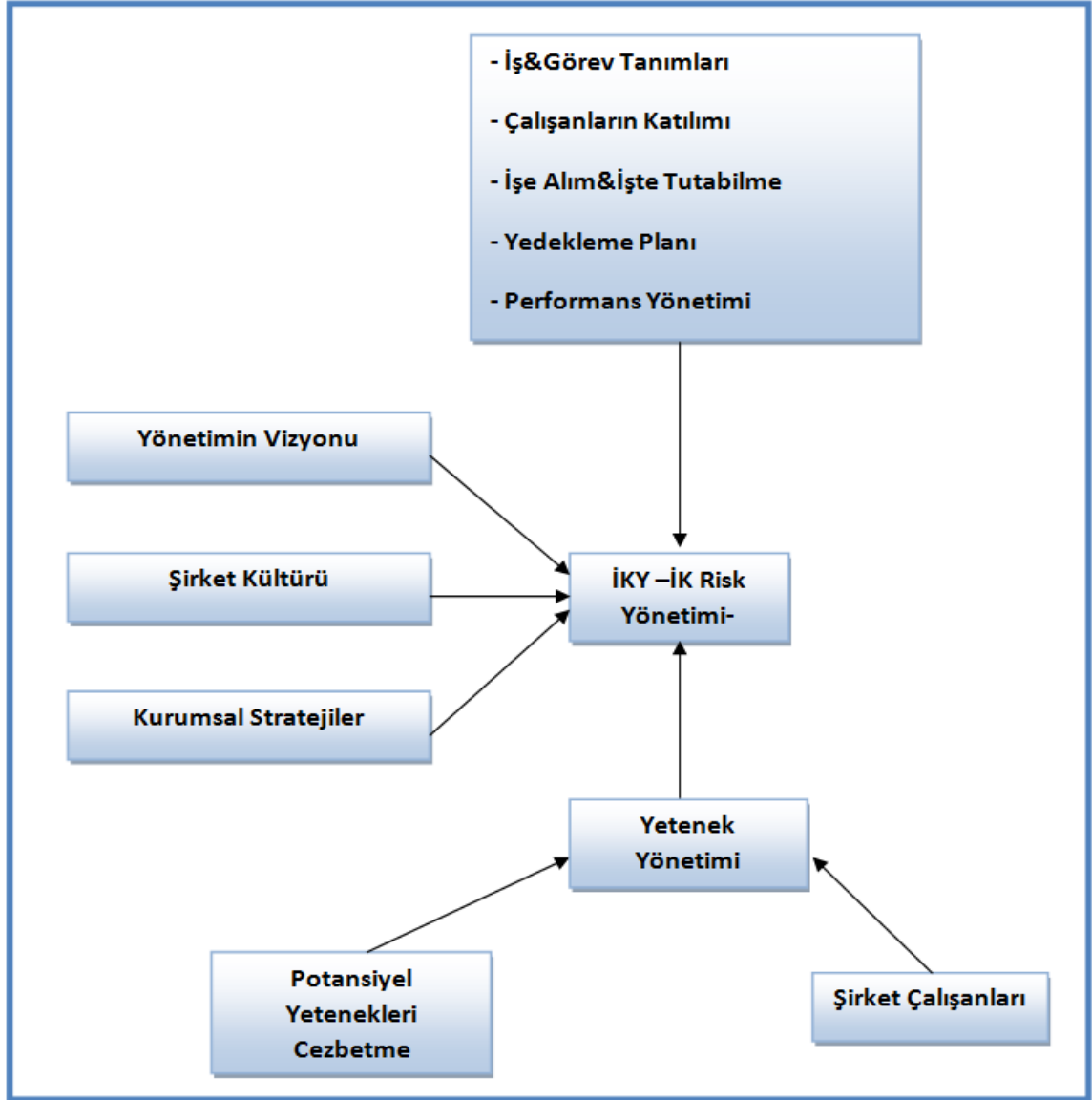
Verilerin derlenmesinde kullanılan değişkenlere ilişkin hesaplanan temel tanımlayıcı bulgular Tablo 3.4'te gösterilmektedir.

Tablo 3.4'teki değişkenlerin değerleri incelendiğinde ortalamaların 4,04 ile 4.40 arasında olduğu, standart sapmaların ise 0.49 ile 0.25 arasında değiştiği görülmektedir.

**Tablo 3.4.** İK Risk Yönetim Ölçeğine İlişkin Betimsel Bulgular (N=50)

<i>Değişkenler</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maksimum</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Std. Sapma</i>
Vizyon	3.67	4.67	4.16	0.25
Şirket Kültürü	3.67	5.00	4.24	0.33
Kurumsal Stratejiler	3.67	5.00	4.30	0.38
İş & Görev Tanımları	3.50	5.00	4.19	0.30
Çalışanların Katılımı	3.33	5.00	4.26	0.39
İşe Alım & İşte Tutabilme	3.50	5.00	4.19	0.27
Yedekleme Planı	3.33	5.00	4.04	0.30
Performans Yönetimi	3.50	5.00	4.17	0.35
Potansiyel Yetenekleri Cezbetme	4.00	5.00	4.40	0.49
Şirket Çalışanları	3.67	5.00	4.38	0.39
İKY -İK Risk Yönetimi-	3.75	4.79	4.24	0.25
Yetenek Yönetimi	3.75	5.00	4.38	0.36

## Araştırma Modeli ve Hipotezler



Şekil 3.1. Araştırma Modeli

Araştırma kapsamında değişkenlerin ilişkilerini ölçmek amacıyla toplam 10 adet hipotez geliştirilmiştir. Araştırma hipotezleri, daha önce tartışılan teorik ilişkiler çerçevesinde ve hazırlanan anket formu yardımıyla toplanan verilerin değerlendirilmesi sonucu oluşturulmuş ve İnsan Kaynakları Risk Yönetimi düzeyini tespit edebilmek amacıyla “Çoklu Doğrusal Korelasyon”, “Çoklu Doğrusal Regresyon” ve “Hiyerarşik Regresyon” analizleri uygulanmıştır.

Hipotezler sırasıyla şunlardır:

- H<sub>1</sub>:** Kurumsal stratejiler ile İK risklerinin yönetilmesi arasında pozitif ilişki vardır.
- H<sub>2</sub>:** Şirket kültürü ile İK risklerinin yönetilmesi arasında pozitif ilişki vardır.
- H<sub>3</sub>:** Yönetimin vizyonu ile İK risklerinin yönetilmesi arasında pozitif ilişki vardır.
- H<sub>4</sub>:** İK risk yönetimi uygulayan işletmelerde, yedekleme planları yapılmaktadır.
- H<sub>5</sub>:** İK risk yönetimi uygulayan işletmelerde, iş & görev tanımları yapılmaktadır.
- H<sub>6</sub>:** İK risk yönetimi uygulayan işletmelerde, çalışan katılımı sağlanmaktadır.
- H<sub>7</sub>:** İK risk yönetimi uygulayan işletmelerde, işe alım & işte tutabilme sağlanmaktadır.
- H<sub>8</sub>:** İK risk yönetimi uygulayan işletmelerde, performans yönetimi uygulanmaktadır.
- H<sub>9</sub>:** Şirketin potansiyel yetenekleri cezbetmesi, yetenek yönetimine bağlı olarak İK risk yönetimini etkilemektedir.
- H<sub>10</sub>:** Şirket çalışanları, yetenek yönetimine bağlı olarak İK risk yönetimini etkilemektedir.

### **Korelasyon Analizi**

Tablo 3.5 (EK-1). değişkenlere ait temel tanımlayıcı istatistikler ile değişkenler arasındaki ilişkileri ifade eden korelasyon katsayılarını sergilemektedir. Tanımlayıcı istatistikler bağlamında; değişkenlerin ortalama ve standart sapma değerlerini içermektedir. Tablodaki Pearson korelasyon katsayıları ise araştırma değişkenleri arasındaki ilişkilere işaret etmektedir.

Korelasyon, değişkenler arasında ilişki olup olmadığını, varsa yönünü ve gücünü göstermek amacıyla kullanılan analiz türüdür. Korelasyon için genelde Pearson Korelasyon Katsayısı kullanılır ve “r” ile gösterilir. Bu değer +1.0 ile -1.0 arasında olabilir. Eğer aralarında ilişki aranan iki değişken, aynı anda artıyor ya da azalıyor ise r değeri artı yönde (pozitif korelasyon); eğer değerlerden biri artarken diğeri azalıyor ise r değeri eksi yönde olacaktır (negatif korelasyon). İki değişken arasındaki ilişkinin gücünü tanımlamak için, eğer r değeri 0,10 ile 0,29 arasında ise düşük, 0,30 ile 0,49 arasında ise orta ve 0,50 ile 1,0 arasında ise yüksek bir ilişkinin olduğu söylenebilir (Akbulut, 2010).

Tablo 3.5 (EK-1). değişkenlere ait temel tanımlayıcı istatistikler ile değişkenler arasındaki ilişkileri ifade eden korelasyon katsayılarını sergilemektedir. Tanımlayıcı istatistikler bağlamında; değişkenlerin ortalama ve standart sapma değerlerini

içermektedir. Tablodaki Pearson korelasyon katsayıları ise araştırma değişkenleri arasındaki ilişkilere işaret etmektedir.

Tablo 3.5'teki korelasyon katsayıları incelendiğinde İKY-İK Risk Yönetimi-değişkeni ile Yönetimin Vizyonu ( $r=0.598$ ), Şirket Kültürü ( $r=0.707$ ), Kurumsal Stratejiler ( $r=0.850$ ), İş & Görev tanımları ( $r=0.467$ ), Çalışanların Katılımı ( $r=0.798$ ), İşe Alım & İşte Tutabilme ( $r=0.723$ ), Performans Yönetimi ( $r=0.755$ ), Yedekleme Planı ( $r=0.611$ ), Potansiyel Yetenekleri Cezbetme ( $r=0.586$ ), Şirket Çalışanları ( $r=0.752$ ) ve Yetenek Yönetimi ( $r=0.798$ ) değişkenleri arasında 0.01 anlamlılık düzeyinde ilişki bulunmaktadır.

İlişkilerin gücüne bakıldığında; İKY-İK Risk Yönetimi- değişkeni ile İş & Görev tanımları değişkeni arasında orta düzey, diğer değişkenler arasında ise yüksek düzey bir ilişki vardır.

### **Regresyon Analizleri**

Korelasyon analizi sonuçlarına göre araştırma hipotezlerini test etmek ve korelasyon ilişkilerindeki yönü belirlemek amacıyla “Çoklu Doğrusal Regresyon” ve “Hiyerarşik Regresyon” analizleri yapılmıştır.

Analizlerde, modele uygun olarak, soru gruplaması yapılmıştır. Yönetimin stratejik vizyonu, 2,9,24,25,26. Sorular ; Şirket kültürü, 3,4,11,16. Sorular; Kurumsal Stratejiler, 1,8,13,16,20. Sorular; İş Görev Tanımları, Çalışan Katılımı, İşe Alım-İşte Tutabilme, Yedekleme Planları, 5,6,10,12,14,17,18,19,27. Sorular; Yetenek Yönetimi, 21,22,23,28,29,30,31,32. Sorular olarak gruplanmıştır.

**H<sub>1</sub>:** Kurumsal stratejiler ile İK risklerinin yönetilmesi arasında pozitif ilişki vardır.

**H<sub>2</sub>:** Şirket kültürü ile İK risklerinin yönetilmesi arasında pozitif ilişki vardır.

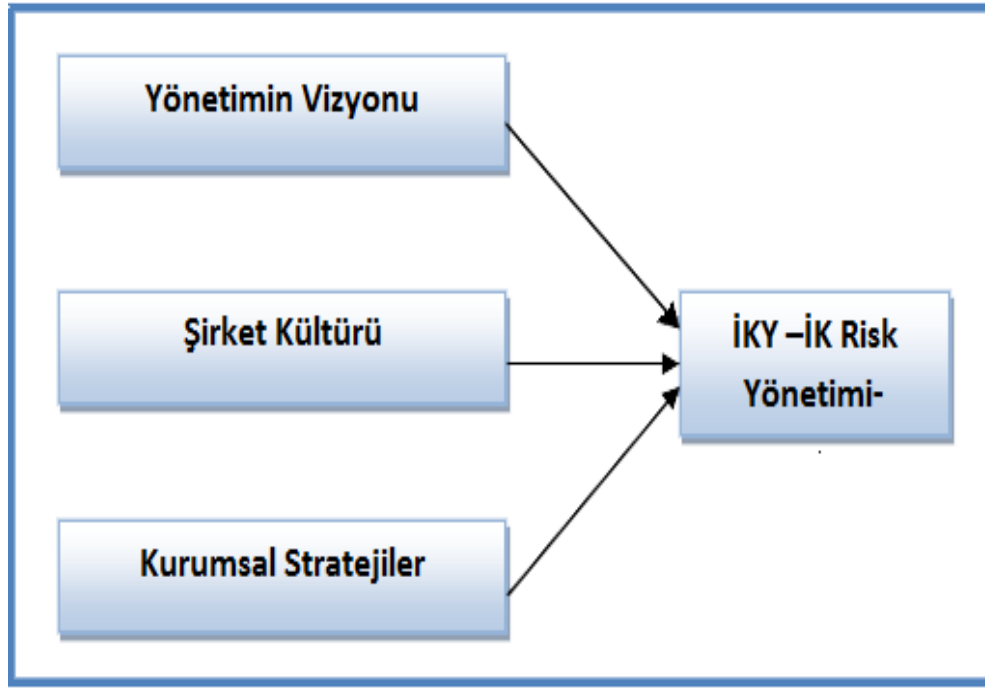
**H<sub>3</sub>:** Yönetimin vizyonu ile İK risklerinin yönetilmesi arasında pozitif ilişki vardır.

**Tablo 3.6.** Vizyon, Kültür ve Strateji Bağımsız Değişkenleri İle İlgili Regresyon Analizinin Sonuçları

<b>Bağımlı Değişken:</b> İKY -İK Risk Yönetimi-	<b>Standart <math>\beta</math></b>	<b>p Değeri</b>
<b>Bağımsız Değişkenler</b>		
Yönetimin Vizyonu	0.070	0.000
Şirket Kültürü	0.325	0.000
Kurumsal Stratejiler	0.621	0.000
F = 61.369		
R <sup>2</sup> = 0.800		
p < 0.05		

Tablo 3.6.'da temsil edilen; şirket kültürü ve kurumsal stratejiler olan bağımsız değişkenlerin insan kaynakları risk yönetimi üzerindeki etkilerini ifade eden model istatistiki açıdan anlamlıdır (Şirket Kültürü;  $\beta=0.325$   $p=0.000<0.05$ , Kurumsal Stratejiler;  $\beta=0.621$   $p=0.000<0.05$ ). Buna karşın, yönetimin vizyonu bağımsız değişkeni ile insan kaynakları risk yönetimi arasında da ( $\beta=0.070$   $p=0.000<0.05$ ) istatistiki açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub>, H<sub>3</sub> hipotezleri desteklenmektedir.

Doç Dr. Nihat Kaya (Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü) “İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ve örgüt kültürü tiplerinin, çalışan performansı üzerindeki etkilerini incelemeye yönelik ampirik bir çalışma”da da benzeri sonuçları elde etmiştir.



—→ Desteklenen

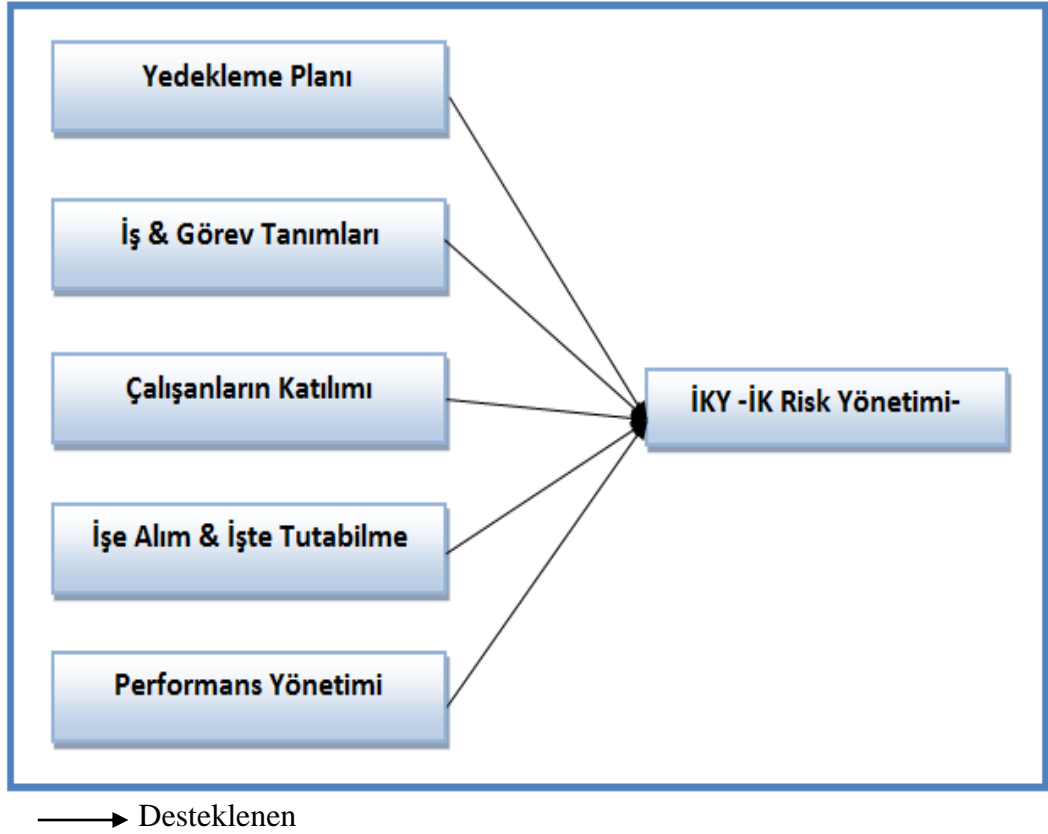
- H4:** İK risk yönetimi uygulayan işletmelerde, yedekleme planları yapılmaktadır.
- H5:** İK risk yönetimi uygulayan işletmelerde, iş & görev tanımları yapılmaktadır.
- H6:** İK risk yönetimi uygulayan işletmelerde, çalışan katılımı sağlanmaktadır.
- H7:** İK risk yönetimi uygulayan işletmelerde, işe alım & işte tutabilme sağlanmaktadır.
- H8:** İK risk yönetimi uygulayan işletmelerde, performans yönetimi uygulanmaktadır.

**Tablo 3.7.** İKY -İK Risk Yönetimi- Bağımlı Değişkeni İle İlgili Regresyon Analizinin Sonuçları

<b>Bağımlı Değişken:</b> İKY -İK Risk Yönetimi-	<b>Standart <math>\beta</math></b>	<b>p Değeri</b>
<b>Bağımsız Değişkenler</b>		
İş & Görev Tanımları	0.127	0.035
Çalışanların Katılımı	0.295	0.001
İşe Alım & İşte Tutabilme	0.299	0.000
Performans Yönetimi	0.302	0.000
Yedekleme Planı	0.238	0.000
F = 66.574		
R <sup>2</sup> = 0.883		
Anlamlılık Seviyesi (p = 0.000 < 0.05)		

Tablo 3.7.'de temsil edilen; iş & görev tanımları ( $\beta=0.127$   $p=0.035<0.05$ ), çalışanların katılımı ( $\beta=0.295$   $p=0.001<0.05$ ), işe alım & işte tutabilme ( $\beta=0.299$   $p=0.000<0.05$ ), performans yönetimi ( $\beta=0.302$   $p=0.000<0.05$ ) ve yedekleme planı ( $\beta=0.238$   $p=0.000<0.05$ ) olan bağımsız değişkenlerin insan kaynakları risk yönetimi üzerindeki etkilerini ifade eden model istatistiki açıdan anlamlıdır.  $H_4$ ,  $H_5$ ,  $H_6$ ,  $H_7$  ve  $H_8$  hipotezleri desteklenmektedir.

Yrd. Doç. Dr. Sait Gürbüz (Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Davranış Bilimleri Anabilim Dalı), Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa ve İş Tatminine Etkisi: İnsan Kaynakları Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırmasında, da, benzeri istatistiksel sonuçlara ulaşmıştır.



**H<sub>9</sub>**: Şirketin potansiyel yetenekleri cezbetmesi, yetenek yönetimine bağlı olarak İK risk yönetimini etkilemektedir.

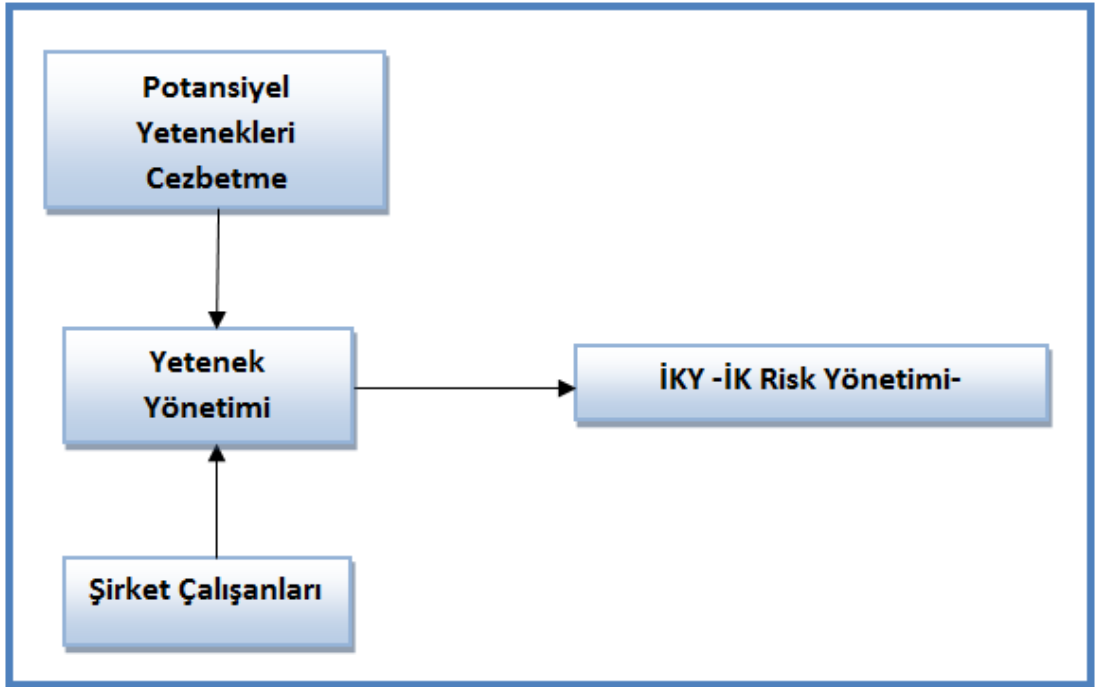
**H<sub>10</sub>**: Şirket çalışanları, yetenek yönetimine bağlı olarak İK risk yönetimini etkilemektedir.

**Tablo 3.8.** Potansiyel Yetenekleri Cezbetme ve Şirket Çalışanları Bağımsız Değişkeni İle İlgili Hiyerarşik Regresyon Analizinin Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Ara Değişken	Bağımlı Değişken	Standart $\beta$	p Değeri	R <sup>2</sup>	F
Potansiyel Yetenekleri Cezbetme	Yetenek Yönetimi	İKY -İK Risk Yönetimi-	0.303	0.004	0.637	41.263
Şirket Çalışanları			0.611	0.000		

p<0.05

Tablo 3.8.'de temsil edilen; potansiyel yetenekleri cezbetme ( $\beta=0.303$  p=0.004<0.05) ve şirket çalışanları ( $\beta=0.611$  p=0.000<0.05) olan bağımsız değişkenleri yetenek yönetimine bağlı olarak insan kaynakları risk yönetimini etkilediği görülmektedir. H<sub>9</sub> ve H<sub>10</sub> hipotezleri desteklenmektedir.



→ Desteklenen

## BÖLÜM 4: SONUÇ ve ÖNERİLER

### 4.1. Sonuç

Küreselleşmenin sonucu olarak, coğrafi sınırların artık tüm dünya olması, artan belirsizlikler, müşteri beklentilerindeki ve rekabetteki artış, değişiklikler, çevredeki belirsizlikler v.b. nedenlerle, şirketlerin yüzyüze oldukları riskler, her geçen gün artmaktadır. Böyle bir ortamda, şirketleri düzlüğe çıkartacak, geleceğe yönelik adımları atacak olan, şirketin stratejik planlarıyla uyumlu olarak hareket edecek insan kaynakları ve onların aldıkları kararlar ile bu kararları hayata geçirmedeki becerileri olacaktır. Bunun için şirketin strateji ve hedeflerinin belirlenmesi, operasyonel planlama, bu hedeflere ulaşılırken karşılaşılabilecekleri risklerin belirlenmesi, bu risklerin bertaraf edilmesi çalışmalarının yapılması gereklidir.

Şirketler bu amaçla, risklerini “Kurumsal Risk Yönetimi” çerçevesinde yöneterek, hedeflerine ulaşmaya başlamışlardır. Risklerini iyi yönetebilen şirketler, hedeflerine üstün performans göstererek ulaşabilmektedir. Kurumsal risk yönetimi, şirketin tamamını kapsayan bir süreçtir. Şirketin her seviyesindeki çalışanları ilgilendirir ve başarıya götüren yolda faydalanılan bir araçtır. Şirketlerin karşılaştıkları riskler, sadece finansal riskler olmayıp, şirketin tüm operasyonel faaliyetlerini kapsamaktadır. İnsan Kaynakları riskleri de, şirketlerin operasyonel riskleri arasında yerini almıştır. Şirket operasyonlarına karar veren ve yürütenin, şirketin insan kaynağı olduğu göz önünde tutulduğunda, bu riskin gerçek önemi açıkça görülebilmektedir. Şirketlerin hedeflerle yönetimi uygulayabilmeleri için nitelikli, örgütün temel iş yapma felsefesini paylaşabilecek, yeniliklere ve gelişime açık, yaratıcı, sorumluluk üstlenebilecek özellikte insan kaynağına gereksinimi vardır. Bu nedenle, şirketin insan kaynağı, başarı için hem fırsat hem de risk olarak görülmelidir.

İşletme insan kaynakları yönetiminin, yetenekleri işletme içerisinde tutacak, yeni yetenekleri işletmeye çekecek, çalışan değer önermelerini hazırlayamaması, işveren marka değerini yükseltememesi, işletmenin geleceği açısından en büyük risklerdendir.

İşletme stratejileri ile İK stratejileri arasındaki uyumsuzluk, zayıf bağ nedeniyle, insan kaynakları planlamasında oluşabilecek farklılıkların oluşmasına yol açılmamalıdır.

İnsan kaynakları yönetiminin, işletmenin kısa, uzun vadeli stratejilerini çok iyi özümseyip, işletmeyi geleceğe taşıyacak iş gücü planlaması yapması, işletmenin geleceği açısından son derece önemlidir.

İşletme süreçleri için kritik önemde olan görevleri yerine getirecek yetkin iş gücünün olmaması da işletmenin bütününe etkileyebilecek iş sonuçlarına yol açabilecektir. İnsan kaynakları yönetiminin, işletmenin tüm süreçlerine hakim olması, kritik önemdeki pozisyonlar ve bu pozisyonlar için gerekli yetkinliklerin belirlenerek, işe alım ve/veya eğitim, gelişim faaliyetlerini gerçekleştirilmesi gereklidir. Bu tür pozisyonlar için, işletme içerisinde yedekleme planları oluşturmalı; oryantasyon programları ile, çalışanların iş ve değişik pozisyonlara uyumunu sağlamalıdır.

İşletme hedefleri ile uyumlu, iyi planlanmış performans değerlendirme sistemi ve bu sistemle entegre yetenek yönetimi sisteminin oluşturulmuş ve yürütülüyor olması, yeteneklerin işletme hedeflerine yönelik olarak çalışmasını sağlayacaktır. İşletme hedeflerinin belirlenmesi aşamasında, aşağıdan yukarı besleme ile, uzman pozisyonunda olup, işletme operasyonlarında görev yapmakta olanların görüşlerinin de alınması, o pozisyonlarda çalışanların motivasyonunu ve işletmeye bağlılığını artıracaktır. Performans değerlendirme sisteminin sadece performans ölçme aracı olarak işletilmemesi; aynı zamanda çalışanların, kendilerine verilmiş hedefleri gerçekleştirebilmelerini sağlamaya yönelik gelişim ihtiyaçlarının belirlenip, eğitimlerinin sağlanması aracı olarak işletilmesi, yeteneklerin işletmeye bağlılığının artırılmasını ve verilmiş hedeflere ulaşılmasını sağlayacaktır.

İnsan kaynakları yönetiminin, işletmenin işveren markasını yükseltmek, yetenekleri cezbetmek için, çalışan değer önermelerini belirleyip, var olan ve potansiyel çalışanlarına sunulmasını sağlaması gereklidir.

İşletmede değişimi, gelişimi, yenilikçiliği destekleyici bir örgüt kültürünün oluşmasında en büyük görev insan kaynakları yönetimine düşmektedir. Gelişime açık bir kültürün oluşturulması, yeteneklerin kendilerini geliştirebilecekleri bir ortamın varlığını görmeleri ile işletmeye bağlılıklarının artmasına ve yeni yeteneklerin işletmeye çekilmesini sağlayacaktır. Bu konuda yapılan bir çok çalışma ile, gelişime açık bir örgüt kültürünün varlığı, yeteneklerin işletmede kalması ve yeni yeteneklerin işletmeye çekilmesinde en önemli etken olduğu gösterilmiştir.

İşletme süreçlerinin iyi planlanıp yönetilememesi, işletmenin insan kaynağının verimli kullanılmamasına, çalışanların iş tatminine ulaşamamasına, sonuç olarak, işletmenin beklenen iş sonuçlarına ulaşamamasına neden olacaktır. İnsan kaynakları yönetimini, iş süreçleri yapılanması ve bu süreçlerde görev alan iş gücü planlamasında etkin rol almalıdır.

İşletme içerisinde, etkin bir kariyer yönetimi ve buna bağlı çalışan gelişimi programının kurulamamış olması, yeteneklerin uzun dönemde işletmeden ayrılmasına neden olabilecektir. Geleceği ile ilgili planlar yapan yetenekler, kendi geleceklerini buldukları işletmede göremedikleri durumlarda, o işletmeden ayrılmaları kaçınılmazdır. Yetenekli çalışanları işletmede tutabilmek için, onların da katılımı ile kariyer planlarının ve bu plana uygun gelişim planlarının hazırlanması, çalışanı işletmeye bağlayacak, motivasyonunu artıracak, daha yararlı olabilmesi için gelişimini de sağlayacaktır. Ayrıca, lider olabilecek yeteneklerin gelişimini sağlayarak, işletmenin gelecekte gereksinim duyacağı, tüm iş süreçlerine hakim liderleri de yetiştirmiş olacaktır.

İşletmede, çalışanlar ile yönetim arasında karşılıklı güven ortamının oluşturulamamış olması da en büyük risklerdendir. Güven ortamının oluşturulabilmesinde insan kaynakları anahtar rol oynayacaktır. İşletmenin politika, prosedür ve talimatlarının oluşturulmasına öncülük ederek, çalışanlarını da bu konularda yeterli seviyede bilgilendirerek, açık bir iletişim ortamının oluşturulmasını sağlayabilecektir.

İşletmenin, süreçleri ile uyumlu iş-görev tanımlarını yapmış olması, olası rol ve sorumluluk karmaşasını da önleyecektir. Çalışanlar, yetki ve sorumluluklarını bilerek görevlerini yerine getirecektir. Bunun sağlanmasında da en büyük sorumluluk, insan kaynakları yönetiminindir. İşletmeye personel temininde, işletme kültürüne uygunluk, gelişmeye açıklık ve iş tanımına uygun adayın seçimi önemlidir. İş tanımı düzgün bir şekilde yapılmamış ise işe alım uygulaması ne kadar başarılı yapılırsa yapılsın, doğru iş ile doğru kişi buluşturulamamış olur ve bu durum da işletmenin nihai hedeflerine ulaşmasında yavaşlamaya veya aksaklıklara sebep olabilmektedir. İşletmenin, ilgili iş pozisyonundan beklentilerini net olarak belirlemesi, adayın kendisi açısından çalışmak isteyeceği iş olup olmadığına karar vermesine; işletme açısından da pozisyonun beklentilerinin açıkça ortaya koyarak, uygun adayların başvurularına ulaşmayı sağlayacaktır. Doğru iş ile doğru adayın buluşturulamaması durumunda, işletmeye

verebileceği zararların boyutları, tahmin edilemeyecek kadar büyük olabilmektedir. Böyle bir durum işletmeye mali açıdan zarar vermekte, ayrıca işletmenin pazardaki ününden kaybına da yol açmaktadır.

## 4.2. Öneriler

Bu çalışma ile yapılan literatür tarama, anket ve analiz çalışmaları, insan kaynakları risklerinin önemini gösterebilmeyi amaçlamıştır. Bir araştırma kuruluşunun (Hewitt) yapmış olduğu, işveren marka değeri yüksek olarak belirlenmiş şirketlerin insan kaynakları yöneticilerine uygulanan anket ile, bu şirketlerde insan kaynakları risklerinin yönetimi incelenmiştir.

Anket sonuçlarına uygulanan analiz çalışmalarının da açıkça gösterdiği gibi, işveren marka değeri yüksek olan şirketlerin, insan kaynakları risklerini iyi yönetebildikleri açıkça görülebilmektedir. İşveren marka değeri yüksek işletmeler, yetenekleri kendisine çekebilmekte; yetenekler de işveren marka değerini yükseltmektedir. Böylece birbirini besleyen bir döngü oluşturulabilmektedir. Bu bağlamda, insan kaynakları yönetiminin temel görevi, işletme amaçlarını yerine getirmede yetenekli ve iyi motive edilmiş kalifiye elemanları sağlamak ve onların işletmede kalmasını sağlamaktır. Aynı zamanda elemanların işten duydukları tatmini artırarak yeteneklerini ortaya çıkarmak ve bunu işgücü maliyetlerini kontrol altında tutacak şekilde yapmaktır. Bunun için de, insan kaynakları risklerinin, işletmenin diğer riskleri gibi incelenip, değerlendirilip, gerekli önlemlerin alınmasını gerektirdiği görülebilmelidir.

Sonuç olarak, insan kaynakları risklerinin iyi yönetilmesinin, işveren marka değerini yükselttiği; işveren marka değeri yüksek şirketlerin de, yetenekleri kendisine çektiği ve elde tutabildiği söylenebilir.

Bu süreçte, İnsan Kaynakları Yönetimine büyük görev düşmektedir. İnsan Kaynaklarının, yönetimin stratejik ortağı olması, çalışanlarla yönetim arasında köprü görevi görmesi, riskleri önceden görerek, proaktif olarak, gerekli önlemlerin alınması ve işveren marka değerini yükseltici iyileştirmeler için öncülük etmesi gerekmektedir. Şirketin işveren marka değerini yükseltecek olanlar da, o şirketin çalışanlarıdır. İnsan faktörü, geliştirilmesi gereken bir kaynak olarak değerlendirildiğinde, işletmelerin verimlilik, kalite, kâr gibi amaçlara ulaşabilmeleri kolaylaşacaktır. Hedeflere ulaşmayı

sağlayacak en önemli kaynak olarak insan kaynağının iyi yönetilebilmesi, yönlendirilebilmesi için İnsan Kaynaklarının, işletmenin tüm süreçlerine hakim olması, iş analizlerinin, iş değerlemelerinin, performans yönetim sistemlerinin, yetenek yönetiminin, eğitim faaliyetlerinin işletme stratejik planları ile uyumlu ve destekleyici olarak yürütmesi gerekmektedir. Bunun sağlanamamasının, işletme için büyük bir risk olduğunun görülmesi, İnsan kaynakları yöneticilerinin diğer yöneticilerle ve firmanın stratejisini belirleyenlerle etkin bir iletişim içerisinde olması, tarafların birbirlerine ihtiyaç duydukları geri bildirimde bulunması gereklidir. Böylece, işletmenin insan kaynağı, rekabetçi avantaj oluşturabilecektir.

İşletmelerin yüksek performans sergileyebilmeleri için çalışanlarının sürekli olarak eğitime tabi tutulması kaçınılmazdır. Bu eğitimlerin verimli olabilmeleri, şirket hedeflerini gerçekleştirmeye yardımcı olmaya yönelik olarak tespit edilmesi ve eğitim planı yapılması ile mümkün olacaktır.

Performans değerlendirmesi, hedeflenenler ile gerçekleşen iş sonuçları arasında farkların tespit edildiği süreçtir. İşletme yöneticileri adil ve gerçekçi iş ve sorumluluk dağılımını yaparak ve adil, şeffaf, objektif bir performans değerlendirme sistemi kurmalıdır. Aksi takdirde yüksek performans gösteren, başarılı çalışanları kaybetme riskiyle karşı karşıya gelebilirler. Performans değerlendirme sistemi, sadece performansın takip edildiği bir sistem olarak görülmemeli, aynı zamanda çalışanların şirket hedefleri ile uyumunu sağlayacak bir yol gösterici ve çalışan gelişiminin planlama aracı olarak da görülmelidir. İnsan kaynakları, işletme çalışanlarının sesine de kulak vermeli; onların şikayet ve önerilerini dikkate alarak, iyileştirme çalışmalarına öncülük etmelidir. Bu sistemlerin oluşturulması ve yürütülmesinde en önemli görev, insan kaynakları yönetiminindir.

İnsan kaynakları risklerinin yönetimi, insan kaynaklı risklerin tanımlanıp, değerlendirilmesi, risklerin yönetimiyle ilgili sorumlulukların tayini, riskleri önceden tahmin edip etkilerini azaltmak için tedbir almayı ve bu işlemlerin gözlemlenmesi ve izlenmesini kapsayan bir süreçtir. İnsan kaynakları risklerinin tanımlanabilmesi, insan kaynakları yöneticilerinin, öncelikli görevi olmalıdır. İnsan kaynakları yöneticileri, insan odaklı riskleri yönetebilmek için kurumsal risk yönetim süreç ve teknikleri ile paralel hareket etmelidirler. Bu sayede, kurumsal risklerin yönetiminde diğer risk

yöneticileri ve birim yöneticileri ile ortak anlayışa sahip olarak, işletmeyi olası risklerden korumada daha başarılı olacaklardır.

İşletmenin işveren marka değerini yükseltecek olanlar, o işletmenin çalışanlarıdır. İşletme dışında olanların, orada çalışmak isteyecekleri, o işletmenin bir elemanı olmak isteyecekleri bir işletme yaratılmasında en önemli görev de, İnsan Kaynakları Yönetimi'nindir.

## KAYNAKÇA

Akbulut, Y. (2010). Sosyal Bilimlerde SPSS Uygulamaları. İstanbul: İdeal Kültür ve Yayıncılık.

Akın, A. (2002), İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansını Değerleme Sürecinde Coaching (Özel Rehberlik), C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:3 Sayı:1, 2002.

Akın, Ö., Erdost Çolak, H.E. (2012), İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma, Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 2, 2012, s. 85-114.

Aksoy T. (2006), Tüm Yönleriyle Denetim (AB ile Müzakere Uyum Sürecinde Denetimde Yeni bir Paradigma), Cilt:1, Ankara: Yetkin Yayınları, 2006.

Alayoğlu, N., (2010). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Dönem: Yetenek Yönetimi, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:1.

Allen, D. (2008), “ Brand Aid”, *People Management*, ( November), S: 10-13.

Altuntuğ, N. (2009), “Rekabet Üstünlüğünün Sürdürülebilmesinde Yeteneklerin Rolü: Yetenek Yönetim Yaklaşımı”. Süleyman Demirel Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Y.2009,C.14, s. 449.

Amit, P. and Schoemaker, P.J.H. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14: 33-46.

Argon, T., (2001), İnsan Kaynakları Yönetimi İlkelerine İlişkin Bolu ve Düzce İlleri İlköğretim Okulları Yönetici ve Öğretmen Görüşlerinin Değerlendirilmesi. Doktora Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.

Arslan, I. (2008). Kurumsal Risk Yönetimi. Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Ankara.

Atmaca, K. (2010), İnsan Kaynakları Yönetimi ve Etik, *Sayıştay Dergisi*, Sayı:76, 2010.

Aykaç, B. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Backhaus, K., Tikoo, S. (2004), “Conceptualizing Researching Employer Branding”, *Career Development International*, Vol.9, No: 5.

Bakan, İ. (2009), Kümeleme ve İnsan Kaynakları Yönetimi, *Çerçeve Dergisi*, 2009.

Balmer, J. M. (2001). Corporate Identity, Corporate Branding and Corporate Marketing, *Seeing Through the Fog. European Journal of Marketing* , 35 (3/4).

- Barney, J.B. (2001). Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective For Strategic Management Research? Yes. *The Academy of Management Review*, 26 (1): 41-56.
- Barrow, S., Mosley, R. (2007). "The Employer Brand: Bringing The Best of Brand Management To People At Work", *Journal of Brand Management*, Vol.15, Issue.2.
- Barutçugil, İ. (2002). *Bilgi yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Barutçugil, İ., (2004), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Baş, T. (2011). İşveren Markası: Yüksek Nitelikli Çalışanları Çekmenin ve Elde Tutmanın Anahtarı, Optimist Yayın ve Dağıtım, İstanbul.
- Baysal, A.C, (1993). *Çalışma Yaşamında İnsan*, Avcıol Basım Yayın, İstanbul.
- Behling, O., Labovitz, G., Gainer, M. (1968), "College Recruiting: A Theoretical Base". *Personnel Journal*, Vol: 47, S:13-19.
- Bergstrom, A. ve Blumenthal, D. (2002). Why Internal Branding Matters: The Case of Saab. *Corporate Reputation Review* , 5 (2/3), 133-142.
- Beşirov, İ. (2007). Yeni Rekabet Koşullarında İşletmelerin Yol Haritası: Azerbaycan Şarap İşletmeleri Üzerine Bir Değerlendirme. Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniv. Sos.Bil.Enst. Isparta.
- Bingöl, D. (2004). İnsan Kaynakları Yönetimi, 5.Basım, Beta Yayınları, İstanbul, 2004.
- Bourgeois, N., (2003). "Factors Influencing The Effects of Realistic Job Previews on Applicant Judgments of Organizational Attractiveness", Texas Christian University, Thesis, s:17
- Bowin, R. B. (1987), *Human Resource Problem Solving*, Prentice Hall, New Jersey.
- Bozkurt, N. (2001). *İşletmelerde Çalışanların Yaptıkları Hileler, Ortaya Çıkartılması ve Önlenmesi*, İstanbul: Marmara Üniversitesi, Seminer Notları
- Byars, L.L., Rue, L.W., (2004), *Human Resource Management*, New York: Irwin
- Clake, R. (2009), "How to Maintain The Employer Brand", *People Management Journal*.
- Cherrington, D. J. (1995), *The Management of Human Resources*, Prentice Hall, New Jersey, Fourt Edition.
- Chung, Beth G., A Service Market Segmentation Approach to Strategic Human Resource Management, *Journal of Quality Management*, Volume:6, 2001, s. 117–138.

Cobb-Walgren, C.J., Cynthia A.R., and Donthu, N. (1995). "Brand Equity, Brand Preference, and Purchase Intent", *Journal of Advertising*, 24(3): 25–40.

Corte, D., Mangia, G., Micera, R., Zamparelli, G. (2011), Strategic Employer Branding: The Brand and Image Management as Attractiveness for Talented Capital, *China-USA Business Review*, Vol. 10, No. 12.

Cömertpay, Ş. (2006). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kurumsal Strateji Belirleme İçin Karar Destek Sistemi. Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniv.Fen.Bil.Enst. Adana.

Cronbach, L.J. (1990). *Essentials of Psychological Testing*. Fifth Ed., New York: HarperCollins.

Çalış, A. (2000), İnsan Kaynakları Politikalarının ihracat Performansı Üzerindeki Etkileri, İgeme Yayını, Ankara.

Çelik M. (2011). Yetenek Yönetimi Yaklaşımı ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi.

Çelik, M., ve Zaim, A.H. (2011). Yetenek yönetimi yaklaşımı. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 10(20):33-38 .

Çiftçi, S., Cop, R. (2007). Marka ve Marka Yönetimi Kavramları; Üniversite Öğrencilerinin Kot Pantolon Marka Tercihlerine Yönelik Bir Araştırma, *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, Cilt:44, Sayı:512, 2007, s. 70.

Çırpan, H., Şen, A. (2009). "İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç Yetenek Yönetimi" Eflatun Eğitim ve Danışmanlık.

Daft, R. L., (1994), *Management*, Third Edition, The Dryden Pres.

Davies, G., Chun, R., Da Silva, R. V. ve Roper, S. (2001). The Personification Methapor as a Measurement Approach for Corporate Reputation. *Corporate Reputation Review*, 4(2):113-127.

Delery, John E., & Harold D. Doty (1996). "Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4).

Del Rio, A. Vazquez, B.R., and Iglesias, V. (2001). "The Role of Brand Name in Obtaining Differential Advantages", *Journal of Product & Brand Management*, 10(7): 452–465.

Deniz, Nevin ve İhsan Oğuz Bakkalbaşı, İnsan Kaynakları ve İşletme Stratejileri Uyumunun Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma, *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:XXVIII, Sayı:I, 2010.

D'Este, Pablo, Francesco Rentocchini ve Jaider M. Vega Jurado, The Role of Human Capital in Lowering Barriers to Engage in Innovation: Evidence From the Spanish Innovation Survey, Ingenio Working Paper Series, No:06, 2012.

Deutschman, A. (1990). "What 25- Year Olds Want", Fortune, Vol:122, No:5.

Develioğlu, Kazım vd., Toplam Kalite Yönetimi Çerçevesinde Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimine Bakışları: Bursa (DORSAB)' da Bir Uygulama, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:15, 2006.

Dinçer, Ömer (1998) Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. 5.Baskı, İstanbul: Beta.

Doğan, T., ve ark. (2007). Genel İşletmecilik Bilgileri, Siyasal Kitabevi, Ankara.

Dooley, R., Levine, D., Russell, A. (2007), "Branding, trends, communicable diseases, HRMagazine, Vol: 52, Issue 12, s: 31-32.

DPT (Devlet Planlama Teşkilatı) (2003). Kamu Kurumları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, DPT, Ankara, 2003.

Elitaş, C., ve Ağca, V. (2006). Firmalarda Çok Boyutlu Performans Değerleme Yaklaşımları: Kavramsal Bir Çerçeve, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, Cilt:8, Sayı:2, s.344-367.

Emhan, A. (2009). "Risk Yönetim Süreci ve Risk Yönetmekte Kullanılan Teknikler", Atatürk Üniversitesi (AÜ), İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C.23, S.3, Erzurum.

Erdemir, E. (2007). İşe Almada Pazarlama Bakış Açısı ve Aday Odaklılık, Yönetim, 2007, Yıl:18, Sayı:57, s. 27-38.

Eren, E. (2005). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ., 7.Basım, 2005.

Erkut, H., (2009). Yönetimin Kanatları: Stratejik Yönetimin Temelleri, Yalın Yayıncılık, İstanbul.

Ertürk, A. (2010). İşletmelerde Hata ve Hileyi Önlemede İç Kontrol Sisteminin Etkililiği ve Bir Uygulama, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2010.

EuroMed Innovation and Technology Programme, MEDIBTIKAR, Koçluk ve Network Oluşturma Eğitim Programı, Inovatif Projeler için Bireysel Koçluk Teknikleri, Ankara, 24-26 Haziran 2009.

Ewing, M.T., Pitt, L.F., de Bussy, N.M. ve Berthon, P. (2002), " Employment branding in the knowledge economy" International Journal of Advertising, Vol:21, No:1.

www.exelect.com.tr

Flouris, T., Küçük Yılmaz, A. (2010). Ayse Kucuk Yilmaz, The Risk Management Framework to Strategic Human Resource Management, International Research Journal of Finance and Economics, Issue:36, 2010.

Fındıkçı, İ. (1998). *Stratejik İnsan Kaynakları*, Alfa Basım ve Yayın Ltd. Şti. 7. Baskı Ekim.

Fındıkçı, İ. (1999). İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, s. 1709.

Fındıkçı, İ., (2009), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Alfa

Filizöz, B. (2003). İnsan Kaynakları Yönetiminde Uluslararası Yaklaşım Gerekliliği, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:4, Sayı:1, 2003.

Fombrun, C., Tichy, N.M., Devana, M.A. (1984) Strategic Human Resource Management. New York: John Wiley.

George, W.R. (1990), "Internal Marketing and Organizational Behavior A Partnership in Developing Customer-conscious Employees at Every Level", Journal of Business Research, Vol: 20.

Geyik, M. (2000). *KOBİ'lerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (Gebze Uyg.)*. Sakarya Üniversitesi. Sakarya: Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gilly, M.C., Wolfenbarger, M. (1998), "Advertising's Internal Audience", Journal of Marketing, Vol:62, No:1, s. 69-88

Goldsmith, R. E., Lafferty, B. E., & Newell, S.J. (2000). The Impact of Corporate Credibility and Celebrity Credibility on Consumer Reaction to Advertisements and Brands. Journal of Advertising Vol. XXIX, Number 3 .

Gönen, S., Çelik, M. (2005). Rekabet Üstünlüğü Sağlamada İç Denetim Ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Ortaklığı. [http://www.onlinedergi.com/MakaleDosyaları/51/PDF2005\\_1\\_5.pdf](http://www.onlinedergi.com/MakaleDosyaları/51/PDF2005_1_5.pdf). Erişim Tarihi: 15.02.2015.

Görmüş, A.Ş. (2009). Entelektüel Sermaye ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Artan Önemi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 11(1): 57-75.

Güçlü, N. (2011). Örgüt Kültürü, Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Manas Dergisi s. 148.

Güler, Ç., Çobanoğlu, Z., Vaizoğlu, S.A., Tekbaş, Ö.F. (2011). Risk Yönetimi ve İletişimi, Ankara, 2011.

- Gümüştekin, G.E. (2004). Bilgi Yönetiminin Stratejik Önemi. *e-dergi.atauni.edu.tr/atauniiibd/article/download/.../1025003386*. Erişim tarihi: 12.01.2015.
- Güredin, E. (2000). Denetim. 10. Baskı. İstanbul: Beta Basım, 2000.
- Hall, D. T. (1996), Long live the career. In D. T. Hall (Ed.), The career is dead – long live the career: 1–12, Jossey-Bass, SanFrancisco.
- Hankin, C., Hansfield, F. (1998). The war for talent, s.12, 1998, .
- Havermans, Janssen, Meulenbroek, Corporate Branding, 2010.
- Hemsley, S. (2008), Competing With The Big Boys For Talent, Special Report: Smaller Companies Competing Big Ones.
- Hume, D. A. (1995), Reward Management (Employee Performance, Motivation and Pay), Blackwell Publishers, UK, s.37.
- Huselid, M.A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance, Academy of Management Journal, Vol:38, No:3, 1995.
- İnce, M. Değişim Olgusu ve Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları, s. 23, [http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos\\_mak/makaleler/Mehmet%20İNCE/319-340.pdf](http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/Mehmet%20İNCE/319-340.pdf). (10.11.2012)
- Ivancevich J.M. (2003). Human Resource Management, Ninth Edition, McGraw-Hill, New York, 2003.
- Kanter, R.M. (1997), On the Frontiers of Management, A Harvard Business Review Book, Pentagram Design, USA.
- Karaköse, T. (2006). Eğitim Örgütlerindeki İç ve Dış Paydaşların Kurumsal İtibara İlişkin Algılamaları (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Elazığ: Fırat Üniversitesi.
- Karalar, R., Kiracı, H. (2007). Marka Değeri Bileşeni Olarak Marka Bağımlılığı: Kolalı İçecekler Üzerine Bir Araştırma, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2007, Cilt:7, No:2, s. 206.
- Kaski, T. (2007). “Employer Branding Vital”, Finweek, Vol:5.
- Kaynak, Tuğral, vd. (1998). İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 1998.
- Keçecioğlu, T. (2003), Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2003.

Keller, K.L. (1993), “Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-based Brand Equity”, *Journal of Marketing*, Vol: 57.

Kepekçi C. (2004). *Bağımsız Denetim*, İstanbul:Avcıol Yayınevi, 2004.

Klein, N. (2002). *No Logo*, Ankara , Bilgi Yayınevi, 2002.

Kolle, S. (2011), “ Alignment of Internally and Externally Aimed Employer Branding Efforts – A Case Study of The Novo Nordisk Employer Branding Programme ‘Life Changing Careers’”, Bachelor Thesis.

Köylüoğlu, H.U. (2004). “Risk Yönetimi! Zaman geçirmeden Neden? Nasıl?”, *Active Finans*, S.32, İstanbul.

Kurtuluş, K. (1994). *Stratejik İnsan Kaynakları Seminer Notları* İstanbul 13 Ekim 1994, s:9-13.

Küçük, F. (2005). İnsan Kaynakları Açısından Kurumsal İmaj. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(2): 247-266.

Küçükönel, H., ve Korul, V. (2002). Havayolu işletmelerinde insan kaynakları yönetimi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(12), 67–90.

Leitch, S., ve Davenport, S. (Winter 2007). Corporate Brands and Social Brands. *International Studies of Management and Organization.*, vol. 37, no. 4 .

Lundkvist, C. (2008). Branding Strategies of MNCs in International Markets(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) . Lulea : Lulea University of Technology.

Maliye Hesap Uzmanları Derneği (1996): *Denetim İlke ve Esasları I.Cilt*, İstanbul: Maliye Hesap Uzmanları Derneği Yayınları.

Marangoz, Mehmet, Marka Değeri Algulamalarının Marka Yayılmaya Etkileri, *Ege Akademik Bakış*, Cilt:7, No:2, 2007, s.459-483.

Mathis ve Jackson, 2000, 4 Human Resource Management

Mehler, M., Crispin, G. (2006), The Candidate Experience: Black Hole or North Star A CareerXroads Whitepaper on Staffing Strategy and Process, (September).

Mellahi, K., and Wood, G. (2003), *The Ethical Business Challenges and Controversies*, Britain: Palgrave Macmillian Company.

Miles, Reymond E., ve Snow, C.C. (1978) *Organizational Strategy Structure and Processes*. New York: McGraw Hill.

Minchington, B. (2010), “Why Someone Want to Work For You, *Journal of Corporate*

Recruting Leadership, (October).

Mondy R. Wayne, Noe Robert M., Premeaux Shane R. (2002). Human Resource Management, New Jersey Prentice Hall, 8. baskı, 2002, s.19.

Moorhead, G and Griffin, R.W (1995). Organizational Behavior Managing People and Organization, Boston

Noe, R. A. (1999), İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi, Beta Yayınları, İstanbul.

Oğuz, N. (2012). İşveren Markası ve Kabiliyeti Cezbetme Üzerine Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012.

Öğüt, A., vd., Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci,  
[http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos\\_mak/articles/2004/12/AOGUT-TAKGEMCI-MTDEMIRSEL.PDF](http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/articles/2004/12/AOGUT-TAKGEMCI-MTDEMIRSEL.PDF). (08.11.2012)

Ören, K., Yüksel, H. (2012). “Marka İşveren” veya “İşveren Markası” Kavramı: Bu Kavramın İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında ve İşçi Devir Hızı Kapsamında Değerlendirilmesi, Kamu-İş, Cilt:12, Sayı:3, 2012.

Özgen E., Akbayır, Z. (2011). İletişim Yaklaşımıyla Bir Değer Önermesi: İşveren Markalaması, Erciyes İletişim Dergisi, 2011, 2(1),76-86.

Özgen, H., vd. (2002). İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Kitabevi, 2002.

Pla, R.L. (2007), Employment Branding Who’s Responsible, Marketing Magazine, Vol.26,No:11, S:17.

Pinkess, A. (2008), Show You Really Care to Win Staff, Brand Strategy, (July).

Porter, M. E. (1980). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. The Free Press, New York, USA.

Porter, M.E.(1985), “Competitive Advantage”, New York. The Free Press, s.11-12.

Punch, K. (2005). Introduction to Social Research - Quantitive and Qualitive Approach. Second Ed., Sage Publications Inc., California.

Ramstad, P. M., Boudreau, J. W. (2005), “Talentship, Talent Segmentation, and Sustainability: A New HR Decision Science Paradigm For a New Strategy Definition, Human Reseources Management, Vol: 44.

Ritson, M. (2002), Marketing and HE Collaborate to Harness Employer Brand Power Marketing, (October).

Rose, C.T.S. (2004). "The Impact of Corporate Reputation on Performance", *European Management Journal*, 22(2): 201-210

Rousseau, D. M. (1990), New Hire Perceptions of Their Own and Their Employer's Obligations: A Study of Psychological Contracts, *Journal of Organizational Behavior*, Vol:11.

Sabuncuğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitabevi, Bursa.

Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M. Örgütsel Psikoloji. 3.Baskı, Bursa: Alfa Yayınları, Yayın No:464, 1998.

Saka, T. (2010). Bir Stratejik Yönetim Aracı: Kurumsal Risk Yönetimi. <http://www.riskonomi.com/wp/?p=359>. Erişim tarihi: 10.02.2015.

Sandler, S. F. (Editor). (2005), "HR Brand Building in Today's Market", *HR Focus*, Vol.82, No:2.

Schuler, R. S., and Jackson, S.E. (1987). "Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices", *The Academy of Management Executive*, 1(3):207-219

Shenkar, O. (1995). "The Globalization of Human Resource Management: The Interdisciplinary Challenge", *Global Perspectives of Human Resource Management*, Ed: Oded Shenkar, Prentice Hall Inc., New Jersey;11-13.

Schuler, H., Fair, J. L., Smith, M. (1993), *Personnel Selection and Assessment Individual and Organizational Perspectives*, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, USA.

Schultz, M., Mouritsen, J., ve Gabrielsen, G. (2001). Sticky Reputation: Analyzing a Ranking System. *Corporate Reputation Review*, Vol. 4, No. 1 .

Sekaran, U. (2000). *Research Methods for Business: A Skill - Building Approach*. Third Ed., New York: John Wiley & Sons, Inc.

Sevener , Ö. (2009) [www.oznursevener.com](http://www.oznursevener.com)

Seviçin, A. (2006), Kaynaklara Dayalı Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 2006, Cilt: 2, Sayı: 3, ss. 184-185.

Sevinç, L. (2004). Osman Yıldırım, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde HR Scorecard Uygulaması, *Journal of Faculty of Business*, 2004, Vol. 5, No. 2, s.149-161.

Sherry, A. (2000), "Put Some Branding Iron into Your Image", *Business Review Weekly*, Vol: 22.

Sohel ve Shroeder (2003) The Impact of Human Resource Management Practices on Operational Performance. *Journal of Operations Management* 19-43.

Solmaz, S.A., Türkay, O. (2014). Pazar Yönlülüğün Tedarikçi İlişkileri Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmeleri Üzerine Ampirik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(1): 147-162.

Söyler, İ. (2007). Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim Uygulanabilir mi? (Engeller/Güçlükler). *Maliye Dergisi*, 152(Ocak-Haziran): 103-115.

Sparrow P., Schuler, R.S., and Jackson, S.E. (2000). "Convergence or Divergence: Human Resource Practices and Policies for Competitive Advantage Worldwide", *Readings and Cases in International Human Resource Management*, Ed: Mark Mendenhall ve Gary Oddou, South Western Pub., Kanada;42-69.

Starkey, K., and McKinlay (1993). *Strategy and The Human Resource Managemet*, Blackwell Publishers, London.

Strauss, G., Sayles, L. R. (1980), *The Human Problems of Management*, NJ: Prentice Hall, 4. Edition.

Sullivan, S., (1999), "The Changing Nature of Careers: A Reviews and Research Agenda", *Journal of Management*, Vol: 25, No:3.

Sullivan, J. (2002), *Crafting A Lofty Employment Brand : A Costly Proposition*, [www.ere.net/2002/11/25/crafting-a-lofty-employment-brand-a-costly-proposition](http://www.ere.net/2002/11/25/crafting-a-lofty-employment-brand-a-costly-proposition).

Supphellen, M. (2000), "Understanding Core Brand Equity: Guidelines for in- Depth Elicitation of Brand Associations", *International Journal of Market Research*, Vol. 42.

Syed Alwi, S. F., ve Da Silva, R. V. (2007). Online and Offl ine Corporate Brand Images: Do They Differ? *Corporate Reputation Review Volume 10 Number 4*.

Swaroop, P., Agrawal, R. K. (2009), "Effect of Employer Brand Image on Application Intentions of B-School Undergraduates", *The Journal of Business Perspective*, Vol:13, No:3.

Tanova, C., ve Karadal, H. (2004). Kurumsal Strateji İle İnsan Kaynakları Politikaları Arasındaki İlişkinin Analizi. *D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi*. 19(2):123-136.

Taşkın, E. (2001), *İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme*, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 3. Basım.

Taştan, M. (2007). *Strateji, Stratejik Yönetim ve Strateji Türleri*, [www.humanresourcesfocus.com](http://www.humanresourcesfocus.com).

Tevfik, A.T. (1997). *Risk Analizine Giriş*, İstanbul.

Thibodeaux, H.F., Kudisch, J. D. (2003), "The Relationship Between Applicant Reactions, The Likelihood of Complaints and Organization Attractiveness", Journal of Business and Psychology, Vol. 18, No:2.

Thompson, A.A. Jr.band A.J. (2003). Stricland III. Strategic Management Concepts and Cases. Thirteenth Edition, Mc GrawHill, Irwin, 2003, 5-6-7.

Topaç, Y., Aydoğan, O., (2005), *İnsan İçin Değişim*, Ankara: T.C Başbakanlık Gümrük Müsteşarlığı Eğitim Dairesi Başkanlığı Yayınları

Tosi, Rizzo, Carroll (2000) Handbook of Organizational Behaviour

Türk Patent Enstitüsü,  
[http://www.tpe.gov.tr/dosyalar/taslaklar/markalar\\_kanunu\\_tasarisi\\_taslagi.pdf](http://www.tpe.gov.tr/dosyalar/taslaklar/markalar_kanunu_tasarisi_taslagi.pdf),  
(09.11.2012).

Turkcell internet sitesi, www.turkcell.com.tr

Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği Risk ve Değer Yönetimi Çalışma Grubu Kurumsal Risk Yönetimi, s. 17.

Türker V. (2012) Marmara Ün. 2. Sunum

Uras, T.E. (2013). Stratejik Yönetim ve SWOT Analizinin Önemi, [www.haberturizm.com/Yazar/Tuba-Emlek-Uras/Stratejik-Yonetim-ve-SWOT-Analizinin-Onemi-.php](http://www.haberturizm.com/Yazar/Tuba-Emlek-Uras/Stratejik-Yonetim-ve-SWOT-Analizinin-Onemi-.php). Erişim Tarihi: 15.02.2015.

Utkuğ, Ç.P. (2008). Kurumsal Performans Değerlendirme Yöntemi Olarak Toplam Başarı Göstergesi Yöntemi, Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi Sayı: 23, 2008, s.55-78.

Uztuğ, F. (2003). Markan Kadar Konuş, 2. Baskı, Mediacat Yayınları, İstanbul, 2003.

Uzun, A.K. (1999) "Organizasyonlarda İç Denetim Fonksiyonu ve Önemi", Active, Nisan-Mayıs 1999.

Uzun, Y. (2007). İnsan Kaynakları İle İlgili Risklerin Yönetilmesi, Sayıştay Dergisi, 2007; (66-67): 53-66.

Ülgen, H., Mirze, K.S., (2004). İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayıncılık, İstanbul

Ülsever, C., (2005), *21. Yüzyılda İnsan Yönetimi*, İstanbul: Alfa.

Ünal, A.N. (2002). İşletmelerde insan kaynaklarının önemi, insan kaynakları işlevleri ve insan kaynakları işlevleri ve insan kaynakları yönetimi sisteminde ücretleme, Kamu-İş; C: 7, S: 1/2002.

Ünal, A.N. (2010). İşveren Markası Kavramı Bağlamında Fonksiyonel ve Duygusal Tercih Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık İlişkisi:Hava Harp Okulu Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Harp Akademileri Komutanlığı, Stratejik Araştırmalar Enstitüsü, 2010.

Ünal, A. İşletmelerde İnsan Kaynaklarının Önemi, İnsan Kaynakları İşlevleri ve İnsan Kaynakları Yönetimi Sisteminde Ücretleme, [www.kamu-is.org.tr/pdf/713.pdf](http://www.kamu-is.org.tr/pdf/713.pdf), (08.11.2012).

Vazquez, R., Del Rio, A.B., and Iglesias, V. (2002). “Consumer-Based Brand Equity: Development and Validation of a Measurement Instrument”, *Journal of Marketing Management*, 18(6): 27–48.

Wanous, J.P. (1973), “Effects of a Realistic Job Preview on Job Acceptance, Job Attitudes and Job Survival”, *Journal of Applied Psychology*, Vol:58.

Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5:171-1.

Wood, L. (2000), “Brands and Equity: Definition and Management”, *Management Decision*, Vol. 38, No:9, 2000.

Verma, S., ve Dewe P. (2004), ACCA Research Report, Valuing Human Resources, No:83, 2004.

Yamak, O. (2006), Yüksek Performanslı Kuruluş, Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, Acar Basım, İstanbul, S:158.

Yavuz, V.A. (2010). Sürdürülebilirlik Kavramı ve İşletmeler Açısından Sürdürülebilir Üretim Stratejileri. Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 7(14): 63-86.

Yavuz, H. (2011), Yetenek Cezbeden 7 Kriter, Genç Capital, Vol:3, s.25

Yılcı M. (2006), İç Denetim Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi İşletmesi Üzerine Bir Araştırma, Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi Yayınları No:086, 2006.

Yiğitoğlu, 2011, <http://www.yigitoglu.org/read/?art=4137&t=Y%C3%B6netilir+Sermaye:+Yetenek>

York, A., Tyson, S. (1993), *Personel Management*, Clayss Publishing, England.

Yu Xie, H. ve Boggs, D. J. (2006). Corporate Branding Versus Product Branding in Emerging Markets: A Conceptual Framework. *Marketing Intelligence & Planning*, 24 (4).

Yüksel, Ö., (2007), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Gazi Kitabevi

# EKLER

## Ek-1

Değişkenler	Ort.	Std. Sp.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
1. Vizyon	4.16	0.25	1											
2. Kültür	4.24	0.33	0.412*	1										
3. Stratejiler	4.30	0.38	0.634*	0.569*	1									
4. İş & Görev Tanımları	4.19	0.30	0.244	0.200	0.461*	1								
5. Çalışan Katılımı	4.26	0.39	0.515*	0.380*	0.662*	0.420*	1							
6. İşe Alım & İşte Tutabilme	4.19	0.27	0.414*	0.515*	0.571*	0.171	0.647*	1						
7. Performans Yönetimi	4.17	0.35	0.247	0.502*	0.518*	0.363*	0.568*	0.438*	1					
8. Yedekleme Planı	4.04	0.30	0.159	0.390*	0.475*	0.232	0.358*	0.335*	0.458*	1				
9. Yetenekleri	4.40	0.49	0.487*	0.459*	0.456*	0.027	0.414*	0.330*	0.276	0.410*	1			

Cezbetme														
10. Şirket Çalışanları	4.38	0.39	0.466*	0.462*	0.616*	0.412*	0.528*	0.389*	0.557*	0.281*	0.462*	1		
11. İKY-İK Risk Yönetimi	4.24	0.25	0.598*	0.707*	0.850*	0.467*	0.798*	0.723*	0.755*	0.611*	0.586*	0.752*	1	
12. Yetenek Yönetimi	4.38	0.36	0.536*	0.523*	0.646*	0.339*	0.561*	0.422*	0.538*	0.362*	0.705*	0.955*	0.798*	1

**Tablo 3.5.** Değişkenlere Ait Ortalamalar, Standart Sapma Değerleri ve Korelasyon Katsayıları (n=50)

\* Pearson Korelasyonu p<.05 düzeyinde anlamlıdır.

\*\* Pearson Korelasyonu p<.01 düzeyinde anlamlıdır.

## Ek-2 ANKET

<b>İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE RİSK YÖNETİMİ YAKLAŞIM SORULARI</b>	
Aşağıdaki faaliyetlerin işletmenizde ne ölçüde gerçekleştirildiğini lütfen belirtiniz. Yanıtınızla ilgili kutucuğa, rakamın yanına (X) işareti koyarak belirtiniz. 1= Kesinlikle uygulanmıyor; 2= Uygulanmıyor; 3=Kararsızım; 4=Uygulanıyor; 5=İleri derecede uygulanıyor	

		1	2	3	4	5
1.	İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları iş stratejisine uyumlu olarak dizayn edilmiştir.					
2.	İK girdileri, iş stratejisi belirlenirken göz önünde tutulur					
3.	İK faaliyetleri, organizasyonun vizyonu ile uyumlu olarak yürütülür					
4.	Üst yönetim, İK konularına yeterli önemi göstermektedir					
5.	İnsan Kaynakları, şirketin yetenek ve kabiliyetleri ile ilgili güçlü ve zayıf yönleri ve diğer iç unsurları analiz etmekte ve izlemektedir.					
6.	Çalışanlarca kabul görmüş, sonuçların sağlıklı değerlendirildiği, performans değerlendirme sistemi oluşturulmuştur.					
7.	İK, mevcut kültürü (paylaşılan değerler, inançlar ve düşünceler sistemi) işletme stratejilerine uygunluğu açısından değerlendirip, mevcut kültürle, arzu edilen kültür arasındaki açıklığı teşhis edip, değişim yönetimi ile alınacak kararlara girdi sağlamaktadır.					
8.	Yönetici nitelikleri, işletmenin stratejik planına, misyonuna uygun hale getirilmektedir.					
9.	İK, organizasyon yapısını, şirket stratejisine uygunluğu açısından değerlendirilip, organizasyon yapısındaki gerekli değişimler tespit					

	ederek, üst yönetime önerilerde bulunulur.					
10.	Görev ve sorumlulukların, çalışanlara kapsamlı aktarımı uygulamadadır.					
11.	İK, kendi fonksiyonu dışındaki konularda da, diğer bölüm yöneticileri ile birlikte etkin olarak çalışabilmektedir.					
12.	Şirketin, mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarını desteklemek için işgören planlaması yapılmaktadır.					
13.	Piyasadaki eğilimler, oluşan fırsat ve tehditler ve bu gelişmelerin insan kaynakları uygulamaları için doğuracağı sonuçları önceden tespit etmek için, şirketin dış çevresi sürekli olarak izlenmektedir.					
14.	İş analizleri, işin gelecekte ne getireceğine dayalı olarak yürütülmektedir.					
15.	Kilit personelin stratejik planlar geliştirmesine katkı sağlamak için, gelişim/değişim yönetimi planlaması yapılmaktadır.					
16.	Şirketin faaliyet gösterdiği sektörde uyguladığı stratejiler hakkında çalışanlar bilgilendirilmektedir.					
17.	Çalışanlar ve yöneticiler arasında, tutarlı, yüksek kaliteli iletişim ortamı oluşturulmuştur.					
18.	Şirketin misyonu, uzun dönem amaçları, çalışanlarca anlaşılmiş ve uygulamaya alınmıştır.					
19.	Şirket hedefleri ile uyumlu ve çalışanları motive eden ücret ve teşvik sistemleri tasarlanmış ve uygulamaya alınmıştır.					
20.	İK bölümü faaliyetleri, diğer bölüm faaliyetleri ile koordineli olarak yürütülmektedir.					
21.	Bölüm yöneticileri, İK faaliyetlerine katılmaktadır.					
22.	Çalışanlara yapılacak ödemeler ile ilgili kararlarda, tüm bölüm yöneticilerinin görüşleri alınmaktadır.					

23.	Şirket ve birey hedefleri ile uyumlu kariyer planlama sistemleri tasarlanmış ve uygulamaya alınmıştır.					
24.	Uzun dönem İK hedefleri ile uyumlu kariyer planlama sistemleri sistemleri tasarlanmış ve uygulamaya alınmıştır.					
25.	Şirketin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarına uygun insan kaynakları eğitim ve geliştirme programları planlanmış ve uygulamaya alınmıştır.					
26.	Çalışanların değişimle ilgili bilgilendirilmesi için etkin iletişim programları tasarlanır, uygulamaya alınır ve bu programların etkinliği değerlendirilir					
27.	İK yönetimi, alanındaki literatür ve uygulamalardaki yeni gelişmeler ve uygulamalar hakkında bilgi sahibidir ve bu bilgiyi şirket çalışanlarının ve İK uygulamalarının gelişimi için kullanmaktadır.					
28.	İK yönetimi, şirketin dış müşterilerinin, rakiplerinin özelliklerini, güçlü-zayıf yönlerini bilmekte ve ihtiyaçlarının farkındadır.					
29.	Şirketin değişim çabalarını destekleyecek eğitim, gelişim, entegrasyon programları hazırlanmıştır.					
30.	Eğitim planlaması, diğer bölüm yöneticilerinin de katılımı ile yapılmaktadır.					
31.	Şirketin, mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarını desteklemek için seçme ve yerleştirme sistemleri tasarlanmış ve uygulamaya alınmıştır.					
32.	Çalışanlarımızın beceri ve uzmanlığı, şirketimize rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.					
33.	Çalışanlarımız, yaygın olarak sektördeki en iyiler olarak kabul edilirler					
34.	Çalışanlarımız, görev, iş ve işlevlerinde uzmandırlar					
35.	İşletme içindeki görevler, pozisyonlar için, kapsamlı personel seçme sürecimiz vardır; şirketimiz, ihtiyacımız olan yetenekleri kendisine çekebilme ve uygun adayları zamanında işe alabilmektedir.					