

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**KURUMSAL İTİBAR VE İNSAN KAYNAKLARI
YÖNETİMİ İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ**

Burcu ÖKSÜZ

Danışman
Doç. Dr. Tunç DEMİRBİLEK

2008

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Kurumsal İtibar ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisinin İncelenmesi**” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

25/06/2008
Burcu ÖKSÜZ

YÜKSEK LİSANS TEZİ SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin

Adı ve Soyadı : Burcu ÖKSÜZ
Anabilim Dalı : Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Programı : İnsan Kaynakları
Proje Konusu : Kurumsal İtibar ve İnsan Kaynakları Yönetimi
İlişkisinin İncelenmesi

Sınav Tarihi ve Saati:

Yukarıda kimlik bilgileri belirtilen öğrenci Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün tarih ve Sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisansüstü Yönetmeliğinin 18.maddesi gereğince yüksek lisans proje sınavına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan projesini dakikalık süre içinde savunmasından sonra jüri üyelerince gerek proje konusu gerekse projenin dayanağı olan Anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI OLDUĞUNA	O	OY BİRLİĞİ	O
DÜZELTİLMESİNE	O*	OY ÇOKLUĞU	O
REDDİNE	O**		

ile karar verilmiştir.

Jüri teşkil edilmediği için sınav yapılamamıştır O***
Öğrenci sınava gelmemiştir. O**

- * Bu halde adaya 3 ay süre verilir.
** Bu halde adayın kaydı silinir.
*** Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.

	Evet
Proje, burs, ödül veya teşvik programlarına (Tüba, Fulbright vb.) aday olabilir.	O
Proje, mevcut hali ile basılabilir.	O
Proje, gözden geçirildikten sonra basılabilir.	O
Projenin, basımı gerekliliği yoktur.	O

JÜRİ ÜYELERİ

İMZA

.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red
.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red
.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

**Kurumsal İtibar ve İnsan Kaynakları Yönetimi
İlişkisinin İncelenmesi**

Burcu ÖKSÜZ

**Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimleri Enstitüsü
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı
İnsan Kaynakları Programı**

Kurumsal itibar ve insan kaynakları yönetimi günümüzün küresel rekabet ortamında kurumlar açısından önemi giderek artan kavramlardan ikisidir. Kurumsal itibar ve insan kaynakları yönetiminin oluşturduğu sinerji günümüzün rekabet ortamındaki kurumlar açısından kilit bir öneme sahiptir. İnsan kaynakları yönetiminin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi kurumların itibar kazanmasını sağlarken, güçlü kurumsal itibar nitelikli insan kaynağının çekilmesi, çalışanların bağlıklarının sağlanması, moral ve motivasyonlarının artırılması, verimliliklerinin sağlanması gibi birçok yönden avantaj sağlamaktadır. Bu bağlamda, kurumsal itibar ve insan kaynakları yönetimi arasında integral bir ilişki olduğu söylenebilmektedir.

Çalışanlar itibar yönetiminin köprüsü durumundadır. Kurumların çalışanların desteğini almadan itibar kazanması ve var olan itibarını sürdürülebilmesi mümkün olmamaktadır. Çalışanların kurumsal itibar yönetimi sürecine dâhil olması ve itibar temsilcisi haline gelmesi, insan kaynakları yönetiminin etkinliğine bağlı olarak gerçekleşmektedir. İnsan kaynağı seçim süreci, performans değerlendirme, kariyer yönetimi, kurumsal kültür yönetimi, bilgi yönetimi, değişim yönetimi, farklılık yönetimi gibi birçok insan kaynakları yönetimi süreci kurumsal itibar oluşumunda ve güçlendirilmesinde belirleyici olmaktadır.

Kurumsal değerleri benimsemiş, kurum açısından taşıdığı önemin farkında olan çalışanlar kurumsal amaçları kendi amaçları olarak belirlemede ve kurumun itibar temsilcisi haline gelmektedir. Bu bağlamda, kurumların çalışanların desteğini almadan itibar kazanabilmesinin mümkün olmadığını söylemek mümkündür. İnsan kaynakları uygulamalarının etkinliği, kurumsal itibarın öneminin çalışanlara aktarılmasında ve çalışanların kurumsal itibarın önemli bir parçası haline gelmesinde kilit bir öneme sahiptir.

Anahtar Sözcükler: 1)Kurumsal İtibar, 2)Kurumsal İtibar Yönetimi, 3)İnsan Kaynakları Yönetimi.

ABSTRACT
Master Thesis

**The Analysis of Relationship between
Corporate Reputation and
Human Resources Management**

Burcu ÖKSÜZ

**Dokuz Eylul University
Institute of Social Sciences
Department of Human Resources**

Corporate reputation and human resource management are two concepts which have become increasingly important in today's global competitive environment. The synergy driven by the corporate reputation and human resource management is crucial for the organizations in today's competitive environment. The effective realization of human resources management leads to enhanced corporate reputation.

The strong corporate reputation on the other hand, results in many advantages for the corporation such as employing the qualified people, providing employees' loyalty and efficiency, increasing morale and motivation. In this context, it is possible to claim that there is an integral relationship between corporate reputation and human resources management.

Employees act as a bridge of reputation management. In all the phases of reputation management process, the employees' thoughts and behaviors have become determinants of corporate reputation. Both gaining reputation and maintaining the current reputation is not possible for the organizations without the support of employees. For the employees being integrated in corporate reputation management process and acting as reputation representatives are dependent on the effectiveness of the human resources management.

The processes of human resources management such as the process of human resource selection, performance evaluation, career management, corporate culture management, knowledge management, change management and diversity management are determining on both the building and enhancing of corporate reputation. The employees who have adopted the corporate values, who are aware of their importance for the organization have identified corporate goals as theirs and become reputation representatives. In this context, it is possible to state that the organizations are not able to gain corporate reputation without the support of their employees. The effectiveness of human resources practices is significant in terms of transferring the vitality of corporate reputation to employees and making employees an integral part of corporate reputation.

**Key words: 1)Corporate Reputation, 2)Corporate Reputation Management,
3) Human Resource Management.**

KURUMSAL İTİBAR VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ	ii
YÜKSEK LİSANS TEZ SINAV TUTANAĞI.....	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER.....	viii
KISALTMALAR.....	xii
TABLolar LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
GİRİŞ	xvi

BİRİNCİ BÖLÜM KURUMSAL İTİBAR VE YÖNETİMİ

1.1. KURUMSAL İTİBAR KAVRAMI	1
1.1.1. Kurumsal İtibarla İlişkili Kavramlar	2
1.1.1.1. Kurumsal İmaj	2
1.1.1.1.1. Tanımı ve Önemi.....	2
1.1.1.1.2. Unsurları	6
1.1.1.2. Kurumsal Kimlik.....	8
1.1.1.2.1. Tanımı ve Önemi.....	8
1.1.1.2.2. Unsurları	12
1.1.1.3. Kurumsal Kültür	16
1.1.1.3.1. Tanımı ve Önemi.....	16
1.1.1.3.2. Unsurları	21
1.1.2. Kurumsal İtibarın Tanımı ve Esasları.....	23
1.1.2.1. Tanımı	23
1.1.2.2. Kurumsal İmaj, Kurumsal Kimlik ve Kurumsal Kültürle İlişkisi	30
1.1.2.3. Gelişimi	38
1.1.2.4. Oluşumu	40
1.1.2.5. Etkileyen Faktörler.....	45
1.1.2.5.1. Ürün ve Hizmet Kalitesi	46
1.1.2.5.2. Ürün ya da Kurum Markası.....	46
1.1.2.5.3. Duygusal Çekicilik.....	47
1.1.2.5.4. Liderlik.....	48
1.1.2.5.5. Güvenilirlik	49
1.1.2.5.6. Farklılık.....	50

1.1.2.6. Modelleri	50
1.1.2.6.1. Hatch ve Schultz Modeli.....	53
1.1.2.6.3. Gotsi ve Wilson Modeli.....	54
1.1.2.6.4. Argenti Modeli	55
1.1.2.6.5. Barnett, Jermier ve Lafferty Modeli	56
1.2. KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİ.....	57
1.2.1. Özellikleri.....	57
1.2.2. İşleyiş Süreci	60
1.2.3. İlişkili Olduğu Alanlar	65
1.2.3.1. Sosyal Paydaşlık	65
1.2.3.2. Finansal Performans.....	71
1.2.3.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk	73
1.2.3.4. Kurumsal İletişim.....	79
1.2.4. Faydaları	82
1.2.5. Ölçümü.....	88
1.2.5.1. Önemi	90
1.2.5.2. Yöntemleri	91
1.2.5.2.1. Kurumsal Kişileştirme Yaklaşımı.....	91
1.2.5.2.2. McMillian SPIRIT Model	93
1.2.5.2.3. İtibar Katsayısı.....	94
1.2.5.2.4. Kurumsal İtibar Sıralama Yöntemi.....	95
1.2.5.2.5. Rotterdam Kurumsal Özdeşleşme Testi.....	98

İKİNCİ BÖLÜM İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

2.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE TEMEL ESASLARI	98
2.1.1. Tanımı ve Önemi.....	98
2.1.2. Amaçları.....	103
2.1.3. Gelişimi ve Özellikleri.....	105
2.1.4. Örgütlenmesi	112
2.2. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ.....	114
2.2.1. Kurumlarda Stratejik Yönetim.....	114
2.2.2. Kurum Stratejisi ve İnsan Kaynakları Yönetimi	116
2.2.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi ve Özellikleri.....	118
2.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ FONKSİYONLARI.....	122
2.3.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Geleneksel Fonksiyonları.....	122
2.3.1.1. İnsan Kaynakları Planlaması	122
2.3.1.2. İnsan Kaynağı Bulma, Seçme ve Yerleştirme	128
2.3.1.2.1. Bulma.....	130
2.3.1.2.2. Seçme.....	132
2.3.1.2.3. Yerleştirme.....	136

2.3.1.2.3.1. Oryantasyon	136
2.3.1.2.3.2. Entegrasyon	138
2.3.1.2.3.3. Motivasyon	139
2.3.1.3. Personel Eğitimi ve Geliştirme.....	140
2.3.1.4. Kariyer Yönetimi	144
2.3.1.5. Performans Yönetimi	149
2.3.1.6. Ücret Yönetimi	52
2.3.1.7. İş Sağlığı ve Güvenliği.....	157
2.3.1.8. Çalışma İlişkileri.....	160
2.3.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları	162
2.3.2.1. Değişim Yönetimi.....	163
2.3.2.2. Bilgi Yönetimi	165
2.3.2.3. Kültür Yönetimi.....	168
2.3.2.4. Farklılık Yönetimi.....	171
2.3.2.5. Çatışma Yönetimi	176

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KURUMSAL İTİBAR VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

ARASINDAKİ ETKİLEŞİM

3.1. KURUMSAL İTİBARIN OLUŞUMUNDA İNSAN KAYNAKLARI

YÖNETİMİNİN ROLÜ 182

3.1.1. Çalışanların Katılımı	183
3.1.1.1. Rol ve Önemi.....	183
3.1.1.2. Teşvik Edilmesi ve Geribildirim	186
3.1.2. Çalışan İlişkilerinin Kalitesi ve Çalışan Davranışı	190
3.1.2.1. Psikolojik Sözleşmeler.....	195
3.1.2.2. Kurumsal Bağlılık.....	201
3.1.3. Kurumsal İletişim	214
3.1.3.1. Tanımı, Önemi ve Amaçları.....	214
3.1.3.2. İnsan Kaynakları ve İtibar Yönetimindeki Önemi.....	216
3.1.3.3. Stratejik Çalışan İletişimi	223
3.1.3.4. İşveren Markası	227
3.1.4. İnsan Kaynakları Stratejisi ve Liderlik.....	232
3.1.5. Kurumsal Sosyal Sorumluluk	234

3.2. KURUMSAL İTİBARIN İNSAN KAYNAKLARI

FONKSİYONLARINA ETKİLERİ 241

3.2.1. Kurumsal Performansın Artması.....	241
3.2.2. İnsan Kaynakları İtibarının Artması.....	242
3.2.3. Nitelikli İşgücünün Çekilmesi	247
3.2.4. Çalışan ve Müşteri Tatmininin Sağlanması	254
3.2.5. Çalışan Motivasyonunun Sağlanması	259
3.2.6. İşe Devamsızlığın ve İşgücü Devrinin Azalması	261

3.3. KURUMLARDA İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARINA YÖNELİK İTİBAR ARAŞTIRMALARI	263
3.3.1. İşyerinde Sadakat Raporu	263
3.3.2. Kurumsal Güvenilirlik ve Çalışan İletişimi Araştırması	264
3.3.3. Şirket Sıralama Araştırmaları.....	265
3.3.3.1. Çalışan Anneler İçin En İyi Şirketler Araştırması	265
3.3.3.2. Çalışılacak En İyi Şirketler Araştırması.....	267
3.3.3.3. Fortune Çalışılacak En İyi 100 Şirket Araştırması	267
3.3.3.4. En İyi İşveren Araştırması.....	267
3.4. KURUMSAL İTİBAR VE YÖNETİMİNİN TÜRKİYE AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ	269
3.4.1. Türkiye'nin En Beğenilen Şirketleri Araştırması.....	270
3.4.2. Türkiye'nin En İyi İşyeri Araştırması	273
SONUÇ	275
KAYNAKLAR	277

KISALTMALAR

- ABD** : Amerika Birleşik Devletleri
CEO : Chief Executive Officer
Çev. : Çeviren
Edit. : Editör
s. : Sayfa No

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Kurumsal Kültür Tanımları	18
Tablo 2: İtibar Tanımlamaları Farklılıkları	28
Tablo 3: Kurumsal İtibar ve Kurumsal İmaj İlişkinine İlişkin Yaklaşımlar...	32
Tablo 4: Kimlik, İmaj ve İtibar Tanımlamaları	35
Tablo 5: Kurumsal Kişileştirme Skalası	92
Tablo 6: McMillian SPIRIT Model.....	94
Tablo 7: Şirket Sıralama Araştırmaları	95
Tablo 8: İtibar Bileşenleri.....	97
Tablo 9: Kurum ve Yönetim Tarzı Açısından Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi	110
Tablo 10: Kariyer Planlama ve Kariyer Yönetimi.....	149
Tablo 11: Kaynaklarına Göre Çatışma Biçimleri	178
Tablo 12: Bilgi Aktarımı ve İtibarı Teşvik Edici İnsan Kaynakları Uygulamaları	194
Tablo 13: Psikolojik Sözleşmelerin Girdileri, İçeriği ve Sonuçları.....	200
Tablo 14: İşveren Marka Eşitliğinin Ölçümü.....	231
Tablo 15: Kurumun Sosyal Sorumluluğu ile İlgili Faaliyetler	240
Tablo 16: 2005–2006 ve 2007 Yıllarında Türkiye'nin En Beğenilen Şirketleri	272
Tablo 17: Türkiye'deki En İyi 5 İşyeri	274

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: İtibardaki Farklılıklar.....	36
Şekil 2: Kurumsal İtibar Makaleleri Sayılarının Gelişimi.....	38
Şekil 3: Stratejik Kaynak Noktası Yaklaşımı	41
Şekil 4: Kurum Kimliği, Kültürü ve İmajı İlişkisi Modeli	51
Şekil 5: Kurumsal Kimlik, İtibar ve Kurumsal Performans Etkileşimi	53
Şekil 6: Kurumsal Kimlik, İmaj ve Kültür İlişkisi Modeli.....	54
Şekil 7: İtibar Oluşumu.....	55
Şekil 8: Kurumsal Kimlik-İmaj-İtibar ve İtibar Sermayesi İlişkisi.....	56
Şekil 9: Kurumsal İtibar ve İmaj Yönetimi Modeli	60
Şekil 10: İtibar Yönetimi Görevleri	63
Şekil 11: İtibar Zinciri	64
Şekil 12: İtibar Yönetimi Stratejisi.....	70
Şekil 13: İtibar- Finansal Performans Dinamikleri Modeli	72
Şekil 14: Kurumsal İletişim Süreçleri ve İş Sonuçlarına Etkisi.....	80
Şekil 15: Kurumsal İtibarın Çekiciliği	84
Şekil 16: Kurum ve Adayın Karşılıklı Değerlendirmesi	135
Şekil 17: Çalışanların Sürdürülebilir Rekabet Avantajına Etkileri.....	189
Şekil 18: Çalışan Algılamaları, Kurumsal Bağlılık Türleri ve Sonuçları.....	211
Şekil 19: Performans Yaratımına Değer Eklenmesinin Artırılması.....	212
Şekil 20: İtibar Yönetiminde İçsel Dinamikler: İnsan Kaynakları ve Kurumsal Kimlik.....	219
Şekil 21: İşveren Marka Süreci.....	229
Şekil 22: İnsan Kaynakları Stratejileri Bakış Açıları	232
Şekil 23: İnsan Kaynakları ve Yetenek Yönetimi Stratejisi ve Kişisel Çalışan İlişkileri Kalitesi Bağlantısı	233
Şekil 24: İnsan Kaynakları Uygulamaları Etki Zinciri.....	242
Şekil 25: İtibar Bilgi Modeli.....	253
Şekil 26: İtibar, Müşteri Tatmini ve Sadakat ile Kurumsal Performans İlişkisi....	256

Şekil 27: Performans ve Paydaş Tatmini Arasındaki İlişki	257
Şekil 28: Pazar Değerinde Önemli Konular	259

GİRİŞ

Kurumsal itibar ve insan kaynakları yönetimi kurumların başarısını belirleyen en önemli kavramlardan ikisi olmaktadır. Kurumsal itibar oluşumu, yönetim ve hizmet kalitesi, yaratıcılık, yenilikçilik, liderlik, sosyal sorumluluk, finansal performans, kurumsal yönetim gibi birçok faktöre bağlıdır. Kurumsal itibarın oluşumunda, güçlenmesinde ve sürdürülmesinde insan kaynakları yönetimi kilit bir görevi yerine getirmektedir.

Çalışanlar diğer bir deyişle insan kaynağı, kurumun başarı ya da başarısızlığı belirleyen en önemli değerlerden biridir. İnsan kaynakları ne kadar iyi yönetiliyorsa kurumsal amaçları o derecede güçlü bir şekilde benimsemekte ve bu amaçların gerçekleştirilmesi konusunda daha fazla çaba göstermektedir. Kurumsal itibarın temeli çalışanlara dayanmaktadır. Diğer bir deyişle, kurum çalışanlarının zihinlerinde itibarlı değilse diğer paydaşlarının zihinlerinde güçlü bir itibara sahip olamamaktadır. Bu anlamda, insan kaynağının itibar yönetimi sürecine katılımı kurumların itibarı açısından bir zorunluluktur. Çalışanlar kurumların diğer paydaşları ile sürekli ilişki içindedir. Bu bağlamda, kurum hakkında söyledikleri diğer paydaşların kurumun itibarına ilişkin algılamalarını etkileyen önemli bir faktördür. Çalışanlar kurumları hakkında olumlu algılamalara ve değerlendirmelere sahipse paydaşlarda kurum hakkında olumlu düşünmektedir. Kurumun insan kaynakları yönetiminin etkinliği çalışanların itibar sürecine dahil olmasında ve kurumun itibar çalışmalarında bir gönüllü haline gelmesinde kilit bir rol oynamaktadır. İşe alım, oryantasyon, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme gibi tüm insan kaynakları çalışmalarının başarısı çalışanların kurumsal itibar yönetiminin bir parçası haline gelmesini sağlamaktadır.

Benzer şekilde kurumsal itibarın da insan kaynakları yönetiminin başarısında ve kurumsal performansın artırılmasında yeri doldurulamaz bir değer olduğu görülmektedir. Kurumsal itibar nitelikli adayları kuruma çekmekte, söz konusu çalışanların motivasyonunu ve verimliliğini sağlamakta, bağlılıklarını artırmakta ve sonuç olarak hem kişisel hem de kurumsal performans artmaktadır. Kurumsal itibar

paydaşlara kurumun insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin de önemli mesajlar vermektedir. Diğer bir deyişle itibarı güçlü olan kurumların insan kaynakları yönetimi çalışmalarının da etkin bir şekilde gerçekleştirildiği düşünülmektedir.

Bu çalışmanın amacı, kurumsal itibar ve insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişkiyi açıklamaktır. Bu doğrultuda ilk bölümde kurumsal itibar ve yönetimi kavramları ve kurumlar açısından taşıdığı önem, ikinci bölümde insan kaynakları yönetimi ve fonksiyonları incelenmiştir. çnc bölümde ise kurumsal itibar ve insan kaynakları yönetimi arasındaki etkileşim tartışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL İTİBAR VE YÖNETİMİ

1.1. KURUMSAL İTİBAR KAVRAMI

İşletmelerin sahip olduğu kaynaklar; genel olarak somut ve soyut olmak üzere iki kategoriye ayrılmaktadır. Somut kaynaklar; araçlar, ham materyaller, teçhizat gibi maddesel öğelerden oluşurken, soyut kaynaklar; kurum kültürü, itibar ve iç kontrol gibi öğelerden oluşmaktadır¹. Terlaak (2000), kurumların sahip olduğu soyut kaynakları; bilgi, itibar ve politik sezgiler olmak üzere üçe ayırmaktadır². Contractor (2001) ise, kurumlar açısından üç tür soyut değerden bahsetmektedir. Bunlar; patent, marka gibi değerler, yazılım, formül gibi değerler, insan ve örgüt sermayesi, kurumun sahip olduğu bilgi, ‘know-how’, kurum kültürü ve müşteri tatmini olarak sıralanmaktadır³.

1992 yılında İngiltere’de CEO (Chief Executive Officer)’lar üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiş ve katılımcılara 1987–1990 yılları arasında kurumlarının başarısındaki en önemli soyut değer sorulmuştur. Araştırma sonuçlarına göre; kurumların sahip olduğu en önemli soyut değer, itibardır⁴. 2003 yılında İngiltere’de yapılan bir diğer araştırmada ise FTSE üyesi en büyük 500 işletmenin CEO, yönetim kurulu başkanı ve üyelerinden oluşan yöneticileri, işletmelerin değerlendirilmesinde kurumsal itibarın; finansal performans, ürün ve hizmet kalitesi gibi kriterler kadar önemli olduğunu belirtmiştir⁵.

¹Abraham CARMELI, “Assessing Core Intangible Resources”, European Management Journal, Vol. 22, No: 1, 2004, s. 111.

²Ann TERLAACK, “Forming Alliances With Regulators: The Case of Environmental Voluntary Agreements”, <http://www.oikos-stiftung.unisg.ch/academy2000/terlaak1.pdf>, 17.02.2007.

³Farok CONTRACTOR, “Intangible Assets and Principles For Their Valuation”, Valuation of Intangible Assets in Global Operations, Quorum Books, Westport, 2001, s. 3–24’den aktaran Naomi GARDBERG, Charles FOMBRUN, “Corporate Citizenship: Creating Intangible Assets Across Institutional Environments, Academy of Management Review, Vol. 31, No: 2, 2006, s. 331.

⁴Wang SY-FENG, Chang WEN-HSIEN, Yang JEN-SHOU, “Dynamic Modeling of Corporate Reputation Management Process”, 5th Australian & New Zealand Systems Conference, Wellington-New Zealand, July 20 – 23 1999, <http://www.systemdynamics.org/conferences/1999/papers/para 228.pdf>, 11.01. 2007.

⁵“UK: Big Increase in Concern for Corporate Reputations”, <http://www.managementlogs.com/2004/08/uk-big-increase-in-concern-for.html>, 2.12.2006.

Yapılan araştırmalara dayanarak kurumların sahip olduğu soyut değerlerin öneminin giderek arttığı söylenebilmektedir. En önemli soyut değerlerden biri de kurumsal itibardır. Uzun dönemli çalışmalar sonucunda kazanılan itibar, kurumların rakipleri ile mücadele edebilmesini ve paydaşlarının zihinlerinde farklı bir yer edinmesini sağlamaktadır. Aşağıda kurumsal itibarla ilişkili olan kavramlar kurumsal imaj, kurumsal kültür ve kurumsal kimlik başlıkları altında incelenecektir.

1.1.1. Kurumsal İtibarla İlişkili Kavramlar

1.1.1.1. Kurumsal İmaj

1.1.1.1.1. Tanımı ve Önemi

İmaj; bir insanın bir nesne ile ilgili olarak izlenim ve düşüncelerinden oluşan inançlar topluluğudur⁶, eldeki hayali ve gerçek bütün kanıtlardan yola çıkarak akıl yürütme yoluyla oluşturulmuş bir yapıdır ve var olan etkilerden, inançlardan, fikirlerden ve duygulardan etkilenir⁷. İmaj kavramı, ilk kez 1955 yılında Sidney Levy tarafından ortaya atılmıştır. Kurumsal imaj kavramının ortaya çıkışı ile elde edilen bilgiler, bu kavramın içeriğini oluşturan bilgilerin oldukça eskiye dayandığını göstermektedir. Kurumsal imaj kavramının yüzyıllar önce ordusunu yöneten bir kralın, kendisini tanıtmak için savaşta kullanılan kalkanların üzerine St. George veya Lorraine haçı gibi bir işaret kullanması ile ortaya çıktığı söylenmektedir⁸.

Kurumsal imaj; bir işletme hakkında toplumun, tüketicilerin, ürün ya da hizmetlerinin, müşterilerinin, rakiplerinin, birlikte iş yaptığı diğer kuruluşların ve

⁶Philip KOTLER, Roberta CLARKE, Marketing for Health Care Organizations, 1th Edition, Prentice-Hall Inc, New Jersey, 1987, s. 62.

⁷Anthony DAVIS, Halkla İlişkilerin Abc' si, 1. Basım, MediaCat Yayınları, İstanbul, 2006, s. 55.

⁸Gül GÜDÜM, Alican KAVAS, "Türk, Japon Alman ve Amerikan Menşeli Ürünlere Karşı Genel Tutum ve Algulamalar Üzerine Karşılaştırılmalı Bir İmaj Çalışması", Pazarlama Dünyası, Yıl: 7, Sayı: 39, 1993, s. 20.

kitle iletişim araçlarının edinmiş oldukları izlenimlerdir⁹. Kurumsal imajla ilgili bazı tanımlamalar şöyledir:

- Cambridge Üniversitesi sözlüğünde kurumsal imaj; insanlar tarafından bir kurumun nasıl görüldüğü ve anlaşıldığı olarak tanımlanmaktadır¹⁰.
- Dichter'e (1985) göre kurumsal imaj; bir kurumun toplam etkisidir¹¹.
- Örgütsel davranış bakış açısıyla Dutton ve Dukerich'e (1991) göre kurumsal imaj; dışsal paydaşların kuruma ilişkin düşüncelerinin isel paydaşlarca değerlendirilmesidir¹².
- Van Rekom'a (1997) göre kurumsal imaj; insanların kurum hakkındaki inançlarının, düşüncelerinin, duygularının ve izlenimlerinin etkileşiminin net sonucudur ve insanların zihinlerinde var olmaktadır¹³.
- Gray ve Balmer'e (1998) göre kurumsal imaj; kurumun paydaşlarının zihinlerindeki kurum resmidir ve kurumun ismi ya da logosunu gördüğünde ya da işittiğinde aklına gelenlerden oluşmaktadır¹⁴.
- Howard'a (1998) göre kurumsal imaj; kurumu oluşturan görsel, sözel ve davranışsal öğelerden oluşmaktadır ve kurumun görünen ve görünmeyen algıları ile hedef kitlelerin kurum hakkındaki algılamalarının bir kombinasyonu olarak tanımlanmaktadır¹⁵.

⁹Tanses GÜLSOY, Reklam Terimleri ve Kavramları Sözlüğü, 1. Basım, Adam Yayınları, İstanbul, 1998, s. 196.

¹⁰ <http://dictionary.cambridge.org>, 18.05.2007.

¹¹Ernest DICHTER, "What's In An Image?", Journal of Consumer Marketing, Vol. 2, Winter 1985, s. 75.'den aktaran Manto GOTSI, Alan M. WILSON, "Corporate Reputation: Seeking A Definition", Corporate Communications: An International Journal, Vol. 6, No: 1, 2000, s. 26.

¹²Jane DUTTON, Janet DUKERICH, "Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation", Academy of Management Journal, Vol. 34, No:3, 1991, s. 547.

¹³Johan VAN REKOM, "Deriving an Operational Measure of Corporate Identity", European Journal of Marketing, Vol. 31, No: 5/6, 1997, s. 412.

¹⁴Gray EDMUND, John BALMER, "Managing Corporate Image and Corporate Reputation", Long Range Planning, Vol. 31, No:5, 1998, s. 697.

¹⁵Steven HOWARD, Corporate Image Management, www.howard-marketing.com, 10.10.2006.

- Nguye ve Leblanc'a (2001) göre kurumsal imaj; bir kurum hakkında paydaşların zihinlerinde oluşan izlenimler bütünüdür¹⁶.
- Argenti'ye (2003) göre kurumsal imaj; kurum kimliğinin bir yansımasıdır. Diğer bir deyişle, kurumun hedef kitleler zihninde nasıl görüldüğüdür¹⁷.
- Yang'a (2005) göre kurumsal imaj; kurumun kendini kitlelere nasıl sunduğudur¹⁸.
- Lievens'e (2006) göre kurumsal imaj; dışsal paydaşların görüşleri ve hisleri ile ilgili olmaktadır¹⁹.

Her kurum her gün çeşitli kesimlerden insanlarla karşılaşmaktadır ve her insan bir kurum ile farklı türlerde pek çok ilişki şekli göstermektedir. Bu ilişki; bireyin kurum ile ilgili algılarını etkilemekle kalmamakta, bireylerin kurum hakkındaki bilişsel ihtiyaçlarını da etkilemektedir. Bir birey, bir kurumla ya da onun tanımlarıyla karşılaştığında, kurum hakkında bir imaj kendiliğinden oluşmaya başlamaktadır²⁰.

Her kurumun istese de istemese de bir imajı bulunmaktadır. Kurumsal imaj, etkin ve doğru bir şekilde dizayn edildiğinde ve yönetildiğinde; bir yandan kurumun kaliteye ve mükemmelliğe bağlılık düzeyini, diğer yandan müşterileri ve potansiyel müşterileriyle, çalışanları ve gelecekteki çalışanlarıyla, rakipleriyle, ortaklarıyla, kamu kurum ve kuruluşlarıyla ve paydaşlarıyla olan ilişkileri konusundaki tavrını doğru olarak yansıtabilir. Bu nedenle imaj her kurum için kritik bir önem taşımaktadır²¹.

¹⁶Nha NGUYE, Gaston LEBLANC, "Image and Reputation of Higher Education Institutions In Students' Retention Decisions", International Journal of Educational Management, Vol.15, No: 6, 2001, s. 303.

¹⁷Paul ARGENTI, Corporate Communication, 2nd Edition, Mcgraw- Hill, Southport, 2003, s. 58.

¹⁸Sungun YANG, The Effects of Organization-Public Relationships on Organizational Reputation From The Perspective of Publics, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), University of Maryland Communication Department, Maryland, 2005, s. 94.

¹⁹Filip LIEVENS, "Organizational Image/Reputation", <http://users.ugent.be/~flievens/imagen.pdf>, 15.10.2006.

²⁰Jos LEMMINK, Annelien SCHUIJF, Sandra STREUKENS, "The Role of Corporate Image and Company Employment Image in Explaining Application Intentions", Journal of Economic Psychology, No: 24, 2003, s. 10.

²¹HOWARD, www.howard-marketing.com.

Kurumsal imaj; işletmenin pazarlama ve yönetim çabaları ile ulaşılan başarı düzeyine doğrudan etki eden stratejik bir kavramdır. Geçmişte kurum imajı; kurum tipografisi, ismi, rengi, logosu, antetli kağıtları, zarfları, üniformaları unsurlarını içeren grafik tasarımı kapsamında değerlendiriliyordu. Bu anlayışın küresel, dinamik, farklı sınırları, farklı kültürleri içinde bulunduran günümüz iş ortamında ve işletmelerinde geçerliliği bulunmamaktadır. Bunun yerine, 21. yüzyıl başlarında kurum imajı yönetimi; kurumları kaynaklar, ortaklıklar, müşteriler ve pazar payı amaçlarına yönelik rekabete hazırlayan bütünleşik bir yönetim disiplini olarak görülmektedir²².

Rekabetçi duruma gelen pazar ortamı, yeni ürünlerin piyasaya sürülmesini giderek daha güçleştirmiş, bunun sonucunda da yerleşmiş bir imaj ve pazar payı olan mevcut kurumların ürünlerinin değerini artırmıştır²³.

Marka gücünün değerinin kaybolduğu, ürünlerin farklılıklarının azaldığı ve benzerliklerinin arttığı, çalışanların kurumlarına olan bağlılıklarının azaldığı, rekabetin arttığı günümüzün iş dünyasında kurumsal imaj yönetimi; yönetim ve pazarlama süreçleri içinde yeni ve farklı bir öneme sahiptir. Kurum imajı yönetimi; kurum dilinin, stilinin, geleneğinin ve kurumun kendini ifade etmesine odaklı bir diyalogun yaratılmasını sağlamaktadır. Söz konusu diyalog, müşterilerin ve çalışanların; işletmenin neden var olduğunun, geleneklerinin, ilkelerinin ve esas güçlerinin neler olduğu hakkındaki anlayışları ve beklentileri ile birbirine uymaktadır. Bu, işletmenin ürün ve hizmetlerini de kapsayan her boyutu ile ilgili gelişmeleri içermekte, algılamalar; uzun dönemli başarıların anahtarı olmaktadır²⁴.

Kurum, üretilen malı ve markasını tanıtmaya görevinin yanında, kurum imajını da iç ve dış dünyada tanıtmak zorundadır²⁵. İyi bir imaja sahip olma avantajları ortaya çıkmaya başladıkça, her geçen gün daha çok kurum tanıtımına özen

²²HOWARD, www.howardmarketing.com.

²³Peter Sheldon GREEN, *Şirket Ürünü Korumanın Yolları*, İstanbul, Milliyet Yayınları, 1996, s. 42-43.

²⁴HOWARD, www.howard-marketing.com.

²⁵Üzeyir GARİH, *Pazarlama-Tanıtım Halkla İlişkiler*, 1. Basım, Hayat Yayınları, İstanbul, 2000, s. 100.

göstermeye, konu ile ilgili programlar oluşturmaya başlamıştır. Amaçlanan kurumun ilişkide bulunduğu gruplara olumlu, güçlü, sağlam bir görüntü vermektir²⁶. Kurumsal imaj, ürün ve hizmetlere ekstra psikolojik değer katmakta, müşterilerin ürün ve hizmete dair risk algılamalarını azaltmakta, müşterilerin benzer ürün ve hizmetler arasında seçim yapmasına yardım etmekte, çalışanların iş tatminini artırmakta, insan kaynağı işe alımının aday toplama sürecinde daha nitelikli personelin kuruma çekilmesinde reklamların ve satış çabalarının etkinliğini yükseltmekte, yeni ürünlerin tanıtımını desteklemekte, rakiplere karşı güçlü görünmesinin sağlanması gibi bir çok yönden fayda sağlamaktadır²⁷.

1.1.1.1.2. Unsurları

İmaj; bir kez sahip olunan ve ilelebet sürdürülen bir kavram olmayıp her bireyin zihninde yavaş yavaş ve birikimsel olarak oluşmaktadır²⁸. Kurumsal imajının eskimesi ya da geçerliliğini kaybetmesi, kurumun müşterileri, hissedarları, çalışanları ve tüm paydaşlarının kurumun karı, ünü, idaresi ve geleceği hakkında kuşkulananmaya başlamasına neden olmakta, kurumların, bugünün gerçeklerine ayak uydurabilmesi ve paydaşları nezdinde böyle algılanmasının gerekli olması, kurum imajına ilişkin çalışmalara yönelik yatırım zorunluluğunu doğurmaktadır²⁹.

Sutherland ve Sylvester'a (2003) göre kurum imajının üç unsuru vardır. Kurumsal imaj³⁰;

- Çağrıştırdığı nitelikler,
- Bu nitelikleri ne derece taşıyor olarak algılandığı,

²⁶Lale ÖRER, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi'nin Kurumsal İmajının Öğrenciler Açısından Ölçülmesi Üzerine Bir Alan Araştırması, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kahramanmaraş Sütçü İmam Üni. Sos. Bil. Enstitüsü, Kahramanmaraş, 2006, s. 14.

²⁷Grahame DOWLING, Creating Corporate Reputations: Identity, Image, and Performance, 2nd Edition, Oxford University Press, New York, 2001, s. 12.

²⁸Ahmet Bülent GÖKSEL, Nilay BAŞOK YURDAKUL, Temel Halkla İlişkiler Bilgileri, Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları No:15, İzmir, 2002, s. 199.

²⁹James GREGORY, Jack WIECHMANN, Marketing Corporate Image, 2nd Edition, NTC/Contemporary, Chicago, 1998, s. 5.

³⁰Max SUTHERLAND, Alice K. SYLVESTER, Reklam ve Tüketici Zihni, (Çev.: İnci Kalınyazgan), 1. Basım, MediaCat Yayınları, İstanbul, 2003, s. 316.

- Karar verme aşamasında söz konusu niteliğin insanlar açısından ne derece önem taşıdığından oluşan bir fonksiyondur.

Kurumsal imaj oluşumu, kurum kimliğine, diğer deyişle kurumun iç ve dış paydaşlarına kendini anlattığı toplam iletişimini yerleştirmesine bağlı olmaktadır³¹. Kurum ve müşterileriyle ilgili her şey imajıyla da ilişkili olmakta, kurumun yaptığı hiçbir şey boşa gitmemektedir³². Nguyen ve Leblanc'a (2001) göre kurumsal imaj; fonksiyonel ve duygusal olmak üzere iki ana boyuta sahiptir. Fonksiyonel kavram; kolay ölçülebilen gerçek karakteristiklerle ilgili olurken, duygusal kavram; kurum hakkındaki inanç ve tutumları kapsamaktadır³³. Olumlu bir kurumsal imajın oluşturulması için öncelikle işletmenin kurumsal kimliğini oluşturması ve bu kimlikte tutarlı olması gerekmektedir. İmaj; kişilerin görme, algılama şeklidir ve doğrudan etkilenemez. Ancak, kimlik oluşturma işletmenin elindedir ve imajı etkilemek için kullanılır³⁴.

İyi yönetilen, iyi planlanan ve iyi işletilen, aynı zamanda içinde bulunduğu toplum yararına iyi işler yapan, kültür, sanat ve çevre konularına duyarlı, katılımcı, yardımsever firmaların sahip olduğu olumlu izlenimler, zaman içerisinde iyi bir kurum imajına dönüşmektedir³⁵. Kurumun farklı paydaşlarda değişik imajları olabilmektedir³⁶. Yatırımcılar ve yöneticiler için imaj, örgütün ekonomik performansına bağlı olarak (örneğin, yatırımcıların kurum hakkındaki inançları gerçeğe dayanan ekonomik rakamlara bağlı olarak şekillenmektedir), genel olarak toplumun kuruma yönelik imajı; kurumsal sosyal performansına, müşterilerin zihinlerindeki imaj; kaliteli ürün ve hizmetlere, kurumun şu andaki ve potansiyel

³¹Ercan TAŞKIN, Semih SÖNMEZ, "Kurumsal İmaj Oluşturmada Halkla İlişkilerin Rolü ve Bir Alan Araştırması", Türk Dünyası Celalabad İşletme Fakültesi Sosyal Bilimler e-dergisi, Sayı: 7, 2005, www.akademikbakis.org, 15.08.2006.

³²HOWARD, www.howard-marketing.com.

³³Nha NGUYEN, Gaston LEBLANC, "Corporate Image and Corporate Reputation In Customers' Retention Decisions In Services", Journal of Retailing and Consumer Services, No: 8, 2001, s. 227.

³⁴Ayda UZUNÇARŞILI SOYDAŞ, "Global İşletmelerde Kurum Kimliği ve Kurumsal Marka", Çok Kültürlü Ortamlarda Halkla İlişkiler, Kurumsal İletişim ve Yönetim, (Edit.: Pınar Eraslan Yayınoğlu), İstanbul Ticaret Üniversitesi Yayınları No:11, İstanbul, 2005, s. 27.

³⁵Mehmet AK, Firma Markalarda Kurumsal Kimlik ve İmaj, 1.Basım, Işıl Ofset, İstanbul, 1998, s. 171.

³⁶ARGENTI, s. 58-59.

çalışanlarına yönelik istihdam imajı ise kurumun bu alandaki görüntüsüne göre oluşmaktadır³⁷.

Markwick ve Fill'e (1997) göre kurumsal imaja ilişkin paydaşların algılamaları önceden düşünülmüş çalışmalarla (örneğin planlanmış halkla ilişkiler etkinlikleri) ya da tesadüfî olarak (örneğin, medyaya yapılan açıklamalar) oluşabilmektedir. İmaj, paydaşların kurum karakteristikleri ile karşılaşması ile oluşmakta ve imaj, her bir paydaşın kurum hakkında deneyimleri, inançları, duyguları, bilgilerinin ve izlenimlerinin etkileşiminin net bir sonucu olmaktadır. Aynı kurum hakkında farklı imajlara sahip olunmasının nedeni kurum kimliğinin belirgin bir şekilde sunulmamasından kaynaklanmaktadır Bu nedenle kurum kimliğinin belirgin bir şekilde tek bir düzende sunulması gerekmektedir³⁸.

Olumsuz bir imaj oluştuğunda, kurum tüm fonksiyonlarını analiz etmeli ve etkinliği arttıracak adımlar atmalıdır. Kurumun imajının güçlenmesi iletişim becerilerine bağlı olarak gerçekleşmektedir. Bu doğrultuda kurumun tüm paydaşları ile iletişim halinde olması ve her platformda bunu geliştirmesi gerekmektedir. Kurumun çalışanlarıyla kuracağı iletişim ile müşterilerle ve tedarikçilerle kuracağı iletişim birbirinden farklıdır, bu nedenle her biri için profesyonel yaklaşımla farklı iletişim tarzları geliştirilmelidir³⁹.

1.1.1.2. Kurumsal Kimlik

1.1.1.2.1. Tanımı ve Önemi

Kimlik; herhangi bir nesneyi belirlemeye yarayan, onu türdeşlerinden ayıran özelliklerin bütünüdür⁴⁰. Kurumsal kimlik ise kurumların ne olduklarını ifade

³⁷LIEVENS, users.ugent.be/~flievens/imagen.pdf.

³⁸Nigel MARKWICK, Chris FILL, "Towards A Framework For Managing Corporate Identity", European Journal of Marketing, Vol. 31, No: 5/6, 1997, s. 398.

³⁹K. SRINIVASAN , "Image Management", <http://www.prpoint.com>, 6.12.2007.

⁴⁰Gülay ÖZTÜRK, "Logonun Kurum Kimliği Üzerindeki Etkisi", İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 5, Sayı:9, 2006, s. 2

etmeleri amacına dönük olarak ortaya çıkan bir kavramdır⁴¹. Kurumsal kimlik kavramının 2. Dünya savaşı sonrasında Amerika'nın New York kentinde faaliyet gösteren Lippicott ve Margulies isimli danışmanlık şirketinin kurucusu Walter Margulies tarafından 1945 tarihinde ortaya atıldığı söylenebilmektedir. İngiltere'de kurumsal kimlik çalışması, tasarım danışmanları tarafından 1960'ların ilk yarısından itibaren ele alınmaya başlanmışsa da, 1965'de kurulan Wolff Olins, kendi şirketinin ülkede kurumsal kimlik danışmanlığı adı ile kurulan ilk şirket olduğunu ileri sürmektedir. Bunu izleyen 10 yıllık dönemde profesyonel uygulama olarak kurumsal kimlik, kazanımların, şirket birleşmelerinin ve ekonomik dışlamaların hızlı artışı ile karakterize edilen bir dönemde yaygın olarak kabul görmüştür⁴². Kurumsal kimliğe ilişkin bazı tanımlamalar şöyledir:

- Markwick ve Fill'e (1997) göre kurumsal kimlik; kurumun kendini değişik paydaşlarına sunuşudur ve bu kurumu diğer tüm kurumlardan ayırmaktadır⁴³.
- Bromley'e (2001) göre kimlik; bir varlığı diğerinden ayıran özelliklerin bütünü olarak tanımlanmaktadır, bu bağlamda kurumsal kimlik; bir kurumu diğerlerinden ayıran özellikler bütünüdür⁴⁴.
- Whetten ve Mackey'a (2002) göre kurumsal kimlik; kurumun nasıl davrandığı, nasıl karar verdiği, çalışanlara nasıl davrandığı ve krizlerde nasıl tepki gösterdiğidir. Yöneticiler ve çalışanlar davranışlarında kurumun kimliğine uygun davranmaktadır. Bu nedenle kimlik, itibarın belkemiği olmaktadır⁴⁵.

⁴¹Ömer BAKAN, Kurumsal İmaj Oluşumu ve Etkili Etkenler, 1. Basım, Tablet Yayınları, Konya, 2005, s. 60.

⁴²Peter MEECH, "Kurumsal Kimlik ve Kurumsal İmaj", Halkla İlişkilerde Eleştirel Yaklaşımlar, Derya Telan (Çeviren), Jacque l'Etang, Magda Pieczka (Derleyen), Vadi Yayınları, Ankara, 2002, s. 127.

⁴³MARKWICK, FILL, s. 396

⁴⁴Dennis BROMLEY, "Relationships Between Personal and Corporate Reputation, European Journal of Marketing, Vol. 35, No: 3-4, 2001, s. 316.

⁴⁵David WHETTEN, Alison MACKEY, "A Social Actor Conceptional of Organizational Identity and Its Implications for Study of Organizational Reputation", Business&Society, Vol. 41, No: 4, 2002, s. 402.

- Massey'e (2003) göre kurumsal kimlik; iç paydaşların davranışlarına ve algılamalarına dayanmaktadır⁴⁶.
- Argenti ve Druckenmiller'a (2004) göre kurumsal kimlik; kurumun mevcut durumunu tanımlamaktadır⁴⁷.
- Bürgi ve Oliver'a göre (2005) kurumsal kimlik; kurumun kolektif, ortaklaşa paylaşılan kendine özgü değerleri ve karakteristikleridir⁴⁸.
- Martensen ve Gronholdt'a (2005) göre kurumsal kimlik; kurumun kendini değişik paydaşlara sunumudur⁴⁹.
- Rodríguez ve Pozzebon'a (2006) göre kurumsal kimlik; kurumun kendini nasıl gördüğünü, diğer bir deyişle kurum üyelerinin kurumu nasıl anladığı ve açıkladığını kapsamaktadır⁵⁰.
- Davis'a göre (2006) kurumsal kimlik; kurumun iyisiyle kötüsüyle kendini ifade yoludur ve iyi kullanıldığında elle tutulur geri dönüş sağlayarak kuruma faydalı olur⁵¹.
- Lievens'e (2006) göre kurumsal kimlik; içsel paydaşların kurumun merkezi, sürekli ve farklı karakteristiklerini algılamalarıdır⁵².
- Cornelissen'a (2007) göre kurumsal kimlik; kurumun üyelerinin değerlerine, inançlarına, rollerine, davranışlarına, paylaşılan sembolere ve onlar tarafından yaratılan diğer şeylere dayanan kurumun özüdür⁵³.

⁴⁶ Joseph Eric MASSEY, "A Theory of Organizational Image Management: Antecedents, Processes & Outcomes", International Academy of Business Disciplines Annual Conference, Orlando, April 2003, <http://commfaculty.fullerton.edu/jmassey/518/massey.pdf>, 14.02.2007

⁴⁷ Paul ARGENTI, Bob DRUCKENMILLER, "Reputation and the Corporation Brand", Corporate Reputation Review, Vol. 6, No: 4, 2004, s. 368.

⁴⁸ Peter BÜRGI, Roos J. David OLIVER, "Organizational Identity and Strategic Practice", 4th International Critical Management Studies Conference, Cambridge UK, 4-6 July 2005, http://www.imagilab.org/publications_wp.html, 10.10.2006

⁴⁹ Anne MARTENSEN, Lars GRONHOLDT, "Reputation in Higher Education: Development, Validation and Application of a Model", Research Paper March 2005, http://ep.lib.cbs.dk/download/ISBNx6564674_78.pdf, 14.08.2006.

⁵⁰ Charo RODRÍGUEZ, Marlei POZZEBON, "Power, Discourse, Collective Action: Exploring the Structuration Process of a Family Medicine Group Identity", http://gresi.hec.ca/SHAPS/cp/ge_scah/formajout/ajout/test/uploaded/cahier0505.pdf, 10.12.2006.

⁵¹ DAVIS, 2006, s. 58.

⁵² LIEVENS, <http://users.ugent.be/~flievens/image.pdf>.

⁵³ Joep P. CORNELISSEN, S. Alexander HASLAM, John M. T. BALMER, "Social Identity, Organizational Identity and Corporate Identity: Towards an Integrated Understanding of Processes, Patterns and Products", British Journal of Management, Vol. 18, No:1, 2007, s. 7.

Kurumsal kimlik; bir kurumun tüm faaliyetlerini içine alarak, kurum içinde bir bütünleşme, dışında da yüksek bir imaja sahip olabilme çabalarını kapsamaktadır⁵⁴. Lievens ve diğerleri (2007), kurumsal kimliği çalışanların, kurumun imajına ilişkin kendi algılamaları ile kurum dışındakilerin kurumun imajına ilişkin algılamalarının değerlendirmeleri olmak üzere iki ana kısma ayrılmaktadır⁵⁵. Kurumsal kimlik, bir tür sıralama kullanılarak paydaşlara yansıtılmakta, kurumun nasıl algılanmak istediğini göstermekte⁵⁶ ve kurumun ne olduğuna işaret etmektedir⁵⁷.

Çalışanlar için mensup oldukları kurumun güçlü, her açıdan net ve anlaşılır bir kurum kimliğine sahip olması, kurum mensuplarının söz konusu kuruma dahil olmalarından dolayı gurur duymalarını, şirkete bağlılıklarının ve dolayısıyla işlerine daha iyi motive olabilmelerini sağlayacak önemli bir unsur olarak dikkat çekmektedir⁵⁸.

Kurum kimliğinin fonksiyonları; kurumun özünün tanımlanması, yönetimin önemli stratejik konulara odaklanması, kaynak dağılım süreçlerini etkilemesi, çalışanların motivasyonu olarak sıralabilmektedir⁵⁹. Beek' göre kurum, kimliğini yönetmeli ve yönetim sürecinde ise şu noktaları göz önünde bulundurmalıdır; kurumsal kimlik kısmen dinamiktir, kurumsal kimlik toplam kurum stratejisi içinde yönetilmelidir, planlanmalı, izlenmeli ve kalite yönetimi ilkelerine göre geliştirilmelidir. Kurumsal kimlik tüm örgüt üyelerinin süregelen ortaklaşa üretimidir

⁵⁴Dide AKDAĞ, Türkiye'de GSM Operatörlerinin Görsel Kimlik Tasarımlarının Karşılaştırmalı Analizi, Marmara Üniversitesi Güzel Sanatlar Ens., (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2006, s.6.

⁵⁵Filip LIEVENS, Greet VAN HOYE, Frederik ANSEEL, "Organisational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework", Vol. 18, No: 1, 2007, s. 50.

⁵⁶MARKWCIK, FILL, s.396.

⁵⁷John BALMER, Keith DINNIE, "Corporate Identity and Corporate Communications: The Antidote to Merger Madness", Corporate Communications: An International Journal, Vol. 4, No: 4, 1999, s. 183.

⁵⁸Müge ELDEN, "Kurum Kimliği ve Kurumsal Reklam Arasındaki İlişki", Yeni Düşünceler Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, Sayı: 1, 2005, s. 3.

⁵⁹Susan BLACK, The Influence of Identity and Image on Organizational Legislative Management Processes, (Doktora Tezi), York University, School of Business Organizational Behaviour and Industrial Relations Department, Toronto, 2000, s. 15.

ve kurumsal kimliği genel kurumsal yapı ve eylemlerle bütünleştirmek kimlik gelişimini gerekli kılmaktadır⁶⁰.

1.1.1.2.2. Unsurları

Van Riel ve Balmer (1997) kurumsal kimliğin tanımlanmasına ilişkin Görsel-Grafiksel Tasarım, Bütünleşik İletişim, Disiplinlerarası (Kurumsal Kimlik Karması) olmak üzere üç yaklaşım olduğunu belirtmektedir. Grafiksel paradigmadaki görüşlere göre; kurumsal kimlik, kurumsal terminoloji, logo, görsel tanımlamalar ile eşanlımlı görülmektedir. Görsel kimlik; monolitik kimlik, aktarılan kimlik ve markalanan kimlik olmak üzere üç ana türe ayrılabilir. Bütünleşik İletişim Paradigmasındaki görüşlere göre; görsel tasarımcıların ve pazarlamacıların çalışmaları arasındaki uyumsuzluklar resmi iletişim çalışmalarının yapılması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Kurumsal iletişim karması ve yönetimi esas itibariyle pazarlama iletişimi karmasından çok daha karmaşık olmaktadır ve kurumsal iletişimde tüm paydaşlarla etkin bir iletişim kurulması gereklidir. Disiplinlerarası paradigma görüşlerine göre ise kurumsal kimlik; kurumun üyelerinin davranışları ile kökleşmiş kendine özgü karakteristikleridir. Kurumsal kimlik yönetimi stratejik bir öneme sahiptir ve disiplinlerarası yaklaşım gerektirmektedir. Gerçek ve arzulanen kimlik arasındaki farklılıklar kurumsal kimlik karması (iletişim, sembol ve davranış) ile azaltılabilmektedir⁶¹.

Davies ve diğerlerine göre kurumsal kimlik karması; çalışanların (özellikle müşterilerle yüzyüze olanların) davranışları, kurumsal iletişim (reklam dahil ancak sadece reklam değil) ve sembolizmden oluşmaktadır. Semboller; binalar gibi somut, tasarımlar gibi soyut varlıklardan oluşmaktadır⁶². Kurumsal kimlik genel olarak kurumsal felsefe, kurumsal iletişim, kurumsal davranış ve kurumsal dizayn unsurlarından oluşmaktadır⁶³.

⁶⁰İpek TÜZÜN KALEMCI, Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Gazi Üni. Sos. Bil. Enstitüsü, Ankara, 2006, s. 62.

⁶¹VAN RIEL, BALMER, s. 341.

⁶²DAVIES vd, s. 67.

⁶³Zeyyat SABUNCUOğLU, İşletmelerde Halkla İlişkiler, 7. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul, 2004, s. 67.

▪ Kurumsal Felsefe

Felsefe, kurum kimliğinin çekirdeğini oluşturmaktadır. Kuruluşun, hedeflerinde mikro ve makro ekonomik işlevinde ve sosyal rolünde kendisini ne şekilde anladığını ifade eden kurum felsefesi, kurumun değer, tutum ve normlarından, amacından ve tarihinden oluşmaktadır⁶⁴. Kurum felsefesi, üst düzey yöneticilerin kurum ile kabullendiği değerleri ve inançlarını temsil etmektedir ve çoğunlukla kurumun misyon tanımlamalarında dile getirilmektedir⁶⁵.

Kurum felsefesi, işletmenin vizyon ve misyonunun yer aldığı, işletme davranışlarının, kurallarının, faaliyetlerinin ve faaliyet hedeflerinin belirtildiği işletme çalışanlarına ve yöneticilerine yol gösteren, işletme paydaşlarına kurum hakkında bilgi veren bir göstericidir⁶⁶, kurumun kendi kendisi hakkındaki temel düşüncesi olup, kurumun gelişmesi ve ortaya çıkışı için kurum yönetimi tarafından arzulanan ve çabalanan hedef düşüncelerini kapsamaktadır⁶⁷ ve kurumsal kimliğin çekirdeğini oluşturmaktadır. Kurumlar sahip oldukları belirli bir felsefeyi davranışlarına, tasarımlarına ve iletişimlerine yansıtmaya çalışmaktadır⁶⁸.

▪ Kurumsal İletişim

İletişim; göndericiden alıcıya, gerek gönderici gerekse alıcı tarafından anlaşılır bir şekilde bilginin aktarılması olarak tanımlanmaktadır. Bir başka tanıma göre ise iletişim; esas olarak simgeler aracılığıyla bir kişiden ya da gruptan diğerine (veya diğerlerine) bilginin, fikirlerin, tutumların veya duyguların iletimidir. Ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen bütün grup, topluluk ve kurumlar için iletişim önemlidir. Bunun nedeni, hayatın her alanında olduğu gibi, kurumların da

⁶⁴Beril AKINCI, Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim, 1. Basım, İletişim Yayınları, İstanbul, 1998, s. 180.

⁶⁵GRAY, BALMER, s. 697.

⁶⁶SABUNCUOĞLU, s. 68.

⁶⁷Özlem KOCABAY, Kurum Kimliği Oluşturma Sürecinde İş Bankası Kurumsal Reklamlarının İncelenmesi: 1924–1932, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üni. Sos. Bil. Enstitüsü, Ankara, 2006, s. 40.

⁶⁸Ayla OKAY, Aydemir OKAY, Halkla İlişkiler Kavram, Strateji ve Uygulamaları, 1. Basım, Der Yayınları, İstanbul, 2001, s. 611.

iletişimsiz yaşamasının mümkün olmamasıdır. Kurum içinde ve dışında sürekli bilgi alış verişi önem taşımaktadır⁶⁹.

Kurumsal iletişim ise kurumun kimliğini medya aracılığıyla çeşitli paydaşlara ve alıcılara ileten hem resmi hem de resmi olmayan kanallardan gelen mesajların toplamı olarak tanımlanabilmektedir⁷⁰ ve kurumun stratejik planlarında kilit bir öneme sahiptir⁷¹. Kurumsal kimlik inşasının unsurlarından olan kurumsal iletişim, kontrol edilen kurumsal iletişim (yönetim iletişimi, örgütsel iletişim ve çalışanların iletişimi), kontrol edilmeyen iletişim ve dolaylı iletişimi kapsar. Olins, kurumsal kimliğin, “şirketin iletişim kurarken yaptığı her şey” olduğunu ileri sürmektedir⁷².

Kuruluşlar çok çeşitli türde ve şekilde hedef gruplarıyla iletişim çabası içerisine girmektedirler. Kurumsal iletişim kurum içi, kurum dışı, sözlü veya sözsüz iletişimin tüm türlerini ve imkanlarını içermektedir ve kuruluşun tüm iletişimsel aktivitelerinin bütünü oluşturur⁷³. İletişim uygulamasına çevrilmiş kurum kimliği olarak da tanımlanabilen kurumsal iletişim, kurumsal davranışın etkinliğini iletmede ve bu süreçte reklam, halkla ilişkiler, satış geliştirme, pazar ve kamuoyu araştırması, personel iletişimi gibi araçlardan faydalanmaktadır. Hedefi ise, tüm iç ve dış hedef kitlelerin kurum hakkındaki tutumunu etkilemek veya değiştirmektedir. 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 verilebilmektedir⁷⁴.

⁶⁹AKINCI, Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim, 1. Basım, İletişim Yayınları, İstanbul, 1998, s. 111.

⁷⁰GRAY, BALMER, s. 696.

⁷¹Richard R. DOLPHIN, Ying FAN, “Is Corporate Communications A Strategic Function?”, Management Decision, Vol. 38, No: 2, 2000, s. 99.

⁷²Wolff OLINS, “The Power of Corporate Identity, World Executive’s Digest, October 1991”den aktaran TC MELEWAR, “Kurumsal Kimlik İnşasını Belirleyen Faktörler: Bir Literatür Taraması”, (Çev.: Zeliha Hepkon), İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 4, 2003, s. 178.

⁷³Sinem YEYGEL, Kurum Kimliğinin Oluşturulmasında Halkla İlişkilerin Rolü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ege Üni. Sos. Bil. Enstitüsü, İzmir, 2002, s. 221.

⁷⁴AKINCI, s. 181.

▪ Kurumsal Davranış

Kurumsal davranış; organizasyondaki kişi ve grupların, nasıl ve neden o şekilde davrandıkları, aralarındaki ilişkiler ve bu ilişkilerin kurulmasında kullanılan araçları ve bunlarla organizasyon yapısı arasındaki ilişkilerle ilgilidir⁷⁵. Kurumun karşı karşıya kaldığı çeşitli konularda ne şekilde davranılması gerektiğine dair temelleri içermektedir. Bu davranış tarzları da yine kurumun benimsediği felsefeye dayanılarak gerçekleştirilmektedir⁷⁶.

Birkigt ve diğerlerine (1993) göre kurumsal davranış; kurum kimliğinin en önemli ve en etkili aracını oluşturmaktadır. Bu yazarlar kurumsal davranışı, organizasyonun üçüncü şahıslara karşı davranışı olarak görmektedir. Örneğin, sunum/teklif davranışları, ücret davranışları, dağıtım davranışları, finans davranışları, iletişim davranışları, sosyal davranışlar. Bu davranışlar kuruluşun hizmet ettiği amaçlar ve takip ettiği hedeflerde yansımalarını bulmaktadır⁷⁷.

▪ Kurumsal Dizayn

Kurumsal dizayn; işletmelerin görünen kimliğidir⁷⁸ ve bir kuruluşun kendisini görsel olarak ifade etmesi biçiminde anlaşılmaktadır. Kurumsal dizaynı oluşturan unsurlar arasında marka, yazı ve tipografi, renk, mimari dizayn ve bazı özel tedbirler yer almaktadır. Kurumlar görsel ifadeler ve görüntüler sayesinde pazardaki rakiplerinden ayrılırlar ve hedef gruplarının akıllarında kalarak, kendilerinin hatırlanmalarını sağlamaya çalışırlar⁷⁹.

⁷⁵Ayla OKAY, Kurum Kimliği, 5. Basım, MediaCat Yayınları, İstanbul, 2005, s.197.

⁷⁶OKAY, OKAY, s. 612.

⁷⁷Karl Heinz BIRKIGT, Marinus STADLER, Hans Joachim FUNCK, Corporate Identity: Grundalgen, Funktionen, Fallbeispiele, 6. Auflage, Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie, 1993, s. 19'dan aktaran OKAY, s. 61.

⁷⁸SABUNCUOĞLU, s. 69.

⁷⁹OKAY, s. 62.

1.1.1.3. Kurumsal Kültür

1.1.1.3.1. Tanımı ve Önemi

Kültür; bir toplumun yaşama tarzı olarak karakterize edilen, bilgi, inanç, gelenek, örf, adet, sanat, ahlak, araç gereç, teknik vb. gibi maddi ve maddi olmayan unsurlardan oluşan karmaşık bir bütündür⁸⁰. Kültür, aşağıdaki kavramlarla ifade edilebilmektedir⁸¹:

- Kültür, bir toplumun ya da bütün toplumların birikimli uygarlığıdır.
- Kültür, belli bir toplumun kendisidir.
- Kültür, bir dizi sosyal süreçlerin bileşkesidir.
- Kültür, bir insan ve toplum kuramıdır.

Toplumda bir grubun veya kuruluşun üyesi olmak, o topluluğa uyum sağlamayı gerektirir. Uyum sağlamanın grup ya da kuruluş tarafından paylaşma gereğini benimsemenin temel koşulu ise ortak amaçlar, standart ve değerler ile alışkanlıklar, felsefe ve ideolojiyi paylaşma gereğini ortaya koyar⁸².

Kurumsal kültür, bir çeşit kutsallık yüklenen ve bireyleri kolektivite ile bütünleştirmeye yardımcı olan, bir davranışsal rehber sağlayan bir olgu⁸³, genel olarak davranışlar ve normlar bütünü⁸⁴, grup yaşantısının öğrenilen sonuçları ile grubun içsel bütünleşme ve dışsal uyum sorunlarını çözmek amacıyla öğrenme süreci içinde geliştirdiği varsayımlar örüntüsü olarak tanımlanmaktadır⁸⁵ ve kurumun

⁸⁰Şerif ŞİMŞEK, Tahir AKGEMCİ, Adnan ÇELİK, Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, 3. Basım, Adım Yayınları, Konya, 2003, s. 27.

⁸¹Bozkurt GÜVENÇ, İnsan ve Kültür, 1. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1991, s. 95.

⁸²Erol EREN, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 9. Basım, Beta Yayınları, İstanbul, 2006, s. 136.

⁸³Peter DAHLER, "Corporate Culture and Morality: Durkheim Inspired Reflections on Limits of Corporate Culture", Journal of Management Studies, Vol. 31, No: 1, 1994, s. 3.

⁸⁴Jan P. HERRING, Regina D. KLEIN, Michael HARRIS, Alison T. BOUREY, "Corporate Culture as a Tool for Anticipating the Competition", Competitive Intelligence Magazine, Vol. 5, No: 4, July-August 2002, s. 7.

⁸⁵SABUNCUOĞLU, s. 33.

değerlerinden, davranışlarından ve tutumlarından oluşmaktadır⁸⁶. Klein ve diğerleri (1995) kurum kültürünü kurumların etkinliğinin, ürün ve hizmetlerin kalitesini geliştirme çabalarının kalbine yerleştirmektedir⁸⁷.

Kurumlara özgü kültürler de zaman içinde gelişerek kurumdaki bireylerin ortamın tehdit ve fırsatlarıyla etkileşim kurma biçimi üzerinde etkili olur. Bu da uygulayıcıların kendi kurum kültürlerini tanımalarına hayati önem kazandırır⁸⁸.

Örgütsel davranış literatüründe kurum kültürü, farklı yazarlar ve araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Ancak çoğu tanımlamada kurum kültürü; kurumun kimliğini oluşturan ve çalışan davranışlarını şekillendiren değerler, inançlar ve davranış modelleri bütünü kapsamaktadır⁸⁹.

⁸⁶Mary HATCH, Majken SHULTZ, “Are The Stratejik Stars Aligned for Your Corporate Brand?”, Harward Business Review, February 2001, s. 130.

⁸⁷AS KLEIN, RJ MASI, CK WEIDNER, “Organization Culture, Distribution and Amount of Control, and Perceptions of Quality: An Empirical Study of Linkages”, Group and Organization Management, Vol. 20, No: 2, 1995’den aktaran Abraham CARMELI, Ashler TISHLER, “The Relationships Between Intangible Organizational Elements and Organizational Performance”, Strategic Management Journal, No: 25, 2004, s. 1260.

⁸⁸James GRUNIG, Jody BUFFINGTON, “Kurumsal Kültür ve Halkla İlişkiler”, Halkla İlişkiler Yönetiminde Mükemmellik, (Çev.: Elif Özsayar), (Edit.: Grunig James), 2. Basım, Rota Yayınları, İstanbul, 2005, s. 608.

⁸⁹Ooi Keng BOON, Veeri ARUMUGAM, “The Influence of Corporate Culture on Organizational Commitment: Case Study of Semiconductor Organizations In Malaysia”, Sunway Academic Journal, No: 3, 2006, s. 100.

Tablo 1: Kurumsal Kültür Tanımları

J.C. Spender (1983)	Kurum üyeleri tarafından paylaşılan değerler sistemi
C. O'Reilly (1983)	Güçlü ve geniş ölçüde paylaşılan temel değerler
Deal A. , A. Kennedy (1982)	İşler, burada böyle yürür biçiminde ifade edilen yargılar
G. Hofstede (1980)	Kollektif olarak programlanmış düşünceler
J. Van Maanen	Kollektif anlamlandırmalar
J.M. Konzes (1983)	İş yaşamında yaratılan, sürekli ve semboller aracılığı ile iletilen inançlar ve değerler
W.G. Ouchi (1981)	Kurumun çalışanlarına verdiği değer ve inançlarla ilgili semboller, törenler ve mitler bütünü
T. Peters – R.H. Waterman	Öyküler, mitler, kahramanlar, sloganlar gibi sembolik anlamları içeren baskın ve iç tutarlılığa sahip, paylaşılan değerler bütünü

Kaynak: Zeyyat SABUNCUOĞLU, Melek TÜZ, Örgütsel Psikoloji, 3. Basım, Ezgi Yayınları, Bursa, 2001, s. 36

Kurumsal kültür konusunda yapılan tanımlamaların çeşitliliğine rağmen söz konusu tanımlar arasında birtakım ortak noktalar bulunmaktadır. Bunlar⁹⁰:

- Öncelikle tüm tanımlarda kurum üyelerince paylaşılan bir değerler bütününden söz edilmektedir. Bu değerler bütünü, üyelere, doğru ya da yanlış, kabul edilebilir ya da kabul edilemez davranışların neler olduğu hakkında bilgi vermektedir. Örneğin bir firmada, sorunlardan dolayı müşteri ile tartışmak hoş görülmebilir. Burada ortak değer “müşteri her zaman haklıdır” biçiminde ifade edilir. Bu değere göre, müşteri ile tartışmamak kabul edilen, tartışmak ise kabul edilmeyen davranış tarzıdır. Ancak başka bir firmada tam tersi bir biçimde çıkan sorunu araştırmak, müşteri ya da çalışan olsun sorumluyu bulmak geçerli değer olabilir.

⁹⁰SABUNCUOĞLU, TÜZ, s. 37–38.

- İkinci ortak nokta, kurum içindeki bu ortak değerler bütünüünün örgütün üyelerince sorgulanmaksızın doğru kabul edildiğidir. Bu değerler açıkça ifade edilemezler, yazılı değildirler, ancak tüm davranışları şekillendiren asıl güçtür.
- Kurumsal kültüre getirilen tanımlarda kültürel yapıya genellikle işlevselci bir anlayışla yaklaşıldığı görülmektedir. Birçok tanımda kültürün zaman içinde karşılaşılan kurumsal varlık sorunlarına bulunan çözümlerden ve bunlara ilişkin genel kabullerden temellendiği belirtilmektedir.
- Yapılan tanımlarda bir diğer ortak yön de, değerlerin iletimi ve paylaşımında kullanılan yollara ilişkindir. Kurum içindeki sembollerin, bunlara yüklenen anlamların, hikayelerin ve geçmiş olayların hem ortak kültürün yaratımı ve iletimini sağlayan hem de davranışları yönlendiren kültürel unsurlar olduğu belirtilmektedir.

Kurum üyeleri arasında bütünleşmenin sağlanması ve üyelerin kuruma bağlılıklarının güçlendirilmesinde kültürün önemli bir yeri vardır⁹¹. Kültür, hem kurumun verimliliğinde hem de üyelerinin bağlılığında güçlü bir etki yapmaktadır⁹². Kurumsal kültür, o kurumun çevrede tanınmasını, değerlerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer kurum ve bireylerle ilişki biçimlerini ve düzeylerini de yansıtır. Bu fonksiyonu ile kültür, kurumu topluma bağlayan, onun toplum içindeki yerini, önemini ve hatta başarısını belirleyen en önemli araçlardan biridir⁹³.

Goffee ve Jones (2002), uygun kurumsal kültür olmadan, hiçbir iş stratejisinin veya programının başarıya ulaşamayacağını, kurumun kültürünün sosyal mimarinin temeli olduğunu ileri sürmektedir⁹⁴. Kurum kültürü, kimliğin derin köklerinde yer almaktadır⁹⁵. Kurumlar çevreleri ile sürekli etkileşim içindedir.

⁹¹Mehmet ŞİŞMAN, Örgütler ve Kültürler, 1. Basım, Pegema Yayınları, Ankara, 2002, s. 154.

⁹²Gary JOHNS, Organizational Behavior, 4th Edition, Harper Collins College Publishers, New York, 1996, s. 289

⁹³Erol EREN, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, İstanbul, 2001, s. 136.

⁹⁴Rob GOFFEE, Gareth JONES, Kurum Kültürü, (Çev.: Kıvanç Kutmandu), 1. Basım, MediaCat Yayınları, İstanbul, 2002, s.27.

⁹⁵Jane COLLIER, Rafael ESTEBAN, "Corporate Social Responsibility and Employee Commitment", Business Ethics: A European Review, Vol. 16, No: 1, 2007, s. 24.

Bundan dolayı kurum kültürü de değişen bir süreç içinde, iç ve dış çevre unsurlarının farklı oranlarda etkisiyle oluşmaktadır⁹⁶.

Kurumsal kültür, kurumların misyon ve stratejilerinin başarılmasında, kurumsal etkinliğin geliştirilmesinde ve yönetim değişiminde anahtar bir bileşen olmaktadır⁹⁷. Kurumların kültürü, hem örgütteki bazı kişisel farklılık ve çatışmaları azaltmakta, hem de çalışanları kurumun amaçları doğrultusunda ek bir çatı altında toplayarak bütünleştirmekte, çalışanlarına rehberlik etmektedir⁹⁸.

Kurumsal bir kültürün sürdürülmesi, belli sayıda insanın birlikte çalışarak bazı hedeflere ulaşma gayretine bağlıdır. Kurumun kurucusu, böyle bir grup yaratır ve kendi kişiliği aracılığıyla bu grubun kültürünü şekillendirmeye başlar. Fakat bu yeni kültür, çeşitli büyüme ve gelişme krizlerini, atlatmadan, bu krizlerle başa çıkmak için çözüm üretmeden ve kendi iç problemlerini çözmek için birtakım ilişki kuralları koymadan gelişemez⁹⁹.

Kurumsal kültürü hayata geçirenler, yöneticilerden çalışanlara kadar tüm kurum üyeleridir¹⁰⁰. Kültür; kurum içinde çalışanları o kurumun amaçlarına ve çalışanları da birbirine bağlayıcı bir rol oynar. Dolayısıyla, kurumun amaç, karar, strateji, plan ve politikalarının oluşturulmasında ve başarısında kültürün önemli bir yeri ve önemi vardır¹⁰¹. Kurumsal kültür, var olduğu kurumsal çevre içerisinde iş görenlerin örgütsel adanmışlığını artırmakta, sağlıklı ilişkiler kurulmasında ve örgütsel sürekliliğin sağlanmasında önemli işlevler icra etmektedir¹⁰².

⁹⁶İsmail BAKAN, Tuba BÜYÜKBEŞE, Çetin BEDESTENCİ, Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım, 1. Basım, Alfa Yayınları, 2004, s. 28.

⁹⁷Samuel Olu ADEYOYIN, "Managing the Library's Corporate Culture for Organizational Efficiency, Productivity, and Enhanced Service", Philosophy and Practice, Vol. 8, No: 2, 2006, s. 1.

⁹⁸Beril AKINCI, "Kurum Kültürü, Tanımı, Özellikleri ve Boyutları", Human Resources Dergisi, 1997, Sayı: 6, s. 30.

⁹⁹ÇETİN, s. 120.

¹⁰⁰Yusuf YILDIZ, "Örgüt Kültürü Oluşumunda Örgütsel İletişimin Rolü: Gaziantep Büyükşehir Belediyesi'nde Bir Uygulama", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gaziantep Üni. Sos. Bil. Enstitüsü, 2006, s. 23.

¹⁰¹Sevinç KÖSE, Semra TETİK, Cuma ERCAN, "Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler", Yönetim ve Ekonomi Celal Bayar Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 1, 2001, s. 219- 242.

¹⁰²Ali Rıza TERZİ, Örgüt Kültürü, 1. Basım, Nobel Yayınları, Ankara, 2000, s. 57.

Günümüzde kurumsal kültür, işletmelerin rekabet avantajı kazanmalarında önemli bir rol oynamaktadır. Bu anlamda kurumsal kültür, işletmenin amaçlarının, stratejilerinin ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkiye sahip olduğu gibi, yöneticiler açısından seçilen stratejinin yürütülmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran bir araçtır¹⁰³.

1.1.1.3.2. Unsurları

Kurumsal kültürün unsurları; bazı araştırmacılar tarafından, yüzeyde yer alan görülebilir gerçekler ve daha derinlerde yer alan görülemez gerçekler şeklinde iki farklı düzeyde ele alınmıştır. Görülebilir düzey; kurumun içinde gözlenebilen kültür unsurlarını temsil eder. Kurum üyelerinin kıyafeti, kuruma ilişkin hikayeler, semboller, törenler, kutlamalar vb.'leri kültür analizinde görülebilir ipuçlarıdır. Daha derin düzeyde ise davranışa biçim veren değer ve normlar yer alır¹⁰⁴.

Shein (1992), kültürü; varsayımlar, değerler gibi derinleşmiş yapılar ve artefaktlar olmak üzere üç düzeye ayırmaktadır¹⁰⁵. Kotter ve Heskett (1992) ise kurum kültürünü görülebilirlik ve değişime direnç olmak üzere iki seviyede ele almaktadır. Derin ve daha az görülebilen seviyede kültür; kurumdaki insanlar tarafından paylaşılan değerlere karşılık gelmekte, grupta yer alan insanlar değişse de bu değerler süreklilik göstermektedir. Kurumların hayatında nelerin önemli olduğuna dair düşünceler ve inançlar değişik örgütlerde farklılıklar taşımaktadır; bazı insanlar için para özen gösterilmesi gereken en önemli değer olurken, bazılarında teknolojik yaratıcılık ya da çalışan gelişimi olabilmektedir. Söz konusu seviyedeki kültürü, çalışanların kendilerini bir arada tutan değerlerin çoğunlukla farkında olmaması dolayısıyla değiştirmek oldukça zor olmaktadır. Daha fazla derecede görülebilen seviyedeki kültür; kuruma yeni gelen çalışanların otomatik olarak uyması gereken davranış modellerini ve tarzlarını kapsamaktadır. Bu seviyedeki kültürü de

¹⁰³EREN, s. 166.

¹⁰⁴Muhsin HALİS, "Durumsallığı Açısından Türk Örgüt Kültürlerindeki Yönelimler", Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:5, 2003, s. 112.

¹⁰⁵Edgar SCHEIN, Organizational Culture and Leadership, 2nd Edition, Jossey-Bass, San Francisco, 1992'den aktaran Mary HATCH, "The Dynamics of Organizational Culture", The Academy of Management Review, Vol. 18, No: 4, 1993, s. 659.

değiştirmek zor olmaktadır, ancak temel değerler seviyesi kadar güç olmamaktadır¹⁰⁶.

Kültürel unsurları inceleyen araştırmacılar olguyu, kurum kültürünün görünür yönlerinden başlayarak, görülmeyen yönlerine doğru farklı düzeylerde analiz etmişlerdir. Bazı çalışmalarda ise, görülebilir düzeydeki unsurlara kültürün taşıyıcıları daha derin düzeydeki unsurlara ise, kültürü meydana getiren unsurlar denmektedir. Kültürün her bir düzeyi diğerini etkileme eğiliminde olmaktadır. Bu, kurumun davranışını etkileyen değerler anlamında daha da açık bir şekilde görülebilir¹⁰⁷.

Varsayımlar; kurum kültürünün en temel unsurunu oluşturmaktadır. Değerler ve semboller, varsayımların üzerine inşa edilmektedir. Bireylerin tartışmasız olarak kabul ettikleri doğrular ve gerçekler anlamına gelen varsayımlar, kültürel yapının gözlemlenmesi ve değiştirilmesi en güç olan yönünü oluşturmaktadır. Değerler ise varsayımlara göre daha kolay gözlemlenebilen bir kültürel unsur oluşturmaktadır. Değerler, toplumsal yaşamın diğer alanlarında olduğu gibi kurumsal yaşamda da önemli bir yer tutmaktadır. Terim olarak benimsenen, üstün tutulan, ulaşılmak istenen biçiminde anlamları içeren değer kavramı, kültürel açıdan bir sosyal grubun üyesi olan bireylerin, çeşitli durumları anlamlandırma ve yargılamada kullandıkları temel dayanakları ifade etmektedir¹⁰⁸.

Semboller de kültürün bir dışavurumu niteliğindedir. Bir kültürde kullanılan sembollerin çözümlenmesi, kültür hakkındaki temel bilgilere ulaşılmasını sağlayabilmektedir. Normlar ise doğru yanlış ayrımını ifade eden davranış beklentileridir. Genel olarak kural anlamına gelen norm sözcüğü ile kültür içinde beklenen davranış kalıpları ya da uyulması gereken davranış kuralları ifade edilmektedir¹⁰⁹.

¹⁰⁶John P. KOTTER, James L. HESKETT, Corporate Culture and Performance, 1th Edition, Simon&Schuster Inc., New York, 1992, s. 4.

¹⁰⁷HALİS, s. 113.

¹⁰⁸SABUNCUOđLU, s. 35–36.

¹⁰⁹Graeme MARTIN, Susan HETRICK, Corporate Reputations, Branding and People Management: A Strategic Approach to HR, 1th Edition, Butterworth-Heineman Publications, Burlington, 2006, s. 21.

Kurumsal kültür içinde anlam taşıyan bir diğer unsur; kahramanlar biçiminde anlamlandırılmaktadır. Burada temel olarak sembolik bir mesaj ve anlam yüklenmiş bireyler ifade edilmektedir¹¹⁰.

1.1.2. Kurumsal İtibarın Tanımı ve Esasları

1.1.2.1. Tanımı

Türk Dil Kurumu sözlüğünde itibar; saygı görme, değerli, güvenilir olma durumu, saygınlık, prestij¹¹¹, Oxford sözlüğünde genel olarak bir kişinin ya da bir şeyin karakteri ve durumu hakkında söylenenler ya da inanılanlar¹¹², Cambridge sözlüğünde bir kişi ya da bir şey hakkında insanların genel düşünceleri, bir kişi ya da bir şeyin geçmiş davranışlara ya da karakterine dayanarak ne kadar takdir edildiği ve beğenildiği olarak tanımlanmaktadır¹¹³. Çeşitli disiplinlerde farklı araştırmacılar tarafından değişik kurumsal itibar tanımlamaları yapılmaktadır. Bu tanımlardan bazıları şöyledir:

- Kurumsal itibar; algılamının ve gerçeğin kombinasyonudur¹¹⁴.
- Clark ve Montgomery'e (1998) göre kurumsal itibar; gözlemcilerin yorum ve algılamalarını tanımlamaktadır¹¹⁵.
- Cordeiro ve Schwalbach'a (2000) göre kurumsal itibar; kurumların yönetim kalitesinin yansımasıdır¹¹⁶.
- Carmeli ve Cohen'e (2001) göre kurumsal itibar; soyut bir değerdir, kurumun şu anki değerleri, pozisyonu ve gelecekteki davranışı hakkında bir çeşit istatistikî özeti temsil etmektedir¹¹⁷.

¹¹⁰SABUNCUOĞLU, s. 37–38.

¹¹¹ www.tdk.gov.tr, 10.11.2006.

¹¹²Audun JOSANG, Ismail ROSLAN, Colin BOYD, “A Survey of Trust and Reputation Systems For Online Service Provision”, Decision Support System, , Vol. 43, No: 2, 2007, s. 620.

¹¹³<http://dictionary.cambridge.org/define.asp?key=67113&dict=CALD>, 11.06.2007.

¹¹⁴“Building Corporate Reputation”, <http://www.workinpr.com/industry/research /prwhitepaper. asp>, 20.02. 2007.

¹¹⁵Bruce CLARK, David MONTGOMERY, “Deterrence, Reputations, and Competitive Cognition”, Management Science, Vol. 44, No: 1, 1998, s. 65.

¹¹⁶James CORDEIRO, Joachim SCHWALBACH, “Preliminary Evidence on the Structure and Determinants of Global Corporate Reputations”, <http://www2.wiwi.hu-berlin.de/institute /im/publikdl/2000-4.pdf>, 13.11.2006.

- Davies ve diğerlerine (2003) göre kurumsal itibar; tüm paydaşların kurumsal itibara yönelik görüşlerini, iç kimliği ve dış paydaşların özellikle müşterilerin kuruma ilişkin görüşlerini içeren dış imajı da kapsayan kolektif bir kavramdır¹¹⁸.
- Brauningger ve Haucap'a (2003) göre bir kurumun itibarı; ürünlerinin kalitesine ilişkin beklentilerini temsil etmektedir¹¹⁹.
- Passow ve diğerlerine (2003) göre kurumsal itibar; müşterilerin, çalışanların, yatırımcıların ve genel olarak kamuoyunun kurumla ilgili iyi ya da kötü, zayıf ya da güçlü etkileyici veya duygusal tepkileri olarak tanımlanmaktadır¹²⁰.
- Carmeli ve Tishler'e (2004) göre kurumsal itibar; dış paydaşların kurumun farklılıklarına, üstünlüklerine ilişkin inançlarını göstermektedir¹²¹.
- Fombrun ve Rindova'ya (1997) göre kurumların geçmişteki hareketleri ve değişik paydaşlar üzerinde değer yaratan etkiler bırakma yeteneği sonuçlarının kolektif betimlemesi olmaktadır. Bu; hem iç hem de dış paydaşların göreceli durumlarını ölçmekte, hem rekabete dayalı olmakta hem de kurumsal çevreleri içermektedir¹²².
- Carmeli ve Tishler'e (2005) göre kurumsal itibar; kurumun şu anki niteliklerinin, durumunun ve beklenen gelecekteki performansının kapsamlı bir şekilde değerlendirilmesini betimlemektedir¹²³.

¹¹⁷Abraham CARMELI, Aaron COHEN, "Organizational Reputation as a Source of Sustainable Competitive Advantage and Above-Normal Performance: An Empirical Test among Local Authorities in Israel", *Public Administration & Management: An Interactive Journal*, Vol. 6, No: 4, 2001, s. 128.

¹¹⁸DAVIES vd. , s. 162.

¹¹⁹Michael BRAUNINGER, Justus HAUCAP, "Reputation and Relevance of Economics Journals", *Kyklos*, Vol. 56, No: 2, 2003, s. 176.

¹²⁰Tanja PASSOW, Rolf FEHLMANN, Heike GRAHLOW, "The Country Reputation Cockpit: Translating Reputation Measurement into Reputation Management", *The 7th International Conference on Corporate Reputation, Identity and Competitiveness*, Manchester U.K., May 22 – 24 2003, <http://www.mscom.unisi.ch/Liechtenstein/RI/Papern.pdf>.

¹²¹CARMELI, TISHLER, 2004, s. 305.

¹²²Charles FOMBRUN, Cess VAN RIEL, "The Reputational Landscape", *Corporate Reputation Review*, Vol. 1, No: 1, 1997, s. 6.

¹²³Abraham CARMELI, Asher TISHLER, "Perceived Organizational Reputation and Organizational Performance: An Empirical Investigation of Industrial Enterprises", *Corporate Reputation Review*, Vol. 8, No. 1, 2005, s. 17.

- Castro ve diğerlerine (2006) göre kurumsal itibar; kurumun sosyal meşrulaştırma sürecinin sonucu olmaktadır. Kurumsal itibar içsel itibar ve dışsal itibar olmak üzere iki temel bileşene ayrılmaktadır. İçsel itibar; işletme paydaşlarının -çalışanlar, yöneticiler, müşteriler, tedarikçiler- kuruma ilişkin algılamaları ile ilgili olmaktadır. Dışsal itibar ise genel olarak toplumun kurumun davranışlarına ilişkin algılamalarından oluşmaktadır¹²⁴.
- Barnett ve diğerlerine (2006) göre kurumsal itibar; gözlemcilerin, kuruma uzun dönemde atfedilen finansal, sosyal ve çevresel etkileri değerlendirmesine ilişkin kolektif yargıdır¹²⁵.
- Ance ve Roderick'e (2007) göre kurumsal itibar; genel olarak paydaşların 'kurumun ne olduğu', 'kurumun sorumluluklarını nasıl yerine getirdiği', 'paydaşların beklentilerinin nasıl karşıladığı' ve 'kurumun sosyal-politik çevreye uyum sağlamadaki bütün performansına' ilişkin değerlendirmelerinin uzun dönemli kombinasyonudur¹²⁶.
- Aqueveque ve Davide'e göre (2007) itibar; geçmişteki hareketlerden çıkarılan ve kuruma atfedilen nitelikler bütünüdür ya da geçmişteki davranışların sonucu olarak kuruma atfedilen özelliklerin toplamıdır¹²⁷.
- İtibar Enstitüsünün kurumsal web sitesinde Fombrun kurumsal itibarı; kurumun paydaşlarının beklentilerini karşılama yeteneğinin kavramsal betimlemesi olarak tanımlamaktadır. Kurumsal itibar; paydaşların

¹²⁴Gregorio Martí'n DE CASTRO, Jose' Emilio Navas LO'PEZ, Pedro LO'PEZ SA'EZ, "Business and Social Reputation: Exploring the Concept and Main Dimensions of Corporate Reputation", *Journal of Business Ethics*, Vol. 63, No: 4, 2006, s. 362-363.

¹²⁵Michael L. BARNETT, John M. JERMIER, Barbara A. LAFFERTY, "Corporate Reputation: The Definitional Landscape", *Corporate Reputation Review*, Vol. 9, No:1, 2006, s. 28.

¹²⁶Anca CRETU, Brodie RODERICK, "The Influence of Brand Image and Company Reputation Where Manufacturers Market to Small Firms: A Customer Value Perspective", *Industrial Marketing Management Journal*, No: 36, 2007, s. 234.

¹²⁷Claudio AQUEVEQUE, Ravasi DAVIDE, "Corporate Reputation, Affect and Trustworthiness: An Explanation For The Reputation Performance Relationship", <http://www.reputationinstitute.com/members/nyc06/Aqueveque.pdf>, 19.10.2006.

kurumla kurduğu duygusal ve akılcı bağları, kurumun tüm paydaşlarındaki imajının net tanımlamasıdır¹²⁸.

Öte yandan, kurumsal itibar farklı görüşlerden hareketle değişik şekillerde de tanımlanmıştır:

- Ekonomi görüşüyle itibar; hem özellik hem de işarettir. Oyun teorisyenleri kurumsal itibarı; itibarı kurumu diğerlerinden ayıran ve stratejik davranışlarını açıklayan karakter özellikleri olarak tanımlamaktadır. İşaret teorisyenleri ise kurumsal itibarın bilgisel içeriği üzerinde durmaktadır. Her iki görüşte de kurumsal itibar; dışsal gözlemcilerin kuruma ilişkin algılamaları olarak tanımlanmaktadır¹²⁹.
- Stratejik görüşle kurumsal itibar; hem değerdir hem de değişimlere karşı bariyerdir. İtibar oluşturulduğunda değişiklikleri engellemektedir. İtibarın taklit edilmesi zordur. Çünkü kurumun kendine özgü içsel özelliklerinden doğmaktadır. Paydaşlarla geçmişte olan etkileşimler gözlemcilere kurumun nasıl olduğunu göstermektedir¹³⁰.
- Pazarlama görüşüyle kurumsal itibar; çoğunlukla marka imajı olarak adlandırılmaktadır. Marka eşitliğinin kurulması; olumlu, güçlü kendine özgü çağrışımları olan tanınmış markalar yaratılmasını gerektirmektedir¹³¹.
- Organizasyonel görüşle itibarın kökeni; çalışanların deneyimleriyle duygulara dayanmaktadır. Kurum kültürü ve kimliği işletme uygulamalarının yanı sıra yöneticilerin kilit paydaşlarla olan etkileşimlerini de şekillendirmektedir. Kültür kurumun içindeki algılamaları homojenleştirmekte,) bunun sonucunda da yöneticilerin kişisel sunumlarının tutarlılığı artmaktadır¹³².

¹²⁸Charles FOMBRUN, “What is Corporate Reputation”, <http://www.reputationinstitute.com/main/index.php?pg=pub&box=pub01>, 18.05.2007

¹²⁹FOMBRUN, VAN RIEL, s. 6.

¹³⁰FOMBRUN, VAN RIEL, s. 7.

¹³¹Kewin Lane KELLER, “Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity”, *Journal of Marketing*, Vol. 57, No:1, 1993, s. 1–22’den aktaran FOMBRUN, VAN RIEL, s. 7.

¹³²FOMBRUN, VAN RIEL, s. 8.

- Sosyolojik görüşle kurumsal itibar; paylaşılan kurumsal çevrede kurumun paydaşlarıyla olan ilişkileri ile oluşan sosyal inşalardır¹³³.
- Psikoloji görüşüyle Bromley (1993, 2000, 2002) kurumsal itibarı; tarafsızlıktan çok değerlendirme olarak kavramsallaştırmaktadır. Bromley'e (1993) göre sosyal değerlendirme itibarın önemli bir bölümüdür¹³⁴.

Aşağıda yer alan tablo 2'de itibar tanımlarının farklılıkları görülmektedir.

¹³³FOMBRUN, VAN RIEL, s. 8.

¹³⁴Bromley, D. B., Reputation, Image, and Impression Management. Chichester, John Wiley & Sons, 1993; Bromley, D. B., "Psychological Aspects of Corporate Identity, Image, and Reputation", Corporate Reputation Review, Vol. 3, No:1, 2000, s. 240-252, Bromley, D., "Comparing Corporate Reputations: League Tables, Quotients, Benchmarks, or Case Studies?", Corporate Reputation Review, Vol. 5, No: 1, 2002, s. 35-50'den aktaran YANG, s. 7.

Tablo 2: İtibar Tanımlamaları Farklılıkları

Goldberg vd. 2003	Soyut bir kaynak	Değer
Larkin, 2003	Kurum isminin yansıması	Farkındalık
	Bir değer yargısı	Değerlendirme
Pharoah, 2003	Gözlemcilerin gözünde olunması	Farkındalık
	Birçok zihinde bulunması	Farkındalık
Einwiller&Will, 2002	Belirgin algılama	Farkındalık
Lewellyn, 2002	Paydaşların kurumla ilgili bilgilerinin değerlendirilmesi	Değerlendirme
Mahon, 2002	Kurumun bir kaynağı	Değer
	Bir değer	Değer
	Bir kişi ya da şeyin düşüncesi, kanısı	Değerlendirme
	Finansal sağlamlık	Değer
	Kurumun sosyal sorumluluğu ile ilgili bilgiler	Farkındalık
Miles&Covin, 2002	Değerli fakat kolay kırılabilen soyut değer	Değer
Roberts&Dowling, 2002	Kurumun geçmişteki davranışları ve gelecekteki beklentilerle ilgili algısal sunumlar	Farkındalık
	Geniş çaplı algılama	Farkındalık
Wartick, 2002	Tek paydaşların değerlendirmelerinin birleşimi	Değerlendirme
Balmer, 2002	Kuruma ilişkin gizli algılamalar	Farkındalık
Bennett&Gabriel, 2001	Fikirlerin dağılımı	Değerlendirme
Fombrun, 2001	Öznel, kolektif değerlendirmeler	Değerlendirme
	Ekonomik değer	Değer
	Kurumun etkinliği ile ilgili yargılar	Değerlendirme
	Kurumun geçmiş davranışları ve gelecekteki beklentileri hakkında kolektif sunumlar	Farkındalık
	Toplam düşünceler	Değerlendirme
	Kişisel algılamalar ve yorumlar	Farkındalık
Fombrun&Rindova, 2001	Kurumun geçmiş davranışlarının ve sonuçlarının kolektif sunumu	Farkındalık
	Kurumun görelî saygınlığının değerlendirilmesi	Değerlendirme
Gotsi&Wilson, 2001	Kurumun uzun dönemli bütün değerlendirilmesidir	Değerlendirme
Hanson&Stuart, 2001	Uzun dönemli kurum imajı	Farkındalık
Zgyliopoulos, 2001	Bilgi ve duygu seti	Farkındalık
Deephouse, 2000	Kurumun değerlendirilmesi	Değerlendirme
Dukerich&Carter, 2000	Algılamalara dayalı değerlendirmeler	Değerlendirme
Fombrun&Rindova, 2000	Bütün algılamalar	Farkındalık
	Genel kanı	Değerlendirme
Mouritsen, 2000	Önsezilerin çokanlamlı birleşimi	Farkındalık
Balmer, 1998	Kurumun algılanışı	Farkındalık
Fombrun, 1998	Geçmiş davranışların kolektif sunumu	Farkındalık
	Kurumun bütün çekiciliğini tanımlamaktadır	Değerlendirme
Fombrun&Van Riel, 1997	Kurum performansının değerlendirilmesinin birleşimi	Değerlendirme
	Kolektif bir sunum	Farkındalık
	Öznel kolektif değerlendirme	Değerlendirme
	Kurumun görelî saygınlığının değerlendirilmesi	Değerlendirme
	Kurumun geçmiş davranışlarının ve	Farkındalık

	sonuçlarının kolektif sunumu	
Fombrun, 1996	Kurumun bütün değerlendirmesi	Değerlendirme
	Kurumun geçmiş davranışlarının algısal sunumu	Farkındalık
	Belirgin ya da birleşmiş algılamalar	Farkındalık
	Belirgin duygusal tepki	Farkındalık
Herbig&Milewicz, 1995	Tutarlılığın değerlendirilmesi	Değerlendirme
Brown, Perry, 1994	Kurumun değerlendirilmesi	Değerlendirme
Dutton vd., 1994	Kurumun farklılığı hakkında inançlar	Değerlendirme
Riahi-Belkaoui&Pavlik, 1992	Önemli değer	Değer
Fombrun,Shanley, 1990	Toplumun kümülatif yargısı	Değerlendirme
Bernstein, 1984	Kurumun ne olduğunun değerlendirilmesi	Değerlendirme
Fortune: AMAC (Fombrun, Gardberg &Sever, 1999)	Yönetim kalitesi	Değer

Kaynak: BARNETT vd., s. 35-37.

Yukarıdaki tabloda kurumsal itibara ilişkin çeşitli tanımlamalar yer alırken ve bu tanımlamalar arasında belli başlı farklılıklar bulunmakta olup, tanımlamalardaki anlamlar üç belirgin gruba ayrılmaktadır¹³⁵:

- İtibar bir farkındalık durumudur.
- İtibar bir değerlendirmedir.
- İtibar bir değerdir.

İtibarın bir farkındalık durumu olduğuna dair tanımlamalar; gözlemcilerin ya da paydaşların kurum hakkında sahip olduğu genel farkındalık üzerine odaklanmaktadır ve değerlendirmeleri içermemektedir. Bu grupta yer alan itibar tanımlamalarındaki tek ortaklık algılamalardır. Dolayısıyla kurumsal itibar; algılamaların birleşimi olarak tanımlanmaktadır (gizli algılamalar- belirgin algılamalar- geniş çaplı/ayrıntılı algılamalar- algısal sunular ve kolektif sunular). İtibarın bir değerlendirme olduğuna ilişkin tanımlamalar ise; gözlemcilerin ya da paydaşların kuruma ilişkin değerlendirmelerine işaret etmektedir. Bu tanımlamalar, kurumsal itibarın bir yargı, bir değerlendirme olduğunu vurgulamaktadır. İtibarın bir değer olduğuna ilişkin tanımlamalar da; itibarın kurumlar açısından değerine ve

¹³⁵BARNETT vd., s. 34.

önemine değinmektedir. Bu gruptaki tanımlamalar itibarın soyut, finansal ya da ekonomik bir değer olduğuna işaret etmektedir¹³⁶.

İtibar; basit bir örnekle şöyle açıklanabilmektedir. Geçmişteki davranışlara dayanarak bir kişinin güvenilir bir insan olduğu sonucuna ulaşılmakta, geçmiş gözlemlerle bir yargıya varılmaktadır ve bu işaretler gelecekte beklenen hareketlere ilişkin inançları oluşturmaktadır. Bu örnek, kurumların itibarını açıklamakta da kullanılabilir¹³⁷.

1.1.2.2. Kurumsal İmaj, Kurumsal Kimlik ve Kurumsal Kültürle İlişkisi

İmaj ve itibar arasındaki ilişki yönelik olarak bu kavramların eş anlamlı ya da farklı olduğuna dair birbirinden farklı görüşler bulunmaktadır. Gray ve Balmer'e (1998) göre imaj; kurumun paydaşlarının zihnindeki resim olurken, itibar paydaşların kurum hakkındaki değerlendirmeleridir¹³⁸. Fombrun' göre; itibar, kurumun çeşitli sosyal paydaşlarına yönelik tüm imajların net değerlendirmesidir¹³⁹. Massey'e (2003) göre kurumsal itibarla karşılaştırıldığında imaj; daha kolay değişebilmektedir. Kurumsal itibar; paydaşların tümünün uzun dönemli olarak işletmeyi değerlendirmesine dayanmaktadır. Kurumsal itibar ile karşılaştırıldığında kurumsal imaj daha az sabit bir kavramdır, bundan dolayı değişime daha yatkındır¹⁴⁰.

Martense ve Gronholdt'a (2007) göre de itibar; imaja göre daha uzun ömürlü olurken, imaj; kurumsal değişim ya da iletişim programı ile nispeten hızlı bir şekilde değiştirilebilmektedir¹⁴¹. Benzer şekilde Markwick ve Fill (1997) imaj; kurumsal

¹³⁶BARNETT vd., s. 34–35.

¹³⁷Tomi MALMSTRÖN, "Reputation of Strategic Group as a Source of Competitive Advantage", <http://www.tuta.hut.fi/studies/Coursesandschedules/Isib/TU-91.167/seminarpapers2006/TomiMalmstrom.pdf>.

¹³⁸GRAY, BALMER, s. 697.

¹³⁹Charles FOMBRUN, "İtibar Aynadır", Sabah Business, 1- 2003, s. 14.

¹⁴⁰Joseph Eric MASSEY, "A Theory of Organizational Image Management: Antecedents, Processes & Outcomes", International Academy of Business Disciplines Annual Conference Orlando, April 2003, <http://commfaculty.fullerton.edu/jmassey/518/massey.pdf>, 19.08.2006

¹⁴¹Anne MARTENSE, Lars GRONHOLDT, "Reputation in Higher Education: Development, Validation and Application of a Model", <http://ep.lib.cbs.dk/download/ISBN/x656467478.pdf>,

değişim ve iletişim programları sonucunda değiştiğini, buna karşılık kurumsal itibarın değişimi uzun zaman gerektirdiğini ifade etmektedir¹⁴².

Carholva (2004), itibar ve imaj kavramlarının her ikisinde algılama, tutum, mesaj, nitelik, değerlendirme, bilgi, güvenilirlik, destek, inanç, iletişim, kurum-toplum ilişkilerini içerdiğini belirtirken, imajın daha esnek ve değişebilir olduğuna işaret etmektedir¹⁴³. Kurumsal itibar performansın etkili bir iletişim ile desteklenmesi sonucunda uzun dönemde geliştirilirken, buna karşılık kurumsal imaj iyi hazırlanmış iletişim programı ile daha kısa bir sürede oluşturulabilmektedir¹⁴⁴. Bunun aksine, Nguyen ve Leblanc (2001), kurumsal imajın oluşumunun kurumsal itibara nazaran daha fazla zaman gerektirdiğini ve ölçümünün itibara göre daha zor olduğunu vurgulamaktadır¹⁴⁵. Dalton ve Croft (2003), kurumsal imaj ve itibar arasındaki farka ilişkin olarak imajın yaratılabileceğini, buna karşın itibarın kazanılacağını söylemektedir¹⁴⁶. Gotsi ve Wilson (2001), literatürde imaj ve itibar kavramlarının aynı ya da farklı olduğunu düşünenlere yönelik bir araştırma yapmış ve tablo 3’de yer alan sonuçlara ulaşmışlardır.

¹⁴²MARKWICK, FILL, s. 398.

¹⁴³Rosa DE CARVALHO, “Reputation Management As Relationship Management” Australian & New Zealand Marketing Academy Conference Sydney, July 2004, <http://conferences.arts.usyd.edu.au/viewpaper.php?id=70&cf=3>, 18.08.2006.

¹⁴⁴CHUN, 2005, s. 99.

¹⁴⁵NGUYEN, LEBNANC, 2001, s. 230.

¹⁴⁶John DALTON, Susan CROFT, “Managing Corporate Reputation: The New Currency”, Thorogood, London, 2003, s. 9.

Tablo 3: Kurumsal İtibar ve Kurumsal İmaj İlişisine İlişkin Yaklaşımlar

Yaklaşım	Kurumsal İtibar ve Kurumsal İmaj İlişkisi
Benzerliğe Dayanan Yaklaşım Bernays, 1977; Boorstin, 1961; Boulding, 1973; Budd, 1969; Crissy, 1971; Enis, 1967; Gates, McDaniel, 1972; Kennedy, 1977; Martineau, 1958; Schafhauser, 1967, Abratt, 1989; Alvesson, 1998; Bernstein, 1984; Dichter, 1985; Dowling, 1986, 1993; Dutton vd., 1994	Kurumsal İtibar = Kurumsal İmaj
Farklılığa Dayanan Yaklaşım 1. Görüş: Brown, Cox, 1997; Brown, Dacin, 1997; Grunig, 1993; O'Sullivan, 1983; Semons, 1998 2. Görüş: Mason, 1993 3. Görüş: Balmer, 1996, 1997; Bromley, 1993; Fombrun, 1996; Fombrun, Shanley, 1990; Gray, Balmer, 1998; Rindova, 1997; Saxton, 1998	Kurumsal İtibar \neq Kurumsal İmaj Kurumsal itibar \Rightarrow Kurumsal İmaj Kurumsal itibar \Leftarrow Kurumsal İmaj

Kaynak: Manto GOTSI ve Alan M. WILSON, "Corporate Reputation: Seeking A Definition", Corporate Communications: An International Journal, Vol. 6, No: 1, 2000, s. 25.

Benzerliğe dayanan yaklaşımın ilk dönemlerinde yazarlar, daha çok kurumsal imaj kavramı üzerinde yoğunlaşmışlardır (Bernays, 1977; Boorstin, 1961; Boulding, 1973; Budd, 1969; Crissy, 1971; Enis, 1967; Gates, McDaniel, 1972; Kennedy, 1977; Martineau, 1958; Schafhauser, 1967). Bu anlamda, Martineau, imajı tüketicilerin zihinlerinde kuruma ilişkin fonksiyonel nitelikler ile psikolojik özelliklerin bütünü olarak görürken, Boulding imajı öznel kanaatler olarak tanımlamıştır. 1960 ve 1970 yıllarında kurumsal imaj çalışmalarının daha fazla olmasının nedeni; o dönemde imajın daha popüler bir araştırma alanı olması ve kurumsal itibar kavramının bu yıllarda pazarlama literatüründe yaygın olmamasıdır¹⁴⁷.

Daha sonraki yazarlar da (Abratt, 1989; Alvesson, 1998; Bernstein, 1984; Dichter, 1985; Dowling, 1986; 1993; Dutton) adı geçen yazarların görüşlerini

¹⁴⁷GOTSI, WILSON, 2000, s. 25–26.

benimsemişler ve kurumsal imaj ile kurumsal itibar kavramlarının birbirinin yerine geçebileceğini kabul etmişlerdir. Bu dönemde pazarlama akademisyenleri tarafından kullanımının artmasına rağmen, bu yazarların çoğunun terminolojisinde kurumsal itibar kavramı yer almamaktadır. Dichter (1985) itibarı kuruma ilişkin toplam izlenim olarak tanımlamıştır¹⁴⁸.

Son dönemlerde ise birçok yazar (Balmer, 1997; Bromley, 1993; Brown, Cox, 1997; Brown, Dacin, 1997; Fombrun, 1996; Fombrun, Shanley, 1990; Gray, Balmer, 1998; Grunig, 1993; Mason, 1993; O'Sullivan, 1983; Rindova, 1997; Saxton, 1998; Semons, 1998) kurumsal itibar ve kurumsal imaj kavramlarının farklı olduğunu düşünmektedir. Bu yaklaşımda birbirinden farklı üç görüş yer almaktadır¹⁴⁹.

Birinci görüş iki kavramı birbirinden ayırmakta, bu kavramlar arasında bağlantı olmadığını ileri sürmektedir. Diğer yandan ikinci ve üçüncü görüş iki kavramın ilişkili olduğunu söylemektedir. İkinci görüşte kurumsal itibarın kurumsal imajı yapılandıran bir boyut olduğu vurgulanırken, üçüncü görüşte kurumsal itibarın büyük ölçüde kurumların paydaşlarının sahip olduğu değişik imajlardan etkilendiğini ileri sürmektedir. Birinci görüşteki yazarlar kurumsal itibar ve imajın aynı olduğunu söyleyen yazarlara karşı olarak bu kavramları tamamen ayırmaktadır. (Brown, Cox, 1997; Brow, Dacin, 1997; Grunig, 1993; O'Sullivan, 1983; Semons, 1998). Bu görüşteki yazarlar kurumların itibara yoğunlaşmaları gerektiğini ileri sürmektedir¹⁵⁰.

İlk görüşten farklı olarak ikinci görüş kurumsal imajın itibardan tamamen ayrı olmadığını iki kavramın ilişkili olduğunu ileri sürmektedir. Normann's (1984) imajın gerçeğin taklidi olmadığını, Boulding's (1973) ise imajın gerçeğin akla dayalı temsili olduğunu ileri sürmektedir. Barich ve Kotler (1991), imajı; bir kişinin ya da grubun obje bir inançların, tutumların ve izlenimlerin birleşimi olarak tanımlamaktadır. Bu görüşteki teorisyenler kurumsal itibarın paydaşların sahip

¹⁴⁸GOTSI, WILSON, 2000, s. 26.

¹⁴⁹GOTSI, WILSON, 2000, s. 25.

¹⁵⁰GOTSI, WILSON, 2000, s. 26.

olduğu imajı etkilediğini ileri sürmektedir. Mason (1993), kurumsal itibarın kurumsal imajın sadece bir boyutu olduğunu söyleyerek bu görüğu desteklemektedir¹⁵¹.

Üçüncü görüşte yer alan yazarlar ise (Balmer, 1996, 1997; Bromley, 1993; Fombrun, 1996; Fombrun, Shanley, 1990; Gray, Balmer, 1998; Rindova, 1997; Saxton, 1998) kurumsal imajın kurumsal itibarı etkilediğini ileri sürmektedir. Saxton (1998), kurumsal itibarı; uzun dönemli olarak paydaşlarının kurumu nasıl gördüğünün ve düşünceleri ve ifadeleri nasıl ifade ettiğinin yansıması olarak tanımlamaktadır¹⁵².

Kurumsal itibar konusunda yapılan çalışmaların yeni olmasından dolayı terminoloji standartlaşmamıştır. Kimlik, imaj ve itibar kavramlarının birbirinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Davies'e göre imaj; kurumun dışsal paydaşları özellikle de müşteriler tarafından nasıl algılandığı ile ilgilidir. Kimlik; kurumun içsel paydaşlarının, diğer bir deyişle çalışanların kurumu nasıl gördüğü ile ilgilidir. İtibar; tüm paydaşların görüşlerini kapsayan, kimliği ve imajı içeren kolektif bir kavramdır¹⁵³. İmaj, kimliğin nasıl yaratıldığını ve yansıtıldığını ifade etmektedir¹⁵⁴.

Aşağıdaki tablo'da kimlik, imaj ve itibarın ilişkili oldukları temel soru ile bu kavramların tanımları yer almaktadır.

¹⁵¹GOTSI, WILSON, 2000, s. 26.

¹⁵²GOTSI, WILSON, 2000, s. 26.

¹⁵³DAVIES vd., s. 61.

¹⁵⁴Philip ROSSON, Mary R. BROOKS, "Who Are We Now? M&As and Corporate Visual Identity", <http://cibs.management.dal.ca/Files/pdfs/DP-192.pdf>, 13.02.2007.

Tablo 4: Kimlik, İmaj ve İtibar Tanımlamaları

Kavram	Tanım	Soru
Kimlik	İşletmenin niteliklerini tanımlamalarından oluşmaktadır (Örneğin insanları, ürünleri ve hizmetleri)	<i>Siz Kimsiniz?</i>
İmaj	Kimliğin ve kurumun markasının yansımasıdır. Kurumun paydaşlara nasıl görüldüğü ile ilgilidir.	<i>Paydaşlarınız sizin ne olduğunuzu düşünüyor siz onlara ne olduğunuzu söylüyorsunuz?</i>
İtibar	Kurumun değişik paydaşların gözündeki imajının kolektif betimlemesidir. Uzun zamanda inşa edilmekte, kimlik programına, performansına ve paydaşların kurumun davranışlarını nasıl algıladığına dayanmaktadır.	<i>Kurumun ne olduğuna ilişkin söyledikleri ve yaptıkları hakkında tüm paydaşları ne düşünüyor?</i>

Kaynak: ARGENTI, DRUCKENMILLER, 2004, s. 369–370.

Bir kurumun kültürünü etkileyen ve biçimlendiren başlıca faktörler kurum içerisinde gerçekleşen iletişimin doğası, motivasyon, liderlerin tutumları, yönetim süreci, organizasyon yapısıyla özellikleri ve yönetim tarzıdır. Tüm bu faktörler aynı zamanda kurum kimliğini etkilemektedir. Kurum iletmek istediği kimlik ile orantılı olarak kültürünü de belirler. Olumlu bir kurum kimliği olan kurumların kültürü de gelişmiştir veya başka bir ifade ile başarısız-zayıf kültürlerle sahip olan kurumlar, kurum kimliğinin gelişimine de imkan tanımamaktadırlar¹⁵⁵. Buna bir örnek olarak daha az hiyerarşik yapının kabul edilmesi gösterilebilir. Daha samimi kurumsal ortamlarda çalışan işçiler, çalışmaları mekaniksel olarak organize edilmiş kurumlardaki meslektaşlarına kıyasla daha olumlu bir algılama biçimine sahiptirler¹⁵⁶.

Kurum kimliği örgütün otobiyografisi, kurum itibarı ise biyografisi olarak ifade edilebilmektedir. Kurum kimliği; kurumun kendini anlatması olarak görülürken, kurum itibarı; örgütün dışındakilerin kurumun itibarı değerine yönelik

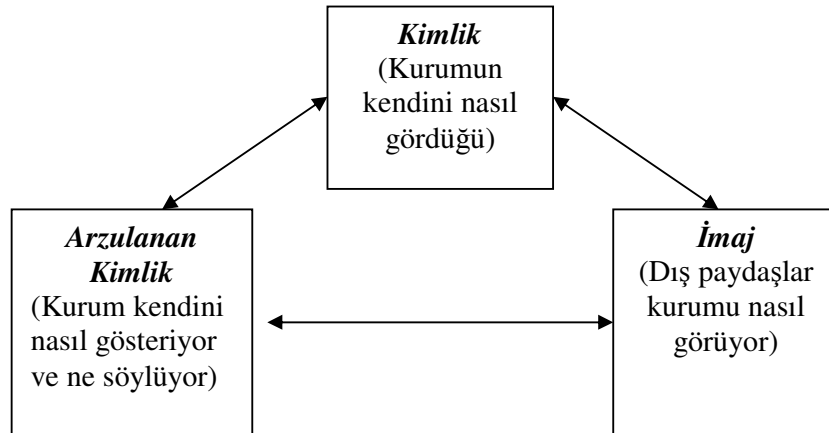
¹⁵⁵OKAY, s. 272.

¹⁵⁶MEECH, s. 130.

yorumlamaları olarak tanımlanmaktadır¹⁵⁷. Bronn'a (2006) göre kurumların itibarı kimliklerinin bir yansımasıdır. Kurumların itibarının kimliği ile ilgili olmayan birşeyle güçlenmesi imkansız olmaktadır. Kurumların gönderdiği mesajlar kimlikleri ile uyumlu değilse itibarları olumsuz olarak etkilenmektedir¹⁵⁸.

Güçlü bir grup kimliği, olumlu grup itibarını güçlendirmekte, güçlü kimlik örgütün dışında görülebilirliği ve farklılığı artırmaya yardım etmektedir¹⁵⁹. Bazı yazarlara göre kimlik kurumun içsel imajını oluşturmaktadır. Ancak Barnett ve diğerleri (2006) kimliğin, iç paydaşlar tarafından sahip olunan kuruma ilişkin imaj olmadığını, bunun yerine kurumun temelini oluşturan esas veya ana karakter olduğunu belirtmektedir¹⁶⁰.

Şekil 1: İtibardaki Farklılıklar



Kaynak: Gary DAVIES, Rosa CHUN, Rui Vinhas DA SILVA, Stuart POPER, Corporate Reputation and Competitiveness, Routledge, New York, 2003, s. 59.

¹⁵⁷WHETTEN, MACKAY, s. 393.

¹⁵⁸Peggy BRONN, "A Good Reputations Starts With Identity", http://www.reputationinstitute.com/pre ss/ Norway_Connecto_Nov2003.pdf, 27.12.2006.

¹⁵⁹Tamela FERGUSON, David DEEPHOUSE, William FERGUSON, "Do Strategic Groups Differ In Reputation?", Strategic Management Journal, 21–2000, s. 1200.

¹⁶⁰Michael L. BARNETT, John M. JERMIER, Barbara A. LAFFERTY, "Corporate Reputation: The Definitional Landscape", Corporate Reputation Review, Vol. 9, No:1, 2006, s. 28.

Yukarıdaki model arzu edilen imaj, gerçek imaj ve iç kimlik arasındaki farklılığa değinmektedir. Kimlik kurumun kendini nasıl gördüğünü, imaj ise dış paydaşların kurumu nasıl gördüğünü açıklamaktadır¹⁶¹.

Öte yandan, Dowling (2001), kurumsal kimliği semboller ve kurumların kendini insanlara karşı tanımlamak için kullandığı terminoloji (kurumun ismi, logo, reklam sloganı, üniforma), kurumsal imajı kişilerin kuruma ilişkin genel değerlendirmeleri (inanç ve hislerden oluşan bütün), kurumsal itibarı ise kişilerde kurum imajının oluşturduğu izlenimlere atfedilmiş değerler (güvenilirlik, dürüstlük, sorumluluk, doğruluk) olarak tanımlamaktadır. Kimlik, insanların kurumu bulmasında ve tanımada yardım etmektedir. Bu durum yüksek oranda bilinirliğin gerekli olduğu durumlarda oldukça önemli olmaktadır. İmaj, bir kurumun inanç ve hislerinin bütünüdür, itibar ise değerlere dayalı olarak oluşmaktadır¹⁶². Kimlik ve imaj itibarın temel bileşenleridir. Mevcut kimlik çalışanların kurumun varlığına ilişkin algılamalarıdır. İmaj kurumun dış gözlemcilerinin algılamalarıdır. İtibar bu algılamaların net sonucudur¹⁶³.

Kurumun hedef kitlelere gönderdiği mesajlara göre kitlelerde kuruma ilişkin algılamalar oluşmaktadır. Eğer söz konusu kitlelerde oluşan imaj kurumun gerçekliğini doğru olarak yansıtıyorsa kimlik programı başarılıdır. Eğer ki hedef kitlelerin algılamaları kurumun gerçeğinden farklı ise ya strateji yeterli etkiyi gösterememiştir ya da kurumun kendini anlamlandırmasında değişikliklere gitmesi gerekmektedir¹⁶⁴.

Kurum kimliği üyelerin kendilerini kurum ile tanımlamalarını sağlar. Ancak bu ideal durumun gerçekleşmesi için kurum kimliğinin çalışanlar tarafından algılanması, çalışanların kurumla olan ilişkisinin güçlü olması, çalışanların isteklerinin büyük bir kısmının örgüt çerçevesinde tatmin edilmesi, örgüt üyeleri

¹⁶¹DAVIES vd., 59–60.

¹⁶²DOWLING, s.19.

¹⁶³BARNETT vd., s. 34-35.

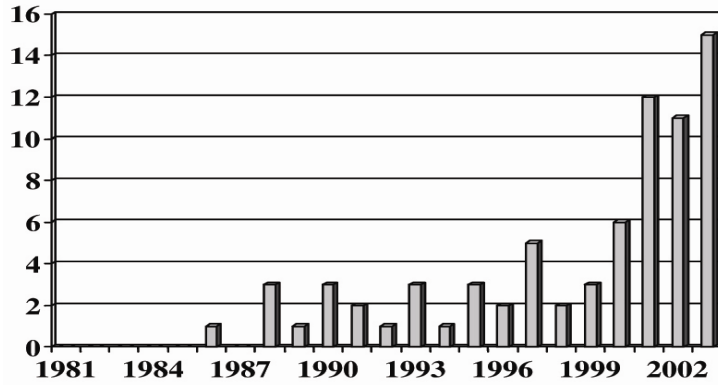
¹⁶⁴ARGENTI, s. 58.

arasındaki rekabetin minimum ölçüde olması gerekmektedir¹⁶⁵. Kurumsal imaj yönetimi süreçlerinin kaldıraç rolü ve yeni ya da revize edilmiş kültürü ile tüm örgüt kurumun istediği değişikliklere ve geleceğe yönelik stratejilerine odaklanmaya başlamaktadır¹⁶⁶.

1.1.2.3. Gelişimi

1990'lardan sonra gerek akademisyenler, gerekse uygulamacılar tarafından gerçekleştirilen itibara ilişkin çalışmaların pazarlama, marka, örgütsel çalışmalar, iletişim, stratejik yönetim gibi alanlarda hızlı bir gelişme gösterdiği görülmektedir¹⁶⁷. Deephouse'a (2002) göre, kurumları destekleyen profesyonel bir hizmet olan itibara yönelik ilgi 1990'lı yıllarda artmıştır. Bunu takiben Fortune dergisinin 'En Beğenilen Şirketler Araştırması' gibi çalışmalarla çeşitli dergiler ve toplumda yer alan gruplar kurumları değerlendirmeye başlamış ve bulgularını toplumla paylaşmıştır¹⁶⁸.

Şekil 2: Kurumsal İtibar Makaleleri Sayılarının Gelişimi



Kaynak: BARNETT vd., s. 27.

¹⁶⁵Onur CANSU, "Örgüt Kültürü ile Örgütsel İletişim İlişkisi ve Bir Şirket Uygulaması", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üni. Sos. Bil. Enstitüsü, Ankara, 2006, s. 25.

¹⁶⁶HOWARD, www.howard-marketing.com.

¹⁶⁷MARTIN, HETRICK, s. 21.

¹⁶⁸David DEEPHOUSE, "The Term 'Reputation Management': Users, Uses and the Trademark Tradeoff", Corporate Reputation Review, Vol. 5, No: 1, 2002, s. 9.

Yukarıdaki grafikte 1980–2003 yılları arasında ABI Inform indeksinde yer alan akademik dergilerde yayınlanmış “kurumsal itibar” kavramının başlıkta ya da özetle geçtiği makalelerin sayısına yönelik gerçekleştirilen araştırmanın sonuçları gösterilmektedir. 2001–2003 yılları arasındaki makalelerin 2000 yılına oranla iki katına çıktığı görülmektedir. 2001–2003 yılları arasında yayınlanan makalelerin sayısının ortalaması, 1990–2000 yılları arasında yayınlananların ortalamasının neredeyse beş katı olmaktadır¹⁶⁹.

İtibarın kurumlar açısından öneminin artması küresel ortamda rekabetin artışı, bilgi teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişim, paydaşların kurumlardan beklentilerinin artması gibi birçok nedene dayanmaktadır. Fombrun (2002), kurumsal itibarın doğmasına neden olan faktörleri şöyle sıralamaktadır¹⁷⁰:

- *Bilgiye Ulaşılabilirlik*: Bilgi kaynaklarının medya, yayın kanalları, internet gibi ortamlarla anlık bilgi aktarımlarının olağanüstü çoğalması aynı zamanda kamuoyunun ürün ya da hizmetlerin kalitesini ayırt etmesinin çok zorlaştığı bir ortam yaratmıştır. Bu durum, kurumların kendilerini rakiplerinden farklı kılacak iletişim stratejilerine olan ihtiyacı da yükseltmektedir.
- *Küresel Liberalleşme*: Büyüyen uluslararası ekonomik rekabet, çeşitli kültürel özelliklerini ön plana çıkaran yerel pazarların açılmasına yol açmıştır. Bu pazarlarda rekabet edebilmek, yerel yönetimler ve tüketiciler nezdinde olumlu algılamalar yaratmak için sistematik yollar bulmak gerekmektedir.
- *Ürün Fazlalığı*: Yerel ve bölgesel ekonomik pazarların birleşmesi, şirketleri hizmetlerini küreselleştirmeye zorlamıştır. Dünyanın dört bir yanına ulaşabilmek ve daha fazla rekabet edebilmek için, daha önce hiç olmadığı kadar yeniden yapılanmalar oluştu; şirket evlilikleri yapılmış ve birleşmeler çoğalmıştır. Ürün ve hizmet farklılıklarının

¹⁶⁹BARNETT vd., s. 27.

¹⁷⁰Charles FOMBRUN, “What is Corporate Reputation”, www.reputationinstitute.com’dan aktaran Arın DÖRTOK, Kurumsal İtibarınızdan Kaç Sıfır Atabilirsiniz, İstanbul, Rota Yayınları, 2004, s. 59–60.

çok azaldığı günümüzde, sosyal paydaşların algılamaları, farklılaşma yaratmanın en önemli kaynak alanlarından biri olmaya başlamıştır.

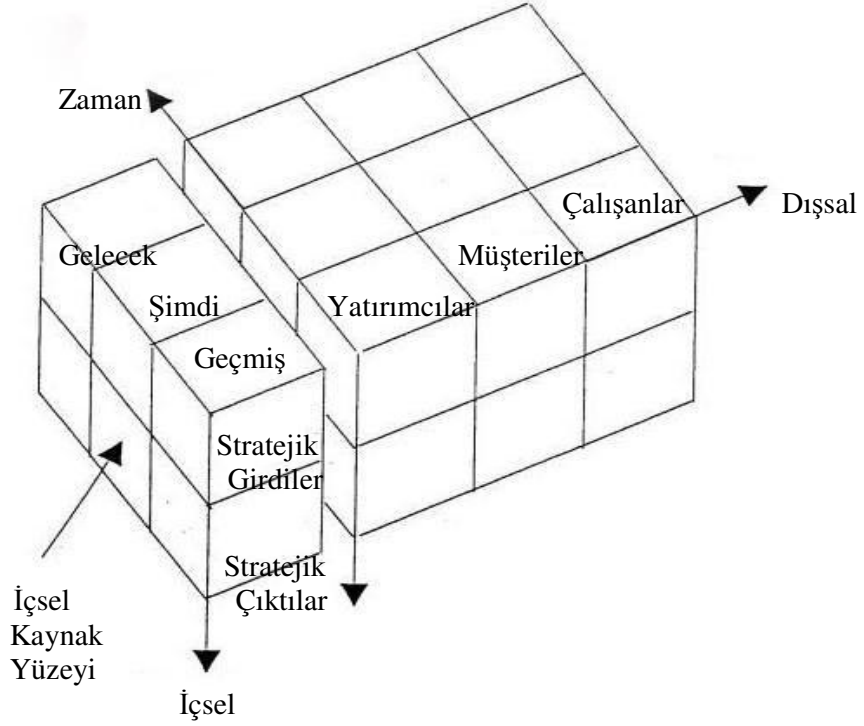
- *Medya*: Son yıllarda medya olağanüstü statü kazanarak etkileme gücünü perçinlemiş ve sadece bilgi iletmenin ötesinde halkın güvenini de yönlendirici bir rol oynamaya başlamıştır. Şirketler ve üst düzey yöneticileri medya değirmeninde öğütülmemek için kurumları hakkında kamuoyundaki algılamayı yönetmek görevini üstlenmenin önemini kavramışlardır.
- *Reklam Kirliliği*: Haddinden fazla sayıda kodlamalara maruz kalmış toplumlar bu mesajlara her geçen gün daha az dikkat göstermekte, bu yüzden reklamlar eski etkisini kaybetmeye başlamaktadır. Şirketlerin kalabalıktan sıyrılıp farklılık yaratmaları ve algılamayı etkilemek için başka araçlar kullanmaları gereği ortaya çıkmaktadır.

1.1.2.4. Oluşumu

Goldberg ve diğerleri (2003), itibar oluşumunda çeşitli ihtimalleri tanımlamak için Stratejik Kaynak Noktası Yaklaşımını geliştirmiştir. Bu yaklaşımın temel avantajı; rakipleri ile karşılaştırıldığında kurumların belirli kaynak düzeylerinin değerlendirilmesine imkân sağlamasıdır. Yaklaşım, istihdam ile ilgili olarak yönetime kurumun performansını etkileyen önemli faktörleri değerlendiren kavramsal bir model sağlamaktadır. Stratejik kaynak noktası yaklaşımı; kurumun içsel durumu, kurumun dışsal durumu ve zaman olmak üzere üç boyutu içermektedir¹⁷¹:

¹⁷¹Albert GOLDBERG, Gilat COHEN, Avi FIEGENBAUM, "Reputation Building Strategies for Successful Venture Development", Journal of Small Business Management, Vol. 41, No: 2, 2003, s. 170.

Şekil 3: Stratejik Kaynak Noktası Yaklaşımı



Kaynak: GOLDBERG vd., s. 170.

Yukarıdaki grafikte ifade edilen yaklaşıma göre; içsel kaynak noktasında, yönetim çeşitli organizasyonel yetenekleri açısından gözden geçirilmekte, -ürün gelişimi, pazarlama, üretim- ve bunların rekabet başarısına katkısı değerlendirilmektedir. İçsel boyut; karlılık, büyüme ve değer yaratımını hedefleyen içsel performans ile stratejik çıktıları da içermektedir. İçsel alanların yanı sıra yönetimin dış çevre ile olan ilişkileri de gözden geçirilmektedir. Kurum, çalışmalarını ile ilgili olumlu kanılar geliştirmek için yüksek derecede çaba göstermelidir. Zaman da kurumun seçimini etkileyen bağımsız bir diğer boyuttur. Yönetim zaman boyutu seçerek kaynakları ayırmaktadır. Örneğin, kısa dönemli planlar aracılığıyla şimdiki fırsatlara odaklanmaktadır¹⁷².

¹⁷²GOLDBERG vd, s.170.

Bir kurumla ilişkiler; somut ve soyut, akılcı ve duygusal olanların bir karmasıdır. Bir kurumla ilgili bir yazıyı okuyabiliriz, ürünlerini kullanabiliriz, mekanlarını ziyaret edebilir, çalışanlarıyla görüşebiliriz. Bütün bunlar soyuttur ve akılcı değerlendirmeler yapılabilir. Bunun yanı sıra bir gazete yazısının tonu, gazetenin güvenilirliğine ilişkin öznel yargılarımız bize ulaşır. Kurumun çalışanlarıyla karşılaştığımızda, ürün bilgisine, onlarla geçirdiğimiz zamana bakarak nesnel yargılarda, ya da gözlerine, saçlarının rengine bakarak öznel yargılarda bulunabiliriz¹⁷³.

Deephouse'a (2000) göre kurumsal itibar; sadece sözlerle oluşmamakta, kurumların davranışları ve yaptıkları işler itibar oluşunda büyük önem taşımaktadır¹⁷⁴. İyi bir kurumsal itibar elde etmenin anahtarı; içsel ve dışsal davranışların tutarlı olması ve kurum paydaşları tarafından paylaşılan misyon, vizyon ve değerlerin sağlamaştırılmasıdır¹⁷⁵. Davies ve diğerlerine (2003) göre itibarın birçok ögesi vardır, ancak bunlardan en önemli iki ögeyi, kurumun en önemli iki paydaşı olan müşteriler ve çalışanların kuruma ilişkin görüşleri oluşturmaktadır¹⁷⁶.

Rene ve Van Dam (2007), kurumsal itibarın genel olarak şu durumlarda artırıldığını belirtmektedir¹⁷⁷:

- Kurum, anahtar paydaşların zihinlerinde özel bir yer edindiğinde.
- Kurum, iletişimlerinde açıkça esas konuya odaklandığında (örneğin Johnson & Johnson tüm iletişimlerinde güvenilirliğe odaklanmaktadır).
- Kurumun iletişimleri birbirleri ile tutarlılık gösterdiğinde(özellikle çalışanlar, müşteriler ve hissedarlar).

¹⁷³DAVIES vd., s. 63-64.

¹⁷⁴David L. DEEPHOUSE, "Media Reputation as a Strategic Resource: An Integration of Mass Communication and Resource-Based Theories", Journal of Management, Vol. 26, No: 6, 2000, s. 1092.

¹⁷⁵Ignacio ZABALA, Goyo PANADERO, Luis M. GALLARDO, Carlos Martín AMATE, Miguel SA´NCHEZ-GALINDO, Ignacio TENA, Ignacio VILLALBA, "Corporate Reputation in Professional Services Firms: Reputation Management Based on Intellectual Capital Management", Corporate Reputation Review, Vol. 8, No: 1, 2005, s. 60.

¹⁷⁶DAVIES vd., s. 61.

¹⁷⁷Kim RENÉ, Erik VAN DAM, "The Added Value of Corporate Social Responsibility", <http://www.naarduurzaamrendement.nl/image/publicatie/bestand/1047913018.pdf>, 18.02.2007.

- Kurumun iletişim tarzı güvenilir ve kurum kimliği ile ilgili olduğunda.
- Kurumun ilişkileri ve meseleleri şeffaf olduğunda.

Fombrun (1996), kurumların itibar oluşturmada etkili olan faktörleri güvenilirlik, sağlamlık, sorumluluk, doğruluk olarak sıralamaktadır¹⁷⁸. Elsbach ve Glynn (1996), kurumların itibarının geliştirilmesine yönelik üç faktörden bahsetmektedir: dayanıklılık, yüksek kalite ve farklılık¹⁷⁹. Fieseler ve diğerlerine göre(2007) ise inovasyon kurumsal itibarın önemli harekete geçiricilerinden biridir¹⁸⁰. Rindova ve Kotha (2006), itibarı harekete geçiren araçları iki gruba ayırmıştır, algılanan kalite ve ün. Algılanan kalite ekonomik kaynakları yansıtırken, ün kurumla ilgili tanımlamalara ilişkin kolektif kanaattir¹⁸¹.

İtibar potansiyelinin kurumun ticari performansını etkilediği kabul edildiğinde, bunu takiben itibarın elde edilmesi, geliştirilmesi ve korunması gereken bir değer olduğunu sonucuna ulaşılmaktadır. Kurumsal itibarın oluşturulmasına ilişkin olarak Bevis (1967), itibar oluşumunun, insanların bir kurumla ilgili bütün deneyimlerinin, izlenimlerinin, inançlarının, duygularının ve bilgilerinin etkileşiminin bir sonucu olduğunu vurgulamaktadır. Kurumsal itibarın tek bir ilişki türüyle oluşturulması muhtemel değildir. Kuruma ilişkin imajımız, kurum çalışanlarının bize nasıl davrandığı, benzer kurumlarla olan ilişkilerdeki izlenimler, kurumun ulusal kökeni, ürün türleri ve iletişimine bağlı olarak şekillenmektedir¹⁸².

Flanagan ve O'shaughessy'a (2005) göre kurumun şimdiki davranışları gelecekteki itibarını etkilemektedir. Kurumun yaptığı her bir stratejik seçim sadece

¹⁷⁸Charles FOMBRUN, Reputation, Realizing Value from the Corporate Image. Harvard Business School Press, Boston, 1996, s. 57.'den aktaran CARMELI, TISHLER, 2005, s. 25.

¹⁷⁹Kimberly D. ELSBACH, M.A. GLYNN, "Believing Your Own 'PR', Embedding Identification In Strategic Reputation", Advances in Strategic Management, No: 13, 1996, 65-90.

¹⁸⁰Christian FIESELER, Christian HOFFMANN, Miriam MECKEL, "Innovation's Role in the Formation of a Capital Market Reputation", 11th International Conference on Corporate Reputation, Brand, Identity and Competitiveness, Oslo Norway, May 31 - June 3, 2007, http://www.reputationinstitute.com/members/oslo2007/1A_Fieseler.pdf, 14.06.2007.

¹⁸¹Sylvia J FLATT, Stanley J. KOWALCZYK, "Corporate Reputation as a Mediating Variable Between Corporate Culture and Financial Performance", 10th RI Conference on Reputation, Image, Identity & Competitiveness, New York, May 25-28 2006, <http://www.reputationinstitute.com/members/nyc06/Flatt.pdf>, 10.09.2006.

¹⁸²DAVIES vd., s. 63.

rekabet durumunu değiştirmeyi etkilemekle kalmamakta aynı zamanda itibarını da etkilemektedir. Örneğin; Microsoft'un işletim sistemi seçimi yazılım pazarındaki pozisyonunu geliştirmekte stratejik bir etki yapmıştır, bu aynı zamanda itibarını da etkilemiřtir¹⁸³.

Donlon (1998), kurumsal itibarın sadece doğruluğa verilen üst düzeydeki önemle değil, aynı zamanda kurumun doğruluğuna ve değerlerine aykırı davranarak zarar verenlere hoşgörölü olmamakla kazanılacağını ileri sürmektedir. Kurumun paydaşlarla iletişim kurarken verdikleri mesajların çalışanlara da sık tekrar edilmesi kritik bir durum olarak görölmektedir¹⁸⁴. Richardson ve Bolesh (2002), itibarlı kurumların koşullar ne olursa olsun uygulamalarda yüksek standartları sürdürerek kurumsal itibarlarını koruduğunu ifade etmektedir. En beğenilen işletmeler; Şeffaflık, güçlü etik kurallar ve ürün ve hizmetlerdeki sorumluluklarla kurumsal itibarlarını kurmakta ve sürdürmektedir¹⁸⁵.

Le Roux (2003), kurumsal itibarın; genel işletme yönetimi, finans yönetimi, kurumsal pazarlama ve kurumsal iletişim öğelerinin birleşimiyle oluşturulduğunu ileri sürmektedir¹⁸⁶. İtibara ilişkin sosyolojik teoriler kurum hakkındaki inançların sosyal oluşumu üzerinde durmaktadır. İnançlar, kurumun istenilen Şekilde, doğru, uygun olmasına yönelik onaylama sürecinin sonucu olmaktadır¹⁸⁷.

Caruana (1997), itibarın oluşumunu, genel izlenim bileşeni ve öznel- ürün bileşeni olmak üzere iki bileşene ayırmaktadır. Genel izlenim bileşeni; işletmenin kurumsal düzeyde marka olarak kullandığı kurum ismini veya daha düşük düzeyde

¹⁸³David J. FLANAGAN, K.C. O'SHAUGHESSEY, "The Effect of Layoffs on Firm Reputation", *Journal of Management*, Vol. 31, No: 3, 2005, s. 446.

¹⁸⁴JP DONLON, "What's Your Organization Reputation Worth", *Chief Executive*, Vol. 50, No: 8, 1998, s. 136.

¹⁸⁵Jason RICHARDSON, Eric BOLESH, "Toward the See-Through Corporation." *Pharmaceutical Executive*, No: 54, 2002'den aktaran Jocéphe Regine LE ROUX, "Corporate Reputation In The Information Technology Industry: A South African Case Study University of Pretoria", (Yayınlanmamış Master Tezi), MCom In Communication Management Faculty of Economic and Management Sciences, 2003, s. 88.

¹⁸⁶LE ROUX, s. 86.

¹⁸⁷Violina P. RINDOVA, Suresh KOTHA, "Accumulating Reputation Through Strategic Action Flows:Lessons From Amazon.Com and Its Competitors In Internet", <http://www.cerna.ensmp.fr/Enseignement/CoursModeles EcoNumerique/TD/5-Rindova-Kotha.pdf>, 29.01.2007.

kurumun bir ya da daha fazla marka için kullandığı kurum isminden var olmaktadır. Genel izlenim bileşeninde tüm ürünler aynı marka ismini paylaşmaktadır. Özel ürün bileşeni ise genel izlenimden bağımsız olmaktadır ve özellikler bir ürünü ya da değerini kişisel olarak tanımlayabilmektedir¹⁸⁸.

1.1.2.5. Etkileyen Faktörler

Birçok akademik çalışma, kurumsal itibarı etkileyen faktörleri ve önemini açıklamaya odaklanmıştır. Örneğin; pazarlamacılar kurumsal itibarı oluşturma ve yönetmede kurumsal reklamları ve diğer aktiviteleri kullanırken, iletişimci ve tanıtımcılar itibarı biçimlendirmekte ve iletmektedir¹⁸⁹. Öncelikle, kurumsal itibar oluşumundan kurumdaki tüm bölümler ve çalışanlar sorumlu olduğunu söylemek mümkündür. İtibarın geliştirilmesi komplekstir, taklit edilmesi ve kopyalanması zordur¹⁹⁰. Kurumların itibarları farklı özelliklere, davranışlara ve çıktılara sahiptir. Örneğin, bir işletme finansal başarılarla itibara sahip olurken, diğeri güçlü ve büyük olmasıyla, ötekisi yaratıcılığıyla, bir diğeri ise yüksek kaliteli ürün ve hizmetleriyle itibar sahibi olmaktadır. Fortune, Management Today ve Financial Times dergileri; itibar araştırmalarında iyi tanınan, saygın, finansal performans ve yaratıcılık kriterlerini vurgulamaktadır. Akademik yazarlar örneğin; Davies ve diğeri itibarı samimi, yetenekli gibi kişilik özellikleri ile açıklamaktadır. Fombrun and Gardberg ise itibar oluşumunda duygusal çekicilik, liderlik ve finansal performans özelliklerinin yanı sıra paydaş beklentilerinin karşılanmasını vurgulamaktadır¹⁹¹. Lewis (2003), itibar oluşumunda ürün hizmet kalitesi, liderlik, çevresel-sosyal sorumluluk, çalışanlara davranış, finansal performans faktörlerinin etkili olduğunu

¹⁸⁸Albert CARUANA, “Corporate Reputation: Concept And Measurement”, Journal of Product & Brand Management, Vol. 6, No:2, 1997, 112.

¹⁸⁹John M. HANNON, George T. MILKOVICH, “Human Resource Reputation: Looking Good May Feel Good But Does It Add Value?”, <http://www.ilr.cornell.edu/depts/cahrs/downloads/pdfs/workingpapers/WP95-25.pdf>, 19.12.2006

¹⁹⁰Jackie TUCK, Julian LOWE, Pam MCRAE-WILLIAMS, “Managing Community Relationships, Reputation and Sustaining Competitive Advantage: The Case of Mining Towns”, 2nd Future of Australia’s Country Towns Conference, Bendigo, 11–12–13 July 2005, http://www.latrobe.edu.au/src/fact2/refereed/tuck_lowe_mccrae.pdf, 20.12.2006.

¹⁹¹Keith MCMILIAN, Kevin MONEY, Steve DOWNING, Carola HILLENBRAND, “Reputation in Relationships: Measuring Experiences, Emotions and Behaviours, Corporate Reputation Review, Vol. 8, No: 3, 2005, s. 220.

vurgulamaktadır¹⁹². Rene ve Van Dam'a (2006) göre ise kurumsal sosyal sorumluluk ve çalışma çevresi kurumun itibarı üzerinde güçlü bir etki bırakmaktadır (Örneğin insanlara iyi davranılması, çalışılacak iyi bir yer olunması)¹⁹³.

1.1.2.5.1. Ürün ve Hizmet Kalitesi

Ürünler müşterilerle karşılaşmada bir arayüz, itibar oluşumunda önemli bir harekete geçirici olmaktadır¹⁹⁴. Yüksek kalite ise; yüksek kazançlarda önemli bir geçit olmaktadır¹⁹⁵. Shapiro'ya (1983) göre; tüketiciler ürünün kaliteli olduğuna inandığında kurum itibarı sahibi olabilmektedir¹⁹⁶. Gerçekten, günümüzde pek çok insanın, kaliteli olduğu gerekçesiyle bir ürünü diğerine tercih ettiği bilinmektedir. Kalitenin, sadece ürüne ilişkin bir nitelik olmadığı, onun aynı zamanda ürün ve hizmetleri piyasaya sunan kuruluşlar içinde geçerli olduğunu söylemek mümkündür¹⁹⁷. Herbig ve Milewicz'e (1997) göre tüketiciler, itibarı ürünlerin kalitesini ifade ettiği için kullanmaktadır¹⁹⁸. Tüketiciler ürünlerinin kaliteli olduğuna inandıklarında kurumlar iyi bir itibara sahip olmaktadır. Bunun sonucu olarak da yüksek kaliteli ürünleri olan kurumlar çoğunlukla yüksek itibarlı kurumlar olmaktadır¹⁹⁹.

1.1.2.5.2. Ürün ya da Kurum Markası

İtibar marka farkındalığı ile yakından ilişkili olmakta, marka farklılığının yaratılmasını desteklemekte, kurumun kazançlarına katkıda bulunmakta (iyi bir

¹⁹²Stewart LEWIS, "Reputation and Corporate Responsibility", *Journal of Communication Management* Vol. 7, No: 4, 2003, s. 362.

¹⁹³RENÉ, VAN DAM, <http://www.naarduurzaamrendement.nl/image/publicatie/bestand/1047913018.pdf>.

¹⁹⁴Elizabeth CRAVENS, Goad OLIVER, Sridhar RAMAMOORTI, "The Reputation Index: Measuring and Managing Corporate Reputation", *European Management Journal*, Vol. 21, No:2, 2003, s. 205.

¹⁹⁵Evan DAVIS, "High Quality Positioning and the Success of Reputable Products", *Business Strategy Review*, Vol. 1, No: 2, 1990, s. 61.

¹⁹⁶Carl SHAPIRO, "Premiums for High Quality Products as Returns to Reputations, *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 98, No: 4, 1983, s. 659.

¹⁹⁷BAKAN, s. 138-139.

¹⁹⁸Paul HERBIG, John MILEWICZ, "The Relationship of Reputation and Credibility to Brand Success", *Journal of Pricing Strategy and Practice*, Vol. 5, No: 1, 1993, s. 27.

¹⁹⁹CARMELI, TISHLER, 2005, s. 18.

itibar) veya kaybetmesine neden olabilmektedir(hasar almış bir itibar)²⁰⁰. Fombrun ve Van Riel (2003), iyi bir kurumsal itibarın çoğunlukla güçlü bir ürüne ya da kurum markasına dayandığını belirtmekle birlikte, itibar ve markanın aynı olmadığını aralarında önemli farklılıklar bulunduğuna işaret etmektedir. Marka, müşterilerin kurumun ürünleri ile olan ilişkilerini tanımlamaktadır. Zayıf markalar daha az farkındalığa sahip ve çekicilik yönünden daha az işlevsel olurken, güçlü markalar daha fazla farkındalığa ve çekiciliğe sahiptir. Diğer yandan itibar, değişik paydaşların, kurumun kendi beklentilerini yerine getirebilme yeteneğine ilişkin değerlendirmeleri içermektedir. Bir şirket güçlü bir ürün markasına ya da kurum markasına sahip olsa da –bu markalar yüksek farkındalığa ya da çekiciliğe sahip olsa da- zayıf ya da güçsüz bir itibara sahip olabilir. Örneğin; güçlü bir markaya sahip olan Nike’ın yapılan itibar araştırmalarında zayıf bir itibara sahip olduğu sonucu çıkmıştır. Tüketicilerin Nike’ın düşük işgücü maliyeti olan ülkelerde üretim yapması ve burada yaşları çok küçük olan çocuk işçilerin çalıştırılması dolayısıyla olumsuz algılamalara sahip olması, söz konusu kurumun itibarını etkilemektedir. Bunun yanında zayıf bir markaya sahip bir işletme güçlü bir itibara sahip olabilmektedir²⁰¹.

1.1.2.5.3. Duygusal Çekicilik

Tüketiciler ile ürün ve hizmetler arasında duygusal bağlar bulunmaktadır. Bu duygusal bağlar olmadığında kurumlar birbirine benzemektedir. Duygusal çekicilik, kurumun algılanan değerlerini, kültürünü ve bunlarla paydaşlar arasında nasıl bağlantı kurduğunu içermektedir²⁰². Duygusal çekicilik kuruma ilişkin algılamaları ve değerlendirmeleri etkilemekte sonuç olarak da kurumun güçlü bir itibar kazanmasında önemli bir faktör olabilmektedir.

²⁰⁰Peggy BROON SIMCIC, Vrioni Ablana BELLIU, “Measuring Skepticism to Cause Related Marketing: Preliminary Norwegian Results”, [http://web.bi.no/forskning/papers.nsf/dc1faa5090e7f026c1256e5c0044a137/e929807bc105c6e5c1256882004b487a/\\$FILE/dp2000-01.pdf](http://web.bi.no/forskning/papers.nsf/dc1faa5090e7f026c1256e5c0044a137/e929807bc105c6e5c1256882004b487a/$FILE/dp2000-01.pdf), 11.12.2006.

²⁰¹Charles FOMBRUN, Cees VAN RIEL, Fame and Fortune, Prentice Hall, USA, 2003, s. 4.

²⁰²Arlo BRADY, “Measurement The Seven Elements of Reputation Management”, Corporate Responsibility Management. Vol. 1, No: 5, 2005, s. 13.

1.1.2.5.4. Liderlik

Kurum liderinin itibarı da kurumsal itibarın ve başarının ayrılmaz bir parçasıdır. Diğer değerli varlıklarla benzer şekilde lider itibarı içinde çaba gösterilmesi ve yönetilmesi gerekmektedir. Lider itibarının anahtar öğeleri; kurum yönetiminde güvenilirlik, doğruluk ve iç paydaşlarla etkili iletişim olarak sıralanmaktadır²⁰³. CEO'nun itibarı; finansal yöneticilerin, bir kurumun hisselerini almasını etkilemektedir. Başarılı küresel liderler yatırımcılar arasında güvenilirliği ile itibar kazandığında; kişisel ve kurumsal paydaşlar da fayda elde etmekte, yatırımcılarda istikrarlı kazançlar sağlamak ve finansal büyüme ihtimali artmaktadır²⁰⁴.

CEO'lar toplumda kurumun görünen yüzü olmaktadır ve basın tarafından açıklama yapmaları için aranmaktadır. Basın, kurumlar hakkında karar verebilmek için hızlı ve uygun yanıtlar aramaktadır²⁰⁵. Bu bağlamda CEO'nun basına yaptığı açıklamalardaki tavrı ve duruşu kurumun paydaşları tarafından algılanmasında önemli bir etki yapmaktadır.

Yüksek derecede takdir edilen bir CEO, kurumun paydaşlarının beklentilerinin daha memnuniyet verici olmasına yönelik güven tazelenmesinde dümen görevi üstlenmektedir ve kurumun yüksek kaliteli çalışanları çekebilme yeteneğini artırmaktadır, tedarikçiler üzerinde gücünü yükseltmektedir ve kurumun ihtiyacı olan kaynaklara daha iyi erişebilmesini sağlamaktadır²⁰⁶.

Dowling, kurumun misyon ve vizyonunun belirlenmesinde ve imajın etkilenmesinde CEO'nun tarzına odaklanmaktadır. Kurum ne kadar küçükse

²⁰³LE ROUX, s. 86.

²⁰⁴LE ROUX, s. 87.

²⁰⁵Annette L. RANFT, Robert ZINKO, Gerald R. FERRIS, M. Ronald BUCKLEY, "The Costs and Benefits of CEO Reputation", *Organizational Dynamics*, Vol. 35, No: 3, 2006, s. 281.

²⁰⁶James B. WADE, Joseph F. PORAC, Timothy G. POLLOCK, Scott D. GRAFFIN, "The Burden of Celebrity: The Impact of CEO Certification Contests on CEO Pay and Performance", 10th RI Conference on Reputation, Image, Identity & Competitiveness, New York USA, May 25–28 2006, <http://www.reputationinstitute.com/conferences/nyc06/>, 12.11.2006.

CEO'nun karakterinden o kadar güçlü etkilenmektedir²⁰⁷. ABD'nde yapılan bir araştırmada katılımcıların %80'ni CEO itibarının kurumsal itibar bütününe etkilediğini söylemiştir²⁰⁸. Küresel iletişim danışmanlığı Burson-Marsteller'in yaptığı diğer bir araştırmada CEO itibarının kurum itibarı ile güçlü bir bağlantısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İtibarın zarara uğramasına ilişkin hazırlanmış raporlarda CEO'nun oynadığı rolün açığa çıktığı görülmektedir. Örneğin; Coca Cola CEO'su Ivester²⁰⁹, kurumun algılanmak istediği ile uyumlu olmayan yönetim tarzı ve kurumun hisse değerlerindeki düşüş nedeni ile konumunu kaybetmiştir. Benzer şekilde Compaq CEO'su Pfeiffer de kültür ve vizyon yönünde hazırlanmayan strateji nedeniyle kurumdan ayrılmak zorunda kalmıştır²¹⁰.

1.1.2.5.5. Güvenilirlik

Kurumsal itibar, kurumun güvenilir davranışlarının sonucudur²¹¹. Güven, paydaşlarla işbirliğini harekete geçirebilen oldukça önemli bir öge olmaktadır. Bazı sektörlerde (eczacılık, havayolu taşımacılığı, kimya vs.) güven kurumun işletme izninde kilit bir önem taşır. Örneğin; ilaç şirketi ve çeşitli paydaşları arasında yüksek derecede güven olmazsa şirketin ürünleri doktorlar ve yararlanan hastalar tarafından tercih edilmezler. Buna karşın diğer sektörlerde de (bankacılık, sigorta şirketleri, üniversiteler) güvenilir yargılar rekabet avantajı sağlamaktadır. Giderek artan sayıda kurum uzun dönemli başarılarında paydaşları ile olan güven ilişkilerinin yönetiminin önemini farkına varmaktadır²¹².

²⁰⁷ DAVIES vd., s.69.

²⁰⁸ Christel BRUIJNS, "Commentary: Should An Organization Devote Communication Dollars to Making the CEO Famous?", [www.praxis.massey.ac.nz/fileadmin/Praxis/Files/Journal_Files/issue1/comme ta ry _ paper3.pdf](http://www.praxis.massey.ac.nz/fileadmin/Praxis/Files/Journal_Files/issue1/comme%20ta%20ry_%20paper3.pdf), 17.12.2006.

²⁰⁹ CORDEIRO, SCHWALBACH, <http://www2.wiwi.hu-berlin.de/institute/im/publikd/2000-4.pdf>.

²¹⁰ BRUIJNS, [www.praxis.massey.ac.nz/fileadmin/Praxis/Files/Journal_Files/issue1/commetary _ paper3.pdf](http://www.praxis.massey.ac.nz/fileadmin/Praxis/Files/Journal_Files/issue1/commetary_%20paper3.pdf).

²¹¹ Tracey SWIFT, "Trust, Reputation and Corporate Accountability to Stakeholders", *Business Ethics A European Review*, Vol. 10, No: 1, 2001, s. 22.

²¹² Andrew TUCKER, "How Can I Trust You? How Three Distinct Types of Trust Underscore Successful Stakeholder Alignment Strategies, 10th International Conference on Corporate Reputation, Image, Identity and Competitiveness, New York, 25-28 May 2006, www.reputationinstitute.com, 11.03.2007.

1.1.2.5.6. Farklılık

Güçlü itibarlar, kurumların zihinlerde farklı bir pozisyona sahip olmasının sonucudur. Örneğin; petrol şirketleri düşünüldüğünde çevreyi kirletmeleri ile ilgili insanların zihinlerinde söz konusu şirketlere yönelik olumsuz algılamalar bulunmaktadır. BP, çevresel konuda farklılık yaratmak amacıyla yeni bir kimlikle kendini ortaya koymuştur. Sarı ve yeşil sembollerle, metaforik çiçekler kullanılmış; kurum, çevre dostu teknolojileri kullanma sorumluluğu üstlenmiştir²¹³. Bunun sonucu olarak da paydaşların zihinlerinde farklı bir konum elde etmiştir.

İtibar, kurumun geçmişteki davranışlarından çıkarılmaktadır²¹⁴. Tipik bir müşteride 20 saniye içinde çalışan hakkında izlenim oluşmaktadır. Çalışan hizmet sunmaya devam ettiğinde müşterinin, onunla ve işvereni ile ilgili izlenimleri gelişmeye devam eder. Ancak ilk izlenimlerin kırılması zordur. Müşteri, oluşan ilk resmi destekleyen kanıtlar arar, verilen ipuçlarından sadece ilk tepkiyi destekleyenler seçilir²¹⁵.

1.1.2.6. Modelleri

Kurumsal itibarla ilgili çalışmalar yapan bazı araştırmacılar itibarı açıklamaya yönelik modeller geliştirmiştir. Çalışma kapsamında Hatch ve Shultz (1997), Van Riel ve Balmer (1997), Gotsi ve Wilson (2001), Argenti (2003) ve Barnett ve diğerleri (2006) tarafından geliştirilen itibar modelleri incelenmiştir.

1.1.2.6.1. Hatch ve Schultz Modeli

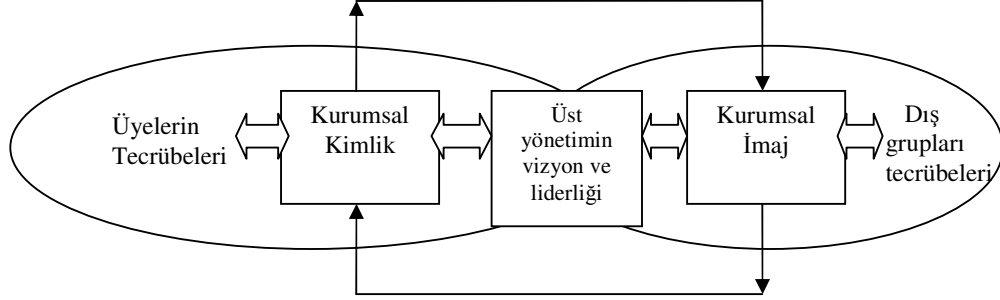
Hatch ve Shultz (1997) kurumsal kimlik, kültür ve imajın etkileşimini açıklamaya yönelik bir model geliştirmiştir. Modelde imajın ve kimliğin kültürün içinden geliştiği ve kurumsal kimlik yönetilirken kurumsal imajın da yönetilebileceği anlatılmaktadır.

²¹³Charles FOMBRUN, Corporate Reputation can be Measured and Managed, http://www.reputationinstitute.com/press/Fombrun_CSREurope_2003.pdf, 17.05.2007

²¹⁴Manfred SCHWAIGER, "Components and Parameters of Corporate Reputation – An Empirical Study", Schmalenbach Business Review, Vol. 56, No:1, 2004, s. 48.

²¹⁵DAVIES vd., s. 64.

Şekil 4: Kurum Kimliği, Kültürü ve İmajı İlişkisi Modeli



Kaynak: Mary HATCH, Majken SCHULTZ, “Relations Between Organizational Culture, Identity and Image”, European Journal of Marketing, Vol. 3, No: 5–6, 1997, s. 361.

İmaj, müşteri, medya, genel kamuoyu gibi dış paydaşların kuruma yönelik izlenimlerini ifade etmektedir. Vizyon, üst yöneticilerin kuruma ilişkin amaçlarını tanımlarken, kültür, kurumun anahtar değerleri, davranışları ve tutumlarıdır²¹⁶. Yukarıda gösterilen Hatch ve Shultz’un modelindeki bakış açısına göre, kurumsal kimlik; kurum kültürünün dinamik süreçlerinin kendi kendine dönüşebilen bir ürünüdür. Kültür ile beslenmiş kurum kimliği, kurum imajını oluşturan ve iletilmesini sağlayan sembolik materyaller sağlamaktadır. Kurumsal imajlar dışarıya doğru yansıtılmakta, kültürel gerçekleri ve kimliği ifade eden sembollerin anlamlandırılması için tekrar kültürel sistemin içine çekilmektedir. Kimliğin üzerindeki içsel etkiler şeklin sol tarafında gösterilmektedir. Kurum kültürü dış etkilere açık olmaktadır. Dış grupların kuruma ilişkin deneyimleri imajı, çalışanların deneyimleri ise kimliği etkilemektedir. Kurumun vizyonunun ve liderliğinin uygun olması durumunda kimlik ile imaj birbiriyle örtüşmektedir²¹⁷.

Kurumsal imaj kuruma ilişkin dışsal olarak anlam yaratmayı da içermektedir. Bu, kimlik oluşumunda içsel süreçleri de etkilemektedir. Öncelikle; kurumun üyeleri aynı zamanda dış grupların da üyesidir. Örneğin, kurumun ürün ve hizmetlerinin tüketicisidir, çevrecidir. İkincisi; kurumsal üyelerin müşteri, rakip gibi algılandığında kurumsal kimliği etkilemeleridir. Üyeler kendilerine ayna tutarak dışsal ilişkilere

²¹⁶HATCH, SCHULTZ, s. 131.

²¹⁷Mary HATCH, Majken SHULTZ, “Relations Between Organizational Culture, Identity and Image”, European Journal of Marketing, Vol. 3, No: 5–6, 1997, s. 361–362.

ilişkin yorum ve tenkitlerde bulunmakta ve kurumsal kimliği etkilemektedir. Bu, imajdan kimliğe bir geribildirime benzemektedir. Üçüncüsü; üst yönetim vizyon ve liderliğinin kurum imajının yönetimiyle dışsal etkiye açık olmasıdır²¹⁸. Kurumun dışsal paydaşları üzerindeki imajının çalışanları etkilemesine benzer şekilde kurumun çalışanlarındaki imajı dışsal paydaşların sahip olduğu imajı etkilemektedir. Kurumun çalışanlarda oluşturduğu tutarlı ve sürekli içsel imaj kurumun diğer paydaşlarına da olumlu olarak yansımaktadır²¹⁹.

Yöneticilerin ve çalışanların kararları ve hareketleri kurum kültüründen etkilenmektedir, bu nedenle kurum kültürünün kurumsal itibarda belirleyici olabileceğinin dikkate alınması gerekmektedir. Kurumsal itibar oluşturma modellerinde kurum kültürünün etkili, verimli bir sistem oluşturulmasında destekleyici olduğu gösterilmektedir. Örneğin, beklenmedik durumlarda çalışanların bu olaylara tepkileri kurum kültüründen beslenmektedir. Beklenmedik sorunlarda çalışanlar, kurumun yazılı olmayan kurallarından etkilenecek sorunları çözebilmektedir. Bu durum, kurumun itibarını etkilemektedir. Bu doğrultuda kurumsal itibar bir ölçüde kurum kültürüne dayanmaktadır²²⁰. Birçok teorik çalışma kurum kültürünün itibarı harekete geçiren bir araç konumunda olduğuna işaret etmektedir²²¹. Hatch ve Shultz'a (1997) göre etkin bir kurumsal itibar inşa edilmesi için kurumların kurumsal imaj, vizyon ve kurumsal kültür öğelerini sağlaması ya da söz konusu üç stratejik yıldızın dikkate alınması gerekmektedir²²². Kurumların üst yönetimleri kurum kültürüne uygun hareket ettiklerinde kurumun taklit edilemeyen soyut değerleri iletişimde daha iyi bir konuma gelecek ve farklı ve güvenilir bir kurum imajı yaratılacaktır²²³.

²¹⁸GOTSI, WILSON, 2000, s. 25.

²¹⁹MARKWICK, FILL, s. 398.

²²⁰Claudio AQUEVEQUE, "Marketing and Market Development Signaling Corporate Values: Consumers' Suspicious Minds", Corporate Governance, Vol. 5, No: 3, 2005, s. 72.

²²¹FLATT, KOWALCZYK, <http://www.reputationinstitute.com/members/nyc06/Flatt.pdf>.

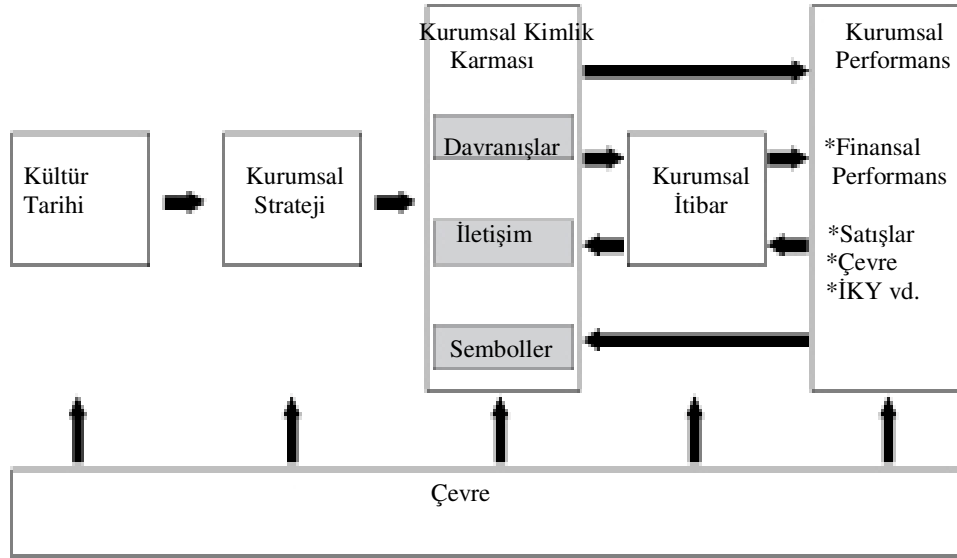
²²²HATCH, SCHULTZ, s. 132.

²²³HATCH, SCHULTZ, s. 132.

1.1.2.6.2. Van Riel ve Balmer Modeli

Van Riel ve Balmer (1997), kurumsal kültür ve stratejiden doğan kurum kimliği karması ile kurumsal itibarın yönetimine ilişkin bir model geliştirmiştir.

Şekil 5: Kurumsal Kimlik, İtibar ve Kurumsal Performans Etkileşimi



Kaynak: Cees VAN RIEL, John BALMER, "Corporate Identity: The Concept Its Measurement and Management", European Journal of Marketing, Vol: 31, No: 5-6, 1997, s. 342.

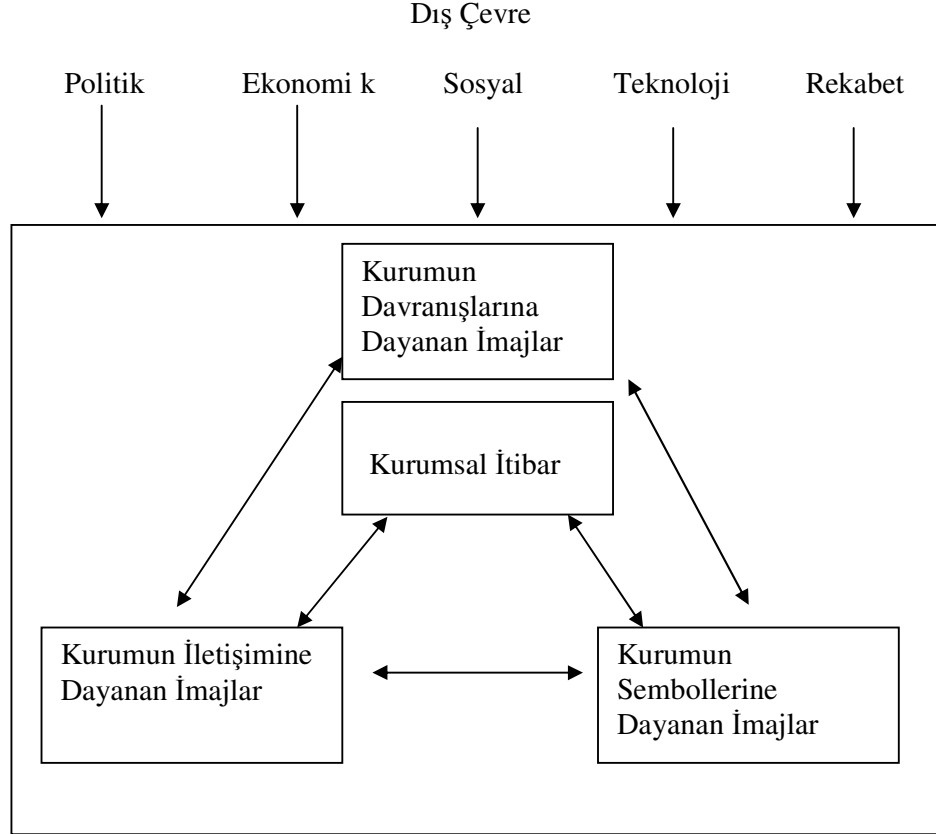
Yukarıdaki modelde kurum kimliği unsurlarının ve kurum itibarının kültür, strateji gibi içsel etkenlerden etkilendiği gibi, sürekli çevrenin etkisi altında olduğu anlatılmaktadır. Kurumsal kimlik kurumun stratejisi doğrultusunda olmakta ve kurum kimliği unsurları kurumsal itibar oluşumunu ve kurumun performansını etkilemektedir. Bu anlamda, Kurumun itibarı ile performansı ilişkilidir. İtibar ve performans rakiplerin ve kurumsal paydaşların davranışları gibi dışsal çevredeki gelişmelerden de etkilenmektedir. Kurumsal itibar; genel olarak finansal performans, satışların artması, insan kaynakları yönetiminin etkinliğinin artması gibi sonuçlar doğurmaktadır²²⁴.

²²⁴VAN RIEL, BALMER, s. 342.

1.1.2.6.3. Gotsi ve Wilson Modeli

Gotsi ve Wilson (2001), kurumsal imaj, kurumsal kimlik, kurumsal davranış ve kurumsal iletişimin etkileşimine ilişkin olarak bir model geliştirmiştir.

Şekil 6: Kurumsal Kimlik, İmaj ve Kültür İlişkisi Modeli



Kaynak: GOTSİ, WILSON, 2001, s. 29.

Yukarıdaki modelde görüldüğü gibi, Gotsi, Wilson (2001), kurumsal itibarı paydaşların kuruma ilişkin uzun dönemli değerlendirmeleridir. Bu değerlendirme, paydaşların kurumla olan doğrudan deneyimlerine ve kurumun davranışları hakkında bilgi sağlayan diğer iletişim ve sembollere dayanmaktadır²²⁵. Kurumsal itibar, kurumun davranışlarına, iletişimine ve sembollerine dayanan imajları ile sürekli

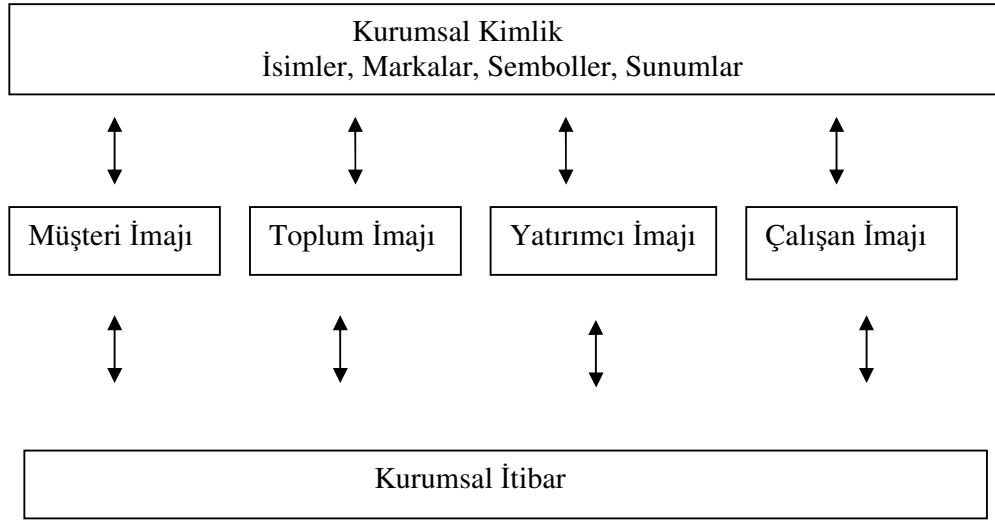
²²⁵Manto GOTSİ, Alan WILSON, "Corporate Reputation Management: Living The Brand", Management Decision, Vol. 39, No: 2, 2001, s. 29.

etkileşim halindedir. Bu etkileşim, politik, ekonomik, sosyal, teknolojik unsurların ve rekabetin etkisi altında olmaktadır.

1.1.2.6.4. Argenti Modeli

Argenti (2003), kurumsal itibarın müşteri imajı, toplum imajı, yatırımcı imajı, çalışan imajının toplamına dayandığı bir model geliştirmiştir.

Şekil 7: İtibar Oluşumu



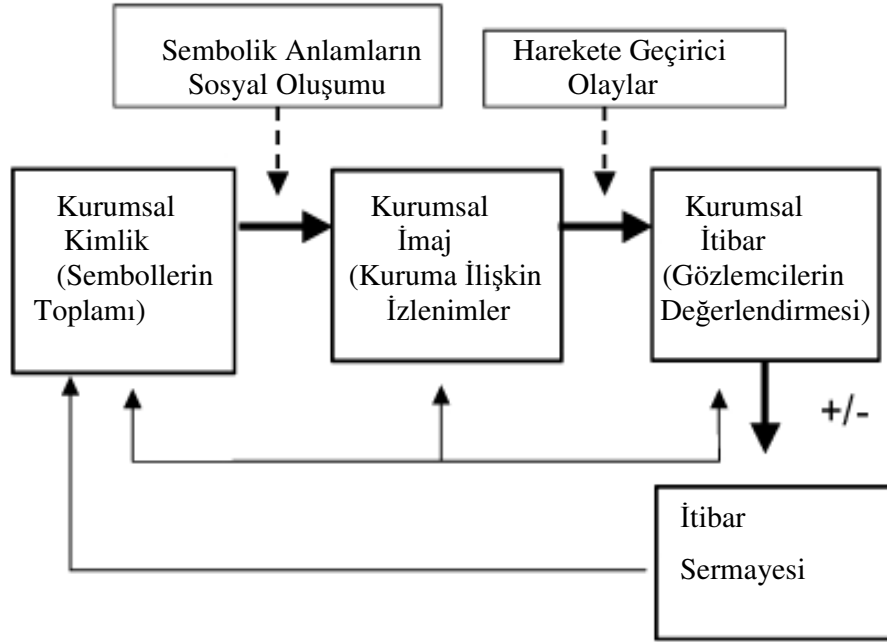
Kaynak: Paul ARGENTI, Corporate Communication, 3rd Edition, McGRAW- HILL, U.S.A., 2003, s. 72.

Yukarıdaki modelde kurumun kimliğinin yansıması olarak değişik paydaşlardaki kurumsal imaj ve sonucunda tüm paydaşların kuruma ilişkin imajlarının sonucu olarak kurumsal itibar oluşumu anlatılmaktadır. Argenti (2003) itibarın kurumun tüm paydaşlarının algılamalarına dayandığını vurgulamaktadır.

1.1.2.6.5. Barnett, Jermier ve Lafferty Modeli

Barnett ve diğeri (2006), kurumların itibar sermayesi elde etmelerine ilişkin kurumsal kimliğin kurumsal imajı etkilediği, imajın ise itibarı etkilediği, sonuç olarak da kurumların itibar sermayesi kazandığı bir model geliştirmiştir.

Şekil 8: Kurumsal Kimlik-İmaj-İtibar ve İtibar Sermayesi İlişkisi



Kaynak: BARNETT vd., 2006, s. 36.

Yukarıdaki modelde anlatıldığı gibi kurumsal itibar tanımlaması, ekonomik değeri (itibar sermayesi), sunum (imaj) ve değerlendirmeyi (itibar) içermektedir. Kurumsal kimlik sembolleri ile paydaşlarda kuruma ilişkin izlenimler meydana gelmekte, paydaşların değerlendirmeleri ile de kurumsal itibar oluşmakta ve bu itibar ekonomik değer olarak tanımlanan itibar sermayesine dönüşmektedir. Paydaşların kuruma ilişkin değerlendirmeleri olumlu olduğunda kurumda olumlu itibar sermayesi diğer bir deyişle ekonomik değer kazanmaktadır²²⁶.

²²⁶BARNETT vd., s. 36.

1.2. KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİ

1.2.1. Özellikleri

İşletmelerin yönetsel kararlarında kurumsal itibar operasyonel, finansal ve yasal kararları kadar önemli görülmeye başladığı düşüncesi giderek artmaktadır²²⁷. Sağlıklı kurumsal itibar iyi bir kurumsal itibar yönetimini gerektirmektedir. Kurumsal itibar örgütün içindeki ve dışındaki insanların algılamalarıdır. Farklı paydaşların örgütlerden farklı beklentileri bulunmaktadır²²⁸. İtibar yönetimini kurumun en önemli değeri olarak tanınması gereken kurumsal itibarı korumayı ve yükseltmeyi tasarlayan teşvik edicilerinin orkestrasyonu olarak tanımlanmaktadır. Bunun yanında itibar yönetimi etkili kurumsal imajın biçimlendirilmesine de yardımcı olmayı amaçlamaktadır²²⁹.

Rene ve Van Dam (2007) itibar yönetimi özelliklerini şöyle sıralamaktadır²³⁰:

- *Farklılık*: Güçlü itibarlar kurumun paydaşları zihninde sahip oldukları farklı konumun sonucunda oluşmaktadır.
- *Odaklanma*: Güçlü itibarların oluşturulabilmesi kurumun davranışlarının ve iletişimlerinin tek bir tema çerçevesinde gerçekleştirilmesi gerekmektedir.
- *Tutarlılık*: Güçlü itibarların oluşumu kurumun tüm paydaşlarla davranışlarında ve iletişimlerinde tutarlı olmasına bağlı olmaktadır.
- *Kimlik*: Güçlü itibarlar kurumun davranışlarının benimsenmiş kimliğe uyumlu olmasının sonucunda gerçekleşmektedir.
- *Şeffaflık*: Güçlü itibarlar kurumun tüm ilişkilerindeki şeffaflığının sonucunda oluşmaktadır.

²²⁷Gary H. JONES, Beth H. JONES, Philip L. LITTLE, "The Benefit of A Good Reputation: An Empirical Analysis", Academy of Managerial Communications Journal, Vol. 2, No:1, 1998, s. 26.

²²⁸JONES vd., http://eprint.uq.edu.au/archive/00004619/01/kc_em_06.pdf.

²²⁹Kom CAMPIRANON, "Managing Reputation in Event Planning Companies", http://eprint.uq.edu.au/archive/00004619/01/kc_em_06.pdf, 24.02.2007

²³⁰RENE ve VAN DAM, <http://www.naarduurzaamrendement.nl>.

Mailath ve Samuelson (2001) itibarın yaratılması ve korunabilmesinin yatırım gerektirdiğini belirtmekte ve geliştirdikleri itibar modelinde üç özellik üzerinde durmaktadır. Öncelikle itibar yavaş yavaş oluşmaktadır. İkinci olarak itibar yavaş yavaş yok olmaktadır. Son olarak itibar yönetilebilmektedir²³¹. İtibar yönetimi, 7 gün 24 saatlik bir olmaktadır, bu nedenle kurumlar başlıca koruyucu olacak belirli yönetici ve bölümleri belirtmelidir²³². Kurumsal itibar, kurumun diğer paydaşları ile iletişim kuran her bölümünden ve çalışanından etkilenmektedir²³³.

Kurum itibarının yönetimine ilişkin akademik çalışmalarda, araştırmacıların kurumsal itibarla ilgili kurum politikalarına, pazarlama iletişimi öğelerine ve kurumun istihdam kanallarına odaklanmaktadır²³⁴. Nakra, itibar yönetimini gerekli kılan etkenleri; içsel baskılar, kurumun yönetimi ve kültürü, etik değerlerin giderek kaybolması, iş hayatının küreselleşmesi, tüketici beklentilerinin artarak çeşitlenmesi olarak sıralamaktadır²³⁵. Finn ve Newsom kurumsal itibarın genel olarak doğrudan yönetilemediği, hali hazırda bulunduğu ve bir kişinin veya kurumun davranışının global sonucu olduğu söylemektedir²³⁶.

Pagnoncelli (2006), kurumsal itibarın analizinde müşterilerin kim oluşu ve doğru olarak nasıl örnek alınacağına, temel aktörlerle haberleşecek meta-kanalların ne olduğunun (tarih, haberler, ürünler, sponsorluklar, reklamlar, logolar vs.) ve kurumun sektöründe kurumsal itibar nedir (rekabet içinde farklılaşmasında ana etkenler ve genel sektörde diğer işletmeler içinde nasıl algılandığı) sorularının belirlenmesinin önemine işaret etmektedir²³⁷. Heugens ve diğerleri kurumsal itibar

²³¹George J MAILATH, Larry SAMUELSON, "Who Wants a Good Reputation", *Review of Economic Studies*, 68- 2001, s. 416.

²³²Ronald ALSOP, "Corporate Reputation: Anything But Superficial- The Deep But Fragile Nature Of Corporate Reputation", *Journal of Business Strategy*, Vol. 25, No: 6, 2004, s. 21-29.

²³³GOTSI, WILSON, 2001, s. 99.

²³⁴Roger BENNETT, Rita KOTTASZS, "Practitioner Perceptions of Corporate Reputation: An Empirical Investigation", *Corporate Communications: An International Journal* Vol. 5, No: 4, 2000, s. 225.

²³⁵Prema NAKRA, "Corporate Reputation Management: "CRM" With A Strategic Twist?", *Public Relations Quarterly*, Summer 2000, s. 35-36.

²³⁶James G. HUTTON, Michael B. GOODMAN, Jill B. ALEXANDER, Christina M. GENEST, "Reputation Management: The New Face of Corporate Public Relations?", *Public Relations Review*, 27- 2001, s. 249.

²³⁷Nando PAGNONCELLI, "Corporate Reputation with Consumer-Clients", *Ipsos Ideas* March-2006, s. 7-9.

yönetiminde karar verirken gerekli yetenekleri diyalog, kurum sükûneti, savunma ve kriz iletişimi olmak üzere dörde ayırmıştır²³⁸.

Yang (2005) başarılı kurumsal itibar yönetimine ilişkin beş özellikten söz etmektedir. Güçlü itibar yönetimi işletmelerin farklılığı, hareketlerine ve iletişime odaklılığı, hareket ve iletişimindeki tutarlılığa, davranışların kimlikle tutarlılığına, işletmenin yönetim ilişkilerindeki şeffaflığa bağlı olmaktadır²³⁹. King'e göre başarılı bir itibar yönetimi programının yerine getirilmesinde en önemli unsur yönetimdeki herkesin bundan sorumlu olmasıdır, bu gerçekleşmeden hiçbir değişiklik elde edilememektedir²⁴⁰.

Schreiber (2001), kurumların istedikleri itibarı elde edememelerini iki ana nedene bağlamaktadır. Bunlar; kurumun esas yetkinliğini tanımlamaktaki başarısızlığı ve kurumun eylemsizliği ya da kurumun şimdiki durumunu uzun süre koruyamayacak olan ve kurumun başarılı olduğu aynı şeyleri devam ettirmek olmaktadır²⁴¹. Amaçlanan itibara ulaşmak için yapılması gerekenler belirlendikten ve planlandıkları sonra uygulama ve değerlendirme gerekir. Araştır, planla, uygula, denetle ve sürekli gelişir, itibarın başarı ile yönetilmesinin altın anahtarıdır. İtibari değerinin bir yüzü, stratejik konumlandırma ve finansal performans ise, diğer yüzü de kurumun soyut değerleri ve bağlantılı eylemleridir. Burada örgütsel kültür, davranış, iletişim, imaj, algı, sosyal sorumluluk ve performans, kurumsal çekicilik gibi değerler karşımıza çıkmaktadır²⁴².

²³⁸Pursey P. M. A. R. HEUGENS, Cees B. M. VAN RIEL, Frans A. J. Van Den BOSCH, "Reputation Management Capabilities as Decision Rules", *Journal of Management Studies*, Vol. 41, No: 8, 2004, s. 1349-1377.

²³⁹YANG, s. 83.

²⁴⁰Debra KING, "Corporate Citizenship and Reputational Value: The Marketing of Corporate Citizenship", www.sapo.org.au/binary263/Corporate.pdf, 10.03.2007.

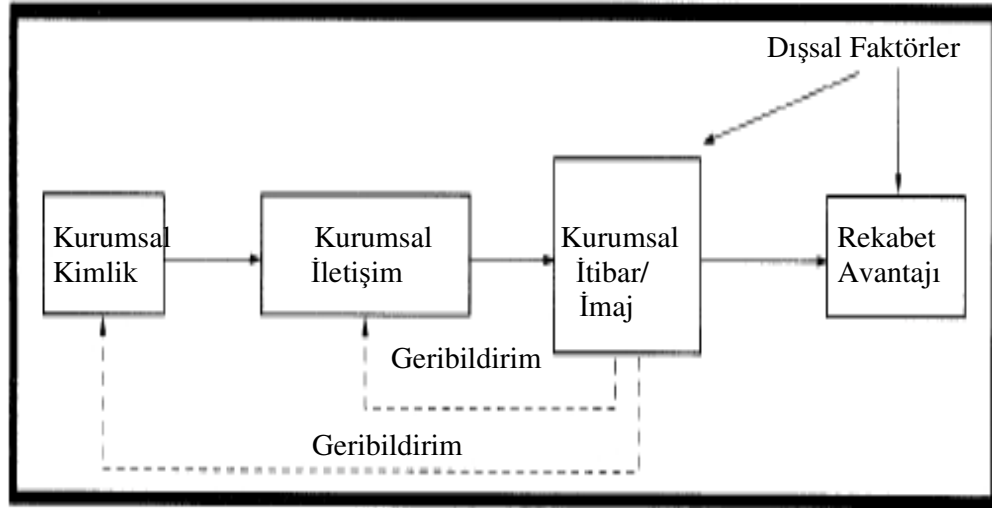
²⁴¹ Elliot S. SCHREIBER, "Why do many otherwise smart CEOs mismanage the reputation asset of their company?", *Journal of Communication Management*, Vol. 6, No: 3, 2001, s. 209.

²⁴²Aylin PİRA, Çisil SHODOL, *Kriz Yönetimi Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme*, İletişim Yayınları, İstanbul, 2004, s. 141.

1.2.2. İşleyiş Süreci

Kurumsal itibar paydaşların direkt deneyimleri ile değerlendirilmesinin yanı sıra paydaşlar iletişim biçimleri ve semboller aracılığıyla örgütün hareketleri hakkında bilgi edinebilmekte ve/veya rakiplerinin hareketleri ile karşılaştırma yapabilmektedir²⁴³. İtibarı genel olarak bir kişinin ya da şirketin hareketleri ya da faaliyetleri karşısında diğerlerinin edindiği yaklaşım, tavır olarak tanımlanabilmektedir. Bu açıdan itibar ve itibar yönetimi çift taraflı bir süreç olmakta ve itibarı yöneten, aynı zamanda algıları da yönetmek durumunda kalmaktadır. Kurumlar hangi değerlerle anılmak ya da tanınmak, farklılaşmak istediklerini net bir tavır ile belirlediklerinde şirket tüm birimleri ile bu doğrultuda hareket ederek tüm paydaşların bu değerler çerçevesinde şirketi algılaması için çalışmaktadır. Şirketlerin itibarı 360 derecelik bir açı ile çevresini etki etmektedir. Bu çevre içerisinde mevcut ve potansiyel müşteriler, mevcut ve potansiyel çalışanlar toplum paydaşlar yatırımcılar ve medya yer almakta, dolayısıyla itibar yönetimi şirketler tarafından temellendirilse de aslında çevresindeki ve içindeki algılayıcı ve yönlendiriciler tarafından şekillendirilmekte ve belirlenmektedir²⁴⁴.

Şekil 9: Kurumsal İtibar ve İmaj Yönetimi Modeli



Kaynak: GRAY, BALMER, s. 695.

²⁴³CAMPIRANON, <http://eprint.uq.edu.au>.

²⁴⁴Güneş ULUKUŞ, "Pazar Ekonomisinin Motoru Rekabetse, O Motoru Harekete Geçirecek Olan Yakıt; İtibardır", Hr Human Resources İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, Eylül-2005, s. 29.

Yukarıdaki şekilde kurumsal kimlik, iletişim, imaj ve itibar sürecinin başlıca bileşenlerini içermektedir. Bu bileşenler arasındaki ilişkiler ve geribildirim, yapılan düzeltmeler sürecin etkinliği açısından önemlidir. Kurumsal iletişim imaj ve itibar arasında bağlantı olmaktadır. Sürecin sonucu rekabet avantajı olmaktadır, ancak çeşitli dışsal faktörler de sürecin sonucunu etkilemektedir. Bu kavramsal bileşenlerin yönetilmesinin iki temel amacı bulunmaktadır. Öncelikle, kurumun paydaşlarının zihninde arzulanan imajı yaratmak, ikinci amaç ise kurumun paydaşlarında olumlu itibar yaratmak olmaktadır²⁴⁵. Davies itibar yönetiminde gerekli olanları şöyle sıralamaktadır²⁴⁶:

- İtibar anlaşılmalıdır.
- Anahtar paydaşların, bunların beklentileri ve hassasiyetleri anlaşılmalıdır.
- Kurumun davranışına ilişkin kararlarda bilgi gerçekçi kullanılmalıdır ve bu kararlarda kurumun değerleri, vizyonu ve marka değerleri göz önünde bulundurulmalıdır.
- Bu kararların uygulanmasında titiz olunmalı diğer bir deyişle hassasiyete ve/veya her konu veya değerdeki ticari potansiyele uygun olmalıdır.
- Yeni veya geliştirilmiş konulara, eğilimlere ve iddialara karşı hazırlıklı olunmalı ve profesyonelce yanıtlanmalıdır eğer gerekliyse proaktif bir şekilde.
- Saldırgan iddialara ya da medya sorularına hızlı ve doğru bir şekilde yanıt verebilme konusunda yetenekli olunmalıdır.

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

²⁴⁵GRAY, BALMER, s. 695–696.

²⁴⁶David DAVIES, Managing Your Reputation, <http://www.dbrc.co.uk/Managing%20your%20reputation.pdf>, 17.12.2006.

edilmesiyle yani araştırmaıyla başlamaktadır. Gerçek itibarın tespiti için değerlendirmelerin yapılması gerekmektedir. Sonraki aşamada işletme, itibar amaçlarını, arzuladığı ekonomik pozisyonda gerekecek itibar seviyesini belirlemektedir. Amaçlanan itibarı belirlemede en iyi yol, diğer insanların kurum için düşünmesi istenilen Şeylerin tespit edilmesidir. Amaçlar ile Őuanki itibarın karşılaştırılması sonucu eksik olan noktaların belirlenmesi gerekmektedir. Bu durum ne Şekilde bir değişime gerek duyulduğunun tespit edilmesini saęlamaktadır²⁴⁷.

Başarılı itibar yönetimi uygulamasına önemli bir örnek olarak eBay Şirketinin online müzayede sistemi verilebilmektedir. Bu Şirkete ait itibar sisteminde alıcı ve satıcılar yaptıkları her bir işten sonra birbirini değerlendirmektedir. Katılımcının itibarı son altı ayın üzerindeki zamanda yapılan değerlendirmelerin toplamına göre oluşmaktadır. Sistem merkezidir ve değerlendirmeleri yönetmektedir²⁴⁸. eBay’da alıcılar satıcıların itibar değerlendirmesini görebilmekte, satıcının daha önceki periyotlarda aldığı olumlu, olumsuz ya da tepkisiz skorlar hakkında ayrıntılı bilgi sahibi olabilmektedir²⁴⁹. eBay’da katılımcılardan olumlu, olumsuz ya da yansız olan değerlendirmeleri alınmaktadır. Son altı aydaki olumlu, olumsuz ya da yansız değerlendirmelerin toplamına göre itibar profili belirlenmektedir²⁵⁰.

Bromley, itibarın yaygın olarak sosyal gruplar tarafından Őöylenilenler ya da inanılanlar olduğunu, itibarsal varlık hakkında genel olarak inanılan ya da Őöylenilen farklı sosyal gruplarda değişebildiğini, Őöylenilenlerin inanılanlardan farklı olabilmekte ve itibar varlığı çoğunlukla temel sosyal grupların takdiri ve saygınlığı anlamına gelmektedir²⁵¹.

²⁴⁷PIRA, SHODOL, s. 141.

²⁴⁸Sepandar D. KAMVAR, Mario T. SCHLOSSER, Hector Garcia MOLINA, “The EigenTrust Algorithm for Reputation Management in P2P Networks”, <http://www.stanford.edu/~sdkamvar/papers/eigenTrust.pdf>, 07.08.2006.

²⁴⁹Paul RESNICK, Richard ZECKHAUSER, John SWANSON, Kate LOCKWOODI, “The Value Of Reputation On Ebay: A Controlled Experiment”, http://www.si.umich.edu/~presnick/papers/postcards/Postcards_FinalPrePub.pdf, 07.01.2007

²⁵⁰Chrysanthos DELLAROCAS, “The Digitization of Word-of-Mouth: Promise and Challenges of Online Reputation Systems”,[http://misrc.umn.edu/workshops/2002/spring/Dellarocas030102 .pdf](http://misrc.umn.edu/workshops/2002/spring/Dellarocas030102.pdf), 10.08.2006.

²⁵¹ YANG, 89.

Şekil 10: İtibar Yönetimi Görevleri



Kaynak: Nikolay A. DENTCHEV, Aimé HEENE “Reputation Management: Sending The Right Signal To The Right Stakeholder”, Working Paper, http://www.feb.ugent.be/fac/research/WP/Papers/wp_03175.pdf, 16.12.2006.

Yukarıdaki şekilde gösterildiği gibi itibar yönetiminin ilk iki görevinde kurumların daha fazla ve tutarlı bilgiyi yaymaları gerekliliği vurgulanmaktadır. Bu iki görevin esas amacı bilginin sırasıyla kullanılabilirlik ve teşvik edicilik problemlerini çözmektir. Diğer üç görev ise itibar yönetiminin etkinliğini artırmakla ilgili olmaktadır, işaretlerin görülmemesi problemlerini çözmek amaçlanmaktadır. Bunlar bilginin karışıklık problemini ayrıntılandırmaktadır. İtibar yönetimi sürecinde paydaşlar yayılan bilgileri doğru olarak anlamdıramayabilirler. Kurumlar paydaş özelliklerini de göz önünde bulundurarak bilgi sinyalleri söz konusu kitlelere ulaştırmalıdır²⁵².

Etkili itibar yönetiminin yararları şöyle sıralabilmektedir²⁵³:

- Kurum ile paydaşları arasındaki gerilimin azalması.
- Rekabet ve pazardaki gelişimin önündeki engellerin azalması.

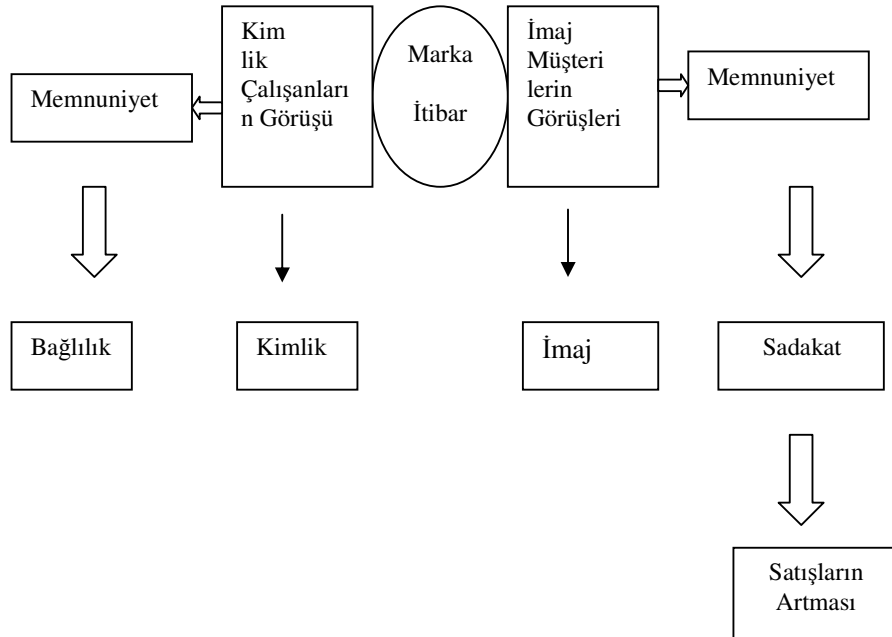
²⁵² DENTCHEV, AIMÉ, http://www.feb.ugent.be/fac/research/WP/Papers/wp_03175.pdf.

²⁵³ Judy LARKIN, Strategic Reputation Risk Management, 1th Edition, Palgrave Macmillan, New York, 2003, s. 2.

- 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.

İtibar yönetim sürecinde süreklilik gösteren deneyimler ve davranışlar aracılığıyla organizasyonel düzeyde müşteri ilişkileri geliştirilebilmektedir²⁵⁴. İtibar tüm paydaşlarla ilişkileri temsil ettiğinden itibarı geliştirmenin yolu onların ihtiyaçlarını anlamak ve onlarla ilgili risklerin yönetilmesini gerektirmektedir²⁵⁵.

Şekil 11: İtibar Zinciri



Kaynak: DAVIES vd., s. 69.

²⁵⁴Michael T. EWING, Albert CARUANA, Ernest Rinson LOY, "Corporate Reputation and Perceived Risk in Professional Engineering Services", Corporate Communications: An International Journal Vol. 4, No: 3, 1999, s. 122.

²⁵⁵James OURY, "A Guide To Corporate Social Responsibility What Do I Do Differently on A Monday Morning", www.ouryclark.com/FileServer.aspx?oID=188&lID=0, 18.11.2006.

Davies ve diğerlerine (2003) göre itibar yönetimi iki şeyle ilgilenmelidir: imaj ve kimlik. Yöneticiler imajı ve kimliği bütünleştirmeye, duygusal ve akılcı bağlantılarla itibar zincirini tamamlamalıdır. Model gerçeği temsil etmemekte, ideal olmaktadır. İtibar zincirindeki halkaların tamamı nadiren bulunmaktadır. Yöneticilerin rolü ve amacı, söz konusu bağlantıların imaj ve kimlikle bütünleştirilmesinin sağlanması, bu bağlantıların imajdan satışa ya da nesnel bir performans ölçütüne, kimliğinde çalışan bağlılığına ve performansa uzanan bağlantılar sağlanması amacıyla çalışmaktadır²⁵⁶.

1.2.3. İlişkili Olduğu Alanlar

1.2.3.1. Sosyal Paydaşlık

Kurumun paydaşlar tarafından nasıl algılandığı kurumsal itibar literatürünün anahtar sorusu olmaktadır²⁵⁷. Kurumsal itibar tek değil çok boyutlu bir kavramdır ve farklı paydaşlarla ve farklı kurum davranışları ile bağıntısı tartışılabilir²⁵⁸. Farklı ihtiyaçlar, ekonomik-sosyal-kişisel durumlara ve kurumla farklı ilişkilere sahip farklı paydaşlar aynı kurum hakkında değişik görüşlere sahip olabilmektedir²⁵⁹. Paydaş, kurumun yaptıklarından etkilenen ve kurumun amaçlarının başarılmasında etkili olan kişi veya grup olarak tanımlanmaktadır²⁶⁰.

Aktörlerinin ve ilgilerinin birleşimi işletmelere özgü kurumsal çevresini oluşturmaktadır, işletmelerin paydaşları ile olan ilişkilerinin durumu onun tüm itibar

²⁵⁶ DAVIES vd. s. 75–76.

²⁵⁷ Tyler WRY, David L. DEEPHOUSE, “An Examination of The Relationship Between Corporate Social Performance and Stakeholder Perceptions of Corporate Social Performance” <http://www.reputationinstitute.com/members/nyc06/Wry.pdf>, 25.12.2007.

²⁵⁸ Stelios ZYGLIDOPOULOS, Sue ALESSANDRI, Todd ALESSANDRI, “Exploring The Moderators on the Branding Strategy-Financial Performance Relationship”, 10th RI Conference on Reputation, Image, Identity & Competitiveness, New York May 25–28 2006, http://www.jbs.cam.ac.uk/research/working_papers/2006/wp0613.pdf, 11.01.2007.

²⁵⁹ Gianfranco WALSH, Sharon E. BEATTY, “Customer-Based Corporate Reputation of A Service Firm: Scale Development and Validation”, *Journal of the Academic Marketing Science*, 10.1007/s11747-007-0015-7, www.springer.com, 03.04.2007.

²⁶⁰ Brad L. RAWLINS, “Prioritizing Stakeholders for Public Relations”, http://ipr.wieck.com/files/uploads/2006_Stakeholders.pdf, 29.07.2006.

konumunu tanımlayan ana açıklama olmaktadır²⁶¹, paydaşlarla olan ilişki ve değişim olmaksızın kurumun itibar aracılığı ile rekabet avantajından yararlanması mümkün olmamaktadır²⁶².

İtibar taleplerle karşılaştığında organizasyonların tepkilerine ilişkin tek paydaşların algılamalarının ve birçok paydaşın beklentilerinin toplamı olarak tanımlanmaktadır. Bu yorum her bireyin kuruma ilişkin spesifik görüşlere sahip olduğunu ileri sürmektedir. Diğer yandan bazı yazarlar itibar algılamalarının diğer paydaş grupları ile birleştirildiğini ifade belirtmektedir²⁶³. Brown, her bir şirketin çeşitli paydaşları olduğunu, her bir alıcının işletmenin daha fazla ya da daha az benzer yönlerini gördüğünü ifade etmektedir²⁶⁴. Emler, itibarı kolektif olgu ve sosyal sonuç olarak yorumlamakta, tek kişinin izlenimleri olarak görmek²⁶⁵, Bromley ise itibarı paylaşılmış sosyal izlenimlerin kolektif olduğuna, heterojen olmadığına işaret etmektedir²⁶⁶.

Hatch ve Shultz itibarı, örgütün şu andaki ya da potansiyel paydaşlarının objektif ve subjektif değerlendirmelerin etkileşiminin sonucu olarak görmektedir ve objektif ve subjektif değerlendirmeleri etkileşim halinde olan dört gruptan söz etmektedir²⁶⁷:

- *Fonksiyonel Gruplar*: Örneğin, informal satış toplantıları, çalışanların anlattıkları hikayeler ya da tatmin olmuş ya da olmamış hizmet alıcıları. Bunlar güçlü bir şekilde kurumun itibarını etkilemektedir, fakat çoğunlukla kontrol edilemez.

²⁶¹ Christopher WRIGHT, Alexis RWABIZAMBUG, “Corporate Reputation an Voluntary Codes Of Conduct: An Examination of theEquator Principles”, Business and Society Review, Vol. 111, No: 1, 2006, s. 94.

²⁶²Rumina DHALLA, Sofy CARAYANNOPOULOS, “Understanding When Stakeholders Discount Reputations”, 10th RI Conference on Reputation, Image, Identity & Competitiveness, New York, USA May 25–28 2006, <http://www.reputationinstitute.com/confere nces/ nyc06/>, 12.11.2006.

²⁶³ Sabrina HELM, “Common Grounds in the Perception of Corporate Reputation? A Comparison of Three Stakeholder Groups”, <http://www.reputationinstitute.com/members/nyc06/Helm.pdf>, 20.12.2006.

²⁶⁴ HELM, <http://www.reputationinstitute.com /members/nyc06/ Helm.pdf>.

²⁶⁵ HELM, <http://www.reputationinstitute.com /members/nyc06 /Helm.pdf>.

²⁶⁶ HELM, <http://www.reputationinstitute.com /members/nyc06/ Helm. Pdf>.

²⁶⁷ HATCH, SCHULTZ, s.130.

- *Değişik müşteri grupları.*
- *İş Basını ve Özel İlgi Grupları:* Örneğin, en iyi çalışılacak şirket araştırmaları, endüstri haberlerinde kuruma ilişkin haberler.
- *Normatif ve Potansiyel Paydaşlar:* Kurumda çalışması muhtemel kişiler, eğitim kurumları, kamu kurumları, hissedarlar, profesyonel kurumlar, genel kamuoyu.

Sosyal paydaşlar; kurumdan yakın ve doğrudan doğruya etkilenecek olanlar ve uzun dönemde doğrudan olmayan bir şekilde etkilenecek olanlar olmak üzere iki kategoriye ayrılabilir. Kurumdan en çok etkilenmesi muhtemel paydaşlar; çalışanlar, müşteriler ve tedarikçiler olmaktadır. Bunlar, hem kendi aralarında hem de kurumla etkileşim içinde olmaktadır. Medya, rakipler ve genel olarak toplum daha az doğrudan etkilenebilir. Farklı paydaşlar kuruma ilişkin değişik görüşlere sahip olabilmekte ve her bir paydaş farklı şeylerden memnun olabilmektedir²⁶⁸.

Tüm paydaşların kuruma ilişkin algılamaları bulunmaktadır. Hangi grupların algılamalarının en kritik noktada bulunduğu dair yazarların odaklandığı bir ya da iki grup bulunmaktadır. Örneğin, Davies müşterilere ve çalışanlara, Van Riel çalışanlara, Badenhausen finansal analistlere ve diğer işletmelerin üst düzey yöneticilerine odaklanmaktadır²⁶⁹. Bromley, ticari ve endüstriyel işletmelerin farklı sosyal gruplarla ilgili olmasından dolayı birçok itibara sahip olduğunu ifade etmektedir. Farklı kişilerin ve grupların algılamalarının birleşimi 'ortalama itibar' olarak değerlendirilmektedir²⁷⁰. Diğer yandan bazı yazarlar itibarın bireysel düzeyde görülmemesi gerektiğini söylemektedir. Bu bakış açısına göre Fombrun ve diğerleri kurumsal itibarı 'çeşitli hedef kitlelerin kurumun performansı hakkındaki algılamaların birleşimini tanımlayan kolektif bir eğilim olarak tanımlamaktadır²⁷¹. Post and Griffin'e göre itibar ise organizasyonun paydaşlarının fikir, algılama ve tutumlarının sentezidir²⁷².

²⁶⁸ DAVIES vd., s. 59.

²⁶⁹ MACMILLAN vd., s. 214- 232.

²⁷⁰ HELM, <http://www.reputationinstitute.com/members/nyc06/Helm.pdf>.

²⁷¹ HELM, <http://www.reputationinstitute.com/members/nyc06/Helm.pdf>.

²⁷² HELM, <http://www.reputationinstitute.com/members/nyc06/Helm.pdf>.

Paydaşların ilgileri ve beklentilerinin farklı olması bazen çelişkilere neden olabilmektedir. Bu nedenle kurumların öncelikler ve iletişim dengesini kurmasını gerekmektedir²⁷³. İyi kurumsal itibar yaratımı kurumun paydaşları ile etkin iletişim kurabilme yeteneğine dayanmaktadır, onları sadece bilgilendirmekle değil aynı zamanda onlara fikir danışmakla ve ihtiyaçlarını karşılamakla oluşturulabilmektedir²⁷⁴. Little, paydaşlarla ilişkilerin geliştirilmesinin söz konusu grupların kuruma ve onun stratejik amaçlarına potansiyel desteklerini artırdığını vurgulamaktadır²⁷⁵.

Kurumlar pazar ve müşteri yönelimlerine ilişkin öğelere sahip olmaktadır, aksi halde pazarın isteklerini ve tehlikelerini bilememektedir. Müşteri yönelimleri önemlidir, ancak müşteriler kurumun ilgilenmesi gereken paydaşlarından sadece biridir. Örneğin, hissedarlar üst yöneticiler açısından müşteriler kadar önemlidir. Birçok yöneticinin alacakları ücret hisse değerleri ile bağlantılı olarak belirlenmektedir. Tüm kurumlarda özellikle de hizmet kurumlarında nitelikli çalışanların çekilmesi ve bağlılığının sağlanması çok önemli bir konudur. Çalışanlar kurumun içsel paydaşları olmaktadır. Çalışanlar genel olarak yedi yılda bir iş değişikliği yapmaktadır, buda çalışanın kariyeri boyunca altı ya da yedi işvereni olması demektir. Çalışanların geleceğinin kuruma bağlı olması, pazardaki değerininin çalıştığı kurumun itibarına bağlı olarak belirlenmesi sonucuna neden olabilmektedir.²⁷⁶

Cravens ve Oliver'e göre çalışanlar kurumsal itibar oluşturmanın temeli olmanın yanı sıra, azalması ya da kaybolmasına karşı itibarın korunmasında önemli olmaktadır. Çalışanların ya da yönetimin itibarını zedeleyecek davranışlar aynı zamanda kurum itibarının zedelenmesine neden olabilmektedir. Çalışanlar kurum itibarındaki oynadıkları rolün öneminin farkında olduklarında ve bunu anladıklarında, kurumların itibarının nasıl zedelendiği ve itibardaki kayıplara karşı

²⁷³ Stewart Lewis, "Building Stakeholder Relations", Ipsos Ideas, March 2006.

²⁷⁴ KING, MACKINNON, http://www.unisa.edu.au/hawkeinstitute/documents/corporate_citizenship.pdf.

²⁷⁵ Arthur LITTLE, "The Business Case for Corporate Responsibility", http://www.adlittle.com/services/environmentrisk/publications/Business_CaseforCorporateResponsibility_03.pdf, 19.12. 2006.

²⁷⁶ DAVIES vd., , 59-60.

duyarlı olmaktadır. Bu sadece yönetim davranışları için geçerli olmamaktadır. Müşteriler, potansiyel müşteriler, tedarikçiler ve rakiplerle yüz yüze olan çalışanların kendi davranışlarının kurum itibarı yönetimindeki öneminin farkında olması gereklidir²⁷⁷.

Paydaşların kararları doğrudan ya da dolaylı olarak kurumun kaynaklarını etkilemekte ve onun rekabet durumunu belirlemektedir. Kurumla ilgili kararlarında paydaşlar ulaşabildikleri bilgileri göz önüne almaktadır. Bu nedenle paydaşlara gönderilen bilgilerin yönetilmesi gerektiği düşünülmektedir²⁷⁸. Kurumun paydaşları, hedef kitlesinin ortak bir payda da buluşması itibar yönetimi için gereklidir. Ancak anlatılan herkes tarafından aynı biçimde anlaşılabilirse güçlü bir itibar oluşturulabilir. Bunun sağlanabilmesi için kurum tüm paydaşları tarafından doğru algılanmalıdır. Bu nedenle algılama yönetimi ve itibar yönetimi birbirini tamamlayan iki yönetim çeşididir. Algılama yönetimi; kurum ve kuruluşların, onlara duyarlı olan bireylerde nasıl bir algılaması olması gerektiği üzerinde çalışan bir yönetim çeşididir. Algılama ve itibar yönetimi birbirini tamamlayan iki kavram olmakla birlikte, birbirinin nedeni ve sonucudur²⁷⁹.

Paydaşlar sadece kurumların politikaları hakkında farklı ilgilere sahip olmamakta, aynı zamanda yetenekler ve tercihler konusunda farklı bilgilere sahip olmaktadır. Farklı paydaşlar farklı kanaatlere sahip olduğundan bir bilgi işaretini aynı şekilde anlamamaktadır. İtibar yalnızca kurumdan gönderilen bilgi işaretleri ya da diğer bilgi araçları ile şekillenmemektedir. Kurumların davranışları hakkında paydaşların algılamaları ve yorumları da itibarı oluşturmamaktadır. Bu algılamalar ve yorumlar kurum tarafından gönderilen bilgi işaretlerinin paydaşlar tarafından nasıl anlaşıldığını göstermektedir. Kurumların birden fazla paydaşı bulunmaktadır, itibar kurumun paydaşlarının kurumla ve paydaşların kendi aralarındaki etkileşimlerinin kompleks bağlantısının sonucunda oluşmaktadır. Sabit ve dinamik koşullar altında bazı paydaş gruplarının karmaşık etkileşimleri bilgi işaretlerinin tam ve doğru olarak anlaşılmasına neden olabilmektedir. Bu karmaşıklık itibar yönetiminin

²⁷⁷Karen CRAVENS, Elizabeth Goad OLIVER, "Employess: The Key Link to Corporate Reputation Management", *Businees Horizons*, 49- 2006, s. 295.

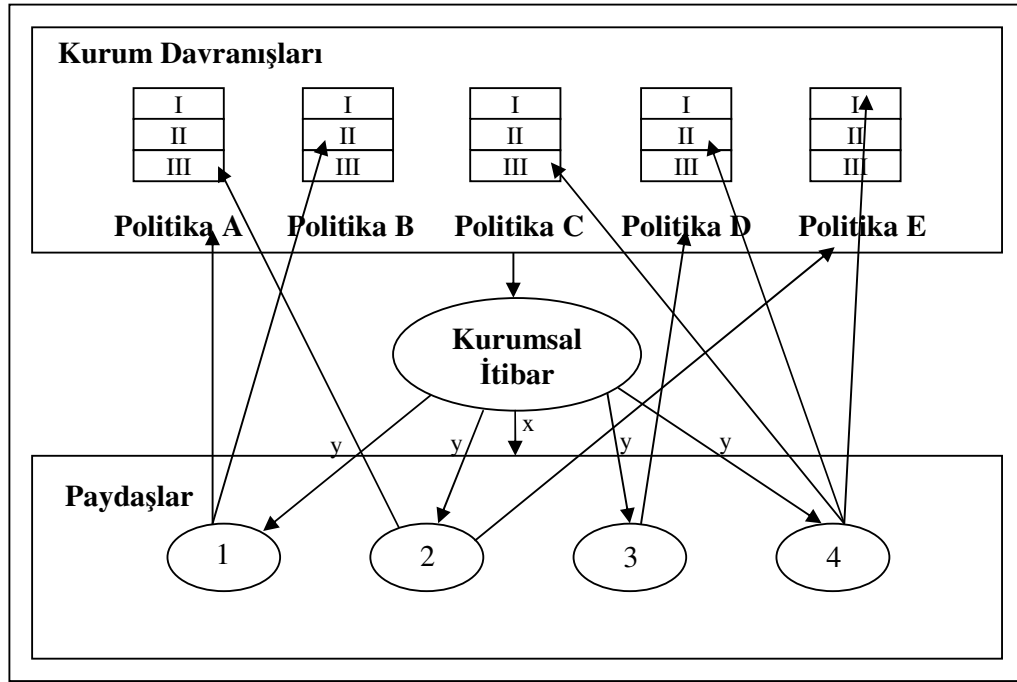
²⁷⁸DENTCHEV, HEENE, <http://www.feb.ugent.be/fac/research /WP/Papers/wp 03175.pdf>.

²⁷⁹ Aylin PİRA, *Halkla İlişkiler İçin Okumalar*, Yayınları, İstanbul, 2005, s.135.

etkinliğine meydan okumaktadır. İtibar yönetiminde paydaşlar ve gönderilen bilgi üzerinde değerlendirmeler yapılmakta, söz konusu bilgilerin paydaşlara istenilen şekilde ulaştırılması çalışmaları yapılmaktadır²⁸⁰.

Farklı paydaşların kurumsal politikalarla ilgili farklı ilgileri olmasının yanı sıra yetenekler ve tercihler ile ilgili farklı bilgilere sahip olmaktadır. Farklı paydaşlar farklı bilgiye ve farklı yeteneklere sahip olmalarından dolayı aynı bilgi işaretini farklı anlayabilmektedir. Kurumsal itibar sadece kurum hareketlerinin yeterli yansımaları temsil etmemeli bunun yanında bilgiyi etkili bir yolla aktarabilmek için strateji geliştirilmelidir. Tek strateji tüm paydaşlara tek bilgi işareti göndermektedir. Bu strateji belirli alıcıların ihtiyaçlarını tam olarak bulamamaları riskine yol açabilmektedir. Bu nedenle kurumlar farklı paydaş gruplarına göre uyarlanmış alternatif bir strateji geliştirmelidir²⁸¹.

Şekil 12: İtibar Yönetimi Stratejisi



Kaynak: DENTCHEV, HEENE, http://www.feb.ugent.be/fac/research/WP/Papers/wp_03175.pdf.

²⁸⁰ DENTCHEV, HEENE, http://www.feb.ugent.be/fac/research/WP/Papers/wp_03175.pdf.

²⁸¹ DENTCHEV, HEENE, http://www.feb.ugent.be/fac/research/WP/Papers/wp_03175.pdf.

Yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi, farklı paydaşlar geçmişteki, şimdiki ve gelecekte olması beklenen davranışlarda farklı bilgilere ihtiyaç duymaktadır ve aynı bilgiler tüm paydaşlar tarafından eşit gereklilikte ve değerde olmayabilmektedir. Paydaşların ilgilendiği politikalar birbirinden farklıdır, müşteriler ürünlerle ilgili bilgilere ihtiyaç duyarken (kalite, ürün güvenliği), çalışanlar işle ilgili bilgilere (ücret, iş güvenliği, profesyonel gelişim), yatırımcılar finansal bilgilere (net kazanç, yatırımların dönüşü) ihtiyaç duymaktadır²⁸².

1.2.3.2. Finansal Performans

İtibar finansal performansı değişik şekillerde etkileyebilmektedir. Güçlü itibar nitelikli çalışanları kuruma çekebilir, bağlılığını sağlayabilir, motive edebilir. Daha fazla potansiyel müşteri çekilebilir, müşterilerin fiyat konusunda duyarlılığının azalması sağlanabilir. Müşterilerin bazı durumlarda kurumda olumsuz etkiler bırakacak şüphelerinden uzaklaşması sağlanabilir. Tedarikçiler sadece kurumun adil olmasından dolayı değil, kurumun müşterisi olmasının övünç sağlamasından dolayı kurumla çalışmak istemelerine neden olabilmektedir²⁸³.

Yatırımcıların kurumların gelecekteki finansal performanslarına ilişkin tahminlerde bulunurken kurumların itibarlarını da göz önünde bulundurmaktadır. Bunun sonucu olarak da itibarlı kurumların daha iyi olanaklara sahip olmaktadır²⁸⁴. İtibara ilişkin yatırımcı algılamaları kurumsal finans raporları, analiz raporları ve medya koverajı gibi çeşitli kaynaklardan etkilenmektedir. Finansal raporlar yatırımcıların karar vermelerinde kritik bir öneme sahip olmaktadır²⁸⁵.

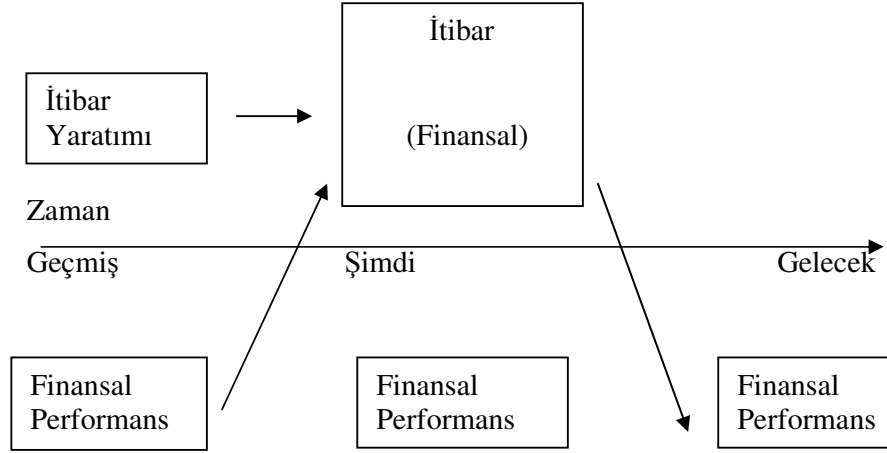
²⁸² DENTCHEV, HEENE, http://www.feb.ugent.be/fac/research/WP/Papers/wp_03_175.pdf.

²⁸³ DAVIES vd., 66.

²⁸⁴ Peter W. ROBERTS, Grahame R. DOWLING, "Corporate Reputation And Sustained Superior Financial Performance", *Strategic Management Journal*, 23, 2002, s.1077.

²⁸⁵ Jan BARTON, "Who Cares About Auditor Reputation?", *Contemporary Accounting Research*, Vol. 22, No: 3, 2005, s. 10.

Şekil 13: İtibar- Finansal Performans Dinamikleri Modeli



Kaynak: ROBERTS, DOWLING, s. 1078.

Yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi, yöneticiler itibar oluşturma etkinlikleri ile aynı zamanda finansal performansını da artırmayı amaçlamaktadır. Dışsal paydaşlar bütün itibarın oluşmasını sağlayacak olan izlenimleri oluşturacak olan kurumun tüm çalışmalarını doğru gözlemleyememektedir. Bu nedenle onlar kurumun itibarında önceki finansal performansının işaretlerine dayanmaktadır. Ürün kalitesine ilişkin itibara yol açan önceki kalite göstergeleri, kurumun iyi bir kurum olduğu inancına yol açan önceki performans göstergeleri bulunmaktadır²⁸⁶.

Kurumsal itibar ve finansal performansı açıklamaya yönelik çeşitli araştırmalar bulunmaktadır. Bazı araştırmalarda itibarın işletmenin performansı ve pazar değerinde olumlu etkileri olduğuna dair bulgular elde edilmiştir. Öncelikle itibarın işletmeler açısından değerli, ikame edilemeyen, taklit edilemeyen bir kaynak olduğuna ve işletmelere rekabet avantajı sağladığı ile ilgili araştırmalardır²⁸⁷. Hall 1992 yılında İngiltere'de CEO'larla işletmelerin soyut kaynaklarının göreceli önemini tanımlamaya yönelik bir araştırma gerçekleştirmiştir. CEO'lardan 1987-1990 yılları arasında şirketlerinin başarısında önemli soyut kaynakları sıraya koymaları istenmiş, CEO'ların yanıtlarında kurumsal itibar birinci sırada yer

²⁸⁶ ROBERTS, DOWLING, s. 1079.

²⁸⁷ ZYGLIDOPOULOS vd., http://www.jbs.cam.ac.uk/research/working_papers/2006/wp0613.pdf

almıştır²⁸⁸. Kurum itibarı ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi açıklamaya ilişkin bazı ampirik araştırmalar yapılmıştır ve iyi bir itibarın işletme kazancı sağlanmasında ve sürdürülmesinde etkili olduğu yönünde bulgular elde edilmiştir²⁸⁹.

Yapılan araştırmalarda kurumsal itibarın paydaşların davranışı, toplum ilgililiği ve karlılık arasında doğrudan bir bağlantı sağladığı sonucuna ulaşılmıştır²⁹⁰. Eberl ve Schwaiger tarafından 2003 yılında en büyük 30 Alman şirketi üzerine yapılan araştırmada kurumsal yeteneğin değerlendirilmesinin kurumun gelecekteki finansal performansı üzerinde olumlu etkileri olduğu sonucuna ulaşılmıştır²⁹¹.

Pittsburgh Üniversitesi İşletme Okulu'nun 1990 yılında kurumsal sosyal performans ve kurumsal finansal performans arasındaki bağlantıyı araştıran çalışmalara yönelik yürüttüğü çalışmalarda ulaştıkları 12 çalışmanın 10'unda olumlu bir ilişki bulunduğu ifade edildiği belirlenmiştir. 1999 yılında yaptıkları çalışmada Graves ve Waddock iyi kurumsal sosyal sorumluluk ve iyi finansal performans arasında olumlu bir korelasyon olduğu, güçsüz kurumsal sosyal sorumluluk ile zayıf finansal performansın ilintili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Yazarlar 1997 yılında yaptıkları diğer bir çalışmada kurumsal sosyal performans ve değerleri varlıkların dönüşü arasında çok önemli bir korelasyon bulunduğu sonucuna ulaşmışlardır²⁹².

1.2.3.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Sosyal sorumluluklar, 1800'lü yılların sonunda büyük şirketlerin sayılarının artmasıyla kavramsal olarak ortaya çıkmıştır. 1936'da Sears şirketi tarafından ilk olarak, sosyal sorumluluklar ve davranış şekillerini tartışmak için üst düzey yöneticilerin katıldığı toplantılar düzenlenmiştir. 1960'larda sivil örgütler, kadın

²⁸⁸ SY-FENG, <http://www.systemdynamics.org/conferences/1999/PAPERS/PARA228.PDF>.

²⁸⁹ ZYGLIDOPOLUS, ALESSANDRI, http://www.jbs.cam.ac.uk/research/working_papers/2006/wp0613.pdf.

²⁹⁰ Janice DEAN, "Public Companies as Social Institutions", *Business Ethics: A European Review*, Volume: 10, Number: 4, 2001, s. 305.

²⁹¹ MARKUS, SCHWAIGER, <http://www.intranet-lehrstuhl.bwl.unimuenchen.de/dispatch/Publication/Volltexte/3403.pdf>

²⁹² Brett PAWLOWSKI, "The ROI of Public Affairs", http://ctpaa.org/docs/2005_05_17_ROI_White_Paper.pdf, 19.10. 2006.

hakları ve çevrecilik gibi sosyal hareketler, şirketlerin sosyal sorumluluklarına halkın verdiği değerlerin gelişmesine ışık tutmuştur²⁹³.

Kurumsal sosyal sorumluluk, kurumların daha iyi bir toplum ve daha temiz bir çevreyle bağıntılı olarak verdikleri gönüllülük kararları ile ilgili görüşler olarak tanımlanmaktadır²⁹⁴. İş için olduğu kadar tüm kurumların toplumsal nedenlerle işlerini topluma karşı sorumluluklarını dikkate alarak ve aşağıdaki ilkelere uyararak yerine getirmeleri gerekmektedir²⁹⁵. Sosyal sorumluluklar; kurum, çalışanlar, tüketiciler ve topluma yönelik olmak üzere dört kısma ayrılabilir²⁹⁶. Kurumun etik ve sosyal sorumluluk teşebbüsleri paydaşlarda güçlü ve çoğunlukla olumlu tepkileri harekete geçirmektedir²⁹⁷.

Kurumların sorumlulukları dört türe ayrılabilir²⁹⁸:

- Ekonomik sorumluluk,
- Toplumun kurallarına uymak ile ilgili yasal sorumluluk,
- Doğru, dürüst, adil olmakla ilgili etik sorumluluk,
- Toplumun sosyal, eğitimsel, kültürel amaçları ile bağlantılı iyiliksever sorumluluk.

Kurumlar giderek artan derecede belirlenmiş çeşitli sosyal ve etik kriterleri karşılaştırılan davranış ve politikalarla değerlendirilmektedir²⁹⁹. Kurumsal sosyal

²⁹³Ali HALICI, “İşletmelerde Sosyal Sorumluluk Stratejileri ve Çanakkale İlinde Bir Araştırma”, Celal Bayar Üniversitesi İktisadi İlimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 1, 2001, s. 12–14.

²⁹⁴Harivony RANDRIANASOLO, “By Increasing Competitiveness Of Companies In The North, Does The Corporate Social Responsibility Lead To More Justice?”, http://www.capabilitapproach.com/pubs/4_4_Harivonyrandriana.Pdf, 02.01.2007.

²⁹⁵Yılmaz ARGÜDEN, Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Arge Danışmanlık Yayınları, İstanbul, No: 3, Ekim–2002, s. 43.

²⁹⁶Kathryn L.W. HEINZE, “In the Mood to Give: How and Why Positive Affect Increases the Importance of CSR to Prospective Employees”, <http://www.kellogg.northwestern.edu/research/ktag/images/KJOB05%20Kate.pdf>, 14.02.2007.

²⁹⁷Mette MORSINGA, Majken SCHULTZ, Corporate Social Responsibility Communication: Stakeholder Information, Response and Involvement Strategies Business Ethics: A European Review Vol. 15, No: 4, 2006, s. 323.

²⁹⁸HEINZE, <http://www.kellogg.northwestern.edu/research/ktag/images/KJOB05%20Kate.pdf>,

²⁹⁹Charles J. FOMBRUN, “Building Corporate Reputation Through CSR Initiatives: Evolving Standards”, Corporate Reputation Review, Vol. 8, No. 1, 2005, s. 7.

sorumluluk kurumların, işletme amaçları ve toplum refahı arasındaki dengeyi korumak için gösterdikleri çabaları ifade etmektedir³⁰⁰ ve kurumlara iki kilit değer aracılığı ile rekabet avantajı sağlamaktadır. Bunlar; kurumsal itibar-marka ve insan sermayesi olmaktadır³⁰¹.

Kurumsal sosyal sorumluluk en hızlı büyüyen itibar yönetimi konularından biri olmuştur³⁰². İtibar literatürü kurumsal sosyal sorumlulukla ilgilenmektedir, sosyal sorumluluk işletme beklentilerini ve itibarını oluşturan önemli bir boyut olmaktadır³⁰³. Kurumsal sosyal sorumluluğun kurum performansı ile en açık bağlantısı itibar yönüdür. Ampirik çalışmalar daha fazla sosyal faydaya yönelik çalışmalara daha fazla katılan kurumların daha iyi itibara sahip olduğunu göstermektedir. Sosyal sorumluluk pazarlamasının müşteri bağlılığı ve itibarın artırılması için bir iletişim aracı olduğu genel olarak kabul edilen bir olgu olmaktadır³⁰⁴.

Reputation Institute tarafından gerçekleştirilen “The Euro-RQ” (Avrupa İtibar Çarpanı) kurumsal itibarla ilgili temel aldığı yedi ana bileşen altında 20 kriterin yer aldığı ve 10 ülke bazında yürütülen araştırmanın sonuçlarında ise; Avrupa’da kurumsal itibarı etkileyen bileşenlerden en etkilileri; “Ürünler/Hizmetler (.37)”, “Sosyal Sorumluluk (.35)”, “Çalışma Ortamı(.23)” olarak sıralanmaktadır³⁰⁵. KPMG’nin Global Fortune en iyi 250 şirket anketine göre; Amerikan işletmelerinin sosyal sorumluluk kampanyalarına verdiği önem 1999 yılında %35 iken 2002 yılında %45’e çıkmıştır³⁰⁶.

³⁰⁰Apivat HANVONGSE, “Meaningful Work: Enriching Lives for Social Change”, http://wya.net/i/un_advocacy_csocd44_winning%20essay.pd, 19.01.2007.

³⁰¹RANDRIANASOLO, http://www.capabilityapproach.com/pubs/4_4_harivonyrandriana.pdf.

³⁰²Stephanie BERTELS, John PELOZA, “Running to Stand Still: Managing CSR Reputation in An Era of Ratcheting Expectations”, <http://www.sfbusiness.ca/files/PDF/cibc-centre/ccgrm-running.pdf>, 29.12.2006.

³⁰³AQUEVEQUE, s. 71.

³⁰⁴BRØNN, VRIONI, <http://web.bi.no/forskning/papers.nsf>.

³⁰⁵DÖRTOK, s. 95–96.

³⁰⁶KPMG Survey: More Top U.S. Companies Reporting on Corporate Responsibility (2002). <http://www.csrwire.com/print.cgi/1153.html>, 09.11.2006

Kurumların sosyal sorumluluk çalışmaları yapmalarının nedeleri şöyle sıralanmaktadır³⁰⁷:

- Bu çalışmalar kurumun diğer çalışmaları ile bağlantılı olmaktadır ve işletme kazancı sağlamaktadır.
- Kurumsal hayırseverlik oluşturmaktadır
- İşletme özel paydaş gruplarını etkilemektedir

Sosyal sorumlulukları kanıtlayan mevcut çalışmalar temel paydaşlarla olan olumlu ilişkilerin geliştirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Başlıca paydaş grupları kurumun hareketlerine katılmaya devam etmeye istekli olmaları konusunda kurum yönetiminden ilgi beklemekte, onların beklentilerine uygun olarak davranmasını istemektedir³⁰⁸. Dışsal yol gösterici politikalar ve davranışlar ile bütünleştirilmiş kurumsal sosyal sorumluluk kültürü; itibarı desteklemek için kullanılmakta ve paydaş bağlılığı ile sosyal ve çevresel ilkeler tarafından sürdürülen içsel işletme davranışları ve kararları birleştirilmektedir³⁰⁹. Kurumun uygulamalarının sorumluluğuna ilişkin dışsal değerlendirmelerin genel olarak, çeşitli türde sosyal yatırımlar ve kurumların çeşitli paydaş boyutlarının sıralanması ya da listelenmesi olarak iki kategoriye ayrılmaktadır. İçsel değerlendirmeler ise tipik olarak sorumluluk ya da sosyal denetim olarak bilinmektedir³¹⁰.

Kurumların sosyal sorumluluğu genel olarak kurumun iyiliği ile bağlantılı olmakta, sosyal yükümlülükler ile ilgili olarak kurumun konumunu ve çalışmalarını yansıtmaktadır³¹¹ ve kurumun karşılaçağı riskleri azaltmaktadır. Örneğin,

³⁰⁷Lance MOIR, "The Measurement of Corporate Social Behaviour", Sixth Young Scholars Colloquium Interdisciplinary Perspectives on Accounting Conference, 7-9 July 2000, Manchester, <http://les.man.ac.uk/IPA/ysc/moire.pdf>, 16.11.2006.

³⁰⁸Stephen J. BRAMMER, Stephen PAVELIN, "Corporate Reputation and Social Performance: The Importance of Fit", *Journal of Management Studies*, Vol. 43, No: 3, May 2006, 437.

³⁰⁹Jane COLLIERAND, Rafael ESTEBAN, "Corporate Social Responsibility And Employee Commitment", *Business Ethics: A European Review*, Vol.16, No: 1, 2007, s. 28.

³¹⁰Sandra WADDOCK, "The Multiple Bottom Lines of Corporate Citizenship: Social Investing, Reputation and Responsibility", *Business and Society Review*, Vol. 105, No: 3, s. 325.

³¹¹Mette MORSINGAND, Majken SCHULTZ, "Corporate Social Responsibility Communication: Stakeholder Information, Response and Involvement Strategies", *Business Ethics: A European Review* Volume 15 Number 4 October 2006, s.323.

paydaşlarda güven yaratmak ve sosyal sorumluluk uygulamaları gerçekleştirmek potansiyel bojkotlar ve itibarın kaybedilmesi risklerini azaltmaktadır³¹².

Connolly (2002), kurumsal sosyal sorumluluk iletişiminin kurumlara sağladığı yararları şöyle sıralamaktadır³¹³:

- Çalışan bağlılığını artırılması
- Tüketici güvenini geliştirilmesi
- Yatırımcı bağlantılarının artırılması
- Daha iyi toplumsal ilişkilerin sağlanması

Kurumlar birçok nedenle sosyal sorumluluk davranışlarında bulunmaktadır. Birincisi, kurum kültürü yalnızca kardan daha önemli olmaktadır. İkincisi sosyal ve çevresel davranışlar doğrudan karı artırmaktadır. Güç verimliliği artmaktadır, örneğin maliyetleri azaltmaktadır. Üçüncü neden ise kurumun sosyal sorumluluğunun kurumun ne kadar iyi davranırsa müşterilerin, tedarikçilerin, çalışanların, yatırımcıların ve diğer paydaşların geri dönüşlerinin daha iyi olduğu itibarsal oyundaki önemi³¹⁴.

İngiltere’de 1000 katılımcı ile yapılan araştırmanın sonuçlarına göre bir kurumun ürün ya da hizmetlerini alırken sosyal sorumluluğun önemine ilişkin soruya 1998 yılında katılımcıların %28’i çok önemli yanıtını verirken 1999 yılında bu oran %41’e çıkmıştır³¹⁵. Lewis’e göre sosyal ve çevresel sorumluluk tüketicilerden medyaya, yatırımcılara kadar her paydaş için itibar yaratımında giderek güçlenen bir harekete geçirici olmaktadır³¹⁶. Kurumsal sosyal sorumluluk kurumun farklı sosyal

³¹²John PELOZA, “Corporate Social Responsibility as Reputation Insurance”, <http://www.haas.Berkeley.edu/responsiblebusiness/conference/documents/CorporateSocialResponsibility%20yas%20Reputation.docJohnPeloz.pdf>, 19.03.2007.

³¹³Meghan CONNOLLY, “Reputation Management – A Social Environmental Perspective”, Corporate Communication Institute Symposium, May 14 2002, www.corporatecomm.org/pdf/2002Connolly.pdf, 10.12.2006.

³¹⁴Michael KLEIN, Tim HARFORD, “Corporate Responsibility, When Will Voluntary Reputation Building Improve Standards?”, Private Sector, No: 271, May- 2004.

³¹⁵Stewart LEWIS, “Measuring Corporate Reputation”, <http://www.ipsos-mori.com/publications/sl/measuring-corporate-reputation.pdf>, 27.11.2006.

³¹⁶LEWIS, s. 363.

sorumluluklar ile paydaşlarını birleştirmektedir. Onun aracılığı ile kurumun arzuladığı çıktılarının ne olması gerektiğini tanımlayabildiği çevresel, paydaşlarla ve diğer konularla ilgili değerlendirilmesi yapılmaktadır³¹⁷.

İsviçre'nin en iyi 300 şirketi üzerinde yapılan araştırmada yanıtlayıcılar kurumsal sosyal sorumluluk iletişimindeki amaçlarına ilişkin olarak %95'i ilk iletişim amacının kurumsal sosyal sorumluluk aracılığı ile itibarlarını geliştirmek, %62'si müşteri bağlılığını artırmak, %21'i ise ürünlerinin farklılaşmasını sağlamak olduğunu ifade etmiştir. Yanıtlayıcıların %84'ü çalışanlarla iletişimle ilgili olarak ilk amaçlarının çalışanların bağlılıklarını kurumsal sosyal sorumluluk aracılığıyla artırmak olduğunu, %57'si amaçlarının tanıtım ve ağızdan ağıza reklam aracılığıyla iyi itibar yaratmak olduğunu, %49'u gelecekteki çalışanlar için çekiciliğini artırmak, %10'u ise çalışan sirkülasyonunu azaltmak olduğunu söylemişlerdir³¹⁸.

2004 yılında yapılan bir araştırmada araştırmaya katılan Amerikalıların %86'sı aynı kalite ve fiyattaki iki üründen, sosyal konularla ilgili olan markanın ürününü tercih edeceklerini ifade etmiştir. Araştırmaya katılanların %74'ü kurumların sosyal konulardaki sorumluluğunun hangi ürünleri ve hizmetleri diğer insanlara önereceği konusunda önemli olduğunu söylemiştir. 2004 yılında yapılmış diğer bir araştırmanın sonuçlarına göre ise tüketicilerin 2/3'den (%69) fazlası kurumsal ilişkilerde işletmeye güvenin önemli olduğunu belirtmiştir³¹⁹.

Central Atlantic eyaletlerinde yapılan bir diğer araştırmada katılımcıların %74'ü konum, sorumluluk, ücret ve faydaları eşit olan iki iş arasında sosyal konuları destekleyen kurumu seçeceklerini ifade etmiştir. Katılımcıların %61'i işletmenin morali geliştirmeye yönelik fırsatlar yaratmaya gönüllü olmaları gerekliliğine inandıklarını belirtmiştir. Diğer bir araştırmada Amerikalıların %81'i kurumların

³¹⁷Peter A STANWICK, Sarah D., STANWICK, "Does A Strong Ethical Commitment Create a Strategic Human Resource Competitive Advantage?", Corporate Responsibility Research Conference Trinity College Dublin Ireland, 3-5 September 2006, <http://www.crrconference.org/downloads/2006stanwickandstanwick.pdf>, 19.12.2006.

³¹⁸Gregory BIRTH, Laura ILLIA, Francesco LURATI, Alessandra ZAMPARINI, "Communicating CSR: The Practice in The Top 300 Companies in Switzerland", The 10th International Conference On Corporate Reputation, Identity and Competitiveness, 25-28 May 2006, <http://www.reputationinstitute.com/conferences/nyc06/>, 19.12.2006.

³¹⁹PAWLOWSKI, http://ctpa.org/docs/2005_05_17_ROI_White_Paper.pdf.

sosyal konulara bağlılığının nerede çalışacaklarına karar vermelerinde önemli olduğunu söylemiştir³²⁰. Avustralya’da yapılan bir araştırmada kurumlara 2004 yılındaki finansal olmayan raporlarla ilgili olarak algıladıkları faydalar sorulmuştur. Katılımcıların %70’i ‘itibar artırmak’, %61’i ‘finansal kurumların ve yatırımcıların desteğini kazanmak’, %59’u ‘organizasyonel ve yönetsel gelişim’, %55’i risk yönetiminin geliştirilmesi’ olduğunu söylemiştir³²¹.

1.2.3.4. Kurumsal İletişim

İtibar yönetimi, hem teoride hem de uygulamada kurumsal iletişimin en önemli bileşeni haline gelmektedir³²². Gaines-Ross itibarlı kurumların iyi yönetim, etkin iletişimcilik gibi belirli davranışlar sergilediğini ifade etmektedir³²³. İtibar, kurum kültürü içindeki açık ve dürüst iletişim sonucunda gelişmektedir³²⁴. Fombrun ve Rindova’ya (1998) göre iletişimle daha şeffaf bir işletme yaratılmakta, işletme çalışmaları paydaşlarca daha fazla takdir edilmekte, böylelikle daha iyi bir itibar elde edilmektedir. Burke, iletişimin en önemli fonksiyonlarının kurumun itibarını beslemek, güçlendirmek ve geliştirmek olduğunu söylemektedir³²⁵. Almanya’da yapılan kurumsal itibar araştırması sonuçlarına bakıldığında ilk 15 şirketin kurumsal iletişim çalışmalarının yüksek oranda olduğu görülmektedir.

Wiedmann ve Prauschke (2006), kurumsal iletişim yönetiminin özellikle samimiyet, tutarlılık, şeffaflık, farklılık ilkelerini taşıdığı anda olumlu itibar yaratmada büyük etkisi bulunduğunu ifade etmektedir. Bunun yanında yöneticilerle yapılan görüşmeler de, şirketin iletişim yeteneğinin kurumsal itibar üzerindeki olumlu

³²⁰ PAWLOWSKI, http://ctpaa.org/docs/2005_05_17_ROI_White_Paper.pdf.

³²¹ Richard PARSONS, “The Social Responsibility of Business Is To Challenge Its Assumptions”, 4th International Critical Management Studies Conference, Australia, 1 June 2005, <http://etd.unisa.ac.za/ETD-db/theses/available/etd-11012006082343/unrestricted/dissertation.pdf>, 30.07.2006.

³²² Rob GILL, “Reputation and Employer of Choice for Australian Business”, <http://www.pria.com.au/sitebuilder/resources/files/83/4.1reputation&eocforaustralianbusiness.academic.pdf>, 18.01.2007.

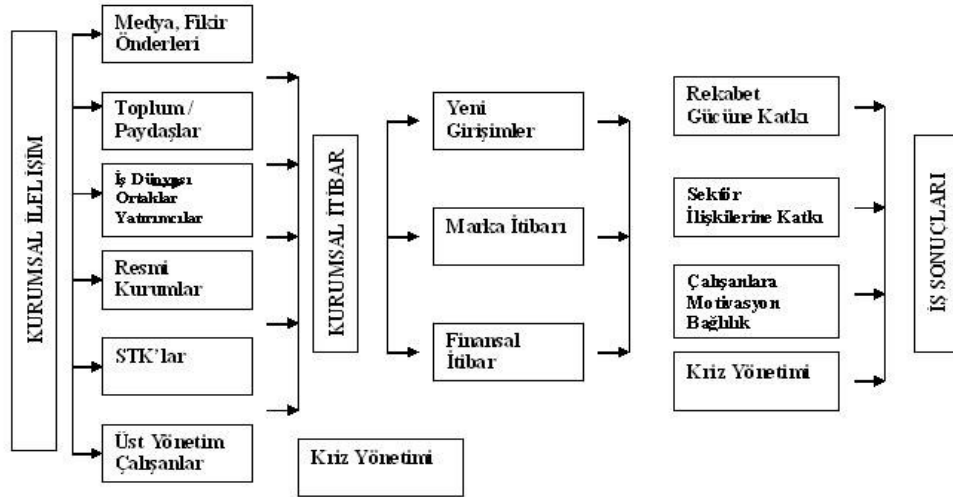
³²³ Keith MONEY, Kevin Steve DOWNING, Carola HILLENBRAND, “Reputation in Relationships: Measuring Experiences, Emotions and Behaviours, Corporate Reputation Review, Vol. 8, No: 3, 2005, s. 221.

³²⁴ James RUBIN, “Communicating With Stakeholders: Is the Corporate Communication Function Centralized? Trends and Countertrends”, 10th RI Conference on Reputation, Image, Identity & Competitiveness, New York USA, May 25–28 2006, <http://www.reputationinstitute.com/conferences/nyc06/>, 12.11.2006.

³²⁵ Charles FOMBRUN, Violina RINDOVA, “Reputation Management In Global 1000 Firms; A Benchmarking Study”, Corporate Reputation Review, Vol.1, No: 3, 1998, s. 210.

etkisini doğrulamaktadır³²⁶. İtibar çalışmalarında ve ölçü geliştiren kavramlarda paydaşlara özel etkinlikler ve kurumsal itibar arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik anlayış geliştirilmiştir. Örneğin, müşteri odaklı çalışmaların itibar üzerinde olumlu etkisi olduğu görülmektedir³²⁷. Benzer bakış açısı çalışanları hedef alan etkinliklerde de görülmektedir. Schwaiger ve Cannon (2004), Wiedmann ve Buxel (2005), çalışan niteliklerini geliştirme programları ve çalışan bağlılığına yönelik çalışmaların itibar oluşturulmasındaki önemini vurgulamaktadır. Teorik perspektifle, kurumsal iletişim; pazar üyeleri ya da paydaşlar hakkında işaretler içermektedir ve paydaşların işletmenin hareketleri hakkındaki belirsizliklerini azaltmaya yardım etmektedir. Örneğin; eğer müşteri iletişim kalitesini yüksek algırsa, genel olarak şeffaf verilen bilgilerin samimi olduğunu düşünürse bu durum, kişilerin işletmenin ürün ve hizmet kalitesini değerlendirmelerinde olumlu etki yaratmaktadır. İyi kurumsal iletişim tüketicilerin karar vermelerini kolaylaştırmakta ve belirsizliklerini azaltmaktadır³²⁸.

Şekil 14: Kurumsal İletişim Süreçleri ve İş Sonuçlarına Etkisi



Kaynak: Cengiz TURHAN, "İtibar Para Eder Mi?" Mediacat Yayınları, PR Plus, Ocak 2006, s. 7.

³²⁶Klaus-Peter WIEDMANN, Ckruhristine PRAUSCHKE, "How Do Stakeholder Alignment Concepts Influence Corporate Reputation? The Role Of Corporate Communication In Reputation Building", 10th RI Conference on Reputation, Image, Identity & Competitiveness, May 25–28 2006, New York, http://www.reputationinstitute.com/members/nyc06/Wiedmann_Prauschke.pdf, 19.10.2006.

³²⁷WIEDMANN, PRAUSCHKE, http://www.reputationinstitute.com/members/nyc06/Wiedmann_Prauschke.pdf.

³²⁸WIEDMANN, PRAUSCHKE, http://www.reputationinstitute.com/members/nyc06/Wiedmann_Prauschke.pdf.

Yukarıdaki şekilde kurumsal iletişim araçları ile kurumsal itibar oluşturulması ve itibarın iş sonuçlarına etkisi anlatılmaktadır. Kurumsal iletişim, sadece paydaşların ihtiyaçlarının doğru anlaşılmasına yardımcı olmakla kalmamakta aynı zamanda kurumsal itibar oluşturulmasını desteklemektedir. Öncelikle itibar araştırmaları özel paydaşlar ve kurumsal itibar arasındaki ilişkiye yönelik bulgular sağlamaktadır. Örneğin, müşteri odaklı aktivitelerin kurumsal itibar üzerindeki olumlu etkileri görülmüştür. Benzer bakış açısı çalışanlara odaklı aktivitelerde de doğrulanmaktadır. Kurumsal itibara ilişkin çalışan geliştirme programları ve çalışan bağlılığı çalışmaları üzerine odaklanmaktadır. İkinci olarak teorik perspektifle kurumsal iletişim, pazar katılımcıları ya da paydaşların işaretlerini içermektedir. Bundan dolayı paydaşların kurumun hareketleri hakkındaki belirsizlikleri azaltabilmektedir. Örneğin; müşteri, kurumsal iletişimin kalitesini yüksek algılıyorsa ve genel olarak açık ve samimi bilgi sağlandığını hissediyorsa bu durum, işletmenin ürün ve hizmet kalitesini değerlendirmesini olumlu etkilemektedir³²⁹.

Kurumun çeşitli düzeylerinde ki yöneticiler kurumsal itibarın geliştirilmesinde çalışanlar ile kurulan iletişimde kritik bir rol oynamaktadır. Çalışanların denetlenmesi, yönlendirilmesi, değerlendirilmesi ve ödüllendirmesi çalışmalarındaki işbirliği, kurumun itibar derecesinde ve faydalarının belirlenmesinde yarar sağlamaktadır. Bu yönetsel çalışmalar, kurumun kontrol sistemlerinin yönetimini içermektedir. Kurumsal itibar yönetimi, kurumun kontrol sistemlerine tamamen entegre edildiğinde kurum stratejisinin yerine getirilmesinde ve yönetilmesinde çalışanlar, kurum itibarının gelişmesini, korunmasını ve sürdürülmesini sağlamaktadır³³⁰.

Mesajın kaynağı, mesaj şekli gibi bilgi özellikleri de kuruma karşı olan tutumları etkilemektedir. Örneğin; kurumun davranışları hakkında yorum yapan medya kurumu, kişilerin kurumlara ilişkin inançlarını şekillendirici etkiler yapmaktadır. Bunun yanında bilgi sunumunun sözel mi yoksa sayısal mı yapıldığı da

³²⁹WIEDMANN, PRAUSCHKE, http://www.reputationinstitute.com/members/nyc06/Wiedmann_Prauschke.pdf.

³³⁰CRAVENS, OLIVER, s. 297.

tutumlar üzerinde etkilidir³³¹. Fortune Dergisinin ‘En Beğenilen Şirketler’ araştırmasında şirketlerin, medyada, yüksek ekonomik performans için gerekli oldukları kanıtlanmamış popüler yönetim teknikleriyle bile olsa anılmalarının, bu şirketlerin daha yenilikçi ve yönetim kalitelerinin daha yüksek olduğunun düşünülmesine ve daha fazla takdir edilmelerine neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır³³².

Deephouse, medyanın nitelik gündeminin değerlendirici boyutundan medya uygunluğu olarak söz etmektedir, medyada bahsedilen bir şirketin kapsamlı değerlendirmesi, o şirket hakkındaki medya haberlerinin çokluğuyla sonuçlanmaktadır. Deephouse, medyanın bilgiyi sadece iletmediğini, aslında izleyicilere itibarla ilgili bir değerlendirme yapıp sunduğunu ileri sürmekte, bir şirketin eylemleriyle övüldüğünü veya şirketin itibarını arttırması gereken aktivitelerle ilgisi olduğunu göstermek için ‘uygun’ kelimesini kullanmaktadır. Ayrıca, şirket eylemleriyle eleştirildiğinde ya da itibarını azaltan eylemlerle ilgisi olduğunda da ‘uygunsuz’ kelimesini kullanmaktadır. Terimin buradaki kullanılışıyla medya uygunluğu, bir objenin perspektifinden onun hakkındaki özel haber hikâyelerinin aşırı duyarlılığıyla ilgilidir. Bir hikaye toplum için iyi olabilir fakat şirket hakkında negatif bir şey söylerse bu durum şirketin medyada kapladığı yer ve zamanı olumsuz etkiler³³³.

1.2.4. Faydaları

Stratejik yönetim alanındaki birçok araştırma olumlu kurumsal itibarın sürdürülebilir rekabet avantajı sağladığını göstermektedir³³⁴. Birçok araştırmacıya göre kurumlarda itibarın yerine başka bir şey koyulamamaktadır. Bazı ekonomistler ürün garantisinin itibarın yerine koyulabileceğini iddia etsede, ürün garantisi satın

³³¹Julie A. RUTH, Anne YORK, “Framing Information to Enhance Corporate Reputation: The Impact of Message Source, Information Type, and Reference Point”, Journal of Business Research, Vol. 57, No:1, 2004, s. 15.

³³²Carroll E. CRAIG, Maxwell MCCOMBS, “Agenda-setting Effects of Business News on the Public’s Images and Opinions about Major Corporations”, Corporate Reputation Review, Vol. 6, No: 1, 2003, s. 39.

³³³CRAIG, MCCOMBS, s. 40.

³³⁴Stelios C. ZYGLIDOPOULOS, “The Impact of Downsizing on Corporate Reputation”, British Journal of Management, Vol. 16, No: 3, 2005, s. 254.

almalar da riski azaltabilir, ancak kurumun tüm ilişkilerinde riski ortadan kaldıramaz³³⁵. Birçok ampirik araştırmalarda olumlu itibarın yüksek performans ve stratejik avantaj sağladığı sonucuna ulaşılmıştır- örneğin pazara girişteki değişken engellerin azaltılması³³⁶, işletme giderlerini azaltmakta ve kurumun çekiciliğinin artırmaktadır³³⁷. Kurumsal itibar, kurumun endüstriyel sosyal sistem içindeki konumunu belirginleřtirmektedir³³⁸, stratejik bir değerdir, örgütün çekici özelliklerine dikkat çekmektedir ve yöneticilerin tercih yapabilme alanlarını genişletmektedir. Örneğin, ürün ve hizmetin fiyatını belirleme ya da yaratıcı programlar geliřtirme³³⁹.

Aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi Fombrun ve Van Riel iyi bir itibarı miktansa benzeterek işletmelere çekicilik kazandırdığını, işletmelerin kaynakları çekmesine yardım ettiğini ifade etmiştir. İtibar tüketicilerin hangi işletmenin ürünleri alacaklarına, işgörenler açısından nerede çalışacaklarına, yatırımcıların hangi işletmenin hisselerini alacaklarına ilişkin kararlarını etkilemektedir. Medya itibarlı işletmelerin haberlerine daha fazla yer verirken, finans analistlerinin de kararlarında görünürlüğü, şöhreti fazla olan itibarlı işletmelerden etkilenmektedir³⁴⁰. Güçlü bir itibar nitelikli çalışanları kuruma çekmekte, çalışan sirkülâsyonun azalmasına neden olmakta, olumlu müşteri tutumları sağlama, satışları artırmaktadır³⁴¹.

³³⁵Suresh KOTHA, Shivaram RAJGOPAL, Violina RINDOVA, “Reputation Building and Performance: An Empirical Analysis of the Top-50 Pure Internet Firms”, *European Management Journal*, Vol. 19, No: 6, 2001, s. 575.

³³⁶ FLATT, KOWALCZYK, <http://www.reputationinstitute.com/members/nyc06/Flatt.pdf>.

³³⁷ FLATT, KOWALCZYK, <http://www.reputationinstitute.com/members/nyc06/Flatt.pdf>.

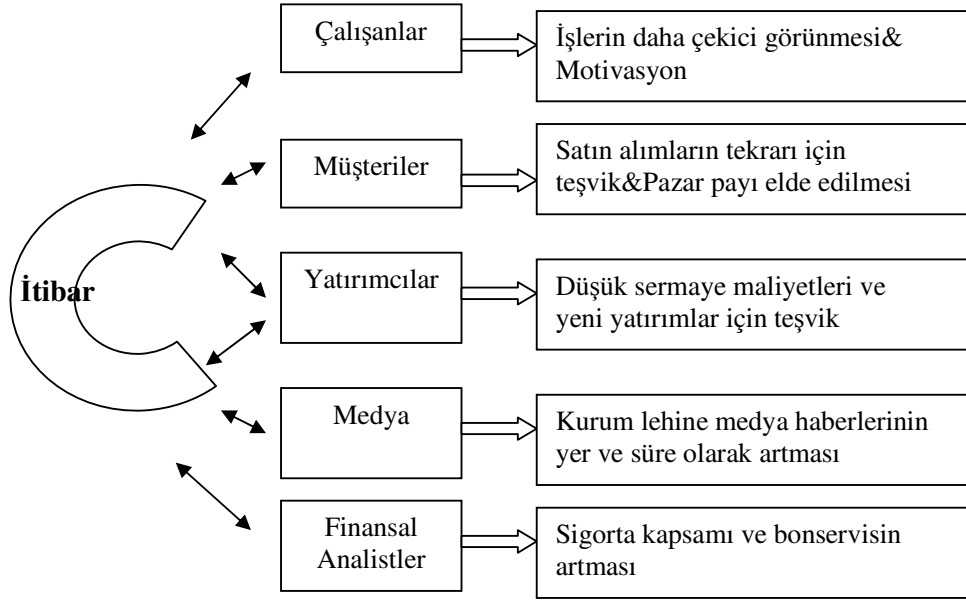
³³⁸Charles FOMBRUN, Mark SHANLEY, “What Is A Name? Reputation Building and Corporate Building and Corporate Strategy”, *The Academy of Management Journal*, Vol. 33, No: 2, 1990, s. 233.

³³⁹PASSOW vd., <http://www.mscom.unisi.ch/Liechtenstein/RI/Papern B. pdf>.

³⁴⁰ FOMBRUN, VAN RIEL, s. 3-5.

³⁴¹Rosa CHUN, “Innovation and Reputation: An Ethical Character Perspective”, *Journal Compilation*, Vol. 15 No: 1, 2006, s. 64.

Şekil 15: Kurumsal İtibarın Çekiciliği



Kaynak: FOMBRUN, VAN RIEL, s. 5.

Pazar uzmanları ve akademik çalışmalar kurumların itibarının gelecekteki hisse senedi değerleri üzerinde olumlu etkileri olduğuna işaret etmektedir³⁴². Kurumsal itibar kurumların ürünlerinin ve vermiş oldukları hizmetin birbirine yakın olduğu ve kıyaslama yapılamadığı zamanlarda tüketicilerin tercihlerinde rol oynamakta, iletişim ve deneyimler ile tüketicinin zihninde gelişmekte ve satın alma kararının verilmesinde etkili olmaktadır³⁴³. Cretu ve Brodie (2007) yaptıkları araştırmada kurumsal itibarın müşteri değeri algılamaları üzerinde güçlü etkileri bulunduğunu ve itibarın müşteri bağlılığı üzerinde doğrudan etkisi olduğu sonucuna ulaşımlardır. Bu doğrultuda, çalışmada kurumsal itibarın müşteri değeri ve müşteri bağlılığı algılamaları üzerinde genel etkisi olduğu sonucu elde edilmiştir.³⁴⁴ Müşteriler itibarlı işletmelerin ürün ve hizmetlerini almaya daha isteklidir ve yeni ürünleri daha kolay kabul edebilmektedir³⁴⁵. İtibar ile rekabetçi işletmeler rekabete

³⁴²Stephen BRAMMER, Chris BROOKS, Stephen PAVELIN, "Corporate Reputation and Stock Returns: Are Good Firms Good For Investors?", <http://www.icmacentre.rdg.ac.uk/pdf/discussion/DP2006-05.pdf>, 28.12.2006.

³⁴³NGUYEN, LEBLANC, 2001, s. 228.

³⁴⁴CRETU, RODERICK, s. 235.

³⁴⁵Ryan BOWD, Les BOWD, "Assessing A Financial Value For A Corporate Entity's Reputation; A Proposed Formula", http://www.ribm.mmu.ac.uk/wps/papers/wp02_01.pdf, 18.12.2006.

dayalı hareketlerinde farklılaşmayı sağlayabilmekte³⁴⁶ aynı zamanda dinamik dış çevre ile iç tepki kapasitesi arasında ‘stratejik uygunluk’(kaynakları, yetenekleri vb.) kurmaktadırlar³⁴⁷.

Kurumlar yüksek kaliteleri ile güçlü kurumsal itibar kazandıklarında daha az müşteri tatminsizlik yaşayacak ve ayrılacak, kazançlar artacaktır. Tatmin olmuş müşteriler olumlu ağızdan ağıza iletişim mesajları yayacaklardır³⁴⁸. Güçlü bir itibar kurumların kriz dönemlerinde hayat varlıklarının koruyucusu olmakta³⁴⁹, algılanan riski azaltmakta ve kişilerin kuruma güvenmeye olan isteğini artırmaktadır. Bu nedenle itibar resmi olmayan bir şekilde ancak, güçlü olarak farklı paydaşların bilgi ihtiyacını gidermektedir³⁵⁰. Ayrıca, toplumun kurum hatalarını daha kolay affetmesini sağlamaktadır³⁵¹.

Stratejik bakış açıyla; kurumların itibarının taklit edilememesi nedeni ile değişkenliği engellemekte ve işletmeye kazanç sağlamaktadır. Gerçekten, İtibarın kopya edilmesi zordur. Çünkü işletmenin iç özelliklerinden sağlanmaktadır ve işletmenin geçmişte paydaşlarla etkileşimleri, işletmeye ilişkin gözlemlerinin toplamıdır³⁵². İtibar dış algılamalardan oluşmaktadır ve bundan dolayı büyük ölçüde yönetimin doğrudan kontrolü altında değildir³⁵³. Fortune Dergisi, en beğenilen şirketlerin genellikle iki ortak özelliğinin olduğunu belirtmektedir. Bu özellikler; iyi performans göstermeleri ve bu performansın farkında olmalarıdır³⁵⁴.

³⁴⁶DENTCHEV, HEENE, <http://www.feb.ugent.be/fac/research/WP/Papers/wp03175.pdf>.

³⁴⁷DENTCHEV, HEENE, http://www.feb.ugent.be/fac/research/WP/Papers/wp_03_175.pdf.

³⁴⁸CHUN, 2006, s. 64.

³⁴⁹Markus EBERL, Manfred SCHWAIGER, “Corporate Reputation: Disentangling the Effects on Financial Performance”, <http://www.intranet-lehrstuhl.bwl.unimuenchen.de/dispatch/Publikation/Volltexte/3403.pdf>, 18.12.2006.

³⁵⁰Klaus-Peter WIEDMANN, Nadine HENNIGS, “Corporate Social Capital and Corporate Reputations”, 10th RI Conference on Reputation, Image, Identity & Competitiveness New York, 25-28 May 2006, <http://www.reputationinstitute.com/conferences/nyc06/>, 17.12.2006

³⁵¹Sharon BEDER, “Environmentalists Help Manage Corporate Reputation: Changing Perceptions not Behaviour”, *Ecopolitics: Thought and Action*, Vol. 1, No: 4, 2002, 63.

³⁵²ZYGLIDOPOULOS vd., http://www.jbs.cam.ac.uk/research/working_papers/2006/wp0613.pdf.

³⁵³ZYGLIDOPOULOS vd., http://www.jbs.cam.ac.uk/research/working_papers/2006/wp0613.pdf.

³⁵⁴“Building Corporate Reputation”, <http://www.workinpr.com/industry/research/prwhitepaper.asp>.

İnsan kaynağını geliştirme programlarının bağlılığı ve morali artırdığı ve istihdamı desteklemektedir³⁵⁵, şimdiki ve gelecekteki çalışanları motive eden en önemli faktör olabilmektedir³⁵⁶. Dolayısıyla, Kurumun itibarı ve çalışanları çekme yeteneği arasındaki ilişki oldukça açıktır. Kurumun istihdam stratejilerinin tek başına bütün kurum itibarını etkileyebildiğine dair ifadeler bulunmaktadır. Bu göstermektedir ki çekme stratejileri iş başvuru sahiplerinin iş seçim kararlarını etkilemektedir. İşletme aday arasındaki etkileşim adayın işletme hakkında zayıf bir imaj geliştirmesine neden olabilmektedir. Zayıf imaj işletme ürünlerini içererek genişleyebilmektedir. Bu adayın gelecekteki tüketim kararlarını etkilemekte ve adayların işletme ürünlerini almaktan çekinmesine neden olmaktadır³⁵⁷.

614 Avustralyalı ve 260 Yeni Zelandalı çalışanları kapsayan araştırmanın kurumsal itibar, kariyer fırsatları, profesyonel gelişim ve eğitimin çalışanların iş seçiminde ana nedenler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada bulunanlar şöyle sıralanmaktadır araştırmadan elde edilen bulgular şunlardır³⁵⁸:

- Araştırmaya katılanların %90'ı çalışma kararları verirken kurumsal itibarın önemli olduğunu.
- %86'sı ücretleri daha yüksek olsa da kötü itibarlı bir işletmeyi tercih etmeyeceklerini.
- %61'i ise vizyonu, değerleri ve kültürü konusunda aynı görüşte olmadığı kurumlara başvurmadığını belirtmiştir.

1997 yılında yapılan bir diğer çalışmada araştırmaya katılanların % 42'si şirket etliğinin işleri kabul edip etmeme kararlarında etkili olduğunu belirtmiştir. Buna karşın olumsuz itibar işletmelerin önemli istihdam problemleri yaşamasına

³⁵⁵PAWLOWSKI, [http://ctpaa.org/docs/2005_05_17_ROI_White Paper.pdf](http://ctpaa.org/docs/2005_05_17_ROI_White_Paper.pdf).

³⁵⁶Maryanne GRIEG-GRAN, "Financial Incentives for Improved Sustainability Performance:The Business Case and the Sustainability Dividend", Mining, Minerals and Sustainable Development, April-2002, No:47, s.5., http://www.iiied.org/mmsd/mmsd_pdfs/047_grieg-gran.pdf, 29.08.2006.

³⁵⁷Hildevig NORDENSTRÖM,; Companies' Replies To Spontaneous Applications, (Yayımlanmamış Master Tezi), Université De Lausanne École Des Hautes Études Commerciales International Management, January 2005, s. 15–16.

³⁵⁸"What Employees Really Want", Charter, Vol. 77, No: 5, 2006, <http://proquet.umi.com/pqdweb?did=1060938041&sid=1&Fmt=3&clientId=63539&RQT=309&VName=PQD,08.01.2007>.

neden olabilmektedir. Önemli bir petrol şirketi sosyal ve çevresel nedenlere bağlı olumsuz itibarı nedeniyle söz konusu alanda problemler yaşamıştır. Bu şirketin CEO'su bu durumun şirketinin geleceğe oldukça önemli derecede olumsuz etki yaptığını, yeni mezun, genç ve akıllı işgücü için şirketinin çekici gelmediğine işaret etmiştir³⁵⁹. Kariyerle ilgili literatürde çalışanlar itibarlarını en iyi düzeye çıkaracak düzenlemeleri tercih etmektedir ettiği vurgulanmaktadır³⁶⁰.

Hill&Knowlton /Korn Ferry tarafından yapılan araştırmanın sonuçlarına göre CEO'lar kurumsal itibarın ulaşmasına yardım ettiği kurum amaçlarını önem derecesine göre şöyle sıralamaktadır³⁶¹:

- Çalışanların çekilmesi ve bağlılığının sağlanması- %73
- Kurumun işlerinin ve stratejik ilişkilerinin geliştirilmesi- %61
- Satışların artırılması- %56
- Hisse değerlerinin artırılması- %45
- Kriz etkilerine karşı koruyucu olması- %36
- Toplum programlarına desteğin kurulması- %17

Jeffries-Fox (2006) ise iyi itibarın faydalarını şöyle sıralamaktadır³⁶²:

- Pazar payının artması.
- Pazarlama giderlerinin azalması.
- Dağıtım giderlerinin azalması.
- Kötü zamanlarda iyi hava yaratması.
- Çalışan uyumunun ve verimliliğinin artması.
- Yetenekli işgücünü çekmek ve kaybetmemek.
- Yatırımcıları çekmek.
- Daha olumlu medya koverajı sahibi olmak.

³⁵⁹LITTLE, http://www.adlittle.com/insights/studies/pdf/corporate_citizenship.pdf.

³⁶⁰Michèle BRETON, Pascal ST-AMOUR, Désirée VENCATACHELLUM, "Ability, Reputation, and Preferences for Age Distribution of Teams", <http://www.hec.unil.ch/pstamour/recherche/team.pdf>, 18.11.2006.

³⁶¹Jeffrey RESNICK, "Corporate Reputation: Managing Corporate Reputation- Applying Rigorous Measures to A Key Asset", Journal of Business Strategy, Vol. 25, No: 30, 2004, s. 39.

³⁶²Bruce JEFFRIES-FOX, "Measuring Corporate Reputation: An overview of Several Approaches", http://www.corporatecomm.org/pdf/Ottman_20021213.pdf 592, 10.11.2006.

- Yeni küresel pazarlara erişimi sağlamak.

Dowling'e (2001) göre de iyi itibarın işletmelere faydaları şu şekildedir³⁶³:

- İyi itibar kurumun ürün ve hizmetlerine ekstra değer kazandırmakta.
- Müşterilerin ürün ya da hizmet satın alırken algıladıkları riskin azalmasına yardımcı olmakta.
- Müşterilerin fonksiyonel olarak benzer algıladıkları ürünler (televizyon vs.) ve hizmetler (eğitim, hukuki hizmetler) arasında seçim yapmasına yardım etmekte.
- Çalışanların iş tatminini artırmakta (iyi kurumlar çalışanların iş tatmin oranlarında halo etkisi bulunmaktadır).
- İstihdam sürecinde nitelikli işgücünün çekilmesine yardımcı olur.
- Reklam ve satış-gücü etkinliğini artırmakta.
- Yeni ürün tanıtımlarını desteklemekte.
- Kurumların rakiplerine karşı kullandığı güçlü bir araç olmakta.
- Kurumların en iyi hizmet sağlayıcılara ulaşabilmesini sağlamakta. (örneğin en iyi reklam ajansları en iyi müşterilerle çalışmak istemektedir).
- Dağıtım kanallarında kurumların pazarlık gücünü artırmaktadır.

1.2.5. Ölçümü

Kurumlar çoğu zaman kurumsal itibarın çok önemli bir varlık olduğunun farkında olmamaktadır. Bunun nedenlerinden biri itibarın değerinin belirlenmesinin zorluğudur. Kurumun bina gibi somut varlıklarına değer belirlemesi kolay olmaktadır³⁶⁴. İtibar insanların zihinlerinde ve düşüncelerinde yaratılmaktadır. Bu nedenle de nicelik olarak ölçümü zor olmaktadır³⁶⁵.

³⁶³ DOWLING, s. 12–13.

³⁶⁴ DAVIES vd., s. 62.

³⁶⁵ Arlo BRADY, "Profiling Corporate Imagery: A Sustainability Perspective", Research Paper, http://www.jbs.cam.ac.uk/research/working_papers/2002/wp0215.pdf, 14.12.2006.

Kurumsal itibar kurumların davranışlarının beğenilmesi, saygınlığı, güvenilirliğinin derecesi açısından değerlendirilebilmektedir³⁶⁶. Ölçümlerinin sağlayacağı fayda, şirketin kurumsal performansını doğrudan etkileyen itibarla ilgili bir çok kriter doğrultusunda ne durumda olduğu ile ilgili bilgi elde edilmesidir. Böylece müşteri memnuniyetinden insan kaynakları yönetimine, finansal performanstan sosyal sorumluluğa kadar birçok konuda bilgi temin edilecektir. Ayrıca bu bilgilerin toplumun hangi kesimlerinde ve nasıl şekilleneceği de açıkça görülecektir. Mevcut durum ile algılamalar şirketin farklılaşması için fırsatlar sunacaktır³⁶⁷.

Kurumsal itibar ölçümü üç ana içeriğe dayanmaktadır³⁶⁸:

- İnsanların kurumla ilgili sosyal beklentileri.
- İnsanların kuruma atfettiği farklı kişilik özellikleri.
- İnsanların kuruma güvenme ya da güvenmeme düzeyleri.

İlk gruptaki ölçüme Fortune dergisi En Beğenilen Şirketler araştırması, ikinci gruba Davies Kurumsal Kişilik Metaforu, Üçüncü gruptaki ölçüme ise Newell ve Goldsmith tarafından geliştirilen Kurumsal Güvenilirlik Skalası örnek gösterilebilmektedir³⁶⁹.

Davranışsal yaklaşımlara göre itibarın etkilediği olumlu davranışlar, algılamalar ve tutumlar ile başlamaktadır. Helm'e göre itibar algısal bir yorumlama gerektirmektedir. Algısal görüşü destekleyen yazarlarda kurumun farklı itibarların karşılaştırılması ile ilgili bazı şüpheleri bulunmaktadır. Örneğin Dowling (1988) itibar ölçüm modelinin her bir paydaş grubuna uyarlanması gerektiğini

³⁶⁶Grahame R. DOWLING, "How Journalists Evaluate Corporate Reputations", Australian&New Zealand Marketing Academy Conference Australia, 28th November - 1st December 2000, <http://smib.vuw.ac.nz:8081/www/anzmac2000/cdsite/papers/d/dowling1.pdf>, 18.12.2006.

³⁶⁷KADIBEŞEĞİL, s. 100-101.

³⁶⁸Stephen LOYD, Kathy MORTIMER, "Corporate Reputation: Seeing Through The Eye Of The Beholder", http://smib.vuw.ac.nz:8081/WWW/ANZMAC2006/documents/Lloyd_Stephen2.pdf, 13.01.2007.

³⁶⁹LOYD,MORTIMER,[http://smib.vuw.ac.nz:8081/www/anzmac2006/documents/lloyd_stephen2](http://smib.vuw.ac.nz:8081/www/anzmac2006/documents/lloyd_stephen2.pdf).pdf.

belirtmektedir. Scholes and Clutterbuck (1998) kurumun itibarına ilişkin müşteri algılamaları ile çalışan algılarını ölçen etkili bir araç olmadığını söylemektedir. Gatewood (1993) yaygın olarak konuşulan itibar ölçümüne yönelik Fortune kriterlerinin tüm paydaş gruplarının ölçümüne uygun olmadığını ileri sürmektedir. Örneğin, itibarın iş başvuru sahipleri tarafından nasıl algılandığı doğru olarak yakalanamamaktadır. Bunun anlamı standart itibar ölçüm modelleri güvenilir değildir, geçersiz olabilmektedir³⁷⁰.

Etkin bir itibar ölçümü kurulması aşağıdaki hususları gerektirmektedir³⁷¹:

- Teorik bir arkaplan geliştirme.
- İtibarın anlaşılabilmesi için kavramsal bir plan hazırlanması.
- Güvenilirliğin denetimi için ölçümün sadeleştirilmesi, yönetilen araştırma faktörlerinin analizi.
- Güvenirliğin yeniden değerlendirilmesi ve geçerliliğin denetimi.

1.2.5.1. Önemi

Kurumlar çoğu zaman kurumsal itibarın çok önemli bir varlık olduğunun farkında olmamaktadır. Bunun nedenlerinden biri itibarın değerinin belirlenmesinin zorluğudur. Kurumun bina gibi somut varlıklarına değer belirlemesi kolay olmaktadır³⁷². İtibar insanların zihinlerinde ve düşüncelerinde yaratılmaktadır. Bu nedenle de nicelik olarak ölçümü zor olmaktadır³⁷³. Loyd ve Mortimer'e (2007) göre kurumsal itibar ölçümü üç ana içeriğe dayanmaktadır³⁷⁴:

- İnsanların kurumla ilgili sosyal beklentileri.
- İnsanların kuruma atfettiği farklı kişilik özellikleri.
- İnsanların kuruma güvenme ya da güvenmeme düzeyleri.

³⁷⁰HELM, <http://www.reputationinstitute.com/members/nyc06/Helm.pdf>.

³⁷¹WARTICK, s. 387.

³⁷²DAVIES vd., 2003, s. 62.

³⁷³Arlo K O BRADY, "Profiling Corporate Imagery: A Sustainability Perspective", Research Paper, http://www.jbs.cam.ac.uk/research/working_papers/2002/wp0215.pdf, 14.12.2006.

³⁷⁴LOYD, MORTIMER, http://smib.vuw.ac.nz:8081/www/anzm2006/documents/loyd_stephen2.pdf.

Kurumsal itibar kurumların davranışlarının beğenilmesi, saygınlığı, güvenilirliğinin derecesi açısından değerlendirilebilmektedir³⁷⁵. Etkin bir itibar ölçümü kurulması aşağıdaki hususları gerektirmektedir³⁷⁶:

- Teorik bir arka plan geliştirme.
- İtibarın anlaşılabilirliği için kavramsal bir plan hazırlanması.
- Güvenilirliğin denetimi için ölçümün sadeleştirilmesi, yönetilen araştırma faktörlerinin analizi.
- Güvenirliğin yeniden değerlendirilmesi ve geçerliliğin denetimi.

Kadıbeşegil'e (2006) göre ölçümlerinin sağlayacağı fayda, şirketin kurumsal performansını doğrudan etkileyen itibarla ilgili bir çok kriter doğrultusunda ne durumda olduğu ile ilgili bilgi elde edilmesidir. Böylece müşteri memnuniyetinden insan kaynakları yönetimine, finansal performanstan sosyal sorumluluğa kadar birçok konuda bilgi temin edilecektir. Ayrıca bu bilgilerin toplumun hangi kesimlerinde ve nasıl şekilleneceği de açıkça görülecektir. Mevcut durum ile algılamalar şirketin farklılaşması için fırsatlar sunacaktır³⁷⁷.

1.2.5.2. Yöntemleri

1.2.5.2.1. Kurumsal Kişileştirme Yaklaşımı

Chun'a (2005) göre işletme bağlamında bilinçli olarak ya da olmayarak bir çok metafor kullanılmıştır. Kurumu makine olarak, tiyatro olarak, politik arena olarak gören metaforlar bunlardan bazılarıdır. Birçokları içinde kişileştirme bu bağlamdaki en açıklayıcı metafordur. Hem insanlar hem kurumlar itibara ve kişiliğe sahiptir ve kişilik tanımlayıcı hem kişisel hem de kurumsal itibarın tanımlanmasında kullanılmaktadır. İnsan motivasyonu, karakteri ve aktiviteleri açısından, insan

³⁷⁵Grahame R. DOWLING, "How Journalists Evaluate Corporate Reputations", Australian&New Zealand Marketing Academy Conference Australia, 28th November - 1st December 2000, <http://smib.vuw.ac.nz:8081/www/anymac2000/cdsite/papers/d/dowling1.pdf>, 18.12.2006.

³⁷⁶Steven L. WARTICK, "Measuring Corporate Reputation: Definition and Data", BUSINESS& SOCIETY, Vol. 41, No: 4, 2002, s. 387.

³⁷⁷KADIBEŞEGİL, s. 100-101.

olmayan varlıklarla olan geniş deneyim çeşitliliğini anlamamızı sağlayarak insanlarda anlam ifade ettiği için, birçok metafor arasında bu bağlamda kişileştirme daha açıklayıcı bir metafordur. Kişileştirici yaklaşımı kullanılırken, Davies ve diğerleri tarafından Kurumsal Kişileştirme Skalası geliştirilmiştir. Bu skala iç ve dış görüşleri eş zamanlı olarak ölçülebilmektedir. Bundan dolayı çeşitli paydaşların kuruma ilişkin görüşleri arasındaki ayrılıklar ölçülebilmektedir. Kurumsal Kişileştirme Skalasının avantajı hem imajı hem kimliği ölçebilmesi olmaktadır. Böylece her ikisi arasındaki ilişki ve ayrılıklar ölçülebilmektedir³⁷⁸. Kurumsal Kişileştirme Skalasının bileşenleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 5: Kurumsal Kişileştirme Skalası

<i>7 Faktör</i>	<i>13 Yön</i>	<i>51 Madde</i>
Yapıcılık	Samimiyet, Empati, Doğruluk	Neşeli, hoş, içten, açık sözlü, ilgili, güven verici, destekleyici, uygun, dürüst, samimi, sosyal sorumluluk sahibi, güvenilir
Yeterlik/Yetenek	Çalışkan, Beceri Sahibi, Teknokratik	İtimat edilir, Güvenli, çalışkan, azimli, başarı odaklı, öncü, teknik, kurumsal
Girişimcilik	Modern, cesaretli, atılgan	Soğukkanlı, yeniliklere uyumlu, genç, yaratıcı, çağa uyumlu, heyecan verici, yaratıcı, dışa dönük, atılgan
Şıklık	Zarif, prestijli,	Çekici, şık, zarif, prestijli, seçkin, kibar, elit, ince
Merhametsizlik	Bencillik, Hakimiyet	Kibirli, saldırgan, bencil, otoriter, hakim, içe dönük
Sertlik	-	Erkeksi, dayanıklı, kuvvetli
Sıradanlık	-	İlgisiz, basit, rahat

Kaynak: Chun, 2005, s. 95.

Yukarıdaki tabloda bileşenleri gösterilen Kurumsal Kişilik Skalası, Jennifer Aaker'in marka kişiliği çalışması kaynak alınarak geliştirilmiştir ve yedi boyutta kırksekiz özellikle örgütlerin itibarı ölçülmektedir. Değişen çevreden farklı olarak klişe tepkiler veren, kompulsif kurumlar içe odaklı oldukları için önemli değişikliklerde hayatta kalmakta zorlanırlar³⁷⁹. Bu yöntemde paydaşların işletmenin

³⁷⁸Rosa CHUN, "Corporate Reputation: Meaning and Measurement", International Journal of Management Reviews, Vol. 7, No: 2, 2005, 95.

³⁷⁹ DAVIES, <http://www.ipra.org/members/archive/frontline/2002/dec/p36-37.pdf>.

kişiliğine ilişkin düşünceleri sorulmaktadır, Bu anlamda işletmeyi bütün olarak kişileştirme ya da somutlaştırılmasına ilişkin yargıları sorulmaktadır³⁸⁰.

1.2.5.2.2. McMillian SPIRIT Model

McMillian tarafından geliştirilen SPIRIT modelde itibarın nedenleri ve sonuçları incelenmektedir. Model örgütün iç faktörlerinin itibardaki ve gelecekteki planlı davranışlar üzerindeki etkileri analiz edilmekte kullanılabilmektedir. İtibarın oluşma nedenleri paydaş deneyimleri ve gözlemleri olarak kavramlaştırılmıştır³⁸¹.

SPIRIT Model, itibarın dört alanda ölçümünü sağlamaktadır. Öncelikle paydaşların işletmeye ilişkin deneyimlerini ölçmektedir. İletişim (dinleme ve bilgi yayma), hizmet faydaları, soyut faydalar, somut faydalar, paylaşılan değerler, tutulan sözler paydaşlar tarafından tecrübe edilmektedir³⁸². İkincisi paydaşların deneyimlerinin dış etkilerini ölçmeyi sağlamasıdır. Bu, medya ve baskı gruplarının kurum hakkında söylediklerine ilişkin deneyimleri içermektedir. Üçüncü sektör gruplarının gözlem ve deneyimlerini temsil etmektedir. Üçüncü olarak paydaşların güveni ve duygusal bağlılığını, pozitif ve negatif duygularının düzeyini içermektedir³⁸³.

Bu model ölçümleri paydaşların iş hakkındaki olumlu ve olumsuz tutumlarını da saptamaktadır. Dördüncüsü paydaşların davranışsal desteklerin ölçümünü sağlamaktadır. Belirtmek gerekir ki, Spirit modeli paydaşların kurum hakkındaki inançları ya da sosyal beklentiler açısından tutumlarını ya da kişilik gibi metaforların ölçümünü sağlamamaktadır³⁸⁴.

³⁸⁰ MONEY, HILLENBRAND, <http://www.reputationinstitute.com/members/nyc06/Money.pdf>.

³⁸¹Nuno DA CAMARA, "Aligning Internal and External Stakeholders", <http://www2.icaew.co.uk/index.cfm?route=142872>, 15.12.2006.

³⁸²Kevin MONEY, Carola HILLENBRAND, "Using Reputation Measurement To Create Value: An Analysis and Integration of Existing Measures", *Journal of General Management*, Vol. 32, No: 1, 2006, s. 9.

³⁸³MONEY, HILLENBRAND, s. 10.

³⁸⁴MONEY, HILLENBRAND, s. 10.

Tablo 6: McMillian SPIRIT Model

Örgütün Faktörleri	İçsel	İtibar	Paydaş Davranışlarının Sonuçları
Nedenler (Deneyimler ve Gözlemler) Maddesel Faydalar Maddesel Olmayan Faydalar Hizmet Faydaları Son Maliyetler Paylaşılan Değerler Değişim Adaleti İletişim Sözlere Bağlılık		Kurumsal İtibar (İnançlar ve Tutumlar) Güven Duygusal Bağlılık Olumlu ve Olumsuz Duyguların Dereceleri	Sonuçlar (Gelecekteki Davranışlar) Planlanmış Destek İşbirliği Akılda Tutma Genişletme Yıkma

Kaynak: DA CAMARA, <http://www2.icaew.co.uk/index.cfm?route=142872>.

Sonuç olarak, bu model spesifik paydaş grupları üzerine odaklanmakta, itibarı etkileyen faktörleri ve bu faktörlerin davranışları nasıl etkilediğini tanımlamaktadır³⁸⁵.

1.2.5.2.3. İtibar Katsayısı

Merkezi ABD’de bulunan İtibar Enstitüsü (Reputation Institute) Harris araştırma şirketi ile birlikte bir araştırma gerçekleştirmiş ve kurumsal itibarın ölçülmesine yönelik İtibar Katsayısını (RQ-Reputation Quotient) geliştirmiştir. Bu ölçümleme aracı ile altı boyuta dayanarak kurumların itibarı değerlendirilmektedir. Bu boyutlar şöyledir³⁸⁶:

- *Duygusal Cazibe*, kurum hakkında olumlu duygulara sahip olunması ve kurumun takdir edilmesi.
- *Ürün ve Hizmetler*, kaliteli, geliştirilen, değerli ve güvenilir ürün ve hizmetler sunulması.

³⁸⁵DA CAMARA, <http://www2.icaew.co.uk/index.cfm?route=142872>.

³⁸⁶Charles FOMBRUN, “Survey - Mastering Management”, <http://www.reputationinstitute.com/press/ftdec2000.html>, 17.11.2006.

- *Finansal Performans*, rekabet edebilirlik, karlılık, büyüme olasılığı ve risk durumu.
- *Vizyon ve Liderlik*, açık ve net bir vizyon gösterilmesi, güçlü liderlik, pazar fırsatlarını görme ve faydalanabilme yeteneği.
- *Çalışma Ortamı*, iyi yönetilmesi, çalışılacak iyi bir şirket görüntüsü çizip çizmediği, nitelikli çalışanlara sahip olunması.
- *Sosyal Sorumluluk*, toplumla olan ilişkilerinde yüksek standartların oluşturulması, çevresel ve toplumsal konularda çalışmalar yapılması.

1.2.5.2.4. Kurumsal İtibar Sıralama Yöntemi

Dünyanın birçok ülkesinde işletmelerin kurumsal itibarlarına yönelik sıralama araştırmaları yapılmaktadır. Bu araştırmalarda çeşitli bileşenler doğrultusunda kurumların itibarları değerlendirilmekte ve kurumlar sonuçlara göre sıralanmaktadır. Yapılan bazı araştırmalar ve kullanılan bileşenler aşağıda tablolatırılmıştır.

Tablo 7: Şirket Sıralama Araştırmaları

<i>Avustralya Business Review Weekly</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Pazar değeri • Finansal performans • Çevresel etki • Sosyal sorumluluk • Çalışan ilişkileri • Yönetim/etik
<i>Finansal Times</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Güçlü ve iyi planlanmış strateji • Müşteri memnuniyetinin ve sadakatinin en üst düzeye çıkartılması • İşletme liderliği • Ürün ve hizmet kalitesi • Güçlü ve istikrarlı kar performansı • Güçlü başarılı değışim yönetimi ve insancıl kurum kültürü • İşletmenin küreselleşmesi.
<i>Management Today</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Finansal sağlamlık • Yetenekli çalışanları çekme • Geliştirme ve elde tutma kabiliyeti • Ürün ve servis kalitesi • Uzun dönemli yatırım değeri • Yaratım kapasitesi

	<ul style="list-style-type: none"> • Pazarlama kalitesi • Toplumsal ve çevresel sorumluluk • Kurum değerlerinin kullanımı
<i>Asian Business</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Genel yönetim • Yönetim kalitesi • Ürün ve hizmet kalitesi • Yerel ekonomiye katkısı • İyi çalışanlara sahip olması • Gelecekteki kazanç potansiyeli • Değişen ekonomik çevreye uyum yeteneği
<i>Fortune</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Yönetim kalitesi • Ürün ve hizmet kalitesi • Yenilikçilik-yaratıcılık • Uzun dönemli yatırımların değeri • Finansal güçlülük • Nitelikli çalışanları çekme • Geliştirme ve elde tutma becerisi • Sosyal sorumluluk • Kurum değerlerini/kaynaklarını kullanabilme niteliği
<i>Capital</i>	<ul style="list-style-type: none"> • 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 • Müşteri memnuniyeti

Kaynak: Shann TURNBULL, "Measuring Corporate Reputation", http://www.thecorporatelibrary.com/spec_ial/turnbull/turnbull6.html, 18.03.2007, Schwaiger, 2004, s. 65, Charles Fombrun, Naomi GARDBERG, Joy M. SEVER, "The Reputation Quotient: A Multi-Stakeholder Measure of Corporate Reputation", The Journal of Brand Management, Vol. 7, No: 4, s. 244, Capital Dergisi, 12-2006, s. 67-82, http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/2007/03/19/8402323/index.htm, 17.06.2007.

Fortune AMAC, Fortune GMAC, Manager Magazin, Management Today, Asian Business, Far Eastern Economic Review, Financial Times, Industry Week dergilerinin araştırmaları incelendiğinde kullanılan bileşenler şöyledir:

Tablo 8: İtibar Bileşenleri

<i>Madde</i>	<i>Sayı</i>
En İyi Çalışanları Çekme, Geliştirme ve Tutma	5
Değişen Çevre Koşulları İle Baş Edebilme Yeteneği	3
Dürüstlük-Etik	1
İşletme Liderliği	1
Diğer Kurumlar Tarafından İmrenilmesi	1
Yerel Ekonomiye Katkısı	1
Finansal Sağlamlık	6
İşletmenin Küreselliği	1
Yaratıcılık	4
Tüketicilere Yanıt Olarak Yaratıcılık	1
Uzun Dönemli Yatırım Değeri/ Gelecekteki Potansiyel Kazanç	4
Uzun Dönemli Finansal Vizyon	1
Müşteri Bağlılığı-Sadakati	1
Genel Beğenilirlik	1
Kurumun Genel Farkındalığı	1
Genel Liderlik	1
Büyüme Potansiyeli	1
Yönetim Kalitesi	5
Pazarlama Kalitesi	1
Ürün-Hizmet Kalitesi	7
Konum Özelliklerinin Önemi	1
Güçlü -İnsancıl Kurum Kültürü	1
Sosyal Sorumluluk (Toplumsal ve Çevresel)	5
Güçlü -Tutarlı Kar Verimliliği	2
Güçlü-Sağlıklı Strateji	1
Kurum Değerlerinin Kullanımı	3

Kaynak: FOMBRUN vd., 2000, s. 246.

Yukarıdaki tabloda verilen bileşenler incelendiğinde, kurumsal itibar oluşumunda liderlikten ürün ve hizmet kalitesine, finansal sağlamlıktan yönetim kalitesine kadar birçok faktör etkili olduğu söylenebilmektedir. Sözü edilen

dergilerin araştırmalarında en çok yer verilen bileşenlerin; ürün-hizmet kalitesi, finansal sağlamlık, en iyi çalışanları çekme, geliştirme ve tutma, yönetim kalitesi ve sosyal sorumluluk olarak sıralandığı görölmektedir.

1.2.5.2.5. Rotterdam Kurumsal Özdeşleşme Testi

Bu test, çalışan davranışının kimlik ve imaj üzerindeki doğrudan etkisini ölçmeye yöneliktir, çalışanların kurumun amaçlarını ve idealleri ile özdeşleşmesi ölçölmektedir. Özdeşleşme amaçlarının gerçekleştirilmesinde çalışan iletişiminin yanı sıra, yönetim tarzı, kültür, algılanan kurum prestiji, iş tatmini, amaç ve değerler de etkili olmaktadır. Kişisel bakış açıları, kurumsal amaç ve değerlerle uyum, olumlu kurumsal ilişkiler, kurumsal destek, kurumsal aidiyet, kabul görme, güvenlik gibi kriterlerle çalışanların kurumla özdeşleşmesi ölçölmektedir. Rotterdam Kurumsal Özdeşleşme Skalasının temel noktası çalışanın kendini kurumla özdeřleştiğidir³⁸⁷.

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

2.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE TEMEL ESASLARI

Günümüzde yaşanan değişimlerle insan kaynakları yönetimi gün geçtikte önemi artan bir işletme fonksiyonu haline gelmiştir. Çalışanların kurumsal performansın temeli olması gerçeğinden hareketle insan kaynakları yönetiminin etkinliğinin kurumsal başarılar açısından oldukça önemli olduğunu söylemek mümkündür.

2.1.1. Tanımı ve Önemi

Yönetim, kurumsal amaçların insanlar aracılığıyla verimli bir şekilde başarıldığı bir süreçtir³⁸⁸. En kısa anlamıyla yönetim, “amaçların insanlar aracılığı ile başarılması” olduğundan insan kaynağının etkili yönetimi, yönetim görevinin

³⁸⁷ VAN RIEL, BALMER, 1997, s. 345–347.

³⁸⁸ David A. DECENZO, Stephen P. ROBBINS, Human Resources Management, 7th Edition, John Wiley& Sons, New Jersey, 2002, s. 36.

kalbinde yatmaktadır³⁸⁹. İnsan kaynakları yönetimine ilişkin bazı tanımlamalar şöyledir:

- İnsan kaynakları yönetimi bir örgütte rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynakları sağlanması, istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, örgütlenme, yürütme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir fonksiyondur³⁹⁰.
- İnsan kaynakları yönetimi, kurum ve çalışanlar arasındaki ilişkileri etkileyen yönetim karar ve hareketleridir³⁹¹.
- İnsan kaynakları yönetimi, kurumun işgücününün yönetimi ile ilgili programlar, politikalar ve uygulamalardır³⁹².
- İnsan Kaynakları Yönetimi'ni, örgütte rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağını sağlanması, istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, örgütlenme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplin olarak tanımlamak mümkündür. Bu faaliyetler, bir taraftan örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmek, diğer taraftan çalışanların ihtiyaçlarını karşılayabilmek ve aynı zamanda da örgütün topluma karşı sorumluluklarını yerine getirebilmek için düzenlenmektedir³⁹³.
- İnsan kaynakları yönetimi, kurumun insan boyutuyla ilgili bölümüdür³⁹⁴ ve çalışma yaşamına ilişkin olarak tüm süreçlerde rol oynayan doğru sayıda ve nitelikte personelin planlanmasından itibaren işe girme, oryantasyon, eğitim, kariyer yönetimi, sağlık ve güvenlik yönetimi, performans ve ücret yönetimi, çalışma ilişkilerinin

³⁸⁹Beril AKINCI VURAL, İnsan Kaynakları Yönetimi: Etkinlikte İletişim Odaklı Bir Yaklaşım, Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları, No: 13, İzmir, 2001, s. 37.

³⁹⁰Seçkin GÖNEN, Muhsin ÇELİK, "Rekabet Üstünlüğü Sağlamada İç Denetim ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Ortaklığı", Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt: 5, Sayı:1-2, 2005, s. 44.

³⁹¹İlhami FİNDİKÇİ, İnsan Kaynakları Yönetimi, 5. Basım, Alfa Yayınları, İstanbul, 2003, s. 15.

³⁹²Michael HARRIS, Human Resource Management A Practical Approach, 1th Edition, Harcourt Brace, New Jersey, 1997, s. 3.

³⁹³Öznur YÜKSEL, İnsan Kaynakları Yönetimi, 2. Basım, Gazi Kitapevi Yayını, Ankara, 1998, s. 8.

³⁹⁴DECENZO, ROBBINS, s. 38.

düzenlenmesi gibi işlev ve faaliyetleri kapsayan bir yönetim fonksiyonudur³⁹⁵.

- İnsan kaynakları yönetimi, geniş bir alanda istihdam ilişkilerini temsil eden ve bireysel iş ilişkilerinin gelişmesine katkıda bulunarak, organizasyonel entegrasyonu gerçekleştirmeye çalışan yeni bir işçi-yönetici ilişkiler zinciridir³⁹⁶.
- İnsan kaynakları yönetimi, insana odaklanmış çalışanların ilişkilerini yönetsel bir yapı içinde ele alan, kurum kültürüne uygun çalışan politikalarını geliştiren bu yönüyle kurum yönetiminde kilit bir fonksiyona sahip olmaktadır³⁹⁷.

İnsan kaynakları yönetimine ilişkin tanımların ortak bir noktada birleştiği görülmektedir. Buna göre, insan kaynakları yönetimi bir yönetim felsefesi ve bir disiplindir³⁹⁸. İnsan kaynakları yönetimi insan ögesini ön plana çıkaran, onu örgütün merkezinde gören personel yönetimine çağdaş bir bakış açısidir. İnsan kaynakları yönetimi işletme içerisinde insanın stratejik önemini farkına vararak, onu bir maliyet unsuru olarak görmekten çok, işletmeye değer katan, işletmenin etkinlik ve verimliliğe ulaşmasında önemli derecede katkısı olduğunu kabul eden bir yaklaşımdır³⁹⁹.

³⁹⁵Demet GÜRÜZ, Gaye Özdemir YAYLACI, İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi, 1. Basım, MediaCat Yayınları, 2004, s. 23.

³⁹⁶Erhan EROĞLU, “İşletmelerde İnsan Kaynakları Bölümünün Gelişimi ve İşlevleri”, Kurgu Dergisi, Sayı: 16, s. 278.

³⁹⁷FINDIKÇI, s. 14.

³⁹⁸Sibel GÖK, 21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi, 1. Basım, Beta Yayınları, İstanbul, 2006, s. 22.

³⁹⁹Berrin FİLİZÖZ, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Uluslar Arası Yaklaşım Gerekliliği”, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 4, Sayı: 1, 2003, s. 162.

İnsan kaynakları yönetimi kavramının tanımlanması ile ilgili üç yaklaşım söz konusudur. Bu yaklaşımlar⁴⁰⁰:

- İnsan kaynakları yönetiminin personel yönetiminin yeniden adlandırılmış şekli olduğunu kabul eden yaklaşım.
- İnsan kaynakları yönetiminin personel yönetiminden çok farklı olduğunu ve personel görevlerinin yeniden organize edildiğini ileri süren yaklaşım.
- Organizasyonel amaçlara ulaşmak için kullanılan bir stratejik yönetim biçimi olduğunu kabul eden yaklaşım.

İnsan kaynakları yönetiminin katı ve yumuşak olmak üzere iki yönü bulunmaktadır. Katı insan kaynakları yönetimi, kurumda daha çok materyal ve maliyet anlayışının ve rasyonel davranma tarzının hakim olmasına gelmekte, yumuşak insan kaynakları yönetimi ise çalışanların geliştirilmesi ve eğitimi, grup ilişkileri ve takım ruhunun oluşturulması ve yapıcı danışmanlık ilişkilerini kapsamaktadır⁴⁰¹. Dessler (1999), insan kaynakları yönetiminin kurumda aşağıda sayılan hataların yaşanmaması için önemli olduğunu vurgulamaktadır⁴⁰²:

- Yanlış insanın işe alınması.
- Yüksek çalışan devri.
- Çalışanların elinden gelenin en iyisini yapmaması.
- Ayrımcılık davranışları nedeniyle kurumun mahkemeye verilmesi.
- Kurumun güvenli olmayan uygulamalarla mesleğe ait güvenlik yasalarını ihlal etmesi.
- Adil olmayan çalışan uygulamaları.

⁴⁰⁰David GUEST, "Personel Management and HRM: Can You Tell the Difference?", Personel Management, 1989, s. 48.'den aktaran F. Gül ÇETİNEL, "Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine: Tarihsel Bir Perspektif", Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 19, Sayı: 1-2, 2003, s. 176.

⁴⁰¹Gülten KUTAL, Ali Rıza BÜYÜKUSLU, Çok Uluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi, Der Yayınları, 1. Basım, İstanbul, 1996, s. 92.

⁴⁰²Gary DESSLER, Essentials of Human Resource Management, 1th Edition, Prentice Hall, New Jersey, 1999, s. 12.

İnsan kaynakları yaklaşımı günümüzde stratejik boyutu, üst yönetimlerin karar sürecinde yer alan konumu, örgüt misyonunun belirlenmesindeki rolü ve uluslararası yönetim yaklaşımı ile örgütlerde önemli bir birim olarak yer almaktadır. İnsan kaynakları yönetimi işletmelerin destek birimi olma özelliğinden, temel taşlarından biri olma özelliğine dönüşmüştür ve rekabete dayana piyasalarda vasıflı işgücü avantajını örgütlerin başarısı için yönlendirebilecek güce ve konuma sahiptir. Örgütte yönetim biçimini, çalışma koşullarını, örgütsel iletişimi, personel ve yönetim geliştirme faaliyetlerini, örgüt kültürünü, hedef ve amaçlarını tüm çalışanların katılımı ile belirleyebilecekleri bir atmosferin yaratılmasında insan kaynakları yönetimleri önemli bir görev ve misyona sahiptir⁴⁰³. Fortune 500 anketi üzerine yapılan bir çalışmada, 500 büyük işletmenin yönetim kurulunda (çoğu başkan yardımcısı olmak üzere) bir İKY yetkilisinin bulunduğu; bir başka çalışmada ise 71 CEO'ya sorulan soruya verilen yanıtta, insan kaynakları yönetiminin finansmandan sonra işletmenin ikinci önemli konusu olduğu belirtilmiştir⁴⁰⁴.

Bir kurumdaki insan kaynakları yönetimi uygulamaları insan sermayesinin oluşmasını ve kurumsal performansın artmasını sağlayan önemli bir etkidir. Böylece, insan kaynakları yönetimi kurum için bir kaldıraç görevi görebilmektedir⁴⁰⁵. İnsan kaynağının etkili yönetiminin önemi konusunda yapılan araştırmalar, etkili insan kaynakları yönetimi ile etkili finansal sonuçlar arasında uzun dönemde bir bağlantı kurmakta ve bu araştırmalar etkili insan kaynakları yönetiminin endüstriyel ilişkilerde, problemlerle mücadele etmede insan kaynakları yönetiminin gerekliliğini ortaya koymaktadır⁴⁰⁶. Yüksek performansa sahip takımların yaratılmasına, döngü süresinin kısaltılmasına veya yeni teknolojinin uygulanmasına dönük adımların iyi tanımlanması, geliştirilmesi ve doğru bir zamanlamayla uygulanması da insan kaynakları yönetiminin sorumluluğundadır. Bu

⁴⁰³GÖK, s. 23.

⁴⁰⁴Lloyd L.BYARS, Leslie W.RUE, Human Resources Management, Irwin Press, Chiago, 1991, s. 11'den aktaran Ufuk AYDIN, "İnsan Kaynakları Yönetimi, İş Hukuku ve İşçi Sendikaları", <http://iibf.kou.edu.tr/ceko/armaganlar/nusretekin/5/07.pdf>, 19.04.2007.

⁴⁰⁵Ramazan GEYLAN, Leman BİLGİN, Deniz TAŞÇI, Serap BENLİGİRAY, Zümrüt TONUS, İnsan Kaynakları Yönetimi, 1. Basım, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları No: 820, Eskişehir, 2004, s. 7.

⁴⁰⁶AKINCI VURAL, 2001, s. 44.

anlamda temel yaklaşım insanların direncin dayanakları olmaktan çıkartılıp, örgütün değişim öznesi olarak algılanmalarına ilişkindir⁴⁰⁷.

İnsan kaynakları yönetimi çalışmaları sürekli bir biçimde insanları değerlendirme ve yönlendirmeyi içermektedir. Bu çalışmalar yürütülürken yönetimin insanları tarafsız bir biçimde değerlemesi bir zorunluluktur. Bu anlamda tarafsızlık ve adalet kavramları örgüt ve insan ilişkileri açısından güvenin temel taşlarını oluşturmaktadır⁴⁰⁸. İşletmedeki insan kaynakları politikasının başarısı büyük ölçüde açıklık ilkesinden etkilenmektedir. İşletmelerde çalışanlar günümüzde sadece kendilerine verilen görevleri yerine getiren bireyler olmaktan çıkmış örgütsel amaçların belirlenmesi, işin yapılma biçimi ve sonuçlarına ilişkin bilgileri de talep eder duruma gelmiştir⁴⁰⁹.

2.1.2. Amaçları

İnsan kaynakları yönetiminin temel amacı kurum hedeflerine, en verimli bir şekilde ulaşılmasıdır. Bunun gerçekleştirilmesinde insanın en önemli rolü oynayacağı inancı ile insan kaynakları yönetimi, insan ilişkilerine yönelmiştir. Böylece insan kaynakları yönetimi; işle ilgili sorunlar ve insan ilişkileri üzerine yoğunlaşarak kurumun geleceğe hazırlanmasını ve başarılı olmasını sağlamaya çalışır⁴¹⁰. İnsan kaynakları yönetiminin amaçları genel olarak toplumsal, örgütsel, işlevsel ve kişisel olmak üzere dörde ayrılabilir⁴¹¹:

- *Toplumsal Amaç*; Toplumdan gelen istek ve baskıların kurum üzerindeki olumsuz etkilerini en aza indirerek toplumun ihtiyaçlarına karşı ahlaki ve sosyal sorumluluk bilincine sahip olmaktır. Eğer,

⁴⁰⁷Mehmet İNCE, “Değişim Olgusu ve Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 14, 2005, s. 330.

⁴⁰⁸Levent MERCİN, “İnsan Kaynakları Yönetimi’nin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliliği ve Geliştirme Etkinliği”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 4, Sayı: 14, 2005, www.e-sosder.com, 17.12.2006.

⁴⁰⁹MERCİN, www.e-sosder.com.

⁴¹⁰Ekrem ÖZDEMİR, Ali Talip AKPINAR, “Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde Alanya’daki Otel ve Tatil Köylerinde İnsan Kaynakları Profili”, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 3, Sayı: 2, 2002, s. 88.

⁴¹¹Dursun BİNGÖL, İnsan Kaynakları Yönetimi, 5. Basım, Beta Yayınları, İstanbul, 2003, s. 12–13.

kurum kaynakları kullanmada toplumsal yarar açısından başarısız olursa, başka bir deyişle kaynakları israf ederse, yasal düzenlemelerle sınırlamalar getirilebilir.

- *Örgütsel Amaç;* İnsan kaynakları yönetiminin kurumsal etkinliğe katkıda bulunmak için var olması, insan kaynakları yönetimi ana amaçlarını gerçekleştirmek suretiyle kuruma hizmet etmektedir.
- *İşlevsel Amaç;* Kurumun ihtiyaçlarına uygun bir düzeyde insan kaynakları yönetiminin katkısını sürdürmek, birimin hizmet düzeyinin, hizmet ettiği kuruma uygun olması sağlanmalıdır.
- *Kişisel Amaç;* Çalışanların kişisel amaçlarının gerçekleştirmelerine yardımcı olmak, çalışanların kurumda kalması ve motivasyonun sağlanması için kişisel ihtiyaçları karşılanmalıdır. Aksi takdirde, işgören performansı ve takdiri azalabilir ve işgörenler kurumu terk edebilir.

Palmer ve Winters'a (1993) göre insan kaynakları yönetiminin iki temel amacı ise şöyledir⁴¹²:

- İnsan kaynaklarının kurumun hedefi doğrultusunda en verimli şekilde kullanılmasını sağlamak.
- İşgörenlerin ihtiyaçlarının karşılanmasını ve mesleki bakımdan gelişmelerini sağlamak.

Armstrong da (1993), insan kaynakları yönetimi amaçlarını şöyle sıralamaktadır⁴¹³:

- Örgütsel amaçlara çalışanlar sayesinde ulaşılabileceği konusunda yönetimi bilinçlendirmek.

⁴¹²Margaret PALMER, Kenneth WINTERS, İnsan Kaynakları, Doğan Şahiner (Çev), 1. Basım, Rota Yayınları, İstanbul, 1993, s. 25.

⁴¹³Michael ARMSTRONG, Human Resouree Management-Strategy and Action, 1th Edition, Kogan Page, London, 1993, s. 15-16'dan aktaran EROĞLU, s. 279.

- Çalışanların kapasitesinden gereği gibi yararlanmak, potansiyellerini mantıklı bir biçimde değerlendirmek.
- Çalışanların ve örgütün performansını artırmak, çalışanların örgütsel başarıya katkıda bulunmalarını sağlamak.
- İnsan kaynağı politikaları ile örgüt planlarını bütünleştirmek, uygun bir kültürü güçlendirmek ya da gerekirse uygun olmayan kültüre yeni bir biçim kazandırmak.
- Kaynakları örgütün gereksinimlerine uyumlu duruma getirmek ve performansı iyileştirmek için örgüt stratejilerini ortaklaşa güçlendiren bir dizi uyumlu personel ve istihdam politikaları geliştirmek.
- Çalışanların enerjilerini ve yaratıcılıklarını ortaya koyabilecekleri bir ortam hazırlamak.
- Yenilikleri, takım çalışmasını ve toplam kaliteyi özendirerek uygun koşullar yaratmak.
- Uyumlu örgüt ve yetkinlik için çaba sarfetme yararına esnek hareket etmeye istekliliği özendirmek.

2.1.3. Gelişimi ve Özellikleri

Tarihsel süreç içinde daha dün “biz çalışanlarımızdan önlerine konulan işlerin yapılmasını bekleriz, onun ötesi bizim işimizdir.” diyen yönetim düşüncesinden, bugün çalışanlarımız ve müşterilerimiz bizim stratejik ortağımızdır diyen farklı bir yönetim düşüncesine ulaşılmıştır. Bu ifade biçimi bile personelden insan kaynağı kavramına geçişte yaşanan bir zihniyet farklılaşmasının ve aydınlanmasının gerçekleştiğini göstermektedir⁴¹⁴.

Bugünkü anlamı içinde düşünüldüğünde, insan kaynakları yönetiminin oluşumunu bazı tarihsel gerçeklerin etkilediği söylenebilir. İnsan kaynakları yönetimi oluşumunu etkileyen tarihsel olaylar şöyledir⁴¹⁵:

⁴¹⁴İNCE, s. 327.

⁴¹⁵Ceyhan ALDEMİR, Alpay ATAOL, Gönül BUDAK, İnsan Kaynakları Yönetimi, 5. Basım, Barış Yayınları, İzmir, 2004, s. 15.

- Sanayi Devrimi
- 1. ve 2. Dünya savaşları
- Sendikal Hareketler
- Devlet Korumacılığının Gelişmesi
- Şirketlerin Çok Uluslaşması ve Artan Küresel Rekabet

1930'larda Hawthorne araştırmaları ile başladığı kabul edilen ve 1960'ların başında organizasyonlarda davranış disiplininin gelişimine kadar devam eden insan ilişkileri hareketi, çalışanı organizasyonun en önemli unsuru olarak değerlendirmiştir. Bu dönemde insan davranışının anlaşılması üzerine çalışmalar yapılırken, insan yönetimi konusunda yeni tekniklerin geliştirilmesine çalışılmıştır⁴¹⁶.

1950'lerin ortalarından itibaren çalışanın insancıl yönünü, fırsat verildiğinde gelişme gösteren potansiyelini ve yeteneğini ön plana çıkaran çalışmalarla karşılaşılmaktadır. Özellikle McGregor'ın Teori Y varsayımında ifadesini bulan çalışanın niteliklerinden organizasyonun tümüyle faydalanamadığı, yönetimin çalışana güvendiğinde ve sorumluluk verdiğinde çalışanın yüksek bir motivasyon, bağlılık ve verimlilik göstereceği görüşü, insan unsurunun organizasyonun bir değeri olarak benimsenmesi anlayışını kuvvetlendirmiştir⁴¹⁷.

İlk dönemlerde personel yönetimi olarak ortaya çıkan insan kaynakları yönetimi felsefesinin, 1980'li yıllarda bugünkü stratejik konumu şekillenmeye başlanmıştır. 18. yüzyılın ortalarında başlayan sanayi devriminden günümüze değin siyasal ve ekonomik trendler, hükümet politikaları, işçi hareketleri ve sendikalaşma gibi birçok gelişmeden etkilenen insan kaynakları yönetimi, özellikle de 1970'li yıllar ve 1980'li yılların başındaki insanlar ve kurumlar hakkında yapılan araştırmalardan, değişen görüş ve gelişmelerden oldukça etkilenmiştir⁴¹⁸. 1980'li yıllardan itibaren ortaya çıkan yeni gereksinimlere ve insana bakış açısındaki

⁴¹⁶İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinin Zenginliği, İşveren Dergisi, Temmuz 2000, http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=130&id=8, 19.01.2007.

⁴¹⁷İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinin Zenginliği, http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=130&id=8.

⁴¹⁸AKINCI VURAL, 2001, s. 3.

değişime paralel olarak personel yönetiminin içeriğinde de değişimler yaşandı ve kurumların pek çoğunda personel yönetimi tabelaları insan kaynakları yönetimi olarak değiştirilmeye başlanmıştır⁴¹⁹.

1990'lara gelindiğinde ise öğrenen organizasyonlar ve en üst kademedeki en alt kademe kadar kalitenin yayılmasını savunan toplam kalite anlayışları sayesinde işletmelerde insan faktörü çok daha ön plana çıkmaya başladı. Personel bölümleri adlarını yavaş yavaş insan kaynakları bölümü olarak değiştirdiler de halen personele ait özlük işlemlerinden bir süre daha kendilerini soyutlayamadılar. Ama fonksiyonlarının arasına ödüllendirme, performans değerlendirme, kariyer yönetimi gibi yeni yeni kavramlar girmeye başladı. İnsan kavramının önemi gün geçtikçe artarken doğru iş için doğru kişinin seçilmesi İnsan kaynakları bölümü'nün öncelikli görevlerinden birisi olmaya başlamıştır⁴²⁰.

İnsan kaynakları yönetimi ve personel yönetiminin benzerlikler şöyle sıralanabilmektedir⁴²¹:

- Personel yönetimi stratejileri, insan kaynakları yönetimi stratejileri gibi işletme stratejilerinden kaynaklanmaktadır.
- Personel yönetimi, insan kaynakları yönetimi gibi hat yöneticilerinin insanların yönetiminden sorumlu olduğu düşünülmektedir. Personelin işlevi ise, yöneticilerin bu sorumluluklarını yerine getirebilmesi için gerekli olan öneri ve desteği sağlamaktadır.
- Personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi “bireye saygı duyulması, kurumsal ve bireysel ihtiyaçların dengelenmesi, hem çalışanların tatmini hem de kurumsal hedeflerin başarılmasının kolaylaştırılması açısından insan kaynağının yeteneklerini maksimum seviyede kullanmak üzere geliştirilmesi” açısından aynı değerleri taşımaktadır.

⁴¹⁹GEYLAN vd., s. 6.

⁴²⁰Funda FERİK, “İnsan Kaynaklarının Gelişim Süreci”, <http://www.humanresourcesfocus.com/makale08.asp>, 17.04.2007.

⁴²¹AKINCI VURAL, 2001, s. 18.

- Hem personel yönetimi hem insan kaynakları yönetimi, en önemli süreçlerden birinin doğru işlere doğru insanların yerleştirilmesi olduğunu vurgulamaktadır ki bu kurumdaki insan kaynağının sürekli değişen kurumsal ihtiyaçlara uygunluğunu temin etmektedir.
- Hem personel yönetimi hem de insan kaynakları yönetiminde seçim, değerlendirme, eğitim, geliştirme ve ödül yönetimi teknikleri kullanılmaktadır
- Personel yönetimi de insan kaynakları yönetimi gibi personel ilişkileri sistemi içerisinde katılım ve iletişim süreçlerine önem vermektedir.

İnsan kaynakları yönetimi ve personel yönetimi şeklinde uygulamada ortaya çıkan ayırım, insan kaynakları yönetiminin ülkemizde geçirmekte olduğu evrimle yakından ilişkilidir. Daha önce sadece özlük işleri ile ilgilenen ve faaliyetlerini personel departmanı altında sürdüren personelciler, çoğunlukla muhasebe kökeninden gelmekte ve çekirdekten yetişmekte idiler. Personelciler, insan kaynakları alanındaki yeni gelişmeleri izlemek yerine, kendilerini daha güvende hissedecekleri bir alana, yani mevzuattaki gelişmelere odaklandılar. Buna karşın insan kaynakları alanındaki gelişmeler, bu alanda çalışanlara mevcut personelcilerin yetkinliklerini aşan oranda yeni roller yüklemiştir⁴²².

Geleneksel personel yönetimi paradigmasının çalışanlara karşı sergilediği kuşkucu ve karşıt tutuma karşın, çağdaş insan kaynakları yönetimi yaklaşımı, sürekli gelişme amacına odaklanmasından dolayı, üst düzey yönetim ile insan kaynakları arasında işbirliğini ve örgütsel amaçlarla bireysel amaçlarının bütünleştirilmesini hedeflemektedir. Çağdaş insan kaynakları yönetimi yaklaşımı, insan unsurunun örgütsel işleyişin merkezinde görmekte ve beşeri unsurlar ile fiziksel unsurların birleşimi ve etkileşimi olan sosyo-teknik sistem olarak değerlendirilen örgütlerin analizinde insan unsurunu ön plana çıkarmaktadır⁴²³.

⁴²²Mehmet Cemil ÖZDEN, “Personel – İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki İlişki ve Farklar”, http://www.mcozden.com/insankaynaklari/ikf10_pikyaivf.htm, 12.03.2007.

⁴²³Adem ÖĞÜT, Tahir AKGEMCİ, M. Tahir DEMİRSEL, “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 12, 2004, s. 288.

Personel yönetimi sürecinde, çalışanlarla ilişkiler geliştirici ve işbirliğine dayalı, problem çözümünde iş görenlerin katılımına başvuran, değerlerde çalışanlara ve müşteriye odaklanan bir anlayış ortaya çıkmıştır. Bu dönüşümle birlikte, klasik personel yönetim anlayışının yerini modern bir yönetim yaklaşımı almıştır. Personel yönetimi anlayışından insan kaynakları yönetimine geçişte işletmelerin yapısının önemli olduğu söylenebilir. Özellikle aile işletmelerinin ve küçük işletmelerin ya personel yönetimi uygulamalarına devam etmekte oldukları ya da personel yönetimi uygulamalarına insan kaynakları yönetimi altında uygulamaya devam ettikleri görülmektedir⁴²⁴.

Personel yönetimi bulunduğu dönemdeki kurumların gereksinimine yanıt verebilmiş, geleneksel uygulamalar dayalı bir yönetim anlayışı olarak değerlendirilebilir. Günümüzdeki yaklaşım ise, değişim hızına yetişebilen ve teknoloji, ekonomi, üretim ve hukuk alanındaki gelişmeleri takip edebilen esnek, stratejik ve küresel bir insan kaynakları yönetimi anlayışıdır. Personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi arasındaki en önemli farklılık, bu anlayışta yatmaktadır⁴²⁵.

⁴²⁴Aşkın KESER, “Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetimi”, http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=118&pg=m, 18.12.2006

⁴²⁵GÖK, s. 27.

Tablo 9: Kurum ve Yönetim Tarzı Açısından Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi

Unsur	Personel Yönetimi	İnsan Kaynakları Yönetimi
Personel İlişkileri	Hasım	Gelişimci ve işbirlikçi
Oryantasyon	Reaktif ve parça parça	Proaktif ve işletme odaklı
Kurum	Ayrı işlevler	Entegre edilmiş işlevler
Müşteri	Yönetim	Yönetim ve çalışanlar
Değerler	Düzen, eşitlik ve tutarlılık	Müşteri ve problem merkezli, probleme uygun geliştirilmiş çözümler
Uzmanın Rolü	Kuralcı ve kayıt tutucu	Problem sezici ve uygun çözüm geliştirici
Hat yönetiminin rolü	Pasif sahiplenme	Aktif sahiplenme
Genel çıktı	Bölmelere ayrılmış düşünce ve aksiyon	Çeşitli insan kaynakları süreçlerinin işletme ihtiyaçlarına bağlanması

Kaynak: Michael Armstrong, Human Resource Management: Strategy&Action, London, 1992'den uyarlayan AKINCI VURAL, 2001, s. 20.

Personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi arasındaki farklılıklar, iki kavram arasındaki yaklaşım farklılıkları olarak düşünülmektedir. Bu anlamda insan kaynakları yönetimi personel yönetiminin kendisi olarak değil de personel yönetimi üzerine bir perspektif olarak ele alınmaktadır⁴²⁶.

Personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi arasındaki farklar şu şekilde özetlenebilmektedir⁴²⁷:

- Personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi arasındaki temel fark felsefi düzeyde, işleve bakış açısındadır. Personel yönetimi iş odaklı, insan kaynakları yönetimi ise insan odaklı bir bakış açısına sahiptir.
- Personel yönetimi anlayışı insanı temel bir maliyet unsuru olarak görüp, tüm uygulamalarını buna göre yapar. İnsan kaynakları

⁴²⁶ AKINCI VURAL, 2001, s. 20.

⁴²⁷ GEYLAN vd, s. 6-7.

yönetimi ise insana maliyet unsuru olarak değil, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi gereken bir kaynak olarak bakar.

- Personel yönetimi, personelle kurum, kurumla devlet arasında ve daha çok çalışanlarla ilgili mali-hukuki ilişkileri içeren bir bölüm niteliğinde olup, insan kaynakları yönetiminin önemli bir alt çalışma alanını oluşturur. Bir başka deyişle personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi birbirinden tamamen farklı, ayrı şeyler değildir. İnsan kaynakları yönetimi personel yönetimini de kapsayacak şekilde yürütülür.
- Personel yönetimi anlayışı daha çok geleneksel, hiyerarşik kurum yapıları için geçerlidir ve ast üst ilişkisini esas alır. Bu bağlamda daha çok yönetici olmayan personelle ilgilenir. İnsan kaynakları yönetimi için ise yönetici olan ya da olmayan kurumdaki herkesin işbirliği içinde çalışması ve kurumsal performansa mümkün olan en yüksek katkıyı yapması önem taşır.
- Personel yönetimi kısa vadeli ve günlük işlerle uğraşırken, insan kaynakları uzun vadeli ve stratejik bakış açısına sahiptir. Bu nedenle personel yönetimi daha alt kurumsal düzeyde faaliyet gösterirken insan kaynakları faaliyeti üst düzeyde, yönetimin merkezinde yer alır.
- Personel yönetiminin etkililiği önceden belirlenmiş personel politikalarının başarıyla uygulanmasıyla ölçülür. Buna karşılık insan kaynakları yönetiminin başarısı kurumsal performansın artmasına yol açar.

20. yüzyılın başından beri yönetim psikolojisinin açıkladığı personel fonksiyonları oldukça önemli ve anlamlı değişimlere uğramıştır. 70'li yıllara kadar önemi devam eden bilimsel yönetim ve insan ilişkileri yaklaşımları da bu yıllarda önemini yitirmiştir. Kurumsal hedeflerle çalışanların gereksinimlerini birbirinden ayrı ve farklı tutmak yerine, kurumsal hedeflerin ve çalışanların gereksinimlerinin karşılıklı ve uyumlu olduğunu kabul eden insan kaynakları yönetimi eğilimi, 1970'lerde artmaya başlamıştır. Bu yıllardan sonra insan kaynakları yönetiminin

işlevlerinde hem hızlı gelişme ve değişimler olmuş, hem de insan kaynakları yönetimi işlev ve uygulamaları çeşitlenmiştir⁴²⁸.

2.1.4. Örgütlenmesi

İnsan kaynağı, kurumların varlıklarını ve başarılarını sürdürmeleri için gerekli etkinliklerin yerine getirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Kurumların belirledikleri hedeflere ulaşmaları insan kaynağı yolu ile mümkün olabilmektedir. Ancak bu süreç içerisinde, çalışanların verimliliklerinin artırılması, kurumlara uyumlarının sağlanması, hedeflerinin gerçekleştirilmesi, gereksinimlerinin ve beklentilerinin karşılanması gerekmektedir. Tüm bu taleplerin karşılanması insan kaynakları yönetimi tarafından yürütülen sistematik bir takım çalışmaların yapılması ile mümkündür. Bu çalışmaların, hem çalışan hem de kurum için en elverişli düzeyde gerçekleştirilebilmesi, insan kaynakları yönetiminin organizasyondaki rolü ve organizasyon yapısı içindeki yeri ile yakından ilişkilidir⁴²⁹.

İnsan kaynakları bölümü örgütlenirken üst yönetimin felsefesi, kurum kültürü, kurumun büyüklüğü, coğrafik yerleşim, faaliyetlerin yapısı, çalışanların niteliği, sendikalaşma oranı gibi faktörlerden etkilenmektedir. Etkili bir insan kaynakları yönetiminden söz edilebilmesi için bu bölümün üst yönetime yakın olacak şekilde örgütlenmesi gerekir. Bunun nedeni insan kaynakları konusunda uzun dönemli planlama yapmak, amaçları belirlemek, stratejileri formüle etmek, politikalar oluşturmak vb. kurumu bir bütün olarak tepeden görebilmeyi zorunlu kılar⁴³⁰.

Küçük ölçekli işletmelerde insan kaynakları yönetimi genellikle organizasyon içerisinde ayrı bir birim olarak yer almamaktadır. Bu tür işletmelerde insan kaynakları yöneticisi ya da uzmanı bulunmamaktadır. İnsan kaynakları ile ilgili

⁴²⁸GÖK, s. 28.

⁴²⁹GÖK, s. 49.

⁴³⁰GEYLAN vd., s. 16.

işlerse, oldukça sınırlı bir yer tutmaktadır. Bu işler diğer yöneticiler tarafından yönetilmekte ve insan kaynakları işlevlerinin tümü tek bir elde toplanmaktadır⁴³¹.

Orta büyüklükteki işletmelerde, çalışan sayısının, kadroların ve işlerin artmasına bağlı olarak, insan kaynakları işlevleri ayrı bir birim olarak insan kaynakları yönetimi tarafından yürütülmektedir. İnsan kaynakları yönetimi, işletmenin satış, üretim, finans birimleri ile eş değerde düşünülmektedir. İnsan kaynakları yönetiminde ücretleme ve yetenekli personelin işletmedeki sürekliliğinin sağlanmasına yönelik klasik etkinliklerin yerine getirilmesinin yanında kurumdaki insan ilişkilerinin tümü ele alınmaktadır⁴³².

İşletme büyüdükçe insan kaynakları yönetimi kendi yapılanması içinde, insan kaynakları işlevlerini bölümlere ayırmaya ve bu işlevleri yürütecek uzmanlara yer vermeye başlamıştır. Kurumun insan kaynakları sorunlarının tespit ve çözümlenmesine ilişkin etkinlikler, eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi, ödüllendirme ve benzeri uygulamalar gibi çeşitli çalışmalar yürütülmeye başlanmaktadır. Kurumun uluslar arası olma niteliği arttıkça insan kaynakları yönetimi çok daha fazla stratejik yaklaşım ve uygulamalar içinde olmaktadır. Kurumsal misyon ve işletme kültürü, insan kaynakları organizasyonunun oluşturulmasında çok büyük etkiye sahiptir⁴³³.

İnsan kaynakları bölümlerinde çalıştırılacak kişilerde aranan özellikler de şöyle sıralabilmektedir⁴³⁴:

- Mükemmel liderlik ve yönetim becerileri.
- Mükemmel iletişim ve sorun çözme yeteneği.
- Teknolojik beceri.
- Uluslararası insan kaynakları konularında bilgi sahibi olması.
- Temel işletme konularında bilgi sahibi olması.

⁴³¹GÖK, s. 52.

⁴³²GÖK, s. 53.

⁴³³GÖK, s. 53–54.

⁴³⁴Bruce E. KAUFMAN, “ What companies want from HR graduates” HR Magazine, September 1994, http://findarticles.com/p/articles/mi_m3495/is_n9_v39/ai_16309036, 17.11.2006.

2.2. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İnsan kaynağı kurumların stratejik yönetim süreçlerine dahil edilmeden stratejik yönetim etkinliğinin başarılı olabilmesi mümkün olamamaktadır. Zira yapılan stratejileri yerine getirecek olan insan kaynağıdır. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi kurumların stratejik yönetimlerinin önemli bir parçası durumundadır.

2.2.1. Kurumlarda Stratejik Yönetim

Tarihin ilk dönemlerinden bu yana strateji, askeri faaliyetlerin bir parçası olarak gelişmiştir. İşletmelerde ise, 1970'lerden sonra gelişen bir kavramdır⁴³⁵. Rekabet alanında meydana gelen değişim, mevcut stratejik faaliyetlerin, organizasyon yapısının, iletişim sistemlerinin, kurum kültürünün, varlık dağılımının, yatırım stratejilerinin kısacası işletme faaliyetlerini ve uzun dönem sağlığını etkileyebilecek her şeyin sürekli olarak tekrar düşünülmesini gerektirmektedir⁴³⁶. Değişen çevre koşulları içinde geleneksel yönetim modelleri işletmenin amaçlarına ulaşmaları için yeterli olmamaktadır. Bu nedenle stratejik yönetim önem kazanmaya başlamıştır⁴³⁷.

Strateji, kurumun amaç ve hizmetlerinin belirlenmesi, kurumla çevresi arasındaki ilişkilerin analiz edilerek bu amaçların gerçekleşmesi için gerekli faaliyetlerin yeniden düzenlenmesi ve gereksinim duyulan kaynakların uzun dönemde etkili olacak biçimde dağıtılmasıdır. Buna göre, stratejik yönetim stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını, planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için kurum içi her türlü önlemin alınarak yürürlüğe konulmasını, daha sonra da yapılan çalışmaların kontrol

⁴³⁵Fermani MAVİŞ, "Stratejik Denetim", Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 2, 1988, s. 91.

⁴³⁶Senem BESLER, "Stratejik Yönetimin Başarısında Stratejik Liderliğin Rolü", Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 19, Sayı: 1-2, 2003, s. 75.

⁴³⁷İnan ÖZALP, Fermani MAVİŞ, Belkıs ÖZKARA, Çiğdem KIREL, Deniz MUTLU, "İşletme Stratejisi, Yapısı ve Çevresi Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi", Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 1, 1989, s. 381.

edilerek değerlendirilmesiyle ilgili faaliyetleri kapsar⁴³⁸. Stratejik yönetim özünde geçmiş iyi irdeleyerek gelecekteki trendleri doğru tahmin etme yaklaşımını ifade eder⁴³⁹. Gelecekte istenilen amaçların başarılması için kullanılan⁴⁴⁰ stratejik yönetimle ilgili bazı tanımlamalar şöyledir:

- Stratejik yönetim; organizasyonun hedeflerine ulaşmasını sağlayacak fonksiyonel kararların kesin ve açık olarak anlatılması, bütünlüğün tamamlanması ve değerlendirilmesi bilimi olarak tanımlanabilir⁴⁴¹.
- Stratejik yönetim, sadece geleceğe yönelik stratejilerin oluşturulmasını değil aynı zamanda bu stratejilerin hayata geçirilmesini ve uygulamanın başarısının kontrol edilmesini de kapsar⁴⁴².

İnsan sermayesi rekabet avantajı sağlamada temel faktör olarak görülmektedir⁴⁴³. Çalışanların etkili bir şekilde yönlendirilmesi ve desteklenmesiyle kurumun stratejik hedefleriyle uyumlu bir rekabet avantajı elde edilmesi ve bu avantajın korunması sağlanabilmektedir. Stratejik hedefler doğrultusunda iş yapış şekilleri geliştirilerek ve uygulanarak kurumun değişen koşullara kısa sürede uyması mümkün olabilmektedir⁴⁴⁴.

Bir örgütün bütün yönetim kademelerinde, fonksiyonel bölümlerinde, faaliyet gösterdiği bütün iş alanlarında; yönetim becerilerinin, örgütsel sorumlulukların, değerlerin, stratejik ve uygulamaya dönük karar mekanizmalarını birbirine bağlayan

⁴³⁸ Aylin PIRA, “İnsan Kaynakları Yönetimi ve Halkla İlişkiler Yönetimi Etkileşimi”, Halkla İlişkiler Üzerine Çeşitlemeler, İzmir, 2000, s. 48.

⁴³⁹ N. Güneş BERBEROĞLU, Figen DALYAN, “Globalleşme ve Stratejik Yönetimin Değişen Yüzü”, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 15, Sayı: 1-2, 1999, s. 86.

⁴⁴⁰ Juha KETTUNEN, “Strategies for the Europeanization of Higher Education Institutions”, <http://www.eaie.nl/pdf/jointseminar/Kettunen.pdf>, 18.02.2007.

⁴⁴¹ Nedim YÜZBAŞIOĞLU, “İşletmelerde Stratejik Yönetim ve Planlama Açısından Stratejik Maliyet Yönetimi ve Enstrümanları”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 12, 2004, s. 389.

⁴⁴² Mustafa KILIÇ, Volkan ERKAN, “Stratejik Planlama ve Dengeli Performans Yönetimi Yaklaşımları Bir Arada Olabilir Mi?”, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 2, Yıl: 2006, s. 78-79.

⁴⁴³ James A. WOLFF, Richard REED, “Firm Resources and Joint Ventures: What Determines Zero-Sum versus Positive-Sum Outcomes?”, Managerial and Decision Economics, Vol. 21, No: 7, 2000, s. 270.

⁴⁴⁴ GEYLAN vd., s. 7.

İdari sistemlerin, hep birlikte geliştirilmesi ancak stratejik yönetimle mümkündür⁴⁴⁵. İşletmelerin çevredeki olaylardan olumsuz şekilde etkilenmemesi, devamlı olarak yaşayabilmesi, çevredeki değişikliklerden yararlanması ve çevreyle uyum sağlaması stratejik yönetimin en temel amacıdır⁴⁴⁶.

Stratejik yönetim sadece önemli konular hakkında karar almakla ilgilenmez bunların uygulanmasından da emin olmak ister. Bu bakımdan üç ana konuya odaklanır. Bunlar organizasyonun pozisyonunu anlamaya yönelik stratejik analiz, mümkün olan faaliyetlerin belirlenmesi, değerlendirilmesi, aralarından en uygun olanının seçilmesi sürecini kapsayan strateji seçimi ve stratejinin nasıl uygulanması gerektiğinin planlanması ve gereken değişimin yönetilmesini kapsayan uygulama aşamasıdır⁴⁴⁷.

2.2.2. Kurum Stratejisi ve İnsan Kaynakları Yönetimi

Yönetim ve strateji yazını, insan kaynakları yönetimi stratejilerinin kurumsal stratejiyi desteklemesi gerektiğini vurgulamaktadır⁴⁴⁸. Kuruma dayanmayan insan kaynakları uygulamaların yeterince faydalı olamamaktadır⁴⁴⁹. Kurumsal stratejinin yönü, aynı zamanda insan kaynakları yönetimi politikalarını da etkilemektedir. Örneğin, kurum stratejisi yeniliklere yönelikse insan kaynakları politikaları da buna paralel sürekli değişen koşullara kurumun adaptasyonunu sağlayacak, stratejik değişime bağlılık yaratacak şekilde tasarlanacaktır. Eğer kurum stratejisi, pazar payının artırılmasından çok korunmasına yönelikse, o zaman büyük olasılıkla insan

⁴⁴⁵Nezahat GÜÇLÜ, “Stratejik Yönetim”, Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt: 23, Sayı: 2, 2003, s. 70–71.

⁴⁴⁶Fermani MAVİŞ, “Stratejik Yönetim Modeli”, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 1, 1988, s. 135.

⁴⁴⁷YÜZBAŞIOĞLU, s. 390.

⁴⁴⁸Cem TANOVA, Himmet KARADAL, “Kurumsal Strateji İle İnsan Kaynakları Politikaları Arasındaki İlişkinin Analizi”, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 19, Sayı: 2, 2004, s. 125.

⁴⁴⁹Theresa M. WELBOURNE, Alice O. ANDREWS, “Predicting Performance Of Initial Public Offering (IPO) Firms: Should HumanResource Management (HRM) Be In The Equation?”, Working Paper, 1995, <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/192/>, 17.01.2007.

kaynakları yönetimi politikaları kurumsal stabilizasyonun sağlanmasına yönelik olacaktır⁴⁵⁰.

İnsan kaynaklarının kurumsal stratejide temel olduğu geniş ölçüde kabul edilmektedir. İnsan kaynakları stratejisi pazarlama, finans, sermaye, operasyonel yatırımlar gibi kurumsal başarıyı belirleyen anahtar ve yol gösterici olmaktadır⁴⁵¹. Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine doğru gerçekleşen doğrusal dönüşüm, hızla değişen çevresel koşullar karşısında yetersiz kalmaktadır. Örgütlerin gerçekleştirdikleri dışsal ve içsel çevre analizlerinden daha hızlı değişen işgücü koşullarına karşı ne tür tepkiler vereceklerini belirlemeleri oldukça güçleşmiştir. Bu noktada, stratejik yönetim ve strateji formülasyonu açımları, insan kaynakları yönetimi alanı açısından önemi ihmal edilemez bir konuma yükselmiştir⁴⁵².

İnsan kaynakları stratejileri, hem kurum stratejilerinden kaynaklanmakta hem de kurum stratejilerinin gerçekleşmesini desteklemektedir. İnsan kaynakları stratejileri kurum stratejilerinden oluştuğundan reaktif bir rol üstlenmektedir. Ancak aynı zamanda kültür yönetimiyle kurum stratejilerinin şekillenmesine yardımcı olduğundan ve de kurum stratejilerinin insan kaynakları stratejileri ile ilişkilendirilmesi gerektiği yolundaki referansı sağladığından proaktif bir rol de üstlenmektedir⁴⁵³.

Stratejik insan kaynakları yönetimi tanımındaki en önemli özellik, entegrasyon olarak bilinen stratejik insan kaynakları yönetimi ile kurum stratejisi arasındaki sıkı bağıdır. Entegrasyon ile kastedilen insan kaynakları yönetimi ile ilgili konuların ne kadar kurum stratejilerinin parçası olduğu ile ilgilidir⁴⁵⁴. Stratejik insan kaynakları uygulamaları teorik ve ampirik olarak kurumun bütünü performansı ile

⁴⁵⁰ AKINCI VURAL, 2001, s. 50.

⁴⁵¹ John W. BOUDREAU, "HR Metrics and Strategy", Working Paper, www.ilr.cornell.edu/depts/cahrs/downloads/PDFs/WorkingPapers/CAHRS-WPLISTmaster.pdf, 10.11.2006.

⁴⁵² ÖGÜT vd., s. 277.

⁴⁵³ AKINCI VURAL, 2001, s. 50.

⁴⁵⁴ AKINCI VURAL, 2001, s. 54.

ilgili olmaktadır⁴⁵⁵. Kurumsal performansın geliştirilmesi için insan kaynakları yönetimi stratejilerinin spesifik işletme rekabet stratejileri ile bütünleştirilmesi gerekmektedir⁴⁵⁶.

Modern insan kaynakları yönetimi öncelikle kurumsal yapıyı ve kurum stratejisini belirlemede söz sahibidir⁴⁵⁷. Etkin insan kaynakları yönetimi politika ve uygulamaları kurum stratejisine ilişkin politikalarla entegre olmaya ve kurumsal kültürün geliştirilmesine veya değiştirilmesine çabalamaktadır⁴⁵⁸. Kurumun süregelen faaliyetlerinin gözden geçirilmesi ve uzun vadeli stratejilerinin desteklenmesi için insan kaynakları stratejisinin belirlenmesi zorunlu hale gelmiştir. Bunun için öncelikli olarak yapılması gereken uzun vadeli örgütsel hedeflere ulaşmak açısından insan kaynaklarının sağlayacağı potansiyel katkıyı saptamaktır⁴⁵⁹.

2.2.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi ve Özellikleri

Stratejik insan kaynakları yönetimi, personel yönetimi ve sonrasındaki insan kaynakları anlayışının son halkası olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu aşamada, insan kaynakları yönetiminin üstlendiği görev, bir aşama daha ileriye gitmekte, belirlenen hedeflere yönelik stratejiler geliştirilmesinde etkin rol oynamaktadır⁴⁶⁰.

Stratejik insan kaynakları yönetiminin geleneksel insan kaynakları yönetiminden kurumsal sonuçlara değişik insan kaynakları yönetimi konularının entegrasyonuna odaklanması ve daha makro bakış açısına sahip olması ile ayrılmaktadır⁴⁶¹. Stratejik bir ortak olabilmesi için insan kaynakları yönetiminin

⁴⁵⁵John E. DELERY, D. Harold DOTY, “Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions”, The Academy of Management Journal, Vol. 39, No: 4, 1996, s. 805.

⁴⁵⁶Tung-Chun HUANG, “The Effects of Linkage Between Business and Human Resource Management Strategies”, Personnel Review, Vol. 30, No: 2, 2001, s. 135.

⁴⁵⁷İNCE, s. 328.

⁴⁵⁸Sriyan DE SILVA, “Human Resource Management, Industrial Relations and Achieving Management Objectives”, http://www.ilo.org/public/english/dialogue/actemp/papers/1998/srs_hrm.htm, 18.12.2006.

⁴⁵⁹ÖGÜT vd, s. 283.

⁴⁶⁰Ersin KAVİ, “Stratejik Açından İnsan Kaynakları Yönetiminin Kalite Yönetimindeki Sorumluluğu Üzerine Bir Alan Araştırması”, <http://iibf.kou.edu.tr/ceko/ssk/kitap50/33>, 19.05.2007.

⁴⁶¹WELBOURNE, ANDREWS, <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/192/>.

stratejik entegrasyonu gerekir. Bunu sağlamak üzere insan kaynakları uygulamaları ile kurumun stratejik planları arasında bağlantılar kurulur⁴⁶².

İnsan kaynakları yönetiminin üç önemli görevi şöyle sıralanabilmektedir⁴⁶³:

- Kişisel düzeyde etkinliğin sağlanması.
- Kurumsal düzeyde etkinliğin başarılması.
- Kurumun gelişimine katkıda bulunması.

İkinci ve üçüncü görevler stratejik yönetimle ilgili olmaktadır. Stratejik insan kaynakları yönetimine göre insan kaynakları stratejisi kurum stratejine uygun olarak geliştirilmeli ve dışsal çevre ile kültürel uygunluk elde edilmelidir⁴⁶⁴. İnsan kaynakları yönetim stratejileri; bireysel ve örgütsel amaçları bütünleştirip işletmenin işgücünden en etkin bir biçimde yararlanılarak örgüt verimliliğinin artırılmasını hedeflemektedirler. Dolayısıyla işe alma ve yerleştirme, işe alıştırma ve yetiştirme, iş değerlendirme, işgören değerlendirme, ücretleme, güdüleme ve moral gibi temel insan kaynakları yönetim işlevlerinin her birisi için stratejiler formüle edilip uygulamaya alınmalıdır⁴⁶⁵.

Her kurum, insan kaynakları yönetiminde uzun vadeli ve stratejik düşünmek zorundadır. Ancak bu sayede insan kaynakları kuruma rekabet avantajı yaratılacak şekilde yönetilebilir. Bu bağlamda örneğin kurumların birlikte çalışacakları insanları seçerken bu günün yanı sıra beş ya da on yıl sonraki ihtiyaçlarını dikkate almaları; eğitim programlarını tasarlarken ve uygularken günü kurtarmak ya da eğitim veriyor gibi gözükmek yerine gerçekten kurumların ihtiyaçları üzerinde odaklanmaları; ücret

⁴⁶²Serap BENLİGİRAY, “İnsan Kaynakları Yönetiminde İdari Destek Birimi Olmaktan Stratejik Ortaklığa Geçiş”, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 17, Sayı: 1, 2001, s. 57.

⁴⁶³Yehuda BARUCH, “Evaluating Quality and Reputation of Human Resource Management”, Personnel Review, Vol. 26 No: 5, 1997, s. 378.

⁴⁶⁴BARUCH, s. 378.

⁴⁶⁵Seçil TAŞTAN, “İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Stratejiler İle İlişkisi”, <http://www.humanresourcesfocus.com/proje10.asp>, 29.04.2007.

ve teşvik programlarını hazırlarken kurum için değer taşıyan nitelikli insanları cezbetmeyi ve elde tutmayı amaçlamaları gerekir⁴⁶⁶.

Stratejik insan kaynakları yönetimi insan kaynakları politikalarının örgüte etkinlik ve karlılığın artırılması şeklinde tanımlanmış bir amacı olduğunu ifade etmektedir. Bu yaklaşıma göre, insan kaynakları yönetimi, insan kaynaklarının diğer kaynaklarla birlikte nasıl sağlanacağı, istihdamın nasıl tedarik edileceği ve yönetileceğine ilişkin kavramsal bir yaklaşımdır⁴⁶⁷.

Stratejik partner rolü, insan kaynaklarının strateji oluşumdaki katılımına ve etkisine odaklanmaktadır⁴⁶⁸. Stratejik insan kaynakları insan kaynakları fonksiyonlarının kurumun stratejilerinin oluşturulmasında stratejik partner olarak kabul edilmesi anlamına gelmektedir⁴⁶⁹. Stratejik insan kaynakları yönetiminin en büyük amacı, kurumsal performansa katılarak amaçlara ulaşılabilirliği artırmaktır. Bu amacın çoğunlukla finansal performans ya da değer yaratımı olduğu varsayılmaktadır⁴⁷⁰.

Stratejik insan kaynakları yönetimi basit insan kaynakları uygulamalarından daha fazlasını gerektirmektedir. Kurumun insan kaynaklarının rekabet avantajı yaratmadaki rolünü vurgulamaktadır⁴⁷¹. Stratejik insan kaynakları yönetimi⁴⁷²;

- İnsan kaynakları yönetiminin kurumun stratejisi ve stratejik ihtiyaçlarıyla bütünleşmesini,

⁴⁶⁶GEYLAN vd, s. 20.

⁴⁶⁷Abdülkadir ŞENKAL, “Yeni Bin Yılda İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları”, http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=220&pg=m, 29.04.2007.

⁴⁶⁸Patrick M. WRIGHT, Gary C. MCMAHAN, Scott A. SNELL, Barry GERHART, “Comparing Line and HR Executives’ Perceptions of HR Effectiveness: Services, Roles, and Contributions”, Working Paper 1998, digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1139&context=cahrswp, 11.12. 2006.

⁴⁶⁹DESSLER, s. 15.

⁴⁷⁰Edward W. ROGERS, Patrick M. WRIGHT, “Measuring Organizational Performance in Strategic Human Resource Management: Looking Beyond the Lamppost”, Working Paper 1998, digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1121&context=cahrswp -, 11.12.2006.

⁴⁷¹Patrick M. WRIGHT, Dennis L. SMART, Gary C. MCMAHAN, “Matches Between Human Resources and Strategy Among NCAA Basketball Teams”, The Academy of Management Journal, Vol. 38, No: 4, 1995, s. 1053.

⁴⁷²TAŞTAN, <http://www.humanresourcesfocus.com/proje10.asp>.

- İnsan kaynakları politikalarının karşı politika alanlarını ve karşı hiyerarşileri birleştirmesini,
- İnsan kaynakları faaliyetlerinin üstler ve işçiler tarafından kabul edilmesini, sisteme uyarlanmasını ve uygulanmasını sağlar.

Porter (2003), insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışanların yeteneklerinin tanımlanmasında ve motive edilmesindeki rolü aracılığıyla tüm kurumlarda rekabet avantajını etkilediğini ve bazı endüstrilerde de rekabet avantajının anahtarı olduğunu vurgulamaktadır⁴⁷³. Günümüzde yöneticilerin stratejik düşünce tarzını benimsemeleri ile birlikte, insan kaynakları yönetiminde de analitik teknikler daha fazla önem kazanmaya başlamıştır. Stratejik olarak yönetilen her kurumda fonksiyonel ve yönetsel sistemlerin de stratejik ve taktik kararlarla ilişkili olması gerekir⁴⁷⁴.

Stratejik insan kaynakları yönetimi açısından en kilit kavramlardan birisi stratejik entegrasyondur. Stratejik entegrasyonun kurumlarda işlevsel ve/veya yapısal anlamda insan kaynakları birimleri ile stratejik planlama birimleri arasında gerçekleşmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, uzun-dönemli kurumsal hedeflere ulaşmak için insan kaynaklarının sağlayacağı potansiyel katkının belirlenmesi ve sözü edilen birimler arası eşgüdümlemiş iş stratejilerinin uygulamaya konulması önem kazanmaktadır⁴⁷⁵.

⁴⁷³Ingrid Smithey FULMER, Barry GERHART, Kimberly S. SCOLT, "Are The 100 Best Better? An Empirical Investigation of the Relationship Between Being A "Great Place To Work" and Firm Performance", Personnel Psychology, No: 56, 2003, s. 965.

⁴⁷⁴PIRA, 2000, s. 49.

⁴⁷⁵ÖGÜT vd., s. 288.

2.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ FONKSİYONLARI

2.3.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Geleneksel Fonksiyonları

2.3.1.1. İnsan Kaynakları Planlaması

Kurumlarda çeşitli alanlarda gereksinim duyulan işgücünün belirlenmesi, her şeyden önce bir insan kaynakları planlamasına gidilmesini gerektirmektedir⁴⁷⁶. İhtiyaç duyulan personelin nitelik ve niceliklerinin tam olarak önceden belirlenmesi oldukça zor bir süreçtir. Bu zor süreç kurumun verimliliği ve karlılığı üzerinde doğrudan etkili olduğu için başarıyla gerçekleştirilmelidir⁴⁷⁷.

İşletmelerde çeşitli alanlarda ihtiyaç duyulan işgücünün öngörülmesi konusu herşeyden önce bir işgücü planlamasına gitme zorunluluğunu ortaya çıkarmaktadır. İşgücü planlaması işletmenin tümüyle ilgili genel bir işletme planının bütünleştirici bir bölümü olarak düşünülürse, işletmede işgücü ihtiyacının öngörülmesinde daha yerinde hareket edilmiş olacaktır. Bundan amaç gereken zaman ve yerde yeterli ustalıkları olan işgörenlerin bulunmasını sağlamaktır⁴⁷⁸.

Planlama belirlenen amaçlara ulaşmak için, gerekli araçların ve yolların kararlaştırılması, neyin nasıl yapılacağına önceden saptanması olarak ifade edilebilir⁴⁷⁹. İnsan kaynakları planlaması, değişen ekonomik, politik ve çevresel koşullar altında organizasyonun çalışanlarla ilgili ihtiyaçlarının saptanması ve bu ihtiyaçlara cevap verecek politika ve programların oluşturulması sürecidir⁴⁸⁰. Etkili olabilmesi için, insan kaynakları planlamasının kapsamlı ve kesintisiz bir süreç olması gerekir⁴⁸¹. İnsan kaynakları planlaması kurumun fazla ya da eksik personelle çalışmasını önlemekte, çevresel değişimlere uyum sağlayabilmesi için personel ile

⁴⁷⁶ AKINCI VURAL, 2001, s. 57.

⁴⁷⁷ GEYLAN vd., s. 47.

⁴⁷⁸ Meral AŞIKOĞLU, “İşgören Yönetiminde Planlama ve Örgütlenme”, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 1, 1988, s. 213.

⁴⁷⁹ Temel ÇALIK, “Eğitimde Stratejik Planlama ve Okulların Stratejik Planlama Açısından Nitel Değerlendirilmesi”, Gazi Üniversitesi Kastamonu Eğitim Dergisi, Cilt: 11 No:2, 2003, s. 99.

⁴⁸⁰ PİRA, 2000, s. 42.

⁴⁸¹ PALMER, WINTERS, s. 32.

ilgili faaliyetleri yönlendirmektedir⁴⁸². Bir diğer deyişle, İnsan kaynaklarının planlanması, değişen politik, ekonomik, akademik alandaki toplumsal ve ticari gelişmelere cevap verebilecek insan gücünün sağlanmasına, yetiştirilmesine ve geliştirilmesine yönelik stratejilerin oluşturulmasına ve gerekli uygulamaların yapılmasına yöneliktir⁴⁸³.

İnsan kaynakları planlamasının amaçları şu şekilde belirtilebilir⁴⁸⁴:

- İnsan kaynaklarındaki iç değişiklikler ve kısıtlamalar.
- İşgörenlerin eğitim ve gelişimini sağlamak.
- Boş kadroları doldurmak.
- Yeni işgören bulmak ve işe almak.
- Toplumda hızlı değişen koşullara uyum sağlamak.
- Teknolojik yeniliklere ve piyasa koşullarına uyum sağlamak.
- Yasal düzenlemelere ve değişime uygun hareket etmek.

Görüleceği üzere, insan kaynaklarının planlanması, değişen politik, ekonomik, akademik alandaki toplumsal ve ticari gelişmelere cevap verebilecek insan gücünün sağlanmasına, yetiştirilmesine ve geliştirilmesine yönelik stratejilerin oluşturulmasına ve gerekli uygulamaların yapılmasına yöneliktir⁴⁸⁵.

İnsan kaynakları planlaması, organizasyonun insan kaynakları ihtiyaçlarını temel planlama süreçlerinin uygulanmasını içerir. İnsan kaynakları planlarının etkili olabilmesi için insan kaynakları planlarının, organizasyonun uzun dönemli planlarından ve faaliyet planlarından çıkarılmış olması gerekir. İnsan kaynakları planlamasının başarısı büyük ölçüde insan kaynakları bölümünün, organizasyonun planlama süreci ile yakından ilgilenmesine bağlıdır⁴⁸⁶.

⁴⁸²YÜKSEL, s. 63.

⁴⁸³FINDIKÇI, s. 129.

⁴⁸⁴SABUNCUOĞLU, s. 30.

⁴⁸⁵FINDIKÇI, s. 128.

⁴⁸⁶GEYLAN vd., s. 48.

- **İş Analizi**

İş analizi, işletmelerde personel yönetimi ve daha sonra da insan kaynakları bölümlerinin kurulması ile bu bölüme verilen bir görev haline gelmiştir. Önceleri bölüm yetkililerinin informel yollarla, deneyimleri ile elde ettikleri bilgiyi kaynak olarak kullanan iş analizi, daha sonraları insan kaynakları bölümünün insan unsurunu ilgilendiren tüm konularda yaptığı çalışmalardan birisi olmuş, diğer insan kaynakları işlevlerinin yerine getirilmesinde de önemli bir araç haline gelmiştir⁴⁸⁷.

İş analizi, işin gerekliliklerine ilişkin bilgi üretmektedir, bu bilgi iş tanımı ve iş özelliklerinin geliştirilmesi için kullanılmaktadır⁴⁸⁸. İş analizi, bir işin öğeleri ile onun çeşitli etmenler bakımından içinde bulunduğu durumu ve öteki işlerden işin farklılığını ortaya koyan bilimsel ve teknik bir çalışmadır. Tanıma göre iş analizinin şu konuları içerdiği söylenebilir⁴⁸⁹:

- 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. Şu halde ki iş analizi, iş değerlemesinin bir ön aşamasıdır ve ücret basamaklarına götüren önemli bir çalışmadır⁴⁹⁰. İş analizleri çalışanın içinde görevini yerine getirdiği koşulların doğasını açığa çıkarmaktadır⁴⁹¹.

⁴⁸⁷Meryem KOZAK AKOĞLAN, Oya Yazıcılar, “İş Analizinin Yönetim Yaklaşımları İçindeki Önemi”, Cilt 5, Sayı: 1, 2003, http://isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=25&in=c=arc&cilt=5&sayi=1&year=2003, 19.11.2006.

⁴⁸⁸DESSLER, s. 60.

⁴⁸⁹ALDEMİR vd., s. 66.

⁴⁹⁰ALDEMİR vd., s. 65-66.

⁴⁹¹Celil KOPARAL, “Büyük Mağazalarda İşgören Değerlemesi”, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 1, 1989, s. 195.

Kurumda mevcut olan organizasyon planı iş analizinin yapılmasına yardımcı olur. Kurum planı çalışanların vasıflarını belirler, birbirleri ile olan bağlantılarını gösterir. Yapılan iş analizleri başlangıçta bu kurum planını temel alsa da, sonunda kurum planında değişikliklere yol açmaktadır⁴⁹². İş analizi süreci kurumun hedef ve amaçlarına katkıda bulunur. İş analizi sonucu elde edilen veriler, örgüt üyelerinin davranışlarının değerlendirilmesine önemli ölçüde yardımcı olur⁴⁹³.

İş analizinden edinilen bilgilerin şu sistematığe göre sıralanması gerekir⁴⁹⁴:

- İşin kimliği (işin adı, bölümü, ...vb.)
- Kime nezaret edildiği, kim tarafından nezaret edildiği
- İşin özeti
- Yapılacak görevlerin sıralaması
- İşin diğer işlerle ilişkisi
- İşin gerçekleştirirken kullanılan araç-gereç, ...vb.
- Çalışma şartları
- İşle ilgili özel ifadelerin tanımlanması
- Belirtilen özel konuların açıklanması

İş analizlerinin faydaları ise şu şekilde sıralanabilir⁴⁹⁵:

- İşletmelerde mevcut durumu ortaya koyarak yöneticilerin yeni hedefler belirlemesine ve belirlenen hedeflere ulaşmasına yardımcı olur.
- İşletmelerin, işletme içi ve işletme dışı faktörlerin değişimine ayak uydurmalarında daha hızlı ve hazırlıklı olmalarını sağlar.
- Verimlilik açısından kalite, maliyet, çalışanın tatmini gibi konularda daha rasyonel karar alınmasını sağlar.
- Yaşayan gerçekleri, sorunları, aksayan yönleri ve mevcut hataları ortaya çıkarır.

⁴⁹²Nursel TELMAN, İlkur TÜRETGEN, Eleman Seçimi, 1. Basım, Epsilon Yayınları, İstanbul, 2004, s. 165.

⁴⁹³BİNGÖL, s. 57.

⁴⁹⁴ALDEMİR vd., s. 87.

⁴⁹⁵“İş ve Meslek Tahlilleri”, www.iskur.gov.tr.mydocu.analiz.html, 29.04.2007.

İş analizi sayesinde⁴⁹⁶;

- Mevcutta yapılan işleri ve bu işlerin yerine getirilebilmesi için o işi yapan kişinin sahip olması gereken bilgi düzeyi, sorumluluk, nitelik ve yeteneklerine dair bilgi sağlanır,
- İşlerin tam olarak yapıldığını tarif eden sistematik bilgiler toplanır,
- İşlerin yapılabilmesi için ulaşılmaması gereken standart performansları belirlenir,
- Standartlara uymak için işlerin nasıl yapılması gerektiği belirlenir,
- Etkin performans için gerekli bilgi, beceri ve diğer özellikler tespit edilir,
- Eğitim eksikliğinden kaynaklanan problemler ortaya çıkartılır.

İş analizinin ne zaman yapılacağı sorusuna, zaman bakımından bakıldığında, daha da çeşitlendirilebileceği gibi, genel olarak üç değişik durumun bulunduğu şekilde cevap verilebilir⁴⁹⁷:

Kurum kurulurken; kurum, eğer kuruluş aşamasında personele ilişkin işlerin temellerini bilimsel olarak gerçekleştiren bir iş analizine dayandırır, daha başlangıçta iyi ve kaliteli bir personel ile bilimsel bir yönetime sahip olacaktır⁴⁹⁸.

Gerektiğinde; yeni bir görev yeri ortaya çıktığında, işlerin içinde bulunduğu etmenler karşısında durumu değiştiğinde, etmenler değiştiğinde, örgütsel yapıda değişiklikler meydana geldiğinde, işin yapılması sırasında kullanılan yöntem, teknik araç gereçlerin değişmesi halinde iş analizi yapılır⁴⁹⁹.

⁴⁹⁶Mustafa ÇELİKTEK, "Neden İş Analizi Yapılmalı?", Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 18, 2005, s. 129.

⁴⁹⁷ALDEMİR vd., s. 74.

⁴⁹⁸ALDEMİR vd., s. 72.

⁴⁹⁹ALDEMİR vd., s. 74.

*Her 5 yılda bir; Örgütte veya kadrolarda bir değişiklik olmasa bile periyodik olarak her beş yılda bir iş analizi yapılabilir. Böylece kadrolardan daha iyi yararlanma olanakları değerlendirilebilir*⁵⁰⁰.

İş analizleri yolu ile işi oluşturan bilgi, ustalık, yetenek ve sorumluluklar belirlenirken, diğer yandan söz konusu işin hangi çevre içinde ve hangi koşullar altında yapılacağı ortaya çıkartılmış olur. Bir başka yararı da aynı işi yapan diğer örgütlerdeki personel arası karşılaştırmalara olanak tanınmasıdır. İş analizinden elde edilen bilgiler işe alma, eğitim ve ücret seviyesinin saptanmasında kullanılmak ta, çalışma yöntemlerinin geliştirilmesine, belirli standartların uygulamaya konulmasına yardımcı olmaktadır⁵⁰¹.

- **İş Tanımı**

İş tanımı; işin içeriğindeki görevleri, sorumlulukları, çalışma koşullarını ve işin diğer yönlerini açıklayan yazılı bir belgedir. İş tanımlarının hazırlanmasında iş analizi çalışmaları sonucu elde edilen bilgiler kullanılır; her bir işi için yapılan analizin bulgularının bilinçli ve sistematik bir biçimde özetlenmesiyle hazırlanır. Bu anlamda işi tanımlama iş analizi çalışmasının hem uzantısı hem de ürünüdür⁵⁰².

İş tanımları, iş analizlerinin ayıklanmış, özlü bilgilerinden oluşur. Yöneticilerin ve personelin kolaylıkla yararlanabileceği şekildedir. Her işletmenin kendine göre hazırladığı iş tanım formları; işin kimliği, özeti, içerdiği görevler ve çalışma koşulları bölümlerinden oluşur. İşin kimliği bölümünde ise işin adı, kodu, bölümü ve işi yapan kişinin bağlı olduğu ilk yöneticinin kimlikleri yer alır⁵⁰³.

- **İş Gereklere**

İş analizi verilerinin ikinci kullanım alanı iş gereklere hazırlanmasıdır. İş gereklere; işin gerektirdiği personel niteliklerini yansıtır. İş gereklere bu yönü

⁵⁰⁰ALDEMİR vd., s. 74.

⁵⁰¹Coşkun BAYRAK, "Personel Yönetimi", Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt: 4, Sayı: 1-2, 1991, s. 65.

⁵⁰²CAN vd., s. 53.

⁵⁰³GEYLAN vd., s. 37.

nedeniyle iş tanımlarından farklıdır; işi tanımı için profili, iş gerekleri ise işi yerine getirebilecek personelin taşıması gereken niteliklerin bir profilidir⁵⁰⁴.

İş gerekleri de iş analizi bilgilerinden türetilir. Ancak iş tanımları gibi genel ve işin bütününe kapsar nitelikte değildir. Özellikle işin yerine getirilmesi için personelin taşıması gereken nitelikleri ortaya koyar. Bunlar; eğitim düzeyi, deneyim, zihinsel, fiziksel, davranışsal, hatta duygusal özelliklerdir⁵⁰⁵.

2.3.1.2. İnsan Kaynağı Bulma, Seçme ve Yerleştirme

Günümüz rekabet ortamında örgütlerin büyümeleri ve ayakta kalabilmeleri, kaliteli insanları örgüte çekebilmelerine, işe alabilmelerine ve örgüt içinde istihdamlarının devamlılığına bağlıdır. İnsan kaynakları yöneticileri de seçim, değerlendirme, eğitim ve ödül sistemleri gibi kurum politikalarını hareketli tutan temel kurumsal süreçlerden sorumlu olduklarından kaliteli yönetimin çıktıları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. İnsan kaynakları yönetimi, insan kaynağının elde edilmesine ilişkin şu iki önemli soruyu sormaktadır⁵⁰⁶:

- Şu anda ve öngörülebilir gelecekte etkili rekabet için ne tür insanlara ihtiyacımız var?
- Bu insanları örgüte çekmek, geliştirmek ve örgüt içinde tutabilmek için ne yapmamız gerekir?

İşe alma, insan kaynakları yönetiminin en önemli konularından birini oluşturmaktadır. Boş bir pozisyonu doldurmak için alınan elemanlar kurumun çalışmasını olumlu ya da olumsuz olarak etkileyebilmektedir. Yeni çalışanın kuruma olan etkilerinin olumlu olması insan kaynakları yönetimi tarafından sürdürülen işe alım sürecinin etkinliğine bağlıdır⁵⁰⁷.

⁵⁰⁴CAN vd., s. 54.

⁵⁰⁵GEYLAN vd., s. 38.

⁵⁰⁶AKINCI VURAL, 2001, s. 56.

⁵⁰⁷Özkan TÜTÜNCÜ, Deniz TARLAN, Nurlan MAMYRKULOV, “Seyahat Acentalarında Çalışanların İşe Alma Sürecini Algılamaları ve İzmir İli Örneği”, DEÜ SBE Dergisi, Cilt:5, Sayı:1, 2003, s. 113.

Bir işletmede amaçlanan başarıya ulaşmak, istihdam edilen insan kaynaklarının yeterli sayıda ve nitelikte olmasına bağlıdır. Maddi kaynakların etkin kullanımı, insan unsurunun bilgi ve becerisine bağlı olduğu düşünülürse, işletmenin ihtiyaç duyduğu personelin temin edilmesi, seçilmesi ve işe yerleştirilmesi işlevi, insan kaynakları yönetiminin işlevleri arasında özel bir konuma sahip olduğu görülecektir⁵⁰⁸. Eleman bulma ve seçmedeki gecikmeler ya da işe uygun eleman seçmeme işlerin aksamasına, dolayısı ile maliyetlerin yükselmesine neden olabilir. O nedenle kaliteli ve kapasiteli eleman bulma ve seçme bir işletme için yaşamsal önem taşımaktadır⁵⁰⁹.

İşe alma ve yerleştirme sürecinin temel amacı, iş ile birey arasında uyum sağlamaktır. İş-kişi uyumunu sağlamada bilinen iki yaklaşım vardır: Bunlardan birincisi işi işgörene uydurmak iken; ikincisi işgöreni işe uydurmak şeklindedir İşe almada amaçlanan, mevcut işe en uygun elemanın seçilmesidir⁵¹⁰.

İşgören bulma ve seçmenin önemini işletme ve işgören açısından ele alabilir. İşletme açısından bakıldığında; doğru işe doğru adam alınmadığı takdirde işletme içinde iş-kişi veya kişiler arası uyumsuzluk nedeniyle verimlilik düşüşü, çatışma, işgünü kaybı veya iş kazalarında artış ve sonuçta işten çıkma veya çıkarılma kaçınılmaz olur. Böyle durumlarda boşalan işe yeniden işgören alınması söz konusu olacak ve giderler giderek artacaktır. İşletmeye her yeni giren elemanın işe ve çevresine uyum sorunları baş gösterecek, en azından başlangıçta verimsiz çalışma, zaman kaybı ve araçların kötü kullanımı kaçınılmaz olacaktır⁵¹¹.

Durum çalışanlar açısından ele alındığın da, işe alma sırasında verilen yanlış kararlar iki sonuç doğurabilir. Birincisi, çalışan işe alınırken başarılı görülmesine karşın işe girdikten sonra aynı başarıyı sürdüremeyebilir. İkinci durumda ise, aday başarılı olabileceği bir işe, seçim sırasında başarısız olması nedeniyle alınmamıştır.

⁵⁰⁸ÖZDEMİR, AKPINAR, s.91.

⁵⁰⁹SABUNCUOĞLU, s. 72.

⁵¹⁰FINDIKÇI, s. 208.

⁵¹¹SABUNCUOĞLU, s. 73.

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. Yeteneklerin çok üstünde ya da çok altında bir işe alınmaları nedeniyle daha sonra işten uzaklaştırılan ya da uzaklaşan işgören işsizlik, moral düşüklüğü ve aşağılık duygusu içine girer⁵¹².

2.3.1.2.1. Bulma

İnsan kaynağını bulma; insan kaynağı planlaması sonucunda ortaya çıkan personel açığını karşılamak üzere gerekli bilgi, yetenek, beceri ve motivasyona sahip adayları araştırma ve kuruluşa çekebilme faaliyetleri olarak tanımlanabilir⁵¹³. Diğer bir tanımla insan kaynağı bulma; işletmedeki boş pozisyonların doldurulması için uygun ve nitelikli adayların başvurularını sağlama sürecidir. Personel seçimi sırasında kötüler arasından en iyiyi seçme durumunda kalınmaması için personel bulma çabalarını etkin hale getirmek gerekir. Böylece iyiler içinden en iyiyi seçme olanağı elde edilir⁵¹⁴.

İnsan kaynağı bulma süreci çoğunlukla kurumun başarısındaki insan kaynakları yönetimi uygulamalardan en kritik olanlarından biri olarak tanımlanmaktadır⁵¹⁵. İnsan kaynağını bulma süreci başladığı andan itibaren birçok iç ve dış etkenlerin etkisinde kalır. Süreci etkileyen dış etkenlerin başlıcaları işgücü piyasası ve iş yaşamını düzenleyen yasalardır. İnsan kaynakları tedarik sürecini etkileyen iç etmenlerin başında işletme politikaları, insan kaynakları planları ve işletme yöneticilerinin özellikleri gelmektedir⁵¹⁶.

⁵¹²SABUNCUOĞLU, s. 73.

⁵¹³YÜKSEL, s. 91.

⁵¹⁴GEYLAN vd., s. 63.

⁵¹⁵Edwin A.J. VAN HOOFT, Marise BORN, Toon W. TARIS, Henk Van Der FLIER, "Ethnic and Gender Differences in Applicants' Decision-Making Processes: An Application of the Theory of Reasoned Action", <https://ep.eur.nl/bitstream/1765/7575/1/PSY-2006-001.pdf>, 21.11.2006.

⁵¹⁶Recai COŞKUN, Ayşen WOLFF, Gökhan GÜRLER, "Kobi'lerde İnsan Kaynakları Tedarik Yöntemleri:Sakarya Örneği", <http://www.kobinet.org.tr/hizmetler/bilgibankasi/ekonomi/OAKDocs/OAK-T32.pdf>, 17.04.2007.

Yeni personelin sağlanacağı kaynaklar işletmenin işe alma politikası ve kişilerin iş arama yolları ile ilgili görülür. İşletmeye alınan personelin başarı durumlarının yönetimce izlenmesi, kaynağın etkinliğini gösterebileceği gibi, insan kaynağının sağlanmasında yeni düzenlemeler yapılmasını ve onlardan elde edilen bilgilerle seçim araçlarının kullanılmasını kolaylaştırır. İşletme yöneticilerinin yeni personel için başvuracağı kaynaklar iki grupta incelenir⁵¹⁷:

- İşletme içindeki personel kaynakları,
- İşletme dışı personel kaynakları,

İşletme içindeki personel kaynakları; İşletmenin işe alma politikası, boşalan görev yerlerine işletme içinde eleman sağlanmasına öncelik verdiğinde, personel kaynakları örgütün yapısına uygun, üretim ya da hizmetin gerektirdiği ve personelin istediği transfer biçimindeki yatay ve dikey hareketliliği açıklar. İşletmede belli dönemlerde gerçekleştirilen terfiler, yan ilerlemeler, taşra örgütleri(şubeler) arasında yapılan transferler, örgüt içi duyurular ve yasaların elverdiği ölçüde gerçekleştirilen tekrar işe almalar bu grupta yer alır. Yönetime yeni personel alınmasını öneren çalışanlar ile işe başvuranların işletmedeki akrabaları da işletme içi personel kaynağıdır⁵¹⁸.

İşletme dışı personel kaynakları; işletmede oluşan personel gereksiniminin tümü iç kaynaklardan sağlanan kişilerle giderilemeyeceğine göre kimi zaman dış kaynaklara başvurulur. İş ve işçi bulma kurumu, meslek kuruluşları, iş sendikaları ve yarışmacı firmalar bu grupta yer alırlar. Beklenmeyen bir anda kendiliğinden işletmeye başvuranlar; öğretim kurumları ve öğreticiler; özel danışmanlık firmalarıyla gazete ve mesleki dergilerdeki işe alma duyuruları da işletme dışı personel kaynaklarıdır⁵¹⁹.

⁵¹⁷ALDEMİR vd., s. 113.

⁵¹⁸ALDEMİR vd., s. 113.

⁵¹⁹ALDEMİR vd., s. 114.

2.3.1.2.2. Seçme

İnsan kaynağı seçimi; iş için başvuranlar arasından insan gücü ihtiyaçlarına uygun olanları belirleme işlemidir⁵²⁰. Seçim sürecinin tüm aşamalarında uyulması gereken temel felsefe doğru işe doğru eleman olmalıdır. Doğru kişiyi seçmek daha fazla verim daha yüksek performans demektir. Doğru kişi kariyer basamaklarını daha hızlı tırmanır, diğer çalışanların önünü tıkmaz, onlara yol gösterir, örnek olur. Doğru kişi minimum gözetim ve eğitim ister. Doğru kişinin iş tatmini ve motivasyonu daha yüksektir, işini severek yapar, işletmesine bağlılık duyar⁵²¹.

İşe uygun personel seçmenin çeşitli basamakları vardır. Bu basamakları sırasıyla hepsini uygulayan işletmeler olduğu gibi, bazılarını uygulayanlar, sadece görüşme yapanlar ya da kartvizitle gelenlerin işe alımıyla yetinenler de vardır⁵²². Personel adaylarının sayısına, işletmenin büyüklüğüne ve alınması düşünülen personelde aranması gereken yeteneklere göre bazı değişiklikler yapılabilir⁵²³. Seçim sürecinde izlenecek ideal yöntemin basamakları şöyledir⁵²⁴:

- İş Analizlerinin Yapılması
- Görev ve Beceri Analizlerinin Yapılması
- Her Konum İçin Gerekli Olan Yeteneklerin Belirlenmesi
- Bu Yetenekleri Ölçebilecek Test Bataryalarının Hazırlanması
- Ölçüm Kriterinin ve Test Bataryalarının Hazırlanması
- Eleman İhtiyacının Belirlenmesi/Eleman Alımında Karar Kriterlerinin Ortaya Çıkarılması
- Yeni Alınacak Eleman İçin İlan Verilmesi
- Mülakat/Başvuruların Kabulü
- Başvuru Formları Üzerinden Birinci Elemenin Yapılması

⁵²⁰İhsan KAYA, Şerife GÖZEN, “Personel Seçim Sürecinde Uzman Sistem Yaklaşımı ve Konya Büyükşehir Belediyesinde Bir Uygulama”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 14, 2005, s. 361.

⁵²¹GÜRÜZ, YAYLACI, s. 108.

⁵²²TELMAN, TÜRETGEN, s. 163–164.

⁵²³Fermani MAVİŞ, “Otelcilik Endüstrisinde Personel Fonksiyonun Rolü”, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 1, 1989, s. 218.

⁵²⁴TELMAN, TÜRETGEN, s. 164.

- Sınav Yapılacaksa Adayların Davet Edilmesi
- Test Uygulama ve Mülakat İçin Gerekli Hazırlıkların Yapılması
- Test Uygulama
- Mülakat /Seçim İçin Esas Görüşmenin Yapılması
- Mülakat ve Test Sonuçlarının Değerlendirilmesi
- İhtiyaçtan Fazla Adayın Seçilmesi
- Seçilen Adayların Mülakat İçin İlgili Departman Sorumlularına Gönderilmesi
- 3.Mülakat /Departman Sorumluları Tarafından Yapılan Görüşme
- Tercih Edilen Adayların Eleman Alım İşlemlerinin Yapılması
- İş Eğitim-İşin Yapılmasıyla İlgili Eğitim
- Eğitimde Öğrenme Performansının Değerlendirilmesi
- Performans Değerlendirme
- Performans Değerlendirme ve Test Sonuçlarının Karşılaştırılması
- Gerekliyorsa Bataryanın Gözden Geçirilip Yeniden Düzenlenmesi

Seçim sürecindeki aşamaların sayısı veya kullanılan araçlar, örgütün çapına, doldurulmak istenen işin düzenine, türüne ve insan kaynakları yönetimi felsefesine göre değişiklik gösterir. Örneğin, küçük bir işletmede vasat bir iş için personel seçimi yapılırken psikolojik testlerden yararlanılmayabilir ya da sadece iş görüşmesi ile yetinilebilmektedir⁵²⁵. Bir kurumda işe alma süreci yeni çalışan ihtiyacının hissedilmesiyle başlar. Burada arzu edilen, insan kaynakları planlaması 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 olmaktadır⁵²⁶.

⁵²⁵BİNGÖL, s.167.

⁵²⁶İsmet BARUTÇUGİL, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, 1. Basım, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004, s. 259.

Seçim çalışması, öncelikle işletmenin bu konudaki politikasının belirlendiği, yapılan iş analizine bağlı olarak iş gereklerinin tespit edildiği ve işe alınacak elemanda aranacak özelliklerin belirlendiği bir hazırlık safhası ile başlamaktadır. Daha sonraki aşamada ilan veya benzeri yöntemlerle aday toplama çalışması başlayacak ve personel seçim sürecinin ikinci grubunu oluşturan etkinlikler bu safhadan itibaren devreye girecektir. Ön eleme çalışmasından itibaren adayların elenmesi başlayacak, bu eleme ilk seçim safhasına kadar devam edecektir. İlk seçim gerçekleştirilip kabul edilir adaylar belirlendikten sonra seçilecek kişinin çalışacağı bölümün yöneticileri ikinci bir seçim yapacaklar ve bu adaylar arasından kendilerine uygun olanı belirleyeceklerdir⁵²⁷. En uygun olduğu düşünülen adaya iş teklifinin yapılması ile süreç tamamlanmaktadır. Seçme ve işe alma sürecinin başarılı bir şekilde tamamlanması için bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir⁵²⁸:

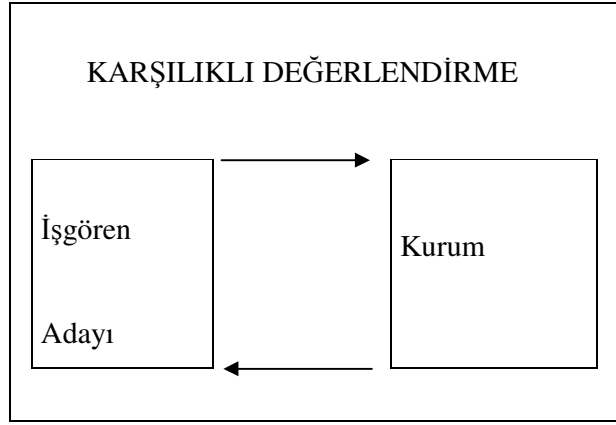
- *Tutarlılık*, seçimin standart hale getirilmesi, tüm adaylar için aynı işe alma, eleme, mülakat işlemlerinin yürütülmesi, adaylara eşit davranılması ve aynı kriterlerle değerlendirilmesi.
- *İş Tanımları*, adaylara verilmek ve görüşmelerde temel alınmak üzere iş tanımlarının yapılmış olması.
- *İşle İlgililik*, gerek aranan özelliklerin ve istenen belgelerin, gerek görüşmelerdeki konuların yalnızca işle ilgili olması.
- *Performansla Bağlantılılık*, seçme ve işe alma kararlarının adayın performansı ile ilgili öngörülere dayandırılması.
- *Yatırımın Getirisi*, doğru kişilerin işe alınmasının sağlanmasıyla bu sürece yapılan yatırımın geri dönüşünün sağlanması, yanlış işe alma kararları ile anlamsız yatırımların engellenmesi
- *Adayların Algılamaları*, işe başvuran adayların organizasyon ve yöneticiler hakkında olumlu düşünceleri, süreci adil ve profesyonel olarak algılamaları
- *Yasalara Uygunluk*, süreç içinde yasal olmayan, dava açma hakkı doğuracak herhangi bir unsurun bulunmaması.

⁵²⁷Emine ÇOŞGUN, “Teknik Personel Seçiminde Bir Uzman Sistem Modeli”, Pamukkale Üniversitesi Mühendislik Bilimleri Dergisi, Cilt: 11, Sayı: 3, 2005, s. 419.

⁵²⁸BARUTÇUGİL, 2004, s. 259- 260.

Personel seçim sürecinde her aşama detaylı, titiz ve profesyonel bir çaba ile yürütülmelidir. Bu aşamaları, işletme kendi bünyesinde yer alan insan kaynakları departmanı ve ilgili bölüm yöneticileriyle yürütülebileceği gibi dışarıdan profesyonel kuruluşların hizmetlerinden de satın alabilir. Seçim sürecinin her aşaması ile amaçlanan adayların bilgisi, becerileri, yetenekleri, eğitimi, deneyimi ile ilgili özellikleri hakkında daha çok ve doğru bilgiyi elde etmek, böylece en doğru seçimi yapmaktır⁵²⁹.

Şekil 16: Kurum ve Adayın Karşılıklı Değerlendirmesi



Kaynak: FINDIKÇI, s. 197.

Yukarıdaki şekilde ifade edildiği gibi insan kaynağı seçimi, tek yönlü bir süreç olarak görülmemelidir. Eleman ihtiyacını tespit ederek duyuran ve gelen başvuruları değerlendiren kurum kadar adaylar da çalışacakları kurumu değerlendirirler. Bu karşılıklı değerlendirme sonucunda kurum aday için aday da kurum için ihtiyaç duyduğu temel bilgileri edinmiş olur⁵³⁰.

⁵²⁹GÜRÜZ, YAYLACI, s. 127.

⁵³⁰FINDIKÇI, s. 196.

2.3.1.2.3. Yerleştirme

Kurumdaki yeni personelin göreve getirilmesi, insan kaynakları yönetiminin önemli bir bölümüdür ve bu yüzden de ayrı bir önem ve dikkati gerektirmektedir. Kuruma yeni katılan bir çalışanın özellikle altı ayı çok önemlidir, çünkü bu dönem hem çalışanın kuruma katılmasının sonuçlarını değerlendirdiği hem de kurumun kişiye işe almakla iyi bir karar verip vermediğini ve de çalışanın uzun süreli performansını değerlendirdiği bir dönemdir. Eğer işverenler gerçekten motive işgücüne sahip olmak istiyorsa, istihdamın ilk aşamasından itibaren tavır ve davranışlarıyla gerçekten insan kaynağına çok değer veren ve onu dikkate alan bir kurum olduğunu göstermek durumundadır⁵³¹.

2.3.1.2.3.1. Oryantasyon

Yeni alışanlar, daha önceki kişiisel ve görevsel deneyimleri yoluyla kazandığı tutum ve beklentileriyle birlikte kuruma katılırlar. Kuruma yeni katılan çalışan, kurumun işleyişini (kurallar, ödeme sistemi vb.), çalışma grubu içinde nasıl hareket edeceğini (isimleri, görev sorumluluklarını, eş çalışanlarla ve denetçilerle olumlu ilişkiler kurmayı, normları, kültürü, politik davranışlarla, değişime olan direnmelerle, eş çalışanların yeteneksizlikleri ile baş etmeyi) ve görevi ile ilgili bilişsel içeriği (teknik terimleri ve becerileri, prosedürleri, kuralları, olguları) ğrenmek zorundadır⁵³².

Kuruma yeni katılan bireyin mümkün olduğunca başarılı kılınmasına çalışan oryantasyon süreci, bireyi kuruma ve sorumluluklarına, üstlerine ve çalışma grubuna tanıştıran faaliyetlerden oluşmaktadır. İşe yeni başlayan kimsenin daha başlangıç aşamasında kurum hakkında edindiği ve etkisini uzun süre gösterebilen ilk izlenim, hem bireysel performans hem de kurumsal performans açısından önemlidir. Hiçbir kurumun çalışanı üzerinde ikinci bir izlenim yaratacak şansı yoktur. Bu süreci etkili formal oryantasyon programları

⁵³¹ AKINCI VURAL, 2001, s. 67–69.

⁵³² Cemal ÇALIK, “rgtsel Sosyalleşme Sürecinde Eğitimin Değişen Rolü ve nemi”, Gazi Üniversitesi Kastamonu Eğitim Dergisi, Cilt:14, No:1, 2006, s. 2.

ile yürütebilen kurumlar; çalışanın göreve getirme maliyetlerinin düşürülmesi, çalışanın olası endişesinin azaltılması, işten ayrılmaların azalması ve buna bağlı olarak aday bulma maliyetlerinin azalması gibi sonuçlar elde edebilmektedir⁵³³.

Oryantasyon programında, yeni çalışana kurumun hedefleri, tarihi, felsefesi, prosedürleri ve kuralları tanıtılmakta, çalışma saatleri, maaş prosedürleri, fazla çalışma gereklilikleri, kurum faydaları gibi ilgili insan kaynakları yönetimi politikaları aktarılır, yeni işinde çalışanın belirli görevleri ve sorumlulukları anlatılır, şirket gezdirilerek yeni çalışan yöneticileri ve çalışma arkadaşları ile tanıştırılır⁵³⁴.

Başarılı bir oryantasyon süreci çalışanların şirket hakkındaki ilk intibalarının olumlu olmasını ve dolayısıyla uzun dönemde başarılı bir ilişkinin başlangıcını, kuruma bağlılığı ve elde tutmayı desteklemektedir. Kısa ve orta vadede ise işe ve çalışma ortamına etkin ve hızlı bir şekilde uyum sağlayan yeni çalışanlar verimliliği artırır. Ayrıca çalışanlar şirkete entegrasyonda sorun yaşamaz ve kendilerini yeni geldikleri kültürün bir parçası olarak görürler. Yapılan araştırmalarda başarılı oryantasyon süreçlerinin hem çalışanların genel memnuniyet düzeylerini arttırdığı hem de işten ayrılma oranlarını düşürdüğü görülmüştür⁵³⁵. Oryantasyon, bireye işletme tarafından değer verildiği izlenimi verdiği için, bireyin iş motivasyonunu dolayısıyla verimliliğini hızla arttırmaktadır. İşgören verimliliğinin artmasıyla birlikte, işletme verimliliğinin de artışı söz konusu olmaktadır⁵³⁶.

Oryantasyonda dikkat edilmesi gereken hususlar şunlardır⁵³⁷:

- Oryantasyona en önemli bilgiyle başlanmalıdır.
- Oryantasyon hem insana, hem de prosedürlere ve işlere önem vermelidir.

⁵³³ AKINCI VURAL, 2001, s. 69.

⁵³⁴ DECENZO, ROBBINS, s. 211.

⁵³⁵ Cana ERKMEN, "Yetkinlik Bazlı Mülakat Yöntemine Sorgulayıcı Bir Yaklaşım", İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler, 1. Basım, Hayat Yayınları, 2005, s. 47.

⁵³⁶ Aşkın KESER, "İşletmelerde Mesleki Oryantasyon Eğitimi ve Verimlilik İlişkisi", http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=8&pg=m, 19.12.2006.

⁵³⁷ "Şirket Pusulasını Kullanma Kılavuzu: Oryantasyon", <http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=5065>, 17.12.2006.

- Çalışanların, insanların sosyal ortamda ve iş ortamında nasıl davrandıklarını görebilme şansına sahip olmaları sağlanmalıdır.
- Çalışan kendinden daha deneyimli biriyle iş arkadaşı yapılmalıdır. Ancak bu kişi öğretmeyi, deneyimlerini paylaşmayı seven ve kişiler arası iletişimde iyi olan biri olmalıdır. Böylelikle oryantasyon süreci çok daha hızlı ilerleyebilecektir.
- Çalışanı, hem bilgiyle hem de insanlarla kontrollü bir şekilde tanıştırmak gerekmektedir. İşe yeni başlayan biri her şeyi bir anda kavrayamayabilecektir. O nedenle bu konuda aceleci davranmamak gerekmektedir.

Oryantasyon, çalışan yöneticisi, insan kaynakları bölümündeki çalışanlar veya oluşturulmuş bir grup tarafından yapılabilmektedir. Birçok orta ve çoğu büyük kurumda oryantasyon programı ile insan kaynakları bölümleri ilgilenirken, birçok orta ve çoğu küçük kurumlarda yeni çalışanın yönetici ilgilenmektedir⁵³⁸. İnsan kaynakları yönetimi, yeni çalışanın oryantasyonun da koordinasyon rolü ile ilgili olarak oldukça önemli bir rol oynamaktadır, bunun yanı sıra programın katılımcısı da olmaktadır. Bu nedenle insan kaynakları yönetiminin ne yapması gerektiğinin farkında olması önemlidir⁵³⁹.

2.3.1.2.3.2. Entegrasyon

Oryantasyon, yeni bir elemanın kuruma başarılı bir şekilde entegre edilmesindeki tüm çabaların sadece ilk aşamasıdır. Yeni personelin kuruma başarılı bir şekilde entegre edilmesinde aynı zamanda kurumun çok iyi bir kurum kültürü anlayışı olmalıdır. Kurum öncelikle doğru insanları doğru işe almalı (ki bu kişiler kurum kültürüne daha çabuk adapte olabilmekte) ve sonra da bu kişilerin söz konusu kültüre adapte olabilmeleri için uygun bir şekilde sosyalize edilmelerini sağlamalıdır. Entegrasyon süreci, kurumun her bir üyesinin kurum kültürüne aktarılmasını gerektirir ki bu da çoğunlukla temel değerler, lider ve kahramanlar, ritüel ve

⁵³⁸DECENZO, ROBBINS, s. 211.

⁵³⁹DECENZO, ROBBINS, s. 211.

seremoniler, tören ve semboller, kurumsal hikaye ve mitler aracılığıyla gerçekleştirilmektedir⁵⁴⁰.

Kurumlar bireysel inanç ve değerlerin, örgütsel değerlerle uyumlu olmasını sağlamak için bireylerin davranışlarını sistemli olarak biçimlendirir. Kurumsal sosyalleşme, kurumun bireysel boyutunun formal boyutuyla kaynaştırılması sürecidir. Bu süreçte işgörenler, kurumsal değer ve normları kabullenmeye ikna edilir⁵⁴¹.

2.3.1.2.3.3. Motivasyon

Kurumdaki her bir çalışan, kendisine verilen görevi yerine getirmek için istekli olmadıkça yönetsel etkinlikten sonuç almak mümkün değildir. Öncelikle çalışanlar kendilerine verilen görevi yerine getirmeye istekli olmalıdır. Motivasyonun rolü ise bu isteği yoğunlaştırmak ve teşvik etmektir⁵⁴². Bütün işletmelerin, kurum ve kuruluşların ortak amacı işgörenlerin çabalarını, amacı gerçekleştirmeye doğru yoğunlaştırmaktır. Bunun yapılabilmesi ise, çalışanların istekli olmasını, işi sevmesini, başarıya ulaşmak için çaba göstermesini gerektirir. Bu işi sağlayan güce ise motivasyon denir⁵⁴³.

Yeni bir işteki ilk aylar, çalışanın hem kuruma hem de kurum içindeki rolüne yönelik uzun dönemli tavrının oluşturulması açısından en önemli aylardır. Bu tavır, kurumun motivasyon konusundaki anlayışından oldukça etkilenmektedir. En iyi aday bulunup işe alınıp sözleşmedeki yasal zorunluluklar da yerine getirildikten ve aday yeni pozisyonunda uygun bir şekilde göreve başlatıldıktan sonra, yönetimin bir sonraki görevi kişinin yeni işinde kendisini geliştirmek üzere yeterince motive olmasını sağlamaktır⁵⁴⁴. Çalışan motivasyon kaynakları; başarı, ilerleme, aidiyet, toplumla bağlantı, bağlılık, finansal ödüllendirmeler, gelişme, entelektüel ilgiler, iş

⁵⁴⁰ AKINCI VURAL, 2001, s. 72.

⁵⁴¹ Nezahat GÜÇLÜ, "Örgüt Kültürü", Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, No: 6, 2003, s. 156.

⁵⁴² İlker AKAT, Gönül BUDAK, Gülay BUDAK, İşletme Yönetimi, 1. Basım, Beta Yayınları, İstanbul, 1994, s. 209.

⁵⁴³ ÖZDEMİR, AKPINAR, s. 92.

⁵⁴⁴ AKINCI VURAL, 2001, s. 75.

güvenliği, kurumsal saygı, tanınma ve saygınlık, sorumluluk ve çalışma ortamı olarak sıralabilmektedir⁵⁴⁵.

Bireyin kendisinin kurumdan sağlamayı amaçladığı maddi ve manevi kazançların karşılanıp karşılanmaması ve kurumdaki genel iletişim havası, ilişkilerin ne düzeyde sağlıklı ve arzulanır düzeyde olması gibi durumlar bireyin motivasyonunu olumlu veya olumsuz şekilde etkiler⁵⁴⁶. Kişilerin kurum ortamında kazançlarının adalet ilkesine uygun bir şekilde dağıtıldığına ilişkin düşünceleri, çalışmaya olan isteklerini yani motivasyonlarını olumlu yönde etkiler. Buna karşılık, örgütte çalışanlara sunulan kazançların, adaletli bir biçimde dağıtılmadığında çalışanlar olumsuz yönde motive olmaktadır. Çoğu zaman yöneticiler farkında olmadan bazı elemanlara daha candan ve daha yakın davranırlar. Böylesine bir davranış bile motivasyonu düşürmeye neden olabilir. Bu açıdan işletmelerde eşit davranma ilkesi çok önemlidir⁵⁴⁷.

2.3.1.3. Personel Eğitimi ve Geliştirme

Eğitim, kurumların hedef ve stratejileri ile yakından ilişkili olan bir uygulamadır. Kurumların pek çoğunun eğitim işlevleri ile ilgili olarak kendilerine yöne veren bir yaklaşımları vardır. Son yıllarda bu yaklaşımlar taktik geliştirme görünümünden çıkarak stratejik bir boyuta ulaşmıştır⁵⁴⁸. İşletmenin bir sistem olduğu ve bütün parçaların bu sistemin içindeki tamamlayıcılar olduğu düşünülürse, sistemin çalışması açısından eğitim önemli bir işletme faaliyetidir⁵⁴⁹.

Eğitim; çalışanın görevinin yerine getirebilmesi için gereken yeteneğinin geliştirmek üzere bireyde kalıcı bir değişim oluşturmaya çalışan bir öğrenme

⁵⁴⁵“Human Resources and Sustainable Development”, http://www.cpi.cam.ac.uk/bep/downloads/FHR_briefing.pdf, 12.04.2007

⁵⁴⁶BARUTÇUGİL, s.372

⁵⁴⁷FINDIKÇI, s. 391.

⁵⁴⁸GÖK, s. 38–39.

⁵⁴⁹Erdoğan TAŞKIN, İşletme Yönetiminde Eğitim ve Gelişme, 1. Basım, Der Yayınları, İstanbul, 1999, s. 75.

deneyimidir ve genellikle bilgi, beceri, tutum ve sosyal davranışların değiştirilmesini içermektedir⁵⁵⁰.

Bilginin öneminin artması ve bilgiye dayalı kurumların oluşmasıyla birlikte kurumlar artık günümüzde iyi eğitim görmüş çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Çalışanlar gelişmiş yeteneklere bilgiye ve kurumun hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunacak bir takım değerlere sahip olmak zorundadır⁵⁵¹. Eğitime önem vermeyen kurumlarda çalışan başarısını geliştirmek ya da artırmak olanağından söz edilemez. İşletme başlangıçta ya da sonradan işgören seçiminde ne kadar titizlik gösterirse gösterebilir, bir süre sonra en yetenekli görünen işgörenin yeteneği bir düzeye kadar gelişme gösterir, sonra durur⁵⁵².

Kurumları eğitime yönelten belli başlı nedenler vardır. Bunlar şöyle sıralanabilir⁵⁵³:

- Teknolojinin hızla değişimine ayak uydurmak; her gün değişik alanlarda çok sayıda gelişme yaşanmaktadır. Bu gelişmeler insanları olduğu kadar onların iş çevrelerini, çalışma ortamlarını, kullandıkları araç gereçleri, yönetici yaklaşımlarını etkilemektedir. Her insan icadı gibi sonuçta bunlarda insanlar tarafından kontrol ve idare edilecektir. Bunu yapabilmek için çalışanı bilgilendirmek yani kalifiye eleman yetiştirmek gerekmektedir. Bu da ancak eğitimle mümkün olabilmektedir.
- Yeni çalışanları işe alıştırmak; işe yeni başlayan çalışan her ne kadar belli becerilere sahip olsa da yeni iş, farklı bilgilerinde öğrenilmesini gerektirebilir. Çalışanın farklı bir dünyaya adımını atması onu tedirgin edip işteki veriminin düşmesine neden olabilir. Bu durum kurumun

⁵⁵⁰ AKINCI VURAL, 2001, s. 79.

⁵⁵¹ Ferit KÜÇÜK, "İnsan Kaynakları Açısından Kurumsal İmaj", Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 15, Sayı: 2, 2005, s. 262

⁵⁵² Meral AŞIKOĞLU, İşgören Yönetiminde İletişim ve Şişe-Cam Endüstrisi Örneği, Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 136, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Yayınları No: 34, Eskişehir, 1986, s. 80.

⁵⁵³ GEYLAN vd, s. 101

tercih etmeyeceği bir sonuç olacağından farklı dünyaya çalışan ne kadar çabuk alışırsa o kadar çabuk kazanım elde edilebilir.

- Aynı başarı düzeyini sürekli kılmak; belirli bir konuma gelmiş çalışan, yeni teknolojilerin gerektirdiği bilgi ve becerileri öğrenmezse zamanla yetersizleşme sorununun ortaya çıkması kaçınılmazdır. İnsan kaynağının seçimi, değerlendirilmesi, danışmanlığı iyi uygulandığında ve esnek bir personel politikası izlendiğinde yetersizleşme azaltılabilir. İşlerin yeniden tasarlanması ve karar almada daha fazla mesleki katkı ve iş rotasyonu da yetersizleşmeyi azaltabilir.
- İnsan kaynağını yeni işlere hazırlamak; kurum içindeki herhangi bir bölümdeki açık iş için bölümlerdeki çalışanlardan yararlanılmak istendiğinde genellikle bir ek eğitim gerekli olabilmektedir. Farklı alanlardaki eğitim programlarına katılmak çalışanın ilerideki kariyeri açısından avantaj sağlayabilir. Ayrıca yöneticiler belli görevler için bu işin gereklerine sahip çalışan yetiştirebilmek amacıyla eğitime başvurabilirler⁵⁵⁴.

İyi hazırlanmış bir eğitim programının uygulamasında, hem işletmenin ve hem de çalışanların karşılıklı yararları vardır. Eğitim programları hazırlanırken belirli görevlerde çalışanların da işbirliğini sağlamak gerekir. Etkinliği olmayan, çağdaş eğitim yöntemleri dışında kalan, verimlilik sağlamayan eğitim faaliyetleri, işletmeye yarar sağlayamayacağı gibi işletme için bir maliyet unsuru olarak görülecek ve uygulaması da kısa bir süre sonra bırakılacaktır⁵⁵⁵.

İşletmelerdeki eğitim faaliyetleri ile çalışanların iş tatminlerinin, bireylerin verimlerini ve bir bütün olarak organizasyon performansını artırmak mümkündür. İşletmelerdeki eğitim faaliyetleri sadece çalışan için değil örgüt içinde büyük faydalar sağlar. Eğitim, öncelikle çalışanın kendine güvenmesini ve kendini gerçekleştirmesine olanak sağlarken iletişim yeteneğini ve iş tatminini artırır. İşletme açısından ise; çalışanların bilgi-beceri ve yetenek düzeyleri artar. Bu sayede moral

⁵⁵⁴GEYLAN vd.,2004, s. 101

⁵⁵⁵AŞIKOĞLU, 1988, s. 216.

olarak daha iyi bir düzeye gelirler. Eğitim sayesinde çalışanlar işletmenin amaçlarını daha iyi öğrenirler, eğitimler daha iyi karar vermede ve etkili problem çözmede çalışanlara yardımcı olur⁵⁵⁶.

Geliştirme, organizasyonun uzun vadede rekabet edebilme yeteneğini iyileştirebilmek için, kişilerin ve grupların performansını artırıcı strateji ve planları geliştirmeyi ve uygulamayı; performans planı ve gözden geçirme süreçlerini kurmayı; bireylerin kapasitelerini arttırmak için eğitime, uzun vadeli kişisel gelişmeye ve takım gelişmesine önayak olmayı içerir⁵⁵⁷.

Kurumların amaçlarını gerçekleştirmek için insan kaynağına ihtiyaçları bulunmaktadır. Diğer bir deyişle amaçların gerçekleştirilebilmesi insan kaynağının sahip olduğu eğitime ve niteliklere bağlıdır. Bu bağlamda çalışanların değişime ayak uydurması için kurumların sistemli insan kaynağı geliştirme çalışmaları gerçekleştirmesi gerekmektedir. Bunun kurumsal başarı açısından bir zorunluluk olduğu söylenebilmektedir.

Kurum içinde gerçekleştirilen işler karmaşıklaştıkça insan kaynağının geliştirilmesi daha da önemli hale gelmiştir. İşlerin basit, öğrenilmesi kolay ve teknolojik değişikliklerden az etkilendiği dönemlerde çalışanların yetenek ve becerilerinin arttırılmasına, insanların geliştirilmesine fazla ihtiyaç duyulmamaktadır. Fakat son çeyrek asırda yaşanan değişiklikler, üretilen mal ve hizmetler, bunların nasıl üretildiği, yapılan işler ve de bu işlerin gerektirdiği becerilerin yeniden adaptasyonu, kurumlara baskı uygulamaktadır⁵⁵⁸. Bu doğrultuda yaşanan hızlı değişimlerin kurumun diğer insan kaynakları fonksiyonlarının yanında insan kaynakları geliştirme çalışmalarını da güçlü bir şekilde etkilediği söylenebilmektedir.

Kurumun en önemli paydaşlarından olan çalışanlar aynı zamanda kurumsal sosyal sorumluluk açısından da oldukça önemlidir. Çalışanlara kendilerini geliştirilebilecek imkânlar tanınması aynı zamanda kurumsal sosyal sorumluluğunun

⁵⁵⁶GEYLAN vd., 2004, s. 101.

⁵⁵⁷MERCİN, www.e-sosder.com.

⁵⁵⁸AKINCI VURAL, 2001, s. 78.

da bir göstergesidir. Söz konusu geliştirme çalışmaları, çalışanların kişisel performanslarının artmasını sağlamasının yanında kurumun çalışanlarla olan ilişkilerinin geliştirilmesi açısından da oldukça önemlidir. İnsan kaynağı geliştirme her şeyden önce bir iletişim sürecidir. Gerek çalışanlarla kurum arasında gerekse çalışanların kendi aralarındaki ilişkilerin geliştirilmesi açısından söz konusu geliştirme çalışmaları önemli bir fırsat niteliğindedir.

2.3.1.4. Kariyer Yönetimi

Türkçe’de tam karşılığı bulunmayan kariyer kavramı, genellikle, ilerlemeye ve yönetim hiyerarşisinde yukarıya yükselmeye elverişli işleri tanımlamada kullanılmaktadır. Ancak daha kapsamlı olarak kariyer, bir kişinin iş yaşantısındaki aktivite, sorumluluk, tutum ve davranışlarının gelişimi olarak tanımlanabilir⁵⁵⁹. Kariyer; bireyin, sorumlu olduğu işin yeniden yapılandırılması yoluyla psikolojik olarak tatmin olduğu bir süreçtir⁵⁶⁰. Diğer bir tanımla kariyer; bir bireyin istediği yaşam tarzını sağlamaya çalışabilmesi için uzun dönemde elde ettiği veya edeceği eğitim, yetenek ve deneyimler birikimi şeklinde tanımlanabilir. Bu tanımın daha çok bireyin iş ve yaşam şekli arasında bir dengeye ulaşma girişimi üzerinde yoğunlaştığını söylenebilmektedir⁵⁶¹. Kariyer kavramının odak noktasında insan yer alır. İnsan çalışma yaşamına atıldığı ilk günden itibaren ihtiyaçlarını karşılamak, beklentilerini tatmin etmek, geleceğe yönelik planlarını gerçekleştirmek, işinde ilerlemek, kısacası başarılı olmak ister⁵⁶².

Kariyer yönetimi ise kurumun insan kaynakları ihtiyaçlarını karşılaması için kullandığı bir dizi politika ve uygulamadan oluşmaktadır (Gabarro, 1992: 464). Kariyer yönetimi ise bireylere işgücü ihtiyaçlarını tatmin etme ve bireysel kariyer hedeflerini başarmalarına fırsat verme olanağını kılan amaç, plan ve stratejileri

⁵⁵⁹Zekai ÖZTÜRK, Serdar TEBER, “Kariyer Yönetiminin Çalışan Motivasyonuna Etkileri: Jandarma Havacılık Komutanlığı Örneği”, Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:19, 2006, s. 67.

⁵⁶⁰Adnan AKIN, “Takım Kariyer Modeli” ile Proje Takımlarında Kariyer Geliştirme”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı 25, 2005, <http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi25/aakin.pdf>, 12.01.2007.

⁵⁶¹Nilgün ANAFARTA, “Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif”, Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 2, 2001, s. 3.

⁵⁶²ALDEMİR vd., s. 215.

belirleyip uygulanmasını sağlayan süreçtir⁵⁶³. Diğer bir tanımla kariyer yönetimi; kurumun ihtiyaçları ile kişilerin ihtiyaçlarını göz önüne alarak değerlendirmeye tabi tutan ve bu ihtiyaçları insan kaynakları sistemleri ile bütünleştiren süreçtir. Kariyer yönetimi elemanların işe alınmasından, eğitimine, geliştirilmesine ve ücret politikasının belirlenmesine kadar geniş faaliyet alanları ile bađlantılıdır⁵⁶⁴.

Kariyer yönetimi; kurumsal açıdan kariyer yollarının takip edilmesidir. Yönetim, çalışanların ilerlemesini gözleyip yönlendirmek ve kurumsal ihtiyaçları karşılayacak yönetsel ve teknik yeteneklere kuruma kazandırmak için bilgiye ihtiyaç duymaktadır. Bireysel açıdan kariyer yönetimi ise bireylerin öncelikli amaçlarının tanımlanmasına yardımcı olmak ve bu amaçları gerçekleştirmek üzere ne yapmaları gerektiğine kara vermelerine yardımcı olmaktır⁵⁶⁵. Kurumun etkin bir kariyer yönetimi politikası uygulayabilmesi için çalışanların istek ve ihtiyaçlarını iyi bilmesi, kişilerin bilgi ve yetenekleri doğrultusunda uygun işlere atanması ve en önemlisi de motivasyon aracı olarak kariyer fırsatlarını kullanmak için yöneticilerin kariyerin ne olduğunu anlamaları ve kişilerin bu süreçte nasıl yer alacaklarını iyi bilmeleri gerekir⁵⁶⁶.

Kariyer yönetimi çalışmaları, nitelikli insan kaynağının kuruma çekilmesinin yanında kurumsal bağlılıklarının sağlanması da oldukça önemlidir. Çalışanlar kurumda daha yüksek pozisyona gelme ihtimali olduğunu düşündüğünde daha istekli çalışmaktadır ve verimlilikleri artmaktadır. Ancak kariyer yönetimi çalışmalarında dikkat edilmesi gereken nokta kurumlar ve çalışanlar arasında kurulan işbirliğidir. Çalışanlar niteliklerinin ve hedeflerinin farkında olduklarında ve bunu net bir şekilde tanımladıklarında kurumlar kariyer yönetimi çalışmalarını daha iyi bir şekilde yürütebilecektir.

⁵⁶³Saika ŞAHİNÖZ, Kurum Kültürünün Oluşumunda Kariyer Yönetiminin Yeri ve Bir Uygulama, Yıldız Teknik Üniversitesi S.B.E., İstanbul , 2006, s. 30.

⁵⁶⁴Seynur ATAY, Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi, Afyon Kocatepe Üni. Sosyal Bilimler Ens., (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Afyon, 2006, s. 12.

⁵⁶⁵AKINCI VURAL, 2001, s. 92.

⁵⁶⁶ALDEMİR vd., s. 218.

Geylan ve diğerlerine (2004) göre bir kurumun kariyer yönetim çabalarının başarısını dört faktör belirler. İlk olarak; kariyer yönetim iyi planlanmış olmalıdır. Kariyer yönetmede gelişigüzel girişimler başarısız olacaktır. İkinci olarak; üst yönetim kariyer yönetimini desteklemeli ve olumlu bir iklim sağlamalıdır. Üçüncü olarak; yöneticiler kariyer yönetiminin birçok program ve sürecinden hiçbirini baştan savma yapmamalıdır. Dördüncü faktör; kariyer denkliği kariyer yönetimi programlarında en kritik faktör olarak bulunmaktadır. Program, işveren çalışan ve çalışanın kişisel planları arasında kariyer denkliği sağlamalıdır. Programlar, organizasyonun kariyer planlarını çalışanlara basitçe açıklamalıdır⁵⁶⁷.

Kariyer yönetim sürecinin başarısını belirleyen en önemli faktörlerden biri de kurum içindeki iletişim akışıdır. Kurum ve çalışanlar arasında çift yönlü ve tutarlı bir şekilde işleyen iletişim mekanizması tarafların karşılıklı olarak birbirlerinin isteklerini ve beklentilerini öğrenmelerinde kilit bir rol oynamaktadır. Bu doğrultuda kurumların yapması gereken kariyer yönetimi sürecinin tüm aşamalarında iletişim akışının sürekliliğini sağlamaktadır.

Etkin kariyer yönetiminin temeli insan kaynağı seçim süreci ile başlamaktadır. Diğer bir deyişle seçim sürecinin başarı kariyer yönetiminin etkinliğini belirleyen oldukça önemli bir faktördür. Kurumlar ihtiyaçlarını karşılayamayan adayları işe aldıklarında söz konusu çalışanların kariyerlerinin doğru yönetilmesi mümkün olmamaktadır. Çalışanlar kurumları için faydalı olmadıklarını düşündüklerinde kurumda kalma konusunda çok da istekli olmamaktadır ve çalışan sirkülasyonu artmaktadır. Çalışan sirkülasyonunun yüksek olduğu kurumlarda da etkin kariyer yönetimi çalışmalarının yapılamayacağı açıktır.

İnsan kaynağının kariyerinin yönetilmesi sadece çalışanların kişisel gelişimlerini sağlamakla kalmamakta aynı zamanda kurumsal amaçların gerçekleştirilmesi açısından da oldukça önemli bir rol oynamaktadır. Kuruma uygun nitelikli bir adayın işe alınması onun çalışma hayatı boyunca aynı görevde başarı sağlayacağı anlamına gelmemektedir. Çalışanın işe ilk başladığında pozisyonundan

⁵⁶⁷GEYLAN vd., s. 127.

memnun olması, ileriki dönemlerde aynı yerde verimli ve mutlu olacağı anlamına gelmemektedir. Çalışanlar kurumda kalmaya devam ettikçe beklentileri farklılaşmaktadır. Kurumlar çalışanların bu beklentilerini ve kurumsal amaçları göz önünde bulundurarak kariyer yönetimi çalışmaları gerçekleştirdiklerinde hem çalışanlar daha verimli çalışabilecekleri ve daha mutlu olabilecekleri bir işe sahip olacaklardır.

Kariyer yönetimi süreci etkin bir şekilde gerçekleştirildiğinde çalışanlar ilerleyen yıllarda hangi pozisyonda olabileceklerini, bu pozisyon için hangi niteliklere sahip olmaları gerektiğini ve kendilerini geliştirmek için neler yapabileceklerini önceden görebilmektedir. Benzer şekilde kurumlar da sahip oldukları insan kaynaklarını ileride hangi pozisyonlarda değerlendirebileceği ve çalışanlarını söz konusu görevler için nasıl geliştirmesi gerektiği konusunda fikir sahibi olacaktır.

Kariyer planlama günümüzde hem kurumlar hem de bireyler tarafından üzerinde önemle durulan bir etkinliktir⁵⁶⁸. 2000'li yıllarda geçerli olan kariyer planlaması ve yönetim sistemlerine ilişkin uygulamalar ise şu şekilde özetlenmektedir⁵⁶⁹:

- Kurum içinde boşalan kadrolarla ilgili olarak görevlendirilme.
- Kariyer geliştirmenin bölümlendirilerek formal eğitim verilmesi.
- İşlevsel deyimlerin kazandırılması için yatay hareketlilik sağlanması.
- Emeklilik hazırlık programlarının oluşturulması.
- Çift yönlü kariyer yolu (uzman kadrolar için paralel hiyerarşi).
- Kariyer konusu ile ilgili kitapçık veya broşürlerin oluşturulması.
- Kariyer seminerleri düzenleyen görevlendirme yapan ve danışmanlık hizmetleri veren etkin yönetim.

⁵⁶⁸GÖK, s. 44.

⁵⁶⁹Yehuda BARUCH, "Integrated Career Systems for the 2000's", Integrated Journal of Manpower, Vol. 20, No: 7, 1999, s. 432-433'den aktaran GÖK, s. 45.

- İnsan kaynakları departmanı ve ilgili yöneticilerin görüşlerinin yer aldığı performans değerlendirme ve başarı planlarına dalı etkin planlama,
- Özel programlardan oluşan çok yönlü yönetim.

Kariyer planlaması; çalışanın sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerinin geliştirilmesi ile çalışmakta olduğu organizasyon içindeki ilerleyişinin ya da somut olarak yükselmesinin planlanmasıdır⁵⁷⁰. Kariyer planlama ile çalışanın yetenek ve ilgi alanlarına uygun bir şekilde geleceğinin planlanması ve aynı zamanda kurumun kariyer geliştirme politikasının temelini oluşturan stratejik iş planlamasının önemli bir bölümü sağlanmış olur. Bir kurumu ayakta tutan ve hedeflerine ulaştıran etken o kurumu oluşturan çalışanlardır. Çalışanların geleceklerinin belirsizlik içinde olduğu ve beklentilerinin karşılanmadığı bir ortamda iş başarısı beklenemez. Personelin ihtiyaçlarının kurumun ihtiyaçlarıyla uyum içerisinde karşılanması iş doyumunu ve iş başarısını getirecektir. Kariyer planlaması da bunu sağlayacak önemli bir faaliyettir⁵⁷¹.

Kurumlarda kariyer planları, uzun dönemli profesyonel başarıların inşasında kritik bir noktadadır. Kariyer planlama ve geliştirme döngüsü, gelecekteki ilişkilerin stil ve tipini ortaya koymaktadır⁵⁷². Bireyler iş yaşamlarında nerede olduklarını, ne yapabildiklerini ve gelecekte ne yapabileceklerini ne kadar iyi anlarırsa, nereye gitmek istediklerini, oraya ulaşmak için ne yapmaya gereksinimleri olduklarını daha iyi anlayabileceklerdir. Bireylere bu olanağı kariyer planlama sağlayabilmektedir⁵⁷³.

⁵⁷⁰Turgay UZUN, “ İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Etkin Bir Yöntem: Kariyer Planlaması”, http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=149&pg=m, 18.4.2006.

⁵⁷¹GEYLAN vd, s. 121.

⁵⁷²GÖK, s. 46.

⁵⁷³ANAFARTA, s. 3.

Tablo 6: Kariyer Planlama ve Kariyer Yönetimi

Kariyer Planlama	Kariyer Yönetimi
Bireyin kendi bilgi, beceri ve ilgilerini, güçlü ve güçsüz yönlerini değerlendirmesi Örgüt içi ve dışında bulunan fırsatların tanımlanması Kısa, orta ve uzun dönemli amaçlarını belirlemesi Planlar yapması Planları uygulaması	Personel programları ile kariyer geliştirme programlarının bütünleştirilmesi Bireyin örgütte yükselmesini sağlayacak yolların belirlenmesi Açık işlerin duyurulması Bu açık işler için bireylerin belirlenmesi Kariyer konusunda danışmanlık yapılması Bireysel gelişime katkısı olacak iş tecrübesinin personele sağlanması Üstlerin astlara destek olması Eğitim/yetiştirme olanaklarının sağlanması Yeni personel politikasının belirlenmesi

Kaynak: ATA, 2006, s. 35.

Yukarıdaki tabloya dayanarak kariyer planlarının kariyer yönetimi sürecinde oldukça önemli bir yeri olduğunu söylemek mümkündür. Kariyer yönetim sürecinde planlar doğrultusunda hareket edildiğinde kariyer çalışmalarının etkinliği de o derece artmaktadır.

2.3.1.5. Performans Yönetimi

Performans, amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edilen nicel ya da nitel olarak belirleme olarak ifade edilebilmektedir⁵⁷⁴. Performansın tanımlanmasında nerede bulunduğu, ne kadar iyi bulunduğu ve nerede olunması gerektiği soruları yer almaktadır⁵⁷⁵. Örgütsel davranış açısından performans, çalışanın kurumsal amaçları gerçekleştirmek için görevi ile ilgili eylemlerinin ve işlemlerinin sonunda elde ettiği üründür. Bu ürün mal, hizmet, düşünce türünden

⁵⁷⁴Aslan GÜLCÜ, Akın COŞKUN, Cavit YEŞİLYURT, Sibel COŞKUN, Timur ESENER, “Cumhuriyet Üniversitesi Diş Hekimliği Fakültesi'nin Veri Zarflama Analizi Yöntemiyle Göreceli Etkinlik Analizi”, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 5, Sayı: 2, 2004, s. 90.

⁵⁷⁵Aziz KUTLAR, Aslan GÜLCÜ, Yalçın KARAGÖZ, “Cumhuriyet Üniversitesi Fakültelerinin Performans Değerlendirmesi”, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 5, Sayı: 2, 2004, s. 139.

olabilir⁵⁷⁶. Performans yönetimi ise uzlaşılabilir amaçlarla ilişkili olarak performansın incelenmesinin, geri bildirim ve hedef belirlemenin önemini ortaya koyan, yönetim biliminin belli bir alanıdır Performans yönetimi, kendini yönetme üzerine yoğunlaşır. İnsanlara yardım edilerek ve rehberlik yapılarak gelişmeleri teşvik edilir ve örgütteki insanlar bu konuda yöneticilere ve örgüte gereksinim duyarlar. Performans yönetimi ile uzlaşılabilir amaçlara yönelik olarak gerekli becerilerin kazandırılması bağlamında eğitime duyulan gereksinim açıkça ortaya çıkar⁵⁷⁷.

Performans yönetimi süreci, yöneticinin işgöreninden görev çerçevesinde beklentilerinin net ve açık bir biçimde farkında olması, işgörenine daha yapıcı ve daha objektif geri bildirimler vermesi, daha etkin rehberlik yapması, kişisel gelişim ve eğitim ihtiyaçlarını daha etkin planlaması, astlarıyla ilişkilerinin daha verimli olması yönünde önemli katkılar sağlar⁵⁷⁸. Performans yönetiminin etkin bir şekilde yerine getirilmesi bireysel ve kurumsal amaçların net bir şekilde tanımlanması ile yakından ilgilidir. Amaçlar net bir belirlenmediğinde yapılan çalışmaların ne derece başarılı olduğu da görülememektedir.

Performans değerlendirme, bir yöneticinin, önceden belirlemiş standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla personelin iş başarımını değerlendirmesi sürecidir⁵⁷⁹. Performans değerlendirme süreci, bir yanda örgütsel boyuta sahip iken, öte yanda iş nitelikleri kapsamındaki çalışma standartlarına bağlı olarak, bireyin performansının psikolojik ve sosyal yönden değerlendirilmesini içermektedir. Değerlemeler, öncelikli olarak çalışanların potansiyellerinin rakamsal ya da sözlü yargı olarak dereceleme içermemektedir⁵⁸⁰.

⁵⁷⁶İbrahim ETHEM BAŞARAN, Örgütsel Davranış, 2. Basım, Gül Yayınevi, Ankara, 1991, s. 179.

⁵⁷⁷Mehmet Akif HELVACI, "Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi", Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi, Cilt: 35, Sayı: 1-2, 2002, s. 156.

⁵⁷⁸HELVACI, s. 156.

⁵⁷⁹Halil CAN, Ahmet AKGÜN, Şahin KAVUNCUBAŞI, Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, 3. Basım, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1995, s. 73

⁵⁸⁰Adnan AKIN, "İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansını Değerleme Sürecinde Coaching (Özel Rehberlik)", Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 3, Sayı: 1, 2002, s. 100.

Barutçugil'e (2002) göre performansın yönetilmesi ve denetlenmesi özellikle yöneticilerin sorumluluğundadır. Bu anlamda çalışanlarının tatmin olma beklentilerine önem veren yöneticiler ve takım liderleri, onların belirgin bir şekilde daha iyi çalıştığını görecektir⁵⁸¹.

Yine Barutçugil'e (2002) göre birçok çalışanın performansının yeterli düzeyde olmamasının nedeni, büyük ölçüde, yöneticilerin yaptığı üç tipik hatadır⁵⁸²:

- Yöneticiler, çalışanlara kendilerinden neler beklediklerini söylemezler. Ortaya standartlar koymazlar. Onlara genellikle kendi amaçlarını ve hedeflerini belirtmezler. Çalışanlar da kendilerinden ne düzeyde bir performans beklenildiği kesin olarak bilememektedirler.
- İnsanlar, özellikle ve yetenekleri için işe alınırlar, amaçları ve değerleri için değil. Bazı insanlar da sahip oldukları ilişkileri ve çevrelerini kullanarak iş bulurlar. Özellikler ve yetenekler eğitim yoluyla geliştirilebilir. Fakat amaçların ve değerlerin değiştirilmesi çok daha zordur.
- Yöneticiler ve çalışanlar aynı amaçları ve değerleri (örneğin: kalite, zaman, maliyet, iş disiplini, iş ahlakı) paylaşmamaktadırlar. Üstelik bunun da farkında değildirler. Eğer, inanç ve değerler farklı ise iş ilişkisini değiştirmeye çalışmak yerine onu sona erdirmek çok daha iyi olacaktır. İnsanların değerleri, sosyal ve kültürel geçmişlerinin, kişiliklerinin ve algılama biçimlerinin yıllar boyu birikiminin bir sonucudur. Bu nedenle, değiştirilmeleri çok zordur.

Performans ölçme, performansın nesnel kriterlere göre toplanan verilerle ve önceden kararlaştırılmış bir metodolojiye göre ölçülmesi anlamına gelmektedir. Performansın en kolay ölçülebildiği sistemler, mekanik sistemlerdir. Bir otomobilin, bir makinenin performansı nispeten kolay ölçülebilir. Böylesi bir ölçüm söz konusu olduğunda izlenecek metodoloji de basittir. Öncelikle arzulanan performans durumu tanımlanır; daha sonra bu performansın hangi kriterlerle (hız, güvenlik, yakıt miktarı

⁵⁸¹İsmet BARUTÇUGİL, Performans Yönetimi, 1. Basım, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2002, s. 44.

⁵⁸²BARUTÇUGİL, 2002, s. 40-41.

vb.) ölçüleceğine karar verilir; duruma göre kriterler ağırlıklandırılır ve ölçüm sonuçları somut istatistikî veriler olarak değerlendirilir⁵⁸³.

2.3.1.6. Ücret Yönetimi

Ekonomik bir kavram olarak ücret, insan kaynakları için yapılan tüm ödeme biçimlerini kapsar ve genellikle işgörenlere yapılan ödemeleri içerir. Bu açıdan düşünüldüğünde ücret işletmeler açısından bir gider kalemi olarak düşünülürken işgörenler açısından bir gelir kaynağıdır⁵⁸⁴. Çalışanların yaşamlarını devam ettirebilmeleri için ekonomik bir kazanç sağlamaları gerekmektedir. Bu kazancın çalışanların ihtiyaçlarını karşılaması kurumda kalmaya devam etmeleri açısından son derece önemlidir. Çalışanlar kurumlarda zamanlarını ve emeklerini harcamaktadır. Sonuç olarak da çalıştıkları kurumlardan emeklerinin ve zamanlarının karşılığını beklemektedir. Beklentileri karşılanmadığında ise çalışma ortamında mutsuz olmaktadır ve verimlilikleri düşmektedir.

Ücret çalışan açısından şu üç temel konuda önem arz etmektedir⁵⁸⁵:

- *Güdüleri Tatmin:* Personelin öz güven kazanmasını sağlayarak, kendisinin yeteneklerine inanma, kendisini ispatlama gibi güdülerini tatmin etmesine ve hedeflerine ulaşmasına katkı sağlamaktadır,
- *Geri Bildirim:* Ücret, terfi işletmeye yaptığı katkıların değerlendirilmesi, diğer çalışanlar arasındaki başarısı, hiyerarşik yapıdaki yeri gibi konularda geribildirim sağlar,
- *Harcama:* Ücret, kişinin satın alacağı mal ve hizmetleri nitelemektedir.

Ücret yönetimi ise personelin çalışmalarının doğrudan maddi karşılığı olarak standartlar oluşturulması ve kontrol edilmesidir⁵⁸⁶. Ücret gelirin önemi, toplum,

⁵⁸³Tamıl KILINÇ, Erden AKKAVUK, “Takım Performansının Ölçümüne Metodolojik Bir Yaklaşım”, Akdeniz İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, No: 2, 2001, 106.

⁵⁸⁴ÖZDEMİR, AKPINAR, s. 92.

⁵⁸⁵YÜKSEL, s. 197.

işgören, işveren ve sendika açısından incelenerek ortaya konulabilir. Ücret yönetiminde asıl amaç, çalışanlara yaptıkları işe uygun olarak bir karşılık ödenmesini sağlamaktır. Bu amacın ortak bir uygulamaya dönüştürülmesi kolay değildir. Yapılan bu işlerin karşılığında ödenecek ücretler arasındaki dengenin kurulabilmesi, başarılı bir uygulamanın en önemli şartıdır. Başarılı bir ücret yönetimi işçi-işveren ilişkilerinin olumlu gelişmesini sağlar⁵⁸⁷. İşletmelerde uygulanan ücret ve maaş yönetim politikaları, insan kaynakları departmanının en önemli görevlerinden birisidir. Çünkü işgörenleri işe ve işletmeye bağlayacak faktörlerin başında ücret ve maaş yönetimi politika ve stratejileri gelmektedir⁵⁸⁸.

Ücret, bir yandan işletmede üretkenlik ve verimi arttıran bir araç rolü oynadığı gibi, diğer yandan da işgöreni işletmeye bağlayan ekonomik motivasyon aracıdır. Bir bakıma ücret, işgörenin işletmeye giriş nedeni olduğu gibi aynı zamanda onun işletmede sürekli çalışma nedenini de oluşturur. Hatta işgörene yüksek ücret ödendiğinde bulunduğu grup veya toplum içinde sosyal statüsü yükselmekte ve saygınlık kazanmaktadır⁵⁸⁹. Bu doğrultuda çalışanların aldıkları ücretin temel ihtiyaçlarını karşılamasının yanında sosyal konumu açısından da oldukça önemli olduğu söylenebilmektedir.

İyi bir ücretleme sisteminin temel amaçları üç grup altında toplanabilir. Bunlar⁵⁹⁰:

- Nitelikli personeli kuruma çekebilmek.
- Nitelikli personeli kurumda tutabilmek.
- Personeli güdeleyebilmektedir.

⁵⁸⁶H. Zümrüt TONUS, “Temel İnsan Kaynakları Fonksiyonlarında İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi (İKBS) Kullanımı ve Önemi”, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 18, Sayı: 1-2, 2002, s. 15.

⁵⁸⁷Erol EREN, Oya ERDİL, Cemal ZEHİR, “Türkiye’de Büyük Ölçekli İşletmelerde Uygulanan Ücret ve Maaş Yönetim Sistemi”, Doğu Üniversitesi Dergisi, Sayı: 2, 2000, s. 103.

⁵⁸⁸EREN vd., s. 100.

⁵⁸⁹Hüseyin Fazlı ERGÜL, “Kurumlarda Ücret, Ücret Sistemler ve Ücret Başarı İlişkisi”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 5, Sayı: 18, 2006, <http://www.e-sosder.com/>, 19.02.2007.

⁵⁹⁰ALDEMİR vd., s. 348.

Kurumlar çalışanlara verecekleri ücreti belirlerken birçok faktörü göz önünde bulundurmak zorundadır. Ücretleme işlevinin etkinliğinde önemli olan ilkeler şöyle sıralabilmektedir⁵⁹¹:

- Eşit işe eşit ücret ilkesi.
- Dengeli ücret ilkesi.
- Esneklik ilkesi.
- Piyasa ücretleriyle karşılaştırma ilkesi.
- Bütünlük ilkesi.
- Nesnellik ilkesi.
- Açıklık ilkesi.
- Uzlaşım ilkesi.
- Yükselme ile ücret artışı sağlanması ilkesi.
- Maliyetlerin denetlenebilirliği ilkesi.

Kurumların yukarıda sayılan ilkeler doğrultusunda ücretleri belirlemesi kurumun ücret yönetimi çalışmalarına ilişkin algılamalar ve değerlendirmeler üzerinde oldukça etkilidir.

Aldemir ve diğerlerine (2004) göre ücret düzeyinin saptanmasında iki ögenin önemli rolü vardır⁵⁹²:

- İşin gerektirdiği fiziksel ve bedensel yetenekler (İşin güçlük derecesi)
- Gerçek iş düzeyi

Bir işin güçlük derecesi, iş türleri arasında sınıflandırmaya, bir işin diğer bir işten daha az veya çok değerlendirilmesine yardımcı olur. Ancak, bir işe ödenen ücretin düzeyi, iş gücünün yalnızca belirli işte kullanılmasına değil, verimine de

⁵⁹¹Sinan ARTAN, Endüstri İşletmelerinde Ücret Yönetimi ve Türkiye’de Uygulama, Sinan Artan - Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını No: 239, Eskişehir, 1981, s. 83.

⁵⁹²ALDEMİR vd., s. 346.

bağlıdır. Çalışanların aynı koşullar altında çalışmalarına karşın ortaya koydukları değerler farklı nitelikte olabilir. Bunun için öncelikle işgücü kıyaslamasını sağlayan normal verimin saptanması gerekir. Çalışanlar arası verim farkı, ücret politikası ile düzenlenir⁵⁹³.

Ücret sistemlerinin iyi belirlenmiş stratejiler içerisinde ele alınması ve detaylarının ayrıntılı olarak planlanması gerekmektedir. Kurumların ücret ve ödüllendirme stratejilerinden farklı beklentileri bulunmaktadır. İlk beklenti, istenen nitelikteki kişilerin kuruma çekilebilmesi ve sonrasında elde tutulabilmesidir. İkinci beklenti, ücret stratejisinin maliyeti yönetebilen, kontrol edebilen yapıda olmasıdır. Diğer bir beklenti ise çalışanların daha iyi performans sergilemeleri konusunda motivasyon unsuru yaratabilmesi olarak sıralanabilmektedir⁵⁹⁴.

İşgörenin işe bağlılığını ve daha çok çalışarak kuruma daha çok katkıda bulunmasını sağlamak için kurumun adil ve yüksek ücretler vermesi gerekmektedir. Çünkü işgören kendi durumunu benzer konumdaki diğer çalışanlar ve diğer kurumlarla kıyaslayarak kendi katkısına bir değer biçmektedir⁵⁹⁵. Temel ücret politikası, şirketin misyonu, vizyonu, hedefleri ve bunlara bağlı olarak tanımlanan insan kaynakları politikası doğrultusunda belirlenen, çalışanların ücretlendirilme kriterlerini ve şekillerini düzenleyen ücret yönetimi istemine ilişkin yol haritasıdır. Bu yol haritasının belirlenmesi aşamasında şirket, ücretlendirme mantığını yeniden sorgulamakta, stratejilerine hizmet edecek en doğru ücretlendirme sistematiğini belirlemeye çalışmaktadır⁵⁹⁶.

Ücretleme işlevinin yerine getirilmesi planlı ve örgütsel bir çalışmayı gerektirmektedir. İş değerlemesi yapılarak işler ağırlıklarına göre boylandırılırlar. Bununla; işletmede hangi işin daha zor, hangi işin daha hafif olduğu ve her bir işe

⁵⁹³ALDEMİR vd., s. 346-347.

⁵⁹⁴Hakan HIZAR, “Değişken Ücret Yaklaşımları”, İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler, 1. Basım, Hayat Yayınları, İstanbul, 2005, s. 123.

⁵⁹⁵Uysal YENİPİNAR, “Otel İşletmelerinde Ücretlendirme: İzmir İli 4-5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Analiz”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 7, Sayı:3, 2005, s. 150.

⁵⁹⁶Patricia GAZZE, “Ücretin Temeli-Temel Ücret Dikkat Edilmesi Gereken Noktalar”, İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler, 1. Basım, Hayat Yayınları, s. 133-134.

ödenecek ücret miktarlarının belirlenmesi olanağına kavuşulduğu gibi, işgören yöneticileri bu tabloyu çıplak gözle görme olanağına da sahip olurlar⁵⁹⁷.

İş değerlemesiyle ilgili tanınmalarda genellikle iş değerlemesinin işlerin önem ve güçlüklerine göre birbirleriyle karşılaştırılmaları sonucunda değerlendirilmelere ve buna göre ücretlendirilmeleri olduğunu ileri sürülmektedir. Ancak bu tanımlara dayanarak iş değerlemesinin bir ücret sistemi olduğu yanlışlığına düşmemek gerekir. İş değerlemesi bir ücret sistemi değildir, işe dayalı adil bir ücret sisteminin kurulmasına temel dayanak oluşturacak objektif ve bilimsel standartlar elde etmek için kullanılan bir tekniktir⁵⁹⁸. İş değerlendirme, genellikle bir kuruluşta mevcut her işin, o kuruluşta bulunan diğer tüm işler arasındaki göreceli değerini ortaya çıkaran bir sistemdir⁵⁹⁹.

İş değerlemesinin genel ilkelerini şu şekilde özetlemek mümkündür⁶⁰⁰:

- *İşi yapan kişinin değil işin değerlendirilmesi:* İş değerlendirme, işin tanımıyla ve esas gerekleriyle ilgilenir. Bu teknik personelin özellikleri, performansları ya da personelin performansları arasındaki farklar gibi hususları dikkate almaz.
- *Eşit işe eşit ücret verilmesi:* İş değerlendirme çalışmaları sonucunda önem ve güçlük dereceleri birbirinin aynı işlerin aynı ücrete, farklı olanlarınsa farklı ücret almalarının sağlanmış olması gerekir.
- *Doğruluğun ve dürüstlüğün esas alınması:* İş değerlendirme yapılmasına karar verildiği andan başlayarak bütün aşamalarında ve uygulanmasında doğruluk ve dürüstlük temel ilke olarak benimsenmelidir. Personel, sendikası, işveren ve çalışmaları yürüten komitenin dürüstlükten ve objektiflikten uzaklaşmaması gerekir.
- *Gizliliğinin olmaması:* İş değerlendirme çalışmalarının başından itibaren her aşamasında gizlilikten kaçınmak gerekir. Gizlilik, personelde

⁵⁹⁷AŞIKOĞLU, 1988, s. 221.

⁵⁹⁸GEYLAN vd., s. 187-188.

⁵⁹⁹Serap BENLİGİRAY, "İş Değerlemesi Geçerliliğini Koruyor", Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 17, Sayı: 1, 2001, s. 6.

⁶⁰⁰GEYLAN vd., s. 187-188.

kendi aleyhine bir şeyler yapıldığı yolunda şüphe yaratır ve sisteme güveni sarsılır.

- *Çalışmaların ilgili taraflarca benimsenmesi:* İlgili herkes sisteme inanmadıkça ve benimsemedikçe kurulması ve uygulanması mümkün değildir.
- *İş değerlendirme sonucunda elde edilen verilerin ücretlendirmeye ilgili kararlarda kullanılması:* İş değerlendirme bütün bir ücret sisteminin özünü ve temelini oluşturur, ücret stratejilerini, politikalarını ve diğer uygulamaları bu temel üzerinde bilinçli bir şekilde geliştirilip tamamlanması önemlidir.

2.3.1.7. İş Sağlığı ve Güvenliği

Gelişen teknoloji ve sanayileşme ile birlikte işyerlerindeki kötü çalışma koşulları işgören sağlığını ve iş güvenliğini, buna bağlı olarak da toplum sağlığını tehdit eder hale gelmiştir. İş kazaları ve meslek hastalıkları sonucu çok zor yetişen, büyük emek harcanan verimli ve nitelikli insanlar kaybedilmektedir⁶⁰¹. İnsan kaynakları yönetiminin önemli çalışma alanlarından biri çalışanların sağlık ve güvenliklerinin korunmasını ile iş kazaları ve meslek hastalıklarından korunma çabalarını içerir. İnsan kaynakları yönetimi sayesinde, işçi sağlığı ve iş güvenliğine ilişkin önlemler yeniden gözden geçirilir ve bu konularda eğitim olanakları yaratılır⁶⁰².

Sağlık ve güvenlik yönetimi ya da işyerinde sağlığın korunması konusundaki yazın, araştırmalar ve uygulamaların üç ayrı alanda gerçekleştirildiğini göstermektedir⁶⁰³:

- *Fiziksel:* Kazalardan korunma, yorgunluk kontrolü, tıbbi servis gibi uygulamalar bu grupta yer almaktadır.

⁶⁰¹GEYLAN vd., 223.

⁶⁰²Zerrin FIRAT, İnsan Kaynakları Yönetiminin İş Güvenliğine Yaklaşımı, Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi, (E-Dergi), Yıl: 4, Sayı: 1,2008, <http://www.paradoks.org>, 28.05.2008.

⁶⁰³ALDEMİR vd., s. 248.

- *Psikolojik:* Dinlenme ve tatil, eğitim programları, gönüllü analizi ve çalışanların kendilerini ifade etmelerini sağlayıcı programlar gibi etkinlikler bu grupta sayılabilir.
- *İşçi-İşveren İlişkileri:* Bu başlık altında sayılabilecek etkinlikler de toplu pazarlık, disiplin, işten çıkarma ve uyuşmazlık çözümleri gibi uygulamalardan oluşmaktadır.

Aldemir ve diğerlerine (2004) göre işletmelerde sağlık ve güvenlik konusunda sürdürülmekte olan çalışmalar, fiziksel koşullarla eşdeğer gözükken psiko-sosyal koşulların da işgörenlerin sağlığını etkilediğini göstermektedir. İşe devamsızlık, işten gönüllü ayrılma, gerilim altında çalışma, içki içme ve ilaç kullanma alışkanlığı gibi konular, işçi sağlığı ve güvenliği açısından tüm yöneticileri ilgilendirmektedir⁶⁰⁴.

• İş Sağlığı

Dünya Sağlık Örgütü sağlığı, “Bir insanın yalnızca beden değil, ruhsal ve sosyal yönden de tam bir iyilik halidir” diye tanımlamaktadır. Bu bağlamda işgören sağlığı, her meslekte çalışanları bedensel, ruhsal ve sosyal yönden en yüksek düzeye getirmeyi, bu düzeyi sürdürmeyi, bu düzeyi bozacak etkenleri önlemeyi, işçiyi fizyolojik ve psikolojik yeteneklerine uygun işlere yerleştirmeyi ve böylece işi insana, insanı işe adapte etmeyi amaçlayan bir alandır⁶⁰⁵. Çalışan insanın sağlığının geliştirilmesi ve korunmasını hedefleyen iş sağlığı hizmetlerinin amaçlarını; çalışanların sağlık kapasitelerini en yüksek düzeye çıkarmak, çalışanların olumsuz koşulları nedeniyle sağlıklarının bozulmasını önlemek, çalışanın fiziksel ve ruhsal yeteneklerine uygun işlerde çalışmasını sağlamak, yapılan iş ile çalışanlar arasındaki uyumu sağlamak olarak sıralanabilir⁶⁰⁶.

⁶⁰⁴ ALDEMİR vd., s. 247.

⁶⁰⁵ GEYLAN vd., 223.

⁶⁰⁶ Jeremy STANKS, The Health & Safety Handbook: A Practical Guide To Health And Safety Law, Management Policies And Procedures, Kogan Page Publishing, 2001, London, s. 8'den aktaran Nevzat DEVEBAKAN, Özel Sağlık İşletmelerinde İş Sağlığı ve Güvenliği, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sos. Bil. Enstitüsü, İzmir, 2007, s. 16.

- **İş Güvenliği**

Güvenlik; birey açısından bir duygu, işletmeler bakımından kazaların uzunca bir süre olmamasından çok, hiç meydana gelmemesi ve bireyler, işletmeler ile tüm toplum açısından ise bir amaç niteliğindedir⁶⁰⁷. İş güvenliği, işyerlerini işin yürütümü nedeniyle oluşan tehlikelerden uzaklaştırmak ve sağlığa zarar verebilecek koşullardan arındırarak, daha iyi bir çalışma ortamı sağlamak için yapılan sistemli çalışmalar şeklinde tanımlanabilir⁶⁰⁸. Bu bağlamda, davranışsal analiz tekniklerinin kullanılması ve iş güvenliğinin psikolojik boyutuna önem verilmesi gerekmektedir⁶⁰⁹. İş güvenliği çalışmalarının temel amacı, işçinin sağlığının korunmasıdır. Ancak işyerindeki diğer araç gereç, makine, bina, hammadde ve tesisatın bozulması ve zarar görmesinin önlenmesi de, iş güvenliği kapsamında ele alınmaktadır. İş güvenliğini bozan iki faktörün; emniyetsiz durum ve emniyetsiz hareket olduğu, insan unsuru ile yakından ilgili bu faktörlerin ortadan kaldırılması ile önemli bir gelişme sağlanacağı kabul edilmektedir⁶¹⁰.

SSK tarafından iş kazaları ve meslek hastalıklarına ilişkin yayınlanan 2006 yılı verilerine göre, 2006 yılında Türkiye’de 79.027 iş kazası yaşanmış ve 574 meslek hastalığı tespit edilmiştir. Meydana gelen iş kazaları sonucunda 1.592, meslek hastalıkları sonucunda da 9 kişi yaşamını kaybetmiştir⁶¹¹. Sağlıklı ve güvenli bir ortamda çalışmak; çalışanın yaşamdan beklenen süresini uzatması, işten kaynaklı korunulabilir sağlık sorunlarını önlemesi, mevcut hastalıkların yükünü azaltması, çalışanın çalışma etkinliğini arttırması, ekonomik bağımsızlığını ve işe devamlılığını sağlaması, çalışma yaşamının niteliğini arttırması gibi pek çok yarara sahiptir. Bunun yanında, sağlıklı ve güvenli bir ortamda çalışmak sadece çalışanın sağlığının sürdürülmesi ve yaşam kalitesini yükseltilmesi ile sınırlı kalmayıp, aynı zamanda

⁶⁰⁷Tunç DEMİRBİLEK, İş Güvenliği Kültürü, 1. Basım, Legal Yayınları, İzmir, 2005, s. 3.

⁶⁰⁸GEYLAN vd, 223–224.

⁶⁰⁹DEMİRBİLEK, s. 193.

⁶¹⁰Zeynep ŞİŞLİ, İş Sağlığı Örgütlenmesi ve İşyeri Hekimliği, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sos. Bil. Enstitüsü, İzmir, 2007, s. 14.

⁶¹¹<http://www.mess.org.tr/html/haberler/hm/skweb.pdf>, 25.05.2008.

çalışanın sosyal yaşamından hizmet sunduğu alana kadar iyilik halinin devamını da sağlamaktadır⁶¹².

2.3.1.8. Çalışma İlişkileri

Endüstrileşme ile birlikte işçiler katkıları çok az olan bir çalışma düzeni ile karşılaşmışlardır. Bu yeni çalışma düzeni, endüstrileşmenin ilk dönemlerinde işçiler arasında huzursuzluklara; bireysel (devamsızlık, işe geç gelme gibi) ve örgütsel (grev) düzeylerde direnmelere yol açmıştır. Diğer yandan teknolojidaki gelişmelerin, mesleklerin ekonomik üstünlükleri üzerinde değişikliklere yol açması ve kimi işletmelerin kapanması sonucunda işten ayrılanlar yeni bir iş aramaya başlamışlardır. Bu dönemlerde ayrıca işçinin bulduğu işin doyumsuzluğa yol açtığı ve onun uzun süre işsiz kalması sonucunu beraberinde getirdiği görülmüştür. Böylece endüstri işçisinin istihdam güvenliğini sağlama sorunu önem kazanmıştır⁶¹³.

Teknolojik gelişmeler, ekonomideki liberalleşme hareketleri, globalleşme, artan rekabet gibi gelişmeler işin ve iş organizasyonunun yeniden yapılanmasına neden olmakta, esneklik arayışlarıyla birlikte standart dışı istihdam biçimleri yaygınlaşmaktadır. Bilgi çağında, temel üretim faktörünü bilgi oluştururken, imalat sektöründen hizmetler sektörüne doğru bir kayış yaşanmaktadır. Böylece endüstri toplumunun kitle hareketi olarak yükselen kurumları olan sendikaların üye kitlesi azalmaktadır. Bilgi ve iletişim teknolojisinde yaşanan gelişmeler, esnek çalışma biçimlerini artırmakta, iş, işyeri, mesai kavramları yeniden tanımlanmaktadır⁶¹⁴. Bir işletmede işgören-işveren ilişkilerini düzenleyen ve bu ilişkilerin sağlıklı bir biçimde yürütülmesini sağlayan insan kaynakları bölümleri, bu ilişkileri bireysel düzeyde ele aldığı gibi toplu ilişkiler düzeyinde de yürütmektedir⁶¹⁵.

⁶¹²Özlem ÖZKAN, Oya Nuran EMİROĞLU, Hastane Sağlık Çalışanlarına Yönelik İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Hizmetleri, C.Ü.Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, 2006, Cilt: 10, No: 3, s. 43-51.

⁶¹³Nusret EKİN, Endüstri İlişkileri, İstanbul, 1979, s. 33-35'den aktaran ALDEMİR vd., 395.

⁶¹⁴Ayhan GENÇLER, Bilgi Çağında Çalışma İlişkileri, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=180.

⁶¹⁵GEYLAN vd., s. 245.

İnsan kaynakları yönetiminin önemli bir alanı olarak kabul edilen çalışma ilişkileri ve bu kapsamda ele alınan sendikalar; sendika ve üyeleriyle ilişkileri, sendika ve siyaset, sendika ve toplu iş görüşmeleri, toplu pazarlık, sendika ve grevler, sendika ve işverenler gibi birçok alanda değerlendirilmektedir⁶¹⁶. Daha yoğun olarak büyük ölçekli ve sendikalı firmalarda uygulanan insan kaynakları politikalarıyla firmalar, işçilerle dolaysız iletişimin yeni biçimlerini yaygın olarak kullanmaya başlamışlardır. Çalışanların firma yönetimine artan bir şekilde katılımını ve bazı teşvik edici ödüllendirme yöntemlerini kapsayan insan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla firma-çalışan bütünleşmesinin sağlandığına inanılmaktadır. Böylece firma düzeyinde, firma çalışan ilişkileri reorganize edilerek insan kaynakları yönetimi politikaları yeni olanaklar yaratan sarsıcı bir güç olarak tanıtılmakta ve endüstri ilişkilerine ve sendikacılığa yeni bir boyut getirilmektedir⁶¹⁷. Sendikalı bir işletmede ücret ve çalışma koşulları yönetim tarafından tek başına değil, sendikalarla yapılan toplu pazarlıklarla belirlenmektedir. Böylece işletme içinde sendikal ilişkileri düzenlemek ve toplu pazarlık sürecini sağlıklı bir biçimde gerçekleştirmek insan kaynaklarının temel işlevlerinden biri olmaktadır⁶¹⁸.

Geleneksel çalışma ilişkilerinin ve sendikaların insan kaynakları yönetimi karşısındaki pozisyonu şu senaryolarla tartışılabilir⁶¹⁹:

- İnsan kaynakları yönetimi ile birlikte sendikalar ve toplu sözleşme sistemi açık bir saldırı altında olabilir.
- Sendikalar, yöneticiler tarafından muhatap kabul edilmeyebilirler ve sendika yerine işçiler ile direkt ilişkiye girecekleri alternatif mekanizmalar gerçekleştirebilirler.
- Geleneksel çalışma ilişkileri sistemleri (sendikalar, toplu iş sözleşmeleri, işyeri temsilcileri vb.) pratikte yeni tekniklere paralel olarak korunabilir.

⁶¹⁶ AKINCI VURAL, 2001, s. 105.

⁶¹⁷ Mehmet Hüseyin BİLGİN, Endüstri İlişkilerinde Dönüşüm ve Yeni Eğilimler, Kamu-İş Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 2/2001, <http://www.kamu-is.org.tr/pdf/624.pdf>, 17.04.2008.

⁶¹⁸ GEYLAN vd., s. 245.

⁶¹⁹ KUTAL, BÜYÜKUSLU, s. 186.

- Sendikalar ile diyalog sendikaların işletmenin ihtiyaçları doğrultusunda politikalar ürettiği sürece yürütülür.

Bazı çevrelerde işyeri düzeyinde insan kaynakları yönetimi ile birlikte getirilmeye çalışılan bireysellik, kolektif ilişkilere karşı bir güç olarak algılanırken bazı çevrelerde ise işletmelerin stratejilerini çalışanların gönlünü kazanma yolunda değiştirdiği, bunun zamanla çalışanların gönlünü kazanma yolunda değiştirdiği, bunun zamanla çalışanların gönlünü kazanma yolunda değiştirdiği, bunun zamanla çalışanların firmaya duyduğu bağlılık ve işletme içindeki kültürel değişimlerin habercisi olduğu ve de bu yöndeki değişimlerin sendikal hareket ve çalışanların dayanışması açısından tehlikeli olduğu düşünülmektedir⁶²⁰.

2.3.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları

Diğer yönetim fonksiyonları gibi insan kaynakları yönetimi de günümüzde yaşanan hızlı değişimlerden büyük oranda etkilenmiştir. Küresel rekabet ortamı, farklılaşan ihtiyaçlar, değişen insan kaynağı profili gibi birçok neden insan kaynakları yönetimi uygulamalarını güçlü bir şekilde etkilemiştir. İnce (2005) insan kaynakları yönetiminin farklılaşan fonksiyonlarını şöyle sıralamaktadır⁶²¹:

- Değişimin Öznesi Olmak
- Bilginin Yönlendirilmesi
- İlişki Kuruculu Olma
- Stratejik Ortak Olma Duygusunu Geliştirme
- Örgütsel Sağlığın Korunması
- Örgütsel Bağlılık Yaratma
- Farklılıkların Yönetilmesi
- Kural Koyuculuktan Danışmanlığa
- Etkili Kültür Yönetimi
- Yaratıcılığı Özendirme

⁶²⁰ AKINCI VURAL, 2001, s. 106.

⁶²¹ İNCE, s. 329–334.

- Kişisel Yenilenmeyi Beslemek

Bu çalışmada insan kaynakları yönetimin değişen fonksiyonları; değişim yönetimi, bilgi yönetimi, kültür yönetimi, farklılık yönetimi ve çatışma yönetimi başlıkları altında incelenmiştir.

2.3.2.1. Değişim Yönetimi

Kurumlar amaçlarını gerçekleştirmek için kurulur. Bunun için iç ve dış çevrenin hızlı değişim istemlerine karşı gerekli yanıtı vermesi ve kendini çevreye (ya da gücü yeterliyse çevreyi kendine) uyarlaması gerekir. Çevreyle kurum arasındaki uyumsuzluk doku uyumsuzluğuna benzer. Çevre kendisiyle bütünleşemeyen kurumu yok eder. Çevreye uyarlanmak ya da bütünleşmek, kurumun en önemli kaynağı olan insan kaynağını geliştirmekle olanaklıdır⁶²².

Değişim bir zorunluluktan kaynaklanır ve amaçlı bir girişimdir. Amaç genel olarak; örgütün etkililiğini geliştirme ve üyelerin doyumunu artırma olarak ifade edilebilirken amaçları şöyle sıralanabilmektedir⁶²³:

- Kurum üyeleri arasındaki güven ve destek düzeyini artırmak.
- Problemleri yok saymak yerine, hem grup içinde, hem de gruplar arasında örgütsel problemlerle karşı karşıya kalma oranını artırmak.
- Role dayalı otoritenin, bilgi ve beceriye dayalı otoriteyle artırıldığı bir çevre yaratmak.
- İletişimin açıklığını yatay, dikey ve çapraz olarak artırmak.
- Kurum içindeki bireysel şevk ve tatmin düzeyini artırmak.
- Problemlere sinerjik çözümler bulmak.
- Planlamada ve uygulamada kişisel sorumluluk ve grup sorumluluğu düzeyini artırmak.

⁶²²İkram ÇINAR, “İnsan Kaynağını Geliştirme Bağlamında Değişim Yönetimi”, Ege Üniversitesi Eğitim Dergisi, Cilt: 6, No.1, 2005, s. 83.

⁶²³ÇINAR, s. 85.

Teknolojik gelişmelerin iş ortamında yarattığı esneklik aynı zamanda insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çok daha komplike ve ayrıntılı bir alan haline gelmesine sebep olmuştur. Yine bu düzeyde teknolojik gelişmelerin neden olduğu karmaşa teknolojik gelişmelerin yardımıyla yani uygulamada daha fazla teknolojik yapının kullanımıyla çözümlenmeye çalışılmaktadır⁶²⁴. Gelişen teknoloji işletmeleri daha rekabetçi olmaya itmekle beraber rekabet etmelerini de mümkün kılmıştır. Teknoloji, aynı zamanda çalışma şekillerini değiştirmiştir. Örneğin, bilişim teknolojisi sanal ortamda ticaret yapmayı, uzaktan çalışmayı mümkün hale getirmiştir. Bilgisayar destekli tasarım ve bilgisayar destekli üretim sistemleri, üretimde çağ atlamasına neden olmuştur⁶²⁵.

Bilgi teknolojileri bir yandan insan sermayesini sürekli geliştirirken, diğer yandan da kurumda bilgi teknolojilerini etkili kullanabilmek ve sürekli güncelleyebilmek için insan sermayesine ihtiyaç duyulmaktadır⁶²⁶. Üretimde otomasyon çoğu mavi yakalı işleri ortandan kaldırmış, bu işlerin yerini daha yüksek beceri isteyen işler almıştır. Bu gelişmeler işlerin yeniden tasarlanmasını, yeni iş tanımlarını ve iş gereklerinin hazırlanmasını, kurumun yeniden yapılandırılmasını, yeni ücret ve teşvik planlarının yapılmasını, yeni personelin seçilmesini, değerlendirilmesini, eğitilmesini, geliştirilmesini ve motive edilmesini gerektirmiştir⁶²⁷.

Küreselleşme şirketlere yurtdışında bulunan yeni pazarlarda satışlarını ya da üretimlerini yayma imkânı tanımaktadır⁶²⁸. Üretimin yayılmasının pek çok diğer nedenlerinin yanı sıra bir nedeni başka ülkelerdeki pazarlara daha yakın olmak, ucuz iş gücünü yerinde kullanmak, beceri ihtiyacını karşılamak ve dünyanın dört bir yanındaki profesyonellerden yararlanmaktır⁶²⁹. Küreselleşme bu yönüyle rekabeti önemli ölçüde etkilemektedir. Günümüzde bu nedenle rekabetin şekli ve yapısı

⁶²⁴Mehmet YAKIN, “Bilgi İletişim Teknolojileri ve İnsan Kaynakları Yönetimi”, ”, Bilgi İletişim Teknolojileri ve Yansımaları, Editör: Beril AKINCI VURAL, 1. Basım, Nobel Yayınları, Ankara, 2006, s. 230.

⁶²⁵GEYLAN vd, s. 19–20.

⁶²⁶Beril AKINCI VURAL, “Bilgi İletişim Teknolojileri ve Hedef Kitlelerle İlişkiler”, Bilgi İletişim Teknolojileri ve Yansımaları, 1. Basım, Nobel Yayınları, Ankara, 2006, s. 142.

⁶²⁷GEYLAN vd, s. 19–20.

⁶²⁸DESSLER, s. 8.

⁶²⁹GEYLAN vd., s. 8.

değişmiştir. Rekabet daha acımasız ve yıkıcı hale gelmiştir. Rekabet edebilir kalmak için işletmelerin aralarında güç birliği ve iş birliği yapma ihtiyacı artmıştır. Yönetimde kalite ve müşteri odaklılık, esneklik ve yaratıcılık olmazsa olmazlar arasında yer almaya ve önemli avantajlar sağlamaya başlamıştır. Bunu sağlayabilmek için işletmeler kurumsal yapılarını ve kültürlerini yeniden yaratma yoluna gitmişlerdir. Bütün bunların gerçekleştirilmesi yeni insan kaynakları yönetimi politikaların, stratejilerini, sistemlerini ve programlarını gerektirmektedir⁶³⁰.

Her şeyin baş döndürücü bir hızla değiştiği bir dünyada, insan kaynakları kurumda değişim ajanı olmalıdır⁶³¹. Çalışma niteliğindeki en önemli eğilim hizmet işlerindeki değişim, bilgi işleri ve insan sermayesi üzerindeki etkisidir. Bu işler yeni bilgi işlerini ve onları yönetecek yeni insan kaynakları yönetimi metotlarını gerektirmektedir⁶³².

Değişimin hızının geçmiş yıllara kadar daha fazla ivme kazanması, çok çeşitli oluşumların ve gelişmeler yaşanması, kurumları, insan kaynakları yaklaşımlarında, uygulamalarında ve işlevlerinde değişimin içinde ye almalarını kaçınılmaz bir hale getirmektedir. Günümüzde etkinlik, verimlilik ve yaratıcılık kavramları, kurumların artan rekabet ve küreselleşme ortamında başarılı olabilmeleri için, önemle üzerinde durmaları gereken olgular olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurumların, belirledikleri başarı hedeflerine ulaşabilmeleri sürecinde çalışma hayatında insan faktörünün gözden kaçırılmaması gerektiği düşüncesi son yıllarda kabul görmüş bir yaklaşımdır⁶³³.

2.3.2.2. Bilgi Yönetimi

Çağdaş örgütler açısından bilgi yönetimi bir zorunluluk haline gelmiştir. Günümüzde bütün organizasyonlar yaşamlarını sürdürebilmek ve amaçlarını gerçekleştirebilmek için bilgiyi etkin bir şekilde yönetme ihtiyacı duymaktadırlar.

⁶³⁰GEYLAN vd., s. 19.

⁶³¹Acar BALTAŞ, "Polis mi Avukat mı?", Peryön Popüler Yönetim Dergisi, Nisan 2005, s. 47.

⁶³²DESSLER, s. 9.

⁶³³GÖK, s. 59.

Bilgi yönetimi örgütsel bir süreç olarak tasarlanmak ve sürekli geliştirilmek durumundadır. Bu süreç her tür organizasyon açısından önem taşımaktadır⁶³⁴.

Bilgi yönetimi, organizasyonun sahip olduğu bilgiyi bilmesini, ona değer vermesini ve onu kullanmasını sağlar. Yöneticiler ve çalışanlar, doğru bilgiye doğru zamanda ulaşarak ve onu etkin kullanarak yönetim ve çalışma performanslarını arttırmırlar. Kararlar doğru alınır ve etkin sonuçlara daha kolay ulaşılır⁶³⁵. Bilgi yönetimi anlayışının benimsendiği ve uygun bilgi teknolojilerinin kullanıldığı organizasyonlarda⁶³⁶;

- bilgi, ihtiyaç duyulan her yerde eş anlı olarak ortaya çıkabilir,
- bilgiye ulaşma kolaylığı ve hızı nedeniyle bir konunun uzmanı olmayan kişiler de o konunun uzmanının yaptığı işi yapabilirler,
- karar verme sürecine tüm yönetici ve çalışanların katılımı sağlanabilir,
- çalışanlar nerede olurlarsa olsunlar bilgi alıp verme olanağına sahiptirler,
- planlar ve uygulamalar her an gözden geçirilebilir,
- yönetim, sorumluluğun dağılmasının ve merkezde toplanmasının yararlarını eş anlı olarak yaşayabilir.

Bilgi yönetimini bir organizasyonda yerleştirmek ve tüm çalışanlara benimsetmek için izlenmesi gereken yol altı adımdan oluşmaktadır⁶³⁷:

- *Liderliği geliştirmek*: üst yönetimin bilgi yönetiminin anlamını ve değerini anlamasını ve bu konudaki tüm çabalara tam destek vermesini sağlamak.
- *Bilgi yönetimi takımları oluşturmak*: başlangıçta gerek teknolojik altyapının gerekse kurumsal kültürün uygun duruma getirilmesi için

⁶³⁴Veli Denizhan KALKAN, "Türk Üniversitelerinde Bilgi Yönetimi Süreçlerinin Geliştirilmesi: Öncelikler ve Öneriler", <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/18-01.pdf>, 17.12.2006.

⁶³⁵İsmet BARUTÇUGİL, "Bilgi Yönetimi ve İnsan Kaynakları", <http://rcbadoor.com/makaleve-kitaplar/makaleler/insankayon.htm>, 17.03.2007.

⁶³⁶BARUTÇUGİL, "Bilgi", <http://rcbadoor.com/makalevekitaplar/makaleler/insankayon.htm>.

⁶³⁷BARUTÇUGİL, "Bilgi", <http://rcbadoor.com/makalevekitaplar/makaleler/insankayon.htm>.

farklı departmanlardan çalışanların katıldığı proje takımları oluşturmak.

- *Bilgi yönetimi teknolojisini geliştirmek:* organizasyon için de bilgiyi derleyen, güncelleyen, depolayan ve dağıtan bilgi teknolojilerini, internet ve intranet ağlarını, veri tabanlarını oluşturmak.
- *Paylaşım açık, güvene dayalı bir kurum kültürü oluşturmak:* bilginin kolektif ve sistematik bir şekilde üretildiği, geliştirildiği, paylaşıldığı ve kullanıldığı bir iş ortamı yaratmak.
- *Sistemlerin ve sürecin işlemlerini sağlamak:* bilgiyi elde etmek, işlemek, paylaşmak ve kullanmak için geliştirilen teknolojik sistemlerin ve düşünülen sürecin işlediğinden emin olmak ve uygun kurum kültürünün sürekliliğini sağlamak.
- *Bilgi yönetiminin bir dönüşüm ve kazanma aracı olarak değerini kanıtlamak:* bilgi yönetimi anlayışı ve uygulamalarıyla organizasyonun elde ettiği rekabetçi üstünlükleri belirlemek, organizasyonların ve çalışanların amaçlarına ulaşmalarına yaptığı katkıyı ortaya koymak.

Bilgiye ulaşma, onu yönetme ve kullanıma sokma biçimi kazanmayı ya da kaybetmeyi belirler. “Emeğin” kalifiyeli, bilgili, yönetim kademesinde yer alan ve profesyonel çalışanlar anlamına geldiği her yerde, bir tasarruftan söz edilemez. Bu durumda “emeğin” verimliliğini artırmanın tek yolu; çalışanların verimliliğini, yani zamanın ve bilginin verimliliğini artırmaktır. Bu nedenle yöneticiler dört kilit kaynağı; sermayeyi, hayati fiziksel kaynakları, zamanı ve bilgiyi ayrı ayrı yönetmek zorundadır⁶³⁸.

Bilginin yönlendirilmesi ve yönetilmesi hızlı bilgi paylaşımı, kolektif bilgi artışı, iş öğretme sürelerinin kısalması ve daha üretken bir işgücü oluşmasına katkı sağlar. Yetenekli bireyleri örgüte kazandırmak başarı için yeterli değildir. Çalışanlar

⁶³⁸İNCE, s. 324.

bilginin üretilmesinden örgüt içinde paylaşılmasına kadar uzanan bir süreçte aktif olmak zorundadırlar⁶³⁹.

2.3.2.3. Kültür Yönetimi

Kurumun tarihi boyunca benimsediği felsefeyi, o güne kadar oluşmuş kurum içi mitosları, anekdotları, sivrilmiş kişilik ve uygulamaları içeren kurum kültürü, işletmenin amaçlarının belirlenmesi ve stratejilerin gerçekleştirilmesinde etkili olmaktadır. Kurumun çalışanlara toplumsal sorumluluklarını hatırd tutularak, işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşmasında hassasiyet gösterilmesi, dikkat ve çabaların da disiplinli ve organize edilmiş bir biçimde sunulması gerekliliği aktarılmalıdır. Dolayısıyla, kurum kültürü, çalışanların davranışlarını yönlendiren ve bir kurumun dış çevreyle başa çıkmasında etkili olan en önemli faktörlerden biridir⁶⁴⁰.

Kurumun kültürel yapısının işlevi, iş görenlerin davranışlarını değerlendirmek ve yönlendirmektir. İş görenlerin davranışları, kültürel yapıyı oluşturan değer ve düzgülerce değerlendirilir. Kurum toplumu, değer ve düzgülere uygun iş gören davranışlarını destekler; uygun olmayanları engeller. Böylece iş görenler davranışları, örgüt toplumunca, kültürel yapıya uygun olarak yönlendirilir. Kültürel yapıyı daha iyi çözümlenebilmek için kültürün, değerlerin ve düzgülerin ne olduğunu incelemek gerekir⁶⁴¹.

Organizasyon hedeflere yönelik olduğu için, farklı yönlerde gitme durumunda hedeflere ulaşmak mümkün olamaz. Bunun için ortak algılamalar ve bu ortak algılamalara ortak cevap vermeye yol açacak bir anlayış gerekir. Farklı algılamaları önlemek için ön görülen çözümlerden biri bir organizasyonda tanımlama yapacak kişi sayısını en aza indirmektir. Daha da tutucu olduğunda ve klasik yönetimin en temel ilkesi olan kumanda birliğine sadık kalındığında tek bir belirleyicisinin olması

⁶³⁹İNCE, s. 330.

⁶⁴⁰İşıl KARPAT, "Halkla İlişkiler Yönetiminde Çevre", Halkla İlişkiler Yönetimi, Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları, No:10, İzmir,1998, s.105.

⁶⁴¹BAŞARAN, s. 11.

gerekir. Bu zaten klasik yönetimin kendisidir. Gerçekte bu durum bile algılama farklılığı sorununu çözemez⁶⁴².

Diğer yandan tek karar verici durumun organizasyonların yaratıcılığını ve çalışanların işlerinden elde ettikleri tatmini azalttığı birçok çalışmada gösterilmiştir. Bu durumdan sakınmak için karar verme yetkisinin organizasyonda yayılması gerekir. Karar verme yetkisinin dağıtılması farklı algılamaların ve dolayısıyla farklı yönlerin ortaya çıkması demektir. Bu nedenle bütünleştirilmiş davranışların ortaya çıkması için organizasyon üyelerinin paylaşılan kavram ve yaklaşımları olması gerekir⁶⁴³.

Toplumu oluşturan tüm kurumlar, kendilerini meydana getiren insanların kurum amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik faaliyetler yaptıkları sürece kazanırlar⁶⁴⁴. Hemen her işletmede amaçlara ulaşabilmek için üyelerin desteği ve etkin katılımı beklenmektedir. Çalışanların istek ve ihtiyaçlarının dışında oluşturulmaya çalışılan kültür, insan kaynağını olumsuz etkileyerek verimsiz kılabilir. Bir işletmenin belirlediği strateji ile işletme kültürü ne kadar uyum içerisinde olursa, yönetimin başarılı olma olasılığı da o derece yüksek olmaktadır⁶⁴⁵.

İnsan kaynakları kurum kültürünü yönetmekte etkin rol üstlenmelidir. Günümüzde özellikle de stratejik katkı alanı altında yer alan kurum kültürünün yönetimi ve değişim ajanlığı, insan kaynakları profesyonellerinin acil hedefleri arasında yer almak zorundadır⁶⁴⁶.

İnsan kaynakları yönetimi kurumda olumlu bir kültürün oluşturulması ve tüm personelin kendini kurumun amaçları ve değerleri ile özdeşleştirilmesi ile de ilgilenmektedir⁶⁴⁷. İnsan kaynakları yönetimi, kurumun sürekliliğini sağlayacak ortak

⁶⁴²Seçkin POLAT, "Kurum Kültürünün ve İnsan Kaynakları Sistemleri İlişkisi", Mercek Dergisi, Ekim 2004, s. 135.

⁶⁴³POLAT, s. 135.

⁶⁴⁴Edip TEKER, İşletme Yönetimi ve Organizasyon, 1. Basım, İzmir, 1998, s. 58.

⁶⁴⁵Ebru ÇETİN GÜLER, "İşletmelerin E- İnsan Kaynakları Yönetimi ve E-İşe Alım Süreçlerindeki Gelişmeler", Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 1, Ocak 2006, s. 18.

⁶⁴⁶BALTAŞ, s. 47.

⁶⁴⁷BINGÖL, s. 9.

amaçlar belirleyerek, çalışanlar arasında paylaşılan kabul gören görüşler oluşturmaya, kurumun kendisine has değerleri ve normlarının oluşmasına zemin hazırlamakta, zamanla oluşan kurum kültürünün paylaşılmasını sağlamaktadır⁶⁴⁸.

Kurum kültürü bir organizasyondaki bütün sistemlerin yapısını ve işleyiş biçimini belirler. İnsan kaynakları sistemlerin insana yönelik olması nedeniyle bu etkileşim daha da özeldir. Bu nedenle insan kaynakları sistemleri ya mevcut kültür anlayışına göre yeniden düzenlemelidir ya da istenen kültüre göre yeniden tasarlanmalıdır. Bütün bunları yapabilmek için organizasyonlar kendi kültürlerini ölçmelidir. Daha sonra istenen kültürü belirlemelidir. Bunların yanında içinde buldukları toplumun yönetim kültürünü anlamalıdır. Bu konuları ölçtükleri ve anladıkları ölçüde insan kaynakları sistemlerini organizasyonun uzun dönemli yaşayabilirliğini sağlayacak şekilde tasarlayacak ve geliştirebileceklerdir⁶⁴⁹.

İnsan kaynakları yönetimi, kurumun mevcut iklimini anlamak ve çalışanların kurumu algılayışlarını ortaya çıkarmak amacıyla anket ve araştırma çalışmaları tasarlar. Mevcut durum ile yönetimin hedeflediği iklim arasında bir fark varsa hedefe yönelik bir eylem planı hazırlar, yönetimin onayına sunar ve uygulanmasını sağlar. Kurumu uzun vadede başarıya götürecektir ve sürekliliğini sağlayacak norm ve değerlerin oluşturulmasında yönetime destek verir⁶⁵⁰.

Yüksek performans kültürünün yaratılması ve sürekliliğinin sağlanması için anahtar öğeler şöyle sıralanabilmektedir⁶⁵¹:

- Esneklik, hız, öğrenme,
- Yaratıcılık ve sürekli gelişim,
- Potansiyel ağı ve sinerjiyi maksimize eden katı sınırları olmayan kurumsal yapı,

⁶⁴⁸FINDIKÇI, s. 23.

⁶⁴⁹POLAT, s. 138.

⁶⁵⁰Tamer KEÇECİOĞLU, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, 1. Basım, Sistem Yayınları, İstanbul, 2003, s. 36.

⁶⁵¹Jo RHODES, Paul WALSH, Peter LOK, Working Paper, "Convergence and Divergence Issues in Strategic Management – An Asian Perspective on the Balanced Scorecard in HR Management", <http://www.unisa.edu.au/igsb/docs/wp-lok1.pdf>, 22.12.2006.

- Yüksek performansın sürdürülmesi için çalışanların motivasyonu
- Doğru işler ve çalışma çevresi.

Çağdaş şirketlerin sürdürülebilir başarısında strateji oluşturmanın çok büyük önemi vardır, ancak yaşanan deneyimler stratejileri hayata geçirmenin strateji oluşturmaktan da önemli ve zor olduğunu göstermektedir. Bu noktada stratejinin uygulanabilmesi için kurum kültürüyle uyum olması gerekmektedir. Kurum kültürünü stratejiyle uyumlaştırma görevi ise insan kaynaklarının birincil görevidir. Stratejiyle uygulama arasında uyum sağlamak için kurum kültürü doğru yönetilmeli, hem kurumsal hem de kültürel değişime önderlik etmelidir⁶⁵².

İnsan kaynakları yönetimi açısından önemli olan nokta değer yaratıcı bir kültürel ortamın örgüt içinde her zaman canlı tutulabilmesi sorunudur. Bu anlamda günümüzde değişimci bir kültürün varlığı ve etkili yönetimi demek, hem yöneticilerin hem de çalışanların yeniliklere, değişik fikir ve uygulamalara açık olmaları, iyileştirme çabalarını, tutuculuğu ortadan kaldıran dinamik bir temele oturtmak ve bu çerçevede, bireysel ve takım halinde iş yapma alışkanlık ve tarzlarını sürekli yenilikleri arama alışkanlığı geliştirebilecekleri bir kültür ortaya koyacak şekilde organize edebildikleri bir yapı ile yakından ilgilidir⁶⁵³.

2.3.2.4. Farklılık Yönetimi

İşgücünde farklılıklar giderek örgütsel bir gerçeklik haline gelmiştir⁶⁵⁴. Decenzo ve Robbins'e (2002) göre bundan 60 yıl kadar önce insan kaynakları yönetimi, oldukça kolaydı, çünkü işgücü homojendi. Örneğin, 1950'lerde ABD'de üretimde çalışanlar beyaz erkeklerden oluşuyordu. Bu çalışanlar birbirine benzemektedir ve personel yöneticisinin işi kuşkusuz daha kolaydı⁶⁵⁵. İnsan kaynağının mal, hizmet ya da parada olduğu gibi sınırlarının dışında yolculuk etmeye

⁶⁵²BALTAŞ, s. 47.

⁶⁵³Murat DENGİZ, Takım Çalışması Teknikleri, Academyplus Yayınevi, Ankara, 2000, s. 87.'den aktaran İNCE, s. 334.

⁶⁵⁴Murat GÜMÜŞ, "Communication Implications in Diverse Workgroups", 5th International Symposium on Business Administration", Çanakkale, 22-23 May 2008, s. 190.

⁶⁵⁵DECENZO, ROBBINS, s. 12.

başlaması, kurum yaşamında birbirinden farklı özellikleri, değerleri, alışkanlıkları olan bireyleri aynı amaç etrafında toplamakta ve bu kişilerin etkin yönetim gereksinimini de beraberinde getirmektedir⁶⁵⁶.

Farklılık, insanların bu kişi benden farklı demeleri için kullanmaları ihtimali olan her hangi bir özelliktir ve ırk, cinsiyet, renk, yaş, değerler ve kültürel normlar gibi faktörleri içerir⁶⁵⁷. Farklılıkların fark edilmesi ve tanımlanması; çalışanların birbirleriyle daha kolay bağlantı kurmalarına ve kendi yerlerini bulmalarına yardımcı olur. İnsanların iş ortamlarında karşılaşılabilecekleri, duyarlılık gerektiren konularla başa çıkabilmeleri ve birbirleriyle daha dengeli ve duyarlı ilişkiler kurabilmeleri için farklılıkların tanımlanması ve etkin bir biçimde yönetilmesi gerekir⁶⁵⁸.

Farklılık, insanlar arasındaki bireysel benzerlik ve ayrılıkların bir karışımıdır. Bu tanım, farklılık yönetimi konusunda üç önemli noktaya dikkati çeker⁶⁵⁹:

- Farklılığın birbirinden ayrı boyutları ve içerikleri vardır. Yani farklılık herkese atfedilebilir. Farklılık sadece yaş, cinsiyet, ırk değildir. Farklılık her birimizi tek ve diğerlerinden ayrı yapan kişisel farklılıklarımızı içerir,
- Farklılık, sadece farklarla ilgili değildir. Hem benzerlikleri hem de farklılıkları içine alır. O nedenle farklılık yönetimi her iki boyutu da kapsamalıdır,
- Farklılıkla uğraşmak için yöneticilere ihtiyaç vardır; çünkü bir örgütte mevcut olan benzerlik ve farklılıkların kolektif karışımını birleştirmek yöneticilerin sorumluluğundadır.

⁶⁵⁶ Ayşe Aytül CENGİZ, “Yeni Bir Rekabet Aracı: Farklılık Yönetimi”, Mercek Dergisi, Yıl: 6, Sayı: 24, 2001, s. 62.

⁶⁵⁷ DESSLER, s. 5.

⁶⁵⁸ İsmet BARUTÇUGİL, “Farklılıkların Yönetimi”, http://www.rcbdoor.com/makalevekitaplar/makaleler/makaleler/yeni_sayfa_1.htm, 17.03.2007.

⁶⁵⁹ CENGİZ, s.62.

Farklılık kavramı kaynak bakımından üç ana grup altında toplanabilir⁶⁶⁰:

- Doğuştan gelen farklılıklar: Irk, cinsiyet, fiziksel özellikler gibi doğuştan ve kalıtımla gelen farklılıklardır,
- Öğrenilen farklılıklar: Eğitim, din, aile yapısı, yaşanan yer ve iş/yaşam deneyimleriyle öğrenilen ve geliştirilen farklılıklardır,
- Seçilen farklılıklar: İnsanların giyim-kuşamları, yaşam tarzları, ilişki ve iletişim kurma biçimleri konusunda kendi tercihleri ile yarattıkları farklılıklardır.

Bu farklılıkların anlaşılmadığı, kabullenilmediği ve iyi yönetilmediği durumlarda dört farklı düzeyde sorunlarla karşılaşılması beklenebilir. Bu sorunlardan en hafif olanı kişisel düzeyde kalan ve yalnızca o kişiyi rahatsız eden sorunlardır. Bazen farklılıklardan kaynaklanan sorunlar gruplar veya takım içinde ilişki ve iletişim sorunları şeklinde kendini gösterebilir. Bu durumdan takımın motivasyonu ve performansı ciddi olarak etkilenebilir. Farklılıkların bütün organizasyon çapında sorunlara yol açması olasılığı da bulunmaktadır. Uygun politika ve prosedürler geliştirilmediğinde, farklılıklardan kaynaklanan sorunların bütün organizasyona yansıyan ve ciddi sonuçlar doğuran durumlar yaratması beklenebilir. Aynı zamanda günümüzün açık toplumlarında bir farklılık sorununun kısa sürede toplumsal bir konu olarak gündeme gelmesi de beklenmelidir. Bu durumda, sorunun kapsamı ve boyutları çok sayıda kişiyi ve kuruluşu içine alacak şekilde genişleyecektir⁶⁶¹.

Çalışanlar arasında gençlerin, üniversite öğrencilerin artması, iş tasarımlarında gençlerin daha fazla esneklik ve serbest zaman isteklerinin dikkate alınmasına neden olmaktadır. Çalışma yaşamına katılan insanlar geçmişe göre daha fazla eğitim almakta, daha çok bilgi ve beceriye sahip olmaktadır. Yaşam felsefeleriyle ve sahip oldukları değerler sistemiyle ebeveynlerinden oldukça farklıdırlar. Bu nedenle gerek iş ve çalışma yaşamına karşı bakışlarında gerekse, beklentilerinde önemli farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Bu da yönetimlerin birlikte

⁶⁶⁰BARUTÇUGİL, 2004, s. 228.

⁶⁶¹BARUTÇUGİL, 2004, s. 228.

çalışacakları insanları daha dikkatli seçmelerini, onları motive ve bağlılıklarını sağlama konusunda farklı yöntemleri araştırmalarını gerektirmektedir⁶⁶².

Günümüzde, belirli bir büyüklüğe ulaşmış ve küresel pazarlara yönelmiş hemen her organizasyonun çalışanlarının artık tek bir stereotipe uymayacak kadar çeşitlilik gösterdiği açıktır. Bu organizasyonların başarısı, farklılıkların etkin bir biçimde yönetilmelerine bağlı bulunmaktadır. Farklılıkları etkin yönetmenin amacı ise bütün çalışanları cinsiyet, ırk, dil, din, milliyet, yaş, meslek ve departman gibi farklılaştırıcı kimliklerden kurtararak onların bütün yeteneklerini organizasyonun amaçları doğrultusunda kullanmalarını sağlamaktır⁶⁶³.

Her zaman için farklı kültür gruplarını yönetmek daha zordur. İşte bu nedenle etkin bir farklılık yönetimi sayesinde farklılığın potansiyel avantajları maksimize edilir ve aynı zamanda potansiyel zararları minimize edilir⁶⁶⁴.

Çok kültürlülük, bir örgütün kültürel farklılığı önemseme ve bunu kullanmaya ve desteklemeye istekli olma derecesini gösterir. Çok kültürlü bir örgütte sadece farklı özellikler taşıyan bir işgücü yoktur; bu örgüt tipinde farklılığa değer verilmektedir. Hem çoğunluk hem de azınlık işgücü bir diğerinin değer ve normlarını benimser. Örgütte ayrımcılık veya önyargı söz konusu değildir. Tüm çalışanlara eşit davranılır ve gruplar arasındaki çatışmalar en aza inmiştir⁶⁶⁵.

Farklılık yönetimi ise işyerinde ayrımcılığı azaltmak ve farklılıkların olumlu yönlerini geliştirmek için potansiyel çözümler üretmektedir, heterojen işgücünü teşvik etmekte ve eşit iş ortamı, tüm çalışanlar için adil bir iş çevresi yaratmaktadır⁶⁶⁶. Küresel pazarlarda faaliyet gösteren organizasyonların başarısı da, farklılıkların aynı çatı altında etkin bir biçimde yönetilmelerine bağlıdır. Farklılıkları yönetmenin amacı, bütün çalışanları cinsiyet, ırk, dil, din, milliyet, yaş, meslek ve

⁶⁶²GEYLAN vd, 2004, s. 20.

⁶⁶³BARUTÇUGİL, "Farklılık", http://www.rcbadoor.com/makalevekitaplar/makaleler/makaleler/yeni_say_fa_1.htm

⁶⁶⁴CENGİZ, s. 69.

⁶⁶⁵CENGİZ, s. 69.

⁶⁶⁶Sally HOWELL, Donna M BUTTIGIEG, Wendy Webber, "Management Attitudes To Older Workers In The Retail Sector", Monash Business Review, Vol. 2, No: 2, 2006, s. 3.

departman gibi farklılaştırıcı kimliklerden kurtararak onların bütün yeteneklerini organizasyonun amaçları doğrultusunda kullanmalarını sağlamaktır⁶⁶⁷.

Farklılıkların yönetimi, farklılığın potansiyel avantajlarını maksimize ederken, potansiyel engellerin en aza indirilmesi çalışmalarıdır, zorunlu ve gönüllü yönetim davranışlarını içermektedir. Gönüllü farklılık yönetimi etkinliklerinden bazıları şöyle sıralanabilmektedir⁶⁶⁸:

- Güçlü liderlik sağlanması,
- Farklılık eğitimleri sağlanması,
- Kültürel ve yönetsel sistemlerin değiştirilmesi,
- Farklılık yönetimi programlarının değiştirilmesi.

Farklılık yönetimi, bir yaşam biçimi olmasının yanında birçok örgüt için de kaçınılmaz bir gereksinimdir. Bunun nedenlerini ise şu şekilde sıralamak mümkündür⁶⁶⁹:

- Kurumsal işgücü yapısı farklıdır ve bu kaynakları etkin kullanan örgütün rekabet avantajı kazanması kaçınılmazdır,
- Kalite konusundaki çalışmalar, tüm çalışanların güçlendirilmesi gerektiğini gündeme getirir. Ayrımcılık yapılmadan sağlıklı bir güçlendirme için etkin bir farklılık yönetimi şarttır,
- Farklı bir işgücü mevcut ise ve bağlılık arzu edilen bir olguysa, farklılık yönetimi olmadan bu başarılamaz,
- Kurum içinde içsel farklılığın etkin yönetimi olmadan dışsal farklılığın yönetimi etkin olmaz.

Kurumların insan kaynakları uzmanları öncelikle bütün çalışanların kendileri olma özgürlüğüne sahip olmak isteklerini gözardı etmemelidirler. Bireyler bu yönde kendi özgürlüklerinin kısıtlandığını ve kendilerine değişik rollerin biçildiğini

⁶⁶⁷BARUTÇUGİL, 2004, s. 227.

⁶⁶⁸DESSLER, s. 47.

⁶⁶⁹CENGİZ, s. 64.

anladıklarında örgütle bir takım yabancılaşma ve çatışma duygularına sahip olabilirler. Bu anlamda insan kaynakları uzmanlarının özellikle esnek bir yaklaşımı temsil etmesi ve üst yönetimi bu konuda ikna etmesi gerekmektedir. Bu noktada esneklik amaçların terk edilmesi değil, tersine çalışanların daha verimli olabileceği çevresel şartların sağlanarak amaçlara daha kısa zamanda ulaşılmasını sağlamaya dönük çabaları temsil etmektedir⁶⁷⁰.

2.3.2.5. Çatışma Yönetimi

Çatışma, sadece insanlar arasında meydana gelen bir olay değildir. Gruplar halinde yaşayan canlılar da yaşamlarını devam ettirebilmek için sürekli olarak çevreleriyle mücadele etmek ve yeri geldiğinde çatışmak zorundadır. Çatışma; bir kişinin veya grubun diğer bir kişinin veya grubun önemli bir işini engellediği veya engellemek istediğini sezdiği zaman ortaya çıkan bir süreçtir⁶⁷¹, bireyler, gruplar, bir bütün olarak örgütler ve aralarında meydana gelebilir⁶⁷². Çatışma öncelikle duygusal bir terimdir, sosyal anlamı; taraflardan ve çatışmayla ilgili stratejik seçimlerden kaynaklanmaktadır⁶⁷³. Günümüzde çatışma kavramı bilim adamları tarafından yenilik yaratmanın ve yapıcı rekabetin bir ön koşulu olarak algılanmaya başlanmıştır. Burada sözü edilen çatışma yıkıcı değil; işbirlikçi, yapıcı çatışmadır⁶⁷⁴.

Çatışma; iki veya daha fazla birey veya grup arasında çeşitli nedenlerden kaynaklanan anlaşmazlık durumlarıdır. Çatışma sorunları, farklı bireylerin veya farklı alt grupların aynı anda doyurulamayacak farklı öncelik ve amaçlara sahip olmalarıdır. Bu nedenle çatışma, kişinin içinde bulunduğu sosyal ortam ve zaman dilimi içinde istemedikleri çeşitli durumlar ile karşı karşıya kalması ve bir sonuç için zorlanması halinde gerçekleştirdiği davranıştır⁶⁷⁵.

⁶⁷⁰Don TAPSCOTT, Dijital Ekonomi, (Çev: Ece Koç), Koç Yayınları İstanbul, 1998, s. 241'den aktaran İNCE, s. 333.

⁶⁷¹Asuman TÜRKEL, Toplam Kalite Bağlamında Grup Dinamiği ve Çatışma Yönetimi, 1. Basım, Türkmen Yayınları, İstanbul, 2000, s. 105.

⁶⁷²Çiğdem KIREL, "Örgütsel Çatışma ve Güç İlişkisi" Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 13, Sayı: 1-2, 1997, s. 477.

⁶⁷³Şebnem ASLAN, "Hastanelerde Örgütsel Çatışma Teori ve Örnek Bir Uygulama", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 11, 2004, s. 600.

⁶⁷⁴Gönül BUDAK, "Örgütlerde Çatışmadan Her Zaman Kaçınılmalı mı?", Mercek Dergisi, Ocak 2003 Yıl:8, Sayı: 29, s. 57.

⁶⁷⁵BUDAK, s. 58.

Kurumlar, insan davranışlarından oluşmuş yapılar olduğundan, gerek yapıdan gerekse örgütün işleyiş sürecinden çeşitli çatışmaların ortaya çıkması kaçınılmaz olacaktır⁶⁷⁶. Kurum açısından çatışma, kişilerin birbirine karşıt düşüncede olmasından doğar⁶⁷⁷. Bir kurumda çatışma; bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylardır. Diğer bir deyişle çatışma; kurumda aynı faaliyeti gösteren kişilerin veya örgütün birbirlerinin ümit ettikleri, gerçekleşmiş veya potansiyel faydadan yoksun kalmaları sonucu oluşan, birbirine zıt olma durumu ve davranışdır⁶⁷⁸.

Karşılıklı etkileşim içinde bulunan birlikte çalışan bireylerin bulunduğu her ortamda öyle ya da böyle çatışmalar ve fikir ayrılıkları söz konusu olabilmektedir⁶⁷⁹. Bireylerin bilgi, yetenek, deneyim, ilgi, amaç ve beklentileri birbirinden farklı olduğundan, örgütlerde çatışmaların tümüyle önüne geçilmesi olanaksızdır. Burada yöneticiye düşen temel görev, çatışmaları örgüt amaçlarına zarar vermelerini engelleyecek şekilde yönetmektir⁶⁸⁰. Kurumsal çatışma; bir kurumdaki bireyler ve birimlerarası iliksiler ve kuruma yönelik toplu karar verme süreçlerinde ortaya çıkar⁶⁸¹.

Kurumlardaki çatışmaları işlevsel ve işlevsel olmayan çatışmalar olmak üzere ikiye ayırmak mümkündür:

İşlevsel Çatışmalar; Örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine ve güçlendirmesine katkıda bulunan⁶⁸² işlevsel çatışma, çatışmayı örgütsel yenilik ve verimliliğe katkı veren ve örgüt üyelerinin bilgi ve becerilerini artırmayı teşvik eden yaratıcı bir güç olarak görülür. Bu yaklaşıma göre çatışma, başarılı bir örgütün farklı fikirleri masaya yatırabilmesi ve yapılması gerekenlerle ilgili yeni yollar

⁶⁷⁶Coşkun BAYRAK, “Örgütlerde Çatışma Üzerine Düşünceler”, Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 1, 1996, s. 20.

⁶⁷⁷İnan ÖZALP, “Örgütlerde Çatışma”, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 1, 1989, s. 81.

⁶⁷⁸TÜRKEL, s. 105.

⁶⁷⁹Ali ŞAHİN, Filiz Tufan EMİNİ, Ömer ÜNSAL, “Çatışma Yönetimi Yöntemleri ve Hastane Örgütlerinde Bir Uygulama”, Sayı: 15, 2006, s. 554.

⁶⁸⁰BUDAK, s. 58.

⁶⁸¹Murat BARKAN, “Bir Yönetimsel İletişim Aracı Olarak Çatışma ve Yönetimi”, Kurgu, Sayı: 9, 1991, s. 15.

⁶⁸²TÜRKEL, s.109.

yaratabilmesi için gereklidir. Grup amaçlarını destekleyen ve grup performansını geliştiren çatışma biçimi yapıcı ve işlevseldir. Bu tür çatışmalar örgütün çeşitli kısımlarındaki sorunlara işaret edebilir. Dolayısıyla bu sorunların yöneticinin dikkatini çekmesini sağlar⁶⁸³. Ayrıca örgüte canlılık kazandıracak yeniliklerin ve değişimlerin gerçekleştirilmesini kolaylaştırır. Bu da uzun vadede örgütün bütününe yararlar sağlar⁶⁸⁴.

İşlevsel olmayan Çatışmalar; Örgütü amaçlarına ulaşmaktan alıkoyan ve amaçların gerçekleşmesine katkıda bulunmayan⁶⁸⁵ bu tür çatışma, örgütlerin iş sorumluluklarını, yetkilerini ve diğer işlevlerini mükemmel bir şekilde tanımlayan yapılar meydana getirerek amaçlara ulaşmak için yaratıldığı fikri içine gömülmüştür. Bu geleneksel örgüt bakışı; düzen, katılık ve ortaya çıkan herhangi bir çatışmanın bastırılmasına itibar eder. İşlevsel olmayan çatışma, grup performansını olumsuz yönde etkileyen yıkıcı çatışma biçimidir⁶⁸⁶.

Karip (2006), kurumlarda oluşan çatışma biçimlerini ve kaynaklarını şöyle tabloşturmuştur.

Tablo 11: Kaynaklarına Göre Çatışma Biçimleri

Çatışma Biçimi	Çatışma Kaynakları
İlişki çatışması	Aşırı duygusallık, yanlış anlama, önyargı ve kalıp-yargılar İletişim bozukluğu/zayıflığı Negatif davranışların sürekliliği
Veri çatışması	Bilgi yetersizliği ve yanlış bilgi Verilerin farklı yorumlanması Değerlendirme süreçlerinin farklılığı
Çıkar çatışması	Çıkarlar üzerinde rekabet İşlemsel çıkar farklılıkları Psikolojik çıkar farklılıkları
Yapısal çatışma	Kaynakların dağılımı ve kontrolünde eşitsizlik Yetki ve güç dengesizlikleri Zaman sınırlılıkları
Değer çatışması	Düşünce/davranışları değerlendirmede ölçüt farklılıkları Manevi değeri olan amaç farklılıkları Yaşam biçimi, ideoloji ya da din farklılığı

Kaynak: Emin, KARİP, Çatışma Yönetim, 2. Basım, Pegema Yayıncılık, Ankara, 2000, s. 16.

⁶⁸³BUDAK, s. 58.

⁶⁸⁴TÜRKEL, s. 109.

⁶⁸⁵TÜRKEL, s. 109.

⁶⁸⁶BUDAK, s. 58.

Karip (2002) çatışma biçimlerini şöyle açıklamaktadır⁶⁸⁷:

- *İlişki çatışması*; çatışma, tarafların ön yargılarından, verileri değerlendirmelerinde ve yorumlamalarında farklı yöntemler kullanmalarından ve farklı anlamlar çıkarmalarından kaynaklanabilir. Taraflar arasındaki etkileşimde iletişim yetersizlikleri ya da bozuklukları da çatışmalara neden olabilir. Tarafların verileri değerlendirme yöntemleri ve verilerden çıkardıkları anlam üzerinde ısrarcı tutumları taraflar arasındaki farklılığın kutuplaşmaya dönüşmesine ve bir çatışma sürecinin başlamasına neden olur.
- *Veri çatışması*; çatışma, bir problemin çözümüne ilişkin verilerin yetersizliğinden ve yanlış olmasından kaynaklanabilir.
- *Çıkar çatışması*; tarafların çıkarlarının birbirini ile rekabet halinde olması çatışmaya neden olabilir. Kurumsal bir ortamda kimin neye, ne kadar sahip olacağı net olarak tanımlanamamışsa çıkarlar üzerinde bir çekişme başlar.
- *Yapısal çatışma*; çatışmanın güç dengesizlikleri, kaynak dağılımı ve kontrolünde dengesizlik ve eşitsizlikler gibi nedenleri olabilir. Dengesizlik ve eşitsizliğin olduğu durumlarda zayıf konuda olan tarafın daha fazlasına sahip olma girişimi kadar, güçlü konumda olanın varolan gücünü ve kontrolünü artırma girişimi de çatışmayı başlatabilir. Çoğu kez bu çatışmalar, kaynakların dağılımı, görev ve yetkilerin dağılımı ile ilgili dengesizlik ve belirsizliklerden kaynaklanabilir.
- *Değer çatışması*; Kurumlarda çatışmalar, amaçlarla ve yapılan işle ilgili mesleki değer yargıları ve inanışlardan da kaynaklanabilir. Amaçlara manevi değer yüklediği durumlarda, bu amaçlara bağlılık artar ve bireyler eylemlerini amaçları ile daha çok özdeşleştirme eğilimi gösterirler. Böyle bir durumda taraflar arasında amaçlarda uyum sağlansa da eylemlerde uyumsuzluk çatışma için yeter neden oluşturur.

⁶⁸⁷ KARİP, s. 15-17.

Kurumsal etkinlik için belirli bir düzeyde çatışma olması gereklidir. Çünkü hiç çatışmanın olmadığı örgütlerde yenilik, değişim, yaratıcılık ve performans etkilenebileceği gibi, sürekli ve önemli çatışmaların olduğu örgütlerde de kararların gecikerek verilmesi veya verilmemesi vb. nedenlerle, yine performans olumsuz yönde etkilenecektir⁶⁸⁸.

Çatışmanın kurum açısından sağlayacağı yararları şu şekilde sıralamak mümkündür⁶⁸⁹:

- Çatışma, farklı görüşlerin çoğalmasını ve tarafların kendi görüşlerinin varlığını kanıtlamak amacıyla tüm yaratıcılıklarını ortaya koymalarını sağlar. Bu sayede ortaya çıkan yeni ve iyi fikirlerden örgüt yönetiminde yararlanılması olanağı doğar.
- Bireysel yaratıcılığın yanı sıra aynı tarzda yeni buluş ve yaklaşımlar için araştırma yapma eğilimleri artar ve yeni yaklaşımları destekleyecek bulgular elde edilebilir. Dolayısıyla çatışma sonunda eski amaçlar yerini daha iyi ve yeni amaçlara bırakır.
- Uzun süredir çözüme kavuşturulamamış örgütsel ve bireysel sonuçlar incelenerek ve enerji ile dikkat bu sorunlar üzerine çekilerek sonuç elde edilir ve sorun azaltılır.
- Tarafsız kalmaya özen gösteren ve görüş bildirmekten kaçınan bireylerin, sorunların yönetiminde düşünce ve fikirlerini açıklamaya zorlanması sağlanır.
- Örgütsel etkinliği ve verimliliği etkileyen veya tehdit eden birçok sorun su yüzüne çıkar. Böylece sıkıntılı hallerinden kurtulmanın bireyleri harekete geçirici bir güç veya dürtü olması gerçekleşir.
- Çatışan bireyler veya taraflar, çatışma ile kendi bilgi, yetenek ve kapasitelerini değerlendirme şanslarına da sahip olurlar. Bu değerlendirme

⁶⁸⁸ Ali AKSOY, Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler, 1.Basım, Nobel Dağıtım, Ankara, 2005, s. 346.

⁶⁸⁹TÜRKEL, s. 107.

sonucu, eksik yanlarını saptama ve bunları gidermek için gerekli önlemleri alma fırsatına da kavuşurlar.

- Çatışma belirli bir durumda ayrık taraflar arasında bir yakınlaşma doğmasıyla sonuçlanabilir.
- Çatışma sonucu, biçimsel yapıdaki liderlik tarzının yetersizliği açığa çıkarak sisteme yeni bir liderlik biçimi gelebilir.
- Çatışma kurumsallaşabilir. Diğer bir deyişle, bireylerin biçimsel yapıya zarar vermeksizin öfkelerini açığa vurup rahatlamalarını sağlayacak ortamlar (biçimsel olmayan grup tartışmaları gibi) biçimsel yapı tarafından sağlanabilir.
- Gruplar arası çatışmalar, görev başarımı için gereken enerji ve motivasyonu artırabilir.
- Çatışma, öğrenmeyi özendirir ve eleştiriye daha hoşgörülü olarak kabul etmede yararlıdır.

Çatışmanın kurum açısından neden olabileceği sakıncaları da şu şekilde sıralamak mümkündür⁶⁹⁰:

- Kurumsal çatışma, çatışan taraflardan birinin zihinsel ve bedensel sağlığını olumsuz etkileyen bir durum yaratabilir.
- Çatışma, düşmanlık hislerine ve saldırganlık davranışlarına neden olabilir.
- Tarafları yıpratıcı bir mücadele, işyerinde vaktin kaybolmasına ve dolayısıyla maliyetin artmasına yol açar.
- Çatışma, kurumsal amaçların saptırılmasına neden olabilir.
- Çatışma, çatışan tarafların kendi amaçlarını sistemin bütününe ait amaçlardan üstün görmelerine yol açabilir.
- Çatışma, motivasyonu ve tatmini olumsuz yönde etkileyerek verimi düşürebilir.

⁶⁹⁰TÜRKEL, s. 108.

Yöneticiler yönetim alanlarındaki çatışmalara ön yargıdan uzak bir yaklaşım göstererek çatışmayı kesin bir şekilde yok etmeye yönelmekten daha çok çatışmayı yönetmeyi amaç edinmelidirler. Kaynakları tespit edilen ve yönetilebilen bir çatışma örgüt gelişimine katkıda bulunabilecek ve işgörenlerin motivasyonu sağlanabilecektir⁶⁹¹.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KURUMSAL İTİBAR VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

ARASINDAKİ ETKİLEŞİM

3.1. KURUMSAL İTİBARIN OLUŞUMUNDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ROLÜ

Kurumların amaçlarını gerçekleştirebilmesi çalışanların söz konusu amaçları ne derecede benimsediklerine bağlıdır. Diğer bir deyişle çalışan katılımı olmadan kurumsal amaçların gerçekleştirilmesi mümkün olamamaktadır. Çalışan katılımı kurumsal itibar yönetimi sürecinin tüm aşamalarında kilit bir öneme sahiptir. Çalışanlar itibar yönetimi sürecine dahil olmadan kurumlar güçlü bir itibara sahip olamamakta ve sahip oldukları itibarı sürdürememektedir. Bu bağlamda, çalışanların itibar yönetimi sürecine katılımları sürecin başarısı açısından kilit bir öneme sahiptir.

Kurumun çalışanlarla olan ilişkilerinin kalitesi, çalışanların kuruma ilişkin algılamalarını değerlendirmelerini doğrudan etkilemektedir. Kurumlar 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. Bu süreçte liderler itibar sürecine çalışan katılımının sağlanması açısından kilit bir rol üstlenmektedir.

⁶⁹¹Halil SEVAL, "Çatışmanın Etkileri ve Yönetimi" Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:15, 2006, s. 254.

3.1.1. Çalışanların Katılımı

3.1.1.1. Rol ve Önemi

Çalışanlar ve kurumsal itibar, kurumların finansal performansında ve sonunda sürdürülebilir rekabet avantajı yaratılmasında yeri doldurulamaz kaynaklar olmaktadır. İtibar kurum için hayati olurken, çalışanlar onu yönetmekteki anahtar bağ olmaktadır⁶⁹². 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 çalışmaktadır. Çünkü kurumların itibarı 360 derecelik bir açıyla çevresine etki etmektedir. İtibar yönetimi, şirketler tarafından temellendirilse de aslında çevresindeki ve içindeki algılayıcı ve yönlendiriciler tarafından şekillenmektedir⁶⁹³.

Kurumsal itibar zor edinilebilecek, ancak kolay yitirilebilecek bir değerdir. Bu kadar kırılgan ancak bir o kadar da etkili bir değeri doğru yönetmek için ilgili sosyal paydaşların beklentilerini ve itibar içindeki yerlerini öğrenmek ve analiz etmek gerekmektedir. Sosyal paydaşlardan olan çalışanlar inançlarını kayb ettikleri zaman, kurum da iyi ismini kaybeder. Belli bir derecede, algılamalar çalışanların kurum hakkında ne söylediklerine dayanır. Bu yüzden çalışanlar itibar eşitleri arasında ilk sırada yer almaktadır⁶⁹⁴. 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 güvenmiyorsa, çevrelerinde kurum hakkında olumsuz yorumlar yapmaktadır. Bu yorumların kurumsal itibar üzerinde oldukça önemli bir etki yarattığı söylenebilmektedir.

⁶⁹²CRAVENS, OLIVER, s. 293.

⁶⁹³ ULUKUŞ, s. 29.

⁶⁹⁴DÖRTOK, s. 63.

Ayrıca, kurumsal itibar kurumdaki herkesin sorumluluğundadır. İtibarın yönetilmesi ile ilgili temel politikalar yönetim tarafından geliştirilir ancak itibarın korunması tüm çalışanların işidir⁶⁹⁵. Bir kurumun itibarı, o kurumun içinde ne 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 açısından önemlidir⁶⁹⁶. Kurumun söyledikleri ile çalışanların söyledikleri arasında farklılıklar olması paydaşların kuruma olan güvenlerini sarsmaktadır. Bu doğrultuda kurumsal itibar sürecine çalışanların katılımının sağlanması kurumun diğer paydaşlarının zihinlerinde güçlü bir itibar kazanması açısından oldukça önemlidir.

Bir kurumun büyümesinde ve pazar payının artmasında çalışanlar adeta bir can damarı rolü oynamaktadır. Çalışanlar, günün sonunda işlerini bitirip kurumdan ayrıldıklarında, toplum içinde kendi kurumlarının elçisi gibi hareket etmektedir⁶⁹⁷. Alsop, çalışanları “kurumsal savunucu” lara benzetmektedir. Bu temsilciler kurumsal itibarı ağızdan ağıza iletişim ve bağlılık yoluyla dolaylı bir şekilde etkilemektedir. Çalışanlar, değişik topluluklar içinde 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, çalışanların teşvik edici kanaatleri çalışma ortamının kalitesine bağlıdır⁶⁹⁸. Yetenekli yöneticiler ve çalışanlar vizyonun ve planların yerine getirilmesini sağlamaktadır. İtibarın temelini oluşturan ve itibarın harekete geçiricisi olan faktörlerden biri de yetenekli yöneticiler ve çalışanlardır⁶⁹⁹.

⁶⁹⁵KADIBEŞEGİL, s. 252.

⁶⁹⁶DÖRTOK, s. 66.

⁶⁹⁷BAKAN, s. 47.

⁶⁹⁸CRAVENS, OLIVER, s. 297.

⁶⁹⁹“Social Responsibility: Key To Building Reputation and Regaining Trust”, The Wirthlin Report, Vol. 13, No: 2, April 2004, s. 3.

Yapılan araştırmalar çalışanlarla ilişkilerin ve çalışanların itibar yönetimi sürecine katılımının kurumsal itibar açısından önemine işaret etmektedir.

Fortune Magazin tarafından düzenlenen “Amerika’nın alışma Ortamı Açısından En İyi 100 Şirketi” çalışmasında yer alan 100 Şirket diğerleri ile karşılaştırıldığında bu listenin geçerliliği iki varsayıma dayanmaktadır⁷⁰⁰:

- Bu Şirketler ortalamanın üstünde çalışan ilişkilerine sahiptir.
- Güçlü alışan ilişkileri kurum açısından yararlı olmaktadır.

Fulmer ve diğerleri (2003) tarafından gerçekleştirilen araştırmada Amerika’nın alışma Ortamı Açısından En İyi 100 Şirketi” çalışmasında yer alan 100 Şirket diğerleri ile karşılaştırıldığında söz konusu kurumlarda çalışanların tutumlarının yüksek derecede olumlu ve uzun süreli sabit olduğu sonucuna ulařılmıřtır⁷⁰¹.

Fortune yazarları Robert Levering ve Milton Moskowitz “alışılacak En İyi 100 Şirket” araştırmasında kurumların değerlendirilmesinde en önemli faktörün seçilen kurumların çalışanlarının çalışma ortamları hakkında ne söylediği olduğunu belirtmektedir. Her bir aday kurum çalışan düşünceleri araştırması ve insan politikaları, uygulamaları ve felsefelerine yönelik anketlerle ayrıntılı olarak incelenmektedir⁷⁰².

Görüleceği üzere kurumun iki kilit kaynağı olan itibar ve çalışanlar birleştiğinde bu sinerji, finansal performans ve rekabet avantajı sağlayan ve rakipler tarafından taklit edilemeyen güçlü bir kombinasyona dnřmektedir⁷⁰³. Çalışanlar itibar yönetimi sürecinin ilk basamağıdır ve onların çabası olmadan kaliteli üretim ya

⁷⁰⁰Smittey FULMER, Barry GERHART, Kimberly SCOTT, “Are The 100 Best Better? An Empirical Investigation of the Relationship Between Being A ‘Great Place To Work’ and Firm Performance”, Personnel Psychology, No: 56, 2003, s. 966.

⁷⁰¹FULMER vd., s. 986.

⁷⁰²Joanne H. GAVIN, Richard O. MASON, “The Virtuous Organization: The Value of Happiness in the Workplace”, <http://www.bus-val-strat.com/PDF%20files/The%20Virtuous%20Organization.pdf>, 21.02.2007.

⁷⁰³CRAVENS, OLIVER, s. 301.

da kaliteli hizmet mümkün olmamaktadır. Çalışanlar kurum imajının kurumsal değere dönüştürülmesinde büyük önem taşır. Bu ilişkideki anahtar özellik, kurum kültürünün çalışanların kurum imajını algılamalarını nasıl etkilediği olmaktadır. Kurum kimliği oluşturulduğunda kurum imajı biçimlendirilmekte ve kurum itibarını etkilemektedir. Kültür, değerler ve kurumsal itibarın muhafaza edilmesine ilişkin olarak çalışanların kurum imajı algılamalarını etkilemektedir. Bu algılama kurumsal itibarın geliştirilmesi ve korunması için gerekli bir bileşen olmaktadır. Çalışanlar için kurumun itibarı değerli olmadığında toplumda olumlu bir itibar yaratılamamaktadır⁷⁰⁴. Örneğin, çalışanlar müşterileri kurumun dürüst olduğu yönünde etkin bir şekilde ikna edemediğinde, müşteriler olumsuz tepkiler gösterebilmektedir⁷⁰⁵.

Kurumun dışsal paydaşlardaki itibarlarında çalışanların etkisini doğrulamaya yönelik ilk ampirik çalışma 1977 yılında Kennedy tarafından gerçekleştirilmiştir. Kennedy, çalışmasında imajın kurumla ilgili toplam deneyimlere dayalı olarak oluştuğunu, bu oluşum sürecinde de çalışanların kritik bir rolü olduğunu ileri sürmektedir. Çalışanların kuruma ilişkin algılamaları, kurumun dışsal gruplar tarafından algılanışını etkilemektedir. Kennedy, etkin imaj oluşumu için kurumsal gerçekliğe dayalı kurum politikalarının gerekliliğini vurgulamaktadır⁷⁰⁶.

3.1.1.2. Teşvik Edilmesi ve Geribildirim

İtibar yönetim sürecinde çalışanları teşvik edici sistemler, tüm sürecin başlatılmasında ve sürdürülmesinde itibar yönetiminde çalışanlar için gerekli bilgiyi sağlayan kontrol sistemi yönetiminde katalizör olmaktadır⁷⁰⁷.

Çalışanlar, davranışlarının kurum itibarını nasıl etkilediğine, itibarın geliştirilmesi ya da sürdürülmesi için hangi adımları atması gerektiğine ilişkin açık işaretlere ihtiyaç duymaktadır. Kurum, itibarını kaybettiğinde ya da itibar kurmakta

⁷⁰⁴CRAVENS, OLIVER, s. 297.

⁷⁰⁵Karen A. JEHN, Elizabeth D. SCOTT, "Perceptions of Deception: Making Sense of Responses to Employee Deceit", Journal of Business Ethics, <http://www.springerlink.com>, 12.04.2007.

⁷⁰⁶GOTSI, WILSON, s. 99.

⁷⁰⁷CRAVENS, OLIVER, s. 298.

başarısız olduğunda çalışanlar güçlü ödüller ve sorumlukları ve uygun davranışlar hakkında ayrıntılı geribildirimlere ihtiyaç duymaktadır. Teşvik edici sistemler, uygun olan davranışları ödüllendirmeli, itibarı zedeleyecek davranışların önüne geçebilmeli, kurumsal itibarın geliştirilmesinin ve sürdürülmesinin önemi vurgulanmalıdır⁷⁰⁸.

Kurumdaki her bir çalışan en yüksekte en alt düzey çalışana kadar itibar yöneticisi olmaktadır⁷⁰⁹. Kurumun karakteri çalışanların içsel ve dışsal her hareketi ile güçlenmektedir. Bu çalışanların kurum hakkındaki sağlıklı tutumlarının yansımaları olmaktadır⁷¹⁰.

Yönetim kontrol sistemlerinin çalışanlar için teşvik ve geribildirim sağlaması için kurumsal itibar yönetimi başarısını ölçen özel matrisler geliştirilmelidir. Geribildirim sistemlerinde kritik yön, çalışanları değerlendirecek uygun ölçümlerin seçilmesidir. Soyut değerlerin yönetiminin başarısının ölçümünde çoğunlukla finansal olmayan matrisler kullanılmaktadır⁷¹¹. Kurumsal itibar yönetimi sürecinde çalışan geribildirimlerini ölçmeye yönelik olarak Balanced Scorecard sistemi kullanılabilir.

Türkçe'ye "denge kontrol paneli" olarak çevirebilen Balanced Scorecard işletmelerin sahip oldukları geçmiş verilere dayanan fiziksel (finansal) değerlerin yanında; geleceğe yönelik olarak müşteri memnuniyeti, müşteri odaklılığı, müşteriler ve hissedarların beklentileri, şirket içi faaliyetlerin geliştirilmesi ve mükemmelleştirilmesi, değişime ayak uydurabilmek amacıyla insan, sistem, şirket içi yöntemler, öğrenme ve gelişme gibi fiziksel olmayan boyutlarını (değerleri) esas alan; belirli göstergelerle bu boyutları ölçen; boyutlar arasındaki dengenin ve entegrasyonun sağlanması için stratejik geribildirim sağlayan; veriden stratejiye

⁷⁰⁸CRAVENS, OLIVER, s. 298.

⁷⁰⁹LE ROUX, s. 68.

⁷¹⁰LE ROUX, s. 96.

⁷¹¹CRAVENS, OLIVER, s. 299.

ulaşmayı ve stratejiyi uygulanır kılmayı amaçlayan dinamik bir performans ölçüm sistemi ya da yönetim tekniğidir⁷¹².

Kaplan ve Norton'un geliştirdikleri Balanced Scorecard, ölçüm ve yönetim kontrol sistemi hangi davranışların kurumun bütünüün amaçlarının ve stratejilerinin yerine getirilmesine ilişkin çalışanlara özel bilgiler vermektedir⁷¹³. Balanced Scorecard, dört ana konuyu içermekte ve şu soruların cevapları aranmaktadır⁷¹⁴:

- Müşteriler kurumu nasıl görüyor?(Müşteri Bakış Açısı)
- Kurum nasıl üstünlük sağlamalıdır?(İçsel Bakış Açısı)
- Kurumun değer yaratması ve geliştirmesi nasıl sürekli hale getirilir?(Gelişme ve Öğrenme Bakış Açısı)
- Hissedarlar kurumu nasıl görüyor?(Finansal Bakış Açısı)

İtibar yönetimi süreci başladığında Balanced Scorecard ölçümleri, itibar yönetimindeki önemine ve süreçteki rollerine ilişkin çalışanlara açık işaretler sağlamaktadır. Birçok kurum tarafından kullanılan çalışan Balanced Scorecard yaklaşımı kurumsal itibar ölçümlerine kolay bir şekilde entegre edilebilmektedir, yaklaşım itibar yönetiminin merkezileştirilmesinde fırsat sağlamaktadır ve çalışan katılımının önemine odaklanmaktadır⁷¹⁵. Balanced Scorecard kurumun bütünü için yaratılabileceği gibi tek bir bölüm ya da çalışan için uygulanabilecek şekilde dönüştürülebilmektedir⁷¹⁶.

⁷¹²Ali Şahin ÖRNEK, "Balanced Scorecard: Bilgiden Stratejiye Ulaşmada Kullanılabilecek Yeni Bir Araç", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 2, Sayı:3, 2000, <http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi06/ornek.html>, 11.01.2007.

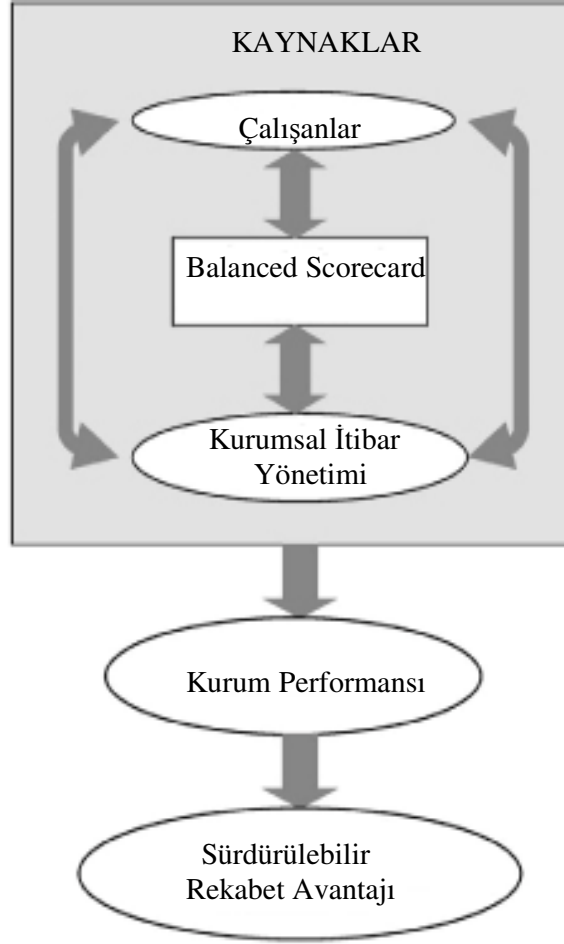
⁷¹³CRAVENS, OLIVER, s. 299.

⁷¹⁴Kim DORITY, "Using The Balance Scorecard Determine Corporate Information Needs", <http://www.desig nbydi. com/documents/ BalScrCrd.pdf>, 18.12.2006.

⁷¹⁵CRAVENS, OLIVER, s. 299.

⁷¹⁶CRAVENS, OLIVER, s. 299.

Şekil 17: Çalışanların Sürdürülebilir Rekabet Avantajına Etkileri



Kaynak: CRAVENS, OLIVER, s. 294.

Kurumların kontrol sistemleri, yönetiminin ana bileşeni kurum amaçlarının başarılmasına ilişkin yöneticiler ve çalışanlara yönelik teşvik edici sistemlerin kullanılmasıdır. Teşvik edici sistemler olmaksızın çalışanlar motivasyona ya da gerekli özel bilgiye sahip olamamaktadır. Şekil 17’de gösterildiği gibi teşvik edici sistem, motivasyonu ve çalışanlara yönelik kurumsal itibar yönetimi için gerekli geribildirim sağlamaktadır. Bu, kurum performansının başarılmasına öncülük etmektedir ve sürdürülebilir rekabet avantajı ile sonuçlanmaktadır. Balanced Scorecard çalışan değerlendirmelerinin yanı sıra kurumsal itibar yönetiminin başarısı ile ilgili geribildirim de sağlayabilmektedir⁷¹⁷.

⁷¹⁷CRAVENS, OLIVER, s. 298.

Yukarıdaki şekilde ifade edildiği gibi; Balanced Scorecard, kurumsal itibar ile çalışanların sürekli etkileşiminde başarıyı ölçebilmekte, sağladığı bilgiler ile çalışanların itibar yönetimindeki etkinliğine ilişkin bilgiler sağlamaktadır. İtibar yönetimi ve çalışanlar arasında bulunan etkileşimde, edinilen geribildirimler doğrultusunda sürecin etkin bir şekilde gerçekleştirilip gerçekleştirilememesi doğrultusunda başarısız görülen noktalar düzeltilebilmekte, güçlü yönler de pekiştirilebilmektedir. Balanced Scorecard, kurumsal itibar ve çalışanlar arasındaki ilişkinin etkin yönetimi sonucunda kurumun performansı artmakta ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde edilmektedir.

3.1.2. Çalışan İlişkilerinin Kalitesi ve Çalışan Davranışı

Kurumların faaliyet gösterdikleri ekonomik ve sosyal çevrede meydana gelen değişimlerin sonucu olarak, çalışma ilişkilerinin yapısı, kurumu ve çalışanları etkileyen önemli değişikliklere uğramıştır⁷¹⁸. Çalışanların davranışlarını, anlamak, öngörmek ve geliştirmek yönetim işlerinin başlıca yönü olmaktadır⁷¹⁹. Yönetim-çalışan ilişkilerine ilişkin çalışan algılamaları, bu ilişkiyi (kolektif ve kişisel) destekleyen uygulamaların ve yapının yanında, kişilerin kendi iş deneyimlerine ve ilgi şekillerine de dayanmaktadır. Çalışanın kurumun hiyerarşik yapısındaki yeri de bu algılamalarda önemli etkiye sahiptir⁷²⁰.

Yönetim-çalışan ilişkilerinin yönetsel algılamaları, yönetimde olmayan çalışan algılamalarından dört nedenden ötürü farklı olabilmektedir. Öncelikle, yöneticiler diğer çalışanlardan daha fazla eleştiri yapmak zorundadır. İkincisi, çalışanların ilgilerinin yönetimden farklı olması, yönetim-çalışanlar ilişkilerinin farklı değerlendirilmesine neden olmaktadır. Üçüncüsü, yönetimin değerlendirmeleri

⁷¹⁸Ans DE VOS, Dirk BUYENS, Rene SCHALK, "Making Sense of a New Employment Relationship: Psychological Contract-Related Information Seeking and the Role of Work Values and Locus of Control", Working Paper 2003, http://www.feb.ugent.be/fac/research/WP/Papers/wp_03_209.pdf, 20.04.2007.

⁷¹⁹John C. HAFER, Thomas N. MARTIN, "Job Involvement or Affective Commitment: A Sensitivity Analysis Study of Apathetic Employee Mobility", http://www.ibam.com/pubs/jbam/articles/vol8/no1/JBAM_8_1_1.pdf, 17.02.2007.

⁷²⁰Alex BRYSON, "Union Effects on Employee Relations in Britain", Human Relations, No: 58, 2005, s. 1112.

çalışanlardan farklı bilgilere dayanmaktadır. Son olarak da, yönetimin ve çalışanların farklı ilgileri aynı bilginin değişik yollarla ilerlemesine neden olmaktadır⁷²¹.

Her bir çalışanın itibarın destekleyicisi ve koruyucusu olmaya istekli hale getirmek yönetimin kilit görevlerinden biridir⁷²². CEO, kurumun itibarının korunmasından sorumlu olurken, çalışanlar itibar yönetiminde kanal olmaktadır. Çalışanlar; müşteriler, tedarikçiler ve diğer anahtar paydaşlar ile yüzyüze gelmekte ve onların davranışları kurumun algılanmasını olumlu ya da olumsuz olarak etkilemektedir⁷²³. İnsanların kurumda nasıl davrandıkları, itibar üzerindeki ana etkilerden biridir⁷²⁴.

İnsanlar kurumlara sadece para kazanmak için girmezler. İşyerlerinde bazı psikolojik ve toplumsal gereksinimlerini de karşılamak isterler. Ekonomik ve sosyal güvencelerle birincil gereksinimleri karşılanmış olan bireyler, daha üst düzey gereksinimler tarafından güdülenmektedirler. Bu durum, yöneticileri insanı ön plana çıkaran yönetim anlayışını benimsemeye zorlamaktadır⁷²⁵.

Çalışanlar kuruma⁷²⁶;

- 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.

⁷²¹BRYSON, s. 1112.

⁷²²Richard HALL, "A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage", Strategic Management Journal, Vol. 14, No: 8, 1993, s. 616.

⁷²³CRAVENS, OLIVER, 2006, s. 297.

⁷²⁴MARTIN, HETRICK, 2006, s. 117.

⁷²⁵ÇINAR, s. 90.

⁷²⁶KÜÇÜK, s. 251–252.

Karşılığında ise kurumdan⁷²⁷;

- 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.

Kişilerin çalışmaya devam ettikleri sürece kuruma verdikleri ile aldıkları arasında bir denge bulunduğu var sayılır. Kurum-birey dengesi olarak adlandırılabilen bu modelde her iki taraf da verdikleri ile aldıklarının dengede olduğunu düşünmektedir. Dolayısı ile söz konusu denge, tarafların bunu algılamaları ile sürdürülebilir⁷²⁸.

Çalışma ilişkilerinde saygı ve adillığe en az iki nedenden dolayı özen gösterilmesi gerekmektedir. Birincisi; saygılı ve adil davranış çalışanların duygusal bağlılığını artıracaktır. İkincisi; çalışma ilişkilerindeki değişikliklerde çalışanlar çalışma ortamındaki saygı ve adillik konularına artan oranda hassas olmaktadır⁷²⁹

Çalışanlarla ilişkilerde hedefler ve ideal çalışma ilişkileri aşağıdaki koşullarla karakterize edilebilmektedir⁷³⁰:

- İşveren ve çalışanlar arasında güven ve saygı
- Aşağı, yukarı ve yatay yönlerde serbestçe akan tarafsız, doğru bilgi
- Her çalışan için statü ve katılım

⁷²⁷KÜÇÜK, s. 252.

⁷²⁸KÜÇÜK, s. 252.

⁷²⁹Mark ROEHLING, Marcie CAVANAUGH, Lisa MOYNIHAN, Wendy BOSWEL, "The Nature of the New Employment Relationship(s): A Content Analysis of the Practitioner and Academic Literatures", Working Paper, 1998, digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1129&context=cahrswp, 19.11.2006.

⁷³⁰Scott CUTLIP, Allen CENTER, Glen BROOM, Effective Public Relations, 6th Edition, Prentice-Hall, New Jersey, 1985, s. 315- 316.

- Sorunsuz bir iş ortamının sürekliliği
- Sağlıklı bir çalışma ortamı
- Girişimciliğin ödüllendirilmesi
- Gelecek hakkında iyimserlik

İnsan kaynakları uygulamalarında, hiyerarşinin ve ayrıcalıkların ortadan kalkması kişisel farklılıkların ön plana çıkması bilgi akışının önemli hale gelmesi, katılım ve kişilerle bütünleşme gibi gelişmeler görülmektedir. Bu gelişmelere bağlı olarak kurumların ve kişilerin eğitim, liderlik, karar süreçleri, denetim ve kontrol alanlarındaki inisiyatifleri ve sorumlulukları gittikçe artmaktadır⁷³¹.

Kurumsal itibar, kurumun içinden yürütülmektedir. Çalışanların kişisel olarak kendilerini nasıl gördükleri, nasıl davrandıkları, kurumlarıyla bağlantı şekilleri kurumsal kimliği ve davranışları biçimlendirmektedir.⁷³² Çalışanlara saygılı davranıldığında kuruma sahip çıkan, sadık ve motive olmuş çalışanlar ortaya çıkmakta, bu çalışanlar kurumlarını hedef kitlelere karşı temsil ederken aynı memnuniyeti onlara yansıtmaktadır⁷³³.

Çalışanların yaşam tarzlarını ve psikolojik sözleşmelere ilişkin algılamalarını anlamak insan kaynakları stratejileri ve itibar arasındaki bağlantıyı sağlamanın yanı sıra farklı beklentiler ve isteklerle stratejilerin buluşmasında yardımcı etmektedir⁷³⁴. İnsan kaynakları, kurumsal itibar ve performansın harekete geçiricisi olmaktadır⁷³⁵.

⁷³¹GÖK, s. 80.

⁷³²MARTIN, HETRICK, s. 116–117.

⁷³³Gönül BUDAK, Gülay BUDAK, Halkla İlişkiler-Davranışsal Bir Yaklaşım, 4. Basım, Barış Yayınları, İzmir, 2004, s. 97.

⁷³⁴MARTIN, HETRICK, s. 197.

⁷³⁵MARTIN, HETRICK, s. 162.

Küresel işletmelerin tipik olarak paylaştıkları bazı temel özellikler şöyle sıralanabilmektedir⁷³⁶:

- Markalama, üretim süreçleri, iletişim teknolojileri, insan kaynakları gibi alanlarda tek düzenin sürdürülmesi ve kurum stratejisinde giderek artan itibar ve imaj desteğinin gerekliliği,
- Bilgi oluşumunda ve geniş düzeyde fayda sağlamada en iyi uygulamalar gerçekleştirilmesi,
- İşe alım, yetenek ve performans yönetimi gibi insan kaynakları süreçlerinde en iyi uygulamaların merkezileştirilmesi, küresel kurumsal itibar yaratımı,
- Başka ülkelere tayinler ve kısa dönemli görevlendirmeler ile çalışan hareketliliğinin sağlanması, kurum uygulama ve değerlerinin öğretildiği çapraz yönetim,
- Temel işletme süreçlerinde gelişim, ülke bazlı çalışmalardan uzaklaşılması.

Tablo 12: Bilgi Aktarımı ve İtibarı Teşvik Edici İnsan Kaynakları Uygulamaları

	Bilgi Gelişimi ve Tutarlı İtibara Yönelik İşbirlikçi, Sosyal, Yasal Davranışlar
İş Dizayını	Takım odaklı, etkileşimin geliştirilmesi, uyum ve güven Bağların geliştirilmesi ve bilgi transferine yönelik iş rotasyonu Dışsal paydaşlarda güvenin geliştirilmesi
Ödüllendirme ve Motivasyon	Kurumsal özdeşleşmeyi geliştiren gruba dayalı teşvikler Değerlerle uyumlu seçim Çoklu değerlendirilen geribildirim Birlikte çalışmayı geliştirici topluluk uygulamaları
İnsan Kaynağının Geliştirilmesi	Özdeşleşmeyi ve içsel bağlantıları geliştiren uzun dönemli ve ilişkisel psikolojik sözleşmeler Kapsamlı içsel markalama aktiviteleri/değerleri Özdeşleşmenin sağlanması için kariyer yönetimi ve mentorluk

Kaynak: Morris vd., 2005, Davenport vd., 2005, Hagel ve Seely-Brown, 2005'den uyarlayan MARTIN, HETRICK, s. 197.

⁷³⁶GRATTON, 2004'den aktaran MARTIN, HETRICK, s. 231.

Çalışanların yaşam tarzlarının anlaşılması ve psikolojik sözleşmelere ilişkin algılamaları sadece insan kaynakları ve itibar arasında bağlantı kurmak için değil aynı zamanda istekler ve beklentiler ile farklı olan stratejilerin tasfiyesi için de gereklidir⁷³⁷.

İngiltere’de danışmanlarla gerçekleştirdikleri araştırmalarında Gotsi ve Wilson (2001) kurumsal itibar yönetiminde çalışanların kilit rolüne ilişkin önemli bulgular elde etmiştir. Çalışmaya katılan danışman yanıtlayıcılar, çalışan davranışının kurumun yansıtılan imajı ve ulaşmaya çalıştığı istenilen itibarı ile tutarlı olması gerektiğini belirtmiştir. Bunun gerçekleştirilmesinin en iyi yolu bu davranışların insan kaynakları uygulamaları ile teşvik edilmesidir. Kurumun kültürü ve vizyonuna bağlı çalışan istihdamı, kurum itibarı oluşumunu destekleyen değerlendirme ve ödüllendirme sistemlerinin yaratılması bu uygulamalara örnek gösterilebilir. Sürecin diğer önemli bölümünün çalışanların kurumsal itibar yönünde eğitilmesi olduğu düşünülmektedir. Burada sistemin çalışan davranışlarının monitörü olduğu ve geribildirimi mümkün kıldığı vurgulanmaktadır⁷³⁸.

3.1.2.1. Psikolojik Sözleşmeler

Kurumlar ile çalışanlar arasında değer, amaç ve ideal bağıntılarının varlığı, işbirliği ve takım ruhunun temelini oluşturur. Etkin ve başarılı kurumların çalışanların bağlılıkları ve çalışma sistemlerine dayalı olduğu düşünüldüğünde, kurumla ile insan arasındaki ilişki, ortaklık duygusunu pekiştirecek psikolojik sözleşmenin içinde aranmalıdır⁷³⁹. Birçok çalışmada psikolojik sözleşmelerin mevcut çalışma ilişkilerinin tanımlanmasında ve anlaşılmasında önemli bir rolü olduğunu vurgulanmaktadır⁷⁴⁰.

⁷³⁷MARTIN, HETRICK, s. 198.

⁷³⁸GOTSI, WILSON, 2001, s. 99.

⁷³⁹İNCE, s. 332.

⁷⁴⁰Ans DE VOS, Annelies MEGANCK, Dirk BUYENS, “The Role of the Psychological Contract In Retention Management: Confronting HR-Managers’ and Employees’ Views on Retention Factors and The Relationship With Employees’ Intentions To Stay”, Working Paper 2006, <http://www.vlerick.be/research/workingpapers/vlgms-wp-2005-5.pdf>, 27.10.2006.

Yazılı, resmi çalışma sözleşmesinde çalışan ve kurum arasındaki bazı yükümlülükler belirtilmektedir, ancak yükümlülüklerin çoğunluğu açık bir şekilde tartışılmamaktadır. Örneğin, çalışanın terfi, ücret, eğitim, iş güvenliği gibi konularda işveren tarafından beklentileri bulunmaktadır. Bunun gibi işverenin de çalışandan ekstra çalışma saatleri, gereklilik olmayan işlerde isteklilik, kurum bilgilerini saklama, kurumda en az iki yıl çalışma gibi beklentileri bulunmaktadır⁷⁴¹. Psikolojik sözleşmelerle ilgili çalışanlara kurum tarafından açık ve tutarlı mesajların gönderilmesi çalışan algılamaları ile uyumun sağlanması açısından gereklidir. Tutarlı mesajlar yönetsel amaçların daha iyi anlaşılmasını sağlamaktadır, bu kurumun güvenilirliği açısından da önem taşır⁷⁴². Psikolojik sözleşmelere ilişkin bazı tanımlamalar şöyledir:

- Yönetim ve kurumsal davranış literatüründe psikolojik sözleşme kavramı çalışan ve işveren arasındaki ilişkiyi tanımlamakta kullanılmaktadır. Çalışanların çalıştıkları kurumla ilgili olarak vermesi ve alması gerekenler ile ilgili inançları⁷⁴³, çalışanlar ve işverenler arasında işleyen yazılı olmayan beklentiler bütünü tanımlamaktadır⁷⁴⁴.
- Psikolojik sözleşme, çalışan ve kurumun karşılıklı değişim ilişkilerinden oluşan iki yönlü beklentiler⁷⁴⁵ ve bu beklentiler konusundaki kişisel inançlardır⁷⁴⁶.

⁷⁴¹Janice Anna KNIGHTS, Barbara Jean KENNEDY, “Psychological Contract Violation: Impacts on Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Australian Senior Public Servants”, Applied Human Resources Management Research, Vol. 10, No: 2, 2005, s. 58.

⁷⁴²Eric C.A. KAARSEMAKER, Erik POUTSMA, “The Fit of Employee Ownership with Other Human Resource Management Practices: Theoretical and Empirical Suggestions Regarding the Existence of an Ownership High-Performance Work System”, Economic and Industrial Democracy, Vol. 27, No: 4, 2006, s. 675.

⁷⁴³Abigail MARKS, Dora SCHOLARIOS, “Work-Life Integration And The Psychological Contract: An Examination Of Work Outcomes For Software Professionals”, 10th European Association of Work and Organizational Psychology Conference, Prague, May 2001, www.hrm.strath.ac.uk/.../EAWOP%202001%20work%20life%20and%20psychological%20contract.PDF, 13.11.2007

⁷⁴⁴Alan Thomas HARRISON, Ruth SIMPSON, Priya KALER, “Emotions In The Organisation: The Psychological Contract of Hotel and Catering Workers”, Journal Work Organisation and Emotion, Vol. 1, No: 1, 2005, s. 88.

⁷⁴⁵Elizabeth Wolfe MORRISON, Sandra L. ROBINSON, “When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops”, The Academy of Management Review, Vol. 22, No: 1, 1997, s. 228.

- Psikolojik sözleşme, temel olarak kurum ve çalışanlar arasında açığa çıkarılmamış sözleşme olarak tanımlanabilmektedir⁷⁴⁷.

Psikolojik sözleşmeler, çalışanların ve işverenin çalışma ilişkileri hakkındaki inanç ve algılamalarını göstermektedir, performans gereksinimlerini, iş güvenliğini, eğitimi, ücret, kariyer yönetimi konuları hakkındaki inanç ve algılamaları içerebilmektedir⁷⁴⁸ ve çalışanların kuruma ilişkin deneyimlerine dayanmaktadır⁷⁴⁹ ve psikolojik sözleşmelere ilişkin çalışan algılamaları onların davranışları ve tutumları üzerinde önemli etkiye sahip olmaktadır⁷⁵⁰. Algısal, yazılı olmayan, ima edilmiş kavramlardan oluşan⁷⁵¹ psikolojik sözleşmeler karşılıklı olarak sözlerin değişimine dayanmaktadır⁷⁵².

Psikolojik sözleşmeler, karşılıklı değişime ilişkin çalışan algılamalarını göstermektedir. Çift yönlülük psikolojik sözleşmeleri çalışanların istek ve umutlarını içeren beklentilerden ayırmaktadır. Beklentiler karşılanmadığında çalışan hayal kırıklığı yaşamaktadır, psikolojik sözleşmeler kırıldığında ise çalışan kendini haksızlığa uğramış hissetmektedir. Araştırmalar göstermektedir ki; psikolojik sözleşmelerdeki kırıklıklar çalışma ilişkilerine ilişkin yayılan imalarla birlikte haksızlığa uğrama, aldatılma duyguları oluşmaktadır⁷⁵³.

⁷⁴⁶Denise M. ROUSSEAU, “New Hire Perceptions of Their Own and Their Employer's Obligations: A Study of Psychological Contracts”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 11, No: 5, 1990, s. 390.

⁷⁴⁷“Psychological Contracts – A Key to Motivating Staff”, [http://www.centreofexcellence.ie/ Sec tors /SFA/SFANCE DocLib.nsf//Psychological%20Contracts.pdf](http://www.centreofexcellence.ie/Sec%20tors/SFA/SFANCE%20DocLib.nsf/Psychological%20Contracts.pdf), 19.11.2006.

⁷⁴⁸Katherine V.W. STONE, “The New Psychological Contract: Implications of the Changing Workplace for Labor and Employment Law”, <http://www.cherry.gatech.edu/REFS/ED/JC/new-psych-contract.pdf>, 18.04.2007.

⁷⁴⁹Ans DE VOS, Dirk BUYENS, René SCHALK, “Psychological Contract Development during Organizational Socialization: Adaptation to Reality and the Role of Reciprocity”, Working Paper, http://www.feb.ugent.be/fac/research/WP/Papers/wp_03_194.pdf, 27.10.2006.

⁷⁵⁰Annette SHARPE, “The Psychological Contract In A Changing Work Environment”, www.ukwon.net/files/Psychological%20Contract%20Theme%20Paper%20_TWI_.pdf, 10.11.2006.

⁷⁵¹Paul A. PAVLOU, David GEFEN, “Psychological Contract Violation in Online Marketplaces: Antecedents, Consequences, and Moderating Role”, http://www.agsm.ucr.edu/faculty/papers/pavlou_isr_pcv_pavlou-gefen_rev_final.pdf, 17.11.2006.

⁷⁵²Denise M. ROUSSEAU, “Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate”, *Academy of Management Executive*, Vol. 18, No: 1, 2004, s. 120.

⁷⁵³STONE, <http://www.cherry.gatech.edu/refs/ed/jc/new-psych-contract.pdf>

Çalışanların psikolojik sözleşmeleri üç şekilde edindiği söylenebilmektedir. Öncelikle kişiler diğerleri tarafından ikna edici iletişime maruz kalmaktadır. İstihdam sürecinde muhtemel çalışanlar istihdam ediciler ya da görüşmeciler tarafından açık ya da örtülü bir şekilde sözler almaktadır. İstihdam edildiğinde iş arkadaşları ya da yöneticiler kendi bakış açıları ile çalışanlar ve işveren arasında olan yükümlülükleri tanımlayabilmektedir. İkinci olarak, çalışanların yükümlülükleri hakkında, çalışma arkadaşlarının ve yöneticilerin davranışlarına ilişkin yükümlülükler hakkında sosyal ipuçları verebilmektedir. Üçüncüsü, kurumlar ücret sistemi, performans ödülleri, el kitapları ve misyon tanımlamaları gibi öğeleri içeren kurumsal literatür gibi yapısal işaretler sağlamaktadır⁷⁵⁴.

Martin ve Hetrick (2006) psikolojik sözleşmelerin özelliklerini şöyle sıralamaktadır⁷⁵⁵:

- Öznel, tek ve özelliklerle ilgilidir. Çalışanların ve işverenlerin öznel algılamalarına dayanmaktadır. Her kişinin bu beklentiler ve algılamalarla ilgili kendi yorumları bulunmaktadır. Bu algılamalar, bir kişiden ve kurumdan diğerine değişmektedir.
- Karşılıklıdır, spesifik ve iki taraflı çalışan ilişkileri ile ortaya çıkmaktadır. Bu ilişkilerde iki taraf bulunmaktadır, her biri spesifik çalışma ilişkileri hakkında kendi psikolojik sözleşmelerine sahip olmaktadır.
- Nesnel gerçekler değildir, kişiler tarafından paylaşılan inanç ve algılamalara dayanmaktadır. Çünkü insanlar kendi öznel algılamalarına göre hareket etmektedir.
- Yükümlülüklerle ilişkin inanç ve algılamalardan ortaya çıkmaktadır.

Bireyler, kurumun bir üyesi olarak kurumdan karşılık beklerler. Bu karşılık örneğin maaş, ücret, ikramiye, emeklilik hakkı, iyi çalışma koşulları, iş güvenliği,

⁷⁵⁴Justin ASELAGE, Robert EISENBERGER, "Perceived Organizational Support and Psychological Contracts: A Theoretical Integration", Journal of Organizational Behavior, Vol. 24, No: 5, 2003, s. 495.

⁷⁵⁵MARTIN, HETRICK, s. 123.

yetenek ve başarısını gösterebilme, tanınma, sorumluluk, saygınlık kazanma, statü, yükselme, kendini gerçekleştirme v.b. olabilir. İşgören, sunduğu hizmete karşılık, kurumdan beklentilerinin karşılandığını/ karşılanacağını algıladıktan sonra örgütte kalmaya devam edecektir. Böylece, işgören için beklentilerin karşılanması kadar, bunların gelecekte karşılanacağına dair algı düzeyi de onun kurumda kalma kararına etki edecektir.⁷⁵⁶

Genel olarak kullanılan psikolojik sözleşme ölçütleri şöyle sıralanabilmektedir⁷⁵⁷:

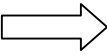
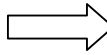

- İş tanıtan yeterli bir prosedürün sağlanması, eğitimle insanların daha etkin ve güvenli olmasının sağlanması.
- Seçim, takdir etme, terfi ve işten çıkarma prosedürlerinin adil olmasının sağlanması.
- Başvuru kurallarının, disiplin ve işten çıkarmanın dürüst, adil ve tutarlı olmasının sağlanması.
- Pazar koşulları ile ilişkili ücret ve ödüllendirme konusunda adil davranışların sağlanması, maddi olmayan olanakların dağıtımında kişilere ve gruplara karşı adil olunması.
- Mümkünse çekici işlerin sağlanması.
- İşin sorumluluğu göz önünde bulundurularak adil ücret verilmesi.
- Kariyer gelişiminin sağlanması, çalışanların yeni becerileri kazanmalarında desteklenmesi.
- Çalışanların aileleri ile vakit geçirebilecekleri ve ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri zaman verilmesi.
- Etkin iletişim ve danışmanın sağlanması.
- Güvenceli ve içten çalışma ortamının sağlanması.
- Çalışma güvenliğinin sağlanması.
- Yönetimin sözlerini tutması ve çalışanlar için en iyisinin yapılması.

⁷⁵⁶Refik BALAY, Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, 1. Basım, Nobel Yayınları, Ankara, 2000, s. 98.

⁷⁵⁷MARTIN, HETRICK, s. 131.

Çalışanlar açısından ise psikolojik sözleşmelerin içeriğinde yaygın olarak altı boyut bulunmaktadır; kariyer gelişim fırsatları (kurum da ya da çalışma alanında terfi ve gelişim fırsatları), işin içeriği (ilgi çekici, çeşitlendirilmiş görevler), finansal ödüller, işbirliğine dayalı hoş bir sosyal çalışma ortamı, kurumun genelinde işin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi için geri bildirim ve yol göstericiliği kapsayan kişisel destek, çalışanın durumunu anlama ve saygı göstermeyi kapsayan özel hayata saygı⁷⁵⁸.

Tablo 9: Psikolojik Sözleşmelerin Girdileri, İçeriği ve Sonuçları

<i>Psikolojik Sözleşmeleri Biçimlendiren Temel Faktörler</i>	<i>Psikolojik Sözleşmelerin İçeriği</i>	<i>Temel Sonuçlar</i>
Çalışan özellikleri, algılanan ve önemli sözlere ilişkin algılamaları	Örgütlerin adil davranışlarına ilişkin algılamalar	Çalışan davranışları ve tutumları, işle ve örgütle özdeşleşme, çalışan bağlılığı, çalışan vatandaşlık davranışı
Örgütsel özellikler 	Yönetimin çalışan için en iyiyi yaptığına dair güven 	
İnsan kaynakları politika ve uygulamaları (aday toplama, kariyer yönetimi, eğitim, ödüllendirme, çalışan güvenliği)	Verilen sözlerin gerçekten yerine getirildiğine ilişkin çalışan algılamaları	Çalışan performansı, çalışma çabaları, devamsızlık, işten ayrılma vs.

Kaynak: MARTIN ve HETRICK, s. 130.

Yukarıdaki tabloda psikolojik sözleşmeleri biçimlendiren önemli faktörler, temel bileşenler, sözleşmelerin içeriği, olumlu ve olumsuz sonuçlar arasındaki ilişki anlatılmıştır. Çalışanların ve kurumun birbirinden beklentileri uyumlu olduğunda bu durum çalışan performansının, çabalarının artması gibi olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Buna karşın verilen sözlerin tutulmadığına dair algılamalar, işe devamsızlık, işten ayrılma gibi olumsuz sonuçlara neden olmaktadır.

⁷⁵⁸DE VOS vd., http://www.feb.ugent.be/fac/research/wp/papers/wp_03_209.pdf.

İnsan kaynakları çalışmaları, çalışan ve kurum özelliklerinden etkilenmekte, bu uygulamalar sonucunda oluşan algılamalar, tutumsal ve davranışsal sonuçlar doğurmaktadır. Bu algılamalar olumlu olduğunda tutumlar ve davranışlar da olumlu olmakta ve kurum performansı artmaktadır.

Psikolojik sözleşmelerdeki kırılmalar söz verilen ve gerçekleştirilenler arasındaki ayrılıkların sonucunda oluşmaktadır⁷⁵⁹. Çalışanların önemli koşulların ya da yükümlülüklerin yerine getirilmediğini algıladığı durumlarda psikolojik sözleşmelerde resmi sözleşmeler gibi bozulabilmektedir. Birçok araştırmacı psikolojik sözleşmelerin ihlalini, çalışan ilişkilerindeki önemli bir bozulmaya ya da kurumsal değişim programlarındaki hatalara bağlamaktadır. Örneğin; sözleşmelerin bozulması grev davranışında, devamsızlığın ve çalışan devir oranının artmasını açıklamakta kullanılabilir⁷⁶⁰.

Bu doğrultuda işe alım sürecinden başlayarak çalışanların zihinlerinde bir takım beklentiler oluşmaya başladığı söylenebilir. Çalışma sürecinde bu beklentiler diğer örgütsel kanallardan gelen bilgilerle pekişmektedir. Çalışanlar örgütlerin beklentilerini karşılandığına inanıyorlarsa, örgüte dair olumlu algılamaları güçlenmektedir. Ancak örgütte etkin bir iletişim akışı yok ise, ne çalışanların beklentileri doğru olarak anlaşılabilir ne de çalışanlar beklentilerinin karşılandığı konusunda algılamalara sahip olabilecektir.

3.1.2.2. Kurumsal Bağlılık

Bağlılık, bir kişiye, bir düşünceye, bir kuruma karşı yerine getirmek zorunda olduğumuz bir yükümlülüğü anlatmaktadır⁷⁶¹. Bağlılık, insanoğlunun doğasının bir

⁷⁵⁹Jacqueline A-M. COYLE-SHAPIRO, "A Psychological Contract Perspective On Organizational Citizenship Behavior", Journal of Organizational Behavior, Vol. 23, No: 8, 2002, s. 928.

⁷⁶⁰MARTIN, HETRICK, s. 125-126.

⁷⁶¹BALAY, s. 14.

parçasıdır. Çalışanın kendini kuruma bağlı hissetmemesi durumunda, kendisine bağlanacak başka hedefler/eylemler araması kaçınılmaz olacaktır⁷⁶².

Kurumsal bağlılık, beş nedenden dolayı kurumlar için yaşamsal bir konu haline gelmiştir. Bu kavram ilk olarak; işi bırakma, devamsızlık, geri çekilme ve iş arama faaliyetleri ile ikinci olarak; iş doyumu, işe sarılma, moral ve performans gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılarla, üçüncü olarak; özerklik, sorumluluk, katılım, görev anlayışı gibi işgörenin işi ve rolüne ilişkin özelliklerle, dördüncü olarak; yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim gibi işgörenlerin kişisel özellikleriyle ve son olarak; bireylerin sahip olduğu kurumsal bağlılık kestiricilerini bilmeye yakın ilişkilidir⁷⁶³.

Bağlılık; iş deneyimi, rol özellikleri, yapısal ve kişisel değişkenler gibi işle ilgili durumlara ilişkin geçmiş deneyimler ve beklentilerden gelişmektedir⁷⁶⁴. Çalışan bağlılığı işverene, çalışma grubuna ve kuruma bağlılık olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır⁷⁶⁵.

Kurumsal bağlılığa ilişkin tanımlamalardan bazıları şöyledir⁷⁶⁶:

- Kurumsal çıkarları karşılayacak şekilde hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların toplamı.
- Bireyin belli bir hareket tarzına ve çevresindeki kişilere bağlılık duyması ile belli davranışlara yönelmede kişinin, kendisini taahhüt altına koyması.
- Sosyal örgüte ve kurumsal role bağlılık.

⁷⁶²Yasemin ARBAK, Jülide KESKEN, Örgütsel Bağlılık Sağlık Hizmetlerinde Sürekli Gelişim için Davranışsal Bir Yaklaşım, 1. Basım, Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları No: 05.013.368, İzmir, 2005, s. 53.

⁷⁶³Levent BAYRAM, “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, Sayıştay Dergisi, Sayı:59, 2003, s. 126.

⁷⁶⁴Martin S. PUTTERILL, Thomas C. ROHRER, “A Causal Model of Employee Commitment In A Manufacturing Setting”, International Journal of Manpower, Vol.16, No: 5/6, 2002, s. 57.

⁷⁶⁵Lee SEOK-HWAN, Olshfski DOROTHY, “Employee Commitment and Firefighters: It’s My Job”, Public Administration Review, Vol. 62, No: 1, 2002, s. 108.

⁷⁶⁶BALAY, s. 15–17.

- Bireyle kurum arasında meydana gelen ve katılan açıısından maliyete göre fazla ödül almayı anlatan değişim ilişkisi.
- İş görenin kurumda kalma ve onun için çaba gösterme arzusu ile örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi.
- Kişinin kimliğini örgüte bağlayan tutum ve eğilimler.
- İş görenin iş yerine psikolojik olarak bağlanması.
- Kişinin belli bir hareket tarzına bağlılığı; açık bir ödül veya ceza olmasa bile yapılanı sevme ve ona devam etme isteği.
- Kurumda kalma isteği duyarak, kurumun amaç ve değerleriyle, birincil hedef olarak maddi kaygılar gütmeksizin özdeşleşme.
- Kurumda amaç ve hedeflerinin taraflı, duygusal bağlılığı, amaç ve değerler kapsamında bireyin, rolünü kurumun iyiliği için yapması,
- Bir kurumun çoklu öğelerinin (üst yönetimi, müşterileri, sendikaları ve genel anlamda toplumu içine alabilir) amaçlarıyla özdeşleşme sürecidir.

Kurumsal bağlılık, çalışanın kurumda kalmak için istek duyması, kurumsal amaçları kabullenmesi ve çaba gösterilmesi olarak özetlenebilmektedir⁷⁶⁷. Daha geniş bir tanımla kurumsal bağlılık; bir kimsenin, örgütünün amaç ve değerlerine taraflı ve etkili bağlılığı olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlılık, araçsal bir değerden öte, kişinin, rolünü salt örgütün iyiliği için, örgütün amaç ve değerleriyle ilişkili olarak yapmasıdır. Bağlılık duyan işgörenler, örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir biçimde inanır, emir ve beklentilere gönüllüce uyar. Bu üyeler ayrıca, amaçların istenen şekilde gerçekleşmesi için asgari beklentilerin çok üstünde çaba ortaya koyar ve kurumda kalmada kararlılık gösterir. Bağlılık gösteren işgörenler içsel olarak güdülenirler⁷⁶⁸.

Kurumsal özellikler çalışanlar tarafından çekici algılanıyorsa, çalışanlar kendilerini güçlü bir şekilde kurumla tanımlamaktadır, güçlü kurumsal özdeşleşmeler

⁷⁶⁷PUTTERILL, ROHRER, s. 57.

⁷⁶⁸BALAY, s. 3.

işbirlikçi davranışlara dönüşmektedir⁷⁶⁹. Kurumsal bağlılık ve iş memnuniyetine arasındaki farka ilişkin olarak bağlılığın genel olarak kuruma bir karşılık olurken, iş memnuniyeti, spesifik olarak işe ve işin değişik yönlerine karşılık olmaktadır⁷⁷⁰.

Ruch (2002), kurumda bağlılık yaratılma sürecinde rehberlik edecek önerileri şöyle sıralamaktadır⁷⁷¹:

- Kurumun kültürünün değerlendirilmesi.
- İçsel ve dışsal olarak pazarlanabilecek uygun işveren markası kimliğinin inşa edilmesi.
- Çalışanlara verilen değeri tanımlayan işveren markası vaadinin geliştirilmesi.
- Paydaşlarla tutarlı iletişimi geliştiren, işveren markasının sözcüsü bir araç geliştirilmesi.
- Marka vaadinin gerçekleştirilmesi, marka sözcüsünün ve entegre iletişim araçlarının kullanılması.
- İşveren markası etkinliğinin ölçülmesi, aday toplama, bağlılık ve motivasyon gibi kilit konularda özel indekslerin oluşturulması.

Görüleceği üzere, kurumsal bağlılık ve marka arasında bir etkileşim olduğu üzerinde durulmuştur. Bu da kurumsal bağlılık ile itibar yönetiminin ilişkisini ortaya koymaktadır.

Kurumsal bağlılık boyutları; uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olarak üçe ayrılmaktadır.

Uyum; kurumsal bağlılığın ilk boyutunu oluşturmakta, bu boyutta temel amaç, belirli dış ödüllere kavuşmaktır. Üyelerin bağlılık göstermelerinin ve bu

⁷⁶⁹Jane COLLIER, Rafael ESTEBAN, "Corporate Social Responsibility and Employee Commitment", Business Ethics: A European Review, Vol. 16, No: 1, 2007, s. 27.

⁷⁷⁰Andrew Hale FEINSTEIN, David VONDRASEK, "A Study Of Relationships Between Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Restaurant Employees", hotel.unlv. edu/pdf/jobSatisfaction.pdf, 17.02.2007.

⁷⁷¹MARTIN, HETRICK, s. 279–280.

amaçla sergiledikleri tutum ve davranışların temel gayesi belli ödülleri elde etme ve belli cezaları bertaraf etmektir. Kısaca ifade etmek gerekirse uyum, rıza gösterme veya içsel ve belirli ödüllere sarılmayı içermektedir⁷⁷².

Özdeşleşme; kurumsal bağlılığın ikinci boyutu oluşturmakta, üyenin kurumun bir parçası olarak kalma isteğine dayanır. Üye diğerleriyle yakın ilişkiler içine girmektedir. Böylece bireyler, tutum ve davranışlarını, kendilerini ifade etmek ve tatmin sağlamak için diğer üye ve gruplarla ilişkilendirdiğinde özdeşleşme meydana gelmektedir⁷⁷³. Bu boyutta çalışanlar, doyum verici ve kendilerini tanımlayıcı ilişkileri korumak için diğerlerinin etkilerini kabul ederler. Özdeşleşme, kişilerin yakın olma isteğine dayanan kurumsal bağlılık aşamasıdır. İnsanlar diğer kişi ve gruplarla ilişkiye girmek ve bunu sürdürmek için, başkalarının hareket ve davranışlarını benimsiyorsa özdeşleşme var demektir⁷⁷⁴.

Kişisel kimlik ve özdeşleşme ile kurum bağlantısı en iyi sosyal kimlik teorisi ile açıklanabilmektedir. İnsanlar kişisel bir kimlik geliştirmektedir. Kişisel davranışlar, yetenekler ve ilgileri içeren kişisel özelliklerden oluşmaktadır. Kişisel kimliğin ana bileşeni, kişisel itibarın korunması ve geliştirilmesidir. Kişiler sosyal kimlik geliştirmeye başladıklarında ilk evre kendilerini farklı olarak ait olmak istedikleri ya da istemedikleri gruplarla kategorileştirmeleridir. Örneğin, akademisyen, insan kaynakları profesyoneli, danışman gibi. Kişisel kimlik ve kişisel kategorileşme kişisel içerikle etkileşime geçmeye başlamakta, sosyal içeriğin belirli sosyal gruplara katılmasıyla sosyal özdeşleşme gerçekleşmektedir. Bu süreç ben kimim sorusunun yanıtlanmasına yardım etmektedir⁷⁷⁵.

İçselleştirme; bütünüyle kişisel ve kurumsal değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Kurumsal bağlılığı içselleştirme veya benimsemeye dayanan üçüncü boyutu, bireyin tutum ve davranışlarını kurumun ve kurumdaki diğer insanların

⁷⁷²Hasan GÜL, “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi”, Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 1, 2002, s. 43.

⁷⁷³GÜL, s. 43.

⁷⁷⁴BALAY, s. 100.

⁷⁷⁵MARTIN, HETRICK, s. 136–137.

değerler sistemiyle uyumlu kılması halinde ortaya çıkmaktadır⁷⁷⁶. Bu boyut, kişisel değerlerin kurumsal değerlerle uyumluluğu ve kurumsal değer sisteminin, bireyin tutum ve davranışları üzerindeki etkilerine yoğunlaşmaktadır. Kurumsal kültürün çoğu tanımlamalarında değerler, temel öğedir. Geçmiş araştırmalar, değer ve önceliklerin belli bir kurumun değer ve öncelikleriyle uygun olduğunda işgörenlerin daha mutlu olduğunu ve o kurumla olan birlikteliği daha da istekle sürdürdüğünü göstermektedir⁷⁷⁷.

Kurumsal bağlılığa ilişkin özellikler şöyle sıralanabilmektedir⁷⁷⁸:

- Kurumun amaç ve değerlerini kabullenme ve güçlü inanç.
- Kurum için daha fazla çaba gösterme isteği.
- Kurumda kalmak için güçlü istek.

Kuruma olan ilgi ve bağlılığın artırılması aynı zamanda çalışanlara yönelik bilgi akışının geliştirilmesi, ödüllendirme ve takdir mekanizmalarının geliştirilmesine de bağlıdır. Firma içinde karşılıklı güven, sadakat, onur, şevkat ve dayanışma gibi değerlerin ön plana çıkarılması ile kişinin kendine olan özgüveni arttırılmaya çalışılmaktadır⁷⁷⁹. Etkili bir iletişimle, kurum kültürünü, temel değerlerini ve hedeflerini daha iyi anlayan ve görevlerinin ne olduğunu ve nasıl yapmaları gerektiğini iyice benimseyen bireyler, zamanla kendilerini ailenin bir bireyi olarak görüp daha fazla katılımcı ve sahiplenici bir tutum geliştirmektedirler⁷⁸⁰.

İstihdam politikaları amaçlarının yerine getirilmesinde önemli olan kurumsal bağlılık normatif, duygusal, devam etme bağlılığı olmak üzere üç türe ayrılmaktadır⁷⁸¹.

⁷⁷⁶GÜL, s. 44.

⁷⁷⁷BALAY, s. 101.

⁷⁷⁸Aamir Ali CHUGHTAI, Sohail ZAFAR, “Antecedents and Consequences of Organizational Commitment Among Pakistani University Teachers”, Applied Human Resources Management Research, Vol. 11, No: 1, 2006, s. 39–40.

⁷⁷⁹Ali Rıza BÜYÜKUSLU, Globalizasyon Boyutunda İKY, 1. Basım, Der Yayınları, 1998, s. 221.

⁷⁸⁰AKINCI VURAL, 2003, s. 149.

⁷⁸¹George S. BENSON, “Employee Development, Commitment and Intention To Turnover: A Test of ‘Employability’ Policies In Action”, Human Resource Management Journal, Vol.16, No: 2, 2006, s. 174.

Normatif bağıllık; işgörenin bir kurumda sürekli kalmak zorunda olduğunu düşünmesini ifade etmektedir, çalışanın kurumun değerlerini ve amaçlarını içselleştirmesine dayanmakta⁷⁸², çalışanın kurumda kalma zorunluluğu ile ilgili değerlerini ifade etmektedir⁷⁸³. Normatif bağıllıkta çalışanlar, işverenlerine karşı mecbur olduklarını düşünürler. Bir minnettarlık duygusu sonucu kurumda kalırlar. Bunun sebebi, işverenlerin onları, gerçekten çok ihtiyaçları olduğu bir zamanda işe alması ya da işverenleriyle kalmalarının en doğru şey olacağı yolunda değer yargılarına sahip olmasıdır⁷⁸⁴, çalışanlar öyle olması gerektiğini düşündüğü için kuruma bağlıdır⁷⁸⁵. Ölçüsü, “Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor” olmaktadır⁷⁸⁶.

Duygusal bağıllık; çalışanın kuruma duygusal olarak bağlanması olarak tanımlanmaktadır ve kuruma karşı olumlu düşüncelere ve duygulara dayanmaktadır⁷⁸⁷. Duygusal bağıllık, kurumun amaçlarını değerlerini kabullenme, bunu gerçekleştirmek için kurum adına çaba harcamaya istekli olma, kurumun bir parçası olmaya güçlü bir istek duymayı⁷⁸⁸ ve çalışanın kurumla özdeşleşmesini içermektedir⁷⁸⁹. Duygusal bağıllık, insanları örgüte duygusal olarak bağlayan ve bu örgütün üyesi olmaktan dolayı memnun olmalarını sağlayan, bireysel ve örgütsel değerler arasındaki bir uzlaşmadan ortaya çıkar. Duygusal bağıllık kişilik özellikleri

⁷⁸²Rajendran MUTHUVELOO, Raduan Che ROSE, “Antecedents and Outcomes of Organisational Commitment among Malaysian Engineers”, American Journal of Applied Sciences, Vol. 2, No: 6, 2005, s. 1097.

⁷⁸³Nigar DEMİRCAN ÇAKAR, Adnan CEYLAN, “İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri”, Doğuş Üniversitesi Dergisi, Cilt: 6, Sayı:1, 2005, s. 56.

⁷⁸⁴Münevver ÖLÇÜM ÇETİN, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık, 1. Basım, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2004, s. 96.

⁷⁸⁵Lisa M. MOYNIHAN, Wendy R. BOSWELL, John W. BOUDREAU, “The Influence of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Executive Withdrawal and Performance”, Working Paper 2000, <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1093&context=cahrswp>, 17.01.2007.

⁷⁸⁶MARTIN, HETRICK, s. 145.

⁷⁸⁷MUTHUVELOO, ROSE, 2005, s. 1096.

⁷⁸⁸Young Rok CHOI, “The Liability Asset of Newness and Stakeholders’ Assessment: An Exploratory Study”, <http://www.research.smu.edu.sg/faculty/edge/entrepreneurship/papers/TheLiabilityandAssetofNewnessandStakeholdersAssessmentAnExploratoryStudy%20.pdf>, 17.10.2006.

⁷⁸⁹Scott E. BRYANT, Dan MOSHAVI, Thang V. NGUYEN, “A Field Study on Organizational Commitment, Professional Commitment and Peer Mentoring”, The DATA BASE for Advances in Information Systems, Vol. 38, No: 2, 2007, s. 62.

ve işe ilişkin faktörlerle ilgili tutumsal bir olgudur ve örgütsel hedefleri destekleme yönünde çalışanların gönüllülüğü esasına dayanır⁷⁹⁰.

Çalışan kurumda öyle olmasını istediği için kalmaktadır⁷⁹¹, kurumdaki insanların iyi, çalışma ortamının ise keyifli olduğunu düşünmektedir⁷⁹². Ölçüsü, “Ben gerçekten kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum” olmaktadır⁷⁹³. Kurumlarda gerçekleşmesi en çok arzu edilen ve çalışanlara aşılacak istenen bağlılık türüdür⁷⁹⁴. Yapılan birçok ampirik araştırmada duygusal bağlılığın sadakat oluşumdaki en önemli faktör olduğu sonucuna ulaşılmıştır⁷⁹⁵.

Duygusal bağlılığın üç yönü şöyle sıralanabilmektedir⁷⁹⁶:

- Kuruma karşı duygusal bir düşkünlüğün oluşması,
- Kurumla özdeşleşme,
- Kurumda kalmayı sürdürmeye istek.

Devam Etme Bağlılığı: çalışanın işten ayrılmanın büyük zararlara neden olacağını düşünerek işe devam etmesine dayanmaktadır⁷⁹⁷. Devam etme bağlılığı, davranışsal bağlılık olarak bilinmekte, kurumun yaşamını devam ettirmesi için

⁷⁹⁰Ufuk DURNA, Veysel EREN, “Üç Bağlılık Ekseninde Örgütsel Bağlılık”, Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt: 6, Sayı:2, 2005, s. 21.

⁷⁹¹Mohammed Asad Shareef AL-EMADI, Michael J. MARQUARDT, “Relationship Between Employees’ Beliefs Regarding Training Benefits And Employees’ Organizational Commitment In A Petroleum Company In The State Of Qatar”, International Journal of Training and Development, Vol. 11, No: 1, 2007, s. 54.

⁷⁹²“Human Resource Management Organizational Commitment”, Special Research Report, <http://www.das.psu.edu/user/da/pdf/OrgCommitmentReport>, 18.05.2007.

⁷⁹³MARTIN, HETRICK, s. 144.

⁷⁹⁴Nermin UYGUÇ, Dilek ÇIMRIN, “DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler”, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 19, Sayı: 1, Yıl: 2004, s. 91–99.

⁷⁹⁵Josée BLOEMER, Gaby ODEKERKEN- SCHRÖDER, “Antecedents and Consequences of Affective Commitment”, Australasian Marketing Journal, Vol. 11, No: 3, 2003, s. 33.

⁷⁹⁶Mmakgomo Roseline LAKA-MATHEBULA, Modelling The Relationships Between Organizational Commitment, Leadership Style Human Resource Management Practices and Organizational Trust, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), University of Pritoria, Faculty of Economic and Management Sciences, 2004, s. 29.

⁷⁹⁷RMUTHUVELOO, ROSE, s. 1096–1098.

çalışan davranışlarının adanmışlığı ile ölçülmektedir⁷⁹⁸. Kurumda kalmasının ya da ayrılmasının zararlarını ve yararlarını tartarak karar vermektedir, örneğin, alternatif işler ya da ayrılmanın yaratacağı finansal zorluklar gibi. Ölçüsü, “Başka bir işyerinde daha iyi bir iş bulana kadar bu kurumda kalmaya devam etmeliyim” olmaktadır⁷⁹⁹.

Çalışan bağlılığının sağlanması, insan kaynakları yönetiminin başarısının esası olarak görülebilmektedir⁸⁰⁰. Kurumsal bağlılık başarılı uzun dönemli ilişkiler için zorunlu bir bileşendir⁸⁰¹. Bağlılık ile ilgili yapılan bazı çalışmalara göre; olumlu tür bağlılık, çalışanların tutumu üzerinde performans bağlamında olumlu bir etkendir⁸⁰². Bağlılığın iş tatmini, motivasyon, katılım gibi kurumsal sonuçlarla arasında olumlu bir korelasyon bulunmaktadır⁸⁰³. Kritik çalışanların kurumda kalmasının sağlanması; stratejik kurum amaçlarının gerçekleştirilmesinde, mevcut ve gelecekteki rakiplere karşı rekabet avantajı elde edilmesinde avantaj sağlamaktadır⁸⁰⁴.

İnsan kaynakları uygulamalarının çalışan bağlılığı üzerindeki etkileri seçme ve yerleştirme ile başlamaktadır. Kurum yüksek nitelikli çalışanları işe aldığı anda, sürekli eğitim ve geliştirme çalışmaları ile yetenekleri arttırıldığında çalışanın kuruma bağlılığı artmaktadır⁸⁰⁵.

⁷⁹⁸Richard JOHNS, Determinants of Organizational Commitment Among U.S. Workers, Duquesne University, McAnulty College and Graduate School of Liberal Arts, (Yayınlanmamış Master Tezi), 2005, s. 1.

⁷⁹⁹MARTIN, HETRICK, s. 145.

⁸⁰⁰Fiona EDGAR, Alan J. GEARE, “Employee Voice On Human Resource Management”, Asia Pacific Journal of Human Resources, Vol. 43, No: 3, 2005, s. 362.

⁸⁰¹CHOI, <http://www.research.smu.edu.sg/faculty/edge/entrepreneurship/papers/TheLiabilityandAssetofNewnessandStakeholdersAssessmentAnExploratoryStudy%20.pdf>.

⁸⁰²Meltem ONAY ÖZKAYA, İpek DEVECİ KOCAKOÇ, Emre KARA, “Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması”, Yönetim ve Ekonomi Celal Bayar Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 13, Sayı: 2, 2006, s. 78.

⁸⁰³Mark DURKIN, Hadyn BENNETT, “Employee Commitment In Retail Banking: Identifying And Exploring Hidden Dangers”, International Journal of Bank Marketing, Vol. 17, No: 3, 1999, s. 127.

⁸⁰⁴Sunil RAMLALL, “Managing Employee Retention as a Strategy for Increasing Organizational Competitiveness”, Applied Human Resources Management Research, Vol. 8, No: 2, 2003, s. 70.

⁸⁰⁵Patrick M. WRIGHT, Timothy M. GARDNER, Lisa M. MOYNIHAN, “The Impact of HR Practices on the Performance of Business Units”, Human Resource Management Journal, Vol. 13, No: 3, 2003, s. 26.

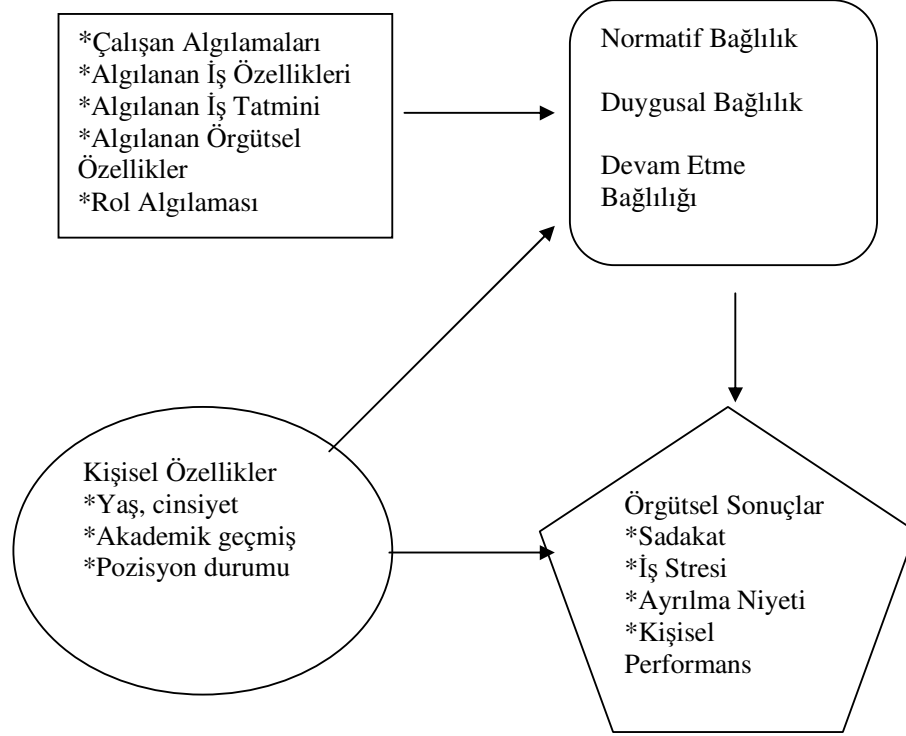
Kuruma olan ilgi ve bağılılığın arttırılması aynı zamanda çalışanlara yönelik bilgi akışının geliştirilmesi, ödüllendirme ve takdir mekanizmalarının geliştirilmesine de bağılıdır. Kurum içinde karşılıklı güven, sadakat, onur, şefkat ve dayanışma gibi değerlerin ön plana çıkartılması ile kişinin kendine olan özgüveni arttırılmaya çalışılmaktadır.⁸⁰⁶

Yüksek düzeyde bağılılık gösteren bireyler aynı zamanda yüksek derecede işlerine de bağılı iseler, kurumun en değerli üyeleri olurlar. Bu gibi işgörenler kurum içinde kurumsal yıldızlar olarak adlandırılırlar. Bu işgörenlerin; işin kendisinden, örgütteki geleceklerinden, denetimden, iş arkadaşlarından, ödemedeki eşitliğin bir yansıması olarak da ücretlerinden dolayı doyumları yüksektir.⁸⁰⁷

⁸⁰⁶BÜYÜKUSLU, s.221.

⁸⁰⁷BALAY, s. 90.

Şekil 18: Çalışan Algılamaları, Kurumsal Bağlılık Türleri ve Sonuçları



Kaynak: MUTHUVELOO, ROSE, 2005, s. 1096.

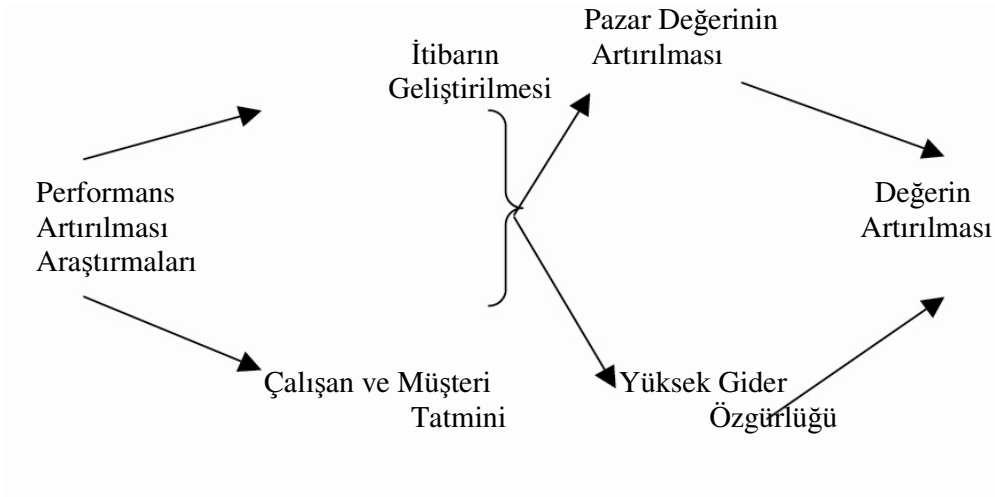
Yukarıdaki şekilde ifade edildiği gibi; çalışan algılamaları ve kişisel özellikleri çalışan bağlılığını ve bağlılığın türünü belirlemektedir. Çalışanın kuruma bağlılığı ve bağlılığın ne tür bir bağlılık olduğu kişisel performans, kurumdan ayrılma ya da çalışmaya devam etme, iş stresi gibi sonuçlara neden olmaktadır.

Yapılan pek çok araştırmada kurumsal bağlılığın çeşitli yönleri ve değişik konularla ilişkileri üzerinde durulmuştur. Bu çalışmalarda kurumsal bağlılıkla ilişkili olarak; verimlilikteki artış, personel istikrarı, devamsızlık oranı, iş tatmini ve örgütsel yurttaşlık gibi konulara değinilmiştir⁸⁰⁸.

⁸⁰⁸DURNA, EREN, s. 213.

Kurumsal bağlılığın sonuçlarına ilişkin olarak, davranışsal sonuçların bağlılıkla güçlü ilişkiler içinde olduğu bulunmuştur. Bunlardan özellikle iş doyumu, güdülenme, katılım ve kurumda kalma arzusu kurumsal bağlılıkla olumlu, iş değiştirme ve devamsızlık ise bağlılıkla olumsuz ilişkili bulunmuştur⁸⁰⁹.

Şekil 19: Performans Yaratımına Değer Eklenmesinin Artırılması



Kaynak: Lorice STAINER, “Performance Management and Corporate Social Responsibility: The Strategic Connection”, Strategic Change, No: 15, 2006, s. 260.

Yukarıdaki şekilde ifade edildiği gibi müşteri ve çalışan tatminininin sonucunda itibar geliştirilmekte, talep, pazar değeri, karlılık artmakta kurumun performans değeri yükselmektedir⁸¹⁰.

Muthuveloo ve Rose (2005) tarafından Malezya’da mühendisler ile gerçekleştirilen araştırmada, çalışanların algıladıkları kurumsal özellikler ile algıladıkları iş memnuniyetinin, çalışanların kuruma normatif ve duygusal bağlılıklarında önemli etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Olumlu algılamalar bağlılığı güçlendirmekte, bu da sadakatın artması, iş stresinin azalması, kişisel performansın artması gibi olumlu sonuçlara dönüşmektedir⁸¹¹.

⁸⁰⁹BAYRAM, s. 135.

⁸¹⁰Lorice STAINER, “Performance Management and Corporate Social Responsibility: The Strategic Connection”, Strategic Change, No: 15, 2006, s. 260.

⁸¹¹MUTHUVELOO, ROSE, s. 1098–1099.

İşveren olumlu olarak görüldüğünde kurumsal üyelik öz saygıyla gelişmektedir ve kurumsal özdeşleşme güçlenmektedir⁸¹². Çalışan bağlılığı, her çalışanın kurum hakkında sahip olduğu imajlardan doğmaktadır. Söz konusu imajlardan birincisi; çalışanların kuruma ilişkin farklı, merkezi ve kalıcı olanlarla ilgilidir ve algılanan kurumsal kimlik olarak tanımlanmaktadır. İkinci imaj; çalışanların kurumun dışsal paydaşlarının kurumu nasıl algıladığı ile ilgilidir ve yapılmış dışsal imaj olarak tanımlanmaktadır. Bu iki imaj çalışanların bağlılığını ve davranışlarını etkilemektedir⁸¹³.

Çalışanların düşünce ve davranışları, hem kişinin kendine atfettiği özelliklerden hem de kurumsal üyelikle ilişkili olarak diğerlerinin kişiye yüklediği özelliklerden etkilenmektedir. Çalışanlar dışarıdakiler tarafından kurumun olumlu görüldüğüne inandıklarında kurumla bütünleşme gerçekleştirebilmektedir⁸¹⁴.

Kurumsal üyelik, çalışanlara olumsuz özellikler de yükleyebilmektedir. Çalışanlar kurumun dışsal imajını olumsuz olarak gördüğünde, bu durum depresyon, stres gibi olumsuz kişisel sonuçlara yol açabilmektedir. Bunun sonucunda söz konusu kişisel sonuçlar kişiler arası rekabetin artması, uzun dönemli görevlerde çabanın azalması gibi istenmeyen kurumsal sonuçlara neden olmaktadır. Daha sonraki zamanlarda çalışan kurumsal rollerle ilgisini kesmekte ya da kurumdan ayrılmaktadır⁸¹⁵.

Olumlu itibar özdeşleşme aracılığıyla kurumsal bağlılığı artırırken, olumsuz itibar bağlılığı engellemektedir. Çünkü çalışanlar kurumsal üyelik aracılığıyla kişisel imajlarını canlandırmamaktadır⁸¹⁶. Çalışanlar kuruma güçlü bir şekilde bağlı olduklarında kurumların etkinliği artmaktadır. Çalışan kurumun itibarını olumlu

⁸¹²LIEVENS vd., 2007, s. 45.

⁸¹³Jane E. DUTTON, Janet M. DUKERICH, Celia V. HARQUAIL, "Organizational Images and Member Identification", Administrative Science Quarterly, June 1994, http://findarticles.com/p/articles/mi_m4035/is_n2_v39, 18.12.2006.

⁸¹⁴DUTTON vd., http://findarticles.com/p/articles/mi_m4035/is_n2_v39.

⁸¹⁵DUTTON vd., http://findarticles.com/p/articles/mi_m4035/is_n2_v39.

⁸¹⁶Olivier HERRBACH, Karim MIGNONAC, "How Organizational Image Affects Employee Attitudes", Human Resources Management Journal, Vol.14, No: 4, 2004, s. 78.

olarak algıladığında orada çalışmaya devam etmek istemekte ve kuruma bağlanmaktadır, bu nedenle kurumunu daha itibarlı görmektedir⁸¹⁷.

Abraham ve diğerleri (2006) yaptığı araştırmada, üç paydaş grubunun (müşteriler, rakipler, yatırımcılar) kurumun prestijine ilişkin değerlendirmeleri ile ilgili çalışanların kişisel inançlarının, kurumlarıyla özdeşleşmelerinde ve duygusal bağlılıklarında etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Algılanan dışsal prestij, üyelerin özdeşleşmesi ile olumlu yönde bağlantılı olmaktadır bu, duygusal bağlılığın gelişmesine neden olmaktadır⁸¹⁸.

3.1.3. Kurumsal İletişim

3.1.3.1. Tanımı, Önemi ve Amaçları

İletişim; mesajların formüle edildiği, değiş tokuş edildiği ve yorumlandığı bir süreç olarak değerlendirilir. Bu süreç içindeki tüm etkinlikler, bir iletişim eyleminin oluşması için gereklidir ve birbirleriyle olan bağlantıları ve etkileşimleriyle değerlendirilmelidir⁸¹⁹. Kurumsal iletişim ise birden fazla insanın bir amaç etrafında toplanmasını sağlayan ve bir araya gelen insanların güç birliği yaparak kurum amaçları yönünde etkili bir biçimde çalışabilmeleri için, aralarında olması gereken işbirliğini ve çevresiyle uyumlarını sağlamada önemli bir rolü olan, biçimsel ve biçimsel olmayan yapılarıdaki anlam yükü taşıyan her türlü insan etkinliğinin paylaşılmasıdır⁸²⁰.

Kurumsal iletişim, kurumu açıklayan, görevlerinin gerekliliklerini ve kurumsal politikalarını ortaya koyan ve tüm üyelerine geribildirim sağlayan bir sistem⁸²¹, kurum çalışanlarını ve kurumun birimlerini birbirine bağlayan bir eşgüdümleme aracı olarak tanımlanabilmektedir. Kurumsal iletişim sayesinde

⁸¹⁷FREUND, s. 80.

⁸¹⁸Abraham CARMELI, Gershon GILAT, Jacob WEISBERG, "Perceived External Prestige, Organizational Identification and Affective Commitment: A Stakeholder Approach", *Corporate Reputation Review*, Vol. 9, No: 2, 2006, s. 92.

⁸¹⁹Mehmet ÖZÇAĞLAYAN, *Yeni İletişim Teknolojileri ve Değişim*, 1. Basım, Alfa Yayınları, İstanbul, 1998, s. 34-36

⁸²⁰AKINCI VURAL, 2003, s. 140.

⁸²¹Abraham CARMELI, Asher TISHLER, "Resources, Capabilities, and the Performance of Industrial Firms: A Multivariate Analysis", *Managerial and Decision Economics*, No: 25, 2004, s. 304.

çalışanlar ve birimler hem uyumlu ve hem de eşgüdümlü çalışabilirler. Kurumda faaliyetlerin sürdürülmesi, sorunların çözülmesi ve yaratıcı gücün oluşturulması kurumsal iletişim ile gerçekleşebilir⁸²². İletişimin etkin olmadığı, işlevlerini yerine getiremediği örgütlerde, kişi ve gruplar arasında iyi ilişkilerin gelişmesi sağlanamaz⁸²³.

Kurumsal iletişim yapısal açıdan ele alındığında biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim türleri karşımıza çıkmaktadır. Kurumsal iletişim, kurumda kurumsal kurallar doğrultusunda gerçekleştirilen, kurum üyelerinin kişiliklerinden soyutlanmış, statüler arası bir iletişim türüdür. Biçimsel olmayan iletişim ise; çalışanların oluşturdukları biçimsel olmayan gruplar ve bu gruplar arasında gerçekleşen kişiler arası bir iletişimdir⁸²⁴.

Yöneticilerin temel sorumluluklarından biri de etkili iletişim kurarak kuruluşun varlığını sürdürmesini ve kurumsal amaçlarına ulaşmasını sağlamaktır. Bir başka deyişle, işletmenin temel amaçlarının sistemli ve verimli olarak gerçekleştirilebilmesi için planlama, örgütleme, yürütme, kontrol fonksiyonlarına ilişkin kavram, ilke, teori, model ve tekniklerin sistemli ve bilinçli bir şekilde, maharetle uygulanmasıyla ilgili faaliyetlerin hepsinden sorumlu olan işletme yönetimi, bütün bu faaliyetlerini yapabilmek için etkili iletişim kurmak zorundadır⁸²⁵. Günümüzde kurumların değerlendirilmesinde kurumsal imajdan çok kurumsal itibar üzerine odaklanıldığı gözlenmektedir. Bu da kurumlar için, kurumsal iletişim sorumluluğunu, salt pazarlama departmanına yüklemek yerine, giderek kurumsal yapının tümüne yayması zorunluluğunu getirmektedir⁸²⁶.

⁸²²Hasan TUTAR, Örgütsel İletişim, 1. Basım, Seçkin Yayınları, Ankara, 2003, s. 117.

⁸²³Zeyyat SABUNCUOĞLU, Murat GÜMÜŞ, Örgütlerde İletişim, 1. Basım, Arıkan Yayınları, 2008, s. 97.

⁸²⁴Haluk GÜRGEN, Örgütlerde İletişim Kalitesi, Der Yayınları, İstanbul, 1997, s. 63.

⁸²⁵Erdoğan TAŞKIN, İşletmelerde Etkin İletişim, Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktive Merkezi Yayını No: 3, 1992, s. 116.

⁸²⁶“Kurumsal İtibarımız Bilançonuzun Aktifler Hanesinde Mi Pasifler Hanesinde Mi?”, [http://www.stratejifokus.com/ images/d oc/kurumsalitikbar.pdf](http://www.stratejifokus.com/images/d oc/kurumsalitikbar.pdf), 18.12.2007.

Kurumsal iletişimin amaçlarını şöyle sıralabilir⁸²⁷:

- Kurumsal politika ve kararların işgörenlere duyurulması ve anlatılması, örgütün çalışma düzeni, uzun ve kısa dönemli hedefleri, ücret sistemi, ödül ve ceza sistemi, yükselme olanakları, sosyal haklar gibi konulara ilişkin bilgi vermek.
- Kurumun yıllık bütçesi, gelirleri, faaliyetleri ve projelerinin işgörenlere ve ilgili diğer kişilere duyurulması.
- Kurumların yeni teknoloji veya yeni yönetim anlayışlarına ilişkin, işgörenlere ve sendikaya yönelik tanıtım ve bilgilendirme yapmak.
- Kurumun çeşitli bölümleri ve yöneticileri, kurumsal yayın organları aracılığıyla tanıtılarak, örgüt üyelerinin örgütsel bilgilerini artırmak.
- Kurumsal bilgi düzeyi yüksek çalışanlar yoluyla, örgütün dış çevresinde tanıtılmasını sağlamak.
- Kurumun faaliyet alanına ilişkin her türlü mevzuat, örgüt üyelerine duyurularak, bu konuda olası hataları önlemeye çalışmak.

Kurumsal iletişim, kurum ve çalışan arasında bilgi akışı sağlamaktadır. Çalışanların kurumsal amaçlar doğrultusunda bilgilendirilmesi ve desteklenmesi ve ödüllendirilmesi, kurumsal iletişimin etkinliğine bağlı olarak gerçekleşmektedir. Bu doğrultuda kurumda iletişim akışı ne kadar iyi işliyorsa çalışan verimliliğin ve kurumsal verimliliğin o oranda arttığı söylenebilmektedir.

3.1.3.2. İnsan Kaynakları ve İtibar Yönetimindeki Önemi

Kurumsal iletişim, insan kaynakları yönetimi ve kurumsal itibar sürecinde amaçların gerçekleştirilebilmesinde oldukça önemli bir rol oynamaktadır. Kurumlar etkin iletişim çabaları ile çalışanları insan kaynakları yönetimi ve kurumsal itibar sürecinde taşıdıkları önem konusunda bilgilendirebilmekte ve çalışanlara beklentilerini anlatabilmektedir.

⁸²⁷GÜRGEN, s. 37.

Çalışanlar kurumsal iletişim yoluyla örgütün geleceğe ilişkin planlarının neler olduğunu, insan kaynağına ilişkin politikalarını, işe ilişkin bilgileri, rekabete ve rakiplere ilişkin bilgileri, örgütün finansal durumuna ve diğer çalışanlara ilişkin bilgileri, işi geliştirmeye yönelik fırsatların olup olmadığını varsa neler olduğu v.b. bilgileri edinmek isterler. Entegre bir kurumsal iletişim, kaynakları paylaşır ve çalışanların gereksinim duydukları bilgileri sağlar. Ayrıca çalışanlar arası ilişkileri güçlendirir. Çünkü çalışanların fikirlerine değer verir ve onları işler hale getirir⁸²⁸.

Açık, dürüst ve iki yönlü iletişim yeni çalışma ilişkilerinde önemli bir özellik olmaktadır. Çalışan araştırmalarında açık, dürüst, iki yönlü iletişimin çalışma ilişkilerinde çalışanların istedikleri en önemli şey olduğunu göstermektedir⁸²⁹. İnsan kaynakları uygulamaları; yönetim ve çalışanlar arasında bağlantı kuran, ortak kültürü biçimlendiren iletişim, teşvik edici ve yönetsel önceliklerin bütünü olarak tanımlanabilmektedir⁸³⁰. Yapılan araştırmalar çoğu çalışanın kendi mesleklerinden memnun olduğu halde, organizasyondaki gelecekleri hakkında pek iyimser değildirler. Bu durum, maaşlar, çalışma koşulları gibi somut olaylardan çok iletişim problemleriyle, geri bildirim ve kararlara katılma olanağının olmayışı ile ilgili olmaktadır⁸³¹.

Kurumsal iletişimin önemi ve sağlıklı işlediğinde sağladığı faydalar şu şekilde sıralanabilir⁸³²:

- Yönetime karar almada ihtiyaç duyulan bilgiyi elde etme imkanı sunar.
- Yöneticilerin aldığı kararların çalışanlar tarafından algılanması ve
- Uygulamaya dönüştürülmesini sağlar.

⁸²⁸Fusun KOCABAŞ, “Değişime Uyum Sürecinde İç ve Dış Örgütsel İletişim Çabalarının Entegrasyonu Gerekliliği”, Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 13, 2005, s. 251.

⁸²⁹ ROEHLING v., <http://www.ilr.cornell.edu/depts/cahrs/downloads/pdfs/workingpapers/wp98-18.pdf>

⁸³⁰Stéphane J.G. GIROD, “The Human Resource Management Practice of Retail Branding”, International Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 33, No: 7, 2005, s. 515.

⁸³¹CUTLIP vd., s. 314.

⁸³²Ismail BAKAN, Tuba, BÜYÜKBEŞE, “Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması”, Akdeniz İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, No: 7, 2004, s. 3.

- 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.

Etkili insan kaynakları yönetimi ve etkili iletişim süreçlerinin örgütsel etkinliğe katkıda bulunup kurum iklimini, çalışanların motivasyon ve tatminini, adaptasyonu ve de kurumsal performansı ve de kurumsal performansı etkilediğinin bilincinde olana örgütler özellikle örgüt içinde yaptıkları örgüt içi durum ve iletişim analizleriyle örgütsel duruma ilişkin bir geri bildirim almayı hedeflemektedir. Bu tür bir geri bildirim ise, mevcut durum ve beklentiler gözünde bulundurularak kurumun temel insan kaynakları süreçlerinde iyileştirmelere gitmesine ve de revize edilmiş, kurumsal ve bireysel ihtiyaçları bir seviyede tutan yeni politika ve uygulamalarla kurumsal etkinliğe katkıda bulunmasına fırsat vermektedir⁸³³.

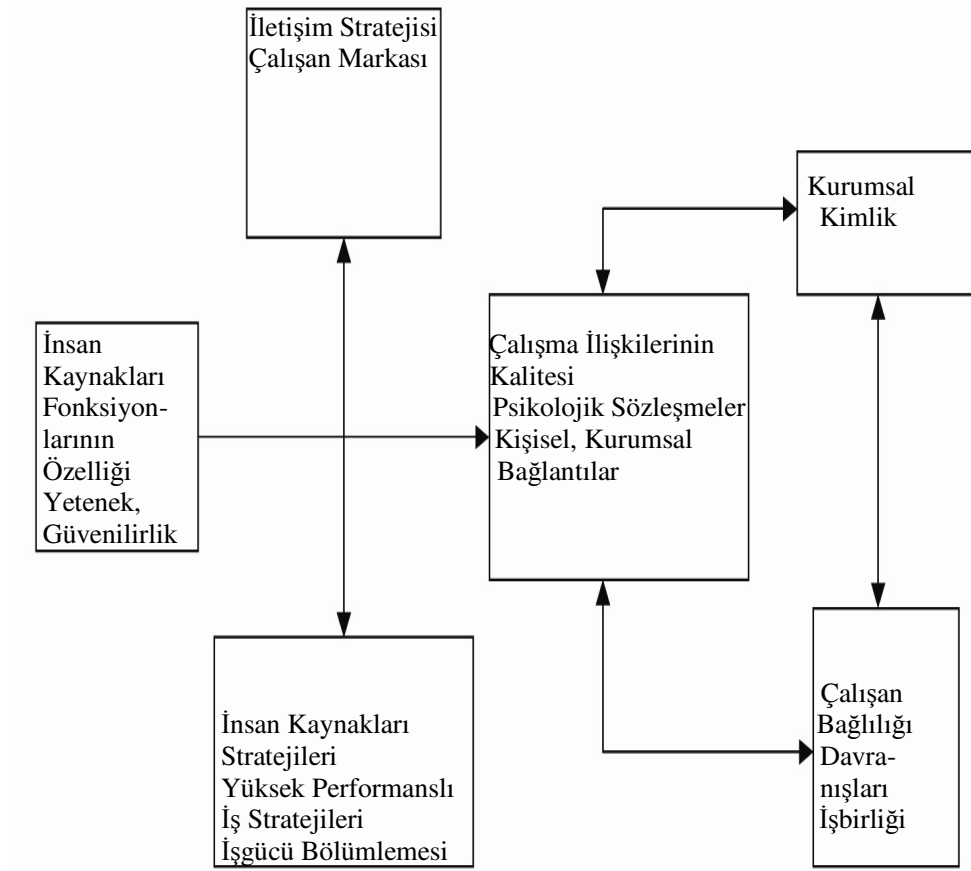
Araştırmalar, insan kaynağının yönetiminde etkili iletişim olumlu algılanan örgütsel iklimi de beraberinde getirdiğini göstermektedir. Hatta iklim araştırmaları, örgütsel ilişkiler çevresinde her zaman için örgütsel iletişimi de içermektedir. Çünkü kurumsal iklim ile iletişim birbirinin tamamlayıcısıdır⁸³⁴.

⁸³³ AKINCI VURAL, 2001, s. 139.

⁸³⁴ AKINCI VURAL, 2001, s. 141.

Örgütteki olumlu bir iklim, açık, güvenilir, inanılır, doğru ve sıkça kurulan iletişimi ön plana çıkarmaktadır. İnsan kaynağının örgütün ne olduğuna dair algısına dayanan olumlu bir kurumsal iklimin ön koşulu açık, dürüst ve etkili işleyen bir iç iletişim sistemi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yüzden de, etkinlik anlamında başarılı olmak isteyen örgütler, tüm parçaları bir araya getirebilen, her bir iş görenin gücünü örgütün başarısına adadığı, ortamın her bir iş göreni en yüksek performansa ulaşacak şekilde motive ettiği, dinlemenin, iletişimin ve anlayışın olduğu bir örgütsel iklim yaratmaya çalışmaktadır⁸³⁵.

Şekil 20: İtibar Yönetiminde İşsel Dinamikler: İnsan Kaynakları ve Kurumsal Kimlik



Kaynak: "From The Conference Scene: Centre For Reputation Management Through People Launch Conference 7th June 2005", European Management Journal, Vol. 23, No. 5, s. 599.

⁸³⁵ AKINCI VURAL, 2001, s. 141.

Yukarıdaki modelde anlatıldığı gibi insan kaynakları yönetimi çalışmaları, kurumsal kimlik, çalışan ilişkileri ile kurumun iletişim stratejisi arasında güçlü bir bağ bulunmaktadır. Çalışan ilişkilerinin kalitesi, psikolojik sözleşmeler, iş stratejileri gibi kavramlar kurumların itibar yönetimi sürecinde oldukça önemlidir.

İnsan kaynakları yönetimlerinin başarılı uygulamalar ve programlar geliştirmelerinde etkin iletişim stratejilerinin önemi büyüktür. Kurum iletişiminin stratejik yaklaşımı, kurum içi ve kurum ile çevresi arasında iletişimin rolünün yeni vizyonuna vurgu yapmaktadır. Bu vizyon içinde kurumda temel amaç olan işbirliğinin sağlanması, kurum vizyonunun geliştirilmesini, kurumsal liderlikte güvenin sürdürülmesini, değişim sürecinin etkin yönetilmesini ve işgörenlerin motive edilmesini sağlayacak bir atmosferin oluşturulmasına dayanmaktadır⁸³⁶.

Sosyal Paydaş yaklaşımına göre; çalışan iletişimde amaç sadece iş sonuçları ve karlılık odaklı bir iletişim değil, entelektüel katma değer üreten insan kaynaklarına oradan da yüksek performans organizasyonuna ulaşmaktır. Buradaki ana hedef, birincil sosyal paydaş olarak görülmesi gereken çalışan ve çevresini iletişim mekanizmasının temel dışlılarından biri haline getirmektir⁸³⁷.

Yapılan araştırmalar işgörene ulaşan bilgi miktarındaki artışın işgören tatmini ve adalet algılaması üzerinde olumlu etkiler yaptığını göstermektedir. Bu bağlamda işgörenler ile üst yönetim arasında iletişim ilişkisi kuran örgüt organları ve yayınları sadece bir iletişim aracı değil aynı zamanda işgörenler arasında çalışma şevki ve iş tatmini ile adalet hissini oluşumunu ateşleyen güçlü birer stratejidir⁸³⁸.

⁸³⁶GÖK, s. 101–102.

⁸³⁷Ali SAYDAM, “Çalışan İletişimine Farklı Bir Yaklaşım”, MediaCat, Yıl: 6, sayı: 50, 1999, s. 32.

⁸³⁸Hulusi DOĞAN, “İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü”, Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt. 2, Sayı: 2, 2002, s. 72.

Fortune 500 kurumlarının kurumsal iletişim harcamaları ve itibarlarına ilişkin 1999 yılında gerçekleştirilen araştırmada şu sonuçlar çıkmıştır⁸³⁹:

- İtibarı yüksek kurumlar en çok iletişim harcamasını “iç iletişime” yapmaktadırlar.
- İtibarı düşük kurumlarla yüksek kurumlar arasında büyük farklar olsa da itibarı düşük kurumlar “medya ilişkilerinden” sonra en çok harcamayı “iç iletişime” yapmaktadırlar.
- İtibarı yüksek 200 kurum iletişime yılda ortalama 6 milyon dolar harcama yaparken, son 200 kurum 2.8 milyon dolar harcama yapmaktadır.

Sonuç olarak⁸⁴⁰;

- Bu araştırma da itibarı yüksek olan kurumların iletişime daha çok yatırım yaptıkları ortaya çıkmaktadır. Bu yatırımda itibarın “yüksek olması” başarısı ile birlikte iletişim yatırımı yapan kuruma geri dönmektedir,
- İş sonuçları açısından ele alındığında itibarı yüksek kurumlar iletişimi strateji bir fonksiyon olarak görmekte, iletişimi rekabette farklılık yaratmak ve stratejik problemleri çözmekle ilişkilendirmektedirler,
- İletişim harcamalarının en öncelikli fonksiyonu olarak iç iletişim ortaya çıkmaktadır. İtibarı yüksek kurumlar iç iletişime birincil önceliği vermekte ve iletişim yatırımında çalışanları birinci öncelikleri olarak görmektedirler. İç iletişime yatırım yapmak itibar olarak geri dönmektedir,
- İç iletişim de iş sonuçları ilişkisine bakıldığında stratejik bir önem taşıyan fonksiyon olarak ele alınmaktadır.

⁸³⁹DÖRTOK, s. 92.

⁸⁴⁰DÖRTOK, s. 93.

Dörtok (2004) tarafından iç iletişimin kurumsal itibarla etkileşimine yönelik olarak Capital dergisi “En Beğenilen Şirketler” araştırmasındaki ilk 10 ve son 10 sırada yer alan şirketler ile yapılan çalışmada elde edilen bulgular şöyle sıralanmıştır⁸⁴¹:

- İlk olarak dikaketi çeken konu itibarı yüksek kurumların iç iletişime itibarı düşük kurumlara göre daha fazla önem verdiğidir. Bunu destekleyen bir diğer bulgu ise yine ilk on sırada yer alan kurumların tamamında iç iletişim planı mevcuttur ve iç iletişim çalışmaları düzenli olarak ölçümlenmektedir.
- Kurumsal itibarı yüksek kurumlar kurumun iş hedeflerine ulaşmasında iç iletişimin önemli payı olduğunu belirtirken, aynı zamanda kendi kurumlarında da bunu bizzat yaşadıklarını ifade etmektedirler.
- İç iletişimin kurumun hangi iş sonuçlarını etkilediği konusunda ise ilk 10 kurum kendini ideale göre daha düşük puanlarken son 10 kurumun kendini idealden daha iyi olarak tanımlaması dikkati çekmektedir. Ancak sorunun detayı incelendiğinde ilk 10 kurumun özellikle hem kendi firmalarında hem de idealde önemli iş sonuçları olarak belirttikleri “adanmışlık” ve “tavsiye” kurumsal itibar araştırmalarında da öne plana çıkan önemli bileşenler arasındadır. Söz konusu iş sonuçları kurumsal itibarı oluşturan bileşenler arasında “çalışanın adanmışlığı”, “çalışmak için iyi bir yer”, “kurumun çalışanlarına verdiği değer” gibi unsurlarla örtüşmektedir.
- İç iletişim kurumsal itibara katkısı konusunda idealde yüzde yüz fikir birliği olmasına rağmen, yürütülen iç iletişim çalışmalarını kendi kurumlarının itibarı üzerinde etkili bulma düzeyi ilk 10 şirket bazında son 10 şirkete oranla daha yüksektir.

⁸⁴¹DÖRTOK, s. 123–125.

Araştırma sonuçlarına dayanarak kurumsal iletişimin gerek insan kaynakları yönetimi gerekse kurumsal itibar yönetiminde başarı açısından kilit bir öneme sahip olduğunu söylemek mümkündür. Kurumsal iletişim çalışmaları ile bilgilendirilen ve sürece dahil edilen çalışanlar, sorumluluklarının bilincinde hareket etmekte ve insan kaynakları ve kurumsal itibar yönetimi süreçlerinin etkinliği artmaktadır.

3.1.3.3. Stratejik Çalışan İletişimi

Stratejik çalışan iletişimi, kurumsal stratejilerin önemli bir bölümünü oluşturmakta ve insan kaynakları stratejisi gibi kurumun diğer stratejilerinin uygulanmasında etkinliği artırmaktadır. Barrett'e (2002) göre yönetimin stratejik kapasitelerini öğrenmek ve stratejik davranabilmek için her şeyden önce çalışan iletişimini bilmesi gerekir. Kurum iletişimi, etkili çalışabilmek için örgütte etkili bir rol oynamalıdır. Bu stratejik rol, iletişimi stratejik uygulamalar ve etkiler için tanımayı ve kurumun stratejisiyle bütünleşmesi gerekliliği anlamına gelir. Çoğu yönetim, kurum iletişimini bir kara kutu olarak görür. İletişim ya kurumda her şeydir (vizyon, strateji, iş planı, yönetim toplantıları, bilgi akışı, bilgi yönetimi vb.) ya da personeli meşgul tutmayı ve kurum haberleriyle çalışanı bilgilendirmeye yönelik yayınlardan çok daha fazlası değildir⁸⁴².

Çalışan iletişimi temelde mesajlar, medya ve izleyenler elemanlarından oluşsa da aslında çok daha fazlasına sahiptir. Verimli personel iletişimi şirketi bir arada tutan en önemli unsur olarak öne çıkar ve değişim zamanlarında bir arada kalabilmek daha da önemlidir. Kurumun sorunsuz olarak çalışabilmesine olanak sağlar ve şirketin tüm faaliyetleri arasında bağlantı kurar⁸⁴³.

⁸⁴²Deborah F. BARRETT, "Change Communication Using Strategic Employee Communication To Facilitate Major Change", Corporate Communications: An International Journal, Vol. 7, No: 4, 2002, s. 221.

⁸⁴³BARRETT, s. 230.

Kurumsal ve kişisel amaçları ve işlerinin kurumun iyi bir konumda olması ile bağlantısını anlamadan çalışanların motive olması ve bağlılığının sağlanması neredeyse imkansız olmaktadır⁸⁴⁴. Açık iletişim, çalışanların kurumsal rekabetteki konumunu anlamasında ve onu geliştirecek süreçlere katılımının sağlanmasında önem taşımaktadır. Açık iletişim, insanların dinlendiğini ve saygı duyulduğunu hissettiği olumlu iş ortamı yaratmaktadır⁸⁴⁵. Söz konusu olumlu iş ortamı çalışanların çalışmaktan mutlu olmalarını, moral ve motivasyonlarının dolayısıyla kişisel verimliliklerinin artmasını sağlamaktadır.

Anlamli iletişim, iki temel nesnenin üstesinden gelir⁸⁴⁶:

- Kurum stratejisi olarak tüm seviyelerdeki çalışanları eğitmek ve bilgilendirmek.
- Performans amaçları ve stratejiyi desteklemek için çalışanları konumlandırmak ve motive etmek.

Bu doğrultuda iletişimin, çalışanları bilgilendirme fonksiyonunun yanında belirli kurumsal amaçlar doğrultusunda çalışanları harekete geçirme amacına da hizmet ettiğini söylemek mümkündür.

Eğer iletişim, hem kurumun finansal başarılarına katkıda bulunmayı başarır hem de örgüte yardım ederse örgüt yüksek performans gösterir. Etkili kurum iletişimi amaçları şöyle sıralanabilir⁸⁴⁷:

- Stratejik amaçları, kurum vizyonuna yönelik çalışanları eğitmek için açık ve tutarlı mesajları tanımlamak,
- Örgütün yeni hedefleri doğrultusunda çalışanları destekleyerek motive etmek,
- Yüksek performans ve isteğe bağlı çabayı özendirme,

⁸⁴⁴“The Effects of Employee Satisfaction on Company Financial Performance”, Marketing Innovators White Paper, www.marketinginnovators.com/Downloads/TheEffects.pdf, 19.02.2007

⁸⁴⁵WRIGHT vd., 2003, s. 26.

⁸⁴⁶BARRETT, s. 222.

⁸⁴⁷BARRETT, s. 223.

- Üretime zarar verebilecek dedikodular ve yanlış anlamaları sınırlandıracak çalışmalar yapmak,
- Şirketin stratejik ve kapsamlı performans hedeflerinin arkasına çalışanları koymak.

Yüksek performans gösteren şirketlerde, çalışan iletişimi, kurumun stratejik amaçlarını destekler. Kurumun stratejik amaç olarak ne belirlediği ve iletişim için amaç olarak ne listelediği arasında birebir korelasyon olmak zorundadır. Buna ek olarak, iletişim, ana stratejik mesajları (vizyondan performansa ya da finansal amaçlara) tüm çalışanlara yönelik dönüştürmek için yapılandırılmalıdır⁸⁴⁸.

En üst ve orta seviye yönetim, iletişimin yukarı doğru, aşağı doğru ve çapraz şekilde gerçekleştiği kurumlar için bir sorumluluk olarak varsaymayı gerektirmek zorundadır. Günden güne gerçekleşen uygulamaların yanı sıra, ana değişim durumlarında iletişim sadece personelin kurduğu iletişimden ibaret değildir. Yöneticiler, çalışanlarının beklentilerini davranış modeli haline getirirler. Onlar, bilginin açık ya da kapalı akışı için tonunu belirlerler. Onlarsız iletişim kanalı, özgür olarak akamaz⁸⁴⁹. Etkili çalışan iletişiminin kurumsal örneklerinden yola çıkılarak aşağıdaki tanımlamalar yapılabilmektedir⁸⁵⁰:

- *Stratejik nesnelere:* Yüksek performans gösteren şirketlerde, çalışan iletişimi, örgütün stratejik amaçlarını destekler. Kurumun, stratejik amaç olarak ne belirlediği ve iletişim için amaç olarak ne listelediği arasında birebir korelasyon olmak zorundadır. Buna ek olarak, iletişim, ana stratejik mesajları (vizyondan performansa ya da finansal amaçlara) tüm çalışanlara yönelik dönüştürmek için yapılandırılmalıdır,
- *Destekleyici yönetim:* En üst ve orta seviye yönetim, iletişimin yukarı doğru, aşağı doğru ve çapraz şekilde gerçekleştiği örgütler için bir sorumluluk olarak varsaymayı gerektirmek zorundadır. Günden güne

⁸⁴⁸ BARREET, s. 215.

⁸⁴⁹ BARREET, s. 215.

⁸⁵⁰ BARREET, s. 216–217.

gerçekleşen uygulamaların yanı sıra, ana değişim durumlarında iletişim sadece personelin kurduğu iletişimden ibaret değildir. Yöneticiler, çalışanlarının beklentilerini davranış modeli haline getirirler. Onlar, bilginin açık ya da kapalı akışı için, tonunu belirlerler. Onlarsız iletişim kanalı, özgürce akamaz.

- *Hedeflenen mesajlar:* Hedeflenen mesajlar dinleyicilere yönelik bilginin çok basit şeklidir (yani gerektiği zaman, farklı insanlar için farklı kelimelerle mesaj oluşturma), böylece bilgi göreceli ve yararlıdır, aynı zamanda tutarlıdır da. Bu şekilde, her bir iş bölümü çalışanlar için önemli mesajlar vermeli ve gerekiyorsa yönetimin tüm mesajlarını sindirme, çalışanların etkili mesajları anlayabilmesine yardımcı olma ve onların harekete geçmelerine yardımcı olmalıdır.
- *Etkili medya/Forumlar:* Etkili örgüt iletişimi mesajın hedef kitlesine varması için tüm araçları kullanır, fakat en önemlisi, onun, doğrudan basın ya da elektronik medyaya bağlı olmasıdır. Bu yüzden, kişiler arası iletişim eğitimi, toplantı yönetimi ve yetenekleri açığa çıkarma tüm yöneticiler için gereklidir.
- *İyi konumlandırılmış personel:* İletişim kadrosu, strateji ve iş planlama sürecini içeren en önemli iş değerlerine yakın olmayı gerektirir. Onlar bir masaya sahiptir. Üst yönetim takımından bir üye olmak, karar almaya katılmak ve örgütün stratejilerini anlamak için kıdemli iletişim personeline izin verir. Buna ek olarak, iletişim kadrosu değişimi kolaylaştırdığı şekliyle de görülmelidir.
- *Devam eden değerlendirme:* Süren ilkelere yönelik amaçların sık sık açık bir şekilde tanımlanmasına karşın, örgütsel iletişimin etkililiğini, herhangi bir ana değişimin temel aşaması gibi görmek ve şirket çapında formal olarak ölçmek gerekir. Buna ek olarak iletişimin etkinliğinin, her bir çalışanın kişisel performansının bir parçası olarak değerlendirilmesini gerekir.
- *Tümleşik süreç:* İletişimin, iş planlama sürecinin bir parçası olan ve iş planını içeren iletişimin kilit noktalarıyla iş sürecini bütünleştirilmesi

gerekir. Böylece iletişim, toplantı gündemini belirleyebilir ve stratejik amaçları ve planları yönetimin görüşüne yönelik oluşturur.

Stratejik kurum içi iletişimin sağlayacağı faydalar şöyle sıralanabilmektedir⁸⁵¹:

- Çalışanların doğru karar alabilmeleri için ihtiyaçları olan araç ve bilgilere sahip olmalarından itibaren daha fazla karar almalarına olanak vermektedir.
- Farklılık yaratabilme fikri ile sonuçlanabilecek biçimde çalışanlar tarafından kurumun amaçları, misyonu ve prosedürlerini tanımlama fikrini güçlendirir. Bu çaba ve etkinlik üzerinde doğrudan etkili olabilmektedir.
- Günden güne çatışmaları azaltmaktadır. Çoğu çatışma kurumda nelerin önemli olduğuna dair düşüncelerin çatışması ile oluşmaktadır, çatışma içinde olan insanlar çoğunlukla ortak vizyonu ve anlamı paylaşmazlar.
- Çalışanın kurumun bir parçası olduğunu hissetmesine yardımcı olur.

3.1.3.4. İşveren Markası

İşveren markası, şimdiki ve potansiyel çalışanların gözünde kurumun sahip olduğu imaj olarak tanımlanmaktadır. İyi bilinen müşteri markası güven ve takdir ile oluşturulabilirken güçlü işveren markası özsaygıyı ve çalışanların iş bağlılıklarını teşvik etmektedir⁸⁵². İşveren markası, bir işveren olarak kurumun kimliğinin tanımlamakta, kurum markası ve ürün markası ile tutarlı olarak geliştirilmektedir⁸⁵³.

⁸⁵¹“Internal Communication Strategies - The Neglected Strategic Element”, <http://www.work911.com/articles/comstrat.htm>, 18.04.2007.

⁸⁵²“Maximizing Recruitment Marketing with Your Employer Brand”, www.versantsolutions.com/knowledgecenter/ECRM_RecruitmentMktingBrief.pdf, 29.04.2007.

⁸⁵³Kristin BACKHAUS, Surinder TIKOO, “Conceptualizing and Researching Employer Branding”, Career Development International, Vol. 9, No: 5, 2004, s. 503.

İşveren markası oluşturulması, mevcut ve gelecekteki çalışanlara kurumun çalışılmak istenen bir iş ortamı olduğunun iletmekteki kurumsal çabaların bütünü olarak tanımlanmaktadır⁸⁵⁴. İşveren markası, kurumun bir işveren olarak kimliğinin kurulmasıdır, kurumun mevcut ve gelecekteki çalışanları çekmek, motive etmek ve bağlılığını sağlamak amaçlarıyla ilişkili olarak değerlerini, sistemini, politikalarını ve davranışlarını vurgulamaktadır⁸⁵⁵. İşveren markası çalışanların deneyimlerine dayanmaktadır ve kurumda çalışmanın nasıl olduğunu anlatmaktadır⁸⁵⁶. İşveren markasında daha iyi başvuruların kuruma çekilmesi, iş tekliflerinin kabul edilmesi, çalışan sirkülasyonunun azaltılması, çalışan motivasyonunun artırılması, kurumun ihtiyacı olan kişisel duyguların ve davranış çizgilerinin sağlanması amaçlanmaktadır⁸⁵⁷.

İşveren markası yaratılması istenilen ve farklı bir işveren yaratılması amacıyla içsel ve dışsal girişimleri içermektedir⁸⁵⁸. İşveren markasının başlıca üç bileşeninin ise güven, parlak fikirler ve farklılaşma olduğu söylenebilmektedir⁸⁵⁹.

Pazarlama akademisyenleri Mines ve Mangold (2005) işveren markalaması adını verdikleri bir model geliştirmişlerdir. Çalışan markalamasını, çalışanların arzulanan marka imajını içselleştirdikleri ve müşterileri ve diğer paydaşlarda imaj oluşturma yönünde motive oldukları bir süreç olarak tanımlamaktadırlar⁸⁶⁰.

⁸⁵⁴Pierre BERTHON, Michael EWING, Li Lian HAH, “Captivating Company: Dimensions of Attractiveness In Employer Branding”, *International Journal of Advertising*, Vol. 24, No: 2, 2005, s. 153.

⁸⁵⁵Kristin B. BACKHAUS, “An Exploration of Corporate Recruitment Descriptions on Monster.com”, *Journal of Business Communication*, Vol. 41, No: 2, 2004, s. 119–120.

⁸⁵⁶ “Employer Branding Through Employment and Volunteer Services Recruit the Best, Keep the Best, Build Employee Loyalty and Goodwill”, <http://www.workforce-os.com/news/Press%20Kits/March%202005/EVS-EmployerBrandingWP.pdf>, 18.02.2007.

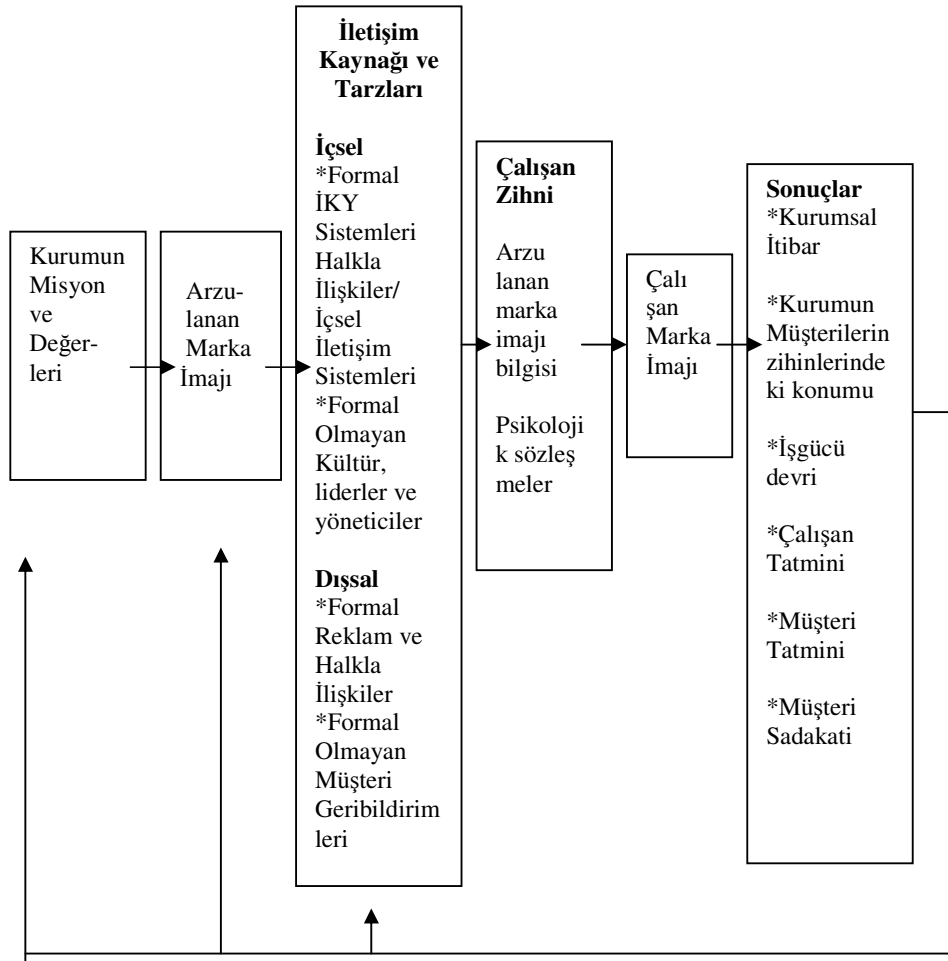
⁸⁵⁷“Using Employer Brand To Attract Talent”, *International Human Resources Conference Strategic Human Resources Management In A Global Context*, Conference Report, Geneva, 7 February 2007, <http://www.peopleinaid.org/pool/files/publications/people-in-aid-international-hr-conference-07---report.pdf>, 18.03.2007.

⁸⁵⁸Filip LIEVENS, “Employer Branding In The Belgian Army: The Importance of Instrumental And Symbolic Beliefs For Potential Applicants, Actual Applicants and Military Employees”, *Human Resource Management*, , Vol. 46, No: 1, 2007, s. 51.

⁸⁵⁹“The Employer Brand and Employee Engagement”, *Corporate Research Forum Meeting Summary*, 18 August 2005, www.crforum.co.uk/pdfs/Summaries/2005/08-05%20PMN.pdf, 18.02.2007.

⁸⁶⁰Sandra Jeanquart MILES, Glynn MANGOLD, “A Conceptualization of the Employee Branding Process”, *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 3, No: 2/3, 2004, s. 70.

Şekil 21: İşveren Marka Süreci



Kaynak: Sandra Jeanquart MILES, Glynn Mangold MANGOLD, "Positioning Southwest Airlines Through Employee Branding", Business Horizons, No: 48, s. 535'den uyarlayan MARTIN, HETRICK, s. 282.

Yukarıdaki modelde anlatıldığı gibi çalışanlar psikolojik sözleşmeler çalışanların aldıkları mesajlardan psikolojik sözleşmeler şekillenmektedir. İleri zamanlarda çalışanlar aldıkları mesajların psikolojik sözleşmelerle tutarlılığını karşılaştırmaktadır. Psikolojik sözleşmeler, çalışanlar tarafından sergilenen imajın harekete geçiricisi olmakta, işveren markalamasının sonucunda olumlu kurumsal itibar, müşteri tatmini ve sadakati, olumlu marka ve kurumsal pozisyon, çalışan tatmini gibi olumlu kurumsal sonuçlar doğurmaktadır⁸⁶¹. Modelde işveren markası sürecinde iletişim kaynağı ve tarzları kilit bir noktada bulunmaktadır. İçsel ve dışsal

⁸⁶¹ MILES, MANGOLD, 2004, s. 70'den aktaran MARTIN, HETRICK, s. 283.

iletişim çalışanların algılamalarını etkilemekte ve çalışanların zihinlerinde işveren imajı oluşturulmasında önemli bir görevi yerine getirmektedir.

İşveren markası sürecinde kurumun gerek içsel gerekse dışsal iletişim kilit bir rol oynamaktadır. İletişim süreci, güçlü bir işveren markası oluşturmanın temeli konumundadır. Diğer bir deyişle iletişim süreci ne kadar etkin işliyorsa kurum o derece güçlü bir işveren markasına sahip olmaktadır. Mackenzie ve Glynn'ın (2001) işveren markası iletişimine ilişkin önerilerinden bazıları şöyle sıralanmaktadır⁸⁶²:

- Tutarlı, birkaç katmanda oluşturulmuş temel mesajların gerçeklerle desteklenmesi,
- İletişim kurarken mesajların parçası olmayanların tanınması,
- İşe alım sürecinde gerçeklerin öneminin özellikle insanların kabul ettikleri tekliflerde anlaşılması,
- Kurum hakkında özellikle performans ile ilgili gerekliliklerin bilinmesi,
- Marka vaadinin özellikle tartışılmaz olan öğelerinin anlaşılması.

İşveren markası oluşturmak için kurumların müşteri markası oluşturmada olduğu gibi nasıl başarılı olabileceğini değerlendirmesi gerekmektedir. İşveren markası eşitliğinin ölçümü dört benzer bileşenden oluşmaktadır⁸⁶³.

⁸⁶² MARTIN, HETRICK, s. 279–280.

⁸⁶³ MARTIN, HETRICK, s. 289.

Tablo 14: İşveren Marka Eşitliğinin Ölçümü

	Bileşen	Nedir	Değer Yaratımı
İşveren Marka Eşitliği	Psikolojik sözleşmelere ve sözlere ilişkin algılamalar	Marka ve çalışanlar arasında olan, onların kuruma çekilmesini ve kurumda kalmasına neden olan duygusal bağlantı,	Yeni çalışan kazanma giderlerinin azaltılması Marka temsilcilerinin yaratılması Kurum değişikliğe gittiğinde boşlukların canlanması
	Marka önerilerine ilişkin farkındalık	Çalışanların ve potansiyel çalışanların markaya ilişkin bilinirlikleri	Potansiyel çalışanların bilinir/ iyi tanınan kurumları tercih etmesi
	İşveren markasının algılanan kalitesi	İşveren markasının beklenen kalitesinin değerlendirilmesi	İnsanlar yüksek kaliteli olduğuna inandıkları kurumlarda çalışmak istemekte ve diğerlerine tavsiye etmekte
	Ortaklık	İşveren markası ile bağlantılı imajlar ve düşünceler- çalışanlar ve potansiyel çalışanlar için ne anlama geliyor	Çalışanlarla ilgi ve ilişki yaratılması Rakip işverenlerden ayrılmaya yardımcı olmakta

Kaynak: MARTIN, HETRICK, 2006, s. 289–290.

Yukarıdaki modelde anlatıldığı gibi psikolojik sözleşmelere ve sözlere ilişkin algılamalar ve işveren markasının algılanan kalitesi gibi bileşenler; kurumlara yeni çalışan kazanma giderlerinin azaltılması, kurumun tercih edilirliliğinin artırılması gibi değerler sağlamaktadır.

Marka eşitliği yönetiminde, kurumların değişik kilit paydaşlarında markasının nasıl algılandığını anlaması önemli bir bileşendir. En iyi kurumlar, paydaşlarını motive edebilmek için akılcı ve duygusal bileşenlerle iletişim kurmaktadır⁸⁶⁴. Marka eşitliği yüksek olan kurumlar daha iyi bir itibara sahip olmaktadır. Örneğin,

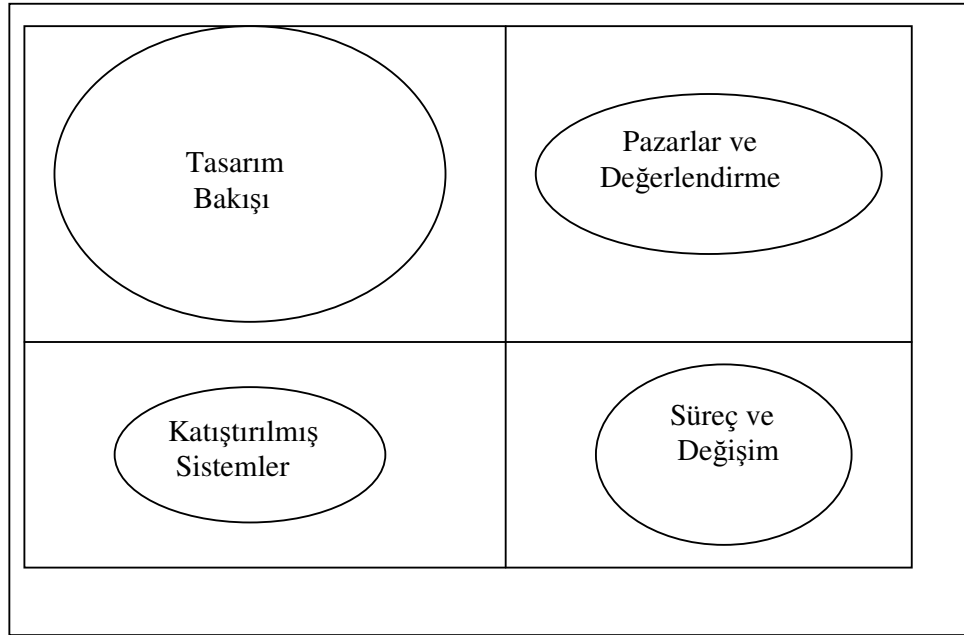
⁸⁶⁴“Building Brand Identity in A Consolidating and Converging Financial Sector”, Wirthlin Report, Vol. 12, No: 5, July 2003, s. 5.

tüketiciler yüksek eşitliği olan markalara sahip olan kurumları daha olumlu değerlendirebilmektedir⁸⁶⁵.

3.1.4. İnsan Kaynakları Stratejisi ve Liderlik

Kurumsal itibar ve insan kaynakları yönetimi stratejisi arasında güçlü bir bağ bulunmaktadır. Martin ve Hetrick (2006) her biri insan kaynakları ve itibar arasındaki bağlantıyı değerlendirmeye yardım eden insan kaynakları stratejisinde dört bakış açısı geliştirilmiştir. Dört bakış açısı farklı varsayımlarla karakterize edilmiştir ve stratejik insan kaynakları yönetimi nedir ve önemi nedir sorusuna cevaplar vermektedir⁸⁶⁶.

Şekil 22: İnsan Kaynakları Stratejileri Bakış Açıları



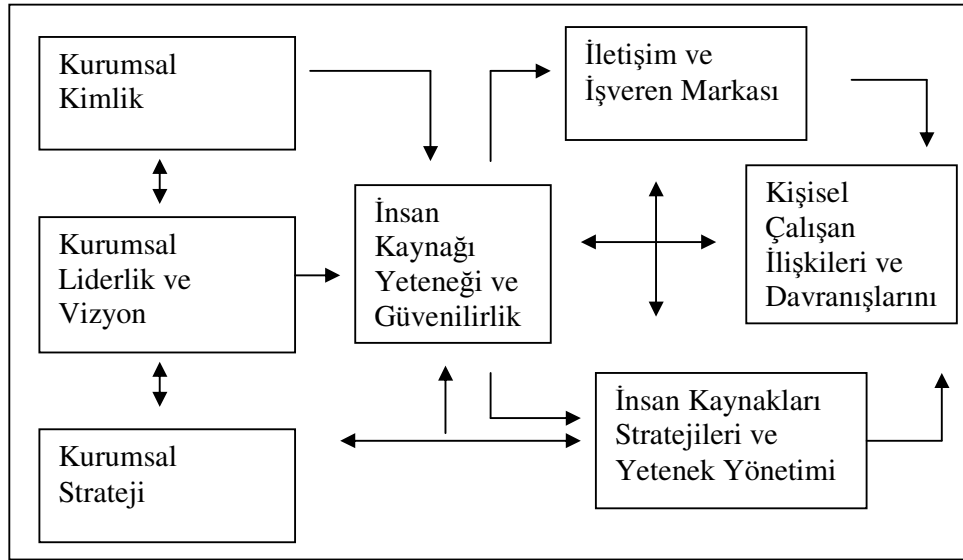
Kaynak: MARTIN, HETRICK, 2006, s. 170.

⁸⁶⁵H. Onur BODUR, Bianca GROHMANN, “Consumer Responses to Gift Receipt in Business-to-Consumer Contexts”, *Psychology & Marketing*, Vol. 22, No: 5, 2005, s. 449.

⁸⁶⁶MARTIN, HETRICK, s. 169–170.

Yukarıdaki şekilde anlatılan dört bakış açısında, kutucukların aynı boyda olmamasının nedenini, yazarlar; bazı bakış açılarını diğerlerinden daha önemli görmeleri ile açıklamaktadır. Bakış açısının tasarlanması; klasik görüşte en önemli ve egemen olan bakıştır. Buna karşılık insan kaynakları uygulayıcılarının değişim temsilcisi olmasına dayanan süreç ve değişim bakış açısının önemi giderek artmaktadır. Pazar ve değerlendirme bakış açısında, insan kaynakları stratejisinin rolü giderlerin azaltılması, küçülme ve esnekliğin yönetilmesi olurken, katıştırılmış sistemler bakış açısı, işletme sistemleri içinde kökleşmiş insan kaynakları strateji ve uygulamalarına odaklanmaktadır⁸⁶⁷.

Şekil 23: İnsan Kaynakları ve Yetenek Yönetimi Stratejisi ve Kişisel Çalışan İlişkileri Kalitesi Bağlantısı



Kaynak: MARTIN, HETRICK, s. 162

Yukarıdaki şekilde anlatıldığı gibi kurumsal strateji, kurumsal liderlik, vizyon ve kimlikle şekillenen insan kaynağı yeteneği, güvenilirlik; iletişim ve işveren markası ile insan kaynakları stratejilerini etkilemekte ve kişisel çalışan ilişkileri ve davranışlarının kalitesi artmaktadır. Bu süreçte kurumsal kimlik, liderlik, strateji birbirini etkilemekte, kurumsal strateji doğrultusunda insan kaynakları stratejisi

⁸⁶⁷MARTIN, HETRICK, s. 170.

şekillenmekte, insan kaynağı yeteneği, güvenilirlik, iletişim, işveren markası, insan kaynakları stratejileri ve kişisel çalışan ilişkilerinin kalitesi arasında sürekli bir etkileşim bulunmaktadır.

Çalışan yaşam tarzlarını ve insan kaynakları ile ilgili çalışan deneyimlerini anlamak konusunda düşünceleri ünlü olan Gratton, kişisel otonomi, kurumsal çeşitlilik, paylaşılan amaçlar kurulmasının demokratik bir kurum için gerekli koşullar olduğunu ileri sürmektedir. Bu özelliklerin kurulması birçok kurumun uzun dönemli itibar amaçları ile ilgili olmaktadır, onun ilgileri kişisel özdeşleşme, kurumsal kimlik ve performans arasındaki ilişkiyi yansıtmaktadır. Gratton'a göre demokratik bir kurum diğerlerinden beş nedenden ötürü daha iyi performans göstermektedir⁸⁶⁸:

- Çalışan bağlılığı daha fazladır.
- Kurum ve kişi ihtiyaçlarında kazan-kazan çözümleri yaratılmaktadır.
- Dürüstlük ve adillığe ilişkin itibarları nitelikli işgücünü çekmek ve kurumda kalmasını sağlamak konusunda yardım etmektedir.
- Daha esnek ve hareketlidir, çünkü insanların seçimlerine yardım etmektedir, yaratıcıdır ve farklılık yaratmaktadır, artan değişim çeşitleri uzun dönemli transformasyonel değişimlere dönüşebilmektedir.
- Kimlik paylaşımının yaratılmasında kurumun değişik bölümleri entegre olabilmektedir.

3.1.5. Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Toplumun artan talebi sonucunda kurumlar; geleneksel, finansal, yasal ve işle ilgili ölçümlerine ilave olarak sosyal ve çevresel sonuçlarla değerlendirilmeye başlanmışlardır. İçsel olarak çalışanlar, kendi kurumlarının çevreye nasıl davrandığını ve kurumun dışarıda nasıl yer aldığı ile ve kurumun bu politikalarla insanları nasıl etkilediği ile ilgilenmektedirler. Kurumun uyguladığı sosyal ve çevresel politikalar, kurumda çalışanların dış algılamaya çerçevesinde kendilerini daha

⁸⁶⁸Lynda GRATTON, “The Democratic Enterprise: Liberating Your Business With Freedom, Flexibility and Commitment”, Prentice Hall, 2004’den aktaran MARTIN, HETRICK, s. 198.

saygın ve iyi bir kurumda çalışıyor olmaktan dolayı mutlu hissetmelerini sağlayacaktır⁸⁶⁹.

Kurumsal sosyal sorumluluğu sadece pazarlama konusu olarak görmek bir hatadır, sosyal sorumluluğun bölümsel sınırları geçen stratejik bir konu olması gerekmektedir. Örneğin, riskin ve güvenin yönetilmesi insan kaynakları uygulamalarının ana konularından biridir, kurumsal sosyal sorumluluk her ikisinin de yönetimi için model sunmaktadır⁸⁷⁰.

Kurumsal sosyal sorumluluk, başta şirket üst yönetimi ve sonra tüm şirket çalışanları tarafından benimsenmeli ve gönüllülük esası ile uygulanmalıdır. Kurum içindeki katılım ve liderlik projenin başarıya ulaşmasındaki en önemli etkenlerdir⁸⁷¹.

Kurumsal sosyal sorumluluğun yönetim performansını kurumsal yatırımcıların kararlarını etkilemenin yanı sıra müşterilerin satın alma tercihlerine, nitelikli iş gücünün çalışmak için kurumu tercih etmesine, yerel toplumla kurulan ilişkilerde kurumun olumlu algılamasına ve bayi sadakatinin oluşmasına da etkide bulunması söz konusudur⁸⁷².

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 sorumluluklarını ihlal ettiğinde uyarıcı politikaların uygulanmasını sağlamak gibi sistemler aracılığıyla sosyal sorumluluğun uygulanmasında kurumlara yardım etmektedir. Dışsal paydaşlarla etkili ilişkiler kurulmasının ön şartı çalışma ilişkileri

⁸⁶⁹KÜÇÜK, s. 255–256.

⁸⁷⁰“Corporate Social Responsibility and HR’s Role”, CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development) 2002 Report, <http://www.cipd.co.uk/subjects/corpstrtg/corpsocres/csrandhr.htm>, 19.02.2007.

⁸⁷¹KADIBEŞEGİL, s. 250.

⁸⁷²KADIBEŞEGİL, s. 249–250.

olmaktadır⁸⁷³. Kurumsal sosyal sorumluluk çalışma ilişkilerini üç şekilde etkileyebilmektedir⁸⁷⁴:

- Mevcut düzenlemelerdeki ilişkilerin niteliğini değiştirerek.
- Yönetim ve çalışanlar arasında diyalogun üstünde ortaklığı geliştirerek.
- Yüksek performanslı işlerin benimsenmesi yönünde teşvik ederek.

Sosyal sorumluluk, insanların faydalı işler için çalışmak istemeleri yüzünden önem taşır. MORI araştırma şirketinin 1990 yılları boyunca yaptığı araştırmalar insanların çok büyük bir bölümünün toplum ve kamu yararına destek sağlayan bir şirketin çalışmak için iyi bir yer olduğunu düşündüğünü ortaya koymuştur⁸⁷⁵.

Çalışanlar, gelecek güvencesi arayışı içinde, kendilerine en yakın olarak çalıştıkları kurumu görmekte, eğer onların hisse senedi alma kararlarına uygun bir durum varsa bu kararlarını şirkete ‘ortak’ sıfatı ile katılarak göstermekte, çalışanlar, toplum içindeki bireysel duruşları ile şirket kararlarına ve yönetim süreçlerine etki etmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk bu bağlamda en çarpıcı örneklerden biridir. Çalışanlar, şirketlerinin sadece kar etmesine değil, şirketlerinin toplumdaki rolüne katkıda bulunmasına önem vermesi gerektiği yönündeki bir anlayışı da desteklemektedir⁸⁷⁶.

Tartışmalı işletme uygulamaları, çevreye zarar verilmesi, olumsuz toplumsal konuların yaratılması gibi durumlar işgücü pazarında kurumun adaylar tarafından olumsuz algılanmasına neden olmaktadır. Adaylar, söz konusu kurumların ürünlerini boykot etmekle kalmamakta aynı zamanda o kurumlarda çalışmak da istememektedir⁸⁷⁷.

⁸⁷³CIPD 2002 Report, <http://www.cipd.co.uk/subjects/corpstrtg/corpsocres/csrandhr.htm>.

⁸⁷⁴Simon DEAKIN, D. Hugh WHITTAKER, “Re-Embedding The Corporation? Comparative Perspectives On Corporate Governance, Employment Relations And Corporate Social Responsibility”, Corporate Governance, Vol. 15, No: 1, January 2007, s. 3.

⁸⁷⁵ARGÜDEN, s. 46.

⁸⁷⁶KADIBEŞEGİL, s. 297.

⁸⁷⁷Peter HOLLAND, Cathy SHEEHAN, Helen DE CIERI, “Attracting And Retaining Talent Exploring Human Resources Management Trends In Australia, Monash Business Review Vol. 2, No: 2, July 2006, <http://www.buseco.monash.edu.au/gsb/mbr/assets/issue-four/attracting-and-retaining-talent.pdf>, 19.02.2007.

Kurumların sosyal performansı kurumsal çekiciliğe ilişkin algılamaları etkilemektedir⁸⁷⁸. Kuruma ilişkin olumsuz algılamalar potansiyel çalışanları kurumdan uzaklaştırmakta⁸⁷⁹, çalışanlar, insanı değer olarak gören ve onlara yatırım yapmaya istekli kurumları seçmektedir⁸⁸⁰.

Kurumsal sosyal sorumluluk alanında hareketler ya da hareketsizlik, kurumların itibarı için risk oluşturabilmektedir. İnsan kaynakları liderleri, yapılacak işlerin biçimlendirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır⁸⁸¹. İnsan sermayesi uygulamaları ve kurumsal sorumluluk ile ilgili başlıca yaygın konular; liderlik ve yönetimle ilişkili etkin insan politikaları, dışsal ilişkiler, iş sağlığı ve güvenliği, gelişim fırsatları, toplumsal ve çevresel ilgiler olmaktadır⁸⁸².

Kurumsal değerler; kurumun etik ilkeleri paylaştıkları inançlarıdır. Bunlar kurumda çalışanlar tarafından öğrenilir. Bu değerler eğer merkezi ve sürekli bir nitelik taşıyorsa bu çalışanlar tarafından daha çok paylaşılacaktır. Kişilerin kendilerinde gördükleri özellikleri kurumda bulduklarında bunun onlar için paylaşılması ve kabul edilmesi daha kolay olacaktır⁸⁸³.

İnsan kaynakları yönetiminin amaçlarından birini; çalışanlara adil davranılması oluşturmaktadır. Yöneticiler çalışanlara adil davranılıp davranılmaması ile ilgilenmektedir, çünkü bu çalışanı daha iyi performans yönünde teşvik etmektedir. Birçok ampirik çalışma adil davranışlara ilişkin algılamalarla kuruma memnuniyet ve bağlılık arasında olumlu bir korelasyon bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır⁸⁸⁴.

⁸⁷⁸HEINZE, <http://www.kellogg.northwestern.edu/research/ktag/images/KJOB05%20Kate.pdf>.

⁸⁷⁹Richard T. COBER, Douglas J. BROWN, Alana J. BLUMENTAL, Dennis DOVERSPIKE, Paul LEVY, "The Quest for the Qualified Job Surfer: It's Time the Public Sector Catches the Wave", <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/UN/UNPAN021821.pdf>, 19.01.2007

⁸⁸⁰"Good Employee Practices Are Good For Your Business Becoming An Employer of Choice", <http://www.dol.govt.nz/pdfs/employer%20of%20choice.pdf>, 19.01.2007.

⁸⁸¹MARTIN, HETRICK, s. 359.

⁸⁸²GILL, <http://www.pria.com.au/sitebuilder/resources/files/83/4.1reputation&eocforaustralianbusiness.academic.pdf>.

⁸⁸³KÜÇÜK, s. 256.

⁸⁸⁴Daniel J. KOYS, "Human Resource Management and Fortune's Corporate Reputation Survey", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 10, No: 2, 1997, s. 93–94.

Çalışanlarla ilgili temel sosyal sorumluluk konuları şöyle sıralanabilmektedir⁸⁸⁵:

- Değerler ve yönetim; değerlere bağlılık ve çalışan algılamaları.
- Düzenlemeler ve kontrol; yan gelirlerin suistimali, disiplin prosedürlerinin uygulanış sıklığı.
- İşletme çalışmaları; performans tahmini, çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk kriterini değerlendirme yüzdeleri.
- Sorumluluk ve açıklama; bilgi koruması, çalışan şikâyetlerinin, iddialarının ve davalarının oranı.
- İnsan hakları; etnik ve yerel kültüre saygı, protesto, boykot oluş sıklığı.
- Çalışan hakları, çalışma koşulları; çalışma komitesi toplantılarının sıklığı, eğitim ve geliştirme.
- İşletme içeriği; sözleşmeye dayalı koşulların açıklığı, paydaş algılamaları/tatmini.
- Ürün etkileri; zararlı süreçler ve kaza oranı, zararlarla kaybedilen zaman, sağlık ve güvenlik prosedürleri.
- Sosyal etkiler, yatırım; çalışan bağlılığı, kurumun gönüllü toplumsal yatırım projelerine çalışanların katılım yüzdesi.
- Çevresel etkiler; kaynak tüketimi, çalışan davranışlarıyla korunan kaynak miktarı.

İş ahlakı, toplumda genel kabul görmüş, normlara uygun işletme ortamındaki doğru davranışlardır⁸⁸⁶. İş ve işletmecilik ahlakının en önemli boyutlarından birini; kurumun çalışanlarına nasıl davrandığı oluşturmaktadır. İş ahlakı sözcüğü iş dünyasına ait özel bir ahlakın olduğu göstermek üzere kullanılmamaktadır. İş ahlakı ya da iş dünyasında karşılaşılan ahlaki sorunlar genel ahlaki sorunlardan

⁸⁸⁵“Corporate Social Responsibility: Making Good Business Sense”, World Business Council For Sustainable Development Report, January 2000, s. 18.

⁸⁸⁶Uğur UZEL, “İş Ahlakı Cinsiyetler Arasındaki Farklılıklar Açısından Literatür İncelemesi”, YÖNETİM VE EKONOMİ Celal Bayar Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:13 Sayı:1, 2006, s. 167.

ayrılmazlar. Bu bağlamda örneğin, hayatın diğer alanlarında sözünden dönmek doğru bir davranış değilse, iş ahlakı bunu iş dünyasında doğru ve kabul edilebilir bir davranış olarak sunamaz.⁸⁸⁷

Bir kurumdaki insan kaynakları yöneticisi, kurum yönetiminin personelle ahlaki kurallara uygun bir şekilde ilgilenmesinde; personelin birbiriyle, yönetimle ve müşterilerle dürüst ilişkiler kurmalarını sağlamada özel bir role sahiptir.⁸⁸⁸

Kurumda ahlaki davranış, çoğu insan kaynakları bölümü tarafından eylem gerektiren bazı yollarla teşvik edilebilir, çünkü ahlaki olan ya da olmaya davranış tamamen bireysel bir mesele değildir; kurumda çalışan kişilerin nitelikleri, ödüllendirme sistemi, grup normları, kurumsal politikalar vb yoluyla tüm kuruma ve tüm uygulamalara yayılır. Bu nedenle insan kaynakları yöneticileri, işe alıştırma programları, eğitim programları, ahlaki davranış ve disiplin sistemi yoluyla kurumdaki ahlaki politikaların ve davranışların sürdürülmesini sağlayabilirler.⁸⁸⁹

İş ve yönetim ahlakının kurumsallaşması, çalışanların ve yönetimin karşılıklı olarak bu konuda üzerlerine düşeni yapmaları ile mümkün olabilir. Öncelikle işletmede ahlaki değerlerin oluşturulması ve bu değerlere bağlı kalınmasını sağlayacak bir kurum kültürünün oluşturulması gerekmektedir. Bu konudaki sorumluluk temelde tepe yönetiminde olmakla birlikte, çalışanların da iş ahlakının kurumsallaşmasına gönüllü olarak katılmaları ve hatta tepe yönetimi ahlaki yönetim ilkelerini uygulamaları yönünde zorlamaları beklenir.⁸⁹⁰

⁸⁸⁷GEYLAN vd, s. 21.

⁸⁸⁸UZEL, s. 167.

⁸⁸⁹GEYLAN vd, s. 21.

⁸⁹⁰Sabahat KÖK BAYRAK, “Organizasyonel Kurumsallaşmada Bir Değer Boyutu: İş Ahlakının Kurumsallaşması”, “İş,Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:8 Sayı:1, Ocak 2006, <http://www.isgucdergi.org/pdf/cilt8sayi1/sbayrak.pdf>, 20.12.2006.

Tablo 15: Kurumun Sosyal Sorumluluğu ile İlgili Faaliyetler

Sosyal Sorumluluk Alanında Gerçekleştirilebilecek İç Çevreye Yönelik Faaliyetler	Bu Sosyal Sorumluluğa Bağlanan Değerler
Çalışanları Güdölemek İş Doyumu Daha iyi Çalışma Koşulları Sosyal Çıkarlar Çalışanları Eğitmek Kültürel Açıdan Mesleki Açıdan Çalışanları Korumak Hişyenik Açıdan Korumak Sağlık ve İşgüvenliğı Açısından Korumak Çalışanlara Eğlendirici Faaliyetler Sağlamak Sportif Faaliyetler Sosyal ve Kültürel Faaliyetler Çalışmaya Elverişli Bir Kurumsal Ortam Yaratmak Kurumda Küçük Grupları Teşvik Etmek	Çalışanların Kendine Saygısını Geliştirmek Çalışanın Önünü Açarak Kusursuz Bir İnsan Olmasını Teşvik Etmek Çalışanların Önemli Kararlara Katılmasını Sağlamak

Kaynak: ALDEMİR vd, 2004. s. 29.

İş arayanlar, kurumda çalışma kararı verirken kurumun sosyal performansı ile ilgilenmektedir. Potansiyel çalışanların kurumun sosyal performansı ile ilgili bilgileri kurumun itibarına ve çekiciliğine ilişkin görüşlerini etkilemektedir. Örneğın, çevresel konularda güçsüz olan bir kurumun istihdam sürecinde engellerle karşılaşabilmekte, bu boyuttaki zayıflık iş arayanlar açısından kusur olarak değerlendirilebilmektedir. Diğer yandan örneğın, çevresel konulardaki olumlu bilgiler kurumun çekiciliğini artırabilmektedir⁸⁹¹.

Levering, Amerika'da çalışılacak en iyi şirketler araştırmasındaki kurumlar ile yaptığı araştırmada çalışanların kurumlarını diğer bir değışle çalışma ortamlarını diğer kurumlardan ayıran en önemli etkenin çalışanlar ve yönetim arasındaki yüksek

⁸⁹¹Kristin B. BACKHAUS, Brett A. STONE, Karl HEINER, Exploring the Relationship Between Corporate Social Performance and Employer Attractiveness", Business&Society, No: 41, 2002, s. 212-213.

derecedeki güven olduğunu gözlemlemiştir⁸⁹². Çalışma ilişkilerinde güven, diğerleri tarafında inanılır olma (dedikleri doğruysa, davranışları söyledikleriyle tutarlıysa) kurumun davranışlarında etik olarak görülüyorsa- yeteneği ile gelişmektedir⁸⁹³.

3.2. KURUMSAL İTİBARIN İNSAN KAYNAKLARI FONKSİYONLARINA ETKİLERİ

Kurumsal itibar kurumun insan kaynakları yönetimi çalışmalarını birçok yönden etkilemektedir. İtibarı güçlü olan kurumlar daha nitelikli adayları kuruma çekebilme, çalışanların moral ve motivasyonlarını daha yüksek tutabilmekte, verimliliklerini ve bağlılıklarını artırabilmektedir. Sonuç olarakta kurumsal performans artabilmekte ve kurumlar amaçlarına daha kolay ulaşabilmektedir.

3.2.1. Kurumsal Performansın Artması

Kurum performansı, net kazancın kurumun toplam kazancına oranı olarak tanımlanabilmektedir⁸⁹⁴. Çalışanlar ve kurumsal itibar kurumların finansal performansında ve sonunda sürdürülebilir rekabet avantajı yaratılmasında yeri doldurulamaz kaynaklar olmaktadır. İtibar kurum için hayati olurken, çalışanlar onu yönetmekteki anahtar bağ olmaktadır⁸⁹⁵. Çalışan bağlılığı, motivasyonun, etkinliğin ve iş süreçlerinin kalitesinin artırılmasıyla finansal performans artırmaktadır⁸⁹⁶.

Çalışanların değerleri ve motivasyonu kurumun ve yönetimin amaçları ile uyum içinde olduğunda öncekinden daha fazla ve daha iyi çalışmaktadır, bunun sonucu olarak da kurumun performansı da artmaktadır⁸⁹⁷.

⁸⁹²Robert LEVERING, "Creating a Great Place to Work Why It Is Important and How It Is Done", <http://www.greatplacetowork.com/education/articles.php?page=2>, 22.02.2007.

⁸⁹³Amy LYMAN, "Building Trust In The Workplace", <http://www.greatplacetowork.com/education/articles.php?page=2>, 19.02.2007.

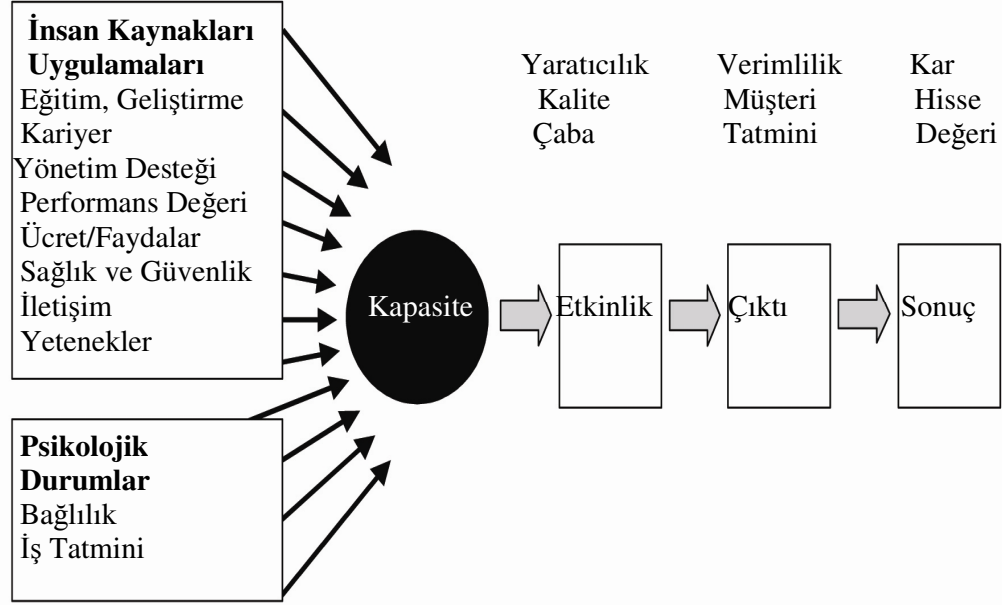
⁸⁹⁴Michael A. HITT, Leonard BIERMAN, Katsuhiko SHIMIZU, Rahul KOCHHAR, "Direct and Moderating Effects of Human Capital on Strategy and Performance in Professional Service Firms: A Resource-Based Perspective", *The Academy of Management Journal*, Vol. 44, No: 1, 2001, s. 19.

⁸⁹⁵CRAVENS, OLIVER, 2006, s. 293.

⁸⁹⁶George S. BENSON, Susan M. YOUNG, Edward E. LAWLER, "High-Involvement Work Practices And Analysts' Forecasts Of Corporate Earnings", *Human Resource Management*, Vol. 45, No: 4, 2006, s. 521.

⁸⁹⁷Juliette SUMMERS, Jeff HYMAN, *Employee Participation and Company Performance A Review of The Literature*, York Publishing Services, 1th Edition, York, 2005, s. 18.

Şekil 24: İnsan Kaynakları Uygulamaları Etki Zinciri



Kaynak: Rosie PAGE, Nick JAGGER, Penny TAMKIN, Nadya HENWOOD, "The Measurement of Organisational Performance", <http://www.employment-studies.co.uk>.

Etki zincirinde kurumun yetenek, eğitim, nitelik gibi girdileri kişisel ve kurumsal performansı etkilemektedir. Bu kurumdaki kişilerin etkinliği üzerinde etkiye dönüşmekte, onların verimliliği ve yaptıkları işin kalitesi üzerinde etkili olurken, karlılık gibi kurumsal sonuçları ve performansı etkilemektedir⁸⁹⁸.

3.2.2. İnsan Kaynakları İtibarının Artması

İtibarın kişisel performans açısından vekillik yaptığı ve insan sermayesinin bir belirleyicisi olduğu düşünülmektedir⁸⁹⁹. Kurumsal itibar; insanlar, finansman, paydaşlarla ilişkiler ile ilgili kurumun genel karakterinin kolektif değerlendirmesidir. Bu doğrultuda insan kaynakları itibarı; kurumun insan kaynakları felsefesinin, politikalarının, uygulamalarının kolektif değerlendirmesi olarak tanımlanmaktadır. İş başvuruları ve çalışanlar, kurumun insan kaynakları itibarının en açık göstergeleridir.

⁸⁹⁸PAGE vd, <http://www.employment-studies.co.uk>.

⁸⁹⁹Monika HAMORI, "The Impact Of Reputation Capital On The Career Paths Of Departing Employees", Journal of Intellectual Capital, Vol. 4 No. 3, 2003, s. 306.

İyi itibarın kurumun performansını artırdığını destekleyen birçok yaklaşım ve araştırmalar bulunmaktadır⁹⁰⁰.

İtibar özgülüğü, farklı paydaşların kurumun itibarına ilişkin farklı düşüncelere sahip olmasını ifade etmektedir⁹⁰¹. Bu bağlamda çalışanlar da kurum hakkında diğer paydaşlardan farklı düşüncelere sahip olmaktadır. İşgücü pazarı açısından itibar; çalışanların kurumun gelecekteki davranışlarına ilişkin beklentileri olarak tanımlanmaktadır. Eğer çalışanlar kurumdan zayıf davranmalarını bekliyorlarsa kurum kötü bir itibara sahiptir. Bu, sözlerden ya da belirgin garantilerden daha çok kurumun geçmişteki gerçek davranışlarına dayanmaktadır⁹⁰². İşveren olarak zayıf bir itibara sahip olan kurum, kendisi hakkındaki olumsuz tutumları çok uzun sürede değiştirebilmektedir⁹⁰³.

İtibar, yalnızca kurumun insan kaynakları politikalarının kalitesini aktarmakla kalmamakta, aynı zamanda bu uygulamaların kalitesinde kurumun zorunlu ilgilerinin korunacağı güvencesi vermektedir⁹⁰⁴. Gelecekteki çalışanların muhtemel işverenlerinden ya da kurumun mevcut çalışanlarından edindikleri istihdam ile bağlantılı bilgiler, bir çalışma ortamı olarak kurumu belirlemektedir⁹⁰⁵.

Çalışanlar tarafından bir kurumun algılanmasını etkileyen unsurlar şöyle sıralanabilir⁹⁰⁶:

- Eşitlik.
- Hiyerarşi kademelerinin azaltılması.

⁹⁰⁰HANNON, MILKOVICH, <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1214&context=cahrswp>.

⁹⁰¹ZYGLIDOPOULOS, s. 419.

⁹⁰²H. Lorne CARMICHAEL, "Reputations in the Labor Market", *The American Economic Review*, Vol. 74, No: 4, 1984, s. 715.

⁹⁰³Bernard L. EVREN, "How to Keep Your Best Employees", aede.ag.ohio-state.edu/people/erven.1/HRM/How%20to%20keep%20best%20employees%20Erven%202-03.pdf, 18.12.2006.

⁹⁰⁴Keith W. CHAUVIN, James P. GUTHRIE, "Labor Market Reputation and the Value of the Firm, Managerial and Decision Economics", Vol. 15, No: 6, 1994, s. 543.

⁹⁰⁵Rebecca A. LUCE, Alison E. BARBER, Amy J. HILLMAN, "Good Deeds and Misdeeds: A Mediated Model of the Effect of Corporate Social Performance on Organizational Attractiveness", *BUSINESS & SOCIETY*, Vol. 40, No: 4, 2001, s. 399.

⁹⁰⁶KÜÇÜK, s. 253.

- Temiz bir çevre için yapılan kurumsal çalışmalar.
- Kurum çalışanlarının hayat tarzını geliştirmeye katkı.
- Yaratıcılığın geliştirilmesinin desteklenmesi.
- Gönüllü ve esnek çalışma ortamlarının sağlanması.
- Deneysel eğitime destek verilmesi ve hayat boyu eğitim.

Kurumsal değerler; kurumun etik ilkeleri paylaştıkları inançlarıdır. Bunlar kurumda çalışanlar tarafından öğrenilir. Bu değerler eğer merkezi ve sürekli bir nitelik taşıyorsa bu çalışanlar tarafından daha çok paylaşılacaktır. Kişilerin kendilerinde gördükleri özellikleri kurumda bulduklarında bu onlar için paylaşılması ve kabul edilmesi daha kolay olacaktır⁹⁰⁷.

Çalışanların kendi kurumları ile ilgili pozitif düşüncelere sahip olmalarını belirlemeye yönelik olarak yapılan çalışmalarda çalışanlar tarafından şu kriterler belirlenmiştir⁹⁰⁸:

- Yeterli ücret.
- Aile odaklı politika.
- Yönetim kalitesi.
- Gelişimlerini sağlayacak eğitim.
- İş yapma standartlarının açıkça belirlenmesi.
- Kurum hedefleri ile ilgili bilgi verme.
- Performans kriterlerinin objektif kriterlere dayalı olması.

Çalışanlar kurumları hakkında olumsuz görüşlerini ifade ettiğinde, çalışanların anlattığı kişiler kurumun tanıtımlarından çok çalışanlarına inanmaktadır. Kurumların, dış dünyaya söyledikleri ile kurumun içindeki insanların inandıkları arasında ayrılıklar olmamasını sağlamaları gerekmektedir⁹⁰⁹.

⁹⁰⁷KÜÇÜK, s. 257.

⁹⁰⁸KÜÇÜK, s. 254–255.

⁹⁰⁹LE ROUX, s. 67.

Kurumsal temsilcilerle adayların ilk karşılaşmaları oldukça önemlidir, kuruma ilişkin ilk izlenimler, çalışanların zihinlerinde kurum hakkında daha sonra değiştirilmesi çok zor olan fikirler oluşmasına neden olmaktadır⁹¹⁰. Tanınırlık, kurum hakkında olumlu duygular oluşmasını sağlamakta, bu, işveren olarak kurumun itibarını da etkilemektedir⁹¹¹.

Yetersiz istihdam yöntemleri iş adaylarının gözünde kurumun itibarının değer kaybetmesine neden olabilmektedir. İtibarın değiştirilmesi zordur, aday işletmede boş bir pozisyona başvururken kötü bir durumla karşılaştığında, söz konusu aday, kariyerinin ileri dönemlerinde negatif izlenimler geliştirmekte, bu durum kurumun tüm itibarını olumsuz yönde etkilemektedir⁹¹².

Kurumun adaya dönmemesi durumu, adayın beklentilerinin azalmasına neden olmaktadır. Kişi, kuruma ilk başvurusunda kabul edilmediğinde, daha sonraki başvurularında işe alınma beklentileri düşmekte, kurumdaki diğer pozisyonlara başvuru olasılığı azalmaktadır. Bu göstermektedir ki; iş arayanların kuruma ilişkin daha önceki deneyimleri ve seçim süreci kurumdaki pozisyona başvurmadan vazgeçmesine neden olabilmektedir. Seçim sürecinde yetersiz davranışlar, kurumun çalışanlara davranışlarının belirtisi olmakta ve kurumun insan kaynağı açısından yerini pekiştirmektedir⁹¹³.

Zayıf itibarın ikinci olumsuz etkisi ise diğer potansiyel başvuruları etkilemesidir. Çekim sürecinde yaratılan izlenimler, güncel potansiyel adaylara nakil olmakta, istihdam yöntemleri kurumda iş arayan diğer insanları uyarmaktadır. Bu, kurumun istihdam ve genel itibarında, görüşme öncesi inançların üzerinde ve gelecekteki potansiyel başvuruların azalması yönünde olumsuz etki yapabilmektedir⁹¹⁴.

⁹¹⁰Bert SCHREURS, "First Impressions of Recruiters: Do They Really Matter?", <http://www.internationalmta.org/Documents/2004/2004011P>, 22.02.2007.

⁹¹¹Margaret E. BROOKS, Scott HIGHHOUSE, "Familiarity Breeds Ambivalence", *Corporate Reputation Review*, Vol. 9, No: 2, 2006, s. 105.

⁹¹²NORDENSTRÖM, 2005, s. 16.

⁹¹³NORDENSTRÖM, s. 16.

⁹¹⁴Sara RYNES, Alison BARBER, "Applicant Attraction Strategies: An Organizational Perspective", *Academy of Management Review*, Vol. 15, No: 2, 1990, s. 291.

Diğer yandan adaylara iyi davranılması, kurumlar açısından çok faydalı olabilmektedir. Kurum seçim sürecinde adaylara davranışları ile iyi istihdam itibarı geliştirmekte ve genel olarak itibar geliştirmektedir⁹¹⁵.

Kurumun işe alım sürecindeki politika ve uygulamalarının adil olarak algılanması, adayın kurum hakkındaki algılamalarını ve işleri takip etmeye ilişkin istekliliğini etkilemektedir⁹¹⁶. İşe alım süreci, çalışma ilişkilerinin başlangıcıdır, seçim sürecinde insanlara olan davranışların kalitesi sonraki insan kaynakları yönetimi uygulamalarının başarısını etkilemektedir. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi uygulamalarındaki yetenek kökleri, işe alım sürecinin etkililiğine dayanarak kurumsal etkinliği olumlu yönde etkilemektedir. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi uygulamaları, kurumsal etkinlik ve insan kaynakları çalışmaları arasındaki ilişkiyi güçlendirecek yüksek nitelikli adayları çekme ve bağlılığını sağlamakta kurumun kapasitesini artırmaktadır⁹¹⁷.

Herrbach ve Mignonac'a (2007) göre; insan kaynakları uygulamacıları açısından itibarın başlıca üç önemi bulunmaktadır. Öncelikle araştırmalara göre; olumlu itibara sahip kurumlar daha nitelikli işgücünü 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. Üçüncü olarak; itibar çalışma ortamında çalışan tutum ve davranışlarını da etkileyebilmektedir⁹¹⁸.

⁹¹⁵NORDENSTRÖM, s. 17.

⁹¹⁶Douglas M. MAHONY, Brian S. KLAAS, John A. MCCLENDON, Arup VARMA, "The Effects Of Mandatory Employment Arbitration Systems on Applicants' Attraction to Organizations", Human Resource Management, Vol. 44, No: 4, 2005, s. 462.

⁹¹⁷Gerald R. FERRIS, Howard M. BERKSON, Michael M. HARIS, "The Recruitment Interview Process Persuasion and Organization Reputation Promotion In Competitive Labor Markets", Human Resource Management Review, No: 12, 2002, s. 360.

⁹¹⁸HERRBACH, MIGNONAC, s. 76-77.

Hamori (2003), yüksek itibar sermayesinin çalışanların kurumlarıyla bağlantılı olarak iki türde olumlu kariyer sonuçlarına yol açtığını söylemektedir⁹¹⁹:

- İşgücü pazarında görünürlüğü artırmaktadır.
- Çalışan başka bir kuruma gittiğinde kazançlarını artırmaktadır.

Olumlu itibar, personel masraflarını azaltmaktadır. Çünkü yetenekli elemanlar genellikle itibarı iyi olan şirketlerde çalışmak istemektedirler. Yetenekli ve eğitilmiş elemanların işe alınmasıyla birlikte, eğitim masrafları da azalmaktadır⁹²⁰.

3.2.3. Nitelikli İşgücünün Çekilmesi

İş arayanların itibar algılamaları önemlidir, çünkü bu algılamalar; işgücü bileşimini, marka eşitliğini ve gelecekteki pazarlama başarısını etkilemektedir⁹²¹. Küresel bir kurum için itibar en nitelikli başvuruları çekmek için ülkeye bakılmaksızın kritik bir faktör olmaktadır⁹²². Yıldız çalışanlar, yıldız kurumları tercih etmektedir. Yüksek nitelikli adaylar, yüksek derecede verimli olabilecekleri kurumları aramaktadır⁹²³. İşverenin itibarı, adayların kuruma iş başvurusu yapma davranışını etkileyen bileşenlerden biridir ve iş arayanların inançları diğer kişilerin kurumu işveren olarak nasıl gördükleri ile bağlantılıdır⁹²⁴.

Cable ve Graham'ın (2000) iş arayanların kurumların itibarına ilişkin algılamaları üzerine yaptıkları çalışmada; söz konusu grubun itibar algılamalarında beş kurumsal faktörün oldukça etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. İlk üç faktör;

⁹¹⁹ HAMORI, s. 305.

⁹²⁰Ebru GÜZELCİK, "İtibar Yönetimi Değer Yaratan Bir Halkla İlişkiler Çalışması Olarak İtibar Yönetimi", İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 2, 2002, s. 89-90.

⁹²¹Daniel M. CABLE, Mary E. GRAHAM, "The Determinants of Job Seekers' Reputation Perceptions", Journal of Organizational Behaviour, No: 2, 2000, s. 942.

⁹²²Mary A. GOWAN, "Development of the Recruitment Value Proposition for Geocentric Staffing", Thunderbird International Business Review, Vol. 46, No: 6, November-December 2004, s. 700.

⁹²³GERMAN, GIOIA, s. 3.

⁹²⁴Christopher J. COLLINS, "The Interactive Effects of Recruitment Practices and Product Awareness on Job Seekers' Employer Knowledge and Application Behaviors", Working Paper 2006, www.digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/45/ - 11k, 17.10.2007.

sektör, kişisel gelişme fırsatları ve kurum kültürü olarak sıralanmıştır. Dördüncü faktör; kurumsal karlılık beşinci faktör ise ücret düzeyi olmuştur⁹²⁵.

İş arayanların birçoğu kurumun istihdam sürecinde sağladığı bilgilere şüphe ile bakmakta, kurumsal uygulamaların dolaylı işaretlerinden anlam çıkarmaktadır. Örneğin, bazı araştırmalar göstermektedir ki iş arayanlar ürün imajı, reklam gibi etkenleri kullanarak kurumların çalışma ortamına ilişkin bilgi sahibi olabilmektedir⁹²⁶.

Potansiyel iş görenlerin kuruma çekilmesinde üç önemli faktör rol oynamaktadır⁹²⁷ :

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

Kurumların nitelikli işgücünü çekme yeteneği üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkilerinden dolayı, kurumlar adaylara davranışları konusunda dikkatli olmalıdır. Kariyerinin başında olan potansiyel adaylar (öğrenciler ve yeni mezunlar) işletmelere ilişkin daha kesin olmayan imajlar geliştirmiştir. Yeni adaylar kurumun ihtiyaç duyduğu yeteneklerini ve deneyimlerini geliştirmemiş olma ihtimaline rağmen gelecekte yeteneklerini geliştirerek kurum için faydalı olabilmektedir⁹²⁸.

⁹²⁵CABLE, GRAHAM, s. 937.

⁹²⁶John Kammeyer MUELLER, Hui LIAO, "Workforce Reduction and Job-Seeker Attraction: Examining Job Seekers' Reactions to Firm Workforce Reduction Policies", Human Resource Management, Vol. 45, No: 4, 2006, s. 586.

⁹²⁷GÖK, s. 36.

⁹²⁸NORDENSTRÖM, s. 17.

İş başvurusu sahipleri; yatırımcılar ve tüketicilere göre daha farklı olarak kurumun çeşitli yanlarını dikkate almaktadırlar. Başvuru sahipleri, kurumla bir işveren konumunda olması dolayısıyla daha çok ilgilenmektedirler. Bu nedenle, potansiyel başvuru sahiplerinin kurum hakkında farklı algılarının olması olasıdır ve bundan sonrasında da, bir işveren olarak algıladıkları organizasyon temeline dayalı farklı kurum itibarına sahip olmaktadır⁹²⁹.

İşverenler iş arayanları etkilemek için iki strateji kullanabilmektedir. Öncelikle, kurumlar, daha az düzeyde bilgi içeren istihdam uygulamaları gerçekleştirebilmektedir. Örneğin, kurumun genel istihdam reklamları (posterler, billboardlar vs.) ve sponsorluk çalışmaları (kampüs deki çalışmalara sponsorluk vs.). İkinci olarak da kurumlar, yüksek düzeyde bilgi taşıyan istihdam uygulamaları gerçekleştirmektedir (broşürler, web siteleri), bu istihdam kaynakları, iş ve kuruma ilişkin ayrıntılar içermektedir. Collins, kurumların istihdam uygulamalarının işveren bilgisine ilişkin işveren tanınırlığı, itibar ve imaj olmak üzere üç boyutla alakalı olduğunu, ve bu bilginin iş arayanların başvuruları ile bağlantılı olduğunu vurgulamaktadır⁹³⁰.

Deneyimli olmayan kurumun ve işin özelliklerine dayanan ulaşılabilir seçenekleri karşılaştırmak zor olmaktadır, çünkü birçok özellik bilinmemekte ya da bilinmemektedir. Bu nedenle işverenin itibarı karar vermekte yol gösterici olmaktadır. Ürün markalama sürecinde de kurumlar dolaylı olarak potansiyel aday başvuru kararlarını etkilemektedir⁹³¹. Örneğin, öğrenciler iş seçeceklerinde en çekici işler en tanınmış kurumlar tarafından yapılmaktadır. Genel olarak iyi tanınmış ve itibarları güçlü olan kurumların iş teklifleri kabul edilmektedir. Bu doğrultuda iyi tanınmış kurumlar en iyi başvuruları almaktadır⁹³².

⁹²⁹LEMMINK vd., s. 5.

⁹³⁰“Employer Brand Equity, Recruitment and Product Awareness”, hrSPECTRUM September - October 2006, s. 7., [www.ilr.cornell.edu/depts/cahrs/downloads/PDFs/hrSpec trum /hrSpec06-10.pdf](http://www.ilr.cornell.edu/depts/cahrs/downloads/PDFs/hrSpec%20trum/hrSpec06-10.pdf), 10.01.2007.

⁹³¹Christopher J. COLLINS, Cynthia Kay STEVENS, “The Relationship Between Early Recruitment-Related Activities and the Application Decisions of New Labor-Market Entrants: A Brand Equity Approach To Recruitment”, Journal of Applied Psychology, Vol. 87, No: 6, 2002, s. 1124.

⁹³²FOMBRUN, VAN RIEL, 2003, s. 3.

Olumlu kurum itibarı, işgücü pazarındaki personel eksikliklerinin zararlı etkilerinde tampon vazifesi görmektedir. İş başvurusu yapan adayların fazla olduğu dönemlerde kurumlar olumlu itibarlarını etkin bir şekilde naklederek geniş aday havuzunda istediği adayları seçebilmektedir⁹³³.

Lekelenmiş kurumsal itibar, kurumun ciddi istihdam problemleri yaşamasına neden olabilmektedir. Örneğin, bir dönem sosyal ve çevresel nedenlerle itibarı zedelenen bir petrol şirketinin CEO'su yaşadıkları durumun en olumsuz etkisinin, yetenekli genç mezunların kuruma çekilememesi olduğunu söylemiştir⁹³⁴.

İstihdamla ilgili çalışmalar kurumsal itibar ve iş arayanların kuruma katılması arasında olumlu ve güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir⁹³⁵. Birçok ampirik çalışmanın itibar ve aday toplama arasındaki bağıntıya ilişkin bulguları, teorik bilgileri desteklemektedir. Örneğin, Belt ve Paolillo 1982 yılında gerçekleştirilen araştırmada fast food sektöründe restoran yöneticisi pozisyonuna, olumlu itibara sahip kurumların daha fazla başvuru aldığı sonucuna ulaşılmıştır⁹³⁶.

Collins, (2006) Northeastern Üniversitesi öğrencileri ile yaptığı araştırmada işveren itibarının adayların hem başvuru amaçlarında hem de başvuru kararlarında önemli olduğu sonucuna ulaşmıştır⁹³⁷.

Algılanan kurumsal itibar ve kurumsal çekicilik arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır. Diğer bir deyişle kurum toplum tarafından yüksek derecede takdir görüyorsa kurum iş arayanlar açısından işveren olarak çekici olmaktadır⁹³⁸.

⁹³³Christopher J. COLLINS, Cynthia Kay STEVENS, "Initial Organizational Images and Recruitment: A Within-Subjects Investigation of the Factors Affecting Job Choices", 14th Annual Conference of the Society for Industrial/Organizational Psychology, Atlanta, 1999, <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/64>, 17.10.2007.

⁹³⁴Sarah ROBERTS, Justin KEEBLE, David BROWN, "The Business Case for Corporate Citizenship", www.weforum.org/pdf/gcc/adl.pdf, 20.02.2007.

⁹³⁵Christopher J. COLLINS, Jian HAN, "Exploring Applicant Pool Quantity and Quality: The Effects of Early Recruitment Practice Strategies, Corporate Advertising, and Firm Reputation", Working Paper 2004, <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1043&context=articles>, 17.10.2007.

⁹³⁶Daniel B. TURBAN, Daniel M. CABLE, "Firm Reputation and Applicant Pool Characteristics", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 21, No: 8, 2003, s. 735.

⁹³⁷COLLINS, www.digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/45/.

Adayların kuruma başvuruları ile ilgili çalışmalar incelendiğinde Sosyal Kimlik Teorisi ve İşaret Teorisi'nin ön plana çıktığı görülmektedir.

- **Sosyal Kimlik Teorisi**

Kurumlar sosyal kimliklerini şekillendirmektedir, çünkü sosyal kimlik, dışsal paydaşlar tarafından değerlendirilen ve diğerleri ile karşılaştırılan konum ve değerler sağlamaktadır⁹³⁹. Sosyal kimlik teorisine göre; insanlar kendilerini ve diğerlerini kurumsal üyelik, dinsel birleşimler, cinsiyet gibi çeşitli sosyal kategorilere ayırma eğilimi içinde olmaktadır. Bu sosyal kategoriler kişisel fikirleri etkilemektedir⁹⁴⁰.

Kurumsal itibar, kurumun sosyal konumunu yansıtmaktadır ve kurumun nasıl algılandığına ilişkin bilgi sağlamaktadır. Kurumsal ilişkiler, sadece kurumun üyelerindeki değil aynı zamanda potansiyel üyelerdeki sosyal konumunu da yansıtmaktadır⁹⁴¹. Sosyal kimlik teorisine göre; potansiyel çalışanlar kurumun istihdam imajına ilişkin olumlu bir yön bulmakta ve kendini marka ile tanımlamaya daha istekli olmaktadır⁹⁴².

Sosyal kimlik teorisi, kurumun diğer paydaşlarından farklı olarak çalışanların kurumlarla sıkı bir ilişki içinde olduğunu ileri sürmektedir. İş arayanların kurumun itibarını değerlendirirken kullandıkları kriterler; personel gelişimi, çalışma fırsatları gibi kişisel kimlik ve ihtiyaçlarla bağlantılı olabilmektedir⁹⁴³. Kişiler kendi değerlerine göre en iyi olan kurumlara katılmayı tercih etmektedir. Kendini kurumla

⁹³⁸Tomoki SEKIGUCHI, "A Preliminary Investigation of the Cognitive Process of Japanese Undergraduate Job Seekers", Osaka Keidai Ronshu, Vol.55, No: 3, 2004, s. 133.

⁹³⁹Karim MIGNONAC, Olivier HERRBACH, Sylvie GUERRERO, "A Matter Of Prestige? Examining The Role of Perceived Organizational Image Turnover Intentions of Key People", XV. Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy / Genève, 13-16 June 2006, <http://www.strategie-aims.com/aims06/www.irege.univsavoie.fr/aims/Programme/pdf/SP1%20MIGNONACK.pdf>, 17.02.2007.

⁹⁴⁰Blake ASHFORTH, Fred MAEL, "Social Identity Theory and The Organization", Academy of Management Review, No: 14, 1989, s. 20.

⁹⁴¹TURBAN, CABLE, s. 735.

⁹⁴²BACKHAUS, TIKOO, 2004, s. 506.

⁹⁴³CABLE, GRAHAM, 2000, s. 930.

güçlü bir şekilde tanımlayan kişiler ürünlerin kalitesine, yönetim yeteneğine ve etik kurallara inanmaya daha eğilimli olmaktadır⁹⁴⁴.

- **İşaret Teorisi**

İşaret teorisi, insan kaynakları itibarının potansiyel rolünü daha iyi anlamak için bir model önermektedir. Teori, itibarın karşılıklı olarak kurumlar ve kişiler arasında oynadığı role odaklanmaktadır. Temel dayanak noktası; kişilerin çoğunlukla tahmin edilemeyen gelecekteki verimliliğine ilişkin bilgi tamamlaması olmaktadır. Sonuç olarak kişilerin gözlemlenebilir ve ölçülebilir davranışlarının işaretleri onların potansiyel değeri olmaktadır⁹⁴⁵.

Örneğin, adayların eğitimleri, kabiliyetleri, deneyimleri onların gelecekteki kurumlarına potansiyel değerleri hakkında işaretler sağlamaktadır. Kurumlar, bu işaretler ve adayların gelecekteki verimliliği arasındaki ilişkiye dair inançlar bütününe sahip olmaktadır. Bu işaretlere dayanarak kurum, adayı kabul edip etmemeye karar vermektedir. Diğer adaylar çeşitli işaretler ve kurumların karar kriterleri arasında ilişkinin farkına vardığında işaret döngüsü devam etmektedir⁹⁴⁶.

İşaret teorisine göre kurumsal politika ve uygulamalarla ilgili bilgiler işe alım sürecinde adaylar, bu bilgileri kurumun çalışma koşullarına ilişkin fikir geliştirmekte kullanmaktadır⁹⁴⁷. İstihdam sürecinde bilgi sunumlarını içeren kurumsal uygulamalar ve politikalar kurumun adaylar açısından çekiciliğini etkilemektedir, adaylara kurumun çalışma koşulları hakkında işaretler vermektedir⁹⁴⁸. Kurumsal seçim sürecinde potansiyel çalışanlar kuruma ilişkin ulaşabildikleri bilgileri akılcı karar verme yönünde çabalarını geliştirmek için kullanmaktadır⁹⁴⁹.

⁹⁴⁴Birgit BENKHOFF, "A Test Of The Hrm Model: Good For Employers and Employees", Human Resource Management Journal, Vol. 7, No: 4, s. 45–46.

⁹⁴⁵HANNON, MILKOVICH, <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?Article=1214&context=cahrswp>.

⁹⁴⁶HANNON,MILKOVICH,<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?Article=1214&context=cahrswp>.

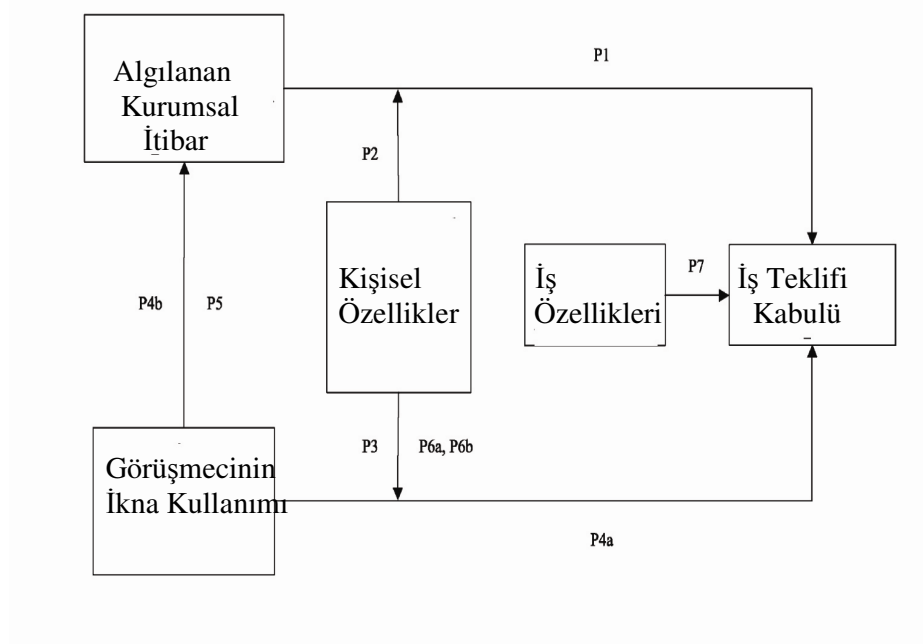
⁹⁴⁷MAHONY vd., s. 451.

⁹⁴⁸MAHONY vd., s. 451.

⁹⁴⁹BACKHAUS vd., s. 295.

Ferris ve Berkson (2002) kurumsal itibarı dışsal paydaşlarla bağlantı olarak açıkladıkları İtibar/Bilgi Modelini geliştirmiştir. İtibar/bilgi modelinde ana etkiler; kurumsal itibar ve itibara ilişkin ikna edici iletişimin yanında işin kendi özellikleri olmaktadır. Kurumsal itibar, dışsal paydaşlarla iyi bir bilgi bağlantısı olmaktadır, çünkü itibar davranışlar ve süreç sonuçlarıyla oluşmaktadır. Davranışlara örnek olarak yasal davranışlar ve reklam kampanyaları verilebilirken, süreç sonuçları ise ürün ve hizmetler olabilmektedir. Modele göre; kurumun itibarı ve iş tekliflerinin kabul edilmesi arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır. İkna edici taktiklerle kurumsal itibar geliştirilebilmekte, işin kabul edilme ihtimalleri artırılabilir⁹⁵⁰.

Şekil 25: İtibar Bilgi Modeli



Kaynak: FERRIS, BERKSON, s. 366.

Yukarıdaki modelde gösterildiği gibi itibar, işveren bilgisi, iş bilgisi ve insanlara ilişkin bilgiler olmak üzere üç genel kategoriye içermektedir. İşveren bilgisi, kurumun geçmişteki özellikleri ve davranışlarını kapsarken, iş bilgisi ücret

⁹⁵⁰FERRIS vd., s. 364–366.

düzeıı, görevler gibi işe ilişkin bilgileri, insanlarla ilgili bilgiler ise kurumun üyelerinden iş arayanlara iletilen bilgileri içermektedir⁹⁵¹.

Kurumsal itibar ve iş teklifinin kabul edilmesi arasındaki bağlantı, kişinin orada çalışma isteği ve çevrenin kuruma atfettiği itibar arasındaki uyumdan etkilenmektedir. İkna edici taktikler başarılı olduğunda bu durum adayın iş teklifini kabul etmesi üzerinde olumlu yönde doğrudan ve dolaylı etkiler yapmaktadır⁹⁵².

3.2.4. Çalışan ve Müşteri Tatmininin Sağlanması

Kişisel memnuniyet düzeyi; esas olarak algılanan hizmet kalitesinin kişisel deneyimlerle karşılaştırıldığındaki derecedir. Diğer bir deyişle insanlar düşündükleri faydaları aldıklarında memnun olmaktadır⁹⁵³. İş tatmini, çalışanların işlerinin sağladıkları şeylerin önemini nasıl gördüklerine ilişkin algılamalarının sonucudur⁹⁵⁴. Diğer bir tanımda iş tatmini; bir işin ya da iş deneyimlerinin sonucunda oluşan olumlu duygusal durumdur⁹⁵⁵ ve işgörenlerin önemli olarak gördükleri şeyleri işlerinden ne kadar elde ettiklerine ilişkin algılarının bir sonucudur⁹⁵⁶, bir iş ya da iş durumuyla ilgili olarak yapılan olumlu (ya da olumsuz) değerlendirmedir⁹⁵⁷.

Kurumların sahip oldukları müşteri tatmin düzeyi, hem davranışsal hem de finansal faydalar sağlamada önemli bir faktör olmaktadır⁹⁵⁸. Kurumun çalışanları kurumları ve müşterileri arasından sosyal ve psikolojik bir bağlantı kurmaktadır⁹⁵⁹.

⁹⁵¹FERRIS vd., s. 365.

⁹⁵²FERRIS vd., s. 366.

⁹⁵³Stephen D. GRUNIG, "Research, Reputation, and Resources: The Effect of Research Activity on Perceptions of Undergraduate Education and Institutional Resource Acquisition", The Journal of Higher Education, Vol. 68, No: 1, 1997, s. 23.

⁹⁵⁴"Work Motivation, Job Satisfaction, and Organisational Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries", <http://www.webpages.uidaho.edu/~mbolin/tella2.htm>

⁹⁵⁵Jeongkoo YOON, Shane R. THYE, "A Dual Process Model Of Organizational Commitment Job Satisfaction and Organizational Support", Work And Occupations, Vol. 29 No. 1, 2002, s. 98.

⁹⁵⁶Canan ÇETİNKANAT, Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu, 1. Basım, Anı Yayınları, Ankara, 2000, s. 1.

⁹⁵⁷HERRBACH, MIGNONAC, s. 77.

⁹⁵⁸Daniel H. SIMON, Jed DE VARO, "Do the Best Companies to Work for Provide Better Customer Satisfaction?", Managerial And Decision Economics, No: 27, 2006, s. 668.

⁹⁵⁹FREUND, s. 80.

Özellikle hizmet pazarlaması literatüründe müşteri bağlılığı pazarlama anlayışı ilişkilerinde ana tema olarak görülmektedir⁹⁶⁰.

Çalışan tatmini müşteri tatminini yaratmaktadır. İçsel müşteriler (çalışanlar) memnun olduğunda dışsal müşterilere daha iyi davranmaktadır⁹⁶¹. Kurum üyelerinin özellikle çalışanların davranışları ve hareketleri paydaşların kuruma ilişkin deneyimlerinde anahtar faktör ve çoğunlukla doğrudan hizmet deneyimlerinin niteliğinin tanımlayıcısı olmaktadır⁹⁶². Çalışanlar çalışma ortamlarından memnun olduklarında işgücünün kalitesi artmakta, çalışanlar daha fazla çaba göstermekte, bunun sonucunda ürün ve hizmet kalitesi artmaktadır⁹⁶³. Müşterilerle çalışanlar etkileşim halinde olduğunda çalışan çabaları, olumlu çalışan tutumlarını gözlemleyen müşterilerin satın almalarını geliştirmektedir⁹⁶⁴.

Müşteriler çalışan davranışları ve kibarlık, sorumluluk, anlayış, iletişim gibi kişisel özelliklere ilişkin çok yönlü beklentiler içindedir⁹⁶⁵. Müşterilerin ve çalışanların kuruma bağlılığında problem çıktığı zaman, bu problemi daha az oranda abartmaktadır, diğer bir deyişle kurum bu problemlerle daha rahat başa çıkabilmektedir⁹⁶⁶.

Mazanec (1995) tarafından otellere yönelik gerçekleştirdiği araştırmada itibar ile müşteri tatmini ve sadakati arasında olumlu bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Olumlu itibar müşteri tatmini ve sadakatine neden olurken, olumsuz itibar müşteri memnuniyetsizliğine yol açmaktadır⁹⁶⁷.

⁹⁶⁰Gianfranco WALSH, Keith DINNIE, "How Do Corporate Reputation and Customer Satisfaction Impact Customer Defection? A Study of Private Energy Customers In Germany", *Journal of Services Marketing*, Vol.20, No: 6, 2006, s. 413.

⁹⁶¹"Linking Employee Satisfaction with Productivity, Performance, and Customer Satisfaction", www.keepem.com/doc_files/clc_articl_on_productivity.pdf, 18.01.2007.

⁹⁶²Alan CLARDY, "Reputation, Goodwill, and Loss: Entering the Employee Training Audit Equation", *Human Resource Development Review*, No: 4, 2005, s. 285.

⁹⁶³SIMON, DE VARO, s. 668.

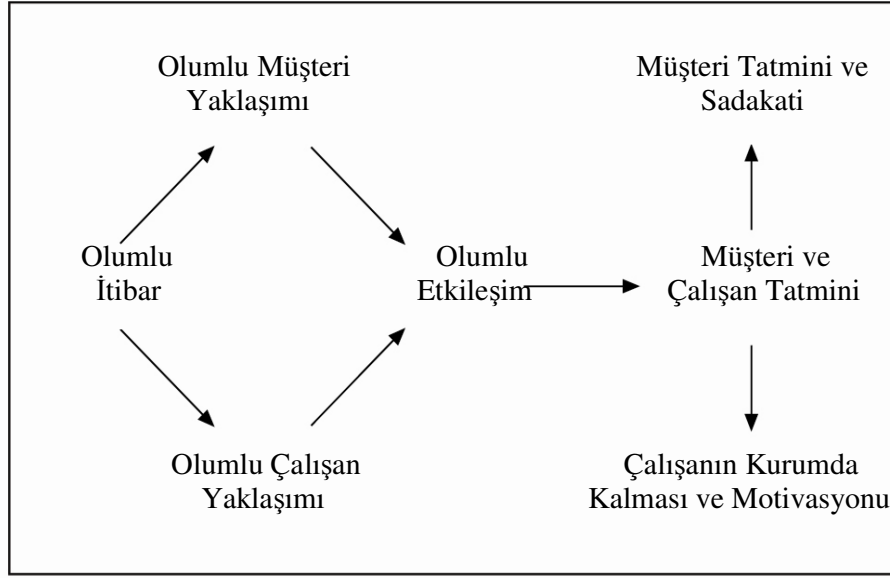
⁹⁶⁴SIMON, DE VARO, s. 669.

⁹⁶⁵Donna BLANCERO, Scott A. JOHNSON, "Customer Service Employees and Discretionary Service Behavior: A Psychological Contract Model", Working Paper 1997, <http://www.ilr.cornell.edu/depts/cahrs/downloads/pdfs/workingpapers/WP97-07.pdf>, 17.02.2007.

⁹⁶⁶CLARDY, s. 287.

⁹⁶⁷Jay KANDAMPULLY, Dwi SUHARTANTO, "Customer Loyalty In The Hotel Industry: The Role of Customer Satisfaction and Image", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 12, No: 6, s. 347.

Şekil 26: İtibar, Müşteri Tatmini ve Sadakat ile Kurumsal Performans İlişkisi



Kaynak: DAVIES vd., s. 70.

Yukarıdaki şekilde ifade edildiği gibi olumlu itibar değişik paydaşlar açısından olumlu bir etkileşim sağlamaktadır. Bu olumlu etkileşim, müşteri tatmini ve sadakatini sağlarken diğer yandan çalışanın kurumda devamlılığını ve motivasyonunu arttırmaktadır⁹⁶⁸.

Olumlu çalışan tutumları, kurumun yeni çalışanları çekme kabiliyetini arttırmaktadır. Çünkü mevcut çalışanlar kurumun çalışma ortamının kalitesini doğrulamaktadır. Çalışan çabaları ve kalitesi, olumlu çalışan tutumları müşteriler tarafından gözlemlenebilmektedir. Bu çabalar ve kalite, örneğin, çalışanlarla müşterilerin doğrudan etkileşimde bulunduğu perakende sektöründe, müşterilerin satın alma davranışlarını geliştirebilmektedir. Bu nedenle iyi çalışma ortamı olan kurumlardaki çalışanların, müşteri memnuniyeti üzerinde doğrudan etkisi bulunmaktadır⁹⁶⁹.

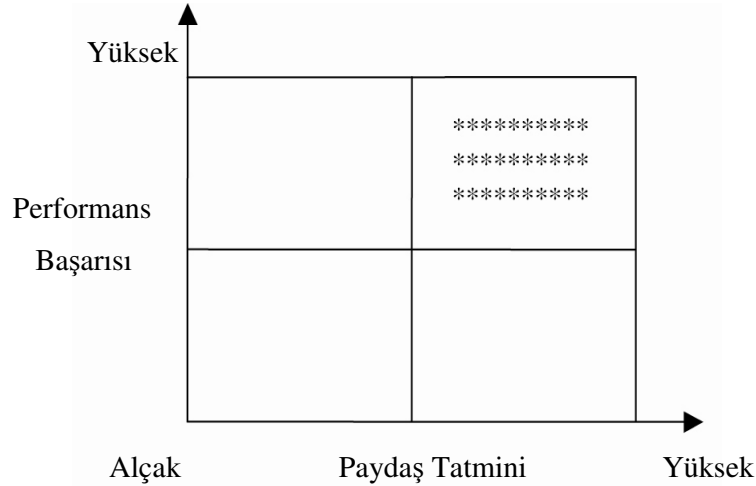
⁹⁶⁸DAVIES vd., s. 70.

⁹⁶⁹SIMON, DEVARO, s. 669.

İyi çalışma ortamları, işgücü kalitesinin yanında çalışanların çabalarının yoğunluğunu da arttırmaktadır. Bunun sonucu olarak da ürün ve hizmet kalitesi artmaktadır. Nitelikli çalışanlar kuruma çekilmekte ve bu çalışanların çabaları artırılarak müşteri tatmini etkilenmektedir. Artan çabalar sonucu olarak kusurların oranı azalmakta, müşteri hizmeti artmaktadır⁹⁷⁰.

Çalışan tatmini; kalite, müşteri bağlılığı ve verimlilikte en önemli harekete geçiricilerden biri olmaktadır⁹⁷¹. Memnun çalışanlar yüksek derecede motive olmakta, yüksek moralle çalışmakta, çalışmalarını daha etkili ve verimli olmaktadır. Çalışan tatmini bu nedenle kalite süreçlerini de doğrudan etkilemektedir. Birçok ampirik çalışmada çalışan tatmininin; kurumsal bağlılık ve sadakatin güçlü bir belirleyicisi olduğu, çalışan devri ve devamsızlığı ile arasında negatif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır⁹⁷².

Şekil 27: Performans ve Paydaş Tatmini Arasındaki İlişki



Kaynak: STAINER, s. 260.

⁹⁷⁰ SIMON, DE VARO, s. 668.

⁹⁷¹Kurt MATZLER, Matthias FUCHS, Astrid K. SCHUBERT, "Employee Satisfaction: Does Kano's Model Apply?", Total Quality Management, Vol. 15, No: 9–10, November–December 2004, s. 1179.

⁹⁷²Kurt MATZLER, Birgit RENZL, "The Relationship Between Interpersonal Trust, Employee Satisfaction, and Employee Loyalty", Total Quality Management & Business Excellence, Vol. 17, No: 10, December 2006, s. 1262–1264.

Yukarıdaki şekilde ifade edildiği gibi paydaşların tatmini arttıkça kurumun performansı da yükselmektedir. Memnuniyet, bağlılık gibi müşteri değişkenleri, memnuniyet, bağlılık, isteklilik, içsel hizmet kalitesi gibi çalışan değişkenleri ile finansal sonuçlar arasında doğrudan bağlantı olmaktadır⁹⁷³. Çalışanlar müşterilerin memnun olduklarını bildiklerinde daha fazla memnuniyet duymakta ve daha etkin çalışmaktadır. Uzun dönemde memnun olmuş bir müşteri kurum için değer olmaktadır ve bu değer kurumun daha kazançlı olmasını sağlamaktadır, kurum daha kazançlı olduğunda çalışanlar kurumda daha fazla kalmakta ve daha iyi maaş almaktadır⁹⁷⁴.

2003 yılında satış yöneticilerine yönelik olarak gerçekleştirilen bir araştırmada katılımcıların %42'si işverenlerinin itibarının iş memnuniyetlerinde önemli olduğunu söylemiştir. Bu rakam, bir önceki yıl yapılan aynı araştırmaya kıyasla %6 oranında artmıştır⁹⁷⁵.

Kristensen ve Westlund Danimarka'da finansal analistler ile gerçekleştirdikleri çalışmada bir kurumun değerini belirlerken önemli olan konular sorulmuş, cevaplar şöyle sıralanmıştır⁹⁷⁶.

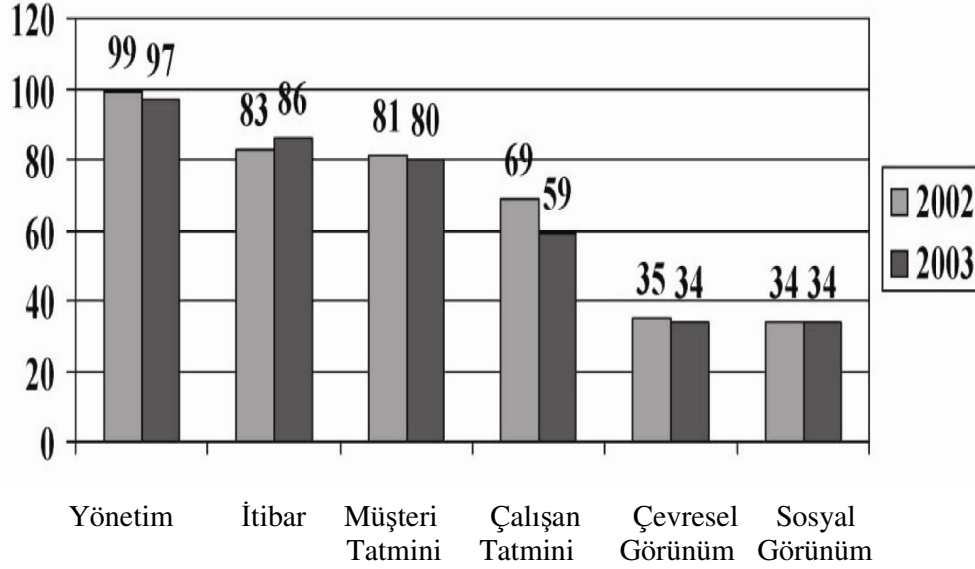
⁹⁷³Randy BROOKS, "Why Loyal Employees and Customers Improve the Bottom Line," Journal for Quality & Participation, March/April 2000, http://findarticles.com/p/articles/mi_qa3616/is_2000_03/ai_n8882911, 16.01.2007

⁹⁷⁴John R. HAUSER, Duncan I. SIMESTER, Birger WERNERFELT, "Customer Satisfaction Incentives", Marketing Science, Vol. 13, No: 4, 1994, s. 328.

⁹⁷⁵Scott CULLEN, "2003 Sales Management Salary Survey", <http://www.faxcareers.com/sales-salary-survey-2003/2003salessalarysurvey.pdf>, 17.11.2006.

⁹⁷⁶Kai KRISTENSEN, Anders H. WESTLUND, "Performance Measurement and Business Results", Total Quality Management, Vol. 15, No: 5-6, 2004, s. 722.

Şekil 28: Pazar Değerinde Önemli Konular



Kaynak: Kai KRISTENSEN, Anders H. WESTLUND, "Performance Measurement and Business Results, Total Quality Management, Vol. 15, No: 5-6, 2004, s. 722.

3.2.5. Çalışan Motivasyonun Sağlanması

İşlerinden ve işverenlerinden memnun çalışanlar karlılık ve verimlilik açısından daha istekli olmaktadır⁹⁷⁷. Çalışanlar, kurumun nereye gittiğini ve kurumun geleceği için önemini anladığında işe daha fazla odaklanmakta ve daha verimli olmaktadır⁹⁷⁸. Çalışma ortamında memnun ve motive olmuş çalışanlar kurumun kazanç amaçlarının başarılmasında, pazarlama vaatlerinin gerçekleştirilmesinde ve uzun dönemli rekabette kritik bir öneme sahiptir⁹⁷⁹.

Yüksek nitelikli çalışanlar istihdam edildiğinde verimlilikte önemli ölçüde yükselmektedir⁹⁸⁰. Kurum çalışanları kurumla gurur duyup özdeşleştiklerinde yapılan işler daha kaliteli ve verimli olmaktadır. Motive olmuş çalışanın üretkenliği

⁹⁷⁷Michael TUFFREY, "Good Companies, Better Employees", http://www.corporate-citizenship.com/publications/HR3_Final.pdf, 22.01.2007.

⁹⁷⁸Barbara EDLER, "Employees First - A Key to Driving Reputation, Retention and Results", http://atc.netcomsus.com/index.php/newsletters/newsletter_articles/36.html, 28.05.2007.

⁹⁷⁹"The Effects of Employee Satisfaction on Company Financial Performance", Marketing Innovators White Paper, www.marketinginnovators.com/Downloads/TheEffects.pdf, 19.02.2007.

⁹⁸⁰Roger H GERMAN, Joyce J. GIOIA, "How to Become An Employer of Choice, 1th Edition, Oakhill Press, Winchester, 2000, s. 2.

de artmaktadır⁹⁸¹, bu çalışanlar, kurumda daha fazla kalmakta, daha iyi hizmet vermekte ve müşteri tatmini sağlamaktadır. En yüksek müşteri tatmini en iyi çalışan bağlılığı ile sağlanmaktadır, mutlu çalışanlar müşterilere daha iyi hizmet vermekte ve müşteri tatmini ile müşteri sadakati sağlanmaktadır⁹⁸². İyi itibar iyi eğitilmiş çalışanları çekmektedir ve verimlilik artmaktadır⁹⁸³.

“Amerika’nın Çalışmak İçin En İyi 100 Şirketi” kitabını oluşturan araştırmada, çalışanlarla derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Araştırma sonucunda “farklılıklar bulunmasına rağmen, bu 100 şirketin her birinin çalışanlarına farklı olanaklar sunduğu”, ancak yine de “her kurumun kendine özgü olduğu” sonucu çıkmıştır. Çalışanlardan motivasyonu ve tatmini sağlayan ilk beş faktörü belirtmeleri istenmiştir. Çalışanlar üç önemli özelliği ön plana çıkarmışlardır⁹⁸⁴:

- Güveni teşvik ediyorlar: İyi bilinen şirketler çalışanlarına güvenilirliğini göstermek için sistemli olarak çaba harcarlar, bilgiye eşit ve özgürce ulaşılmasını sağlarlar, çalışanların işlerini ödüllendirirler. Bu bazen kar paylaşımı planlaması içinde çalışanların payını alması ile bazen de kurumun hisselerine sahip olunması ile olur.
- Çalışanları donatıyorlar: Araştırma, çalışanların gerekli bilgi ve beceri ile donatıldığı, katılımının ve kararlara katkıda bulunmalarının sağlandığı zaman, iyi gelişmeler olduğunu göstermektedir. Çalışanların kendilerini iyi hissetmeleri, daha çok ve daha iyi çalışmalarını için motive olmaları, kendilerine daha çok güven duymalarının ön işaretidir. Pozitif davranışların hakim olduğu bir çalışma ortamı, takım çalışmasını cesaretlendirir, yaratıcılık ve

⁹⁸¹Yalçın KIRDAR, Pazarlama İletişimi Faaliyetlerinin Spor Pazarlaması Sürecinde Kurum İmajına Etkisi; Fenerbahçe Spor Kulübünde Bir Uygulama Örneği”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ege Üni. Sos. Bil. Enstitüsü, İzmir, 2006, s. 86.

⁹⁸²CHUN, s. 91.

⁹⁸³Caspar ROSE, Steen THOMSEN, “The Impact of Corporate Reputation on Performance: Some Danish Evidence”, European Management Journal, Vol. 22, No: 2, 2004, s. 202.

⁹⁸⁴Charles FOMBRUN, Reputation: Realizing Value From The Corporate Image, Harvard Business School Press, Boston, 1996, s. 112-116’ dan aktaran DÖRTOK, 2004, s. 78.

yenilikçiliği teşvik eder ve kurumun rakipleri karşısında daha hızlı hareket etmesini sağlar.

- Gurur uyandırıyorlar: Saygıdeğer şirketler çalışanlarının işlerine yüksek derecede duygusal katılımında bulunmalarını sağlarlar. Eğer çalışana işi anlamsız geliyorsa; işe, ürüne, kurumun ona sağladıklarına katılımı da beklenemez. Ürün problemlili ise müşteri beklentilerini karşılamıyorsa, çalışandan onu satması beklenemez.

3.2.6. İşe Devamsızlığın ve İşgücü Devrinin Azalması

Devamsızlık, kısaca, işgörenin çalışma programı veya planına göre, çalışması gereken zamanlarda işe gelmemesidir⁹⁸⁵. İşe devamsızlık belli oranlara ulaştığında işgören devrinde yaşanan sorunlara kıyasla kimi zaman daha da önemli sorunlara yol açabilecek bir çalışma davranışdır. Zira kurumu ile yaşadığı bir takım olumsuzluklar nedeniyle verimsiz ve performansı düşük çalışanın işten ayrılması durumunda en azından yerini daha yüksek performans gösterecek birine bırakma olasılığı bulunmaktadır⁹⁸⁶.

İşgören devri; çalışanların bir kuruluş kadrosunda istihdam edildikten sonra herhangi bir nedenle ayrılmalarını veya kurumdan uzaklaştırılmalarını ifade etmektedir⁹⁸⁷ ve oldukça önemli bir kurumsal problemdir⁹⁸⁸. Genel olarak kurumun verimliliğine zarar vermekte ve çoğunlukla diğer güçlüklerin habercisi olmaktadır⁹⁸⁹. İş güvenliği, birlik, maaş düzeyi, iş tatmini, kurumsal sahiplik, yaş, cinsiyet, eğitim gibi demografik özellikler, kurumsal bağlılık, kişisel beklentiler gibi etkenler çalışanların işten ayrılmasının habercisi olmaktadır⁹⁹⁰.

⁹⁸⁵Erol EREN, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 7. Basım, Beta Yayınları, İstanbul, 2001, s. 267.

⁹⁸⁶ARBAK, KESKEN, s. 98.

⁹⁸⁷EREN, s. 275.

⁹⁸⁸Patrick F. MCKAY, Derek R. AVERY, Scott TONIDANDEL, Mark A. MORRIS, Morela HERNANDEZ, Michelle R. HEBL, "Racial Differences In Employee Retention: Are Diversity Climate Perceptions The Key?", Personnel Psychology, Vol. 60, No: 1, 2007, s. 37.

⁹⁸⁹Gregoria BILLIKOPF, "Employee Turnover", www.cnr.berkeley.edu/ucce50/ag-labor/7labor/16.pdf, 17.02.2007.

⁹⁹⁰Mark A. HUSELID, "The Impact of Human Resources Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance", Academy of Management Journal, Vol. 38, No: 3, 1995, s. 638.

Kurumun özellikle kritik çalışanlarını kaybetmesi, yaratıcılık, müşteri hizmetinin sağlanmasında tutarlılık gibi birçok olumsuz etki yapmaktadır⁹⁹¹. İşgücü devri, özellikle yönetim düzeyinde olmak üzere çalışanlarda sinerjinin kaybolmasına neden olmaktadır⁹⁹². Kurum hakkındaki olumlu çalışan düşünceleri, çalışanların kurumda kalmaya devam etmelerini sağlamaktadır⁹⁹³.

Çalışan devri, çoğunlukla demografik (cinsiyet, yaş, öğrenim düzeyi), mesleki(beceri düzeyi, deneyim, işte kalım süresi, konum), kurumsal(kurum büyüklüğü, sektör, iş memnuniyeti, çalışma koşulları) ve kişisel değişkenler ile kavramsallaştırılmaktadır. Çalışan ve kurum arasındaki uyum çalışan devrinde önemli bir etki yapmaktadır, çünkü çalışanların kurum hakkındaki beklentileri, yönetim özellikleri kurumdaki ayrılımlarında etkili olmaktadır⁹⁹⁴. Kurumdaki zayıf ilişkiler çalışanların kurumdaki ayrılmasında oldukça önemli bir faktör olmaktadır⁹⁹⁵.

Çalışanlar mutlu olduğunda, işten ayrılma oranı da düşecektir. İşten ayrılma oranının düşmesi her bir çalışanın morali ve adanmışlığı üzerinde olumlu etki yapmaktadır⁹⁹⁶. Çalışanların kurumları hakkında olumsuz itibara sahip olmaları iş devamlılıklarını ve işten ayrılma kararlarını etkilemektedir. Çalışan, kurumu hakkında olumlu değerlendirmelere sahip olduğunda, kurumu tarafından çalışana iyi bir çalışma ortamı sağlandığında; çalışan da yaptığı işi isteyerek yapacak ve iş devamsızlık oranı düşecek aynı zamanda çalışan kurumda kalmaya devam etmek isteyecektir.

⁹⁹¹RAMLALL, s. 63.

⁹⁹²“Today’s Employee Retention Policies Move Beyond Show Me The Money”, http://www.grantthornton.com/downloads/Currency_98921.pdf, 17.04.2007

⁹⁹³Pat LAPOINTE, “Getting More Than Goodwill From Corporate Reputation”, http://mark_eting_measure_menttoday.blogspot.com/2006/11/getting-more-than-goodwill-from.html, 17.10.2006.

⁹⁹⁴Hokey MIN, “An Examination of Warehouse Employee Recruitment and Retention Practices in the USA”, *International Journal of Logistics: Research and Applications*, Vol. 7, No: 4, 2004, s. 347–348.

⁹⁹⁵“Employee Turnover and Retention”, <http://www.cipd.co.uk/subjects/hrpract/turnover/empturnretent?cssversion=printable>, 18.04.2007.

⁹⁹⁶GERMAN, GIOIA, s. 3.

Kurumda uzun süredir yer alan çalışanlar görevlerini daha hızlı, daha derinlemesine ve daha hatasız yapmaktadır. Yüksek derecede sadakat, güçlü ilişkiler ve performans, ürün ve hizmet kalitesi açısından adanmışlıkla sonuçlanmaktadır. Yüksek düzeyde kalite ile iş tekrarı, satış sonrası problemler gibi olumsuzlukları azaltmakta, kurumun karlılığını ve çalışanların kazançları artmaktadır⁹⁹⁷.

3.3. KURUMLARDA İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARINA YÖNELİK İTİBAR ARAŞTIRMALARI

Kurumsal itibar araştırmalarının farklı olarak insan kaynakları uygulamalarına yönelik itibar araştırmaları yapılmaktadır. Çalışma kapsamında; İşyerinde Sadakat Raporu, Kurumsal Güvenilirlik ve Çalışan İletişimi, Çalışan Anneler İçin En İyi Şirketler, Çalışılacak En İyi Şirketler, Fortune Çalışılacak En İyi 100 Şirket ve En İyi İşveren Araştırması araştırmaları incelenmiştir.

3.3.1. İşyerinde Sadakat Raporu

Walker Information araştırma şirketi tarafından Amerika'da 1999 yılından beri çalışan sadakati araştırması gerçekleştirilmektedir. Bu çalışma değişik sektörlerdeki kurumların çalışan ve müşteri sadakati ve karlılık arasında bağlantı kurmalarına yardımcı olmaktadır. En son 2005 yılında gerçekleştirilen araştırmada kar amacı güden ve gütmeyen kurumlar ile kamu kurumlarında çalışanlar arasında gerçekleştirilen araştırmada en az 50 çalışanı olan kurumlar çalışma kapsamına alınmıştır. Araştırmada çalışan sadakatinin oluşmasında en önemli faktörlere ilişkin soruda itibarın önemli olduğunu söyleyenlerin oranı 2003 yılında %59 iken 2005 yılında %63'e yükselmiştir⁹⁹⁸.

⁹⁹⁷GERMAN, GIOIA, s. 3.

⁹⁹⁸SUMMERS, HYMAN, [http://www.walkerinfo.com/what/loyaltyreports/studies/employee05/workplaceethics es_web.pdf](http://www.walkerinfo.com/what/loyaltyreports/studies/employee05/workplaceethics_es_web.pdf).

3.3.2. Kurumsal Güvenilirlik ve Çalışan İletişimi Araştırması

Halkla İlişkiler Şirketleri Birliği ve İnsan Kaynakları Yönetimi Derneği (SHRM) tarafından Amerika'da gerçekleştirilen araştırmada elde edilen bazı bulgular şöyle sıralanabilmektedir⁹⁹⁹:

- Birçok kurum çalışanlarını takdir etmektedir ve onlarla açık ve dürüst iletişim kurulmaktadır,
- Hem çalışanlar hem de insan kaynakları uygulamacıları kurumsal itibarın iş performansı üzerinde doğrudan etkisi olduğunu düşünmektedir,
- Kurumsal güvenilirliğin yaratılmasındaki en önemli faktörün iyi ve kötü haberlerde çalışanlarla hızlı ve bütünsel iletişim kurulması olmaktadır.

Çalışma, İnsan Kaynakları Yönetimi Derneği üyesi 671 insan kaynakları uygulayıcısı ve 609 kadın ve erkek çalışan ile gerçekleştirilmiştir, elde edilen önemli bazı bulgular şöyledir¹⁰⁰⁰:

- 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

⁹⁹⁹http://www.prfirms.org/news_center/releases/2002/8-26-02.asp, 18.01.2007.

¹⁰⁰⁰http://www.prfirms.org/news_center/releases/2002/8-26-02.asp

%98'i itibar ve iş performansı arasında olumlu bir bağlantı olduğunu belirtmiştir.

3.3.3. Şirket Sıralama Araştırmaları

3.3.3.1. Çalışan Anneler İçin En İyi Şirketler Araştırması

Working Mother dergisi tarafından Amerika'da 20 yılı aşkın süredir gerçekleştirilen araştırmada kullanılan kriterler şöyle sıralanmaktadır¹⁰⁰¹:

- Ücretin kurumun rakipleriyle karşılaştırılması
- Kadınlar için ilerleme fırsatları
- Çocuk bakımının desteklenmesi
- Aileye yönelik faydalar (evde çalışma, iş paylaşımı, esnek zamanlar vs.).

3.3.3.2. Çalışılacak En İyi Şirketler Araştırması

Great Place to Work Enstitüsü tarafından gerçekleştirilen araştırmada kurumlar üç ilişkiye yönelik olarak değerlendirilmektedir¹⁰⁰²:

- Çalışanlar ve yönetim arasındaki ilişkiler
- Çalışanlar ve işleri
- Çalışanlar ve diğer çalışanlar arasındaki ilişkiler

Great Place to Work Enstitüsü tarafından iyi bir işveren olmak için önerilen model şöyledir¹⁰⁰³:

Güvenilirlik:

- İletişimin açık ve erişilebilir olması
- İnsan kaynağının ve maddi kaynakların bütünleştirebilmesi yeteneği
- Tutarlı vizyonun taşınmasında bütünlük

¹⁰⁰¹<http://www.workingmothermediainc.com>, 18.05.2007.

¹⁰⁰²<http://www.greatplacetowork.com/great/index.php>, 18.01.2007.

¹⁰⁰³<http://www.greatplacetowork.com/great/model.php>, 18.01.2007.

Güvenilirlik, yönetimin kurumun yönü ve planları hakkında düzenli olarak çalışanlarla iletişim kurması anlamına gelmektedir. Çalışanların işlerinin kurumun amaçları ile olan ilgisini bilmesi amacıyla, insanların ve kaynakların etkin ve verimli bir şekilde bütünleştirilmesini içermektedir. Güvenilir olmak için davranışların sözleri takip etmesi gerekmektedir.

Saygı:

- Profesyonel gelişimin desteklenmesi ve takdir edilmesi
- İlgili kararlarda çalışanlarla işbirliği
- Çalışanların kişisel yaşamlarının desteklenmesi

Saygı, çalışanlara işlerinde ihtiyaç duydukları malzemenin, kaynağın ve eğitimin sağlanmasını içermektedir. Çalışanların iyi iş ve fazla çaba konusunda takdir edilmesi anlamına gelmektedir. Çalışanlara ulaşılması, onların kurum etkinliklerinde paydaş haline getirilmesi, farklı bölümlerde işbirliğinin artırılması, güvenli ve sağlıklı bir iş ortamı yaratılmasını içermektedir. Saygı; uygulamada iş ve hayat uyumunun sağlanmasıdır, slogan olarak görülmemelidir.

Adillik:

- Tüm ödüllendirmelerin eşit ve dengeli olması
- İşe alımlarda ve terfilerde taraf tutulmaması
- Adaletli olunması, ayrımcılık yapılmaması

Kurumun adil olabilmesi için kazanılan ekonomik kazançların ücret ve diğer fayda programları ile paylaşılması gerekmektedir. Herkes eşit fırsatlara sahip olduğunu bilmelidir. İşe alım ve terfi adaletli bir şekilde yapılmalıdır. Takdir ve uyuşmazlıklara ilişkin karar süreçleri açık olmalıdır. Adil olmak için dürüst davranmak gerekmektedir.

Övünme:

- Kişisel işlerde kişisel katkılar
- İşin kişi ya da gruplar tarafından yapılması
- Kurumun toplumdaki ürünleri ve saygınlığı

Dostluk, Arkadaşlık:

- Kişisel yetenek
- Sosyal arkadaşlık ve içten ortam
- Aile ya da takım hissi

3.3.3.3. Fortune Çalışılacak En İyi 100 Şirket Araştırması

Fortune dergisi en iyi 500 şirketin dışında çalışılacak en iyi 100 şirketi belirlemeye yönelik araştırma gerçekleştirmektedir. Fortune, çalışılacak en iyi şirketler araştırması kurumların kültür ve politikalarının değerlendirilmesi ile çalışanların düşüncelerine dayanmaktadır¹⁰⁰⁴.

3.3.3.4. En İyi İşveren Araştırması

Hewitt tarafından Asya, Avusturya, Avustralya/Yeni Zelanda, Bulgaristan, Kanada, Macaristan, Hindistan, Latin Amerika, Porto Riko, Polonya, Romanya, Rusya, Slovakya, Slovanya, Türkiye ve Ukrayna'da en iyi işverenleri belirlemeye yönelik araştırmalar gerçekleştirilmektedir. 2.500'den fazla şirket ve 400.000'den fazla çalışan bu süre içinde araştırmaya katılmıştır. Araştırmada, şirketlerin insan yönetimi stratejilerini inceleyerek organizasyonların insanlarını kullanarak nasıl rekabet avantajı yakalayabildiklerini göz önüne sürmek amaçlanmaktadır. Aynı zamanda bir şirketi çalışanlarının gözünde iyi yapan nedir ve araştırmanın gerçekleştirildiği ülkede bu kriterlerdeki en iyi şirketler hangileridir sorularını da cevaplamaktadır¹⁰⁰⁵.

¹⁰⁰⁴“Fortune Magazine Best 100 Companies to Work For 2006”, http://www.diversityresources.com/rc21d/resource_pdf/Fortune%20Magazine%20100%20Best%20Companies%20to%20Work%20For%202006.pdf, 17.03.2007.

¹⁰⁰⁵ “Best Employer Around The World”, <http://was7.hewitt.com/bestemployers>, 21.05.2007.

Araştırma üç bölümden oluşmaktadır¹⁰⁰⁶:

- Çalışan Bağlılığı Araştırması
- Üst Düzey Yönetici Grubu Araştırması
- İnsan Kaynakları Audit Anketi

Çalışan Bağlılığı Araştırması; çalışan memnuniyeti ve bağlılığıyla ilgili konularda 70 kadar sorudan oluşur:

- Çalışma ortamı
- Kariyer ve gelişim
- Ücret ve yan faydalar
- Üst düzey yönetim
- Şirket içi ilişkiler (çalışma arkadaşları, departmanlararası işbirliği, takım ruhu, yöneticilerle ilişkiler)
 - İş/özel hayat arasındaki denge
 - İnsan kaynakları aktiviteleri
 - Şirket içi süreçler

Üst Düzey Yönetici Grubu Araştırması; şirketin en üst düzey yetkilisi tarafından doldurulur. Üst düzey yönetimin şirketlerinin kültürü, stratejisi, insan kaynakları faaliyetleri hakkındaki görüşlerini edinmek için kazırlanmıştır. Aşağıdaki konular bu ankette irdelenen konuların bazılarıdır:

- Liderlerin bağlılığı
- Üst düzey yönetici grubunun kendi içindeki uyumu
- Şirket stratejisi ve iş öncelikleri
- İnsan kaynakları öncelikleri
- Yöneticilerin çalışanlarla olan iletişimi

¹⁰⁰⁶ “Best Employer Around The World”, <http://was7.hewitt.com/bestemployers>.

İnsan Kaynakları *Audit Anketi*; Her katılımcının bir de İnsan Kaynakları Audit Anketi doldurması gerekmektedir. Bu anket şirketlerin İnsan Kaynakları felsefeleri, faaliyetleri ve öncelikleri hakkında bilgi edinmek için hazırlanmıştır. İnsan Kaynakları Audit Anketi, insan kaynakları departmanındaki bir ya da daha fazla kişi tarafından doldurulabilir. Anketin kapsadığı konulardan bazıları şöyledir:

- Yetenek Yönetimi
- İnsan kaynakları faaliyetlerin yeterliliği ve etkinliği
- Ücret ve yan faydalar
- Performans yönetimi
- İş ve özel hayat dengesi
- İnsan kaynakları stratejisi

3.4. KURUMSAL İTİBAR VE YÖNETİMİNİN TÜRKİYE AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

Türkiye’de son yıllarda kurumsal itibara olan ilgi artsa da işletmelerin etkin kurumsal itibar yönetimi çalışmaları gerçekleştirdiklerini söylemek mümkün olmamaktadır. Capital dergisi tarafından 1999 yılından bu yana ‘Türkiye’nin En Beğenilen Şirketleri Araştırması’ gerçekleştirilmektedir. İnsan Kaynakları danışmanlığı şirketi Hewitt tarafından 2007 yılında Türkiye’de ilk kez ‘En İyi İşyeri’ araştırması yapılmıştır. Özellikle Türkiye’nin En Beğenilen Şirketleri Araştırmasının Türkiye’de kurumsal itibar konusuna ilgiyi artırdığı söylenebilmektedir.

Kadıbeşegil’e (2006) göre Türkiye’de uluslararası kıyaslamaya konu olabilecek ilk kurumsal itibar yönetimi çalışması 1999 yılında Koç Holding’le başlamıştır¹⁰⁰⁷. Capital dergisinin araştırmasında belirlenen kurumlar, kurumsal sosyal sorumluluk, ürün ve hizmet kalitesi, liderlik, kurumsal yönetişim gibi birçok konuda önemli çalışmalar gerçekleştirmektedir. Bu çalışmaların paydaşların söz konusu kurumlara ilişkin algılamalarını ve değerlendirmelerini etkilediği söylenebilmektedir. Ancak genel bir değerlendirme yapıldığında Türkiye’de

¹⁰⁰⁷ KADIBEŞEGİL, s. 211–212.

kurumsal itibar yönetimi konusunda büyük ilerleme sağlanamamıştır. İtibar yönetimi, kurumun tüm bölümlerini ve en alt düzeyden en üst düzeye tüm çalışanlarını kapsadığında başarı sağlanabilmektedir. Ancak Türkiye’de üst düzeyde örgütlenmiş kurumsal itibar yönetimi çalışmaları çok yaygın bir şekilde gerçekleştirilmemektedir.

Akademik yazında da kurumsal itibarın üzerinde çok çalışılan bir konu olduğunu söylemek mümkün olmamaktadır. Son dönemlerde kurumsal itibarla ilgili yazılan makale ve bildiri sayılarında artış olduğu gözlenirse de, bu çalışmaların sayı olarak yurtdışında yapılan çalışmaların çok gerisinde kaldığı söylenebilmektedir. 2008 Mayıs ayı itibariyle YÖK Tez Merkezinde kurumsal itibar konulu 8 yüksek lisans tezi, 1 doktora tezi bulunmaktadır. Kurumsal itibar konulu ilk kez 2004 yılında yazılmıştır.

3.4.1. Türkiye’nin En Beğenilen Şirketleri Araştırması

Araştırmada kullanılan anketin içeriğini oluşturan en temel sorular ve analiz yöntemi şöyledir¹⁰⁰⁸:

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

¹⁰⁰⁸ http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=4509, 28.05.2008.

- 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?” olmaktadır. Ankete katılan yöneticilerden bu soruyu yanıtlarken, tüm sektör ve şirketleri düşünerek cevap vermeleri istenmektedir. Katılımcılar bu soruya yanıt olarak kendi şirketlerinin adını verememektedir ve bu sorunun yanıtına göre Türkiye’nin en beğenilen ilk 20 şirketi belirlenmektedir.

Dördüncü soruda, katılımcılardan en beğendikleri şirketi 19 kriter bazında 1’den 10’a kadar uzanan bir skalada değerlendirmeleri isteniyor. Burada katılımcılar, beğeni sebeplerini kendi cümleleriyle açıklamaktadır. *Beşinci soruda* ise yöneticilere kendi sektörlerinde beğendikleri ilk 3 firmanın hangileri olduğu ve bu firmaları beğenme nedenleri soruluyor. Katılımcılar bu soruyu cevaplarırken de kural olarak kendi şirketlerinin adını verememektedir. Bu soruya verilen yanıtlar doğrultusunda da sektörlerin beğenilen şirketleri belirlenmektedir. 2007 yılında 602 şirket ve 1 337 orta ve üst düzey yöneticiyle anket yapılmıştır. 2005–2006 ve 2007 yılında elde edilen sonuçlar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 16: 2005–2006 ve 2007 Yıllarında Türkiye’nin En Beğenilen Şirketleri

2005	2006	2007
Turkcell	Koç Holding	Turkcell
Arçelik	Turkcell	Koç Holding
Koç Holding	Arçelik	Arçelik
Sabancı Holding	Sabancı Holding	Vestel
Vestel	Vestel	Garanti Bankası
Garanti Bankası	Garanti Bankası	Sabancı Holding
Ülker	Coca-Cola	Eczacıbaşı Holding
Coca-Cola/ Unilever	Unilever	Coca-Cola/Ülker
Eczacıbaşı Holding	Eczacıbaşı Holding	Procter&Gamble
Procter&Gamble	Procter&Gamble	Unilever
Zorlu Holding	Ülker	Doğuş Holding
Doğuş Holding	Zorlu Holding	Microsoft
Microsoft	Doğuş Holding	Zorlu Holding
İş Bankası	Ford Otosan	Akbank
Akbank/ Ford Otosan	Akbank	Toyota
Beko	Anadolu Holding	Borusan Holding
Boynner Holding	Microsoft	İş Bankası
Efes Pilsen	Petrol Ofisi	Bosch/Efes Pilsen
Mavi Jeans	İş Bankası	Pfizer
Pfizer	Efes Pilsen/Bosch	Siemens/Vodafone

Kaynak: Capital Dergisi, No: 12, 2006, s. 68.

Yukarıdaki tabloya dayanarak son üç yılda Turkcell, Koç Holding ve Arçelik’in en beğenilen ilk 3 şirket olduğu görülmektedir. “En Beğenilen Şirketler” araştırmasının sponsorlarından olan Adecco’nun Türkiye Genel Müdürü Tibet Eğrioğlu, “kurumsal itibar”da, insana yatırımın önemli olduğunu, itibarın çalışanın sadakatini artırdığını, finansal değeri yükselttiğini belirtmektedir. Eğrioğlu’na göre zirveye çıkan şirketlerdeki ortak özellikler; “çalışana yatırım, sosyal sorumluluk, kurum kültürü ve farkındalık yaratmadaki beceri” olarak sıralanmaktadır. Eğrioğlu, son 3 yıldır ilk 3 sırada yer alan şirketlerin değişmemesinin nedeninin; istikrarlı yönetim politikaları, marka olarak üstlendikleri sorumluluğu sundukları hizmetlere yansıtılabildiği başarıları, çalışana yapılan yatırım ve doğru yapılan işlerin geri döneceğine olan inanç olduğunu belirtmektedir. Eğrioğlu ayrıca bu üç şirketin de finansal gücü, kurumsal yapıları ve insan kaynakları politikaları etkili olmakla

birlikte, bu alanlardaki çalışmalarını şirketin gelecek planlarıyla birleştirerek geliştirdiklerini gözlemlediklerini vurgulamaktadır¹⁰⁰⁹.

Capital dergisinin 2007 yılı araştırmasında 1. sırada yer alan Turkcell'in CEO'su Süreyya Ciliv, tüm çalışanları kendi alanları içinde mümkün olduğunca sorumluluk almaya teşvik ettiklerini ve onların eğitimlerine ve kendilerini geliştirmelerine büyük önem verdiklerini, her çalışanın yılda ortalama 54 saat eğitim aldığını, bu faaliyetler ile Turkcell'in çok değerli bir şirket haline geldiğini söylemektedir¹⁰¹⁰. Ciliv, dünya standartlarında bir kadroları olduğunu, şirketlerinde çalışan insan kaynağının müthiş bir performansa sahip olduğunu ve tek tek her bir çalışanıyla gurur duyduğunu söyleyerek insan kaynaklarının kurumsal itibar sürecindeki önemini altını çizmektedir¹⁰¹¹. Turkcell Kurumsal İletişim Bölüm Başkanı Fliz Karagül Tüzün'de Turkcell'in insan kaynakları yönetimi 'Önce İnsan Öncü Turkcell' yaklaşımıyla yapıldığını belirtmektedir¹⁰¹².

3.4.2. Türkiye'nin En İyi İşyeri Araştırması

Araştırmaya katılımda en az 50 tam zamanlı çalışana sahip olma ve Türkiye'de en az 2 yıldır faaliyet gösteriyor olma şartı aranmaktadır ve katılım isteğe bağlıdır. Araştırma kapsamında 32 şirketten 12.000'in üzerinde çalışan ve 160 üst düzey yöneticinin görüşleri alınmıştır¹⁰¹³. Katılan kurumların 21'i global şirketler olmuştur. Araştırmaya katılan çalışanların 5758'i üniversite ya da üstü, 5903'ü ilkokul, lise mezunu, yüzde 62'si erkek çalışanlardan oluşmuştur. Araştırmaya katılan şirketlerde çalışanlar, anketleri internetten ya da kağıt kalemle doldurdu. Kapalı zarflar veya kapalı kutular halinde toplanan anketler için gizliliğe çok dikkat edildi. Genelde şirket çalışanlarının yüzde 70'inin katıldığı soruşturmada İK yöneticileri ve üst düzey yöneticiler için de iki ayrı anket düzenlendi. Araştırma sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

¹⁰⁰⁹ http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=4506.

¹⁰¹⁰ Capital, No: 12, 2007.

¹⁰¹¹ http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=4509.

¹⁰¹² Capital, No: 12, 2006, s. 78.

¹⁰¹³ http://was7.hewitt.com/bestemployers/turkey/result_turkey_2007.htm, 28.05.1983.

Tablo 17: Türkiye'deki En İyi 5 İşyeri

2007
The Ritz-Carlton, İstanbul
Schering-Plough, Turkey
DHL Express, Turkey
Microsoft, Turkey
Er-Bakır

Kaynak: <http://was7.hewitt.com/>

Araştırmada, ilk 5 sırada yer alan şirketin çalışanlarının kuruma bağlılıklarının %89 oranında olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu oran araştırma kapsamındaki tüm şirketlerin ortalamasının %30 üzerindedir. Bu şirketler insan yönetimi politikaları ve uygulamalarında da yüksek verimlilik göstermektedir. Bu politika ve uygulamalar şirket hedefleriyle uyumlu ve aktif iletişim için çalışanlar tarafından da kabul görmektedir¹⁰¹⁴.

¹⁰¹⁴ http://was7.hewitt.com/bestemployers/turkey/result_turkey_2007.htm .

SONUÇ

Kurumsal itibar ve insan kaynakları yönetimi kurumların küresel rekabet ortamında yaşamlarını devam ettirebilmesinde kilit görevleri olan iki kavramdır. Günümüzün küresel rekabet ortamında kurumların kaliteli ürün ve/veya hizmet üretmesi başarıyı sağlayan tek faktör değildir. Kurumların çalışanlar, müşteriler, kamu kurumları ve kuruluşları, medya gibi çok farklı paydaşları bulunmaktadır. Bu paydaşların kurumdan çok farklı beklentileri bulunmaktadır. Bu beklentilerin karşılanması söz konusu paydaşların kuruma ilişkin algılamalarını ve değerlendirmelerini etkilemektedir. Kurumlar paydaşların farklı beklentilerini etkin bir şekilde karşıladığında güçlü bir itibar kazanabilmektedir veya var olan itibarı sürdürebilmektedir.

İtibar, kurumların sahip olduğu en önemli değerlerden biridir ve pazarlama, insan kaynakları, finansman, kriz yönetimi gibi birçok alanda kurumlara avantaj sağlamaktadır. İtibarın kurumların rekabet gücünü etkileyen itibarın kazanılması ve sürdürülmesi etkin itibar yönetimi çalışmalarını zorunlu kılmaktadır. Kurumlar uzun sürede itibar kazanabilmektedir ve itibar oluşumdan kurumun tüm fonksiyonları sorumlu olmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi kurumsal itibar oluşumunda oldukça önemli olan yönetim fonksiyonlarından biridir. 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. Diğer bir deyişle çalışanların kurumsal itibar sürecinin parçası olması insan kaynakları yönetiminin etkinliğine bağlı olarak gerçekleşmektedir. Kurumsal itibar insan kaynakları yönetimi çalışmalarının başarısını etkileyen bir değerdir. Nitelikli insan kaynağının kuruma çekilmesi, moral ve motivasyonlarının artırılması, bağlılıklarının sağlanması gibi birçok konuda kurumsal itibar insan kaynakları yönetimi çalışmalarını olumlu yönde etkilemektedir. Bu bağlamda kurumsal itibar ve insan kaynakları yönetimi arasında bir etkileşim olduğu söylenebilir.

Sonuç olarak, kurumsal itibar ve insan kaynakları yönetimi arasındaki sinerjinin kurumsal performansı artırdığı söylenebilmektedir. Kurumsal itibar ve insan kaynakları kurumun en önemli iki değeridir. Kurumsal itibarın ve insan kaynaklarının etkin yönetimi kurumun rekabet gücünü artırmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi kurumun itibar kazanmasında, kurumsal itibar da insan kaynakları yönetiminin etkinliğinin artırılmasında son derece önemlidir. İnsan kaynakları yönetimi çalışmaları kurumun itibar kazanmasından sürdürülmesine ve korunmasına kadar tüm süreçlerde belirleyici bir rol üstlenmektedir. İnsan kaynağı kurumun başarı ve başarısızlığını belirleyen en önemli faktörlerden biridir ve etkin yönetimi kurumsal itibar açısından önem taşımaktadır. Benzer şekilde kurumsal itibar da insan kaynakları yönetiminin etkinliği artırılması açısından birçok fayda sağlamaktadır. Kurumsal itibar ve insan kaynakları yönetimi arasındaki etkileşim kurumsal amaçların gerçekleştirilmesini ve kurumun rekabet gücünün artmasını sağlamaktadır.

KAYNAKLAR

- ADEYOYIN, Samuel Olu; “Managing the Library’s Corporate Culture for Organizational Efficiency, Productivity, and Enhanced Service”, *Philosophy and Practice*, Vol. 8, No: 2, 2006, 1–14.
- AK, Mehmet; *Firma Markalarda Kurumsal Kimlik ve İmaj*, 1. Basım, Işıl Ofset, İstanbul, 1998.
- AKAT, İlker; BUDAK, Gönül; BUDAK, Gönül; *İşletme Yönetimi*, 1. Basım, Beta Yayınları, İstanbul, 1994.
- AKDAĞ, Dide; “Türkiye’de GSM Operatörlerinin Görsel Kimlik Tasarımlarının Karşılaştırmalı Analizi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üni. Güzel Sanatlar Enstitüsü, İstanbul, 2006.
- AKIN, Adnan; “İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansını Değerleme Sürecinde Coaching (Özel Rehberlik)”, *Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 1, 2002, 97–113.
- AKINCI VURAL, Beril; “Bilgi İletişim Teknolojileri ve Hedef Kitlelerle İlişkiler”, *Bilgi İletişim Teknolojileri ve Yansımaları*, 1. Basım, Nobel Yayınları, Ankara, 2006.
- AKINCI VURAL, Beril; *İnsan Kaynakları Yönetimi: Etkinlikte İletişim Odaklı Bir Yaklaşım*, Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları, No: 13, İzmir, 2001.
- AKINCI, Beril; “Kurum Kültürü, Tanımı, Özellikleri ve Boyutları”, *Human Resources Dergisi*, 1997, Sayı: 6, 30.
- AKSOY, Ali; *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*, 1. Basım, Nobel Dağıtım, Ankara, 2005.
- ALDEMİR, Ceyhan; ATAOL, Alpay; BUDAK, Gönül; *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5. Basım, Barış Yayınları, İzmir, 2004.
- ALSOP, Ronald; “Corporate Reputation: Anything But Superficial- The Deep But Fragile Nature of Corporate Reputation”, *Journal of Business Strategy*, Vol. 25, No: 6, 2004, 21–29.
- ANAFARTA, Nilgün; “Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif”, *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 2, 2001, 1–17.
- AQUEVEQUE, Claudio; “Marketing And Market Development Signaling Corporate Values: Consumers’ Suspicious Minds”, *Corporate Governance*, Vol. 5, No: 3, 2005, 70–81.
- ARBAK, Yasemin; KESKEN, Jülide; *Örgütsel Bağlılık Sağlık Hizmetlerinde Sürekli Gelişim için Davranışsal Bir Yaklaşım*, 1. Basım, Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları No: 05.013.368, İzmir, 2005.
- ARGENTI, Paul; DRUCKENMILLER, Bob; “Reputation and the Corporation Brand”, *Corporate Reputation Review*, Vol: 6, No: 4, 2004, 368–274.
- ARGENTI, Paul; *Corporate Communication*, 3rd Edition, McGRAW- HILL, U.S.A., 2003.
- ARGÜDEN, Yılmaz; *Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Arge Danışmanlık Yayınları* No: 3, İstanbul, 2002.
- ARIN, Dörtok; *Kurumsal İtibarınızdan Kaç Sıfır Atabilirsiniz*, 1. Basım, Rota Yayınları, İstanbul, 2004.
- ARTAN, Sinan; *Endüstri İşletmelerinde Ücret Yönetimi ve Türkiye’de Uygulama*, Sinan Artan - Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını No: 239, Eskişehir, 1981.
- ASAD, Mohammed; AL-EMADI, Shareef; MARQUARDT, Michael J.; “Relationship Between Employees’ Beliefs Regarding Training Benefits and Employees’ Organizational Commitment in A Petroleum Company in the State of Qatar”, *International Journal of Training and Development* Vol. 11, No: 1, 2007, 49–70.

- ASELAGE, Justin; EISENBERGER, Robert; "Perceived Organizational Support and Psychological Contracts: A Theoretical Integration", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24, No: 5, 2003, 491–509.
- ASHFORTH, Blake; MAEL, Fred; "Social Identity Theory and The Organization", *Academy of Management Review*, No: 14, 1989, 20–39.
- ASLAN, Şebnem; "Hastanelerde Örgütsel Çatışma Teori ve Örnek Bir Uygulama", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 11, 2004, 599–617.
- AŞIKOĞLU, Meral; "İşgören Yönetiminde Planlama ve Örgütlenme", *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 1, 1988, 203–226.
- AŞIKOĞLU, Meral; "İşgören Yönetiminde İletişim ve Şişe-Cam Endüstrisi Örneği", *Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 136, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Yayınları No: 34, Eskişehir, 1986.*
- ATAY, Seynur; "Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Afyon Kocatepe Üni. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon, 2006.
- BACKHAUS, Kristin; TIKOO, Surinder; "Conceptualizing and Researching Employer Branding", *Career Development International*, Vol. 9, No: 5, 2004, 501–517.
- BACKHAUS, Kristin; "An Exploration of Corporate Recruitment Descriptions on Monster.com", *Journal of Business Communication*, Vol. 41, No: 2, 2004, 115–136.
- BACKHAUS, Kristin; STONE, Brett A.; HEINER, Karl; "Exploring the Relationship Between Corporate Social Performance and Employer Attractiveness", *Business Society*, No: 41, 2002, 292-318.
- BAKAN, Ömer; *Kurumsal İmaj Oluşumu ve Etkili Etkenler*, 1. Basım, Tablet Yayınları, Konya, 2005.
- BAKAN, İsmail; BÜYÜKBEŞE, Tuba; BEDESTENCİ, Çetin; *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım*, 1. Basım, Alfa Yayınları, İstanbul, 2004.
- BAKAN, İsmail; BÜYÜKBEŞE, Tuba; "Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması", *Akdeniz İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, No: 7, 2004, 1–30.
- BALAY, Refik; *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, 1. Basım, Nobel Yayınları, Ankara, 2000.
- BALMER, John; DINNIE, Keith; "Corporate Identity And Corporate Communications: The Antidote To Merger Madness", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 4, No: 4, 1999, 182–194.
- BARKAN, Murat; "Bir Yönetimsel İletişim Aracı Olarak Çatışma ve Yönetimi", *Kurgu*, Sayı: 9, 1991, 11–34.
- BARNETT, Michael L.; JERMIER, John M.; LAFFERTY, Barbara A.; "Corporate Reputation: The Definitional Landscape", *Corporate Reputation Review*, Vol. 9, No: 1, 2006, 26–38.
- BARRETT, Deborah F; "Change Communication Using Strategic Employee Communication To Facilitate Major Change", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol.7, No: 4, 2002, 219–231.
- BARTON, Jan; "Who Cares About Auditor Reputation?", *Contemporary Accounting Research*, Vol. 22, No: 3, 2005, 549–586.
- BARUCH, Yehuda; "Evaluating Quality and Reputation of Human Resource Management", *Personnel Review*, Vol. 26, No: 5, 1997, 377–394.
- BARUTÇUGİL, İsmet; *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1. Basım, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004.
- BARUTÇUGİL, İsmet; *Performans Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2002.
- BAŞARAN, İbrahim Ethem; *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*, 2. Basım, Ekinoks Yayıncılık, Ankara, 1991.
- BAYRAK, Coşkun; "Personel Yönetimi", *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 1–2, 1991, 55–72.

- BAYRAK, Coşkun; “Örgütlerde Çatışma Üzerine Düşünceler”, Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 1, 1996, 17–27.
- BAYRAM, Levent, “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, Sayıştay Dergisi, Sayı:59, 2003.
- BEDER, Sharon; “Environmentalists Help Manage Corporate Reputation: Changing Perceptions not Behaviour”, *Ecopolitics: Thought and Action*, Vol. 4, No: 4, 2002, 60–72.
- BENKHOFF, Birgit; “A Test of the HRM Model: Good for Employers and Employees”, *Human Resource Management Journal*, Vol. 7, No: 4, 44–60.
- BENLİGİRAY, Serap; “İş Değerlemesi Geçerliliğini Koruyor”, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 17, Sayı: 1, 2001, 1–34.
- BENLİGİRAY, Serap; “İnsan Kaynakları Yönetiminde İdari Destek Birimi Olmaktan Stratejik Ortaklığa Geçiş”, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 17, Sayı: 1, 2001, 35–59.
- BENNETT, Roger; KOTTASZ, Rita; “Practitioner Perceptions of Corporate Reputation: An Empirical Investigation”, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 5, No: 4, 2000, 224–235.
- BENSON, George S.; “Employee Development, Commitment and Intention to Turnover: A Test of ‘Employability’ Policies in Action”, *Human Resource Management Journal*, Vol.16, No: 2, 2006, 173-192.
- BENSON, George S.; YOUNG, Susan M.; LAWLER, Edward E.; “High-Involvement WorkPractices and Analysts’ Forecasts of Corporate Earnings”, *Human Resource Management*, Vol. 45, No: 4, 2006, 519–537.
- BERBEROĞLU, N. Güneş; DALYAN, Figen; “Globalleşme ve Stratejik Yönetimin Değişen Yüzü”, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 15, Sayı: 1–2, 1999, 86–100.
- BERTHON, Pierre; EWING, Michael; HAH, Li Lian; “Captivating Company: Dimensions of Attractiveness In Employer Branding”, *International Journal of Advertising*, Vol. 24, No: 2, 2005, 151–172.
- BESLER, Senem; “Stratejik Yönetimin Başarısında Stratejik Liderliğin Rolü”, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 19, Sayı: 1–2, 2003, 77–93.
- BİNGÖL, Dursun; İnsan Kaynakları Yönetimi, 5. Basım, Beta Yayınları, İstanbul, 2003.
- BLACK, Susan; *The Influence of Identity and Image On Organizational Legislative Management Processes*, (Doktora Tezi), York University, School of Business Organizational Behaviour and Industrial Relations Department, Toronto, 2000.
- BLOEMER, Josée; ODEKERKEN-SCHRÖDER, Gaby; “Antecedents and Consequences of Affective Commitment”, *Australasian Marketing Journal*, Vol. 11, No: 3, 2003, 33–42.
- BODUR, H. Onur; GROHMANN, Bianca; “Consumer Responses to Gift Receipt in Business-to- Consumer Contexts”, *Psychology & Marketing*, Vol. 22, No: 5, 2005, 441–446.
- BOON, Ooi Keng; ARUMUGAM, Veri; “The Influence of Corporate Culture on Organizational Commitment: Case Study of Semiconductor Organizations in Malaysia”, *Sunway Academic Journal*, No: 3, 2006, 99–115.
- BRAMMER, Stephen, J.; PAVELIN; “Corporate Reputation and Social Performance: The Importance of Fit”, *Journal of Management Studies*, Vol. 43, No: 3, 2006, 435–455.
- BRADY, Arlo; “Measurement The Seven Elements of Reputation Management”, *Corporate Responsibility Management*. Vol. 1, No: 5, April/May 2005, 12–13.
- BRAUNINGER, Michael; HAUCAP, Justus; “Reputation and Relevance of Economics Journals”, *Kyklos*, Vol. 56, No: 2, 2003, 175–197.

- BROMLEY, Dennis; "Relationships Between Personal and Corporate Reputation", *European Journal of Marketing*, Vol. 35, No: 3–4, 2001, 316–334.
- BROOKS, Margaret E.; HIGHHOUSE, Scott; "Familiarity Breeds Ambivalence", *Corporate Reputation Review*, Vol. 9, No: 2, 2006, 105–113.
- BRYANT, Scott E.; MOSHAVI, Dan; NGUYEN, Thang V.; "A Field Study on Organizational Commitment, Professional Commitment and Peer Mentoring", *The DATA BASE for Advances in Information Systems*, Vol. 38, No: 2, 2007, 61–74.
- BRYSON, Alex; "Union Effects on Employee Relations In Britain", *Human Relations*, Vol. 58, No: 9, 2005, 1111–1139.
- BUDAK, Gönül; "Örgütlerde Çatışmadan Her Zaman Kaçınılmalı mı?", *Mercek Dergisi*, Yıl:8, Sayı: 29, 2003.
- BUDAK, Gönül; BUDAK, Gülay; *Halkla İlişkiler-Davranışsal Bir Yaklaşım*, 4. Basım, İzmir, 2004.
- Building Brand Identity In A Consolidating and Converging Financial Sector", *Wirthlin Report*, Vol. 12, No: 5, 2003.
- BÜYÜKUSLU, Ali Rıza; *Globalizasyon Boyutunda İKY*, 1. Basım, Der Yayınları, 1998.
- CABLE, Daniel M., GRAHAM, Mary E., "The Determinants of Job Seekers' Reputation Perceptions", *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 21, No: 8, 2000, 929–947.
- CAN, Halil; AKGÜN, Ahmet; KAVUNCUBAŞI, Şahin; *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*, 3. Basım, Siyasal Yayınları, Ankara, 1998.
- CANSU, Onur; "Örgüt Kültürü ile Örgütsel İletişim İlişkisi ve Bir Şirket Uygulaması", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üni. Sos. Bil. Enstitüsü, Ankara, 2006. *Capital Dergisi*, 12–2006, 67–82.
- CARMELI Abraham; GILAT Gershon; WEISBERG Jaco; "Perceived External Prestige, Organizational Identification and Affective Commitment: A Stakeholder Approach", *Corporate Reputation Review*, Vol. 9, No: 2, 2006, 92–104.
- CARMELI, Abraham; TISHLER, Asher; "Perceived Organizational Reputation and Organizational Performance: An Empirical Investigation of Industrial Enterprises", *Corporate Reputation Review*, Vol. 8, No: 1, 2005, 1257–1278.
- CARMELI, Abraham; "Assessing Core Intangible Resources, *European Management Journal*, Vol. 22, No:1, 2004, 110–122.
- CARMELI, Abraham; TISHLER, Asher; "Resources, Capabilities, and the Performance of Industrial Firms: A Multivariate Analysis", *Managerial and Decision Economics*, No: 25, 2004, 299–315.
- CARMELI, Abraham; TISHLER, Asher; "The Relationships Between Intangible Organizational Elements and Organizational Performance", *Strategic Management Journal*, No: 25, 2004, 1257–1278.
- CARMELI, Abraham; COHEN, Aaron; "Organizational Reputation as a Source of Sustainable Competitive Advantage and Above-Normal Performance: An Empirical Test among Local Authorities in Israel", *Public Administration & Management: An Interactive Journal*, Vol: 6, No: 4, 2001, 153–176.
- CARMICHAEL, H. Lorne; "Reputations in the Labor Market", *The American Economic Review*, Vol. 74, No: 4, 1984, 713–725.
- CARROLL, Craig; MAXWELL, McCombs; "Agenda-setting Effects of Business News on the Public's Images and Opinions about Major Corporations", *Corporate Reputation Review*, Vol. 6, No: 1, 2003, 36–46.
- CARUANA, Albert; "Corporate Reputation: Concept and Measurement", *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 6, No: 2, 1997, 109–118.
- CENGİZ, Ayşe Aytül; "Yeni Bir Rekabet Aracı: Farklılık Yönetimi", *Mercek Dergisi*, Mess Yayınları, Yıl:6, Sayı:24, 2001.

- CHAUVIN, Keith W.; GUTHRIE, James P.; "Labor Market Reputation and the Value of the Firm", *Managerial and Decision Economics*, Vol. 15, No: 6, 1994, 543–552.
- CHUGHTAI, Aamir Ali; ZAFAR, Sohail; "Antecedents and Consequences of Organizational Commitment Among Pakistani University Teachers", *Applied Human Resources Management Research*, Vol. 11, No: 1, 2006, 39–64.
- CHUN, Rosa; "Innovation and Reputation: An Ethical Character Perspective", *Journal Compilation*, Vol:15, No: 1, 2006, 63–73.
- CHUN, Rosa; "Corporate Reputation: Meaning and Measurement", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 7, No: 2, 2005, 91–109.
- CLARDY, Alan; "Reputation, Goodwill, and Loss: Entering the Employee Training Audit Equation", *Human Resource Development Review*, No: 4, 2005.
- CLARK, Bruce; MONTGOMERY, David; "Deterrence, Reputations, and Competitive Cognition", *Management Science*, Vol. 44, No:1, 1998, 62–82.
- COLLIERAND, Jane; ESTEBAN, Rafael; "Corporate Social Responsibility And Employee Commitment", *Business Ethics: A European Review*, Vol.16, No: 1, 2007, 19–33.
- COLLINS, Christopher J.; STEVENS, Cynthia Kay; "The Relationship Between Early Recruitment-Related Activities and the Application Decisions of New Labor-Market Entrants: A Brand Equity Approach to Recruitment", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No: 6, 2002, 1121–1133.
- "Corporate Social Responsibility: Making Good Business Sense", World Business Council For Sustainable Development Report, January 2000.
- COŞGUN, Emine; "Teknik Personel Seçiminde Bir Uzman Sistem Modeli", *Pamukkale Üniversitesi Mühendislik Bilimleri Dergisi*, Cilt.11, Sayı: 3, 2005, 355-376.
- COYLE-SHAPIO, Jacqueline A-M.; "A Psychological Contract Perspective On Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23, No: 8, 2002, 927–946.
- CRAVENS Karen S., Goad Oliver Elizabeth, "Employees: The Key Link To Corporate Reputation Management", *Business Horizons*, Vol. 49, No: 4, 2006, 293–302.
- CRAVENS, Karen; GOAD OLIVER, Elizabeth; RAMAMOORTI, Sridhar; "The Reputation Index: Measuring and Managing Corporate Reputation", *European Management Journal*, Vol. 21, No: 2, 2003, 201–212.
- CRETU, Anca; RODERICK, Brodie; "The Influence of Brand Image and Company Reputation Where Manufacturers Market to Small Firms: A Customer Value Perspective", *Industrial Marketing Management Journal*, Vol. 36, No: 2, 2007, 135–137.
- CUTLIP, Scott; CENTER, Allen; BROOM, Glen; *Effective Public Relations*, 6th Edition, Prentice-Hall, New Jersey, 1985.
- ÇAKAR Nigar, DEMİRCAN, Ceylan Adnan, "İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt: 6, Sayı:1, 2005, 52–66.
- ÇALIK, Cemal; "Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde Eğitimin Değişen Rolü ve Önemi", *Gazi Üniversitesi, Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu, Kastamonu Eğitim Dergisi*, Cilt:14, No:1, 2006, 1–10.
- ÇALIK, Temel; "Eğitimde Stratejik Planlama ve Okulların Stratejik Planlama Açısından Nitel Değerlendirilmesi", *Gazi Üniversitesi Kastamonu Eğitim Dergisi*, Cilt: 11, No: 2, 2003, 251–268.
- ÇELİKTEN, Mustafa; "Neden İş Analizi Yapılmalı?", *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 18, 2005, 127–135.
- ÇETİN, Münevver; *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, 1. Basım, Nobel Yayınları, Ankara, 2004.

- ÇETİNEL, F. Gül; "Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine: Tarihsel Bir Perspektif", Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 19, Sayı: 1-2, 2003.
- ÇETİNKANAT, Canan, Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu, 1. Basım, Anı Yayınları, Ankara, 2000.
- ÇINAR, İkrım; "İnsan Kaynağını Geliştirme Bağlamında Değişim Yönetimi", Ege Üniversitesi Eğitim Dergisi, Cilt: 6, No.1, 2005, 81-93.
- DAHLER, Peter; "Corporate Culture and Morality: Durkheim Inspired Reflections on Limits of Corporate Culture", Journal of Management Studies, Vol. 31, No: 1, 1994, 1-18.
- DALTON, John; CROFT, Susan; Managing Corporate Reputation: The New Currency, Thorogood, London, 2003.
- DAVIES, Gary; CHUN, Rosa; DA SILVA, Rui Vinhas; POPPER Stuart, Corporate Reputation and Competitiveness, Routledge, New York, 2003.
- DAVIS, Anthony; Halkla İlişkilerin ABC'si, (Çev.: Ümit Şendilek), 1. Basım, MediaCat Yayınları, İstanbul, 2006.
- DAVIS, Evan; "High Quality Positioning and the Success of Reputable Products", Business Strategy Review, Vol. 1, No: 2, 1990.
- DEAKIN, Simon, WHITTAKER, Hugh, "Re-Embedding The Corporation? Comparative Perspectives on Corporate Governance, Employment Relations and Corporate Social Responsibility", Corporate Governance, Vol. 15, No: 1, 2007, 1-4.
- DEAN, Janice; "Public Companies as Social Institutions", Business Ethics: A European Review, Vol.10, No: 4, 2001, 302-310.
- DE CASTRO, Gregorio Martin; NAVAS LOPEZ, Jose' Emilio; LOPEZ SAEZ, Pedro; "Business and Social Reputation: Exploring the Concept and Main Dimensions of Corporate Reputation", Journal of Business Ethics, Vol. 63, No: 4, 2006, 361-370.
- DECENZO, David A.; ROBBINS, Stephen P.; Human Resource Management, 7th Edition, John Wiley & Sons, 2002.
- DEEHOUSE, David; "The Term 'Reputation Management': Users, Uses and the Trademark Tradeoff", Corporate Reputation Review, Vol. 5, No:1, 2002, 9-18.
- DEEHOUSE, David L.; "Media Reputation as a Strategic Resource: An Integration of Mass Communication and Resource-Based Theories", Journal of Management, Vol. 26, No: 6, 2000, 1091-1112.
- DELERY, John E.; DOTY, Harold; "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions", The Academy of Management Journal, Vol. 39, No: 4, 1996, 802-835.
- DEMİRİLİK, Tunç; İş Güvenliği Kültürü, 1. Basım, Legal Yayınları, İzmir, 2005.
- DESSLER, Gary; Essentials of Human Resource Management, 1th Edition, Prentice Hall, New Jersey, 1999.
- DEVEBAKAN, Nevzat; Özel Sağlık İşletmelerinde İş Sağlığı ve Güvenliği, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sos. Bil. Enstitüsü, İzmir, 2007.
- DOĞAN, Hulusi ; "İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü", Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 2, 2002, 69-76.
- DOLPHIN, Richard R.; FAN Ying, "Is Corporate Communications A Strategic Function?", Management Decision, Vol. 38, No: 2, 2000, 99-107.
- DONLON, JP; "What's Your Organization Reputation Worth", Chief Executive, Vol. 50, No: 8, 1998.
- DOWLING, Grahame; "Reputation Risk: It Is The Board's Ultimate Responsibility", Journal of Business Strategy, Vol. 27, No: 2, 2006, 59-68.

- DOWLING, Grahame; *Creating Corporate Reputations: Identity, Image, and Performance*, Oxford University Press, New York, 2001.
- DURKIN, Mark; BENNETT, Hadyn, "Employee Commitment In Retail Banking: Identifying and Exploring Hidden Dangers", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 17, No: 3, 1999, 124–137.
- DURNA Ufuk, EREN Veysel, "Üç Bağlılık Ekseninde Örgütsel Bağlılık", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 2, 2005, 210–219.
- DUTTON, Jane; DUKERICH, Janet; "Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation", *Academy of Management Journal*, Vol. 34, No:3, 1991, 517- 554.
- EDGAR, Fiona; GEARE, Alan J.; "Employee Voice on Human Resource Management", *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 43, No: 3, 2005, 361–380.
- EDMUND, Gray; JOHN, Balmer; "Managing Corporate Image and Corporate Reputation", *Long Range Planning*, Vol. 31, No: 5, 1998, 695–702.
- ELDEN, Müge; "Kurum Kimliği ve Kurumsal Reklam Arasındaki İlişki", *Yeni Düşünceler Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, Sayı:1, 2005.
- ELSBACH, Kimberly D.; GLYNN, M.A.; "Believing Your Own 'PR', Embedding Identification In Strategic Reputation", *Advances in Strategic Management*, No: 13, 1996, 65–90.
- EREN, Erol; *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 9. Basım, Beta Yayınları, İstanbul, 2006.
- EREN, Erol; ERDİL, Oya; ZEHİR, Cemal; "Türkiye'de Büyük Ölçekli İşletmelerde Uygulanan Ücret ve Maaş Yönetim Sistemi", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Sayı: 2, 2000, 100–123.
- ERKMEN Cana, "Yetkinlik Bazlı Mülakat Yöntemine Sorgulayıcı Bir Yaklaşım", *İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler*, 1. Basım, Hayat Yayınları, 2005.
- EROĞLU, Erhan; "İşletmelerde İnsan Kaynakları Bölümünün Gelişimi ve İşlevleri", *Kurgu Dergisi*, Sayı: 16, 2000, 267–282.
- EWING, Michael; CARUANA, Albert; LOY, Ernest Rinson; "Corporate Reputation and Perceived Risk In Professional Engineering Services", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 4, No: 3, 1999, 121–128.
- FERGUSON, Tamela; DEEPHOUSE, David; FERGUSON, William; "Do Strategic Groups Differ In Reputation?", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 12, 2000, 1195–1214.
- FERRIS, Gerald R; BERKSON, Howard M.; HARIS, Michael M.; "The Recruitment Interview Process Persuasion and Organization Reputation Promotion In Competitive Labor Markets", *Human Resource Management Review*, No: 12, 2002, 359-375.
- FINDIKÇI, İlhami; *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5.Basım, Alfa Yayınları, Bursa, 2003.
- FİLİZÖZ Berrin, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Uluslar Arası Yaklaşım Gerekliliği, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 4, Sayı: 1, 2003.
- FLANAGAN, David; O'SHAUGHESSEY, K.C.; "The Effect of Layoffs on Firm Reputation", *Journal of Management*, Vol. 31, No:3, 2005, 445–463.
- FOMBRUN, Charles; "İtibar Aynadır", *Sabah Business*, Sayı: 1, 2003.
- FOMBRUN, Charles; "Building Corporate Reputation Through CSR Initiatives: Evolving Standards", *Corporate Reputation Review*, Vol. 8, No: 1, 2005, 7–12.
- FOMBRUN, Charles; VAN RIEL, Cees; *Fame and Fortune*, Prentice Hall, New Jersey, 2003.
- FOMBRUN, Charles; GARDBERG, Naomi; SEVER, Joy M.; "The Reputation Quotient: A Multi-Stakeholder Measure of Corporate Reputation", *The Journal of Brand Management*, Vol. 7, Number: 4, 2000, 241–255.

- FOMBRUN, Charles; RINDOVA, Vironi; "Reputation Management In Global 1000 Firms; A Benchmarking Study", *Corporate Reputation Review*, Vol. 1, No: 3, 1998, 205–214.
- FOMBRUN, Charles; VAN RIEL, Cess; "The Reputational Landscape", *Corporate Reputation Review*, Vol. 1, No: 1–2, 1997, 5–13.
- FOMBRUN, Charles; SHANLEY, Mark; "What Is A Name? Reputation Building and Corporate Building and Corporate Strategy", *The Academy of Management Journal*, Vol: 33, No: 2, 1990, 210–250.
- "From The Conference Scene: Centre For Reputation Management Through People", *Launch Conference 7th June 2005*, *European Management Journal* Vol. 23, No. 5, 599–600.
- FULMER Ingrid Smithey, GERHART Barry, SCOLT Kimberly S., "Are The 100 Best Better? An Empirical Investigation of the Relationship Between Being A "Great Place To Work" and Firm Performance", *Personnel Psychology*, No: 56, 2003, 965–993.
- GARDBERG, Naomi; FOMBRUN, Charles; "Corporate Citizenship: Creating Intangible Assets Across Institutional Enviroments, *Academy of Management Review*, Vol. 31, No: 2, 2006, 329–346.
- GARİH, Üzeyir; *Pazarlama-Tanıtım Halkla İlişkiler*, 1. Basım, Hayat Yayınları, İstanbul, 2000.
- GAZZE Patricia, "Ücretin Temeli-Temel Ücret Dikkat Edilmesi Gereken Noktalar", *İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler*, 1. Basım, Hayat Yayınları, İstanbul, 2005.
- GERMAN, Roger; GIOIA, Joyce J.; "How to Become An Employer of Choice, 1th Edition, Oakhill Press, Winchester, 2000.
- GEYLAN Ramazan, BİLGİN Leman, TAŞÇI Deniz, Serap, BENLİGİRAY TONUS Zümrüt, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1. Baskı, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 820, Eskişehir, 2004.
- GIROD, Stéphane J.G.; "The Human Resource Management Practice of Retail Branding", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 33, No: 7, 2005, 514–530.
- GOFFEE, Rob, JONES, Gareth; *Kurum Kültürü*, (Çev.:Kıvanç Kutmandu), MediaCat Kitapları, İstanbul, 2003.
- GOLDBERG, Albert; COHEN, Gilat; FIEGENBAUM, Avi; "Reputation Building Strategies for Succesful Venture Development", *Journal of Small Business Management*, Vol. 41, No: 2, 2003, 168–186.
- GOWAN, Mary A.; "Development of the Recruitment Value Proposition for Geocentric Staffing", *Thunderbird International Business Review*, Vol. 46, No: 6, 2004,
- GÖNEN, Seçkin; ÇELİK, Muhsin; "Rekabet Üstünlüğü Sağlamada İç Denetim ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Ortaklığı", *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt: 5, Sayı:1–2, 2005, 41–46.
- GÖK, Sibel; *21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1. Basım, Beta Yayınları, İstanbul, 2006.
- GÖKSEL, Ahmet Bülent; BAŞOK YURDAKUL Nilay; *Temel Halkla İlişkiler Bilgileri*, Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları No:15, İzmir, 2002.
- GREGORY, James; WIECHMANN, Jack; *Marketing Corporate Image*, U.S.A, Lincolnwood, 1998.
- GRIEG-GRAN, Maryanne; "Financial Incentives for Improved Sustainability Performance: The Business Case and the Sustainability Dividend", *Mining, Minerals and Sustainable Development*, No: 47, 2002, 1–44.

- GRUNIG, Stephen D.; “Research, Reputation, and Resources: The Effect of Research Activity on Perceptions of Undergraduate Education and Institutional Resource Acquisition”, *The Journal of Higher Education*, Vol. 68, No: 1, 1997, 17–52.
- GRUNIG, John; SRIRAMESH, K.; BUFFINGTON, Jody; “Kurumsal Kültür ve Halkla İlişkiler”, *Halkla İlişkiler Yönetiminde Mükemmellik*, (Edit.: Grunig James), (Çev.:Elif Özsayar), 1. Basım, Rota Yayınları, İstanbul, 2005.
- GÜL, Hasan; “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 1, 2002, 37–46.
- GÜLCÜ, Aslan; COŞKUN, Akın; YEŞİLYURT, Cavit; COŞKUN, Sibel; ESENER, Timur; “Cumhuriyet Üniversitesi Dış Hekimliği Fakültesi’nin Veri Zarflama Analizi Yöntemiyle Göreceli Etkinlik Analizi”, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 5, Sayı: 2, 2004, 87–101.
- GÜÇLÜ, Nezahat; “Örgüt Kültürü”, *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, No: 6, 2003, 147–159.
- GÜÇLÜ, Nezahat; “Stratejik Yönetim”, *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt: 23, Sayı: 2, 2003.
- GÜDÜM, Gül; KAVAS, Alican; “Türk, Japon Alman ve Amerikan Menşeli Ürünlere Karşı Genel Tutum ve Algılamalar Üzerine Karşılaştırılmalı Bir İmaj Çalışması”, *Pazarlama Dünyası*, Yıl: 7, Sayı: 39, 1993, 20–27.
- GÜLSOY, Tanses; *Reklam Terimleri ve Kavramları Sözlüğü*, 1. Basım, Adam Yayınları, İstanbul, 1998.
- GÜMÜŞ, Murat; “Communication Implications in Diverse Workgroups”, *5th International Symposium on Business Administration*, Çanakkale, 22–23 May 2008, 190-199.
- GÜRÜZ, Demet; YAYLACI, Gaye Özdemir, *İletişimci Gözüyle İnsan kaynakları Yönetimi*, 1. Basım, MediaCat Yayınları, 2004.
- GÜRGEN, Haluk; *Örgütlerde İletişim Kalitesi*, Der Yayınları, İstanbul, 1997.
- GÜZELCİK, Ebru; “İtibar Yönetimi Değer Yaratan Bir Halkla İlişkiler Çalışması Olarak İtibar Yönetimi”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 2, 2002, 83–93.
- GÜVENÇ, Bozkurt; *İnsan ve Kültür*, Remzi Yayınları, İstanbul, 1991.
- HALICI, Ali; “İşletmelerde Sosyal Sorumluluk Stratejileri ve Çanakkale İlinde Bir Araştırma”, *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi İlimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt: 8, Sayı: 1, 2001, 11–28.
- HALİS, Muhsin; “Durumsallığı Açısından Türk Örgüt Kültürlerindeki Yönelimler”, *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:5, 2003, 109–135.
- HALL, Richard; “A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage”, *Strategic Management Journal*, Vol. 14, No: 8, 1993, 607–618.
- HAMORI, Monika; “The Impact of Reputation Capital on the Career Paths of Departing Employees”, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 4, No: 3, 2003, 304–315.
- HARRIS, Michael; *Human Resource Management A Practical Approach*, 1th Edition, Harcourt Brace, Florida, 1997.
- HARRISON, Alan Thomas; SIMPSON, Ruth; KALER, Priya; “Emotions in the Organisation: The Psychological Contract of Hotel and Catering Workers”, *Journal Work Organisation and Emotion*, Vol. 1, No: 1, 2005.
- HATCH, Mary; SHULTZ, Majken; “Are The Stratejik Stars Aligned for Your Corporate Brand?”, *Harward Business Reviw*, February- 2001.
- HATCH, Mary; “The Dynamics of Organizational Culture”, *The Academy of Management Review*, Vol:18, No:4, 1993, 657–693.
- HATCH, Mary; SHULTZ, Majken; “Relations Between Organizational Culture, Identity and Image”, *European Journal of Marketing*, Vol: 3, No: 5–6, 1997, 356–364.
- HAUSER, John R.; DUNCAN I. Simester; WERNERFELT, Birger; “Customer Satisfaction Incentives”, *Marketing Science*, Vol. 13, No: 4, 1994.

- HELVACI, M. Akif; "Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi", Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi, Yıl. 2002, Cilt: 35, Sayı: 1-2, 155-169.
- HERBIG, Paul; MILEWICZ, John; "The Relationship of Reputation and Credibility to Brand Success", Journal of Pricing Strategy and Practice, Vol. 5, No: 1, 25-29.
- HERRING, Jan; KLEIN, Regina D; HARRIS, Michael; BOUREY, Alison; "Corporate Culture s a Tool for Anticipating the Competition", Competitive Intelligence Magazine, Vol. 5, No: 4, July-August 2002, 6-10.
- HERRBACH, Olivier; MIGNONAC, Karim; "How Organizational Image Affects Employee Attitudes", Human Resources Management Journal, Vol.14, No: 4, 2004, 76-88.
- HEUGENS, Pursey; VAN RIEL Cees B. M., VAN DEN BOSCH Frans, "Reputation Management Capabilities as Decision Rules", Journal of Management Studies, Vol. 41, No: 8, 2004,1349-1377.
- HIZAR, Hakan; "Değişken Ücret Yaklaşımları", İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler, Hayat Yayınları, 1. Basım, İstanbul, 2005.
- HITT, Michael A.; BIERMAN, Leonard; SHIMIZU, Katsuhiko; KOCHHAR, Rahul; "Direct and Moderating Effects of Human Capital on Strategy and Performance in Professional Service Firms: A Resource-Based Perspective, The Academy of Management Journal, Vol. 44, No: 1, 2001,
- HOWELL, Sally; BUTTIGIEG, Donna M.; WEBBER, Wendy; "Management Attitudes To Older Workers In The Retail Sector", Monash Business Review, Vol. 2, No: 2, 2006
- HUANG, Tung-Chun; "The Effects of Linkage Between Business and Human Resource Management Strategies", Personel Review Vol.30, No: 2, 2001, 132-145.
- HUSELID, Mark A.; "The Impact of Human Resources Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financl Performance", Academy of Management Journal, Vol. 38, No: 3, 1995, 635-672.
- HUTTON, James G.; GOODMAN Michael B.; ALEXANDER Jill B., GENEST Christina M.; "Reputation Management: The New Face of Corporate Public Relations?", Public Relations Review, Vol. 27, No: 3, 2001, 247-261.
- İNCE, Mehmet; "Değişim Olgusu ve Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 14, 2005, 319-339.
- JEFFREY, Resnick; "Reputational Risk Management", FSA Times, Third Quarter, Vol. 5 No: 3, 2006.
- JOEP, P. Cornelissen; S. HASLAM, Alexander; John M. T. Balmer, "Social Identity, Organizational Identity and Corporate Identity: Towards an Integrated Understanding of Processes, Patterings and Products", British Journal of Management, Vol.18, No:1, 2007, 1-16.
- JOHNS, Richard; "Determinants of Organizational Commitment Among U.S. Workers", Duquesne University, McAnulty College and Graduate School of Liberal Arts, (Yayınlanmamış Master Tezi), 2005.
- JOHNS, Gary; Organizational Behavior, Harper Coolins College Publishers, New York, 1996
- JONES, Gary H.; JONES, Beth H.; LITTLE, Philip; "The Benefit of A Good Reputation: An Empirical Analysis", Academy of Managerial Communications Journal, Vol. 2, No: 1, 1998, 26-42.
- JOS, Lemmink; ANNELIEN, Schuijf, SANDRA, Streukens; "The Role of Corporate Image and Company Employment Image in Explaining Application Intentions", Journal of Economic Psychology, Vol. 24, No:1, 2003, 1-15.
- JOSANG, Audun; ROSLAN, Ismail; COLIN, Boyd; "A Survey of Trust and Reputation Systems for Online Service Provision", Decision Support System, Vol. 43, No: 2, 2007, 618-644.
- KAARSEMAKER, Eric C.A.; POUTSMA, Erik; "The Fit of Employee Ownership with Other Human Resource Management Practices: Theoretical and Empirical

- Suggestions Regarding the Existence of an Ownership High-Performance Work System”, *Economic and Industrial Democracy*, Vol. 27, No: 4, 2006, 669–685.
- KADIBEŞEĞİL, Salim; *İtibar Yönetimi*, 2. Basım, MediaCat Yayınları, İstanbul, 2006.
- KANDAMPULLY, Jay; SUHARTANTO Dwi; “Customer Loyalty In The Hotel Industry: The Role of Customer Satisfaction and Image”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol: 12, No: 6, 346–351.
- KARİP, Emin; *Çatışma Yönetim*, 2. Basım, Pegema Yayıncılık, Ankara, 2000.
- KARPAT, Işıl; “Halkla İlişkiler Yönetiminde Çevre”, *Halkla İlişkiler Yönetimi*, Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları No:10, İzmir,1998.
- KAYA, İhsan; GÖZEN Şerife, “Personel Seçim Sürecinde Uzman Sistem Yaklaşımı ve Konya Büyükşehir Belediyesinde Bir Uygulama”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 14, 2005, 355–376.
- KEÇEÇİOĞLU, Tamer; *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1. Basım, Sistem Yayınları, İstanbul, 2003.
- KILIÇ, Mustafa; ERKAN, Volkan; “Stratejik Planlama ve Dengeli Performans Yönetimi Yaklaşımları Bir Arada Olabilir Mi?”, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 2, Yıl: 2006, 78–79.
- KILINÇ, Tanıl; AKKAVUK, Erden; “Takım Performansının Ölçümüne Metodolojik Bir Yaklaşım”, *Akdeniz İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, No: 2, 2001, 103–120.
- KIRDAR, Yalçın; “Pazarlama İletişimi Faaliyetlerinin Spor Pazarlaması Sürecinde Kurum İmajına Etkisi; Fenerbahçe Spor Kulübünde Bir Uygulama Örneği”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ege Üni. Sos. Bil. Enstitüsü, İzmir, 2006.
- KIREL, Çiğdem; “Örgütsel Çatışma ve Güç İlişkisi” *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 13, Sayı: 1–2, 1997, 477–494.
- KLEIN, Michael; HARFORD, Tim; *Corporate Responsibility, When Will Voluntary Reputation Building Improve Standards?*, *Private Sector*, No: 271, May- 2004.
- KNIGHTS, Janice Anna; KENNEDY, Barbara Jean; “Psychological Contract Violation: Impacts on Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Australian Senior Public Servants”, *Applied Human Resources Management Research*, Vol. 10, No: 2, 2005, 57–72.
- KOCABAŞ, Füsün; “Değişime Uyum Sürecinde İç ve Dış Örgütsel İletişim Çabalarının Entegrasyonu Gerekliliği”, *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 13, 2005, 247–252.
- KOCABAY, Özlem; *Kurum Kimliği Oluşturma Sürecinde İş Bankası Kurumsal Reklamlarının İncelenmesi: 1924–1932*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üni. Sos. Bil. Enstitüsü, Ankara, 2006.
- KOPARAL, Celil; “Büyük Mağazalarda İşgören Değerlemesi”, *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1989, Cilt: 7, Sayı: 1, 193–201.
- KOTHA, Suresh; RAJGOPAL, Shivaram; RINDOVA Violina; “Reputation Building and Performance: An Empirical Analysis of the Top–50 Pure Internet Firms”, *European Management Journal*, Vol:19, No: 6, 2001, 571–586.
- KOTLER, Philip; CLARKE, Roberta; *Marketing for Health Care Organizations*, 1th Edition, Prentice-Hall Inc, New Jersey, 1987.
- KOTTER, John P.; HESKETT, James L.; *Corporate Culture and Performance*, Simon&Schuster Inc., New York, 1992.
- KOYS, Daniel J.; “Human Resource Management and Fortune's Corporate Reputation Survey”, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 10, No: 2, 1997, 93–94.
- KÖSE, Sevinç; TETİK, Semra; ERCAN, Cuma; “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”, *Yönetim ve Ekonomi Celal Bayar Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 7, Sayı: 1, 2001, 219- 242.
- KRISTENSEN, Kai; WESTLUND, Anders H.; “Performance Measurement and Business Results”, *Total Quality Management*, Vol. 15, No: 5–6, 2004, 719–733.

- KUTAL, Gülten; BÜYÜKUSLU, Ali Rıza; Çok Uluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi, 1. Basım, Der Yayınları, 1996.
- KUTLAR, Aziz; GÜLCÜ, Aslan; KARAGÖZ, Yalçın; “Cumhuriyet Üniversitesi Fakültelerinin Performans Değerlendirmesi”, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 5, Sayı: 2, 2004, 137–157.
- KÜÇÜK, Ferit , “İnsan Kaynakları Açısından Kurumsal İmaj”, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 15, Sayı: 2, 2005, 247–266.
- LAKA-MATHEBULA, Mmakgomo Roseline; Modelling The Relationships Between Organizational Commitment, Leadership Style Human Resource Management Practices and Organizational Trust, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), University of Pretoria, Faculty of Economic and Management Sciences, 2004.
- LARKIN, Judy; Strategic Reputation Risk Management, 1th Edition, Palgrave Macmillan, New York, 2003.
- LEWIS, Stewart; “Building Stakeholder Relations”, Ipsos Ideas, March 2006.
- LE ROUX, Jocéphe Regine; Corporate Reputation In The Information Technology Industry: A South African Case Study University of Pretoria, (Yayınlanmamış Master Tezi), MCom In Communication Management Faculty of Economic and Management Sciences, 2003.
- LEWIS, Stewart; “Reputation and Corporate Responsibility”, Journal of Communication Management, Vol. 7, No: 4, 2003, 356–366.
- LIEVENS, Filip; “Employer Branding In The Belgian Army: The Importance of Instrumental and Symbolic Beliefs For Potential Applicants, Actual Applicants and Military Employees”, Human Resource Management, , Vol. 46, No: 1, 2007, 51–69.
- LIEVENS, Filip; VAN HOYE, Greet; ANSEEL, Frederik, “Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework”, British Journal of Management, Vol. 18, No: 1, 2007, 45–59.
- LUCE, Rebecca A.; BARBER, Alison E.; HILLMAN, Amy J.; “Good Deeds and Misdeeds: A Mediated Model of the Effect of Corporate Social Performance on Organizational Attractiveness”, Business & Society, Vol. 40, No: 4, December 2001, 397–415.
- MAHONY, Douglas M .; KLAAS, Brian S.; MCCLENDON, John A .; VARMA, Arup, “The Effects of Mandatory Employment Arbitration Systems On Applicants’ Attraction to Organizations”, Human Resource Management, , Vol. 44, No: 4, Winter 2005, 449–470.
- MAILATH, George J.; SAMUELSON, Larry; “Who Wants a Good Reputation”, Review of Economic Studies, No: 68, 2001, 415-441.
- GOTSI, Manto; WILSON, Alan; “Corporate Reputation Management: Living The Brand”, Management Decision, Vol. 39, No: 2, 2001, 99–104.
- GOTSI Manto; WILSON, Alan; “Corporate Reputation: Seeking A Definition”, Corporate Communications: An International Journal, Vol. 6, No: 1, 2000, 24–30.
- MARKWICK, Nigel; FILL, Chris; “Towards A Framework For Managing Corporate Identity”, European Journal of Marketing, Vol: 31, No: 5/6, 1–16.
- MARTIN, Graeme; HETRICK, Susan, Corporate Reputations, Branding and People Management: A Strategic Approach to HR, 1th Edition, Butterworth-Heineman Publications, Burlington, 2006.
- MATZLER, Kurt; FUCHS, Matthias; SCHUBERT, Astrid K.; “Employee Satisfaction: Does Kano’s Model Apply?”, Total Quality Management, Vol. 15, No: 9–10, November–December 2004, 1179–1198.
- MATZLER, Kurt; RENZL, Birgit; “The Relationship Between Interpersonal Trust, Employee Satisfaction, and Employee Loyalty”, Total Quality Management & Business Excellence, Vol. 17, No: 10, December 2006, 1262–1264.
- MAVIŞ, Fermani; “Otelcilik Endüstrisinde Personel Fonksiyonun Rolü”, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 1, 1989, 211–226.

- MAVIŞ, Fermani; “Stratejik Denetim”, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 2, 1988, 91–106.
- MAVIŞ, Fermani; “Stratejik Yönetim Modeli”, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 1, 1988, 135–147.
- McKAY, Patrick F.; AVERY, Derek R.; TONIDANDEL, Scott; MORRIS, Mark; HERNANDEZ, Morela; HEBL, Michelle R.; “Racial Differences In Employee Retention: Are Diversity Climate Perceptions The Key?”, *Personnel Psychology*, Vol. 60, No: 1, 35–62.
- MCMILLIAN, Keith; MONEY, Kevin; DOWNING, Steve; HILLENBRAND, Carola; “Reputation In Relationships: Measuring Experiences, Emotions And Behaviours”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 8, No: 3, 2005, 214–232.
- MEECH, Peter, “Kurumsal Kimlik ve Kurumsal İmaj”, *Halkla İlişkilerde Eleştirel Yaklaşımlar*, (Çev.: Derya Telan), (Edit.: Jacquie l’Etang, Magda Pieczka), 1. Basım, Vadi Yayınları, Ankara, 2002.
- MELEWAR, TC; “Kurumsal Kimlik İnşası Belirleyen Faktörler: Bir Literatür Taraması”, (Çev.:Zeliha Hepkon), *İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi*, Yıl: 2, Sayı: 4, 2003, 175–211.
- MILES, Sandra Jeanquart; MANGOLD, Glynn; “A Conceptualization of the Employee Branding Process”, *Journal of Relationship Marketing*, Vol.3, No: 2/3, 65–87.
- MIN, Hokey; “An Examination of Warehouse Employee Recruitment and Retention Practices in the USA”, *International Journal of Logistics: Research and Applications*, Vol. 7, No: 4, 2004, 345–359.
- MONEY, Kevin; HILLENBRAND, Carola; “Using Reputation Measurement To Create Value: An Analysis and Integration of Existing Measures”, *Journal of General Management*, Vol. 32, No: 1, 2006.
- MORRISON, Elizabeth Wolfe; ROBINSON, Sandra L.; “When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops”, *The Academy of Management Review*, Vol. 22, No: 1, 1997, 226–256.
- MORSINGAND, Mette; SCHULTZ, Majken; “Corporate Social Responsibility Communication: Stakeholder Information, Response and Involvement Strategies”, *Business Ethics: A European Review*, Vol.15, No: 4, 2006, 323–338.
- MUELLER, John Kammeyer; LIAO Hui; “Workforce Reduction and Job-Seeker Attraction: Examining Job Seekers’ Reactions to Firm Workforce Reduction Policies”, *Human Resource Management*, Vol. 45, No. 4, Winter 2006, 585–604.
- MUTHUVELOO, Rajendran; ROSE, Raduan Che; “Antecedents and Outcomes of Organisational Commitment among Malaysian Engineers”, *American Journal of Applied Sciences*, Vol. 2, No: 6, 2005, 1095–1100.
- NAKRA, Prema; “Corporate Reputation Management: “CRM” With A Strategic Twist?”, *Public Relations Quarterly*, Vol.45, No: 2, 2000, 35–42.
- NGUYEN, Nha; LEBLANC, Gaston; “Corporate Image and Corporate Reputation In Customers’ Retention Decisions In Services”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 8, No: 4, 2001, 227–236.
- NORDENSTRÖM, Hildevig; *Companies’ Replies To Spontaneous Applications*, (Yayınlanmamış Master Tezi), Université De Lausanne École Des Hautes Études Commerciales International Management, January 2005.
- ONAY ÖZKAYA, Meltem; DEVECİ KOCAKOÇ, İpek; KARA, Emre; “Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması”, *Yönetim ve Ekonomi Celal Bayar Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:13, Sayı:2, 2006, 77–96.
- OKAY, Ayla; OKAY, Aydemir; *Halkla İlişkiler Kavram, Strateji ve Uygulamaları*, 1. Basım, Der Yayınları, İstanbul, 2002.
- OKAY, Ayla; *Kurum Kimliği*, 5. Basım, MediaCat Yayınları, İstanbul, 2005.

- ÖĞÜT, Adem; AKGEMCİ, Tahir; DEMİRSEL, M. Tahir; “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 12, 2004, 277–290.
- ÖLÇÜM ÇETİN, Münevver; Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık, 1. Basım, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2004.
- ÖRER, Lale; Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi'nin Kurumsal İmajının Öğrenciler Açısından Ölçülmesi Üzerine Bir Alan Araştırması, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kahramanmaraş Sütçü İmam Üni. Sos. Bil. Enstitüsü, Kahramanmaraş, 2006.
- ÖZALP, İnan; MAVİŞ, Fermani; ÖZKARA, Belkıs; KIREL, Çiğdem; MUTLU, Deniz; “İşletme Stratejisi, Yapısı ve Çevresi Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 1, 1989, 381–414.
- ÖZALP, İnan; “Örgütlerde Çatışma”, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 1, 1989, 81–114.
- ÖZÇAĞLAYAN Mehmet; Yeni İletişim Teknolojileri ve Değişim, 1. Basım, Alfa Yayınevi, İstanbul, 1998.
- ÖZDEMİR, Ekrem; AKPINAR, Ali Talip; “Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde Alanya'daki Otel ve Tatil Köylerinde İnsan Kaynakları Profili”, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Vol. 3, Sayı: 2, 2002, 85–105.
- Özlem ÖZKAN, Oya Nuran EMİROĞLU, Hastane Sağlık Çalışanlarına Yönelik İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Hizmetleri, C.Ü.Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, 2006, Cilt: 10, No: 3, 43–51.
- ÖZTÜRK, Gülay; “Logonun Kurum Kimliği Üzerindeki Etkisi”, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 5, Sayı:9, 2006, 1–17.
- ÖZTÜRK, Zekai; TEBER, Serdar; “Kariyer Yönetiminin Çalışan Motivasyonuna Etkileri: Jandarma Havacılık Komutanlığı Örneği”, Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:19, 2006, 67–91.
- PAGNONCELLI, Nando; “Corporate Reputation with Consumer-Clients”, Ipsos Ideas, March- 2006.
- PALMER, Margaret; WINTERS, Kenneth; İnsan Kaynakları, Doğan Şahiner (Çev), 1. Basım, Rota Yayınları, İstanbul, 1993.
- PİRA, Aylin; “İnsan Kaynakları Yönetimi ve Halkla İlişkiler Yönetimi Etkileşimi”, Halkla İlişkiler Üzerine Çeşitlemeler, İzmir, 2000.
- PİRA, Aylin; Halkla İlişkiler İçin Okumalar, 1. Basım, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, İstanbul, 2005.
- PİRA, Aylin; SHODOL Çisil; Kriz Yönetimi Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme, 1. Basım, İletişim Yayınları, İstanbul, 2004.
- POLAT, Seçkin; “Kurum Kültürünün ve İnsan Kaynakları Sistemleri İlişkisi”, Mercek Dergisi, Ekim 2004.
- “Public Relations in Reputation Rescue Mode in Accounting Industry”, PR News, Vol: 58, No: 28, July- 2002.
- PUTTERILL, Martin S.; ROHRER Thomas C.; “A Causal Model of Employee Commitment In A Manufacturing Setting”, International Journal of Manpower, Vol. 16 No. 5/6, 1995, 56–69.
- RAMLALL, Sunil; “Managing Employee Retention as a Strategy for Increasing Organizational Competitiveness”, Applied Human Resource Management Research, Vol. 8, No: 2, 2003, 63–72.
- RANFT, Annette L.; ZINKO, Robert; FERRIS, Gerald R.; BUCKLEY, M. Ronald; “The Costs and Benefits of CEO Reputation”, Organizational Dynamics, Vol. 35, No: 3, 2006, 279–290.

- RESNICK, Jeffrey; "Corporate Reputation: Managing Corporate Reputation- Appling Rigorous Measures to A Key Asset", *Journal of Business Strategy*, Vol. 25, No: 30, 2004, 30–38.
- ROBERTS, Peter W.; DOWLING, Grahame R.; "Corporate Reputation And Sustained Superior Financial Performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 23, No: 12, 2002, 1077–1093.
- ROSE, Caspar; THOMSEN, Sten; "The Impact of Corporate Reputation on Performance: Some Danish Evidence", *European Management Journal*, Vol. 22, No. 2, April 2004, 201–210.
- ROUSSEAU, Denise M.; "Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate", *Academy of Management Executive*, Vol. 18, No: 1, 2004, 120–127.
- ROUSSEAU, Denise M.; "New Hire Perceptions of Their Own and Their Employer's Obligations: A Study of Psychological Contracts", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 11, No: 5, 1990, 389–400.
- RUTH, Julie A.; YORK, Anne; "Framing Information To Enhance Corporate Reputation: The Impact Of Message Source, Information Type, And Reference Point", *Journal of Business Research*, Vol. 57, No:1, 2004, 14–20.
- RYNES, Sara; BARBER, Alison; "Applicant Attraction Strategies: An Organizational Perspective", *Academy of Management Review*, 1990, Vol. 15, No: 2, 286–310.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat; GÜMÜŞ, Murat, *Örgütlerde İletişim*, 1. Basım, Arıkan Yayınları, İstanbul, 2008.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat; *İşletmelerde Halkla İlişkiler*, 4. Basım, Alfa Yayınları, İstanbul, 2004.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, TÜZ Melek, 3. Basım, *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Yayınları, Bursa, 2001.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat; *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Yayınları, Bursa, 2000.
- SAYDAM, Ali; "Çalışan İletişimine Farklı Bir Yaklaşım", *MediaCat*, Yıl: 6, Sayı: 50, 1999.
- SCHWAIGER, Manfred; "Components and Parameters of Corporate Reputation – An Empirical Study", *Schmalenbach Business Review*, Vol. 56, No:1, 2004, 46–71.
- SCHREIBER, Eliot; "Why Do Many Otherwise Smart CEOs Mismanage The Reputation Asset Of Their Company?", *Journal of Communication Management*, Vol. 6, No: 3, 2001, 209–219.
- SEKIGUCHI, Tomoki; "A Preliminary Investigation of the Cognitive Process of Japanese Undergraduate Job Seekers", *Osaka Keidai Ronshu*, Vol.55, No: 3, 2004, 123–136.
- SEOK–HWAN Lee, DOROTHY Olshfski, "Employee Commitment and Firefighters: It's My Job", *Public Administration Review*, Vol. 62, No: 1, 2002, 108- 114.
- SEVAL, Halil; "Çatışmanın Etkileri ve Yönetimi" *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:15, 2006, 245–254.
- SHAPIRO, Carl; "Premiums for High Quality Products as Returns to Reputations, *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 98, No: 4, 1983, 659–680.
- SHELDON, Gren Peter, *Şirket Ürünü Korumanın Yolları*, 1. Basım, Milliyet Yayınları, İstanbul, 1996.
- SIMON, Daniel H.; DEVARO, Jed; "Do the Best Companies to Work for Provide Better Customer Satisfaction?", *Managerial And Decision Economics*, Vol. 27, 2006, 1–17.
- "Social Responsibility: Key to Building Reputation and Regaining Trust", *The Wirthlin Report*, Vol. 13, No: 2, April 2004.
- STAINER, Lorice; "Performance Management Andcorporate Social Responsibility: The Strategic Connection", *Strategic Change*, No: 15, 2006, 253–264.
- SUMMERS, Juliette; HYMAN, Jeff; *Employee Participation and Company Performance A Review of The Literature*, 1th Edition, York Publishing Services, York, 2005.

- SUTHERLAND, Max; SYLVESTER, Alice K.; Reklam ve Tüketici Zihni, (Çev. İnci Kalinyazgan), 1. Basım, MediaCat Yayınları, İstanbul, 2003.
- SWIFT Tracey, "Trust, Reputation and Corporate Accountability to Stakeholders", Business Ethics: A European Review, Vol. 10, No: 1, 2001, 16–26.
- ŞAHİN Ali, EMİNİ Filiz Tufan, ÜNSAL Ömer, "Çatışma Yönetimi Yöntemleri ve Hastane Örgütlerinde Bir Uygulama", Sayı: 15, 2006, 553–568.
- ŞAHİNÖZ, Saika, Kurum Kültürünün Oluşumunda Kariyer Yönetiminin Yeri ve Bir Uygulama, Yıldız Teknik Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 2006.
- ŞİMŞEK, Şerif; AKGEMCİ, Tahir; ÇELİK, Adnan; Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, 3. Basım, Adım Yayınları, Konya, 2003.
- ŞİŞLİ, Zeynep; İş Sağlığı Örgütlenmesi ve İşyeri Hekimliği, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sos. Bil. Enstitüsü, İzmir, 2007.
- ŞİŞMAN, Mehmet; Örgütler ve Kültürler, Pegema Yayınları, Ankara, 2002.
- TANOVA, Cem; KARADAL, Himmet; "Kurumsal Strateji İle İnsan Kaynakları Politikaları Arasındaki İlişkinin Analizi", Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 19, Sayı: 2, Yıl: 2004, 123–136.
- TAŞKIN, Erdoğan; İşletme Yönetiminde Eğitim ve Gelişme, 1. Basım, Der Yayınları, İstanbul, 1999.
- TAŞKIN, Erdoğan; "İşletmelerde Etkin İletişim", Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktive Merkezi Yayını, No: 3, 1992.
- TEKER, Edip; İşletme Yönetimi ve Organizasyon, 1. Basım, İzmir, 1998.
- TELMAN, Nursel; TÜRETGEN, İlknur; Eleman Seçimi, 1. Basım, Epsilon Yayınları, İstanbul, 2004.
- TERZİ, Rıza Ali; Örgüt Kültürü, 1. Basım, Nobel Yayınları, Ankara, 2000.
- TONUS, H. Zümrüt; "Temel İnsan Kaynakları Fonksiyonlarında İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi (İKBS) Kullanımı ve Önemi", Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 18, Sayı: 1–2, 2002.
- TURBAN, Daniel B.; CABLE, Daniel M.; "Firm Reputation and Applicant Pool Characteristics", Journal of Organizational Behavior, No: 24, 2003, 733-751.
- TURHAN, Cengiz; "İtibar Para Eder Mi?" Mediacat Yayınları, PR Plus, Ocak 2006.
- TUTAR, Hasan; Örgütsel İletişim, 1. Basım, Seçkin Yayınları, Ankara, 2003.
- TÜRKEL, Asuman; Toplam Kalite Bağlamında Grup Dinamiği ve Çatışma Yönetimi, Türkmen Yayınları, İstanbul, 2000.
- TÜTÜNCÜ, Özkan; TARLAN, Deniz; MAMYRKULOV, Nurlan; "Seyahat Acentalarında Çalışanların İşe Alma Sürecini Algılamaları ve İzmir İli Örneği", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:5, Sayı:1, 2003.
- TÜZÜN KALEMCİ, İpek; Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Gazi Üni. Sos. Bil. Enstitüsü, 2006.
- ULUKUŞ, Güneş; "Pazar Ekonomisinin Motoru Rekabetse, O Motoru Harekete Geçirecek Olan Yakıt; İtibardır", HR Human Resources İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, Eylül–2005.
- UZEL, Uğur; "İş Ahlakı Cinsiyetler Arasındaki Farklılıklar Açısından Literatür İncelemesi", YÖNETİM VE EKONOMİ Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:13 Sayı:1, 2006, 167–176.
- UYGUÇ, Nermin; ÇIMRIN, Dilek; "DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler", Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 19, Sayı: 1, Yıl: 2004, 91–99.

- UZUNÇARŞILI SOYDAŞ, Ayda; “Global İşletmelerde Kurum Kimliği ve Kurumsal Marka”, Çok Kültürlü Ortamlarda Halkla İlişkiler, Kurumsal İletişim ve Yönetim, Pınar Eraslan Yayınoglu (Editör), İstanbul Ticaret Üniversitesi Yayınları No:11, İstanbul, 2005.
- VAN RIEL, Cees; BALMER, John; “Corporate Identity: The Concept Its Measurement and Management”, European Journal of Marketing, Vol: 31, No: 5–6, 1997, 340–355.
- VAN REKOM, Johan; “Deriving an Operational Measure of Corporate Identity”, European Journal of Marketing, Vol. 31, No: 5/6, 1997, 410–422.
- WADDOCK, Sandra; “The Multiple Bottom Lines of Corporate Citizenship: Social Investing, Reputation and Responsibility”, Business and Society Review, Vol: 105, No: 3, 2000, 323–345.
- WALSH, Gianfranco; DINNIE Keith; “How Do Corporate Reputation and Customer Satisfaction Impact Customer Defection? A Study of Private Energy Customers In Germany”, Journal of Services Marketing, Vol.20, No. 6, 2006, 412–420.
- WARTICK, Steven L.; “Measuring Corporate Reputation: Definition and Data”, Business & Society, Vol. 41, No: 4, 2002, 371–392.
- WHETTEN, David; MACKEY, Alison; “A Social Actor Conception of Organizational Identity and Its Implications for Study of Organizational Reputation”, Business&Society, Vol: 41, No: 4, 2002, 393–414.
- WOLFF, James A.; REED, Richard; “Firm Resources and Joint Ventures: What Determines Zero-Sum Versus Positive-Sum Outcomes?”, Managerial and Decision Economics, Vol. 21, No:7, 2000.
- WRIGHT, Patrick M.; GARDNER, Timothy M.; MOYNIHAN Lisa M., “The Impact of HR Practices on the Performance of Business Units”, Human Resource Management Journal, Vol. 13, No: 3, 2003, 21–36.
- WRIGHT, Patrick M.; SMART, Dennis L.; MCMAHAN, Gary C.; “Matches Between Human Resources and Strategy Among NCAA Basketball Teams”, The Academy of Management Journal, Vol. 38, No: 4, 1995, 1052-1074.
- YANG, Sungun; The Effects of Organization-Public Relationships on Organizational Reputation From The Perspective of Publics, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), University of Maryland Communication Department, Maryland, 2005.
- YAVUZ, Oğuzhan; “Örgüt Kültürü ve Verimlilik İlişkisi ve Ostim Sanayi Bölgesinde Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üni. Sos. Bil. Enstitüsü, Ankara, 2006.
- YEYGEL, Sinem; “Kurum Kimliğinin Oluşturulmasında Halkla İlişkilerin Rolü”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ege Üni. Sos. Bil. Enstitüsü, İzmir, 2002.
- YENİPINAR, Uysal; “Otel İşletmelerinde Ücretlendirme: İzmir İli 4–5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Analiz”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:7, Sayı:3, 2005.
- YILDIZ, Yusuf; “Örgüt Kültürü Oluşumunda Örgütsel İletişimin Rolü: Gaziantep Büyükşehir Belediyesi’de Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gaziantep Üni. Sos. Bil. Enstitüsü, 2006.
- YOON, Jeongkoo; THYE, Shane R.; “A Dual Process Model of Organizational Commitment Job Satisfaction and Organizational Support”, Work and Occupations, Vol. 29 No. 1, 2002, 97–124.
- YÜKSEL, Öznur; İnsan Kaynakları Yönetimi, 2. Basım, Gazi Yayınları, Ankara, 1998
- YÜZBAŞIOĞLU, Nedim; “İşletmelerde Stratejik Yönetim Ve Planlama Açısından Stratejik Maliyet Yönetimi ve Enstrümanları”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 12, 2004.

- ZABALA, Ignacio; PANADERO, Goyo; GALLARDO, Luis M.; AMATE, Carlos, Martí n, SA´ NCHEZ-Galindo Miguel, TENA, Ignacio; VILLALBA Ignacio, “Corporate Reputation in Professional Services Firms: Reputation Management Based on Intellectual Capital Management”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 8, No. 1, 2005, 59–71.
- ZYGLIDOPOULOS, Stelios; “The Impact of Downsizing on Corporate Reputation”, *British Journal of Management*, Vol. 16, No: 4, 2005, 11–25.

İNTERNET KAYNAKLARI

- AKIN, Adnan; “Takım Kariyer Modeli” ile Proje Takımlarında Kariyer Geliştirme”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 25, Temmuz – Aralık 2005, <http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi25/aakin.pdf>, Erişim: 12.01.2007.
- AQUEVEQUE, Claudio; DAVIDE, Ravasi; “Corporate Reputation, Affect and Trustworthiness: An Explanation For The Reputation-Performance Relationship”, <http://www.reputationinstitute.com/members/nyc06/Aqueveque.pdf>, Erişim: 19.10.2006.
- AYDIN, Ufuk; “İnsan Kaynakları Yönetimi, İş Hukuku ve İşçi Sendikaları”, <http://iibf.kou.edu.tr/ceko/armaganlar/nusretekin/5/07.pdf>, Erişim: 19.04.2007.
- BARUTÇUGİL, İsmet; “Farklılıkların Yönetimi”, http://www.rcbadoor.com/makalevekitaplar/makaleler/makaleler/yeni_sayfa_1.htm, Erişim: 17.03.2007.
- BARUTÇUGİL, İsmet; “Bilgi Yönetimi ve İnsan Kaynakları”, <http://rcbadoor.com/makalevekitaplar/makaleler/insanKaYon.htm>, Erişim: 17.03.2007.
- BERTELS, Stephanie; PELOZA, John; “Running to Stand Still: Managing CSR Reputation in an Era of Ratcheting Expectations”, *Working Paper 2006*, <http://www.sfubusiness.ca/files/PDF/cibc-centre/ccgrm-running.pdf>, Erişim: 29.12.2006.
- “Best Employer Around The World”, <http://was7.hewitt.com/bestemployers>, Erişim: 21.05.2007.
- BİLGİN, Mehmet Hüseyin; “Endüstri İlişkilerinde Dönüşüm ve Yeni Eğilimler”, *Kamu-İş Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 2/2001, <http://www.kamu-is.org.tr/pdf/624.pdf>, Erişim: 17.04.2008.
- BILLIKOPF, Gregoria; “Employee Turnover”, www.cnr.berkeley.edu/ucce50/ag-labor/7labor/16.pdf, Erişim: 17.02.2007.
- BIRTH, Gregory; ILLIA, Laure; LURATI, Francesco; ZAMPARINI, Alessandra; “Communicating CSR: The Practice In The Top 300 Companies In Switzerland”, 10th Annual International Conference on Reputation, Image, Identity and Competitiveness, New York, May 25 – 28 2006, <http://www.reputationinstitute.com/members/nyc06/Birth.pdf>, Erişim: 19.12.2006.
- BLANCERO, Dona; JOHNSON, Scott A.; “Customer Service Employees and Discretionary Service Behavior: A Psychological Contract Model”, *Working Paper 1997*, <http://www.ilr.cornell.edu/depts/cahrs/downloads/pdfs/workingpapers/WP97-07.pdf>, Erişim: 17.02.2007.
- BOUDREAU, John W.; “HR Metrics and Strategy”, *Working Paper*, www.ilr.cornell.edu/depts/cahrs/downloads/PDFs/WorkingPapers/CAHRS-WPLIST-master.pdf, Erişim: 10.11.2006.
- BOWD, Ryan; BOWD, Les; “Assessing a Financial Value for a Corporate Entity’s Reputation; A Proposed Formula”, http://www.ribm.mmu.ac.uk/wps/papers/wp02_01.pdf, Erişim: 18.12.2006.

- BRADY, Arlo; "Profiling Corporate Imagery: A Sustainability Perspective", Research Paper, <http://www.jbs.cam.ac.uk/research/workingpapers/2002/wp0215.pdf>, Erişim:14.12.2006.
- BRAMMER, Stephen; BROOKS, Chris; PAVELIN, Stephen; Corporate Reputation and Stock Returns: Are Good Firms Good For Investors?, <http://www.icmacentre.rdg.ac.uk/pdf/discussion/DP2006-05.pdf>, Erişim: 28.12.2006.
- BRETON, Mich`ele; ST- AMOUR, Pascal; VENCATACHE, "D`esir`e; Ability, Reputation, and Preferences for Age Distribution of Teams", <http://www.hec.unil.ch/pstamour/recherche/team.pdf>, Erişim: 18.11.2006.
- BROOKS, Randy; "Why Loyal Employees and Customers Improve the Bottom Line," Journal for Quality & Participation", March/April 2000, http://findarticles.com/p/articles/mi_qa3616/is_200003/ai_n8882911, Erişim: 16.01.2007.
- BROON, Peggy Simcic; ABLANA, Belliu; Measuring Skepticism to Cause Related Marketing: Preliminary Norwegian Results, [http://web.bi.no/forskning/papers.ns/dc1faa5090e7f026c1256e5c0044a137/e929807bc105c6e5c1256882004b487a/\\$FILE/dp2000-01.pdf](http://web.bi.no/forskning/papers.ns/dc1faa5090e7f026c1256e5c0044a137/e929807bc105c6e5c1256882004b487a/$FILE/dp2000-01.pdf), Erişim: 11.12.2006.
- "Building Corporate Reputation", http://www.workinpr.com/industry/research/pra_whitepaper.asp, Erişim: 20.02. 2007.
- BÜRGI, Peter, ROOS, J.; DAVID, Oliver, Organizational Identity and Strategic Practice, 4th International Critical Management Studies Conference, Cambridge UK, 4-6 July 2005, <http://www.imagilab.org/publications/wp.html>, Erişim: 10.10.2006.
- CAMPIRANON, Kom; Managing Reputation in Event Planning Companies, <http://eprint.uq.edu.au/archive/00004619/01/kcem06.pdf>, Erişim: 24.02.2007.
- CHOI, Young Rok; "The Liability Asset of Newness and Stakeholders' Assessment: An Exploratory Study", <http://www.research.smu.edu.sg/faculty/edge/entrepreneurship/papers/TheLiabilityandAssetofNewnessandStakeholdersAssessmentAnExploratoryStudy%20.pdf>, Erişim: 17.10.2006.
- COBER, Richard T.; BROWN, Douglas J.; BLUMENTAL Alana J.; DOVERSPIKE Dennis; LEVY Paul; "The Quest for the Qualified Job Surfer: It's Time the Public Sector Catches the Wave", <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/UN/UNPAN021821.pdf>, Erişim: 19.01.2007.
- COLLINS, Christopher J.; "The Interactive Effects of Recruitment Practices and Product Awareness on Job Seekers' Employer Knowledge and Application Behaviors", Working Paper 2006, www.digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/45-11k, Erişim: 17.10.2007.
- COLLINS, Christopher J.; HAN, Jian; "Exploring Applicant Pool Quantity and Quality: The Effects of Early Recruitment Practice Strategies, Corporate Advertising, and Firm Reputation", Working Paper 2004, <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1043&context=articles>, Erişim: 17.10.2007.
- COLLINS, Christopher J.; STEVENS, Cynthia Kay; "Initial Organizational Images and Recruitment: A Within-Subjects Investigation of the Factors Affecting Job Choices", 14th Annual Conference of the Society for Industrial/Organizational Psychology, Atlanta, 1999, <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/64>, Erişim: 17.10.2007.
- CONNOLLY, Meghan; Reputation Management – A Social Environmental Perspective, Corporate Communication Institute Symposium, May 14 2002, www.corporatecomm.org/pdf/2002Connolly.pdf, Erişim: 10.12.2006.
- CORDEIRO, James; SCHWALBACH, Joachim; Preliminary Evidence on the Structure and Determinants of Global Corporate Reputations, International Management Division of the Academy of Management 2000 Meetings, <http://www2.wiwi.hu-berlin.de/institute/im/publikdl/2000-4.pdf>, Erişim: 13.11.2006.

- “Corporate Social Responsibility and HR’s Role”, CIPD(Chartered Institute of Personnel and Development), 2002 Report, <http://www.cipd.co.uk/subjects/corpstrtg/corpsocres/vcsrandhr.htm>.
- COŞKUN, Recai; WOLFF, Ayşen; GÜRLER, Gökhan; “Kobi’lerde İnsan Kaynakları Tedarik Yöntemleri: Sakarya Örneği”, <http://www.kobinet.org.tr/hizmetler/bilgibankasi/ekonomi/OAKDocs/OAK-T32.pdf>, Erişim: 17.04.2007.
- CULLEN, Scott; “2003 Sales Management Salary Survey”, <http://www.faxcareers.com/sales-salary-survey-2003/2003salessalariesurvey.pdf>, Erişim: 17.11.2006.
- DAVIES, David; “Managing Your Reputation”, <http://www.dbric.co.uk/Managing%20your%20reputation.pdf>, Erişim: 17.12.2006.
- DE CARVALHO, Rosa; Reputation Management As Relationship Management, Australian & New Zealand Marketing Academy Conference, Sydney, July 2004, <http://conferences.arts.usyd.edu.au/viewpaper.php?id=70&cf=3>, Erişim: 18.08.2006.
- DELLAROCAS, Chrysanthos; The Digitization of Word-of-Mouth: Promise and Challenges of Online Reputation Systems, <http://misrc.umn.edu/workshops/2002/spring/Dellarocas030102.pdf>, Erişim: 10.08.2006.
- DENTCHEV, Nikolay; HEENE, Aime; Reputation Management: Sending The Right Signal To The Right Stakeholder, Working Paper 2003, <http://www.feb.ugent.be/fac/research/WP/Papers/wp03175.pdf>, Erişim: 16.12.2006.
- DE VOS, Ans; DIRK, BUYENS; RENE, SCHALK; “Making Sense of a New Employment Relationship: Psychological Contract-Related Information Seeking and the Role of Work Values and Locus of Control”, Working Paper 2003, <http://www.feb.ugent.be/fac/research/WP/Papers/wp03209.pdf>, Erişim: 20.04.2007.
- DE VOS, Ans; MEGANCK, Annelies; BUYENS, Dirk; “The Role of the Psychological Contract In Retention Management: Confronting HR-Managers’ and Employees’ Views On Retention Factors and the Relationship With Employees’ Intentions To Stay”, Working Paper 2006, <http://www.vlerick.be/research/workingpapers/vlgms-wp-2005-5.pdf>, Erişim: 27.10.2006.
- DE VOS, Ans, BUYENS, Dirk; SCHALK, René; “Psychological Contract Development during Organizational Socialization: Adaptation to Reality and the Role of Reciprocity”, Working Paper, http://www.feb.ugent.be/fac/research/WP/Papers/wp_03_194.pdf, Erişim: 27.10.2006.
- DHALLA, Rumina; CARAYANNOPOULOS, Sofy; “Understanding When Stakeholders Discount Reputations”, 10th RI Conference On Reputation, Image, Identity & Competitiveness, New York, May 25–28 2006, <http://www.reputationinstitute.com/ConfereNces/Nyc06/>, Erişim: 12.11.2006.
- DORITY, Kim; “Using The Balance Scorecard Determine Corporate Information Needs”, <http://www.designbydi.com/documents/BalScrCrd.pdf>, Erişim: 18.12.2006.
- DOWLING, Grahame; “How Journalists Evaluate Corporate Reputations”, Australian & New Zealand Marketing Academy Conference Australia, 28th November - 1st December 2000, <http://smib.vuw.ac.nz:8081/www/ANZMAC2000/CDsite/papers/dDowling1.PDF>, Erişim: 18.12.2006.
- DUTTON, Jane E.; DUKERICH, Janet M., HARQUAIL Celia V.; “Organizational Images and Member Identification”, *Administrative Science Quarterly*, June 1994, http://findarticles.com/p/articles/mi_m4035/is_n2_v39, Erişim: 18.12.2006.
- EBERL, Markus; SCHWAIGER, Manfred; “Corporate Reputation: Disentangling the Effects on Financial Performance”, <http://www.intranet-lehrstuhl.bwl.unimuenchen.de/dispatch/Publikation/Volltexte/3403.pdf>, Erişim: 18.12.2006.

- EDLER, Barbara; "Employees First" - A Key to Driving Reputation, Retention and Results", <http://atc.netcomsus.com/index.php/newsletters/newsletterarticles/36.html>, Erişim: 28.05.2007.
- "Employee Turnover and Retention", <http://www.cipd.co.uk/subjects/hrpract/turnover/empturnretent?cssversion=printable>, Erişim: 18.04.2007.
- "Employer Branding Through Employment and Volunteer Services Recruit the Best, Keep the Best, Build Employee Loyalty and Goodwill", <http://www.workforce-os.com/news/press%20kits/march%202005/evs-employerbrandingwp.pdf>, Erişim: 18.02.2007.
- "Employer Brand Equity, Recruitment and Product Awareness", hrSPECTRUM September - October 2006, [www.ilr.cornell.edu/depts/cahrs/downloads/PDFs/hrSpec trum/hrSpec06-10. pdf](http://www.ilr.cornell.edu/depts/cahrs/downloads/PDFs/hrSpec%20trum/hrSpec06-10.pdf), Erişim: 10.01.2007.
- ERGÜL, Hüseyin Fazlı; "Kurumlarda Ücret, Ücret Sistemler ve Ücret Başarı İlişkisi", Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 5, Sayı: 18, 2006, <http://www.e-sosder.com/>, Erişim: 19.02.2007.
- ERVEN, Bernard L.; "How to Keep Your Best Employees", aede.ag.ohio-state.edu/people/erven.1/HRM/How%20to%20keep%20best%20employees%20Erven%202-03.pdf, Erişim: 18.12.2006.
- FEINSTEIN, Andrew Hale; VONDRASEK, David; "A Study Of Relationships Between Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Restaurant Employees", hotel.unlv.edu/pdf/jobSatisfaction.pdf, Erişim: 17.02.2007.
- FERİK, Funda; "İnsan Kaynaklarının Gelişim Süreci", <http://www.humanresourcesfocus.com/makale08.asp>, Erişim: 17.04.2007.
- FIESELER, Christian; HOFFMANN, Christian; MECKEL, Miriam; "Innovation's Role in the Formation of a Capital Market Reputation", 11th International Conference on Corporate Reputation, Brand, Identity and Competitiveness, Oslo Norway, May 31 - June 3, 2007, http://www.reputationinstitute.com/members/oslo2007/1A_Fieseler.pdf, Erişim: 14.06.2007.
- FLATT, Sylvia J.; KOWALCZYK, Stanley J.; "Corporate Reputation as a Mediating Variable between Corporate Culture and Financial Performance", 10th RI Conference on Reputation, Image, Identity & Competitiveness, New York-USA, May 25-28 2006, <http://www.reputationinstitute.com/members/nyc06/Flatt.pdf>, Erişim: 10.09.2006.
- FOMBRUN, Charles; "Survey - Mastering Management", Financial Times Desember 4-2000, <http://www.reputationinstitute.com/press/ftdec2000.html>, Erişim: 17.11.2006.
- FOMBRUN, Charles; "Corporate Reputation can be Measured and Managed", http://www.reputationinstitute.com/press/Fombrun_CSREurope_2003.pdf, Erişim: 17.05.2007.
- "Fortune Magazine Best 100 Companies to Work For 2006", http://www.diversityresources.com/rc21d/resource_pdf/Fortune%20Magazine%20100%20Best%20Companies%20to%20Work%20For%202006.pdf, Erişim: 17.03.2007.
- GAVIN, Joanne H.; MASON, Richard O.; "The Virtuous Organization: The Value of Happiness in the Workplace", <http://www.bus-val-strat.com/PDF%20files/The%20Virtuous%20Organization.pdf>, Erişim: 21.02.2007.
- GILL, Rob; "Reputation and Employer of Choice for Australian Business", <http://www.pria.com.au/sitebuilder/resources/files/83/4.1reputation&eocforaustralianbusiness.academic.pdf>, Erişim: 18.05.2007.
- "Good Employee Practices Are Good For Your Business Becoming An Employer of Choice", <http://www.dol.govt.nz/pdfs/employer%20of%20choice.pdf>, Erişim: 19.01.2007.
- GENÇLER, Ayhan Bilgi Çağında Çalışma İlişkileri, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=180.

- HAFER, John C.; MARTIN Thomas N.; “Job Involvement or Affective Commitment: A Sensitivity Analysis Study of Apathetic Employee Mobility”, http://www.ibam.com/pubs/jbam/articles/vol8/no1/JBAM_8_1_1.pdf, Erişim: 17.02.2007.
- HANNON, John M.; MILKOVICH, George T.; “Human Resource Reputation: Looking Good May Feel Good But Does It Add Value?, Working Paper 1995, <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1214&context=cahrswp>, Erişim: 17.11.2006.
- HANVONGSE, Apivat; “Meaningful Work: Enriching Lives for Social Change”, http://wya.net/i/un_advocacy_csocd44_winning%20essay.pdf, Erişim: 19.01.2007.
- HEINZE, Kathryn; “In the Mood to Give: How and Why Positive Affect Increases the Importance of CSR to Prospective Employees”, http://www.kellogg.northwestern.edu/research/kt_ag/images/KJOB05%20Kate.pdf, Erişim: 14.02.2007.
- HELM, Sabrina; “Common Grounds in the Perception of Corporate Reputation? A Comparison of Three Stakeholder Groups”, <http://www.reputationinstitute.com/members/nyc06/Helm.pdf>, Erişim: 20.12.2006.
- HOLLAND, Peter; SHEEHAN, Cathy; DE CIERI, Helen; “Attracting And Retaining Talent Exploring Human Resources Management Trends In Australia, Monash Business Review Vol: 2, No: 2, July 2006, <http://www.buseco.monash.edu.au/gsb/mbr/asset/issue-four/attracting-and-retaining-talent.pdf>, Erişim: 19.02.2007.
- HOWARD, Steven; “Corporate Image Management”, www.howard-marketing.com, Erişim: 10.10.2006.
- “Human Resource Management Organizational Commitment”, Special Research Report, <http://www.das.psu.edu/user/da/pdf/OrgCommitmentReport>, Erişim: 18.05.2007.
- Human Resources and Sustainable Development”, http://www.cpi.cam.ac.uk/bep/downloads/FHR_briefing.pdf, Erişim:12.04.2007.
- “Internal Communication Strategies - The Neglected Strategic Element”, <http://www.work911.com/articles/comstrat.htm>, Erişim: 18.04.2007.
- “İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinin Zenginliği”, İşveren Dergisi, Temmuz 2000, http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=130&id=8, Erişim: 19.01.2007.
- “İş ve Meslek Tahlilleri”, www.iskur.gov.tr/mydocu/analiz.html, Erişim: 06.11.2005.
- JEFFRIES-FOX, Bruce; “Measuring Corporate Reputation: An overview of Several Approaches”, <http://www.corporatecomm.org/pdf/Ottman20021213.pdf> 592, Erişim: 20.12.2006.
- JEHN, Karen A.; SCOTT, Elizabeth D.; “Perceptions of Deception: Making Sense of Responses to Employee Deceit”, *Journal of Business Ethics*, <http://www.springerlink.com>, Erişim: 12.04.2007.
- JONES G. H., JONES B. H., LITTLE P., Reputation As Reservoir: The Value of Corporate Goodwill as a Buffer Against Loss in Times of Economic Crisis, http://paws.wcu.edu/gjones/Rep_As_Reservoir.pdf, Erişim: 18.01.2007.
- KALKAN, Veli Denizhan; “Türk Üniversitelerinde Bilgi Yönetimi Süreçlerinin Geliştirilmesi: Öncelikler ve Öneriler”, <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/18-01.pdf>, Erişim: 17.12.2006.
- KAMVAR, Sepanar D.; SCHLOSSER, Mario T.; MOLINA, Hector; “The EigenTrust Algorithm for Reputation Management in P2P Networks”, <http://www.stanford.edu/~sdkamvar/papers/eigentrust.pdf>, Erişim: 07.08.2006.

- KAUFMAN, Bruce E.; "What Companies Want From HR Graduates" HR Magazine, September 1994, http://findarticles.com/p/articles/mi_m3495/is_n9_v39/ai_163_09036, Erişim: 17.11.2006.
- KAVİ, Ersin; "Stratejik Açıdan İnsan Kaynakları Yönetiminin Kalite Yönetimindeki Sorumluluğu Üzerine Bir Alan Araştırması", <http://iibf.kou.edu.tr/ceko/ssk/kitap50/33>, Erişim: 19.05.2007.
- KESER, Aşkın; "İşletmelerde Mesleki Oryantasyon Eğitimi ve Verimlilik İlişkisi", http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=8&pg=m, Erişim: 18.12.2006.
- KESER, Aşkın; "Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetimi", http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=118&pg=m, Erişim: 18.12.2006.
- "KPMG Survey: More Top U.S. Companies Reporting on Corporate Responsibility", <http://www.csrwire.com/print.cgi/1153.html>, Erişim: 09.11.2006.
- KETTUNEN, Juha; "Strategies for the Europeanization of Higher Education Institutions", <http://www.eaie.nl/pdf/jointseminar/Kettunen.pdf>, Erişim: 17.12.2006.
- RENE, Kım; VAN DAM, Erik; The Added Value of Corporate Social Responsibility, http://www.naarduurzaamrendement.nl/image/publicatie/bestand/10479_1_3018.pdf, Erişim: 18.02.2007.
- KING, Debra; MACKINNON, Alison; Corporate Citizenship and Reputational Value: The Marketing of Corporate Citizenship, www.sapo.org.au/binary263/Corporate.pdf, Erişim: 10.03.2007.
- KOZAK, Akoğlan Meryem; YAZICILAR, Oya; "İş Analizinin Yönetim Yaklaşımları İçindeki Önemi", www.isguc.org, Cilt: 5, Sayı: 1, Erişim: 14.10.2005.
- KÖK BAYRAK, Sabahat; "Organizasyonel Kurumsallaşmada Bir Değer Boyutu: İş Ahlakının Kurumsallaşması", "İş,Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:8 Sayı:1, Ocak 2006, <http://www.isgucdergi.org/pdf/cilt8sayi1/sbayrak.pdf>, Erişim: 20.12.2006.
- "Kurumsal itibarınız bilançonuzun aktifler hanesinde mi Pasifler hanesinde mi?", <http://www.stratejifokus.com/images/doc/kurumsalitibar.pdf>, Erişim: 18.12.2007.
- LAPOINTE, Pat; "Getting More Than Goodwill From Corporate Reputation", <http://marketingmeasurementtoday.blogspot.com/2006/11/getting-more-than-goodwill-from.html>, Erişim: 17.10.2006.
- LEVERING, Robert; "Creating a Great Place to Work Why It Is Important and How It Is Done", <http://www.greatplacetowork.com/education/articlesN.php?page=2>, Erişim: 22.02.2007.
- LEWIS, Stewart; "Measuring Corporate Reputation", <http://www.ipsos-mori.com/publications/sl/measuring-corporate-reputation.pdf>, Erişim: 27.11.2006.
- LIEVENS, Filip; "Organizational Image/Reputation", <http://users.be/~flievens/imagen.pdf>, Erişim:15.10.2006.
- "Linking Employee Satisfaction with Productivity, Performance, and Customer Satisfaction", www.keepem.com/doc_files/clc_articl_on_productivity.pdf, Erişim: 18.01.2007.
- LITTLE, Arthur; "The Business Case for Corporate Citizenship", http://www.adlittle.com/insights/studies/pdf/corporate_citizenship.pdf, Erişim: 19.12.2006.
- LOYD, Stephen; MORTIMER, Kathy; "Corporate Reputation: Seeing Through The Eye of the Beholder", Australian & New Zealand Marketing Academy Conference, Australia, 4-6 December 2006, <http://smib.vuw.ac.nz:8081/www/anzmac2006/documents/lloydstephen2.pdf>, Erişim: 13.01.2007.

- LYMAN, Amy; “Building Trust In The Workplace”, <http://www.greatplacetowork.com/education/articles.php?page=2>, Erişim: 19.02.2007.
- MALMSTRÖN, Tomi; “Reputation of Strategic Group as a Source of Competitive Advantage”, <http://www.tuta.hut.fi/studies/Coursesandschedules/Isib/TU-91.167/seminarpapers2006/TomiMalmstrom.pdf>, Erişim: 06.01.2007.
- MARKS, Abigail; SCHOLARIOS, Dora; “Work-Life Integration and The Psychological Contract: An Examination of Work Outcomes for Software Professionals”, 10th European Association of Work and Organizational Psychology Conference, Prague May 2001, www.hrm.strath.ac.uk/.../EAWOP%202001%20work%20life%20and%20psychological%20contract.PDF, Erişim: 13.11.2007.
- MARTENSEN, Anne; GRØNHOLDT, Lars; “Reputation in Higher Education: Development, Validation and Application of a Model”, <http://ep.lib.cbs.dk/download/ISBN/x656467478.pdf>, Erişim: 11.12.2006.
- MASSEY, Joseph Eric; “A Theory of Organizational Image Management: Antecedents, Processes & Outcomes Paper”, International Academy of Business Disciplines Annual Conference, Orlando, April–2003, <http://commfaculty.fullerton.edu/jmassey/518/massey.pdf>, Erişim: 19.08.2006.
- “Maximizing Recruitment Marketing with Your Employer Brand”, www.versantsolutions.com/knowledgecenter/ECRMRecruitmentMktingBrief.pdf, Erişim: 29.04.2007.
- MERCİN, Levent; “İnsan Kaynakları Yönetimi’nin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliliği ve Geliştirme Etkinliği”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 14, 2005, 17.12.2006.
- MIGNONAC, Karim; HERRBACH, Olivier; GUERRERO, Sylvie; “A Matter of Prestige? Examining The Role of Perceived Organizational Image Turnover Intentions of Key People”, XV. Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy Genève, 13–16 Juin 2006, <http://www.strategie-aims.com/aims06/www.irege.univsavoie.fr/aims/Programme/pdf/SP1%20MIGNONACK.pdf>, Erişim: 17.02.2007.
- MOIR, Lance; “The Measurement of Corporate Social Behaviour”, 6th Young Scholars Colloquium Interdisciplinary Perspectives on Accounting Conference, Manchester, 7–9 July 2000, <http://les.man.ac.uk/IPA/ysc/moire.pdf>, Erişim: 16.11.2006.
- MOYNIHAN, Lisa M.; BOSWELL, Wendy R.; BOUDREAU, John W.; “The Influence of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Executive Withdrawal and Performance”, Working Paper 2000, <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1093&context=cahrswp>, Erişim: 17.01.2007.
- OURY, James; “A Guide To Corporate Social Responsibility What Do I Do Differently On A Monday Morning”, www.ouryclark.com/FileServer.aspx?oID=188&iID=0, Erişim: 18.11.2006.
- ÖRNEK, Ali Şahin; “Balanced Scorecard: Bilgiden Stratejiye Ulaşmada Kullanılabilecek Yeni Bir Araç”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 2, Sayı:3, 2000, <http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi06/ornek.html>, Erişim: 11.01.2007.
- ÖZDEN, Mehmet Cemil; “Personel – İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki İlişki ve Farklar”, http://www.mcozden.com/INSANKAYNAKLARI/ikf10_pik_yaivf.htm
- PAGE, Rosie; JAGGER, Nick; TAMKIN, Penny, Henwood Nadya, “The Measurement of Organisational Performance”, <http://www.employment-studies.co.uk>, Erişim: 18.02.2007.

- PASSOW, T., FEHLMANN R., GRAHLOW H., “The Country Reputation Cockpit: Translating Reputation Measurement Into Reputation Management”, The 7th International Conference on Corporate Reputation, Identity and Competitiveness, Manchester U.K., May 22 – 24 2003, www.reputationinstitute.com, Erişim: 16.12.2006.
- PAVLOU, Paul A.; GEFEN, David; “Psychological Contract Violation in Online Marketplaces: Antecedents, Consequences, and Moderating Role”, <http://www.agsm.ucr.edu/faculty/papers/pavlou/isrpcvpavlou-gefenrevfinal.pdf>, Erişim: 17.11.2006.
- PAWLOWSKI, Brett; The ROI of Public Affairs, http://ctpa.org/docs/2005_05_17ROI_WhitePaper.pdf, Erişim: 19.10.2006.
- PELOZA, John; “Corporate Social Responsibility as Reputation Insurance”, <http://www.haas.berkeley.edu/responsiblebusiness/conference/documents/CorporateSocialResponsibilityasReputation.docJohnPeloza.pdf>, Erişim: 19.03.2007.
- “Psychological Contracts – A Key to Motivating Staff”, <http://www.centreofexcellence.ie/Sections/SFA/SFANCEDocLib.nsf//Psychological%20Contracts.pdf>, Erişim: 19.11.2006.
- RANDRIANASOLO, Harivony; “By Increasing Competitiveness of Companies in the North, Does The Corporate Social Responsibility Lead To More Justice?”, http://www.capabilityapproach.com/pubs/4_4_harivonyrandriana.pdf, Erişim: 02.01.2007.
- RESNICK, Paul; ZECKHAUSER, Richard; SWANSON, John; LOCKWOODI, Kate; “The Value of Reputation on Ebay: A Controlled Experiment”, <http://www.si.umich.edu/~presnick/papers/postcards/PostcardsFinalPrePub.pdf>, Erişim: 07.01.2007.
- RINDOVA, Violina; KOTHA, Suresh; “Accumulating Reputation Through Strategic Action Flows: Lessons From Amazon.Com and Its Competitors In Internet”, <http://www.cerna.ensmp.fr/Enseignement/CoursModelesEcoNumerique/TD/5-Rindova-Kotha.pdf>, Erişim: 29.01.2007.
- RHODES, Jo; WALSH, Paul; LOK, Peter; “Convergence and Divergence Issues in Strategic Management – An Asian Perspective on the Balanced Scorecard in HR Management”, <http://www.unisa.edu.au/igsb/docs/WP-Lok1.pdf>, Erişim: 22.12.2006.
- ROBERTS, Sarah; KEEBLE, Justin; BROWN, David; “The Business Case for Corporate Citizenship”, www.weforum.org/pdf/GCCI/ADL.pdf, Erişim: 20.02.2007.
- ROEHLING, Mark; CAVANAUGH, Marcie; MOYNIHAN, Lisa, BOSWELL, Wendy; “The Nature of the New Employment Relationship(s): A Content Analysis of the Practitioner and Academic Literatures”, Working Paper, <http://www.ilr.cornell.edu/depts/cahrs/downloads/pdfs/workingpapers/WP98-18.pdf>, Erişim: 18.12.2006.
- ROGERS, Edward W.; WRIGHT, Patrick M.; “Measuring Organizational Performance in Strategic Human Resource Management: Looking Beyond the Lamppost”, Working Paper 1998, digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1121&context=cahrswp, Erişim: 11.12.2006.
- ROSSON, Philip; BROOKS, Mary; “Who Are We Now? M&As and Corporate Visual Identity”, <http://cibs.management.dal.ca/Files/pdfs/Dp-192.pdf>, Erişim: 13.02.2007.
- RUBIN, James; “Communicating With Stakeholders: Is the Corporate Communication Function Centralized? Trends and Countertrends”, 10th RI Conference on Reputation, Image, Identity & Competitiveness, New York-USA, May 25–28 2006, <http://www.reputationinstitute.com/conferences/nyc06/>, Erişim: 12.11.2006.
- SCHREURS, Bert; “First Impressions of Recruiters: Do They Really Matter?”, <http://www.internationalmta.org/Documents/2004/2004011P>, Erişim: 22.02.2007.

- SHARPE, Annette; “The Psychological Contract In A Changing Work Environment”, www.ukwon.net/files/Psychological%20Contract%20Theme%20Paper%20_TWI_.pdf, Erişim: 10.11.2006.
- SILVA, Sriyan; “Human Resource Management, Industrial Relations and Achieving Management Objectives”, http://www.ilo.org/public/english/dialogue/actemp/papers/1998/srs_hrm.htm, Erişim: 18.12.2006.
- SRINIVASAN K., “Image Management”, <http://www.prpoint.com>, Erişim: 6.12.2007.
- STANWICK, Peter; STANWICK, Sarah; “Does A Strong Ethical Commitment Create a Strategic Human Resource Competitive Advantage?”, Corporate Responsibility Research Conference, Dublin-Ireland, September 3-5 2006, <http://www.crrconference.org/downloads/2006stanwickandstanwick.pdf>, Erişim: 19.12.2006.
- STONE, Katherine V.W.; “The New Psychological Contract: Implications of the Changing Workplace for Labor and Employment Law”, <http://www.cherry.gatech.edu/REFS/ED/JC/new-psych-contract.pdf>, Erişim: 18.04.2007.
- SY-FENG, Wang; WEN-HSIEN, Chang; JEN-SHOU, Yang; “Dynamic Modeling of Corporate Reputation Management Process”, 5th Australian & New Zealand Systems Conference, Wellington-New Zealand, July 20 – 23 1999, http://www.system_dynamics.org/conferences/1999/PAPERS/PARA228.PDF, Erişim: 11.01.2007.
- ŞENKAL, Abdülkadir; “Yeni Bin Yılda İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları”, http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=220&pg=m, Erişim: 29.04.2007.
- TAŞKIN, Ercan; SÖNMEZ, Semih; “Kurumsal İmaj Oluşturmada Halkla İlişkilerin Rolü ve Bir Alan Araştırması.” .Türk Dünyası Celalabad İşletme Fakültesi Sosyal Bilimler E-Dergisi, 7–2005, www.akademikbakis.org, Erişim: 15.08.2006.
- TAŞTAN, Seçil; “İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Stratejiler İle İlişkisi”, <http://www.humanresourcesfocus.com/proje10.asp>, Erişim: 29.04.2007.
- TERLAAK, Ann; “Forming Alliances With Regulators: The Case of Enviromental Voluntary Agreements”, <http://www.oikos-stiftung.unisg.ch/academy2000/terlaak1.pdf>, Erişim: 17.02.2007.
- TUCK, Jackie; LOWE, Julian; MCRAE-WILLIAMS, P.; “Managing Community Relationships, Reputation And Sustaining Competitive Advantage: The Case of Mining Towns”, 2nd Future of Australia’s Country Towns Conference, Bendigo, 11-12-13 July 2005, http://www.latrobe.edu.au/csrc/fact2/refereedtucklowe_mccrae.pdf, Erişim: 20.12.2006.
- TUCKER, Andrew; “How Can I Trust You? How Three Distinct Types of Trust Underscore Successful Stakeholder Alignment Strategies”, 10th RI Conference on Reputation, Image, Identity & Competitiveness, New York-U.S.A, May 25–28 2006, www.reputationinstitute.com, Erişim: 11.03.2007.
- “The Effects of Employee Satisfaction on Company Financial Performance”, Marketing Innovators White Paper, www.marketinginnovators.com/Downloads/TheEffects.pdf, Erişim: 19.02.2007.
- “The Employer Brand and Employee Engagement”, Corporate Research Forum Meeting Summary, 18 August 2005, www.crforum.co.uk/pdfs/Summaries/2005/08-05%20PMN.pdf, Erişim: 18.02.2007.
- “Today’s Employee Retention Policies Move Beyond Show Me The Money”, http://www.granthornton.com/downloads/Currency_98921.pdf, Erişim: 17.04.2007.
- TUFFREY, Michael; “Good Companies, Better Employees”, http://www.corporate-citizenship.com/publications/HR3_Final.pdf, Erişim: 22.01.2007.
- “UK: Big Increase in Concern for Corporate Reputations”, <http://www.managementlogs.com/2004/08/uk-big-increase-in-concern-for.html>, Erişim: 2.12.2006.

- “Using Employer Brand To Attract Talent”, International Human Resources Conference Strategic Human Resources Management In A Global Context, Conference Report, Geneva, 7 February 2007, <http://www.peopleinaid.org/pool/files/publications/people-in-aid-international-hr-conference-07---report.pdf>, Erişim: 18.03.2007.
- UZUN, Turgay; “İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Etkin Bir Yöntem: Kariyer Planlaması”, http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=149&pg=m, Erişim: 18.4.2006.
- VAN HOOFT, Edwin A.J.; BORN, Marise Ph.; TARIS, Toon W.; FLIER, Henk Van Der; “Ethnic and Gender Differences In Applicants’ Decision-Making Processes: An Application of the Theory of Reasoned Action”, <https://ep.eur.nl/bitstream/1765/7575/1/PSY-2006-001.pdf>, Erişim: 21.11.2006.
- WALSH, Gianfranco; BEATTY, Sharon E.; “Customer-Based Corporate Reputation of A Service Firm: Scale Development and Validation”, *Journal of the Academic Marketing Science*, 10.1007/s11747-007-0015-7, www.springer.com, Erişim: 03.04.2007.
- WADE, James B.; PORAC, Joseph F.; POLLOCK, Timothy G., GRAFFIN Scott D.; “The Burden of Celebrity: The Impact of CEO Certification Contests on CEO Pay and Performance”, 10th RI Conference on Reputation, Image, Identity & Competitiveness, New York-USA, May 25–28 2006, <http://www.reputationinstitute.com/conferences/nyc06/>, Erişim: 12.11.2006.
- WELBOURNE, Theresa; ANDREWS, Alice; “Predicting Performance of Initial Public Offering (IPO) Firms: Should Human Resource Management (HRM) Be In The Equation?”, Working Paper 1995, <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/192/>, Erişim: 17.01.2007.
- “What Employees Really Want”, *Charter*, June, Vol. 77, No: 5, 2006, <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1060938041&sid=1&Fmt=3&clientId=63539&RQT=309&VName=PQD>, Erişim: 08.01.2007.
- WIEDMANN, Klaus-Peter; PRAUSCHKE, Ckuruhristine; “How Do Stakeholder Alignment Concepts Influence Corporate Reputation? The Role of Corporate Communication In Reputation Building”, 10th RI Conference on Reputation, Image, Identity & Competitiveness, New York-USA, May 25–28 2006, http://www.reputationinstitute.com/members/nyc06/Wiedmann_Prauschke.pdf, Erişim: 19.10.2006.
- WIEDMANN, Klaus-Peter; HENNIGS Nadine; “Corporate Social Capital and Corporate Reputations”, 10th RI Conference on Reputation, Image, Identity & Competitiveness, New York, May 25–28 2006, <http://www.reputationinstitute.com/conferences/nyc06/>, Erişim: 17.12.2006.
- WRIGHT, Patrick M.; MCMAHAN, Gary C.; SNELL, Scott A.; GERHART, Barry; “Comparing Line and HR Executives’ Perceptions of HR Effectiveness: Services, Roles, and Contributions”, Working Paper 1998, digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1139&context=cahrswp, Erişim: 11.12.2006.
- WRY, Tyler.; DEEPHOUSE, David; “An Examination of the Relationship Between Corporate Social Performance and Stakeholder Perceptions of Corporate Social Performance”, <http://www.reputationinstitute.com/members/nyc06/Wry.pdf>, Erişim: 25.12.2007.
- ZYGLIDOPOULOS, Stelios; ALESSANDRI, Sue; ALESSANDRI, Todd; “Exploring The Moderators on the Branding Strategy-Financial Performance Relationship”, 10th RI Conference on Reputation, Image, Identity & Competitiveness, New York-USA, May 25–28 2006, <http://www.jbs.cam.ac.uk/research/workingpapers/2006/wp0613.pdf>, Erişim: 11.01.2007.
- http://was7.hewitt.com/bestemployers/turkey/result_turkey_2007.htm, Erişim: 28.05.2008.
- <http://www.greatplacetowork.com/great/index.php>, Erişim: 18.01.2007.
- <http://www.mess.org.tr/html/haberler/hm/skweb.pdf>, Erişim: 25.05.2008.
- http://www.prfirms.org/news_center/releases/2002/8-26-02.asp, Erişim: 18.01.2007.

www.tdk.gov.tr, Erişim: 10.11.2006.

<http://www.workingmothermediainc.com>, Erişim: 18.05.2007.

<http://dictionary.cambridge.org>, Erişim: 18.05.2007.

http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/2007/03/19/8402323/index.htm,
Erişim: 17.06.2007.