

**T.C.  
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ÇALIŞANLARIN KURUMSAL İTİBARI  
ALGILAMASINDA İNSAN KAYNAKLARI  
YÖNETİCİLERİNİN ROLÜ VE BİR ARAŞTIRMA**

**SELMA DUR  
08712013**

**TEZ DANIŞMANI  
Prof. Dr. ESİN CAN MUTLU**

**İSTANBUL  
2011**

T.C.  
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ÇALIŞANLARIN KURUMSAL İTİBARI  
ALGILAMASINDA İNSAN KAYNAKLARI  
YÖNETİCİLERİNİN ROLÜ VE BİR ARAŞTIRMA**

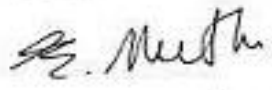
SELMA DUR  
08712013

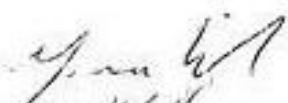
Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 25.05.2011  
Tezin Savunulduğu Tarih: 15.06.2011

Tez Oy birliği / Oy çokluğu ile başarılı bulunmuştur.

Unvan Ad Soyad

İmza

Tez Danışmanı : Prof.Dr. Emin Arslan Murat 

Jüri Üyeleri : Doç.Dr. Yana Deniz Günel   
Doç.Dr. Aygen Wolff 

İSTANBUL  
MAYIS 2011

## ÖZ

### ÇALIŞANLARIN KURUMSAL İTİBARI ALGILAMASINDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİNİN ROLÜ VE BİR ARAŞTIRMA

Selma DUR

Mayıs, 2011

Son yıllarda önemi gittikçe artan ve kurumlara sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan kurumsal itibarın başarılı bir şekilde yönetilmesi için, itibarın oluşumunda büyük payı olan çalışanların memnuniyetini sağlamak ve onları bu sürece katmak gerekmektedir. Bu noktada, kurumsal itibar ve performansın harekete geçiricisi olan insan kaynakları yönetimi bölümü ve yöneticilerine büyük iş düşmektedir. Bu çalışmada insan kaynakları yöneticileri ile çalışanların kurumsal itibara dair algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi ve insan kaynakları yöneticilerinin yönetim tarzının çalışanların kurumsal itibar algılamaları üzerindeki rolünün tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla çalışmanın son bölümünde bir anket çalışması yapılmış; insan kaynakları yöneticilerinin yönetim tarzı ve çalışanların kurumsal itibar algılamaları arasındaki ilişki tanımlanmaya çalışılmıştır. Anket çalışması, son yıllarda yapılan araştırmaların sonuçlarına göre “en beğenilen şirketler” listelerinde yer alan ve uluslar arası bir kurum olan IBM’in Türkiye merkezinde yapılmıştır. Toplam 265 çalışandan anket tekniği ile toplanan veriler SPSS for Windows (16.0) programı kullanılarak analiz edilmiş ve elde edilen bulgular değerlendirilmiştir. Yapılan analiz sonuçlarına göre, insan kaynakları yöneticilerinin yönetim tarzı ve çalışanların kurumsal itibar algılamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiş, ana hipotez kabul edilmiştir. Bunun yanı sıra, çalışanların kurumsal itibar algılarının demografik özelliklere (yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve kıdem) göre farklılık göstermediği bulgulanmıştır. Sonuç olarak, teoride öngörülen kurumsal itibar ile insan kaynakları yöneticileri arasındaki etkileşimin geçerliliği söz konusu araştırma ile saptanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Kurumsal İtibar, İnsan Kaynakları Yönetimi, İnsan Kaynakları Yöneticisi, Yönetim Tarzı

## **ABSTRACT**

### **THE ROLE OF HUMAN RESOURCES MANAGERS ON THE PERCEPTION OF THE CORPORATE REPUTATION OF EMPLOYEES AND A RESEARCH ABOUT THAT**

**Selma DUR**

**May, 2011**

For the purpose of managing the corporate reputation which is gaining considerable importance in recent years and provides sustainable competitive advantage to the organizations, it is necessary to satisfy and please employees who attribute great benefits to the formation of corporate reputation and to include them in this process. At this point, the biggest part of the success is lying within the responsibility of the human resources management department and managers who are the primary initiators of the corporate reputation and performance. In this study, it is aimed to research the relationship between the human resources managers and the perceptions of employees about the corporate reputation and to determine the role of management style of the human resources managers on the perception of the employees about the corporate reputation. Due to the mentioned purpose, a survey was conducted at the last part of the study; the relationship between the management style of the human resources managers and the perceptions of employees about the corporate reputation is intended to be described. The survey was conducted at IBM Turkey which is an international company and appeared to be in “the most admired companies” lists according the recent years’ surveys. Collected data which were gathered from 265 employees in accordance with the survey technique have been analyzed by using SPSS for Windows (16.0) and received results were evaluated. According to the results of the analysis, statistically significant relationship was determined between the management style of the human resource managers and the perceptions of employees about the corporate reputation and the main hypothesis was accepted. In addition, it was found that perceptions of employees about the corporate reputation do not differentiate for demographic characteristics (age, gender, education level and seniority). As a result, the validity of the interaction between the corporate reputation and human resources managers which is claimed in theory was identified and determined with the mentioned research.

**Keywords:** Corporate Reputation, Human Resources Management, Human Resources Manager, Management Style

## ÖNSÖZ

Çalışanların kurumsal itibarı algılayışı ile insan kaynakları yöneticilerinin yönetim tarzı arasındaki etkileşimin incelendiği bu tez çalışmasının her aşamasında ilgi ve desteğini esirgemeyen değerli tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Esin Can Mutlu'ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca manevi ve bilgi desteği ile her zaman yanımda olan sevgili arkadaşım Ender Yönel'e ve anketin uygulandığı IBM Türkiye'de zamanını ayıran, konuyla ilgili görüşlerini ileten tüm çalışanlara anlayış ve desteklerinden dolayı teşekkür ederim.

İstanbul; Mayıs, 2011

Selma DUR

## İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI

|                       |      |
|-----------------------|------|
| ÖZ.....               | iii  |
| ABSTRACT.....         | iv   |
| ÖNSÖZ.....            | v    |
| İÇİNDEKİLER.....      | vi   |
| TABLolar LİSTESİ..... | viii |
| ŞEKİLLER LİSTESİ..... | ix   |
| KISALTMALAR.....      | x    |

### 1.GİRİŞ ..... 1

### 2. KONUYLA İLGİLİ GENEL KAVRAMLAR ..... 2

|                                                                                  |    |
|----------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.1.Kurumsal İtibar Kavramı .....                                                | 2  |
| 2.1.1. Kurumsal İtibar Tanımı ve İtibar-İmaj-Marka Kavramlarıyla İlişkisi .....  | 2  |
| 2.1.2. Kurumsal İtibarın İşletmeler ve Çalışanlar Açısından Önemi .....          | 5  |
| 2.1.3. Kurumsal İtibarın Sosyal Paydaşların Beklentileri ile Uyumlaştırılması .. | 7  |
| 2.1.4. Kurumsal İtibarın Bileşenleri .....                                       | 9  |
| 2.1.5. Kurumsal İtibarın İşletme ve Paydaşları Açısından Faydaları .....         | 12 |
| 2.1.6. Kurumsal İtibar Yönetimi .....                                            | 17 |
| 2.2.İnsan Kaynakları Yönetimi .....                                              | 18 |
| 2.2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımı.....                                     | 20 |
| 2.2.2. İnsan Kaynakları Yöneticisi .....                                         | 21 |
| 2.2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları .....                          | 24 |
| 2.2.3.1. İnsan Kaynakları Planlaması .....                                       | 24 |
| 2.2.3.2. İş Analizi .....                                                        | 26 |
| 2.2.3.3. İnsan Kaynağı Bulma, Seçme ve Yerleştirme .....                         | 26 |
| 2.2.3.4. İnsan Kaynağı Eğitimi ve Geliştirme .....                               | 27 |
| 2.2.3.5. Kariyer Gelişimi ve Yönetimi .....                                      | 29 |
| 2.2.3.6. Performans Değerleme .....                                              | 30 |
| 2.2.3.7. Ücret Yönetimi .....                                                    | 31 |
| 2.2.3.8. İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı .....                                      | 33 |
| 2.2.3.9. Endüstriyel İlişkiler .....                                             | 34 |
| 2.2.3.10. Bilgi Sistemleri .....                                                 | 34 |

|                                                                                    |            |
|------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>3. KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİNDE İNSAN KAYNAKLARININ ROLÜ</b>                     | <b>35</b>  |
| 3.1. Kurumsal İtibarın İnsan Kaynakları Fonksiyonları Üzerindeki Etkileri.....     | 35         |
| 3.1.1. Kurumsal İtibarın Performansa Etkisi.....                                   | 35         |
| 3.1.2. Kurumsal İtibarın İşe Alım Sürecine Etkisi .....                            | 35         |
| 3.1.3. Kurumsal İtibarın İşgücü Piyasasına Etkisi .....                            | 36         |
| 3.1.4. Kurumsal İtibarın Çalışan ve Müşteri Memnuniyetine Etkisi .....             | 37         |
| 3.1.5. Kurumsal İtibarın İşgücü Devrine Etkisi .....                               | 38         |
| 3.2. Kurumsal İtibarın Oluşumunda İKY Fonksiyonlarının Etkisi .....                | 39         |
| 3.2.1. Çalışanların Rolü.....                                                      | 40         |
| 3.2.2. Yöneticilerin Rolü .....                                                    | 42         |
| 3.2.3. Kurumsal İletişim .....                                                     | 43         |
| 3.2.4. Kurumsal Sosyal Sorumluluk .....                                            | 45         |
| 3.3. Çalışanların Kurumsal İtibarı Algılamasını Etkileyen Örgüt İçi Faktörler..... | 48         |
| 3.3.1. Kurum Kimliği ve İmajı.....                                                 | 49         |
| 3.3.2. Kurum Kültürü .....                                                         | 51         |
| 3.3.3. Kurum İçi İletişim .....                                                    | 52         |
| 3.3.4. Kuruma Bağlılık.....                                                        | 54         |
| 3.3.5. Kurumdan Ayrılma Sürecinin Yönetilmesi .....                                | 56         |
| 3.4. Çalışanların Kurumsal İtibarı Algılamasını Etkileyen Örgüt Dışı Faktörler ..  | 58         |
| 3.5. Çalışanların Kurumsal İtibarı Algılamasında İK Yöneticilerinin Rolü .....     | 59         |
| 3.5.1. Yönetim Tarzı .....                                                         | 60         |
| 3.5.2. Liderlik.....                                                               | 63         |
| 3.5.3. Çalışanlarla İletişim .....                                                 | 66         |
| 3.5.4. Çalışan Memnuniyeti .....                                                   | 67         |
| 3.6. Kurumsal İtibar Yönetiminde Üst Yönetim.....                                  | 69         |
| 3.7. 2001 Kurumsal İtibar ve Çalışan Araştırması.....                              | 71         |
| 3.8. Türkiye En Beğenilen Şirketler Araştırması.....                               | 72         |
| <b>4. ARAŞTIRMA.....</b>                                                           | <b>75</b>  |
| 4.1. Araştırmanın Amacı, Önemi ve Sınırlılıkları.....                              | 75         |
| 4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi.....                                          | 76         |
| 4.3. Araştırmanın Hipotezleri.....                                                 | 79         |
| 4.4. Araştırmanın Bulguları.....                                                   | 80         |
| 4.4.1. IBM Türkiye .....                                                           | 80         |
| 4.4.1.1. Bilgi Teknolojileri Sektörü Hakkında Genel Bilgi .....                    | 80         |
| 4.4.1.2. Kurum Hakkında Genel Bilgi .....                                          | 85         |
| 4.4.1.3. Kurumun Faaliyet Alanları .....                                           | 86         |
| 4.4.1.4. Kurumda İnsan Kaynakları Uygulamaları .....                               | 87         |
| 4.4.2. Demografik Bulgular .....                                                   | 88         |
| 4.4.3. Genel Bulgular .....                                                        | 90         |
| <b>5.SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>                                                    | <b>97</b>  |
| <b>KAYNAKÇA .....</b>                                                              | <b>101</b> |
| <b>EKLER.....</b>                                                                  | <b>107</b> |
| Ek 1. Anket Formu .....                                                            | 107        |
| <b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>                                                               | <b>109</b> |

## TABLÖLER LİSTESİ

### Sayfa No

|                  |                                                                                                    |    |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tablo 1:</b>  | Kurumsal İtibarın Operasyonel Faydaları .....                                                      | 16 |
| <b>Tablo 2:</b>  | Kurumun Sosyal Sorumluluğu İle İlgili Faaliyetler .....                                            | 47 |
| <b>Tablo 3:</b>  | Dünyanın En Başarılı CEO'ları .....                                                                | 71 |
| <b>Tablo 4:</b>  | 2005-2006-2007-2008 Yıllarında Türkiye'nin En Beğenilen Şirketleri.                                | 74 |
| <b>Tablo 5:</b>  | Araştırmaya Katılanların Yaşa Göre Dağılımı .....                                                  | 88 |
| <b>Tablo 6:</b>  | Araştırmaya Katılanların Cinsiyete Göre Dağılımı .....                                             | 88 |
| <b>Tablo 7:</b>  | Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı .....                                       | 89 |
| <b>Tablo 8:</b>  | Araştırmaya Katılanların Kıdeme Göre Dağılımı.....                                                 | 89 |
| <b>Tablo 9:</b>  | İK Yöneticilerinin Yönetim Tarzına İlişkin Değişkenlerin Ortalamaları                              | 90 |
| <b>Tablo 10:</b> | Kurumsal İtibar Algılamalarına İlişkin Değişkenlerin Ortalamaları .....                            | 92 |
| <b>Tablo 11:</b> | İK Yöneticilerinin Yönetim Tarzı ile Çalışanların Kurumsal İtibar Algıları Arasındaki İlişki ..... | 93 |
| <b>Tablo 12:</b> | Çalışanların Kurumsal İtibar Algıları ile Yaş Arasındaki İlişki .....                              | 93 |
| <b>Tablo 13:</b> | Çalışanların Kurumsal İtibar Algıları ile Cinsiyet Arasındaki İlişki .....                         | 94 |
| <b>Tablo 14:</b> | Çalışanların Kurumsal İtibar Algıları ile Eğitim Durumları Arasındaki İlişki .....                 | 95 |
| <b>Tablo 15:</b> | Çalışanların Kurumsal İtibar Algıları ile Kıdemleri Arasındaki İlişki ...                          | 95 |

## ŞEKİLLER LİSTESİ

### Sayfa No

|                 |                                                                           |    |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Şekil 1:</b> | Belli Başlı Sosyal Paydaşlar.....                                         | 8  |
| <b>Şekil 2:</b> | İtibarın Boyutları.....                                                   | 10 |
| <b>Şekil 3:</b> | İtibar Yönetimi Görevleri.....                                            | 18 |
| <b>Şekil 4:</b> | İnsan Kaynakları Yönetimi Sistemi .....                                   | 19 |
| <b>Şekil 5:</b> | Ücretin Bileşenleri.....                                                  | 32 |
| <b>Şekil 6:</b> | İtibar, Müşteri Tatmini ve Sadakat İle Kurumsal Performans İlişkisi ..... | 38 |
| <b>Şekil 7:</b> | Kimlik, İmaj ve İtibar İlişkisi.....                                      | 51 |
| <b>Şekil 8:</b> | Çalışan Algılamaları, Kurumsal Bağlılık Türleri ve Sonuçları.....         | 55 |

## KISALTMALAR

|             |                                          |
|-------------|------------------------------------------|
| <b>ABD</b>  | : Amerika Birleşik Devletleri            |
| <b>CEO</b>  | : Chief Executive Officer                |
| <b>GM</b>   | : General Motors                         |
| <b>IBM</b>  | : International Business Machines        |
| <b>İK</b>   | : İnsan Kaynakları                       |
| <b>İKY</b>  | : İnsan Kaynakları Yönetimi              |
| <b>İTO</b>  | : İstanbul Ticaret Odası                 |
| <b>KİA</b>  | : Kurumsal İtibar Algılamaları           |
| <b>SPSS</b> | : Statistical Package for Social Science |
| <b>SSK</b>  | : Sosyal Sigortalar Kurum                |

## 1. GİRİŞ

Günümüz bilgi çağında kurumların başarısını belirlemede büyük rol oynayan kurumsal itibar, hızlı değişimin yarattığı beklentiler ve çeşitli sosyal paydaşların algılamalarındaki etkisiyle birlikte daha önemli hale gelmiş ve kurumsal itibarın yönetimine yönelik çalışmalar artmıştır. Öte yandan, sürekli değişimin yaşanacağı gelecekte, yönetsel etkinlik ve örgütsel verimliliğin anahtarı “insan” olacaktır. Çünkü insan faktörü, işletmeler için önemli bir rekabet unsuru haline gelmiş ve başarılı olmak isteyen kurumların odak noktası olmuştur. İtibar, kurum içinde başlayan bir olgu olduğu için insan kaynakları uygulamaları itibar yönetimi sürecinde oldukça önemli hale gelmektedir. İnsan kaynakları yönetimi kurumun itibar kazanmasında, kurumsal itibar da insan kaynakları yönetiminin etkinliğinin artırılmasında son derece önemlidir. Saygı duyulan bir firma olmak için ise çalışanların, işletmelerinden ve işletme faaliyetlerinden gurur duymasını sağlamak, dolayısıyla onları bu sürece katmak gerekmektedir. Çünkü çalışanlar kurumun itibarına inanmazsa, dışarıdaki sosyal paydaşlarda itibarı, güveni sağlamak zordur.

Önemi artan bir konu olmasına rağmen, itibar yönetimi sürecinde çalışanlarla doğrudan veya dolaylı olarak iletişim halinde olan insan kaynakları yöneticileri ile çalışanlar arasındaki etkileşim halen incelenmesi gereken bir konudur. Bu çalışma kurumsal itibar yönetiminde büyük payı olan çalışanların itibarı algılayışını ortaya koyma ve itibarı algılayışında insan kaynakları yöneticilerinin yönetim tarzının rolünü belirleme açısından önem taşımaktadır. Çalışmanın ilk bölümünde kurumsal itibar ve insan kaynakları yönetimi ile ilgili genel kavramlara yer verilmiş; ikinci bölümde kurumsal itibar yönetiminde insan kaynakları yönetiminin rolü incelenmiştir. Son bölümde ise, insan kaynakları yöneticilerinin yönetim tarzı ile çalışanların kurumsal itibar algılamaları arasındaki ilişkinin tanımlanması amacıyla bir araştırma yapılmış ve anket çalışması ile elde edilen bulgular değerlendirilmiştir.

## **2. KONUYLA İLGİLİ GENEL KAVRAMLAR**

### **2.1. Kurumsal İtibar Kavramı**

İtibar görmek, çevresinde saygı uyandırmak, sayılmak insan için önemlidir. Bu durum örgütler için de geçerlidir. Piyasada uzun yıllar yaşamak isteyen örgütler için hem iç hem de dış müşterilerin saygısını kazanmak oldukça önemlidir. Kurumsal itibar aynı zamanda kurumların başarısını belirleyen unsurlardan biridir.

Bir işletme ile ilgili inanış, o işletme ile girilen ilişki ve işletmenin ürünleri, hizmetleri, özellikleri ve yetenekleri hakkındaki bilgilerden oluşur. Kişi, işletmenin ürün ve hizmetlerinden ne kadar memnun kalırsa, işletme ile o ölçüde bir bütünleşme sürecine girer. Dolayısıyla, olumlu itibar, kurumun algılanan en önemli sermayesidir. Eczacıbaşı Topluluğu'na 1995 yılından bu yana başkanlık yapan Bülent Eczacıbaşı, “Şirket yönetmede köklü değişiklikler oldu. Artık gece gündüz müşteriyi ve yetenekli insanları kuruluşumuza nasıl çekeceğimizi düşünüyoruz” diyerek itibarın önemine değinmektedir<sup>1</sup>.

İyi yönetilen, topluma faydalı işler yapan, kültür ve sanat alanlarına duyarlı kurumların çevresinde oluşturduğu olumlu izlenimler, zamanla yüksek kurum itibarına dönüşür. Saygınlığın sonuçta işletmenin ortaya koyduğu faaliyetleri ve iletişim politikası ile oluştuğu açıktır. Bu ise, işletmenin stratejisi, iş süreçleri, kültürü, çalışanlar, yöneticiler, müşterilere sunulan değer ve yönetim tarzı ile ilişkili karmaşık bir sürecin yönetimini ifade eder. Tüm bu sürecin farklı amaçlara odaklanmış hissedarların ve yatırımcıların amaçlarındaki uzlaşmayı temin edecek şekilde ve en önemlisi de bir rekabet üstünlüğü olarak ortaya konması saygınlık yönetiminin içeriğini oluşturmaktadır.

#### **2.1.1. Kurumsal İtibar Tanımı ve İtibar-İmaj-Marka Kavramlarıyla İlişkisi**

İtibar kavramı, saygınlık ve prestij kelimeleriyle aynı anlamı taşır ve genellikle birbirlerinin yerine kullanılırlar. İtibar, algılamalardan oluşur. Birisinin ya da bir

---

<sup>1</sup> M. Rauf Ateş, “İyi Şirketler Uzun Yaşayacak”, **Capital Dergisi**, c. 19, s. 1 ( 2011): 66.

şeyin açık bir itibara sahip olduğunu söylediğimizde, varlığın tutarlı, dolayısıyla belli koşullarda öngörülebilir bir şekilde davranacağını beklediğimizi söylemiş oluruz<sup>2</sup>.

Bugün, şirketlere rekabetçi avantaj sağlayan en önemli stratejik faktör olarak görülen itibar, çok zor elde edilen ancak çok çabuk yitirilebilen bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Reputation Institute İdari Müdürü ve aynı zamanda New York Üniversitesi Stern School of Business Yönetim Danışmanlık Programı Direktörü, Yönetim Profesörü Charles J. Fombrun'a göre; Bir kurumun itibarı, o kurumun içinde neler olduğunun, aynasıdır. Eğer çalışanlar kendilerini kurumlarıyla özdeşleştirirlerse; daha iyi çalışırlar, ürünlerine daha çok özen gösterirler ve bu da kurumsal kültürü güçlendirir. Eğer fırsatları olursa, dış dünyaya kurumun bir elçisi gibi davranırlar. Bu yüzden çalışanların desteğini almak, güçlü bir itibarı devam ettirmek için çok önemlidir”<sup>3</sup>.

İtibar kavramı, çoğu kez marka ve imaj kavramlarının yerine kullanılmaktadır. Oysa her üç kavramın anlamı birbirinden farklıdır. İtibarı daha önce açıkladık. İmaj ise, kurumun, dükkânın, markanın veya ürünün özel bir kişi veya grupta yarattığı toplam uyarıcı değeridir. Herhangi birinin işletme hakkındaki inanışıdır. İnsanların reaksiyon verdikleri birçok imaj vardır. İki kişi aynı imaja sahip değildir. Çünkü her insanın yaşam değerleri, deneyimleri, geçmişi ve ihtiyaçları farklıdır. Bu da algılama, düşünme ve hissetme gibi interaktif insan süreçlerinde farklılıklara yol açar<sup>4</sup>.

Öte yandan marka, bir satıcının veya bir grubun mal ve hizmetlerinin belirlenmesini ve onların rakiplerinin mal ve hizmetlerinden ayrı tutulmasını sağlayan isim, terim, işaret ve semboller olarak tanımlanabilmektedir<sup>5</sup>. Her ne kadar son dönemde herkesin dilindeki “marka olmak” ifadesi ile marka, sosyal sorumlulukları önceleyen ve kurumsal imaj ya da kurumsal kimlik ile ilişkili bir kavram olarak kullanılsa da sonuçta markada pazarlama, saygınlık kavramında ise halkla ilişkiler boyutu daha öndedir<sup>6</sup>.

---

<sup>2</sup> Turgut Karaköse, “Eğitim Örgütlerindeki İç ve Dış Paydaşların Kurumsal İtibara İlişkin Algılamaları” (Doktora Tezi, Fırat Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), 11.

<sup>3</sup> Zeynep Arın Dörtok, “İç İletişimin Kurumsal İtibar ile Etkileşimine Yöneltil Bakış” (Yüksek Lisans Tezi, İÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003), 2.

<sup>4</sup> Karaköse, *age*, 15.

<sup>5</sup> Lale Örer, “Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesinin Kurumsal İmajının Öğrenciler Açısından Ölçülmesi Üzerine Alan Çalışması” (Yüksek Lisans Tezi, Sütçü İmam Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), 6.

<sup>6</sup> Mehmet Emin Okur, “Kurumsal Saygınlık ve Yönetimi”, **MÜ Öneri Dergisi**, c. 7, s. 26 (2006): 144.

Sonuç olarak, bir kurum birden fazla imaj ve markaya sahip olabilir. Kurumsal itibar ise; müşteri, çalışan, kamuoyu gibi öğelerin tamamı için kurumun çekiciliğini ifade eder. Kurumun pek çok imajı varken, bir tane itibarı vardır. Bununla birlikte, kendi kimliği ile ilgili her kesimi tatmin edecek bir cevabı olan, mevcut faaliyetleri, performansı ve iletişimi ile bu kimliği destekleyen, sonuç olarak rakiplerine göre daha iyi bir imaja sahip olan işletmenin saygınlığı artar diyebiliriz. Kurumsal saygınlığını, bir diğer ifade ile kendisi ile bütünleşebilecek müşterilerinin sayısını artırmak isteyen bir işletme öncelikle kimliğini oluşturan temel özelliklerden bir kısmını öne çıkarmalıdır. Bunun için reklam, halkla ilişkiler, sponsorluklar, sosyal sorumluluk faaliyetleri, basın açıklamaları ve yatırım ilişkileri gibi iletişim faaliyetleri yürütülebilir<sup>7</sup>.

Günümüz iş dünyasında, kurumlar sadece ürün ve fiyat gibi kriterleri içeren gözle görülen varlıklarla değil, daha da önemlisi gözle görülemeyen, soyut ve duygusal faktörlerle değerlendiriliyorlar; kurum markasının güçlü olması, “know-how”, müşteri memnuniyeti, çalışan memnuniyeti gibi. Bilgisayar, faks, masa, sandalye gibi donanım; fabrikaları kapsayan geleneksel değerler kurumun değerini tanımlamada yeterli değil. Gözle görülemeyen varlıklar bilançoda ve defterlerde bulunmasa bile, kurumun değerlendirilmesinde çok büyük yer tutuyor. Özellikle rekabet, rekabet üstü olma, küreselleşme, şirket evlilikleri, halka açılma, dış kaynak kullanımı (outsourcing) gibi kavramların iş dünyasında çok sık duyulmaya başlandığı son 10 yılda, kurumsal itibar kavramı da hayatımıza daha çok girdi ve önem kazanmaya başladı. Diğer taraftan, gelişen teknoloji ve bilgi kaynaklarının çoğalması ile birlikte, hedef kitlelerin seçiciliğinin artması, kurumların da birbirine benzer mecralar ve mesajlar kullanmasının, yukarıda çizilen iş dünyasında geleneksel kaldığını ortaya koymaktadır. Kurumların diğerlerinden farklılaşması için pazara ve o kurumun bugününden ve geleceğinden etkilenen kişi ve kurumların özellikle duygusal beklentilerine cevap verme gereksinimi ortaya çıktı. Bu da beraberinde kurumsal itibar diye tanımlanan elle tutulamayan, soyut ancak araştırmalarda çeşitli ölçümleme yöntemleri ile tespit edilen kavramı getirdi. Diyebiliriz ki iyi bir kurumsal itibara sahip olmak, kurum ile ilişkide bulunan herkesin daha iyi olması anlamına gelmektedir.

---

<sup>7</sup> age, 145.

### 2.1.2. Kurumsal İtibarın İşletmeler ve Çalışanlar Açısından Önemi

Bir işletmenin iç ve dış çevresine karşı sorumlulukları olarak nitelenebilecek kurumsal sorumluluk kavramının son zamanlarda tekrar öne çıkması devletin azalan rolü, işletmelerin artan etkileri, sivil toplumun önem kazanması, küreselleşme gibi bir takım faktörler sonucu oldu. Özellikle, küreselleşme sonucu sosyal sorumluluklarının küresel bir boyuta kavuştuğunu gören çok uluslu şirketler küresel anlamda bir kurumsal kimlik ve imaj sorunu ile karşı karşıya kaldılar. İşte işletmenin, iç ve dış çevresi tarafından nasıl algılandığı ile ilişkili bir kavram olan “reputation” ya da “saygınlık” ve saygınlığın oluşturulması ve sürdürülmesi ile ilgili sürecin adı olan “saygınlık yönetimi” bu tartışmalarla beraber ön plana çıktı. Bazı medya kurumları tarafından yapılan “En beğenilen işletmeler” gibi sıralamalar da bu ilginin bir başka göstergesi oldu<sup>8</sup>.

Kurumların yaşadığı bazı olumsuzluklar ve üst düzey yöneticilerin etik olmayan çeşitli davranışları, firmaların performanslarını değerlendirmek ve ölçmek için geliştirilen Toplam Kalite Yönetimi ve süreçlerin yeniden tasarımı gibi uygulamaların artması, işletmelerin giderek karmaşık hale gelen bir çevrede faaliyet gösteriyor olmaları, artan krizler, bilgi yönetim sistemlerinde yaşanan gelişmeler, kurumsal yönetim uygulamaları, paydaşların işletme faaliyetlerine müdahalelerinin artması ve daha aktif rol oynamaya başlamaları, teknolojik alanda yaşanan gelişmeler, işletmelerin kamuya karşı şeffaf olmalarını gerektirirken, paydaşların işletmelere ait her türlü bilgiye kolayca ulaşmalarını mümkün kılmakta, işletme faaliyetlerinin nasıl değerlendirildiğini etkilemekte ve bunların sonucu olarak firmaların itibara yatırım yapmalarını zorunlu hale getirmektedir<sup>9</sup>.

Rekabetin sistematik bir biçimde somut unsurlardan soyut unsurlara doğru kaymasıyla birlikte, firmalar, itibarın önemini anlamışlardır. Artık bir işletme; paydaşların bir hizmeti talep etmesinde ya da bir ürünü satın alırken kuruma, satış elemanına veya ürüne karşı olan tavrında, pazarlama ve tanıtım faaliyetlerinde, dağıtım kanalları maliyetlerinde, yeni müşteri edinme veya eski müşterilerin sadakatini kazanmada, yatırımcıların güvenini kazanmada, yetenekli çalışanları işletme bünyesine kazandırmada, bunların yansıması olarak da pazar payını

---

<sup>8</sup> age, 143.

<sup>9</sup> Haluk Sumer, Helmut Pernsteiner, **Kriz Yönetimi**, (İstanbul: Bilgi Ü. Yayınları 258, 2009), 7.

artırmada ve istikrarlı büyümede başarılı olmak istiyorsa, kurumsal itibarını artırmak ve tüm paydaşların güvenini kazanmak durumundadır<sup>10</sup>.

Kurumsal itibarın önemi bir de kriz zamanlarında ortaya çıkar. Kriz birdenbire meydana gelen olumsuz yöndeki gelişmeler olup, örgütlerin üst düzey hedeflerini tehdit eden bir olgudur. Örgütlerin itibarları kriz gibi beklenmedik bir olayla tehdit edildiğinde, örgütler mazeret bulma, bahane, savunmaya geçme gibi çeşitli tepkileri gösterme ve kendini koruma eğilimindedirler<sup>11</sup>. Bu kaos ortamında her kafadan bir sesin çıkması, durumu daha da içinden çıkılmaz hale sokabilir. Krizin itibar üzerinde yarattığı olumsuz etkileri azaltmak için krize müdahale stratejileri kullanılmalıdır. Ayrıca işletmelere, krize müdahale ve ilk açıklamayı yapmada geç kalmamaları, her zaman açık olmaları, kamuya karşı doğruyu söylemeleri, medya ile ilgili ilişkiler geliştirmeleri ve işbirliği yapmaları, krizden direkt etkilenenlerle etkileşime geçmeleri çerçevesinde tavsiyelerde de bulunulabilir. Yaşanan krizi görmezden gelerek kimsenin öğrenmeyeceğini düşünmek, krize cevap verme konusunda yavaş hareket etmek, önceden hareket etmek yerine konu kamuya yansıdıktan sonra krize çözüm üretme adına çalışmalara başlamak, sahip olduğu itibara güvenmek ve bu itibarın kendini koruyacağına inanmak, kendisi ile ilgili çıkan haberler karşısında medyaya karşı olumsuz bir tutum içine girmek, kamuya iletilen mesajlarda anlaşılabilir bir dil kullanmak ve sadece yazılı açıklamalarda bulunmak ise bu kapsamda yapılmaması gereken faaliyetler olarak değerlendirilebilir<sup>12</sup>.

Kurumlar, kriz dönemlerinde başvurdukları politikaların niteliği kadar, uygulanış biçimlerine de dikkat etmelidirler. Yapılacak değişikliklerin nedenlerinin açıklanması, kuralların gelişigüzel değil, belirli kriterler çerçevesinde uygulanması, kararlardan etkilenecek kişilere yeterli zamanın tanınması, onlara insanca ve saygıyla yaklaşılması, çalışanların bu yöntemleri adil olarak algılamasını sağlayacaktır. Kurumsal itibar, kriz yönetiminin hem bir unsuru hem de bir sonucu olarak görülebilir. Başarılı itibar yönetimi, başarılı kriz yönetimine yol açar, öte yandan başarılı kriz yönetimi de itibarı iyileştirir ve geliştirir<sup>13</sup>. Bu da öncelikle çalışanların kurumu terk etmemelerini, kurumda krizi birlikte göğüslemelerini ve itibarı korumalarını sağlar.

---

<sup>10</sup> Emre Ergenç, “Kurumsal İtibar Yönetiminde Liderliğin Rolü Üzerine Bir Araştırma” (Yüksek Lisans Tezi, MÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010), 13.

<sup>11</sup> Sumer ve Pernsteiner, *age*, 20.

<sup>12</sup> *age*, 26.

<sup>13</sup> Sumer ve Pernsteiner, *age*, 15.

### **2.1.3. Kurumsal İtibarın Sosyal Paydaşların Beklentileri ile Uyumlaştırılması**

Örgütler, faaliyet gösterdikleri toplum üyeleri yani paydaşları ile daimi bir etkileşim halindedir ve toplumdaki duruşları, onların itibarını şekillendirir. İtibarın zarar görmesi finansal açıdan daha büyük sıkıntılara girilmesine yol açabileceği gibi örgütlerin geleceğini ve hayatta kalmalarını tehdit edebilir<sup>14</sup>. Güçlü itibarı olan bir kurum, sosyal paydaşlarının öncelikli tercihidir. Bu nedenle, kurumlar itibarını tüm sosyal paydaşları ile iyi ilişkiler geliştirerek korumaya ve yükseltmeye çalışmaktadır.

Her bir sosyal paydaşın beklentisi farklı olabilir. Müşterilerin beklentisi güvenilirlik; yatırımcıların beklentisi inanılabilirlik, kamuoyunun beklentisi sorumluluk iken, çalışanların beklentisi inanç ve güven olmaktadır. Belli başlı sosyal paydaşlar, şekil 1’de gösterilmiştir<sup>15</sup>:

---

<sup>14</sup> age, 5.

<sup>15</sup> Dörtok, age, 59.

|                    |                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ÇALIŞANLAR         | Belli bir derecede, algılamalar çalışanların kurum hakkında ne söyledikleri temeline dayanır.                                                                                                                                                                    |
| MÜŞTERİLER         | Güvendikleri kurumla iş yaparlar. Düzenli, emin, iki yönlü iletişim, iyi ve güven yaratan ilişkinin temelini oluşturur.                                                                                                                                          |
| HİSSEDARLAR        | Finansal sürprizler ve kurumsal travmalar, hissedarın güveninde harap edici etkiler yaratır. Doğrudan hasar, hisse başına değerde meydana gelir. Dolaylı hasar ise pazarda ürün ve hizmetlere ulaşır. Ortaklarla ve hissedarlarla düzenli iletişim kurulmalıdır. |
| TEDARİKÇİLER       | Tedarikçilerle belli bir saygı çerçevesinde düzenli ilişki kurulur ve beklentiler iletilirse, en önemli itibar ortağı olurlar.                                                                                                                                   |
| FON KAYNAKLARI     | Bankacı, bağışçı gibi kaynakların kuruma inanmaya ihtiyaçları vardır, çünkü güvenilir kurumların desteklenmesi gerektiğine inanırlar. Güvenleri kaybolursa, kaynak da kuruyup gider.                                                                             |
| HÜKÜMET            | Devlet kurumları, kurumla ortak fayda yaratan bir ilişki içinde olmak ister. Bu nedenle, kurumun toplumsal sorumluluklara önem verdiğini onlara göstermelidir.                                                                                                   |
| MEDYA              | Medya, sadece bir kanal değil, bir hedef kitle olarak değerlendirilirse; kurumu, sektörü, rakipleri, kurumun sorunlarını ve fırsatlarını doğru anlarsa, yapabileceği yanlışlar en aza indirgenebilecektir.                                                       |
| RAKİPLER           | İletişim köprüsünü rakiplere açık tutmak, söyleyeceklerinin etkisini azaltır. Sektörel birlikler ve profesyonel üyeler için en önemli fayda rakiplerle sivil ilişkiler oluşturmaktır.                                                                            |
| TOPLUM (Community) | Anlaşmazlıklar çıksa da paylaşılan değerleri korumayı ve iletişimin kanallarını açık tutmak gerekir.                                                                                                                                                             |
| KANAAT ÖNDERLERİ   | Çalışanlardan sonra kurumu en iyi tanıyan, bilen kişilerdir. Danışmanlar, müşavirler, editörler, teknik uzmanlar gibi, birçok tipte kişilerdir. Kurumun onları, onların da kurumu tanımaya ihtiyacı vardır.                                                      |

**Şekil 1: Belli Başlı Sosyal Paydaşlar**

İyi yönetilen bir kurum, tedarikçinin işbirliği yapmak için ilk seçeneği olur; yeni müşterileri kendine çeker, mevcut müşteriler için marka bağlılığını güçlendirmeyi sağlar. İyi bir itibara sahip olan kurum, yatırımcı için de cazibe noktası olur ve hisse senedi değerini yükseltir, piyasa değeri yüksek firmalar arasında yer alır. Son olarak da, iyi bir itibara sahip kurum çalışılmak için ilk tercih edilen yer olur<sup>16</sup>.

Sosyal paydaşların ihtiyaç ve beklentilerinin doğru tespit edilmesi kurumsal itibarın yönetilmesi için önem teşkil etmektedir. Kurumun iyi ya da kötü bir itibarı olabilir. Ancak bu durum iyi itibarı olan kurumun bir şey yapmasına gerek olmadığı anlamına gelmemelidir. Sosyal paydaşlarda iyi bir itibar yaratmak ve bunu sürdürmek için sosyal paydaşların beklentilerinden önce, itibarın gerçeklerini işin esasını özetleyerek incelemek uygun olacaktır<sup>17</sup>.

#### **2.1.4. Kurumsal İtibarın Bileşenleri**

Kurumsal itibarın hangi bileşenlerden oluştuğunu bilmek, kurumsal itibarı yönetmenin ilk şartıdır. Çünkü bu bileşenler kurum itibarını tespit edebilmeyi sağlar.

Kurumsal itibarın boyutları altı bileşenden oluşur:

1. Duygusal Çekicilik
2. Vizyon ve Liderlik
3. Kalite
4. Finansal İtibar
5. Sosyal Sorumluluk/ Saygınlık
6. Çevresel Saygınlık

İtibarın boyutları ayrıca tek tek ele alınacaktır. İtibarı ölçerken de bu boyutlardan faydalanılabilir. Boyutlar şekil 2’de özet olarak gösterilmiştir.

---

<sup>16</sup> Nalan Fatma Sakman, “Kurumsal İtibarın Önemi ve Değişkenleri İncelemesi” (Yüksek Lisans Tezi, İÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003), 15.

<sup>17</sup> Arın Dörtok, **Kurumsal İtibarınızdan Kaç Sıfır Atabilirsiniz?** (İstanbul: Rota Yayın, 2004), 61.

|                                                                                      |                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| Firma hakkında iyi hisler<br>Saygı ve hayranlık                                      | Duygusal Çekicilik  |
| Güven<br>Yüksek kalite<br>Ürün ve hizmetlerin arkasında durma                        | Ürün ve Hizmetler   |
| Pazar fırsatlarını ele geçirme<br>Etkili liderlik<br>Gelecek için açık vizyon        | Vizyon ve Liderlik  |
| İyi yönetilen firma<br>Cazip işyeri<br>İşgören yetenekleri                           | Çevresel Performans |
| Rakiplerden daha yüksek performans<br>Büyüme beklentileri<br>Düşük riskli yatırımlar | Finansal Performans |
| İyi faaliyetleri destekleme<br>İnsanlara iyi davranma<br>Çevreyi gözetme             | Sosyal Sorumluluk   |

**Şekil 2: İtibarın boyutları**

Haluk Sumer, Helmut Pernsteiner, **Kriz Yönetimi**, (İstanbul: Bilgi Ü. Yayınları 258, 2009), 13.

Bu altı bileşene göre, birçok sosyal paydaşın, birçok sektörde kurumlarla ilgili algılamaları ölçümlenmektedir. Harris Interactive Araştırma Şirketi ve Shandwick International adlı halkla ilişkiler danışmanlığı şirketi ortaklığında Amerika’da yapılan odak grubu (focus group) çalışmalarında, Amerikalı insanlara kurumlarda neden hoşlandıkları ve saygı duydukları, neden hoşlanmadıkları ve saygı duymadıkları sorulup, ne hissettikleri öğrenilmiştir. Bunun sonucunda, yukarıda adı geçen altı bileşenin altında bulunan 20 nitelik ortaya çıkmıştır<sup>18</sup>. Bu çalışmada, itibarın ana bileşenleri üzerinde daha fazla durulduğu için, 20 niteliğe yer verilmemiştir. Şimdi bu 6 bileşeni açıklayalım.

<sup>18</sup> Dörtok, 2003, 67.

Duygusal Çekicilik; Müşteriler alışveriş yaptıkları firmaların ürün ve hizmetlerine duygusal olarak bağlanırlar. Bu duygusal bağ olmaksızın birçok işletme birbirine benzer. Yani duygusal bağ, işletmeyi diğerlerinden farklı kılar. Duygusal çekicilik, algılanan değerler ve örgüt kültürü ile bunlarla paydaşlar arasında nasıl bir ilişki olduğunu içeren bir kavramdır.

Kurumsal cazibe (corporate appeal) olarak da ifade edilir. Pek çok şeyin kolayca taklit edilebildiği iş ortamlarında, böyle bir çekiciliğe sahip olmanın, farklılık yaratmanın firmalara katkısı büyük olacaktır<sup>19</sup>.

Vizyon ve Liderlik; Vizyon bir gelecek anlayışıdır, gelecekte ulaşılmak istenen noktayı ifade eder. Bugünün yeteneğinin ötesine geçen, bugün ile yarın arasında entelektüel bir köprü kuran, ileriye bakmaya temel olan, tasavvur edilmiş bir olanaktır. Vizyonun gücü; lidere pozitif eylem, gelişme ve dönüşüm için bir temel sağlamasından kaynaklanır<sup>20</sup>. İşletmeyi yönetenlerin ne kadar vizyon sahibi oldukları ve işleri ne kararlılıkla göturdükleri önemlidir. Ortaya konan vizyonun nasıl gerçekleşeceğine dair tatmin edici bir yol haritasının da bulunması gerekir. Paydaşlar belirli bir vizyona sahip insanlar tarafından yönetildiğine inandıkları yüksek değere sahip firmalara bağlanırlar. Bununla birlikte sadece bir vizyona sahip olmak yeterli değildir. Firmanın bu vizyonu gerçekleştirebileceği de algılanmalıdır. Kısaca bu boyut, firmanın hangi oranda açık bir vizyon sergilediğini ve ne ölçüde güçlü bir lidere sahip olduğunu ifade eder.

Ürün ve Hizmetler; firmanın ürettiği ürün ve hizmetlerin kalitesiyle, başka bir ifade ile müşteri gereksinimlerinin ve beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığı ile alakalıdır. Kurumsal itibardan bahsetmek için, sosyal sorumluluğun yanı sıra işletmelerin birincil amacı olan, topluma ürün ve hizmet sunma işlevini başarı ile gerçekleştiriyor olmaları gerekmektedir. Başka bir ifade ile topluma sunulan ürün ya da hizmetlerde, kalite standartlarını üst düzeye çıkarmaları gerekmektedir<sup>21</sup>. Ürün ve hizmetlerin kalitesi müşterilerin gereksinimlerini sürekli karşılayacak derecede olmalıdır. Kurum, ürün ve hizmetlerinin arkasında durmalı, yenilikçi ürün ve hizmetler geliştirmeli ve ödenen paraya değer ürün ve hizmetler sunmalıdır.

---

<sup>19</sup> Sumer ve Pernsteiner, *age*, 12.

<sup>20</sup> Hikmet Özdemir, **Atatürk'ün Liderlik Sırları** (Ankara: Başkent Ü, 2006), 59.

<sup>21</sup> Başak Aydem Çiftçioglu, "Kurumsal İtibarın Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama" (Doktora Tezi, Uludağ Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008, 143.

Tüketiciler, aldıkları ürünün kaliteli olduğuna inandıkça kurum iyi bir itibara sahip olmaktadır.

Finansal Performans; hem geçmişte hem de söz konusu olan zaman dilimi içinde pay sahiplerine ortalamanın üzerinde getiri sağlamakla alakalıdır. Kurumun kar etme yeteneğinin göstergesidir. Firmaya ilişkin risk, karlılık, ilerleme olanağı ve firmanın sahip olduğu şansa yönelik değerlendirmelerdir. Ekonomik yapısını güçlendiren kurumlar, piyasada diğer kurumlara göre daha fazla itibara sahip olacak, bu da başarıyı getirecektir.

Sosyal Sorumluluk; Firmanın toplumdaki konumunu yansıtır. Firma toplumda değerli bir aktör mü? İyi bir vatandaş olarak rol oynuyor mu? Sosyal eşitliğe katkıda bulunuyor mu? Toplumsal saygınlık, bu sorulara verilen cevaplarla ilgili bir konudur. İşletmenin toplum içerisinde “iyi bir vatandaş” olup olmaması önemlidir. Ayrıca işletme insan ilişkilerinde ve davranışlarında yüksek standartlar oluşturmalı ve uygulamalıdır. Sosyal refaha ve eşitliğe ne ölçüde katkıda bulunduğu, bir işletmenin o sosyal çevre içerisinde iş yapma hakkını o ölçüde kazanabileceğini gösterir.

Çevresel Performans; firma ne kadar iyi yönetiliyor ve işgücünün kalitesi nedir buna ilişkin algılamaları vurgular. Yani kurum, iyi yönetilir, çalışmak için iyi bir şirkettir ve iyi çalışanlara sahiptir. Bu nitelikler, doğrudan çalışanların kurumsal itibar oluşumundaki etkisini göstermektedir.

#### **2.1.5. Kurumsal İtibarın İşletme ve Paydaşları Açısından Faydaları**

Kurumsal itibar, kurumlara pek çok açıdan fayda sağlar. Öncelikle, kurumun rakiplerine göre stratejik üstünlük sağladığını ifade edebiliriz. Yani itibar, kurum için en önemli varlıklarından biri olmasının yanı sıra önemli bir stratejik rekabet avantajı unsurudur. Örgütlerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri, rakiplerine göre farklılık yaratmaları ile mümkün olmaktadır. Bu anlamda işletmelerin farklı firmalar tarafından gönderilen iletişim sinyallerinin arasından sıyrılıp, paydaşların gözünde farklılık yaratabilmeleri, piyasada kendilerini gösterebilmeleri kurumun itibarı ile gerçekleşmektedir<sup>22</sup>. Yani, kurumsal itibarın işletmelere sağladığı en önemli fayda, kurumun diğerlerinden ayırt edilmesini sağlamasıdır.

Kurumsal itibar, kuruma insan kaynakları için de oldukça önemli bir avantaj sağlar. Xerox firmasının bir yöneticisinin, “iyi bir itibar işletmenize nitelikli işgücünü

---

<sup>22</sup> age, 8.

çekmede önemli avantaj sağlar, özellikle üniversiteden yeni mezun olmuş insanlar, saygı duydukları firmada çalışmak isterler.” ifadesi itibar ve insan kaynakları ilişkisini net olarak ortaya koymaktadır. Sektörde itibarlı, saygın kabul edilen işletmeler, nitelikli işgücünü firmaya çekmede ve firmada tutmada diğer işletmelere göre oldukça avantajlı durumdadırlar. Zira saygı duyulan bir işletmede çalışmak, hem çalışanlarda bireysel prestij açısından önem arz etmekte, hem de insan kaynakları performansının artırılması açısından işletmeye fayda sağlamaktadır. Yapılan bir araştırmada, öğrencilerin yüksek itibara sahip işletmelerde çalışmayı arzuladıklarını ve bu nedenle “Çalışılacak En İyi 100 Şirket” gibi çalışanlar açısından kurumsal itibarı ölçümleyen ve sıralayan araştırmalardan etkilendiklerini belirtmektedir. Bu araştırmaya göre yeni mezunlar öncelikle iş başvurularını, söz konusu araştırma sonuçlarında çıkan listelerdeki işletmelere yapmaktadırlar. Dolayısıyla kurumsal itibar iş görenler üzerinde olumlu bir etki yaratmakta, mevcut ve potansiyel iş görenlerin örgüte ilişkin olumlu tutumlar geliştirmesine neden olmaktadır. Çünkü olumlu itibara sahip olmak, örgütün insan kaynakları politikalarına güveni de beraberinde getirmektedir. Fortune 500 listesinde yer alan işletmeler üzerinde yapılan bir başka araştırmada ise çalışanların, itibarlı işletmelerde daha dürüst insan kaynakları uygulamaları olduğunu düşündükleri ortaya konulmuştur. Dolayısıyla işgücü çevrelerinde algılanan güçlü ve olumlu itibar, işletmeyi diğer işletmelere göre tercih edilen işletme yapmaktadır<sup>23</sup>. Olumlu bir itibar, kuruma nitelikli işgücü çektiği gibi, geniş bir müşteri kitlesi çeker. Tüketicilerin şirketin ürün ve hizmetlerini satın almasını ve başkalarına bunları tavsiye etmesini daha fazla muhtemel kılar; yetenekli çalışanların kuruluşa katılmalarını ve kuruluştaki çalışmalarını teşvik eder ve sektörde güven oluşturur<sup>24</sup>. Bu da kurumun piyasada sürekliliğini sağlamak açısından önemli bir kazançtır.

Her ne kadar kurumsal itibarın muhasebeleştirilmesi, başka bir ifade ile işletmeye sağladığı fon girişi muhasebe tekniği açısından net olarak ortaya konulamasa da, kurumsal itibar işletmenin görülemeyen varlıkları arasında yer almaktadır. Ünlü yatırım şirketi Soloman Brothers’ın CEO’su Warren Buffett’ın şu sözleri kurumsal itibarın hem finansal hem de stratejik faydasını ortaya koymaktadır: “Eğer yanlış kararlar yüzünden para kaybedersek bunu anlayışla karşılayabilirim, ama itibarımızı

---

<sup>23</sup> age, 9.

<sup>24</sup> Ayla Okay, Aydemir Okay, “Halkla İlişkilerde İtibar Yönetimi”, **2. Ulusal İletişim Kongresi Kitapçığı, 23 -25 Mayıs 2001** (İstanbul: 2001): 636.

kaybedersek bu konuda merhametsiz olurum.” Kısaca itibarın ekonomik değeri, işletmenin itibar sermayesidir. İtibar sermayesi ise işletmenin zor zamanlarındaki kalkan görevi gören, kurtarıcı rolündeki banka hesabı gibidir<sup>25</sup>.

İyi bir kurumsal itibarın sağladığı avantajların birkaçı şöyledir<sup>26</sup>;

- Satışların artmasına yardımcı olarak, ürünlerin satış fiyatlarının yükselmesini sağlayarak, işlem maliyetini ve pazarlama maliyetlerini düşürerek karlılığı ve finansal performansı artırır,
- Yeni müşterileri işletmeye çeker ve müşterileri elde tutmaya yarar,
- Rekabet avantajı sağlar,
- Taklit edilmeyi güçleştirir,
- Politik ve yasal ilişkileri olumlu yönde etkiler,
- Yeni pazarlara girmeyi kolaylaştırırken, mevcut pazarda süreklilik sağlar,
- Kriz dönemlerinde örgütün ve markanın tercihini sağlar,
- İşgörenlerin moral ve motivasyonunu artırır, performansını yükseltir,
- Nitelikli işgörenleri işletmeye çeker ve işletmede kalmasını sağlar,
- Müşterilerin ürün kalitesi konusunda yaşadıkları belirsizliği azaltmaya yardımcı olur,
- Yatırımcılar iyi bir itibara sahip olan firmayı kendisiyle eşit finansal güce sahip olan diğer firmalardan daha az riskli olarak algılayabilirler. Bu yönüyle itibar yatırım kararlarının temel belirleyicilerinden birisidir, yatırımcıları işletmeye çeker,
- Benzer kalite ve fiyatla ürün ve hizmet sunan birçok firma söz konusu olduğu zaman firmayı tercih edilir kılar,
- Finansal pazarda firmanın değerini artırır,
- Temel paydaşları elde etme ve elde tutma yeteneğini geliştirerek ekonomik değer yaratabilir, paydaşlarla olan ilişkileri güçlendirir ve paydaşların güvenini artırır,
- Firmanın stratejileri, ürünlerinin kalitesi ve gelecekteki performans hakkında bilgi verir.

---

<sup>25</sup> Çiftçioğlu, **age**, 10.

<sup>26</sup> Sumer ve Pernsteiner, **age**, 10.

Kurumsal itibarın önemini finansal, operasyonel ve stratejik değeri olarak ta ele alabiliriz. Kurumsal İtibarın Finansal Değerine göre; İşletmenin bir değeri vardır ve finansal olarak ifade edilebilir. Rowtree Mackintosh'un 1988'de İsviçreli gıda grubu Nestle tarafından 2.55 milyar sterline satın alınması marka itibarının ne kadar değerli olduğunu açıkça bize göstermektedir. Rowtree'nin tesisler ve stoklar biçimindeki fiziksel varlıkları, satın alma fiyatının beşte biridir. Nestle'nin ödediği paranın geri kalan beşte dördü, Rowtree'nin pazarlama knowhow'u, altyapısı ve mükemmel geleneksel kurum imajı ile önemli markaları biçimindeki itibarını satın almak için ödenmiştir<sup>27</sup>.

Kurumsal itibar firmaların finansal sonuçları üzerinde önemli bir katkıya sahiptir. Bu tür bir itibara sahip olmak ise, kriz dönemlerinde örgütün zarar görmesini engelleyen bir durumdur. ABD'deki son mali kriz, finansal değerin iyi bir itibara sahip olmaya ne kadar bağlı olduğunu ortaya koymuştur. Enron, Tyco ve Arthur Anderson gibi şirketler, üst düzey yöneticilerinin mali bildirimlerde hatalı davrandıkları ortaya çıkınca itibarları düşmüş ve şirketler iflasa sürüklenmiştir. Eğer bu şirketlerin itibarları aktif bir şekilde ölçülse ve yönetilseydi bu sonuçlar yaşanmayacaktı<sup>28</sup>. Kurumsal itibar; kuruma zamanla yüksek kar elde etme, elde edilen karı koruma, ürün ve hizmetler için daha yüksek fiyat talep edebilme avantajları sağlayarak, finansal performansı yükseltici etkiler yaratır<sup>29</sup>.

Kurumsal İtibarın Operasyonel Değeri; müşteriler, çalışanlar, yatırımcılar ve işletme ortakları (tedarikçiler ve dağıtıcılar) açısından ayrı ayrı ele alınabilir. Bu faydalar Tablo 1'de özetlenmiştir:

---

<sup>27</sup> Sakman, **age**, 52.

<sup>28</sup> Ebru Güzelcik Ural, "Değer Yaratan Bir Halkla İlişkiler Çalışması Olarak İtibar Yönetimi", **İstanbul Ticaret Ü. Sosyal Bilimler Dergisi**, s. 2 (2002): 89.

<sup>29</sup> Sumer ve Pernsteiner, **age**, 11.

**Tablo 1: Kurumsal İtibarın Operasyonel Faydaları**

| <b>Müşteri Temelli Faydalar</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>İşgören Temelli Faydaları</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Yeni müşterileri çeker,</li><li>• Ürün kalitesi konusundaki belirsizliği giderir,</li><li>• Ürün ve hizmet alımında müşterilerin risk algısını azaltır,</li><li>• Satın alınan ürün ve hizmetler konusunda müşterilerin kendilerini güvende hissetmelerini sağlar,</li><li>• Yüksek müşteri bağlılığını destekler,</li><li>• Ürün ve hizmetler için ilave psikolojik değer yaratır,</li><li>• Fonksiyonel olarak benzer şekilde algılanan ürün ve hizmetler arasından seçim yapmayı kolaylaştırır.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Nitelikli iş gücünü işletmeye çeker,</li><li>• İyi işgörenleri örgüte tutmaya yardımcı olur,</li><li>• Yüksek işgören bağlılığını destekler,</li><li>• İşgören tatminini artırır,</li><li>• İşgörenler açısından mevcut ve gelecekteki belirsizlikleri azaltır,</li><li>• İşgörenlerin yaratıcılık özelliklerini geliştirir,</li><li>• İşgörenlerin örgüt adına harcadıkları çabaları artırır.</li></ul> |
| <b>İşletme Ortakları Temelli Faydalar</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>Yatırımcı Temelli Faydalar</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• En iyi profesyonel hizmet sağlayıcılarına ulaşmayı kolaylaştırır,</li><li>• Yeni işletme partnerleri sağlar,</li><li>• Tedarikçi, dağıtıcı ve diğer paydaşlarla olan ilişkilerin güçlendirilmesine yardımcı olur,</li><li>• Satış kanallarında (trade channel) pazarlık gücünü artırır.</li></ul>                                                                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"><li>• Yeni yatırımcıları çeker,</li><li>• Yatırımcılarla iyi ilişkiler kurulmasını sağlar,</li><li>• Örgütün kendisiyle aynı finansal performansla sahip diğer örgütlerden daha az riskli algılanmasını sağlar.</li></ul>                                                                                                                                                                                      |

Haluk Sumer, Helmut Pernsteiner, **Kriz Yönetimi**, (İstanbul: Bilgi Ü. Yayınları 258, 2009), 11.

Kurumsal İtibarın Stratejik Değeri açısından; İtibar, bir kurumun rekabet yeteneği üzerinde etkilidir. Rekabet avantajını arttırabilir, hatta rekabet avantajının kaynağı olabilir. Sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için fiziksel, entelektüel ve finansal kaynakları işletmeye çekmeyi, işletmede tutmayı ve bunları etkili biçimde kullanmayı etkiler. Bu yönüyle kopyalanması ve taklit edilmesi güçtür.

İtibarlı işletmeler yatırımcılara güven ve istikrar duygusu verdiği için daha az riskli olarak algılanır ve piyasa değerleri yükselir. Yani itibar yükseldikçe işletmenin piyasa değeri de yükselir. Ancak iyi bir itibar, şiddetli pazar değişimleri karşısında kesin bir garanti değildir. IBM, GM bu duruma iyi birer örnek teşkil ederler. Dolayısıyla, teknolojiye ve rekabet şartlarındaki şiddetli değişimler bazen en güçlü

şirketleri bile dengesiz bir hale getirerek satış gelirlerinde oynamalara ve fiyat değişikliklerine sebep olabilir<sup>30</sup>.

#### 2.1.6. Kurumsal İtibar Yönetimi

Kurumsal itibar; bir örgütün en önemli değeri ve o örgütün tüm sosyal paydaşlarının beklentilerini karşılayabileceğinin bir teminatı ve en açık göstergesidir<sup>31</sup>. Zor elde edilir, yönetilmesi zordur, ancak kolay yitirilebilen bir değerdir. Bu nedenle, itibarı yönetirken sosyal paydaşların beklentilerini iyi analiz etmek gerekir. Küreselleşmeyle birlikte ortaya çıkan hiper rekabet ortamında başarılı olmak için işletmelere güçlü bir itibar yaratılması gerekmektedir. Bir başka ifadeyle; işletmeye finansal açıdan, pazar açısından ve insan kaynakları açısından büyük değer kattığı görülen itibarın yaratılması kadar korunması ve yönetilmesi de artık bir zorunluluktur<sup>32</sup>.

Kurumsal itibar yönetimi, kurum için bir yaşam tarzıdır. Yani, kurumsal sistemler içinde; insan kaynakları, finans, satış, pazarlama, üretim süreçleri gibi yönetilmez. Kurumsal itibarın yönetilmesini daha çok, şirketin kültür ve değerlerinin bir yaşam tarzına dönüştürülmesi olarak ele almamız gerekir<sup>33</sup>. Kurumsal itibar yönetimi, sonuç odaklı değil, süreç odaklı bir yapıdır ve tüm paydaşları planlı ve stratejik bir şekilde yöneterek, örgütü ve itibarını sürekli olacak şekilde korumayı amaçlar.

İtibar yönetimi süreci; itibarı oluşturan kriterlerin belirlenmesi, kurumsal yönetim ile ilgili strateji ve politikaların kurum kültürüne uyarlanması ve toplumun duyarlılık alanlarına yanıt veren sosyal sorumluluk ve ekolojik çevre politikalarının oluşturulmasını içerir. İtibarın yönetilmesi aşamasında öncelikle arzulanan itibar ve amaçları ile mevcut itibar belirlenip karşılaştırılmalıdır. Ciddi bir araştırma sürecini takiben gerekli değişiklikler planlanıp uygulanacak, elde edilen itibar sürekli geliştirilecektir. İtibar yönetimi, çalışanlar, müşteriler, medya, rakipler vb. gözündeki itibarın tespit edilmesiyle yani başlamaktadır. Gerçek itibarın tespiti için değerlendirmelerin yapılması gerekmektedir. Sonraki aşamada işletme, itibar amaçlarını, arzuladığı ekonomik pozisyonda gerekecek itibar seviyesini belirlemektedir.

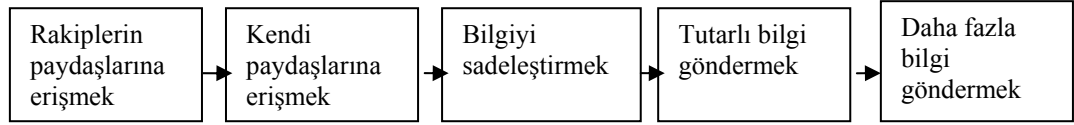
---

<sup>30</sup> Sakman, **age**, 53.

<sup>31</sup> Karaköse, **age**, 90.

<sup>32</sup> Ural, **age**, 92.

<sup>33</sup> Salim Kadıbeşegil, **İtibar Yönetimi**, 2. bs. (İstanbul: MediaCat Yayınları, 2006), 65.



**Şekil 3: İtibar Yönetimi Görevleri**

Nikolay A. Dentchev, Aimé Heene “Reputation Management: Sending The Right Signal To The Right Stakeholder”, [www.feb.ugent.be/nl/Ondz/wp/Papers/wp\\_03\\_175.pdf](http://www.feb.ugent.be/nl/Ondz/wp/Papers/wp_03_175.pdf) [03.10.2010].

Şekil 3’te gösterildiği gibi itibar yönetiminin ilk iki görevinde kurumların daha fazla ve tutarlı bilgiyi yaymaları gerekliliği vurgulanmaktadır. Bu iki görevin esas amacı bilginin sırasıyla kullanırlık ve teşvik edicilik problemlerini çözmektir. Diğer üç görev ise itibar yönetiminin etkinliğini artırmakla ilgili olup, işaretlerin görülmemesi problemlerini çözmek amaçlanmaktadır. Bunlar bilginin karışıklık problemini ayrıntılı hale getirmektedir<sup>34</sup>.

Etkili itibar yönetiminin yararları ise şöyle sıralanabilmektedir<sup>35</sup>:

- Kurum ile paydaşları arasındaki gerilimin azalması.
- Rekabet ve pazardaki gelişimin önündeki engellerin azalması.
- Yatırım ve kaynaklara ulaşma açısından daha olanaklı bir çevre yaratılması.
- En iyi işgücünün, tedarikçilerin ve partnerlerin çekilmesi.
- Hisse ve pazar değerindeki geçiciliğin azaltılması.
- Potansiyel krizlerin önlenmesi.
- Paydaşlarla güvenirliliğin kurulması.

## **2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi**

Yeni yüzyılın endüstri ilişkileri sisteminin önemli kavramlarından biri olan “İnsan Kaynakları Yönetimi” çok sayıda yazar tarafından ele alınmış ve tartışılmıştır. İnsan artık, üretim sürecinin bir parçası olmaktan çok, üretim ve hizmet sürecini belirleyen, yönlendiren ve koordine eden güç olarak önem kazanmıştır. İnsana yapılan bütün harcamalar herhangi bir gider değil, insan kaynağına yatırım olarak algılanmaya başlanmıştır<sup>36</sup>. Son yıllarda en önemli kaynağın insan olduğunu belirten düşünce, artık bir klişe olmaktan çıkmış ve anlam kazanmaya başlamış durumdadır. Yönetim, artık bir işletmedeki en son ve en önemli ağırlık noktasının insan olduğunun

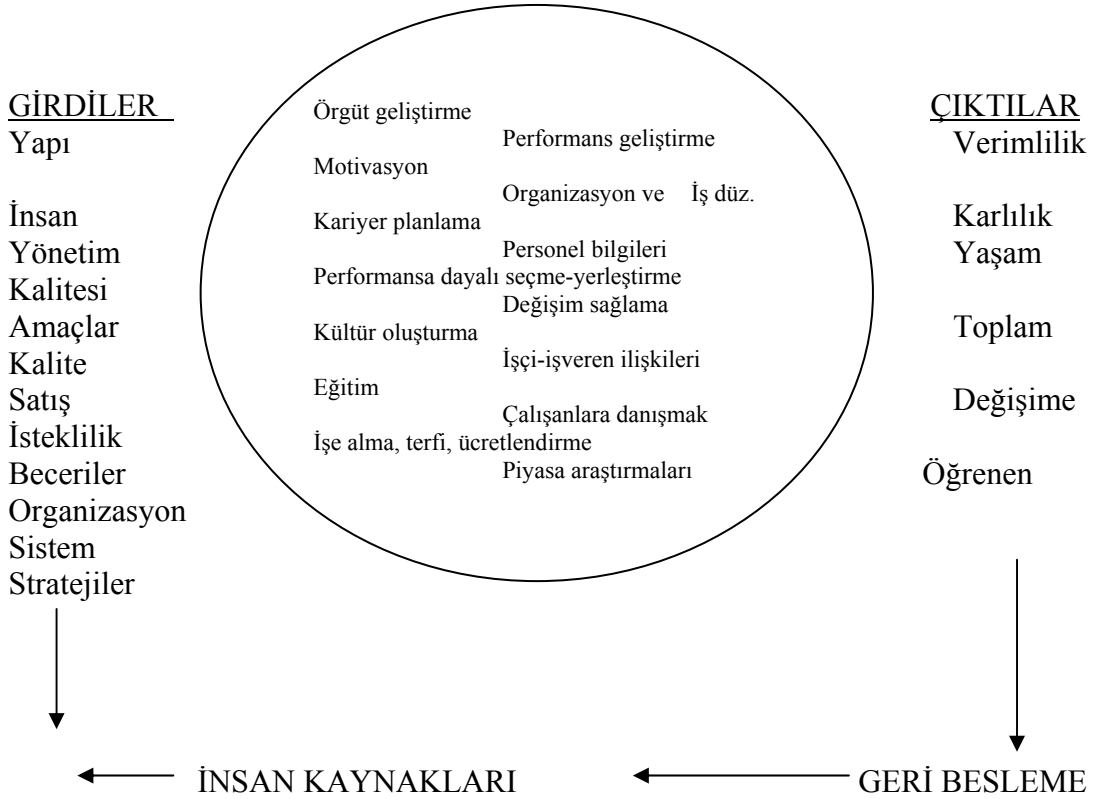
<sup>34</sup> Burcu Öksüz, “Kurumsal İtibar ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisinin İncelenmesi” (Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008), 63.

<sup>35</sup> Judy Larkin, **Strategic Reputation Risk Management** (New York: Palgrave Macmillan, 2003), 2.

<sup>36</sup> İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi** (İstanbul: Alfa Yayınları, 1999), 10.

farkındadır. İnsan kaynağının önemini kurum kültürü içine yerleştirmiş bir şirket olan Ford Motor Co.'nun kurucusu Henry Ford: “Fabrikalarımı alabilirsiniz, binalarımı yakabilirsiniz, fakat çalışanlarımı geri verirsiniz bu işi aynen geri kurarım” diyerek insan kaynaklarının önemini ve rolünü açıkça vurgulamaktadır<sup>37</sup>.

Örgütsel gelişmelere paralel olarak gelinen aşama, İnsan Kaynakları Yönetimi konusunun daha geniş bir şekilde analiz edilmesini ve işletmelerde çalışan insan kaynağına daha fazla yatırım yapılmasını ve önem verilmesini gerekli kılan politikaların benimsenmesini desteklemektedir<sup>38</sup>. İnsan Kaynakları sistemini şekil 4 ile ifade edersek;



**Şekil 4: İnsan Kaynakları Yönetimi Sistemi**

Ülkü Uzunçarşılı, Meral Toprak, Oğuz Ersun, **Şirket Kültürü ve İş Prensipleri**, İTO Yayın no: 2000-4 (İstanbul: Mega Ajans baskı, 2000), 68.

<sup>37</sup> Beril Akıncı, “Kurum Kültürü, Tanımı, Özellikleri ve Boyutları”, **Human Resources: İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi**, s. 6 (1997): 30.

<sup>38</sup> Aşkın Keser, “Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetimi”, [www.isguc.org/?p=makale&id=275&cilt=4&sayi=1&yil=2002](http://www.isguc.org/?p=makale&id=275&cilt=4&sayi=1&yil=2002) [26.01.2011].

Görüldüğü üzere, insan kaynakları yönetimi oldukça kapsamlı ve dinamik bir süreçtir. Bu süreçteki alanların her birinde yapılacak iyileştirmeler, ortaya çıkan sinerji nedeniyle birbirini destekleyerek sisteme olumlu çıktılar sağlamaktadır.

### 2.2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımı

Yönetim kavramı, insanların toplu halde yaşamaya başladıkları devirlerden günümüze kadar önemini yitirmemiş ve gelecekte de yitirmeyecek olan çok boyutlu bir kavramdır. Yönetim hem bir sanat hem bir bilim hem de evrensel bir süreçtir. Yönetimin farklı boyutları söz konusu olduğu için bu kavram farklı şekillerde algılanabilmektedir. Yönetim denildiği zaman bazen bir süreç, bazen bu süreci oluşturan kişi veya gruplar bazen de belirli bir bilgi topluluğu ile bunun karar verme ve liderlik sürecinde kullanılması anlaşılmaktadır<sup>39</sup>.

İnsan Kaynakları, globalleşen ve bilgiye dayalı sermayenin öneminin arttığı bir ortamda şirketlere rekabet gücü katan bir unsurdur. İnsan unsuruyla ilgili olarak, bir yazar; “İnsandan daha zengin kaynak yoktur. O nedenle insan kaynaklarından değil, insan zenginliğinden söz etmek gerekir” demiştir<sup>40</sup>. Gerçekten insan bir firmanın sadece en değerli kaynağı değil aynı zamanda en önemli zenginliğidir. Henüz beyin gücünün çok az bölümünü kullanan insanın, gelecekte çok büyük eserlere ve buluşlara imza atacağı bir gerçektir. İşletme açısından bakıldığında, genellikle **5M** denilen girdilerden söz edilir ve bunlar arasında insan girdisinin farklı bir değere sahip olduğu bilinir. İnsan diğer tüm kaynakları sağlar, planlar, organize eder, yönetir, çalışır ve böylelikle girdilerin tümüne hükmeder.

| <u>Girdiler (5M)</u> | <u>Çıktılar</u>  |
|----------------------|------------------|
| Machine (Makine)     | Mal ve Hizmet    |
| Money (Kapital)      | Bireysel Tatmin  |
| Material (Malzeme)   | Örgütsel Tatmin  |
| Management (Yönetim) | Toplumsal Tatmin |
| Man (İnsan)          | Bilgi            |

İnsan Kaynakları Yönetimi’ni, örgütte rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağını sağlama, istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, örgütlenme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir

<sup>39</sup> Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar** (İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2001), 11.

<sup>40</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi** (Bursa: Ezgi Kitabevi, 2000), 2.

disiplin olarak tanımlamak mümkündür. Bu faaliyetler, bir taraftan örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmek, diğer taraftan çalışanların ihtiyaçlarını karşılayabilmek ve örgütün topluma karşı sorumluluklarını yerine getirebilmek için düzenlenmektedir<sup>41</sup>.

İnsan Kaynakları Yönetimi, işletmenin hedef ve amaçları doğrultusunda insan gücünün verimli kullanılması ve işgören gereksinimlerinin karşılanması, gelişme sağlanması olmak üzere iki temel felsefe üzerine kurulur. Bu açıdan insan kaynakları yönetimi, bir yandan insanın işletmede yüksek performans ile çalışmasını, diğer taraftan ise çalışanların yaşam kalitesini yükseltmeyi amaçlar<sup>42</sup>. Üretimden pazarlamaya kadar işletmede yapılan tüm işlerin etkinliği ve verimliliği çalışan personelin nitelik ve niceliğine bağlıdır. İnsan Kaynakları Yönetimi, eleman ihtiyacının belirlenmesi, eleman ilanlarının yapılması ve uygun elemanların seçilerek kurum kültürüne alıştırılmalarından, işgörenlerin motivasyonu, kariyer süreci, performans değerlendirmesi, çatışmaların çözümü, bireyler ve gruplar arası ilişkilerin ve iletişimin sağlanması, yeniden yapılanma, sağlıklı bir kurumsal iklimin oluşması, “biz” duygusunun gelişmesi, çalışanların eğitimi ve gelişmesine kadar birçok uygulamayı kapsamaktadır<sup>43</sup>. Özetle, İKY örgütün stratejik amaçlarını gerçekleştirmek için insan kaynağını yönetme, geliştirme ve kontrol etme üzerinde yoğunlaşmaktadır<sup>44</sup>.

### 2.2.2. İnsan Kaynakları Yöneticisi

Günümüzde meydana gelen değişimler, yeni tekniklerin, yapıların ve süreçlerin kullanımını zorunlu hale getirirken, işletmelerin başarılı bir biçimde yönetilmesi, bu hızlı değişim ve rekabet koşullarına ayak uyduracak etkinlikte, becerikli ve yetenekli yöneticilerin varlığını gerektirmektedir. O halde, bir lider olarak bir dizi çelişkili görünen talebi dengelemek zorundasınız<sup>45</sup>.

Yönetici, en basit ifadeyle, başka insanlar aracılığıyla iş gören kişidir. Önceden belirlenen amaçlara ulaşmak için çaba harcayan, işleri planlayan, uygulatan ve sonuçları denetleyen kişidir. Bir yöneticinin 3 ana rolü vardır; bilgi toplama ve dağıtma, kişiler arası ilişkileri koordine etme ve karar verme. Bilgi toplama rolünde;

<sup>41</sup> Öznur Yüksel, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. bs. (Ankara: Gazi Kitabevi, 1998), 8.

<sup>42</sup> Sabuncuoğlu, **age**, 4.

<sup>43</sup> **age**, 5.

<sup>44</sup> Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 6. bs. (İstanbul: Arıkan Yayın, 2006), 5.

<sup>45</sup> Jane Clarke, **Maymuncuk İşyerinde İletişim ve Politika**, çev. Zülfü Dicleli (İstanbul: Mess Yayın, 2002), 160.

işletme içinden ve dışından çeşitli kanallarla bilginin toplanması, toplanan bilgilerin ilgililere aktarılması ve işletme ile ilgili bilgilerin dış çevreye aktarılmasını üstlenirken; kişiler arası ilişkileri koordine etme rolü ile astlık – üstlük ilişkilerini düzenleme, işletme ile dış çevre arasındaki ilişkileri kurma ve organizasyonu temsil etme görevlerini; son olarak karar verme rolü aracılığıyla işleyişle ilgili sorunları ortadan kaldırmak, yenilikler yapmak ve kaynakların etkin dağılımını sağlamak görevlerini üstlenir. Özellikle karar verme, yönetici olmanın en önemli fonksiyonudur, çünkü yönetici her zaman seçim yapmak durumundadır. Kurum açısından, her yönetici aynı zamanda bir İnsan Kaynakları yöneticisidir. O halde, iyi bir yönetici olmak için öncelikle çalışan insanı doğru bir şekilde yönetmek gerekir. Bir yönetici, bireyin işbirliğine katılmak nedeniyle yaptığı fedakarlıklar ile bireyden sağladığı işle ilgili kazançları dengede tutmak durumundadır.

İnsan kaynakları yöneticileri, bir kurumun insan kaynakları programlarını tüm yönleri ile uygulayan kişilerdir. Genel olarak bir kurumdaki tüm personelden sorumludur. Bu sorumluluk işe alımla başlar, personel eğitim ve gelişimi, kariyer planlaması, ücretlendirme, performans değerlendirme gibi süreçlerle devam eder. İK yöneticilerinin temel sorumluluğu çalışanın işinde verimli olmasını sağlamak, bunu yaparken de onların hem işlerinden hem de çalışma ilişkilerinden tatmin olmalarını sağlamaktır. Bu sorumlulukları yerine getirebilmek için insan kaynakları yöneticisi bazı beceri ve yeteneklere sahip olmalıdır. Öncelikle, kurumu ve kurum kültürünü iyi tanımalı, insan kaynakları ile ilgili gelişmelerden haberdar olmalı ve değişim sürecini yönetebilmelidir. Bu nedenlerle, insan kaynakları yöneticisi hem sözlü hem de yazılı iletişim, karar verme, liderlik, planlama ve organizasyon konularında yeterli derecede bilgili ve deneyimli olmalıdır.

Bir kurumdaki insan kaynakları yöneticisi, işletme yönetiminin çalışanla ilgilenmesinde, çalışanların birbiriyle, yönetimle ve müşterilerle dürüst ilişkiler kurmalarını sağlamada özel bir rol üstlenir. İnsan kaynakları bölümü, kurum içindeki kuralların, davranışların ve uygulamaların ahlaka uygun olmasını teşvik edebilir. Çünkü çalışanın özellikleri, kurumsal politikalar, performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemi gibi yollarla tüm kuruma yayılır. Dolayısıyla insan kaynakları yöneticisi, oryantasyon ve eğitim programları, ahlaki davranış ve disiplin sistemi yoluyla ahlaki politika ve davranışların kurum içinde devam ettirilmesini sağlayabilmektedir. Öte yandan insan kaynakları yöneticisi, bölüm yöneticilerine

neyi yapmalarının uygun olacağını ve nelerin gerektiğini ortaya koyarak danışmanlık ve yol göstericilik rolünü; çalışma yaşamı kuralları ve endüstri ilişkileri politikalarının uygulanması, denetlenmesi gibi faaliyetler ile düzenleyici rolünü; işletme içinde değişime rehberlik ederek değişim lideri rolünü üstlenmektedir.

İK yöneticileri, stratejilerin uygulanmasında ve gerçekleştirilmesinde üst düzey yöneticiler ve emir komuta yöneticileri ile ortaklaşa faaliyet gösterirler. Stratejik yönetim sürecinin üst düzey bir ortağı olarak faaliyet gösteren İK yöneticileri, işletme stratejilerinin İK stratejilerine dönüştürülmesine yardımcı olarak, uygulamaya yansıtılmasını ve işletme hedeflerine yönelmesini sağlarlar. Bu sayede, stratejinin oluşturulma ve yürürlüğe konulma faaliyetleri arasındaki süre azalır, ürün ve hizmet stratejilerinin spesifik politika ve uygulamalara dönüştürülebilmesi nedeni ile müşteri ihtiyaçlarına daha duyarlı olunması sağlanır ve stratejilerin daha etkin olarak yürütülmesi sonucu firmanın finansal performansında olumlu gelişmeler gözlenir<sup>46</sup>.

Başta sunum becerileri ve motivasyon olmak üzere şirket yönetiminin gereksinim duyabileceği her alanda öncü kuvvet olmak önem taşımaktadır. Bu nedenle, yöneticilerin eğitsel gereksinimlerinin belirlenmesi, bunların giderilmesine yönelik girişimlerde bulunulması, üst düzeyde danışmanlık verilmesi beklenen hizmetlerdir<sup>47</sup>. Bu konuda yine insan kaynakları yöneticilerine büyük görev düşer. İnsan kaynakları yöneticisi, çalışanın eğitimi kadar kurumda çalışan üst düzey yöneticilerin de eğitim ihtiyacına cevap verebilmelidir.

Her alanda meydana gelen değişimler, insan kaynakları yönetiminin önemini git gide artırmaktadır. Dolayısıyla etkin bir insan kaynakları yönetiminin kurumun başarıları açısından oldukça önemlidir diyebiliriz. Bir kurumdaki insan kaynakları yönetimi uygulamaları insan sermayesinin oluşmasını ve kurumsal performansın artmasını sağlayan önemli bir etkidir. Bu bağlamda insan kaynakları yöneticisi, örgütte sinerji yaratarak tüm örgütü bir bütün olarak harekete geçirebilmelidir.

Küresel pazar koşulları sürekli değişmekte olduğundan, bundan 10 yıl sonrasında insan kaynakları yönetiminin hem bugünü hem yarını yönetmesi gerekecektir. 2020 yılının işyerlerindeki en büyük değişiklik, çalışanların yaşlarındaki farklılıkta kendini

---

<sup>46</sup> Nurten Polat Dede, “İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Değişen Roller ve Yetkinlikleri ve Bir Araştırma” (Doktora Tezi, İÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), 64.

<sup>47</sup> Salim Kadıbeşgil, **Kriz geliyor der!**, 2. bs. (İstanbul: MediaCat Akademi Yayınları, 2003), 119.

gösterecek. 2020 yılına gelindiğinde bir işyerinde aynı anda beş kuşak bir arada çalışıyor olacak. Dolayısıyla yöneticiler; 1946 yılından önce doğmuş gelenekselcilerden iş yaşamına 2015 yılında girecek olan 2020 kuşağı gençlerine kadar her bir kuşağın birbirinden farklı beklentilerine yanıt vermek zorunda kalacak<sup>48</sup>. Buna göre, insan kaynakları yöneticileri yeni teknikler geliştirmek, çalışana odaklanarak kurum kültürünü küresel koşullara uygun hale getirmek ve özellikle kurum içindeki farklılıkların uyumlaştırılması çalışmalarına ağırlık vermek durumunda kalabilecektir.

### **2.2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları**

20. yüzyılın başından bu yana İnsan Kaynakları Yönetimi fonksiyonları önemli değişimlere uğramıştır. Özellikle 1970'lerden itibaren kurum hedefleri ile çalışan ihtiyaçlarını uyumlaştırmaya çalışan bir İnsan Kaynakları Yönetimi anlayışı gelişmeye başlamış ve fonksiyonlarda çeşitlilik artmıştır.

#### **2.2.3.1. İnsan Kaynakları Planlaması**

Planlama, sistematik bir gelecek öngörüsüne dayanarak yürütülecek faaliyetlerin önceden belirlenmesi işlemidir<sup>49</sup>. Planlama sayesinde belirli bir süre içerisinde ulaşılması gereken amaçlar ve hedefler belirlendiği gibi işletmenin, iç ve dış çevresinde olabilecek değişiklikler tahmin edilerek bu tahminlere uygun olarak yeni veriler karar süreçleri içine dâhil edilir<sup>50</sup>. Planlama, kurum içinde düzenli bir iletişim sistemi kurulmasını sağlar ve bölümler arasındaki uyumlaştırmanın gerçekleştirilmesine yardımcı olur.

İnsan Kaynakları Planlaması, işletmenin amaçlarını, stratejik planlarını ve bunlar doğrultusunda oluşturulmuş plan ve programlarını gerçekleştirmek için gelecekte ne kadar sayıda ve hangi nitelikte personele gerek duyulacağını, bu talebin hangi dereceye kadar karşılanmasının olası olduğunu tahmin etme yönündeki bir faaliyettir. İşgücü planlaması yapılarak, mevcut işgücünün bugünkü envanteri çıkarılarak

---

<sup>48</sup> Jeanne C. Meister, Karie Willyerd, “2020 Yılıının Liderleri”, **Leadership Excellence Dergisi**, c. 14, s. 162 (2010): 4.

<sup>49</sup> Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, 3. bs. (Ankara: Siyasal Kitabevi, 1994), 63.

<sup>50</sup> Erol Eren, **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**, 3. bs. (İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, 1990), 42.

gelecekte işletmenin ihtiyaç duyacağı insan kaynaklarının niceliği ve niteliği belirlenir. İnsan kaynakları planlamasının ortak özelliklerini şöyle sıralayabiliriz<sup>51</sup>:

- İnsan kaynakları planlaması, doğrudan doğruya örgütün insan kaynağıyla ilgilidir.
- İnsan kaynakları planlaması, örgütün mevcut insan kaynakları potansiyelinin bir envanterinin çıkarılmasını gerektirir.
- İnsan kaynakları planlaması, insan kaynakları talebi, insan kaynakları arzı, personel bilgi sistemleri, başarı değerlemesi, personel eğitimi ve elde edilen sonuçların değerlendirilmesi gibi konuları kapsar.
- İnsan kaynakları planlaması, geleceğe yönelik tahminlerde bulunmayı gerektiren bir süreçtir.
- İnsan kaynakları planlaması, uzun dönemi kapsamı ve daha çok üst düzey yönetimin görevi kapsamında yer alan faaliyetlerle ilgili olmasından dolayı, stratejik planlama biçiminde yapılması zorunluluğu vardır.
- İnsan kaynakları ve personel sözcükleri kullanılırken, dikkat edilmesi gereken bir kavram da esnekliktir. Hiçbir plan uzun dönemde değişen koşullara cevap verememektedir. Dolayısıyla planlamada esnek bir yaklaşım benimsenmesi zorunlu olmaktadır.

İşletmelerde ihtiyaç duyulan işgücünün sağlanması için öncelikle işgücü planlaması gerekir. Ancak iyi bir işgücü planlaması ile doğru zaman ve doğru yerde, doğru elemanı yakalamak mümkün olur. İnsan kaynakları planlaması yapmayan bir kurum, insan kaynağını gelişigüzel kullanacaktır ve hayati derecede önemli sayılan pek çok insan kaynakları uygulamalarını keyfi ve duygusal esaslara göre yerine getirecektir. Böyle bir durumda, kurumun uzun dönemde varlığını sürdürmesi mümkün olmayacaktır. Dolayısıyla insan kaynakları planlaması, gelecekteki personel ihtiyacının doğru tespit edilebilmesi, yüksek bilgi ve becerili personelin kurumda tutulması, üst düzey yöneticilerin kurumla ilgili stratejileri belirlemesi, mevcut durumun saptanması ve kurumun geleceğiyle ilgili düşüncelerin ortaya konması açısından önem taşımaktadır.

---

<sup>51</sup> Hasan Aydoğdu, “İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Planlamasının Önemi ve Uygulamadan Bir Örnek” (Doktora Tezi, Selçuk Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002), 21.

### 2.2.3.2. İş Analizi

İş analizi, bir işin öğeleri ile onun çeşitli etmenler bakımından içinde bulunduğu durumu ve öteki işlerden farklılığını ortaya koyan, işleri tanımlayan bilimsel ve teknik bir çalışmadır. İşletmede yapılan işler ayrı ayrı ve ayrıntılı biçimde incelenir, işin özellikleri ortaya konur ve formlar üzerinde tanımlar yapılır. Buna göre iş analizinin şu konuları içerdiği söylenebilir<sup>52</sup>:

- İşin öğeleri
- İşin çeşitli etmenler bakımından içinde bulunduğu durum (öğrenim, deneyim, yaş, beceri, bilgi vb.).
- İşin öteki işlerden farklılığı

İş analizi kavramı ile iş değerlemesi kavramlarını birbirinden ayırmak gerekir. İş analizinden ve dolayısıyla da iş tanımlarından hareket edilerek değerlendirme aşamasına ulaşılır. İş değerlendirme işlerin sınıflandırılmasıyla ücret basamaklarını kurar. O halde iş analizi, iş değerlemesinin bir ön aşamasıdır ve ücret basamaklarına götüren önemli bir çalışmadır<sup>53</sup>. İş analizinden elde edilen bilgiler, işe alma, eğitim ihtiyacının belirlenmesi, çalışma yöntemlerinin geliştirilmesi gibi pek çok alanda kullanılabilmektedir.

### 2.2.3.3. İnsan Kaynağı Bulma, Seçme ve Yerleştirme

İnsan kaynakları yönetiminin belki de en önemli fonksiyonlarından birisi personel seçme sürecidir. Son yıllarda özellikle bilgi işçiliğine, entelektüel sermayeye verilen önem insanı en önemli üretim faktörü haline getirmiştir. İnsanın en önemli rekabet dayanağı haline gelmesiyle örgütler, bu yükselen değeri elde etme ve tutma çabalarını yoğunlaştırmakta, çalışmalarında insan unsurunu daha çok dikkate almaktadır. Seçme işlemiyle verilecek olan kararın doğru ya da yanlış olması yalnızca işe alınan kişiyi değil, tüm örgütü etkileyecektir. Bu etki özellikle yönetim kademesine alınacak personelde daha da belirginleşir. İşgören seçimine gereken önemi vermeyen işletmeler bir yandan kendi yıkımlarını hazırlarken, aynı zamanda işe yanlış alınmaları ya da alınmamaları nedeniyle işgörenleri ekonomik ve psikolojik yıkıma sürüklemektedir. Yeteneklerinin çok üstünde ya da çok altında bir işe alınmaları, yetkinliklerine uygun olmayan işlerde çalıştırılmaları nedeniyle daha

---

<sup>52</sup> Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol, Gönül Budak, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. bs. (İzmir: Barış Yayınları, 2004), 66.

<sup>53</sup> *age*, 65–66.

sonra işten uzaklaştırılan ya da uzaklaşan işgören işsizlik, moral düşüklüğü ve aşağılık duygusu içine girer<sup>54</sup>. Bir insan kaynakları yöneticisi tam bir yetenek avcısı olmalı, doğru kişileri bulup, doğru yere, iyi bir zamanlamayla yerleştirmelidir.

Bir kurumda işe alma süreci yeni çalışan ihtiyacının hissedilmesiyle başlar. Burada arzu edilen, iyi bir insan kaynakları planlaması süreci ile ihtiyacın önceden görülmesi ve zamanında gerekli önlemlerin alınmasıdır. Ancak çoğu kez pazarda beklenmeyen gelişmelerle ya da çalışanlar arasından bazılarının hesapta olmayan bir şekilde işten ayrılması ile acil ihtiyaçların doğması söz konusu olmaktadır<sup>55</sup>. İnsan kaynağı işletme içinden bulunabileceği gibi işletme dışından da bulunabilir. İşletme içi insan kaynağına özellikle, boşalan görev yerleri, terfiler söz konusu olduğunda başvurulurken, diğer durumlar için daha çok işletme dışı insan kaynağına başvurulur.

İnsan kaynağı bulma ve seçmede gecikmeler yaşanması, yerleştirmede yapılan hatalar işlerin aksamasına ve işletme maliyetlerinin yükselmesine neden olabilir. Bu nedenle etkin bir işe alım süreci gerekir. İşe alım sürecinde; öncelikle işlerin niteliği belirlenir, daha sonra işgören ihtiyacı, niteliği ve ünvanlar saptanır, görüşme, teknik deneme ve psiko-teknik uygulama, sağlık denetimi yapılır, adayın gireceği işe ilgisi ölçülür, işe yeni alınan kişinin işe alışması ve işletmeyle bütünleşmesi sağlanır. Amaç; doğru işe doğru elemanı yerleştirmek, iş-eleman uyumunu sağlamaktır.

#### **2.2.3.4. İnsan Kaynağı Eğitimi ve Geliştirme**

İşletmenin bir sistem olduğu ve bütün parçaların bu sistemin içindeki tamamlayıcılar olduğu düşünülürse, sistemin çalışması açısından eğitim pek çok açıdan önemli bir işletme faaliyetidir<sup>56</sup>. Çünkü bilgi gün geçtikçe daha değerli olmakta ve iyi eğitim görmüş elemanlara daha çok ihtiyaç duyulmaktadır. Mevcut personelin daha verimli çalışması için işletme içinde ve dışında çeşitli eğitim programları düzenlenir. İhtiyaç analizi yapıldıktan ve hedefler belirlendikten sonra bu hedeflerin nasıl bir çevrede başarılı olabileceği belirlenir. Bu aşamada, duruma özgü olarak en yararlı ve verimli olacak eğitim tekniğini seçmek çok önemlidir. Farklı işler, farklı kişiler ve farklı hedefler için farklı eğitim ortamlarının hazırlanması gerekebilir. Eğitimin başarıyla uygulanabilmesi için bazı ön koşullar vardır. Bunlardan biri eğitim verilecek kişilerin buna ne derece hazır oldukları konusudur. Bu hem sahip olunması gereken temel

<sup>54</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, *İşletmelerde Halkla İlişkiler*, 7. bs. (İstanbul: Alfa Yayınları, 2004), 73.

<sup>55</sup> İsmet Barutçugil, *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi* (İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2004), 259.

<sup>56</sup> Erdoğan Taşkın, *İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme* (İstanbul: Der Yayınları, 1999), 75.

bilgi hem de güdü düzeyi bakımından düşünülmelidir. Eğitimin kalitesi ve eğitimcinin sahip olması gereken özellikler de önem taşıyan diğer konulardır.

Eğitime, iş hayatının herhangi bir aşamasında ihtiyaç duyulabilir; işe yeni alınan personelin işe alışma sürecinde, görev değişikliklerinde, farklı işler verildiğinde veya insan kaynağını belli görevler için yetiştirirken eğitim programına ihtiyaç duyulacaktır. Eğitim ve geliştirme çalışmaları, çalışana katkı sağlamasının yanı sıra kurumun çalışanlarla olan ilişkilerinin geliştirilmesi açısından da önem taşır. Çünkü bu süreç, aynı zamanda sıkı bir iletişim sürecidir ve kurum içi ilişkilerin gelişmesi için önemli bir fırsat teşkil eder.

Geliştirme kavramı ise eğitim kavramından biraz daha farklı bir yaklaşımı ifade eder. Geliştirme işi, daha çok bireysel büyümeyi hedefler. Eğitimden farklı olarak daha geleceğe dönük bir perspektife sahiptir. İş dünyasındaki yeni gelişmeler, yani teknolojik değişmeye paralel olarak ortaya çıkan yeni örgüt yapılarında küçülme ve beraberinde daha nitelikli elemanlar ve hizmet kalitesi gibi konuların önem kazanmasına yol açmıştır.

Çalışanın niteliklerini geliştirmek için pek çok uygulama ve çalışma söz konusudur. Bunları iş üstünde ve iş dışında olarak iki grupta değerlendirebiliriz. İş üstünde yapılan başlıca çalışmalar; iş rotasyonu (kurum içinde değişik işlerde görev verilmesi), asistanlık (önemli görevlerdeki kişilerin yanına asistan olarak atanması) ve komite görevleri (belli komitelere katılarak ve başkalarını gözlemleyerek çeşitli konularda gelişme) şeklindedir. İş dışında yapılan çalışmalar ise, ders verme veya seminerler, simülasyonlar ve özellikle 90'ların modası olan açık hava eğitimleridir. Bu çalışmaların yanı sıra önemli olan bir nokta da, çalışmaların amaca uygun olarak gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği konusudur. Bu nedenle, bu tür çalışmaların uygulanması esnasında üst yönetimin ve hatta tüm yöneticilerin bu süreçte dahil olması ve çalışmalara destek vermesi, teknolojik gelişmelerden yararlanılması ve ayrıca diğer insan kaynakları fonksiyonlarının da başarılı bir şekilde yürütülmesi gerekmektedir<sup>57</sup>.

---

<sup>57</sup> Dörtok, 2003, 77.

### 2.2.3.5. Kariyer Gelişimi ve Yönetimi

Kariyer; kişinin yaşamı boyunca edindiği işle ilgili tecrübeleridir. Aynı zamanda, meslekte yükselme, belli bir statü elde etmedir. Başka bir ifadeyle kariyer, kişinin iş yaşamı boyunca edindiği işe ilişkin deneyim ve etkinliklerle ilgili olarak algıladığı tutum ve davranışlar dizisi, bir insanın çalışabileceği seneler boyunca herhangi bir iş alanında devamlı olarak ilerlemesi, kendini geliştirerek deneyim ve yetenek kazanmasıdır<sup>58</sup>. İnsan çalışma yaşamı boyunca belirli bazı gereksinimlerini karşılamak için işinde ilerlemek ve hiyerarşik yapıda yükselmek ister<sup>59</sup>. İKY'nin personeli işe alırken bilgi ve yeteneğe göre seçim yapması yeterli olmayıp ayrıca bu yetenekli kişileri örgütte tutulabilmesi gerekir. Bu nedenle kişiye uygun çalışma ve yükselme olanakları sağlanmalıdır.

Kariyer gelişimi ise, belli bir yükseliş hedefine ulaşmak için kişilerin belli bir plan ve program dizisi doğrultusunda hareket etmeleridir. Kariyer gelişimi, kariyer planlamasının yanı sıra kariyer yönetiminin önemli bir parçasıdır<sup>60</sup>. Kariyer geliştirme uygulama ve araçlarının başlıcaları; terfi, transfer, eğitim ve geliştirme, yeniden yerleştirme, işten çıkarılma, emeklilik, işe alıştırma programları, yönetici yetiştirme ve geliştirme, kariyer merkezleri, yazılı kaynaklar (alıştırma kitapları), kariyer rehberliği, kariyer haritaları, iş zenginleştirme, mentoring (kariyer danışmanlığı), koçluk (özel rehberlik), iş rotasyonu, örgütsel yedeklemedir.

Kariyer planlaması, şirket içindeki tüm çalışanlar için yatay ve/veya dikey hareket olanağı yaratmayı hedefleyen bir insan kaynakları alt sürecidir. Kariyer planlamasının amaçları ise, İK'nın etkin kullanımı, yükselme ihtiyaçlarının tatmini için işgörenlerin geliştirilmeleri, değerlendirilmeleri, iş başarısının yükseltilmesi, iş tatmininin ve işe bağlılığın sağlanması, bireysel eğitim ve ihtiyaçlarının belirlenmesidir. Bireyin kendi özelliklerini, zevklerini, tercihlerini, duygularını, değerlerini, kırgınlıklarını tanıması kariyer planının etkin olması açısından oldukça önemlidir. Kendini değerlendirme, personelin kendi kariyer ilgi alanlarını, değerlerini, kabiliyetlerini ve davranışsal eğilimlerini belirlemelerini sağlar<sup>61</sup>.

<sup>58</sup> Hasan Demirtaş, Hasan Güneş, **Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü** (Ankara: Anı Yayıncılık, 2002), 91.

<sup>59</sup> Deniz Taşçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi** (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 2004), 121.

<sup>60</sup> Asuman Topaloğlu, "The Effect of Career Management Practices on Turnover and an Application" (Yüksek Lisans Tezi, MÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), 12.

<sup>61</sup> Raymond A. Noe, **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**, çev. Canan Çetin (İstanbul: Beta Yayın, 1999), 339.

Kariyer yönetimine bireysel açıdan bakıldığında; zengin fonksiyon/kademe seçenekleri, ilgi alanlarına uygun bilgi ve becerilerini serbestçe geliştirme ve kariyer yönelimlerine uygun fonksiyon / kademelere serbestçe gelme; organizasyonel açıdan bakıldığında ise; iş çıktılarını gerçekleştirebilmek için gerekli fonksiyon/kademeler, bu fonksiyon/kademelerde görev yapacak bilgi-beceride insanlar ve bu insanları yedekleyen eşdeğer bilgi, beceride alternatif insanların söz konusu olduğunu görmekteyiz. Çalışanların beklentileri kurumda kalmaya devam ettikçe farklılaşmaktadır. Kariyer yönetimi açısından örgütün yapması gereken faaliyetler ise; kurumsal değerlendirme, kariyer olanaklarının belirlenmesi, çalışanların izlenmesi ve performans değerlendirilmesi, kariyer olanaklarına yönelik eğitim programlarının oluşturulmasıdır.

#### **2.2.3.6. Performans Değerleme**

Örgütsel davranış açısından performans, çalışanın kurumsal amaçları gerçekleştirmek için görevi ile ilgili eylemlerinin ve işlemlerinin sonunda elde ettiği üründür. Bu ürün mal, hizmet, düşünce vb. olabilir<sup>62</sup>. Performans değerlemesi genel anlamda işgörenin başarısını ölçmektir. Performans değerlemesinin amaçları; insan gücü planlaması için envanter hazırlamak, eğitim ihtiyacını saptamak, yeterliliği baz alan ücret artışlarında yöneticilere yardımcı olmak, çalışan ile yönetim arasındaki ilişkileri geliştirmek ve motivasyona olanak sağlamaktır. Çalışanların belirli dönem sonlarında elde ettikleri başarı düzeyi saptanır ve buradan ücret ve terfi gibi ödüllendirmelere gidilir.

Performans değerlendirme ölçütlerinin seçiminde ön planda tutulan noktalar;

- Kriterler açık ve anlaşılır olmalıdır.
- Kriter sayısı sınırlandırılmalı ve 10'u geçmemelidir.
- Kriterler dört ana grupta toplanmalıdır; çalışmanın temel nitelik ve niceliği, iş bilgisi ve yeteneği, bireysel özellikler ile bireysel ilişki ve davranışları.
- Uygun değerlendirme periyodu olarak altı ay veya bir yıl önerilir.
- Değerleme yöntemleri olarak, ikili karşılaştırma ve sıralama yöntemi, grafik değerlendirme yöntemi, derecelendirme ve puanlandırma yöntemi, kritik olay

---

<sup>62</sup> İbrahim Ethem Başaran, **Örgütsel Davranış**, 2. bs. (Ankara: Gül Yayınevi, 1991), 179.

yöntemi, takım bazlı performans değerlendirme yöntemi, hedeflere göre değerlendirme yöntemi, kontrol listesi yöntemi kullanılır.

Performans değerlendirme, anlamlı bir iletişim kurulması sayesinde yönetici/işgören ilişkilerini güçlendirir, çalışanların kendi hedef ve standartlarını daha planlama aşamasında tartışabilmesini ve üzerinde yönetici ile anlaşmaya varabilecekleri yeni fikirlerle sürece katılmasını sağlar, herkese hedeflerini ve standartlarını yıl içinde yeniden gözden geçirme fırsatı verir, zıtlaşmaları azaltır, örgütsel kararlara katılımı artırır. Performans değerlemenin başlıca kullanım alanları; ücretlendirme, kariyer planlaması, örgüt içinde koordinasyonu sağlama, eğitim ihtiyaçlarının ve işgücü ihtiyacının belirlenmesi şeklindedir.

Performans yönetimi ise, bireysel ve örgütsel uyumu sağlayarak, organizasyonel amaçlara ulaşmaya yönelik olarak, çalışanların performanslarını planlama, değerlendirme, ödüllendirme ve geliştirmeyi amaçlayan dinamik bir sistemdir.

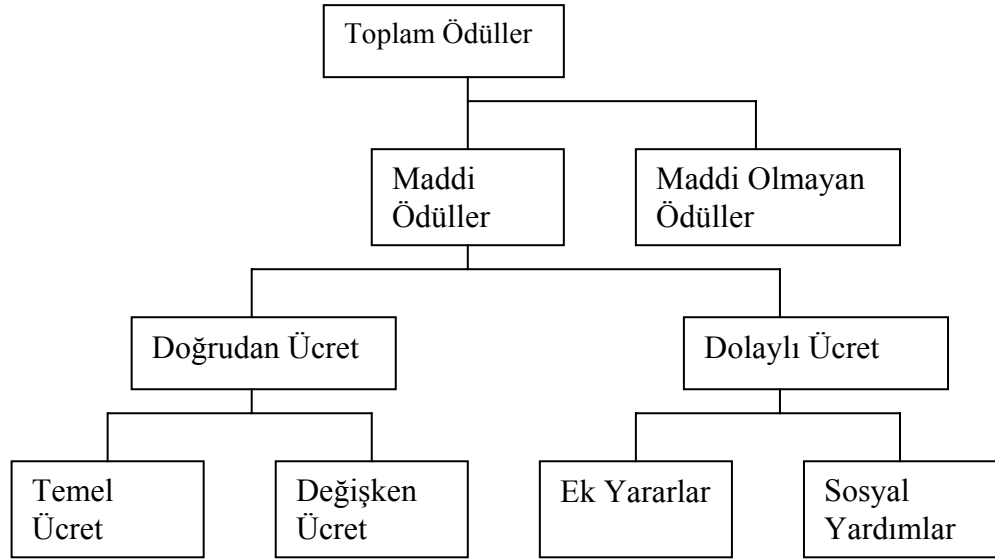
Performans değerlendirilmesi ve ölçülmesi uzun vadeli bir süreçtir. Bu bakımdan üst yönetimin bu konuda sabırlı ve kararlı olması gereklidir. İyi yapılandırılmış bir performans değerlendirme ve geri besleme sistemi, yaşayan organizasyonların oluşturulmasına hizmet edecektir.

#### **2.2.3.7. Ücret Yönetimi**

İktisadi açıdan ücret, üretim faktörlerinden biri olan emeğin fiyatı, yani karşılığıdır. Ücret, hem emekçilerin hem de profesyonel yöneticilik statüsünde “girişimcilik” işlevlerini yerine getiren profesyonel yöneticilerin çalışmasının, iktisadi faaliyette bulunmasının karşılığı olarak tanımlanabilir<sup>63</sup>. Ücret çeşitli bileşenlerden oluşan bir toplamdır. Ücretin bileşenleri şekil 5’te gösterilmiştir.

---

<sup>63</sup> Ahmet Cevat Acar, **İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama** (İstanbul: Literatür Yayınları, 2007), 6.



**Şekil 5: Ücretin Bileşenleri**

Ahmet Cevat Acar, **İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama** (İstanbul: Literatür Yayınları, 2007), 9.

Şekilde de görüldüğü gibi, en geniş anlamda ücret veya ödüller, işletme veya işveren tarafından çalışması karşılığında işgörene sağlanan veya işgörenin örgütten elde ettiği maddi (veya finansal) olan ve olmayan tüm yararları kapsar<sup>64</sup>. Toplam ücret paketi ise, farklı görüşler olmakla beraber genel olarak; temel ücret, değişken (performansa dayalı) ücret, ek yararlar ve sosyal yardımların toplamından oluşan pakettir. Paketteki bileşenlerin ilk ikisi doğrudan; son ikisi ise dolaylı ücret kalemlerini veya bileşenlerini oluşturur. Doğrudan ücret bileşenleri, işgörenin işi ve performansı ile direkt olarak ve yüksek bir korelasyonla bağlantılı ücret unsurlarıdır. Buna göre, işgörenin işinin değeri veya sahip olduğu beceri veya yetkinlik düzeyi arttıkça temel ücret; performansı arttıkça da değişken ücreti artacaktır. Dolaylı ücret unsurlarının iş ve işgören değeriyle bağlantısı ise daha dolaylı ve düşüktür. Dolaylı ücreti oluşturan ek yararlar ve sosyal yardımların düzeyi, genellikle işgörenlerin iş, beceri-yetkinlik ve performans düzeyine göre fazlaca değişkenlik göstermez. Dolaylı ücrete örnek olarak; servis, öğle yemeği, laptop, hayat sigortası verilebilir. Ücretleme yapılırken, mevcut işler önem derecesine göre öncelikle gruplandırılır, yani iş değerlendirmesi yapılır, daha sonra diğer faktörlerde göz önüne alınarak adil bir ücret sistemi kurulur.

İnsan Kaynakları Yönetimi strateji, politika, sistem ve uygulamalarının temel amacı, işletmenin amaç ve stratejileri doğrultusunda, örgütün insan unsurundan en etkili,

<sup>64</sup> age, 9.

verimli ve memnuniyet sağlayıcı biçimde yararlanmaktır. Söz konusu işlevsel ve örgütsel amaçlara ulaşmak için, “ücret” ve “ücret yönetimi”, hem işletme hem de çalışan için hayati bir role sahiptir. Çünkü “ücretleme”, amaçlara ulaşmak için gerekli işgücünün temini; bağlılık, tatmin ve motivasyonunun sağlanması ve performansı açısından belirleyici bir etkiye sahiptir<sup>65</sup>.

Ücret yönetimi ise; işletmenin ücretleme programının yönetilmesi sürecini ifade eder ve bordrolamanın ötesinde daha geniş bir anlam ve içeriği vardır. İşletmelerde uygulanan ücret ve maaş yönetim politikalarını belirlemek ve yürütmek, insan kaynakları departmanının en önemli görevlerinden birisidir. Çünkü çalışanı işe bağlayan önemli faktörlerin başında gelir. Ücret yönetiminde amaç, nitelikli insan kaynağını kuruma çekmek, kurumda tutmak ve motivasyonunu sağlamaktır. İyi yönetilmeyen bir ücret sistemi, performans düşüklüğü, şikayetlerin artması, devamsızlık, şirket değiştirme, istenen niteliklere sahip çalışan bulamama gibi sorunlara yol açar. Böylesine duyarlı ve önemli bir konuda çalışanlar arasında yanlış ve tutarsız uygulamalar nedeniyle ortaya çıkan huzursuzlukları gidermenin en geçerli yolu, objektif ve inandırıcı ölçütlere göre düzenlenmiş bir iş değerlendirme sistemine bağlı ücret yönetimi sistemi kurmak ve uygulamaktır.

#### **2.2.3.8. İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı**

İnsan kaynakları yönetiminin önemli çalışma alanlarından biri çalışanların sağlık ve güvenliklerinin korunması ile iş kazaları ve meslek hastalıklarından korunma çabalarını içerir. Bu süreç içerisinde; çalışanların sağlık ve güvenlik açısından, özellikle iş kazalarına ve meslek hastalıklarına karşı koruma altına alınmasına ilişkin çalışmalara yer verilir. Çalışan insanın sağlığını korumak ve geliştirmek, olumsuz şartlar nedeniyle sağlığının bozulmasını engellemek amaçlanır.

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) verilerine göre, her yıl dünyada 1,2 milyon çalışan iş kazaları ve meslek hastalıkları nedeniyle yaşamını kaybetmektedir. Her yıl 250 milyon insan iş kazalarına, 160 milyon insan da meslek hastalıklarına maruz kalırken, iş kazaları nedeniyle 22 bin çocuğun da hayatı son bulmaktadır. Dünyada olduğu gibi Türkiye’de de iş kazaları ve meslek hastalıkları yıllardır en önemli sorunlar arasında yer almaya devam etmekte, ortalama olarak her 6,8 dakikada bir iş kazası ve her 82,4 iş kazasında bir ölüm meydana gelmektedir. SSK verilerine göre, 1994–2003 yılları arasında 831.248 iş kazasında toplam 10.085 kişi yaşamını

---

<sup>65</sup> age, 31.

yitirmiştir<sup>66</sup>. İş kazaları ve meslek hastalıkları işgücü ve dolayısıyla üretim kaybı yanında tazminat, hastane masrafları, ilaç masrafları, mahkeme masrafları gibi yan maliyetlere de neden olmaktadır. Ortaya çıkan olumsuzluklar hem işletmeleri hem de ulusal ekonomiyi etkilemektedir. Bu nedenle işletmeler çalışan sağlığı açısından kritik olan bu fonksiyona gereken yatırımı yapmak ve sonradan birtakım sorunlarla karşılaşma olasılığının önüne geçmek konusunda gereken hassasiyeti göstermek zorundadırlar<sup>67</sup>.

#### **2.2.3.9. Endüstriyel İlişkiler**

Bu fonksiyonla, sendikalarla yapılan görüşme sonucu ücret ve diğer sosyal konularda uzlaşmaya varılması ve nihayet toplu sözleşmelerin düzenlenmesinden söz edilir. Sendikalı bir işletmede ücret ve çalışma koşulları yönetim tarafından tek başına değil, sendikalarla yapılan toplu pazarlıklarla belirlenir. Bu sürecin hem işçi hem de işveren açısından sağlıklı bir şekilde yürütülmesini sağlamak insan kaynaklarının temel fonksiyonlarından biridir.

#### **2.2.3.10. Bilgi Sistemleri**

Bilginin çok daha değerli olduğu bir çağdayız. İşletmeler, mevcut bilgiyi elde tutmak, sistematik hale getirmek ve bilgiyi etkin bir şekilde yönetmek ister. İnsan kaynaklarının giderek karmaşıklaşması nedeniyle işlerin daha düzenli ve sistematik olarak yürütülmesi ve izlenmesi açısından bilgi destek sistemlerinden geniş olarak yararlanılır. Yöneticiler ve çalışanlar, doğru bilgiye doğru zamanda ulaştığı takdirde kararlar doğru alınır. Bilginin yönlendirilmesi ve yönetilmesi hızlı bilgi paylaşımı, bilgiye kolay erişim, kolektif bilgi artışı, iş öğretme sürelerinin kısılması ve daha üretken bir işgücü oluşmasına katkı sağlar<sup>68</sup>.

---

<sup>66</sup> Menekşe Polatcan Serbest, **Herkes İçin İnsan Kaynakları**, (İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2005), 125.

<sup>67</sup> Murat Özkan, “İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Kariyer Gelişimi Üzerine Nitel Bir Araştırma” (Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), 41.

<sup>68</sup> Öksüz, **age**, 167.

### **3. KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİNDE İNSAN KAYNAKLARININ ROLÜ**

#### **3.1. Kurumsal İtibarın İnsan Kaynakları Fonksiyonları Üzerindeki Etkileri**

Kurumsal itibar insan kaynakları fonksiyonlarını pek çok açıdan etkiler. Olumlu itibar bu fonksiyonları desteklemekte ve bu da kurumun hem performansına hem de kurumun amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunmaktadır.

##### **3.1.1. Kurumsal İtibarın Performansa Etkisi**

Kurumsal itibar, kurum performansının artmasında ve rekabet avantajı sağlamada büyük rol oynar. İyi bir itibar yönetimi ise, çalışanın kuruma bağlılığını ve kurumsal itibara inancını sağlamak, motivasyonunu artırmak, çalışma koşullarını iyileştirmek, bir anlamda çalışan memnuniyetini sağlamak ile mümkündür. Tüm bu süreçlerin kuruma getirisi, çalışan performansının ve bu doğrultuda kurumun finansal performansında sağlanacak artıştır.

##### **3.1.2. Kurumsal İtibarın İşe Alım Sürecine Etkisi**

Kurumsal itibarın öne çıktığı insan kaynakları alanlarında biri, işe alım sürecidir. Çünkü adayların bu süreç boyunca kurumda karşılaştıkları politika ve uygulamalar, kurum itibarına dair algılarını da etkileyecektir. İşe alım süreci, çalışma hayatındaki ilişkilerin başlangıcıdır. Dolayısıyla, bu süreçteki davranışların kalitesi, kurumun insan kaynakları yönetimi politikalarının başarısını etkiler. Başarılı bir işe alım süreci, diğer insan kaynakları süreçlerini de pozitif yönde etkileyecektir. Bu nedenle, işe alım politikaları, insan kaynakları yönetiminin, çalışmalarına en fazla ağırlık verdiği konulardan biridir.

İnsan kaynakları uygulamacıları açısından itibarın başlıca üç önemi bulunmaktadır. Öncelikle araştırmalara göre; olumlu itibara sahip kurumlar daha nitelikli işgücünü kuruma çekmektedir. Daha sonra itibar; nitelikli çalışanları çekmekle kalmamakta

aynı zamanda onların bağlılığının sağlanmasına da yardımcı olmaktadır, itibar; kurumsal ve kişisel faktörler sonucu oluşan çalışan devri üzerinde de etkilidir. Üçüncüsü; itibar çalışma ortamında çalışan tutum ve davranışlarını da etkileyebilmektedir<sup>69</sup>.

Öte yandan, olumlu itibar, personel masraflarını azaltır. Yetenekli ve eğitilmiş elemanların işe girmesi ile birlikte eğitime yapılan harcamalarda azalma görülür. Dolayısıyla; yüksek itibarlı şirketler nitelikli elemanları kendine çekmek için daha az zaman ve enerji harcar. Böylece, iyi bir itibar, yetenekli elemanları çekmek açısından kuruma değer katar.

### **3.1.3. Kurumsal İtibarın İşgücü Piyasasına Etkisi**

İş arayanlar, iş ilanlarında başvurdukları kurumların itibarıyla da ilgilenmekte, hatta seçimlerini çoğu kez buna göre yapmaktadır. Yüksek nitelikli adaylar yüksek itibarlı kurumları tercih etmektedir.

Potansiyel işgörenlerin kuruma çekilmesinde başlıca üç önemli faktör rol oynamaktadır<sup>70</sup>:

- İşgücünü cezp etmesi (kurumun saygınlığı, işin kurum içindeki saygınlığı ve önemi, eşit istihdam olanakları, kurumun çalışanlarının kalıcılığını sağlamaya yönelik uygulamaları, eğitim ve kariyer fırsatları vb.)
- İş çekici kılan özelliklerin elde edilebilir olması
- İşgücü temin uygulaması ile ilişkili çok sayıda olumsuz etkiye maruz kalınmaması

İşveren konumunda olan kurumlar, iş arayanları çekebilmek için poster, billboard, web siteleri, broşür vb. araçlardan yararlanırlar, böylece hem iş hem de kendileri hakkında biraz bilgi vermiş olurlar. İtibarı yüksek olan, iyi tanınmış firmalar, kuşkusuz daha iyi ve daha çok iş başvurusu alacaktır. Lekelenmiş kurumsal itibar, kurumun ciddi istihdam problemleri yaşamasına neden olabilmektedir. Örneğin, bir dönem sosyal ve çevresel nedenlerle itibarı sarsılan bir petrol şirketinin CEO'su yaşadıkları durumun en olumsuz etkisinin, yetenekli genç mezunların kuruma çekilememesi olduğunu söylemiştir<sup>71</sup>. İstihdamla ilgili yapılan çalışmalar kurumsal itibar ve iş arayanların kuruma katılması arasında olumlu ve güçlü bir ilişki olduğunu

<sup>69</sup> Olivier Herrbach, Karim Mignonac, "How Organizational Image Affects Employee Attitudes", **Human Resources Management Journal**, vol. 14, no: 4 (2004): 76 -77.

<sup>70</sup> Sibel Gök, **21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi** (İstanbul: Beta Yayınları, 2006), 36.

<sup>71</sup> Sarah Roberts, Justin Keeble, David Brown, "The Business Case for Corporate Citizenship", [www.weforum.org/pdf/gcc1/adl.pdf](http://www.weforum.org/pdf/gcc1/adl.pdf) [18.01.2011].

gösterir<sup>72</sup>. Dolayısıyla, iş arayanlar tarafından kurumsal itibarı yüksek olarak algılanan kurumlar, toplumda olumlu olarak algılanmasının yanı sıra adaylar için de daha çekici kurum konumundadır.

#### **3.1.4. Kurumsal İtibarın Çalışan ve Müşteri Memnuniyetine Etkisi**

Kurumların itibar yönetimi sürecinde amaçlarından biri sosyal paydaşların memnuniyetini sağlamaktır. Sosyal paydaşlar içerisinde en büyük payı çalışanlar ve müşteriler almaktadır.

Çalışanlar açısından; uzun vadeli ve verimli bir çalışma hayatı için çalışanın iş tatminini sağlamak çok önemlidir. İş tatmini; işgörenlerin önemli olarak gördükleri şeyleri işlerinden ne kadar elde ettiklerine ilişkin algılarının bir sonucudur<sup>73</sup>. Çalışan işinden memnun olduğu zaman, kurum için daha çok çaba gösterecek, gönüllü çalışmalara daha çok katılım gösterecek, böylece daha kaliteli ürün ve hizmetlerin elde edilmesini sağlayacaktır. Çalışma ortamından memnun olan çalışanlar kurumun kazanç amaçlarının başarılması, pazarlama vaatlerinin gerçekleştirilmesi için daha çok çaba harcayacağından uzun dönemli rekabette kritik bir öneme sahiptir<sup>74</sup>.

Müşteriler açısından baktığımızda; kurumun piyasada ömrünü uzatması, amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için müşteri elde etmesi ve müşterilerini koruması için müşteri tatminini sağlaması gerekmektedir. Bir müşteri hizmet aldığı şirkete, verdiğiyle karşılığında aldığını beyninde mutlaka yan yana koyar; eğer aldıkları umduğunun çok üstün deyse bu onda büyük etki yaratır. Bu durumda artık bir müşteriye değil, bir taraftara sahipsiniz demektir<sup>75</sup>. Müşteri odaklı düşünebilme tahmin ettiğimizden daha büyük bir güç ve daha önemlisi bir taraftar kitlesi kazandıracaktır<sup>76</sup>. Müşteri odaklı düşünebilme becerisi, yüksek kurumsal gücü de getiren en önemli kurum niteliklerinden biridir.

Çalışan tatmini aynı zamanda müşteri tatminini sağlar. Çünkü kurumdan ve işinden memnun olan kurum çalışanları, kurumun birer iç müşterisi olarak dış müşterilere daha iyi davranacak, bu da onların kurum itibarını daha güçlü algılamasını

---

<sup>72</sup> Christopher J. Collins, Jian Han, “Exploring Applicant Pool Quantity and Quality: The Effects of Early Recruitment Practice Strategies, Corporate Advertising, and Firm Reputation”, <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/44/> [18.01.2011].

<sup>73</sup> Canan Çetinkanat, **Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu** (Ankara: Anı Yayınları, 2000), 1.

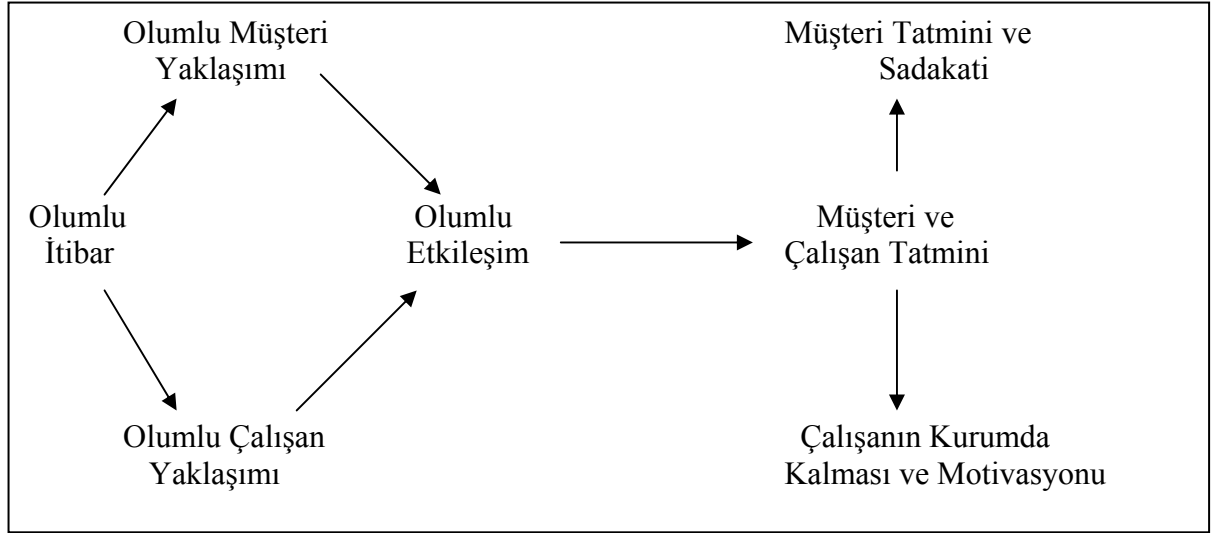
<sup>74</sup> “The Effects of Employee Satisfaction on Company Financial Performance”, Marketing Innovators White Paper, [www.marketinginnovators.com/Downloads/TheEffects.pdf](http://www.marketinginnovators.com/Downloads/TheEffects.pdf) [19.01.2011].

<sup>75</sup> Ahmet Şerif İzgören, **İş Yaşamında 100 Kanguru** (Ankara: Academyplus Yayınları, 1999), 218.

<sup>76</sup> **age**, 220.

sağlayacak ve kurumun müşterisi olmaya yönlendirecektir. Özellikle müşteriyle birebir etkileşim halinde olan çalışanlar, gösterecekleri çaba ve olumlu davranışlarla müşterilerin satın alımlarını artırmasında etkili olacaktır.

Günümüzde rekabet hız kazanmış, rakip sayısı ve ürün / hizmette çeşitlilik artmış durumdadır. Kurumlar için müşteri kazanmak daha zor hale gelmiştir. Çünkü müşterinin beklentileri ürünün ötesine geçmiş; artık nezaket, iletişim, anlayış, güven, satış sonrası sağlanan kolaylıklar, kişiye özel hizmetler gibi beklentiler içine girmiş, müşteri daha seçici olmuştur. Dolayısıyla, olumlu bir kurum itibarı ile sağlanan müşteri memnuniyeti, kurumun müşteriye kendisine çekmesinde ve onları sadık müşteriye dönüştürmesinde önemli bir avantaj olacaktır.



**Şekil 6: İtibar, Müşteri Tatmini ve Sadakat ile Kurumsal Performans İlişkisi**

Gary Davies ve diğ., *Corporate Reputation and Competitiveness* (New York: Routledge Publish, 2003), 70.

Şekil 6’da görüleceği üzere, olumlu bir kurum itibarı hem çalışanın motivasyonunu ve kurumda kalma arzusunu artırmakta hem de müşteri memnuniyetini ve sadakatini sağlamaktadır. Öte yandan, müşteri memnuniyeti de çalışan memnuniyetini getirir. Çalışanlar müşterilerin memnun olduklarını bildiklerinde daha fazla memnuniyet duymakta ve daha etkin çalışmaktadır.

### 3.1.5. Kurumsal İtibarın İşgücü Devrine Etkisi

İşgören devri; çalışanların bir kurumun kadrosunda istihdam edildikten sonra herhangi bir nedenle ayrılmalarını veya kurumdaki uzaklaştırılmalarını ifade eder<sup>77</sup>.

<sup>77</sup> Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 7. bs. (İstanbul: Beta Yayınları, 2001), 275.

Özellikle kritik konumdaki çalışanların kurumdan ayrılması, işlerin aksaması, diğer çalışanlarda sinerjinin kaybolması gibi olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. Çalışanla kurum arasında uyum olmaması, beklentilerin farklı olması, iletişimin kopuk olması zamanla çalışanın kurumdan ayrılmak istemesine yol açar. Çalışanların kurumla ve kurumun itibarı ile ilgili olumlu algıları ise çalışanda kurumda kalma ve işini gönüllü olarak yapma isteğini artırır, bu durumda işten ayrılma oranı da düşer. İtibarlı işletme çalışanı olmak bireye, mesleki gelişim şansı tanımakta ve gelecekteki kariyer fırsatları için avantajlar yaratmakta, bu avantajlar da bireylerin, örgüt üyeliklerini devam ettirmesini sağlamaktadır.

Kurumda uzun süre çalışanlar işini daha iyi, hızlı ve daha az hatayla yapmaktadır. Bu çalışanlarda işe adanmışlık derecesi yüksek olup kurumla iletişimi daha güçlüdür. Bu durum, iş sonuçlarına yansımakta, kurumun daha kaliteli ürün ve hizmetler sunmasını sağlamakta; bu da hem kurumun karlılığını hem de çalışanın kazancını artırmaktadır.

### **3.2. Kurumsal İtibarın Oluşumunda İKY Fonksiyonlarının Etkisi**

Şirketlerin itibarının oluşması “içeride” başlar. Tüm düzeylerdeki çalışanların şirketleriyle gurur duyması bir anlamda şirketin itibarını yönetiyor olması ile eşdeğerdir. Oluşumu şirket içinde başlamamış itibarın dış dünyada gerçekleşmesi olanaklı değildir<sup>78</sup>.

İtibarın kazanılması ve sürdürülmesi zor, kaybedilmesi ise çok kolaydır. Saygınlığın bir rekabet avantajı olarak ortaya çıkması uzun dönemde, saygınlığı kaybetmenin etkileri ise orta ve kısa dönemde gerçekleşmektedir. İtibarı algılayan sosyal paydaşların zihinlerindeki etki düzeyi kadar bu algının oluşmasına neden olan işletme faaliyetleri, performansı ile bu performansın iletişim faaliyetleri ile nasıl desteklendiği de önemlidir.

Kurumun amaçlarına ulaşabilmesi için, önce çalışanların bu amaçları benimsemesi ve bu doğrultuda yönlendirilmesi gerekir. Bu nedenle insan kaynakları yönetimine çok iş düşmektedir. Bu durum, kurum amaçlarından biri olan itibarı sağlamak ve

---

<sup>78</sup> Kadıbeşegil, 2006, 67.

korumak için de geçerlidir. İnsan kaynakları, kurumsal itibar ve performansın harekete geçiricisi olmaktadır<sup>79</sup>.

### 3.2.1. Çalışanların Rolü

Bir işletme, insan kaynağının kalitesi oranında kalitelidir. İnsan kaynağının sahip olduğu bilgi ve yetenek mevcut ve gelecekteki başarının ana belirleyicisidir. Mevcut niteliklerin iyi kullanılabilmesi de bunun ana şartıdır. Çalışanlar, kurumun kalbi ve ruhudur. Her çalışan; müşteriler, toplum, hissedarlar ve diğer sosyal paydaşlar için birer elçidir. İyi ya da kötü elçi olabilirler. Ok ne yöne giderse gitsin, kurumun itibarı için önemli birer yönlendiricidirler. Büyük ya da küçük başarılarla sahip şirketler, kurumsal itibarı yaratmak için çalışanlarını gerekli olan becerilerle desteklerler. Fikirleri değerli olan, itibar beklentilerini birlikte oluşturan, dürüstçe iletişim kuran çalışanların iyi birer elçi olacağı hiç kuşkusuz mantıklı bir öngörüdür<sup>80</sup>.

Kurumsal itibar sürecinin her aşamasında kurumlar çalışanların desteğine ve katılımına ihtiyaç duymaktadırlar. İtibarın kurumun bütününe kapsayan bir kavram olması, kurumsal başarının bir anahtarı olan çalışanların etkin çabalarını zorunlu kılmaktadır. Şöyle ki itibar uzun yıllar süren çalışmaların bir sonucudur ve bu süreçte çalışanların her yaptığı kurumsal itibarın gücüne ya da güçsüzlüğüne etki etmektedir. Bu nedenle kurumlar itibar kazanmak için çalışanlara kurumsal itibar sürecindeki rollerini anlatmalı ve çalışan desteğini kazanmalıdır. Çalışanların kurumsal itibar açısından öneminin farkında olan kurumlar, onları kurumsal itibar yönetiminin bir parçası haline getirmektedir. Kurumsal itibarın önemi, faydaları ve nasıl kazanabildiği çalışanlara aktarıldığında çalışanlar; neleri, ne zaman, nasıl yapması gerektiği konusunda bilgi sahibi olmakta ve bu doğrultuda bir kurumsal itibar sorumlusu olarak hareket etmektedir<sup>81</sup>.

Kurum-çalışan ilişki kalitesi ile çalışanların kuruma dair algılamaları arasında sıkı bir ilişki vardır. Kurumlar hangi değerlerle anılmak ya da tanınmak, farklılaşmak istediklerini net bir tavırla belirlediklerinde, şirketin tüm birimleriyle bu doğrultuda hareket ederek tüm paydaşların bu değerler çerçevesinde kurumu algılaması için

---

<sup>79</sup> Graeme Martin, Susan Hetrick, **Corporate Reputations, Branding and People Management: A Strategic Approach to HR** (Burlington: Butterworth-Heinemann Publications, 2006), 162.

<sup>80</sup> Dörtok, 2004, 77.

<sup>81</sup> Murat Gümüş, Burcu Öksüz, “Çalışanların Kurumsal İtibar Sürecine Katılımlarında İçsel İletişimin Rolü”, [http://joy.yasar.edu.tr/makale/no16\\_vol4/08-GUMUS-OKSUZ.pdf](http://joy.yasar.edu.tr/makale/no16_vol4/08-GUMUS-OKSUZ.pdf) [23.02.2011].

çalışmaktadır. Çünkü kurumların itibarı 360 derecelik bir açıyla tüm çevresine etki etmektedir<sup>82</sup>.

Çalışanlar bağlı oldukları kuruma<sup>83</sup>;

- belirli bir zaman dilimi içinde emeklerini,
- önceki işlerinden bilgi birikimi ve tecrübelerini,
- yaratıcılık, sorun çözme, analitik yaklaşım gibi yeteneklerini,
- dürüstlük, özveri, sadakat gibi kişilik özelliklerini,
- önceki iş çevresi\yakınları gibi nüfus edebilecekleri çevre ve ilişkilerini verirler.

Karşılığında ise kurumdan<sup>84</sup>;

- ücret, prim, sosyal kolaylık gibi maddi getirileri,
- kurumun politikaları ve gelecek potansiyeline bağlı olarak sosyal güvenliklerini,
- kurumun imajı ve pozisyonlarını düzeyine bağlı olarak saygı ve statüyü,
- eğitim ve yükselme olanaklarına bağlı olarak gelişim potansiyellerini alırlar.

Çalışanlar kurumlarına dair olumlu algılamalara ve değerlendirmelere sahip değilse kurum diğer paydaşlarının zihinlerinde güçlü bir itibara sahip olamamaktadır. Çalışanlar kurumun diğer paydaşları ile sürekli iletişim içindedir. Bu anlamda, her söylediklerinin paydaşlarının algılamalarını ve değerlendirmelerini etkilediği söylenebilmektedir. Çalışanlar kurumları hakkında olumlu algılamalar ve değerlendirmelere sahipse, diğer paydaşlara olumlu mesajlar yaymaktadır. Aynı şekilde çalışanlar kurumlarına güvenmiyorlarsa, kurum hakkında olumsuz yorumlar yapmaktadır. Bu yorumların kurumsal itibar üzerinde oldukça önemli bir etki yarattığı söylenebilmektedir<sup>85</sup>.

Çalışanlar bir kurumun rekabette güçlü olmasını sağladıkları gibi, aynı zamanda iyi bir iç iletişim çalışması yapmayan kurumların pazarda kan kaybetmesine sebep olabilirler. Çalışanların kurumsal itibarda önemli bir sosyal paydaş olduğu ve kurumun iş sonuçlarını doğrudan ve dolaylı olarak etkilediklerini kurumsal itibar modelleri ve araştırmaları göstermektedir. Aynı zamanda çalışanlar da kurumun itibarının yüksek olmasından olumlu olarak etkilenmektedirler. Çalışanların gözünde

---

<sup>82</sup> Öksüz, **age**, 183.

<sup>83</sup> Ferit Küçük, “İnsan Kaynakları Açısından Kurumsal İmaj”, **Fırat Ü. Sosyal Bilimler Dergisi**, c. 15, s. 2 (2005): 251–252.

<sup>84</sup> **age**, 252.

<sup>85</sup> Öksüz, **age**, 183.

kurumun itibarı her zaman önemlidir. Mevcut çalışanların motivasyonları açısından saygınlık işletmeye görünmeyen bir katma değer etkisi oluşturmaktadır<sup>86</sup>. Çalışanlar en mükemmel kaynak olarak kuruma hizmet ederler ve kurumun markasının potansiyel müşteriler, müşteriler ve diğer sosyal paydaşlarla paylaşılmasında rekabetçi avantajdırlar<sup>87</sup>. Yani, iyi bir kurumsal itibara sahip olmak ve onu korumak çalışanların desteği olmadan mümkün gözükmemektedir.

### 3.2.2. Yöneticilerin Rolü

İnsanlara ortalama bir iş yaptırmak için, zorlama ve ödüllendirme gücünü yönlendirici bir şekilde kullanarak onları iteklemek yeterlidir. Ama üstün bir performans elde etmek için onların kendi kendilerini dürtmesini sağlamak gereklidir; bu ise çok az yöneticide olan bir beceridir. İnsanları anlamayan bir yönetici kısa sürede en coşkulu olan çalışanları bile çalışmadan soğutur. Onları hareketlendirebilen bir yönetici ise, kendilerinin olanaklı sandığından bile daha fazlasını yapmalarını sağlar<sup>88</sup>.

Dünyanın önde gelen danışmanlık şirketlerinden Burson-Marsteller'in geleneksel olarak yaptığı araştırmanın 2001 sonuçlarında, şirket CEO'larının temsil ettikleri şirketin itibarında % 48 oranında etkisi olduğu kaydedilmektedir. İki yıl önce bu rakam % 40 idi. Şirket liderlerinin şirket itibarı ile ilişkisi giderek yoğunlaşıyor. Buradan çıkan anlam; şirketlerin liderleri toplum nezdinde güven kazanan bir görünüm içindelerse bundan o şirket olumlu etkileniyor, ne yaptıkları belli olmayan ya da silik bir görünümle kanaatlerin kişiye göre değişken bir oluşum içinde olmalarına neden oluyorsa şirket itibarı o oranda olumsuz etkileniyor<sup>89</sup>.

İyi yönetilen bir kurum, tedarikçinin işbirliği yapmak için ilk seçeneği olur; yeni müşterileri kendine çeker, mevcut müşteriler için marka bağlılığını güçlendirmeyi sağlar. İyi bir itibara sahip olan kurum, yatırımcı için de cazibe noktası olur ve hisse senedi değerini yükseltir. Son olarak, iyi bir itibara sahip kurum çalışılmak için ilk tercih edilen yer olur<sup>90</sup>.

---

<sup>86</sup> Okur, **age**, 144.

<sup>87</sup> Dörtok, 2004, 76.

<sup>88</sup> Isabel Werner, **Liderlik ve Yönetim**, çev. Vedat Üner, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi: 1 (İstanbul: Rota Yayın, 1993), 129.

<sup>89</sup> Kadıbeşegil, 2003, 124.

<sup>90</sup> Dörtok, 2004, 75.

Fortune dergisinin her yıl yaptığı Fortune 500-En Beğenilen Şirketler araştırmasının sonuçları birçok CEO tarafından hem merakla, hem de gerginlikle beklenmektedir. Çünkü CEO'ların beklediği araştırma sonuçlarında listede yer alan kurumların itibarları puanlanmıştır ve CEO kurumunun hangi sırada yer alacağını öğrenmeyi istemektedir<sup>91</sup>. Çünkü iyi bir itibara sahip olan kurum, sosyal paydaşlarından daha fazla destek görmektedir.

### 3.2.3. Kurumsal İletişim

Bir örgütün itibarını yönetmesinin yolu iletişimi yönetmekten geçer. Örgütün sahip olduğu kültür ve değerleri doğrultusunda tasarladığı gelecek planlarını ve bu planların uzantısı olan iş hedeflerini gerçekleştirmesinde devreye soktuğu süreçlerden bir tanesi de iletişim süreçleridir. İletişim süreçleri örgütün ilişkide olduğu sosyal paydaşlar ile kurduğu iletişimin tamamını kapsar.

Kurumsal iletişim; organizasyona karşı kamuoyunu ve işletme iklimini etkileme hedefi olan tüm iletişim tedbirlerinin sistematik bir şekilde kombine edilerek uygulanmasıdır<sup>92</sup>. Kurumda faaliyetlerin sürdürülmesi, sorunların çözülmesi ve yaratıcı gücün oluşturulması ancak kurumsal iletişim ile gerçekleşebilir<sup>93</sup>. Etkin bir iletişim tüm sosyal paydaşlarla kurum arasında iyi ilişkilerin gelişmesini sağlar. İletişimi etkin olmayan, işlevlerini yerine getiremeyen örgütlerde, kişi ve gruplar arasında iyi ilişkilerin gelişmesi sağlanamaz<sup>94</sup>. Kurumsal iletişimin iç ilişkilerdeki yansımalarına örnek olarak sözleşmeler, personel yayınları, rapor tarzı, eğitim ve personele yönelik düzenlemeler, dış ilişkilerdeki yansımada ise çalışma raporu, doğrudan pazarlama çalışmaları, ilanlar ve basın düzenlemeleri verilebilir<sup>95</sup>.

Günümüzde milyonlarca insan, sanal ortamda yapılan forum ve tartışma programlarına istedikleri anda katılıp fikirlerini açıklayabilmektedirler. Haber veya bilgi ister dedikodu isterse gerçek olsun sanal ortamda diğer ortamlara göre daha hızlı yayılmaktadır. Ürün veya hizmetten hoşnut kalmayan bir müşteri veya işinden memnun olmayan bir çalışanın sözleri herhangi bir platformda şirket itibarını zedeleyebilir. Bu tür durumlar, zamanında gerekli önlemlerin alınması ve itibarın korunması açısından oldukça önemlidir.

---

<sup>91</sup> age, 2004, 68.

<sup>92</sup> Karaköse, age, 114.

<sup>93</sup> Hasan Tutar, **Örgütsel İletişim** (Ankara: Seçkin Yayınları, 2003), 117.

<sup>94</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, Murat Gümüş, **Örgütlerde İletişim** (İstanbul: Arıkan Yayınları, 2008), 97.

<sup>95</sup> Beril Vural Akıncı, **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim** (İstanbul: İletişim Yayınları, 1998), 181.

İtibar, güveni gerektiren sosyal etkileşimlerde iki farklı rol oynamaktadır. Birinci rolü, bilgi (haber) amaçlı olup iş ortaklarıyla ilgili olumlu bilgiler verildiğinde insanı daha da güvenilir yapar. Sosyal paydaşların önemli kararları her zaman güven üzerine kuruludur. Sosyal paydaşın güvenini kazanan iyi eylemler ve politikalar kurum için her zaman iyi itibar yaratır<sup>96</sup>. İtibar ikinci olarak, dürüst ve samimi olmayan davranışların kontrol altına alınmasında bir araç olarak rol oynar. İtibarın bu yönü, hedeflenen davranışların daha güvenilir bir yolla oluşmasını sağlar<sup>97</sup>.

Örgütler temas halinde oldukları paydaşları iyi analiz ederek onları anlamaya çalışmalıdırlar. Dış paydaşlardan birisi olan medya, kurum adına her bir paydaşla hizmet ve ürünlerin kalitesi ile ilgili olarak fikir alış verişi yapmaktadır. Bir anlamda örgütün iç ve dış paydaşları ile doğrudan iletişim halindedir. Eğer örgütün sosyal yönü iyi ise ve medya ile etkili bir temas kurulabiliyorsa, kurumsal itibarla ilgili kolayca bilgi edinilebilir<sup>98</sup>. Sosyal paydaş gruplarına doğru mesajların gönderilebilmesi için, iyi bir iletişim planı yapılmalıdır. İtibar yönetimi, ortaya çıkabilecek belirsizlikleri azaltarak bilgiyi anlaşılır hale getirmelidir. İtibar yöneticileri bunu yapmadan önce hedef gruba verilmek istenen bilginin durumu ve hedef grubun bilgi birikimini değerlendirme ihtiyacı hissederler. Bunu gerçekleştirdikten sonra, verilen mesajın tam ve doğru olarak anlaşılama nedenini önceden tahmin edebilirler. Diğer taraftan bilgiye ulaşma maliyeti bilginin getirisinden daha yüksek ise bazı paydaşlar ona ulaşmak için gerekli olan çabayı göstermezler. Bu da mevcut bilgiye ulaşmamış paydaşların olduğu gerçeğini doğrular ve ortak itibarın oluşumu üzerinde iyice düşünülmesini sağlar. Sonuçta mevcut bilgi sinyalleri hali hazırda paydaşlara ulaştırılır. Son olarak rakiplerin paydaşlarına ulaşmak ve bilgi piyasasında daha güçlü olmak için rekabetçi bir bakış açısı gerekmektedir. Dünyadaki en değerli varlık olarak görülen itibarın mükemmel bir bilgiyle dizayn edilmiş olması gerekmektedir. Etkili bir perspektif oluşturabilmek için, doğru paydaşlara doğru mesaj gönderen ve herkese hitap eden bir itibar yönetimi stratejisi gereklidir. O halde, bilgi, müşteri ve çalışanlar açısından ulaşılabilir olmalıdır<sup>99</sup>.

---

<sup>96</sup> Okur, **age**, 62.

<sup>97</sup> Karaköse, **age**, 21.

<sup>98</sup> **age**, 45.

<sup>99</sup> **age**, 41.

Sonuç olarak; kurum, iyi tanımlanmış ve çift yönlü bir iletişim anlayışına sahip olmalı, çalışanlarına kurum ve hedefleri hakkında bilgi vermeli, onlara işi anlamaları konusunda yardımcı olmalı, kapsamlı bir iletişim programı oluşturmalıdır. Bunun yanı sıra, üst yönetim tüm iletişim aktivitelerini açık ve iyi tanımlanmış iletişim stratejileri doğrultusunda gerçekleştirmeli ve çalışanlara yönelik iletişim süreçlerinden geri bildirim almayı sağlamalıdır.

#### **3.2.4. Kurumsal Sosyal Sorumluluk**

İnsanların ve kurumların en önemli varlığı itibarıdır. Toplumda itibarı yüksek olan kurumlar toplumu yönlendirme, daha çok iş kazanma ve daha geniş kaynakları harekete geçirme fırsatlarını yakalarlar<sup>100</sup>. İtibarlı şirket olma ölçütlerinden biri de kurumsal sosyal sorumluluk politikalarıdır. Kurumsal sosyal sorumluluk, kurumun toplumsal duyarlılıklara gösterdiği ilgidir. Sosyal sorumluluk kavramı, işletme faaliyetlerinin toplumun refahını dikkate alarak yürütülmesi ilkesi üzerine kurulmuştur. Sosyal sorumluluk, işletmelerin kar elde etme yükümlülüklerinin yanı sıra toplumdaki kişi ve kurumlara karşı da yükümlü olma ve cevap verme zorunluluğu olarak da ifade edilebilir<sup>101</sup>. Bir kurumun sosyal sorumlulukla ilgili olabilecek faaliyetleri tablo 2’de gösterilmiştir.

Dünyanın her yerinde vatandaşlar yoksullukla, kirlilikle, etik, insani ve çevresel değerleri umursamaksızın yapılan kitle tüketimiyle doğrudan ya da dolaylı olarak karşılaştıkça, sosyal sorunlara karşı hassasiyetleri de giderek artmaktadır. Bugün tüketiciler, temel yaşam tarzı kararlarıyla ilgilenirken, başkalarının sorunlarına karşı da empatilerini arttırmak üzere birleşme isteğindedirler. Tüketicilerin haklı bir davayı destekleyen markalara karşı olumlu tutum içinde olmalarının nedeni budur. Sosyal sorunlar karşısında sorumlu davranan ve diğer kuruluşlar yerine sosyal konulara daha fazla katkıda bulunan bir kurum, halk nezdinde daha çok saygınlık görmektedir. Bu nedenle tüketicilerin bakış açısıyla, rekabet avantajını korumak ve müşterilerini elde tutmak isteyen kurumlar için sosyal amaca yönelik bir programı desteklemek artık gereklilik haline gelmiştir. Bu da “amacı sosyal ihtiyaçları karşılamak olan kurumsal sosyal faaliyetler” anlamına gelen kurumsal sosyal

---

<sup>100</sup> age, 20.

<sup>101</sup> Sabuncuoğlu, 2004, 23.

sorumluluk kavramının son yıllarda hız kazanmasının nedenidir<sup>102</sup>. Eczacıbaşı Topluluğu'na 1995 yılından bu yana başkanlık yapan Bülent Eczacıbaşı “iyi şirket, toplumsal sorumluluğu olan şirkettir. İnsanlar artık böyle kuruluşların ürünlerini satın almak, onlarla çalışmak istiyor” diyerek kurum açısından sosyal sorumluluğun önemini vurgulamaktadır<sup>103</sup>.

Kurumsal sosyal sorumluluk, kurumların kendi alanları çerçevesinde sosyal refahın korunması ve geliştirilmesi için zorunlu olduğu faaliyetlerin araştırılmasını gerektirir. Sosyal sorumluluklar, genel olarak bir işletmenin ekonomik ve yasal koşullara, iş ahlakına, işletme içi çevresindeki kişi ve kurumların beklentilerine uygun bir çalışma stratejisi ve politikası yürütmesine, insanları mutlu ve memnun etmesine yöneliktir<sup>104</sup>. Örneğin Bosch firmasının sosyal sorumluluk projesi kapsamında “La Fontaine Orman Mahkemesinde” adlı çocuk tiyatrosunun pek çok salonda sahne almasına katkıda ve çocukların bu oyunu ücretsiz olarak izlemesine imkan vermesi, hem çocukların gelişimine katkı sağlayan, aileleri memnun eden hem de Bosch firmasının toplumdaki itibarını artıran, önemli bir faaliyettir.

Kurumun sosyal sorumluluk ile ilgili faaliyetleri Tablo 2’de belirtilmiştir.

---

<sup>102</sup> Tuğba Durmaz, “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Marka Çağrışımlı Kurumsal İtibar Üzerindeki Etkisi ve Bir İşletme Uygulaması” (Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Anadolu Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010), 53.

<sup>103</sup> Ateş, **age**, 66.

<sup>104</sup> Erol Eren, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 6. bs. (İstanbul: Beta Yayın, 2002), 104.

**Tablo 2: Kurumun Sosyal Sorumluluğu İle İlgili Faaliyetler**

| <b>Sosyal Sorumluluk Alanında Gerçekleştirilebilecek İç Çevreye Yönelik Faaliyetler</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>Bu Sosyal Sorumluluğa Bağlanan Değerler</b>                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Çalışanları Güdöleme</li><li>• İş Doyumu</li><li>• Daha iyi Çalışma Koşulları</li><li>• Sosyal Çıkarlar</li><li>• Çalışanları Eğitmek</li><li>• Kültürel Açidan</li><li>• Mesleki Açidan</li><li>• Çalışanları Korumak</li><li>• Hijyenik Açidan Korumak</li><li>• Sağlık ve İş güvenliği Açısından Korumak</li><li>• Çalışanlara Eğlendirici Faaliyetler Sağlamak</li><li>• Sportif Faaliyetler</li><li>• Sosyal ve Kültürel Faaliyetler</li><li>• Çalışmaya Elverişli Bir Kurumsal Ortam Yaratmak</li><li>• Kurumda Küçük Grupları Teşvik Etmek</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Çalışanların Kendine Saygısını Geliştirmek</li><li>• Çalışanın Önünü Açarak Kusursuz Bir İnsan Olmasını Teşvik Etmek</li><li>• Çalışanların Önemli Kararlara Katılmasını Sağlamak</li></ul> |

Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol, Gönöl Budak, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. bs. (İzmir: Barış Yayınları, 2004), 29.

Bir örgüt sosyal sorumluluk anlayışının gereği olarak ürün ve hizmetlerinin kalitesini sürekli artırmalıdır. Ayrıca içinde bulunduğı toplumun sorunlarına karşı duyarlı davranarak bu sorunların çözüme kavuşturulmasına katkıda bulunmalıdır. Örgütlerin sosyal sorumluluk ilkesine uygun olarak hareket etmesi, o örgütün toplumun nezdinde itibarının artmasına katkı sağlayacaktır. Örgütler içinde bulundukları toplumun değerlerine ve hassasiyetlerine azami ölçüde dikkat göstermelidirler. Bir örgüt açısından sadece yatırım yaparak maksimum seviyede kar elde etmek kurumun varlığının idamesi açısından yeterli bir faaliyet değildir. Bunun yanında kamu yararı ilkesinin de göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Sosyal sorumluluk bilincine erişmemiş örgütlerin finansal yapıları ne kadar güçlü olursa olsun, toplumun nezdinde iyi bir itibara sahip olmaları düşünölemez<sup>105</sup>.

İnsan kaynakları; kurumsal sosyal sorumluluğun geliştirilmesinde önemli bir rol üstlenmekte ve birçok kilit sistem ve süreçten sorumlu olmaktadır. İyi işe alım sistemleri, gelişim ve iletişim, psikolojik sözleşmelerin yönetimi, yöneticilerin sosyal

<sup>105</sup> Karaköse, **age**, 108.

sorumluluklarını ihlal ettiğinde uyarıcı politikaların uygulanmasını sağlamak gibi pek çok sistem aracılığıyla sosyal sorumluluğun uygulanmasında kurumlara yardım etmektedir.

Sosyal sorumluluk, insanların faydalı işler için çalışmak istemeleri yüzünden önem taşır. MORI araştırma şirketinin 1990 yılları boyunca yaptığı araştırmalar insanların çok büyük bir kısmının toplum ve kamu yararına destek sağlayan bir şirketin çalışmak için iyi bir yer olduğunu düşündüğünü ortaya koymuştur<sup>106</sup>. Gerçekten de, çevreye zarar veren işletmeler, toplumda huzursuzluk yaratan işletme uygulamaları, işletmenin işgücü piyasasındaki insanlar tarafından olumsuz algılanmasına, hatta kimi zaman işletme ürünlerini boykot etmesine ve işletmede çalışmak istememesine yol açmaktadır. İtibar yönetimi sürecinde bu yöndeki çalışmalar, bizzat üst yönetim tarafından benimsenmeli, onların bu yöndeki tutum ve davranışlarına paralel olarak örgüt içinde bir kültür haline gelmeli ve buradan örgütün iletişimde bulunduğu tüm paydaşları tarafından aynı şekilde algılanması sağlanmalıdır<sup>107</sup>.

### 3.3. Çalışanların Kurumsal İtibarı Algılamasını Etkileyen Örgüt İçi Faktörler

Hiç kimse bir kurum ile ilgili sadece doğrudan ve kendi başına bir deneyim yaşamaz. Herkes, diğerlerinin izlenim ve deneyimlerinden etkilenir. Potansiyel yatırımcılar, borsa yorumcuları ve analistlerinden, müşteriler; haberler, reklamlar ve yakın çevrelerinden ya da o kurumda çalışanlardan; potansiyel çalışanlar ise o kurumda çalışanlardan etkilenirler<sup>108</sup>.

İyi bir iç itibarı olmayan bir kurumun, iyi bir dış itibarı da olmaz. Kurumun itibarını etkileyen en önemli sosyal paydaş, çalışanlardır. Kurumdaki her bir çalışan tepeden en alt kademeye dek birer itibar yöneticisidir. Kurumsal itibarın tüm bileşenlerinde çalışanların payı mevcuttur. Çalışanların kurumla ilgili söyledikleri ya da davranışları diğer sosyal paydaşları, özellikle müşterileri etkiler. Çalışanlar inançlarını kaybettiğinde kurum da iyi ismini kaybeder. Olumsuz bir söz ya da davranış geri dönüşü olmayan ya da zor kurtarılabilecek hasarlara yol açabilir. Bu

---

<sup>106</sup> Yılmaz Argüden, **Kurumsal Sosyal Sorumluluk** (İstanbul: Arge Danışmanlık Yayınları, 2002), 46.

<sup>107</sup> Karaköse, **age**, 112.

<sup>108</sup> Dörtok, 2004, 74.

yüzden çalışanlar itibar eşitleri arasında ilk sırada yer almaktadır. Yine bu sebeple çalışanlar kurumla ilgili bilgileri doğrudan kurumdan almalıdırlar<sup>109</sup>.

Bir kurumun itibarı, o kurumun içinde neler olduğunun aynasıdır. Eğer çalışanlar kendilerini kurumlarıyla özdeşleştirirlerse; daha iyi çalışırlar, ürünlerine daha çok özen gösterirler ve bu da kurumsal kültürü güçlendirir. Eğer fırsatları olursa, dış dünyaya kurumun bir elçisi gibi davranırlar. Bu yüzden çalışanların desteğini almak, güçlü bir itibarı sürdürmek için çok önemlidir<sup>110</sup>. Çalışanların kurum itibarını algılamasını etkileyen başlıca faktörler; kurumun kimliği ve imajı, kurum kültürü, kuruma bağlılık ve kurum içindeki iletişim sürecidir.

Özetle, kurumun inanılabilirliği önce çalışanların kendisine inanmasıyla ve değişime karşı destekçi tutumlarıyla mümkündür. Kurum ancak böyle bir çalışan yapısıyla, yetenekli çalışanlar için cazibeli hale gelir.

### 3.3.1. Kurum Kimliği ve İmajı

Kimlik; herhangi bir nesneyi tanımlamaya yarayan, onu türdeşlerinden ayıran özelliklerin bütünüdür<sup>111</sup>. Bu tanım doğrultusunda, kurumsal kimlik, bir kurumu diğerlerinden ayıran özellikleri, kendine özgü değerleri içerir, kurumun kendini ifade etme, davranış ve karar verme şekliyle ilgilidir. Kurumsal kimlik genel itibarıyla kurumsal felsefe, kurumsal iletişim, kurumsal davranış ve kurumsal dizayn unsurlarından oluşmaktadır<sup>112</sup>. Kurum liderinin tutumu, davranışları, öncelikleri, vurgulanan değerler, tüketicilere vurgulanmak istenilen mesaj, kurum kültürünün sağlam temellere sahip olması kimliğin şekillenmesinde, geliştirilmesinde önemli bir unsur teşkil etmektedir.

Kurum kimliği, çalışanların davranışları, kurumun iletişim biçimleri, felsefesi ve görsel unsurlarından oluşmaktadır. İşletmelerin bir kimliğe ihtiyaç duymalarının başlıca nedenleri, kurum çalışanlarının kurumla bütünleşmesini sağlamak ve rakiplerinden ayırt edilmeyi sağlamaktır<sup>113</sup>. Kurumun net ve anlaşılır bir kimliğe sahip olması, çalışanlar başta olmak üzere tüm sosyal paydaşlar açısından önemlidir. Bu durum, güçlü bir itibarın sağlanmasında etkili olan faktörleri de etkiler; çalışanın

---

<sup>109</sup> age, 63.

<sup>110</sup> age, 66.

<sup>111</sup> Gülay Öztürk, "Logonun Kurum Kimliği Üzerindeki Etkisi", **İstanbul Ticaret Ü. Sosyal Bilimler Dergisi**, c. 5, s. 9 (2006): 2.

<sup>112</sup> Sabuncuoğlu, 2004, 67.

<sup>113</sup> Ayla Okay, **Kurum Kimliği**, 2.bs. (Ankara: Mediacat Yayınları, 2000), 38.

kuruma bağıllılığını, kurumda kalma isteğini ve motivasyonunu artırır, tüm sosyal paydaşlar açısından bir güven unsuru oluşturur.

İmaj; bir insanın bir nesne ile ilgili olarak genel izlenim ve düşüncelerinden oluşan inançlar topluluğudur<sup>114</sup>. Öte yandan, kurumsal imaj; bir işletme hakkında toplumun, tüketicilerin, ürün ya da hizmetlerinin, müşterilerinin, rakiplerinin, birlikte iş yaptığı diğer kuruluşların ve çeşitli kitle iletişim araçlarının edinmiş oldukları izlenimlerdir<sup>115</sup>. Bireylerde olduğu gibi, bir kuruluşun ilk izlenimi de dış görünüşüyle ilgilidir. Bu, bireylerde kılık-kıyafet ise, kuruluşlarda da çevre düzeni ve temizliği, bina girişi ve kapısı, dışarıdan gelenlerin karşılaştığı genel fiziki görünümüdür<sup>116</sup>. Her kurumun bir imajı vardır ve bu imaj kurumun sosyal paydaşlarıyla olan ilişkilerini etkileyeceği için kritik bir önem taşır. Özellikle rekabetin yoğun olduğu günümüz piyasasında, kurumsal imaj iyi yönetildiği takdirde kuruma önemli bir avantaj sağlayacaktır. Olumsuz bir kurum imajı ise, kurumun müşteri, kurum çalışanı ve diğer sosyal paydaşları kaybetmesine neden olabilecektir. Örneğin; bir lokantada çalışan garsonun müşteriye karşı yanlış bir davranışta bulunması, o müşteride olumsuz bir kurum imajı oluşmasına; bir daha aynı lokantaya gelmemesine hatta müşterinin diğer insanlara bu durumu anlatması sonucunda potansiyel müşterilerin de kaybına yol açabilecektir.

Kurumsal itibar, kurumun içinden yürütülmektedir. Çalışanların kişisel olarak kendilerini nasıl gördükleri, nasıl davrandıkları, kurumlarıyla bağlantı şekilleri gibi örgüt içi faktörler kurumsal kimliği ve davranışları biçimlendirmektedir<sup>117</sup>. Kurum kimliği oluşturulduğunda kurum imajı biçimlendirilir ve kurum itibarını etkiler. Kurum kimliği ve imajı ile itibar arasındaki ilişki şekil 7’de gösterilmiştir.

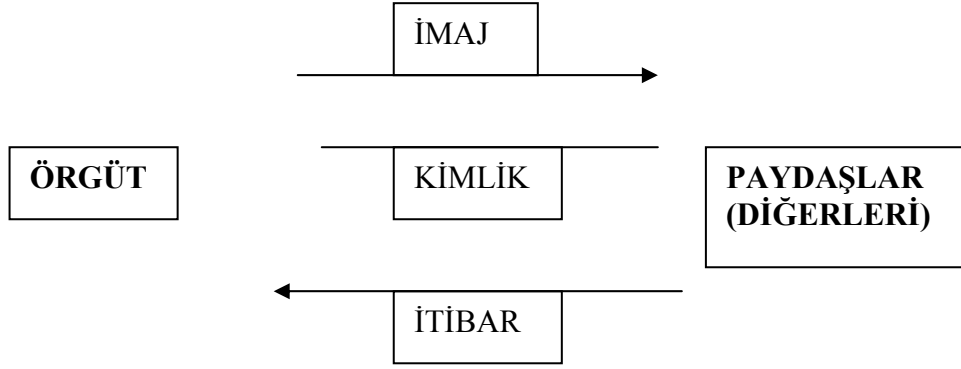
---

<sup>114</sup> Philip Kotler, Roberta Clarke, **Marketing for Health Care Organizations** (New Jersey: Prentice-Hall Inc, 1987), 62.

<sup>115</sup> Tanses Gülsoy, **Reklam Terimleri ve Kavramları Sözlüğü** (İstanbul: Adam Yayınları, 1998), 196.

<sup>116</sup> Adil Baykasoğlu ve diğ., “İmaj Yönetimi”, **Çağ Ü. Sosyal Bilimler Dergisi**, c. 1, s. 1 (2004): 15.

<sup>117</sup> Martin ve Hetrick, **age**, 116–117.



**Şekil 7: Kimlik, İmaj ve İtibar İlişkisi**

Başak Aydem Çiftçioğlu, “Kurumsal İtibarın Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama” (Doktora Tezi, Uludağ Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008, 119.

Şekil 7’de görüldüğü üzere, kurumun sahip olduğu kimlik ve sosyal paydaşlar tarafından algılanan olumlu imaj, kuruma itibar olarak geri yansımaktadır.

### 3.3.2. Kurum Kültürü

Kültür; bir toplumun yaşam tarzı olarak karakterize edilen, bilgi, inanç, gelenek, örf, adet, sanat, ahlak, araç gereç, teknik vb. maddi ve maddi olmayan pek çok unsurdan oluşan karmaşık bir bütündür<sup>118</sup>. Kurumsal kültür ise, genel olarak kurum içi davranışlar ve normlar bütünü, grup yaşantısının öğrenilen sonuçları ile grubun içsel bütünleşme ve dışsal uyum sorunlarını çözmek amacıyla öğrenme süreci içinde geliştirdiği varsayımlar örüntüsü olarak tanımlanmaktadır<sup>119</sup>. Kültür, değerler ve kurumsal itibarın korunmasına bağlı olarak çalışanların kurum imajı algılamalarını etkiler. Kültür ayrıca, kurumun çevrede tanınmasını, kurumun değerlerini ve sosyal paydaşlarla ilişkilerini yansıttığı için, kurumun toplumla bütünleşmesini sağlaması açısından önemli bir araçtır.

İş dünyasında ortaya çıkan hızlı değişim ve artan müşteri talepleri; örgüt içinde değişen koşullara uyum sağlayabilmeyi sağlayacak gerekli değişiklikleri yapabilmek için, çalışanların içinde yaşadığı işyeri kültürünü anlamayı gerekli hale getirmektedir<sup>120</sup>. Şayet kurum kültürü oluşmuş ve herkes tarafından benimsenmişse tüm çalışanlar o kurumu her şeyiyle sahiplenirler. Çalışanların şirketi sahiplenmesi

<sup>118</sup> Şerif Şimşek, Tahir Akgemci, Adnan Çelik, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, 3. bs. (Konya: Adım Yayınları, 2003), 27.

<sup>119</sup> Sabuncuoğlu, 2004, 33.

<sup>120</sup> Nihal Mamatoğlu, “Kültür Tipini Yordayan Lider Davranışı /ları”, **Abant İzzet Baysal Ü. Sosyal Bilimler Dergisi**, c. 2005–2, s. 11 (2005): 166.

şirketin çalışanları sahiplenmesi ile mümkündür. Kurum zor gününüzde yanınızdaysa, siz de zor gününde onun yanında olursunuz<sup>121</sup>.

Çalışanlar için itibar yönetimi iş dünyasında karşılaşılabilecek en zor işlerden biridir. Nasıl bir binada çalışıldığından, bir fotokopi çekmek için kaç kişiden izin alındığına kadar kurum kültürünün tüm göstergeleri, çalışanların şirket itibarı ile kendilerini ilişkilendirdikleri alanlardır. Çalışanlar için itibar, “aldıkları ücretin tatminkarlığının” ötesinde bir kavramdır. Burada önemli olan tüm düzeylerdeki yöneticiler ile çalışanlar arasında kültürel farklılıkların ortak bir kurum kültüründe buluşturulması ve yönetilmesi meselesidir. Kurum kültürünü, kurum değerleri ile evlendirecek kişiler, o şirketin çalışanlarıdır<sup>122</sup>.

Bir kurumdaki insan kaynakları yöneticisi, kurum yönetiminin personelle ahlaki kurallara uygun bir şekilde ilgilenmesinde; personelin birbiriyle, yönetimle ve müşterilerle dürüst ilişkiler kurmalarını sağlamada özel ve büyük bir role sahiptir<sup>123</sup>. İnsan kaynakları yöneticileri, oryantasyon ve eğitim programları, davranış ve disiplin sistemi ile kurumda ahlaki politika ve davranışların sürdürülmesini sağlayabilmektedir. Bu doğrultuda, önce kurum içinde ahlaki değerler ve bu değerlere bağlı kalınacak bir kurum kültürü oluşturulmalıdır. Daha sonra ise, çalışanların bu değerlere ve değerlerin uygulanmasına gönüllü olarak katılımı sağlanmalıdır.

### 3.3.3. Kurum İçi İletişim

Kurum içi iletişim, kurum ile çalışanlar arasında bilgi akışı sağlar. Çalışanların kurumla ilgili bilgilendirilmesi, desteklenmesi ve ödüllendirilmesi bu iletişimin etkinliğine bağlı olarak gerçekleşir. Bu bilgi akışı ne kadar iyi işliyorsa çalışanın ve aynı zamanda kurumun verimliliği o oranda artar diyebiliriz.

Kurumun iletişiminden tatmin olan çalışanlar, işlerinden her boyutta tatmin duygusu olarak çalışmaktadırlar; tutumları pozitifdir; çalıştıkları kuruma daha çok bağlıdırlar<sup>124</sup>. Çalışan itibarı algıladığı takdirde daha iyi çalışmakta, buna bağlı

---

<sup>121</sup> İzgören, age, 202.

<sup>122</sup> Kadıbeşgil, 2006, 68.

<sup>123</sup> Uğur Uzel, “İş Ahlakı Cinsiyetler Arasındaki Farklılıklar Açısından Literatür İncelemesi”, **Celal Bayar Üniversitesi İİBF Dergisi**, c. 13, s. 1 (2006): 167.

<sup>124</sup> Dörtok, 2004, 84.

olarak iş hedeflerini anlamakta ve kendisinin büyük resmin içindeki rolünü algılamakta, adanmışlığın artması ile birlikte iş performansı da artmaktadır<sup>125</sup>.

Çalışanlarla ilişkilerde hedefler ve ideal çalışma ilişkileri aşağıda belirtilen koşullarla karakterize edilebilmektedir<sup>126</sup>:

- İşveren ve çalışanlar arasında güven ve saygı
- Aşağı, yukarı ve yatay yönlerde serbestçe akan tarafsız, doğru bilgi
- Her çalışan için statü ve katılım
- Sorunsuz bir iş ortamının sürekliliği
- Sağlıklı bir çalışma ortamı
- Girişimciliğin ödüllendirilmesi
- Gelecek hakkında iyimserlik

Yaygın iletişim kanalları örgütün bir ucundan diğer ucuna kadar her köşesiyle bağlantı kurabilmeli, her an iletişime açık tutulmalıdır. Bu kanallarda oluşacak ufak bir tıkanma, birçok basamakta yeterli ve gerekli bilgi alınmayışı nedeniyle işlerin aksamasına yol açar<sup>127</sup>. Kurum içi iletişimin özelliklerini şöyle sıralayabiliriz<sup>128</sup>:

- Tam ve doğru bilgi, serbestçe aşağı, yukarı ve yatay gidebilen bilgi,
- İşveren ve çalışanlar arasında güven ve itimat,
- Sağlıklı ve güvenli çalışma şartları,
- Dürüst ve tarafsız ödüllendirme,
- Çatışmasız çalışmanın devam etmesi,
- Her çalışan için zamanının çoğunluğunda çalışma memnuniyeti,
- Kurulusta bulunmaktan gurur duymak ve kuruluşun geleceği için iyi düşüncelere sahip olmak.

Kurumsal iletişimin önemi ve sağlıklı işlediğinde sağladığı faydalar ise şöyle sıralanabilir<sup>129</sup>:

- Yönetime karar almada ihtiyaç duyulan bilgiyi elde etme imkanı sunar.

---

<sup>125</sup> age, 87.

<sup>126</sup> Scott Cutlip, Allen Center, Glen Broom, **Effective Public Relations**, 6th Edition (New Jersey: Prentice- Hall, 1985), 315- 316.

<sup>127</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji** (Bursa: Ezgi Yayınları, 1995), 48.

<sup>128</sup> Okay ve Okay, **age**, 288.

<sup>129</sup> İsmail Bakan, Tuba Büyükbeşe, “Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması”, **Akdeniz Ü. İİBF Dergisi**, c. 4, s. 7 (2004): 3.

- Yöneticilerin aldığı kararların çalışanlar tarafından algılanması ve uygulamaya dönüştürülmesini sağlar.
- Çalışanların kuruma bağlılığını artırarak, müşteri hizmetlerinin iyileşmesini sağlar.
- İş tatmini, motivasyon, örgütsel bağlılık gibi çalışanların davranışları üzerinde olumlu etkiler yaratarak örgütsel performansı artırır.
- Çalışanların paylaşım duygusunu artırır.
- İş ortamındaki sürtüşme ve baskıları azaltır.
- Kurumsal faaliyetlerin istikrar ve iş birliği içinde gerçekleşmesine katkıda bulunur.
- Örgütsel değişime karşı güven oluşturur ve değişim sürecini hızlandırır.
- Daha az hata yapılmasına ve sonuçta giderlerin azalmasına imkan tanır.
- Karlılığı ve etkinliği artırır.

Kurumlar etkin iletişim faaliyetleri ile çalışanları kurumsal itibar sürecinde taşıdıkları önem hakkında bilgilendirebilmekte ve kurumun beklentilerini onlara aktarabilmektedir. Böylece çalışanlar kurumun insan kaynağına ilişkin politikaları, iş ve işin gelişimiyle ilgili fırsatlar ve diğer çalışanlar hakkında bilgi sahibi olmaktadır. İletişim aynı zamanda çalışanlar arası ilişkileri de güçlendirir.

Kurumsal itibarı korumak ve yükseltmek için iletişimin hedeflerini belirlemek, iyi planlar yapmak, mesajları oluşturmak, sunumlar yapmak, medya röportajları düzenlemek gibi birçok iletişim çalışması yapmak gerekir. İçinde bulunduğumuz bilgi çağında, bir kurumun varlığı, bilgi ve çalışanları arasındaki ilişkiyi içerir. Bu da, bilgiden yararlanarak, çalışanlarının yaratıcı ve entelektüel varlığını katma değer yaratan bir süreç haline getirmektir<sup>130</sup>.

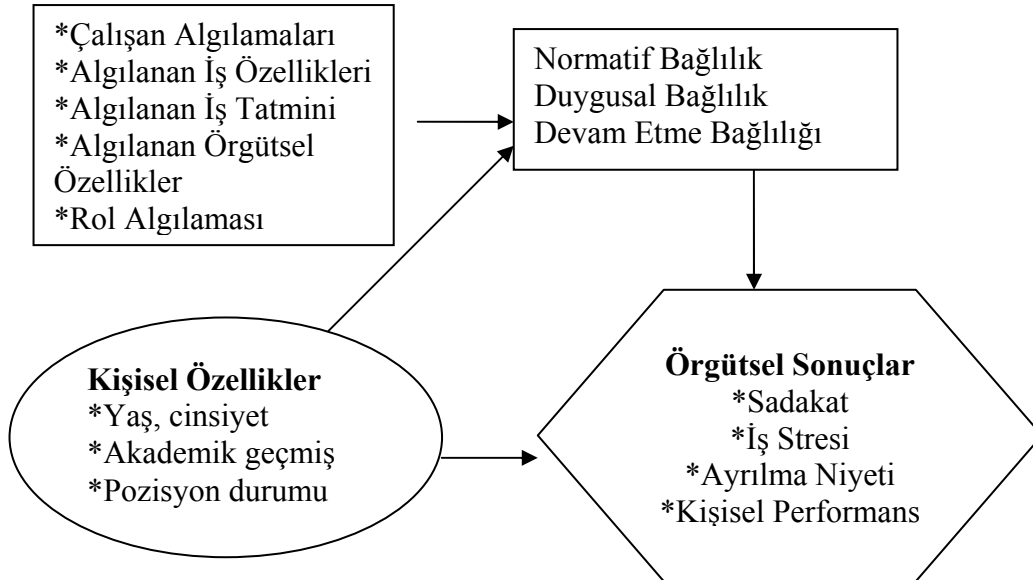
### 3.3.4. Kuruma Bağlılık

Kuruma bağlılık ifadesiyle anlatılmak istenen; çalışanın kuruma karşı yerine getirmek zorunda olduğu yükümlülükler olduğunu hissetmesidir. Bağlılık gösteren çalışan içsel olarak motive olur ve kurumda kalma isteği artar. Kuruma bağlılık, kurumun amaç ve hedeflerine ulaşmada yürütülecek faaliyetlere gönüllü katılımı getirir.

<sup>130</sup> Bill Quirke, **Making The Connections** (Hampshire: Gower Publishing Limited, 2000), 21.

Bireyler kendilerini örgütlerine bağlı hissettikleri ölçüde, işyerinde başarılı olacaklardır. Aksi durumda ise, bireyler her an mevcut işletmeden uzaklaşmanın yollarını arayacaklar, kendilerinden beklenen performansı göstermeyeceklerdir. Ancak, birey-örgüt uyumunu sağlamak ya da bireyleri çalıştıkları işletmelere bağlamak, günümüz koşullarında pek de kolay olmamaktadır. Özellikle son yıllarda yaşanan krizlerde, maliyetleri azaltmanın en kolay yolunun, personel sayısının azaltılmasından geçtiği düşüncesi ve modern yönetim teknikleri bağlamında tartışılan, kademe azaltma, örgütsel küçülme vb. yeni yönetsel uygulamalar çalışanların örgütleriyle olan ilişkilerini zedelemekte, işverene duyulan güveni azaltmakta ve birey ile örgüt arasında oluşması gereken duygusal bağı imkansız kılmaktadır<sup>131</sup>.

Kuruma bağlılık gösteren bir çalışan, bu özellikleri taşır. Bu özellikler, kurumun amaçlarından biri olan saygınlık kazanma için kuruma önemli avantaj sağlar. Çünkü kuruma bağlılık hisseden çalışan aynı zamanda kurumun itibar yönetimi sürecine de destek verecek, çaba gösterecektir. Öte yandan, şekil 8’de görüldüğü üzere, kuruma bağlılık, performansın yanı sıra işten ayrılmaya veya işe devam etme gibi sonuçlara da neden olabilmektedir.



**Şekil 8: Çalışan Algılamaları, Kurumsal Bağlılık Türleri ve Sonuçları**

Burcu Öksüz, “Kurumsal İtibar ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisinin İncelenmesi” (Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008), 211.

<sup>131</sup> Çiftçioğlu, age, 45.

Olumlu itibar kuruma bağılılığı artırırken, olumsuz bir itibar algılanışı bağılılığı engellemektedir. Çalışan kurumun itibarını olumlu yönde algıladığında kurumda kalma isteği artmakta ve kuruma bağlanmaktadır, böylece kurumu daha itibarlı görmektedir.

Kuruma bağılılığın sağlanması ver arttırılmasında İnsan Kaynakları bölümüne büyük görev düşer. İnsan Kaynakları, kurum içinde etkili bir iletişim ağı kurarak çalışanların kurum kültürünü, değerlerini, amaç ve hedeflerini ve ayrıca beklentilerini benimsemesini sağlamaya çalışmalıdır. Bunu sağlayan bir kurumda çalışan, kendini o ailenin bir üyesi olarak görecektir ve daha fazla katılımcı ve sahiplenici bir tutum geliştirecektir. Kuruma yüksek nitelikli çalışanların alınıp sürekli eğitim ve geliştirme çalışmaları ile yeteneklerinin arttırılması, çalışanın kuruma bağılılığını artırır. Bu bağılılık sağlandığında çalışanın işten, iş ortamından, kurumdan ve hatta ücretinden dolayı doyumunu yüksek olacaktır.

### **3.3.5. Kurumdan Ayrılma Sürecinin Yönetilmesi**

Çalışanın işten ayrılma oranını azaltmak, özellikle nitelikli işgücünü kurumda tutmak bir işletmenin iş hedefleri arasında yer alır. Ne var ki bazı kurum çalışanları zamanla ve çeşitli nedenlerle işten ayrılma kararı almakta veya kurum tarafından işten çıkarılmaktadır.

Çalışanların ve kurumun beklentileri birbiriyle uyumlu olduğu sürece, çalışan performansının artması gibi olumlu sonuçlar elde edilmektedir. Ancak uyumsuzluk veya kurumla ilgili olumsuz algılamalar söz konusu olduğu zaman işe devamsızlık ve hatta işten ayrılma gibi olumsuz sonuçlar meydana gelmektedir. Özellikle kurumdaki zayıf ilişkiler çalışanların kurumdan ayrılmasında oldukça önemli bir faktör olmaktadır. Gönüllü işten ayrılma, işletmeler açısından örgütsel performansı düşüren ve işletmelere ek maliyetler yetiren olumsuz bir iş sonucudur<sup>132</sup>. Çünkü çalışanın yetiştirilmesi ve geliştirilmesi kurumlar için çok zor olmakta, kurumlar çalışanları yetiştirmek için zaman ve para harcamaktadır. İşten ayrılan personel kuruma yeni eleman seçimi, işten ayrılan personel ile yeni personel alımına dek geçen süredeki üretim kaybının maliyeti, yeni elemanın eğitim maliyeti gibi pek çok açıdan maliyet

---

<sup>132</sup> Çiftçioğlu, age, 155.

getirir<sup>133</sup>. Çalışanın işten ayrılmasında etkili olan başlıca işletme içi nedenler arasında; işletmeye ulaşım olanakları, işin türü ve zorluk derecesi, ücretlendirme sisteminin bozuk işlemesi, uygun olmayan iş koşulları, kötü bir İK yönetimi süreci sayılabilir<sup>134</sup>.

Öte yandan, çalışanlar ve kurumsal itibar kurumların performansında ve rekabet avantajı elde etmesinde çok büyük payı olan kaynaklardır. Çalışanlar itibarın yönetiminde özellikle de ve itibarın algılanmasında ve yönlendirilmesinde büyük role sahip olmakta, bu nedenle kurumlar çalışanların kurumsal itibarla ilgili olumlu algılara sahip olması için çaba harcamaktadır. Çalışanlar olumlu itibar algılarına sahipse diğer paydaşlara olumlu mesajlar vermekte, eğer kuruma güvenmiyorsa çevrelerinde kurumla ilgili olumsuz yorumlar yapmaktadır. Yani özetle, çalışanlar dış dünyaya kurumun bir elçisi gibi davranırlar. Alsop, çalışanları “kurumsal savunucu”lara benzetmektedir. Bu temsilciler kurumsal itibarı ağızdan ağza iletişim ve bağlılık yoluyla dolaylı bir şekilde etkilemektedir. Çalışanlar, her zaman kurumlarına ilişkin yorumlarda bulunabilmekte ve kurumsal itibarı etkileme potansiyeline sahip olmaktadır. Toplum; çalışanların, işverenlerine güvenlerinin az olduğunu düşündüğünde, kurumların ürün ya da hizmetlerini alma yönünde teşvik olmamaktadır<sup>135</sup>. O halde bir kurumun İK departmanı, kurumsal itibarın yönetimiyle ilgili çalışmalarında, kurum içinde çalışanlar kadar kurumdan ayrılma niyeti olan ve ayrılanların itibar algılamalarına önem vermelidir. Güçlü bir kurum itibarı algılaması için, işten ayrılan personelle iyi ilişkilerin sürdürülmesi gerekir. Özellikle işten çıkış sürecinin iyi yönetilmesi, ayrılma döneminde çalışanla olan ilişkilerin yapıcı bir yön izlemesi ve bu süreçte personele karşı sergilenen arkadaşça tutum ve davranışlar, çalışana gerekli sosyal hakların verilmesi işten ayrılan personelin kurum itibarını olumlu algılamasında ve bu algılamaları çevresine yansıtmasında etkili olacaktır.

İnsan Kaynakları perspektifinden bakıldığında, işten çıkarma prosedürleri de bir firmanın kurumsal sosyal itibarını gösteren önemli bir gösterge olmuştur. Özellikle işten çıkarma görüşmeleri bu noktada öne çıkmaktadır. Bu görüşmelerde personele açık ve dürüst davranılmalı, işten çıkarılma nedeni yumuşak bir üslupla anlatılmalı ve iyi dileklerde bulunulmalıdır. Bu tür görüşmeler, kurumun çalışanlarına gösterdiği

---

<sup>133</sup> Sultan Süleyman Ökten, “Güçlendirmenin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Kalite Kültürünün Ara Değişken Olarak İncelenmesi” (Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri Teknoloji E. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008), 37.

<sup>134</sup> age, 39.

<sup>135</sup> Öksüz, age, 184.

saygının bir göstergesidir ve işten çıkarılan personelin kurum itibarını güçlü algılamasında etkili olur. Özellikle işten çıkarma kararını kişiye doğru aktarmak, kopuş sonrası yeni kariyerine geçişte çalışana yardımcı olacak araçları vermek, insani bir tutum olmanın ötesinde, gerek kurumda kalanlara motive edici mesajlar verilmesi gerekse kamuoyundaki “sosyal sorumluluk taşıyan bir firma” algısını güçlendirmesi anlamında pratik sonuçlar da içerir. Son zamanlarda öne çıkan “outplacement” (yeniden yerleştirme) kavramı da, işten çıkarılanlara sağlanan bir destek hizmetidir. Outplacement işine son verilen çalışanların kendilerine güvenlerini tazeleyerek etkili iş arama öğrenmelerine ve başarılı bir iş arama çalışması yürütmesine yardımcı olan ve İK uygulamaları arasında yer alan bir süreçtir. Bu süreçte, personele kariyer danışmanlığı yapma, yeni iş becerileri eğitimi verme, psikolojik rehberlik hizmeti gibi destekleyici hizmetler sağlanır. Bu uygulama özellikle Amerika’da yaygındır. Ülkemizde ise bu hizmet özellikle Kasım 2000 ve Şubat 2001 ekonomik kriz ve sonrasında yaşanan toplu işten çıkarmalarla uygulanmaya başlamıştır. Kurumlar bu hizmeti dış kaynaklardan veya kendi bünyesindeki birimlerden temin edebilir. Outplacement hizmeti veren işletme böylece hem ayrılan elemanları, hem hali hazırda çalışan elemanları hem de toplumun gözünde saygınlığını ve kurumsal imajını koruyacaktır. İlerdeki dönemlerde de çekici bir işyeri olmaya devam edecektir.

### **3.4. Çalışanların Kurumsal İtibarı Algılamasını Etkileyen Örgüt Dışı Faktörler**

Kurumsal itibarın oluşumu ve yönetiminde büyük payı olan çalışanların itibara yönelik algılarını etkileyen örgüt içi faktörlerin yanı sıra örgüt dışı faktörler de söz konusudur. Çünkü kurum çalışanları, kurumun dış çevresiyle sürekli bir etkileşim halindedir. Öncelikle, kurumun ilişkili olduğu tüm sosyal paydaşların kuruma duydukları güven, çalışanların kurum itibarını yüksek derecede algılamasını sağlar. Bu güven, gerek medya aracılığıyla gerekse kurumla yapılan işlerde kendini gösterir ve çalışanlara ulaşır. Bu da onların itibar algılarına olumlu yönde yansır. Bunun yanı sıra, başta müşteriler olmak üzere tüm sosyal paydaşların kurumla ilgili izlenimleri ve yorumları da kurum çalışanlarının algılarını etkiler. Keza, araştırma şirketlerince yapılan “en beğenilen şirketler” araştırmalarında elde edilen sonuçlar çalışanlar tarafından da incelenmekte ve itibar algılamalarını etkilemektedir. Kurumun sosyal paydaşların gözünde oluşan “kaliteli, sağlam, sorumluluk sahibi ve beğenilen bir firma” imajı çalışanlar için kurum itibarının yönetiminde katkı sağlamak üzere bir

motivasyon aracı olacak ve kuruma bağlılıkları, dolayısıyla itibara olan inançları artacaktır.

Öte yandan, kurumun içinde bulunduğu pazara yönelik uyguladığı stratejiler ve pazardaki başarıları da çalışanların itibara ilişkin algılamalarını etkilemektedir. Başarılı olan stratejiler, kurum için önemli bir adım iken kurumun iç müşterileri olan çalışanların kuruma dair fikirlerinde ve algılarında olumlu etkiler yaratır. Kurumun başarılarını, isabetli stratejilerini gördükçe çalışanlar da kuruma daha fazla inanacak ve itibarı güçlü bir şekilde algılayacak, böylece kurumun başarısına daha fazla katkıda bulunmak isteyecektir.

Sonuç olarak, örgüt dışındaki kurumla ilgili tüm deneyim, izlenim, inanç, duygu ve bilgilerin etkileşimi, kurum çalışanlarının kurumsal itibar algılarını şekillendirmekte rol oynar. O halde kurum içi faktörlerin olduğu kadar kurum dışı faktörlerin etkileri de göz ardı edilmemeli ve kurumsal itibarın yönetimi sürecine dahil edilmeli, tüm sosyal paydaşlar için başarılı iletişim çalışmaları yapılmalıdır.

### **3.5. Çalışanların Kurumsal İtibarı Algılamasında İK Yöneticilerinin Rolü**

İtibarın oluşumunda en önemli etken, kurum çalışanlarıdır. Eğer çalışanlar, kurumun itibarına inanmıyorsa, dışarıdaki sosyal paydaşların kuruma güvenini oluşturmak çok zordur. Çalışanlar kuruma güvenmiyorsa, duygu ve düşüncelerini herkese söyleyebilir, kurum itibarını yıpratır ve kurumun başarılarını etkisiz kılabilir.

İşletmeler, kendi çalışanlarından bağımsız bir itibar oluşturamaz ve ulaşmak istediği kurumsal hedefleri gerçekleştiremez. Bu yüzden işletme, hedefleri doğrultusunda hareket ederken çalışanlarının istek ve beklentilerini de göz önüne almak zorundadır. Ancak bu şekilde çalışanların işletmeye bağımlılıkları artacak, işletmeyi işletme dışında temsil etmenin hazzını yaşayarak aidiyet duyguları artacak ve de işletme amaçları doğrultusunda daha fazla çaba sarf edecektir<sup>136</sup>.

Halkla İlişkiler Şirketleri Birliği ve İnsan Kaynakları Yönetimi Derneği (SHRM) tarafından Amerika'da, İnsan Kaynakları Yönetimi Derneği üyesi 671 insan kaynakları uygulayıcısı ve 609 kadın ve erkek çalışan ile gerçekleştirilen bir araştırma sonucunda elde edilen bazı bulgular şöyledir<sup>137</sup>:

---

<sup>136</sup> Turgut Karaköse, **Kurumların DNA'sı İtibar ve Yönetimi** (İstanbul: Nobel Yayınları, 2007), 21.

<sup>137</sup> Öksüz, **age**, 264.

- Katılımcılardan çalışanların %82'si ve insan kaynakları uygulayıcılarının %95'i kurumun her zaman ya da çoğunlukla açık ve dürüst iletişim kurduğunu, çalışanların %15'i, insan kaynakları uygulayıcılarının ise %6'sı kurumun hiçbir zaman açık ve dürüst iletişim kurmadığını ya da nadiren kurduğunu söylemiştir,
- Çalışanların %59'u, insan kaynakları uygulayıcılarının %63'ü kurumun çalışanlarını iyi ya da çok iyi şekilde takdir ettiğini söylemiştir,
- Kurumsal itibar ve çalışanların iş performansı arasındaki ilişkiye yönelik olarak çalışanların %91'i, insan kaynakları uygulayıcılarının %98'i itibar ve iş performansı arasında olumlu bir bağlantı olduğunu belirtmiştir.

Bulgularda görüleceği üzere, çalışanla kurum arasındaki iletişimde ve kurumsal itibarın algılanmasında insan kaynakları uygulamalarının ve uygulayıcılarının yani yöneticilerin rolü büyüktür.

İK, kurumsal itibarın önemini, faydalarını ve nasıl kazanabildiğini çalışanlara aktarmalı, böylece çalışanlar; neleri, ne zaman, nasıl yapması gerektiği konusunda bilgi sahibi olup bir kurumsal itibar sorumlusu olarak hareket etmektedir. İK, eğer çalışanları bu sürece katmazsa, kurumsal amaçlardan habersiz ve kurumsal aidiyeti olmayan çalışanlar paydaşlara yönelik yanlış bir davranışla ve yanlış sözlerle kurumsal itibara zarar verebilirler. İnsan kaynakları eğitim ve kariyer planlaması çalışmaları ile çalışan memnuniyeti alanlarının iyileştirilmesine yönelik çalışmaların dışında; çalışan motivasyonunun arttırılması; liderlik yetkinliklerinin yaygınlaştırılması; sosyal alanlardaki şirket-çalışan performansının tanımlanması açılarından yönlendirici etkin roller üstlenebilir.

### **3.5.1. Yönetim Tarzı**

Yönetim, hem işletmeler hem de insan hayatı için oldukça önemli ve hayatın her aşamasında gerek duyduğumuz bir kavramdır. İnsan ilişkilerinin olduğu her yerde ve zamanda var olmuştur. Yani diyebiliriz ki, iki kişinin olduğu yerde yönetim başlar. Bugün tüm dünyada büyük veya küçük, örgüt adı verilen iktisadi, sosyal, kültürel, askeri, dini ve siyasi amaçlı işbirliği sistemlerinde, daima yönetimden söz edilmektedir. Yönetim, işletme kaynaklarını etkili bir şekilde koordine ederek ve örgütün dinamik yapıdaki dış çevre ile uyumunu sağlayarak işletme amaçlarına

ulaşmaya yönelik bir süreçtir. Öte yandan, bir atasözüne göre yönetim; çalışan insanları başarısız olmaktan koruyacak önlemleri almaktır.

Her yöneticinin kendine özgü bir tarzı vardır. Astlar yöneticinin yönetim üslup ve uygulamalarını her zaman beğenmeyebilir. Bu da yönetici ve astlar arasında bir takım çatışma ve yabancılaşmalara neden olabilir. İtibarlı bir işletmeden bahsetmek için, iyi bir yönetimden, yöneticiden bahsetmek gerekmektedir. İşletmelerin itibar değerleri benimsedikleri yönetim biçimi ile şekillenmektedir. Yöneticilerin davranışları, yönetim tarzları ve çalışanların bu konudaki memnuniyetleri kurum itibarıyla ilgili algılamalarını olumlu yönde etkiler. Örneğın, ülkemizde Sabancı Holding Yönetim Kurulu Başkanı Sakıp Sabancı'nın samimi kişiliğı, söylevleri, davranışları, medya ilişkileri, toplumda Sabancı Holding'in kurumsal itibarında önemli bir yere sahiptir. Sakıp Sabancı'nın sanatsever, samimi kişiliğı ile holdingin kişiliğı arasında ilişki kurulmuş, söz konusu etkileşim Sakıp Sabancı'nın ölümünden sonra da devam ettirilmiş, sanata destek veren kurum olarak Picasso sergisi Türkiye'ye Holding sponsorluğunda getirilmiştir.

İşletmelerde yönetim tarzları ile ilgili pek çok araştırma yapılmıştır. Çalışmada bunlardan en çok bilineni; Rensis Likert'in Yönetim Sistemleri Yaklaşımı'na yer verilecektir. Bu yaklaşıma göre; Likert yaptığı araştırmaların sonucunda dört temel yönetim tarzı ortaya konmuştur<sup>138</sup>:

- **Otoriter (yetkeci) yönetim tarzı:** yönetimde kararlar üst makamlar tarafından alınır. Astlar karar alma sürecine dahil edilmezler, çünkü üstlerin astlarına güveni yoktur. Ast-üst ilişkilerinde güvensizlik vardır. Yönetici sıkı bir denetim ve ceza yoluyla astları üzerinde kontrolü sağlar. Denetim üst kademenin görevidir.
- **Paylaşımıcı-otoriter yönetim tarzı:** yönetim alt yönetim kademelerine sınırlı kararlara katılma olanağı verir. Örgütsel amaçların belirlenmesi ve kararların önemli bir kısmı yine üst düzey yönetimde alınır. Astların hizmetlerine karşılık gösterilen bir güven vardır. Çalışanı motive etmek için hem ödöl hem de güçlü cezalar kullanılır. Örgütte denetim yüksek yönetim kademeleri

---

<sup>138</sup> Nuran Aldan, "İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Yönetim Tarzlarına İlişkin Tutumları ile Sınıf Öğretmenlerinin Kuruma Bağlılıkları Arasındaki İlişki (Bağcılar Örneğı)" (Yüksek Lisans Tezi, Beykent Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009), 23-24.

tarafından yapılır. Ancak sınırlı da olsa bazı kontrol faaliyetleri alt kademelere verilmiştir.

- **Katılımcı-demokratik yönetim tarzı:** kararlar ve amaçlar üst yönetim kademeleri tarafından belirlenir. Astlar özel teknik kararlar verebilirler. Yönetimin astlarına önemli derecede güveni vardır. Çift yönlü bir iletişim vardır. Çalışanı motive etmek için ast sorunları ile ilgilenme, ödül ve ender olarak ta ceza uygulanmaktadır. Kontrol faaliyetleri üst ve orta kademelerden alt kademelere verilmiştir. Böylece alt kademelerdeki çalışanlar kontrol yetkisi nedeniyle kendilerini daha sorumlu hissederler.
- **Demokratik yönetim tarzı:** karar verme yetkisi dengeli bir şekilde tüm örgüte dağıtılmıştır. İletişim sadece aşağı-yukarı doğru değil, yanlara doğru yatay hatlar arasında da işlemektedir. Ast-üst ilişkileri karşılıklı güvene dayalı, arkadaşlık havası içinde yürümektedir. Astlara amaç belirleme, yöntem geliştirme ve ödüllendirme gibi yetkiler verilerek güdüleme sağlanmıştır. Ayrıca kontrol sürecinde astların yetki ve sorumlulukları genişletilmiştir.

Buna göre, ilk modelde yöneticiler ileri derecede otoriter, katı, kuralcı ve görev merkezlidir. Son modelde ise tam tersi çalışan merkezlidir. Karşılıklı güvene ve işbirliğine önem verir. 2. ve 3. modeller ise bu iki anlayış arasındaki aşamalardır.

Katılımcı yönetim, karar alma süreçlerinde sorumlu rol oynayacak kişilerin oluşturduğu bir grup yönetim türüdür<sup>139</sup>. Kararlara katılım, çalışanların karar verme sürecinde aktif rol almalarını ifade eder. Çalışanlar için, katılımcı yönetim tarzının çok faydası vardır. Katılımcı bir yönetim kurumdaki sorunların tanımlanmasını ve değerlendirilmesini hızlandırarak çözüm yollarını artırır. Çalışanların bilgi, beceri ve deneyimlerinin artmasını sağlar. Yenilikçi, yaratıcı, girişimci fikirleri ve sorumluluk bilincini artırır. Takım çalışmasını kolaylaştırır, iletişimi hızlandırır. Böylece gelişmelere açık bir kurum kültürü oluşur. Ayrıca, katılımcı yönetim, yönetim ve çalışanlar arasındaki iletişimi kolaylaştırarak gerginliklerin ortadan kaldırılmasına yardımcı olur. Yöneticiler bu gerçeklerin farkında olmalı ve çalışanlara kararlara daha fazla katılım imkanı vermelidir. Kararlara katılım çalışanlara kendilerini iyi hissettirir, çünkü böyle bir durumda ürünler, hizmetler ve kurumun müşterileri ile her

---

<sup>139</sup> Erol Eren, 2001, 439.

gün karşı karşıya olan çalışanlar doğrudan karar verici konumundadırlar<sup>140</sup>. Çalışanlarına yaratıcı ve katılımcı bir iş ortamı sunan yöneticiler çalışanlarından da itibar görmektedir. Yöneticileri etkin kılan şey de güçlerini çalışanlarından almalarıdır<sup>141</sup>. Özellikle günümüz bilgi toplumunda çalışanların karar verme yetkilerinin artırılması yani güçlendirilmesi problem çözmeyi kolaylaştıracak ve hızlandıracak, onların işletmeye bağlılığını artıracak ve bu da kurumun ürün ve hizmetlerine olumlu yönde yansıyacaktır. Çalışanların katılımını sağlamak için yapılabilecek çalışmalar arasında; çalışanların katılacağı soru-cevap toplantıları yapmak, karar verme sürecinde yer almalarını sağlamak, yönetici ve çalışanlar arasında çift yönlü iletişimi arttırmak, iyi ve kötü haberleri ve bilgileri mümkün olduğunca paylaşmak ve çalışanın duygu ve düşüncelerini anlamak için düzenli araştırmalar yapmak sayılabilir.

Örgüt yöneticileri tarafından ortak alınan isabetli kararlar, kurumun piyasadaki rekabet avantajını artırarak daha iyi bir performans sergilemesine ve güçlü bir itibar kazanmasına katkıda bulunacaktır. Yöneticiler çalışan memnuniyetini sağlamalı, onların duygu, düşünce ve kültürel değerlerini dikkate almalı, adil bir yönetim ve performans sistemi kurmalıdır. Toplam kalite yönetimi, güçlendirme (empowerment), takım çalışması, sosyal sorumluluk gibi popüler yönetim anlayışları bugün itibarı yüksek kurumlarda tercih edilmekte olan uygulamalardır. Özellikle katılımcı liderlik, katımlı yönetim biçimi çalışanların işe bağlılığını ve itibarı algılamasını olumlu yönde etkiler. Dolayısıyla, yönetim tarzını belirlerken çalışana yönelik, insan odaklı bir yönetim anlayışını benimsemek, isabetli bir karar olacaktır.

### 3.5.2. Liderlik

Liderler itibar sürecine çalışanların katılımının sağlanması açısından kilit bir rol üstlenmektedir<sup>142</sup>. Liderler, diğer insanların yeteneklerini fark ederek gelişmelerine destek olurlar. Dennis C. Kinlaw liderlik konusuyla ilgili olarak; “İnsanların işyerinde uzman olmalarını sağlamanın en kişisel ve bu nedenle en etkili yolu, onlara liderlik yapmaktır. Yöneticilerin, çalışanların neyi bilmediklerini ve neleri öğrenmeleri gerektiğini anlamaları için güvenebilecekleri tek yol budur.” şeklinde

---

<sup>140</sup> Dörtok, 2004, 78.

<sup>141</sup> John C. Chicken, **Yönetim ve Girişimcilik**, çev. Beyhan Kurt (İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 2002), 18.

<sup>142</sup> Öksüz, **age**, 182.

belirtmiştir<sup>143</sup>. Liderliği tanımlamadan önce faydalı olabilecek iki ayrımı tanımlamakta yarar görülmektedir. Bunlardan ilki yönetim ve liderlik aynı şey değildir. Yönetim insanları etkilemede gücün formal yollarla elde edilmesidir. Oysa liderlik sosyal etkileme süreciyle meydana gelir. Böylece bir kişi hem yönetici hem de lider olabilir. Ayrıca yönetici yönetirken, lider daha çok yönlendiricidir. Lider formal yolla olabileceği gibi bir grubun başı ya da grubun ihtiyacı olduğu bir anda da ortaya çıkabilir<sup>144</sup>.

Lider, belirlenmiş bir amaca ulaşmak için ortak bir çabayı yöneten kişidir<sup>145</sup>. Bir lider<sup>146</sup>;

- Birine veya bir şeye, bir istikamete, özellikle ileriye doğru kılavuzluk eder.
- Bir yöne veya aşamaya getirir.
- İnsanların performans, faaliyet ve işlemlerini yönetir.
- Bir şeyin, örneğin bir yürüyüşün başını çeker.
- Birçok insan içinde o ildir, ilkleri yaşar.

İnsan gayretinin her sahasında liderler vardır; her endüstri, devlet ve millet, her grup, firma veya dernek. Liderlik konusu yönetim alanının en önemli konularından birisidir ve doğasında bir etkileme gücü vardır. Lider, neyi, nerede yapacağını bilen, kendisiyle barışık ve çevresindekilerle başarılı iletişim kuran kimsedir. Warren Bennis liderlikle ilgili olarak; “Liderlik güzellik gibidir; tarifi çok zordur, ama gördüğün vakit hemen bilirsin onu” şeklinde ifade etmiştir. Emekli Tuğgeneral Lewis Mackenzie için ise, “liderlik insanlara yapmak istemediklerini yaptırabilmek ve hatta bu deneyimden memnun olmalarını sağlayabilmek sanattır”. İnsanlar grup halinde yaşayan sosyal nitelikli canlılar oldukları kadar oluşturdukları grupları yönetecek ve hedeflerine götürecek liderlere de ihtiyaç duyan varlıklardır. Birey kendi arzu ve ihtiyaçlarından bir kısmını gerçekleştirmek, kişisel hedeflerine erişebilmek için bir gruba ihtiyaç duyar ve grup halinde hareket etme zorunluluğunu

---

<sup>143</sup> Ron Zemke, Kristin Anderson, **Liderlik**, çev. Günhan Günay, Şapka Çıkarttırın Hizmet Serisi (İstanbul: Rota Yayınları, 1998), 37.

<sup>144</sup> Enver Özkalp, Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, 6. bs. (Eskişehir: Anadolu Ü. Yayınları, no. 923, Ünite 1–18, 2001), 185.

<sup>145</sup> Hikmet Özdemir, **Atatürk’ün Liderlik Sırları** (Ankara: Başkent Ü. Yayınları, 2006), 3.

<sup>146</sup> Peter Urs Bender, **İçten Liderlik**, çev. İmren Kalyoncu ve Fatma Can Akbaş (İstanbul: Hayat Yayınları: 79, Yönetim Dizisi: 15, 2006), 14.

hisseder. Yalnız kalan insan zayıftır, güçsüzdür, cesaretsizdir, arzu ve enerjileri azalmış, korkudan yetenekleri büzüşmüş durumdadır<sup>147</sup>.

Liderler<sup>148</sup>;

- Duyarlılık düzeyini yükseltirler.
- Yön gösterirler.
- Sonuç üretirler.
- Bir hedefe nasıl ulaşılabileceğini gösterirler.
- Kendileriyle beraber diğer insanların da yararlanacağı gelişmeler kaydederler.

Çağdaş yönetimde liderlerin görev ve sorumluluklarını üç temel alanda tanımlamak mümkündür. Liderlerin birinci görevleri, liderliğini yaptıkları şirketin yarınını tanımlamak, bunun bir fotoğrafını çekmek ve şirketin vizyonunu belirlemektir. İkinci görevleri ise, şirketi yarınlara taşıyacak olan nitelikli insan kaynaklarını seçmek ve şirket organizasyonunda –ihtiyaç durumunda- gerekli değişiklikleri yapmaktır. Üçüncü görevleri ise, şirketin itibarını yönetmektir. Yani, tüm sosyal paydaşların ilişki ve iletişim yönetiminin stratejik önceliklerini belirlemek ve bunların yaşama geçirilmesinde öncülük yapmaktır<sup>149</sup>.

Bir lider kurumsal itibar yönetimi süreci içinde şunları yapabilir<sup>150</sup>:

- Şirketin iş yapma biçimini yazılı hale getirebilir.
- Kırmızı çizgileri saptayabilir. Hatalar, yanlışlar karşısında çalışanların ne yapması, nasıl davranması gerektiğini belirleyebilir.
- İç iletişim süreçlerini yarı resmi bir formata taşıyabilir.
- Kurum kültürü ve değerlerinin ne kadar içselleştirildiğini belirli aralıklarla ölçümleyebilir.
- Özellikle üst düzey yöneticilerin bu gerekleri günlük yaşamlarına taşıyıp uygulamadıklarını takip edebilir.
- Müşteri memnuniyetine ilişkin süreçlere bizzat dahil olabilir.
- Çalışanların, yöneticilerin sivil toplum kuruluşlarında şirketi temsil etmesine önderlik edebilir.

---

<sup>147</sup> Eren, 2001, 431.

<sup>148</sup> Bender, **age**, 15.

<sup>149</sup> Kadıbeşgil, 2006, 155.

<sup>150</sup> **age**, 177.

Günümüzde organizasyonların kalıcı başarısı yöneticilerin kendilerini geliştirerek liderlik niteliklerini kazanmalarına ve bu nitelikleri ile çalışanlarını etkilemelerine bağlıdır. Bugünün liderleri sadece kumanda eden değil, dinleyen, anlayan ve gereken geri bildirimleri veren yöneticilerdir. Çünkü çalışanlar kendilerine güven duyulmasını beklerler. Kararlar, planlar ve talimatların hazırlanması sürecinde görüşlerini belirtmek ve katkıda bulunmak isterler<sup>151</sup>. Liderlik vasıflarına sahip bir İK yöneticisi strateji oluşturur, planlama yapar ve zamanlamayı doğru yapar, yani geleceği görür<sup>152</sup>. Bir lider-yönetici para ve hiyerarşiye değil; insan ve bilgiye odaklanır<sup>153</sup>. Bir kurumun organizasyon gücünün sınırı bireylerin sahip olduğu yeteneklerdir. Ve insan kaliteniz ne kadar yüksekse kurumsal organizasyon kapasiteniz de o denli yüksek olacaktır. Bunu bilen bir İK yöneticisi insana yatırım yapar<sup>154</sup>. Bir lider-yönetici aynı zamanda üstün bir organizasyon yeteneğine sahip olmalıdır. Böylece, İK yöneticisi kurum atmosferini çalışanların ihtiyaçlarına göre yapılandırmalı ve adil bir performans değerlendirme sistemi oluşturmalıdır.

### 3.5.3. Çalışanlarla İletişim

Yöneticiler ve çalışanları arasındaki tutarlı ve dengeli iletişim akışı gerek çalışanların gerekse kurumların itibar oluşum ve yönetim sürecinde ihtiyaç duydukları bilgileri elde etmeleri açısından son derece önemlidir. İletişim, çalışanların en önemli ihtiyaçlarından biridir. Doyurucu bir ücrete kavuşmuş, çalışma koşullarının oldukça iyi olduğu bir işyerinde belirli hoşnutsuzlukların ortaya çıktığı, çalışanların verimliliklerinin pek yüksek olmadığı saptanmıştır. Yapılan incelemeler sonunda görülmüştür ki, bu iki öge örgütte verimliliği arttırmada gerekli, fakat yeterli değildir. Bunlara ek olarak kurum yönetiminin, belirli teknikleri uygulamaya koyması gerekmektedir. İşte bunlardan biri örgüt içi iletişim olup, bu öge kurum içi halkla ilişkiler çalışmalarının temelidir. Kurum çalışanlarının gerek işlerinden, gerekse çalıştıkları kurumdaki memnuniyetin derecesi, geniş ölçüde iletişim sisteminin işleyip işlememesine bağlıdır<sup>155</sup>.

Başarılı bir iletişim düzeninin örgüt içinde kurulması, işlemesi başarılı yöneticilerin işidir. Örgütün her köşesinde varlığını ve ağırlığını duyuran iletişim düzeni, bilinçli

<sup>151</sup> İsmet Barutçugil, **Yöneticinin Yönetimi** (İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2006), 221.

<sup>152</sup> İzgören, **age**, 122.

<sup>153</sup> **age**, 98.

<sup>154</sup> **age**, 101.

<sup>155</sup> Ebru Güzelcik Ural, “İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliğinde Kurum İçi Halkla İlişkilerin Önemi ve Bir Uygulama”, **İstanbul Ticaret Ü. Sosyal Bilimler Dergisi**, s. 1 (Mayıs 2002): 239.

bir yönetimin vazgeçilmez aracıdır. Bu nedenle iletişimi sağlayamayan hiç bir örgüt yaşayamaz. Yönetici, iletişimin anlam, ruh ve önemini kabul ve idrak etmelidir. Böylece en üstteki basamaktan en alttakine kadar her kişi aynı şeyi düşünür, aynı şeyi duyar ve aynı şeyi yapar duruma gelebilir. İletişimin gereksizliğine inanmış bir yönetici yönetimindeki örgütlerde başarılı sonuçlar beklemek olası değildir<sup>156</sup>.

İnsan kaynakları yöneticileri de olumlu bir iç iletişimin kurum çalışanlarının moralini, verimliliğini, performansını arttıracığına inanmaktadır. Çünkü iletişimin yeterli, açık ve sistemli olduğu işletmelerde, örgüt amaçlarının doğru anlaşılması ve tüm çalışanlar tarafından kabul edilmesi kolaylaşır. Böylece örgüt üyeleri kurum için işbirliğine ve eşgüdümüne dayalı bir performans gösterir duruma gelir. Ayrıca İK yöneticileri ile çalışanlar arasında kurulan sağlıklı iletişim, gerekli bilgi akışını ve çalışan motivasyonunu sağlamasının yanı sıra çalışanlarla kurumun beklentilerinin uyumlaştırılmasını da sağlar. Kanalları doğru kullanılmış bir iletişim süreci, çalışandan geri bildirim sağlar ve bu da İK yöneticileri için kurumla ilgili insan kaynakları uygulamalarındaki tüm süreçlerin gözden geçirilmesi, gerekirse iyileştirilmesi için fırsat yaratır. İç iletişimin İnsan Kaynakları departmanı ile birlikte organize edilmesi şaşırtıcı değildir. Herkesin aynı algılamayı paylaşması için, İnsan Kaynakları departmanı ile birlikte çalışmak, çalışanları cesaretlendirecektir ve itibarın destekleyicisi ve koruyucusu olmaya istekli hale getirecektir.

#### **3.5.4. Çalışan Memnuniyeti**

Çalışanların sahip olduğu işi ve işinde harcadığı toplam süre hayatının önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Bu nedenle, bir çalışan olarak bireyin işinde tatmini ya da tatminsizliği, gerek birey gerekse içinde bulunduğu örgüt ve toplum için önemli sonuçlar doğurmaktadır. Çalışan memnuniyeti, çalışanların işlerine karşı hoşnutlukları veya hoşnutsuzlukları ile onların beklentileri ve ihtiyaçlarının cevaplanması sonucunda tatmin olma boyutlarının bir göstergesidir. Çalışanın beklentisi, öncelikle maddi yönden belli bir refaha kavuşmaktır. Ancak bu beklentinin tatmin edilmesinin ötesinde, çalışan ekonomik ödüllendirmeden çok çalışma ortamındaki yaşam kalitesine önem vermektedir. Firmaların, çalışanlarına sağladığı sağlık, eğitim konusundaki imkanlar, iç iletişimi kuvvetlendirmek için düzenlenen yemekler, geziler, terfi olanakları, öneri sistemini geliştirici uygulamalar,

---

<sup>156</sup> Sabuncuoğlu ve Tüz, **age**, 47.

yönetime katılma hakkı, motivasyonu sağlayan ve beklentileri gideren unsurlardan yalnızca bazılarıdır<sup>157</sup>.

Örgütsel açıdan motivasyon süreci; çalışanların işe başlamaları, işlerini devam ettirmeleri, işlerini istekle yerine getirmelerini ve sonunda doyuma ulaşmalarını sağlayan çabaların tümü olarak değerlendirilebilir. Bu süreçte yöneticinin görevi çalışanların işlerine karşı olan tutumlarını iyileştirmek için çaba göstermektir. Yönetici motivasyon konusu ile ilgilenmek zorundadır. Günümüzde başarılı bir yönetici sadece iyi eğitilmiş ve deneyimli kişi değil, aynı zamanda tüm çalışanları, ihtiyaçları doğrultusunda motive edebilecek kişidir. Çünkü yöneticinin başarısı astlarının örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına, bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamalarına bağlıdır. Başka bir deyişle motivasyon ile performans çok yakından ilişkilidir. Motive olmayan bir personelden performans göstermesi beklenmemelidir<sup>158</sup>. Kurumdan, yöneticilerinden, işinden memnun olan çalışan kurumun performansının artmasında ve itibar yönetimindeki sorumluluğunu üstlenmekte daha çok istekli olacaktır. Bu noktada, yöneticinin yönetim tarzı ile çeşitli İK fonksiyonları da devreye girmekte ve çalışan memnuniyetini etkilemektedir. Dolayısıyla, İK yöneticileri, başarılı bir kurumsal itibar yönetimi için tüm İK süreçlerinde çalışan memnuniyetini dikkate almalı, motivasyon araçlarını doğru ve uygun bir şekilde kullanmalı ve buna yönelik çalışmalara ağırlık vermelidir.

İyi bir yönetici, çalışanların tatmin edilmesi gereken ihtiyaçlarını anlamalı, paranın bu ihtiyaçların karşılanmasında ne ölçüde rol oynadığını tespit etmeli, çalışanların toplumsal ihtiyaçlarını anlamalı, temel ihtiyaçların karşılanmasının her zaman verimi artırma konusunda tek motive edici olmadığını bilmelidir. İK yöneticileri çalışanlarını yaptıkları işin önemine inandırmalı, onlara yetki devredip sorumluluklarını artırmalı, motive edici işler tasarlamalı, onların kararlara katılımını sağlamalı, iletişim ve güven ortamını oluşturmalarıdır. Çalışan memnuniyetinin işletmeler açısından öneminin giderek artmasının nedeni, olgunun işletmelerin katlanmak zorunda kaldıkları maliyetleri etkilemesi ve kavramın, işletmelerdeki çeşitli uygulama ve faaliyetlerin verimlilik düzeylerinin bir göstergesi olması niteliğiyle sınırlı kalmamasıdır. Çalışan memnuniyetinin önemi, memnuniyet seviyesi ile personel sürekliliği arasında bir ilişkisi olmasından, sendikal ilişkilerin

---

<sup>157</sup> Billur Ülger, **İşletmelerde İletişim ve Halkla İlişkiler** (İstanbul: Der Yayınları, 2003), 70.

<sup>158</sup> Karaköse, **age**, 141.

olumlu ya da olumsuz olarak şekillenmesinde rol oynaması nedeniyle de giderek artmaktadır<sup>159</sup>. Sonuç olarak, günümüzde başarının sırrı ne maliyet düşürme tekniklerinde ne de sadece teknolojik gelişmelerde saklıdır. Önemli olan; sadık ve bilgili çalışanlarda var olan o güçlü potansiyelin farkına varmak ve onu özgür kılacak iş ortamlarını yaratmaktır<sup>160</sup>.

### 3.6. Kurumsal İtibar Yönetiminde Üst Yönetim

Kurumsal itibarın yönetiminde üst yönetime, CEO'lara büyük iş düşer. Çünkü CEO, kurumun göz önündeki liderleridir. Kurum kültürü ve vizyonunu belirlerler, pay sahiplerini etkilerler, hedef kitle üzerinde olumlu etki yaratarak bunu yönetirler. Temel görevleri, kurumun itibarını korumaktır. CEO'ların ün yönetimini ele almaları ve kendi ünlerinin de şirketin ünüyle iç içe olduğunu bilmeleri gerekir. CEO konuştuğunda şirket konuşur. CEO şirketin yüzüdür; şirket ününün bir numaralı bekçisidir ve bir krizin ya da şirketin ününe gelen bir zararın ardından hemen kararlılıkla ve şeffaflıkla harekete geçmesi gerekir. CEO, paydaşlar karşısındaki duruşunun şirketin vizyonu, davranış kuralları ve değerleriyle uyumlu olduğundan emin olmalıdır<sup>161</sup>. Çalışanlar açısından ele aldığımızda ise, CEO tüm çalışanlar için model oluşturur. Ram Charan 1999'da yayımlanan Fortune dergisi Eylül 6 sayısında "Kurumun CEO'sunun seçimi, o kurumun kaderini belirler." şeklinde ifade etmiştir.

Burson Marsteller şirketi tarafından yapılan araştırmaya göre CEO'nun kurum itibarını etkileyen önemli faktörleri ve özellikleri önem sırasına göre şöyle sıralanmıştır<sup>162</sup>:

- Güvenilir olması
- Yüksek etik standartlar talep etmesi
- Kurum içinde net bir vizyon sergilemesi
- Kaliteli bir yönetim ekibini cezp etmesi
- Çalışanları motive ve teşvik etmesi
- Tüketicilere önem vermesi
- Krizleri yönetmesi ve etkili bir biçimde durdurması
- Kurum dışında net vizyon sergilemesi

<sup>159</sup> Can Burak Öger, "İnsan Kaynaklarında Çalışan Memnuniyeti ve Bir Örnek Olay" (Yüksek Lisans Tezi, YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009), 16.

<sup>160</sup> Uzunçarşılı, Toprak ve Oğuz Ersun, *age*, 72.

<sup>161</sup> Gaines Ross, "CEO", *Leadership Excellence Dergisi*, c. 11, s. 146 (2009): 16.

<sup>162</sup> Sakman, *age*, 99.

- Hissedar değerini artırması
- Stratejik vizyonu iyi uygulaması

Bir CEO için en vazgeçilmez olgu, kafasındaki vizyon ve bunu destekleyen stratejilerin en üstten en alt kademeye kadar çok net bir şekilde anlaşılması ve onların da bunun gereklerini yerine getirmesidir. İç iletişim bu yüzden önemlidir. CEO'lar bir orkestra şefi gibi farklı enstrümanlara sahip şirket çalışanlarının aynı melodiyi istenen kalitede icra etmelerini sağlayacak bir performans peşindedir<sup>163</sup>.

Gerek akademik gerekse iş dünyasında, kurumsal itibarın firmalar için bugün her zamankinden daha çok önem kazandığı kanaati yaygınlaşmaktadır. ABD'de gerçekleştirilen bir araştırma, CEO'ların kurumsal itibarı bir firmanın en önemli soyut varlığı olarak gördüklerini ortaya koymuştur. Buna göre CEO'lar, bir firmanın sahip olduğu değerin en az yüzde 70'inden kurumsal itibarın sorumlu olduğunu düşünmektedirler<sup>164</sup>.

Tıpkı dünyanın en beğenilen şirketleri listeleri gibi, kurumsal liderler sıralaması yapan araştırmalar da vardır. Genellikle CEO'ları kapsayan bu araştırmalar, sektörlerin en başarılı CEO'larını belirlemeye yöneliktir. Bu listelerin de kurumsal itibara etki edeceği düşünülebilir. Bu listelerden bir tanesi olan Harvard Business Review tarafından yayınlanan dünyanın en iyi 100 CEO'su listesinin 2010 yılında yayınlanan ilk 10 sırası Tablo 3'te görölmektedir<sup>165</sup>.

---

<sup>163</sup> Salim Kadıbeşegil, **Şimdi Stratejik İletişim Zamanı** (İstanbul: MediaCat Yayınları, 2009), 160.

<sup>164</sup> "Kurumsal İtibarınız Bilançonuzun Aktifler Hanesinde mi, Pasifler Hanesinde mi?", <http://www.stratejifikokus.com/images/doc/kurumsalitibar.pdf> [26.01.2011].

<sup>165</sup> Ergenç, **age**, 13.

**Tablo 3: Dünyanın En Başarılı CEO'ları**

| CEO                 | Şirket              |
|---------------------|---------------------|
| Steve Jobs          | Apple               |
| Yun Jong-Yong       | Samsung Electronics |
| Alexey B. Miller    | Gazprom             |
| John T.Chambers     | Cisco Systems       |
| Mukesh D. Ambani    | Reliance Industries |
| John C. Martin      | Gilead Sciences     |
| Jeffrey P. Bezos    | Amazon.com          |
| Margaret C. Whitman | eBay                |
| Eric E. Schmidt     | Google              |
| Hugh Grant          | Monsanto            |

Harvard Business Review, <http://hbr.org/2010/01/the-best-performing-ceos-in-the-world/sb1> [02.02.2011].

Kurum itibarını etkileyen CEO özelliklerinin başında güvenilirlik, kârı maksimize etmek, kalifiye yönetim ekibini idare etmek, varlıkları verimli kullanabilmek, vizyonu sosyal paydaşlara iletebilmek, yüksek etik standartlar, müşteri sorumluluğuna sahip olmak ve değişime etkin-verimli bir şekilde yanıt vermek gelir<sup>166</sup>. Sonuç olarak, CEO, kurumun başarısında kritik bir unsurdur. Bu nedenle, CEO'ların günümüzde pozisyonu otokratik liderlikten demokratik liderliğe dönüşerek, kurum itibarının göstergelerde ortaya konan önemini temsil edebilecek bir niteliğe ulaşmalıdır. Kurumsal itibarın yönetimi bizzat üst yönetim tarafından benimsenmeli, bu yöndeki çalışmalar kurum içinde bir kültür haline gelmeli ve kurumun iletişim kurduğu tüm paydaşlar tarafından aynı şekilde algılanması için çalışmalar yapılmalıdır.

### 3.7. 2001 Kurumsal İtibar ve Çalışan Araştırması

Walker Information Araştırma Şirketi tarafından Amerika'nın 48 eyaletindeki iş dünyasında, kar amacı gütmeyen kurumlarda ve hükümette çalışanlar arasında yapılan çalışma, işyerinde sadakat, adanmışlık (commitment) ve işyeri ile ilgili diğer çalışan algılamalarını içermektedir<sup>167</sup>. Araştırma, 18 yaş üstü, tüm zamanlı veya yarı zamanlı çalışanları kapsamaktadır ve en az 50 kişi çalıştıran kurumlarda yapılmıştır. Araştırmanın bulgularından birine göre; çalışanlar işyerinde çalışmak için önemli faktörleri sıraladıklarında, çalışanların değişmeyen ilk dört maddesi arasında

<sup>166</sup> Sakman, age, 105.

<sup>167</sup> Dörtok, 2004, 80.

“kurumsal itibarın önemi” yer almaktadır. 1999’da yapılan araştırma ile kıyaslama aşağıdaki gibidir:

| <b><u>2001</u></b> | <b><u>1999</u></b> |                                                |
|--------------------|--------------------|------------------------------------------------|
| 1                  | 1                  | İşte adalet                                    |
| 2                  | 2                  | Çalışanların dikkate alınması ve ilgilenilmesi |
| 3                  | 3                  | Günlük işlerden tatmin olma                    |
| 4                  | 4                  | Kurumun genel itibarı                          |
| 5                  | 5                  | Çalışanlara güvenilmesi                        |
| 6                  | 7                  | İş için gerekli kaynaklara ulaşılabilmesi      |
| 7                  | 6                  | İş tanımının iyi yapılmış olması               |
| 8                  | 8                  | Başarma duygusunun yaratılması                 |

Çalışanlar, işyerinin “en önemli güç”leri arasında “kurumsal itibar”ı saymaktadırlar;

1. Çalışanların % 75’i günlük işlerinden ve görevlerinden tatmin olduklarını belirtmişlerdir.
2. Çalışanlar kurumsal itibarın kendileri için önemini vurgularken, aynı zamanda çalışanların % 64’ü kurumun itibarını takdir ettiklerini de belirtmektedirler.
3. Çalışanların % 90’ı işverenin iş tanımını iyi yaptığını güçlü bir yön olarak ifade etmektedirler.

Çalışanlar iş tatmininin, iş için gerekli araçlar, iyi iletişim, eğitim ve kalifiye yöneticiler tarafından sorgulandığını düşünmektedir. Böyle olduğu takdirde, kendi iş performansları gelişmekte, daha kaliteli ürünlere öncülük etmekte, müşterilerini tatmin etmekte, kurumun performansını güçlendirmekte ve sonuç olarak gurur duymaktadır.

### **3.8. Türkiye En Beğenilen Şirketler Araştırması**

Araştırmada kullanılan ankette yer alan en temel sorular ve analiz yöntemi şöyledir<sup>168</sup>:

İlk soru, katılımcıların çalıştıkları şirketin hangi sektörde olduğunu saptamak içindir. İkinci soruda, anketi yanıtlayan yöneticilerden, “bir şirketi beğenilebilir kılan” 19

---

<sup>168</sup> Öksüz, **age**, 270.

kriterin önem derecesini 1’den 10’a kadar uzanan bir skalada puanlamaları istenmektedir. Çalışmanın itibar ölçümü bölümünde de belirtilen 19 kriter şöyledir:

Müşteri memnuniyeti

Pazarlama ve satış stratejileri

Hizmet ve ürün kalitesi

Çalışanların nitelikleri

Finansal sağlamlık

Toplumsal sorumluluk

Yatırımcıya değer yaratma

Uluslararası pazarlara entegrasyon

Yönetim kalitesi

Çalışana sunulan sosyal olanaklar

Ücret politikası ve seviyesi

Yönetim ve şirket şeffaflığı

Çalışanların niteliklerini geliştirme

Bilgi ve teknoloji yatırımları

İletişim ve halkla ilişkiler

Rekabette etik davranma

Çalışan memnuniyeti

Yeni ürün geliştirme

Çalışanlara sunulan sosyal imkanlar ve haklar

Üçüncü soru, “Türkiye’nin en beğendiğiniz şirketi hangisi?” sorusudur. Sorunun cevabına tüm sektör ve şirketler dahildir. Bu cevaba göre Türkiye’de en beğenilen 20 şirket belirlenir. Dördüncü soruda, katılımcılardan en beğendikleri şirketi 19 kriter bazında 1’den 10’a kadar uzanan bir skalada değerlendirmeleri istenir. Beşinci soruda ise yöneticilere kendi sektörlerinde beğendikleri ilk 3 firmanın hangileri olduğu ve bu firmaları beğenme nedenleri sorulur. 2007’de 602 şirket ve 1337 orta ve üst düzey yöneticiyle; 2008’de ise 1351 orta ve üst düzey yönetici ile anket yapılmıştır. Derginin 2008 için yaptığı araştırma sonuçları ve sonuçların geçmiş 3 yıllla kıyaslanması aşağıda tablo 4’te gösterilmiştir:

**Tablo 4: 2005–2006- 2007–2008 Yıllarında Türkiye’nin En Beğenilen Şirketleri**

| 2005                 | 2006               | 2007               | 2008                       |
|----------------------|--------------------|--------------------|----------------------------|
| Turkcell             | Koç Holding        | Turkcell           | Turkcell                   |
| Arçelik              | Turkcell           | Koç Holding        | Koç Holding                |
| Koç Holding          | Arçelik            | Arçelik            | Arçelik                    |
| Sabancı Holding      | Sabancı Holding    | Vestel             | Garanti Bankası            |
| Vestel               | Vestel             | Garanti Bankası    | Sabancı Holding /Coca Cola |
| Garanti Bankası      | Garanti Bankası    | Sabancı Holding    | Eczacıbaşı Topluluğu       |
| Ülker                | Coca-Cola          | Eczacıbaşı Holding | Unilever                   |
| Coca-Cola / Unilever | Unilever           | Coca-Cola/Ülker    | Ülker                      |
| Eczacıbaşı Holding   | Eczacıbaşı Holding | Procter&Gamble     | Doğuş Holding              |
| Procter&Gamble       | Procter&Gamble     | Unilever           | Procter&Gamble             |

“Türkiye’nin En Beğenilen Şirketleri”, **Capital Dergisi** (Aralık 2008): 80.

Görüleceği üzere, 3 yıl boyunca Turkcell, Koç Holding ve Arçelik en beğenilen ilk 3 şirket olmuştur. Araştırmanın sponsorlarından Adecco’nun Türkiye Genel Müdürü Tiber Egrioğlu, son 3 yıldır ilk 3 sırada yer alan şirketlerin değişmemesinin nedeninin; istikrarlı yönetim politikaları, marka olarak üstlendikleri sorumluluğu sundukları hizmetlere yansıtılabilemedeki başarıları, çalışana yapılan yatırım ve doğru yapılan işlerin geri döneceğine olan inanç olduğunu belirtmektedir. Egrioğlu ayrıca bu üç şirketin de finansal gücü, kurumsal yapıları ve insan kaynakları politikaları etkili olmakla beraber, bu alanlardaki çalışmalarını şirketin gelecek planlarıyla birleştirerek geliştirdiklerini gözlemlediklerini vurgulamaktadır<sup>169</sup>.

<sup>169</sup> **age**, 273.

## 4. ARAŞTIRMA

### 4.1. Araştırmanın Amacı, Önemi ve Sınırlılıkları

Küreselleşmenin yıkıcı etkilerinin giderek daha çok hissedildiği, işletmelerin birey ve toplumların hayatlarına etkilerinin daha çok arttığı günümüzde, kurumsal itibar yönetiminin daha güçlü, daha uyumlu ve daha barışçıl bir toplumsal yapının oluşumunda oynayacağı rol büyük olacaktır. O halde, kurumlar itibarın önemini ve değerini bilmeli ve etkin bir itibar yönetimi için çaba göstermelidir. Kurum bünyesinde çalışan herkes, itibarın oluşum sürecinde önemli rol oynamaktadır. Bu nedenle, çalışan memnuniyetini sağlamak ve çalışan insanı itibar yönetimi sürecine katmak üzere, insan kaynakları yönetimi ve yöneticilerine önemli görevler düşmektedir. İyi bir kurumsal itibar kurumun insan kaynakları yönetimi çalışmalarını olumlu yönde etkilerken, başarılı bir insan kaynakları yönetimi de kurum itibarının yönetimine olumlu yönde katkı sağlar.

Araştırma, kurumsal itibar yönetiminde büyük payı olan çalışanların itibarı algılayışını ortaya koyma ve itibarı algılayışında insan kaynakları yöneticilerinin yönetim tarzının rolünü belirleme açısından önem taşımaktadır. Böylece, teoride öngörülen hususların, araştırmadan elde edilen sonuçlar karşısında geçerliliği saptanabilecektir. Elde edilecek bulgular, aynı zamanda kurumsal itibar yönetimi ile ilgili çalışmalar yapan işletmelerin İK birimleri için bir geri bildirim olarak ele alınabilir.

Bu araştırma ile insan kaynakları yöneticilerinin yönetim tarzı ile çalışanların kurumsal itibara yönelik algıları arasındaki etkileşimin varlığının saptanması ve çalışanların kurumsal itibara yönelik algıları ile demografik özellikler arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu amaçlara paralel olarak, insan kaynakları yöneticilerinin çalışanların kurumsal itibar yönetimi sürecindeki payını daha çok değerlendirmeye alması ve itibar algılayışına yönelik çalışmalarını artırması, böylece kurumsal itibar yönetimi sürecinin daha etkin olarak gerçekleştirilmesini sağlamak hedeflenmektedir.

Araştırmanın sınırlılıkları ise şöyledir;

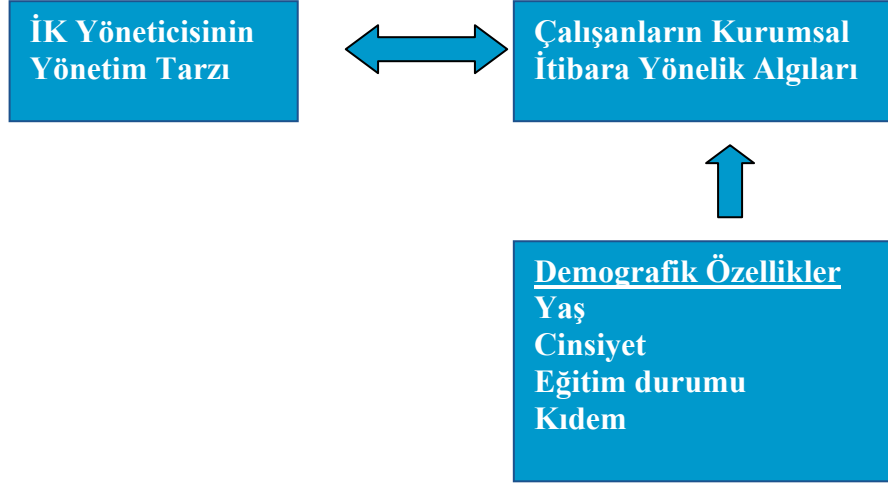
- **Konu Sınırlılığı:** Araştırma, çalışanların itibarı algılayışında etkili olan İK yönetimi boyutlarından İK yöneticilerinin yönetim tarzı konusu ile sınırlandırılmıştır. Ayrıca, kurumsal itibar içerisinde yer alan birçok unsurun tek tek ele alınması yerine, yalnızca çalışanların kurumsal itibara yönelik algıları incelenmiştir.
- **Uygulama Alanı ve Yerinin Sınırlılığı:** Araştırma, bilgi teknolojileri sektöründe faaliyet gösteren, yapılan pek çok araştırma sonuçlarına göre sektöründe kurumsal itibarı yüksek olan şirketler içinde yer alan, kurumsal insan kaynakları uygulamaları yürüten ve uluslar arası bir işletme olan IBM'in Türkiye ofisinde yapılmıştır.
- **Kişi Sınırlılığı:** Araştırmada, anketler IBM Türkiye ofisinde beyaz yakalı çalışanlar ile sınırlandırılmıştır.

Araştırma kapsamında etik açıdan sorun olmaması amacıyla, IBM Türkiye ile ilgili elde edilen bilgiler, şirket yetkililerinin sözlü izinleri doğrultusunda kullanılmıştır.

#### 4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Bu araştırma ile bilgi teknolojileri sektöründe yüksek kurum itibarına sahip ve uluslar arası bir şirket olan IBM Türkiye'de İK yöneticilerinin yönetim tarzı ile çalışanların kurumsal itibara yönelik algıları arasındaki ilişki analiz edildiğinden, araştırma tanımlayıcı niteliktedir. Tanımlayıcı araştırma modeli, iki ya da daha çok değişken arasında değişimin varlığını veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelidir.

Araştırmanın modeli aşağıdaki gibidir:



Araştırmanın evrenini; IBM Türkiye'nin İstanbul'daki genel müdürlük binasında çalışan 845 kişilik beyaz yakalı personel oluşturmaktadır. Araştırmaya İK yöneticileri hariç tüm bölüm ve kademe çalışanları dahil edilmiştir. Örneklemen büyüklüğünü belirlemek için ana kütle dağılımının heterojen olduğu varsayımıyla  $n = N \cdot t^2 \cdot p \cdot q / d^2 \cdot (N-1) + t^2 \cdot p \cdot q$  formülü uygulanmıştır. % 95 güven aralığında ve % 5 hata payı ile  $n = 845 \times (1.96)^2 \times (0.5 \times 0.5) / (0.05)^2 \times (845-1) + (1.96)^2 \times (0.5 \times 0.5)$  formülüyle hesaplanan “n” değeri, 258 bulunmuştur. Formülde “N” evreni, “p” olayın görülüş sıklığını, “q” olayın görülmeyiş sıklığını, “t” bir anlamlılık düzeyinde t tablosuna göre bulunan teorik değeri (1.96) ve “d” kabul edilen örnekleme hatasını temsil etmektedir. Örneklem seçimi; evren içinden kolayda örnekleme yoluyla anketi doldurmayı kabul eden kişiler arasından seçilmiş olup geri dönen anketlerdeki örneklem sayısı 265'tir. Bu da hesaplanan “n” (258) değerinin üzerinde olduğuna göre, örneklem sayısının evreni % 5 hata payı ile temsil ettiği yani örneklem sayısının bu çalışma için yeterli olduğu söylenebilir.

Araştırmada kullanılan veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Ankete katılan tüm kişilerin ankette yer alan soruları aynı şekilde anladığı ve sorulara dürüst ve tarafsız olarak cevap verdiği, verilerin toplandığı örneklemin evreni temsil edebilir nitelikte olduğu varsayılmaktadır. Anket iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların demografik özellikleri ile ilgili sorular yer almaktadır. Bu özellikler hakkındaki bilgileri toplamak için çift şıklı (cinsiyet) ve çoklu seçenekli (yaş, eğitim durumu, kıdem) soru tipleri kullanılmıştır. Anketin ikinci bölümünde ise; İnsan Kaynakları yöneticilerinin yönetim tarzı ile çalışanların kurumsal itibarı algıları arasındaki ilişkiyi sorgulamaya yönelik olarak 5'li Likert ölçeğine göre oluşturulmuş

26 yargı bulunmaktadır. Anketin güvenilirliğini artırmak için, ankete katılanların kimlikleri gizli tutulmuştur. Katılımcılardan her bir soru için aşağıdaki şıklardan kendilerine uygun olan birini işaretlemeleri istenmiştir.

- 1 - Kesinlikle Katılıyorum
- 2 - Katılıyorum
- 3 - Kararsızım
- 4 - Katılmıyorum
- 5 - Kesinlikle Katılmıyorum

Soruların konulara göre dağılımı ise şu şekildedir:

- Demokratik Yönetim Tarzı Sorgulaması ( 6 soru )
- Katılımcı-demokratik Yönetim Tarzı Sorgulaması ( 3 soru )
- Paylaşımçı-otoriter Yönetim Tarzı Sorgulaması ( 3 soru )
- Otoriter Yönetim Tarzı Sorgulaması ( 3 soru )
- Kurumsal İtibar Algıları Sorgulaması ( 11 soru )

Söz konusu anket, araştırmanın sonunda ekler bölümünde Ek 1 başlığı altında yer almaktadır. Ankette yer alan yargıların bir kısmında Turgut Karaköse'nin "Eğitim Örgütlerindeki İç ve Dış Paydaşların Kurumsal İtibara İlişkin Algılamaları" adlı doktora tez çalışması ile Nuran Aldan'ın "İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Yönetim Tarzlarına İlişkin Tutumları ile Sınıf Öğretmenlerinin Kuruma Bağlılıkları Arasındaki İlişki (Bağcılar Örneği)" adlı yüksek lisans tez çalışmasından yararlanılmış olup, kalan yargılar araştırmacı tarafından bizzat hazırlanmıştır. Kurumsal İtibar Algılamaları ölçeğinin geçerlilik katsayısı (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) KMO: 0.91 olarak bulunmuş; Yönetim tarzı ölçeği için KMO ve küresellik testi (Barlett's) testleri yapılmış ve anlamlı bulunmuştur.

Araştırma sonucunda anketlerden elde edilen veriler, SPSS 16.0 Paket Programı ile bilgisayar ortamında analiz edilmiştir. Tüm analizler 0,05 istatistiksel anlamlılık düzeyinde gerçekleştirilmiştir. Öncelikle anket soruları güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Cronbach Alpha değeri; 30 sorunun tamamının güvenilirliği için 0.902, İK Yöneticilerinin yönetim tarzı ile ilgili olan 15 sorunun güvenilirliği için 0.864, çalışanların kurumsal itibar algıları ile ilgili olan 11 sorunun güvenilirliği için 0.876

olarak bulunmuştur. Söz konusu değerlerin anketin oldukça güvenilir olduğunu gösterdiği söylenebilir.

Hipotezlerin analizi için normal dağılım testi yapılmış ve verilerin normal dağılıma uymadığı görülmüştür ( $p=0.000$ ). Bu nedenle non-parametrik testler kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkilerin test edilmesi için Pearson Chi-Square testi, demografik özelliklerden cinsiyet değişkeni Mann Whitney U testi, yaş, eğitim ve kıdem durumu değişkenleri için ise Kruskal Wallis testi uygulanmıştır. Çalışanların cevapları frekans dağılımı ve yüzdeler şeklinde özetlenerek yorumlanmıştır. Verilerin yorumlanmasında betimsel istatistik ve tümevarım yöntemi kullanılmıştır.

#### **4.3. Araştırmanın Hipotezleri**

Örgütlerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri, rakiplerine göre farklılık yaratmaları ile mümkün olmaktadır. Paydaşların gözünde farklılık yaratabilmeleri ise, kurumun itibarı ile gerçekleşmektedir. Kurumsal itibar ve insan kaynakları yönetimi kurumların küresel rekabet ortamında yaşamlarını devam ettirebilmesinde kilit görevleri olan iki kavramdır. İnsan kaynakları yönetimi çalışmalarının etkinliği, çalışanların kurumsal itibar sürecine dahil edilmesini sağlamaktadır. Çalışanlara itibar sürecinde taşıdıkları önem ve kurumsal itibara ilişkin amaçlar insan kaynakları yönetimi çalışmaları ile aktarılabilir.

Önemi artan bir konu olmasına rağmen kurumsal itibarın yönetimi için kurumlarda insan kaynakları yöneticilerinin rolü ve yönetim tarzlarının çalışanlarının itibarı algılamasında ne kadar etkin olduğu halen incelenmesi gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurumsal itibarı başarı ile yönetebilmek için; öncelikle itibarı oluşturan değişkenlerin belirlenmesi, itibarın insan kaynakları yöneticileri ile ilişkisi, çalışanların itibarı ne derecede etkiledikleri ile insan kaynakları yöneticilerinin yönetim tarzı ve çalışmaları doğrultusunda itibarı nasıl algıladıkları bulgulanmalıdır.

##### **Ana Hipotezler**

**H1:** İK Yöneticilerinin yönetim tarzı ile çalışanların kurumsal itibara ilişkin algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H0:** İK Yöneticilerinin yönetim tarzı ile çalışanların kurumsal itibara ilişkin algıları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

**H1:** Çalışanların kurumsal itibara ilişkin algıları demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.

**H0:** Çalışanların kurumsal itibara ilişkin algıları demografik özelliklere göre farklılık göstermemektedir.

#### **Demografik Değişkenlere İlişkin Hipotezler**

**H1:** Çalışanların kurumsal itibara ilişkin algıları yaşa göre farklılık göstermektedir.

**H0:** Çalışanların kurumsal itibara ilişkin algıları yaşa göre farklılık göstermemektedir.

**H1:** Çalışanların kurumsal itibara ilişkin algıları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

**H0:** Çalışanların kurumsal itibara ilişkin algıları cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

**H1:** Çalışanların kurumsal itibara ilişkin algıları eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

**H0:** Çalışanların kurumsal itibara ilişkin algıları eğitim durumlarına göre farklılık göstermemektedir.

**H1:** Çalışanların kurumsal itibara ilişkin algıları kıdeme göre farklılık göstermektedir.

**H0:** Çalışanların kurumsal itibara ilişkin algıları kıdeme göre farklılık göstermemektedir.

#### **4.4. Araştırmanın Bulguları**

##### **4.4.1. IBM Türkiye**

###### **4.4.1.1. Bilgi Teknolojileri Sektörü Hakkında Genel Bilgi**

Bilgisayarın ilk düşünsel biçimi Çin’de bulunan Abaküs’tür. Logaritmanın geliştirilmesi ile bu alet Sürgülü Hesap Cetveline dönüştürülmüştür. 1874’te İsveçli W.T. Odhner’in hesap makinesini geliştirmesi ile modern anlamda dünya bilişim tarihinin başladığı kabul edilir. 1944’e kadar modern bilgisayardan bahsedilemez. Ancak aynı yıl Harvard’da geliştirilen “Mark 1” isimli özdevinimli makine ile bilgisayar tarihi başlamaktadır. 1946’da ABD’de Pascal, Jacguard, Hollerth, Babbage gibi araştırmacıların dönemler itibariyle geliştirdikleri teknolojiler sayesinde John Mauchly 30 ton ağırlığında 15x10 metre büyüklüğünde ENIAC adında, modern anlamda ilk genel amaçlı bilgisayar olarak kabul edilen makineyi geliştirmiştir. 40’lardan bugüne kadar da ilerleme ve keşif boylamında dört bilgisayar kuşağının yaşandığı söylenebilir. Bu dönemler; birinci kuşak 1950-58; ikinci kuşak 1958-64, üçüncü kuşak 1965-71 ve dördüncü kuşak 1971 ve sonrasıdır. Teknoloji

devi Microsoft ise 1975'te kurulmuştur. 2000'li yıllar bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin geldiği nokta, beşinci kuşağa geçildiğinin göstergesi olarak algılanmaktadır. Kablosuz iletişim ve yüksek bağlantı kapasitesi yeni dönemin en temel göstergelerindendir. Bilgi teknolojileri sektöründe en kapsamlı genişleme süreci ağ(network) bağlantılarının yaygınlaşması ile meydana gelmiştir. Bilgisayarların savunma hizmetleri dışında da birbirine bağlanabilmesi, bilgisayarla yapılan işlerin artmasına neden olmuş, ayrıca dünya çapında ağ bağlantısı kurabilme imkânına yani internete kavuşulunca bilgisayar dünyası çağ atlamıştır<sup>170</sup>. Bilginin rolü giderek artmakta ve bilgi teknolojileri yeni yönelimde lokomotif görevini üstlenmektedir<sup>171</sup>.

### **Sektörün Güçlü Tarafları**<sup>172</sup>

- İnternetin her segmentten potansiyel kullanıcı için cazip imkanlar sunması,
- Doygunluğa ulaşmamış dinamik pazar olması,
- Genç nüfusa hitap edişi,
- Güçlü potansiyel talep bulunması,
- İşgücü maliyetlerinin gelişmiş ülkelere oranla düşük olması,
- Coğrafi konum nedeniyle ihraç pazarlarına yakınlığı,
- Sektörün çok büyük teknoloji ve altyapı yatırımı gerektirmemesi,
- Üretim aşamasından sonra kopyalanabilmesi ve yeni maliyet gerektirmemesi,
- Yüksek katma değere sahip oluşu,
- e-dönüşüm projesinin yaratmakta olduğu pazar oluşu,
- İnternet ve PC kullanımındaki görece düşük penetrasyon oranı,
- PC sahipliği oranında Türkiye'nin Avrupa ve dünya ortalamalarının altında seyretmesi,
- Teknoloji Geliştirme Bölgeleri'nde sağlanan vergi avantajları,
- Yerel yazılım firmalarımız ile küresel yazılım firmaları arasındaki işbirliği olanaklarının artırılması.

<sup>170</sup> M. Çağlar Özdemir, “Türkiye’de Bilişim Sektöründe İşgücü Piyasasının Hindistan ve İrlanda ile Mukayeseli Analizi” (Doktora Tezi, Gazi Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009), 31.

<sup>171</sup> Cemile Karan Adin, “İşletmeden İşletmeye (B2B) E-Ticaret ve Kütahya İlinde Bilişim Sektörü İşletmelerinin İncelenmesi” (Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), 127.

<sup>172</sup> “Bilişim Sektörü Genel Analizi”, <http://www.jobnak.com/KariyerRehberi/Bilisim%20Sektuerue%20Genel%20Analizi-163.html> [08.03.2011].

### **Sektörün Zayıf Tarafları**

- Ürünün çabuk demode olması,
- Sektörün ABD, AB ülkeleri ile Çin ve Uzak Doğu ülkelerinden ithal edilen ürünlerin hakimiyetinde olması,
- Yerli yazılımların küresel rekabette geri kalması, dış pazarlara açılımın yetersiz olması,
- Büyük ölçekli firma sayısı, yetkinlik ve deneyimin sektör genelinde sınırlı düzeyde olması,
- İç pazarda fiyata dayalı rekabet bulunması,
- Korsan yazılımın yoğun kullanımı,
- Ulusal bir yazılım stratejisi ve programının belirlenememiş olması,
- Ar-Ge harcamalarının gelişmiş ekonomilerin çok gerisinde bulunması,
- KOBİ'lerden yeterli düzeyde talep gelmemesi,
- Mevcut teşvik ve destek programlarının sektörün ihtiyaçlarını karşılamaması,
- Telif ve tescil ile ilgili mevzuatın yerli yazılımcıların ihtiyaçlarını karşılamaması,
- Döviz kurlarına aşırı duyarlılık,
- Kamuda kriz nedeniyle tasarruf politikalarına yönelme eğilimi,
- Beyin göçü,
- Kayıt dışı pazar.

Bilgi teknolojileri sektörü işsizliğin giderilmesi için bir çare olarak gösterildiği gibi işsizliğin nedeni olarak da gösterilen farklı bir sektördür. Bir yandan teknolojinin insan gücüne duyulan ihtiyacı azaltması bir yandan da teknolojiyi kullanamayan işgücünün iş bulma şansının kalmayışı bu sürecin somut göstergesidir. Bu nedenle işsizliğin yapısı üzerindeki etkilerinden dolayı da önemli bir yere sahiptir<sup>173</sup>.

Avrupa'da bilgisayara sahip olma oranı % 45 civarı iken ülkemizde bu oran şimdilik % 25 seviyesindedir. Yine Türkiye'de bulunan yaklaşık 70.000 ilköğretim okulunun % 80'inde bilgisayar laboratuvarı mevcuttur ve öğrencilerin yaklaşık % 90'ının ise internet erişimi vardır. Öte yandan, Türkiye İstatistik Kurumu'nun (TÜİK) 2010 Nisan ayında gerçekleştirdiği Hanehalkı Bilişim Teknolojileri Kullanım Araştırması sonuçlarına göre hanelerin % 41,6'sının internet erişimi vardır (bu oran bir önceki yıl % 30 idi). 2010 Mart sonu itibarıyla Türkiye'de yaklaşık 7,4 milyon internet abonesi

---

<sup>173</sup> Ç. Özdemir, *age*, 68.

vardır. 3G hizmetinin hayata geçmesiyle mobil internet hizmeti alan kullanıcı sayısı 640.000'i geçmiştir.

Sektörde yaklaşık 100.000 nitelikli bilişim elemanı istihdam edilmektedir. Bu sayının 2023'te 1.000.000 kişiye yükselmesi planlanıyor. Son dönemde Türkiye'ye direkt yatırım yapan HP, Foxconn, Huawei, Microsoft, Toshiba, Siemens, Wipro ve Ericsson gibi global BT şirketleri, bu durumun ilerleyen yıllarda da yatırımların artarak devam edeceğini gösterdiğini ve özellikle finans ile Telekom sektörlerine katma değer yaratan bilgi ve iletişim teknolojileri yatırımlarının, pek çok sektörde daha etkinliğinin artmasına katkı sağlayacağını belirtmektedir.

1990'lı yıllarda IBM'in yükselişi, 25 Kasım 1997'de Koç Sistem'in kuruluş ilanı, HP'nin "HP Invent" logosuyla PC'de pazar liderliğine oturması, Digital firmasının yükseliş ve çöküşü, Compaq'ın PC satışlarında liderliği yakalaması, CISCO System'in Eylül 1992'de Ankara merkezli Bimek şirketi tarafından üstlenilmesi, Sun Microsystem'in 1982'de Stanford Üniversitesi mezunu birkaç genç tarafından kurulması, NCR'nin logo değişim çalışmaları sektörde meydana gelen en önemli olaylar arasında sayılır. Ayrıca bunlar içerisinde bir vakıf şirketi niteliğindeki ve dünya devi olmaya hazırlanan Meteksan'ın başarı öyküsü ve 4 yılda 19 kat büyüme göstermesi, Türkiye'deki bilgi teknolojileri sektörünün en önemli aktörleri arasında yer almasına yol açmaktadır<sup>174</sup>.

Yapılan değerlendirmelere göre bilgi teknolojilerinde evrimin "sanallaştırma" gibi trendlerle devam etmesine ve hızla sosyalleşen internetin mobil platformlar ile yaklaşmasına paralel olarak, sektörde ve hizmet sunum modellerinde önemli değişimler olmaktadır. Buna rağmen, küresel olarak kurumsal BT harcamalarına bakıldığında 200'a oranla sadece % 1,1'lik büyüme görülmüştür. Ciddi maliyet avantajları sunan "Cloud Computing" hizmetlerine yönelik talepler, realize olmaya başlamasına rağmen, henüz bu alanda beklenen kullanım yatırımlarının gerçekleşmediğini göstermektedir<sup>175</sup>. 1960'larda ortaya atılan Cloud Computing kavramını, Ardıç Pazarlama Müdürü Mine Tezer "Değişen ihtiyaçlar ve küreselleşme sonrasında ortaya çıkan teknolojiyi yönetmenin yeni bir yolu" olarak tanımlamıştır. Bu eğilimin nedenleriyle ilgili olarak KoçSistem Veri Merkezi Çözüm

<sup>174</sup> Mustafa Sağsan, "Bilişim Sektöründeki Firmaların Örgütsel Tasarım Yaklaşımı Çerçevesinde Yenilik Yapma Eğilimleri" (Doktora Tezi, Başkent Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008), 82.

<sup>175</sup> "Sektörel Analiz", <http://www.istekobi.com.tr/sectorler/bilisim-s6/sektore-bakis/bilisim-b6.aspx>, [11.03.2011].

ve Hizmetleri Direktörü Gökalep Bahçeli “1960’larda kurulan merkezi yapılar, kişisel bilgisayarların yaygınlaşması ile gücünü yitirdi. Daha sonra anlaşıldı ki kişisel bilgisayarlar ile kurulan dağınık yapıların yönetilmesi birçok zorluğu ve problemi barındırıyor. 2000’li yıllarda internetin gücünü de arkasına alarak tekrar atağa geçen bulut bilişim bant genişliğinin yeterli hızlarda olmaması nedeni ile savaşı ikinci kez kaybetti. Günümüzdeki bant genişliği, sunucu sanallaştırma teknolojisi ve küreselleşmenin getirdiği maliyet baskısı bulut bilişim için çok daha elverişli bir ortam sağlıyor.” şeklinde açıklamıştır. Eğilimin gelişim süreciyle ilgili olarak IBM Türk Bilgi Teknolojileri Mimarı Ali Beklen “Bu yeni bir teknoloji değil, bilgisayar kaynaklarını sunmak için sadece farklı bir şekilde olsa da, kuruluşların bilgi ve hizmet sunma şekillerinde bir devrim yarattı. Başlangıçta BT’ye ana bilgisayar hakimdi. Bu sağlam yapılandırma sonunda sunucu-istemci modeline yol açtı. Modernleşen ve giderek artan ölçüde mobil teknolojinin, yaygın ya da her yerden bilişimin mevcut hale gelmesi ve tabii ki de bulut bilişimin bir fonksiyonudur. Ama bu devrim, her devrim gibi, geçmişin evrim geçirmiş bileşenlerini de içerir. Böylece, bulut bilişimi daha iyi bir bağlama oturtmak için, bulut bilişimin DNA’sının aslında kendinden önceki sistemlerden oluştuğunu akılda tutmalıyız. Birçok yönden, bu önemli değişim ‘geçmişin kesin sonu’ yerine bir ‘geçmişe geri dönme’ meselesidir. Bulut bilişimin bu cesur yeni dünyasında bulut teknolojinin yenilikçi işbirliği ve güçlü ana bilgisayar gibi selevi sistemleri gibi kanıtlanmış faydaları olan sistemlere de yer var. Bilgi işlemi nasıl yaptığımızdaki bu gerçek değişim BT sektöründe bulunanların değişim dizginlerini ellerine almak ve bunu hem bireysel hem de kurumsal avantajlarına kullanmaları için büyük fırsatlar sunar. Bulut bilişimin paradigma kayması yaratmasının iş ve BT bakımından geçerli ve önemli nedenleri vardır. Çözüm olarak dışkaynak uygulamasının temelinde yatanlar geçerlidir. Bunlar düşük maliyet, personelin rafine biçimde kullanılmasına olanak sağlanması ve güçlü ölçeklenebilirliktir.” şeklinde ifade etmiştir<sup>176</sup>.

Sektör büyüyüp geliştikçe dünya küçülmekte, sermayeler/hizmetler dünyada ışık hızında hareket edebilmektedir. Farklı ülkelerdeki insanlar birbirleri ile ekranlardan eş zamanlı iletişim kurabilmektedir. Bilişim insan hayatının her noktasında yer almaktadır ve artık geri dönüşü olmayan bir yaşam tarzına dönüşmüştür. Dünyayı

---

<sup>176</sup> Evren Gülyaşar, “İnternet yayılıyor, bulut her yere ulaşıyor”, <http://www.bthaber.com.tr/?p=11407&cat=18&sayi=SAYI:811>, [11.03.11].

bekleyen gelişmelerin hemen hemen tümünde vardır ve gelecekteki yaşamları etkileyecek hatta belirleyecek kadar önemli bir role sahiptir<sup>177</sup>.

#### 4.4.1.2. Kurum Hakkında Genel Bilgi

IBM, 1911’de Computing-Tabulating-Recording Company (C-T-R) adında bir anonim şirket olarak kurulmuştur. Şirket 1924’te International Business Machines Corporation adını almıştır. 1910-60 arası dönemde, önce delikli kart kullanılan çizelgeleyici makinelerden oda büyüklüğündeki hesap makinelerine, daha sonra ise büyük kurumlar için ana bilgisayar sistemlerine geçilmiş, muhasebe, hesap ve arka ofis iş süreçleri değiştirilmiştir. 1970-80 arasında IBM, ana bilgisayarların yanı sıra küçük bilgisayarları ve kişisel bilgisayarları da ürün ailesine kattı. Böylece arka ofis etkinliklerinin ötesine; departman işlemlerine ve kişisel üretkenliğe geçildi. 1990’larda ise internet ve açık standartlarla ağa bağlı bilgi işlem modeli benimsendi ve bu modelin temel işlevleri nasıl dönüştürebileceğini gösteren yeni bir kavram olarak “e-business” yaratıldı. IBM, 2002’de ABD’de “En Çok Takdir Olunan Şirketler” listesinde (kaynak: Fortune) ve “100 Best Corporate Citizens” değerlendirmesinde birinci (kaynak: Business Ethics) olmuştur. Merkezi Newyork şehrinde olan IBM, bugün dünyanın en büyük sekizinci şirketidir. Dünya çapında 170’den fazla ülkede faaliyet göstermektedir ve yaklaşık 400.000 çalışanı mevcuttur. IBM’in değerleri; her müşterinin başarısına bağlılık, şirket ve tüm dünya için fark yaratan inovasyon, tüm ilişkilerde güven ve kişisel sorumluluktur.

IBM Türk, Türkiye'nin en önde gelen bilgi teknolojisi, yazılım ve hizmetleri şirketidir. Türkiye’deki faaliyetlerine 1935’te tek kişilik bir temsilcilikle başlamış olup Ankara’da Watson Business Machines Türk Limited Şirketi ünvanı ile 1938’de kurulmuş ve 1944’te bugünkü ismini almıştır. Genel merkezi 1962’de Ankara’dan İstanbul’a taşınan IBM Türk’ün Ankara, İzmir, Adana, Bursa, Eskişehir ve Antalya’da ofisleri mevcuttur. Kurumda Nisan 2011 itibariyle 845 çalışan vardır. Kurumun ilkeleri;

- Sunulan ürün ve hizmetlerde yenilik
- Kurumların ihtiyaçlarına en uygun çözümler
- Sektörde yenilik

---

<sup>177</sup> Ç. Özdemir, age, 68.

- Hız ve ekonomi

şeklindedir. IBM Türkiye'nin vizyonu, Türkiye'nin en başarılı ve en önemli bilgi şirketi olmak; misyonu ise; IBM'in yarattığı, endüstrinin en gelişmiş bilgi teknolojilerini Türkiye'de profesyonel çözümlerle kurumların hizmetine sunmak, en ileri bilgi teknolojilerinin yaratılması ve üretilmesinde öncü olmak ve bu ileri teknolojileri müşteriler için değere dönüştürmektir.

2010 itibariyle yüzde 37.4 lük pazar payı ile en büyük sunucu satıcısı olan IBM Türk, ülkemizde pek çok ilke ve başarıya imza atmıştır. Üniversitelerde, bankacılık sektöründe ve özel sanayi sektöründe ilk bilgisayar IBM tarafından kurulmuştur. Şirket 2008'de İstanbul'da İnovasyon Merkezi'ni açmış ve kurumsal sosyal sorumluluk programı "KidSmart"ı (okul öncesi eğitim programı) başlatmıştır. Program ülke genelinde 10.000 anaokulu öğrencisine ulaşmaktadır. IBM Türkiye 2011'de Mersin, Gaziantep ve Malatya'da gerçekleştirdiği Kurumsal Hizmet Gücü projesi ile Özel Sektör Gönüllüler Derneği (ÖSGD) tarafından En Başarılı Gönüllülük Projesi kategorisinde ödüle layık görülmüştür. Kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları kapsamında oluşturulan ekipler çeşitli projelerde görev almaktadır. Örneğin 2008'de, gelişmekte olan ülkelerde su kalitesine, felaketlere karşı hazırlığa yönelik projeler gerçekleştirilmiştir. Mevcut projeler arasında Çocuk Kanseri ile Mücadeleye Yardım, Temiz Enerji ve Dünya için Besleyici Pirinç, Kanseri Yenmeye Yardım, AfricanClimate@Home, bir genom bilimi girişimi ve Kızıl hastalığı üzerindeki araştırmalar yer almaktadır.

#### **4.4.1.3. Kurumun Faaliyet Alanları**

Temel ilkesi "Teknolojiyi çözüme dönüştürmek" olan IBM, bugün hizmetler, finans, donanım, yazılım, teknoloji ve araştırma alanlarında faaliyet göstermektedir. Hizmetler alanında 175.000'den fazla çalışanı ile dünyanın en büyük iş ve teknoloji hizmetleri sağlayıcısıdır. Başlıca iş alanları; iş danışmanlığı hizmetleri, bütünleşik teknoloji hizmetleri ve stratejik dış kaynak kullanımı hizmetleridir. Kurum, iş performansını artırmak için bilgi teknolojisinin finanse edilmesi ile bilgi teknolojisi işlemlerinin ve kaynaklarının yönetilmesi konularında müşterilere yardım etmektedir. Öte yandan, bilgi teknolojisi satan ya da alan şirketler için dünyanın en büyük finans ve varlık yönetimi hizmet sağlayıcısı olup müşterilere ve çözüm ortaklarına esnek kiralama ve finans çözümleri sunmaktadır. Donanım alanında

dünyanın 1 numaralı Linux sunucusu sağlayıcısı olan ve sektöre en geniş sunucu çeşitliliği sunan IBM, dünyanın en büyük ikinci yazılım sağlayıcısıdır. En büyük internet altyapısı yazılımı ve “ara yazılım” yine IBM tarafından sağlanmaktadır.

Şirket bugün Cisco, Qualcomm, Sony ve Nintendo gibi müşterilerin önemli teknoloji sağlayıcısıdır. Dünyanın en büyük bilgi teknolojisi araştırma kuruluşuna sahip olan IBM’in bünyesinde 3.000’den fazla bilim adamı ve mühendis ile dünya çapında 8 araştırma laboratuvarı ve 24 geliştirme laboratuvarı mevcuttur. Şirket, son 10 yılda ABD’de rekor sayıda, 22.357 patent, 2009’da ise 4.914 patent almıştır.

#### **4.4.1.4. Kurumda İnsan Kaynakları Uygulamaları**

IBM Türkiye’de başlıca insan kaynakları stratejileri; yüksek yeteneği çekmek, motive etmek, iş liderliği, verimli ve yaratıcı bir çalışma ortamı sunmak, yüksek performansı özendirici programlar sağlamak, çalışanlara yüksek değer yaratan fonksiyonlara odaklanmak ve bunların sonucu olarak sektörde lider, performansı yüksek, mükemmel sonuca odaklanmış ve yaratıcı işgücüne sahip olmaktır. Kurumda çeşitli ve çok sayıda, değişik ilgi alanları ve kişiliklere uygun iş fırsatı mevcuttur. İş başvuruları web sitesi üzerinden yapılır ve değerlendirilir. Yeni başlayan personele bilgilendirme programı kapsamında oryantasyon eğitimleri verilir. Çalışanlara uygun terfi olanakları, uluslararası seyahat imkanları ve değişik organizasyonlarda her türden proje üzerinde çalışma fırsatları sunulur. IBM Türkiye’de staj olanakları da mevcuttur. Şirket içindeki projelerde belirlenen stajyer ihtiyaçlarına uygun olarak üniversitelerin ilgili bölümlerine talep gönderilir ve seçmeler yapılır. Staj programları ihtiyaca göre tüm yıla yayılabilir.

Kurumda ücret yapısı oluşturulurken; piyasadaki ücret düzeyleri karşılaştırılmakta ve ücretler, iş grubu, ihtiyaç duyulan beceri, sorumluluk vb. faktörlerin değerlendirilmesi sonucunda belirlenmekte, ücret araştırmalarından yararlanılmakta ve tüm ücretler belirli aralıklarla gözden geçirilmektedir. Başarılı projeler ve takım çalışmaları ödüllendirilir. Personele, yasal çerçevede verilen yıllık izin hakkının yanı sıra 25, 30, 35 ve 40. hizmet yıldönümlerinde ek izin süresi (sırasıyla 1, 2, 4 ve 6 hafta) verilir. Bunun haricinde, evlilik, doğum ve ölüm hallerinde de ücretli izin verilmektedir. Çalışanlara yemek, evlilik, doğum, ölüm, çocuk ve eğitim, askerlik hizmeti, hastane ve hastalık yardımı yapılır. Ayrıca kurumda çalışanlara araçları için otopark imkanı, şirkete ulaşım için servis imkanı, spor salonundan yararlanma,

personelin kişisel ve işle ilgili gelişimine katkıda bulunmak amacıyla uygun görülen eğitim programlarına katılma fırsatı verilmektedir.

#### 4.4.2. Demografik Bulgular

Bu bölümde araştırmaya katılanların yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve kıdem ile ilgili demografik özellikleri tablolar yardımıyla açıklanmaktadır. Tablo 4’te görüldüğü gibi araştırmaya katılan 265 kişinin 82’si %30.90’lık bir oran ile 18-28 yaş aralığında, 135’i %50.90’lık bir oran ile 29-38 yaş aralığında, 40’ı %15.10’luk bir oran ile 39-48 yaş aralığında ve 8’i ise %3’lük bir oran ile 49 yaş ve üstündedir. Yaş dağılımına bakıldığında, 29-38 yaş arasında yoğunluk olduğu, bunu 18-28 yaş grubu katılımcıların izlediği, 49 yaş ve üstü grubundaki katılımcıların sayısının ise oldukça az olduğu görülmektedir.

**Tablo 5: Araştırmaya Katılanların Yaşa Göre Dağılımı**

|       |                | Yaş        |              |               |                    |
|-------|----------------|------------|--------------|---------------|--------------------|
|       |                | Frequency  | Percent      | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | 18-28 yaş      | 82         | 30,9         | 30,9          | 30,9               |
|       | 29-38 yaş      | 135        | 50,9         | 50,9          | 81,9               |
|       | 39-48 yaş      | 40         | 15,1         | 15,1          | 97,0               |
|       | 49 yaş ve üstü | 8          | 3,0          | 3,0           | 100,0              |
|       | <b>Total</b>   | <b>265</b> | <b>100,0</b> | <b>100,0</b>  |                    |

Cinsiyet dağılımına baktığımızda; araştırmaya katılan 265 kişinin 147’sinin erkek, 118’inin kadın olduğu görülmektedir. Buna göre örneklemin %44.50’sini kadınlar, %55.50’sini erkekler oluşturmaktadır. IBM Türkiye’nin araştırma kapsamına alınan beyaz yakalı çalışanları arasında kadın ve erkek yoğunluğunun birbirine yakın oranlarda olduğunu söylemek mümkündür.

**Tablo 6: Araştırmaya Katılanların Cinsiyete Göre Dağılımları**

|       |              | Cinsiyet   |              |               |                    |
|-------|--------------|------------|--------------|---------------|--------------------|
|       |              | Frequency  | Percent      | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Kadın        | 118        | 44,5         | 44,5          | 44,5               |
|       | Erkek        | 147        | 55,5         | 55,5          | 100,0              |
|       | <b>Total</b> | <b>265</b> | <b>100,0</b> | <b>100,0</b>  |                    |

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumuna bakıldığında; 155 lisans (% 58.50), 19 lise (%7.20), 19 yüksekokul (%7.20), 72 lisansüstü mezunu (%27.20) olduğu görülmektedir. Tablo 6'ya bakarak örnekleme lisans mezunlarının yoğunluğunun daha fazla olduğu söylenebilir. Lisans mezunlarının ardından lisansüstü mezunları gelmektedir. Buradan, IBM Türkiye'nin işe alımda lisans ve lisansüstü mezunlarına ağırlık verdiği sonucu çıkarılabilir.

**Tablo 7: Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumuna Göre Dağılımları**

| Eğitim                 |            |              |               |                    |
|------------------------|------------|--------------|---------------|--------------------|
|                        | Frequency  | Percent      | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid Lise             | 19         | 7,2          | 7,2           | 7,2                |
| Yüksek Okul            | 19         | 7,2          | 7,2           | 14,3               |
| Lisans                 | 155        | 58,5         | 58,5          | 72,8               |
| Yüksek Lisans ve üzeri | 72         | 27,2         | 27,2          | 100,0              |
| <b>Total</b>           | <b>265</b> | <b>100,0</b> | <b>100,0</b>  |                    |

Tablo 7'ye bakıldığında katılımcıların; 65'inin %24.50'lik bir oranla 0-1 yıl, 141'inin %53.20'lik bir oranla 2-6 yıl, 14'ünün %5.30'luk bir oranla 7-11 yıl, 29'unun %10.90'lık bir oranla 12-16 yıl, 16'sının ise %6'lık bir oranla 17 yıl ve üzerinde kıdeme sahip olduğu görülmektedir. Buna göre çalışanların kıdemleri açısından yoğunluklarının 2-6 ile 0-1 yıl arasında toplandığı söylenebilir. Bu sıralamayı ise kıdemi 12-16 yıl arası olan çalışanlar izlemektedir.

**Tablo 8: Araştırmaya Katılanların Kıdeme Göre Dağılımları**

| Kıdem        |            |              |               |                    |
|--------------|------------|--------------|---------------|--------------------|
|              | Frequency  | Percent      | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid 0-1    | 65         | 24,5         | 24,5          | 24,5               |
| 2-6          | 141        | 53,2         | 53,2          | 77,7               |
| 7-11         | 14         | 5,3          | 5,3           | 83,0               |
| 12-16        | 29         | 10,9         | 10,9          | 94,0               |
| 17 ve üzeri  | 16         | 6,0          | 6,0           | 100,0              |
| <b>Total</b> | <b>265</b> | <b>100,0</b> | <b>100,0</b>  |                    |

#### 4.4.3. Genel Bulgular

Ankette yer alan 5 cevap seçeneğine 1-5 aralığında değer verilmiştir. Buna göre 1: “kesinlikle katılıyorum”, 2: “katılıyorum”, 3: “kararsızım”, 4: “katılmıyorum” ve 5: “kesinlikle katılmıyorum” cevaplarını ifade etmektedir. Ankete katılan çalışanların toplam 26 ifadeye verdiği yanıtların ortalamasını incelersek; İK yöneticisinin yönetim tarzı ile ilgili olan 15 ifadenin her bir yönetim tarzına göre dağılımı şöyledir; katılımcılar demokratik yönetim tarzı ile ilgili ifadelere ortalama olarak “katılıyorum” cevabını verirken; katılımcı-demokratik yönetim tarzı ile ilgili ifadelere “kararsızım” şeklinde; paylaşımcı-otoriter yönetim tarzı ile ilgili ifadelere yine “kararsızım” ve otoriter yönetim tarzı ile ilgili ifadelere “katılmıyorum” cevabını vermiştir. Bu cevaplara göre, söz konusu kurum çalışanlarının kurum İK yöneticilerinin yönetim tarzını “demokratik” olarak algıladıklarını söyleyebiliriz.

**Tablo 9: İK Yöneticilerinin Yönetim Tarzına İlişkin Değişkenlerin Ortalamaları (Descriptives)**

| Descriptive Statistics                                                                                 |          |                |                |             |                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------------|----------------|-------------|-----------------------|
| <b>Demokratik Yönetim Tarzı</b>                                                                        | <b>N</b> | <b>Minimum</b> | <b>Maximum</b> | <b>Mean</b> | <b>Std. Deviation</b> |
| Çalışanların sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını dikkate alır.                                          | 265      | 1              | 5              | 2,51        | ,971                  |
| Çalışanların bilgi ve becerisine güvenir.                                                              | 265      | 1              | 5              | 2,09        | ,805                  |
| Tüm çalışanlarıyla arkadaşça ilişkiler kurar.                                                          | 265      | 1              | 5              | 2,03        | 1,074                 |
| Çalışanları dinler ve geri bildirimde bulunur.                                                         | 265      | 1              | 5              | 2,11        | 1,020                 |
| İç iletişim çalışmalarına yeterli derecede ağırlık vermektedir (pano, intranet, e-mail, toplantı vs.). | 265      | 1              | 5              | 2,29        | 1,012                 |
| Tüm çalışanlarına eşit ve adil davranır.                                                               | 265      | 1              | 5              | 2,16        | 1,023                 |
| <b>KATILIMCI-DEMOKRATİK</b>                                                                            | <b>N</b> | <b>Minimum</b> | <b>Maximum</b> | <b>Mean</b> | <b>Std. Deviation</b> |
| Çalışanların öneri ve şikayetlerini ciddiyle ele alır.                                                 | 265      | 1              | 5              | 2,84        | ,999                  |

**Tablo 9-devam**

|                                                              |            |                |                |             |                       |
|--------------------------------------------------------------|------------|----------------|----------------|-------------|-----------------------|
| Karar alma süreçlerinde çalışanların fikirlerine önem verir. | 265        | 1              | 5              | 3,00        | 1,002                 |
| Görev ile ilgili her türlü eleştiriye açıktır.               | 265        | 1              | 5              | 2,92        | ,896                  |
| <b>PAYLAŞIMCI-OTORİTER</b>                                   | <b>N</b>   | <b>Minimum</b> | <b>Maximum</b> | <b>Mean</b> | <b>Std. Deviation</b> |
| Çalışanların mesleki ve kişisel gelişimlerine destek verir.  | 265        | 1              | 5              | 2,96        | ,964                  |
| Çalışanlarla ilişkileri görev konularıyla sınırlıdır.        | 265        | 1              | 5              | 2,87        | ,979                  |
| Olumlu çalışmalarını teşvik eder.                            | 265        | 1              | 5              | 2,78        | ,769                  |
| <b>OTORİTER</b>                                              | <b>N</b>   | <b>Minimum</b> | <b>Maximum</b> | <b>Mean</b> | <b>Std. Deviation</b> |
| Kararları kendisine yakın olan fikirler doğrultusunda alır.  | 265        | 1              | 5              | 3,61        | ,833                  |
| Görevi yerine getirmenin esas olduğuna inanır.               | 265        | 1              | 5              | 3,66        | ,760                  |
| Yönetimde biçimselliğe önem verir.                           | 265        | 1              | 4              | 3,86        | ,738                  |
| <b>Valid N (listwise)</b>                                    | <b>265</b> |                |                |             |                       |

Öte yandan katılımcılar çalışanların kurumsal itibara yönelik algılarını ölçmeyi amaçlayan toplam 11 ifadeye ortalama olarak “katılıyorum” cevabını vermişlerdir. Tezin ana hipotezini içeren “İK yöneticilerinin yönetim tarzı ile kurumsal itibar arasında güçlü bir bağ vardır” ifadesine verilen ortalama yanıt ise yine “katılıyorum” olmuştur.

**Tablo 10: Kurumsal İtibar Algılamalarına İlişkin Değişkenlerin Ortalamaları  
(Descriptives)**

| Descriptive Statistics                                                                                    |            |         |         |       |                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---------|---------|-------|----------------|
| Kurumsal İtibar Algılamaları                                                                              | N          | Minimum | Maximum | Mean  | Std. Deviation |
| Şirketimiz çevrede önemli bir saygınlığa sahiptir (takdir edilir).                                        | 265        | 1,0     | 5,0     | 1,792 | ,7627          |
| Şirketimizde itibar yönetimi çalışmalarına önem verilir.                                                  | 265        | 1       | 5       | 2,43  | ,983           |
| Şirketimizin iyi bir itibara sahip olması çalışanların motivasyonunu ve iş doyumunu olumlu yönde etkiler. | 265        | 1       | 5       | 2,02  | ,874           |
| Yöneticilerin alanında yeterli ve nitelikli olması kurum itibarını olumlu yönde etkiler.                  | 265        | 1       | 5       | 1,68  | ,721           |
| Şirket uygulamalarında etik değerlerin ön planda tutulması kurumsal itibarı yükseltir.                    | 265        | 1       | 5       | 1,74  | ,777           |
| Şirketimiz sosyal sorumluluk projelerini desteklemektedir.                                                | 265        | 1       | 5       | 1,85  | ,890           |
| Şirketimizde çalışanların başarıları takdir edilir.                                                       | 265        | 1       | 5       | 2,43  | ,994           |
| Kurumsal itibardan tüm şirket çalışanları sorumludur.                                                     | 265        | 1       | 5       | 1,67  | ,698           |
| Şirketimizde kişisel gelişim olanakları mevcuttur.                                                        | 265        | 1       | 5       | 2,30  | ,999           |
| İK yöneticilerinin yönetim tarzı ile kurumsal itibar arasında güçlü bir bağ vardır.                       | 265        | 1       | 5       | 2,37  | ,953           |
| <b>Valid N (listwise)</b>                                                                                 | <b>265</b> |         |         |       |                |

İK Yöneticilerinin yönetim tarzı ile çalışanların kurumsal itibar algıları arasındaki ilişkinin varlığını denemek için yapılan chi-square bağımsızlık testi analizinin istatistiksel anlamlılık düzeyi, Tablo 2’de görüldüğü gibi 0,000 olarak bulunmuştur. Bu değer 0.05’ten küçük olduğu için ana hipotezimiz kabul edilmiştir. Kurumdaki İK

yöneticilerinin yönetim tarzı ile çalışanların kurum itibarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 11: İK Yöneticilerinin Yönetim Tarzı ile Çalışanların Kurumsal İtibar Algıları Arasındaki İlişki (Chi-square Testi)**

**Chi-Square Tests**

|                              | Value               | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
|------------------------------|---------------------|----|-----------------------|
| Pearson Chi-Square           | 42,091 <sup>a</sup> | 16 | ,000                  |
| Likelihood Ratio             | 42,371              | 16 | ,000                  |
| Linear-by-Linear Association | 2,532               | 1  | ,000                  |
| <b>N of Valid Cases</b>      | <b>265</b>          |    |                       |

Çalışanların kurumsal itibara ilişkin algılarının yaşa göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için Kruskal –Wallis test analizi uygulanmış, Tablo 6’da görülen istatistiksel anlamlılık değeri 0,0794 olarak bulunmuştur. Bu değer, 0,90 güven aralığında bulunsaydı, hipotez kabul edilirdi. Çünkü bulunan değer 0,05’e yakın bir değer olarak kabul edilebilir. Bu değer 0,95 güven aralığında; 0,05’ten büyük olduğundan H1 hipotezi reddedilmiştir. Araştırmanın koşullarında çalışanların kurumsal itibar algılarının yaşa göre farklılık göstermediği görülmektedir.

**Tablo 12: Çalışanların Kurumsal İtibar Algıları ile Yaş Arasındaki İlişki (Kruskal-Wallis Testi)**

|     | Yaş            | N          | Mean Rank |
|-----|----------------|------------|-----------|
| KIA | 18-28 yaş      | 82         | 135,71    |
|     | 29-38 yaş      | 135        | 132,27    |
|     | 39-48 yaş      | 40         | 134,69    |
|     | 49 yaş ve üstü | 8          | 109,12    |
|     | <b>Total</b>   | <b>265</b> |           |

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

|             | KIA   |
|-------------|-------|
| Chi-Square  | 1,031 |
| df          | 3     |
| Asymp. Sig. | ,0794 |

Kurumsal itibar algılarının cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için Mann-Whitney U testi uygulanmıştır. Testin sonucunda Tablo 8’de görüldüğü gibi istatistiksel anlamlılık değeri 0,955 olarak bulunmuştur. Bu değer 0,05’ten büyük olduğu için çalışanların kurumsal itibar algılarının cinsiyete göre farklılık göstermediği söylenebilir. H1 hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 13: Çalışanların Kurumsal İtibar Algıları ile Cinsiyet Arasındaki İlişki (Mann-Whitney U)**

|     | Cinsiyet     | N          | Mean Rank | Sum of Ranks |
|-----|--------------|------------|-----------|--------------|
| KIA | Kadın        | 118        | 132,73    | 15662,00     |
|     | Erkek        | 147        | 133,22    | 19583,00     |
|     | <b>Total</b> | <b>265</b> |           |              |

**Test Statistics<sup>a</sup>**

|                        | KIA       |
|------------------------|-----------|
| Mann-Whitney U         | 8641,000  |
| Wilcoxon W             | 15662,000 |
| Z                      | -,056     |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | ,955      |

Çalışanların kurumsal itibar algılarının eğitim durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için Kruskal–Wallis test analizi uygulanmıştır. Sonuç olarak Tablo 9’da görülen istatistiksel anlamlılık değeri 0,238 olarak bulunmuştur. Aynı tabloda eğitim ortalamaları arasında çok büyük bir farklılık olmadığı da görülmektedir. Bu değer 0,95 anlamlılık düzeyinde 0,05’ten büyük olması dolayısıyla, H1 hipotezi reddedilmiştir. Buna göre, çalışanların kurumsal itibar algıları eğitim durumlarına göre farklılık göstermemektedir.

**Tablo 14: Çalışanların Kurumsal İtibar Algıları ile Eğitim Durumları Arasındaki İlişki (Kruskal-Wallis Testi)**

|     | Eğitim                 | N          | Mean Rank |
|-----|------------------------|------------|-----------|
| KIA | Lise                   | 19         | 132,18    |
|     | Yüksek Okul            | 19         | 166,13    |
|     | Lisans                 | 155        | 130,52    |
|     | Yüksek Lisans ve üzeri | 72         | 129,82    |
|     | <b>Total</b>           | <b>265</b> |           |

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

|             | KIA   |
|-------------|-------|
| Chi-Square  | 4,222 |
| df          | 3     |
| Asymp. Sig. | ,238  |

Tablo 11’de çalışanların kurumsal itibar algıları ile kıdemi arasındaki ilişkinin incelendiği Kruskal–Wallis test analizi sonuçlarına göre p değeri 0.595 olarak bulunmuştur. Bu değer 0.05’ten büyük olduğundan H1 hipotezi red, H0 hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre; çalışanların kurumsal itibar algılarının kıdeme göre farklılık göstermediğini söylemek mümkündür.

**Tablo 15: Çalışanların Kurumsal İtibar Algıları ile Kıdemleri Arasındaki İlişki (Kruskal-Wallis Testi)**

|     | Kıdem        | N          | Mean Rank |
|-----|--------------|------------|-----------|
| KIA | 0-1          | 65         | 128,25    |
|     | 2-6          | 141        | 138,83    |
|     | 7-11         | 14         | 114,50    |
|     | 12-16        | 29         | 123,84    |
|     | 17 ve üzeri  | 16         | 133,72    |
|     | <b>Total</b> | <b>265</b> |           |

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

|             | KIA   |
|-------------|-------|
| Chi-Square  | 2,779 |
| df          | 4     |
| Asymp. Sig. | ,595  |

Görüldüğü üzere; “Çalışanların kurumsal itibar algıları demografik özelliklere göre farklılık göstermemektedir”. Dolayısıyla, ana hipotezlerde yer alan ilgili H1 hipotezi red, H0 hipotezi ise kabul edilmiştir.

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

İçinde yaşadığımız bilgi çağında meydana gelen gelişmelerle birlikte yüksek nitelikli insan kaynağının örgütler açısından önemi son derece artmış ve insan kurumlar için önemli bir rekabet unsuru haline gelmiştir. Öte yandan, günümüzde kurumların başarısını belirleyen önemli unsurlardan biri olan ve saygınlık anlamına gelen itibar işletmelere sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlar. Kurumsal itibar, soyut bir kavram olup çoğunlukla algılamalardan oluşur. İyi bir itibar, başta çalışan ve müşteri sadakati olmak üzere işletmeye pek çok fayda sağlar. Bu nedenle, iyi bir itibar için tüm sosyal paydaşların beklentileri dikkate alınmalı ve paydaşların beklentileri ile kurumun beklentileri uyumlaştırılmalıdır. Kurumlar bu beklentileri karşıladığı sürece sağlam bir itibara sahip olacaktır. İtibarı etkileyen sosyal paydaşların başında çalışanlar gelir. Çalışanlar, kurumun dışa yansıyan yüzüdür ve kurumu temsil ederler. Bu nedenle dış itibardan önce onların itibar algılarına önem vermek ve onların memnuniyetini sağlamak gerekir. Kurumsal itibar ve çalışan memnuniyeti karşılıklı olarak birbirini etkiler. Şöyle ki; iyi bir itibar, çalışan üzerinde olumlu etkiler yaratır ve çalışanları kuruma çekerken, mutlu çalışan da iyi bir kurum itibarı için çalışır ve itibarın artmasına katkıda bulunur.

İnsan kaynakları yönetimi kurumsal itibarın oluşumunda oldukça önemli bir yere sahiptir. Çalışanların kurumsal itibar sürecinde yer alması insan kaynakları yönetiminin etkinliğine bağlı olarak gerçekleşmektedir. Kurumsal itibar başta nitelikli insan kaynağının kuruma çekilmesi, çalışanın kuruma bağlılığının sağlanması olmak üzere pek çok konuda insan kaynakları yönetimi çalışmalarını olumlu yönde etkilemektedir. Bu nedenle, kurumsal itibar ve insan kaynakları yönetimi arasında bir etkileşim olduğu ve oluşan sinerjinin kurum performansını artırdığı söylenebilmektedir. İK yöneticilerinin kurumsal itibar yönetimi sürecindeki sorumluluğu ise, kurumda iç iletişimi düzenleyerek ve İK fonksiyonları aracılığıyla çalışan memnuniyetini sağlayarak onların gönüllü birer kurumsal itibar sorumlusu olmalarını sağlamaktır.

Çalışanların kurumsal itibarı algılamasında İK yöneticilerinin ve yönetim tarzlarının rolünü belirlemek üzere 30 sorudan oluşan bir anket çalışması hazırlanmış ve bu anketle birlikte, yüksek itibarlı kurumlar arasında yer alan bir kurum olan IBM Türkiye’de bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Toplanan veriler SPSS Windows (16.0) programı kullanılarak analiz edilmiş ve araştırmanın bulguları değerlendirilmiştir. Araştırmaya dahil olan katılımcıların ortalamalarına baktığımızda; yaş aralığının 29-38 aralığında yoğunlaştığını, bunu ise 18-28 yaş aralığının takip ettiğini görmekteyiz. Buna göre, kurumda genç ve orta yaş ağırlıklı çalışanların olduğunu söyleyebiliriz. Katılımcıları cinsiyete göre değerlendirdiğimizde; erkek çalışanın çoğunlukta olduğunu, bununla beraber kadın ve erkek çalışan sayısı arasında büyük bir uçurum olmadığını, hatta oranların birbirine yakın olduğunu söylemek mümkündür. Araştırmaya katılan 265 çalışanın eğitim durumunda ise, lisans ve yüksek lisans mezunu ağırlıktadır. Bu da bize çalışanların eğitim durumu açısından yüksek nitelikli olduğunu göstermektedir. Bir diğer demografik özellik olarak ele alınan kıdem faktörüne bakarsak; 2-6 yıl kıdemde yoğunluk söz konusu olmuş, bunu da 0-1 yıl kıdemli çalışanlar izlemiştir. Buradan, araştırmanın yapıldığı kurumda personel devir oranının biraz yüksek olduğu sonucu çıkarılabilir. Bununla birlikte, % 6 civarında çalışan da 17 yıl ve üzerinde kıdeme sahiptir.

Araştırmanın bulgularını ele alırsak ilk dikkati çeken şey, ana hipotezin doğrulanmış olması; yani kurumdaki İK yöneticilerinin yönetim tarzının çalışanların kurum itibarını algılamasını etkilediğinin tespit edilmiş olmasıdır. Bu sonuçla birlikte, İK yöneticilerinin kurumsal itibar yönetimindeki rolünün varlığı da gözler önüne serilmiştir. Keza ana hipotezi içeren son anket sorusuna (“İK yöneticilerinin yönetim tarzı ile kurumsal itibar arasında güçlü bir bağ vardır” ifadesi) verilen cevapların çoğunlukla “katılıyorum” yönünde olması da bu sonucu desteklemektedir. Öte yandan, yapılan analizlerde çalışanların kurumsal itibar algılarının demografik özelliklerden yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve kıdem değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiş; bu faktörlerin çalışanların kurumsal itibarı algılamasında önemli bir etken olmadığı görülmüştür.

Katılımcıların kurumdaki İK yöneticilerinin yönetim tarzına ilişkin verdiği yanıtlara bakıldığında; demokratik yönetim tarzına ilişkin ifadelerde “katılıyorum” ifadesi yoğunluk gösterirken, diğer yönetim tarzlarına çoğunlukla “kararsızım” ve “katılmıyorum” cevapları verilmiştir. Bu durumda, kurum çalışanları İK

yöneticilerinin demokratik bir yönetim tarzı olduğunu düşünmektedir diyebiliriz. Yani, araştırmaya konu olan kurumda, karar verme yetkisi tüm örgüte dengeli olarak dağıtılmıştır ve hem yatay hem de dikey iletişim söz konusudur. Ayrıca, kurumdaki İK yöneticileri çalışan merkezli olup astlarıyla ilişkilerini güvene dayalı bir arkadaşlık havasında yürütmekte ve çalışanlara amaç belirleme, yöntem geliştirme gibi yetkiler vererek motivasyonu sağlamaktadır. Araştırmaya dahil olan katılımcılar kurumsal itibara yönelik ifadelerle ortalama olarak “katılıyorum” cevabını vermişlerdir. Çalışanlar kurumu yüksek itibarlı olarak algılamakta; kurumun çevrede önemli bir saygınlığa sahip olduğunu ve sosyal sorumluluk faaliyetlerine destek verdiğini, kurum içinde itibar çalışmalarına önem verildiğini ve kurumdaki tüm çalışanların kurumsal itibarın yönetimi sürecinde payı olduğunu düşünmektedir.

Elde edilen tüm bulgular, kurumsal itibar yönetimi ile ilgili çalışmalar yapan işletmelerin İK birimleri için bir geri bildirim olarak ele alınabilir. Araştırmanın sonuçlarına göre birkaç öneri sunmak mümkündür;

İyi bir itibar için, iç paydaşların yani çalışanların memnuniyetini sağlamak gerekmektedir. Çünkü itibar kurum içinde başlayan bir olgudur ve iç itibar sağlanmadan dış itibarın oluşması mümkün değildir. İç itibarın oluşum ve yönetim sürecinde yöneticilere büyük iş düşmektedir. Yöneticiler, çalışanların motivasyon ve memnuniyetinin sağlanmasından ve dolayısıyla kurumsal itibarın etkili bir şekilde yönetilmesinden birinci derecede sorumludur. Ancak, itibarın yönetim sorumluluğu sadece yöneticilerde olmamalıdır. Kurumdaki tüm çalışanlar, itibarın oluşumunda pay sahibi olduğu için, kurum itibarının oluşum ve yönetiminden sorumludur. Özellikle İK yöneticileri bunun farkına varmalı; çalışanları kurum içinde yürütülen itibar çalışmalarına katmalı, bu süreçte çalışanı güçlendirme, ödüllendirme, eğitim ve geliştirme faaliyetleri gerçekleştirerek çalışanları desteklemeli ve onlara liderlik etmelidir.

Kurumdaki İK yöneticilerinin öncelikle kendi yönetim tarzlarının farkındalığı sağlanmalı ve bu amaca yönelik bir çalışma yapılmalıdır. Çünkü yönetici, yönetim tarzının farkında olduğu sürece bu konudaki bilgilerini kontrol etme ve hatalarını düzeltme fırsatı bulacaktır. Bu aşamadan sonra İK yöneticileri, çalışan merkezli bir yönetim tarzını benimsemeli, çalışanlara yetki ve sorumluluk devredilmesini sağlamalı ve kararlara katılım imkanı vermelidir. Böylece, karar verme sürecinde

aktif rol alan çalışanların hem bilgi, beceri ve deneyimlerinin artması hem de tatmin olması sağlanır. Bunu sağlayan yöneticiler, çalışanlardan daha fazla itibar görecektir.

Çalışanlara sunulan hizmetlerin ve sağlanan hakların niteliği yüksek olmalı ve onların başarısı sağlanmalıdır. Çalışanları başarısız olan bir kurum için itibardan söz edilemez. Bu nedenle, çalışanların ihtiyaçları ve beklentileri göz önüne alınmalı, memnuniyeti sağlanmalıdır. Böylece, çalışanlar kurum itibarı ile ilgili çalışmalara gönüllü katılım gösterecek ve kurum dışında iyi bir kurum elçisi olarak davranacaktır.

Son olarak; araştırma sonucunda kurumsal itibarın yönetimindeki rolü ortaya konan İK yöneticileri, kurum içi iletişim çalışmalarına ağırlık vermeli, çalışanlarla karşılıklı güvene ve işbirliğine dayalı ilişkiler geliştirmelidir. Yeterli ve açık iletişim, takım çalışmasını kolaylaştırır, gelişmelere açık bir kurum kültürü oluşmasını sağlar, kurum içindeki gerginliklerin ortadan kaldırılmasına yardımcı olur ve İK bölümüne sağladığı geri bildirim ile süreçlerin gözden geçirilmesi ve gerekirse iyileştirilmesi için fırsat yaratır. Sistemi iyi kurulmuş bir iletişim ağı ile hem çalışanlara kurum itibarındaki önemi aktarılabilecek hem de itibarın kurum içinde oluşması ve yönetilmesi için gereken bilgi akışı sağlanacaktır.

## KAYNAKÇA

Acar, Ahmet Cevat. **İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama**. İstanbul: Literatür Yayınları, 2007.

Adin, Cemile Karan. “İşletmeden İşletmeye (B2B) E-Ticaret ve Kütahya İlinde Bilişim Sektörü İşletmelerinin İncelenmesi”. Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

Akıncı, Beril. “Kurum Kültürü, Tanımı, Özellikleri ve Boyutları”. **Human Resources: İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi**. s. 6 (1997): 30-35.

Aldan, Nuran. “İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Yönetim Tarzlarına İlişkin Tutumları ile Sınıf Öğretmenlerinin Kuruma Bağlılıkları Arasındaki İlişki (Bağcılar Örneği)”. Yüksek Lisans Tezi. Beykent Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.

Aldemir, Ceyhan, Alpay Ataol, Gönül Budak. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 5. bs. İzmir: Barış Yayınları, 2004.

Argüden, Yılmaz. **Kurumsal Sosyal Sorumluluk**. İstanbul: Arge Danışmanlık Yayınları, 2002.

Ataman, Göksel. **İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar**. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2001.

Ateş, M. Rauf. “İyi Şirketler Uzun Yaşayacak”. **Capital Dergisi**. c. 19. s. 1 ( 2011): 66–70.

Aydoğdu, Hasan. “İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Planlamasının Önemi ve Uygulamadan Bir Örnek”. Doktora Tezi. Selçuk Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002.

Bakan, İsmail, Tuba Büyükbeşe. “Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması”. **Akdeniz Ü. İİBF Dergisi**. c. 4. s. 7 (2004): 3-11.

Barutçugil, İsmet. **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2004.

\_\_\_\_\_. **Yöneticinin Yönetimi**. İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2006.

Başaran, İbrahim Ethem. **Örgütsel Davranış**. 2. bs. Ankara: Gül Yayınevi, 1991.

Baykasoğlu, Adil ve diğ. “İmaj Yönetimi”. **Çağ Ü. Sosyal Bilimler Dergisi**. c. 1. s. 1 (2004): 15-21.

- Bender, Peter Urs. **İçten Liderlik**. çev. İmren Kalyoncu ve Fatma Can Akbaş. İstanbul: Hayat Yayınları: 79. Yönetim Dizisi: 15, 2006.
- Bilişim Sektörü Genel Analizi. <http://www.jobnak.com/KariyerRehberi/Bilisim%20Sektuerue%20Genel%20Analizi-163.html> [08.03.2011].
- Bingöl, Dursun. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 6. bs. İstanbul: Arıkan Yayım, 2006.
- Can, Halil. **Organizasyon ve Yönetim**. 3. bs. Ankara: Siyasal Kitabevi, 1994.
- Clarke, Jane. **Maymuncuk İşyerinde İletişim ve Politika**. çev. Zülfü Dicleli. İstanbul: Mess Yayın, 2002.
- Chicken, John C. **Yönetim ve Girişimcilik**. çev. Beyhan Kurt. İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 2002.
- Collins, Christopher J., Jian Han. “Exploring Applicant Pool Quantity and Quality: The Effects of Early Recruitment Practice Strategies, Corporate Advertising, and Firm Reputation”. <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/44/> [18.01.2011].
- Cutlip, Scott, Allen Center, Glen Brom. **Effective Public Relations**. 6th Edition. New Jersey: Prentice- Hall, 1985.
- Çetinkanat, Canan. **Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu**. Ankara: Anı Yayınları, 2000.
- Çiftçioğlu, Başak Aydem. “Kurumsal İtibarın Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama”. Doktora Tezi. Uludağ Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.
- Davies Gary ve diğ. **Corporate Reputation and Competitiveness**. New York: Routledge Publish, 2003.
- Demirtaş, Hasan, Hasan Güneş. **Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü**. Ankara: Anı Yayıncılık, 2002.
- Dentchev, Nikolay A., Aimé Heene. “Reputation Management: Sending The Right Signal To The Right Stakeholder”. [www.feb.ugent.be/nl/Ondz/wp/Papers/wp\\_03\\_175.pdf](http://www.feb.ugent.be/nl/Ondz/wp/Papers/wp_03_175.pdf) [03.10.2010].
- Dörtok, Arın. **Kurumsal İtibarınızdan Kaç Sıfır Atabilirsiniz?** İstanbul: Rota Yayın, 2004.
- Dörtok, Zeynep Arın. “İç İletişimin Kurumsal İtibar ile Etkileşimine Yönetimsel Bakış”. Yüksek Lisans Tezi. İÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003.
- Durmaz, Tuğba. “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Marka Çağrışımları Kurumsal İtibar Üzerindeki Etkisi ve Bir İşletme Uygulaması”. Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir Anadolu Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010.

Eren, Erol. **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**. 3. bs. İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, 1990.

\_\_\_\_\_. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. 7. bs. İstanbul: Beta Yayınları, 2001.

\_\_\_\_\_. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. 6. bs. İstanbul: Beta Yayın, 2002.

Ergenç, Emre. “Kurumsal İtibar Yönetiminde Liderliğin Rolü Üzerine Bir Araştırma”. Yüksek lisans tezi. MÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010.

Fındıkçı, İlhami. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Alfa Yayınları, 1999.

Gök, Sibel. **21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Beta Yayınları, 2006.

Gülsoy, Tanses. **Reklam Terimleri ve Kavramları Sözlüğü**. İstanbul: Adam Yayınları, 1998.

Gülyaşar, Evren. “İnternet yayılıyor, bulut her yere ulaşıyor”, <http://www.bthaber.com.tr/?p=11407&cat=18&sayi=SAYI:811> [11.03.11].

Gümüş, Murat, Burcu Öksüz. “Çalışanların Kurumsal İtibar Sürecine Katılımlarında İçsel İletişimin Rolü”. [http://joy.yasar.edu.tr/makale/no16\\_vol4/08-GUMUS-OKSUZ.pdf](http://joy.yasar.edu.tr/makale/no16_vol4/08-GUMUS-OKSUZ.pdf) [23.02.2011].

Güzeltik Ural, Ebru. “İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliğinde Kurum İçi Halkla İlişkilerin Önemi ve Bir Uygulama”. **İstanbul Ticaret Ü. Sosyal Bilimler Dergisi**. s. 1 (Mayıs 2002): 239-245.

\_\_\_\_\_. “Değer Yaratan Bir Halkla İlişkiler Çalışması Olarak İtibar Yönetimi”. **İstanbul Ticaret Ü. Sosyal Bilimler Dergisi**. s. 2 (2002): 89-96.

Harvard Business Review. <http://hbr.org/2010/01/the-best-performing-ceos-in-the-world/sb1> [02.02.2011].

Herrbach, Olivier, Karim Mignonac. “How Organizational Image Affects Employee Attitudes”. **Human Resources Management Journal**. vol. 14. no: 4 (2004): 76-77.

Hikmet Özdemir. **Atatürk’ün Liderlik Sırları**. Ankara: Başkent Ü, 2006.

İzğören, Ahmet Şerif. **İş Yaşamında 100 Kanguru**. Ankara: Academyplus Yayınları, 1999.

Kadıbeşegil, Salim. **İtibar Yönetimi**. 2. bs. İstanbul: MediaCat Yayınları, 2006.

\_\_\_\_\_. **Kriz geliyor der!**. 2. bs. İstanbul: MediaCat Akademi Yayınları, 2003.

\_\_\_\_\_. **Şimdi Stratejik İletişim Zamanı**. İstanbul: MediaCat Yayınları, 2009.

Karaköse, Turgut. “Eğitim Örgütlerindeki İç ve Dış Paydaşların Kurumsal İtibara İlişkin Algılamaları. Doktora Tezi. Fırat Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

\_\_\_\_\_. **Kurumların DNA’sı İtibar ve Yönetimi.** İstanbul: Nobel Yayınları, 2007.

Keser, Aşkın. “Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetimi”. [www.isguc.org/?p=makale&id=275&cilt=4&sayi=1&yil=2002](http://www.isguc.org/?p=makale&id=275&cilt=4&sayi=1&yil=2002) [26.01.2011].

Kotler, Philip, Roberta Clarke. **Marketing for Health Care Organizations.** New Jersey: Prentice- Hall Inc, 1987.

“Kurumsal İtibarınız Bilançonuzun Aktifler Hanesinde mi, Pasifler Hanesinde mi?”. <http://www.stratejikkfokus.com/images/doc/kurumsalitibar.pdf> [26.01.2011].

Küçük, Ferit. “İnsan Kaynakları Açısından Kurumsal İmaj”. **Fırat Ü. Sosyal Bilimler Dergisi.** c. 15. s. 2 (2005): 251–252.

Larkin, Judy. **Strategic Reputation Risk Management.** New York: Palgrave Macmillan, 2003.

Mamatoğlu, Nihal. “Kültür Tipini Yordayan Lider Davranışı /ları”. **Abant İzzet Baysal Ü. Sosyal Bilimler Dergisi.** c. 2005–2. s. 11 (2005): 166-178.

Martin, Graeme, Susan Hetrick. **Corporate Reputations, Branding and People Management: A Strategic Approach to HR.** Burlington: Butterworth-Heinemann Publications, 2006.

Meister, Jeanne C., Karie Willyerd. “2020 Yılıının Liderleri”. **Leadership Excellence Dergisi.** c. 14. s. 162 (2010): 4.

Noe, Raymond A. **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi.** çev. Canan Çetin. İstanbul: Beta Yayın, 1999.

Okay, Ayla. **Kurum Kimliği.** 2.bs. Ankara: Mediacat Yayınları, 2000.

Okay, Ayla, Aydemir Okay. “Halkla İlişkilerde İtibar Yönetimi”. **2. Ulusal İletişim Kongresi Kitapçığı, 23 -25 Mayıs 2001.** İstanbul: 2001: 636.

Okur, Mehmet Emin. “Kurumsal Saygınlık ve Yönetimi”. **MÜ Öneri Dergisi.** c. 7. s. 26 (2006): 144-162.

Öger, Can Burak. “İnsan Kaynaklarında Çalışan Memnuniyeti ve Bir Örnek Olay”. Yüksek Lisans Tezi. YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.

Öksüz, Burcu. “Kurumsal İtibar ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisinin İncelenmesi”. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.

Ökten, Sultan Süleyman. “Güçlendirmenin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Kalite Kültürünün Ara Değişken Olarak İncelenmesi”. Yüksek Lisans Tezi. Gebze İleri Teknoloji E. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.

- Örer, Lale. “Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesinin Kurumsal İmajının Öğrenciler Açısından Ölçülmesi Üzerine Alan Çalışması”. Yüksek Lisans Tezi. Sütçü İmam Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- Özdemir, Hikmet. **Atatürk’ün Liderlik Sırları**. Ankara: Başkent Ü. Yayınları, 2006.
- Özdemir, M. Çağlar. “Türkiye’de Bilişim Sektöründe İşgücü Piyasasının Hindistan ve İrlanda ile Mukayeseli Analizi”. Doktora Tezi. Gazi Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.
- Özkalp, Enver, Çiğdem Kirel. **Örgütsel Davranış**. 6. bs. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, no. 923, Ünite 1–18, 2001.
- Özkan, Murat. “İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Kariyer Gelişimi Üzerine Nitel Bir Araştırma”. Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- Öztürk, Gülay. “Logonun Kurum Kimliği Üzerindeki Etkisi”. **İstanbul Ticaret Ü. Sosyal Bilimler Dergisi**. c. 5. s. 9 (2006): 2-9.
- Polat Dede, Nurten. “İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Değişen Roller ve Yetkinlikleri ve Bir Araştırma”. Doktora Tezi. İÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- Polatcan Serbest, Menekşe. **Herkes İçin İnsan Kaynakları**. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2005.
- Quirke, Bill. **Making The Connections**. Hampshire: Gower Publishing Limited, 2000.
- Roberts, Sarah, Justin Keeble, David Brown. “The Business Case for Corporate Citizenship”. [www.weforum.org/pdf/gccci/adl.pdf](http://www.weforum.org/pdf/gccci/adl.pdf) [18.01.2011].
- Ross, Gaines. “CEO”. **Leadership Excellence Dergisi**. c. 11. s. 146 ( 2009): 16-17.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Bursa: Ezgi Kitabevi, 2000.
- \_\_\_\_\_. **İşletmelerde Halkla İlişkiler**. 7. bs. İstanbul: Alfa Yayınları, 2004.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, Melek Tüz. **Örgütsel Psikoloji**. Bursa: Ezgi Yayınları, 1995.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, Murat Gümüş. **Örgütlerde İletişim**. İstanbul: Arıkan Yayınları, 2008.
- Sağsan, Mustafa. “Bilişim Sektöründeki Firmaların Örgütsel Tasarımlama Yaklaşımı Çerçevesinde Yenilik Yapma Eğilimleri”. Doktora Tezi. Başkent Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.
- Sakman, Nalan Fatma. “Kurumsal İtibarın Önemi ve Değişkenleri İncelemesi”. Yüksek Lisans Tezi. İÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003.

- “Sektörel Analiz”, <http://www.istekobi.com.tr/sectorler/bilisim-s6/sektore-bakis/bilisim-b6.aspx> [11.03.2011].
- Sumer, Haluk, Helmut Pernsteiner. **Kriz Yönetimi**. İstanbul: Bilgi Ü. Yayınları 258, 2009.
- Şimşek, Şerif, Tahir Akgemci, Adnan Çelik. **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**. 3. bs. Konya: Adım Yayınları, 2003.
- Taşçı, Deniz. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 2004.
- Taşkın, Erdoğan. **İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme**. İstanbul: Der Yayınları, 1999.
- Topaloğlu, Asuman. “The Effect of Career Management Practices on Turnover and an Application”. Yüksek Lisans Tezi. MÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- Tutar, Hasan. **Örgütsel İletişim**. Ankara: Seçkin Yayınları, 2003.
- “Türkiye’nin En Beğenilen Şirketleri”. **Capital Dergisi**. (Aralık 2008): 80-81.
- Uzel, Uğur. “İş Ahlakı Cinsiyetler Arasındaki Farklılıklar Açısından Literatür İncelemesi”. **Celal Bayar Üniversitesi İİBF Dergisi**. c. 13. s. 1 (2006): 167-175.
- Uzunçarşılı, Ülkü, Meral Toprak, Oğuz Ersun. **Şirket Kültürü ve İş Prensipleri**. İTO Yayın no: 2000-4. İstanbul: Mega Ajans baskı, 2000.
- Ülger, Billur. **İşletmelerde İletişim ve Halkla İlişkiler**. İstanbul: Der Yayınları, 2003.
- Vural Akıncı, Beril. **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**. İstanbul: İletişim Yayınları, 1998.
- Werner, Isabel. **Liderlik ve Yönetim**. çev. Vedat Üner. Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi: 1 İstanbul: Rota Yayın, 1993.
- Yüksel, Öznur. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 2. bs. Ankara: Gazi Kitabevi, 1998.
- Zemke, Ron, Kristin Anderson. **Liderlik**. çev. Günhan Günay. Şapka Çıkarttırıcı Hizmet Serisi. İstanbul: Rota Yayınları, 1998.

## EKLER

### Ek 1. Anket Formu

#### ANKET FORMU

Yıldız Teknik Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Üyesi, Prof. Dr. Esin Can Mutlu danışmanlığında yapılan bu araştırma, “Çalışanların Kurumsal İtibarı Algılamasında İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Rolü ve Bir Araştırma” adlı çalışmaya veri sağlayacaktır. Anket çalışması ve sonuçların değerlendirilmesi gizlilik içerisinde gerçekleşeceği için isim alınmayacaktır. Anketi doldurmakla göstereceğiniz özen, ayıracağınız zaman ve akademik bir çalışmaya yapacağınız katkı için teşekkür ederim.

Selma Dur

1. Yaşınız?

☐ 18-28 ☐ 29-38 ☐ 39-48 ☐ 49 ve üstü

2. Cinsiyetiniz?

☐ Kadın ☐ Erkek

3. Eğitim Durumunuz?

☐ Lise ☐ Yüksekokul ☐ Lisans ☐ Yüksek lisans ve üzeri

4. Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz?

☐ 0-1 ☐ 2-6 ☐ 7-11 ☐ 12-16 ☐ 17 ve üzeri

|                                                                                                           | Kesinlikle<br>Katılıyorum | Katılıyorum | Kararsızım | Katılmıyorum | Kesinlikle<br>Katılmıyorum |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-------------|------------|--------------|----------------------------|
| <b>Şirketimizdeki İK yöneticileri;</b>                                                                    |                           |             |            |              |                            |
| 5. Çalışanların sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını dikkate alır.                                          |                           |             |            |              |                            |
| 6. Çalışanların bilgi ve becerisine güvenir.                                                              |                           |             |            |              |                            |
| 7. Tüm çalışanlarıyla arkadaşça ilişkiler kurar.                                                          |                           |             |            |              |                            |
| 8. Çalışanları dinler ve geri bildirimde bulunur.                                                         |                           |             |            |              |                            |
| 9. İç iletişim çalışmalarına yeterli derecede ağırlık vermektedir (pano, intranet, e-mail, toplantı vs.). |                           |             |            |              |                            |
| 10. Tüm çalışanlarına eşit ve adil davranır.                                                              |                           |             |            |              |                            |
| 11. Çalışanların öneri ve şikayetlerini ciddiyetle ele alır.                                              |                           |             |            |              |                            |
| 12. Karar alma süreçlerinde çalışanların fikirlerine önem verir.                                          |                           |             |            |              |                            |

|                                                                                                               | Kesinlikle<br>Katlıyorum | Katlıyorum | Kararsızım | Katılmıyorum | Kesinlikle<br>Katılmıyorum |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|------------|------------|--------------|----------------------------|
| <b>Şirketimizdeki İK yöneticileri;</b>                                                                        |                          |            |            |              |                            |
| 13. Görev ile ilgili her türlü eleştiriye açıktır.                                                            |                          |            |            |              |                            |
| 14. Çalışanların mesleki ve kişisel gelişimlerine destek verir.                                               |                          |            |            |              |                            |
| 15. Çalışanlarla ilişkileri görev konularıyla sınırlıdır.                                                     |                          |            |            |              |                            |
| 16. Olumlu çalışmaları teşvik eder.                                                                           |                          |            |            |              |                            |
| 17. Kararları kendisine yakın olan fikirler doğrultusunda alır.                                               |                          |            |            |              |                            |
| 18. Görevi yerine getirmenin esas olduğuna inanır.                                                            |                          |            |            |              |                            |
| 19. Yönetimde biçimselliğe önem verir.                                                                        |                          |            |            |              |                            |
| 20. Çalışan kalitesi ve memnuniyeti kurum itibarını etkiler.                                                  |                          |            |            |              |                            |
| 21. Şirketimiz çevrede önemli bir saygınlığa sahiptir (takdir edilir).                                        |                          |            |            |              |                            |
| 22. Şirketimizde itibar yönetimi çalışmalarına önem verilir.                                                  |                          |            |            |              |                            |
| 23. Şirketimizin iyi bir itibara sahip olması çalışanların motivasyonunu ve iş doyumunu olumlu yönde etkiler. |                          |            |            |              |                            |
| 24. Yöneticilerin alanında yeterli ve nitelikli olması kurum itibarını olumlu yönde etkiler.                  |                          |            |            |              |                            |
| 25. Şirket uygulamalarında etik değerlerin ön planda tutulması kurumsal itibarı yükseltir.                    |                          |            |            |              |                            |
| 26. Şirketimiz sosyal sorumluluk projelerini desteklemektedir.                                                |                          |            |            |              |                            |
| 27. Şirketimizde çalışanların başarıları takdir edilir.                                                       |                          |            |            |              |                            |
| 28. Kurumsal itibardan tüm şirket çalışanları sorumludur.                                                     |                          |            |            |              |                            |
| 29. Şirketimizde kişisel gelişim olanakları mevcuttur.                                                        |                          |            |            |              |                            |
| 30. İK yöneticilerinin yönetim tarzı ile kurumsal itibar arasında güçlü bir bağ vardır.                       |                          |            |            |              |                            |

**TEŞEKKÜR EDERİM.**

## ÖZGEÇMİŞ

Ad Soyad : Selma DUR  
Doğum Yeri : İstanbul  
Doğum Tarihi : 02.05.1981

### Eğitim

Haydarpaşa Lisesi (Yabancı Dil Ağırlıklı), 1999.  
Yıldız Teknik Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, 2003.  
Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı, 2011.

### İş Deneyimi

FAS Danışmanlık, Eylül 2009 -  
Koçtaş Yapı Marketleri Tic. A.Ş., Mart 2005 - Ekim 2008.  
Deriden Deri Mamulleri San. Ve Tic. Ltd. Şti., Aralık 2003 – Mart 2005.