

**İNSAN KAYNAKLARI FONKSİYONLARI EKSENİNDE İTİBAR
YÖNETİMİNE DAİR BİR DEĞERLENDİRME: İSTANBUL SABİHA
GÖKÇEN HAVALİMANI ÖRNEĞİ**

Ahmet Hakan Arslan
181130110

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı
Pazarlama İletişimi Yüksek Lisans Programı
Danışman: Dr. Öğr.Üyesi Meltem Çiçek

İstanbul
T.C. Maltepe Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Şubat, 2020

**İNSAN KAYNAKLARI FONKSİYONLARI EKSENİNDE İTİBAR
YÖNETİMİNE DAİR BİR DEĞERLENDİRME: İSTANBUL SABİHA
GÖKÇEN HAVALİMANI ÖRNEĞİ**

Ahmet Hakan Arslan
18 11 30 110
Orcid: 0000-0001-6870-3616

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı
Pazarlama İletişimi Yüksek Lisans Programı
Danışman: Dr. Öğr.Üyesi Meltem Çiçek

İstanbul
T.C. Maltepe Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Şubat, 2020



JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

AHMET HAKAN ARSLAN'ın "İnsan Kaynakları Fonksiyonları Ekseninde İtibar Yönetimine Dair Bir Değerlendirme: İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı Örneği" başlıklı tezi 07.02.2020 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından değerlendirilerek "Maltepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği" nin ilgili maddeleri uyarınca Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı Yüksek Lisans/Doktora tezi oy birliğiyle/oy çokluğuyla, başarılı/başarısız olarak kabul edilmiştir.

	Unvanı, Adı ve Soyadı	İmza
Üye (Tez Danışmanı)	Dr. Öğr. Üyesi Meltem ÇİÇEK (Danışman) Maltepe Üniversitesi	
Üye	Prof. Dr. Şahin KARASAR Maltepe Üniversitesi	
Üye	Prof. Dr. Erhan EROĞLU Anadolu Üniversitesi	



Prof. Dr. Belma AKŞİT
Enstitü Müdürü V.

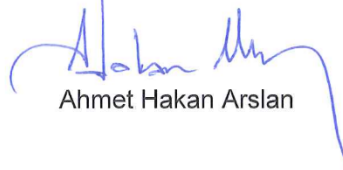
 maltepe üniversitesi	LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ ETİK İLKE VE KURALLARA UYUM BEYANI	Doküman No	FR-178
		İlk Yayın Tarihi	01.03.2018
		Revizyon Tarihi	23.01.2020
		Revizyon No	01
		Sayfa	1

ETİK İLKE VE KURALLARA UYUM BEYANI

07/02/2020

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bulguların sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilmeyen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; çalışmamın Maltepe Üniversitesinde kullanılan “bilimsel intihal tespit programı” ile tarandığını ve öngörülen standartları karşıladığını beyan ederim.

Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.


Ahmet Hakan Arslan

Hazırlayan: Enstitü Sekreterliği	Onaylayan: Kalite Yönetim Koordinatörlüğü
----------------------------------	---

TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde, her zaman değerli bilgilerini, kaynaklarını benimle paylaşan, yoğun dönemlerinde dahi zamanını esirgemeden desteğini her zaman hissettiğim tez danışmanın Sayın Dr. Öğr. Üyesi Meltem Çiçek'e sabrı, emeği, anlayışı ve en önemlisi yönlendirmelerinden dolayı en içten teşekkürlerimi sunmayı borç bilirim.

Ayrıca bu programa verdiği desteği ile katılmamı sağlayan, ilk günden buyana beni teşvik eden ve destekleyen Maltepe Üniversitesi Sivil Hava Ulaştırma Öğr. Gör. Sayın Özlem Çapan Özeren 'e ayrıca teşekkür ediyorum. Aynı şekilde her zaman desteklerini hissettiğim aynı bölümde görevli Öğr. Gör. Sayın Levent Kaya'ya teşekkürlerimi sunarım.

Son teşekkürü de eşim Sayın Gülçin Arslan, oğlum Kaan Taha Arslan, Emre Sina Arslan ve kızım Lina Arslan'a sunmak istiyorum. Özellikle tez yazımı aşamasındaki stresli zamanlarda bana sabrettikleri ve destekleri için özel teşekkürlerimi sunmak istiyorum. Saygılarımla.

Ahmet Hakan Arslan

Şubat, 2020

ÖZ

İNSAN KAYNAKLARI FONKSİYONLARI EKSENİNDE İTİBAR YÖNETİMİNE DAİR BİR DEĞERLENDİRME: İSTANBUL SABİHA GÖKÇEN HAVALİMANI ÖRNEĞİ

Ahmet Hakan Arslan

Yüksek Lisans Tezi

Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı

Pazarlama İletişimi Yüksek Lisans Programı

Danışman: Dr. Öğr.Üyesi Meltem Çiçek

Maltepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, 2020

Temelinde güven ve saygınlığın yer aldığı itibar, kamuoyunun gözünde işletmenin nasıl algılandığını ortaya koyar. İşletmeler, nasıl ki kâr amaçlarını gerçekleştirmek için sahip oldukları kaynakları en verimli şekilde yönetme çabası gösteriyorsa aynı şekilde itibarı yönetmek için de benzer yaklaşımı sergilemek zorundadırlar. İtibarın etkisi, özellikle işletmelerin kriz dönemlerinde daha fazla hissedilmektedir. İşletmelerin itibar yönetiminde başarıya ulaşmalarının başlıca koşulu, tüm süreçlerini bu anlayışla tasarlamalarını zorunlu kılar. Bu bağlamda işletmelerin, operasyon, pazarlama, satış, satınalma, insan kaynakları, satış sonrası hizmetler gibi işletmeye ilişkin tüm iş ve süreçlerin itibara etkisi öngörülerek planlama yapılmalıdır.

Bu çalışmada; İnsan Kaynakları Departmanında yürütülen faaliyetlerin ve İK fonksiyonlarının işletmelerin itibar yönetimindeki yeri üzerine bir inceleme yapılmıştır. İnsan, işletmenin en değerli varlığıdır. İnsanı başarılı kılacak her uygulama, iç dış paydaşlarda olumlu bir algı yaratır. İtibarlı bir işletme olma yolunda çalışanların potansiyellerinin kullanımı temel adımlar arasında yer almaktadır. İnsan Kaynakları fonksiyonlarının doğru uygulamalar ile hayata geçirilmesi önemlidir. İnsan Kaynakları uygulamaları sadece itibarın kazanılması aşamasında değil, oluşturulmasında, korunmasında, geliştirilmesi ve yönetilmesi aşamalarında da önemli bir role sahiptir.

Çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden betimleme yöntemi kullanılarak İtibar Yönetimi ve İnsan Kaynakları arasındaki ilişki ortaya konulmuştur. İnsan Kaynakları fonksiyonlarından; işe alma ve yerleştirme, motivasyon faktörleri ve kurum kültürü, örnekleme yer alan İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı İnsan Kaynakları departmanındaki uygulamalar çerçevesinde değerlendirilmiştir.

Anahtar Sözcükler: İtibar Yönetimi, İnsan Kaynakları Fonsiyonları, İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı, İtibar Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi.



ABSTRACT

AN ASSESSMENT REGARDING REPUTATION MANAGEMENT IN ACCORDANCE WITH HUMAN RESOURCES FUNCTIONS AXIS : ISTANBUL SABIHA GÖKÇEN AIRPORT CASE

Ahmet Hakan Arslan

Master Thesis

Department of Public Relations and Publicity

Marketing Communication Programme

Advisor: Asst. Prof. Meltem Çiçek

Maltepe University Graduate School, 2020

Reputation that underlies confidence and prestige , exhibits how a company perceived in the eyes of public. Companies obliged to show similar approach while managing their Corporate Reputation just as they did while endeavoring their source management with an optimum effort for realizing profit. Corporate Reputation appears as the most important element that felt its impact especially in times of trouble. Therefore, the foremost condition of company's Corporate Reputation Management accomplishment requires company to design all their processes with this understanding. In this context, company's operation, marketing, sales, procurement, human resources, after sales services shall be planned by foreseeing their probable effects to Corporate Reputation.

Analysis has been made regarding the place of conducted activities in Human Resources department and HR functions in Companies ReputationManagement. Human is the most valuable wealth of a company. Every implementation, that make human successful, evaluated positively by either internal or external stakeholders. The usage of worker's potentials remains one of the most common step that is making of Reputable Company. It is important to actualize Human Resources functions with good practice. Human Resources practices, plays an important role not only in acquiring reputation but also protecting, developing and managing phases.

In this study, the relationship between Reputation Management and Human Resources has set forth via qualitative descriptive method. Human Resources functions such

as; Recruitment and Placement, Motivation factors and Corporate Culture have been evaluated in accordance with performed practices of Human Resources Department at İstanbul Sabiha Gökçen Airport sample

Keywords: Corporate Reputation, Human Resources functions, İstanbul Sabiha Gökçen Airport, Reputation Management, Human Resources Management



İÇİNDEKİLER

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	ii
ETİK İLKE VE KURALLARA UYUM BEYANI.....	iii
TEŞEKKÜR	iv
ÖZ	v
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER	ix
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
KISALTMALAR.....	xiv
ÖZGEÇMİŞ.....	xv
BÖLÜM 1. GİRİŞ	1
1.1. Problem	3
1.2. Araştırmanın Amacı	5
1.3. Araştırmanın Önemi.....	5
1.4. Araştırmanın Varsayımları.....	5
1.5. Araştırmanın Sınırlıkları	6
BÖLÜM 2. LİTERATÜR.....	7
2.1. Kurumsal İtibar Kavramı	8
2.1.1. Kurumsal İtibar Oluşumunda Dönemler	10
2.1.1.1. Farkındalık Dönemi	11
2.1.1.2. Değerlendirme Dönemi.....	12
2.1.2.3. Değer Dönemi.....	14
2.1.2. Kurumsal İtibar Bileşenleri	15
2.1.2.1. Ürün ve Hizmetlerin Kalitesi	17
2.1.2.2. Finansal Performans ve Sağlık	18
2.1.2.3. Çalışma Ortamı	19
2.1.2.4. Vizyon ve Liderlik.....	20
2.1.2.5. Sosyal Sorumluluk.....	22
2.1.2.6. Duygusal Özellikler	23
2.1.3. Kurumsal İtibar İle İlgili Diğer Bazı Kavramlar	24
2.1.3.1. Kurumsal İmaj	27

2.1.3.2. Kurumsal Kimlik	28
2.1.3.3. Kurumsal Kültür	30
2.1.3.4. Kurumsal İletişim	31
2.1.3.5. Kurumsal Marka	32
2.1.3.6. Kurumsal Davranış	35
2.1.3.7. Kurumsal Felsefe	36
2.1.3.8. Kurumsal Dizayn / Tasarım	37
2.1.4. Strateji ve Kurumsal İtibar Yönetimi	38
2.1.4.1. Kurumsal İtibarın Ölçümlenmesi	41
2.1.4.2. Kurumsal İtibar Yönetimi ile Elde Edilmek İstenen Faydalar	42
2.2. İnsan Kaynakları Kavramı	44
2.2.1. İnsan Kaynaklarının Tarihsel Gelişimi	46
2.2.2. İnsan Kaynaklarının İşletme İçerisinde Konumlandırılması	48
2.2.3. İnsan Kaynaklarının Fonksiyonları	50
2.2.3.1. İşe Alma Seçme ve Yerleştirme	51
2.2.3.2. Motivasyon Faktörleri	55
2.2.3.2.1. Performans Yönetimi	58
2.2.3.2.2. Ücret Yönetimi	59
2.2.3.2.3. Eğitim Yönetimi	63
2.2.3.2.4. Kariyer Yönetimi	65
2.2.3.3. Kurum Kültürü Oluşturma	69
2.2.4. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi	70
2.2.4.1. İnsan Kaynakları Yönetimi ile Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklılıklar	72
2.2.4.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ile Amaçlanan Faydalar	73
BÖLÜM 3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	75
3.1. Araştırmanın Yöntemi	75
3.2. Evren ve Örneklem	75
3.3. Verilerin Toplanması	76
BÖLÜM 4. BULGULAR VE YORUM	77
4.1. İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı	77
4.1.1. Tarihçe ve İşletme Faaliyet Alanları	79
4.1.2. İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı İnsan Kaynakları Yapısı	79
4.1.2.1. İnsan Kaynakları Biriminin Amaçları ve Yürütülen Faaliyetler	82
4.1.2.1.1. İş Analizi ve İş Dizaynı	84
4.1.2.1.2. Planlama ve İşgören Seçim	87
4.1.2.1.3. Eğitim ve Geliştirme	94
4.1.2.1.4. Performans Değerlendirme	98
4.1.2.1.5. Kariyer Geliştirme	107
4.1.2.1.6. İş Değerleme	109

4.1.2.1.7. Çalışan Memnuniyeti Ölçümleri.....	112
4.1.2.2. Kurumsal İtibar Kazanılması İçin Yapılan Çalışmalar.....	119
BÖLÜM 5. SONUÇ	129
5.1. Araştırmacılara Öneriler	146
EK'LER.....	147
KAYNAKÇA	153



TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Farkındalık Dönemi Kurumsal İtibar Tanımları.....	11
Tablo 2. Değerlendirme Dönemi Kurumsal İtibar Tanımları	13
Tablo 3. Değer Dönemi Kurumsal İtibar Tanımları.....	14
Tablo 4. Performans Yönetimi ve Performans Değerlendirme.....	58
Tablo 5. ISG Örnek Yetkinlik.....	89
Tablo 6. ISG Aday Başvuru Formu	91
Tablo 7. Online Değerlendirme Formu Örneği.....	92
Tablo 8. Örnek Kişilik Envanteri Değerlendirmesi	93
Tablo 9. SHGM Zorunlu Eğitim Listesi	97
Tablo 10. Performans Verilerinin Elde Edildiği Kaynaklar.....	100
Tablo 11. Deneme Süresi Performans Değerlendirme Formu	101
Tablo 12. Deneme Süresi Performans Değerlendirme Formu	102
Tablo 13. Ara Kademe Performans Değerlendirme Formu	103
Tablo 14. Amir, Şef , Müdür Performans Değerlendirme Formu.....	104
Tablo 15. ISG Amir, Şef , Müdür Performans Notu Ağırlık Çizelgesi	105
Tablo 16. SuccessFactors Değerlendirme Ekranı	106
Tablo 17. SuccessFactors Bağlı Çalışan Ekranı.....	106
Tablo 18. Kariyer Geliştirme Sistemi	108
Tablo 19. Faktörler Göre İşlerin Önemi Örneği.....	111
Tablo 20. Anahtar İşlere Ödene Ücretlerin Faktörler ile Karşılaştırılması Örneği.....	111
Tablo 21. ISG Çalışan Memnuniyeti Anketi İş Tamini Sonuçları.....	113
Tablo 22. ISG Ücret Kıyaslaması	114
Tablo 23. ISG Ücret Yan Haklar ve Kariyer Olanakları Sonuçları	115
Tablo 24. ISG Eğitim ve Gelişim Anket Sonuçları.....	116
Tablo 25. ISG Kariyer Olanakları Sonuçları.....	117
Tablo 26. ISG Şirket Kültürü Sonuçları.....	118
Tablo 27. IDC AI, Analytics & RPA 2019 / En İyi Müşteri Memnuniyeti Ödülünü projesi	121
Tablo 28. ISG 2008-2019 Yıllık yolcu sayıları.....	122
Tablo 29. 2019 Yıllı Prida Ödülleri	126
Tablo 30. Sabiha Gökçen Havalimanı Ödüller Listesi.....	147

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Kurumsal İtibarın Bileşenleri	16
Şekil 2. Kurumsal İtibar ve Finansal Performans İlişkisi	19
Şekil 3. Kurumsal İtibar ve Çalışma Ortamı İlişkisi	20
Şekil 4. KSS, İtibar ve Performans Arasındaki İlişki	23
Şekil 5. Kurumsal İtibar İle İlişkili Bazı Kavramlar	26
Şekil 6. Kurumsal İmaj ve Kurumsal İtibar İlişkisi	28
Şekil 7. Kurumsal İtibar ve Kurumsal Kimlik İlişkisi	29
Şekil 8. Kurumsal İletişim ve Kurumsal İtibarın İş Sonuçları Üzerindeki İlişkisi	32
Şekil 9. Kurumsal Markanın Diğer Disiplinler ile İlişkisi ve İtibara Etkisi.....	34
Şekil 10. Kurumsal İtibar Yönetim Modeli	40
Şekil 11. Kurumsal İtibarın Etkileri.....	43
Şekil 12. İnsan Kaynakları Rol ve Sorumlulukları	50
Şekil 13. İnsan Kaynağı Seçme Süreci	53
Şekil 14. İşe alım ve İtibar Yönetimi İlişkisi	54
Şekil 15. Sabiha Gökçen Havalimanı Krokisi.....	78
Şekil 16. ISG Genel Organizasyon Şeması.....	80
Şekil 17. ISG İnsan Kaynakları Organizasyon Şeması.....	81
Şekil 18. İş Analizi İnsan Kaynakları Yönetimi ile Olan İlişkisi.....	85
Şekil 19. ISG Örnek İş Akış Şeması.....	86
Şekil 20. ISG Örnek İş İlanı.....	88
Şekil 21. Aday Araştırma ve Bulma Süreci	90
Şekil 22. Harris İnteraktif ve İtibar Enstitüsü'nün kurumsal itibar boyutları.....	120
Şekil 23. İZEV 'Hayvanlar ve Biz' sergisi	124
Şekil 24. İZEV Dükkanının Sabiha Gökçen Havalimanında Açılışı	125
Şekil 25. ACI 15. Yıl Avrupa Ödülleri	125
Şekil 26. Sabiha Gökçen Havalimanı Özel Günler Videosu	127
Şekil 27. CAPA Dünyanın En İyi Havalimanı Ödülü	127
Şekil 28. Kurumsal İtibarı Etkileyen Çalışmalar Özet.....	128
Şekil 29 Tez Kapsamının Şekil ile Gösterimi.....	129
Şekil 30 BloombergHT Dönüşen Dünyada ISG HR Falliyetleri anlatımı.....	137
Şekil 31 Sabiha Gökçen'de Robot Çalışan	139

KISALTMALAR

s.	: Sayfa No
CEO	: İcra Kurulu Başkanı (Chief Executive Officer)
YK	: Yönetim Kurulu
KSS	: Kurumsal Sosyal Sorumluluk
İK	: İnsan Kaynakları
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
SİKY	: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi
İSGH	: İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı
İZEV	: İstanbul Zihinsel Engelliler için Eğitim ve Dayanışma Vakfı
CAPA	: Center of Aviation
SSM	: Savunma Sanayii Müsteşarlığı

ÖZGEÇMİŞ

Ahmet Hakan Arslan

Eğitim

Y.Ls.	2019	Maltepe Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Pazarlama İletişimi Tezli Yüksek Lisans Programı
Ls.	1998	Uludağ Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü
Lise	1992	İstanbul Şehremini Lisesi

İş/İstihdam

2010 - Halen	İnsan Kaynakları Direktörü <i>İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı</i>
2009 - 2010	Yönetim Geliştirme Müdürü <i>İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı</i>
2007 - 2009	Stratejik Planlama ve Kurumsal Performans İzleme Takımı <i>Turkcell Global Bilgi</i>
2005 - 2007	İnsan Kaynakları/Six Sigma Black Belt <i>TAV HAVAŞ A.Ş.</i>
1999 - 2005	Projeler Koordinatörü <i>Yönetim Danışmanlığı</i>

Mesleki Birlik/Dernek Üyelikleri

2013 - Üye: PERYON (Personel Yöneticileri Derneği)

Alınan Burs ve Ödüller

2019 ACI HR Awards 'Highly Recommend'

Yayınlar ve Diğer Bilimsel/Sanatsal Faaliyetler

'Yer Gök PR', Editör; Dr. Meltem Çiçek, Yazarlar; Mehmet T.Nane, Şahin Karasar, Onursal Ünal, Barış Fındık, Kemal M. Helvacıoğlu, A.Hakan Arslan, Canan Soysal, Nevin Çolak, Nuran Karaağaoğlu, M.Hasan Uncular, Eylül 2018, Papatya Bilim Üniversite Yayıncılığı

'Just Landed Havalimanında İtibar Yönetimi', Editör; Dr. Meltem Çiçek, Yazarlar; Ersel Göral, Kadri Samsınlı, Sani Şener, A.Hakan Arslan, Ayşe Cilacı Tombuş, Bengi Vargül Şen, Canan Soysal, Gökhan Şengül, Hakan Öker, Nihat Çukurkaya Ağustos 2019, Papatya Bilim Üniversite Yayıncılığı

Arslan, A . (2019). Havacılıkta Kriz Yönetimi: Southwest Havayolları Örneği. Havacılık Araştırmaları Dergisi , 1 (1) , 42-56 . Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/jar/issue/48378/599516>

Kişisel Bilgiler

Doğum yeri ve yılı : İzmit, 1975 Cinsiyet: E

Yabancı diller : İngilizce GSM / e-posta : 0530 8855625 / hakanars@gmail.com

BÖLÜM 1. GİRİŞ

İtibar Yönetimi, işletmenin varlığını sürdürebilmesinin anahtarıdır. İtibar yönetiminin temelinde güven ve saygınlığın yatar. İşletmeler, kamuoyunun gözünde istenen marka algısını yaratabilmek için itibarı doğru yönetmek zorundadır. Bu bağlamda departmanlar, bir bütün halinde iş birliği içinde çalışmaktadır. İşletmelerin itibar yönetiminde başarıya ulaşmalarının başlıca koşulu, tüm süreçlerini bu anlayışla tasarlamalarını zorunlu kılar. Bu bağlamda işletmelerin, operasyon, pazarlama, satış, satınalma, insan kaynakları, satış sonrası hizmetler gibi işletmeye ilişkin tüm iş ve süreçlerin itibara etkisi öngörülerek planlama yapılmalıdır. İnsan Kaynakları Departmanı da itibar yönetiminin önemli noktalarından birini oluşturur.

İnsan, işletmenin en değerli varlığıdır. Kurumsal itibar kavramı ile işletmesel süreçler içinde önemli yeri olan insan kaynakları fonksiyonlarının yönetimi, birbirleri ile etkileşim içerisinde olan kavramlardır. Önemli ölçüde başarıyı belirleyen bu iki kavramı doğru yönetebilmek işletmeye rekabette avantaj sağlayacaktır. Kurumsal itibar oluşumu, ürün ve hizmet kalitesi, yenilikçilik, sosyal sorumluluk, farkındalık, vizyon ve liderlik gibi birçok bileşenin doğru yönetilmesine bağlıdır. İşletmenin insan kaynakları süreçlerinde gerçekleştirdiği uygulamalar neticesinde ortaya çıkan algı ile kurumsal itibar sürecine İK da dahil olur.

İnsan Kaynakları; nitelikli adayların işletmeye kazandırılmasında, işletmede çalışanların moral ve motivasyonlarında, çalışanların verimliliklerinin artmasında, bağlılığın yükselmesinde, personel değişim oranının azalmasında, kurumsal itibara destek verir. Kurumsal itibarı yüksek bir işletmede çalışmak insanlar için önemli bir statü göstergesi olarak değerlendirilmektedir.

Çalışanın gönüllü olarak, ürün ve hizmeti sahiplenmesi, markayı savunması beklenen davranış göstergelerinden bir tanesidir. İşe alım seçme ve yerleştirme süreçlerinde, çalışana yönelik motivasyon faktörleri arasında yer alan performans yönetimi, ücret yönetimi, eğitim

yönetimi, kariyer yönetimi uygulamalarında ve kurum kültürüne etki edecek süreçlerin yönetiminde insan kaynakları fonksiyonlarının doğru yönetilmesi beklenen bu davranışı göstereceği gibi, kurumsal itibarın oluşumunda, korunmasında ve devamlılığında da karşımıza çıkacaktır. Böylece çalışan, kurumsal itibara pozitif etki eden bir varlık olarak değerler arasında yerini alacaktır.

Kurumsal itibarın işletme açısından kazanılmasında, kuvvetlendirilmesinde ve sürekliliğinin sağlanmasında ise insan kaynakları fonksiyonlarının doğru uygulamalar ile yönetilmesi önemli bir göstergedir. İnsanı başarılı kılacak her uygulama, iç dış paydaşlarda olumlu bir algı yaratır. İtibarlı bir işletme olma yolunda çalışanların potansiyellerinin kullanımı temel adımlar arasında yer almaktadır. İnsan Kaynakları fonksiyonlarının doğru uygulamalar ile hayata geçirilmesi önemlidir. İnsan Kaynakları uygulamaları sadece itibarın kazanılması aşamasında değil, oluşturulmasında, korunmasında, geliştirilmesi ve yönetilmesi aşamalarında da önemli bir role sahiptir.

Bu araştırmada; İnsan Kaynakları Departmanında yürütülen faaliyetlerin ve İK fonksiyonlarının işletmelerin itibar yönetimindeki yeri üzerine bir inceleme yapılmıştır. Çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden betimleme yöntemi kullanılarak İtibar Yönetimi ve İnsan Kaynakları arasındaki ilişki ortaya konulmuştur. Araştırmanın literatür bölümünde Kurumsal İtibar, İnsan Kaynakları Yönetimi konularında literatür bilgisi verilmiştir. Araştırma yöntemine dair bilgiler verildikten sonra Bulgular ve Yorum bölümünde, çalışmanın örnekleminde yer alan İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı İnsan Kaynakları departmanındaki uygulamalar betimlenerek değerlendirilmiştir. İnsan Kaynakları fonksiyonlarından; işe alma ve yerleştirme, motivasyon faktörleri içinde değerlendirilen performans yönetimi, ücret yönetimi, kariyer yönetimi ve eğitim yönetimi alt başlıkları ve kurum kültürü mercek altına alınmıştır. Sonuç bölümünde ise kurumsal itibara etki eden insan kaynakları fonksiyonlarına yönelik elde edilen sonuçlar verilerek diğer araştırmacılara yönelik öneriler oluşturulmuştur.

1.1. Problem

Günümüzde, işletmeler hangi sektörde faaliyette bulunurlarsa bulunsunlar itibarlarını yönetmeleri ve paydaşları tarafından itibarlarının nasıl algılandığını takip etmeleri bir gereklilik haline gelmiştir. Stratejik iletişim yönetimi alanında akademik ve profesyonel tecrübesi yüksek isimlerden biri olan Kadıbeşegil bir çalışmada, “yönetilmeyen itibar rakipler tarafından yönetilir” şeklinde bir açıklama yapmış, itibar yönetiminin önemini vurgulamıştır (Kadıbeşegil, 2006:s.55). Kuvvetli bir itibar, taklit edilmesi zor, nadir ulaşılabilecek ve işletme için değerli bir kavram olup, bir işletmelere sürdürülebilir, uzun dönemli rekabet avantajı sağlayan stratejik ve çok önemli bir kaynaktır. Özkaynaklar arasında bulunan kurumsal itibar, rekabet avantajı elde etme ve işletmenin finansal anlamda güçlendirmesi sürecinde önemli bir faktördür. İnsan Kaynakları'nın amacı da gerek teknik, insan ilişkileri, mesleki ve yönetsel becerilerin, işletme içerisinde etkin olarak kullanılması, çalışanlara ve işletmeye katma değer sağlayacak faaliyetlerin yönetilmesi şeklinde tanımlanabilir. İşletme açısından önemi çok yüksek olan bu iki kavramın benzer çok yönü bulunmasıyla da iç içe geçtiği söylenebilir. Bu sebeple Kurumsal İtibarın oluşmasında İnsan Kaynakları fonksiyonlarının önemli bir yer oluşturduğu düşünülmektedir.

Kurumsal İtibar, özellikle rekabet ortamında işletmeler için daha da önemli hale gelen kavramlardan biridir. İtibar, uzun dönemli ve sistemli bir çalışma sonucunda elde edilebilecek ve doğru yönetilmez ise basit hatalar ile büyük zarar görebilecek bir değer olduğundan etkin bir şekilde, dikkatli yönetilmesi gerekmektedir. İtibar, ilk başta maddi olarak ortaya konulması kolay olmamakla birlikte işletmeye değer kazandıran, soyut nitelik taşıyor diyebileceğimiz kavramlardan olmasına rağmen, yönetimin asla göz ardı edemeyeceği, nadiren bulunabilen ve taklit edilmesi çok zor olan kıymetli bir varlıktır (Alnıaçık E, Alnıaçık Ü. ve Genç, 2010:s.97).

Kurumsal itibarı etkileyebilecek birçok faktör olduğu bilinmektedir. Bu faktörlerden biri de İnsan Kaynakları yönetiminin fonksiyonlarına ilişkindir. Uzun vadede somut değerlerin oluşmasına zemin hazırlayan kurumsal itibar, işletmeye ‘pazar payı’, ‘finansal performans’ ve ‘insan kaynakları’ açısından büyük değerler katmaktadır (Ural, 2012:s.8). İşletmelerde İnsan Kaynakları yönetiminin etkin bir şekilde uygulanması, İnsan Kaynakları

fonksiyonlarının verimli şekilde kullanılması, kurumların itibar kazanmasında itici bir güç olurken diğer taraftan da güçlü Kurumsal İtibar İnsan Kaynaklarını olumlu etkilemektedir. Bir işletmenin kurumsal olarak itibarlı olması, nitelikli, yetenekli insan kaynağının işletmeye çekilmesi, çalışan bağlılıklarının oluşturulması ve korunması, çalışanların moral ve motivasyonlarının yönetilmesi ve artırılması, işletmede verimliliğin gelişmesi gibi birçok bakımdan avantajlar sağlamaktadır. Bu sebeple Kurumsal İtibar ve İnsan Kaynakları fonksiyonları arasında güçlü bir bağ olduğu düşünülmektedir.

Kurumsal İtibarın oluşmasında “insan” en önemli faktördür. İnsanın doğru yönetimi ve çalışanın desteği olmadan da itibarın kazanılması ve sürdürülmesi çok imkanı gözükmemektedir. Çalışanların aynı zamanda işletmenin temsilcisi olduğu gerçeği de dikkate alındığında, Kurumsal İtibarın doğru yönetilmesinde çalışanların desteğini kazanmak, yöneticiler için en önemli ajanda başlıklardan biri haline gelmektedir. Bu hedefi gerçekleştirmenin en önemli göstergesi, işletmede İnsan Kaynakları fonksiyonlarının ne kadar etkin kullanıldığı ile doğru orantılı olarak karşımıza çıkmaktadır Kurumsal İtibar oluşumunda ve güçlendirilmesinde işletme için belirleyici unsurların başında,İşe alım süreci, kurum içinde motivasyonu doğrudan etkileyen, performans değerlendirme yönetimi, kariyer yönetimi, ücret yönetimi ve bunların sonucunda oluşan kurumkültürünün yönetimi, gibi eski ve yeni birçok İnsan Kaynakları fonksiyonunun etkili idaresi gelmektedir

Bu tez; İnsan Kaynakları fonksiyonları ile Kurumsal İtibar bileşenleri arasında güçlü bir bağ olduğu varsayımını temel almaktadır. Bu çalışmada, İnsan Kaynakları fonksiyonlarının doğru yönetilmesi halinde Kurumsal İtibarın da pozitif yönde artacağı varsayımı araştırılmıştır. İnsan kaynakları fonksiyonları içerisinde de özellikle; işe alma, seçme ve yerleştirme, motivasyon faktörleri, özellikle performans yönetimi, ücret yönetimi, eğitim yönetimi ve kariyer yönetimi ve Kurumsal Kültür yönetiminin üzerinde durulmaktadır. İnsan Kaynaklarıfonksiyonlarının doğru yönetilmesinin işletmenin stratejik Kurumsal İtibar Yönetimi sürecinde büyük katkı sağladığı düşünülmektedir. Kurumsal itibara etki ettiği düşünülen bu fonksiyonların araştırılması ve bu araştırmanın merak ettiği sorular araştırma soruları başlığı altında yer almaktadır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Tezin amacı İnsan Kaynakları fonksiyonlarının İtibar Yönetimi ile ilişkisini ortaya koymaktır. İnsan Kaynakları fonksiyonlarının iyi yönetilmesinin itibar yönetimiyle doğru orantılı olduğu düşüncesini açıklamaktır. Bu bağlamda aşağıdaki soruların cevapları aranmıştır:

- Kurumsal İtibar ile İnsan Kaynakları fonksiyonları arasında bir ilişki vardır mıdır?
- İnsan Kaynakları fonksiyonları içerisinde yer alan işe alım, seçme ve yerleştirme ile Kurumsal İtibar arasında bir ilişki var mıdır?
- İnsan Kaynakları fonksiyonlarından motivasyon ile Kurumsal İtibar arasında bir ilişki var mıdır?
- İnsan Kaynakları fonksiyonlarından Kurum Kültürü oluşturma ile Kurumsal İtibar arasında bir ilişki var mıdır?

1.3. Araştırmanın Önemi

Çalışma, İK fonksiyonları ile İtibar Yönetimi ilişkisinin Havacılık sektörü örneklemşnde araştırılması bakımından önemlidir. Daha önce Havacılık sektöründe bu yaklaşımla bir araştırma yapılmamıştır. Bu nedenle çalışmanın, disiplinler arası bir bakış sunarak yeni araştırmalara katkı açacağı düşünülmektedir.

1.4. Araştırmanın Varsayımları

Bu çalışmada temel varsayım; Kurumsal İtibar ile İnsan Kaynakları fonksiyonları arasında ilişki olduğudur. Sabiha Gökçen Havalimanı uygulamaları ile ilgili veriler Havalimanı İnsan Kaynakları departmanından, Türkiye’de yazılı basında çıkan haberler ve internet sitelerinden, Uluslararası internet sitelerinden elde edilmiş, ve betimlenmiştir. Alınan ve kaynaklardan ulaşılan belgelerin, dürüstlük ilkesi içerisinde hazırlandığı ve işletme tarafından sağlandığı varsayımın temel almaktadır. Hem literatür taramasında ulaşılan kaynakların hem de temin edilen belge ve bilgileri sağlayanların Kurumsal İtibar ve alt

boyutları ile birlikte İnsan Kaynakları fonksiyonlarının Kurumsal İtibara etkilerini değerlendirebilecek yeterlilikte ve derinlikte olduklarıdır varsayılmıştır.

1.5. Araştırmanın Sınırlıkları

Bu tez çalışması; havacılık sektöründe İstanbul'da faaliyet gösteren, havalimanı işletmelerinden birisi olan, son yıllarda gösterdiği performans ile öne çıkan ve hem yerli hem de yabancı yolculara hizmet veren, yolcu sayısı itibariyle 2019 yılında Türkiye ikincisi ve Avrupa'da onikinci sırada bulunan İstanbul Sabiha Gökçen Uluslararası Havalimanı İnsan Kaynakları departmanının insan kaynakları fonksiyonları hakkında yapmış oldukları uygulamalar ile sınırlıdır.

BÖLÜM 2. LİTERATÜR

İtibar, kriz veya herhangi bir tehlike durumunda, marka bağlılığı oluşturmada, bağlılık yaratmada işletmeye sürdürülebilirlik açısından fayda sağlamak için kullanılan birikmiş bir sermaye olarak değerlendirilebilir. Olumlu itibar özellikle kriz dönemleri için işletmelere dikkate değer yarar sağlamaktadır. Çalışanlar, paydaşlar, tüketiciler için bir güven belirtisidir (Akdoğan ve Cingöz 2014:s.220). İnsan kaynakları departmanlarının ve uygulamalarının ise, yetenekli ve tecrübeli çalışanların işletmeye daha kolay kazandırılabilmesi, mevcut çalışanların rakibe kaptırılmaması ve elde tutulabilmesi, rakiplerden daha üst seviyede çalışma ortamları ve şartları ile gelir olanakları oluşturulabilmesinin yanısıra çalışanların motivasyonunu artırabilecek uygulamalar sunarak işletmede etkili olduğunu söyleyebiliriz (Ashforth and Mael, 1989:s.22).

Küreselleşme ve teknolojinin gelişmesiyle işletmeler Dünya üzerindeki her noktaya ürün, mal, hizmet sunabilmektedir. Bunu gerçekleştirirken işletmeler çok sayıda gereksinime ihtiyaç duyarlar. Üretim, kalite, lojistik destek, finansal durumlarının iyiliği gibi kuvvetli olduğunu düşünülen değerlerin yanısıra imaj, algı ve en önemlisi itibar gibi başka değerlere de odaklanmaları ihtiyacı bu süreçte belirgin şekilde ortaya çıkmaktadır. Kurumsal itibar kavramı işletmelerin daha çok soyut değerler diye adlandırılan kavramlar arasında yer almaktadır. Soyut değerler işletmede zamanla somut değerlerin oluşturulmasına temel teşkil etmektedir. Kurumsal itibar da uzun dönemde bu somut değerlerin oluşmasına zemin hazırlar. Kurumsal itibar, işletmeye pazar payı, finansal karlılık ve insan kaynakları açısından değer katmaktadır. (Ural, 2012:s.19)

Bu bölümde, Kurumsal İtibar ve İnsan Kaynakları yönetiminin literatürde nasıl ele alındığını yönünde tarama yapılmıştır. Kurumsal itibar kavramına genel bakış, tanımı, dönemleri, bileşenleri, kurumsal itibar ile ilgili bazı kavramlar, strateji ve kurumsal itibar yönetimi, kurumsal itibar yönetimi ile elde edilmek istenen faydalar gibi konular ele alınmıştır. Hemen devamında yer alan bölümlerde ise insan kaynakları kavramı ve fonksiyonlarına yer verilmiştir. Gelişimi, insan kaynaklarının alt fonksiyonları performans yönetimi, ücret yönetimi, eğitim yönetimi ve kariyer yönetimi ile Kurum kültürü oluşturma

sonrasında da stratejik insan kaynakları yönetimi konusu ele alınmıştır. İnsan kaynakları yönetimi ve stratejik insan kaynakları yönetimi arasındaki farklar ve stratejik insan kaynakları yönetimi ile işletmelerin amaçladığı faydalara bölümün sonunda değinilmiştir.

2.1. Kurumsal İtibar Kavramı

Türk Dil Kurumundaki itibar sözcüğünün ilk anlamı saygınlık, ikinci anlamı, borç ödemede güvenilir olma durumu, kredi olarak yer almaktadır (<https://sozluk.gov.tr/>). İtibar kelimesinin İngilizce karşılığı olan reputation (noun) ise Oxford sözlüğünde, geçmişte olanlara dayanarak, birisinin, markanın, vb. bir şeyin neye benzediği hakkında sahip oldukları görüşü ifade eder (<https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/>). Cambridge sözlüğünde ise itibar, insanların geçmişte davranışlarına veya karakterlerine göre birileri veya bir şeyler hakkında sahip oldukları görüşü ifade etmektedir (<https://dictionary.cambridge.org/>). Sözlüklere bakıldığında itibar kişiler gibi işletmeler, markalar açısından da olumlu bir anlam içermektedir (Gümüş, Öksüz, 2009:s.2652). Bu kavram Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde de karşılık bulmaktadır. Kişi, başkalarının gözünde iyi bir itibara sahip olma ve bunu devam ettirme arzusundadır. Bundan dolayı itibar kazanma davranışlarını da sürekli olarak yerine getirir (Sever, 2016:s.41). Temel ve fiziksel ihtiyaçlar, güvenlik, sosyal ihtiyaçların ardından gelen saygınlık ve prestij ihtiyacı, itibar kavramı ile paraleldir. Maddi ihtiyaçların ardından gelen soyut manevi ihtiyaçlar, insanlar gibi kurumlar için de elde edilmesi gereken ihtiyaçlar arasında yer almaktadır (Ural, 2012:s.8). Bu yüzden işletmeler açısından bu kavram, elde edilmek istenen, amaçlanan, işletme hedefleri arasında yer alan bir başlık haline dönüşmüştür. Türk Dil Kurumu sözlüğünde geçen güven oluşturma kelimesine de bakacak olursak, güven, satıcıdan veya üreticiden temin edilen bir ürün veya hizmet ile ilgili doğrudan deneyime bağlı olarak oluşabilen duygu şeklinde ifade edilebilir (<https://sozluk.gov.tr/>). Bu tanım kazanılmış güven'i oluşturmaktadır. Ya da doğrudan deneyime sahip, başka alıcılar tarafından satıcıya beslemiş olduğu düşünülen olumlu his ile alım yapılır ki bu da güvene duyulan güven şeklinde karşımıza çıkabilmektedir (Anholt, 2011:s.31).

Litaratürde kurumsal itibar'ın birden çok disiplinin ele aldığı bir kavram olduğu dikkat çekmektedir. Kurumsal İtibar, mali işler, , iktisat, pazarlama, iletişim, sosyoloji,

örgütsel davranış, strateji gibi alanlardaki çalışmalara konu olmuş, her bir disiplin itibarıfarklı bakış açısına göre tanımlamıştır.. Bunlar şöyle sıralanmaktadır (Fombrun, Gardberg ve Sever, 2000:s.243) :

Mali işler; Maddi getirisinin ölçülmesi kolay olmayan, buna karşılık işletmeye soyut değer katan bir kavramdır.

Strateji; Elde edilmesi, taklit edilmesi ve benzetilebilmesi kolay olmaması sebebi ile sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan soyut bir kavramdır.

İktisat; Bir işletmenin karşılaşabileceği tüm durumlar muvacehesinde reaksiyon vereceği davranışlarını tanımlayan özelliklere veya bu reaksiyonların belirtileri ortaya kolay bir kavramdır.

Pazarlama; Herhangi bir kişinin, işletmenin, ürünün, hizmetin veya markanın adıyla eşleştirdiği çağrışımları ifade eden bir kavramdır.

İletişim; İşletmenin çok sayıda fonksiyonu ile beraber oluşturduğu kurumsal özelliklerini anlatan bir kavramdır.

Sosyoloji; İşletmenin paydaşlarıyla paylaştığı kurumsal çevresindeki ilişkilerinden meydana gelen bir yapıdır.

Örgütsel Davranış; Tüm paydaşların işletmenin karşılaştıkları olaylara verdikleri reaksiyonlarına karşılık yapılan değerlendirilmedir.

Bu disiplinlerden yola çıkarak kurumsal itibarın tanımları aşağıdaki gibi yapılmaktadır (Barnett, Jermier,ve Lafferty, 2006:s.30);

‘İşletmelerin sahip oldukları sosyal algı durumlarını yükseltmek için paydaşlarına sundukları belirleyici nitelikleri hakkında sundukları rekabetçi bir sürecin çıktısıdır’, ‘İşletmelerin yaşam süresi boyunca gerçekleştirdikleri tüm hareketlerin birleşik bir karması ve geçmişten günümüze gelen tutarlı davranışlarının bir bütünüdür’, ‘İşletmenin tepkilerinin, paydaşlarının taleplerini ve beklentilerini ne ölçüde karşıladığına ilişkin bir sonuçtur’, ‘Sektördeki işletmelerin ve kişilerin muhatapları ile ne ölçüde samimi olduğu ve müşteri ile

ne derecede ilgili olduğuna dair inançlarının bir çıktısıdır', 'İşletmenin çeşitli iletişim kanallarında vermiş olduğu reklamlardaki mesajı alan muhataplarının işletme hakkındaki kredibilitesi, inanılabilirliği ve saygınlığına ilişkin hissettikleridir', 'İşletmelerden talep edilenler ile işletmenin sunduklarının arasındaki mükemmel uyum sonucunda muhatap üzerinde bıraktığı etkidir', 'İmaj dönemselsel olarak bir işletmenin ne durumda olduğunu olumlu veya olumsuz yönde ifade ederken, itibar o işletmeminin sektöründeki tüm tarafların gözünde işini ne kadar iyi yapabildiğinin bir ifadesidir', 'Tüm paydaşların işletme ile ilgili bilgilerine bağlı olarak o işletmeye ilişkin algılamalarına eşittir yani bireylerin algılamalarının karşılığıdır', 'İşletmenin geçmişteki davranışlarının sonuçlarının bugün değerlendirilmesidir', 'İtibar veya başka bir deyişle saygınlık bir işletmenin iç ve dış olmak üzere tüm paydaşları tarafından nasıl algılandığını araştıran bir kavramdır' (Okur ve Akpınar, 2012:s.85).

Bu farklı tanımların benzer noktalarından hareketle daha kapsamlı bir tanım yapılırsa "Kurumsal itibar, bir işletmenin tüm paydaşları tarafından beklenen çıktıları sağlayabilme kabiliyetini anlatan geçmiş işlemlerinin ve çıktılarının birleşik temsilidir (Fombrun ve diğerleri, 2000:s.243). Bir başka tanımda; İşletmelerin geçmiş dönemlerdeki performansına ait bilişsel ve duygusal değerlendirmelerin, gelecekteki faaliyetlerine ilişkin olumlu tahminleridir. Dış veya iç çevreye ait paydaşların yaptığı bu değerlendirmede işletme ile ilişkileri ve beklentilerine göre değişiklik göstermektedir (Mak, 2005: s.273). İşletmelere maddi değer kazandırması zamanla ortaya çıkan itibar, başlangıçta maddi olarak ortaya konamayan soyut nitelik taşıyor olsa da yönetimlerin asla vageçemeyeceği, nadiren yakalanabilen ve taklit edilmesi mümkün olmayan kıymetli bir değerdir (Alınışık ve diğerleri, 2010: s.13).

2.1.1. Kurumsal İtibar Oluşumunda Dönemler

Gelişen herşeyde olduğu gibi, Kurumsal İtibarın da oluşum süreci bulunmaktadır. Kurumsal İtibarın oluşumu ile alakalı dönemler üzerine son zamanlarda hem iş dünyası içerisinde hem de akademik hayatta daha fazla araştırma yapılmaya başlanmıştır. İşletmeler bu geçiş dönemlerini tespit ederek ne aşamada olduklarını anlamaya ve neleri yapabilirlerse bir sonraki aşamaya geçeceklerini belirlemeye çaba sarfetmektedirler. Akademik tarafta ise itibarlı olarak adlandırılan işletmelerin süreç içerisinde yapmış oldukları faaliyetleri ve

yaşadıkları aşamaları araştırıp bu konularda çalışanlara, anlamlı veriler ulaştırmak için çaba sarfettikleri görülmektedir. Bu araştırmalar neticesinde Kurumsal İtibarın oluşumu hakkında en temelde üç dönemden meydana geldiği şeklinde sözedebiliriz (Abratt and Kleyn, 2012: s.1053). Kurumsal itibarın paydaşlar tarafından içselleştirilmesi için bu belirli dönemlerin tamamından geçmesi gerekmektedir. Bu süreci 3 başlık altında dönemselleştirmek istersek. Öncelikle, farkındalık (awareness), sonrasında değerlendirme (assessment) ve en son değer (asset) dönemi olarak özetleyebiliriz (Barnett ve diğerleri, 2006: s.9).

Bu dönemler birbirlerine yakın anlamlar içersede içeriği itibariyle birbirlerinden farklı anlam ve aşamaları ifade etmektedirler. Bir şeyin farkında olmak onu değerlendirebileceğimiz anlamına gelmeyeceği gibi, bir şeyi değerlendirmekte onu bir değer olarak kabul edileceği anlamını taşımamaktadır. Bundan dolayı Kurumsal İtibarı yüksek olan işletmelerin en temelde bu üç dönemden geçtiği varsayılmaktadır. Farklı araştırmacılar tarafından yapılan bu dönemler ile ilgili tanımlar aşağıda yer almaktadır. Kurumsal itibar süreci 3 dönemde oluşur;

2.1.1.1. Farkındalık Dönemi

Farkındalık olayları doğrudan bilme ve algılama, hissetme veya bilişsel olma yeteneğidir. İtibar sürecinde farkındalık ise, paydaşların ve muhatapların işletmenin varlığından, ürününden, hizmetinden haberdar oldukları, buna karşılık işletme hakkında bir karar ve yargıda bulunmadıkları dönemdir. Bu dönem için kurumsal itibarı anlatabilecek en iyi ifade işletme hakkında edindikleri ‘algı’dır.

Tablo 1. Farkındalık Dönemi Kurumsal İtibar Tanımları¹

Süreç	Araştırmacılar	Tanımları
Farkındalık (Awareness) Dönemi	Levitt(1965)	Bir işletme, ürün veya hizmet hakkında güvenilir, olumlu veya olumsuz bilinen algıların varlığının oluşması dönemidir
	Weight&Camerer(1988)	Maddi ve maddi olmayan tüm değerler toplamıdır
	Smythe ve ark.(1992)	Algı firmanın değerleri arasındadır

Yoon& Arkadaşları(1993)	Geçmişteki faaliyetlerin ve felsefenin yansıması
Fombrun(1996)	Birden fazla imaj'ın beraber değerlendirilmesi ve mantıksal olmayan, duygusal tepki.
Post & Griffin(1997)	İşletmenin geçmiş faaliyetleri ve iş çıktılarının toplamı
Fombrun(1998)	Kurumun geçmiş faaliyetlerinin toplamı
Balmer(1998)	Bir firmanın algılanması
Stuart(2000)	Firmayı tanımlayan karakteristik özelliklerin tümü
Ferguson & diğ.(2000)	Paydaşların duygu ve düşüncelerinin toplamı
Fombrun & Rindova (2000)	Algıların tamamının toplamı
Zyglidopoulos (2001)	Duygu ve bilgilerin toplamı
Hanson ve Stuart(2001)	Zaman içinde oluşan tarz, imaj
Fombrun & Rindova(2001)	İşletmenin daha önceki dönemlerindeki faaliyetleriyle ilgili oluşan çıktıya yönelik toplam algı.
Balmer(2001)	Kurumun gizli algılarının bütünü
Fombrun(2001)	Firmanın önceki dönemi ve gelecek tahminleri ile ilgili toplam algısı
Mahon(2002)	Kurumsal sosyal sorumluluğu içeren görüşler
Roberts & Dowling(2002)	Firmanın geçmiş eylemlerinin ve geleceğe yönelik beklentilerinin sunumu
Einwiller & Will(2002)	Milyonlarca farklı zihnin varlığı
Pharoah (2003)	Firmanın hedef kitle gözündeki değeri
Larkin(2003)	Firmanın adının yansıması

¹ **Kaynak:** Barnett ve diğerleri, 2006: s.30-32

Tüketiciler reklam, tanıtım, promosyon vs gibi çeşitli kanallar vasıtasıyla, ürün ve hizmetler veya marka hakkında bilgi sahibi olurlar. Bu dönemde daha önceki benzer ürün ve hizmet hakkındaki deneyimleri, veya işletmenin piyasalarda olan diğer ürünleri yada hangi kanallarda rastladıklarının sonucunda değerlendirme yaparlar ve bir algı oluşur. Bu algı ileride her iki yönde de değişebilir. Ürün ve hizmeti deneyimleme aşamasında tüketicilere yön gösterir nitelikte olmakla beraber sonuca göre değiştirilebilir durumdadır.

2.1.1.2. Değerlendirme Dönemi

İşlerme hakkında itibar, muhatapları, tüketiciler ve paydaşlar tarafında değerlendirme aşamasındadır. Bu dönemde çeşitli ölçekler vasıtasıyla itibar ölçümlenir. Tüm açıdan işletme, ürün veya hizmet gözlemlenir ve değerlendirilir. İşletmenin olaylar karşısında

tutunduğu tavırlar, kriz dönemleri, müşteri memnuniyetsizliklerine verilen tepkiler ve reaksiyonlar değerlendirilir. Böylece işletme hakkında bir karara ulaşılmaya yaklaşılmış olunur.

Tablo 2. Değerlendirme Dönemi Kurumsal İtibar Tanımları

Süreç	Araştırmacılar	Tanımları
Değerlendirme (assessment) Dönemi	Larkin(2003)	Bir değer yargısıdır
	Lewellyn(2002)	Bir işletmenin tüm paydaşları aracılığı ile değerlendirilmesidir
	Mahon(2002)	Bir nesne, ürün veya kişi hakkındaki öngörülerin tamamıdır
	Wartick(2002)	Tek bir paydaşın değerlendirmelerinin toplamı olarak düşünülür
	Bennet & Gabriel(2001)	Fikirlerin dağılımı olarak tanımlanır
	Fombrun(2001)	İşletmenin yetkinlikleri hakkında yanlı ve toplu değerlendirmelerin tamamıdır
	Fombrun & Rindova(2001)	Kurumun durumunun ölçülmesi aşasıdır
	Gotsi & Wilson(2000)	Bir kurumun zaman içindeki değerlendirmelerinin toplamı
	Bennett & Kotasz(2000)	Örgüte ilişkin düşüncelerin zaman içinde gelişimi
	Cable & Graham(2000)	Etkili değerlendirme
	Deeephous (2000)	Bir örgütün değerlendirilmesi
	Dukerich & Carter(2000)	Algılama temelinde değerlendirmeler
	Fombrun & Rindova(2000)	Kurumun elde ettiği genel saygınlık
	Giogia & diğerleri(2000)	Küresel ve ortak bir değerlendirme
	Schweizer & Wijberg (1999)	Örgüt hakkındaki bütün bilgilerin değerlendirilmesi
	Fombrun (1998)	Firmanın tüm etkili yönlerinin tanımlanması
	Gray & Balmer(1998)	Örgütün nitelikleri hakkında genel değerlendirme
	Fombrun & Van Riel (1997)	İşletmenin performansını değerlendirme
	Post & Griffin(1997)	Firmayla ilgili bütün tahminler
	Brown & Perry(1994)	Örgütün değerlendirilmesi
	Dowling(1994)	Firmaya karşı saygı, güven ve tahminler
	Dutton & diğerleri(1994)	Firmayı rakiplerinden ayıran farklılıklar hakkındaki inançlar
	Fombrun & Stanley (1990)	Hedef kitlenin toplam yargıları
Bernstein(1984)	Firmanın ne yaptığının değerlendirilmesi	

Kaynak: Barnett ve diğerleri, 2006: s.30-32

Karar aşamasını hemen öncesindeki dönemdir. Bu sebep ile bu dönemdeki değerlendirme çok önem arz etmektedir. Algı büyük ölçüde bu dönem içerisinde tüketicileri yönlendirir. Ancak çok yönlü bakılarak fayda, maliyet, kıyaslama gibi karşılaştırmalar sonrasında kesin sonuca varılma aşamasıdır. Değerlendirme döneminde algılar değişebilir. Başlangıçta olumlu düşünceler olumsuz, olumsuz düşünceler ise olumluya dönebilir bu sebep ile işletmelerin özellikle bu dönemde süreçlerini çok dikkatli yürütmeleri gerekmektedir. Değerlendirme süreci tüketiciler, paydaşlar yani tüm muhataplar arasında farklılık gösterebilir. Herkesin ürün veya hizmetten yada işletmeden beklentilerinin farklı olacağından bahsetmiştik. Bu sebep ile bu dönemde bu beklentiler ile karşılaştırıldığında farklılıklar gösterebilmektedir.

2.1.2.3. Değer Dönemi

İşletmenin, muhataplarının gözünde nasıl görüldüğünün, markayı, ürün ve hizmeti ne ölçüde değerli ve önemli olduğunun net şekilde ifade edildiği aşamadır. Bu dönemde Kurumsal İtibar karşımıza soyut bir kavram olarak çıkmaktadır. İlk iki aşamadan sonra bu aşamada işletmelerin olaylar karşısındaki reaksiyonların sonuçları ile ele alındığı ve muhataplar, tüketiciler ve paydaşlar gözünde güçlü bir karşılığı olup olmadığının belirlendiği eğer var ise bu grup tarafından içselleştirdiği dönemdir.

Tablo 3. Değer Dönemi Kurumsal İtibar Tanımları

Süreç	Araştırmacılar	Tanımları
Değer (asset) Dönemi	Goldberg & diğerleri(2003)	Soyut, manevi bir değer olarak tanımlanır
	Mahon(2002)	Firma için bir değer ve varlık olarak düşünülür
	Miles & Covin(2002)	Değerli, hassas maddi olmayan varlıktır
	Dorbis(2000)	Maddi olmayan, manevi değer
	Miles & Covin (2000)	Manevi bir değer
	Fombrun & diğerleri(1999)	-Kurumsal değerlerin idaresi; İnovasyon -Yönetim, ürün, mal ve hizmetlerin kalitesi -Sosyal sorumluluk -Uzun dönemde yapılacak yatırımlar
	Rihai, Belkaoui & Pavlik (1992)	Önemli bir değer
	Spence(1973)	Rekabet süreci sonrasındaki çıktı

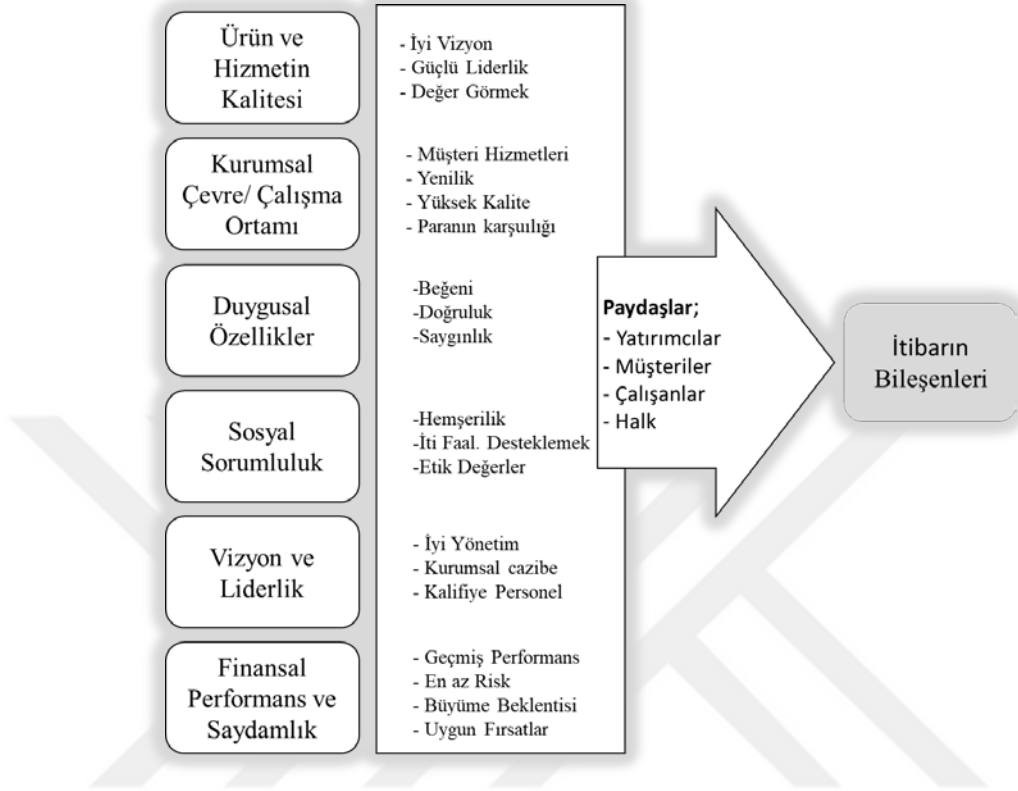
Kaynak: Barnett ve diğerleri, 2006: s.30-32

Değer dönemi tüketiciler ve muhataplar gözünde işletme, marka, ürün veya hizmetlerin içselleştirildiği, ya tamamen uzaklaştıkları ya da bağımlılık ve süreklilik oluşturduğu aşamadır. Tüketiciler için kolay kolay değişmeyecek yargıların oluştuğu, işletme ürün veya hizmet için beklentilerin karşılandığı tatmin olunan ve uzun dönemli bağımlılığın oluştuğu aşamadır. Her aşamasında olumlu deneyilemenin yaşandığı ve satınalma davranışının sürekli hale geldiği süreçtir. Uzun döneme işletme için önemli adımların oluştuğu aşamadır. İşletme daha rahat satış planları yapar, fiyata karşı tepkileri daha rahat kontrol edebilir. İşletme amaçlardan olan para kazanma, satış gibi süreklilik gibi kavramlar bu değer dönemi içerisinde düşünülmelidir. Değer dönemini için bir başka önemli şey ise özellikle bu dönemde oluşan alışkanlıklar neticesinde ileride yaşanabilecek kriz dönemlerinde işletme açısından olumlu adımların atıldığı aşamadır denilebilir.

2.1.2. Kurumsal İtibar Bileşenleri

Kurumsal itibar bileşenleri sayesinde, itibarın nasıl olumlu veya olumsuz etkilediğini, paydaşlar içerisinde hangilerinin memnun ediliyor hangilerinin edilmediğini gelişim alanlarımızı, odaklanılması gereken alanları daha kolay tespit edebiliriz (Karaköse, 2007: s.8). Bundan sebeple kurumsal itibarı oluşturan bileşenleri bilmek ve bu bileşenlerin etki alanındaki tüm paydaşlara olan etkisini bilmek, belirlemek, kurumsal itibar yönetiminde en önemli unsurlar içerisinde yer almaktadır. Bu bileşenler ve işletmenin yapmış olduğu çalışmalar neticesinde özellikle paydaşlarının işletmelerin paydaşlar tarafında itibarlarının hangi seviyede olduğunu bilmek istediklerinde kurumsal itibar durumu daha da önemli hale gelmektedir (Işık, Çiçek ve Almalı, 2016: s.167)

Literatürde bulunan kaynakları incelediğimizde Kurumsal İtibarı açıklamada ve ölçümlemede çeşitli bileşenden faydalandığı görülmektedir (Akpınar, 2013: s.4). Bu aşamada Fombrun ve Foss'un önermiş olduğu altı bileşen değerlendirilmiştir.



Şekil 1. Kurumsal İtibarın Bileşenleri

Kaynak: Fombrun & Foss, 2001: s.14

Öncelikle ürün ve hizmetlerde belirli bir standartın bulunması gerekmektedir. Trendi takip eden gelecekte ihtiyaç duyulabilecek ürün ve hizmetleri önceden tespit edene ve sorunsuz bir şekilde müşterilerin karşısına sunan işletmeler avantaj sağlayacaklardır. Bunun için önemli bir araştırma ve işletme içinde vizyon gereklidir. Doğru ürün ve hizmet standartları ile satış sonrası hizmetlerin geliştirilmesi, kalitesinin artırılması ve ödenen bedelin karşılığının alındığının hissini oluşturulması da Kurumsal itibarın oluşumu sürecinde önemli noktalardan birtanesidir. Sadece ürün ile ilgili konular değil o ürünün üreten getiren veya aracı firmaların toplum nezninde itibarını geliştirebilecek ve toplumun hassas olabileceği değer karşısında farkındalık oluşturuyor olması tüketiciler tarafında bir karşılık bulacaktır. Bazen bu sayede ikame bir üründe tolere edemeyeceği bir durumu bu nokta da doğru çalışmalar yapan firmalarda tüketici görmezden gelebilmektedir.

Şekil 1 de paydaşlar diye tanımladığımız kısımda yatırımcılar, müşteriler, çalışanlar ve toplum gözünde işletme veya ürün ve hizmetler hakkında belirli bir kabul seviyesinin bulunması gerekmektedir. Duygusal yönden sahiplenilen, toplumun önem verdiği konularda görüşleri bulunan, bu durumları öne çıkaran, mali açıdan güçlü duruşunu gösteren ve süreçlerinde maliyet odaklılıktan müşteri beklinteli odaklı duruma dönüşen, çalışanlarının işgördüğü ortamdan tutun da tüm süreçlerinde herkes taarfindan kabul görür ve cazip uygulamaların olduğu işletmelerde Kurumsal İtibar süreci daha kolay yönetilmektedir. İşletmenin fikirlere öncülük etmesi ve kendisini sürekli yenilenmesi kurumsal itibarın oluşmasında ve yönetilmesinde tüm bu bileşenlerin birarada düşünülmesi gerekmektedir (Çalışır ve Akyol, 2016: s.481).

2.1.2.1. Ürün ve Hizmetlerin Kalitesi

Bir işletmenin piyasaya sunduğu ürün veya hizmetin hem satışı öncesinde hem de satışı sonrasında gerekli hazırlıklarını tamamlamış olması gerekmektedir. Ürün ve hizmetin yüksek kaliteye veya ihtiyaca yönelik olması, satış öncesi ve sonrasında tanımlanmış ve müşteri beklentilerini öne çıkartan adımlarla tanımlanmış olması, süreç içerisinde oluşabilecek olumlu ve olumsuz her duruma, kriz dönemlerinde kendisine yararlı olabilecek bir algı oluşturmuş olması ve her sürece cevap verebiliyor olması gerekmektedir. Kurumsal İtibarı yüksek işletmelerde bu aşamalar kaçınılmazdır.

Müşteri nezlinde bağlılık oluşturmanın en önemli unsurları tabiki öncelikle sorunsuz ürün veya hizmet oluşturmaktır. Piyasaya sunulmadan önce bu konuda gerekli araştırmaların yapılmış olması, beklentilerin tespit edilmiş olması ürün veya hizmetin nasıl bir karşılık bulabileceği konusunda işletmeye fikirler vermektedir. Bu beklentiler doğru tespit edilmiş ve bu doğrultuda üretilmişse ilk planda avantaj yakalanmış olur. İşletmenin sunduğu ürün veya hizmetin yüksek kaliteli olması süreçlerinin sorunsuz olması tüketici nezlinde işletmeye itibar katacaktır. Bunu devam ettirdiği müddetçe de yeni müşteri kazanımı sağlayacaktır (Gümüş ve Öksüz, 2009: s.24). Bu sebep ile satış sonrasında karşılaşılabilecek durumlara göre de süreçleri tasarlamak gerekmektedir. Olumsuz bir durum ile karşılaşıldığında veya aksaklık karşısında algıyı ters çevirecek, olumsuzlu olumluya dönüştürebilecek reaksiyon vermek itibar sürecinin önemli noktalarında birtanesidir. Bu sadece mevcut ürünler için değil

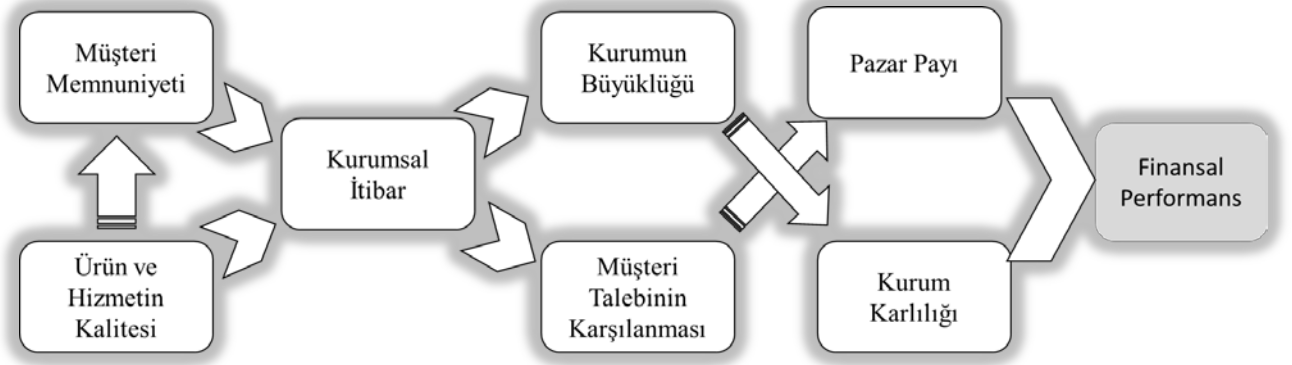
ileride olası yeni ürünler içinde tüketici ve paydaşlarda bir algı oluşturmaktadır. Eğer bu tip süreçler doğru tasarlanmışsa o işletmenin veya firmanın pazara sunacağı diğer ürün veya hizmetlerde de pozitif bir algı oluşacaktır. Müşteri tarafında her durumdada çözüm üretileceğini bilmek işletmenin ürünün arkasında olduğunu bilmek güven seviyesini artıracaktır.

Tüketiciler, paydaşlar işletmenin ürünlerinin ve hizmetlerinin yüksek kaliteli olduğuna dair bir algıya sahipse benzer şekilde işletmeye itibarı yüksek gözüyle bakmatadırlar. Bundan dolayı itibarı yüksek şirketlerin sunduğu ürün ve hizmetler de kaliteli olarak algılanmaktadır (Shapiro, 1983: s.659).

2.1.2.2. Finansal Performans ve Sağlamlık

İşletmelerin var olma amaçlarından birtanesi de finansal başarıdır. Tüketiciler, paydaşlar üzerinde işletmenin her açıdan başarılı süreçler tasarlamış olması sürdürülebilir başarıyı getirecektir. Bu da hem satış sürekliliğini destekleyecek hem de potansiyel alıcılar üzerinde analiz yapılabilmesine olanak sağlayacaktır. Bu devamlılık finansal anlamda başarı getirdiği gibi paydaşlar ve müşteriler karşısında güçlü bir durum sergilemesine sebebiyet verir ki onlar üzerinde olumlu etki bırakacaktır.

Finansal başarı işletmelerin varlığının devam etmesi için de önemli göstergelerden birtanesidir. Finansal anlamda sorun yaşamayan nakit akışlarını dengeli yöneten firmalar ürün ve hizmetlerini diğerlerine oranla daha rahat tanıtabilirler. Satış sonrası hizmetler, teknik destek ağı vb firmaları maliyet açısından zorlayabilecek ek giderleri karşılama daha organize olabilirler. Finansal olarak güçlü olan işletmelerin rakiplerine oranla daha yüksek itibara sahip olacaklarını söylemek yanlış olmayacaktır (Karaköse, 2012: s.43).



Şekil 2. Kurumsal İtibar ve Finansal Performans İlişkisi

Kaynak: Carmeli ve Tishler, 2005:18

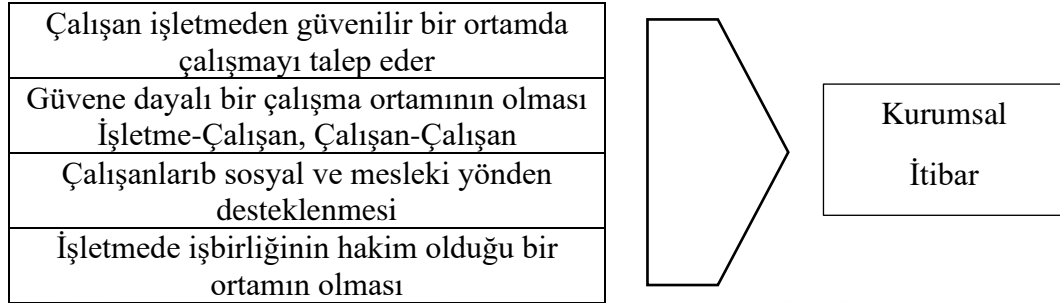
Ürün ve hizmetlerin kalitesi müşteri memnuniyetini ve kurumsal itibarı etkiler. İtibarı yüksek değerlendirilen firmalardan alışveriş yapmak tüketicilerde olumlu davranış göstergelerindedir. Bu durum işletmenin Pazar payını ve karlılığını pozitif etkiler. Bu da mali sonuçlara olumlu olarak yansır. Bununla beraber tüketici nezninde kabul görmüş bağımsız denetim kuruluşlarının raporları, borsaya açılmak gibi firmanın finansalları hakkında dönemsel bilgi ve belgeler şeffaflık kavramını destekleyeceğinden itibara da pozitif katkısı bulunacaktır. Bu değerlemeler yatırımcılar açısından da gelecekteki beklentilerinin objektif değerlendirilmesi için itibara ek pozitif unsur olarak işletmelere geri dönecektir.

2.1.2.3. Çalışma Ortamı

İşletmelerinin hedeflerine ulaşabilme ihtimalleri çalışanların nitelikleri ile doğru orantılıdır. Doğru ve verimli çalışma ortamlarını oluşturmak ise işletmelerin elindedir. Eğitimi iyi, tecrübeli ve konusunda uzman kadrolara sahip işletmeler süreçlerini daha hızlı ve ekonomik yürütebilirler. Sorunların açıklıkla konuşulduğu, eleştirilerin de olumlu algılandığı ortamlarda ilerlemek ve gelişim sağlamak daha kolay olmaktadır.

Çalışma ortamı beğenilen işletmelerde motivasyon diğerlerine göre daha yüksek olacağından iş sonuçlarına etkisi de daha fazla olacaktır. En temel bakış açısına göre çalışanlarınızı memnun edemezseniz müşterilerinizi memnun etme vaadiniz gerçekçi olmayacaktır. İşletmelerin oluşturacağı olanaklar sayesinde iyi eğitim imkanları sunan,

çalışanlarını geliştiren, karşılıklı güven ortamının tesis edildiği, çalışan ile işletme arasında bağ kurabilen işletmelerin itibarı daha yüksek olacaktır (Karaköse, 2012: s.61-62).



Şekil 3. Kurumsal İtibar ve Çalışma Ortamı İlişkisi

Kaynak: Karaköse, 2012:62

Beğenilen çalışma ortamları oluşturabilerseniz daha nitelikli eleman bulma konusunda da rakiplerinize göre avantaj sağlayabilirsiniz. Çalışanların da bu süreçte işletmelerden bazı beklentileri bulunmaktadır. Bunların içerisinde en önemlisi iş devamlılığıdır. Çalışanlar her anlamda işletmede güvenilir bir ortamda çalışmayı isterler. Gerek işletmenin çalışana yaklaşımı gerekse çalışanların çalışana davranışları belirli kurallar çerçevesinde güvenilir bir ortamı destekleyecek nitelikte olması çalışanlar için önemli bir konudur. Güvene dayalı bir çalışma ortamının oluşturulması ayrıca kurumsal itibarı da olumlu etkileyecek bazı karar süreçlerini de kısaltacaktır. Ayrıca çalışanların sosyal ve mesleki yönden desteklenmesi işletmede işbirliğinin hakim olduğu bir çalışma ortamını gösterir ve bu durumlar kurumsal itibarı artırır (Karaköse, 2012: s.61-62).

2.1.2.4. Vizyon ve Liderlik

Vizyon bir kurumun gelecekte ne olmak isteğinin ifadesidir. Buradan yola çıkarak, varmak istediğiniz noktaya gelebilmek için hangi aşamalardan geçeceğinizi, hangi değerler ile bu hedeflerinizi gerçekleştireceğinizi kısacası geleceğe giderken nasıl bir yol izleyeceğinizin net şekilde tanımlanmış olması gerekmektedir. Özellikle vizyon, çalışanlar açısından da önemli bir kavramdır. İşletmenin onlardan neler beklediğini göstermek adına

açık, net, kolay anlaşılabilir ve herkes tarafından aynı anlaşılan bir ifade olması önemlidir(Sökmen, 2014: s.307).

Liderlik kavramı ise gelecekteki noktaya varılmak istenirken işletmenin faaliyetlerin nasıl yönetildiği açısından vizyonu doğrudan etkileyen bir kavramdır. Kurumsal itibarın elde edilmesi ve sürdürülmesinde liderin üzerine düşen görevler çok fazladır. Ayrıca paydaşlar gözünde de lider kritik başarı unsurları arasında rol alır. Liderler, itibar oluşturmada ana aktörlerdendir. Bir paydaşın işletme hakkındaki olumlu veya olumsuz algıları liderin performansı ile paraleldir. Bu durum itibar kazanmak işletmeler için liderlerin önemini ortaya koymaktadır. (Carmeli, 2006: s.154)

Kurumsal itibara pozitif anlamda geliştirebilmek için liderlerin odaklanması gereken ve kendisinde bulunması gereken bazı özellikler bulunmalıdır. Ürün ve hizmetlerde kaliteyi hem içselleştirmeli hemde ekibini bu konuda sürekli sorgulayıcı, geliştirici ve yön gösterici olmalıdır. Hem çalışanlar hem de müşteriler nezdinde iyibir lider güven oluşturmalıdır. İletişime açık, kolay ulaşılabilir olması önemlidir. Gerek yöneticileri gerekse müşteriler tarafında etkileşime açık olmak işletme ile arasında köprü olmak önemli bir özelliktir. Sorunlar olabilir bunları kabul edip doğru iletişim kurmak, sorunlardan ders çıkartabilmek ve ekibini bunların giderilmesi yönünde destek olmak önemli lider özellikleri arasında yer almaktadır. Trendleri takip etmek , toplumu etkileyen şeylerin farkında olmak ve bunu işletmesine yansıtabilmek de önemlidir. Kullandığı dili iyi bilmeli, hem konuşma hem yazı dilinde usta olmalıdır ve bu yönde çaba sarfetmelidir (Wheeler, 2001: s.41).

Liderlerin, işletmelerin vizyonunu buna bağlı hedefleri ve amaçları çalışanlarına aktarabilmeleri ve bu hedeflerin gerçekleştirme zamanlarında onları motive edebiliyor olmaları gerekmektedir (Gümüş ve Öksüz, 2009: s.39)

Bu konuda Apple'ın önemli ismi olan Steve Job's başarı ile alakalı 12 tavsiyesi arasında bir lideri onu takip edenlerden ayıran en önemli özelliğinin inovasyon, geliştirme olduğundan bahsetmektedir. Tüm çalışanları toparlayacak, hedef dağınıklığını giderecek ve itici güç gibi çalışacak bir lider sadece işletmenin genel işleyişi açısından değil, finansal veya süreçsel performansından değil itibarının yönetilmesi hususunda da fayda sağlayacaktır.

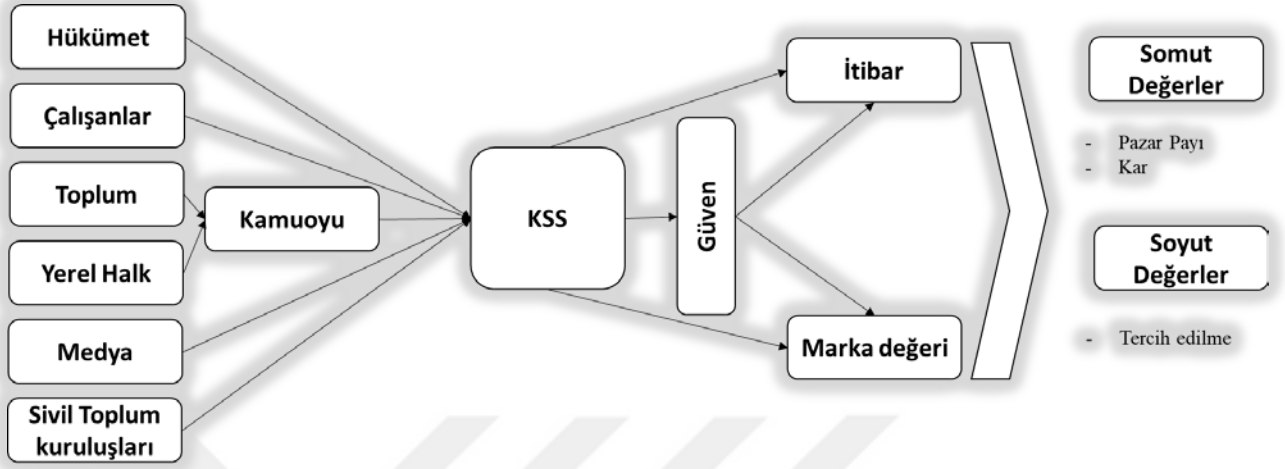
Liderler ayrıca işletmelerin vitrinini temsil ederler. Vizyoner olmaları, başkalarına rol model olabilmeleri kendi imajlarına katkı sağlayacağı gibi işletmenin de itibarı hususunda fayda sağlayacaktır.

2.1.2.5. Sosyal Sorumluluk

İşletmelerin üzerindeki en önemli baskı oluşturan grupların başında tüketicilerin oluşturdukları sivil toplum kuruluşları, ve benzeri organizasyon yapıları gelir. Bazı işletme faaliyetleri toplum ve çevre üzerinde olumsuz etki oluşturabilir, işletmeler bunu giderebilmek için tüketicilere karşı daha duyarlı hale gelmişlerdir. İşletmeler öncelikle tüm paydaşlarına, çevresine ve ekonomik olarak faaliyet gösterdiği bölgeye karşı sorumluluğu vardır (Mattera, Baena, 2012: s.133). Kurumsal Sosyal sorumluluk işletmenin kurumsal itibarları ile içiçe geçmiş kavramlardan bir tanesidir. İşletmeler buldukları çevredeki sosyal imkanları, sorunları ve öne çıkartılması gereken konular hakkındaki tutumları ve toplum tarafından dikkatle takip edilen konulara duyarsız kalmaları beklenemez. Çevresine yararlı, kapsayıcı bilinçlendirici, farkındalığı artırıcı faaliyetlerin içerisinde bulunmak işletmelerin olumlu itibar edinmesine katkı sağlayacaktır.

Kurumsal sosyal sorumluluk tanımında dört unsur bulunmaktadır. İşletmeler, sadece ürün ve hizmet üretmezler, kar elde etmek için bunların ötesinde sorumlulukları bulunmaktadır. Sebebi oldukları sosyal sorunların çözümüne mutlaka katkıda bulunmalıdırlar. Yalnız hissedarlarına, pay sahiplerine karşı değil, tüm paydaşları karşısında sorumlulukları bulunmaktadır. Ayrıca işletmeler yalnız ekonomik değerlere odaklanmamalıdır. Yeri geldiğinde daha geniş anlamda insani değerlere de önem vermeli, bu önemi çeşitli ortamlarda dile getirmelidir (Bayraktaroğlu ve diğerleri, 2009: s.7).

İşletmenin faaliyet gösterdiği gruplara karşı sahip olduğu geniş sorumluluk alanıdır. Geniş kavramının içerisinde toplum tarafından hassasiyet duydukları konular, bir konunun kavramın üzerine dikkat çekilmesi beklenen hususlar, toplumun hassas olduğu ve işletmelerin sadece kar elde etmekten ziyade diğer konularda da bilinçlenme, farkındalık, gelişim gibi konularda üzerine düşülmesini beklediği konulardaki herşey değerlendirilebilir. Bunlar Çevre, okur yazarlık, eşitlik..vb konular olabilir (Okpara ve Idowu, 2013: s.3).



Şekil 4. KSS, İtibar ve Performans Arasındaki İlişki

Kaynak: Blass ve Gerald, 2007:5

KSS çalışmaları müşterilerde güven, itibar ve marka değeri oluşturan çalışmalardır. İşletmeler rakiplerinden farklı olduklarını kanıtlamak için toplumsal problemler veya toplumun hassas oldukları konulara duyarlılıklarını hissettirmek isterler. Bu sayede marka, ürün veya hizmet ile tüketiciler arasında bu bağlar gelişir.

Tüketiciler ile gerçekleştirilen bir araştırmada, kurumsal itibar ile kurumsal sosyal sorumluluk ve müşterinin markaya olan güveni ilişkilendirmişlerdir. Çalışma sonucunda işletmenin yürüttüğü ekonomik, hukuki, ahlaki ve insani sosyal sorumluluk faaliyetleri o işletmenin kurumsal itibarını olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Bunlara ek olarak müşterinin işletmeye güveni arttıkça olumlu itibar algısına etkisinde yükselmektedir (Park, Lee ve Kim, 2014: s.297).

2.1.2.6. Duygusal Özellikler

Tüketiciler ürün veya hizmeti kullandıklarında buna yönelik bir bağ oluştururlar. Ürünlerin veya hizmetlerin mantıksal ya da pratik faydalarının yerine, statü değeri, algısı, görünümü ve popüleritesi gibi kişiden kişiye değişebilen subjektif duygusal değerlerinin önemini algırlar. Bu sebeple duysal algı veya özellikler en kısa tabir ile kişilerin beğenisini elde etmek olarak tanımlanmaktadır (Gül ve Avcı, 2018: s.54). Bir işletme ile doğrudan veya

dolaylı etkileşimde bulunan tarafların, işletme, marka , ürün veya hizmet hakkında olumlu düşüncelere sahip olmaları, işletmeyi takdir etmeleri, saygı duymaları ve oluşabilecek kriz durumlarında işletmenin alacağı kararlara güven duymaları hususunda yardımcı olur (Dörtok, 2005: s.57).

Fombrun şirket itibarını ayırt etmeksizin tüm paydaşlar ile olan bağlılıkla tanımlar. Bu iki şekilde gerçekleşir duygusal özellikler ve rasyonel özellikler. Duygusal özellikler şirkete karşı güveni, hayranlığı içerirken rasyonel özellikler ise ürünü, hizmetleri, finansal performansı, çalışma ortamını ve kaliteyi kapsar. Duygusal çekicilik veya cazibe paydaşlar tarafından kuruma karşı hissedilen güvenin ve beğenin ifadesidir.İtibar katsayı örneğinde de ilk bileşen olarak bunu tanımlar. Paydaşlar karşısında ürün hizmet ve kurumun ne kadar sevildiğinin ne kadar saygın bulunduğu sonucudur (Fombrun, Van Riel, 2004: s.42).

Duygusal bağlılık diğer taraftan çalışanlar tarafından da işletmenin ne ölçüde sahiplenildiğinin göstergelerinden birtanesidir. Çalışanlar markanın birer temsilcisi durumundadır. İkna etmeleri gereken kitle üzerinde başarı olunmasında işletmenin en önemli yardımcıları arasında yer almaktadır. Kendi çalışanları tarafından tercih edilmeyen, ürün hizmet veya işletmenin tüketicilere vereceği mesajlar da güven oluşturması beklenemez. Bundan dolayı çalışanlar iletişim süreçlerinde her zaman ilk sıralarda yer almaktadır. İşletmelerde bu önemli kaynağı süreçlerinin içerisine katmaya çalışırlar. Kurumu ile arasında duygusal bağ kurabilen çalışan oluşturulduğunda çok daha verimli çalışma ortamı oluşturulduğu düşünülmektedir.

Hem çalışanı hemde markayı duygusal anlamda etkileyen markalar sadece mevcutta sundukları hizmet veya ürün için değil gelecekte planladığı yeni ürün ve hizmetler için de tüketiciyi kazanmış olurlar. Duygusal anlamda özellikle kriz dönemlerinde işletmelere büyük fayda sağlamaktadır. Tüketiciler ve çalışanlar markayı bu anlamda sahiplenirlerse bazen işletmenin vereceği mesajlardan çok daha fazlasını etraflarına verebilirler.

2.1.3. Kurumsal İtibar İle İlgili Diğer Bazı Kavramlar

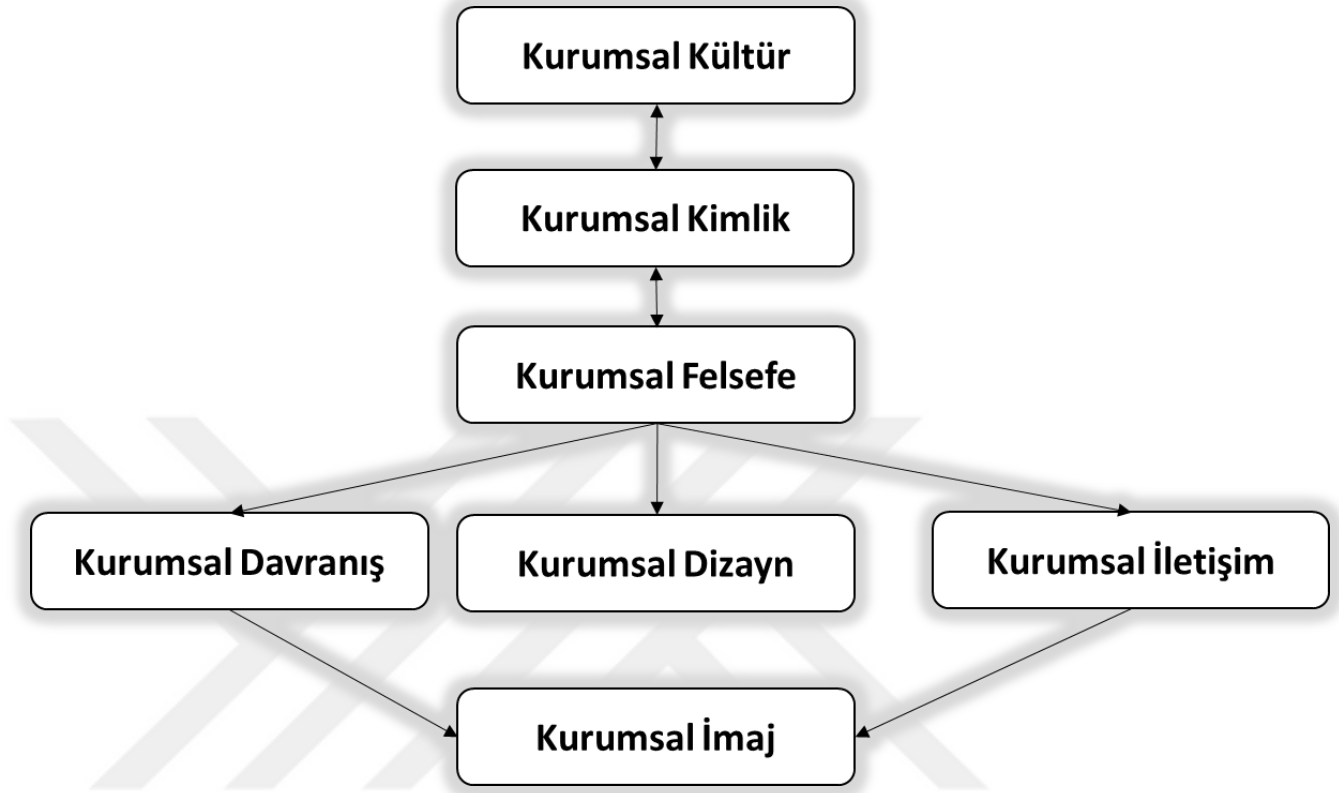
Kurumsal itibar, tüm paydaşların işletmeyi, ürünü veya hizmetleri nasıl algıladıklarıyla ilgili yapmış oldukları değerlendirmeler, deneyimler sonucu oluşmaktadır.

İşletmenin faaliyetlerinden, almış olduğu kararlarından, yürüttüğü politikalarından veya ulaşmak istediği amaçlarından etkilenen her kişi ya da grup, paydaş olarak değerlendirilmektedir (Şatır, Erendağ ve Sümer, 2006: s.16). Paydaşları, “kurum içi paydaşlar” ve “kurum dışı paydaşlar” olarak sınıflamak mümkündür. Kurucular, işletmenin gerçek sahipleri, varsa hissedarlar, yatırımcılar, yöneticileri ve çalışanları kurum içi paydaşları oluşturur. Toplum, işletmenin bulunduğu bölge yaşayanları, müşterileri, mal, ürün hizmet sağlayan tedarikçileri ve işletmenin rakipleri ise kurum dışı paydaşları oluşturur (Akmehmet, 2006: s.38).

Bu anlamda itibar yönetim sürecinde işletmenin tüm paydaşlarına ulaşabilecek şekilde faaliyetler yürütmesinin başarıyı artıracaklarını söylemek mümkündür (Uzunoğlu ve Öksüz, 2008: s.115). Farklı uygulamalar ile tüm paydaşlara ulaşılırken bu süreçlerde kullanılan birçok kavram da karşımıza çıkmaktadır. Kurumsal itibarı tanımlarken bu kavramlardan da yararlanmak konunun anlaşılması açısından fayda sağlayacaktır. İtibarın oluşumu, gelişimi ve korunması sırasında ilişkisi içerisinde olduğu bazı kavramlar Şekil 5’de yer almaktadır (Alessandri, 2001: s.178);

Kurumsal itibara yakın olan bu kavramların zaman zaman kurumsal itibar ile karıştırıldığı da görülmektedir. Mesela kurumsal imaj buna en yakın örnek verilebilecek başlıklardan birnesidir. Kurum kültürü, kurum kimliği ve kurum felsefesi gibi kavramlar da zaman zaman itibarın yerine veya benzer anlamda kullanılabilir. Bu kavramlar anlam olarak birbirlerine yakın gibi gözükseler de içeriğinde tamamen birbirlerinden ayrıştıkları görülmektedir. İtibarı açıklarken al öğelerde geçseler de oluşum sürecinin her aşamasında görev ve sorumlulukları birbirlerinden farklıdır.

Kavramların içerikleri ve ağırlıkları da Kurumsal İtibar oluşum dönemlerinde farklı değerlendirilmektedir. Örneğin kurumsal davranış, farkındalık döneminde farklı içeriğe sahipken, ürün ve hizmetleri değerlendirme dönemlerinde ve değer döneminde tüketiciler nezninde farklı manalara ve değere gelebilmektedir. Başal bir örnek olarak Kurumsal İmaj tüketicin ürün hizmet veya marka ile ilk karşılaştığında farklı bir etkisi varken, değer dönemindeki imaj kavramının etkisi çok daha farklı olabilmektedir. Bu sebeple, kavramların tamamını bu bakış ile değerlendirmek konunun anlaşılmasında daha faydalı olacaktır.



Şekil 5. Kurumsal İtibar İle İlişkili Bazı Kavramlar

Kaynak: Okay 2013: s.218

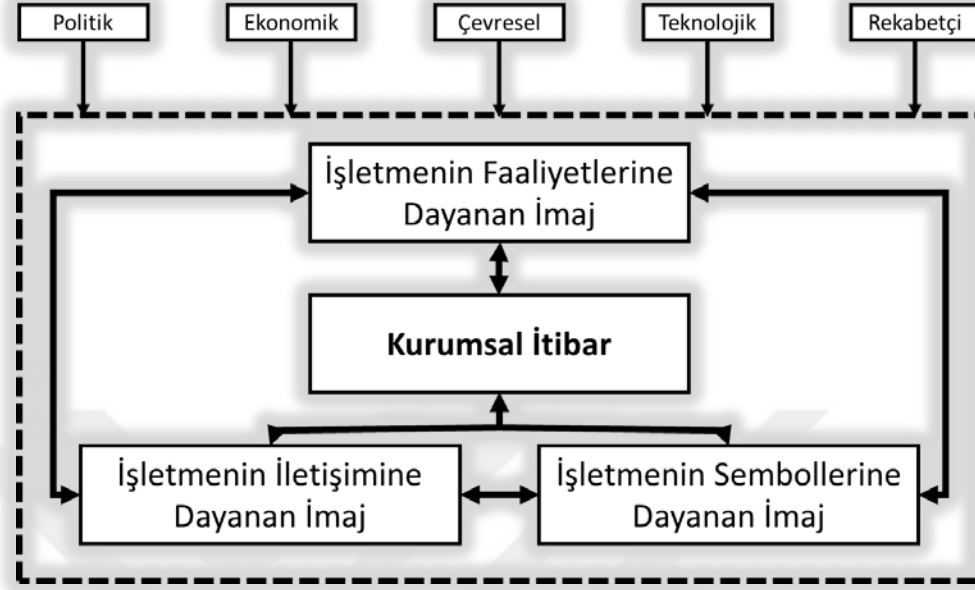
Kurumsal İtibar kazanımı birden fazla kavramın doğru ve bir arada yönetilmesi sayesinde kazanılabilmektedir. Bir çalışmada Kurumsal iletişim, paydaş ilişkileri ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk kavramları arasında ilişki incelenmiş bunu pazarlama faaliyetleri etikisi araştırılmıştır. Sonucunda kurumsal itibar ile ilişkili diğer bazı kavramların da yönetilmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. Paydaşların sürece katılımı, işletmenin tüm çevresinin çıkarlarının düşünülmesi, birbirleri ile uyumlu politika ve sistemlerin kurulması ve çalışanlara adil ve adaletli davranılması gibi sonuçlara varılmış bunlar sayesinde kurumsal itibarın daha kolay ve sürdürülebilir şekilde kazanılabileceği ortaya konulmuştur (Abdullah ve Abdul Aziz, 2011: s.34).

2.1.3.1. Kurumsal İmaj

Türk Dil Kurumu sözlüğünde imaj, kişinin zihinde tasarlanan ve gerçekleşmesi özlenen şey, genel görünüş, izlenim olarak geçer. İmaj olumlu veya olumsuz olabilir (<https://sozluk.gov.tr/>). Cambridge sözlüğünde 'image', insanların birini veya birşeyleri düşünme şekli olarak yer alır (<https://dictionary.cambridge.org/>).

Dobni ve Zinkhan beş kategoride imaj konusunda yapılan tanımları toplamıştır (Dirsehan, 2015: s.10). Geniş kapsamlı tanımda; tüketicinin markayla ilişki kurduğu her şey ve bütün izlenimleri olarak değerlendirilir. Anlama ve mesaja yönelik tanımda ise; ürün veya hizmeti satın alacak kişilerin markaya yüklediği anlamdır. Sembolizm vurgulu tanımda; sembol olarak ürüne bilinçli olarak kişisel ve sosyal anlamların veya değerlerin atfedildiğini ve sadece ben kavramının öne çıktığı algıdır. Bilişsel veya psikolojik unsurlara vurgu yapan tanımda; düşünce, his, tutum, mental yapılarıdır, anlayışlar ve beklentiler gibi düşünlerin, marka imajını tetikleyen bilişsel ve mental süreçler olduğu, kişileştirme vurgulu tanımda markanın insan özellikleriyle kişileştirilmesi anlamına geldiğini açıklamıştır.

Kurum imajı ilk olarak logo ve renklerin kullanımından oluşan ve dış müşteriye yönelik bir çalışma olarak algılansa da sadece dışa yönelik yapılan çalışmaların yeterli olmayacağı sonucuna ulaşılmış ve öncelikle güçlü bir kurum imajı oluşturmak için öncelikle çalışanlara yönelik ve hatta onların da dahil olduğu çalışmalar ile sürecin yönetilmesi gerekliliği ortaya konulmuştur. Müşterilerinize nasıl bir imaj sunulmak istenirse istensin içeride bunu sağlayamazsanız dışarıya bunun yansıtılması olay olmayacaktır. Bu yönü ile Kurumsal İtibara çok yakındır.



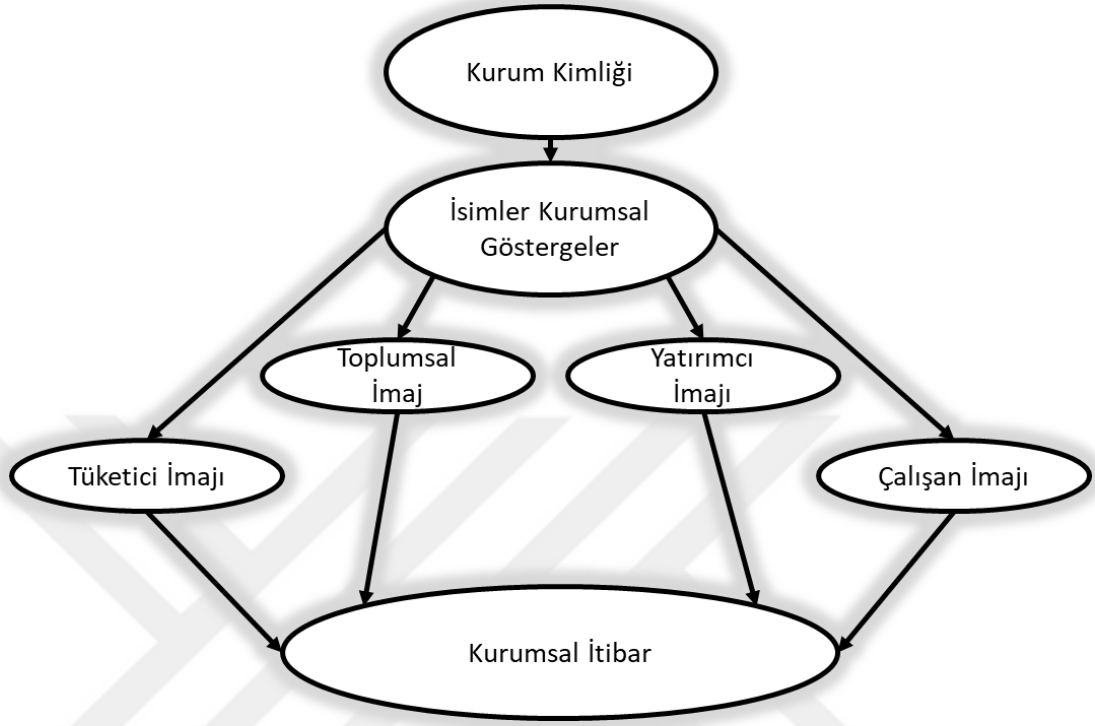
Şekil 6. Kurumsal İmaj ve Kurumsal İtibar İlişkisi

Kaynak: Neville, Bell, Mengüç, 2005: s.1187

Kurumsal imaj: tüketicilerin, toplumun, ürün/hizmetleri kullanan müşterilerin, rekabet içinde olunan diğer işletmelerin, birlikte faaliyet gösterilen işletmelerin ve kitle iletişim sistemlerinin o işletme hakkında edindikleri izlenimler bütünüdür (Budak ve Budak, 2014: s.159). İmaj bir insanın bir ürün ve hizmet hakkında inançlardan, fikirlerden, duygulardan etkilenerak olumlu veya olumsuz izlenimlerin bütünüdür. İşletmenin pazarlama ve yönetim süreçlerinde geldiği noktayı direkt etkileyen stratejik bir kavramdır. Kurumsal imaj özetle işletmenin dışa yansımasıdır diyebiliriz.

2.1.3.2. Kurumsal Kimlik

Kurumsal itibar ile beraber değerlendirilen kavramlardan birtanesidir. Bir şeyi tanımlamaya yarayan, onu diğerlerinden farklılaştıran özelliklerin tamamı kurumsal kimlik olarak değerlendirilir. Her işletmede farklılık göstermektedir. İşletmenin kim olduğu, neyi temsil ettiği, ne iş yaptığı, bunu nasıl yaptığı ve nereye gittiği gibi sorularını yanıtlayan, tüm cevapların toplamı olarak tanımlamak da mümkündür.



Şekil 7. Kurumsal İtibar ve Kurumsal Kimlik İlişkisi

Kaynak: Dayanç, Kıyat, 2012: s.32

Kurumsal itibarı oluştururken kaliteli ürün ve hizmet, finansal istikrar, pazarlardaki yeni fırsatlar, teknolojinin kullanımı, tüketici beklentilerini karşılama...vb çalışmalar ile hem paydaşla hem de toplum ile duygusal bir bağ teşekkül eder. İşletme toplumun etik değerlerine uygun çözümler üreterek bu süreçleri yönetir. Bu sayede gerek çalışanlar, gerek toplum ve paydaşlar tarafında güven ve bunun sonunda kurumsal itibara etki eden bir işletme kimliği teşekkül eder. Bundan dolayı kurumsal kimlik işletmenin itibarı ile iç içedir (Çiftçioğlu, 2009: s.11).

Kimlik ile imajı birbiriyle karıştırmamak gerekmektedir. Kimlik firmanın temelinde bulunan ana karakteridir. Kalıcı özelliklerinin bulunması, süreklilik arz etmesi ve diğer işletmelerden ayırt edici olması kimliğin en temel özellikleridir.

2.1.3.3. Kurumsal Kültür

Türk Dil Kurumu, kültür kelimesini şu şekilde tanımlamaktadır: “ Toplumsal, tarihsel gelişme süreci içerisinde oluşturulan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları oluşturmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların tümü” (<https://sozluk.gov.tr/>).

Kültür aslen bir toplumdaki bireylerin sahip olduğu, düşündüğü ve gerçekleştirdiği şeylerdir. Bir toplumda veya toplulukta bulunan bireylerin benzer olaylar karşısında takındıkları tavır, düşünme şekli, değerlendirme şekli ve onların birarada olmalarını sağlayan herşeydir. Benzer şey işletmeler için de geçerlidir. Bir işin yapılış şekli, nelere dikkat edilmesi nasıl yapılacağı gibi şeyler kurum kültürünü meydana getirir. İşletmenin hedefleri, varoluş nedenleri, uzun dönemli amaçları işletmenin tüm çevresini etkiler. Kültür çalışanlar için ayrıca bir güvencedir.

Kurum kültürünün özellikleri hakkında şunları sıralayabiliriz; Kurum kültüründe kalıplaşmış davranışlar görülmektedir. Soyut hem de somut değerler Kurum Kültürünün içerisinde yer almaktadır. İşletme çalışanları kurumda oluşan kültüre saygı duyar, ona göre davranır, yaşaması ve gelişmesi için uyumlu şekilde çalışır. Kurum kültürü zamanla kazanılır, yöneticilerin çalışanların aktarımı ile sonraki dönemlere ilerler. İşe alımlar kurum kültürünün devamı ve sağlıklı işlemesi için önemli bir başlangıçtır, uygun adayı seçmek kurum kültürü için gereklidir. Kurum kültürünün oluşması için organizasyonun altları ne kadar önemliyse üst yönetimin bu konuya önem vermesi ve kararlarında istikrarlı olması çok önemlidir. Kurum kültürü dünyanın veya bölgenin farklı kültürlerden gelen, organizasyona katılan kişilerin iş yapış, davranış gibi farklılıklarını ortak değerler paydasında birleştirir. Kurum kültürü çalışanlar için anlam oluşturur, iş tatmini memnuniyeti sağlar. Kurum kültürü organizasyon içerisinde soyut bir iç denetim mekanizması oluşturur. Kurum kültürü oluşumunda en büyük yanırlardan bir tanesi değerlerin yazılmasıdır, kültür değerlerin yazılması ve çalışanlar tarafından ezberlenmesi ile oluşmaz, yaşanması gerekmektedir. Sağlam bir kurum kültürü tüm çalışanlar ve yöneticiler ile beraber davranışlar ile kurulur. Kurum kültürüne uygun işe alım gerçekleştirebilmek için çeşitli psikometrik araçların, kişilik envanterleri ve testlerin faydası çok fazladır. Diğer bir önemli unsur kurum kültürünün

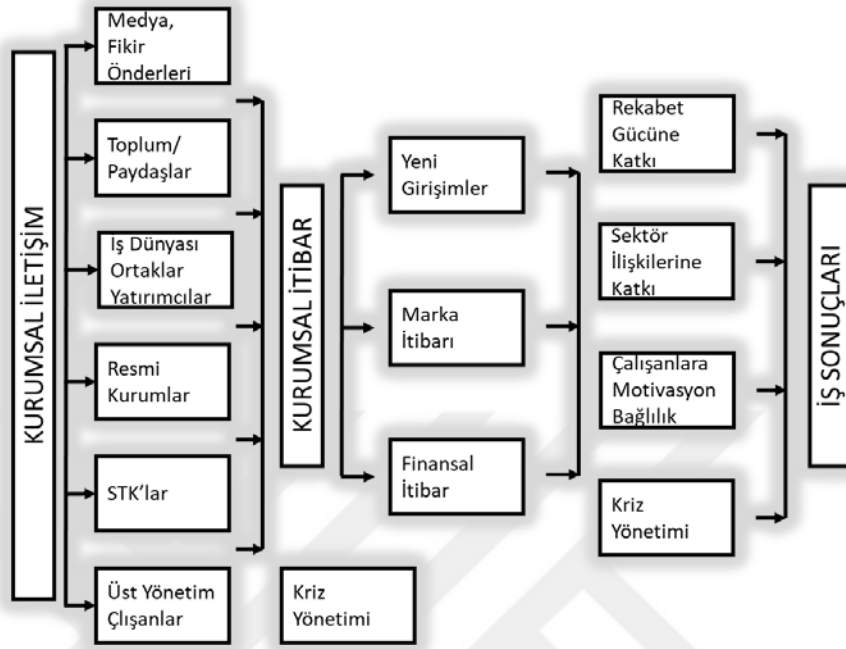
oluşumunda güçlü liderliktir. Örnek bir güçlü lider kültürün oluşması, gelişmesi ve yayılması noktalarında en etkilidir. Bunlara ek olarak, kurum kültüründe ahlaki, dini, ekonomik, psikolojik ve sosyal değerler belirleyici unsurlar olarak karşımıza çıkar (Uyarlıgil, 2009: s.649).

Kurum kültürünü özetleyecek olursak, bir işletmenin çalışma şeklini ve faaliyetlerini etkileyen, işletmedeki birey toplulukları tarafından oluşturulmuş ve benimsenmiş değer, inanç, örf ve adetler ile diğer kişiler arası iletişimin toplamı şeklinde tanımlanmaktadır. İşletme üyeleri için uygun tutum ve davranışları tanımlayan paylaşılan değerler ve normlar sistemidir (Nacinovic, 2009: s.399).

2.1.3.4. Kurumsal İletişim

İletişim bireyleri, toplumları birbirine bağlayan en önemli araçlardan bir tanesidir. Özellikle işletmedeki tüm süreçlerde yazılı, sözlü olarak yer alır. Bilgi akışının sağlanmasında, elektronik postalarda, toplantılarda iyi ilişki kurmak, mesajınızı tam olarak aktarmak, muhataplarınızı sürece dahil etmek noktasında herkesin ihtiyaç duyduğu bir araçtır (Öksüz, 2012: s.15).

İletişim paydaşlara ulaşmamızda da işletmelere en gerekli araçlardan bir tanesidir. Doğru kullanılması halinde muhataplar üzerinde olumlu etki bırakmaktadır. Güven kazanmada, kriz dönemlerinde sağlıklı bilgi alışverişi ve aktarımda itibarı etkileyen önemli bir kavramdır. Gerek yazılı, gerek sözlü iletişim bu anlamda işletmenin muhatapları ile arasındaki köprü konumundadır. Kullanılan dilin açık, samimi ve içten olması karşısındakini küçük görüp küçük düşürecek ifadelerin olmaması bu sürecin sağlıklı yürütülmesi adına önemli ve işletmenin dikkat etmesi gereken bir konudur.



Şekil 8. Kurumsal İletişim ve Kurumsal İtibarın İş Sonuçları Üzerindeki İlişkisi

Kaynak: Turhan, 2006: s.7

Kurumsal İletişim özellikle üst yönetimin ve tüm şirket çalışanlarının her türlü iletişimlerinde samimiyet, tutarlılık, açıklık gibi olması gereken unsurlarını içermesi halinde olumlu itibar oluşumunda büyük etki yaratması kaçınılmazdır (Carroll, 2015: s.81).

2.1.3.5. Kurumsal Marka

Marka, işletmelerin arz ettiği ürün veya hizmetlere “özel” bir kimlik, ruh sağlayarak muhatapları tarafından fark edilmesini sağlayan ve diğerlerinin yanında farklılaştırarak ayırt edici özelliklerinin kişiler tarafından bilindiği bir kavram olarak karşımıza çıkar (Torlak ve Altunışık, 2012: s.295).

Marka yalnız isim ve logodan ibaret değildir. Marka hem işletmeler hem de müşteriler için sunulan ürün ve hizmetlerin diğer rakip ürün ve hizmetlerden ayrıştırılmasını sağlayan önemli bir kavramdır. İşletmenin ve ürününün veya hizmetinin hakkında kullanıcıların taşıdığı tutumun ifadesidir (Akutoğlu, 2004: s.12). Kurumsal Marka ile tüketiciler ürün veya hizmetleri birden fazla defa satınabilirler. Buna ilaveten markara

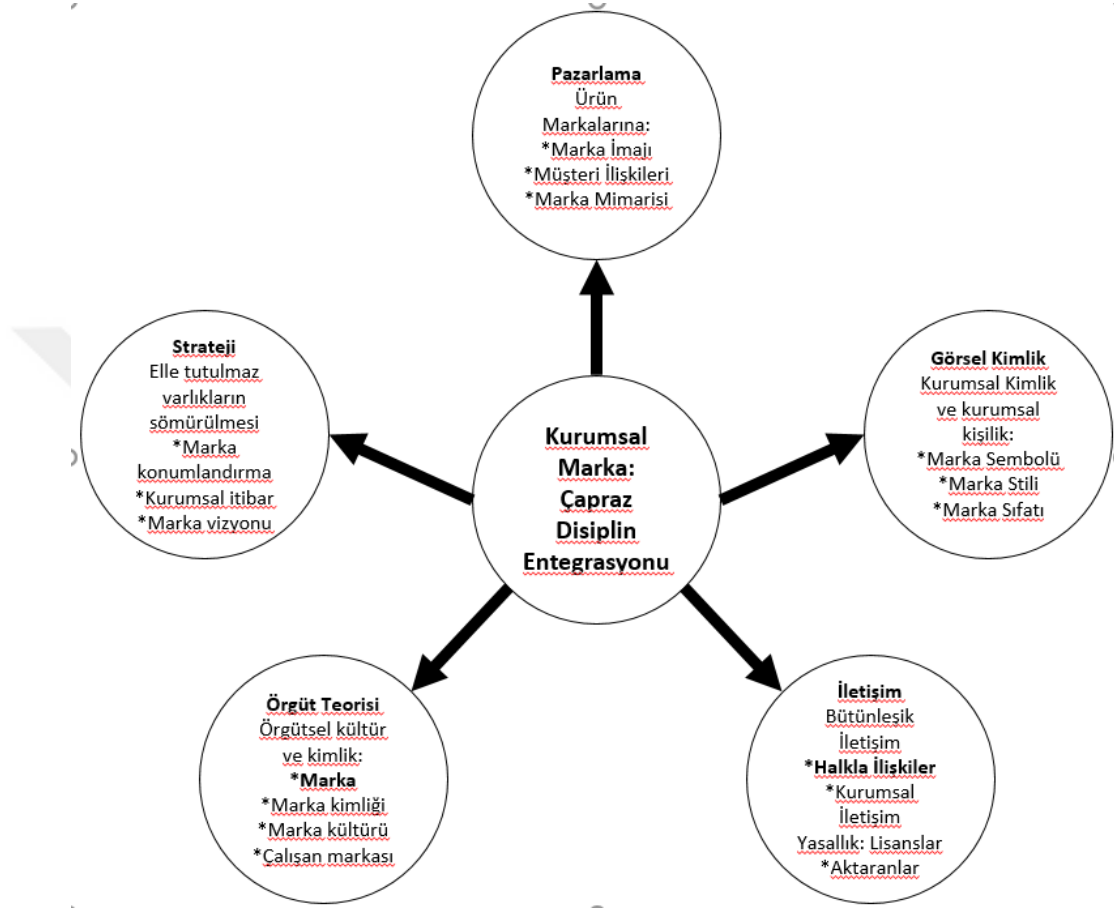
pazarda tutunma, bilinirlik oluşturma, imajı geliştirme konularını da desteklemektedir. Kurumsal markayı, iletişim, davranış, görünüm, felsefe ve kalite bir bütün olarak meydana getirmektedirler. Bu unsurlar hedef tüketicilerin ve paydaşların akıllarında kurum ve markayla ilgili etkili, akılda kalıcı bir markanın oluşmasını sağlamaktadır (Derin ve Demirel, 2010: s.155).

Diğer bir tanımlamada ise marka aslında farklılık demektir. Bu farklılığı oluşturmak için markanın kişi veya kurumun imaj, bilinirlik, güvenilirlik, kültür, sürdürülebilirlik, vaadi gibi kuruma ait bir sürü özelliği kapsayan ve bu özellikler sayesinde diğerlerinden ayırt edici olan ve tercih edilebilirlik noktasında işletme, ürün veya hizmete avantaj kazandıran unsurdur. Buradan yola çıkararak marka; kişisel ve kurumsal değerlerin bütünüdür de diyebiliriz. Soyut ve somut değerlerin bütününe de marka diyebiliriz. Türk Dil Kurumun da ise marka resim veya harfle başlayan işaret, para yerine kullanılan metal veya başka Şey, bir ticari malı , nesneyi anlatmaya benzerleri arasında ayırmaya yarayan özel isim işaret Şeklinde geçmektedir (<https://sozluk.gov.tr/>). Markanın bir diğer özelliği de birden fazla disiplin ile i içe olmasıdır.

Bazı araştırmalarda ifadesine göre marka olarak işletmenin amacı; marka özü, fayda ve görsel kimlik ile sınırlı kalıp ürün markalama yaklaşımının daha geniş ifadesi Őeklinindedir. Diğer bir bölümü ise kurumsal marka kavramını; paydaşlarına yönelik daimi kimliğini nasıl izah ettiğini ayrıntılarıyla anlatmaya çalışan, stratejik bir kavram olarak konumlandırmaktadır. Bu noktada, kurumsal marka ve yönetimi kavramı iki farklı görüşe dayandırılabilir; ürün odaklı, taktiksel ve görsel bir kavram olarak nitelendirilirken, diğer tarafta stratejik ve bütünleşik bir alan olduğu vurgusu yapılmaktadır. (Derin ve Demirel, 2010: s.172).

Marka, rn veya hizmetinize rakiplerinizi sunmuş olduğu ürün ve hizmetlerden farklılık oluşturmasını getirir ve bu farklılığın tüketiciler tarafından algılanmasını kolaylaştırır. BİR rn veya hizmetin marka olabilmesi için tüketicilerde bir değer ifade etmesi gerekmektedir. Bu süreçte önemli nokta işletmenin verdiği değer ile tüketicinin de benzer değeri verebilmesini sağlamaktır. Bunun gerekleēebilmesi içinde işletmenin tüm aktivitelerinin bu marka kurgusu üzerine yapılması gerekmektedir. Pazarlama alışmaları ,

strateji çalışmaları, işletme kültürü, görsel unsurları, iletişimi yani işletmenin elinde olan ve yönettiği tüm süreçleri marka algısı oluşturulması üzerine kurgulanması gereklidir.



Şekil 9. Kurumsal Markanın Diğer Disiplinler ile İlişkisi ve İtibara Etkisi

Kaynak: Uztuğ, 2012: s.13

Müşteriler ürün ve hizmetlere karşı eskiye oranla daha bilinçli reaksiyon vermektedirler. İşletmelerin bu konuda herhangi bir olumsuzlukla karşılaşmamaları için işletme içerisindeki tüm fonksiyonları birbirleri ile uyumlu şekilde kullanmaları ve mesajlarını benzer doğrultuda vermeleri tutarlılık açısından önemlidir.

Şekil 9’de değinilmek istenen hususlar; kurumsal markanın diğer disiplinler ile ilişkisi neticesinde, stratejiyi, pazarlamayı, örgütsel kültürü nasıl etkileyeceği ve aslında bu kavramlar arasında nasıl birleştirici, bütünleştirici bir rol aldığıdır. Kurumsal marka ve

yönetimi sayesinde ortaklar, yönetim kademesi, müşteriler, işgörenler ve diğer paydaşlar beraber hareket edecek, bu sayede bütünleşik hareket edilmesi sağlayacaktır.

2.1.3.6. Kurumsal Davranış

Davranışı bilinçli, anlamlı yorumlanabilir aksiyonların tamamı olarak tanımlayabiliriz. İnsan davranışlarına baktığımızda ise bazen bilinç dışı aksiyonlar sergilediğini görebilmekteyiz. Bunu kurumsal davranış olarak düşündüğümüzde ise, işletmenin ulaşmak istediği paydaşlarında sergilediği ve onların gözünde itibar oluşturmak üzere yürütülen tüm faaliyetleri bilinçli, işletmenin isteği dışında oluşan tüm olayları da bilinçsiz faaliyetler olarak görülebilir.

Bu durumda, Kurumsal davranış, işletmenin hedefleri ile doğru orantılı olarak faaliyet içerisinde bulunduğu çevreye karşı planlı veya plansız sergilediği ve dışarıdan izlenebilen tutumların tamamı olarak değerlendirilir (Canöz, 2013: s.60).

Çalışanların muhataplara karşı güven sağlayıcı olumlu yaklaşımları, her türlü platformda uygun hitap ve nezaket yakışımı, çalışanları, misyon, vizyon, ayırt edici slogan, vb işletmeye ait özellikleri özümseyip işletme ile daha sıkı bağ kurma çabaları kurumsal davranış içerisinde olması gereken kavramlar olduğu değerlendirilmektedir.

İşletmedeki çalışanların neden ve nasıl davrandıkları birbirleriyle ilişkileri ve bu ilişki sırasında kullanılan diğer araçlar ile organizasyonun bütünü arasındaki ilişki seviyesinin göstergeleridir. Özetle işletmelerde insan davranışlarının algılanması, anlaşılması ve kontrolü diyebiliriz (Luthans, 1992; s.7). Çalışanların toplumsal çevre ve işlevsel çevre ile etkileşimi, kurumsal davranışın belirleyici unsurlarıdır. Bir başka ifadeyle kurumsal davranış, görev, rol ve ortamın etkileşiminin ürünü ve çalışanın görev edindiği davranışı ile, rol davranışlarının toplamı şeklindedir (Başaran, 2008: s.27)

İşletmelerdeki “kurumsal davranış çeşitlerini ise şöyle sıralayabiliriz. Yönetimsel davranış, mali odaklı davranış, pazarlama odaklı davranış, üretim / yatırım odaklı davranış, siyaset odaklı davranışlar, sosyal (toplumsal) merkezli davranışlar, çalışan endeksli davranış, işbirliğini öne çıkartan davranış, bilgilendirici davranışlar.

Buna göre, herhangi bir davranışın kurumsal davranış kapsamında değerlendirilmesi için, onun işletme içinde ortaya çıkması yeterli değildir; davranışın kurumsal davranış sayılabilmesi için, işletmesel faaliyetlerle ilgili, işletme açısından anlamı, davranış doğrultusunda ve işletmesel amaçlar ile uyumlu olması gerekmektedir.

2.1.3.7. Kurumsal Felsefe

İşletmenin amaçlarına ulaşmaya çalışırken gerçekleştireceği faaliyetlerde ne gibi değerlere sahip olacağı, bu değerlere uygun hareket edip etmeyeceğinin tanımlanmış kurallar dahilinde değerlendirilmesidir.

İşletmenin kurum felsefesi, diğer rakipler ile rekabette edebilmesi, itibarını koruyabilmesi ve işletmenin kişisel gelişime verdiği önemi, finansal sağlamlığını ve her kesime karşı sorumluluklarını ortaya koyması açısından da önemli bir değere sahiptir (Hepkon, 2003: s.190).

Kurumsal Felsefe, bir işletmede yerleşik değerler ve inanç ile kurum kültürünü meydana getirir. İşletmelerin başarıya ulaşması için yönetim alanında da bazı ilkelerin ve değerlerin benimsenmesi ve bu değerlerin kurumsal hale dönüştürülmesi gerekmektedir. İşletmede çalışanlara değer verilmesi, ekip çalışmasına önem verilmesi ve buna yönelik düzenlemeler yapılması, sosyal sorumluluk anlayışının paydaşlara gösterilmesi, kurumsal ve toplumsal değerler ile bütünleşme, kurumsal felsefeyi oluşturan faktörlerin başında gelmektedir.

Jakop ve Wolf T.'ye göre kurumsal felsefe "bir işletmenin kendi kendisi hakkındaki temel görüşleri" şeklindedir. Kurum felsefesi yazılı ve sözlü olarak karşımıza çıkmaktadır. Yazılı hale dönüştürülmesi son derece önemli husulardan birtanesidir. Melewar da kurum felsefesini işletme yöneticileri ve yönetim kurulu üyeleri tarafından kabul edilen misyon, vizyon ve temel değerlerden oluşan işletmenin tüm değerlerinin bütünü olarak tanımlamıştır. Kurum felsefinin unsurları arasında vizyonu, misyonu sloganı ve değerleri yer almaktadır.

Kurum felsefesinin fonksiyonlarını ise işletmenin akılcı yönetilebilmesi için gerekli altyapının oluşturulması, çalışanların motivasyonlarının artırılmasının sağlanması, açıklık,

şeffalık sağlanması ve seçim yapabilme imkanlarını sunulması bir işletme oradaki kurum felsefesi için önemli fonksiyonlarıdır.

2.1.3.8. Kurumsal Dizayn / Tasarım

İşletmenin çevreye nasıl görüldüğü, yüzüdür. Hedef kitle üzerinde akılda kalıcı olmayı hedefler bunu sağlamak için verdiği mesajda, kendisine özgü sembol, logo, isim ve slogan ile tüm odağı üzerine toplamaya çalışır. Yer aldığı tüm platformlarda benzer metaforlar vasıtası ile tüketici nezninde aynı hissi uyandırmaya gayret eder. Bu sayede itibara katkı sağlar.

Kurumsal Etik de bu kavramlara ek olarak sayılabilir. Etik çeşitli meslek grupları arasında tüm muhatapların uyması veya kaçınması gereken davranışların tümü olarak tanımlanmaktadır (TDK:2019). Kurumsal itibar ile irtibatlandırılabilir çok sayıda kavram bulunmaktadır. Kurumsal etik te bunlardan bir tanesi olarak değerlendirilmelidir. İşletmelerin amaçları kar ve sürdürülebilir başıdır. Uzun dönemde kalıcı olmak isteyen işletmelerin tüketici üzerinde güven oluşturması, faaliyetlerini etik değerler üzerine tanımlamı olması gerekmektedir. Etik değerler bu anlamda işletmelerin önem vermesi gereken hususlardan biridir.

Kurumsal tasarım, bir işletmenin kendisini görsel şekilde ifade edebilme becerisidir. Kurumsal tasarım vasıtasıyla kurumsal imaj ve kurumun estetik bakışı ve anlayışı da gösterilmiş olur. Kurumsal tasarım; logotype, marka, yazı, resim, mimari ve diğer işaretlerle bereber gösterilir. Kurumsal tasarım sayesinde kurumun görsel yanı ile kurumsal vizyon ve misyon gibi soyut değerleri arasında uyumlu olmasını sağlar (Okay, 1999: s.128).

Kurumsal tasarımın içerisinde kullanılan her tür unsur, kurum kültürünün oluşmasına ve algılanmasına katkı sağlamaktadır. Daha çok fiziksel unsurlardan meydana gelen kurumsal tasarım unsurları, kurumsal teknoloji, iş akış sistemleri, iş ve ofis düzeni gibi unsurları da kapsamaktadır. Kurumların yatay veya dikey hiyerarşik, merkezi veya ademi merkezi, mekanik veya organik yapılanma biçimi diğer kurumsal tasarım unsurları arasında yer almaktadır.

Özellikle organizasyon yapılanmasında yatay organizasyonu seçen işletmelerde karar mekanizmaları üst yönetimden alınmış ve alt birimlere indirgenmiş demektir bu tip organizasyonel dizayn oluşturan işletmelerde kararlar çok daha hızlı alındığı görülmektedir.

2.1.4. Strateji ve Kurumsal İtibar Yönetimi

Paydaşların işletmeyi nasıl gördüğü ve hangi ifadeler ile anlattığını, açıkladığı konusuna itibar, kurumsal itibarın oluşma, korunma ve sürdürülme sürecinin tamamına da itibar yönetimi diyebiliriz (Okur, 2006: s.144). İşletmelerde yönetim çok boyutlu bir kavramdır. Yönetim kimi zaman bir süreç, kimi zaman kişi veya kişiler topluluğu, kimi zaman da karar verme ve yönetme sürecinde kullanılan bir bilgi anlamı taşımaktadır. Türk Dil Kurumu Sözlüğünde yönetim ; yönetme işi, çekip çevirme, idare anlamında kullanılır (<https://sozluk.gov.tr/>). Kurumsal itibar yönetimini de, işletmenin ve işletmeyi sevk ve idare eden kişilerin amaçlarını gerçekleştirmek için yapmış olduğu her türlü faaliyet olarak tanımlayabiliriz.

Yönetim eyleminin gerçekleştirilebilmesi için 5 aşamadan geçilmesi gerekmektedir. İlk aşama planlamadır. Amaca ulaşılması için yapılması gerekenler hususunda önceden alınan prensip kararları olarak planlama aşamasını tanımlayabiliriz. Planlama yönetim sürecinin ilk ve en önemli aşamasıdır. Örgütlenme, işletmenin amacına ulaşabilmesi için çalışanların faaliyetlerin ve kaynakların düzenlendiği fonksiyondur. Kimin neyi nerede yapacağını belirlenmesidir. Yönetme, liderin çalışanları motive etmesidir. Yönlendirme, cesaretlendirme eylemidir de denilebilir. Koordinasyon, iç ve dış çevrenin eşgüdüm ile hareket etmesinin sağlanmasıdır. Kontrol ise ilk başta belirlenen amaçlara ne kadar ulaşıldığını ne kadar geri kalındığının ölçülüp yorumlanması aşamasıdır.

Stratejik yönetim; stratejik planlama ve stratejik düşünme ile alakalı kavramların bütünüdür. Analitik bir yaklaşım şeklidir. İşletmenin amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için alması gereken önemli kararların birleştirildiği sevk ve idare şeklidir. Stratejik planlama ise işletmesel amaçlar belirlendikten sonra belirlenen stratejiyi uygulamak için kullanılan kontrol mekanizmaları olarak ifade edilmektedir. Başka bir ifadeyle, stratejik planlama ya da

işletmesel strateji oluşturma faaliyeti etrafında stratejik planlama çalışması gerçekleşmektedir (Stettinius ve diğerleri, 2005: s.91).

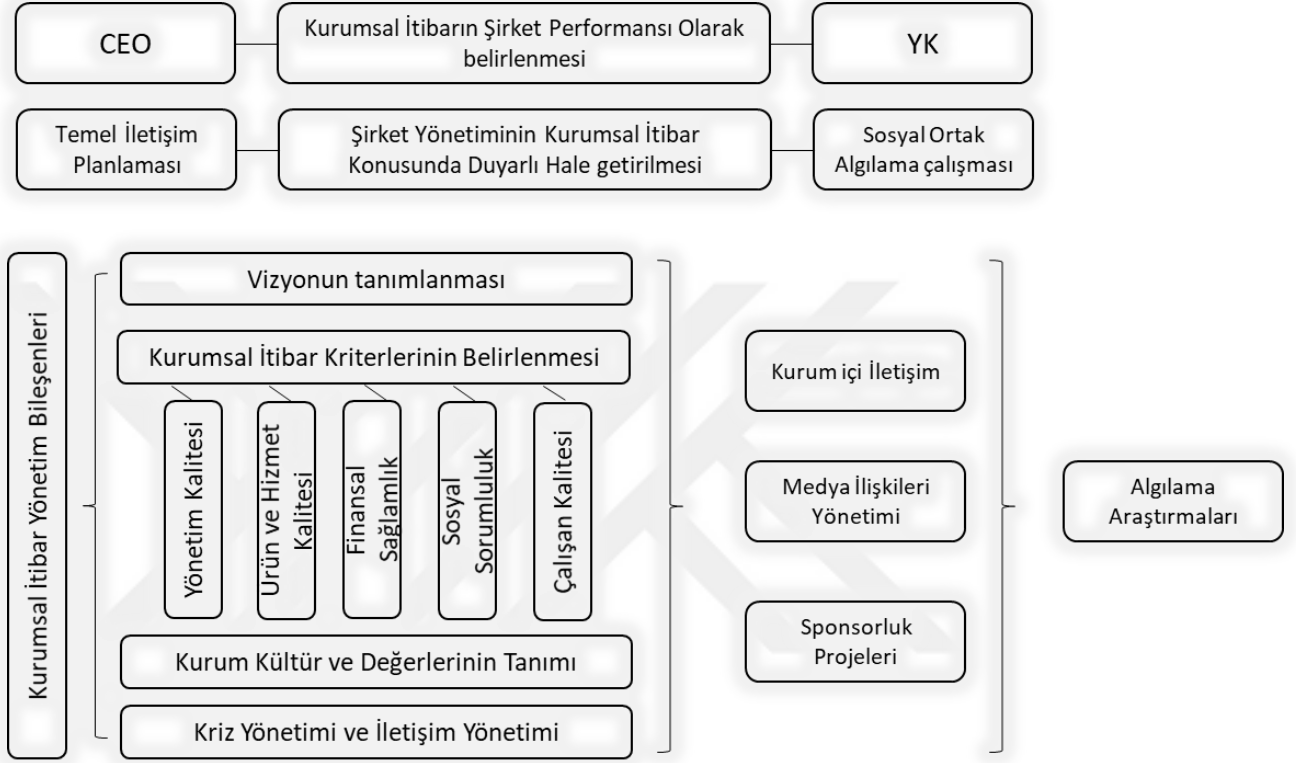
Stratejik Kurumsal İtibar Yönetimini ise şu şekilde ifade edebiliriz. İşletmelerin kurumsal itibarı nasıl yönetileceğine ilişkin benimsemiş oldukları stratejilerini, politikalarını ve bunları çalışanlarına, paydaşlara nasıl aktaracaklarını, sonrasında ise sahiplenilmesini nasıl sağlayacaklarını nasıl kontrol edeceklerini plaladıkları eylem bütünü olarak değerlendirilmektedir. Çalışanlara büyük amaçları iletmek, yeri geldiğinde elde edilecek kazançtan çok daha önemli olabilecek değerleri aşlamak ve bu bilinci oluşturmak liderin de görevleri arasındadır.

Temelde kurumsal itibar yönetimi üç aşamadan meydana gelmektedir. Mevcut durum analizi ilk aşamadır. Bu aşama aslında işletmenizi ne kadar tanıdığımız ile alakalıdır. Kaynaklarını (finansal, çalışan, entellektüel sermaye vb), nelere sahip olduğunuz, hangi konularda gelişim alanları bulunduğunu, çevresinde olup bitenleri objektif şekilde değerlendirilmesi ile oluşur. Bu süreçte paydaşlar ile yapılan görüşmeler, işletmenin ekosistemi ortaya konulmaya çalışılır. Etkileşimde olan işletmeler, kurumlar belirlenmeye çalışılır. Bu süre zarfında ayrıca kurumun nasıl iş yaptığı nelerden etilendiği neleri etkilediği de belirlenir. Görüşmeler, anketler vb adımlar ile kurumun olumlu ya da olumsuz özellikleri, imajı ortaya konur.

Geçmiş dönem faaliyetleri aşamasın aslında mevcut durum analiziyle beraber ele alınan süreçtir. Bu analizin yapıldığı zamanki gelinen nokta ile daha önce belirlenmiş olan hedefleri karşılaştırılarak aradaki farkın sebepleri ortaya konulmaya çalışılır. Geçirilmiş olan krizler, nasıl yönetildiği, reklam çalışmaları, ürün hizmetler için meydana gelen özel durumlar değerlendirilir.

Gelecek durum da ise; geçmiş dönem ve mevcut durum analizi sonrasında işletmenin hangi noktada olmasının beklendiği, rakiplerden hem işletme olarak hem ürün ve hizmetler olarak ayrılan özellikleri, avantajlı olunan ve dezavantajlı olunan durumlar sonucu gelecekte nasıl bir konuma gelineceğinin tasarlandığı süreçtir. Gelecekte beklenen duruma ulaşılabilmek için çok sayıda faktörü de birarada yönetmek gerekmektedir. Teknoloji,

rakiplerin hareketleri müşteri beklentilerini önceden sezen veya bunu yönlendirip bulunduğu sektöre yön veren firmalar kurumsal itibarlarını yönetebilmektedir.



Şekil 10. Kurumsal İtibar Yönetim Modeli

Kaynak: Kadıbeşegil, 2012:122

İtibar ile strateji ilişkilendirildiğinde, Kurumsal itibarın ne kadar dikkat edilmesi gereken ve yönetsel stratejiler ile idare edilmesi gerek bir konu olduğu ortaya çıkmaktadır. İşletmeler, itibarın ne kadar önemli olduğunu genellikle itibarlarını kaybettikleri ya da itibar sorunu nedeniyle ciddi para kaybettikleri zaman anlıyorlar. Böyle bir durum yaşanmışsa hemen sosyal sorumluluk silahına sarılıyor, destekledikleri projelerin medyada yer almasını sağlayarak kaybettikleri itibarlarını onarabilecekleri yanılgısı içine giriyorlar. Ama bu girişimlerin bizzat o şirketin çalışanları karşısında bile inandırıcı ve ikna edici olması pek mümkün değil (Kadıbeşegil, 2019: s.35)

Stratejik Kurumsal itibar yönetimi kavramı son dönemde çok sayıda işletme tarafından önemli gündem maddeleri arasında yer almaktadır. Son yıllarda büyük şirketleri sarsan skandalların sayısındaki artış ve bunun etkisi, kârlılık, kurumsal şeffaflık ve sosyal talep isteyen paydaşların artan talepleri, sorumluluk, küreselleşme, artan rekabet ve bilgi akışı vb. Gibi çalışanların, paydaşların talepleri sebebi ile kurumsal seviyede her işletme için önemli bir ajanda maddesidir (Adeosun, Ganiyu, 2013: s.222). Stratejik İtibar Yönetimine ilişkin çalışmalar işletme üst yönetimi, ortaklar tarafından benimsenmeli işletmede kültür haline dönüştürülmelidir.

2.1.4.1. Kurumsal İtibarın Ölçülmesi

‘Ölçemediğimiz şeyi yönetemeyiz.’ cümlesinden yola çıkarak kazanılması için emek harcanan ve zahmetli olan Kurumsal İtibar süreci sonucunda da hangi seviyede olduğumuzun bilinmesi işletmeler, paydaşlar açısından büyük önem arz etmektedir. İtibar ölçümleri düzenli bir şekilde işletmeler tarafından yaptırılmalıdır. Bu sayede hangi noktada bulunduğu ve alınan kararların tüketiciler kısmında ne karşılık gördüğünü analiz etmek daha doğru karar alma mekanizmalarının oluşmasında da etkili olmaktadır.

Kurumsal itibar düzeyinin ölçümlenebilmesi için öncelikle işletmenin hangi itibar boyutlarını ölçümleyeceği ve hedef kitleyi tanımlamak gerekmektedir. Bu süre içerisinde işletmenin bu konudaki hedeflerinin de net bir şekilde tanımlanmış olması önemlidir. Bu ölçüm iç kaynak ile yapılabileceği gibi dış kaynak ile de yapılabilir. Kurumsal itibar ölçümlemesinde işletmeler nasıl bir sonuçla karşılaşacaklarını bilemediklerinden zaman zaman çekimser kalabilmektedir. Genellikle işletmeler hakkında medyada çıkan olumlu veolumsuz haberler, Pazar araştırmaları içerisindeki sorular, örnek gruplar üzerindeki yapılan çalışmalar ile anlamlı sonuçlar elde etmeye çalışırlar (Argüden, 2003: s.12).

Kurumsal itibarın ölçümünde bir tek yöntem bulunmamaktadır. Kişilerin işletmeden beklentileri, hangi sosyal sorumluluk projelerinde yer aldıkları, işletmeye duyulan güven seviyeleri kişisel özellikler gibi kavramlar ölçüm yapanların kurumsal itibarı farklı analiz etmelerine sebebiyet vermektedir. En fazla bilinen kurumsal itibar ölçekleri ‘Çalışılmak İstenen Şirket’, ‘Güvenilir şirketler’, ‘İşletme Kişilik Metaforu’, ‘En beğenilen şirket’ gibi

çalışmalarıdır. Bunların içerisinde yer alan ‘Güvenilirlik Ölçeği’ Nevell ve Goldsmith tarafından geliştirilmiş ve kişilerin işletmeye güven seviyelerini öğrenme ve bunu analiz etmeleri üzerine kullanılmıştır. Kurumsal Kişilik metaforu Davies tarafından kullanılmış ve kişilerin işletme ile kendisini özdeşleştirdiği özellikleri analiz etmeye çalışmıştır. En beğenilen şirket ve En çok çalışılmak istenen şirket gibi ölçeklerde Fortune tarafından araştırmalarda kullanılmak üzere kişilerin işletmelerden ve sosyal sorumluluk olarak üstlendikleri özelliklere göre analiz yapmaktadır (Bozkurt, 2011: s.50).

2.1.4.2. Kurumsal İtibar Yönetimi ile Elde Edilmek İstenen Faydalar

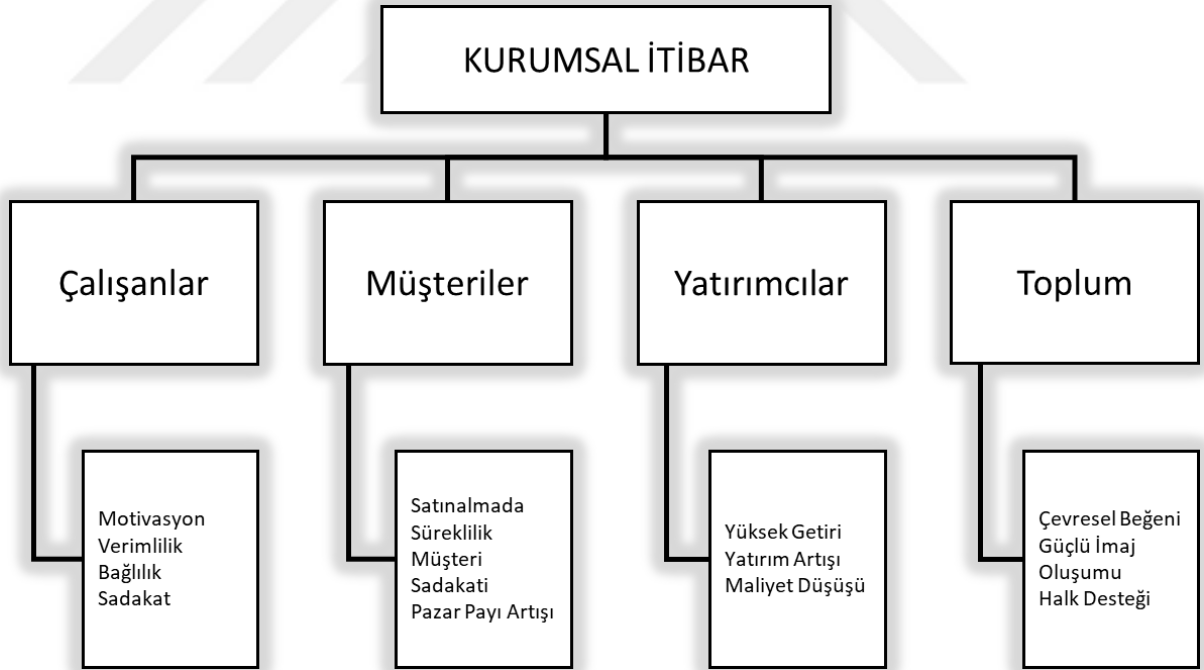
İşletmeler soyut kavramlar içerisinde geçen kurumsal itibara her durumda sahip olmak isterler. Bilirler ki zaman içerisinde bu soyut kavram, somut değerlere dönüşecektir. Hem tüketiciler hem çalışanlar tarafından tercih edilen hale gelmek paydaşlar üzerinde güven oluşturmak bu sayede farklı alanlarda da fayda elde edebilmek işletme için mümkündür (Sayılı ve Uğurlu, 2007: s.79).

İşletmeler, çalışanlar, müşterileri, yatırımcıları ve toplum nezdinde Kurumsal İtibar sayesinde fayda sağlarlar. Kurumsal İtibarın çalışanlar tarafında, kuruma aidiyet, bağlılık, sadakat, çekicilik, ve motivasyon gibi pozitif etkileri vardır. Müşteriler tarafında ise süreklilik, müşteri sadakati, buna bağlı pazar payında artış, gibi etkisi bulunur. Yatırımcılar için Kurumsal İtibar sahibi işletmeler daha güvenilirdir. Getiri hesaplarında Kurumsal İtibarın etkisi bulunmaktadır. Toplumda ise güçlü imaj, özellikle kriz dönemlerinden daha kolay çıkabilme gibi faydaları bulunmaktadır.

Finansal açıdan faydaları; olumlu bir itibarın finansal açıdan değeri, çoğunlukla işletmenin sahip olduğu tüm maddi değerden çok daha fazlasıdır. İyi bir itibara sahip olan işletmelerin maliyetlerinde de azalma gözlemlenebilir. Süreçlerinizi daha verimli yönettiğinizden ilk başta maliyet gibi gözükken unsurlar uzun dönemde işletmeye fayda sağlayacaktır. Diğer türlü yüksek risk ile süreçleri yönettiğinizden oluşan bir durum karşısında işletmenin yok olmasına kadar gidebilecek bir sürece girilebilir. Ayrıca itibar işletmeye, finansman sağlayıcılar, bankalar, fonlar vb gibi, tedarikçiler, satınalma gibi hususlarda da fayda sağlamaktadır..

İşletmenin bulunduğu pazar açısından faydalara bakıldığında ise olumlu bir itibarın işletmeye pazar paylarının artırılması, yeni ürün ve hizmetlerde destek gibi konularda değer kattığı gözlemlenmektedir. Güçlü itibara sahip olan işletmeler, girdikleri pazarlarda çok kolay yer alabilmekte ve hedef kitleler, tüketiciler tarafından süratli şekilde kabul görerek paylarını artırma şansını yakalayabilmektedirler.

İnsan Kaynakları alanında ise işletmeye sağladığı faydalar ise şöyledir. İyi bir kurumsal itibara sahip olarak, işletmeye yetenekli, yetkinliği yüksek personelin kazanılması konusunda yardımcı olmaktadır. İtibar, işgörenleri etkilemekte ve o işletmede çalışmak için onları teşvik etmektedir. İyi bir itibar yalnızca sadık müşteri oluşturmaz, aynı zamanda sadık çalışan da oluşturur. Kurumsal İtibarın insan faktörü, çalışana ekstra motivasyon sağlar. İtibar, çalışanları çeşitli, farklı koşullarda bile çalıştırmak konusunda cesaret verir, takım çalışmasını kuvvetlendirir ve aynı geleceği paylaşma konusunda ortak bir kültür oluşturur.



Şekil 11. Kurumsal İtibarın Etkileri

Kaynak: Roberts and Dowling, 2002:1077

Kurumsal itibarın işletmeye faydaları sadece bunlarla sınırlı değildir. İstikrar sağlar. İyi bir itibar, müşterilerin işletmenin ürünlerine olan talebini sürekli hale dönüştürür. Kötü ekonomilerde bu tarz ürünler tüketicilerin en son kesmeye karar verdiği alımlardır. İtibar müşteri sadakati sağlar ve bu nedenle işlerin kötü gitmesini engeller. Sonuç ise istikrardır. İtibarlı şirketlerin hisse senedi fiyatları daha düzgündür ve operasyonları daha istikrarlıdır.

Düşük risk oluşturur. Güçlü itibarı olan işletmeler sıkı iç kontrol sistemleri geliştirerek çalışanlarını kontrol ederler ve olası problemleri önceden belirleyebilir ve önlemini alabilirler. Hazırlıklı olmak gelecek riskini düşürür, bu nedenle güçlü itibarı olan kurumlar daha az risk taşırlar ve yine kriz dönemlerinde daha etkin bir yönetim uygularlar. İtibar bir krizin etkisini de yumuşatabilir.

Özgürlük; İyi bir itibar o işletmenin etrafını bir halka gibi sarar, endüstrinin standart sağlayıcısı haline getirir ve rakiplerinin aksiyon ve stratejilerinin kıyaslandığı kurum olmasını sağlar, öncü yapar. İtibarı yüksek kurumlar üzerinde yoğun bir rekabet ve medya baskısı vardır.

Kurumsal İtibarın meydana getirdiği olumlu etkiler bir işletme için büyük önem taşımaktadır ve adeta onun için hayati bir görev görmektedir. Bu sayede işletme rekabette de büyük avantaj elde etmektedir (Aydın, 2015: s.77). Bununla beraber işletmelerin sadece var olduğunu düşündüğü bu mali güce dayanıp hareket etmesi beklenmemelidir. Tek başına mali yapının bir işletmeyi itibarlı kılacağını düşünmek büyük bir yanılgıdır. Paydaşlar üzerinde itibar olgusunun kuvvetlenmesi mali gücüne ilave olarak çalışanlarını süreçlerine dahil etmeleri, kurumsal değerlerini oluşturmaları ve paydaşları ile kurmuş oldukları olumlu havayı sürdürebildikleri müddetçe geçerli olacaktır. Bunun için de açık ve güçlü iletişimi süreçlerinin içine dahil etmeleri önemlidir (Aydın, 2015: s.78).

2.2. İnsan Kaynakları Kavramı

İnsan bir işletmenin temel ögesidir. İşletme temel hedefleri olan para kazanma, bir mal ve hizmet üretme ve sürdürülebilirliği sağlama açısından insana mecburdur. İşletmelerin bu ögeyi en verimli, etkili şekilde yönetmesini ifade eden kavram ise 'İnsan Kaynakları' yönetimidir. Kişilerin işletmeye istihdamından başlayıp, gelişimi, görevlendirilmesi ve nasıl

yönetildiği konusuyla ilgilenen alan İnsan Kaynaklarının görevleri içerisine girmektedir. İşletmenin etkisinin hem çevresinde, hem rekabet ettiği ortamlarda çalışanlar tarafından geliştirilmesine katkıda bulunur. Ahlaki, coğrafi, toplumsal değerlerle beraber çalışanın nasıl davranış sergilemesi gerektiği konularıyla ilgilenir (Armstrong, 2017: s.25).

İşletmeler ve kurumlar için görev yapan işgörenlerin önemli bir unsur olduğunun anlaşılması yirminci yüzyılda daha fazla hissedilmiş ve İnsan Kaynaklarının önemi bu tarihten sonra artmaya başlamıştır. İşletmeler işgörenler ile daha fazla iletişim kurabilmek ve kurum içi mesajları, kuralları bu yol ile iletebilmek için İnsan Kaynaklarına organizasyon içerisinde ayrı bir birim olarak yer vermeye başlamışlar ve yapılanma sürecine gitmişlerdir. Bu yapılanma ve organizasyonel değişiklikler işgörenlerin önemsenmesi adına önemli bir adım olmuş bu sayede verimliliklerinin artmasında, seslerin üst yönetime aktarılmasında, insani olarak kendilerini daha iyi hissetmelerinde son derece önemli ve etkin bir yaklaşım haline gelmiştir. Öncesinde insanı maliyet unsuru olarak gören yapılar yerini bir işletme için insanın en önemli değeridir diyen yapılara geçerken insan kaynakları aracılığı ile işgöreni teşvik eden, motive eden gelişimini sağlayarak bireysel başarılar ve grup başarıları ile işletme için her türlü verimliliğini ve performansını arttırmaya yönelik yapılar kurulmuştur. Bu özelliği ile İnsan Kaynakları işletmeler için önem arz etmektedir (Ayan, 2012: s.162). İnsan Kaynakları işveren ile işgören arasında bir köprü vazifesi görmektedir. Bu yönüyle de işletmenin stratejik planlarının gerçek hayata, hedeflere dönüştürülmesinde ve aynı zamanda çalışanların bireysel beklentilerine şirket imkanları dahilinde cevap verilmesinde önemli hale gelmiştir. İnsan kaynakları yönetim için stratejik öneme sahip olan insan kaynağının etkili kullanılmasında önemli bir yönetim anlayışı haline gelmiştir (Bingöl, 2016: s.6).

İnsan kaynakları yönetimi kavramı, özellikle işletmelerin kuruluş aşamasında veya öncesinde belirlemiş oldukları stratejilerine, hedeflerine, vizyon ve misyonlarına ulaşabilmeleri için insanı, işgöreni motive eden, memnuniyetini artıran, hem bireysel olarak gelişmelerini sağlayan veya gruptaki diğer çalışanların gelişimi için özendirici yapan ve bu sayede yakalanması düşünülen yüksek performansın devamlılığını sağlayarak işletme açısından yönetilmesi gereken faaliyetlerin bütünüdür (Çiftçi, Dolgun vd 2007: s.2). Bu sayede çalışanların zihinsel olarak daha yukarı seviyeye ulaşmaları sağlanırken işletme için

daha verimli, katkılarını sağlayabilmeleri amaçlanır. İnsan kaynakları departmanı çalışanlar ile işletme arasında bir köprü görevini görmesine ilave olarak her iki taraf içinde hedeflerinin, faydalarının daha fazla ortaya çıkartılmasına yardımcı olur. Klasik anlamda başlangıçta ön planda bulunan personel yönetimi anlayışı, zamanla insan kaynakları yönetimi anlayışına geçişi ile birlikte daha fazla teknoloji ve daha fazla yenilikçi uygulamalar ile iç içe geçmiştir. İnsan kaynakları yönetimi, bilindik geleneksel bir şekilde çalışan-yönetici ilişkilerini önemsemek yerine, bunun ötesinden çalışanları birer maliyet unsuru olarak görmekten vazgeçmiş ve çalışanların işgücünü değerli bir kaynak ve yatırım faktörü olarak değerlendirmiştir (Kızıloğlu 2012: s.4-5).

Genellikle organizasyonda bir departman olarak rolü kısıtlanmasına rağmen İnsan Kaynakları, ilerleyen zaman içerisinde bir yönetim tarsi ve üst yeönetimin önemli bir yardımcısı konumuna gelmiştir. Bu yeni şekilde insan kaynakları yönetimi, bir işletme içerisindeki çalışanların idaresi açısından amacını, politikalarını, yöntemi ve uygulamaları bünyesinde barındıran özel, analitik ve detayları bulunan stratejik bir kavramı ifade etmektedir (Öğüt, Akgemci ve Demirsel 2004: s.278).

2.2.1. İnsan Kaynaklarının Tarihsel Gelişimi

Tarihsel olarak İnsan Kaynakları kavramına bakıldığında bugün ki anlamı olan stratejik insan kaynakları sorumluluklarına ulaşana kadar farklı şekilde anlamlandırıldığı görmekteyiz. Yaygın bir kanı olarak, II. Dünya savaşı sonrasında ortaya çıkan bir kavram olarak düşünülse, Babil Hammurabi kanununda ücretlendirme sistemi, M.Ö. 1600'lü yıllarda Çinlilerde ilk iş ayrımı ve konusunda uzmanlaşma, M.Ö 400'lerde yine Çinlilerde personel dönüşüm hızının yüksekliği oranlarını kullandıkları görülmektedir. Bu da İnsan Kaynakları kavramının geçmişini bu dönemlere kadar indirgemektedir.

Sanayi devrimi ile beraber personel yönetimi kavramı da değişim göstermiştir. Önceleri toprağa ve insana balı üretim tarzından makineleşme ve neticesinde daha geniş kitlelere yönelik üretim tarzına geçilmiş olması yeni, farklı ihtiyaçların ortaya çıkmasına sebebiyet vermiştir.18. yy da James Watt'ın buhar makinesini bulması sonucunda sanayi devrimi oluşmuştur. Artık insan gücünü makineleşme almıştır. Ekonomik hayat değişim

göstermeye başlamış insan artık fabrikalarda çalışmak için yarışır hale gelmiştir. Bu sebep ile insanlar ile çalışma sistemi ve işletme arasında bir bağlantı olacak bölümlere de ihtiyaç duyuluyordu. 19.yüzyılın başında NCR Corporation'ın ayrı bir personel departmanı oluşturması Personel Yönetimi olarak yakın tarihteki yerini almıştır. 1950'lerde operasyonel bir departman ve sadece özlük işleri ile uğraşan, yasal süreçler ile işletme süreçlerinin uyumluluğunu takip eden bir departman olarak karşımıza çıkmaktadır. 1960 larda rutin işleri yürüten bir kayıt memuru olarak tanımlanmıştır. 1970'lerde toplu iş sözleşmeleri ve sendikalaşma faaliyetlerini takip eden, müzakereci ve işletme içi personel politikalarını takip eden bir pozisyon olarak konumlandırılmıştır. 1980'lerde süreçlerine dahil olan görev tanımları, sorumluluklar gibi alanlarda daha fazla söz sahibi olan ve işletme içerisinde bir dizayn merkezi olarak konumlandığını görmekteyiz. 1990'larda ise işletme stratejileri üzerinde daha fazla söz sahibi olan bir departman, disiplin olarak görülmektedir. (Bingöl, 2016: s.10).

Bilimsel Yönetim hareketinin öncüsü olan Frederick W. Taylor' un anlayışı dönemin ihtiyaç ve gerekliliklerine uyum göstermekteydi. Taylor'un amacı az zamanda daha fazla üretim yapabilmek için işgörenlerin hizmetine sunulan ekipmanların, ihtiyaç duyulan insan gücünün ve yeterli zamanın tanımlanabilmesi için bağımsız objektif araştırmalar yapılması gerekliliğini ortaya koymuştur. Bu yol ile işletmeler daha yüksek ücretler ödemiş ve günlük olarak belirlenmiş olan üretim kapasitelerinin üzerine çıkmışlardır. Aynı yıllarda I. Dünya savaşı da olduğundan işletmeler çalışacak kişi bulmakta zaman zaman zorlanmış olsalarda orduya alınacak askerlere yönelik uygulanan psikolojik testler işletmeler için kişi seçmede kullanılabilir olmuştur. Bu sayede psikolojik testlerin çalışan seçiminde ilk kez uygulandığını söylenmektedir. Savaş sonrasında çok yüksek sayıda işsiz olması sonrasında çalışanlara yönelik sağlanan ek faydalarında ortaya çıkmasına vesile olmuştur. İşsizlik sigortası, sakatlık ödemesi, ölüm aylığı gibi bazı kavramlar işletmeler tarafından kullanılmaya toplu iş sözleşmelerinde kullanılmaya başlamıştır.

Diğer bir önemli unsur da endüstriyel psikolojide yaşanan gelişmeler alanındadır. Endüstriyel psikolojide temel varsayım işgörenlerin verimliliği sadece ücret, çalışma koşulları gibi fiziki ve maddi unsurların gelişmesi ile sağlanmaz. Verimliliği artırmak için

sosyal ve bireysel psikolojik geliştirmeler de yapılması gerekmektedir. Birinci sanayi devrimi ile değişime uğrayan personel yönetimi ikinci sanayi devrimi ile de değişim göstermiştir. İşletmeler tarafından 1950 sonrasında personel yönetimi kavramı çok daha fazla kullanılmaya başlanmıştır.

Bu dönemde özellikle ücretler ile ilgili düzenlemelerde ek kazançlar kavramı ortaya çıkmıştır. Buna ek olarak işgörenlerin motivasyonunu artırmak için işletmeler ödemelerin içerisine ek faydaları da eklemişlerdir. Giyim yardımı, yol yardımı, tatil yardımı gibi ek ödemelerin ilk bu dönemlerde oluşmaya başlamıştır. Teknolojik gelişmenin de etkisiyle Taylor'un fikrine karşıtlar çıkmaya başlamış ve işletmede sosyal ilişkiler kavramı ortaya çıkmıştır. Emegın verimliliği üzerinde durulmaya başlanmış, çok sayıda şirket Endüstriyel ilişkiler bölümü oluşturmuştur. Personel Yönetimi departmanı 80'lerde varlığını devam ettirmiştir. Özellikle büyük şirketler bu departmanı organizasyonlarında önemseyerek yetki ve sorumluluklarında gelişim sağlamıştır. 90'larda ise, personel yönetimi kavramı artık İnsan Kaynakları Yönetimi olarak değişim göstermiştir. Öğrenen Organizasyon, Toplam Kalite Yönetimi gibi yeni kavramlar oluşmuş ve işleme için ilk sanayi devri ile beraber önemli konuma gelen insanın değeri çok daha fazla artmıştır.

İnsan Kaynakları Yönetimi kavramı sürekli kendini geliştirmiştir. Değişen personel yönetimi kavramı içerisinde İnsan kaynakları fonksiyonlarına yenileri eklenmiştir. Motivasyon, ödüllendirme, gelişim gibi yeni kavramlar bu bölümün içerisinde yer almaya başlamıştır (Yılmazer ve Eroğlu, 2008: s.25).

2.2.2. İnsan Kaynaklarının İşletme İçerisinde Konumlandırılması

İşletmelerde İnsan Kaynakları yapılanması ile rol ve sorumlulukları yapıya, amaca bağlı olmak üzere farklılıklar göstermektedir. Bir işletmede herhangi bir pozisyona sahip kişide bulunması gereken davranış göstergelerini tanımlayan, o sistem içerisinde bulunmasının sebebini rol olarak tanımlayabiliriz. Bu, işletmelerden işletmeye farklılık gösterdiği için zaman zaman aynı kelimeye farklı anlamlar, sorumluluklar da yüklenebilmektedir.

Çok sayıda araştırmacı İnsan Kaynaklarına verilmiş olan rol ve sorumluluklar, kurum içi yetkileri, konumlanması konusunda araştırma yapmıştır. Örneğin Harnschnek'e göre İnsan kaynakları, tam ortak, vitrin, satıcı ve gündelikçi gibi rol ve sorumluluklara sahiptir. Tam ortak gibi konumlanan işletmelerde, üst yönetimin İK'ya gösterdiği önem diğerleri ile kıyaslandığında daha fazladır. Vitrin olarak konumlandırılmış işletmelerde ise gerçek çözümler yerine daha düşük etkisi olan konularla ilgilenen bir departman, satıcı konumunda ise üst yönetimi ikna edebilecek, fikirlerini değiştirebilecek bir pozisyondadır. Gündelikçi olarak tanımlamasında ise stratejik konularda sözü olmayan günlük işlerin planlamasının yapıldığı konumda bulunan bir İnsan Kaynakları departmanı olarak karşımıza çıkmaktadır (Harnschnek, Donald, Robert 1998: s.58-66).

Beach'a göre ise İnsan Kaynaklarının politika oluşturma, danışman, iç müşterilere karşı hizmet sağlayan, kontrol görevi bulunmaktadır (Beach,1990: s.51) Dış müşterilere son ürün ve hizmeti sunmada faaliyet gösteren işletme çalışanlarına iç müşteri adı verilmektedir (Doğan, 2015: s.62). Tyson'a göre ise, stratejik özelliği bulunmayan destek bölüm yöneticisi, özellikle mavi yaka ağırlıklı gruplarda sözleşme yöneticisi, işletmenin başarısına katkı sağlamak için dizayn görevini üstlenen bir bölüm gibi görevi bulunmaktadır (Tyson,1995: s.136).

Storey'e göre ise değişimi tetikleyen değişimin yaratıcısı, gerektiğinde dengeleri sağlayabilmek için düzenleyici, şirket için bir danışman ve müdahaleci olmayan hizmet sağlayıcı görevleri bulunmaktadır (Storey, 1992: s.168). Caldwell 'de benzer şekilde İnsan kaynaklarının sorumluluklarını tanımlamış (Caldwell, 2001: s.45), Bunlara ilave olarak ise değişim sağlama ajanı, işletmenin en üst projelerin lideri, uyarlayıcı, gibi ek rol ve sorumluluklar ile tanımlamıştır. Schuller ise iş ortağı, kolaylaştırıcı, denetleyici, yenilikçi ve uyarlayıcı rol ve sorumluluklar ile tanımlamıştır (Schuller,1994: s.34-39).

Ulrich tarafında ortaya konan İnsan Kaynakları rolleri ise bugün de otoriteler tarafından en fazla kabul gören benimsenen rol ve sorumluluklar içerisinde yer almıştır (Raub, 2006: s.136).



Şekil 12. İnsan Kaynakları Rol ve Sorumlulukları

Kaynak: Ulrich, 1997: s.24

Burada dört başlık ön plana çıkmaktadır. Bunlar; Stratejik insan kaynakları, yapılanma, işgören katkısı ve dönüşüm ve değişimin yönetimi'dir. Bu rollerin içerisinde belki en önemlisi İnsan Kaynaklarının artık işletmelerde değişim ve dönüşümün öncüsü olması konumudur. Personel değişimi, kültür değişimi, organizasyon değişimi, görev değişimi aklınıza gelebilecek tüm değişimler İnsan Kaynakları tarafından koordine dilmektedir.

2.2.3. İnsan Kaynaklarının Fonksiyonları

Her alanda olduğu gibi İnsan Kaynakları konusunda da ilk önce planlama aşaması gelmektedir. İşletmeler kuruluş hedeflerine uygun organizasyon yapısının belirlemelerinin

ardından hangi nitelikte personel seçimine gideceklerini planlamaları gerekmektedir. Detaylı çalışılması gereken bir aşama olduğundan planlamanın doğru dizayn edilmesi gelecekte yapılacak çalışmalar için önemlidir.

Planlama, belirlenmiş amaçlar, geçmiş dönemlerde elde edilen veriler, tecrübeler, gelecek ile alakalı öngörüler ve trendler doğrultusunda, işletmenin kaynakları ile doğru orantılı kısıtlamalara da uyacak şekilde geleceğe dair kararlar almak olarak tanımlanabilir. İşletmeler için planlama, kurumsal hedeflere ulaşmak yolunda elde bulunan kaynakların en verimli şekilde, hedeflerin gerçekleştirilmesi için görevleri ve bu görevlerin zamanlamalarını belirlemektir. İşletmenin faaliyetleri gereği ihtiyaç duyduğu işgücünün miktarını ve kalifikasyon düzeyini aldığı işler ve geleceğe dönük beklentileri doğrultusunda zamana bağlı olarak organize etmesi İşgücü Planlama olarak tanımlanabilir. Özellikle emek-yoğun ortamlarda işgücü planlama, diğer kaynakların planlamasından daha kritik öneme sahiptir (Ulrich ve Brockbank, 2005: s.200).

Hizmet sunumunda işgücü planlamanın işletme içinde hangi düzeylerde ve hangi detaylarda hayata geçirileceği; kurumun stratejileri, sunduğu hizmetler ve ürünler, hizmetin sunulduğu ortamlar ve lokasyonlar, tedarik zinciri ilişkileri, müşteri talebinin yapısı, özetle pazarda rekabetçiliğe etki eden tüm unsurlara bağlı olarak farklılık göstermekte ve işletmeye göre değişmektedir.

Doğru bir planlama yapılmasının ardından bu plana uygun aday belireme, seçme ve yerleştirme yapılması aşaması gerekmektedir. Bu tez kapsamında İnsan Kaynakları fonksiyonları belirlenirken genel fonksiyonlardan daha çok işe özel süreçler değerlendirilmiştir. Örneğin planlama aşaması çoğu literatürde İnsan Kaynakları fonksiyonları içerisinde gözüksede genel bir başlıktır.

2.2.3.1. İşe Alma Seçme ve Yerleştirme

İşletme için önemli kavramlardan bir tanesi de devamlılıktır. Devamlılığın her alanda olması önemli ve gereklidir. İşletmelerin önemli unsurlarından bir tanesi insan kaynakları aracılığı ile işletmeye donanımlı, yetkin işgünü çekebilmek ve bu sayede oluşan bilgi seviyesini koruyarak devam edebilmektir. Bunun için işletmenin çekici hale getirilmesi,

işgücü bulabileceği alanlarda en iyi ve uygun olan adayın işletmeye çekilebilmesi çok önemlidir.

Seçme ve yerleştirmenin ilk aşamada gerçekleştirilen planlamanın doğru yapılması, hangi niteliklerde eleman arandığının cevabını verecektir. İşletmeler sadece belirli sayı tutturmak ya da boşalan bir pozisyonu doldurmak için işe alım gerçekleştirmezler. Alınacak kişinin etki alanı, muhatapları, işe hakimiyeti vb yeterlilikleri ile olumlu veya olumsuz etki oluşturabileceği bilinci ile hareket ederler. Bundan dolayı işe alım bir işletme için en önemli adımlardan bir tanesidir. İnsan kaynağını bulmayı, planlama neticesinde ortaya çıkan işgücü açığını karşılamak üzere gerekli yetenek, beceri, bilgi, ve motivasyona sahip işletmede çalışacakları araştırmak ve işletmeye kazandırabilmek faaliyetleri şeklinde tanımlayabiliriz (Tortop vd., 2013: s.126).

İşe alım sürecinin amacı, kişi ile işletmede ve oluşturulmaya çalışılan kültür arasında bir denge sağlamaktır. Bu denge sağlanmaya çalışılırken İnsan Kaynakları işe en uygun adayın seçilmesi için süreçlerini dizayn eder.

Bu planlama süreci ile başlar, uygun platformlarda işin tanımı ve gereklilikler hususunda işletmenin talepleri belirtilir. Burada dikkat edilmesi gereken husus iş için aranan nitelikler belirlenirken ne eksik anlatılmalıdır ne de aşırı beklenti talep edilmelidir. Gereklilik tam manasıyla ifade edilmelidir ki doğru adaylar ile süreç ileletilebilsin. Adayların başvuruları neticesinde tecrübe, bilgi, deneyim, yetkinlik olarak en uygun görülen adaylar arasından seçim yapılmalıdır. Bu süreçte işletme içindeki pozisyona uygun olan adaylar da değerlendirilmeye alınabilir. Bu işletmeciçerisindeki motivasyon, çalışanlar için yeni hedefler belirlemek açısından da önemlidir. Ama işletme ihtiyacını dışından da sağlayabilir. Dışarıdan yapılan işe alımlarda başvuru yapan aday profilini iyi analiz etmek gerekmektedir. Doğru işe doğru eleman yerleştirilmesi önemli bir adımdır (Sabuncuoğlu, 2013: s.78). Yapılan kriterler sonrasında karar verilen adayın işe başlaması ve çalıştığı ortama uyum sağlamasını ve uyum sağlayıcı önlemler alınması, adaptasyon sürecini kısaltacak ve kişinin daha kısa sürede işletmeye faydalı olmasını sağlayacaktır.

İşletmeden işletmeye ve sektörde sektöre değişiklik göstermek koşuluyla işe alım süreci aşağıdaki gibi ilerlemektedir;



Şekil 13. İnsan Kaynağı Seçme Süreci

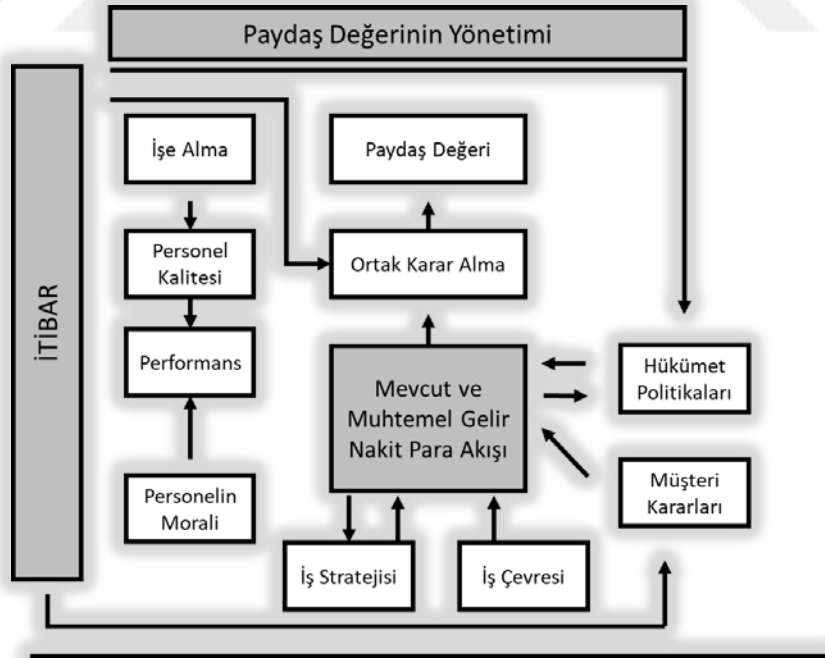
Kaynak: Çiftçi vd, 2007: s. 978

Bu adımlar işletmeden işletmeye, pozisyondan pozisyona değişiklik gösterebilir. Kimisinde daha uzun mülakat süreçleri olabilir, kimsinde bir veya iki görüşmede sonuca ulaşılabilir. İşgören seçiminin her aşaması titiz bir çalışma gerektirmektedir. Zaman zaman işletmeler bazı aşamalarda dışarıdan destek de alabilmektedirler. Bazıları da bu süreci tamamen bu alanda hizmet üreten şirketler üzerinden gerçekleştirmektedirler. İşe alımı her kim yaparsa yapsın adımlar uygulanırken adayın bilgi, yetenek, eğitim gibi özelliklerini

tanımak ve kişi hakkında daha doğru bilgiyi almak adına yapılması gerekmektedir. Bu sayede işletme için en doğru karar verilecektir.

İşe alımın aşamalarını özetleyecek olursak. İlk önce iş yükü ve iş analizinin tamamlanması gerekmektedir. Sonrasında görev tanımı, davranış göstergeleri ve yetkinliklerin belirlenmesi, çalışan ihtiyacını belirlenmesi, aday arama süreci, değerlendirme ve mülakat süreci, uygun test araçlarının kullanılması, departman ile beraber değerlendirme, işe alım evrakları, referans araması v.g, işe başlama, İş eğitimi, takip ve performans takip süreci olarak özetleyebiliriz

İşe alım görüşmeleri tek yönlü bir görüşme değildir. Bu süreçte işletmeler adayları değerlendirirken adaylar da işletmeleri değerlendirirler. Yapılan görüşmelerde ve başvuru sırasında akıllarında olan soruların yanıtlarını ararlar. İşletme açısından bu süreci doğru yönetmek aday üzerinde olumlu bir intiba bırakır.



Şekil 14. İşe alım ve İtibar Yönetimi İlişkisi

Kaynak: Schultz, Hatch, ve Larsen, 2000: s.81

İşletmeler içi müşteri memnuniyeti, performansı yüksek çalışanların varlığına, nitelikli çalışanların varlığı da işe alımda belirlenen standartlara bağlıdır. İyi bir itibar işletmenin tüm paydaşlarının memnuniyeti ve onların desteğinin sürekliliğini sağlamaktadır. Paydaş bağlılığının sürekliliği işletmeye rekabet avantajı sağlamaktadır. İlişkilerin yönü ve birbirleri ile olan etkileşimi Şekil 14'de ele alınmıştır.

2.2.3.2. Motivasyon Faktörleri

Motivasyon insanı harekete geçiren psikolojik güçtür. Motivasyon kelimesinin Türkçe karşılığını tam anlamıyla bulmak çok kolay değildir. Motivasyon, Fransızca ve İngilizce "motive" kelimesinden türemiştir. En yakın Türkçe karşılığı saik, harekete geçiren, güdü olarak söylenebilir. Bir ya da birden fazla kişiyi, önceden belirlenmiş bir amaca yönelterek sürekli şekilde bu amaç uğrundan gerek kendi kendine gerekse dış faktörler sebebi ile yapılan çabaların tümüne motivasyon diyebiliriz (Gürbüz, 2010: s.71). Ağırlıklı olarak Türkçede motivasyon güdü, harekete geçiren güç olarak yer almaktadır. Kişinin ihtiyaçları, korkusu, arzuları, inandıkları, umutları onu harekete geçiren ve elde etmek istediği şeye duyulan ihtiyaç ile orantılı kişiyi sürekli harekete kılan dürtüdür. Bu hareketin ne yönde olacağına kişi elde etmek istediği şeyin ihtiyaç veya gereksinimine göre karar verir. İşletmeler açısından motivasyon veya güdülenmeye baktığımızda, çalışanların o işyerinde çalışma isteklenmeleri için ve eğer işletmede performanslı çalıştıkları takdirde hem maddi hem organizasyonel olarak en uygun şekilde ödüllendirileceklerine inandırmak üzere kullanılan herşeydir diyebiliriz. Özetle güdülenme (motivasyon), bir kişiyi belirlenmiş olan bir amaç için harekete geçiren güç diye tanımlanabilir. Bu güdülenme farklı seviyelerde meydana gelebilir. İşin zorluk derecesini olumlu algılayan çalışanların iş tatminleri de motivasyonlarının da arttığı gözlemlenmektedir (Gürbüz, 2010: s.71).

Motivasyon sürecinin, çalışanı harekete geçirilmesinde ve performansının artırılması aşamalarında önemli olduğunu söyleyebiliriz. İşletmeler tarafından çalışanların verimliliklerinin artırılmasına yönelik sürekli olarak araştırmalar yapılmaktadır. Her işletme kendi kurum kültürüne uygun motivasyon faktörlerini süreçlerinde uygulamaktadır. Amaç bu araştırmalar neticesinde en uygun motivasyon faktörlerini bulup gerek çalışanların gereksinimlerini karşılayan gerekse işletmenin ihtiyaçlarını karşılayan bir yöntem

oluşturabilmektir. İşletmeler açısından bakıldığında çoğunun şikayet ettiği unsurların başında çalışanların verimliliklerinden dolayı yaşadıkları problemler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu verimsizlik sebeplerinin iyi araştırılıp analiz edilmesi işletme açısından önem taşımaktadır. Detaylı incelendiğinde motivasyon eksikliğinin sadece kişilerden kaynaklanan değil, kişilerin motive olması için seçilen hedeflerden tutun da kişileri doğru tanıyamamadan kaynaklanan, işletme kısıtlarını doğru tanımlayamamaktan kaynaklanan veya kurum kültürü açısından kaynaklanan unsurlardan olduğu görülmektedir.

Bir çalışanın başarılı olabilmesi için güdülenmenin (motivasyonun) üç önemli özelliği karşımıza çıkmaktadır. Bunlar harekete geçiren, hareketi devam ettiren ve davranışları olumlu yöne yönlendiren şekilde kullanmasından geçmektedir.

Motivasyona baktığımızda temelde kapsam ve süreç/içerik olarak iki ana gruba ayrılmakla beraber süreç teorileri içerisinde ayrılan ve üçüncü bir grup olan modern teoriler buna ilave olmaktadır (Tınaz, 2000: s.29). İnsan ihtiyaçlarını temel alarak ortaya çıkan kapsam teorilerinin içerisinde MC. Clelland'ın başarı güdüsü kuramı, en bilenen Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, F. Herzberg'in ikili faktör motivasyon teorisi, ve Alderfer'in var olma, beraber olma, ilişki kurma ve gelişme kuramı bulunmaktadır. Kapsam teorileri bireyi motive eden faktörleri inceleyen teorilerdir, tek noktaya odaklandıkları için statiktirler (Bowditch ve Buono, 1990: s.54). Süreç teorilerinde ise daha çok güdülenme ile motivasyon süreci ele alınmıştır. Beklenti teorileri, davranış şartlandırma ve pekiştirme teoremi, Adams'ın eşitlik teorisi, Locke'nin amaç teorisi, Hackman ve Oldman'ın iş özellikleri teorisi süreç teorileri içerisinde yer alır (Eroğlu, 2004: s.344-345).

Modern teoriler arasında ise sayabileceğimiz şöyledir. Eşitlik teorisi, kişinin işten tatmin olma derecesi ve iş başarısı, bulunduğu iş ortamı ile ilgili hissettiği eşitlik veya eşitsizlik duygusu ile ilgilidir. Kişi kendisine verilen mükafat ile kendisinin işletmeye katkısı arasındaki ilişkiye dayanarak katkı ile ödülün orantılı olmasını beklemesi ve işletme içerisinde varsa diğerlerine verilen ödüller ile bunu karşılaştırmasıdır. Kişinin işletmeye sunduğu emek, zeka bilgi yetenek, başarı gibi değer katkılarını ücret prim, statü, yetki, sorumluluk gibi unsurlarla kıyaslaması buna örnektir (Robbins, 2003: s.172).

Amaç teorisi, Edwin Locke ve arkadaşları tarafından uzun dönemli çalışmalar sonucunda ortaya konulmuştur. Davranışın temel sebebi kişinin bilerek edindiği amaç ve niyettir. Bu amacın açık ve net olduğu varsayımına dayanır. Bireysel farklılıklar sebep olduğu algılama ve değerlendirme değişiklikleri belirli koşullar hakkında her bireyin kendine özgü yetki ve duygulara sahip olmakta ve seçtiği amaçları buna bağlı farklılaşacağını ifade etmektedir. İşletmenin başarısı iş görenlerin amaçları ile işletmenin amaçlarının bütünleşmesi ile mümkün olabilir (Aşan, 2001: s.235).

Atıf Teorisi, bireyin davranışlarının sebepleri üzerine durmaktadır. İçsel faktörler bireyin içten gelen ve oto kontrol sağlayan etmenlerdir. Dışsal faktörler bireyin dışarıda davranışına sebep olan etmenlerdir. Atıf kuramının temel meselesi insanların kendi ve başkalarının davranışlarını hangi nedenlere atfettiklerini anlamak ve açıklamaktır. Bireyin dışında davranışının oluşmasına sebep olduğu için durumsal atıf olarak da adlandırılmıştır. Kişinin hangi motivasyon faktörleri ile motive edileceğinin bilinmesidir. Örneğin dışsal faktörler ise para, ünvan gibi ödüller, içsel faktörler ise sevgi, takdir edilme, tebrik vb gibi faktörler işletme tarafından sağlanmalıdır (Pennington, 1996: s.127-128).

Bu tez çalışmasında Motivasyon teorilerinden konuya tek noktadan değerlendirme yaptığı için kapsam teorilerine hiç değinilmemiştir. Süreç/içerik teorilerinden de modern teoriler diye adlandırılan kuramlardan yola çıkarak İnsan Kaynakları departmanlarının çalışmada motivasyonu sağlarken uyguladığı yöntemlere bakılmış ve bu yöntemlerden yola çıkarak insan kaynakları faktörleri içerisinde motivasyon unsurları değerlendirilmiştir. Yukarıda açıklanan modern motivasyon teorilerinden eşitlik, amaç ve atıf teorilerinin sağlanması için insan kaynakları departmanlarının uyguladığı ve çalışan gelir dengesini sağlamak, bunun için ücret yönetimi sistemi kurulması, yine çalışanlar arasında adaletin sağlanması için performans yönetim sisteminin oluşturulması, çalışanların kendini değerli hissettiren ve önemli bir motivasyon unsuru olan eğitim yönetimi sistemi, nunlara ilave olarak adil kariyer yönetimi sistemi oluşturulması, insan kaynakları fonksiyonların motivasyon faktörleri altında değerlendirilmesine sebep olmuştur.

2.2.3.2.1. Performans Yönetimi

İş hayatında performans, çalışanın işyerinin belirlediği vizyon ve misyondan oluşan amaçlarını, işinin gerektirdiği hedefleri gerçekleştirmesi neticesinde elde ettiği başarı, ödül, geribildirim gibi tüm kavramları ifade etmektedir. Performans temelde 3 değişkene bağlıdır. Kapasite, imkan ve istek. Kapasite, çalışanın bir işi yapması için kendisinde bulunması gereken beceriyi, bilgi ve tecrübesini, imkan; işin gerçekleşebilmesi için gereken tüm koşulları, ekipman vs, istek ise; çalışandan beklenen çaba, emek, işi başarma güdüsüdür. Bu üç değişken beraber işlediği zamanda başarı gelir (Kantar, 2010: s.83).

Performans yönetimi ise işletmenin kaynakları, finansal durumu, çalışanları gibi şirket unsurlarının tümünden daha performanslı ve iyi bir netice elde etmek için kullanılan sürekliliği olan araçların arasında yer almaktadır. Performans yönetiminin temel amacı, çalışanların becerilerinin ve motivasyonlarının artırılması, kişilerin işe karşı olan sorumluluk ve işe aidiyet duygularının kuvvetlendirilmesi, bununla beraber işletmenin etkisinin ve başarısının artırılması söylenebilir.

Performans yönetimini üç amaç başlığı altında değerlendirilebilir. Bunlarda ilki yönetsel amaçlardır, ücretlendirme, transfer, terfi, veya işten çıkartma şeklinde tanımlanabilir. Geliştirmeye yönelik amaçlar, eğitim, kariyer planlama, koçluk, geliştirme, rehberlik, danışmanlıktır. Araştırmaya yönelik amaçlar ise hedeflerin belirlenmesi, iş tatmini ve motivasyon olarak değerlendirilmiştir (Barutçugil, 2004: s.87).

Tablo 4. Performans Yönetimi ve Performans Değerlendirme

Performans Yönetimi	Performans Değerlendirme
Üst Yönetim tarafından sahiplenilir.	İnsan Kaynakları çalışmalara liderlik eder
Tüm yönleri ile kapsamlı bir analiz gerektirir	Genellikle üstlerin astları değerlendirdiği bir süreçtir.
İşletmenin ömrü boyunca devam eden bir süreçtir	Genelde takvim yılı içerisinde bir veya iki kere uygulanır
Şirketin nereden nereye geldiğine bakılır	Bireysel başarılar odaklanır
Ücretlendirme ve prim uygulamaları ile ilişkisi yoktur	Genellikle değerlendirme sonucu ücret artışı ve prim uygulaması yapılır
Notlu bir değerlendirme bulunmaz	Notlu değerlendirme yöntemleri uygulanır

Kaynak: Sadullah, Uyargil, Acar ve diğerleri 2015: s.225

Performans yönetimi ve performans değerlendirme kavramları çoğu zaman karıştırılsa da birbiriyle bağlantılı fakat temelde birbirinden tamamen farklı kavramlardır. Performans yönetimi şirket varlığını sürdürdüğü sürece var olacak olan bir süreçken, performans değerlendirme bu sürecin içerisindeki belli periyotları ve çalışmalarını kapsar. Performans yönetimi, çalışanları bireysel olarak değil, işletmenin genel olarak durumunu gösterir. Kişisel performanstan ziyade yanında tüm ekiplerin ve işletmenin performansını ele alan, doğru yönetilip yönetilmediği sorgulanan devamlı bir süreçtir. Takvim yılı içerisinde bir ya da birkaç defa yapılan, sınırlı bir inceleme değildir. Belli hedef ve amaçların gerçekleştirilmesiyle sonuçlanmaz. Sürekli ve performansın hep daha iyiye taşınmasına odaklanır (Armstrong, 2006: s.67).

İşletmede performans yönetimi, dönem içerisinde uygulanan işletmenin performans değerlendirmesini de kapsayan geniş bir yönetim sürecidir. Performans yönetimini uygulamasında işletmeler sadece performans değerlendirme yaparak bunu yönetemezler. Performans değerlendirme bu yönetim sürecinin sadece ufak bir parçasıdır. Bu süreç içerisinde yalnız performans değerlendirme sürecini tamamlamak başarıdan çok başarısızlığa çalışanlar tarafında doğru sahiplenilmemesine sebep olur. Çünkü gerçek ve doğru bir performans yönetimi en başta çalışan ve yönetici arasında kurulacak sürekli ve doğru bir iletişime dayanır. Sadece belirli dönemlerde yapılan uygulamaların çalışanlar tarafından olumsuz bir algıya sahip olacağını söyleme yanlış olmayacaktır. Performans yönetimi, hedef ve amaçların, beklenti ve sonuçların birlikte belirlendiği bir ortak çalışmadır.

Bu sebeple doğru bir performans yönetimi süreci çalıştırmak için sadece işgörenlerin performansını değerlendirmek yerine, işletme-idareci-işgören arasında doğru iletişim kurmak, işletmenin içinde bulunduğu koşullar ve imkanlar ölçüsünde doğru hedefleri belirlemek ve bu hedeflere ulaşmak için ne yapılabileceklerin tam haritasını çıkarmak gerekmektedir (Gümüş ve Sezgin, 2012: s.67).

2.2.3.2.2. Ücret Yönetimi

Çalışmaların belirli bir süre içerisinde çalışarak işverenden elde ettiği gelirdir. Ücret çalışmada ek motivasyon oluşturan bir unsur olmamakla beraber, ücret yönetiminin adil ve

rekabetçi olmadığı işletmelerde motivasyonsuzluk oluşturmakta ve uzun dönemde işletmenin rekabet gücünü ve iç huzurunu olumsuz etkileyebilecek bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Ekonomik açıdan bakıldığında ücret için ortaya konan emeğin bedeli, sosyal fiyat açısından bakıldığında çalışma için hayatını geçindirme aracı ve iş hukuku penceresinde bakıldığında ise iş görenin fikri ve fiziki faaliyetlerinin karşılığı şeklinde ücreti tanımlayabiliriz (Zaim,1992: s.160). Buna ilave olarak işletme ekonomisinde geçen ücret kavramı ile sosyal ücret kavramları arasında da bir bağ kurulabilir. Sosyal ücret, çalışana belli bir hayat düzeyini sağlamak ve bunu devam ettirmek amacı ile kullanılan bir kavramdır. Bu bakışın işletme ekonomisinde ve işletme yönetiminde ifadesi kurumsal hayatta eşit işe eşit ücret'tir. Ücretin bölgesel özelliklerine göre düzenlenmesi de ücret adaleti olarak değerlendirilmektedir.

Etkin bir ücret yönetim sisteminin varlığı çalışanın yaratıcılığı, emeği ve yeteneğine dayalı işlerde önemli bir başarı faktörüdür. Etkin bir ücret yönetim sisteminin bileşenlerini şu şekilde sıralayabiliriz. İlk olarak ücret gelir. Çalışanın işyerinde görev yaptığı pozisyonun yetki ve sorumlulukları ile bu pozisyonun gerektirdiği yetkinliklere ne ölçüde sahip olduğuna göre iş değerlemesi yapılarak belirlenir. Performans Primi, Çalışanın işletmede belirlenmiş olan değerlendirme döneminde kendisinden beklenen iş hedeflerinin ne kadarını gerçekleştirdiği değerlendirilerek işletme kuralları çerçevesince belirlenir. Yan haklar, işletmenin istihdam ettiği çalışana sağladığı genel olan veya işletmede bulunan pozisyona göre farklılaştırılmış bireysel emeklilik sistemi, hayat, sağlık sigortası, araç, yakıt yardımı gibi farklı uygulamalardır. Maddi karşılığı olan ödüller, İşletmelerin genellik kurmuş oldukları ödül ve öneri sistemleri yoluyla çalışanlarının sergilediği durumsal başarıları takdir etmek amacıyla sağladığı sunduğu para ya da altın, hisse senedi vb parasal değeri olan ürün ya da hizmetler olarak bahsedilebilir (Uyarlıgil vd, 2009: s.352).

Başka bir ifade ve en basit anlamıyla ücret için işgörenin çalışması neticesinde belli bir süre içerisinde elde ettiği maddi karşılıktır diyebiliriz. Ücret sistemi ise, doğrudan veya dolaylı olarak elde edilen maddi karşılıkların eşit ve adil dağıtımını sağlamak amacı ile çalışanların işletmeye sunduğu katkılarının değerlendirilmesi ile oluşturulan sistem anlamına gelmektedir. Ücret sistemleri, genel olarak iş analizi ile başlar ve bunun sonunda iş tanımları

oluşur, her pozisyon için iş değerlendirme, işletme geneli için ücret araştırması, pozisyonların ücret yapısının oluşturulması, ücretle yönetim politikalarının belirlenmesi aşamalarından meydana gelir. İş Değerleme bu sürecin önemli adımlarından birtanesidir. Ücret yönetimi kapsamında, işletmede bulunan her pozisyon için, pozisyonun işletme organizasyonu üzerindeki etkisi hesaplanır, pozisyonların sorumluluklar belirlenir, İnsan Yönetimi, süreç yönetimi gibi, sorumlulukların kapsamı belirlenir, iletişim beklentisi ve kimlerle iletişim içerisinde olduğu hesaplanır, işin gerektirdiği eğitim ve deneyim gereklilikleri belirlenir, pozisyona bağlı olabilecek problemler ve bunların çözümü için nasıl bir yetkinlik gerekliliği hesaplanır, pozisyonda gerçekleşen işler, bunlara ilişkin riskler ve çalışma koşullarını, münferit olarak veya iş aileleri içerisinde belirlenir ve planlanır. Her bir pozisyonun / iş ailesinin aldığı değerlendirme puanları dikkate alınarak kurumun ücret kademe yapısı, kurumun öngördüğü ücret politikası doğrultusunda her bir kademenin alt ve üst ücret sınırları ve çalışanların belirlenen ücret aralığında kalmak kaydıyla alması gereken ücretin hangi parametrelere göre belirleneceği tanımlanmaktadır (Uyarlıgil vd, 2009: s.318)

Söz konusu değerlendirme sonrasında mevcutt işletmede görev alan çalışanların aldıkları ve almaları gereken ücret tutarları hesaplanır. Mevcut durumdan ideal duruma geçiş senaryoları oluşturulması gereken ek bütçeler bu durumların mali sonuçlarına ilişkin alternatif projeler geliştirilir. Sadece bu uygulamayı yapmak çalışanlar tarafından oluşabilecek motivasyonsuzluğu engellmeyecektir. Bu çalışmanın ardından işletme içerisinde bu çalışmayı doğru bir şekilde onlara aktarmak ve sorularını yanıtlamak gerekecektir.

Ücret ile ilgili birçok ek kavram bulunmaktadır. Bu kavramlar kısaca şöyledir: Ana, kök ücret, belirli bir zaman dilimi veya bir üretim adedi başına ödenmesi gereken ücret tutarıdır. Çıplak ücret, bir çalışanın iş yapması karşılığında nakden ödenen tutardır. Giydirilmiş ücret, ana-kök ücret üzerine ek imkanların, sosyal yardım ve performans ücretinin de eklendiği ücrettir. Brüt ücret, çalışana tahakkuk ettirilen toplam ücretken, net ücret, vergiler, sendika aidatı ve sosyal güvenlik tarafında alınan gibi bazı kesintiler yapıldıktan sonra çalışanın eline geçen ücret miktarıdır. Ücret geliri, genellikle bir takvim yılı içinde çalışana ödemesi yapılan ayni ve nakdi bütün ödemelerin toplamıdır. Ücret düzeyi

veya seviyesi, işletmenin çalışanlara ödediği toplam ücretlerin oluşturduğu genel ortalamasıdır. Daha çok ücretin diğer işletmeler ile karşılaştırması yapılması için kullanılır. Nominal ücret, para ile açıklanan ücret miktarıyken, reel ücret, işletmenin faaliyet gösterdiği ülkede geçerli olan fiyatların seviyesi göz önüne alınarak hesaplanan satın alma gücüdür (Uyarlıgil vd, 2009: s.439). Ücret yapısı bir organizasyonda ödenen ücretlerin birbirlerine karşı nispi durumlarını gösterir ve ücret farklılıklarını içerir. Ücret sistemi ise ücretlerin hesaplanma ve ödenme şekillerini gösteren sistemdir.

Ücret ile ilgili beş paydaş yani taraftan söz edilebilir ve hepsi için önemi vardır. Çalışanlar açısından ücretin ekonomik boyutunun olması, tek gelir kaynağı olması ve ekonomik gücü belirlemesi nedeniyle önemlidir. Buna bağlı olarak çalışanın iş ve sosyal yaşamındaki sosyal statüsünü de belirlemektedir. İşletmeler açısından ücret önemli bir maliyet kalemi olduğu ve en kolay değiştirilebilir finansal değişken olarak algılandığı için önemlidir. Üretim işletmelerinde ücret toplam maliyetin en az % 20'sini, hizmet işletmelerinde ise en az %80'ini oluşturmaktadır. Sendikalar açısından ücret toplu pazarlık sonucunda işverenden sağlanan ücret artışı başarı ölçütü olduğu için önemlidir. Devlet tarafından ücret istihdamı, gelir dağılımını, yatırımları ve faydaları direkt etkilediği için büyük önem taşımaktadır. Toplum için ise ücret, sosyal barışın tesis edilmesi, toplum olarak refahın arttırılması, kişiler fırsat eşitliğinin yaratılması ve ekonomik istikrarın sürdürülmesi açısından önemlidir.

Ücret yönetimi için yol haritası olan ücret politikaları ise ücretlendirme kıstaslarını ve şekillerini düzenlemektedir. Temel ücret politikaları insan kaynakları politikaları doğrultusunda ve işletmenin vizyonu, misyonu ve amaçları ile uyumlu belirlenmelidir. Stratejik bir bakış açısıyla dizayn edilmesi ve yürütülmesi gereken ücret yönetiminin amaçları şunlardır. Kalifiye kişileri cezp etmek ve elde tutmak için diğer işletmelere rekabet avantajı sağlamak, çalışanların çeşitli ihtiyaçlarını karşılamak, iş tatminini arttırmak ve sürekli kılmak, çalışanların performans artışını ateşvik etmek, üstün performansları ödüllendirmek, adil ve dengeli bir ücret sistemi kurmak, personel devir hızını düşürerek örgütsel bağlılığı arttırmak, ücret giderlerini ödenebilir kılmak, çalışanların bilgi, beceri, yetkinlik ve kıdemlerini ödüllendirmek, ücretlere yapılan şikâyetleri azaltmak,

paylaşılan değerleri ve işletme içerisinde olan değişimi desteklemek, sendikalar ve sivil toplum kuruluşları ile uyumlu çalışmak, ücretle ilgili devlet tarafından yasal düzenlemelere uygun hareket etmektir (Uyarlıgil vd, 2009: s.439).

2.2.3.2.3. Eğitim Yönetimi

Eğitim, işletmelerin hedef ve stratejilerini yakından ilgilendiren bir kavramdır. Bu konuda işletmeler arasında farklı uygulamalar bulunmaktadır. Eğitim konusunu bireysel ve işletmesel olarak ele alabilmek mümkündür. Bireysel olarak baktığımızda, işletmelerde eğitim iş görenlerin kendilerine verilmiş olan görevleri yerine getirebilmeleri için gerekli kabiliyetlerini kalıcı şekilde değiştirerek çalışanın bilgi, beceri ve davranışlarını pozitif yönde geliştiren bir araçtır. Kurumlar eğitimi işe alımdan başlayarak çalışanın şirketten ayrılma sürecine kadar takip ettikleri stratejik bir konu olarak görürler. Başka bir tanımda eğitim kişinin iş yapma yeteneğini artırarak mevcut veya gelecekteki performansını geliştirme gayreti olarak tanımlanabilir (Sadullah vd, 2015: s.660).

İşletmesel olarak değerlendirdiğimizde eğitim, işletmenin verimliliğini, etkisini ve kurum içi iletişimin artırılması ve işlerin kurum kültürüne göre çalışanlara aktarılmasını sağlayan yönetim araçlarının tümüdür.

İşletmeler farklı sebeplerden dolayı eğitim yönetimine ihtiyaç duyabilir. Farklı seviyedeki personele yönelik ayrı programlar oluşturmak verimlilik açısından işletmeler için önemlidir. Bu yüzden yetki ve sorumluluklar, kurum içi davranış beklentileri düşünülerek her bir bölüm, her kademe için farklı farklı programlar oluşturulması gerekmektedir.

İşletmeler değişime ayak uydurmak için, yeni gelişmeleri çalışanlarına aktarmak için, mevcut yetkinliklerini geliştirmek için eğitim programları düzenleyebilirler. Yeni işe başlayanları işe alıştırmak, bazen kendi alanı dışında farklı bilgileri aktarmak, mevcut işler yanında, gelecekte sorumluluk alabilecekleri işleri de daha etkili şekilde başarmaları için çalışanların ihtiyaç duyacakları beceri ve deneyimi kazanmalarını sağlamak, iyi eğitilmiş ve konusunda uzman çalışanlara sahip olmak, çalışanların kapasitelerinden tam olarak yararlanmak ve bu kapasiteyi daha da yükseltmek, yeni çalışanları işe alıştırmak ve kurum ile ilgili fikirleri aşlamak, işletmelerde başarıyı artırmak ya da mevcut başarı düzeyini sürekli

hale getirmek, insan kaynağını yeni işlere hazırlamak eğitimin amaçları arasında yer aldığı görülmektedir (Uyarlıgil, 2005: s.167).

Bu amaçlara ilave olarak, çalışanların enerjisini iş için gerekli önemli noktalara yöneltmek, görevi ve görevin gerektirdiği önemli noktaları görünür kılmak, çalışanın işletme tarafından istenen standartlara uygunluğunu sağlamak, işletme amaçları ve politikalarının çalışanlarca daha kolay anlaşılmasını, benimsenmesini ve bu amaçlara daha kısa zamanda ulaşılmasını sağlamak, işletmesel esnekliğin ve sürekliliğin kazanılmasını sağlamak, işte istenilen performans düzeyine ulaşılma süresini kısaltmak, operasyonel problemlerin çözülmesini sağlamak, üretimi her yönden yüksek bir seviyeye ulaştırmak, kaliteyi artırmak, daha az işgücü ile daha fazla verim ve üretim elde etmek eğitim amaçları içerisinde sayılabilir.

Eğitim amaçlarına ekleme yapacak olursak, işletmenin rekabet edebilirlik düzeyini artırmak teknolojiyi daha rasyonel kullanmak, işletmelerde kontrol yükünü ve denetim maliyetlerini azaltmak, iş kazalarını ve riskleri azaltmak ve iş güvenliğini sağlamak, hata ve fire oranlarını azaltmak, makine ve teçhizat arızalarını azaltmak, bakım giderlerini düşürmek, kayıp zamanları azaltmak, çalışanların yeniliklere uyum sürecini kısaltmak, devamsızlığı, fazla mesai ve personel devir hızını düşürmek, iş metotlarını geliştirmek, harcanan malzemelerde azalma sağlamak, pazarlama faaliyetlerinde rakiplerine üstünlük sağlamak, değişimi desteklemek, önemli noktaları yasallaştırmak, işletmenin bilgi birikimini belgelemek ve lisanslandırmak, gelecekteki işletmenin ihtiyaçlarını karşılamak için bilgili yönetici ve yönetici adaylarını oluşturmak, Hızlı ilerleyenleri saptamak ve becerilerini geliştirmek suretiyle çalışanların kariyer gelişimine imkan tanımak, terfi olanaklarını artırmak, personel ihtiyacının örgüt içinden karşılanmasını sağlamak, ortak deneyime dayalı bir topluluk yaratmak, takım oluşturmak, işletme içinde grup içi ve gruplar arası çatışmaları azaltmak ve işletmesel yabancılaşma duygusunun ortadan kaldırılmasına katkıda bulunmak, grup içi bağlılığı yapılandırmak, çalışma atmosferinin iyileştirilmesine yardımcı olmak, ast-üst ilişkilerini artırmak, sosyal ilişkiler ağını güçlendirmek suretiyle örgütsel iklimin geliştirilmesine yardımcı olmak, bireyi örgütsel kültürün bir parçası yapmak suretiyle çalışma ilişkilerini uyumlu hale getirmek, ilişkilerin ve iletişimin etkin hale gelmesine

yardımcı olmak, çalışanlarda işletme tarafından önemsendiğine ilişkin bir düşünce oluşmasına katkı sağlamak, çalışanların güven duygularının gelişmesine katkıda bulunmak, çalışanların işlerinden aldıkları tatmini ve motivasyonlarını artırmak, çalışanların yaratıcılıklarını teşvik etmek, geçmiş performansı ödüllendirmek, çalışanlarda öz gelişim ve özgüven duygularının gelişmesini sağlamak, hayal kırıklığı, stres ve gerginliklerin ortadan kalkmasına yardımcı olmak, organizasyonun istikrarını artırmak, değerini yükseltmek ve imajını ve itibarını güçlendirmek ve saygınlık kazandırmak, yönetsel ve insan kaynaklarına ilişkin faaliyetler konusunda bilgi aracı olmak eğitimden kazanılmak istenen amaçlar içerisinde yer alabilir.

2.2.3.2.4. Kariyer Yönetimi

Bir çalışanın iş yaşantısındaki faaliyetleri, sorumlulukları, davranışların gelişimi sonucu sağladığı ilerleme olarak tanımlanabilir (Öztürk, Teber,2006: s.67). Çalışanlar tarafında daha çok hiyerarşide yukarıya doğru çıkma olarak düşünülmektedir. Ama sadece yukarıya doğru değil doğru kişiyi doğru iş verebilme düşünüldüğünde departmanlar arası hareketler de bu kapsamda değerlendirilmelidir.

Çalışanlar ilk işe başladıkları günden itibaren beklentilerini karşılamak, geleceğini planlamak vb durumlar için işlerinde ilerlemek isterler. Kariyer Yönetimi de işletmenin İnsan Kaynakları fonksiyonları içerisinde yönettiği alanlardan biridir.

Kariyer kavramı, kişinin çalışma hayatındaki faaliyet, sorumluluk, olaylar karşısındaki tutum ve davranışların gelişimi olarak tanımlanmaktadır.

Kişi çalışma hayatına başladığı ilk günden itibaren belli başlı gereksinimlerini karşılamak, yapmış olduğu işinde ilerlemek ve organizasyon içerisindeki hiyerarşik yapıda yükselmek ister. Maslow'un "İhtiyaçlar Hiyerarşi"sinde de belirtilen fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik gereksinimi, sosyal açıdan tatmin, toplum içinde saygı görme ihtiyacı ve son olarak bireyin kendi isteklerini gerçekleştirmek istemesi, kariyer yapabilme olgusunun en temel sebeplerindendir (Taşçı, 2004: s.121).

Kariyer, kişinin çalışma hayatı boyunca yapmış olduğu işe ilişkin elde ettiği deneyim ve etkinliklerle alakalı olarak algıladığı tutum ve davranışlar serisi, bir insanın toplam iş

hayatı boyunca herhangi bir iş alanında sürekli olarak ilerlemesi, tecrübe, yetenek ve deneyim kazanmasıdır (Demirtaş ve Güneş, 2002: s.91).

Günümüzde işletmelerin üst yönetimlerinin insan kaynakları yönetim anlayışından daha fazla yararlanmak istediklerinden kişiye özel kariyer geliştirme programlarına yer vermeleri, gerek organizasyonun etkinliği, gerekse çalışanın iş tatmini elde etmesi açısından oldukça büyük önem taşımakta olduğu gözlemlenmektedir (Özel, 2007: s.12).

İşletmelerde planlı kariyer geliştirme sistemlerinin iki alt adımı mevcuttur. Birincisi kariyer planlama ve ikincisi kariyer yönetimi. İşgörenlerin değerleri ve tüm ihtiyaçları ile iş deneyimleri ve iş fırsatları arasındaki en uygun ilişkiyi belirlemeyi hedefleyen, sorun çözme ve karar alma süreci olarak bu adımları tanımlayabiliriz. Bu süreçlerin sistematik biçimde ilerlemesi çalışanların daha mutlu ve yaptığı işlerinde daha verimli şekilde yapmalarını sağlar. Kariyer planlama ve yönetimi sayesinde, kariyerinin ilerleyebileceği nokta ile ilgili öngörülerde bulunabilen, kendisini neyin beklediğini bilen, amacını ona göre ayarlayan, yüksek motivasyona sahip, kendini işine adanmış bağlı çalışanlar oluşturur (Barutçugil, 2007: s.10).

Kariyer planlama şu süreçleri içerir. Kişinin kendi ilgi, değer yargısı, bilgi, beceri, güçlü ve güçsüz yönlerinin değerlendirilmesini, organizasyon içi veya dışı kariyer olanaklarının tanımlanmasını, kendisine kısa, orta, uzun dönemli hedefler saptamasını, kariyer planlarının hazırlanmasını ve planların uygulanması süreçlerini içerir (Özel,2007: s.11).

Kariyer planlama süreci kişinin kendisi ve çevresi ile ilgili farkındalığını artırarak kariyer amaçlarını belirlemesini, geribildirim almasını ve iş hayatındaki pozisyonel ilerlemeyi ele alan bir süreçtir (Barutçugil, 2007: s.11). Kariyer yönetimi, öncelikle bireysel ihtiyacın belirlenmesi ve kariyer araştırması ile başlar. Bu aşamada kişi, kendisi ve çevresi ile ilgili edindiği bilgileri bir araya getirmeye çalışır. Kendisinin farkında olma; ihtiyaçları, amaçları, kişinin değerlerini, inançlarını, isteklerini ve yeteneklerini en açık şekilde ve objektif bir şekilde değerlendirmeyi anlatmaktadır. Etrafından farkında olma ise, kişinin

ilgilendiği işin gereklerini ve var olan iş fırsatlarını tanınması anlamına gelir (Barutcuğil, 2007: s.11).

Kariyer yönetimi süreçleri şunları içerir. İnsan kaynakları planlamaları ile sistemin bütünleştirilmesi, işletmedeki kariyer yollarının belirlenmesi, kariyer bilgisinin artırılması için açık işlerin işletme içerisinde duyurulması, çalışanların performanslarının açık şekilde değerlendirilmesi, astlara kariyer danışmanlığı yapılması, iş deneyimlerinin artırılması ve eğitim programlarının düzenlenmesini içerir (Özel, 2007: s.12).

Kariyer yönetimi ve performans yönetimi birbiriyle yakından ilgilidir. Kariyer yönetimi içerisinde de hedef belirleme, kendi kendini öz değerlendirme, organizasyonel olarak astın üst tarafından değerlendirilmesi, astın eğitim programlarına tabi tutulması suretiyle geliştirilmesi gibi adımlar bulunmaktadır. İşletme içerisinde çalışanların yükselmeleri, yükseldikleri pozisyonun görevleri için gerekli eğitimleri almaları ve gerektiğinde yatay yönde de iş değişikliklerine tabi tutulmalarına ilişkin kararların alınmasında performans değerlendirme süreci verileri, kariyer geliştirmede ihtiyaç duyulan verilerin sağlanmasında yardımcı olacaktır. Bunun yanında, düzenli bir işleyise sahip kariyer yönetimi sistemine sahip olmayan işletmelerde atama, terfi, tayin, transfer ve rotasyon kararlarının alınmasında performans değerlendirme sisteminin sonuçları yararlı bir veri kaynağı olacağı düşünlmektedir (Özel, 2007: s.12).

Her çalışan yapmakta olduğu işinde ilerlemek ve daha yüksek mevkilere ulaşmak ister, bunun ihtiyaçlar hiyerarşisinde de görmüşük. Ancak mesleki anlamda sürekli yukarıya doğru ilerlemekte işletmelerde her zaman çok kolay değildir. İşletmenin imkanları, yaygın oluşu, içerideki kaynağa verilen önem insan kaynakları politikalarında bu süreci etkiler. İnsan Kaynakları yönetimi bakımından kariyer yönetiminin ayrıca özelliği, çalışanların firma içinde yatay veya dikey olarak pozisyon geçişlerinin sağlanmasıdır. Bu sayede işgörenlerin daha motive olacakları düşünlmektedir. Kariyer yönetimi sisteminin yürütüldüğu kurumlarda çalışanlar eğer düzenli ve yüksek performans gösterebilirlerse belirli süreler sonrasında hangi konumda olabilecekleri konusunda bir yargıları olur (Özel, 2007: s.13).

Kariyer Yönetimi konusunda daha geniş bir tanım vermek gerekirse, kariyer yönetimi, bir çalışanın mevcutta bulunduğu konumun farkında olması, kendisi için bir sonraki basamakta neyin olduğunu bilmesi, kariyerinin geleceğini öngörmesi ve gelişme seyrine uygun hazırlıkları yapabilmesi kısacası kendisini geleceğe hazırlamasıdır diyebiliriz (Özel, 2007: s.13).

Kariyer planlamada çalışanın da gerçekleştirmesi gereken bir takım faaliyetler bulunmaktadır. Öncelikle her çalışan kendisi için bireysel değerlendirme yapmalıdır. Kişinin kendini tüm özellikleriyle tanıması, gözden geçirmesi, eksik yönlerini, yeteneklerini, bilgi ve becerilerini tüm açıdan değerlendirmesi gerekmektedir. İşletme içerisindeki kariyer olanaklarının değerlendirilmesi önemlidir. Çalışanın karşısına çıkan fırsatla konusunda açıkgozlu olması beklenir. Çalışanın mevcut kurumun içerisinde ya da piyasalarda bulunan kariyer fırsatlarını değerlendirmesi gerekmektedir. Bireysel özellikler ile kariyer olanaklarının uyumlu olması gerekmektedir. Kişi sahip olduğu özellikler ile ilgilendiği kariyer olanakları arasında bir bağ kurabilmesi gerekmektedir. Gerek olduğu takdirde bu alanlarda iyilştirmeelr ve eğitimler almalıp kendisini geliştirmelidir. Bunlarla beraber çalışanın bireysel ihtiyaçlarını ve hedeflerini belirlenmesi önemlidir. Hangi amaca ulaşmak istediğini tanımlamalıdır. Son olarak ise uygulama gelmektedir. Belirlenen hedefler ve amaçlar doğrultusunda ve istenen kariyer olanaklarının gerektirdiği hazırlıkları uygulamalı olarak gerçekleştirmek gelmektedir (Dursun, 2007: s.17).

Kariyer planlamada işletmenin yapması gereken faaliyetler ise şu şekilde sıralanmaktadır. Öncelikle işletmesel değerlendirme yapılmalıdır. İşletmenin mevcutta sahip olduğu insan kaynağının bir bütün halinde irdelenip ne özellikte çalışanların bulunduğuunun envanterinin oluşturulması gerklidir. Aslında bu süreç İnsan Kaynakları uygulamalarının da ilk başlangıcını oluşturmaktadır. İkinci olarak kariyer imkanlarının belirlenmesi aşamasıdır. Çalışanların atama, terfi gibi imkanlardan yararlanabilmesi için gereken işletmesel kararlar şartlar ve prosedürlerin belirlenmesidir. Son olarak ise tüm çalışanların objektif şekilde takibi ve performans değerlendirilmesi aşamasıdır. Mentörlük, koçluk gibi uygulamalar İnsan Kaynakları içerisinde birnevi çalışanlara kariyer danışmanlığı yapmaktır olarak söylebnebilir. Tüm bunlara ilave olarak kariyer fırsatlarına olanaklarına yönelik eğitimler

planlanmalıdır. Performans değerlendirme neticeleri ve iş tatmini ölçmeye yönelik yapılan araştırmaların sonuçlarına göre çalışanların gelişimi için bireyler için eğitim programlarının oluşturulması işletme açısından bu süreci doğru yönetebilmek için önemli adımlar arasındadır (Dursun, 2007: s.18).

2.2.3.3. Kurum Kültürü Oluşturma

Kurum kültürünü genel olarak herhangi bir işletmeye, örgüte veya gruba özgü davranışlar, inançlar ve alışkanlıklar olarak tanımlayabiliriz. Kültür, işletmenin çalışanları, yöneticileri ve paydaşları tarafından oluşur ve onların birbirleri ile iletişimlerini birbirleri arasındaki davranışları düzenler. Çalışanların işletmede gerçekleşen faaliyetlerinin kurum kültürüyle eşleşmesi, bu davranışların kültüre uygun yönlendirilebilmesi ve işletme normlarının çalışanlar tarafından kabul edilmesi sonucunda bir işletmede kurum kültüründen söz edilebilir.

Kurum kültürünün özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz. Davranışlar kurum kültüründe genellikle kalıplaşmış şekildedir. Hem soyut hem somut değerler kurum kültürünün içerisinde görülmektedir. Çalışanlar kültüre saygı duyar, uygun şekilde davranır ise kurum kültürünün yaşaması ve gelişmesi sağlanmış olur. Genellikle sonradan kazanılır, yöneticilerin aktarımı ile ortaya çıkar. Kurum kültürünün devamı ve sağlıklı işletilmesi için işe alım aşamasından yapılan test ve çeşitli ölçümler ile uygun adayların belirlenmesi devamlılık için önemli bir aşamadır. Üst yönetimden başlayan ve aşağıya kadar inen hiyerarşik yapıda üst yönetimin aldığı kararlar ve uygulamalar ile kültürü desteklemesi ve farklılık oluşturmaması önemlidir. İşletme içinde farklı kültürlerden katılan çalışanların her türlü farklılığının ortak değerler üzerinde yönetilmesi kurum kültürü için önemli bir konudur. Kültür sağlıklı davranışlar ile kurulur. Zorlama, ezberci davranışlar kültürü negatif etkiler olumlu bir kurum kültürünün oluşması halinde de çalışanlar daha motive bir şekilde iş yaşamlarına devam ederler (Uyarlıgil, 2009: s.649).

Kurum kültürünün çeşitlerine baktığımızda ise şu başlıklar karşımıza çıkmaktadır. Öncelikle direnç gelir. Bazı işletmelerde gerek kişisel sebeplerden gerekse süreçlerden dolayı değişime direnç sözkonusudur. Kişinin kendisini değerli hissetmesi, değişimden dolayı güç

alanın zayıflaması, verimsiz iş zamanının ortaya çıkması gibi hususlar bu konuda direnç gösterilmesinin sebepleri arasındadır. Süreklilik te geçmiş dönemlerden gelen asıl olması gereken süreçler kullanılırken geleceğe dairde tasarımlar ve kabuller oluşturmak gerekmektedir. Kültürün içindeki en önemli başlıklardan bir tanesi değişimdir. Geçmişten gelen statikocu yaklaşımlar bu süreçte red edilir. Yenilikçi, ilerici bir bakış açısı önemlidir. Bazı işletmelerde ise muhafazakâr değerler değiştirilmesi en zor değerler arasındadır. Değişime şüpheci bir bakış vardır. Mevcut şartların ve kültürün yaşanmasının daha iyi olacağı şeklinde yayılımlar yapılmaktadır.

Tüm bu çerçevede bakıldığında işletmenin kuruluş tarihinden başlayan, çevre, dil, değerler, normlar, yöneticiler, inançlar ve davranışlar ile bu çerçevede belirlenmiş olan tüm kurallar kültürü oluşturur. Kurum kültürünün oluşumu, değişimi ve yönetimi aşamalarında çalışanlar ile yöneticiler arasında açık, samimi ve etkin iletişim kurulmalıdır. Çalışanların karar süreçlerine katılması onların motivasyonu açısından önemli bir iletişim kanalıdır. Özellikle söylemlerinde yenilikçi ilerici bir dil kullanan iletişimde çalışanların temsili konusunda da çalışmalar yapılmalıdır. İşe alım, işten çıkartma, terfi, performans, eğitim atama vb. tüm insan kaynakları süreçlerinde ortak kültür ve istikrarlı karar almaya önem gösterilmelidir.

2.2.4. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

Sanayi devriminden sonra üretimin yeniden tanımlanması, dar ve küçük çaplı üretim seviyesinden geniş ve herkese hitap edebilecek üretime dönüşülmesi işletmelerde de yapılacak işlerin yeniden şekillenmesine gerek olduğu ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Yapılacak bu yeni tanımda uygun standartların belirlenmesi, işgörenler kısmında bunların nasıl uygulanacağını eğitimi, kişilerin seçimi ve devamlılığı, motivasyonu gibi unsurların yönetilmesi için insan kaynakları yönetimine geçiş süreci başlamıştır (Ayan, 2012: s.25).

İnsan kaynakları değişim ve dönüşüm sürecinde, departmanın en önemli gelişim gösterdiği konu, bir yönetim anlayışı haline gelmesidir. Fakat bunun da ötesinde insan kaynakları, stratejik yönetim uygulamalarının gerçekleştirilmesi ve stratejik kararların alınması açısından da önemli bir departman haline gelmiştir. Bu şekilde ortaya çıkan bir

kavram olarak stratejik insan kaynakları, bir yönetim anlayışı olarak insan kaynaklarının kurumsal yapı içerisinde birçok farklı departman ve birime etki edebilmesinin yanı sıra işletmelerin yönetim kademesinin karar alma süreçlerine olan katkısını da ifade etmektedir (Yavan, 2012: s.8).

Genel olarak ele alındığında stratejik insan kaynaklarının niteliklerini aşağıdaki unsurlar dahilinde değerlendirmek gerekmektedir, İşletmeler açısından en önemli ve en belirleyici unsur çalışanları, onların kapasiteleri, bilgi, beceri ve kişilikleridir. Stratejik insan kaynakları açısından başarısızlıklar çalışanları suçlu olarak değil, onların işletme içerisinde yeterli almamış olmalarıyla ilişkilendirilmekte; böylelikle de kurum içi eğitim süreçlerine önem verilmektedir. Stratejik insan kaynaklarıyla birlikte, sadece işletmenin çalışan ve istihdam ihtiyacı olduğu zaman diliminde değil, sürekli olarak işletmeye değer katacak olan çalışan adaylarının arayışı söz konusudur. Stratejik insan kaynakları açısından çalışanların ve işletmelerin çıkarları aynı doğrultuda değerlendirilmektedir. Stratejik insan kaynaklarıyla birlikte departman, çalışanların içerisinde yoğun bir şekilde bulunması vesilesi ile yönetim söz sahibi olabilmektedir (Akdoğan ve Cingöz, 2014: s.100-101).

Sıralanan tüm bu özelliklerine bakıldığında, stratejik insan kaynaklarının bilindik insan kaynakları açısından bir devrim niteliği olduğunu söylemek mümkündür. Stratejik insan kaynaklarıyla birlikte hem sorumluluğu altındaki çalışanların hem de departmanın rutin olarak yapmış olduğu işlerin değerinin düzenli ve güçlü bir şekilde arttığı gözlemlenmektedir.

Öte yandan stratejik insan kaynakları, işletmelerin yönetim anlayışlarında departmanların ve çalışanların görüşlerinin çok daha fazla ön plana çıkarılması adına bir fırsat yaratmıştır. Bu şekilde stratejik insan kaynaklarının işletmelerin yönetim ve karar verme mekanizmalarında köklü olmasa bile gözle görülür ciddiyette bir değişiklik gerçekleştirdiğini söylemek mümkündür. Söz konusu değişiklik, tarafların çıkarlarının aynı anda gözetilmesi ve buna istinaden sistemde bir eşitliğin sağlanması adına son derece yardımcı bir sistem parçası olarak değerlendirilebilecektir (Keçecioğlu, 2006: s.72-73).

2.2.4.1. İnsan Kaynakları Yönetimi ile Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklılıklar

Her iki kavram ilk bakışta birbiri ile benzer gözükse de özünde bazı farklılıklar bulunmaktadır. Bir işletme açısından bakıldığında İnsan Kaynakları faaliyetleri daha çok uygulama içerisinde operasyonel bir departman gibi gözükürken Stratejik İnsan Kaynakları yönemi daha çok projelerde bir danışman yol gösterici gibi çalışmaktadır. Stratejik İnsan kaynakları uygulamaları daha çok işletmenin dönüşmesi ve değişimi için bazı teknikleri uygularken diğer yanda İnsan kaynakları faaliyetleri bir işletmenin hedeflerini gerçekleştirmek için yardımcı fonksiyon olarak görülebilir.

Bu sebeple Stratejik İnsan Kaynakları yönetimi konulara daha genel ve üst pencereden bakıyor olur. Bir örnek verecek olursak, İnsan kaynakları çalışanları bir işe alımda sadece pozisyonun doldurulması amacı ile ilerlerse sürece bağlı adımları yerine getirirler. Bunun yanında Stratejik İnsan Kaynakları uygulamalarında ilerideki karşılaşılabilecek durumlar, çalışanın katılması halinde nasıl bir süreçten geçileceği konularda baştan tartsarlanıp gerekirse sürecin dışında da yol izleyebilirler.

Birçok işletmede İnsan Kaynakları uygulamalarından beklenen işletmenin politika ve uygulamalarının dışına çıkmadan, süreçleri olabildiğince sadık yürütmeleridir. Stratejik İnsan Kaynakları uygulamalarında ise kişiler işletmenin birçok alanı konusunda bilgiye sahiptirler, finans, operasyon, satılama, bilgi teknolojileri vb bu bilgilerini de bu süreçlere yansıtırlar. Buna ilave olarak işletmenin nasıl değişeceği neleri yaparsa kültür konusunda değiş göstereceğini tasarladıkların bu yönde de süreçleri değerlendiriler.

Kayıtların saklanması, bordorlama, işletme içindeki prosedürler gibi temel düzeyde beceri ve kabiliyetler değişim göstermek isteyen işletmeler için yeterli değildir. Bunların yanında vizyon sahibi, liderlik vasıfları bulunan, problemleri çözen İnsan kaynakları departmanları ve uzmanlarına her işletme ihtiyaç duymaktadır.

Geleneksel yapıda insan maliyet unsuru olarak görülürken, stratejik bakış açısında insan işletmeye rekabet avantajı sağlayacak konumdadır. İnsan Kaynakları işletmelerin kısa vadeli ve acil çözümleri için çözüm üretirken, stratejik bakışta bu uzun vadeli planlar ve

beklentileri karşılamaya odaklanmıştır. Genellikle İnsan Kaynakları süreçlere odaklanmıştır ve Stratejik bakış açısıyla bu daha çok sonucun önemli hale gelmesini sağlamıştır. Süreçteki işler ve yapılan işlemlerin sonucu nasıl değiştirdiğini analiz edilir. Bu sebeple geleneksel yaklaşımda İnsan kaynakları riskleri üzerine almaz, ama stratejik bakış buna izin vermez ve alacağımız kararların yanında riskleri de taşır.

Sitem geliştirme noktasında ise geneksel anlayış değişime karşı daha kapalıdır, geleneksel teknikleri uygular, ya belirlenmiş tanımlanmış veya başka firmalarda uygulanan başarılı uygulamaları uygulamaya yönelirken stratejik bakış açısı yeni yöntem ve kuruma özgü, tek çözümler çabası içerisindedir. Teknolojiyi yakından takip eder ve diğerlerinden farklılaşmaya çalışır.

İnsan kaynaklarının görev ve sorumlulukları işletmenin amaçları ile orantılıdır. Çoğu yapıda İnsan kaynaklarına yeterince önem verilmemesi, az görevinin olması, zayıf ve yeterince önemsenmemesinin sebebi kendisine verilen rol ve beklenti ile alakalıdır. İnsan Kaynaklarına stratejik olarak bakan yapılarda ise yönetime ve alınan kararlara daha yakın güçlü ve söz sahibi bir yapılanma olarak karşımıza çıkmaktadır (Bret ve Schraeder, 2009: s.12).

2.2.4.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ile Amaçlanan Faydalar

İşletmelerin İnsan Kaynakları yönetimlerini geliştirme amacı işgörenlerin işten tatmin olma seviyelerini artırmak, çalışanların, grupların bir bütün olarak organizasyonun verimli ve performansını yükseltmek suretiyle işletmenin karlılığını artırmak amacını taşımaktadır.

Bunlara ilave olarak elde edilmek istenen diğer amaçlar şu şekilde açıklanabilir. Çalışanı, insanı işletmenin rekabet avantajının kaynağı olan işletmenin en değerli varlıkları olarak yönetmek. Departman politikarı ile işletme politikalarını ve kurumsal stratejileri beraber değerlendirip uyumlu hale getirmek. Belirlenmiş olan politikalar, işletmenin prosedürleri ve uygulanan sistemler ve süreçler arasında uyum sağlamak. Değişime hızlı reaksiyon verebilecek daha esnek organizasyon yapısı oluşturmak. İşletme içerisinde ve çerçevesinde takım çalışması ve iş birliğini teşvik etmek. Tüm çalışanlarda müşteri odaklılık

fikrini benimsetmek. Çalışanların kişisel gelişimlerini yönetmelerini sağlamak. Performans odaklı bir kültürü desteklemek buna uygun stratejiler oluşturmak. İç iletişimi önemsemek ve bu yolla, çalışanın katılımını arttırmak. Çalışan bağlılığını arttırmak. Alt yöneticilerin şirketin İnsan kaynakları politikalarını sahiplenmelerini sağlamak ve bu sayede onların sorumluluğunu arttırmak. Yöneticilerin kolaylaştırıcı rolünü arttırmak.



BÖLÜM 3.ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

3.1. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmada nitel yöntemlerden betimleme yöntemi ile Kurumsal İtibar ve İnsan Kaynakları arasındaki ilişki irdelenmiştir. Betimsel yöntemler, araştırılmak istenen ve üzerinde durulan problemin, var olan, mevcuttaki durumunu ortaya koymaya yöneliktir. Betimsel yöntemlerin en temel özelliği, mevcut, hâlihazır durumu, içinde bulunduğu koşulları çerçevesinde ve olduğu gibi çalışılmış olmasıdır (Sönmez ve Alacapınar, 2018: s.67). Tarama modeli ve betimsel araştırma yöntemi; Mevcutta var olan bir durumu veya geçmişte oluşmuş olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yöntemi yaklaşımları arasındadır. Araştırmaya konu olan olay, birey veya nesne içinde bulunduğu koşullar çerçevesince ve olduğu, görüldüğü gibi tanımlanmaya, açıklanmaya çalışılır. Konuyu, kişiyi veya nesneyi, herhangi bir şekilde değiştirme, mevcut şartlarının dışında değerlendirme veya etkilemeye yönelik çaba gösterilmez (Karasar, 2017: s.109).

Araştırma yöntemleri arasında yer alan betimsel araştırma, üzerinde araştırma yapılan konuyu mümkün olduğunca tüm hatlarıyla ve objektif şekilde tanımlar. Bu yöntem eğitim alanında yürütülen araştırmalarda sıklıkla kullanılır. Bunun sebebi kişilerin, toplulukların hem ortamların, hem de bu ortam içerisindeki özelliklerini objektif olarak inceler (Büyüköztürk vd, 2018: s.24). Betimsel modelde hedef, araştırma problemini ve bu problemle ilgili tüm durumları, değişkenlerini ve bunlar arasındaki ilişkileri tanımlayarak konuyu ele almaktır. Araştırmacıların amacı bir konudaki mevcut durumu derinlemesine araştırmak olduğundan genellikle bu yönemi kullanırlar (Ural ve Kılıç, 2006: s.19).

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırma, Türkiye’de yer alan havalimanları içerisinde İstanbulda bulunan, kurulmasının ardından yolcu sayısı ile kısa sürede Türkiye’nin ikinci büyük havalimanı konumuna ulaşan, 2019 yılında CAPA tarafından yılın en iyi havalimanı ödülüne layık görülen, yine 2019 yılında zamanında kalkış oranı ile dünyanın en iyi performansını gösteren, yerli ve yabancı yolcu sayıları ile Avrupa’da onkinci sıraya yükselen ve son dönemde yapmış olduğu başarılı çalışmalar ile 40’ın üzerinde aldığı ödül ile öne çıkan ve İstanbul Sabiha

Gökçen Uluslararası Havalimanı İşletmesi, İnsan Kaynakları departmanında ele alınan insan kaynakları fonksiyonlarına ilişkin uygulamalar seçilmiştir. Bu kapsamda, bölümde yapılan faaliyetlerin Kurumsal İtibar üzerinde olduğu düşünülen etkileri değerlendirilmiştir.

Çalışmada ayrıca olasılıksal olmayan örnekleme yöntemlerinden biri olan amaçlı örnekleme yöntemi türlerinden biri olan tipik durum örnekleme yöntemine de başvurulmuştur. Yıldırım ve Şimşek'e (2018: s.94) göre; amaçlı örnekleme, nitel araştırma geleneği içerisinde ortaya çıkmıştır. Bu yöntemin, zengin bilgiye ve içeriğe sahip olduğu düşünülen durumların, her yönden derinlemesine çalışılmasına olanak vermesi en önemli bir özelliğidir. Bu nedenle de amaçlı örnekleme yöntemi çoğu zaman olgu ve olayların keşfedilmesinde ve açıklanmasında faydalı olmaktadır. Amaçlı örnekleme yöntemlerinden birisi olan, tipik durum örneklemesinde ise amaç, istatistiksel genelleme yapmak değil daha çok ortalama durumlar üzerinde çalışma fırsatını kullanarak seçilen, özel bir durum hakkında yeterli bilgiye sahip olmak, sözü edilen olayı keşfetmek ve açıklamaktır.

3.3. Verilerin Toplanması

Araştırmada kullanılan veriler İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı Üst Yönetimi ve İnsan Kaynakları departmanı yöneticileri ile yapılan görüşmelerden elde edilmiştir.

BÖLÜM 4. BULGULAR VE YORUM

Havacılık sektöründe kurumsal itibar üzerinde insan kaynakları fonksiyonlarının etkisi amacıyla yapılan bu araştırmanın bu bölümünde örnek olarak belirlenen İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı İnsan Kaynakları departmanında yürütülen faaliyetler ve Kurumsal İtibar'a etki ettiği düşünülen çalışmalar hakkında elde edilen bulgular üzerinde durulmaktadır.

Araştırmada nitel araştırma geleneği içerisinde yer alan ve zengin bilgiye sahip olduğu düşünülen durumların derinlemesine çalışılmasına olanak sağlayan Amaçlı Örneklem yöntemi kullanılmıştır. Bu anlamda yolcu sayısı açısından büyüklük, faaliyet alanındaki bazı hizmetlerde öncü, yurtiçi ve yurt dışı faaliyetlerinin bulunması ortaklık yapısının yabancı olması sebebi ile İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı İnsan Kaynakları departmanı Kurumsal İtibar ve İnsan kaynakları uygulamaları yönünden örnek olarak belirlenmiştir.

4.1. İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı

2008 yılından Savunma Sanayii Müsteşarlığı tarafından yap, islet, devret modeli ile düzenlenen ihalede Türkiyeden Limak Holding, Hindistanlı alyapı işletmeleri arasında bulunan GMR Infrastructure ve Malezyalı havalimanı işletmecisi Malaysia Airports Holdings Berhad ortaklığı ile kurulan ISG şirketi 20 yıl süre ile havalimanı işletme hakkını kazanmıştır.

Kazanılan ihale ile sadece terminal işletme hakkı değil bunun yanında, kargo operasyonları, yakıt ikmal sahası, otel, özel yolcu tesisleri de bu işletme hakkının içerisinde bulunmaktadır.

Bulunduğu Şehir: İstanbul

Hizmete Giriş Yılı: 2001, Yap İşlet Devret İhalesi: 2008

Havalimanı Statüsü: Sivil

ICAO Kodu: LTFJ, IATA Kodu: SAW

Trafik Tipi: İç/Dış Hat

Coğrafi Koordinatları: 405354N-291833E (WGS-84)



Şekil 15. Sabiha Gökçen Havalimanı Krokisi

Kaynak: <https://www.bloomberght.com/haberler/haber/2195374-sabiha-gokcen-avrupa-nin-en-buyuk-12-nci-havalimani-oldu> ; Erişim tarihi:15.11.2019

İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı Türkiye'nin en büyük ili olan İstanbul'da faaliyet gösteren iki uluslararası havalimanında bir tanesidir. 2019 yılı yolcu trafiğine bakıldığında Türkiye'nin ikinci büyük havalimanı konumundadır. Avrupalıların da 12. büyük havalimanıdır. (www.bloomberght.com)

4.1.1. Tarihçe ve İşletme Faaliyet Alanları

2008’de kurulan üçlü konsorsiyum 2014 ‘de GMR’ın , 2015 başında da Limak Holding’in şirketteki hisselerini Malaysia Airports Holdings Berhad’a devretmesi ile MAHB, hisselerin %100’üne sahip olmuştur.

SSM ile yapılan anlaşma gereği 20 yıllık işletme hakkı bulunan ISG bunun karşılığında 1 milyar 932 milyon Euro bedel ödemeyi taahüt etmiştir. Bu bedele ilave olarak ISG 336 milyon Euro seviyesinde yeni yatırımlar yapmak üzere anlaşmıştır.

Yatırımların içinde yolcu kapasitesini artıran 320 bin m²’lik terminal binası ve ekleri uluslararası normlarda hazırlanmış ve 2019 tarihinde işleme alınmıştır. Terminal binasına ek olarak 128 adet kontuar ve kiosklar, yurt dışına çıkacak yolcular için 74 pasaport kontuarı, yiyecek ve içecek alanları, Duty Free alanı, CIP bölümü, VIP binası, konferans salonu, otopark alanı , Otel ve terminal binasının ekleri köprüler bulunmaktadır.

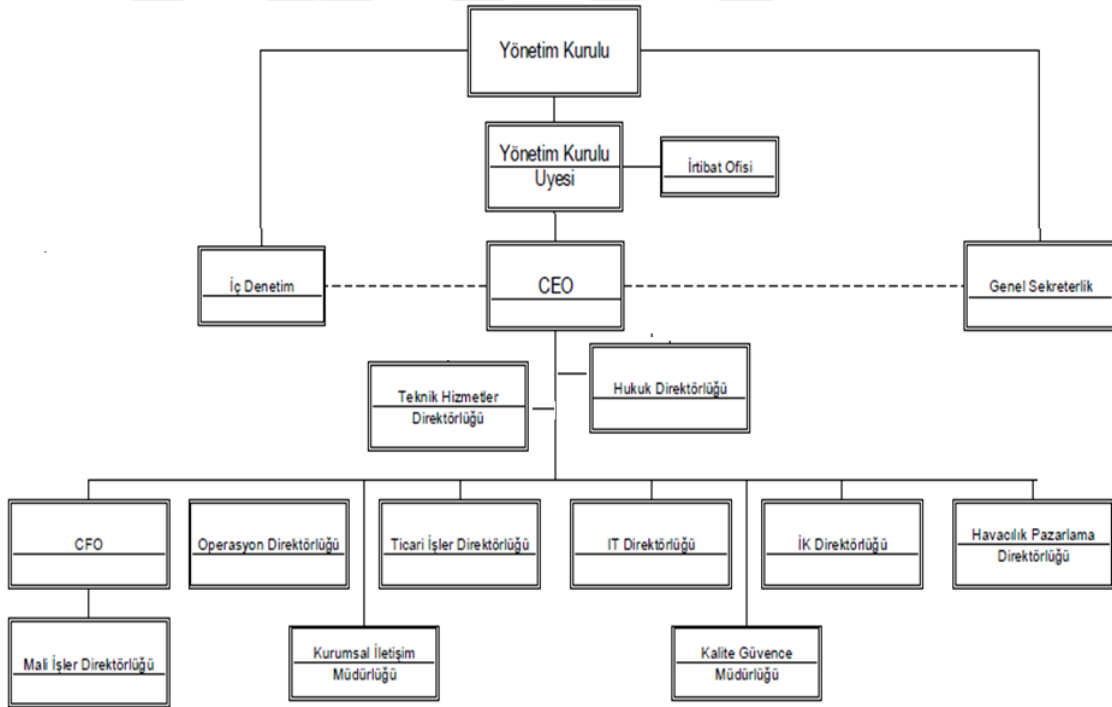
İstanbul Sabiha Gökçen havalimanı yolcu rakamları ile Avrupa’nın en hızlı büyüyen havalimanı olmuştur. Sabiha Gökçen Havalimanı 7 yıl üst üste, 2009,2010,2011,2012,2013,2014 ve 2015 yıllarında bu başarıya ulaşmıştır. 2019 yılında 30 milyon yolcu ve üzeri havalimanları kategorisinde CAPA tarafından düzenlenen ve bağımsız jüriler tarafından yapılan değerlendirmede Dünya’nın en iyi havalimanı olarak belirlenmiştir.

Şirketin %100 hisselerinin sahibi MAHB ise, 1991 yılından bu yana havalimanı işletmeciliği yapmaktadır. 5’i uluslararası 39 havalimanı işletmektedir. MAHB tarafından işletilen Kuala Lumpur Havalimanı 1998’den buyana her yıl dünyanın en iyi 10 havalimanı arasında gösterilmektedir. 2005 ve 2006 yıllarında iki yıl üst üste “Dünyanın En İyi Havalimanı” olarak belirlenmiştir. (www.malaysiaairports.com.my)

4.1.2. İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı İnsan Kaynakları Yapısı

Organizasyon yapısının doğru oluşturulması, işletme faaliyetlerinin tanımlanması, organizasyon şemasının iş akışlarına göre hazırlanmış olması, departmanların sorumlulukları ve ilişkilerinin gösterilmesi açısından işletme için önemlidir. Çalışanların görev tanımları organizasyon şeması baz alınarak oluşturulur. Performans değerlendirme hiyerarşisi,

hedeflerin belirlenmesi ve dağıtımında organizasyon şeması önemlidir. Uluslararası bağlantısı bulunan organizasyon şemaları diğerleri ile kıyaslandığında yapı itibariyle farklılıklar gösterebilir. Genellikle mezkezi yapılanma üzerine hazırlanan yapılarda iştiraklerde yöneticileri bulunur ancak bunlar ana firmadaki yapıya bağılırlar. Organizasyon şemaları bireysel olarak düzenlense de işletme içinde uyumun nasıl yakalanacağını ve bu anlamda oluşturulmuş birimlerin birbirleri ile nasıl bir uyum içerisinde yürütüleceğinin bir göstergesi olması açısından da önemlidir. Her işletmenin kendisine özgü karar alma şekilleri bulunmaktadır bu sebeple işletmelerde organizasyon yapısı karar alma, yetki ve sorumlulukların dağıtılması açısından da bilgiler vermektedir. ISG’de genel organizasyon şeması aşağıdaki gibidir;



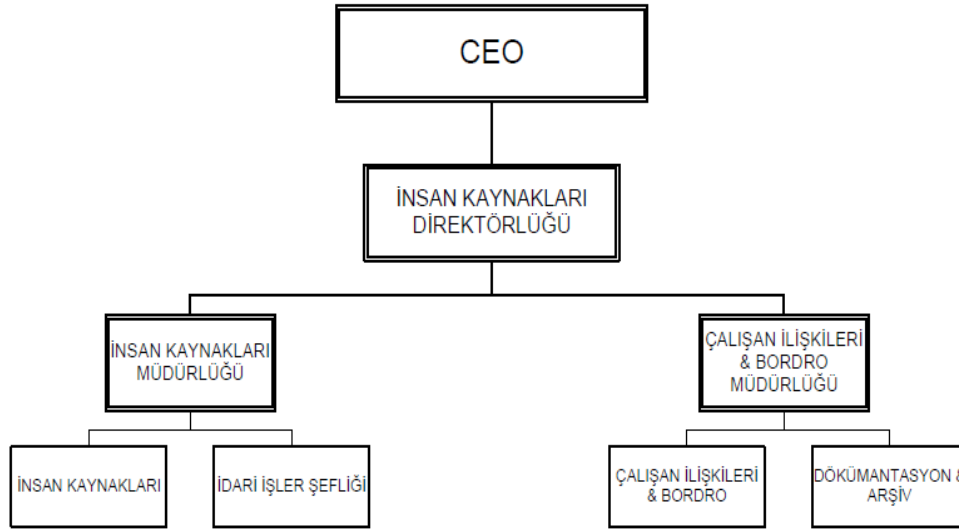
Şekil 16. ISG Genel Organizasyon Şeması

Kaynak: ISG Organizasyon Kitapçığı, 2018: 3

Organizasyon şemasında Mali İşler, Teknik Hizmetler, Operasyon, Ticari İşler, Bilgi Teknolojileri, İnsan Kaynakları, Havacılık Pazarlama ve Hukuk CEO'ya direkt olarak raporlamaktadır. İç Denetim ve Genel Sekreterlik Yönetim Kuruluna direkt bağlı iken CEO'ya idari olarak bağlanmıştır. Ayrıca müdürlük seviyesinde Kurumsal İletişim Müdürlüğü ve Kalite Yönetim Sistemleri de CEO'ya direkt bağlı ekipler arasında yer almaktadır.

Karar mekanizmalarının gösterilmesi açısından da organizasyon yapıları önem taşımaktadır. Genellikle yatay organizasyonda daha hızlı karar alınır çünkü karar yetkisi aşağıya doğru indirgenmiştir. ISG nin yapısına baktığımızda Genel Müdüre bağlı yatayda 10 birim bulunmaktadır. Her fonksiyon direktörlük bazında yöneticiler ile temsil edilmektedir ve yatayda genişlemiş bir yapı karşımıza çıkmaktadır.

ISG'de İnsan Kaynakları departmanının organizasyon şeması aşağıdaki gibidir;



Şekil 17. ISG İnsan Kaynakları Organizasyon Şeması

Kaynak: ISG Organizasyon Kitapçığı, 2018: 3

İnsan Kaynakları departmanı CEO'ya direkt raporlamaktadır. Ona bağlı iki temel fonksiyon vardır. Bunlardan bir tanesi Bordro ve Özlük işleri diğeri İnsan Kaynakları Müdürlüğüdür. İnsan kaynakları Müdürlüğünde işe alımlar, performans yönetimi, eğitim,

gibi fonksiyonların yanısıra idari işler de bu birim altındadır. İnsan Kaynakları fonksiyonlarına ilişkin tüm faaliyetler bu iki ana yapı içerisinde dağılmış durumdadır.

4.1.2.1. İnsan Kaynakları Biriminin Amaçları ve Yürütlen Faaliyetler

İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı İşletme şirketinde insan kaynakları yönetimi anlayışı şöyle özetlenmiştir. İnsan kaynakları alanında yapılan uygulamaları sektör ayırt etmeksizin takip etme, havacılık sektöründe yapılan farklı işlerde ise, sektöre ve şirkete özgü gereksinimlerde hızlı yanıt sağlanmasının yanı sıra, şirketin stratejik hedeflerini ve işletme performansını pozitif anlamda destekleyecek yaklaşım ve uygulamaların kazanılması şeklinde özetlenebilir. Belirli başlı alanlarda hedefler aşağıdaki gibidir.

Nitelikli işgücünün işletmeye kazandırılması konusunda İnsan Kaynakları departmanının en temel amacı, nitelikli, kurum kültürüne uygun ve potansiyeli yüksek işgücünü işletmeye çekilmesini sağlamak ve çalışılmak için tercih edilen bir işveren olmak olarak tanımlayabiliriz. İşletmeyi ileriye taşıyacak, kurumsal değerleri önemseyen ve sahiplenen, adaya göre iş değil, işe en uygun nitelikteki adayı seçmek ve işe sorunsuz yerleştirme bu süreçte departmanının önemsendiği işe alım alanındaki başlıklardır. Aday belirleme ve işe yerleştirme sürecinde sadece lokal değil uluslararası bakış açısı ile hareket ederek, proaktif yaklaşımıyla geleceğe yönelik gereken işgücü ihtiyaçlarını karşılamak, çalışanların bireysel gelişimlerine katkı sağlayıp yatırım yapmak, çalışanların sürekli gelişimini desteklemekte amaçlar içerisinde yer almaktadır. Çalışanların hedeflerine ulaşabilmeleri için gerekli fırsatları ve gerekli ortamı oluşturmak, performans takibi ve değerlendirme sistemi ile düzenli şekilde çalışanların performanslarını takip etmek ve her türlü dialogda açık iletişimi destekleyip yetenek havuzunu güncel şekilde tutup çalışanların gelişim alanlarında onlara mentörlük yapabilmek İnsan Kaynakları Departmanı'nın ana sorumluluğu arasında yer almaktadır.

Organizasyonu geliştirme ve güçlendirmede konusunda İnsan Kaynakları departmanının amacı, şirketlerin başarısını sürekli kılmak için organizasyonu takip ederek, insan kaynağını, sistem ve iş süreçlerini analiz edip gereken ihtiyaçlar doğrultusunda yapılandırılmasını sağlamak, yüksek potansiyelli ve yetenekli çalışanların performansını

yakından takibini sağlamak ve işletmenin güncel ve gelecek dönemdeki ihtiyaçları doğrultusunda kariyer planlaması yapmak, çalışanlara uygun işletme içi atama, terfi, görevlendirme ve rotasyon gibi uygulamaları doğru şekilde yönetilmesi sağlama İnsan Kaynakları departmanı 'nın önceliği olarak tanımlanmaktadır.

Ücret politikası konusunda Sabiha Gökçen Havalimanı İnsan Kaynakları departmanı, gerek bireysel gerekse kurumsal performansları düzenli, objektif ve adil bir şekilde ölçerek değerlendirmek ve işletmede görev alan çalışanların yaptıkları işleri, iş değerlendirme metodları ile tanımlayarak kendi aralarında sıralamaktadır. Değerleme sonucunda oluşan sonuç ile ücret Yönetimini gerçekleştirir. Deneyim gerektiren, boşalan üst pozisyonlara aranan yönetici ve ara yönetici pozisyonları için prensip olarak iç kadrolar arasından seçerek işlemlerin yürütülmesini sağlamaktadır.

Ödül yönetimi ve mükafat konusunda ise, nitelikli ve kaliteli işgücünü işletmeye kazandıracak ve çalışanların daha bağlı hissedebilecekleri ödül mükafat sistemi kurulması, her bir çalışanın kendisini ilgilendiren işe sonuçlarına yönelik sorumluluk bilincinin geliştirilmesi ve işletme içerisinde buldukları süre zarfından kurum kültürü ve kurum tarafından yayınlanmış prosedür, ilk evel kurallar çerçevesinde ödüllendirilmesi İnsan Kaynakları departmanı 'nın diğer amaçları içerisinde yer alır.

Son olarak çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını artırma hususunda ise, çalışanın tüm süreçlere katılımını sağlamak, etrafla paylaşımcı olmasını sağlamak, açık, farklılık ve yeniliğe, üretkenliğe değer veren bir kültürün oluşmasını ve tüm departmanlarında genişletmek ve işletmede görev alanları ilk sıraya koyarak şikayet, tavsiye ve beklentileri dinleyip işletme ile çalışan arasındaki bağlılığı artırıcı yaklaşımları devamlı geliştirerek, güvenli, etik değerlerin önemsendiği, iş ve özel hayat arasındaki dengenin dikkate alındığı iş ortamını oluşturmak İnsan Kaynakları 'nın hedefleri arasında yer almaktadır.

İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı İnsan Kaynakları departmanında yürütülen faaliyetleri incelediğimizde;

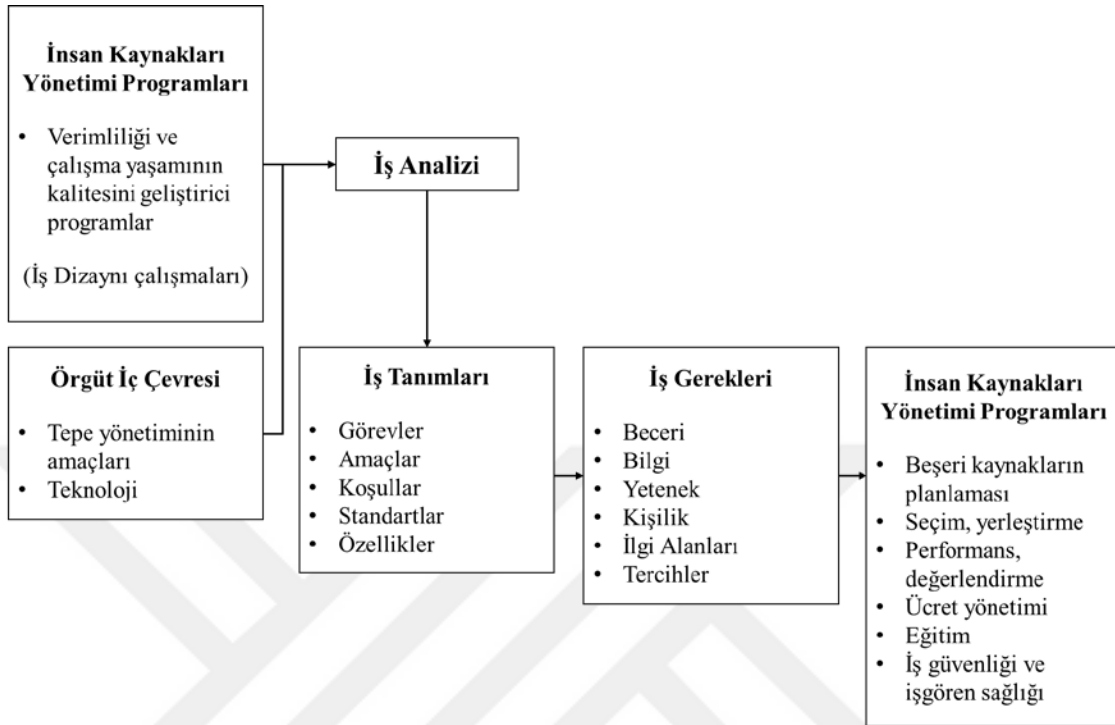
4.1.2.1.1. İş Analizi ve İş Dizaynı

İşletmeler belirlenmiş olan amaçlarını gerçekleştirebilmek için işgörenler, işletmede yapılan işler birimler faaliyet alanlarına göre gruplara ayrılmıştır. Her işletme faaliyetlerinin daha etkin yürütülmesi için departmanların görevlerini yapılan işleri en detaylı şekilde bilmesi ve görevleri tanımlamış olması gerekmektedir. İş analizi çalışmalarına bu özellikleri bilmek adına gerek duymaktadırlar.

Çoğunlukla iş analizleri iki yaklaşım ile incelenmektedir. Bunlardan ilki İnsan Kaynakları çalışmalarında değerlendirilmek üzeredir. İnsan kaynakları departmanı iş analizlerini ücret yönetiminde, eğitimlerde ve kaynak planlama aşamalarında ihtiyaç duyar. İkinci olarak ise daha çok genel amaçlı kullanılmaktadır. Daha çok mühendislik işlerine ilişkin kısımlarda kullanılır. Verimlilik analizleri, darboğazların belirlenmesi iş ölçümleri gibi daha teknik seviyede iş analizine ihtiyaç duyulur (Uyarlıgil, 2009: s.51)

Aşağıdaki tabloda İş analizinin çeşitli İnsan kaynakları faaliyetleri ve işletmesel bazı unsurlar ile ilişkisi ele alınmaktadır. Bu sayede İş analizlerinin işletmede kullanım alanları belirlenmektedir.

Belirli bir iş veya birbiri ile bağlı işlerden oluşan sistemlerin hem çalışanların iş deneyimlerini hem de işlerindeki verimliliklerini artırmak için iş yapış şekillerinde değişimleri, iş ortamındaki değişimleri kapsayan faaliyetlere ise iş dizaynı denilmektedir. (Hakman, 1987: s.96)



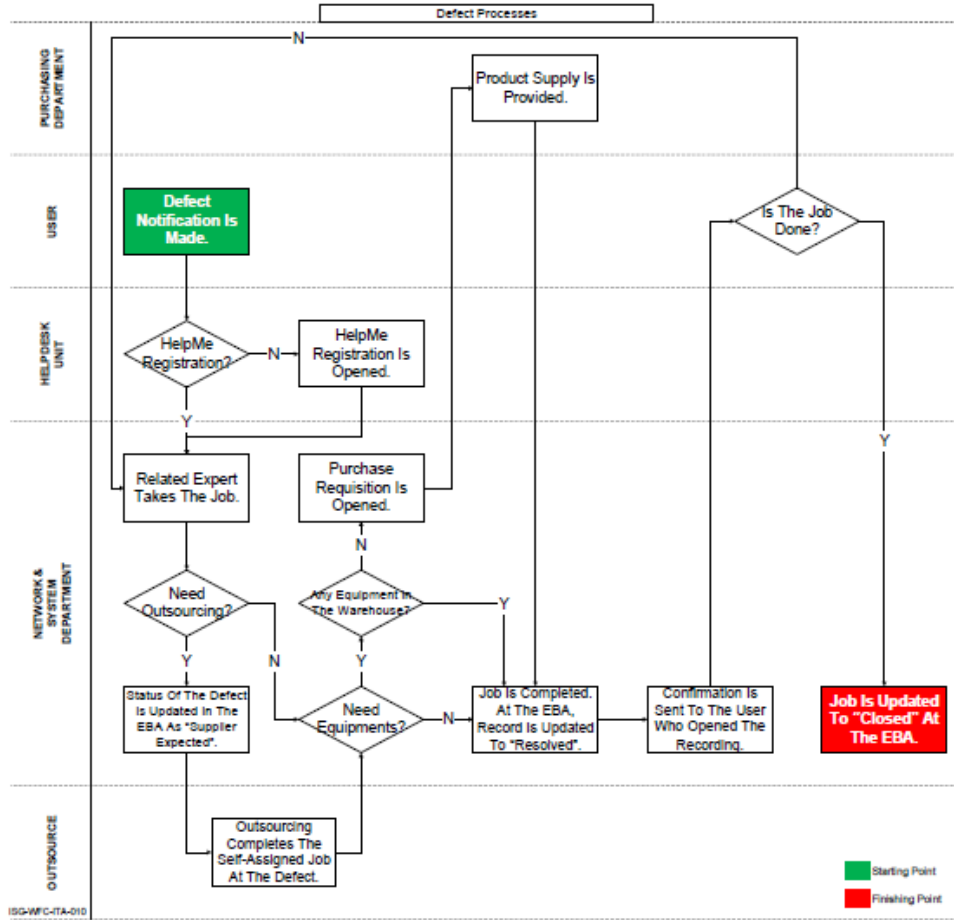
Şekil 18. İş Analizi İnsan Kaynakları Yönetimi ile Olan İlişkisi

Kaynak: Uyarlıgil, 2009: s.51

İş dizaynı yaklaşımında ilk amaç işi basitleştirmektir, bunu sağlayabilmek için işleri öncelikle bölünebilir hale getirip en basit görevlere ayırıp sonrasında bu ayede etkinliklerinin artırılması sağlanmalıdır. Sonrasında çalışanların rotasyonu gelmektedir. Çalışanların sürekli aynı İşleri yapmaları yerine değişik İşleri belirli dönemlerde yapmaları işe olan konsantrasyonlarını da artıracaktır. Organizasyon içerisindeki kaynaklara bakılarak işi zenginleştirme veya genişletme rutin, monoton ve tekrarlı işlerin çalışmada yarattığı olumsuz duyguyu ortadan kaldırması için önemli motivasyon kaynaklarının bir tanesidir. Organizasyon yapısı elverdikçe bu çeşitliliği sağlamak çalışanın motivasyonu için önemlidir.

İş analizi uygulamaları işletmenin deviralındığı günden itibaren İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı İnsan Kaynakları uygulamaları arasında yer almaktadır. Bu kapsamda tüm departmanlar ve işler için tanımlanmış olan iş süreçleri bulunmaktadır. Aşağıdaki örnekte Bilgi işlem departmanında bir arıza sürecinin nasıl ilerlediği görülmektedir. Bu iş akışına bakıldığında süreçle ilgili tüm departmanlar, yapılan işlemler görülmektedir. Her bir

kutunun içerisindeki işlem süreleri ne kadar sürede tamamlanması gerektiği ve işlem türüne göre sürecin toplam süresi de ayrıca tutulmaktadır.



Şekil 19. ISG Örnek İş Akış Şeması

Kaynak: ISG IT departmanı İş Akış Şemaları Kitapçığı, 2018:22

İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı İnsan Kaynakları bu sayede organizasyon içinde tanımlanmış olan departmanları, buralarda yapılan işlerin tüm adımlarını takip edebilmektedir. Bu çalışma kaynak planlamasında, eğitimlerde, görev tanımlarında, performans sistemlerinde ayrıca ücretlendirme sistemleri içerisinde iş değeleme de veri olarak kullanılmaktadır. Buna ilave olarak özellikle iş dizaynı çalışmalarında da bu analizlerden faydaniılmaktadır. İşlerin birleştirilmesi verimliliğin artırılması veya Yalın

yönetim çalışmalarında süreçlerde oluşan darboğazlar, tekrar eden işler veya sürece değer katan adımların tespitinde iş analizleri ve akışları kullanılmaktadır. Verimsiz adımlar kaldırıldığı takdirde iş sürecini etkilemeyecek adımların tespitinde önemli bir girdi olarak kullanılmaktadır.

Yeniden yapılanma süreçlerinde ve organizasyon değişikliklerinde, ileride iş gücü piyasalarında çok daha sık yer alacak olan evden çalışma, esnek çalışma veya yarı zamanlı çalışmalarda hangi süreçlerin bu tip çalışmalara gireceğinin belirlenmesinde iş analizi ve süreç çalışmaları girdi olarak kullanılacaktır.


4.1.2.1.2. Planlama ve İşgören Seçim

İşletmelerin ihtiyaç duyduğu işe uygun nitelikte ve özellikte kişilerin işgücü piyasalarından araştırılması, seçilmesi ve işe alınmasına yönelik faaliyetleri kapsamaktadır. İlk adımı ihtiyacın belirlenmesi olarak görülmektedir. İşletmede hangi pozisyonda kaç kişinin ve hangi niteliklerde kişilerin çalışması gerekliliğine yönelik norm kadro çalışması yapılır. Bu sürecin yapılabilmesi için iş süreçleri bu süreçlerde iş yapış süreleri ve çeşitli yokluk faktörlerini ekledikten sonra departman veya süreçlerde çalışacak kişi sayısı belirlenir. Bununla beraber sürecin etkileri düşünülen burada görev yapacak olan kişilerin kişilik özellikleri de tespit edilmeye çalışılır. Örneğin dikkat gerektiren muhasebe gibi mevzuat bilgisi gerektiren vergi, hukuk gibi işlerde araştırmacı vb özelliklerin de adaylarda aranması gerekmektedir.

Planlama sonrasında İnsan Kaynakları departmanı tarafından aday araştırma sürecine geçilir. Gerek iç kaynaklardan gerekse dış kaynaklardan yeterli büyüklükte aday havuzu oluşturulup istenen niteliklere yönelik bu aday havuzunun içerisinde seçim yapılmaktadır.

Dış kaynaklardan temin yapılacak ise aşağıdaki örnekte olduğu anlaşılmalı olunan iş arama siteleri üzerinden veya işletmenin kendi internet sayfasından yayınlana ilan ile, işin tanımı ve aranan pozisyon için adayda olması gereken özelliklerin yer aldığı ilan metni İnsan Kaynakları departmanı tarafından hazırlanır ve yayınlanır. İlan metni hazırlanırken iş süreçleri göz önünde bulundurulur bunun yanında 200 üzerinde görev için belirlenmiş olan 40 yetkinlikten faydalanılmaktadır. Her pozisyon için en az 5 tane yetkinlik belirlenmiştir.

Bu yetkinliklerin organizasyon içerisindeki kademelere göre davranış göstergeleri belirlenmiştir. Hangi pozisyon ve kademe için araştırma yapılıyor ise bunun karşılığı olan davranış göstergesi adaylarda aranan özellikler içerisinde yer almaktadır.



Receptionist

İstanbul Anadolu

[Haritayı Göster](#) [Beğen](#)

İstanbul Sabiha Gökçen Airport Otel - Receptionist

Job Definition

We are a multinational airport concessionaire asset management company looking for a **Receptionist** to join our team. Reporting to the Assistant Manager of Hotel, the successful candidate will:

Qualifications

- *Minimum high school graduation.
- *Experience in the same position is preferred.
- *Proficiency of using Opera program
- *Ability to work in multinational environment
- *Calm, efficient and well organised
- *Excellent personal presentation and communication skills
- *A passion for delivering exceptional levels of guest service
- *Able to work according to different shifts.
- *Fluent English is a must, a second language will be an asset
- *Residing in Istanbul Anatolian side

Date of Post : 13 Aralık 2019
Job Type : Fulltime
Number of Person : Unspecified
Position : Consultation Officer, Staff, Ön Office Staff, Receptionist, Receptionist Auxiliarysı
Reference Number: RC-03
Company Name : İstanbul Sabiha Gökçen Airport Otel İş İlanları
Keywords : İstanbul Sabiha Gökçen Airport Otel, İstanbul Sabiha Gökçen Airport Otel İş İlanları, Receptionist, Receptionist İş İlanları

Paylaş:
f t

Şekil 20. ISG Örnek İş İlanı

Kaynak: <https://www.secretcv.com/istanbul-sabiha-gokcen-airport-otel/receptionist-is-ilanlari-1211147>

Yetkinlik, bir işte yeterli ve etkili performans için gereken spesifik becerileri ortaya koymaktadır. Yetkinliklerin kullanımı, performans ölçümünü standartlaştırmanın, bir organizasyonda mevcut personelin becerilerinin geliştirilmesinin ve eğitilmesinin ve daha da önemlisi personel alımına kaynak oluşturmanın önemli bir yoludur. Yukarıda örnek bir yetkinlik için belirlenmiş olan seviyelerdeki davranış göstergeleri bulunmaktadır.

Tablo 5. ISG Örnek Yetkinlik



Bireysel Gelişim

Tanım: Bilgi ve becerilerini her zaman güncel tutmak, gelişim için zor görevleri üstlenmek ve geri bildirimleri kabul ederek kendini mesleğinde daima geliştirmek.

Seviye 1-2: İşini ve kendini geliştirmek için geribildirime açıktır. Kendisinden beklendiği seviyede, yaptığı işte kendini değerlendirir ve gelişim imkânlarını arar.

Seviye 3: Gelişim olanaklarını araştırır ve katılım konusunda son derece isteklidir. Mesleki gelişim imkanlarını kendiliğinden takip eder. Yaptığı işlerin sonucunda geri bildirim bekler. Geribildirimleri dikkate alır ve sonraki çalışmalarını buna göre şekillendirir.

Seviye 4: Kişisel gelişime çok önem verir. Proaktif ve sürekli gelişime açık bir yapıya sahiptir. Başkalarının zamanını yönetir ve başkalarını etkin öz-yönetim stratejileri hakkında bilgilendirir ve yönlendirir.

Seviye 5: Önceden olayları düşünür ve ortaya çıktıklarında olaylar ve görevler için iyi hazırlanmış ve organize olmuştur. Piyasa koşullarını her daim takip eder ve buna göre şirket içerisindeki çalışmaların güncellenmesini sağlar.

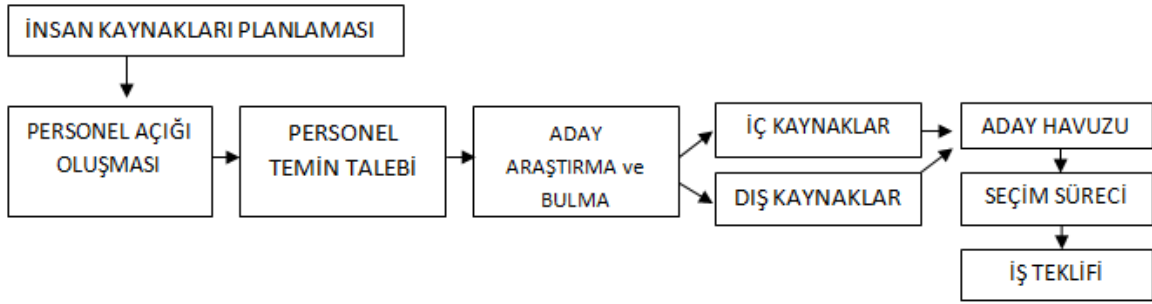
Örnek Davranışlar

- Geri bildirimlere açıktır. Hatalarından dersler çıkararak kendini olumlu yönde geliştirmeye özen gösterir.
- Mesleğiyle ilgili gelişmeleri yakından takip eder.
- Kişisel gelişim eğitimlerine katılır.
- Sürekli kendini yenileyen ve geliştiren bir yapıya sahiptir.

Kaynak: ISG Yetkinlik Sözlüğü, 2018 :5

İşgücü planlaması organizasyon içerisinde çeşitli kaynaklardan toplanılan veriler, tahminler, analizler ve yönetici talepleri ile insan kaynakları tarafında uygulanacak olan yedekleme planları, kritik pozisyonların yedeklenmesi ar-ge faaliyetlerinde kullanılacak

olan çalışanların ne kadar kişi olacağına yönelik çalışmalar ile yürütülür. Amaç işgücü talebi ile işgici arzını eşitlemektir. Dengelendiği durumlarda çalışan memnuniyeti, motivasyon bağlılık gibi durumlar gözlenlenmektedir. Talebin arzdan büyük olduğu durumlarda işgücü açığı meydana gelir ki bu durum fazla mesai, izin sürelerinin kısılması, memnuniyetsizlik, iş kazası riski artışı, değişim oranının hızlanması gibi durumları beraberinde getirebilir. Arzın talepten büyük olduğu durumlarda ise işgücü fazlalılığı meydana gelir bu durumda işten çıkartma, izin ve tatil sürelerinin uzaması verimsiz çalışma gibi durumların oluşmasına sebebiyet verir. İşgücü planlaması dengeli iş hayatı ve çalışma ortamı oluşturmak için üzerinde önemle durulması gereken bir mühendislik çalışmasıdır.



Şekil 21. Aday Araştırma ve Bulma Süreci

Kaynak: Uyarlıgil ve diğerleri, 2009:111

Doğru bir planlama sonrasında işletme içerisindeki açık işler mevkiler, birimler belirlenmektedir. İşletme bu boş pozisyonlar için kendi belirlemiş olduğu özellikler, yetkinlikler dahilinde aday havuzları oluşturma aşamasına geçmektedir. Bu aşamada önemli nokta aday bulma ve araştırma sorumluluğunun İnsan Kaynakları departmanında olmasıdır. İşletmenin amaçları, vizyonu, misyonu, kültürü ve iç dengelerin ve özellikle yöneticilerin işleri kolay yönetme ve kendi kontrolleri altında bırakılmayacak nitelikte yüksek nitelikte çalışan adaylarının tespit edilmesi gerekmektedir. Bu süreç içerisinde zaman zaman dış kaynaklardan da faydalanılmaktadır. Benzer şekilde eğer İnsan Kaynakları tarafından oluşturulmuş bir yetenek havuzu var ise iç atamalar, yer değişiklikleri de bu süreçte aday havuzunun içerisinde yer alır. Tüm adaylar içerisinde en uygunu seçilmeye çalışılır.

Dış kaynaklardan temin yapılacak ise aday görüşme öncesinde aşağıdaki form doldurtularak bilgilerin teyit edilmesi ve adayın iş yerine başvurusunun kayıt altına alınması gerekliliğinde Tablo 6'daki formun doldurulması beklenmektedir.

İşe başvuru formunun adayın bilgilerinin doğru şekilde işletmeye verildiğinin teyidi için hukuki anlamda da önemi bulunmaktadır. Bu sebeple işletmeler şirketlere özel formları adayın özgeçmişinin yanında talep etmektedirler. Özellikle KVKK gereği bu aşamada alınan bilgilerin güvenliği işletmenin sorumluluğundadır.

Tablo 6. ISG Aday Başvuru Formu

ADAY GÖRÜŞME FORMU				FOTOĞRAF		
Lütfen aşağıda sizden istenen bilgileri doğru ve eksiksiz bir şekilde doldurunuz.						
KİŞİSEL BİLGİLER						
T.C. KİMLİK NO:	DİĞER <input type="checkbox"/> BELİRTİNİZ:					
AD-SOYAD:	KADIN <input type="checkbox"/> ERKEK <input type="checkbox"/>					
DOĞUM YERİ-TARİHİ:						
MEDENİ HALİ:	BEKAR <input type="checkbox"/>	EVLİ <input type="checkbox"/>	ÇOCUK SAYISI:			
ASKERLİK DURUMU:	YAPTI <input type="checkbox"/> TECİLLİ <input type="checkbox"/>'e kadar		MUAF <input type="checkbox"/>		
EV ADRESİ: (Semt / İlçe / İl Yeterli)						
TELEFON NUMARASI:						
DİĞER TEL. NO*:	*Lütfen Acil Durumda Ulaşılabilecek Kişi ve Telefon Numarasını Yazınız.					
E-MAIL ADRESİ:	@					
EĞİTİM BİLGİLERİ						
	OKUL ADI	BÖLÜM	MEZUNİYET TARİHİ VE DERESESİ			
Y.LİSANS-DOKTORA						
LİSANS						
ÖN LİSANS						
LİSE						
İLKÖĞRETİM						
BİLGİSAYAR BİLGİSİ						
	İLERİ	İYİ	ORTA / AZ	AÇIKLAMA		
MS OFFICE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
SAP	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
GRAFİK-ÇİZİM PROG.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
VERİTABANI PROG.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
DİĞER:						
YABANCI DİL BİLGİSİ						
	OKUMA		YAZMA		KONUŞMA	
	İLERİ	İYİ	ORTA / AZ	İLERİ	İYİ	ORTA / AZ
İNGİLİZCE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DİĞER:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DİĞER:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İŞ - STAJ DENEYİMLERİ						
FİRMA ADI		FİRMADAKİ GÖREVİ		AYRILMA NEDENİ		
İK BİLGİLER						
SÜRÜCÜ BELGESİ:	VAR <input type="checkbox"/> YOK <input type="checkbox"/>		SINIFI:			
SİGARA KULLANIM:	EVET <input type="checkbox"/> HAYIR <input type="checkbox"/>					
DERNEK & KULÜP ÜYELİKLERİ:						
KURS & SERTİFİKA BİLGİLERİ:						
TALEP EDİLEN AYLIK NET ÜCRET:						
REFERANSLAR: Lütfen İstisnai Bilgilerini Paylaşmayı Unutmayınız.						
NOTLAR						
Lütfen başvuru formunda yer alan bilgiler dışında eklemek istediklerinizi bu alana yazınız.						
				ISG'yi Nereden Duydunuz?		
				<input type="checkbox"/> İnternet Sitesinden Öğrendim		
				<input type="checkbox"/> Sosyal Medyadan Duydum		
				<input type="checkbox"/> Havalimanında Gördüm		
				<input type="checkbox"/> Organizasyonlarda ve Standlarda Tanıdım		
				<input type="checkbox"/> Kariyer Sitelerinden Öğrendim		
				<input type="checkbox"/> Diğer		
Tarih-İmza						
İş bu başvuru formunda verdiğiniz bilgilerin, yaşadıklarının ahsa bir hizmet akidene esas teşkil ettiğini; bundan dolayı herhangi bir talep ya da talepte bulunmayacağınızı, bilgilerimin yanlış olması halinde işe alınmada engel teşkil edeceğini, bu sebeple herhangi bir hak talep etmeyeceğimi kabul ve beyan ederim.						
* Not :Gerekli görüldüğü takdirde hakkımızda adı sicil kayıtları dahil öze geçmiş araştırmaları yapabileceğimizi belirtiriz.						
İSTANBUL SABİHA GÖKÇEN ULUSLARARASI HAVALİMANI YATIRIM YAPIM VE İŞLETME A.Ş.						
ISG-F-HB-112 Rev.00						

Kaynak: ISG İşe Alım Prosedürü, 2018:25

İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanının yönetiminde bulunan alanlarda bulunan çalışanlarından İnsan kaynakları birimi tarafından oluşturulmuş yaklaşık 200 adet görev tanımı bulunmaktadır. Tüm görevler için belirlenmiş olan yetkinliklerin yanısıra bu kadrolar için farklı özelliklerde testler tanımlanmıştır. Bilgi, yetenek, beceri, bireysel özellikler gibi

hem mavi yaka personel için hem beyaz yaka personel için görüşmeleri öncesinde testlerin tamamlanması beklenmektedir.

Aday başvurusunu tamaladıktan sonra şirket içerisinde veya istediği bir yerden katılabileceği online sınavlar kendisine gönderilmektedir. Aday dışarıdan katılıyor ise kamera ve ses kaydı alınmaktadır. Bu sayede dışarıdan birisinin sınavda yardımı engellenmektedir. Aday kendisine gelen şifre ile gönderilen adresten sisteme katıldığında başvuru yaptığı pozisyon ile alakalı testler karşısında çıkmaktadır. Tablo 7 'de göreceğiniz şekilde cevap anahtarını doldurarak sorula yanıtvermektedir. Sınav sonrası değerlendirmesi çok kısa süre içerisinde İnsan Kaynakları yetkiline mail yoluyla gelmektedir.

Tablo 7. Online Değerlendirme Formu Örneği

The screenshot displays the 'Cevap Formundan Veri Girişi' (Data Entry from Answer Form) window in the SPICA assessment platform. The window contains the following fields and options:

- Ad * (Name): ÖRNEK
- Soyadı * (Surname): ÖRNEK
- Doğum yılı (Date of Birth): 1 | 1 | 1901
- Cinsiyet (Gender): Kadın
- Eğitim Durumu (Education Level): Lisans
- TC Kimlik (ID Number):
- E-Posta (Email):
- Telefon (Telefon No) (Phone Number): Turkey (+90)
- İ (City):
- Klasör * (Folder): Örnekleme
- Ürün * (Product): PVRT - v9
- Test Kaydı (Test Record): A grid with 20 rows and 4 columns (A, B, C, D) for marking answers. A red arrow points to the grid.

The background shows the SPICA assessment platform interface with a sidebar menu and a top navigation bar.

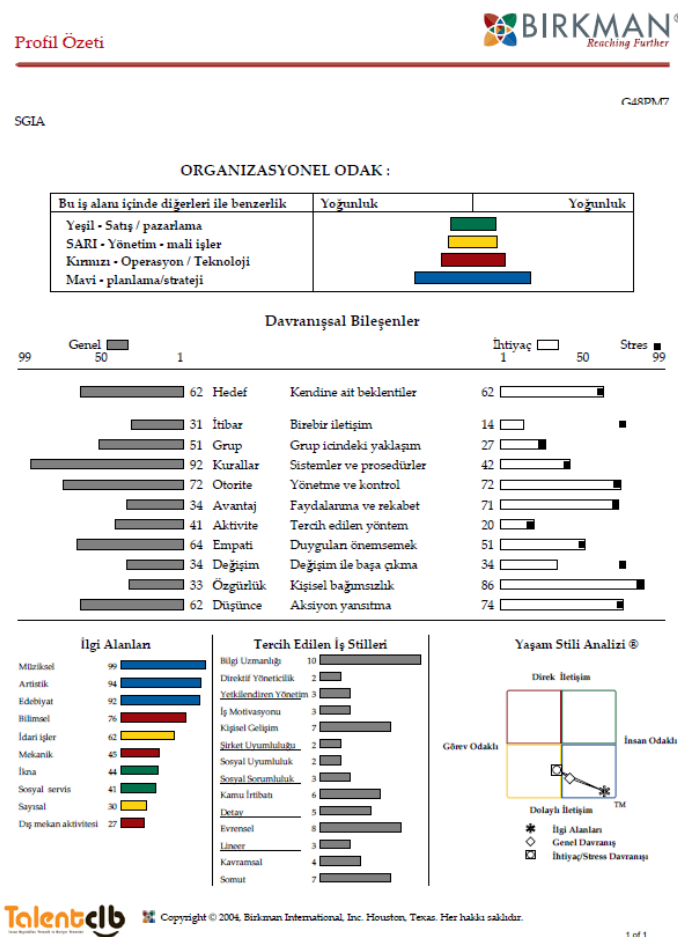
Kaynak: ISG Değerlendirme Merkezi Kullanım Klavuzu, 2018:17

Test kullanımlarında en önemli konu kullanılan testlerin geçerliliklerinin ve güvenilirliklerinin bulunmasıdır. Geçerlilik bir testin veya ölçüm aracının ölçmeyi hedeflediği özelliği gerçekten ölçülebilir olmasının kabul edilmiş olmasıdır. Bunun içinde

testlerin belili sayılarda kişiye uygulanmış olması ve sonucunda birbirleri arasında değerlendirme yapabilmek sonuçlara ulaşılmış olması gerekmektedir. Güvenilirlik ise sonuçlarının tutarlı olması ile alakalıdır. Yani eğer bir test kişiye farklı zamanlarda uygulandığında yakın veya benzer sonuçlar alınmasını sağlamış ise güvenilir anlamına gelmektedir.

Çalışan seçiminin son aşamasını görüşme oluşturmaktadır. Adaylar başvuru ve test aşamalarını tamamladıktan sonra işletme ile görüşmeye başlarlar. Burada ki amaç adayın o ana kadar vermiş olduğu bilgileri teyit etmekle birlikte değerlendirme sonuçlarını mülakat ortamında görüşmeci tarafından detaylandırılması sağlanır

Tablo 8. Örnek Kişilik Envanteri Değerlendirmesi



Kaynak: Kişilik Envanterleri sonuçları, 2018:254

İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanında görüşmeye girerken görüşmecinin elinde pozisyonun gereklilikleri, ilgili pozisyon için tanımlanmış olan yetkinlikler, aranan pozisyona göre beklenen asgari davranış göstergeleri buna yönelik soru setleri, adayın başvuru formu ve katılmış olduğu test ve değerlendirmelerden elde edilen bilgiler bulunmaktadır. Görüşme esnasında bu bilgilere istinaden görüşme yapılır. Özellikle derinleştirilmesini istenilen konular üzere adaylarda varsa iş hayatlarından ve normal hayatlarından örnek verilmesi beklenir ve değerlendirme bu doğrultuda gerçekleştirilir. Görüşmenin ilerleyene aşamasında uygun bulunan aday sayısı azaltılarak kısa liste ilgili departman yöneticisi ve organizasyondaki idari amiri ile görüşmesini tamamlar. Bu görüşme öncesinde insan kaynakları görevlisi yöneticiye adaylar hakkında kısa bilgilendirme yapar ve uygun aday veya son iki aday üst yönetici ile görüştürülür.

İstihdamına karar verilen aday ile ilgili daha önce çalışmış olduğu kurum ve kuruluştan, görev aldığı sosyal örgütlerden veya mezun olduğu bölümde çalıştığı akademisyenlerden aday hakkındaki görüşleri almak üzere referans kontrolü gerçekleştirilir. Genellikle özel hayattan sunulan referanslarla değil de iş hayatı ve akademik hayattan referanslar bu aşamada tercih edilmektedir. Belirlenen adaya şirketin şartları hakkında bilgilendirme yapılır aday bunları olumlu değerlendirirse işe alım evraklarını hazırlaması üzerine Bordor ve ücretlendirme birimine yönlendirilir.

4.1.2.1.3. Eğitim ve Geliştirme

Eğitim her işletmenin piyasada rakipleri ile içinde bulunduğu rekabette sahip olduğu çalışanın işin gerektirdiği son bilgi seviyesinin aktarılması, kişinin yetkinliklerinin geliştirilmesi ve bu sayede işin daha iyi verimli yapılabilir hale getirilmesi için işletmeler tarafından başvuru ve vazgeçilemeyecek bir konudur. Çalışanına bu anlamda yatırım yapan işletmeler hem bireysel motivasyonu üst seviyeye çıkaracakları gibi hem de işletmenin süreçlerinin son düzenlemeler ile yürütülmesini sağlayacaklardır.

Eğitim kavramı ile birlikte yetiştirme ve geliştirme kavramlarını da beraber kullanmak gerekmektedir. Yetiştirme daha çok belirli bir işin yapılması aşamasında sahip olunması gereken beceri, bilgi, davranış ve yeteneklerin çalışanlara kazandırılması sürecidir.

Geliştirme ise bu konuda yeterli yetkinliği bulunan çalışanların konusunda daha fazla uzman hale getirilmesi veya farklı disiplinler ile desteklenmesi ile eğitilmesi aşamasıdır.

İnsan Kaynakları departmanı öncelikle İşletmenin eğitim ihtiyaçlarını belirlemektedir. Eğitim ihtiyacına sebep olan çok sayıda faktör olabilir Bunlar yaşanan gelişmeler neticesinde mevcut bilgi ve becerilerin yetersiz kalması, teknolojik gelişmeler, çalışanlarda mevcutta bulunan ama açığa çıkartılması için çalışma yapılması gereken konular, iş başlangıçlarında uygulanan oryantasyon eğitimleri, mevcut çalışanların yetkinliklerinin geliştirilmesi ve farkındalıklarının artırılması, temel bilgi beceri ve davranışlardaki kurum kültürüne uyumlu hale getirebilecek destekleyici programlar, işgücü seçim dönemlerinde eksik değerlendirme sonucu olabilecek eksiklikler ve yeni yasal düzenlemeler sayılabilecek eğitim ihtiyaçları arasındadır. Bu sayede mevcut durum ile ulaşılmak istenen durum arasındaki farklara uygun olarak departman, kişi bazlı ihtiyaç listesi oluşturulur.

Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinin ardından belirlenen kişi, departman ve şirket geneli için eğitim planlaması yapılır. Hangi eğitimin nerede ve nasıl düzenleneceği ve katılımcı kişi sayıları belirlenir. İçerik olarak hazırlıklar yapılır uygun eğitim kurumu veya eğitmen belirlenmesinin ardından kurum kültürüne uygun içerik oluşturulur. Süresi belirlenir ve hangi türde yapılacağına karar verilir. İçerik oluşturmasıyla beraber eğitim bütçeleri hazırlanır ve eğitim gerçekleştirilir.

Eğitim sürecinin son aşaması ise eğitimin değerlendirilmesi ve takibidir. Katılımcıların yönlendirmesi ile değerlendirme sonuçları sonraki eğitimlerde kullanılmak üzere kayıt altına alınır. İnsan Kaynakları departmanı sonrasında eğitimden kaynaklanan davranış değişikliklerini takip sürecine başlar. Bu firmadan firmaya değişmekle beraber işletmenin beklentisi çalışanda eğitim öncesi duruma göre değişiklik olmasıdır.

Eğitim türleri içerisinde en yaygını işbaşı eğitimidir. Burada amaç çalışanın işinden uzaklaşmadan eğitime tabi tutulup yetkinliklerinin geliştirilmesidir. Faydaları olduğu kadar sakıncalı yönleri de bulunmaktadır. Bu tarz eğitimlerde gider daha az gerçekleşir, işte aksama olmaz, eğitim iş başında olduğundan ortaya çıkabilecek aksaklıklar oluşmaz. Sakıncalı

kısımları ise eğitimi verecek olan kişilerin yetkin olması gerekmektedir. Eğitmenin bir konuyu aktarması ile işinde usta birinin anlatması aynı şekilde değerlendirilmez. Öğrenme süresi içerisinde hizmet sektöründe müşteri ile karşı karşıya iseniz sorunlar yaşabilir ve işletmeyi zorda bırakabilirsiniz. Diğer eğitim yöntemlerine kıyasla daha bireysel eğitimler olduğundan çok sayıda kişiye aynı anda eğitim verebilme olanağı düşüktür.

Diğer bir tür diyebileceğimiz eğitimler koçluk eğitimleridir. Bu tür içerisinde Yöneticiler astları için bir tür eğitmendir. Bu aşamada yöneticinin öncelikle karşısındaki kişinin eksikliklerini ve işini yaparken neye ihtiyaç duyacağını en iyi şekilde belirlemesi gerekmektedir. Zaman içerisinde konularla karşılaştıkta alınması gereken tavır tutum ve süreci takip etme yöntemlerini kurum kültürü içerisinde çalışana aktarır ve karşılaştığı durumlarda hangi tavır içerisinde olduğunu takip eder ve değiştirilmesi gereken durumlar karşısında çalışanı uyarır. Burada koç çalışana geri bildirim verdiği gibi aynı zamanda insan kaynakları departmanına da bilgilendirme yapar. Bu sayede çalışan üzerinde oluşan değişiklikler kayıt edilmiş olur.

Zorunlu eğitim listesine yönelik eğitimler aşağıda sunulmaktadır. Bu eğitimler ilk girişte personele verilmekte olup sonrasında içeriğine göre tazeleme eğitimleri düzenlenmektedir. Eğitimler genellikle sınav sonucuna göre başarılı ve başarısız olarak değerlendirilir. Başarısız olan adaylar tekrar eğitime tabi tutulduktan sonra sınava alınır.

Bunlara ilave olarak İş değiştirme, rotasyon ile oluşan eğitimler bulunmaktadır. İş rotasyonu çalışanın süreç içerisinde başkalarının yüklendiği İşleri derinlemesine öğrenmek amacıyla farklı pozisyonlarda çalışanı eğitime tabi tutarak gerçekleşir. Çalışan bu sayede diğer departmanlarda süreçlerin nasıl ilerlediğini onların sorunlarını ve neler yaptıklarını öğrenir. Aslında empati kurma şansı olur. Aynı zamanda işletme adına yedekleme çalışması da gerçekleşmiş olur. Bu sayı arttıkça oluşabilecek ani işten ayrılmalardan en az sorun ile süreç yürütülmeye devam eder.

Tablo 9. SHGM Zorunlu Eğitim Listesi

EĞİTİMİN ADI	EĞİTİM KAPSAMI	SINAV	EĞİTİM SÜRELERİ (Saat)		YENİLEME PERİYODU (Yıl)	EĞİTİMİ ALMASI GEREKEN PERSONEL					
			Temel	Tazeleme		Havaalanı İşletme Yöneticisi ⁽¹⁾	Emniyet Sistemi Yöneticisi ⁽²⁾	Kalite Sistemi Yöneticisi ⁽³⁾	Birim Yöneticileri ⁽⁴⁾	Hava Tarafı Personeli ⁽⁵⁾	İlgili Personel ⁽⁶⁾
Havaalanı Emniyeti ve İşletimi Temel Eğitimi	<ul style="list-style-type: none"> ICAO Annex 14 Cilt 1 ICAO Dok. 9137 (Part 1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9) ICAO Dok. 9157 (Part 1, 2, 3, 4, 5, 6) ICAO Dok. 9184 (Part 1, 2, 3) 	Evet	30	10	3	✓	✓	-	✓	-	✓
Havaalanı Sertifikasyonu	<ul style="list-style-type: none"> ICAO Dok. 9774 SHY-14A Yönetmeliği 	Evet	30	10	3	✓	✓	-	✓	-	✓
Emniyet Yönetim Sistemleri	<ul style="list-style-type: none"> ICAO Dok. 9859 	Evet	30	10	3	✓	✓	-	✓	✓	✓
Acil Durum Planı	<ul style="list-style-type: none"> ICAO Annex 14 Cilt 1 (İlgili bölümler) ICAO Dok. 9137 Part 7 ICAO Dok. 9137 Part 8 (İlgili bölümler) Hava Aracı Kazaları / Olayları 	Evet	5	2	3	✓	✓	-	✓	-	✓
Havacılık Bilgi Yayınlarında Yayınlanması Gereken Havaalanı Bilgileri	<ul style="list-style-type: none"> ICAO Annex 14 Cilt 1 (İlgili bölümler) ICAO Annex 15 ICAO Dok. 9137 Part 8 (İlgili bölümler) 	Evet	5	2	3	✓	-	-	✓	-	✓
Pist Emniyeti ve Pist İhlallerini Önleme	<ul style="list-style-type: none"> ICAO Dok. 9870 	Evet	15	5	2	✓	✓	-	✓	✓	✓
PAT Sahası Kontrolleri	<ul style="list-style-type: none"> ICAO Annex 14 Cilt 1 (İlgili bölümler) ICAO Dok. 9137 Part 8 (İlgili bölümler) 	Evet	5	2	2	-	-	-	✓	-	✓
Maniaların Kontrolü	<ul style="list-style-type: none"> ICAO Annex 14 Cilt 1 (İlgili bölümler) ICAO Dok. 9137 Part 6 ICAO Dok. 9137 Part 8 (İlgili bölümler) Mania planlarının okunması Mania oluşturabilecek yapıların gözlemlenmesi ve mania planları üzerinde tespiti 	Evet	30	10	2	-	-	-	✓	-	✓

Görsel Yardımcılar	<ul style="list-style-type: none"> ICAO Annex 14 Cilt 1 (İlgili bölümler) ICAO Dok. 9157 Part 4 ICAO Dok. 9137 Part 8 (İlgili bölümler) Seyrüsefer İçin Görsel Yardımcılar Maniaları Belirlemek İçin Görsel Yardımcılar Kullanımı Kısıtlı Alanları Belirlemek İçin Görsel Yardımcılar 	Evet	30	10	2	-	-	-	✓	-	✓
Yabani Hayvanlarla ve Kuşla Mücadele	<ul style="list-style-type: none"> ICAO Annex 14 Cilt 1 (İlgili bölümler) ICAO Dok. 9137 Part 3 ICAO Dok. 9137 Part 8 (İlgili bölümler) Yabani Hayvanlarla ve Kuşla Mücadele Yöntemleri Yabani Hayvan Çarpma Riskinin Azaltılması 	Evet	15	5	2	-	-	-	✓	-	✓
Kurtarma Ve Yangınla Mücadele	<ul style="list-style-type: none"> ICAO Annex 14 Cilt 1 (İlgili bölümler) ICAO Dok. 9137 Part 1 ICAO Dok. 9137 Part 8 (İlgili bölümler) 	Evet	30	10	1	-	-	-	✓	-	✓
Pist Yüzey Şartları	<ul style="list-style-type: none"> ICAO Annex 14 Cilt 1 (İlgili bölümler) ICAO Dok. 9137 Part 2 ICAO Dok. 9137 Part 8 (İlgili bölümler) 	Evet	5	2	2	-	-	-	✓	-	✓
Kötü Hava Şartlarındaki Operasyonlar	<ul style="list-style-type: none"> ICAO Annex 14 Cilt 1 (İlgili bölümler) ICAO Dok. 9137 Part 8 (İlgili bölümler) Kış Şartlarındaki Operasyonlar Düşük Görüş Şartlarındaki Operasyonlar 	Evet	5	2	2	-	-	-	✓	-	✓
PAT Sahalarının Fiziki Özellikleri	<ul style="list-style-type: none"> ICAO Annex 14 Cilt 1 (İlgili bölümler) ICAO Dok. 9157 Part (1, 2, 3) 	Evet	5	2	2	-	-	-	✓	-	✓
Hareket Kabiliyetini Kaybetmiş Uçağın Kaldırılması	<ul style="list-style-type: none"> ICAO Annex 14 Cilt 1 (İlgili bölümler) ICAO Dok. 9137 Part 5 ICAO Dok. 9137 Part 8 (İlgili bölümler) 	Evet	5	2	2	-	-	-	✓	-	✓
PAT Sahalarında Araç Kullanma	<ul style="list-style-type: none"> ICAO Annex 14 Cilt 1 (İlgili bölümler) ICAO Dok. 9137 Part 8 (İlgili bölümler) 	Evet	10	3	2	-	-	-	✓	-	✓
PAT Sahalarındaki İnşaat Çalışmaları ve Alınacak Önlemler	<ul style="list-style-type: none"> ICAO Annex 14 Cilt 1 (İlgili bölümler) ICAO Dok. 9137 Part 8 (İlgili bölümler) 	Evet	5	2	2	-	✓	-	✓	-	✓
Apron Yönetimi ve Apron Emniyeti	<ul style="list-style-type: none"> ICAO Annex 14 Cilt 1 (İlgili bölümler) ICAO Dok. 9137 Part 8 (İlgili bölümler) 	Evet	5	2	2	-	-	-	✓	✓	✓

Kaynak: http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/sht_egitim_had.pdf

Bu eğitimlere ek olarak her pozisyon için belirlenmiş olan yetkinlikler ile alakalı Performans Değerleme dönemlerinde yapılan değerlendirmelerden oluşan yetkinlik eğitimleri için gruplar oluşturulur ve planlamaya uygun eğitimler düzenlenir. 2019 yılında kişi başı ortalama 8 gün eğitim düzenlenmiştir ki bu süre SHGM tarafından belirlenmiş olan sürelerin üzerindedir

İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı ve bağlı şirketlerinde kullanılan diğer eğitim yöntemleri arasında örnek olay vaka yöntemi de sayılabilir. Örnek olay yönteminde problemler yazılı olarak sıralanır ve katılımcıdan konuyu analiz etmesi beklenir. Değerlendiren hangi alanlara dikkat ettiğini, kaçırdığı veya sorgulaması gereken alanlar olup olmadığını kontrol eder. Eğitimin sonunda hangi tür sorunlara karşı nasıl bir bakış açısına sahip olduğuna dair raporlama yapılır.

Simülasyon eğitimleri de zaman zaman başvurulan yöntemler arasında yer alır. Özellikle yönetici yetiştirme programlarında bu eğitim sıklıkla kullanılır. Bu eğitimde amaç çalışanların gerçek iş yaşamında karşılaşılabilecekleri durumlar karşısında aldıkları kararlar ile nasıl bir duruma geçtiklerini görebilecekleri sanal yarışmalar düzenlenmektedir. Burada özellikle katılımcılar birden fazla disiplinde aldıkları kararlar sonucunda hangi konuda nasıl düşündükleri ve kendi kendilerinin de değerlendirmeleri sağlanmaktadır.

E-egitimler de elektronik ortamda çalışanların kullanımına sunulmaktadır. Performans değerlendirme sonrasında eğitim konusunda ihtiyacı olan çalışanlar eğitim kataloğundan kendileri için atanmış olan eğitimleri belirlenen zaman dilimleri içerisinde tamamlamak zorundadır. Bu eğitimler belirli aralıklar ile çalışanların karşısına çıkmakta ve yenilemeleri yapılmaktadır. Bu sayede çalışanlar süreç içerisinde aldıkları eğitimin tekrarı yolu ile davranış değişiklikleri konusunda rekleks haline getirilmesi amaçlanmaktadır.

4.1.2.1.4. Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme çalışanların belirli bir dönem için sergiledikleri başarı durumlarının yanısıra gelecekte seğileyebilecekleri potansiyellerini değerlendirmek adına İnsan Kaynakları Yönetimi içerisindeki en önemli konu başlıklarında bir tanesidir.

Değerlendirme sonuçları eğer objektif şekilde yapılmış ise sonuç ne olursa olsun işletme için önemli bir veridir. Yıl içerisinde yapılan çoğu çalışmaya da girdi olarak ta kullanılır.

İnsan kaynakları yönetiminde performans verileri Planlama aşamasında kullanılır. Çalışanların terfi, atama, departman değişikliği gibi kararların verilmesinde veya bir bölümde ihtiyaç duyulan çalışanın niteliği hussunda insan kaynaklarına very oluşturur. Ücret maaş Yönetimi için önemli bir girdidir. Özellikle yüksek performans ayrıştırıcı olması için yüksek zam uygulayan işletmeler için veya prim tutarlarını peformansa göre ödeyen işletmeler içinde bu very değerlidir. Çalışanların eğitim gibi ihtiyaçlarının belirlenmesinde kullanılır. Bazen başarının ödüllendirildiği gibi başarısızlığında zelandırıldığı işletmelerde işten ayrılmalarda girdi olarak kullanılır. Bölümlerde grup performaslarının ne seviyede oldukları incelenerek başarısız olan çalışanların sebepleri üzerine bilgiler sağlanır. Yetenek havuzlarının devamlılığı için önemlidir. Özellikle gelişim gösteren çalışanlar dönemsel olarak takip edilir.

Performans değerlendirme yoluyla değerlendiriciler planlama, koordinasyon iş dağılımı konularında daha etkili olmaktadır. İstanbul Sabiha gökçen havalimanında öncelikle çalışan kendisini derğerlendirmektedir. Yıl başında kendisine verilen hedeflere göre yıl ortasında ve sonunda neleri başarıp başaramadığını öncelikle kendisi raporlar. Burada kendisi dışında oluşan gelişmeleri ve onun sebebi ile kendi performansının nasıl değerlendirdiğini öncelikle kaydeder. Yöneticisi bu değerlendirmenin üzerine kendi düşüncelerini yazar. Burada ne kadar objektif değerlendirme yapılmış ise performans görüşmesi o oranda rahat ilerler. Bazen kişi ve yöneticisi arasında büyük farklılıklar olabilir. Bu durumlarda insan kaynakları dönem içerisinde yöneticisinin herhangi bir geribildirim yapıp yapmadığını kontrol eder.Bu sayede çalışanın yıl içerisinde davranışlarının değişmediği control edilme şansı bulunur. Yöneticiler bu süreç içerisinde çalışanlar ile daha yakın iletişim içerisine girerler bu sayede kendilerini nasıl ifade edebildiklerine bakarlar. Bu dönem içerisinde yetki, görev iş devirlerinde önemli bir aşama olarak karşımıza çıkar. Yöneticisi çalışanı tanıdıkça aralarında güven ve samimiyete dayalı bir çalışma süreci oluşur. Bu gibi durumlarda kişiler sonucu bir gelişim aracı olarak görebilirlerse uzun dönemde de her iki taraf için bir kazanım sözkonusu olacaktır.

Konuya çalışanlar tarafından baktığımızda yöneticiler tarafından nasıl görüldüklerini değerlendirme fırsatı bulurlar. Yöneticilerin bakış açılarını ve dikkat edilen noktaları daha net anlarlar. Özellikle güçlü ve gelişmesi gerek yönleri dış bir gözden değerlendirme fırsatı bulurlar. Rol ve sorumluluklarını daha iyi kavrama şansları olur. İşatmini konusunda ve güven hususunda kendilerini geliştirirler. İşletme açısından performans değerlendirme süreçle riskli olduğu kadar yayrı büyük olan süreçlerdir. Daha etkin bir çalışma ortamı sağlar, çalışanlar birbirleri arasında pozitif yönde gelişim sergilerler.

Tablo 10. Performans Verilerinin Elde Edildiği Kaynaklar


Kullanım Alanları	Veri kaynakları				
	İlk Üst	Eşitler	Astlar	Kendisi	Müşteriler
Terfi Ücret naki vb Konularındaki kararlar	X	X			X
Kişisel Gelişim	X	X	X	X	X
Çalışana yönelik araştırmalar (değişim oranı, şikayet,devamsızlık vb	X	X	X		X

Kaynak: Uyarlıgil, 2009: s.218

Performans verilerinin birden fazla kaynaktan elde edilmesini uygulayan sistemlerde hangi kaynaktan elde edilen verilerin İnsan Kaynaklarının hangi uygulamalarında bu veriyi kullanabileceği yukarıdaki tabloda gösterilmektedir. Üst yöneticilerin değerlendirdiği durumlar çeşitli alanlarda kullanılırken kişinin kendisini değerlendirdiği sistemlerde bu bilginin kullanım amaçları sınırlı kaldığı görülmektedir.

Performans değerlendirme sistemi, kapsam maddesinde belirlenen şirketlerdeki tüm personelin belirlenen kriterler çerçevesinde değerlendirilmesini esas almaktadır ve tüm şirket çalışanlarına aşağıdaki kapsamda uygulanır. Değerlendirme çeşitleri aşağıdaki gibidir. Deneme Süresi Performans Değerlendirme, Belirsiz Süreli Sözleşmeli Performans Değerlendirme, ve Kurumsal Karne(Balanced Scorecard)

Tablo 11. Deneme Süresi Performans Değerlendirme Formu

		DENEME SÜRESİ PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU (Bu form deneme süresini dolduran her personel için düzenlenir)				
Şirket :		Dönem :	2 AYLIK DENEME SÜRESİ			
Adı-Soyadı :		Departman/Bölüm :				
Sicil No :		Görevi :				
Bağlanış Tarihi : / /	Ünvanı :				
Skala	ÇOK ZAYIF	ORTA	İYİ	ÇOK İYİ	MÜKEMMEL	
	1	2	3	4	5	
	KİŞİSEL DAVRANIŞ ÖZELLİKLERİ		PUAN	MESLEKİ DAVRANIŞ ÖZELLİKLERİ		PUAN
	ŞİRKETE BAĞLILIK SEVİYESİ			İŞ BİLGİSİ		
	3 KİŞİ ve KURMARA KARŞI DAVRANIŞI			İŞ BİLGİSİNİ UYGULAYABİLME		
AMİRLERİNE KARŞI DAVRANIŞ I			STANDARTLARI BAŞARMA			
MESAI ARKADAŞLARINA KARŞI DAVRANIŞI			VERİLEN EĞİTİMİ KAVRAYABİLME			
ÖĞRENME VE GELİŞME İSTEĞİ			YERİNDE SORUMLULUK ALABİLME			
GÜVENİLİRLİK			DISİPLİN / İŞE GELİŞ / VARDIYA UYUM			
KENDİNE GÜVEN			EKİP ÇALIŞMASINA YATKINLIK			
KİLİK KIYAFETE UYGUNLUK			İNİSİYATİF KULLANMA			
İLETİŞİM BECERİLERİ			VERİMLİLİK			
ULAŞILAN PUAN		0	ULAŞILAN PUAN		0	
KİŞİSEL DAVRANIŞ PUANI		0	NOT : Değerlendirme Performans Puanı 28'in altında olan personelin iş akdi deneme süresi içerisinde fesh edilir.			
MESLEKİ DAVRANIŞ PUANI		0				
TOPLAM PUAN		0				
YORUMLAR						
ŞEF		BÖLÜM MÜDÜRÜ		GM / GMY / DİREKTÖR		

Kaynak: ISGPerformans Prosedürü, 2013: ek:1

Deneme süresi değerlendirme formu “Kişisel Davranış” ve “Mesleki Davranış” olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır. Formda açıklanmış olan kriterler için yöneticiler “1” ile “5” puan arasında aşağıdaki skala dahilinde değerlendirme yaparlar. Değerlendirme sonrası her iki bölümün aritmetik ortalaması alınır ve nihai nota ulaşılır. Değerlendirme personelin ilk amiri tarafından doldurulur, İkinci amiri tarafından incelenir gerekli düzeltmeler var ise yapılır ve onaylanır. Değerlendirme sonucunda personelin almış olduğu nihai not 28 puanın altında ($28 >$) kalması halinde çalışan ile devam edilip edilmeyeceği

değerlendirilir. Değerlendirme sonucu 28 Puanın (>28) üzerinde olan personelin iş akdi, işin niteliğine göre yapılan sözleşme çerçevesinde devam eder.

Tablo 12. Deneme Süresi Performans Değerlendirme Formu

Performans Değerlendirme Formu						F1	
Şirket :				Dönem :			
Adı-Soyadı :				Departman / Bölüm			
Sicil No :				Görevi :			
Sözleşme Başlangıç / Bitiş	/...../..... -/...../.....		Ünvanı :			
Değerlendirme objektif gözleme, somut örnek olaylara dayalı olarak yapılmalıdır.							
Skala	İlgili Davranış Hiçbir Zaman Sergilemez /Yapmaz	İlgili Davranış Nadiren Sergiler /Yapar	İlgili Davranış Genellikle Sergiler /Yapar	İlgili Davranış Her Zaman Sergiler /Yapar	İlgili Davranış Sürekli Sergiler/Yapar, Arkadaşlarını Yönlendirir		
	1	2	3	4	5		
1. İşe giriş ve çıkış saatlerine uyar.							
2. Kendisine ihtiyaç duyduğunda, görevinin başında hazır olur.							
3. Üstlerine karşı hiyerarşik düzen içinde, saygılı davranır, yönetmelik ve talimatlarına uygun (İşe Uygun Giyinme, Dış Görünüm, Temizlik..vb) çalışır.							
4. Görevi başındayken, yaptığı iş ile alakası olmayan kişi ve kurumlara bilgi vermez, işini engelleyecek şekilde zaman kaybetmez.							
5. İşin zamanında ve istenen şekilde tamamlanması için gerekli sorumluluk duygusu ile hareket eder; işi sahiplenir, özverili çalışır.							
6. Görevi ile ilgili İşyerine ait araç, gereç ve ekipmanları yazılı talimatlara Uygun kullanmaya özen gösterir. Şirket demirbaşlarına zarar vermez.							
7. İş ile ilgili öncelikleri amirlerinin beklentileri doğrultusunda uygular, zamanı ve kaynakları etkin olarak kullanır.							
8. Standart/rutin faaliyetleri başka bir kişiye danışmadan yürütebilir.							
9. Görevini, aldığı işbaşı eğitim ve iş talimatlarına uygun olarak yapar.							
10. Kullanması gereken koruyucu malzemeleri düzenli kullanır.							
						Ortalama	0,00
Almış Olduğu Disiplin Cezaları		Yok					
Takdir ve Teşekkürler		Yok					
Açıklamalar ;				Nihai Puan		0,00	
				Değerlendiren I. Yönetici		Değerlendiren II. Yönetici	
				Ad Soyad		Ad Soyad	
				Ünvan		Ünvan	
İmza				İmza			
Değerlendirme sonucu/...../..... tarihinde tarafıma aktarılmıştır				Çalışan			
Açıklamalar ;				Ad Soyad			
				İmza			
Bu bölüm değerlendirilen personel tarafından doldurulacaktır.							

Kaynak: ISG Performans Prosedürü, 2013: ek:2

Tablo 12 formu 20 kriterden oluşur, bu kriterleri 5 ana bölümde değerlendirebiliriz. Bu bölümler, Disiplin, Görevlerini yerine getirirken çalışma arkadaşları, yöneticileri, iç ve dış müşterileriyle olan ilişkilerinde iş disiplinine ve işyeri düzenine uygun hareket eder, disiplin ve düzene aykırı söz ve davranışlardan kaçınır. İş kalitesi, Şirket politika ve

prensiplerine sahip çıkar, üstlenilen görevleri zamanında ve istenilen kalitede yerine getirmek için sorumluluk duygusuna sahiptir. İş bilgisi, Belirli bir görevin gerektirdiği özel bir konudaki bilgi ve beceriyi kusursuz şekilde uygulayabilir. Davranış, Diğer ekip üyeleri ile uyumlu, uzlaşmacı, işbirlikçi ve paylaşımcı bir yaklaşımla çalışır Sahiplenme, Aidiyet duygusu sergileyerek şirketi maddi ve manevi anlamda gözetir.

Tablo 13. Ara Kademe Performans Değerlendirme Formu

Performans Değerlendirme Formu						F2	
Şirket :				Dönem :			
Adı-Soyadı :				Departman / Bölüm			
Sicil No :				Görevi :			
Sözleşme Başlangıç / Bitiş :/.../..... -/.../.....				Ünvanı :			
Değerlendirme objektif gözleme, somut örnek olaylara dayalı olarak yapılmalıdır.							
Skala	İlgili Davranış: Hiçbir Zaman Sergilemez /Yapmaz	İlgili Davranış: Nadiren Sergiler /Yapar	İlgili Davranış: Genellikle Sergiler /Yapar	İlgili Davranış: Her Zaman Sergiler /Yapar	İlgili Davranış: Sürekli Sergiler/Yapar, Arkadaşlarını Yönlendirir		
	1		3	4	5		
AÇIKLAMA						Ağırlığı	Skala Karşılığı
Kendi uzmanlık konusunda standart uygulama ve prosedürleri bilir. Konusundaki standart faaliyetleri yürütebilir. Gerekliğinde göreve yeni başlayanlara bilgi..vb aktarabilir.						20%	
İşi ile ilgili sistemlere girmesi gereken bilgileri doğru, eksiksiz ve zamanında girer ve istenilen belge ve raporları zamanında hazırlar.						10%	
Görevini yerine getirmek için gereken referans kaynaklarını (Havayolu prosedürleri, tüm ISG Grup Yönetmelik ve Prosedürleri vb.) etkin kullanır, hepsinden haberdardır.						10%	
İşinin bir parçası olarak ihtiyaç duyduğu becerileri kazanmak için kaynaklardan araştırma yapar, kendisini geliştirme fırsatlarını değerlendirir, bunları işinde tatbik etme konusunda çaba gösterir.						10%	
İşini yaparken diğer departmanları etkileyen konularda, gerekli sözlü veya yazılı bilgilendirmeyi doğru, eksiksiz ve zamanında yapar.						10%	
Yüklenilen görevlerde sonuca odaklanır ticari başarı / kurum prensipleri dengesini kurabilme, hızlı sonuç elde etmek için detaya boğulmadan hareket edebilme kabiliyeti ne sahiptir.						10%	
Hedef 1						15%	
Hedef 2						15%	
YETKİNLİKLERİMİZ							
Objektif Analitik Güç			Kişileri Etkileme				
Amacın Açıklığı			Güven Oluşturma				
Uygulanabilir Yaratıcılık			Takım Çalışmasına Bağlılık				
Kişileri Yönlendirme ve Geliştirme			Pazar ve Müşteri Odaklılık				
Ortalama						0,00	
Almış Olduğu Disiplin Cezaları			Yok				
Takdir ve Teşekkürler			Yok				
Beceriler		Gelişim Alanları		Kuvvetli Yönler			
Açıklamalar ;			Nihai Puan		0,00		
			Değerlendiren I. Yönetici		Değerlendiren II. Yönetici		
Ad Soyad				Ad Soyad			
Ünvan				Ünvan			
İmza				İmza			
Değerlendirme sonucu/.../..... tarihinde tarafıma aktarılmıştır						Çalışan	
Açıklamalar ;						Ad Soyad	
						İmza	
Bu bölüm değerlendirilen personel tarafından doldurulacaktır.							

Kaynak: ISG Performans Prosedürü, 2013: ek:4

Çalışan öncelikli olarak Mesleki Bilgi ve Görev Tanımı Kaynaklı Kriterler açısından değerlendirilir. Mesleki Bilgi ve Görev Tanımı Kaynaklı Kriterler; Çalışanın görev

Görev Tanımı Kaynaklı Kriterler; Çalışanın görev tanımında bulunan sorumluluklarını ve işi ile ilgili uyması gereken kuralları ve yönetim politikalarına uyumu kapsar.

Hedefler; yürütülen operasyon esnasında farklılık yaratacak iş sonuçlarıdır. Tablo 4 formu kapsamındaki kadrolara minimum 3, maksimum 5 hedef ilgili yöneticileri tarafından verilir. Hedefler şirket hedefleri ile doğru orantılıdır. Hedefler belirlenirken min. 1 hedef bireysel gelişim için olması bağlı olunan müdür tarafından sağlanmalıdır. Kural itibari ile bireysel hedefler iş hedeflerinden fazla olamaz. Hedefler belirlenirken başarı kriterleri (skalaları) açıklanmalıdır.

Tablo 15. ISG Amir, Şef , Müdür Performans Notu Ağırlık Çizelgesi

	Amir vd	Şef	Müdürler
Görev Tanımı Kaynaklı Kriterler	%70	%50	%30
Hedefler	%30	%50	%70
Toplam	%100	%100	%100

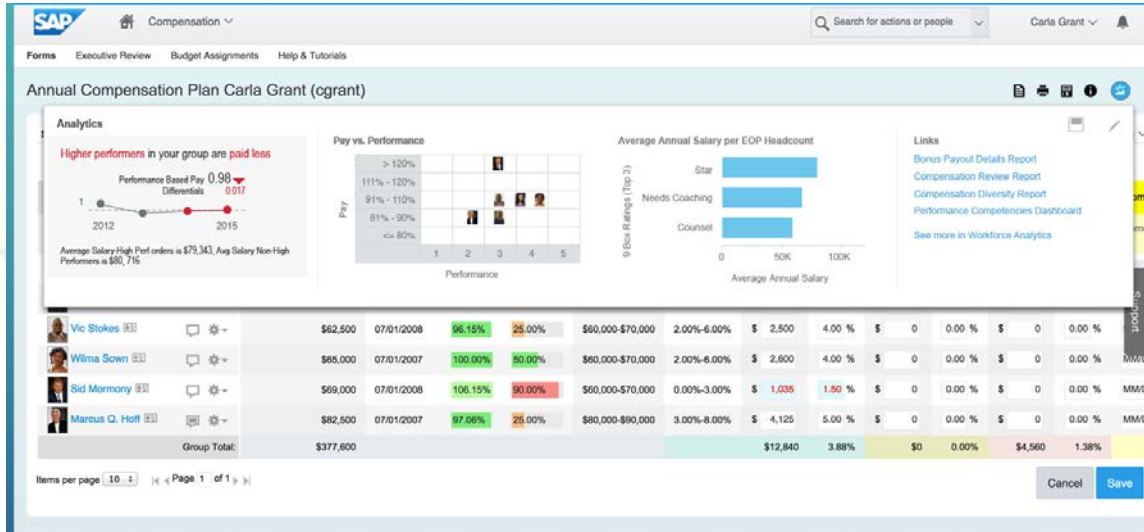
Kaynak: ISG Performans Prosedürü, 2013: s.14

Formların bölümlere göre ağırlıkları farklılaştırılmıştır. Bunun sebebi kademe yükseldikçe yönetilen alan ile ilgili sorumluluklar da arttığından işletmenin yöneticilerinden öncelikli olarak beklendisi kendilerine verilmiş olan hedefleri yüksek oranda gerçekleştirmeleri olduğundan bu bölümün ağırlığı kademe yükseldikçe artmaktadır. Bölümler içindeki bireysel hedefler ile departman hedefler gerçekleştikçe şirket hedefleri de gerçekleştirilmiş olacaktır.

İstanbul Sabiha Gökçen havalimanında Performans Değerlendirme sistemi olarak SAP SuccessFactors altyapısı kullanılmaktadır. Formların benzer şekilde sistemde bulunmakta olup kişiler ve yöneticiler bu sistem üzerinden süreci tamamlamaktadır. Her yıl Haziran ayında ara değerlendirme yapılmaktadır. Ara değerlendirmede ilk olarak çalışanlara verilmiş olan hedeflerde oluşan farklılıklar değerlendirilme ve revise edilmesi gereken konu başlıkları var ise revise edilir. Sonrasında önce çalışanlar kendilerini sonrasında da amirleri çalışmalarını değerlendirir. Buradaki değerlendirmedeki sonuçlar yıl sonunda gerçekleşecek olan aslı değerlendirmeye veri oluşturması açısından yapılmaktadır. Değerlendirme

sonucunda performans görüşmesi yapılır ve yöneticiler hangi konuda beklentileri buldukları konusunda çalışanlar ile mutabık kalmaya çalışırlar.

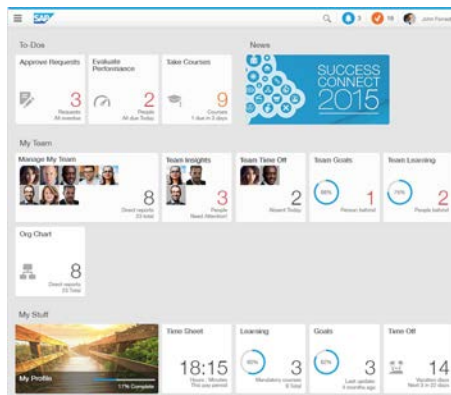
Tablo 16. SuccessFactors Değerlendirme Ekranı



Kaynak: ISG Performans Prosedürü, SAP Kullanım Klavuzu, 2015: s.24

Yöneticiler kendi kullanıcıları ile bağlandıkları ekranda kendilerine bağlı tüm çalışanları ve ilgili hedeflerini görebilmektedir. Hedef belirleme dönemlerinde de şirket hedeflerine uygun olarak belirlenmiş hedefler bu alanlara girilir ve İnsan Kaynakları Departmanı tarafından uygunlukları kontrol edilir.

Tablo 17. SuccessFactors Bağlı Çalışan Ekranı



Kaynak: ISG Performans Prosedürü, SAP Kullanım Klavuzu, 2015: s.27

İşletmeler bireysel performans farklılıklarını tespit edebilmek ve çalışanın ihtiyaç duyduğu gelişim alanlarını, belirlenmiş dönem içerisinde gösterdikleri başarı veya başarısızlık durumlarını düzenli şekilde takip etmek isterler. Bunu gerçekleştirirken kurum kültürlerine uygun olan yapıyı belirleyip yönetim sisteminin gelişimini bu doğrultuda gerçekleştirirler. Kişinin kendini değerlendirmesi, diğerleri arasında kendi pozisyonunun durumu, geri bildirim görüşmeleri organizasyon içerisindeki önemli iletişim aracı olarak işletmeler fayda sağlamaktadır.

4.1.2.1.5. Kariyer Geliştirme

Kariyer kavramı mesleğinde ilerleme, yükselme, başarılı olmak anlamında kullanılmaktadır. Kariyer kişinin yaşamı boyunca edindiği işi ile alakalı deneyimlerin toplamıdır. İnsan hayatı içerisinde de kariyerin önemli bir yeri vardır. Kariyer Yönetimi hem çalışan hem de işletme açısından önemlidir. Çalışanların ilgi, değer, nitelik güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olması, işletmede gerçekleşen fırsatlardan haberdar olmaları bireysel hedeflerini belirlemeleri, buna yönelik bir planlama içerisinde girmeleri ve belirli bir yöntem ile buna ulaşmaya çalışmaları hem bireysel motivasyon açısından hem de işletmenin kaynağının gelişmesi açısından önem arz etmektedir.

Kariyer planlama bireysel bir süreçtir. Kişinin mesleğini, işyerini, ilerleyeceği yolu ile alakalı yapmış olduğu seçimleri ifade eder. Çalışanın öncelikli olarak durum analizi yapması gerekmektedir. Bu durum Duygusal Zekası yüksek olan kişilerde daha net yapılmaktadır. Kişi güçlü ve güçsüz yönleri ile neleri yapıp neleri yapamayacağını bilir. Burada açık samimi ve net cevaplar veriliyor olması bu süreçte başarı oranını da etkileyecektir. Kişi ulaşamayacağı veya kendisi karakteri ile uygun olmayacak girişimlerden bu süreç içerisinde vereceği yanıtlar ile daha doru bir planlama gerçekleştirebilecektir. Bu planlama ve öz değerlendirme sırasında kişinin önceliklerini de belirlemesi gerekecektir. Nasıl bir iş yerinde çalışmayı hedeflediği, hangi işi yapmak istediği sürecin doğru yönetilmesi için diğer önemli hususlardır.

Bir sonraki aşama gerek işletme içerisinde gerekse işletme dışında oluşabilecek fırsatlara karşı uyanık olmak önemlidir. İş hayatında başarmak istediğiniz hedef ulaşmak için hangi aşamalardan ve fırsatlardan geçeceğiniz önemlidir. Bu karar bazen dış faktörler sebebi ile sizi yanıltabilir. Mesela çalışmak istediğiniz ve uygun bir fırsat bulduğunuz şirket genel bir kriz veya işletmesel bir kriz ile krize girebilir. Bu gibi durumlar kariyerinizi de olumsuz etkileyecektir. Planlamayı yaparken nihai hedefin gereksinimleri de düşünülmelidir. Örneğin Genel Müdür olmak için sadece sektörünüzü bilmek yetmez. Finans, İnsan Kaynakları, pazarlama vb konularda da fikir sahibi daha önemlisi karar alabilecek iradede olmanız gerekir ki karşınıza çıkan durumları bu doğrultuda değerlendirebilirsiniz.

Tablo 18. Kariyer Geliştirme Sistemi

Kariyer Geliştirme	
Kariyer Planlama	Kariyer Yönetimi
<ul style="list-style-type: none"> • Kişinin kendi bilgi, beceri, ilgi, değer yargısı, güçlü ve güçsüz yönlerini değerlendirmesi • Organizasyon içi-dışı kariyer olanaklarını tanımlaması • Kendisine kısa, orta, uzun dönemli hedefler saptaması • Planlarını hazırlaması • Planlarını uygulaması 	<ul style="list-style-type: none"> • Beşeri kaynak planları ile sistemin entegre edilmesi • Kariyer yollarının belirlenmesi • Kariyer bilgisinin artırılması için açık işlerin duyurulması • Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi • Astlara kariyer danışmanlığı yapılması • İş deneyimlerinin artırılması • Eğitim programları düzenlenmesi • Yeni personel politikalarının oluşturulması

Kaynak: Uyarlıgil vd, 2009: s.272

İşletme açısından bakıldığında ise çalışanlara bu fırsatların sunuluyor olabilmesi önemlidir. Çalışan iş deneyimini artırabildiğini hissetmesi, yönetimin bu konuda çalışanları

teşvik etmesi ve desteklemesi, eğitim faaliyetlerinin düzenli şekilde bireysel gelişimi destekleyici olması, yeni modern insan kaynakları politikalarının takip edilip uygulanıyor olması ve işletmenin bireysel kariyerler için belirli bir yol haritası çiziyor olması çalışan tarafında işletmede aradığı özelliklerdir.

İşletmeler tüm çalışanlarına bu fırsatları sunamazlar. Bu sebeple aralarında seçtikleri ve yetenekli olduklarını düşündükleri kişiler için belirli programlar oluştururlar. İşletmeler başarının bireysel başarıların artması ile geleceğini de bildiklerinden çalışanlarının uzun dönem kendi bünyelerinde kalmalarını ve iş yapış şekilleri ile kurum kültürüne uyum sağlayan kişinin devamlılığını sağlayarak faydalanmak isterler.

Kariyer gelişimi önemli bir motivasyon kaynağıdır ve genellikle iş görüşmelerinde ilk sorulan sorular arasında yer almaktadır. Unutulmamalıdır ki çalışanın çalışacağı işletmeyi seçme hakkı vardır. Bu tercihini yaparken farklı gerekçeleri düşünebilir yetenekli çalışanları işletmeye çekebilmek için onlara kariyer imkanları ve işletmenin bu konuda neler yaptığı konularını iyi anlatmak gerekmektedir.

4.1.2.1.6. İş Değerleme

İş değerlendirme en kısa anlatımı ile, bir işyerinde mevcut işler ve görevler arasındaki işletmeye sağladığı değerler arasındaki farklılıkları ortaya çıkartıp bu anlamda görevleri sıralamamaıza yarayan bir karşılaştırma yöntemidir (Uyarlıgil vd., 2009: 299).

Her organizasyonun yapısı farklıdır ve içerisinde hem destek hem de operasyonel birimler bulunmaktadır. İşletmenin faaliyet alanı ve amaçlarına göre de bu birimlerin yapılanması görev ve sorumluluklar da birbirinden farklıdır. Örneğin İnsan kaynakları departmanı bir eğitim şirketine farklı görev ve sorumlulukları varken bir pazarlama şirketine farklı veya bir yazılım şirketine daha farklıdır. İşletmeler oluşturdukları organizasyon yapısının içerisinde departmanlar arasında bir sıralama yapmak istediğinde bunu ağırlarına veya subjektif değerlere göre değil belirli bir sistem içerisinde gerçekleştirmek isterler ki hem kendi içerisinde hem de karşılaştırma yapabilecekleri sektörler içerisinde özellikle benzer pozisyonların maaş, yan haklar ve sorumluluklar gibi alanlarda ne hem kendilerinin hem de rakiplerinin ne durumda oldukları anlayabilsinler.

İş değerleme doğrudan ücret sistemi ile alakalı ve çalışanın motivasyonun etkileyebilecek bir konudur. Bu sayede bilimsel ve piyasalar ile gerçekçi bir ücret yapısı işletmede kurgulanabilir, işgörenler tarafında en büyük sorunlardan olan eşit işe eşit ücret ödenmesi sağlanabilir, işe ve pazara göre düzenlemeler yapıldığından ücret adaleti sağlanabilir, çalışanın işine özendirilmesi sağlanabilir, çalışan maliyetleri işverenler tarafından daha kontrollü şekilde yönetilebilir.

İş değerleme ücretin yanısıra diğer taraftan özellikle çalışan yönetimi alanında da faydalar sağlamaktadır. İşlemlerin basitleştirilmesi için katkı sağlar, verimsiz değersiz ve etkisiz işlerin ortadan kaldırılmasını sağlar, eğitim planlamasında yardımcı olur, yetkilerin ve sorumlulukların ve alışanlararası ilişkilerin düzenlenmesinde yardımcı olur.

İş değerlemesi yapılırken ilk başlangıçta dikkat edilmesi gereken husus hangi grupların değerleme kapsamına alınacağıdır. Genel uygulama saat ücretliler ile aylık maaşlı anlaşma yapılan çalışanların ayrı gruplr olarak değerlendirilmesi yönündendir. Bu gruplama sonrasında İş değerleme çalışmasında uygun olacak yöntemin belirlenmesi gerekmektedir. İlk yöntem Sayısal olmayan metodlar içerisinde sıralam yöntemi ve Sınıflama ya da dereceleme yöntemi olarak geçer ikinci yöntem ise Sayısal yöntemler için faktör karşılaştırma veya puan yöntemidir.

İstanbul Sabiha Gökçen havalimanının İnsan Kaynakları uygulamaları içerisinde faktör karşılaştırma yöntemlerinden Hay yöntemi tercih edilmiştir. Faktör karşılaştırma Metodunun uygulanabilmesi için öncelikle iş analizlerinin yapılmış olması gerekmektedir. Buna uyumlu iş tanımları ve işi yapmağın duyulan gereksinim gibi alanların hazır olması önemlidir.

İlk olarak Temel işlerin belirlenmesi aşaması gelmektedir. Bu yöntemin en önemli özelliği budur. Bu işler ile beraber değerleme ölçeği de şekillenecektir. Burada seçilecek işler belirlenirken tüm işleri temsil etmesi önemlidir. Belirlenecek olan işlerin önem ve zorluk dereceleri homojen bir dağılımla temsil edilmelidir. Her örnek belirli sayıda işi temsil etmelidir. İşler işletmenin ücret yapısını temsil edebilecek nitelikte olmalıdır.

Tablo 19. Faktörler Göre İşlerin Önemi Örneği

Faktörler	Beceri	Zihinsel Çaba	Bedensel Çaba	Sorumluluk	İş Koşulları
İşçilik	5	5	5	5	5
Şoförlük	4	4	2	4	2
Ara İşler	3	3	3	3	3
Bakım Onarım	1	1	2	1	1

Kaynak: Uyarlıgil vd, 2009: s.314

Tablo 19’da belirlenmiş olan ana işlerin beş farklı faktöre göre önem sıraları belirlenmiştir. Genellikle bu tablo birden fazla kişi tarafından doldurulur ve aritmetik ortalamaları alınca çok sayıda kişinin işlerle ilgili önem sırası alınmış olur.

Tablo 20’de her işi için ortalama ücret belirlenir ve önem sıralamasının değerlendirmesini yapan üyere bu sefer ortama ücretlerin ne kadarlık kısımlarının hangi faktör için ödendiğini belirlerler. Sonrasında iki tabloyu birleştirdiğinizde işlerin faktörlere göre sıralanması gerçekleştirilmiş olur. İşletmedeki tüm görevler, bu görevlerin yapılması için gereken işlerin ölçekteki yerlerinin belirlenmesiyle birlikte kendi arasında sıralanmış olur.

Tablo 20. Anahtar İşlere Ödene Ücretlerin Faktörler ile Karşılaştırılması Örneği

	Beceri		Zihinsel Çaba		Bedensel Çaba		Sorumluluk			İş Koşulları		Ortalama Ücret
	Ücret	Önem	Ücret	Önem	Ücret	Önem	Ücret	Önem	Ücret	Önem		
İşçilik	15		8		5		10		7		45	
Şoförlük	18		9		12		11		10		60	
Ara İşler	20		10		9		14		9		62	
Bakım Onarım	28		11		8		20		7		74	

Kaynak: Uyarlıgil vd, 2009: s.314

Bu yöntemin dezavantajları açısından bakıldığında belirlenmiş olan işlerde ve ücret yapısında değişiklik olmuş ise diğer tüm işlerde bu oranda etkilenebilir. Uygulama aşaması uzun sürmektedir, Değerlendirme ölçeğinin oluşturulmasında güçlükler çekilebilir. Öncelikli olarak değerlendiricilerin nasıl bir değerlendirme yapacaklarına yönelik eğitim almış olmaları gerekmektedir.

İş değerlendirme tekniği işletme açısından dikkat edilmesi gereken bir yöntemdir. Bu süreci yönetirken dikkat edilmesi gereken bazı konular da bulunmaktadır. İşlerin sadece önemi değil muhtevası da değerlendirilmelidir. Seçilen faktörlerin ve bu faktörlerin alt yapısının ne anlam ifade ettiği tüm değerlendiriciler tarafından anlamı bilinmelidir. İş analizlerine önem verilmeli ve değerlendirme aşamasında bir girdi olarak kullanılmalıdır. Uygun sistem ve yöntem belirlenmelidir. İş değerlendirme de amaç adaleti sağlamak olduğundan kişi bazlı değerlendirmeler yapılmalıdır.

Her yenilikte olduğu gibi bu tarz uygulamalarda da başlangıçta zorluklar yaşanmaktadır. Sabiha Gökçen Havalimanı uygulamasında iş değerlemesi sonucu oluşan sıralama sektör ile de karşılaştırılmıştır. Her yıl bu konuda danışmalık sağlayan bir firma ile hem kademeler, oluşan farklılıklar ücretlerin karşılaştırılması yapılarak piyasa şartlarına göre ne durumda olduğu kontrol edilmektedir. Bu controller neticesinde eğer farklılıklar var ise gerekli düzenlemeler ile alakalı çalışmalar yapılmaktadır. Bu sayede çalışanların iş sonuçlarına katkısı ve buna göre şirket içerisindeki ücret kademelendirmeleri farklılaştırılmıştır.

4.1.2.1.7. Çalışan Memnuniyeti Ölçümleri

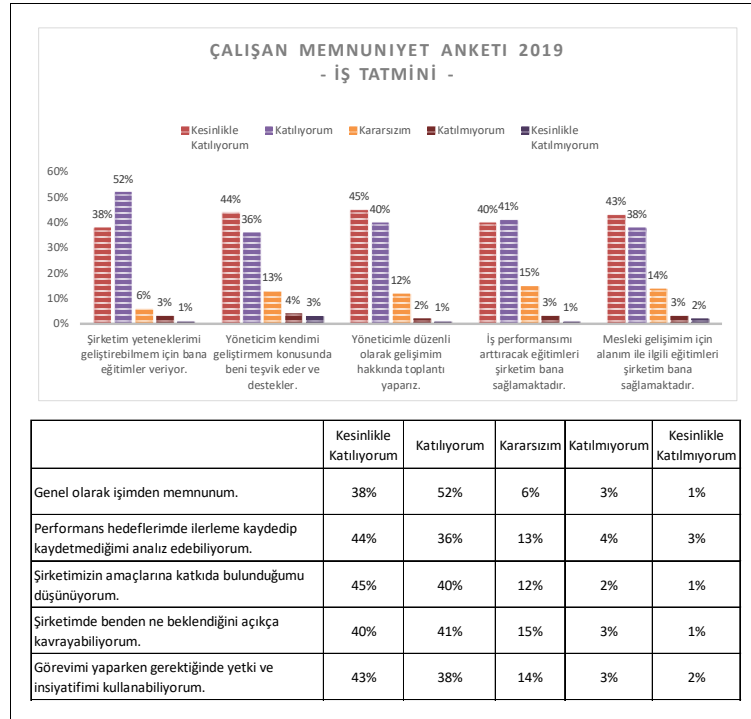
İnsan Kaynakları uygulamalarının kurum içindeki performans karnesi sayılan çalışan memnuniyeti ölçümleri, bir işletmenin çalışanları üzerinden kendini değerlendirebilmesine imkan veren birçok sorudan oluşan anket uygulaması ile yürütülmektedir. Çalışan memnuniyeti çok sayıda araştırmacı tarafından yapılan çalışmaların ilgi odağı olmuş durumdadır. Pek çok işletme, çalışanlarının iş tatminini arttırabilmek adına oldukça büyük ölçeklerde kaynağını çalışanlarına yatırım yapmak için yatırmaktadır. Çalışanlarının

memnuniyeti arttıkça kuruma olan bağlılıklarının artacağını varsayan kurumlar, bağlı çalışanlarının çok daha yüksek performans ile çok daha iyi ürün ve hizmet üreteceğinin bilincindedirler. (Eskildsen ve Dahlgaard, 2000: s. 1081).

Hizmet sektöründe yapılan çalışmalarda müşteri memnuniyeti ile çalışan memnuniyeti arasında doğrusal pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür (Matzler, Fuchs, ve Schubert, 2004: s.1180). Çalışan memnuniyeti ile işletme kârlılığı ve müşteri sadakati arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Bir işletme kârlılığını, kendi ürünlerinden /hizmetlerinden alan/almaya devam eden sadık müşterilerine borçludur. İşinden memnun çalışanlar tarafından sunulan kaliteli hizmet ve ürünleri satın alan müşterilerin bağlılığı ve memnuniyeti artar (Heskett vd., 2008: s.119). Sonuçta memnun çalışanlar, memnun müşterileri, memnun müşteriler de işletmenin karını ve itibarını arttıracaktır.

Bu çalışmada Sabiha Gökçen Havalimanda yapılan Çalışan Memnuniyeti anketleri ve bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 21. ISG Çalışan Memnuniyeti Anketi İş Tatmini Sonuçları

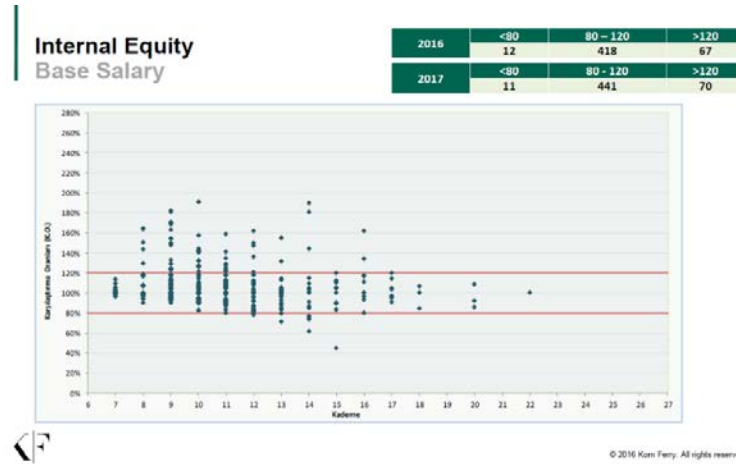


Kaynak: ISG Çalışan Memnuniyeti Anketi Raporu 2019, İş tatmini sonuçları

Genel olarak işinden memnun olanların sayısı, performans hedeflerinde ilerleme olup olmadığını analiz edenlerin sayısı, işletme amaçlarına katkıda bulunduğunu düşünenlerin ‘kesinlikle katılıyorum’ ve ‘katılıyorum’ şeklinde cevaplayanların oranı %80 üzerindedir. İşletmenin gerçekleştirmiş olduğu memnuniyet anketine katılan katılımcıların iş tatminine yönelik sorulara verilen yanıtlara genel olarak bakıldığında Görevimi yaparken gerektiğinde inisiyatif kullanma oranı sorulara %80 -%85 aralığında olumlu olmuştur. Bu da işletmede çalışanların iş tatmini açısından memnuniyet seviyesinin yüksek olduğunu bize göstermektedir.

İnsan Kaynakları fonksiyonları arasında yer alan ve tez kapsamında motivasyon faktörleri içerisinde değerlendirilen bir diğer çalışma ücret yönetimidir. Bu konuyla ilgili yapılan uygulamalar ise şöyledir. İşletmede her pozisyon için iş sonuçlarını, stratejik yönetimi, finansal etkisini düşünülerek yapılan puanlamalar neticesinde kapsamlı iş değerlemesi yapılmıştır. İş değerlendirme sonuçlarına göre pozisyonlar sıralandırılmış ve asgari ücret ile bağlantılı her pozisyon için minimum ücret seviyeleri belirlenmiştir. Tecrübe, kıyaslama ve diğer imkanlar düşünülerek her pozisyon için en yüksek ücretler de belirlenerek pozisyonlar arası dengelenme sağlanması yapılmıştır. Buna ilave olarak her yıl danışmalık şirketleri ile kıyaslama çalışmaları yapılarak pozisyonların dereceleri hem sektörel hem de sektör dışından firmalar ile kıyaslanmaktadır.

Tablo 22. ISG Ücret Kıyaslaması

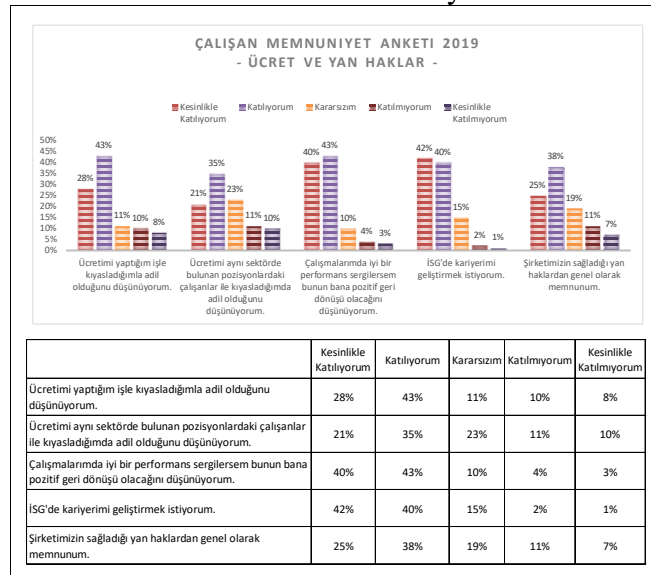


Kaynak: Korn Ferry Ücret Raporu 2018, 17

İşletme ücret çalışması yaparken, her bir pozisyon için daha önce yapılmış olan iş değerlemesi sonuçlarına göre kademeleri belirlemiştir. Bu kademeler sırasıyla aynı iş kolundaki şirketler ve ciro, büyüklük, yabancı ortaklık gibi ayırıcı özelliklere göre belirlenmiş olan referans alınan örnek grup içerisindeki şirketlerdeki benzer kademelerdeki maaş ortalamaları ile kıyaslanmıştır. Kademelerdeki görevler kendi arasında değerlendirilirken gösterdiği farklılık sebebi ile “80-120 arası”, kabul edilebilir sapma olarak değerlendirilmektedir. Örnek alınan gruplar ile kıyaslandığında, ücret bazında çalışan değerlendirmelerinin referans alınan örnek gruplarla %80 ve üzeri bir oranda uyumlu olduğu göze çarpmaktadır. 120 ve üzerinde gösterilen gruplarda ise özellikle bilgi işlem, hukuk gibi nitelikli alanlarda görev tanımlarından ve iş değerlemesinde şirket sonuçlarına etki eden görevlerde sapmalar görülmektedir ki bu oranlar kabul edilebilir kısımların içerisinde kalmaktadır. Çalışan memnuniyeti anket çalışanlarının en önemli sonuçlarından biri de çalışanların önemli bir çoğunluğunun aldığı ücretten memnun olduğunu göstermesidir.

Ücret gibi hassas konularda hem sektör olarak hem de örnek gruplar içerisinde kalınmış olması şirket tarafından yapılan görüşmeler sonrasında yapılan ücret tekliflerinde adaylar tarafından kabul edilen maaşlar adaylara imkan olarak sunulmaktadır. Bu da şirketin reputasyonu için olumlu bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 23. ISG Ücret Yan Haklar ve Kariyer Olanakları Sonuçları

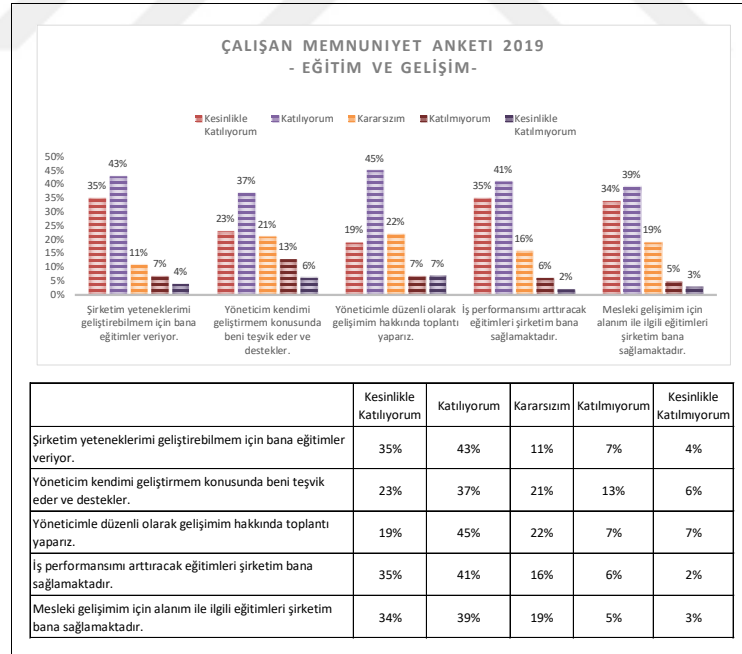


Kaynak: Çalışan Memnuniyeti Anketi Raporu 2019

Ücret ve yan haklar konusunda memnuniyet anketinde sorulan sorulara çalışanların %71'i yaptığı iş ile kıyaslandığında ücretinin adil olduğu yönünde geribildirimde bulunmuştur. Aynı sektörde çalışan diğer kişiler ile ücretlerinin kıyaslaması yapıldığında da çalışanların oranı %56 ler seviyesindedir ki bu gibi hassas konular için yüksek olarak değerlendirilebilir.

Diğer İnsan Kaynakları faktörleri içerisinde yer alan eğitim yönetimi için işletmede yapılan uygulamalar ise şu şekildedir. Her yıl Performans Değerlendirme dönemleri sonunda bireysel raporlara göre çalışanların ve iş gruplarının eksik oldukları düşünülen alanlarda eğitimleri planlanmaktadır. Ayrıca bireysel gelişim için çalışanların gerek yurt içinde gerekse yurt dışından sertifikalı programlara katılmaları sağlanmaktadır. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından yayımlanmış olan yönetmeliklere uygun eğitim planlamaları bütün çalışanlar için yapılmaktadır.

Tablo 24. ISG Eğitim ve Gelişim Anket Sonuçları



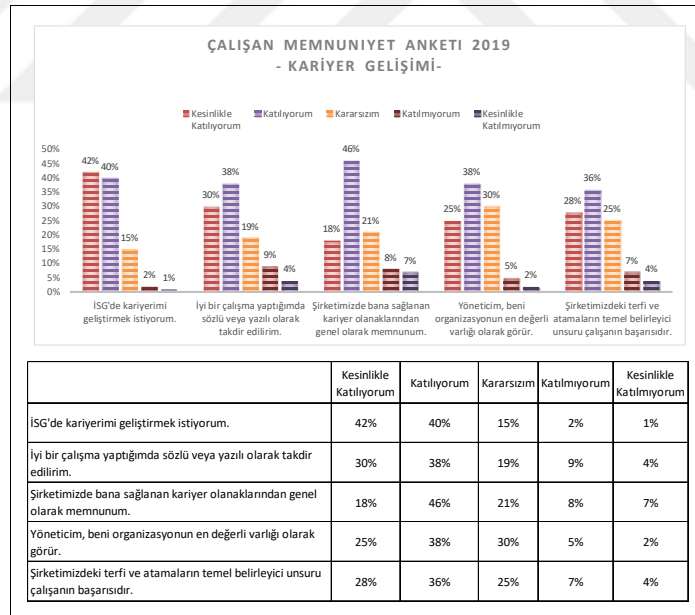
Kaynak: ISG Çalışan Memnuniyeti Anketi Raporu 2019

Memnuniyet anketi içerisinde yer alan ve şirketin sağlamış olduğu eğitim imkanlarının değerlendirildiği sorular verilen yanıtlar incelendiğinde, işletmenin çalışanlara

yeteneklerini geliştirebilme imkanı sunması, yöneticilerinin çalışanları eğitimler konusunda teşvik etmeleri, şirketin sağladığı eğitimler %70 - %78 oranları arasında değişmektedir. Bu da çalışanların motivasyonlarını artırılması hususunda önemli adımlardan birtanesidir.

Bir diğer eğitim süreci de Şirketin ortağı olan MAHB ile bereber programlanan değişim programıdır. Bu program kapsamında kısa dönemli 1-3 ay, orta dönemli 6-12 ay ve uzun dönemli 12 ay ve üzeri süreyle personel değişimleri yapılmaktadır. 2018 yılında Teknik, Havacılık Ticaret ve Operasyon yönetimi ile başlayan programda 2019 yılında destek ekiplerden İnsa Kaynakları, Finans ve Havacılık departmanlarından kısa dönemli değişim programları uygulanmıştır. Uzun dönemli olarak 2 kişi İstanbulda bulunmakta 1 kişi ise Malezyada bulunmaktadır. Kalite, Müşteri Memnuniyeti anketleri ve geliştirilmesi konularında da eğitimler düzenlenerek uygulamaya alınmıştır.

Tablo 25. ISG Kariyer Olanakları Sonuçları



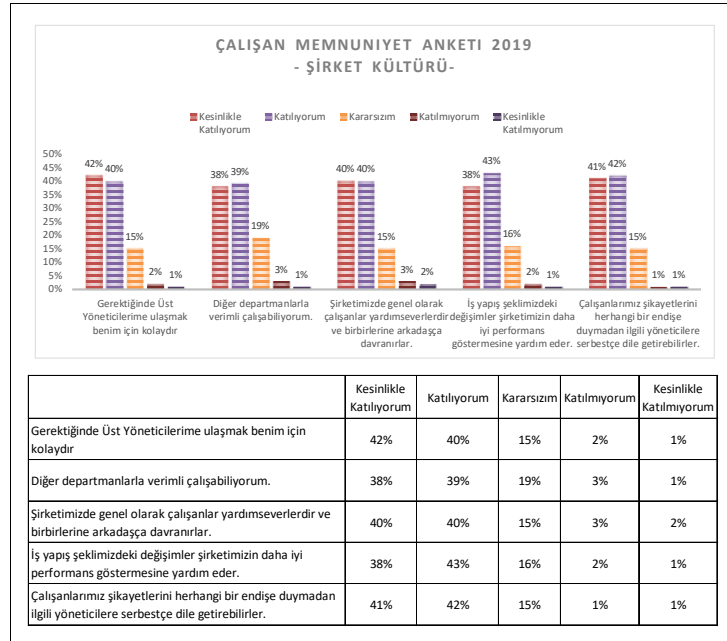
Kaynak: ISG Çalışan Memnuniyeti Anketi Raporu 2019

Planlanan eğitimler arasında ayrıca işletme stratejileri, vizyon, hedefler doğrultusunda personele kazandırılması gereken eğitimler de olabilmektedir. Bu eğitimler genele açık veya kuruma özel olarak ilgili yöneticileri ve bu eğitimleri alması gereken kişiler ile görüşülerek planlamalar dahil edilmektedir. Bu eğitimlere katılan kişiler genellikle

havacılık alanında sertifika ve çeşitli ehliyetler olarak çalışmalarına devam etmektedir. Simülasyon eğitimleri, mentörlük eğitimleri, kişisel gelişim eğitimleri bu grubun içerisinde yer almaktadır.

Takım ruhu oluşturmak kaşarılı bir kurum kültürü tüm çalışanların bir araya gelmesini sağlar ve onları bir takım olarak düşünmeye teşvik eder. Özellikle çatışma yaşanan durumlarda şirket için en iyi yolun seçilmesini sağlar. Ekiplerin tecrübeleri ve işlere bakış açıları çatıştığında bile bir arada hareket etmesi sağlanabiliyorsa önemli bir aşama geçilmiş sayılır. Çalışanlar bireysel çıkarlarıbı ötesinde beraber olabilme ruhunu taşıyabilirlerse hızlı büyüme karşısında tutarlı bir kültüre sahip olmak kaçınılmaz hale gelecektir. Bu noktada da Liderlik ön plana çıkmaktadır. Liderin herkesi ortak bir vizyona, değerlere ve ilkelere yönlendirmesi gerekmektedir. Kültürün tutarlı olmasını bir diğer önemli unsurdur. Değişim ne kadar önemli ise Kültürün gelişmesine paralel olarak birlikte şirket değerlerinin zaman içinde sabit ve tutarlı kalması önemlidir. Kültürü tanımlayan şeyler değerlerdir. Kültür, çalışanların nasıl davrandığının toplamı olduğu için pozitif bir şirket kültürü oluşturmanın yolu doğru yeteneklerden geçtiği aşıkardır.

Tablo 26. ISG Şirket Kültürü Sonuçları



Kaynak: ISG Çalışan Memnuniyeti Anketi Raporu 2019

Yukarıda belirlenen unsurlar için İnsan Kaynakaları da gerek eğitimlerde gerek işletme içi uygulamalarda bu başlıklara özen göstermektedir. Özellikle işe alım sürecinde çalışanlarda kültüre uyumlu kişiler tercih edilmektedir. Yapılan tüm çalışmalar neticesinde çalışanların şirket kültürü konusunda da vermiş olduğu yanıtlar büyük çoğunluğunun kendi kültür ve değerleri ile uyumlu olduğunu göstermektedir. Tüm sorulara verilen yanıtlara bakıldığında çalışan memnuniyetinin ortalama %80 ler seviyesinde olduğu görülmektedir.

4.1.2.2. Kurumsal İtibar Kazanılması İçin Yapılan Çalışmalar

İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanının vizyonu; ‘Tüm müşterilerine kusursuz ve ilham verici bir havalimanı deneyimi yaşatmak’, misyonu ise ‘EMEA bölgesi içindeki kategorisinde lider ve tercih edilen bir şehir havalimanı olmak’tır’ şeklinde belirlenmiştir.

Bir işletme için Kurumsal İtibar edinilmesi tek başına bir departmanın veya sadece iyi iş sonuçlarının kazanılması ile gerçekleşmez. İşletmenin bütünü uyum içerisinde hareket etmesi ve doğru bir planlama sonucunda kurumsal itibarın kazanılması beklenebilir. Bu doğrultuda Sabiha Gökçen Havalimanı’da tüm departmanların faaliyetlerinin takip edildiği, yıllık şirket hedefleri oluşturulurken ana amaçların içerisinde yer alan Kurumsal İtibar kazanılması, misyon ve vizyonu destekleyici alt hedefler ile desteklenerek tüm şirket içerisinde yöneticilerin bu hedeflere sahip olunması sağlanmaktadır. Bu alt hedefler belirlenirken sadece operasyonel hedefler değil ve kurumsal itibarı pozitif etkiyeceği düşünülen diğer faaliyetler de düşünülmektedir. Bu kapsamda oluşturulan şirket hedefleri ile diğer departman hedefleri birleştirilip yöneticilerin kurumsal karneleri oluşturulmaktadır. Tüm birimlerin kurumsal karnelerinin içerisinde şirket hedefleri ve birimin hedeflerini yer alması sağlanmaktadır. Hedeflerin gerçekleşme durumları yıl ortasında ve sonunda üst yönetime raporlanmaktadır.



Şekil 22. Harris İnteraktif ve İtibar Enstitüsü'nün kurumsal itibar boyutları

Kaynak: https://www.researchgate.net/figure/Harris-Interactive-and-Reputation-Institutes-dimensions-of-corporate-reputation-Source_fig1_232892856

İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanında yöneticilerin kurumsal karnelerinde belirlenmiş olan hedefler ile, Harris İnteraktif ve İtibar Enstitüsü tarafından belirlenmiş olan 6 kriter veya temel boyut uyumluluk göstermektedir. Bu boyutlar; Ürün ve Hizmetler, Finansal Performans, Çalışma Ortamı, Sosyal Sorumluluk, Vizyon ve Liderlik ile Duygusal Özellikler olarak sıralanmaktadır.

Harris interaktif, Dünya’da farklı ülkelerde hizmet veren özellikle sadakat, marka , yeni ürün geliştirme, belirli ürünlerin güçlü yönlerini araştırma, tasarım, analiz ve işletmelere kurumsal itibarları alanında raporlar sunan büyük bir araştırma ajansıdır. Özellikle markaların ödüllü çalışmalarında ve araştırmaları gerçekleştirirken dijital alanda destek olmaktadır. Markaları ürün ve hizmetleri farklı kültür ce değerlere göre karşılaştırma ve işletmeler bunun hakkında rapor sunmaktadırlar. (<https://harris-interactive.com/about/>)

İtibar Enstitüsü ise, dünyanın en büyük şirketlerindeki liderlerin, markaların ürünlerin ve mesajlarının, gerçekte nasıl algılandıklarına ilişkin araştırmalar yaparak, işletmelere verilere dayalı bilgiler sunan, ve kişi, işletme ürün ve hizmet bazında güvenilirlik oluşturmalarına yardımcı olmak adına danışmanlık veren bir araştırma şirkettir Bu konuda

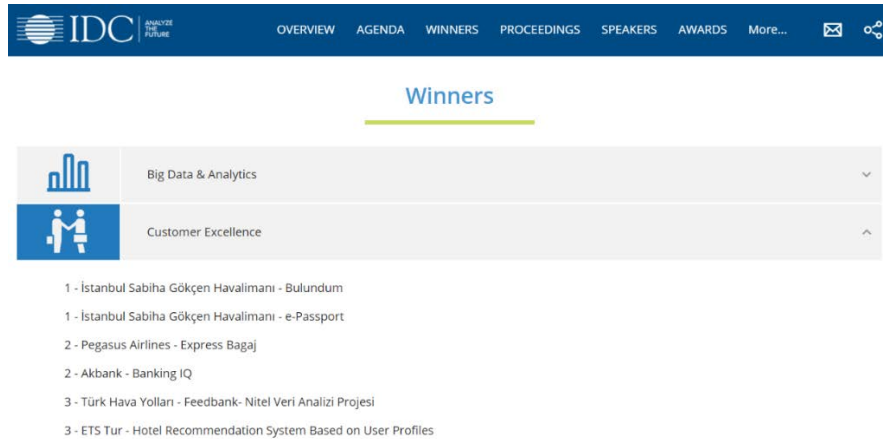
dünyanın farklı noktalarında çok sayıda işletme için itibar konusunda danışmanlık faaliyetleri yürütmüşlerdir. (<https://www.reputationinstitute.com/about-us>)

Bu kapsamda Dünya’da önemli çalışmalar yürüten bu iki danışmanlık firmanın İtibar araştırmalarında bu 6 kriter üzerinde araştırmalarını gerçekleştirmektedirler. Kurumsal İtibarı değerlendirmede bu faktörler ön plana çıkmaktadır. Bu sebep ile Sabiha Gökçen Havalimanında işletmenin amaçladığı hedefler ve diğer operasyonel hedefler proje detaylarında belirlenirken bu 6 kriterde hangi başlıkların altında oldukları da kontrol edilmektedir.

Yukarıdaki şekilde belirlenmiş olan ana kategorilerde hedefler belirlenirken öncelikli olarak yıllık operasyonel büyüme hesaplanarak alt adımlar, projeler oluşturulmaktadır. 2019 yılı içerisinde Kurumsal İtibar sürecine de etki ettiği düşünülen ve işletmede kurumsal karne hedefleri içerisinde takip eden bazı çalışmalara yer verilmiştir.

Kurumsal itibarı etkileyen kriterler arasında yer alan ürün ve hizmetlerdeki çeşitlilik anlamında İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanında hayata geçirilen bazı uygulamaların müşteri memnuniyeti yarattığı ve uzun dönemde itibar konusunda pozitif etki edeceği düşünülmektedir. Bu kapsamda İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanında yaratıcı ve yenilikçi, yolcuların seyahat sürelerini kısaltan ve kolaylaştıran uygulamalar devreye alınmıştır.

Tablo 27. IDC AI, Analytics & RPA 2019 / En İyi Müşteri Memnuniyeti Ödülü projesi



Category	Winner
Big Data & Analytics	
Customer Excellence	1 - İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı - Bulundum 1 - İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı - e-Passport 2 - Pegasus Airlines - Express Bagaj 2 - Akbank - Banking IQ 3 - Türk Hava Yolları - Feedbank- Nitel Veri Analizi Projesi 3 - ETS Tur - Hotel Recommendation System Based on User Profiles

Kaynak: https://www.idc.com/mea/events/65920-idc-ai-advanced-analytics-rpa-conference-2019#category_10

Pasaport kontrolünden yüz tanıma sistemleri ile geçiş bu uygulamalardan birtanesi olarak devreye alınmıştır. Türkiyede ilk defa uygulamaya alınan bu sistem ile pasaportta toplam yolcu işlemleri süresi 42 saniye gibi zaman çekilerek yüksek oranda memnuniyet oluşturulmuştur. Bu uygulamanın müşteri memnuniyeti oluşturmanın yanısıra işletme içinde gelir unsuru olan satış ve yeme içme alanlarında müşterilerin daha fazla zaman geçirmeleri sağlanmıştır. Benzer nitelikte uygulamalardan başka bir tanesi olan müşterilerin terminalde kaybettikleri eşyalarını aramaları ve ulaşabilmeleri için Bulundum.com uygulamasıdır. Bu uygulama sayesinde yolcular çok daha hızlı kaybettikleri eşyalara ulaşabilmektedir. Bu uygulama ile işletme memnuniyetine önem verilmiştir. Bu iki uygulama IDC AI, Analytics & RPA 2019 ödülleri Müşteri memnuniyeti kategorisinde ilk iki proje olmuştur.

Bu iki uygulamanın yanısıra, self-servis bagaj teslim işletim sisteminin devreye alınması da yolcu memnuniyetine yönelik çalışmaların arasında yer almaktadır. Yine aynı şekilde self check-in işlemlerinde kioksların kullanım oranları %17 seviyelerine yükselmiştir. Kioksların artırılması ve yolculara alışkanlık oluşturulması için personelin eğitimi ve yönlendirmeleri ile ileriki yıllarda bu oranın artırılması hedeflenmiştir. Bu ve benzer uygulamalar sayesinde yolcu havalimanına otopark girişinden uçağa gidinceye kadar kendi başına işlemlerini tamamlayabilmektedir. Tüm bu çalışmalar hedeflerde Müşteri Memnuniyeti başlığı altında yer alan projerin bir bölümünü oluşturmaktadır.

Finansal performans olarak bakıldığında ise yıllık yolcu sayılarında önemli artışların olduğu görülmektedir. Müşterilerin havalimanını kullanım deneyimleri ve havalimanındaki hizmet seviyesinin artmasıyla beraber yolcuların da tercihlerini değiştirmesine sebebiyet vermektedir. Yolcu sayılarında da yıllar itibariyle önemli artışlar gözlemlenmiştir. Bu durum yatırımcılar, kreditorler açısından pozitif olarak değerlendirilmektedir ve ilerleyen yıllar için kaynak bulunması hususunda işletmenin elini rahatlatmaktadır. Yatırımcılar açısından bakıldığında büyüme potansiyeli gösteren yatırım yapılacak projeler veya kredi sağlanabilecek işlemlerde yer almaktadır.

Tablo 28. ISG 2008-2019 Yıllık yolcu sayıları

2008 yılı toplam yolcu sayısı	4.282.193
2009 yılı toplam yolcu sayısı	6.517.486
2010 yılı toplam yolcu sayısı	11.189.678

2011 yılı toplam yolcu sayısı	13.124.670
2012 yılı toplam yolcu sayısı	14.686.052
2013 yılı toplam yolcu sayısı	18.521.762
2014 yılı toplam yolcu sayısı	23.494.646
2015 yılı toplam yolcu sayısı	28.108.738*
2016 yılı toplam yolcu sayısı	29.667.853
2017 yılı toplam yolcu sayısı	31.386.038
2018 yılı toplam yolcu sayısı	32.479.973
2019 yılı Kasım sonu toplam yolcu sayısı	32.627.798

Kaynak: <https://www.dhmi.gov.tr/sayfalar/istatistik.aspx>

İşletmenin finansal açıdan iş planlarının oluşturulması için yolcu sayıları önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı iç hat ve dış hat olmak üzere yıllık yolcu sayılarındaki artış ile 2015 yılında Türkiye'nin ikinci büyük havalimanı olmasını sağlamıştır.

Yolcular gözünde bir havalimanı için önemli faktörden olan tercih edilmesini, güvenilmesini sağlayan uçakların zamanında kalkış oranıdır. Operasyonel olarak bu süreci tüm paydaşlarla beraber yöneterek Kasım 2019 da Sabiha Gökçende zammında kalkış oranı %93 olarak gerçekleşmiş ve bu performansı ile kendi kategorisinde Dünyada ilk 5 havalimanı arasına girmiştir.

Kurumsal Sosyal Sorumluluk projelerinde de yer alan Sabiha Gökçen Havalimanı bu kapsamda gelen projeleri değerlendirmeden geçirmiş ve down sendromlu ve otizimli bireylerin sorunlarına dikkat çekmek amacıyla beraber bir çalışmanın içerisine girilmiş ve en sonunda bu gençlerin çalıştığı bir mağaza da Havalimanında açılmıştır. Elde edilen gelirler sonunda Yaşam Köyü kurulması planlanmaktadır.



Şekil 23. İZEV ‘Hayvanlar ve Biz’ sergisi

Kaynak: <https://www.dha.com.tr/ksltsrsanat/izevin-hayvanlar-ve-biz-sergisi-sabiha-gokcende/haber-1575226>

Kurumsal itibarı etkileyen faktörler içerisinde yer alan Sosyal Sorumluluk çalışmalarında ise İZEV ile gerçekleştirilen “Hayvanlar ve Biz” projesi ile down sendromlu, otizmli ve mental geriliği bulunan 13 genç ile çalışarak, insana dair tüm duyguları temsil edecek kavramlarla, doğada bu duyguların karşılığı olan hayvanları eşleştirerek, her bir gencin bir duygu ve hayvanla aynı karede yer almasını sağlanmıştır. Bu çalışma ile çok sayıda ödül alınmış olup 60 ülkeden yüzlerce projenin katıldığı Mercury Excellence Awards yarışmasında iki ödül birden kazanmıştır. Yine aynı projeye Stevie tarafından KSS Altın ödülüne layık görülmüştür.



Şekil 24. İZEV Dükkanının Sabiha Gökçen Havalimanında Açılışı

Kaynak: <https://www.youtube.com/watch?v=C8QGuTDbHa4>

Bu projenin diğer bir unsuru olan ve Türkiye’de ilk kez bir havalimanında açılan sosyal farkındalık mağazası İZEV Shop, iç hatlar ikinci güvenlik noktası 208 numaralı kapı bölgesinde 3 Aralık 2019 tarihinde çalışmaya başladı. Çalışanlarını down sendromlu, otizmli arkadaşlarımızın oluşturduğu mağazanın amacı yaşam köyü oluşturmak.

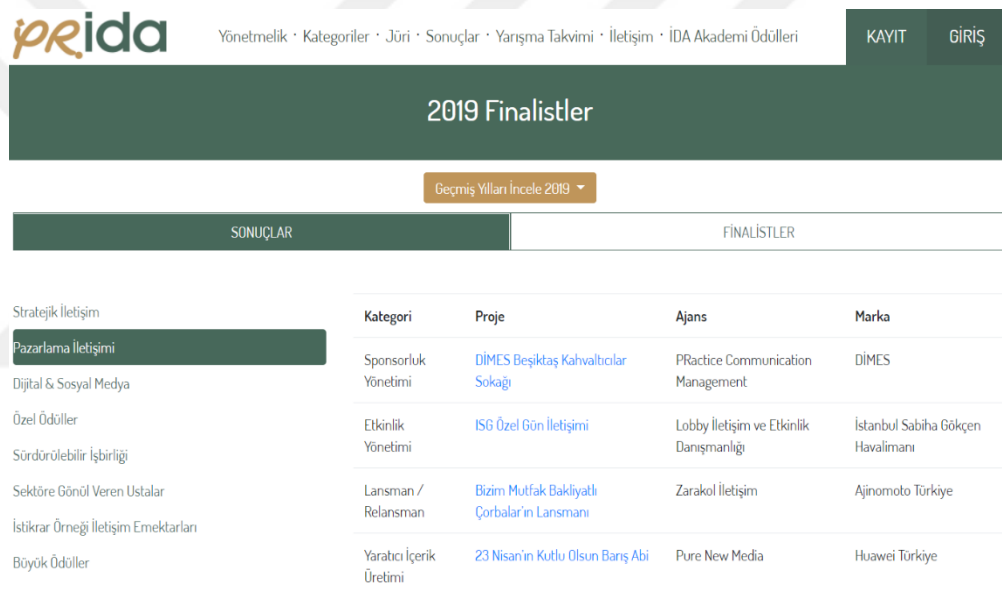


Şekil 25. ACI 15. Yıl Avrupa Ödülleri

Kaynak: <http://www.aci-europe-events.com/annual-general-assembly/>

Bunlara ek olarak çalışanlara yönelik yapılan uygulamalardan dolayı Uluslararası Havacılık Örgütü ACI İnsan Kaynakları kategorisinde 2019 yılı için ödüllendirmiştir. Çalışanlara yönelik sosyal klüpler ve yine çalışanlara sunulan ortam ile Hayata Dair Sohbetler konseptinde hazırlanan ve kendi alanlarında uzman kişilerin yaşam ile alakalı kısa sohbetlerde bulunduğu çalışanların da yoğun iş hayatı stresinden uzaklaşarak farklı konular hakkında konuşabildikleri çalışmalar düzenlenmiştir. Bu program ACI tarafından yüksek takdir ödülüne layık görülmüştür.

Tablo 29. 2019 Yıllı Prida Ödülleri

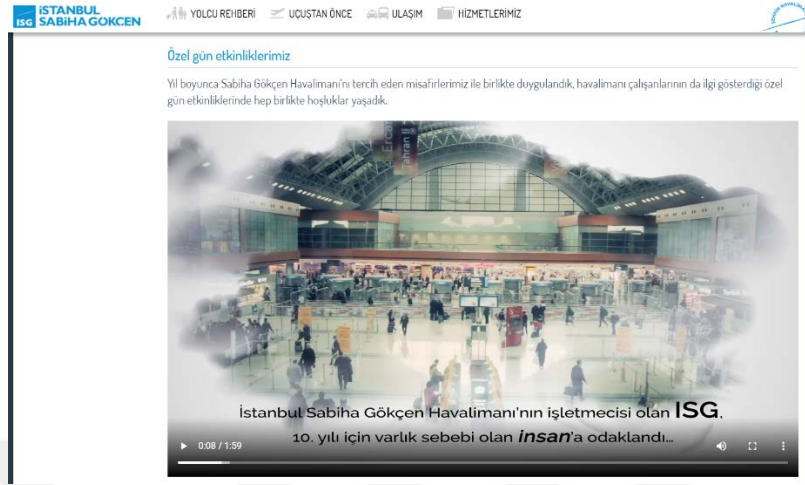


The screenshot shows the Prida website interface. At the top, there is a navigation bar with the Prida logo and links for 'Yönetmelik', 'Kategoriler', 'Jüri', 'Sonuçlar', 'Yarışma Takvimi', 'İletişim', and 'İDA Akademi Ödülleri'. There are also buttons for 'KAYIT' and 'GİRİŞ'. Below the navigation bar, a large green banner reads '2019 Finalistler'. A dropdown menu shows 'Geçmiş Yılları İncele 2019'. Below this, there are two tabs: 'SONUÇLAR' and 'FINALİSTLER'. The 'FINALİSTLER' tab is active, displaying a table of finalists. On the left side, there is a sidebar with a list of categories, with 'Pazarlama İletişimi' selected.

Kategori	Proje	Ajans	Marka
Sponsorluk Yönetimi	DİMES Beşiktaş Kahvaltıcılar Sokağı	PRactice Communication Management	DİMES
Etkinlik Yönetimi	İSG Özel Gün İletişimi	Lobby İletişim ve Etkinlik Danışmanlığı	İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı
Lansman / Relansman	Bizim Mutfak Bakıyatlı Çorbalar'ın Lansmanı	Zarakol İletişim	Ajinomoto Türkiye
Yaratıcı İçerik Üretimi	23 Nisan'ın Kutlu Olsun Barış Abi	Pure New Media	Huawei Türkiye

Kaynak: <http://www.pridaodulleri.org/sonuclar-2019.html>

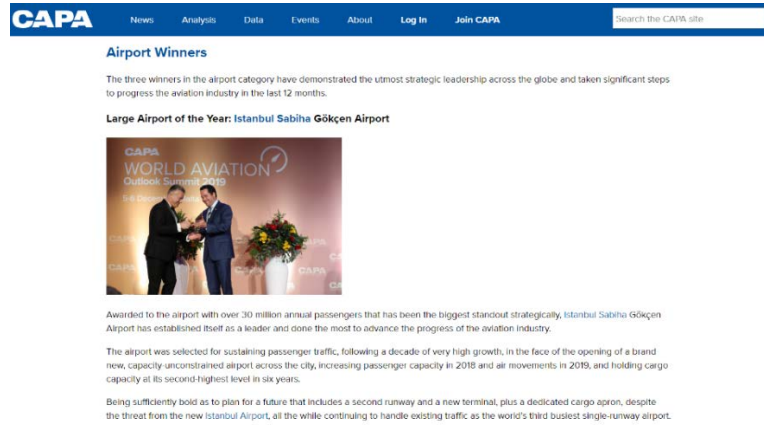
Duygusal olarakta yolcularına ulaşmak isteyen Havalimanı, özellikle özel gün çalışmalarında konseptte projeler hazırlamaktadır. Çalışan annelere yönelik çocukların hazırladıkları sürprizler, babalara yönelik videolar, yolculara yönelik, Çanakkale Zaferi, Sevgililer günü...vb günlerde sürprizler yer almaktadır.



Şekil 26. Sabiha Gökçen Havalimanı Özel Günler Videosu

Kaynak: <https://www.sabihagokcen.aero/haberler-ve-duyurular/haberler/10-yilimizi-farkli-etkinlik-ve-kampanyalarla-kutladik>

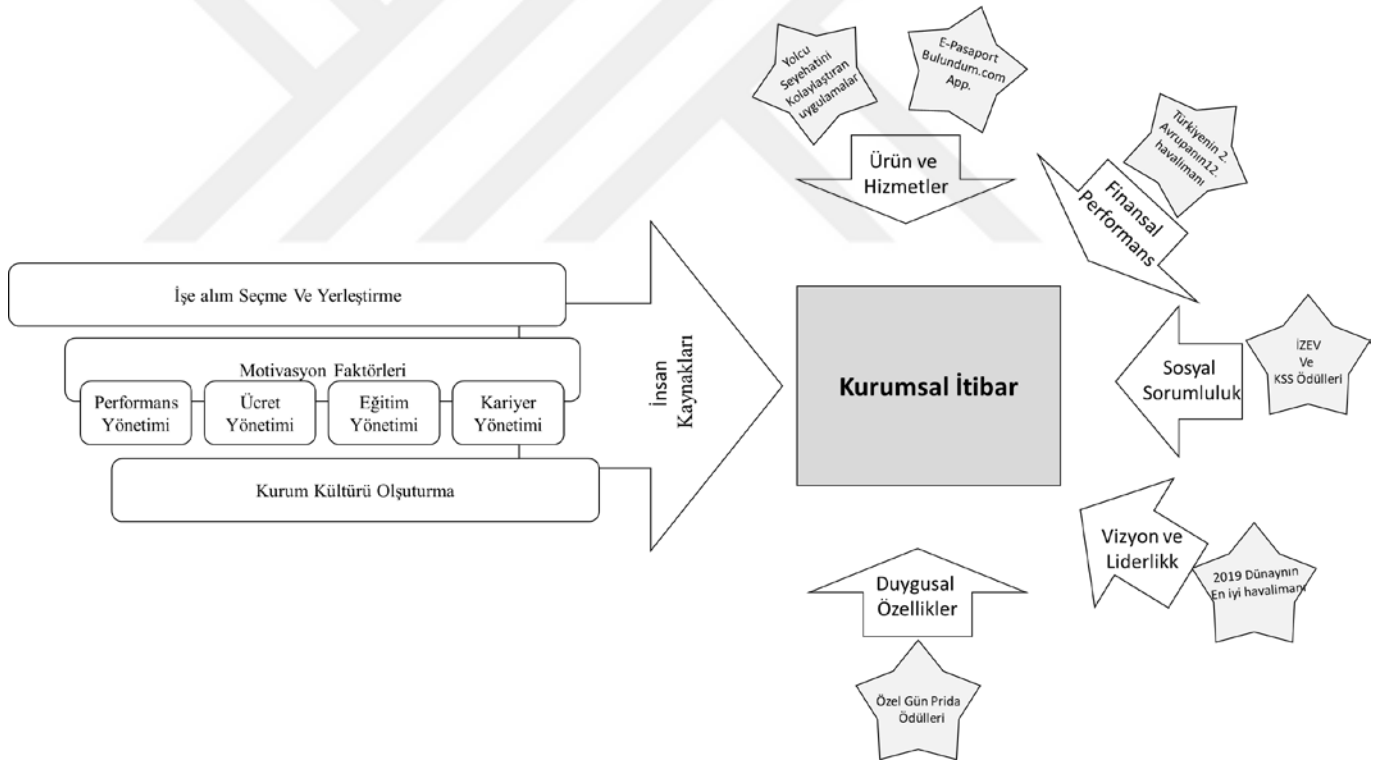
Günde 100.000 de fazla insanın ziyaret ettiği, 7 gün/24 saat açık olan Sabiha Gökçen Havalimanında yolcu, yolcu yakınları ve çalışanların duygularına dokunabilmek çok önemli olduğu bilinci ile yıl içerisinde özel günlere yönelik hem iç hem dış müşteriye düşünerek projeler yapılmakta , bu sayede hem çalışan hem yolcuların duygusal olarak yakın hissetmeleri sağlanması amaçlanmaktadır.. Kavuşma anları, ayrılık anları havalimanlarının en önemli hissedilen duygulardır.



Şekil 27. CAPA Dünyanın En İyi Havalimanı Ödülü

Kaynak: <https://centreforaviation.com/analysis/reports/capa-global-aviation-awards-for-excellence--recognises-top-aviation-leaders-incomplete-504979>

Yakınlaştırır ve Şehir Havalimanı söylemleri ile yolcular nezdinde duygusal olarak havalimanı markası ile irtibatta olunması sağlanmıştır. Özel gün çalışmaları sosyal medya ve farklı platformlarda çok sayıda tüketici ile buluşmuştur. Özellikle İstanbul’da yeni havalimanın açılması ve arkasındaki süreç içerisinde pazardaki kendi lehine olabilecek fırsatları değerlendirerek 2019 büyüme rakamlarını sektörün üzerine taşımıştır. Vizyonu olan Avrupadaki tercih edilen havalimanları içerisinde 12. sıraya yükselmiştir. Ayrıca kurumsal itibarı etkileyen bu çalışmalarla beraber bilinirliği ile 2 defa Türkiye’nin süper markaları listesinde yer almıştır. Son olarak CAPA tarafından yapılan değerlendirmede 30 milyon ve üzeri yolcu kapasitesi olan Havalimanları içerisinde Dünyanın en İyi Havalimanı ödülünü Aralık 2019 da almaya hak kazanmıştır.



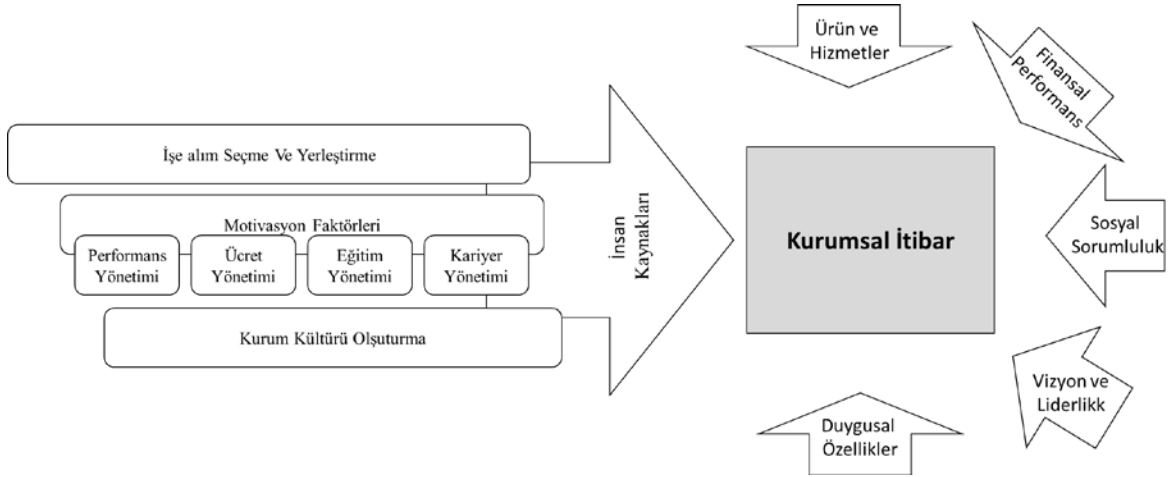
Şekil 28. Kurumsal İtibarı Etkileyen Çalışmalar Özet

Şekil 28’ de İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanında yürütülen çalışmaların Kurumsal İtibara etki ettiği düşünülen uygulamalarının özetine yer verilmektedir. Bu çalışmaların münferit olarak değil toplu olarak değerlendirildiğinde Kurumsal İtibarı pozitif yönde etkileği düşünülmektedir.

BÖLÜM 5. SONUÇ

İnsan Kaynakları çalışmaları, işletmenin itibar kazandıran çalışmalarındandır. İK'nın işletme için yarattığı değer ile itibar algısı yükselir. Kurumsal itibarın ve insan kaynaklarının etkin ve verimli yönetilmesinin kurumun rekabet gücünü de artırır.

Araştırmanın örnekleminde yer alan İSG çalışmalarına bakıldığında İnsan kaynaklarının etkin yönetilmesinin, kurumun itibar kazanmasında etkili olduğu, kurumsal itibarın da insan kaynakları yönetiminin etkinliğinin artırılmasında önemli bir rolü olduğu anlaşılmıştır. İnsan kaynakları çalışmalarının kurumun itibar kazanmasından sürdürülmesine ve korunmasına kadar tüm süreçlerde belirleyici bir role sahiptir. İnsan kaynağı kurumdaki rolü bakımından değerlendirildiğinde, kurumun başarı ve başarısızlığını belirleyen en önemli faktörlerden biridir. Kurumsal itibar ve insan kaynakları yönetimi arasındaki pozitif yöndeki ilişki, kurumsal amaçların gerçekleştirilmesine katkı sağlamaktadır. Bu ilişki aynı zamanda işletmelerin insan kaynağına liderlik edebilmesi bakımından önemli bir göstergedir.



Şekil 29 Tez Kapsamının Şekil ile Gösterimi

İşe Alım Seçme ve Yerleştirme ile başlayan İnsan Kaynakları süreci, çalışanların performans yönetimi, ücret yönetimi, eğitim yönetimi ve kariyer yönetimi ile birlikte düşünüldüğünde, işletmelerin çalışanlarıyla birlikte içinde yaşadıkları, iş yapış, davranış,

tutum ve alışkanlıkların belirlendiği bir kurumsal kültürün oluşmasıyla sonuçlanmaktadır. Kurumsal kültürün itibarı etkileyen pek çok alt bileşeni bulunmaktadır. Şekil 29’da Kurumsal İtibar, insan kaynakları uygulamalarıyla yaratılan kurumsal kültür üzerinden çalışanlarına vizyon sunar, onlara liderlik eder. Sonunda işletmelerdeki çalışanlar kurum kültürlerine uygun karşılıklar üreten duygusal özelliklere sahip olurlar. Kurum kültürüne uygun ürün ve hizmet sunarlar. Sosyal sorumluluk uygulamalarına katıldıkları ölçüde duyarlılıkları gelişir. İnsanlar kendilerini kuşatan doğal çevrelerinden, bu çevrenin kendilerine sunduğu kültürden etkilenirler. Kurumsal itibar ise işletmenin insan kaynakları uygulamalarının sonucunda açığa çıkan kurumsal kültürün ve bu kültürün içinde başlayan, bu kültürden beslenerek kendini her defasında yeniden üreten, bu kültürün sunduğu unsurlar üzerinden kendini var eden ve bu kültürden beslenen çalışanlarca bir etki alanı üreten sürecin hem sonucu hem de yaratıcısıdır. Bu nedenle kurumsal itibar ile insan kaynakları uygulamalarını birbirin hem yaratıcısı hem de sonucudur.

Araştırma bulguları kapsamında, İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı işletmesinde yapılan görüşmeler ve sözkonusu işletme tarafından sağlanan bilgiler ile halka açık kaynaklardan elde edilen veriler ve bu verilerden elde edilen sonuçların, çalışmanın araştırma soruları üzerinden yapılan değerlendirmeleri yer almaktadır. Çalışmada toplam dört (4) adet araştırma sorusu bulunmaktadır ve bu bölümde çalışmanın araştırma soruları ile Kurumsal İtibar kavramı arasındaki tespit edilen ilişkiler açıklanmıştır.

Kurumsal İtibar Yönetiminde İnsan Kaynakları Çalışmaları değerlendirildiğinde, İşletmenin en değerli kaynağı olan insan, çalışandır. İşletmeler hedeflerine ulaşabilmek için çalışanın performansından mümkün olabildiğince yararlanmak isterler. Bunun için de işletmeler hem çalışma koşullarını tasarlarken hem de bu koşulların ihtiyaç duyduğu ihtiyaçları karşılamak için gereken kural ve kaideleri oluştururken insan faktörünü hesaba katarlar.

Çalışanın motivasyonunu yüksek tutmak konusu sadece birim yöneticilerinden beklenebilecek bir görev değildir. Bir işletmede çalışan kişilerin çalıştıkları kuruma ilişkin duygu ve düşünceleri ve bunların sonucunda ortaya çıkan bağlılıkları, yaptıkları işe dair değerlilik hissinden, bu işin karşılığı olan ücretin yeterli olmasından, kariyerleriyle ilgili

beklentilerinin karşılanması, iş arkadaşları ve yöneticileriyle uyum içinde olmalarından, güven ve huzur ortamı içinde yeterli fiziksel koşulların sağlanmasından, özetle işletmenin sağladığı imkanlar ölçüsündeki memnuniyet hissinden temel alır. Bir işletme, işe alım sürecinden başlayarak, performanslarından memnun olduğu çalışanlarını seçmek ve memnun olduğu çalışanlarının da mutlu olduğu bir işletmenin yeterli sürdürülebilir koşullarını yeniden ürettiği ölçüde varlığını devam ettirecektir. İşletme memnuniyet döngüsünün yapıcısı rolündedir ve bu rolünü de insan kaynakları uygulamaları ile gerçekleştirir. Başka bir deyişle insan Kaynakları, işletme içerisindeki uygulamalar ile çalışanlarının motivasyonunu yöneterek, onlardan elde edilecek performansı yukarıya çekmenin peşindedir. Performans sistemleri, Ücret Yönetimi, Eğitim olanakları ve Kariyer Yönetimi çalışanın iş yaşamındaki beklentileri arasında yer almaktadır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde belirtilen fizyolojik gereksinimlerle başlayan, güvenlik gereksinimi, sosyal açıdan doyum, toplum içinde saygı görme gereksinimine uzanan sıralamanın bir benzeri olarak işletmelerde de ücret ve maddi kazanımlardan iş güvenliği ve devamlılığı, yükselme, ödül gibi beklentilerle süren bir yapıyla görülmektedir.

Performans Yönetimi, çalışanın belirli bir dönem içerisinde yaptığı iş ile ilgili sergilediği performansı üzerinden belli kriterler üzerinden ölçülerek, değerlendirilmesine imkan veren yönetimsel bir araçtır. Doğal olarak, çalışanların her biri kendi görevini, kurumun en kritik işi ve kendi katkısını da kazanılan başarıdaki en büyük paya sahip olduğu şeklinde bir değerlendirme eğilimine sahiptir. Performans dönemlerinde yöneticiler ile yapılan görüşmelerde, kendi performansına yönelik yöneticisi ile aynı fikirde değilse ve performansına yönelik geri bildirim kurumsal normlara uygun verilmemişse, çalışanın yöneticisine ve sisteme karşı önyargıları oluşmaya başlayacak ve bu da performansını olumsuz yönde etkileyen bir olumsuzluk olarak karşımıza çıkacaktır. Bu nedenle işletmelerde performans yönetim sistemine ilişkin uygulamalar, kurumun çalışandan beklediklerinin net olarak kendisine iletildiği, çalışanların her birinden beklenenin ve çalışanların her birinin istek ve beklentilerinin paylaşıldığı, işletmenin stratejik hedeflerine odaklanılmasını mümkün kılan sonuçları bakımından çok kritik bir öneme sahiptir.

Benzer şekilde, ücret yönetimi de hem dikkat gerektiren bir iş olması bakımından hem de çalışanın beklentilerinin yönetilmesi bakımından kritik bir uygulamadır. Genellikle çalışanlar kendilerinin kazandıkları ve elde ettiklerine değil de kendi eşitleri olan bir başkasının kazandığı ve elde ettiklerine bakarlar. Hatta bazen kendisiyle kıyasladığı kişiden daha fazla gelir ediyor olsa bile aradaki farkın daha da fazla olması talebiyle gelebilirler. İşletmelerin bu farklılıklara ilişkin değerlendirmelerini objektif yapabilmeleri ve bunları da çalışanlarına onların aklında soru kalmayacak şekilde açıklayabilmeleri çok önemlidir. Başka bir deyişle işletme hem süreci yönetirken objektif kriterleri kullanmalı hem de uygulamaları çalışana özenle aktarmalıdır.

Çalışanlar için yapılacak mesleki ve kişisel eğitim yatırımları, kişisel gelişim imkanlarının oluşturulmasına yönelik benzer şekilde değerlendirilebilecek çatışma potansiyelini barındırmaktadır. Eğitim imkanlarından faydalandırılan çalışanın gelişimine katkı sağlayacak her türlü yatırım, diğer çalışanlar açısından neden kendisine bu fırsatın sunulmadığına ilişkin değerlendirmenin açıklamasını yapmayı gerektiren bir durum olarak yaşanmaktadır. İşletmelerdeki uygulamalar ve genel yaklaşımlara baktığımızda herhangi bir departmanda başlayan eğitim faaliyeti kısa zamanda yaygınlık kazanmaktadır. Hatta bazen bu süreç departmanlar arasında kişisel gelişim fırsatlarından yararlanabilmek bakımından bir yarış haline dönüşmekte sürekli daha da artan taleplerle kendini yeniden üretmektedir. Eğitim imkanı verilen veya bu imkanlardan yeterince faydalanamadığını düşünen çalışan, şirketinin kendisine verdiği değer hakkında olumlu veya olumsuz bir değerlendirme yapmaktadır.

Kariyer yönetimi de çalışan motivasyonunu etkileyen başlıca konu başlıklarından biridir. Bazen işe alım görüşmelerinde adayın “ben burada başlarsam, bir sene sonra ne yapacağım?” sorusu, işe giriş aşamasındaki bir adayın bile işverenin kendisi için bir kariyer planının olmasını ne denli önemseydiğinin bir göstergesi sayılmaktadır. Çalışanların kariyere giderek artan önemde değer vermesi ve bunu daha işe alım aşamasında bile dile getirmeye başlamış olmaları, aslında üzerinde çok daha derinlemesine çalışılması gereken konular arasında yer almaktadır. Şirket içerisinde yapılan atamalar, verilen ünvanlar, pozisyon

değişiklikleri diğer çalışanlar tarafından sürekli sorgulanan ve sonucunda dedikodu, motivasyon kaybı gibi işletme için ağır sonuçları olan süreçlere dönüşebilmektedir.

Kurumsal İtibar için çalışanlardan mutlaka faydalanılması gerekliliğini önceki bölümlerde değinilmişti. Bunun da en kolay yolu çalışanın motivasyonunu etkileyebilecek faktörlerin adil, dürüst, ayrımcılığa yer vermeyen kriterler kullanılarak yönetilebilmesinin sağlanmasıdır. Performans sonuçlarının büyük çoğunluk tarafından kabul edildiği ve güvenilir bulunduğu, doğru çalışanlarla doğru eğitim eşleştirmesinin yapıldığı, ücret yönetiminin şirket genelinde herkesin ürettiği kadar kazandığını bildiği ve çalışanın iş yerinde kendi geleceği ile alakalı planlamanın yapıldığına güvendiği ve çalışanın kendisini doğru idare edebildiği takdirde başarılı olacağını bildiği, çalışan açısından daha verimli ve performansını ortaya koyabileceği bir çalışma ortamını mümkün kılacaktır.

Kurumsal İtibar ve İnsan Kaynakları Fonksiyonları Arasındaki İlişki değerlendirildiğinde, İşletme tarafından Kurumsal İtibar'ın kazanılması sadece belirli alanlarda veya spesifik olarak bir bölüme özgü işlerin yapılmasıyla değil, işletmenin tamamına yönelik bütüncül bir yaklaşımın eşlik ettiği bir sistem çerçevesinde yapılacak doğru işlerin sonucundaki bir kazanım olarak açıklanabilir. İşletmenin tüm çalışanlarının biraraya gelerek oluşturdukları ortak akılla yapılan doğru işler, o işletmede etkin yönetilen insan kaynakları fonksiyonlarının bir sonucu olarak yaşanmaktadır. Bu kapsamda insan kaynakları fonksiyonlarının doğru politikalar ile yönetilmesi, o işletme için en önemli konulardan biri olarak görülmektedir.

İşletmeler için Kurumsal İtibarın kazanılmasında en değerli varlık insandır dolayısıyla çalışanlardır. Çalışanlar işletmenin hem içeride olan değerlerinin hem de görünen yüzünün temsilcisi konumundadırlar. Günümüzde işletmeler çalışanlarından kendilerine verilen mevcut görev tanımlarının layıkıyla yerine getirmelerinin yanında sosyal çevrelerinde işletmeyi olumlu temsil edebilecek bir iletişim sürecinde aktif rol almalarını beklemektedirler. İşyerinde mutsuz olan bir çalışanın, sosyal ilişkiler içinde bulunduğu çevresine, çalıştığı işyeri ile ilgili olumlu bir imaj yansıtması beklenemez. İşletmeler, çalışanlarının marka temsilcisi olmasını bekliyorlarsa, bu beklentilerini gerçekleştirebilmek için öncelikle çalışanlarını mutlu edecek uygulamaları hayata geçirmeleri gerekmektedir.

İnsan Kaynakları departmanının da görevi bu aşamada önem kazanmaktadır. Yönetimlerin sağlamış olduğu imkanlar ölçüsünde her çalışanına eşit yaklaşan, adil olan, ayrımcılık yapmayan, destekleyici politikaların uygulanmasına yönelik uygun kriterleri belirleyen bunlarla ilgili çalışanlarına eğitim fırsatları yaratan ve sonuçları takip eden bir yapının oluşturulması insan kaynakları politikalarının en temel hedefleri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Değişim, işletmeler için kaçınılmazdır. İnsan Kaynakları departmanının da takip etmesi gereken, pek çok değişim yaşanmaktadır. Kuşaklar arasındaki farklılıklar, teknoloji, beklentilerin çeşitliliği vb. sürekli bir dönüşüm içerisindedirler. İşletmenin içeriden aldığı verileri değerlendirerek, değişimi yönetmesi, çalışanları için dinamik, çevik bir çalışma ortamı oluşturması ve bunu sürekli hale getirmesi günümüzün sürekli değişip dönüşen dünyasındaki en önemli unsurlarından biri haline gelmiştir. İşletmenin rakiplerinin gerçekleştirmiş oldukları yeni uygulamaların yarattığı tehditler ve sektörün gelişen teknolojiyle birlikte her geçen gün değişen şartları değişimi kaçınılmaz hale getirmektedir.

Tüm bu süreci doğru yönetebilmek ve doğru iş sonuçları çıkartmak için İnsan Kaynaklarının öncelikle işletmenin her noktasında işlerin nasıl ilerlediğini, çalışma ortamlarını, süreçleri, zorluk çıkartan noktaları bilmesi ve takip etmesi önemlidir. Bu adımlar doğru şekilde takip edilebilir ve rasyonel çözümler oluşturulabilirse, çalışanların verimli olabilecekleri çalışma ortamlarının koşulları da üretilmiş olacaktır.

İnsan Kaynakları fonksiyonlarının tamamının kurumsal itibar üzerinde bir etkisi bulunmaktadır. Verimli çalışma ortamının oluşturulması, çalışanların yeteneklerini ortaya çıkaracağı gibi dışarıdan da işletmede çalışmak isteyen yetenekli kişilerin sayılarının çoğalmasına sebep olacaktır. Bu etkinin pozitif şekilde yönetilmesinde insan kaynaklarının aktif rol üstlenmesi ve bu rolün gereği olan işlevlerin etkin yönetilmesi, kurumsal itibarın öncüllerini oluşturmaktadır.

Kurumsal İtibar ve İşe Alım, Seçme ve Yerleştirme Arasındaki İlişki değerlendirildiğinde, İnsan Kaynaklarının ilk adımlarından biri işe alımdır. İşletme için en önemli kaynak çalışandır ve çalışanın kendisine uygun işe yerleştirilmesi, İnsan

Kaynaklarının en temel işlevleri arasındadır. Takım ruhu yaratmak, çalışanları ortak bir hedef doğrultusunda bir araya getirmek, çalışanların birarada uyumlu olmasını sağlamak işletmelerin hedeflerini gerçekleştirmek bakımından hayati bir öneme sahiptir.

Doğru işe doğru çalışan mottosunun bir gereği olarak, işletmedeki görevlerin doğru kişiler tarafından idame edilmesini sağlayacak pek çok arka plan çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmaların arasında en öncelikli olanı, kurumun hedeflerinin net olarak tanımlaması olarak karşımıza çıkar. Hedeflerin belirlenmesinden ve bunların bütün çalışanlar tarafından erişilebilmesini mümkün kılan iletişim ortamının yaratılması aşamasından sonra şirket için prosedürler ve yönetmelikler ile çalışma ortamının kişilerarası iletişime uygun hale getirilmesi takip etmektedir. Görev tanımlarının ve birbiri ile kesişen noktaların, sınırların iyi belirlenmiş olması çatışmaların önüne geçilmesini sağlayacaktır. Görev tanımları ile beraber düşünülen iş yükü, işgücü analizleri ve işletme için çalışan ihtiyaç sayıları belirlendikten sonra bu pozisyonlarda gerekli olan niteliklerin şirket hedeflerine uygun olarak belirlenmesi, işe alım aşamasında hem seçiciler için hem adaylar için gerekli ortamın oluşmasını sağlayacaktır.

İşletme içinde geçerli olan kuralların yapıtaşlarını oluşturan iç düzenlemelerin tamamlanmasının ardından işletmenin dışarıya karşı temsil edilmesini sağlayan pazarlama faaliyetlerinde, işgücünün marka değerinin yaratılmasındaki rolü bir diğer önemli faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmelerin insan kaynağını, adil, ayrımcılık yapmayan ve şirket hedeflerine uygun yetkinlikte personel seçimi uygulamaları ile yönetmeleri çok önemlidir. Personel seçiminde, insan kaynaklarının en dikkat etmesi gereken konulardan biri kişisel tercihlerden ziyade şirket hedeflerine uygun ve kurum kültürüne uyum sağlayabilecek en uygun adayın seçilmesi hususunda departmanlara kılavuz etmesi olacaktır. Aday görüşmelerinde departmanların beklentileri ihtiyaçların üzerinde yüksek olabilmektedir. Bu noktada İnsan Kaynakları'nın o pozisyon için belirlenen nitelikleri iyi tanımlaması, bunların altında ve çok üzerindeki profillerin elenmesini sağlamak bakımından önemlidir. Çünkü her iki durumda da süreç tekrar etmek zorunda kalacaktır.

İşletme içerisinde personel değişim oranının düşük olması, yeni katılan kişiler açısından veya işletmeye katılmayı planlayan kişiler için önemli bir göstergedir. Çalıştığı iş

yeriyle ilgili kendini güvende hissedemeyen çalışanın, işi kaybetmemek için daha fazla performans göstermesi beklenir. İşletme çevresinde, çalışanlarına iş güvencesi ile ilgili daha fazla garanti sunan işletmeler, şirket dışındaki çalışanlar tarafından daha fazla cazip bulunmaktadır.

Doğru kaynağın seçimi ile beraber uygun çalışma şartlarının da oluşturulduğu iş ortamının varlığı, Kurumsal İtibar kazanımı için en önemli aşamalardan biri olarak görülmektedir. Görevlerinin yanında, işletmeyi temsil edebilecek doğru tutum ve davranışlara sahip çalışanların olduğu bir kuruma dışarıdan bakıldığında kurumla ilgili olumlu bir algı oluşturduğu görülmektedir. Özellikle kriz durumlarında içeriden dışarıya ulaşan ses önemlidir.

Bu tez kapsamında irdelenen İnsan Kaynakları fonksiyonları açısından İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı, İnsan Kaynakları departmanı uhdesinde Kurumsal İtibarı olumlu etkilediği düşünülen çalışmaları inceleyecek olursak ilk olarak işe alım, seçme ve yerleştirme konularında yapılan çalışmaları değerlendirmek gerekmektedir.

Öncelikle işletme işe alımın tüm süreçlerini dijitalleştirilmek amacını taşımaktadır. Bu doğrultuda, adayın ilana başvuru yaptığı ilk aşamadan itibaren uygun olanlara kişilik envanterleri, genel yetenek veya başvurduğu bölüme uygun testlerle beraber yabancı dil testleri uygulanmaktadır. Bu aşamalarda değerlendirme yapılmasına müteakip pozisyona uygun adaylar görüşmelere davet edilmekte olup, hem İnsan Kaynakları Uzmanı hem de ilgili departman sorumlusu ile beraber mülakat süreçleri tamamlanmaktadır. En son adayların referans kontrolü ile ücret teklifi yapılmaktadır.

İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı alışılagelmiş yöntemler ile bu süreçleri uygularken, teknolojinin gelişimi, yeni neslin beklentileri, departman hedefleri gibi parametrelerin varlığı, bu süreci tamamıyla insansız işe alım mantığı ile geliştirip test çalışmalarını uygulamaya almıştır. Bu sayede İnsan Kaynakları çalışmalarının arasında yapay zekâ merkezli modern işe alım yönetim ve sistemleri kullanımı ön plana çıkartılmıştır.

Gelecekte İnsan Kaynakları departmanları için işe alım sürecinin daha da hızlanacağı öngörülmektedir ve işletmelerin bu yeni düzene adapte olmaları gerekecektir. Artık işletmeler teknolojilerinin ön plana çıkaracağı yeni dinamik süreçleri bakımından

çeviklikleriyle ön plan çıkacaklar ve rakipleri karşısında avantaj sağlayacaklardır. Özellikle işe alımlarda doğru kaynağı bulup hızlı bir oryantasyon süreci ile işe yeni başlayanların hızlı adapte olacak koşulları hazırlayan insan kaynakları uygulamaları, işletmeye ivme kazandıracaktır. Gün geçtikçe benzer işe alım yöntemlerinin sayısı artacaktır. Bu gelişimle beraber yapay zeka konusundaki önyargılardan kurtularak, işe alım sürecini ve diğer tamamlayıcı insan kaynakları fonksiyonlarını tüm taraflar için daha güvenilir kılmak mümkün olabilecektir.



Şekil 30 BloombergHT Dönüşen Dünyada ISG HR Falliyetleri anlatımı

Kaynak: <https://www.youtube.com/watch?v=d9D7Re9qc3I>

Bu çalışmalar doğrultusunda, İnsan Kaynakları departmanı geleneksel metodları terk etmiş, işe alım süreçlerini dijital yöntemlerle zenginleştirdiği yeni uygulamalarla önemli bir gelişim sağlamıştır. BloombergHT de yayınlanan Dönüşen Dünya programında İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı işe alım uygulamalarında kullandığı sistemlerden söz ederken daha adil, ayrımcılığın önüne geçen çok daha fazla adaya eşit şans tanıyan bir model olduğu yönünde açıklamalara yer vermiştir. Görüşmeye gelen adaylar ile yapılan mülakatlar sonucunda, süreçler ve geçtikleri aşamalar konusunda adayların %90'dan fazlasının süreci

güvenilir bulunduğunu belirtmiştir. Çeşitli platformlarda yapılan paylaşımlar neticesinde işe alım süreçleri hakkında sektör dışından 3 firma ile de bilgi alışverişi yapılmıştır.

Özellikle işe alım süreçleri açısından bakıldığında, bu yeni işe alım modeli sayesinde iş başvurusu yapan aday kendisini daha iyi hissettiği bir anda sisteme bağlanıp kendisi için tasarlanmış olan süreçte işe alım başvurusunu tamamlamaktadır. Kendisini değerlendiren İnsan Kaynakları uzmanı da kendisi için en uygun ve adayı en iyi değerlendirebileceğini düşündüğü bir zaman diliminde video mülakatlarını dinleyip süreci ilerletmektedir. Başvuru aşaması sonrasında adaya uygulanan kişilik envanteri yanında diğer değerlendirme aracı olan testleri de adayın hem başvuranlar içerisinde hem de Türkiye'deki aynı havuz içerisindeki tüm adaylar içerisindeki konumunu belirlemektedir. Daha önce şirket içerisindeki gerekli bilgilerin de sisteme tanımlanmış olduğunu düşündüğünüzde bu pozisyon ve bölüm için en uygun nitelikteki adaylar sıralanmaktadır. Bu sayede değerlendirmeye çok sayıda aday girdiğinden adayların birbirleriyle kıyaslanabildiği bir değerlendirme kısa zamanda yapılarak sonuçlar listelenebilmektedir. Bir diğer önemli konu da mekan gözetmeksizin adayların sürece katılabilmesidir. Türkiyenin çeşitli yerlerinde eş zamanlı mülakat imkanı olabilmektedir.

İşe alım tarafında yapılan değişiklikler sayesinde işlere başvuru yapan profil seviyesinde de değişiklikler olduğu gözlemlenmektedir. Öncesinde portallarda çıkan ilanlara başvuru yapan sayısı, olumlu değerlendirilen aday sayısı, görüşmeye çağırılan aday sayısı ve uygun aday sayılarında artışlar olduğu gözlemlenmiştir. Bu da işe alım süreçlerinin işletmeye yapılan iş başvurularında önemli bir aşama olduğunu bize göstermektedir. Başvuru yapan ve işletmede çalışmak isteyen kişi, profil sayısında da önemli bir artış olduğu söylenmektedir.

Geleneksel yöntemler ile kıyaslandığında modern yöntemlerin bir çok konuda kaynakların verimli kullanılmasını sağladığı görülmektedir. Geleneksel işe alımın yanısıra teknolojinin uygulandığı adımlar ile zenginleşmesi, özellikle yeni nesil adayların başvurularında daha fazla önem kazanmış ve nitelikli adayların başvuru sürecinde kazanılması mümkün olmuştur. İşletmenin yakalamış olduğu başarılar sayesinde iş süreçlerine yansımış, işe alım aşamasından itibaren adayların bunu hissetmesi ve dile

getirmesi işletmenin bilinirliğini sağlamış başvuruların işletmede çalışma arzusunu arttırmıştır

İşe alım aşamasında bir diğer teknolojik gelişme ise İstanbul Sabiha Gökçen Uluslararası Havalimanı'nda yolculara yardım etmesi, danışmanlık hizmeti vermesi için gidiş terminalinde 'Aerobot' adı verilen robot hizmete başlamasıdır. Sabiha Gökçen Havalimanı'nda yolculara yardım etmesi ve yol göstermesi için kurulan, test aşamasındaki danışma robotu göreve işletmenin 10. Yıl etkinlikleri kapsamında göreve başlamıştır. "Aerobot" ilk aşamada İngilizce ve Türkçe olarak yolculara destek vermesi planlanmıştır. Yolculara danışma hizmeti vererek, onların sorularını yanıtlayan robot, aynı zamanda yolcuların bilet bilgilerini okuyup, uçuş detaylarını da canlı olarak ekranına yansıtmaktadır.



Şekil 31 Sabiha Gökçen'de Robot Çalışan

Kaynak: <https://www.dha.com.tr/istanbul/sabiha-gokcen-havalimaninda-danisma-hizmeti-verecek-robot-goreve-basladi/haber-1734891/video/>

İstanbul Sabiha Gökçen Uluslararası Havalimanı'nın terminalinin 10'uncu yıl dönümünde gidiş terminaline kurulan robot ile karşılaşan yolcular aktif şekilde yeni nesil

robotlar ile buluşmuş ve uçuşları hakkında bilgi almışlardır. Robot ile fotoğraf çektiren yolcular yeni uygulamadan duydukları memnuniyeti sosyal medyada ve ilgilere dile getirmişlerdir. Robot hakkında basında açıklamalarda bulunan Sabiha Gökçen Havalimanı terminal işletmecisi İSG'nin Bilgi İşlem Direktörü İsmihan Baysal Anderson,” Aerobot, yolcularımıza yardımcı olmak için aramıza katıldı. Kendisine öğretirken biz de öğreniyoruz. Onunla birlikte çalışmayı öğreniyoruz. Ne gibi konularda yolcularımıza yardım olacak; yolcumuz uçuş kartını okutursa uçuşu ile ilgili zaman ve kapı gibi bilgileri sağlayabiliyor, gecikme varsa onu gösterebiliyor, tüm uçuş bilgilerini listeleyebiliyor. Farklı dillerde yolcularımız ile konuşma imkânına sahip. Ulaşmak istedikleri noktalara yön tarifi veriyor. Şuana kadar yaptığımız geliştirmeler bunlar. İleri ki aşamalarda yolcularımıza daha fazla yardımcı olmak istiyoruz. Bunlardan bir tanesi belirli noktalarda restoranlarda ne gibi kampanyalar var. Bunları yolcularımıza iletmek istiyoruz. İhtiyaçları varsa hızlı geçiş ve lounge hizmetlerini buradan satın alabilmelerini hedefliyoruz. Aerobot havalimanımızın farklı noktalarında kendisi ile karşılaşabilirsiniz. Bizimle birlikte 16 saat çalışıyor. 5 farklı dili konuşabiliyor. Yolcularımızdan alacağımız geri dönüşler doğrultusunda ve yeni yapacağımız geliştirmelerin başarılı olması durumunda sayılarını artırmayı planlıyoruz” demiştir.

İşe alım aşamasında yapılan yenilikler, yeni nesil çalışanlar gibi uygulamaların kullanımı sektörde iş piyasasındaki iş arayanlar tarafından ve üniversitelerde düzenlenen tanıtım faaliyetlerinde uygulana anketlerde de işletme çalışılmak istenen şirketler arasında yer almasını sağlamıştır.

Kurumsal İtibar ve Motivasyon Faktörleri Arasındaki İlişki değerlendirildiğinde, İnsan Kaynakları fonksiyonları arasında yer alan ve bu tez kapsamında Motivasyon Faktörleri olarak değerlendirilen çalışmalar ile ilgili İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı İnsan Kaynakları departmanı tarafından yapılan uygulamalardan bir tanesi de Performans Yönetimi kapsamında işletmede uygulanan sistemde öncelikli olarak çalışanın gelişim alanlarının belirlenmesi, yöneticisi tarafından iyi olduğu alanlar ile ilgili geribildirim yapılan bir sistemin bulunmasıdır. Çalışanın kendini daha değerli hissedebilmesi için birde fazla zamanda yapılan geribildirimler sayesinde çalışanlar ile yöneticiler daha fazla buluşmaktadır.

Performans yönetiminin ilk amacı geribildirimdir ve bu sayede çalışanın farkındalığının artırılması hedeflenmektedir. Ayrıca işletmede sonuçlar yönetim kurulunun onaylaması halinde dağıtılması planlanan performans primi uygulamasında kullanılmak üzere bir altyapı oluşturmaktadır.

Performans yönetimi içerisinde yer alan bir diğer konu ise öneri ödül sistemidir. Dönemsel olarak çalışanlardan şirket için önemli olduğu düşünülen konu başlıklarından veya kendi hizmet alanları içerisinde işletmeye, diğer çalışma arkadaşına..vb fayda sağlayabilecek alanlarda görüşleri istenmektedir. Yapılan öneriler bir komisyon tarafından değerlendirildikten sonra hangi alanda fayda sağlayacak ise tahmini getirisi, yatırım yapılacak ise geri dönüşüm süresi gibi detaylar hesaplandıktan sonra ilgili birim ile beraber hayata alınmaktadır. Bu sayede çalışanların performanslarına olumlu etki eden faaliyetler yürütülmektedir.

Farklı dönemlerde işletme içerisinde çok sayıda öneri değerlendirilmiş olup son başarılı uygulamalardan bir tanesi ise, köprü hizmetlerinin kullanımları ile alakalı bir önerinin hayata geçirilmesidir. Bu ve benzeri uygulamalar sayesinde Personelin iş tatmini yüksek değerlendirilmiştir. İşletme tarafından yapılan memnuniyet anketlerinde bu sonuçlar gözlemlenmektedir.

İnsan Kaynakları uygulamalarının kurum içindeki performans karnesi sayılan çalışan memnuniyeti ölçümleri, bir işletmenin çalışanları üzerinden kendini değerlendirebilmesine imkan veren birçok sorudan oluşan anket uygulaması ile yürütülmektedir. Çalışanlarının memnuniyeti arttıkça kuruma olan bağlılıklarının artacağını varsayan kurumlar, bağlı çalışanlarının çok daha yüksek performans ile çok daha iyi ürün ve hizmet üreteceğinin bilincindedirler. (Eskildsen ve Dahlgaard, 2000: 1081). İşinden memnun ve motivasyonu yüksek çalışanlar tarafından sunulan kaliteli hizmet ve ürünleri satın alan müşterilerin bağlılığı ve memnuniyeti artar (Heskett vd., 2008: 119). Sonuçta memnun çalışanlar, memnun müşterileri, memnun müşteriler de işletmenin karını ve itibarını arttıracaktır.

Bu çalışmada Sabiha Gökçen Havalimanında yapılan Çalışan Memnuniyeti anketlerine ilişkin tespitlere bulgular bölümünde detaylı olarak yer verilmiştir. Bu sonuçlara

göre, işletmenin gerçekleştirmiş olduğu memnuniyet anketine katılan katılımcıların iş tatminine yönelik sorulara verilen yanıtlara genel olarak bakıldığında “Görevimi yaparken gerektiğinde inisiyatif kullanma” oranı sorularına verilen yanıtlar, %80 -%85 aralığında olumlu olmuştur. Çalışan memnuniyeti anket çalışmalarının en önemli sonuçlarından biri de çalışanların önemli bir çoğunluğunun aldığı ücretten memnun olduğunun bir göstermektedir. Ücret ve yan haklar konusunda memnuniyet anketinde sorulara çalışanların %71’i “yaptığı iş ile kıyaslandığında ücretinin adil olduğu” yönünde geribildirimde bulunmuştur. Eğitim imkanlarının değerlendirildiği sorulara verilen yanıtlar incelendiğinde, işletmenin çalışanlara yeteneklerini geliştirebilme imkanı sunması, yöneticilerinin çalışanları eğitimler konusunda teşvik etmeleri, şirketin sağladığı eğitimler %70 - %78 oranları memnuniyet sağlamaktadır. Yapılan tüm çalışmalar neticesinde çalışanların şirket kültürü konusunda da vermiş olduğu yanıtlara bakıldığında, çalışanların büyük çoğunluğunun şirket kültürünü kendi kültür ve değerleri ile uyumlu bulmaktadır. Tüm sorulara ortalama verilen yanıtlara bakıldığında ortalama memnuniyet derecesinin %80 ler seviyesinde olduğu anlaşılmaktadır.

İnsan Kaynakları fonksiyonları içerisinde yer alan ve bu tez kapsamında motivasyon faktörleri içerisinde değerlendirilen Kariyer Yönetimi kapsamında yapılan çalışmalar için şunlardan sözedebiliriz. İşletme özellikle ara kademe atamalarında iç kaynakları kullanmaktadır. İşe alımlarda genellikle yetiştirilmek üzere ilk kademelerden alım yapılmaktadır. Kişiler atama yapılmadan önce ilgili pozisyon için gerekli olan değerlendirmeden geçtikten sonra pozisyon için ataması gerçekleştirilir.

2019 yılında işletme içerisinde ara yönetici pozisyonları için toplam açılan kadro sayısı 13’tür bunun 12 tanesi iç kadrolardan atanmıştır. Bu da işletme içerisinde çalışanlar adına önemli bir motivasyon unsuru olarak kabul görmektedir. Çalışanlar kendileri için doğru gelişim programlarına katılır ve düzenli performans sergilerler ise pozisyonlar açıldığında aday olabilmektedirler. Pozisyonun gereklilikleri ile alakalı değerlendirme yapıldıktan sonra atama süreci işletilmeye başlatılmaktadır.

Kurumsal İtibar ve Kültür Yönetimi Arasındaki İlişki değerlendirildiğinde, Kurum kültürünü özetle işletmede çalışanların davranışlarını yönlendiren, şekillendiren kurum içi alışkanlıkların ve değerlerin tümü şeklinde tanımlayabiliriz. Kurum kültürünü oluşturan değer ve yaklaşımlar bir işletmede görev yapan en üst kademededen en alta kadar tüm çalışanları ilgilendiren bir konudur. Diğer taraftan Kurum kültürü çalışanların belli kurallar dahilinde disiplinli, sistemli ve verimli çalışmalarını için de son derece belirleyici bir konuma sahiptir.

Kurum kültürü işletmeden işletmeye farklılık gösterir. Genellikle pay sahipleri bu kültürü değiştirebilecek yöneticiler ve kendileriyle benzer karakterdeki kişilerle çalışırlar. Kurum kültürünün başlıca önemli özelliklerden biri değişime ayak uydurabilmesidir. Çok sayıda işletme vardır ki dışarıdan değerlendirildiğine hantal iş süreçlerine sahip yavaş karar alan ve çok fazla değişim göstermeyen yapısı olduğunda algı oluşturmuştur. Başka işletmeler vardır ki süreçlereki esneklik, çalışma ortamındaki kolyelik, yetkinin aşığaya kadar indirilmiş olması çalışanına sonuna kadar güvenen işletmeler vb ki bu iki grup ta itibar konusunda yüksek itibara sahip olabilir. Günümüz şartları ve iş dünyasında giren kişiler düşünüldüğünde teknolojik gelişmeleri takip eden, açık iletişim kanalları bulunan, çalışanın kendisini ve fikirlerini ifade etmesinde zorlanmadığı ve ters düşünmediği, farklı kültürlerdeki çalışanların rajat ettiği ortamlar tüketiciler tarafından daha olumlu değerlendirildiği düşünülmektedir.

Çalışanları ile beraber iş hayatı içerisinde bir birliktelik olan işletmenin hayatta kaldığı süre içerisinde oluşturduğu ilkeler, değerler, iş yapma tarzları ve kurum içi tüm davranış modelleri ile bu değerleri çalışanlara aktarmak için benimsediği yöntemlerin tamamı kurum kültürü Yönetimi aşamasının içerisinde bulunmaktadır. İşletmenin tüm paydaşları ile ilişkisinde kullanılan üslup, yaklaşım, iletişim modeli kurumsal kültürün meydana getirdiği değerler arasındadır. Ödül ceza mekanizmaları, hataya tolerans seviyesi, etik kurallara bakışı, kurum içi bağlılık seviyesi kurum kültürünün parçalarıdır.

Bu kapsamda Kurumsal itibar kazanılmak isteniyor ise doğru çağı yakalayan Kurum kültürünün oluşmasına uygun şartların hazırlanması gerekmektedir. İşletme içinde

çalışanların birbiri ile iletişimi, müşteriye yaklaşımları, iş yapma hızları, organizasyon şeması içerisindeki hiyerarşik yapılanma şekli kurumsal kültürün hangi değerler kapsamında şekillendiğini de belirlemekte ve tüketiciler ve çalışanlar nezdinde bir karşılığı bulunmaktadır.

İnsan kaynakları fonksiyonları arasında yer alan Kurum Kültürü oluşturulması aşamasında İSGH İK tarafından yapılan temel çalışmalar ise aşağıdaki gibidir. Kurum kültürü, ölçülmesi ve tanımlanması belki de işletmeler için en çok zorlanılan alanlar içerisinde yer almaktadır. Sabiha Gökçen Havalimanı İşletmesi, çalışanın iş süreçlerine katılım göstermesi açısından, yapmış oldukları işlerde üretkenliklerinin artırılması açısından ve işletme için başarılı iş sonuçlarının elde edilmesinin önemli olduğunu düşündüğü için Kurum Kültürünün oluşturulması çalışmalarına önem veren şirketler arasındadır. Sabiha Gökçen Havalimanı İşletmesi hisse sahibi olan Malaysia Havalimanları A.Ş. uzun yıllardır havacılık sektöründe faaliyet gösteren ve bulunduğu bölgede Kurumsal Kültüre sahip en iyi işverenlerden olması yanısıra asya bölgesinde çalışılacak ve tercih edilen işletmelerden birtanesidir.

Kurumsal kültüre sahip olmak ve bunu yönetmek zor konular arasında yer almaktadır. Bunu sağlarken farklılıklar, bölgesel uygulamalar, vb birçok alanı yönetmek gerekmektedir. İstanbul Sabiha Gökçen havalimanı Kurum Kültürü oluşturulmasında kendisine 5 aşama tanımlamıştır. İnsana odaklanmak kültürü oluşumunu sağlayacak en önemli değerdir. Kültürü sahiplenecek, uygulayacak ve sürekliliğini sağlayacak kaynak çalışanlardır. Çalışanların buldukları ekip için uygun olmaları ve kendilerini şirketteki herhangi bir gruba ait hissetmeleri önemli aşmalardan bir tanesidir. Sabiha Gökçen Havalimanının elde ettiği başarılarında bu faktör her zaman üst yönetim tarafından her platformda vurgulanmaktadır. İnsan kaynakları departmanının kurum kültürü oluşturulmasında öncelikle odaklandığı nokta çalışanların şirketin başarısına odaklanmasıdır.

Kurum kültürü oluşturulmasında bir diğer önemli husus markanın öyküsü, hikayesinin olmasıdır. Sabiha Gökçen Havalimanı özelleştirme sonrasında faaliyetlerine başladığı dönemde yolcu sayısı ile son ulaştığı yolcu sayıları Türkiyede 2. Avrupada ise 12. Büyük havalimanı olmuştur. Çalışanlar açısından bu başarının içerisinde olmak ve bu gelişimi yaşamak önemli bir adımdır. Çalışanlarınızın şirketini nasıl gördüğünü ve o şirketin

içerisindeki yerlerini belirliyor olmaları Kurum Kültürü oluşturulmasında değerli bir aşama olarak değerlendirilmektedir.

İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kurumsal İtibar işletmelerin içinde buldukları küresel rekabet ortamında hayatlarını devam ettirebilmesinde önemli görevleri olan iki kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu iki kavramın birbiri arasında güçlü ilişkiler bulunmaktadır ve birbirlerini etkilemektedir. Günümüzde uluslararası rekabet ortamında işletmelerin sadece kaliteli ürün ve/veya hizmet üretmesi onlar adına başarıyı getirmemektedir. İşletmelerin çalışanlar, tüketiciler, rakipler, diğer kurum ve kuruluşlar, medya vb. çok sayıda farklı paydaşları bulunmaktadır. Bu paydaşların işletmeden beklentileri de birbirlerinden farklıdır. Şunu unutmamak gerekir ki her paydaşın işletmeye olan bakışı ve algısı da birbirlerinden farklıdır ve bu farklılık zaman zaman birbirlerini olumlu veya olumsuz etkilemektedir. İtibar bu noktada işletmeler için önemli bir unsur haline gelmektedir ki bu farklı beklentileri en etkin yönetebilme yolu güçlü bir itibardan geçmektedir.

İtibar, işletmelerin sahip olabilecekleri en önemli soyut değerlerden biri hatta en önemlisidir ve işletmeye satış, pazarlama, insan kaynakları, finansman bulma, kriz yönetimi gibi birçok konuda ve alanda rakiplerine oranla avantajlar sağlamaktadır. Bundan dolayıdır ki işletmeler itibar kazanmak için önemli yatırımlar yaparlar ve planlamalarını doğrultuda gerçekleştirirler. Bilirler ki, uzun dönemde kazandıracakları kısa dönemde yapılan harcamalardan çok daha değerlidir. İtibar kazanmak, kısa sürede üretilebilecek bir değer değildir. İşletmeler uzun planlı ve istikrarlı bir sürecin sonunda sürdürülebilir bir değer yaratabilmektedirler. İtibar kazanıldığında, sadece ürün ve hizmette değil işletmenin bütünü için kazanılmış olur ki bu o işletmenin ileride yapacağı yatırımlarda, atacağı adımlar da pozitif etkisi olmaktadır.

İnsan Kaynakları Yönetimi de kurumsal itibar kazanılmasında çok önemli yönetim fonksiyonlarından birtanesidir. İşletmeler ne kadar çok İnsan Kaynakları Yönetimi ile alakalı doğru işler yapabilirlerse ve bunu etkin şekilde işletmede uygulayabilirlerse işletmenin en önemli unsuru olan çalışanları da bu sürece dahil etme şansları olur ki çalışanlarla beraber uyumlu çalışma kurumsal itibarın kazanılması sürecini kısaltacaktır.

Çalışanları bu sürece dahil edebilmek, insanın, çalışanın öneminin anlaşılabilmesini sağlayacak olan çalışmalar İnsan Kaynakları Yönetimi süreçleriyle hayat bulmaktadır. Başka bir ifade ile işletmede çalışanların kurumsal itibar sürecinin parçası olması insan kaynakları yönetiminin etkinliğine bağlı olarak gerçekleşmektedir.

Aslında bir taraftan her iki değer birbirlerini etkilemektedir. İnsan Kaynakları Yönetiminde de başarılı olunmak isteniyorsa, Kurumsal İtibar'a sahip olmanın i hem paydaşlar hem çalışanlar açısından olumlu etkileyeceği bilinmelidir. Nitelikli insan kaynağının kuruma kazandırılması, çalışanların moral ve motivasyonlarının artırılması, çalışanların bağlılıklarının artırılması gibi konularda kurumsal itibar insan kaynakları yönetimi çalışmalarını olumlu etkilemektedir. Kurumsal itibar ve insan kaynakları yönetimi arasındaki etkileşimin kurumsal performansa da olumlu yönde etkili olduğu da söylenebilir.

5.1. Araştırmacılara Öneriler

Havacılık sektörü özelinde daha önce yapılmamış bir çalışma olan bu araştırma; yeni araştırmalarda nicel yöntemlerle İK ve İtibar ilişkisinin ölçümlemesini önermektedir.

Araştırmaya konu olabilecek bir diğer hususta hem İnsan Kaynakları yönetiminin doğru yapılması hem de kurumsal itibara sahip olunması finansal performansta da başarılı olunup olunmayacağına irdelenmesi işletmeler açısından faydalı olacağı düşünülmektedir.

EK'LER

EK-1 İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı Kazanılan Ödüller

Tablo 30. Sabiha Gökçen Havalimanı Ödüller Listesi

2019 Senesi	<ul style="list-style-type: none">• CX Awards - En İyi Müşteri Deneyimi Tasarımı Kategorisi'nde / İyi Fikir Ödülü• Felis Ödülleri / 1 Felis, 3 Başarı• 6. Su ve Çevre Konferansı Ödülleri / Türkiye Vizyon Proje Ödülü• IDC AI, Analytics & RPA 2019 / En İyi Müşteri Memnuniyeti Ödülü - bulundum.com• IDC AI, Analytics & RPA 2019 / En İyi Müşteri Memnuniyeti Ödülü - biyometrik otomatik pasaport geçiş sistemi• Altın Örümcek - Turizm Seyahat / Üçüncülük; sabihagokcen.aero• Fortune Türkiye 500 / Yılın İşletme Destek Hizmetleri Ödülü• Stevie Awards / İletişim Departmanı Altın Ödül• Stevie Awards / KSS Projesi Altın Ödül• Stevie Awards / Yılın Ulaştırma Şirketi Gümüş Ödül• Stevie Awards / Yılın İletişim Ekibi Bronz Ödül• Stevie Awards / Yılın Ulaştırma Yöneticisi Bronz Ödül• A.L.F.A. Ödülleri / Havalimanları Kategorisi Müşteri Markası• MIXX Awards / Kar Amacı Gütmeyen Projeler Bronz Ödül• Mercury Awards / Special Event Gold Award• Mercury Awards / Campaigns Bronze Award• Mercury Awards / Special Event Grand Award• Sosyal Medya Ödülleri /Veri Analitiği-Havalimanları Sektörü / Gümüş Ödül• Bursa H.İ.Ç. Ödülleri / En İyi Dijital PR Uygulaması• Bursa H.İ.Ç. Ödülleri / Sponsorluk İletişimi• Altın Pusula / Dijital İletişim En İyi Uygulama• Altın Pusula / Dijital İletişim Ünlü Kullanımı <p>PRİDA Ödülleri</p> <p>İstanbul Sabiha Gökçen Uluslararası Havalimanı, İletişim Danışmanlığı Şirketleri Derneği (İDA) tarafından düzenlenen PRİDA İletişim Ödülleri'nde İZEV ile birlikte hayata geçirdiği "Hayat ve Biz" projesiyle Medya ve Influncer ilişkileri ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk kategorilerinde birincilik, Stratejik İletişim kategorisinde ise büyük ödülün sahibi olurken, Etkinlik Yönetiminde ise Özel Gün İletişimi kategorilerinde birincilik ödülünü kazandı.</p> <p>İSG "Yılın En İtibarlı Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ödülü"nü aldı</p> <p>İstanbul Sabiha Gökçen Uluslararası Havalimanı, Marketing Türkiye Dergisi ve Akademetre tarafından düzenlenen Bütünleşik Pazarlama</p>
-------------	--

	Ödülleri'nde "Hayat ve Biz" projesiyle Yılın En İtibarlı Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ödülü'ne layık görüldü.
2018 Senesi	Kurumsal Sosyal Sorumluluk Derneği tarafından bu yıl 10'uncu kez düzenlenen Kurumsal Sosyal Sorumluluk Zirvesi Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri Akademi Ödülleri'nde 'Eşitsizliklerin Azaltılması' kategorisinde ödüle layık görüldük.
2015 Senesi	<ul style="list-style-type: none"> • Fastest Growing Airport <p>İstanbul Sabiha Gökçen Uluslararası Havalimanı, ACI Avrupa Hava Trafik raporuna göre kendi kategorisinde Avrupa'nın en hızlı büyüyen havalimanı oldu</p>
2014 Senesi	<ul style="list-style-type: none"> • CAPA <p>Yılın Havalimanı, İstanbul Sabiha Gökçen Uluslararası Havalimanı, CAPA (Asya Pasifik Havacılık Merkezi) tarafından bu yıl 12'ncisi düzenlenen CAPA Awards for Excellence 2014 (CAPA Havacılık Mükemmellik Ödülleri 2014) ödül töreninde 15-25 milyon yolcu kategorisinde "Yılın Havalimanı" seçildi.</p> <ul style="list-style-type: none"> • EuroAnnies <p>Fastest Growing Airport, İstanbul Sabiha Gökçen Uluslararası Havalimanı, dünyanın önemli havacılık haber ve analiz sitesi "anna.aero" tarafından, Avrupa'da yolcu trafiğini en fazla artıran havalimanı seçildi. "Airport Traffic Growth Awards" ödülleri kapsamında, 10 milyon ve üzeri yolcu kapasiteli havalimanları arasında Sabiha Gökçen birinci oldu</p>
2013 Senesi	<ul style="list-style-type: none"> • Voyager Seyahat Ödülleri 2013 <p>İstanbul Sabiha Gökçen Uluslararası Havalimanı; Türkiye'nin ilk seyahat dergisi Voyager tarafından gerçekleştirilen "En İyiler Kimler" 'Voyager Seyahat Ödülleri 2013' anketi sonucunda, "En İyi Havalimanı Ödülü"nü sahibi oldu.</p> <p>Her kategori için belirlenen kriterlerde oy kullanan Voyager okurlarının "En İyileri" seçtiği ankette havalimanı kategorisinde ödül alan Sabiha Gökçen, gecede aynı zamanda "En İyi Uçuş Bilgisi Tabela Rahatlığı" dalında da ödüle layık görüldü.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Euro Annies <p>Airport With The Most New Routes İstanbul Sabiha Gökçen Uluslararası Havalimanı, dünyanın önemli havacılık haber ve analiz sitesi "anna.aero" tarafından, Avrupa'da uçuş nokta sayısını en fazla artıran havalimanı seçildi.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • En İyi 'Kamu-Özel İşbirliği' Sertifikası <p>İstanbul Sabiha Gökçen Uluslararası Havalimanı'nı işleten Limak GMR Group ve Malaysian Airports (MAHB) ortaklığı, Dünya Bankası'na bağlı Uluslararası Finans Kurumu (IFC) ve Infrastructure Journal tarafından; Avrupa, Orta Asya, Ortadoğu ve Kuzey Afrika Bölgesi'ndeki 'En İyi İlk 10 Kamu Özel İşbirliği Projesi', tüm gelişmekte olan pazarlarda ise 'En İyi 40 Kamu Özel İşbirliği Projesi'nden biri olarak seçildi.</p>
2012 Senesi	<ul style="list-style-type: none"> • SKALİTE 2012 - Turizmde Kalite Ödülü <p>İstanbul Sabiha Gökçen Uluslararası Havalimanı, Türkiye'nin Turizm Oscarları olarak kabul edilen 'SKALİTE 2012 - Turizmde Kalite Ödülü'ne layık görüldü.</p> <ul style="list-style-type: none"> • SuperBrands 2012 <p>İstanbul Sabiha Gökçen Uluslararası Havalimanı, Superbrands Türkiye tarafından 2 yılda bir belirlenen, 'Türkiye'nin Süper Markaları' listesindeki tek havalimanı markası oldu. Superbrands mührünü görüntülemek için tıklayınız</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dünya Kaliteye Bağlılık Ödülü 2012 <p>Kalite konusunda dünyanın en önemli referans kuruluşlarından biri olan Business Initiative Directions (BID), Sabiha Gökçen Havalimanı'nı 'Dünya Kaliteye Bağlılık Ödülü'ne layık gördü. Business Initiative Directions (B.I.D) İstanbul Sabiha Gökçen Uluslararası Havalimanı Yatırım Yapım ve İşletme A.Ş. (ISG)'yi 'Dünya Kaliteye Bağlılık Ödülü' (World Quality Commitment Award) ile ödüllendirildi.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Voyager Seyahat Ödülleri 2012 <p>İstanbul Sabiha Gökçen Uluslararası Havalimanı; Türkiye'nin ilk seyahat dergisi Voyager tarafından gerçekleştirilen "En İyiler Kimler" 'Voyager Seyahat Ödülleri 2012' anketi sonucunda, "En İyi Havalimanı Ödülü"nü sahibi oldu. Her kategori için belirlenen kriterlerde oy kullanan Voyager okurlarının "En İyileri" seçtiği ankette havalimanı kategorisinde ödül alan Sabiha Gökçen, gecede aynı zamanda "En İyi Uçuş Bilgisi Tabela Rahatlığı" dalında da ödüle layık görüldü.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Routes-Europe <p>İstanbul Sabiha Gökçen Uluslararası Havalimanı; Havacılık Sektöründe Avrupa'nın En Önemli Etkinliği Olan Avrupa Güzergâh Geliştirme Forumu'nda (Routes Europe), Güney Avrupa ve Akdeniz kategorisinde, "En İyi Pazarlama Ödülü"ne (Best Marketing Award) Layık Görüldü.</p>
2011 Senesi	<ul style="list-style-type: none"> • International Residential Property Awards <p>Tekeli-Sisa Mimarlık Ortaklığı tarafından projelendirilen İstanbul Sabiha Gökçen Uluslararası Havalimanı Yeni Terminal binası, Google ve Bloomberg televizyonu işbirliği ile düzenlenen '2011 Avrupa Gayrimenkul Ödülleri'nde "En İyi Kamu Hizmeti Geliştirme Projesi" seçildi.</p> <p>İstanbul Sabiha Gökçen Uluslararası Havalimanı Yeni Terminal binası, Google ve Bloomberg televizyonu işbirliği ile düzenlenen gayrimenkulun en prestijli yarışması European Property Awards-Avrupa Gayrimenkul Ödülleri'nde kamu yapıları kategorisinde 5 yıldızlı ödüle değer görülerek, "En İyi Kamu Hizmeti Geliştirme Projesi" seçildi.</p> <p>İstanbul Sabiha Gökçen Uluslararası Havalimanı Yeni Terminal binası, 12 Aralık tarihinde Londra'da yapılan "2011 Dünya Gayrimenkul Ödülleri'nde", "Dünyanın En İyi Uluslararası Kamu Hizmeti Geliştirme Projesi Ödülü'nü aldı. İstanbul Sabiha Gökçen Uluslararası Havalimanı; 'Dünya Gayrimenkul Ödülleri'nde, 'Dünyanın En İyisi' olabilmek için; Asya Pasifik, Afrika, Amerika ve Orta Doğu bölgelerinin en iyi projeleriyle yarıştı.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Çelik Tasarım Ödülü <p>İstanbul Sabiha Gökçen Uluslararası Havalimanı Yeni Terminal binası, Avrupa Yapısal Çelik Birliği (ECCS) tarafından "Avrupa Çelik Tasarım Ödülü"ne layık görüldü.</p> <ul style="list-style-type: none"> • EuroAnnies <p>Fastest Growing Airport</p> <p>İstanbul Sabiha Gökçen Uluslararası Havalimanı, dünyanın önemli havacılık haber ve analiz sitesi "anna.aero" tarafından, Avrupa'da yolcu trafiğini en fazla artıran havalimanı seçildi. "Airport Traffic Growth Awards" ödülleri kapsamında, 10 milyon ve üzeri yolcu kapasiteli havalimanları arasında Sabiha Gökçen birinci oldu.</p>

	<p>Sabiha Gökçen Havalimanı, 2009 yılında da anna.aero tarafından yolcu sayısı 5-10 milyon arasında değişen havalimanları arasında Avrupa’da yolcu trafiğini en fazla artıran havalimanı seçilmişti.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Routes-Europe <p>İstanbul Sabiha Gökçen Uluslararası Havalimanı, Havacılık Sektöründe Dünyanın En Önemli Etkinliği Olan Avrupa Güzergâh Geliştirme Forumu’nda (Routes Europe), coğrafi kategoriye göre belirlenen adaylar içerisinde, Güney Avrupa kategorisinde, Geçen Yıl Olduğu Gibi Bu Yıl da “Highly Commended” (Yüksek Övgüye Değer) Ödülüne Layık Görüldü</p> <p>Geçtiğimiz yıl Akdeniz ve Güney Avrupa bölgesinde Yüksek Övgüye Değer ödülü kazanan İstanbul Sabiha Gökçen Uluslararası Havalimanı, bu yıl da yine aynı bölgede ‘Pazarlamada Mükemmellik’ kategorisinde "Yüksek Övgüye Değer" görüldü</p>
2010 Senesi	<ul style="list-style-type: none"> • Dünyanın En İyi Havalimanı <p>İstanbul Sabiha Gökçen Uluslararası Havalimanı, Dünya Düşük Maliyetli Havayolları Kongresi (World Low Cost Airlines Congress) Tarafından “Dünyanın En İyi Havalimanı’ Seçildi.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 8. Altın Örümcek "Turizm/Seyahat Kategorisi"nde Halkın Favorisi <p>İstanbul Sabiha Gökçen Uluslararası Havalimanı kurumsal web sitesi "www.sabihagokcen.aero" 8. Altın Örümcek web ödülleri Halk Oylamasında, Turizm/Seyahat Kategorisinde Halkın Favorisi olarak seçildi. Halkın favorisi ödülü bir ay süren halk oylaması neticesinde belirleniyor.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Türkiye’nin En Başarılı Turizm Yatırımları 2010 <p>İstanbul Sabiha Gökçen Uluslararası Havalimanı, Eurobank Tekfen ile saygın ekonomi dergileri Capital ve Ekonomist’in ortaklaşa düzenlediği ‘Türkiye’nin En Başarılı Turizm Yatırımları 2010’ araştırmasında, tüm kategorilerin en önemli ödülü olan ‘En Büyük Turizm Yatırımları’ kategorisinde birinciliğe layık görüldü.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Routes-Europe <p>İstanbul Sabiha Gökçen Uluslararası Havalimanı Dünya havacılık sektörünün en önemli aktörlerini biraraya getiren 16. Dünya Güzergâh Geliştirme Forumu’nda (Routes), coğrafi kategoriye göre</p>

	<p>belirlenen adaylar içerisinde, Güney Avrupa kategorisinde "Yüksek Övgüye Değer Ödülü"ne layık görüldü.</p> <ul style="list-style-type: none">• EuroAnnies <p>İstanbul Sabiha Gökçen Uluslararası Havalimanı, dünyanın önemli havacılık haber ve analiz sitesi "anna.aero" tarafından, Avrupa'da yolcu trafiğini en fazla artıran havalimanı seçildi. "Airport Traffic Growth Awards" ödülleri kapsamında, 5-10 milyon yolcu kapasiteli havalimanları arasında Sabiha Gökçen birinci oldu.</p>
--	--

Kaynak: <https://www.sabihagokcen.aero/kurumsal-bilgiler/hakkimizda/odullerimiz>

KAYNAKÇA

Abdullah, Z. ve Abdul Aziz, Y. (2011). Managing Corporate Reputation, Stakeholder Relations and Corporate Social Responsibility: A Southeast Asian Perspective. *International Journal of Economics and Management*. Vol.5 no.1 s.299- 318.

Abratt, R. ve Kleyn, N. (2012). Corporate Identity, Corporate Branding and Corporate Reputations: Reconciliation and Integration. *European Journal of Marketing*. Vol 46 no.7/8 s.1048-1063.

Adeosun, L.P.K. ve Ganiyu, R. A. (2013). Corporate Reputation as a Strategic Asset. *International Journal of Business and Social Science*. Vol.4 no.2 s.220- 225.

Akdoğan, A. ve Cingöz, A. (2014). “İtibar ve Kriz Yönetimi: Kriz Yönetimi Aracı Olarak Kurumsal İtibarın Önemi” *İtibar Yönetimi*, (derl.) Haluk Sumer ve Helmut Pernsteiner, İstanbul: Beta.

Akmehmet, D. (2006). *Kurumsal İtibar Yönetimi ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE İşletme ABD Uluslararası Kalite Yönetimi Bilim Dalı, (s.31, 38).

Akpınar, R. (2013). Kamu Yönetiminde Müşteri Odaklılık ve Kurumsal İtibar Kavramı: İzmir Bilim, Sanayi ve Teknoloji İl Müdürlüğü Analiz Çalışması, *Akademik Bakış Dergisi*, (38), 1-16.

Akutoğlu, I.K. (2004). *Marka Yönetimi*. İstanbul: İletişim.

Alessandri, S.W. (2001). Modelling Corporate Identity: A Concept Explication and Theoretical Explanation. *Corporate Communications*. 6(4): 173-182.

Almıçık, E., Almıçık, Ü., ve Genç, N. (2010). *Kurumsal İtibar Bileşenlerinin Algılanan Önemi Demografik Özelliklerden Etkilenmekte Midir?*. Balıkesir University Journal of Social Sciences Institute, Cilt13, Sayı 23, 93-114.

Anholt, S. (2011). *Yerlerin Markalaşması; Kimlik, İmaj ve İtibar*. İstanbul Ticaret Odası, Brandage Yayınları.

Argüden, Y. (2003). *İtibar Yönetimi*. İstanbul: ARGE Danışmanlık.

Argon, T. ve Eren, A. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (1. Baskı). Ankara: Nobel.

Armstrong, M. (2017). *Human Resoruce Management Practice* (Sixth Edition). Kogan Page.

Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. London and Philadelphia: Kogan Page Limited. B.

Ashforth, B. ve Mael, F. (1989). *Social Identity Theory and Organization*. The Academy of

Management Review, 14, 20-39.

Aşan, Ö. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Adım.

Ayan, F. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: İlya.

Aydın, A. F. (2015). Kurumsal İtibar Açısından Sosyal Medyaya İlişkin Bir Değerlendirme. *Karadeniz Teknik Üniversitesi İletişim Araştırmaları Dergisi*, 1(9), 78-92.

Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer.

Başaran, İ.E. (2008). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*. İstanbul: Siyasal.

Barnett, M. L., Jermier, J. M. ve Lafferty, Barbara A. (2006). *Corporate Reputation: The Definitional Landscape*. *Corporate Reputation Review*, Vol:9, No:1, 2006, s.30-32.

Beach, D. S. (1990). *Personnel: The Management of People at Work*. New York, Macmillan.

Bingöl, D. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (10. Baskı). İstanbul: Beta.

Blass, F. R. and Gerald, R.F. (2007). Leader Reputation: The Role of Mentoring, Political Skill, Contextual Learning and Adaptation. *Human Resource Management*, Vol.46.No.1., 5-19

Bowditch, J. L. ve Buono, A.F. (1990). *A Primer on Organizational Behavior*. John Wiley / Sons, New York.

Bozkurt, M. (2011). *Kurumsal İtibar Yönetiminin Müşteri Değerlendirme Sürecine Yansımaları ve Etkileri: Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama*. Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

Becton, B. J. ve Schraeder, M. (2009). Strategic Human Resource Management: Are We There Yet?. *Journal For Quality&Participation*. 31.3, 11-18.

Budak, G. ve Budak, G. (2014). *İmaj Mühendisliği Vizyonundan Halkla İlişkiler*. Ankara: Nobel.

Büyüköztürk, Ş. Özcan, E. A., Karadeniz, Ş., Demirel, F. ve Kılıç Çakmak, E. (2018). *Eğitimde Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (25. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.

Caldwell, R. (2001). Champions, Adapters, Consultants and Synergists: The New Change Agents in HRM. *Human Resource Management Journal*, C.11, No:3, s 45

Canöz, K. (2013). *Sağlık Kuruluşlarında Halkla İlişkiler Uygulamaları*. Konya: Palet.

Carmeli, A. (2006). The managerial skills of the top management team and the performance of municipal organisations. *Local Government Studies*, (32), 153 – 176.

Carmeli, A. ve Tishler, A. (2005). Perceived Organizational Reputation and Organizational Performance: An Empirical Investigation of Industrial Enterprises. *Corporate Reputation Review*, 8 (1), 13-20.

Carroll, C.E. (2015). *The handbook of Communication an Corporate Reputation*. UK: Wiley Blackwell.

Corporate Communication Centre (2003). The Past-time Executive International Master of Corporate Communication Program, *Corporate Reputation*, Erasmus Universiteit Rotterdam

Çalışır, G. ve Akyol, H. (2016). AFAD'ın Kurumsal İtibarı Üzerine Bir Araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 4 (2), 478-504.

Çiftçiöğlü, B.A. (2009). *Kurumsal İtibar Yönetimi*. Bursa: Dora.

Çiftçi, B. ve Dolgun, U., Kağncıoğlu, D., Çolak, A., Serinkan, C. ve Özler, D. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ekin.

Dayanç-Kıyat, G. B. (2012). *Kurumsal İtibar Katsayısı ve Marka Sadakati İlişkisi: Telekomünikasyon Sektöründe Faaliyet Gösteren Kurumlar Üzerine Bir Araştırma*. (Basılmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Derin, N. ve Demirel, E.T. (2010). Kurum İmajının Kurum Kimliği Açısından Açıklanabilirliği: İnönü Üniversitesi Turgut Özal Tıp Merkezi Örneği. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt: 13, Sayı: 2, 1-39.

Dirsehan, T. (2015). *Tüketici Zihninde Noktaları Birleştirme Oyunu, Marka Kavram Haritaları*. 1 Baskı, Beta Basım A.Ş., İstanbul.

Doğan, S. ve Kılıç, S. (2015). İlişki Yönetiminde İç ve Dış Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (1), 60-87.

Dörtok, A. (2005). *Kurumsal İtibarınızdan kaç Sıfır Atabilirsiniz*. İstanbul: Rota.

Dursun, S., Başol, O. ve Aytaç, S. (2011). Kişiliğin Girişimcilik Niyeti Üzerine Etkisi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13 (4), 57-72.

Eren, E. (2011). *Yönetim ve Organizasyon, Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar* (10. Baskı). İstanbul: Beta.

Eroğlu, F. (2004). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Beta.

Eskildsen, J. K. ve Dahlgaard, J. J. (2000). A Casual Model for Employee Satisfaction. *Total Quality Management*, 11 (8), 1081-1094.

Fombrun, C. J., Gardeberg, N. A. ve Sever, J. M. (2000). The Reputation Quotient SM: A

multi-stakeholder measure of corporate reputation. *Journal of Brand Management*, 7(4), 241-255.

Fombrun, C. J., Gardeberg, N. A. ve Sever, J.M. (2000). The Reputation Quotient: A Multistakeholder Measure Of Corporate Reputation. *The Journal of Brand Management*, 7(4), 243.

Fombrun, C. ve Cees, V. R. (2004). *Fame and Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*. Upper Saddle River: Pearson Education.

Fombrun, C. & Foss, C., (2001). The Gauge: Fombrun and Foss on Measuring Corporate Reputation. *The Gauge Delahaye Medialink's Newsletter of Worldwide Communication Research*, 14, 3.

Gül, H. ve Avcı, M. (2018). Kurumsal İtibarı Kariyer Yönetimi Üzerindeki Etkileri: KTMÜ Örneği. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 20 (34), 53-69.

Gümüş, M. ve Öksüz, B. (2009). Çalışanların Kurumsal İtibarı Sürecine Katılımlarında İçsel İletişimin Rolü. *Journal of Yaşar University*, 4 (16), 2637-2660.

Gümüş, M. ve Öksüz, B. (2009). *Turizm İşletmelerinde Kurumsal İtibarı Yönetimi*, (1. Baskı) Ankara: Nobel.

Gümüş, S. ve Sezgin, B. (2012). *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi* (1. Baskı). İstanbul: Hiperlink.

Gürbüz, S. (2017) *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Seçkin.

Gürbüz Sait, v.d. (2010). İş Tatmini ve İş Performansının Yeni Öncülü: Temel Benlik Değerlendirmesi. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2 (1), 71.

Güzelcik Ural, E. (2012). Kurumsal İtibarı Ölçme Yöntemi Olarak Türkiye İtibarı Endeksi Ve Endeks Sonuçlarından Hareketle Türkiye’de Elektronik Sektörünün İtibarı Üzerine Bir Değerlendirme. *AJIT-e: Online Academic Journal of Information Technology*, 3, 7-20.

Hackman, J.R. (1987). *Work Design, Improving Life at Work*. Good Year Publishing Co 1987, Hoboken, 96.

Harschnek, R.A., Donald, J.P. ve Robert L.M. *Which personnel department is right for you*, *Personnel Administrator*, Volume 37, no:10 New York Satté Scholl 58-60

Harvard Business Review. (2004). *Motivasyon*. İstanbul: MESS Yayınları.

Hepkon, Z. (2003). Kurumsal Kimlik İnşasını Belirleyen Faktörler: Bir Literatür Taraması. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 2(4): 175-211.

Heskett, J. L., Jones, T., Loveman, G., Sasser, W. E., Schlesinger, L.A., (2008). Putting the

Service-Profit Chain to Work. *Harvard Business Review*, 86 (7/8), 118-129.

Işık, M., Çiçek, B. ve Almalı, V. (2016). Üniversitelerin İç Paydaşlarının Kurumsal İtibar Algısını Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(ek sayı), 163–180.

Jongchul, P., Hanjoon, L. ve Chankon, K. (2014). Corporate social responsibilities, consumer trust and corporate reputation: South Korean consumers' perspectives. *Journal of Business Research*, 67, 295-302.

Kadıbeşegil, S. (2006). *İtibar Yönetimi; İtibarınızı Yönetmekten Daha Önemli İşiniz Var Mı?*, (2. Baskı). İstanbul: MediaCat Kapital Medya Hizmetleri A.Ş.

Kadıbeşegil, S. (2012). *Şimdi Stratejik İletişim Zamanı*. İstanbul: MediaCat Kitapları A.Ş

Kadıbeşegil, S. (2019). *Patronlar, CEO'lar ve Üst Düzey Yöneticiler İçin Kurumsal Dersler*. İstanbul: Cinius.

Kantar, H. (2010). *İşletmelerde Motivasyon* (2. Baskı). İstanbul: Kumsaati.

Karaköse, T. (2007). Örgütlerde İtibar Yönetimi, *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 11(9), 1-12.

Karaköse, T. (2012). *Kurumların DNA'sı İtibar ve Yönetimi* (2. Baskı). Ankara: Nobel.

Karasar, N. (2017). *Bilimsel İrade Algı Çerçevesi ile Bilimsel Araştırma Yöntemi, Kavramlar, İlkeler, Teknikler* (2. Yazım, 31. Basım). Ankara: Nobel.

Kızıloğlu, A., Tabak, A., Erkenekli, M., (2012), Örtük Liderlik Kuramı. İçinde A. Tabak, H. Şeşen, T. Türköz (Eds.), *Liderlikte Güncel Yaklaşımlar ve Uygulamada Kullanılabilecek Ölçekler*, Ankara: Detay.

Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği* (17. Baskı). İstanbul: Beta.

Luthans, F. (1992). *Organizational Behavior* (6th ed.). New York: McGraw Hill.

Mak, A. K. (2005). Identity-Centered Model of Reputation Management: A Case Study of Iowa Tourism Office and its Industry Partners, *8th Annual International Public Relations Research Conference The Impact of PR in Creating a More Ethical World: Why Can't We All Get Along?*, March 10-13, Miami, 270–292.

Mattera, M. ve Baena, V. (2012). Corporate Reputation and its Social Responsibility: A Comprehensive Vision. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, c. 22, 129 – 149.

Matzler, K., Matthias, F., Schubert, A.,K. (2004). Employee Satisfaction: Does Kano's Model Apply. *Total Quality Management*, 15 (9/10), 1179-1198.

Nacinovic, I., Galetic, L., ve Cavlek, N. (2009). Corporate Culture and Innovation: Implications for Reward Systems. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, (53), 397-402.

Neville, B. A., Bell, S. J. ve Mengüç, B. (2005). Corporate Reputation, Stakeholders and The Social Performance-Financial Performance Relationship. *European Journal of Marketing*, 39 (9/10), 1184-1198.

Okay, A. (2013). *Kurum Kimliği* (7. Baskı). İstanbul: Derin.

Okay, A. (1999). *Kurum Kimliği*. Ankara: Mediacat.

Okpara, J. O. ve Idowu, S. O. (2013). Corporate Social Responsibility: A Review of the Concept and Analysis of the Business Case for Corporate Social Responsibility in the Twenty-First Century. *In Corporate Social Responsibility*, 3-15.

Okur, M. E. ve Akpınar A. T. (2012). Liderin İtibarının Kurumsal İtibar Yönetimine Katkısı. *Mevzuat Dergisi*, 15 (174).

Okur, M. E. (2006). Kurumsal Saygınlık Yönetimi, *Öneri Dergisi*, 7, 143-146.

Öğüt A., Akgemci T., Demirsel M. T. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12, 277-290.

Öksüz, B. (2012). İşveren Markası Yönetimi Sürecinde İletişimin Önemi. *Selçuk İletişim Dergisi*, 7 (2), 14-31.

Özel, D. “*Kariyer Yönetimi ve Planlaması*”.

http://www.dilaver.net/makaleler/Kariyer_004.doc Erişim tarihi: 13.04.2007

Öztürk, Z. ve Teber, S. (2006). Kariyer Yönetiminin Çalışan Motivasyonuna Etkileri: Jandarma Havacılık Komutanlığı Örneği. *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19.

Pennington, B.F. (1996). *Executive functions and working memory: Theoretical and measurement issues*. Paul H Brookes Publishing Co

Raub, S., v.d. (2006). The Different Roles of Corporate and Unit Level Human Resources Managers in The Hospitality Industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18 (2), 135-144.

Robbins, S.P. (2003). *Organizational Behavior* (Tenth Edition). New Jersey: Pearson Education Inc.

Sabuncuoğlu, Z. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (7. Baskı). İstanbul: Beta.

Sadullah, Ö., Uyargil C., Acar, A. C., Özçelik, A. O., Dünder, G., Ataay İ. D., Adal, Z. ve Tüzüner, L. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (7. Baskı). İstanbul: Beta.

Saylı, H. ve Uğurlu, Ö. (2007). Kurumsal İtibar ve Yönetimsel Etik İlişkisinin Analizine Yönelik Değerlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İ.İ.B.F Dergisi, Naci Karaduman Özel Sayısı*, 12 (3).

Shapiro, C. (1983). Premiums for High Quality Products as Returns to Reputations. *The Quarterly Journal of Economics*, 98 (4).

Schuler, R. S. (1994). *Managing Human Resources* (5th. Ed.). New York: West Publishing Company, 34-39.

Schultz, M., Hatch, M. J. ve Larsen, M. H. (2000). *The Expressive Organization. Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand. First Published.* New York: Oxford University Press INC, 81.

Schuler, R. S. (1994). *Managing Human Resources* (5th. Ed.). New York: West Publishing Company.

Sever, N. S. (2016). *Ölçemediğin İtibar Senin Değildir: Bir Kurumsal İtibar Ölçüm Önerisi* (1. Baskı). Konya: Literatürk Academia, 41.

Sönmez, V. ve Alacapınar, Füsün G. (2018). *Örneklendirilmiş Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (6. Baskı). Ankara: Anı.

Stettinius, W., Wood, D.R. ve Doyle, J.L. (2005). *How to Plan and Execute Strategy.* New York, USA: Mc Graw-Hill Companies.

Storey, J. (1992). *Developments in the Management of Human Resources: An Analytical Review*, Oxford: Blackwell Publishing.

Sökmen, A. (2014). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon.* Ankara: Detay.

Satır, Ç. ve Erendağ Sümer, F. (2006). Kurum İtibarının Bileşenleri Üzerine Bir Araştırma: Sağlık Hizmeti Üreten Bir Kamu Kurumunda İç Paydaşlar İtibarı Nasıl Algılıyor? *Kocaeli Üniversitesi İletişim Fakültesi II. Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumu.*

Tınaz, P. (2000). *Çalışma Yaşamında Motivasyon Kuramları* (Cilt 5). Mercek.

Torlak, Ö. ve Altunışık, R. (2012). *Pazarlama Stratejileri: Yönetimsel Bir Yaklaşım* (2. Baskı). İstanbul: Beta.

Tortop, N., Aykaç, B., Yayman, H., ve Özer, M. K., (2013). *İnsan kaynakları Yönetimi.* Ankara: Nobel Akademik.

Turhan, C. (2006). *İtibar Para Eder Mi?.* Mediacat, PR Plus.

Tyson, S. (1995). Human Resource Strategy: Towards a General Theory of Human Resource Management. *Financial Times Management*.

Ulrich, D. (1997). *Human Resources Champions*. Boston: Harvard Business School Press, s.24.

Ulrich, D. ve Brockbank, W. (2005). *The HR Value Proposition*. Boston: Harvard Business Press, s.200.

Ural, A. ve Kılıç, İ. (2013). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*. Ankara: Detay.

Uztuğ, F. ve Şener, G. (2012). *Kurumsal İletişim*. Ed. Ferruh Uztuğ. *Kurumsal İletişim ve Kurumsal Marka Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, s13.

Uzunoglu, E. ve Öksüz, B. (2011). Kurumsal İtibar Riski Yönetimi: Halkla İlişkilerin Rolü. *Selçuk Üniversitesi İletişim Dergisi*, 111-123.

Uyarlıgil, C., Adal, Z., Ataay, İ.D., Acar, A.C., Özçelik, O.A., DüNDAR, G., Sadullah, Ö. ve Tüzüner, L. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (4.Baskı). İstanbul: Beta.

Wheeler, W. A. (2001). *What Makes A Good Corporate Reputation?*. London: Kogan Page.

Yavan, Ö., (2012). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Firma Performansı, *Akademik Bakış Dergisi*, 32, 1-20.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2018). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin.

Yılmaz, A. ve Eroğlu, C. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Seçkin.

Zaim, S. (1992). *Çalışma Ekonomisi*. İstanbul: Kutulmuş.

<https://www.aa.com.tr/tr/sirkethaberleri/ulasim/pegasus-tan-kontuarda-sira-beklemeden-seyahat-imbani/653226> Erişim tarihi :15.11.2019

<https://www.bloomberght.com/haberler/haber/2195374-sabiha-gokcen-avrupa-nin-en-buyuk-12-nci-havalimani-oldu> ; Erişim tarihi :15.11.2019

<https://www.capital.com.tr/is-dunyasi/arastirmalar/itibar-getiren-isler-005031?sayfa=2> Erişim tarihi :15.11.2019

<https://www.cnnturk.com/ekonomi/pasaporttan-yuz-tanima-sistemi-ile-gecis-sabiha-gokcende-basladi> Erişim tarihi :15.11.2019

<https://www.dhmi.gov.tr/sayfalar/istatistik.aspx> Erişim Tarihi:01.12.2019

<https://www.flypgs.com/basin-bultenleri/pegasustan-sabiha-gokcende-bir-ilk-express-bagaj>
Erişim tarihi :15.11.2019

<http://www.gokyuzuhaberci.com/sabiha-gokcen-yilin-en-iyi-rakamina-ulasti-53521.html>
Erişim Tarihi:08.12.2019

<http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/sabiha-gokcene-abdden-iki-odul-41124847> Erişim
tarihi :15.11.2019

https://www.idc.com/mea/events/65920-idc-ai-advanced-analytics-rpa-conference-2019#category_60 Erişim tarihi :15.11.2019

<http://www.kokpit.aero/sabiha-gokcen-havalimani-super-listede> Erişim tarihi :15.11.2019

<https://www.reputationinstitute.com/global-reprtrak-100> Erişim tarihi :15.11.2019

<https://www.sabihagokcen.aero/kurumsal-bilgiler/musteri-memnuniyeti-yonetim-sistemi>
Erişim tarihi :15.11.2019

<https://www.traveldailynews.com/post/aci-europe-best-airport-award-winners-for-2019-announced> Erişim tarihi :15.11.2019

<https://www.webtekno.com/sabiha-gokcen-havalimaninda-5-dil-bilen-bir-robot-gorev-alacak-h78964.html> Erişim tarihi :15.11.2019