



**Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi**

**İnsan Kaynakları Yönetimi**

**KURUMSAL İMAJIN GELİŞTİRİLMESİNDE İNSAN KAYNAKLARI  
YÖNETİMİNİN ETKİSİ: ANKARA'DAKİ İLAÇ FİRMASI  
ÇALIŞANLARINDA BİR UYGULAMA**

**HALE CANER**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Ankara, 2013**

**KURUMSAL İMAJIN GELİŞTİRİLMESİNDE İNSAN KAYNAKLARI  
YÖNETİMİNİN ETKİSİ: ANKARA'DAKİ İLAÇ FİRMASI  
ÇALIŞANLARINDA BİR UYGULAMA**

**HALE CANER**

**TEZ DANIŞMANI**

**Yrd. Doç. Dr. Halil SEVAL**

**Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**İşletme Ana Bilim Dalı**

**İnsan Kaynakları Yönetimi**

**Yüksek Lisans Tezi**

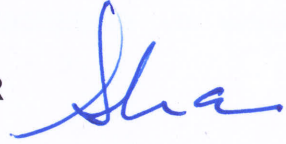
**Ankara, 2013**

## KABUL VE ONAY

Hale CANER tarafından hazırlanan "Kurumsal İmajın Geliştirilmesinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkisi: Ankara'daki İlaç Firması Çalışanlarında Bir Uygulama" başlıklı bu çalışma **28 / 11 / 2013** tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

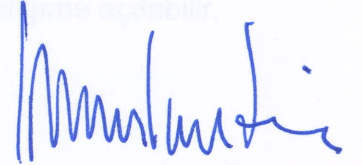
**Başkan**

: Prof. Dr. Özkan ÜNVER



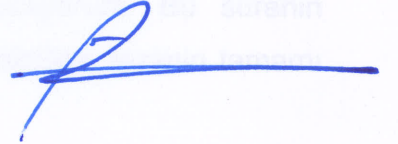
**Üye**

: Prof. Dr. Ş. Şule ERÇETİN

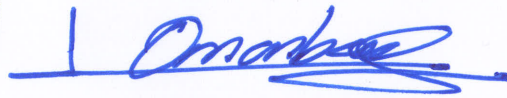


**Üye**

: Yrd. Doç. Dr. Halil SEVAL



Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.



Prof. Dr. Mehmet TOMANBAY

Enstitü Müdürü

Hale CANER

## BİLDİRİM

Hazırladığım tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kağıt ve elektronik kopyalarının Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

Hayatım boyunca arkamda olduklarını bildiğim annem Neriman CANER ve kardeşim Cihan CANER'a, ve henüz çıksakken bana eğitim aşkını asılayan, gözlerimin üzerinde olduğunu bildiğim canım babam Asımın CANER'a




Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

Tezimin sadece Ufuk Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.

Hale CANER

Tezimin 3 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

28 / 11 / 2013

  
.....

Hale CANER

## TEŞEKKÜR

Tez çalışmam sırasında benden bilgisini ve desteğini esirgemeyen, bana olan inancından güç aldığım saygıdeğer danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Halil SEVAL'e,

Hayatım boyunca arkamda olduklarını bildiğim annem Neriman CANER ve kardeşim Cihan CANER'e, ve henüz çocukken bana eğitim aşkını aşıl原因, gözlerinin üzerimde olduğunu bildiğim canım babam Alaittin CANER'e,

Bu süreçte yardımlarını esirgemeyen tüm arkadaşlarım ve sevdiklerime teşekkür ederim.

Hale CANER

## ÖZET

CANER, Hale. "Kurumsal İmajın Geliştirilmesinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkisi: Ankara'daki İlaç Firması Çalışanlarında Bir Uygulama" Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2013.

Kurumsal imaj kurumu meydana getiren tüm bileşenlerin iç ve dış çevre üzerinde yarattığı izlenim olarak tanımlanmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi ise bir kurumdaki insan gücünün en etkili ve verimli şekilde kullanılmasını, çalışanların beklentilerinin karşılanmasını içermektedir. Bu çalışmada, kurumların hedeflerine ulaşmasında önemli bir role sahip olan insan kaynakları uygulamaları ve bu uygulamaların kurumsal imajın geliştirilmesindeki etkisi üzerinde durulacaktır.

Araştırma üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde imaj, kurumsal imaj, imajın tarihçesi, imaj çeşitleri, kurumsal imajın oluşturulması ve kurumsal imajın ilişkili olduğu kavramlara yer verilmiştir.

Araştırmanın ikinci bölümünde insan kaynakları yönetiminin tanımı, personel yönetiminden farkı, stratejik insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları yönetimi ilkeleri, fonksiyonları ve insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının kurumsal imaja etkisine değinilmiştir.

Araştırmanın son bölümünde ise araştırmanın amacı ve önemi vurgulanmıştır. Hipotezler, kapsam, sınırlılık, yöntem, örneklem ve veri toplama aracına yer verilerek veri analizleri yapılmıştır.

Sonuç bölümünde ise uygulama sonucunda elde edilen verilerden faydalanılarak kurumsal imajın geliştirilmesinde insan kaynakları yönetiminin etkisine ilişkin yorumlar ve önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Sözcükler: İmaj, Kurumsal İmaj, İnsan Kaynakları Yönetimi, İlaç Sektörü

## ABSTRACT

CANER, Hale."The Effect of Human Resource Management on the Development of Corporate Image: Practice for Pharmaceutical Companies Employees in Ankara" Master's thesis, Ankara, 2013.

Corporate image is defined as the impression of all of the components that make up the corporate image of authority on the internal and external environment. Human resources management includes the usage of the most effective and efficient way of human power in an association and the employees' expectations are met. In this study, thereby human resources practices which have an important role in achieving the objectives of institutions, and the effect of these practices will be focused on development of corporate image.

The research consists of three parts. In the first part, the image, the corporate image, the history of an image, the image types, the creation of corporate image and the concepts that are associated with corporate image are mentioned.

In the second part of the research, the definition of human resources management, the difference between in the management of the human resources and personnel management, strategic human resources management, human resources management policies, functions and and the effect of human resources management functions on the corporate image are mentioned. At the final part of the research the purpose and the importance of research are emphasized. Data analysis were carried out by including hypotheses, scope, limitation, method, sample and data collection tool.

In the conclusion part, the comments and suggestions based on the effect of human resource management in the development of corporate image were made by utilizing the data obtained from the result of practice.

Keywords: Image, Corporate Image, Human Resources Management, Pharmaceutical Industry

## İÇİNDEKİLER

|  |     |
|--|-----|
| KABUL VE ONAY.....                         | i   |
| BİLDİRİM.....                              | ii  |
| TEŞEKKÜR.....                              | iii |
| ÖZET.....                                  | iv  |
| ABSTRACT.....                              | v   |
| ŞEKİLLER VE TABLOLAR DİZİNİ.....           | ix  |
| GİRİŞ.....                                 | 1   |
| BİRİNCİ BÖLÜM.....                         | 3   |
| 1 KURUMSAL İMAJ.....                       | 3   |
| 1.1 İMAJ VE KURUMSAL İMAJ.....             | 3   |
| 1.1.1 İmaj.....                            | 3   |
| 1.1.2 Kurumsal İmaj.....                   | 5   |
| 1.1.3 Kurumsal İmajın Tarihçesi.....       | 8   |
| 1.1.4 Kurumsal İmaj'ın Önemi.....          | 9   |
| 1.2 İMAJ ÇEŞİTLERİ.....                    | 10  |
| 1.2.1 Ayna İmajı.....                      | 10  |
| 1.2.2 Şemsiye İmaj.....                    | 11  |
| 1.2.3 Kuruluşun Kendi Algıladığı İmaj..... | 12  |
| 1.2.4 Yabancı İmaj.....                    | 13  |
| 1.2.5 Transfer İmajı.....                  | 13  |
| 1.2.6 Mevcut İmaj.....                     | 14  |
| 1.2.7 İstenen İmaj.....                    | 14  |
| 1.2.8 Pozitif/Olumlu İmaj.....             | 15  |
| 1.2.9 Negatif/Olumsuz İmaj.....            | 15  |
| 1.2.10 Mağaza İmajı.....                   | 16  |
| 1.2.11 Ürün İmajı.....                     | 17  |
| 1.2.12 Marka İmajı.....                    | 17  |
| 1.3 KURUMSAL İMAJIN OLUŞTURULMASI.....     | 19  |
| 1.3.1 Alt yapı kurmak.....                 | 20  |
| 1.3.2 Dış İmaj Oluşturmak.....             | 21  |
| 1.3.3 İç İmaj Oluşturmak.....              | 22  |



|         |   |    |
|---------|---|----|
| 1.3.4   | Soyut İmaj Oluşturmak.....  | 23 |
| 1.4     | KURUMSAL İMAJ, KURUMSAL İTİBAR, KURUM KÜLTÜRÜ VE KURUM KİMLİĞİ İLİŞKİSİ .....                       | 24 |
| 1.4.1   | Kurumsal İtibar ve Kurumsal İmaj İlişkisi .....   | 24 |
| 1.4.2   | Kurum Kültürü ve Kurumsal İmaj İlişkisi.....  | 25 |
| 1.4.3   | Kurumsal Kimlik ve Kurumsal İmaj İlişkisi.....  | 27 |
|         | İKİNCİ BÖLÜM .....  | 29 |
| 2       | İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ FONKSİYONLARININ KURUMSAL İMAJA ETKİSİ ..... | 29 |
| 2.1     | İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ TANIMI VE ÖNEMİ .....   | 29 |
| 2.2     | PERSONEL YÖNETİMİNDEN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GEÇİŞ .....                                       | 32 |
| 2.3     | STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ.....  | 34 |
| 2.4     | İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLKELERİ .....  | 37 |
| 2.4.1   | Yeterlilik İlkesi .....   | 37 |
| 2.4.2   | Kariyer İlkesi .....  | 38 |
| 2.4.3   | Eşitlik İlkesi .....  | 38 |
| 2.4.4   | Güvence İlkesi .....  | 39 |
| 2.4.5   | Yansızlık ilkesi .....  | 40 |
| 2.4.6   | Sınıflandırma İlkesi .....  | 40 |
| 2.5     | İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ FONKSİYONLARI .....   | 40 |
| 2.6     | İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ FONKSİYONLARININ KURUMSAL İMAJA ETKİSİ .....                              | 41 |
| 2.6.1   | İnsan Kaynakları Planlaması ve Kurumsal İmaja Etkisi .....  | 42 |
| 2.6.2   | İnsan Kaynakları Bulma, Seçme, Yerleştirme ve Kurumsal İmaja Etkisi .....                           | 43 |
| 2.6.3   | Personel Eğitimi ve Kurumsal İmaja Etkisi.....  | 45 |
| 2.6.4   | Kariyer Yönetimi ve Kurumsal İmaja Etkisi .....   | 47 |
| 2.6.5   | Performans Yönetimi ve Kurumsal İmaja Etkisi .....  | 48 |
| 2.6.6   | Ücret Yönetimi ve Kurumsal İmaja Etkisi .....   | 50 |
| 2.6.7   | Çalışma İlişkileri ve Kurumsal İmaja Etkisi.....  | 51 |
| 2.6.7.1 | Sendikalar ve Toplu Sözleşmelerin Kurumsal İmaja Etkisi .....                                       | 51 |
| 2.6.7.2 | İş Sağlığı ve Güvenliğinin Kurumsal İmaja Etkisi .....  | 52 |
| 2.6.8   | Yönlendirme ve Kurumsal İmaja Etkisi .....  | 54 |
| 2.6.8.1 | Motivasyonun Kurumsal İmaja Etkisi.....   | 54 |
| 2.6.8.2 | Liderliğin Kurumsal İmaja Etkisi .....  | 55 |
| 2.6.8.3 | İletişimin Kurumsal İmaja Etkisi.....   | 57 |

|   |     |
|---|-----|
| ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....  | 59  |
| 3 UYGULAMA .....  | 59  |
| 3.1 ARAŞTIRMANIN AMACI.....   | 59  |
| 3.2 ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ .....  | 59  |
| 3.3 ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI .....   | 60  |
| 3.4 YÖNTEM.....   | 61  |
| 3.4.1 Araştırmanın Evreni, Örnekleme, Örneklem Büyüklüğü .....  | 61  |
| 3.4.2 Veri Toplama Araçları .....   | 61  |
| 3.4.3 Araştırmanın Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi.....  | 62  |
| 3.5 VERİ ANALİZİ .....  | 63  |
| 3.5.1 Araştırma Örnekleme Katılanların Demografik Özellikleri.....  | 63  |
| 3.5.1.1 İlaç Firması Çalışanlarının Cinsiyete Göre Frekans Dağılımı, Çubuk Grafik ve Pasta Grafik Gösterimi .....                 | 63  |
| 3.5.1.2 İlaç Firması Çalışanlarının Yaşa Göre Frekans Dağılımı, Çubuk Grafik ve Pasta Grafik Gösterimi.....                       | 65  |
| 3.5.1.3 İlaç Firması Çalışanları Eğitim Düzeyine Göre Frekans Dağılımı, Çubuk Grafik ve Pasta Grafik Gösterimi .....              | 67  |
| 3.5.1.4 İlaç Firması Çalışanları Medeni Duruma Göre Frekans Dağılımı, Çubuk Grafik ve Pasta Grafik Gösterimi .....                | 68  |
| 3.5.1.5 İlaç Firması Çalışanları Örgütteki Çalışma Sürelerine Göre Frekans Dağılımı, Çubuk Grafik ve Pasta Grafik Gösterimi ..... | 70  |
| 3.5.1.6 İlaç Firması Çalışanları Örgütteki Ünvana Göre Frekans Dağılımı, Çubuk Grafik ve Pasta Grafik Gösterimi.....              | 72  |
| 3.5.1.7 İlaç Firması Çalışanları Örgütte Aldıkları Net Ücrete Göre Frekans Dağılımı, Çubuk Grafik ve Pasta Grafik Gösterimi ..... | 74  |
| 3.5.2 Hipotezlerin Değerlendirilmesi .....  | 76  |
| SONUÇ .....   | 103 |
| KAYNAKÇA.....   | 111 |
| ANKET .....   | 117 |
| ÖZGEÇMİŞ .....  | 119 |

## ŞEKİLLER VE TABLOLAR DİZİNİ

### ŞEKİLLER

|  |    |
|--|----|
| Şekil 1 :Kiessling ve Spannagl'e Göre Kurum Kimliğinin Unsurları (Okay, 2012: 44)...   | 28 |
| Şekil 2 :Etkili İnsan Kaynakları Strateji Formülasyonu ve Uygulama Planı (Balkin ve diğerleri, 2010: 57). .....  | 36 |
| Şekil 3 :İnsan Kaynakları Planlaması Sürecinde Aşamalar (Barutçugil, 2004: 246). ....  | 42 |
| Şekil 4: Cinsiyet Dağılımına Göre Çubuk Grafik Gösterimi .....   | 64 |
| Şekil 5: Cinsiyete Göre Yüzdesel Dağılım Pasta Grafik Gösterimi .....  | 64 |
| Şekil 6: Yaşa Göre Dağılım Çubuk Grafik Gösterimi.....   | 66 |
| Şekil 7: Yaşa Göre Yüzdesel Dağılım Pasta Grafik Gösterimi.....  | 66 |
| Şekil 8: Eğitim Düzeyine Göre Dağılım Çubuk Grafik Gösterimi .....   | 67 |
| Şekil 9: Eğitim Düzeyine Göre Yüzdesel Dağılım Pasta Grafik Gösterimi .....  | 68 |
| Şekil 10: Medeni Duruma Göre Çubuk Grafik Gösterimi .....  | 69 |
| Şekil 11: Medeni Duruma Göre Yüzdesel Dağılım Pasta Grafik Gösterimi .....   | 69 |
| Şekil 12: Örgütteki Çalışma Süresine Göre Çubuk Grafik Gösterimi.....  | 71 |
| Şekil 13: Örgütteki Çalışma Süresine Göre Yüzdesel Dağılım Pasta Grafik Gösterimi  | 71 |
| Şekil 14: Örgütteki Ünvana Göre Çubuk Grafik Gösterimi.....  | 73 |
| Şekil 15: Örgütteki Ünvana Göre Yüzdesel Dağılım Pasta Grafik Gösterimi.....   | 73 |
| Şekil 16: Örgütte Alınan Net Ücrete Göre Çubuk Grafik Gösterimi.....   | 75 |
| Şekil 17: Örgütte Alınan Net Ücrete Göre Yüzdesel Dağılım Pasta Grafik Gösterimi...  | 75 |
| Şekil 18: Kurumsal İmajın Geliştirilmesinde İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Olumlu Etkisi Olduğunu Düşünenlerin Çubuk Grafik Gösterimi .....          | 77 |
| Şekil 19: Kurumsal İmajın Geliştirilmesinde İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Olumlu Etkisi Olduğunu Düşünenlerin Yüzdesel Pasta Grafik Gösterimi ..... | 77 |

## TABLOLAR

|   |    |
|---|----|
| Tablo 1 :Seçilmiş yayınlarda kurum imajı (Köktürk ve diğerleri, 2008: 30-31).....                           | 7  |
| Tablo 2: Cronbach Alpha Katsayısı .....   | 62 |
| Tablo 3: Cinsiyet Dağılım Oranı .....   | 63 |
| Tablo 4: Yaşa Göre Dağılım Oranı .....  | 65 |
| Tablo 5: Eğitim Düzeyine Göre Dağılım Oranı .....   | 67 |
| Tablo 6: Medeni Duruma Göre Dağılım.....  | 68 |
| Tablo 7: Örgütteki Çalışma Süresine Göre Dağılım .....  | 70 |
| Tablo 8: Örgütteki Ünvana Göre Dağılım .....  | 72 |
| Tablo 9: Örgütte Alınan Net Ücrete Göre Dağılım.....  | 74 |
| Tablo 10: Kurumsal İmajın Geliştirilmesinde İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Olumlu Etkisi Vardır .....     | 76 |
| Tablo 11: Kurumsal İmaj ile İşgören Devir Hızı Arasındaki İlişki .....                                      | 79 |
| Tablo 12: Kurumsal İmaj ile İşgören Devir Hızı Arasındaki İlişkiye Ait Ki-Kare Testi ...                    | 80 |
| Tablo 13: Kurumsal İmaj İle Nitelikli Personel Temini Arasındaki İlişki .....                               | 81 |
| Tablo 14: Kurumsal İmaj ile Nitelikli Personel Temini Arasındaki İlişkiye Ait Ki-Kare Testi.....            | 82 |
| Tablo 15: Kurumsal İmajı ile Örgüt İçi Eğitim Arasındaki İlişki .....                                       | 83 |
| Tablo 16: Kurumsal İmaj ile Örgüt İçi Eğitim Arasındaki İlişkiye Ait Ki-Kare Testi.....                     | 84 |
| Tablo 17: Kurumsal İmaj İle Kariyer Planlaması Arasındaki İlişki.....                                       | 85 |
| Tablo 18: Kurumsal İmaj İle Kariyer Planlaması Arasındaki İlişkiye Ait Ki-Kare Testi..                      | 86 |
| Tablo 19: Kurumsal İmaj ile Performans Yönetimi Arasındaki İlişki .....                                     | 87 |
| Tablo 20: Kurumsal İmaj ile Performans Yönetimi Arasındaki İlişkiye Ait Ki-Kare Testi .....                 | 88 |
| Tablo 21: Kurumsal İmaj ile Ücret Yönetimi Arasındaki İlişki .....  | 89 |
| Tablo 22: Kurumsal İmaj ile Ücret Yönetimi Arasındaki İlişkiye Ait Ki-Kare Testi.....                       | 90 |
| Tablo 23: Kurumsal İmaj İle İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamaları Arasındaki İlişki.....                     | 92 |
| Tablo 24: Kurumsal İmaj İle İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamaları Arasındaki İlişkiye Ait Ki-Kare Testi..... | 93 |
| Tablo 25: Kurumsal İmaj İle Motivasyon Arasındaki İlişki.....   | 94 |
| Tablo 26: Kurumsal İmaj İle Motivasyon Arasındaki İlişkiye Ait Ki-Kare Testi.....                           | 95 |
| Tablo 27: Kurumsal İmaj ile Liderlik Arasındaki İlişki.....   | 96 |
| Tablo 28: Kurumsal İmaj ile Liderlik Arasındaki İlişkiye Ait Ki-Kare Testi.....                             | 97 |
| Tablo 29: Kurumsal İmaj İle Açık İletişim Ortamının Varlığı Arasındaki İlişki .....                         | 98 |

|   |     |
|---|-----|
| Tablo 30: Kurumsal İmaj İle Açık İletişim Ortamının Varlığı Arasındaki İlişkiye Ait Ki-Kare Testi ..... | 99  |
| Tablo 31: Kurumsal İmaj ile Cinsiyet Arasındaki İlişki.....   | 100 |
| Tablo 32: Kurumsal İmaj ile Cinsiyet Arasındaki İlişkiye Ait Ki-Kare Testi .....                        | 100 |
| Tablo 33: Kurumsal İmaj ile Medeni Durum Arasındaki İlişki.....   | 102 |
| Tablo 34: Kurumsal İmaj ile Medeni Durum Arasındaki İlişkiye Ait Ki-Kare Testi.....                     | 102 |
| Tablo 35: Anket İkinci Bölüm 6. Soru .....  | 104 |
| Tablo 36: Anket İkinci Bölüm 8.Soru .....   | 104 |

## GİRİŞ

Teknolojik gelişmeler ve küreselleşme ile birlikte rekabet daha da agresifleşmekte ve örgütler değişik yollarla farklılaşma yoluna gitmektedir. Bu rekabet ortamında sahip olunan bilgi ve insan kaynağı örgütlerin elindeki en önemli güç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle taklit edilemez bir yetenek olan insana yapılan yatırım, örgütlerin rekabette pay almalarında en önemli faktörlerden birisi olarak karşımıza çıkmaktadır.

İnsan kaynağını etkin yönetebilmek ancak kurum içerisinde ayrı bir insan kaynakları birimi kurularak efektif hale getirilebilir. İnsan kaynakları birimi işletmede işgücünü bulma seçme değerlendirmeden onların gelişimi, kariyer planlaması hatta emekliliğe kadar giden süreçte yönetimini kapsamaktadır.

Kurumsal imaj da örgütlerin hem iç hem de dış çevredeki algısını belirlemektedir. Rekabette insan kaynağının yönetimi kadar örgütün sahip olduğu kurum imajı da önemlidir.

Yapılan bu çalışmanın amacı, insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının kurumsal imaj üzerine etkisini anlamaya ve anlatmaya çalışmaktır. İlk bölümde imaj, kurumsal imaj, imajın tarihçesi, imaj çeşitleri, kurumsal imajın oluşturulması ve kurumsal imajın ilişkili olduğu kavramlara yer verilmiştir. İkinci bölümde insan kaynakları yönetimi tanımı, personel yönetiminden farkı, stratejik insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları yönetimi ilkeleri, fonksiyonları ve insan kaynakları yönetiminin kurumsal imajla ilişkisine değinilmiştir.

Araştırmanın son bölümünde ise araştırmanın amacı ve önemi vurgulanmıştır. Uygulama örneği olarak Ankara'daki ilaç sektörü çalışanları ele alınmıştır ve bu çalışanlara yapılan anket neticesinde çalıştıkları kurumları kurumsal imaj ve insan kaynakları yönetimi fonksiyonları çerçevesinde değerlendirmeleri istenmiştir.

Uygulama çalışması sonucunda ilaç sektörü çalışanlarının kurum imajını nasıl algıladıkları ve insan kaynakları yönetimi fonksiyonları ile ilgili düşüncelerine

değinilerek, kurumsal imaj ve insan kaynakları yönetimi fonksiyonları arasındaki ilişkiye dair yorumlarda bulunulacaktır.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## 1 KURUMSAL İMAJ

### 1.1 İMAJ VE KURUMSAL İMAJ

Örgütlerin rekabetçi ortamda öne çıkmaları ve başarılı olmalarını sağlayacak pek çok unsur vardır. Bunlardan biri de sahip oldukları imajdır. İmaj kişi, örgüt, ürün vb. pek çok alanda kullanılabilirken kurumsal imaj sadece örgüte özgü bir kavramı ifade eder ve ilgili örgütün hem iç hem de dış çevredeki algısını ortaya koymaktadır.

#### 1.1.1 İmaj

İmaj, günlük hayatta kullanılan, kişileri, örgütleri, şehirleri, ülkeleri ve objeleri olumlu ya da olumsuz anlatan anlamlar bütünüdür. Bu anlamlar bütünü, içinde bulunulan toplumun, sosyal, kültürel, demografik vb. birçok unsurundan etkilenmektedir. Bu unsurlardan bazıları daha az, bazıları daha çok önem taşımaktadır. Bununla birlikte imajın birçok çeşidi söz konusudur ( Aksoy ve Bayramoğlu, 2008: 86). İmaj çeşitleri bu çalışmanın sonraki bölümlerinde detaylandırılacaktır.

İmaj kavramı ele alındığında farklı disiplinlerin içinde yer aldığı görülmektedir. Pazarlama, halkla ilişkiler, çevre, kurumsal yönetim vb. disiplinleri ilgilendiren imaj kavramı, ilişkilendirildiği bu alanlarda fark da yaratabilmektedir (Köktürk ve diğerleri, 2008: 1). Örneğin halkla ilişkilerde ele alınan imaj etkinlik imajı olarak ele alınmaktadır. Örgütteki düzenlenen çeşitli sosyal sorumluluk aktiviteleri, kültürel etkinlikler, kampanyalar gibi çeşitli etkinlikler o kurumun kamuoyundaki algılanış tarzını değiştirmekte ve fark yaratmaktadır (Gültekin, 2006: 19).

Dowling (1986)'e göre imaj, kişiler tarafından bir objenin tanımlanması, hatırlanması ve ilişkilendirilmesi ile ortaya çıkmaktadır. İmaj her bir bireyin inancı, düşüncesi, hisleri ve o objeye dair elde edilen izlenimin bir sonucudur.



Bahsedilen imaj konusu sadece obje değil örgüt, marka, ürün vs. de olabilir (Elden ve Yeygel, 2006: 183). Böylece farklı imaj konuları, bağlantısı olan disiplinlerle ilişkilendirilebilmektedir.

Johanssen'e göre imaj "belli bir görüş objesi ile bağlantılı olan tüm tutum, bilgi, tecrübe, istek, duygu vs. 'lerin bütünlüğü" iken, C.G.Jung'a göre "imaj bir objeye yönelik düşüncedir, bunun bir kısmı gerçek ile örtüşmekte, diğer kısmı ise subjenin kendisinden gelmiş olan malzemedir" (Glöcker, 1995: 90 akt. Okay, 2012: 211).

Kotler ve Clark'a göre " imaj, bireyin bir öğrenme veya algılama süreci sonunda bir kişi ya da örgüt hakkında sahip olduğu yargı, izlenim ya da değerlendirmelerdir. İmaj, bir insanın bir nesne ile ilgili olarak ilk intibasında ve düşüncelerinden oluşan inançlar topluluğudur." (Tengilimoğlu ve Öztürk, 2008: 215)

Bir başka tanıma göre ise "imaj, diğerlerinin bir kişiyi nasıl gördüğü ve yargıladığıdır" (Mooij, 2005: 110).

İmaj da odaklanılan bir amaç vardır. İmaj örgütlerin oluşturdukları vizyonun görünen ve gösterilmek istenen yüzüdür (Akdemir, 2008: 21). Bir diğer ifadeyle vizyon geleceğin imajını ortaya koyar ve belirlenen amaca yön verir (Karaman, 2005: 23).

Merkle'ye göre kişilerde imaj bir dizi ruhsal ön programlama yoluyla oluşmaktadır. Bu programlamayı ise bir dizi fonksiyon ile açıklamıştır. Bu fonksiyonlar karar, basitleştirme, düzen, oryantasyon, ve genelleştirme fonksiyonlarıdır. Kişilerin zihnindeki imaj; karar fonksiyonunda herhangi bir konuyla ilgili onların kararını etkilemekte; basitleştirme fonksiyonunda sunulan bilgileri bir süzgeçten geçirerek ilgi alanlarına göre basitleştirmekte, düzen fonksiyonunda alınan bilgiyi kendisindeki mevcut içerik anlamlarından birine dahil etmekte, oryantasyon fonksiyonunda sunulan bilgi eksik olsa bile kişinin değerlendirip yol bulabilmesini sağlamakta ve son olarak genelleştirme fonksiyonunda ise oryantasyon fonksiyonunda meydana gelen durum sonucu

bireylerin bildikleri konuları bilmediklerine aktararak genelleme yapmalarını sağlamaktadır (Okay, 2012: 211-212).

Belirtilenler çerçevesinde kısaca imaj; bir örgütün, kişinin, ürünün vs. kendisine ilişkin olarak başka kişiler üzerinde oluşturulan ya da oluşturulmak istenen izlenimdir diyebiliriz.

### **1.1.2 Kurumsal İmaj**

“İmaj günümüzde sadece pazarlama alanının bir konusu olmaktan çıkmış ve üst yönetimin kullanması gereken stratejik bir araç haline gelmiştir. Olumlu bir kurumsal imaj, organizasyonun devamlılığı ve stratejik başarısı için bir gereklilik olmuştur. Pazarlama alanının belirli bir ürüne veya hizmete yönelik olumlu bir imaj oluşturma çabaları üzerinde, güçlü bir kurumsal imaj ürün ve hizmetlerin satışını arttıran bir güdüleyicidir. Şirket olumlu kurumsal imajı sayesinde doğru çalışanları işe alabilir. Sadece çalışanları değil başarısı için ihtiyaç duyduğu analistleri, yatırımcıları, müşterileri ve ortakları da şirkete çekebilir. Güçlü bir kurumsal imaj şirketlere duygusal bir katma değer ekler onları ayırt edilebilir ve inanılır kılar, buda rakiplerinden bir adım öne geçmelerine olanak verir (Erdoğan ve diğerleri, 2006: 56).”

“Marken’e göre kurum imajı, bir kuruluşun tüm amaçlarının ve planlarının algılanması olarak tanımlamaktadır. Kurum İmajı şirketin ürünlerini, hizmetlerini, yönetim tarzını, iletişim faaliyetlerini ve dünya çapındaki diğer faaliyetlerini destekler” (Okay, 2012: 214).

“Regenthal’e göre kurumsal imaj, kurum kimliği etkilerinin çalışanlar, hedef grupları (müşteriler, ortaklar) ve kamuoyu üzerindeki neticesidir ve dört ana noktayı kapsamaktadır: Kurum hakkındaki düşünce, kurumun tanınırlığı, kurumun prestiji ve kurumun diğerleriyle, rakipleriyle çatışabilirliğidir ” (Okay, 2012: 214).

Elden ve Yeygel'e göre kurum imajı bir kurumla ilgili tüm hedef kitlelerin edinmiş olduğu genel izlenim ve kurumun bu kitleler üzerinde bırakmak istediği izlenimdir (Elden ve Yeygel, 2006: 183).

Kurum imajı, bireylerin zihinlerinde tecrübe ve algı ile oluşan düşünsel resimler anlamına gelmektedir (Sabuncuoğlu, 2001: 57).

Köktürk ve diğerleri ise kurum imajını, bireylerin o ana kadar kurumla etkileşimleri sonucu zihinlerinde oluşan ve o kuruma dair bilgi, duygu, düşüncelerin yol açtığı algıların hepsi olarak nitelendirmiştir (Köktürk ve diğerleri, 2008: 29).

Ayrıca kurum imajı kavramının farklı yazarlar tarafından ele alınmış hali Tablo 1'de belirtilmiştir.

| Yıl     | Yazar                  | Çalışmanın Odağı          | Kurum İmajına Bakış   |
|---------|------------------------|---------------------------|---|
| 1955    | Newman                 | Kişilik özellikleri       | Kurum imajı ve insan kişiliğinin karşılaştırılmasıdır.  |
| 1956    | Boulding               | Algı                      | Kurum imajı ve davranışı arasında bağlantı vardır ve imaj algıya dayanmaktadır.   |
| 1957    | Swanson                | Tüketici                  | Tüketici algısının önemi ve hedeflenen imaj kavramıdır.   |
| 1958    | Martineau              | Toplum ve paydaşlar       | Toplumun fonksiyonu hem fonksiyonel (kalite, hizmet, fiyat) hem de duygusal olarak değerlendirmesi.Bu değerlendirmeler çeşitli grupların bakış açıları ile yapılmaktadır.Çeşitli gruplar olarak listelenenler ise tüketiciler, ortaklar, çalışanlar, araçlar, çevre, devlet,finans ve çevreleridir. |
| 1958    | Haris                  | Çeşitleri                 | Yedi farklı imaj çeşidi irdelenmiştir.  |
| 1961    | Tucker                 | Toplum                    | Toplumun kuruma olan tutumudur.   |
| 1961    | Spector                | Toplum                    | İşletmenin kişiliği konusunda toplumun algısının toplamıdır.  |
| 1962    | Hill                   | Birey                     | Bireyin işletme konusunda oluşturduğu duygusal intibalar. Kurum imajı toplum içinde farklılık gösterir.   |
| 1971    | Britt                  | Toplum                    | İşletmenin toplum içinde farklı imajları vardır.  |
| 1978    | Marton ve Boddewyn     | İmajın izdüşümleri        | Kurum imajı kalitatifir. İşletmenin yarattığı intiba, algı ve itibarı içerir.   |
| 1979    | Sethi                  | Paydaşlar                 | Kurum kimliğinin çeşitli kitlelerde yarattığı imaj. Bu kitleler: hissedarlar, çalışanlar, tüketiciler, tedarikçiler,ve olası yatırımcılardır.   |
| 1982    | Pharoah                | Tüketiciler               | Kurum imajı tüketicilerin kurum kimliği ile temsil olan o işletme hakkında oluşturmuş oldukları beklentiler, yaklaşımlar ve duygulardır.  |
| 1984    | Topalian               | Kamuoyu                   | Kurum imajı bir örgütün profili veya çevresindeki bireylerde oluşturduğu intiba ve beklentileri toplamıdır.   |
| 1984    | Guroi ve Kaynak        | Tüketiciler               | Kurum imajı tüketiciler gözündeki itibardır.  |
| 1984    | Gronroos               | Tüketici                  | Kurum imajı tüketicilerin işletmeyi nasıl algıladıklarının sonucudur.   |
| 1986    | Dowling                | Kamuoyu                   | İmaj, bir işletmenin çevresinde nasıl bilindiği, tasvir edildiği ve özdeşleştirildiği ile ilgili anlamlar topluluğudur. Kişin o işletme ile ilgili inançları, fikirleri, duyguları, ve görüntüler etkileşimidir. İşletmenin imajı yoktur; kişiler işletme ile ilgili imaj oluştururlar.             |
| 1986    | Kilbourne ve Mowen     | Toplum                    | İmaj toplumun işletme hakkındaki algı ve duyguları ile ilgilidir.   |
| 1986/88 | Winters                | Toplum                    | Kurum imajı toplumun işletmeye yaklaşımıdır.  |
| 1987    | Aburat,Clayton ve Pitt | Toplum                    | Toplumun işletme hakkındaki algısıdır.  |
| 1988    | Cottle                 | Kişi                      | Kişinin işletme hakkında sahip olduğu bilişsel resimdir.  |
| 1988    | Dowling                | Kişi                      | Kurum imajı bir işletmenin kişilerin dimağlarında oluşturdukları resimdir.Kurum kişiliği ile bağlantılıdır.   |
| 1988    | Selame ve Selame       | Toplum                    | İmaj toplum tarafından tekrar tekrar oluşturulan soyut resimlerdir. Küçük ve birbiri ile bağlantısız parçalardan oluşan bu resimler toplum tarafından algılanır ve ikame ettirililer.   |
| 1990    | Johnson ve Zinkhan     | Toplum                    | Toplumun farklı kesimleri tarafında işletme hakkında taşınan, bütünlük oluşturan resimdir.  |
| 1991    | Gregory                | Toplum                    | Toplumun işletme hakkında algısıdır. Bu algı çeşitli önyargılardan etkilenebileceği için işletme hakkındaki gerçeği yansıtmayabilir.Ancak insanların algısı olduğuna göre gerçektir.  |
| 1993    | Fearnley               | Çalışanlar ve mikro çevre | İmaj işletme çalışanlarının ve işletme ile ilgili olan kişilerin oluşturduğu toplu deneyimlerdir.   |
| 1998    | Garone                 | Davranış ve ilettikleri   | İşletmenin itibarı, markaları ve mesajlarının birleşimidir. Ürün ve hizmet değeri, çalışanlarına davranış, toplumsal sorumluluk krizde alınan reaksiyon gibi faktörlerin temellerine dayanır.   |

Tablo 1 :Seçilmiş yayınlarda kurum imajı (Köktürk ve diğerleri, 2008: 30-31)

Bu tanımlar neticesinde kurumsal imajı kısaca örgütü meydana getiren tüm bileşenlerin iç ve dış çevre üzerinde yarattığı izlenim olarak tanımlayabiliriz.

Bu izlenim örgütün faaliyetleri, yapısı, yönetim şekli, projeleri vb. doğrultusunda olumlu olabileceği gibi olumsuz da olabilir. Örgütlerin olumlu bir imaja sahip olabilmeleri için değişen koşullarda daha ileriye gitmek adına imajının içeriklerini gözden geçirmesi ve yapabileceği faaliyetler ile kurum kimliği oluşturmaya çalışması gerekmektedir (Tengilimoğlu ve Öztürk, 2008: 216-217).

“Yaratılmak istenen kurumsal imajın inandırıcılığı ve güvenilirliği gerçekte ne derece örtüştüğüne bağlıdır. Geçmişte salt grafik tasarımına indirgenmiş olan kurum imajı, küresel ekonominin hâkim olduğu günümüz koşullarında yönetim ve pazarlama disiplini olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle kurum imajının yalnızca tasarlanması değil, aynı zamanda yönetilmesi de gerekmektedir. Kurum imajı kavramı işletmelerin varlık nedenlerinden, temel amaçlarına kadar uzanan çok geniş bir alanı kapsamaktadır. Bu nedenlerdir ki, işletmelerin herhangi bir departmanında meydana gelen yapısal değişim ( yönetim anlayışı, insan kaynakları yönetimi, vb.) kurum imajıyla yakından ilişkilidir (Erdoğan, 2006: 58).”

### **1.1.3 Kurumsal İmajın Tarihçesi**

Kurumsal imajın tarihçesine bakıldığında çok da yeni bir kavram olmadığı görülmektedir. Kralların ve yerleşim birimlerinin kurum kimliğini arma, bayrak ya da üniformalarında kullandıkları görülmüştür (Köktürk ve diğerleri, 2008:3). Ayrıca kralların ordularını da diğer ordulardan farklılaşması adına kullanıldığını görülmektedir. Taşımacılığın da ilerlemesiyle bu kavram, yine farklılaşma sağlanması için buharlı gemiler, tramvay, otobüs, tren ve şirket arabalarında da renklendirme yoluna gidilerek kullanılmıştır. Havayolu şirketleri ise uçaklarını kendi amblem ve logolarıyla belirgin kılmışlardır. Orduda olduğu gibi karayolu, deniz ya da havayolu taşımacılığında imaj oluşturmaya çalışmanın temel nedeni ise kurumların rekabet ortamında farklılaşma çabasının bir göstergesidir (Güzeltik, 1999: 144).

Bununla birlikte Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki gereksinimler ele alındığında, sosyal yaşantı ile birlikte bireylerde bir gruba ait olma, bu grup içinde saygı görme, kendini gerçekleştirme gibi ihtiyaçlar oluşmuştur (Köktürk ve diğerleri, 2008: 3). Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi aşağıdan yukarı doğru biyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, bağlanma ihtiyacı, saygı ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı olmak üzere beş ayrı basamaktan oluşan bir piramittir. Bu piramitte hiyerarşik olarak her bir basamaktaki ihtiyaç karşılanmadan bir üst basamağa geçilememektedir. İhtiyaçlar karşılandıkça birey daha üst seviyedeki ihtiyaçlara yönelmektedir (Sart, 2012: 343-344). Bu ihtiyaçlardan bağlanma, saygı ve kendini gerçekleştirme gibi ihtiyaçlar da kurumsal imaj kavramının oldukça eskiye dayandığını desteklemektedir.

Örgütlerde kurum imajı oluşturma çabaları ise ilk olarak 1907'de mimar Peter Behrens'in Berlin'deki AEG şirketinin bina, ürün ve tanıtım metaryallerinin tasarımını yapması ile başlamıştır. Bu dönemdeki kurum imajını oluşturmak için başarılı bir görsel kurum kimliği oluşturmak yeterli olmuştur. Ürün mükemmeliyetçiliğinin önemli olduğu 1960'lı yıllardan ürünün pazardaki konumu, marka mükemmelliğinin ön plana geçtiği 1970'li yıllara kadar kurum imajının görselliği büyük önem taşımıştır. Ancak artan rekabet koşulları ürünün tek başına mükemmel olmasının yeterli olmayacağını göstermiş böylece marka ismi ve kişiliği geliştirme çabaları gündeme gelmiştir. 1980'li yıllarda ise ürün, hizmet ve konumlandırma önemli iken 1990'lı yıllarda kurumun sadece ismi, logosu, renkleri vs. ile bilgi sahibi olmak yerine kurum kimliği oluşturma çabaları gündeme gelmiştir. 21. yüz yıla giren örgütler de artık kurum imajı kavramının önemini kavramışlardır (Tengilimoğlu ve Öztürk, 2008: 217-218).

#### **1.1.4 Kurumsal İmaj'ın Önemi**

Kurumsal imaj tarihsel sürecinde edindiği anlamlar değerlendirildiğinde bugün artık örgütlerin salt görsel algılama etkisi yaratma anlamının çok ötesine geçmiştir. Çünkü örgütün barındırdığı toplumsal değerler, sosyal değerler, insana bakış açısı, değişime hızlı adaptasyon, esneklik, vizyon, misyon gibi

kavramların hepsi kurumsal imaj açısından önem taşımaktadır (Elden ve Yeygel, 2006: 188).

Kurumsal imaja dair yapılan tüm çalışmalar geçmişte sadece dış çevreye ulaşmayı hedeflerken, günümüzde çalışanların önem kazanması ile iç çevreyi de dikkate alarak planlanmaktadır. Küreselleşme ile beraber artan rekabet koşulları iyi bir kurumsal imaja sahip olmanın önemini artırmaktadır. Örgütün başarılı bir imaja sahip olma ve dış çevrede etkili olabilmesi, ancak iç çevrenin yani çalışanlarının memnuniyeti ve desteğini almak ile mümkün olacaktır (Güzelcik, 1999: 172).

İyi bir kurum imajı örgütlerin belirledikleri hedeflere ulaşabilmesi konusunda bir yol haritası oluşturabilen, müşteri ihtiyaçlarını dengeleyen, çok kültürlü takım çalışmasını benimsemiş, eleman farklılığını değerlendiren, değişimi cesaretlendiren, örgüte değer katan bir yönetim anlayışı oluşmasını sağlamaktadır (Güzelcik, 1999: 156).

Kurumsal imaj örgütün vizyonuna ulaşmasında, iç ve dış çevre üzerinde yarattığı etki ile varlığını sürdürülebilir kılması açısından önem taşımaktadır.

## **1.2 İMAJ ÇEŞİTLERİ**

İmajın bilinen ve farklı yazarlar tarafından farklı şekillerde alınan tanımları mevcuttur. Bu çalışmada imaj çeşitleri başlığı altında kurumsal imaja önceden yer verildiği için tekrar yer verilmeyecek diğer imaj çeşitleri üzerinde durulacaktır.

### **1.2.1 Ayna İmajı**

Ayna imajı Köktürk ve diğerlerine göre örgütteki çalışanlar, özellikle de üst düzey yöneticilerin örgüt dışındaki bireyler üzerinde yarattığı imajdır. Bu imajın en iyi şekilde oluşturulması için örgütteki çalışanların o örgüte dair istenen ya da mevcut bulunan imajı çok iyi bilmeleri gerekmektedir. Örgütteki çalışanların iş

dışındaki rutin yaşamlarında gösterdiği davranış ve tutumlarının da kurumsal imajı etkileyeceği düşünülmektedir (Köktürk ve diğerleri, 2008: 16-17).

Tengilimoğlu ve Öztürk' e göre ayna imajı diğer bir imaj çeşidi olan kuruluşun kendi algıladığı imaj ile özdeşleştirilmiştir (Tengilimoğlu ve Öztürk, 2008: 218-219).

Peltekoğlu'na göre de ayna imajı girişimcinin kendi örgütünü görme ve değerlendirmesi yani kuruluşun kendi algıladığı imaj ile özdeştir (Peltekoğlu, 1998; 281).

Ancak bu araştırmada kuruluşun kendi algıladığı imaj çeşidi, ayrı ele alınacak ve değerlendirilecektir.

### **1.2.2 Şemsiye İmaj**

Şemsiye imaj bir örgütün tüm alan ve markalarının üzerinde yer alan ve bir şemsiye gibi tüm imajları bir çatıda toplayan imaj türüdür (Köktürk ve diğerleri, 2008: 17). Bu imaj türüne örnek olarak Sabancı Holding gösterilebilir. Sabancı Holding; Teknosa, Lassa vs. gibi pek çok farklı alanda sahibi olduğu markayı tek ve güçlü tek bir marka altında toplamaktadır. Böylece Sabancı Holding şemsiye imajı kullanarak bu markaları bünyesinde barındırmaktadır.

Örgütün bünyesinde yer alan farklı ürünlerin her biri için reklam kampanyası yoluyla imaj oluşturmak işletmeler için maliyetli olabilmektedir. Ancak bu örgütlerin pazara yeni giren rakip ürünler de düşünülürse, yapılacak çeşitli faaliyetler ile bir kurumsal imaja sahip olma gerekliliği söz konusudur ( Özüpek, 2005:113). Bu nedenle özellikle holdinglerin bünyesindeki değişik ürünlerin tepesinde yer alan ilgili bir ürün seçilir. Bu ürünün hangi örgüte ait olduğunu ifade eden ve diğer markaları da bir ağaç gibi bünyesinde barındıran reklam kampanyaları ile oluşturulan imaj çeşidi şemsiye imaja bir örnektir ( Bakan, 2005: 17).

Şemsiye imaja başka bir örnek ise yeni bir marka üretmek yerine mevcut bir markanın bilinirliği kullanarak farklı ürünler üretmek verilebilir. Evyap



bünyesinde ilk olarak tıraş kremi olarak çıkartılan Arko'nun yıllar içinde el kremi üreterek bayanlara da hitap etmesi örnek gösterilebilir. Böylece müşterilerin mevcut markaya olan güvenleri diğer ürünleri de kabul etmelerini sağlamaktadır. Şemsiye imaj ise bu güven duygusunu güçlendirmektedir (Köktürk ve diğerleri, 2008: 17-18).

Başka bir tanıma göre şemsiye imaj "Bir kurumun belli bir temel tutumunun ifadesidir ve bir tür üst imajdır. Bu imaj kurumun tüm alan ve markalarının üzerinde adeta bir şemsiye gibi gerilmektedir. Yani şemsiye imajı tüm alanları kapsayan bir üst imajdır" (Okay, 2012: 212).

Bu tanımlar neticesinde örgüte dair tüm alan ve markaların, şemsiye imajın birer alt kümesi olduğunu ya da şemsiye imaj tarafından kapsandığını söylenebilir.

### **1.2.3 Kuruluşun Kendi Algıladığı İmaj**

Okay'a göre kuruluşun kendi algıladığı imaj, "bir işverenin, patronun kendi kurumunu görme ve değerlendirme tarzıdır, tıpkı bir mühendisin kendisinin gerçekleştirmiş olduğu yenilikleri değerlendirme tarzı gibidir"(Okay, 2012: 213).

Tengilimoğlu ve Öztürk'e göre ise bu imajda girişimciler, diğer insanların örgütle ilgili ne düşündüklerini bildiğini varsaymaktadır. Bu ise optimistliğe, bilgi eksikliğine dayalı hatalı bir düşünce tarzıdır (Tengilimoğlu ve Öztürk, 2008: 218-219).

Köktürk ve diğerlerine göre objektif olmak için yöneticilerin, tüketici ya da çalışanları gibi paydaşlarına yönelik örgütü nasıl algıladıklarına dair çalışmalar yapması gerekmektedir. Çünkü mevcut tanımda çalışanlar yer almamaktadır. Girişimciden kastedilen o iş yerindeki işveren ya da sermayedardır. Çalışanları kapsamadığı için de kuruluşun kendi algıladığı imaj eksik ve subjektif bir tanım olmaktadır (Köktürk ve diğerleri, 2008: 18-19).

### 1.2.4 Yabancı İmaj

Okay'a göre yabancı imaj kuruluşun kendi algıladığı imajın tam tersidir. Yani ürün ya da hizmetlerle ilgili doğrudan ilgisi olmayan kişilerin, yabancıların sahip olduğu imaj türüdür (Okay, 2012: 213).

“Kuruluşun kendi algıladığı imaj ile yabancıların kuruluşu algıladıkları imaj ne kadar örtüşürse kuruluşun kişiliği ve marka imajı o kadar güçlenecektir. Genelde güçlü markaların kendi ve yabancı imajları örtüşmektedir” (Köktürk ve diğerleri, 2008: 19).

Yabancı imajda, ürün ve hizmetlerin gerçekleşmesinde doğrudan etkisi olmayanların örgütü nasıl algıladığı önem taşır. Yabancı imaj ile kurumun kendi imajı arasındaki tutarlılık, kuruluşu dışarıya karşı etkili kılacaktır (Kunde, 2002: 4).

Bugün dünya markası olan Coca Cola, Bosch gibi markalar kurum markaları olduğu için buradaki marka imajı kurum imajına eşit kabul edilmektedir. Daha önce bahsedilen şemsiye imajı da örgüte dair tüm alan ve markaları kapsadığı için, yabancı imaj ile şemsiye imaj arasında bir bütünleşme olduğundan bahsedebilmek mümkündür (Köktürk ve diğerleri, 2008: 19).

### 1.2.5 Transfer İmajı

Okay'a göre transfer imajı uluslararası düzeyde bilinirliği yüksek ve genellikle de lüks mallarda yer alan bir markanın o türde olmayan bir ürüne transferidir (Okay, 2012: 213).

Bulunduğu sektörde lider ve öncü bir örgüt olan Porche'un mevcut imajını kullanarak farklı bir sektöre girip güneş gözlüğü üretmesi buna örnek olarak verilebilir. Transfer imajın başarısı önündeki en önemli engel ise tüketicilerin yeni ürünle markayı ilişkilendirememesi ve bu uygulamanın mevcut imaja zarar vermesi olabilir (Köktürk ve diğerleri, 2008: 20).

### 1.2.6 Mevcut İmaj

Tengilimoğlu ve Öztürk'e göre mevcut imaj, "toplumun gerçekte kurum hakkında bildiklerinin fikir birliğidir"(Tengilimoğlu ve Öztürk, 2008: 219).

Okay'a göre ise mevcut imaj, "kuruluşun şu anda sahip olduğu imajdır. İmajlar dinamik yapılardır, değişiklik gösterirler ve zamana uymak durumundadırlar" (Okay, 2012: 213).

Kuruluşun şu an sahip olduğu imaj olarak adlandırılan mevcut imaj, dinamik bir yapıya sahiptir ve olumlu ya da olumsuz yönde değişkenlik gösterebilir. Zaman içinde meydana gelen değişiklikler sonucu mevcut imajın saptanabilmesi için bilimsel metodlar uygulanmaktadır(Peltekoğlu, 2001:362).

Mevcut imaj, daha çok örgüt dışındaki kişilerin edindikleri deneyim ya da bilgi sonucu oluşan imajdır. Bu deneyimler olumsuz ya da edinilen bilgiler yetersiz ise mevcut imaj da bundan olumsuz etkilenebilir ( Göksel ve Yurdakul, 2002: 202).

Örgütün kendi algıladığı imajı kullanan üst düzey yöneticiler için mevcut imaj şaşırtıcı olabilir (Tengilimoğlu ve Öztürk, 2008:219). Çünkü mevcut imaj üst düzey yöneticilerin varsayıdığı ya da düşünmüş olduğu imajdan çok farklı olabilir.

Bu nedenle mevcut imajın tespit edilebilmesi için örgütlerin paydaşlarına yönelik gerekli araştırmaları yapması ve doğru değerlendirmesi yerinde olacaktır (Köktürk ve diğerleri, 2008: 21).

### 1.2.7 İstenen İmaj

Okay'a göre istenen imaj, "kurumun sahip olmasını istediği imajdır"(Okay, 2012: 213).

"İşletmeler mevcut durum analizinden sonra, gerçekteştirdikleri düzeltmelerle sahip olmak istedikleri imaja ulaşabilirler. Yani hedef kitlelerin zihninde

oluşturduğu anlamları değiştirebilirler. Bu imaj, kuruluşun ulaşmayı hedeflediği imajdır. Dikkat edilmesi gereken nokta düzeltmeler esnasında kurum kişiliği, kurum davranışı, görsel kimlik ve kurum iletişimi gibi önemli imaj unsurlarının planlı olarak değiştirilmesidir” (Köktürk ve diğerleri, 2008: 21).

### **1.2.8 Pozitif/Olumlu İmaj**

Hedef kitle ya da tüketicilerin yaşadıkları olumlu deneyimler sonucu oluşan, iyi ve başarılı görülen, güçlü markaların sahip olduğu imajdır( Bakan, 2005:18).

Tengilimoğlu ve Öztürk'e göre “iyi ve güçlü profillere sahip markaların, çevreye yansıyan ve sempati uyandıran imajı olan pozitif imaj, genellikle muhatapların deneyimleri sonucu oluşmaktadır” (Tengilimoğlu ve Öztürk, 2008: 219).

Hedef kitlenin olumlu bağ kurduğu markaların sahip olduğu olumlu imajı sürdürülebilir kılmak da önemlidir (Köktürk ve diğerleri, 2008: 21).

### **1.2.9 Negatif/Olumsuz İmaj**

Negatif imaj ve olumsuz imaj kavramları birbirlerinin yerine kullanılmakla birlikte, örgütü olumsuz yönde etkileyen bir imaj türüdür. Örgüt içi veya dışı sergilenen profesyonel olmayan davranışlar kişilerin bilinçaltında olumsuz davranış olarak yer etmekte ve imajı zedelemektedir ( Bakan, 2005:19).

Negatif imaj kuruluş içinde ya da dışında ortaya koyulan davranış ve tutumlara bağlı olarak kişilerin aklında oluşan olumsuzluklardır. Agresif, ısrarcı davranan bir satış temsilcisinin veya çevreye zarar veren bir kurumun hedef kitle üzerinde olumsuz imaj yaratması olasıdır (Peltekoğlu, 1997: 362).

Okay'a göre olumsuz imaj bir yerlerde takılıp kalmış tarihi marka ve isimlerdir (Okay, 2012; 214).

Örgütün ön planda olan özelliklerinin de hedef kitlede olumsuzluk yaratması mümkün olabilir. Bu durumda örgütlerin bu olumsuzluğu olumluya çevirmek için çaba sarfetmeleri gerekebilir (Köktürk ve diğerleri, 2008: 21).

### 1.2.10 Mağaza İmajı

Lindquist'e (1975) göre mağaza imajı; ürün çeşitliliği, sunulan hizmetler, tüketiciler, fiziksel özellikler, konfor, tutundurma faaliyetleri, mağaza atmosferi ve tatmin gibi değişkenlerden oluşmaktadır. Doyle ve Fenwick'e (1975) göre ise ürün, fiyat, atmosfer, dizayn ve ulaşım kolaylığı mağaza imajını oluşturmaktadır (Yücel, 2012: 99).

Ghosh için mağaza imajı ürün çeşitliliği, ulaşım kolaylığı, mağaza atmosferi, tüketici hizmetleri, reklam, fiyat, kişisel satış ve satışı teşvik edici programlardan oluşmaktadır (Bloemer ve Ruyter, 1998: 502).

Turley ve Milliman'a (2000) göre mağaza imajı; dış ortam, genel iç ortam, plan ve tasarım, satın alma noktası-dekorasyon ve ortamdaki insan faktörü olmak üzere beş ayrı başlık altında ele alınmıştır. Dış ortam mağazanın tabelası, vitrini, çevre, otopark koşulları vs. iken iç ortam mağazanın iç ısı, temizliği, yayınlanan müziği vs. ifade etmektedir. Plan ve tasarım ürün sınıflandırmasını, rafları, bölümleri kapsamaktadır. Satın alma noktası ve dekorasyon değişkenleri satın alma noktası göstergelerini, ürün teşhirlerini, stantları ifade etmektedir. Ortamdaki insan faktöründen anlatılmak istenen ise çalışanların giyimi, yaklaşımları, mağazanın kalabalık ya da yoğunluğu yani mağaza içinde bulunan tüm insanların oluşturduğu ya da yansıttığı durumdur (Yücel, 2012: 99).

Arslan ve Bayçu'ya göre ise mağaza imajı; sadece imajı oluşturan unsurların toplamı değil aynı zamanda bu unsurların birbiri ile etkileşimini temsil eden, dış faktörlerden etkilenen, gerçekçi ve duygusal unsurların bütünü ifade eden bir kavramdır (Arslan ve Bayçu, 2006: 39).

Tüm bu tanımlar neticesinde kısaca mağaza imajı mağazanın dış çevre koşullarından iç ortamındaki fiziksel koşullara, personel özelliklerinden müşteri yoğunluğuna kadar pek çok faktörden oluşmaktadır.

Mağazalar müşterileri tarafından tercih edilebilir olmak için mağaza imajı yaratmaya çalışabilirler. Her bir mağaza farklı müşteri tipleri için farklı imaj geliştirebilmektedir. İkea örneğinde olduğu gibi "altmış metrekarede yaşıyoruz"

sloganıyla uyumlu ve bütünleşik olarak mağaza atmosferini yaratmıştır ( Köktürk ve diğerleri, 2008: 22). İkea, müşterilerine alışveriş alanının pek çok yerinde not kağıdı, kalem, mezura vb. bulundurarak, çocuklar için ücretsiz oyun alanı sunarak, tavanda yer alan yönlendirmeler ve zemindeki oklar ile mağaza içi rahat dolaşımı sağlamış; eğitimli satış personeli, gerçekçi oda örnekleri, hatta mola için cafe&restaront olanakları sunarak mağaza imajı konusunda farklılaşmıştır ([http://www.ikea.com.tr/hakkimizda/magaza\\_deneyimi.aspx](http://www.ikea.com.tr/hakkimizda/magaza_deneyimi.aspx)).

### **1.2.11 Ürün İmajı**

“Ürün imajı bir ürünün sahip olduğu imajdır. Ürün imajının oluşumda o ürünün fiziksel özellikleri olduğu kadar tüketicinin ruh hali ve kültürel gelişimi de rol oynamaktadır”(Köktürk ve diğerleri, 2008: 23).

Özellikle piyasaya yeni girecek malların tanıtımında etkin olan ürün imajının geliştirilmesi ise ürünün kalitesi, özellikleri varsa farklılıklarını vurgulayan reklamlarla mümkün olabilmektedir(Tengilimoğlu ve Öztürk, 2008: 219).

Ürün imajı sadece ürünü değil aynı zamanda ürünü sunan örgütü de temsil etmektedir. Ürün imajı ilgili örgütün kalitesini, prestijini hedef kitleye yansıtır. Bu nedenle ürün imajı ile kurum imajı arasında bir ilişki söz konusudur ( Bakan ve Büyükmeşe, 2004: 28).

Ürün imajının oluşumda ilgili ürünün fiziksel özellikleri de önem taşımaktadır. Örneğin beyaz renkli bir ürün temizlik ve sağlığı ifade etmekte dolayısıyla ambalajlama da ürün imajı oluşturmada önem taşımaktadır( Bakan, 2005: 25).

### **1.2.12 Marka İmajı**

Günümüzde örgütler arasında geçmiş dönemlere göre daha fazla rekabet bulunmaktadır. Bu nedenle farklı örgütlerin benzer ürünleri müşterilerin akılda kalma oranlarını etkileyebilmektedir. Olumlu etkiyi kendi lehlerine gerçekleştirmek isteyen örgütler kendi ürünlerine özgü marka stratejileri uygulamaktadır(Çavuşoğlu, 2011: 3).

Marka, Amerikan Pazarlama Birliği'nin yapmış olduğu tanıma göre; bir ürün ya da bir grup satıcının ürünlerini ya da hizmetlerini, rakiplerin ürünlerinden ya da hizmetlerinden farklılaştırmaya, ayırt etmeye yarayan isim, terim, işaret, sembol, tasarım, şekil ya da tüm bunların bileşimidir(Köktürk ve diğerleri, 2008:24).

Markanın hem üretici hem de tüketici açısından önemi vardır. Üretici açısından önemi işletmenin marka ismi ile rakiplerinden farklılaşarak marka imajı oluşturabilmesidir. Marka imajını oluştururken reklam ve tutundurma çabalarını kullanarak fiyat karşılaştırmasını azaltabilmektedir. Böylece marka ismi ile üretici rakiplerinden farklı bir fiyat belirleme olanağına sahip olabilir. Tüketici açısından marka ürüne bir imaj oluşturmakta ve tüketici ile ürün arasında köprü vazifesi görmektedir. Ürün tüketicinin somut ihtiyaçlarını karşılarken marka soyut ihtiyaçlarını karşılayıp beklentilere hitap etmektedir, dolayısıyla ürün bugüne ait iken marka geleceğe ait olmaktadır. İyi ve güvenilir bir marka imajına sahip ürün, işletmenin tüketiciler üzerinde bıraktığı güven ve garantiyi de ifade edebilmektedir.(Çavuşoğlu, 2011: 4).

Keller'a göre marka imajı, tüketicilerin fiziksel ya da sosyal ihtiyaçlarını karşılayabilecek ürünün veya hizmetin özelliklerine bağlıdır. İmaj markanın manevi tarafını temsil etmektedir ve müşteriler marka imajını doğrudan kendi tecrübeleri, dolaylı olarak reklamlar ya da çevreden duyduklarıyla oluşturabilmektedir. Pek çok manevi faktör marka ile ilişkilendirilmişse de bunlardan dört tanesi;

1)Kullanıcı profilleri

2)Satılma ve kullanım durumu

3)Kişilik ve değerler

4)Geçmiş, soy ve deneyimler olarak belirlenmiştir.

Örneğin zengin bir marka imajına sahip olan Nivea ürünlerine bakıldığında buradan elde edilecek çağrışımlar aile tecrübesi, çocukluk anıları vs. olabilmektedir (Keller, 2008: 65-66).

Keller marka çağrışımlarının ve bununla birlikte güç, popülerlik ve eşsiz olma gibi üç ana faktörün de marka imajını etkilediğini belirtmiştir. Ancak ne kadar eşsiz olursa olsun müşteriler popüler bulmuyorsa ya da ne kadar arzularsa arzulansınlar marka yeterince güçlü değilse marka değeri yaratmanın zor olduğundan bahsetmiştir (Keller, 2008: 67).

Çavuşoğlu'na göre marka imajı tüketicinin zihnindeki markaya dair bilinirlik, markaya yönelik tutum ve markanın kalitesine dayanan güvenden oluşmaktadır(Çavuşoğlu, 2011: 17).

Elden ve Yeygel ise marka imajını, örgütün yapacağı reklamlarla ilişkilendirmiştir. Reklamlar ile örgüte yönelik tutumların pozitif yönde gelişmesi sağlanmakta ve tutumların istenen düzeyde olmadığı durumlarda ise kurumsal imajın gelişmesinde önemli etkiye sahip olduğu belirtilmektedir (Elden ve Yeygel, 2006: 217).

Marka imajı özellikle doyuma ulaşmış pazarda ürünün benzer rakiplerinden sıyrılması açısından önemlidir ( Aydede, 2003: 55).

Rekabetten farklılaşabilmek için tüketicinin dikkatini çekmenin yollarından birisi de ilgili ürünle farklılaşıyor olabilmektir. Tüketicilerin en çok dikkat ettiği şey ise markadan bekledikleri, kendilerine sunulan yarardır (Kotler, 2000:180).

### **1.3 KURUMSAL İMAJIN OLUŞTURULMASI**

Güçlü bir kurumsal imaj oluşturmak için örgütlerin hem iç çevre hem de dış çevreyi dikkate alarak imaj çalışması yapması gerekmektedir. Sadece dış çevreyi, müşterileri dikkate alarak yapılan imaj çalışması yeterli olmayacaktır çünkü dış çevreye karşı örgütü en iyi temsil edecek ve örgütü yansıtacak iç çevre atlanırsa yapılan çalışma eksik kalabilir. Bu nedenle dış çevre ihtiyaçlarının yanında çalışanlarının ihtiyaçlarını, beklentilerini dikkate alarak kurumsal imaj çalışmasını planlayan ve uygulamaya koyan örgüt kurumun imajını daha iyi yansıtabilir.



### 1.3.1 Alt yapı kurmak

“Alt yapı kurmak, kurumun karakteristik özelliklerine, sahip olduğu vizyona dolayısıyla kurum felsefesine uygun kalınarak kurum imajının oluşturulmasını kapsamaktadır. Kurum felsefesi dahilinde yer alan şirketin vizyonunu oluşturan, misyon ifadeleri, yönetim anlayışı, geleceğine ışık tutan amaç ve hedefleri, bu unsurlara dolayısıyla şirketin niteliklerine uygun bir kurum imajı oluşturulabilmesi açısından baştan tespit edilmeli ve göz önüne alınmalıdır” (Elden ve Yeygel, 2006: 192).

Misyon, örgütlerin ne yapmak ve hangi amaçla yapmak üzere kurulduklarını, var olma nedenlerini ifade etmektedir (Koçel, 1998:74).

Örgütlerde misyonun açıklanması örgütün stratejik planlamalarına katkı sağlama, ekip çalışması ve motivasyonu beraberinde getirmesinin yanında kamuoyunun örgütleri daha iyi değerlendirmelerini sağlamaktadır (Dinçer, 1998:11).

Vizyon ise örgütün geleceğine ait resmi ifade eder. Vizyon gelecekte istenilen durumların hangi yollarla yapılabileceğine dair oluşturulan zihni bir tasarımdır. Örgütün bir bütün olarak geleceğinin tanımlanmasında bilinenden bilinmeyene doğru oluşan bir bakıştır denilebilir ( Dinçer, 1998:6).

Kurum imajının uzun vadede başarıyı da beraberinde getirmesinin ön koşulu alt yapıyı oluşturmaktır. İmajın, küreselleşmenin getirdiği değişim ve çağın gereklerine uygun olarak oluşturulması gerekmektedir. Güçlü bir alt yapı oluşturmak için örgütün vizyon oluşturması, iş prensiplerini belirlemesi ve misyon geliştirmesi gerekmektedir. Bu aşamadan sonra prensipleri kurum felsefesine katarak uzun dönemli spesifik hedefler belirlemelidir. Örgütlerin kurum imajını oluşturmada güçlü bir alt yapı oluşturmaları için oluşturmaları gereken vizyon, örgütün geleceğinin resmini oluşturmaktadır. Vizyon çalışanların örgüt hakkında bilgi sahibi olarak aidiyet duygusunu güçlendirmekte, örgütün sahip olduğu prensipler ise dış çevrenin gözünde iyi bir imaja sahip olmasını sağlamaktadır. Bu nedenle küresel bir vizyon oluşturmak,

yapısal ve yönetimle ilgili değişimleri gerçekleştirmek, insan kaynakları yönetimini bu değişimlere göre şekillendirmek güçlü bir kurum imajı yaratılmasında önemlidir(Güzelcik, 1999; 173-178)

### **1.3.2 Dış İmaj Oluşturmak**

Güçlü bir imaj oluşturmada diğer bir unsur olan dış imaj, örgütün ürettiği ürün/hizmetlerin kalitesi, somut imajı, sponsorluk ve medya ilişkileri gibi dış hedef kitle ile kurduğu iletişim sonucu onlarda oluşturduğu imajdan oluşmaktadır (Güzelcik, 1999: 182).

Örgütün sunmuş olduğu ürün/hizmetlerin kaliteli olması dış hedef kitlenin bu ürünleri tekrar tercih etmesini sağlayabilmektedir. Böylece dış hedef kitlenin sadık müşteriler haline gelmesinde örgütün kaliteli ürün/hizmet sunuyor olması önemli bir dış imaj unsuru olabilmektedir. Tam tersi durumda yani ürün/hizmetin kalitesinde yaşanan olumsuzluklarda da kurum imajı kötü etkilenebilmektedir(Elden ve Yeygel, 2006: 192).

Somut imaj örgütün dış imajını etkileyen diğer bir unsurdur. Somut imaj örgüt binası ya da satış yerlerindeki örgüt içi hava olarak nitelendirilen kurum iklimi ve kurum kimliğinin görsel kısmını oluşturan kurumsal dizaynın meydana getirdiği etki ve algılamalardan oluşmaktadır. Böylece örgütün ismi, logosu ve amblemi, örgüt renkleri, örgüt binasının i ve dış mimarisi, örgüte ait satış yerlerinin dekorasyonları gibi görsel unsurlar ile çalışanların müşterilere karşı tutum ve davranışları dış hedef kitlede oluşacak imajı etkilemektedir (Elden ve Yeygel, 2006: 192).

Kurumsal reklamlar kurumun imajını dış hedef kitleye ulaştırmada yardımcı rol üstlenmektedir. Örgütlerin hem ürünlerine hem de kurumlarına yönelik oluşturdukları reklamlar dış hedef kitleye kendi kalite anlayışlarını aktarmalarında etkili bir yöntem olabilmektedir. Böylece kurum imajının oluşturulmasında önemli bir dış imaj oluşturucu olarak karşımıza çıkmaktadır (Elden ve Yeygel, 2006:192-193). Kurumsal reklamların etkin bir şekilde

kullanılması olumlu bir dış imaj oluşturulmasını sağlamaktadır (Bakan, 2005:123).

Sponsorluklar ile örgütler sponsor olunan sportif, kültürel ya da sanatsal olaylarda görsel ve yazılı iletişim kullanarak hedef kitlelere ulaşırlar ve toplumsal sorumluluk anlayışı ile bilinirliği artırmaktadırlar. Böylece sponsorluk faaliyetleri ile firmalar kurumsal imajın oluşturulmasında önemli bir dış imaj unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır (Elden ve Yeygel, 2006:193).

Örgütlerin kurum imajını oluşturmada diğer bir dış imaj unsuru ise medyadır. Örgütlerin medya ile iyi/kötü bir iletişim içinde olması, kurumla ilgili basında çıkacak olumlu/olumsuz haberlerin miktarı gibi faktörler kurumun dış imajını etkileyebilmektedir.

Sonuç olarak sunulan ürün/hizmetin kalitesi, somut imaj, reklam, sponsorluk ve medya ilişkileri ile dış hedef kitlede yaratılacak olumlu bir dış imaj, hedef kitlede olumlu bir algıya sebep olacaktır.

### **1.3.3 İç İmaj Oluşturmak**

Dış imaj oluşumunun etkili yönetilmesi ve sürdürülebilir kılınması gerekli olmakla birlikte tek başına yeterli olmayabilir. Bunun için iç hedef kitleyi dikkate alarak ilerlemek, iç imaj oluşumuna önem vermek de faydalı olacaktır.

İç imaj örgütün çalışanları gözündeki imajdır. Örgütün çalışanlarda oluşturdukları iç imaj çalışanları vasıtasıyla dış hedef kitleye de iletilebilmekte bu nedenle dış imajla paralel ve uyumlu olması beklenmektedir. İç ve dış imaj arasındaki tutarlılık güçlü bir kurum imajı elde edilmesini sağlayabilir. Bunun için kurum çalışanların çalıştıkları yerde gurur duymaları sağlanmalı, yönetimin kendilerine saygı duyduğunun gösterilmesi, açık iletişim yollarının oluşturulması, kendilerini ispat edecekleri fırsatlar tanınması onlarda oluşturulacak imajı güçlendirebilecektir (Elden ve Yeygel, 2006:194).

İç imaj örgüt içinde oluşturulan atmosferi ifade eder. Güçlü bir iç imaj oluşturabilmek için çalışanların ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması

gerekmektedir çünkü her çalışan örgüte iyi bir imaj kazandırmada örgütün ortağıdır. Bu nedenle iç imaj programları çalışanların örgüte bağlılığını amaçlayan programlardır. Bu programlar ise örgüte vizyon oluşturulması, çalışanlara saygı duyulması, çalışanlarla etkili iletişim kurulması, ödüllendirilmesi, yaratıcılıklarını gösterecekleri ortam yaratılması, eğitim ve gelişimlerine destek olunarak değer verilmesi olarak sıralanabilmektedir (Güzelcik, 1999; 194-198).

Böylece iç imaj çeşitli yazarların da ifade ettiği gibi örgütteki istihdam edilen işgörenlerin zihninde oluşturulan algı olarak görülebilir.

#### **1.3.4 Soyut İmaj Oluşturmak**

“Geçmişte kurum imajı çalışmaları, sadece müşterilere, bir başka deyişle dış hedef kitlelere yönelik olarak planlanmaktaydı. Çalışanların iç hedef kitle olarak öneminin artmasıyla birlikte, kurum imajı çalışmaları da artık dış hedef kitlenin yanı sıra, iç hedef kitleyi de göz önüne alarak planlanmaya başlamıştır. İyi bir dış imaj oluşturabilmek için; iç hedef kitlenin desteğini alma gereği, iç hedef kitlenin önemini gün geçtikçe artırmaktadır. Diğer yandan küreselleşmeyle birlikte bilgi bombardımanına uğrayan ve seçim yapmakta zorlanan tüketiciler, sayısız ve birbirinden pek farkı olmayan seçenekler arasında karar vermede daha çok duygularına ve deneyimlerine göre davranmaya başlamışlardır. Bu da kurum imajını oluşturmada, hedef kitlelerin duygusal ihtiyaçlarına önem verilmesi gerektiğini gündeme getirmiştir. Böylece soyut imaj adı verilen, hedef kitlelerin duyguları ve tecrübeleriyle oluşan bir imaj türü daha ortaya çıkmaktadır (Güzelcik, 1999: 172).

Elden ve Yeygel'e göre “soyut imaj, müşterinin ilişki ve etkileşim içinde olduğu şirketle kurduğu iletişimde kendisine sunulan değer, önem, farklılık hissi gibi kişiye duygusal yararlar sunan anlamları içerir ve bu bağlamda kuruma yönelik geliştirilen algılamaları içermektedir. Günümüzde somut imaj unsurlarının bir çok kurum için aynı olduğu ve çok kolaylıkla taklit edilebileceği düşünüldüğünde, soyut imajı oluşturan ve kurumun hedef kitlelerin beyinde

konumlanmasında önemli etkisi olan kuruma has kişilik özelliklerinin ve duygusal ifadelerin, sadık müşteriler yaratılmasında etkili olduğu görülmektedir” (Elden ve Yeygel, 2006: 194-195).

## **1.4 KURUMSAL İMAJ, KURUMSAL İTİBAR, KURUM KÜLTÜRÜ VE KURUM KİMLİĞİ İLİŞKİSİ**

Kurumsal imaj, kurumsal itibar, kurum kültürü ve kurum kimliği kavramları birbiriyle ilişkili olmakla birlikte çoğu zaman karıştırılabilmektedir. Bu nedenle çalışmanın bu bölümünde kurumsal itibar, kurum kültürü ve kurum kimliğinin kurumsal imajla arasındaki ilişkiye değinilecektir.

### **1.4.1 Kurumsal İtibar ve Kurumsal İmaj İlişkisi**

İtibar, bir örgütün geçmişte yaptığı eylemlerin yanı sıra gelecekte yapacağı eylemlerini de kapsamaktadır. Bir örgütün güvenilirliği, güvene layık oluşu, sorumluluğu ve yeterliliği hakkında çok sayıda kişisel ve kolektif yargıdan oluşan itibar, algıya dayalı bir kavramdır ve kurum imajı ile doğrudan ilişkilidir (Okay ve Okay, 2001:452).

Örgütün kendi kendini övmesi ve iyi olduğunu iddia etmesi itibarlı olduğu anlamına gelmemektedir. İtibar paydaşlarının örgütü takdir etmesi ile oluşur ve anlam kazanır (Kadıbeşegil, 2006: 58).

“İtibar kazanmak için birçok boyutta tutarlı davranış göstermek gerekir. Öncelikle, şirketler sundukları ürün ve hizmetlerde farklılık yaratarak ekonomik değer oluşturmalıdır”(Özkan, 2009: 79).

Kurumsal itibar ve kurumsal imaj kavramları değerlendirildiğinde farklı görüşler olduğu gözlenmektedir;

Ural’a göre kurumsal imaj soyut bir kavramdır ve kamuoyunun yani sadece dış hedef kitlenin örgütle ilgili düşüncelerini ifade eder. Kurumsal itibar kurum

imajından farklı olarak hem iç hem dış hedef kitlenin ürünüdür; örgütün tüm hedef kitlelerdeki algısıdır (Ural, 2006: 173).

1.1.2. bölümde kurumsal imaj başlığı altında da ele alındığı üzere farklı kurumsal imaj tanımları mevcuttur. Bu tanımlar içerisinde kurumsal imajı sadece dış hedef kitlede oluşan algı olarak ifade eden yazarlar olduğu gibi, iç ve dış hedef kitledeki algılar bütünü olarak açıklayan yazarlar da mevcuttur. Biz bu çalışmada kurumsal imajı kurumu meydana getiren tüm bileşenlerin iç ve dış çevre üzerinde yarattığı izlenim olarak tanımlayacağız.

Bu nedenle kurumsal itibar ve kurumsal imaj arasındaki ilişkiyi tekrar değerlendirmek doğru olacaktır. Dalton ve Croft'a göre "Kurum imajının yaratılması mümkündür, ancak kurum itibarının hak edilmesi gerekir. Kurum imajı, paydaşların kurumla ilgili en son düşünceleri ve inançları olarak yorumlanabilir, ancak kurumsal itibar, kurum bütünlüğünün uzun vadedeki kolektif değerlendirmesini temsil eder" (Dalton ve Craft, 2003: 9).

#### **1.4.2 Kurum Kültürü ve Kurumsal İmaj İlişkisi**

Tuğcu'ya göre kurum kültürü maddi ve manevi iki boyuttan oluşmaktadır. Maddi boyut örgütün sahip olduğu teknolojiyi de kapsayan ürünler olarak tanımlanırken, manevi boyut örgüt içinde yazılı olmayan yönetim/davranış biçimleri, karar alma süreçleri ve örgüt imajı gibi unsurlardan oluşmaktadır (Tuğcu, 2003: 12-13).

"Kurum kültürü, yazıyla ifade edilmemiş bile olsa, aynı kurumda çalışanların tutum, inanç, varsayım ve beklentileri ile bireylerin davranışlarını ve bireyler arası ilişkileri belirleyen faaliyetlerin nasıl yürütüldüğünü gösteren normlar demetidir. Bunlar kurumun felsefesini yansıtır ve o güne kadar oluşan kurum içi, mitosları, anekdotları, sivrilmiş kişilikleri ve uygulamaları içerir" (Erengül, 1997: 25).

Kurumsal kültür, ilgili örgütün iç ve dış çevre ile ilgili yaşanan sorunların üstesinden gelmek için örgüt yöneticileri tarafından oluşturulan, örgüte yeni

katılanlara doğru yolu göstermek için kullanılan temel varsayımların modelidir. Kültür resmi değildir ancak çalışanları birbirine bağlamakta, kendileri, işleri ve şirketleri hakkındaki düşüncelerini etkilemektedir (Elden ve Yeygel, 2006: 164).

Kozlu Türkiye’de incelediği başarılı örgütlerde belirgin ve güçlü firma kültürleri tespit etmiştir. Başarısız örgütlerde ise kültürü zayıf veya bilinçsiz gelişmiş ve dağınık olarak nitelendirmiştir. Amerika ve Japonya’da yapılan araştırmalar da benzer sonuçları doğurmaktadır ( Kozlu, 1986: 63-64).

Kozlu’ya göre kurumsal kültür; paylaşılan temel değer ve inançlar, liderler ve kahramanlar, yeni kuşakların sosyalizasyonu, öykü ve efsane gibi soyut olgulardan oluşmaktadır. Temel değerler; örgütte herkese müşterek çalışma sonucu erişebilecekleri hedefleri, bu hedefler ulaşmada uygulayacakları stratejileri ve çalışanlara günlük kararlarında bağlı kalmalarını gösteren asgari müştereklerden oluşmaktadır. Liderler ve kahramanlar, firma kültürünü oluşturan temel değerleri simgeleyen örnekler olarak nitelendirilmekte ve o kurum kültürünün gücünü simgelemektedir. Yeni kuşakların sosyalizasyonu, örgüte yeni katılan çalışanların firma kültürü ile bütünleşme sürecini ifade etmektedir. Öykü ve efsane ise gerçek olsun veya olmasın geçmişte başarıya ulaşılan öykülerden oluşmaktadır. Böylece örgütün üslubunun vurgulanması ve temel değerlerinin yayılması, yeni kuşaklara yol göstermesi öykü ve efsaneler yoluyla olmaktadır.

Kavuncu’ya göre kurumsal kültür, içinde bulunulan toplum, çevre ve çalışanlardan etkilenmektedir. Kurumsal kültür oluşturulurken çalışanlar, çevre, toplum ve onların değerleri göz önüne alınmalıdır. Bu faktörlerden herhangi birini görmezden gelmek yapılan işin sağlıklı olmasını engelleyebilmektedir. Bu nedenle kurumsal kültürü etkileyecek, yön verecek ve değiştirecek bu faktörler dikkate alınmalıdır (Kavuncu, 2003: 46-51).

Tüm bu yapılan açıklamalar neticesinde kurumsal kültür oluşum aşamasında dış hedef kitle dikkate alınarak oluşturulsa da daha çok iç hedef kitleyi ilgilendirmektedir diyebiliriz. Kurumsal kültür; çalışanların iş yapışlarını ortak bir kültür paydasında ilerletmelerini sağlayarak, ulaştıkları başarıları ile kurumsal

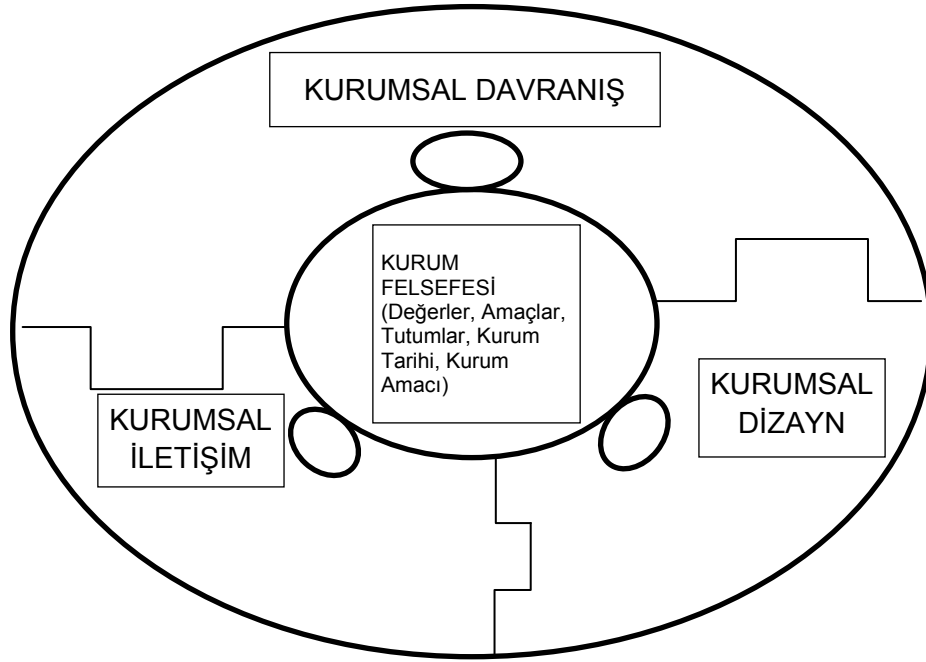
imaja katkıda bulunabilir. Kurumsal imajı hem iç hem dış hedef kitlede oluşan algı olarak nitelendirdiğimize göre kurum kültürünün bu algıda payı olduğunu söyleyebiliriz.

### **1.4.3 Kurumsal Kimlik ve Kurumsal İmaj İlişkisi**

Okay'a göre kurum kimliği; kurumun logosu, renkleri ya da amblemi gibi görsel unsurların yanı sıra birbiriyle etkileşim halinde olan kurumsal iletişim, kurumsal davranış ve kurum felsefesi unsurlarından meydana gelmektedir. Bu unsurlara şekil 1'de yer verilmiştir. Kurum kültürü de kurum kimliğini etkileyen diğer unsurlardan biridir. Kurum kimliği ve kurum kültüründen hangisinin diğerini kapsadığı halen tartışmalı bir konudur. Kurumsal kimlik ve kurumsal imaj arasındaki ilişki ise kurum kimliği faaliyetlerinin ilgili kurumun imajını oluşturduğu şeklinde açıklanmaktadır (Okay, 2012: 56).

Okay, kurum felsefesini, kurumun değer, tutum ve normlarından; amacından ve tarihinden meydana geldiğini, kurum kimliğinin kalbini meydana getirdiğini söylemiştir. Kurumsal davranış organizasyonun üçüncü şahıslara karşı olan davranışlarıdır ve finans davranışları, sosyal davranışlar, iletişim davranışları buna örnek gösterilebilir. Kurumsal dizayn kuruluşun marka, yazı, renk, mimari dizayn gibi görsel unsurlardan oluşmaktadır. Kurumsal İletişim ise sözleşmeler, eğitim, çalışanlara yönelik düzenlemeler, pazarlama tedbirleri, ilanlar, basın düzenlemeleri gibi iletişim uygulamasına çevrilmiş kurum kimliğidir. Kurum kimliği; kurum felsefesi merkezde olmak üzere kurumsal davranış, kurumsal dizayn ve kurumsal iletişimin karşılıklı etkileşimi ile oluşmaktadır (Okay, 2012: 43-49).





Şekil 1 :Kiessling ve Spannagl'e Göre Kurum Kimliğinin Unsurları (Okay, 2012: 44)

Köktürk ve diğerlerine göre kurum kimliği, kurumun kişiliğini iç ve dış çevreye tanıtmadır. Kurum kimliği Okay'ın belirttiğine benzer olarak vizyon, felsefe, kurum kültürünün yanı sıra kurum tasarımı, kurum iletişimi ve kurum davranışını da içermektedir (Köktürk ve diğerleri, 2006: 39).

Köktürk ve diğerleri güçlü bir kurum kimliği kurumun dış hedef kitleye ulaşabildiği gibi iç hedef kitlenin motivasyonunu artırabilmektedir. Böylece çalışanlarda biz duygusunu geliştirerek işletmeye bağlılığını artırabilir, dış hedef kitleye de bu bağlılığın olumlu olarak yansımaları sağlayarak güçlü bir imaj oluşmasını sağlar (Köktürk ve diğerleri, 2006: 39-40).

Er'e göre "Kurum kimliği "Siz kimsiniz?" sorusuna, kurum imajı ise "İnsanlar sizin hakkınızda ne düşünüyor?" sorusuna yanıt verir. Kurum, önemli paydaşlarının gözünde rakiplerinkine nazaran daha iyi bir imaj sağlayacağını umduğu kurum kimliğine ait parçaları ön plana çıkarıp geliştirdiği takdirde, kurumun iyi bir itibarı olacağı söylenebilir" (Er, 2008: 37).

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ FONKSİYONLARININ KURUMSAL İMAJA ETKİSİ

#### 2.1 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ TANIMI VE ÖNEMİ

Değişen koşullar neticesinde örgütlerin, bu değişime ayak uydurması, rakiplerinden farklılaşması gerekmektedir. Esnek ve değişime ayak uydurabilen örgütler rekabette daha başarılı olacaktır. Bu nedenle örgütlerin en önemli kaynağı olan insan gücünü yönetmek büyük önem taşımaktadır.

Kaynak ve diğerleri insan kaynakları yönetimini insan kaynağının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalar doğrultusunda, etkin yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümü olarak nitelendirmiştir (Kaynak ve diğerleri, 1998: 16).

İnsan kaynakları yönetimi çalışanların üretim sürecindeki memnuniyet ve motivasyonlarını sağlamakla birlikte örgütlerin rekabetçi üstünlük sağlamaları adına çalışanlarını nasıl yönetebileceği üzerinde de durmaktadır (Dolgun ve diğerleri, 2007: 2).

Bingöl'e göre insan kaynakları yönetimi örgütün en değerli varlığı olan insan kaynağının stratejik, kapsamlı ve iç tutarlılığı sağlayan bir yaklaşımdır. Örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi açısından hayati öneme sahiptir (Bingöl, 2010: 5).

Argon ve Eren'e göre insan kaynakları yönetimi, "insan kaynağının sahip olduğu niteliklerin madde kaynaklarıyla birlikte, sistematik ve dengeleyici bir yaklaşımla ele alınarak, örgüt amaçları doğrultusunda verimliliğe dönüştürülebilmesi için faaliyet gösteren yönetimsel bir fonksiyonlar bütünüdür" (Argon ve Eren, 2004: 17).

İnsan kaynakları yönetiminin iki temel amacı vardır:

- Örgütte istihdam edilen kişilerin bilgi, beceri ve yeteneklerini akılcı şekilde kullanarak örgüte olan katkılarını maksimum seviyeye çıkarmak
- Örgütte istihdam edilen kişilerin işten doyum sağlamalarına katkıda bulunmak.

Sadece ilk amacı yerine getirirse çalışanın bir üretim aracından farkı olmayacaktır. Bu nedenle bu iki temel amacı birlikte yerine getirebiliyor olmak önem kazanmaktadır. Bu iki temel amaç dışında ise insan kaynakları yönetimi örgütün amaçlarına ulaşması, yetenekli personel istihdam etme, iyi eğitilmiş ve motive personel tedarik etme, personelde iş doyumunu sağlama, iş yaşamının kalitesini artırarak çalışmayı istekli hale getirme, politika ve uygulamalarını tüm çalışanlarına ulaştırarak onlarla iletişim kurabilme, iş ahlakı ve sosyal sorumluluk konularında yardımcı olma, gerekli değişim yönetimlerini gerçekleştirme gibi amaçlarla örgütsel verimliliğe katkı sağlamaktadır (Özgen ve diğerleri: 2002: 8-10).

Sabuncuoğlu'na göre ise, insan kaynakları yönetimi iki önemli unsur üzerine kurulmuştur. Bunlar; örgütün amaçlarına ulaşması için insan gücünün verimli kullanılması ve iş gören beklentilerinin sağlanarak gelişimlerinin sağlanmasıdır.

Bu yaklaşımla iş görenler kurumda yüksek performansla çalışmakta ve işinden tatmin olarak yaşam kaliteleri artırılmaktadır (Sabuncuoğlu, 2011: 3-4).

Günümüzde teknolojik gelişmeler, insan kaynağının daha verimli hale gelmesinde etkili olmasına rağmen insan kaynağını ikame edecek güçte değildir. Robotların kullanılıyor olması, insan kaynağını ikame ediyor düşüncesini akla getiriyor olsa bile robotları programlayan, yönlendirenlerin de insan kaynağı olduğu unutulmamalıdır. Bu nedenle örgüt için insan kaynağının önemi artmakta hatta gelecekte daha nitelikli insan gücüne ihtiyaç duyulacağı için örgütlerdeki insan kaynakları yönetiminin de kritik hale geleceğini göstermektedir (Tortop ve diğerleri, 2010: 10).

İnsan kaynakları yönetimi, insanların yönetimidir. İnsana verilen değer, önem, itibar ve şahsi menfaatleri örgütün menfaatleri kadar önemlidir. Örgütün büyüme

ve başarıyı yakalaması için çalışanların ihtiyaçlarına önem verilmelidir (Argon ve Eren, 2004: 24).

Cowling ve Mailer'e göre insan kaynakları yönetimi farklı organizasyonlarda, personel yönetimi, çalışan ilişkileri, işgücü kaynağı, kadro yönetimi gibi farklı isimlerle adlandırılmıştır. Çoğu otorite iyi bir çıktı elde edebilmek için bu fonksiyona önem verilmesi gerektiğini düşünse de uygulamada bu önemin daha az olduğu görülmektedir. İnsan kaynakları yönetimine verilmesi gereken önem ise organizasyonlarda birinci önceliğin ekonomik performansla verilmesi ile ikinci plana atılabilmektedir. İyi finansal sonuçlar ile insan kaynakları yönetimi arasında neden ve sonuç belirlemek çok kolay değildir ancak uzun dönemde bu ilişki kendini gösterebilmektedir. İnsan kaynakları yönetimi örgüte iyi eğitilmiş ve motive işgücü sağlayarak rekabette farklılaşmayı sağlayabilir ve dolayısıyla başarılı olabilir (Cowling ve Mailer, 1981: 1-2).

Randall'a göre insan kaynakları yönetimi organizasyonlarda en iyi çalışanlar, en iyi kurum ve en iyi topluluğa ulaşmak için insanları yönetme işidir. İnsan kaynakları yönetimi; yoğun rekabet, yeni küçük firmaların varlığı, hızlı teknolojik avantajlar, dinamik yasalar, politika ya da sosyal gerçekler, değişen değerler ve eğitim özellikleri, müşterilerin yüksek kalite ve düşük ücret talebi gibi sayılabilecek nedenler dolayısıyla önemli hale gelmiştir. Dolayısıyla bu ortamda organizasyonlar işlerini daha farklı yapmak zorundadırlar (Randall, 1995: 5).

"İnsan kaynakları yönetiminin örgütteki yeri, yöneticilerin insan kaynaklarına ve işletmenin sosyal sorumluluğuna verdikleri önem ile işletmenin büyüklüğüne göre değişmektedir". Buna göre işletmenin yaşam seyri dikkate alındığında kuruluş aşamasında işletme küçük ölçekli ise insan kaynağı yönetimi bizzat patron tarafından yapılabilmekte, işletme olgunluk döneminde ise insan kaynakları bölümü kurulduğu söylenebilmektedir (Aldemir ve diğerleri, 2004: 30).

Günümüzde artık örgütlerin daha fazla insan kaynakları yönetimine önem verdiği söylenebilir. İşletmenin yapısında insan kaynakları yönetimine dair ayrı bir birimin varlığı bunun en iyi göstergelerinden birisidir.

Tüm bu açıklamalar değerlendirildiğinde, insan kaynakları yönetimi örgütün hedeflerini gerçekleştirmede büyük katkısı olan ve örgütteki birimler arası ilişkinin efektif yönetilmesini sağlayan bir bölümdür. Bundan sonraki bölümde ise insan kaynakları yönetiminden önceki süreç olan personel yönetimine açıklık getirilerek insan kaynakları yönetiminin daha net aktarılması sağlanacaktır.

## **2.2 PERSONEL YÖNETİMİNDEN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GEÇİŞ**

Tarihsel süreçte ele alındığında 1911'de, Fredrick W. Taylor'ın etkisi altında kalan organizasyonlar personel yönetimini motivasyon, kontrol ve verimliliği artırmak için kesin analitik projelerle bireyleri seçmeye odaklanarak uygulamıştır. 1920'lerde bu analitik projelere aynı amaçlar için bireylerin eğitimi ve değerlendirilmesi de eklenmiştir. Yüzyılın ilk çeyreğindeki odak bireysel çalışanlara iken, ikinci çeyreğinde bu takıma yönelmiştir. Elton Mayo ve arkadaşları takım halinde çalışan bireylerin verimliliğindeki artışa yönelik deney yapmışlardır. Bu çalışmada verimliliği artırmaya yönelik çevresel koşullar; ışıklandırma, fiziksel ortam vs. gibi üzerinde de durulmuştur. 1930 ve 1940'larda bu anlayış Kurt Lewin'in çalışmaları ile güçlendirilmiştir. 1950 ve 1960'larda ise çoğu çalışma bireylerin ihtiyaçları ve motivasyonlarını içeren yönetim üzerine olmuştur. 1970'lerin sonu ve 1980'lerde insan kaynakları yönetimi üzerinde organizasyonel strateji disiplini etkili olmaya başlamıştır. Örgütler için uluslararası ve yerel rekabet olarak adlandırılan çevre bu disiplini etkilemeye başlamıştır. Bu nedenle yapı, strateji, ölçek, kültür, ürün, organizasyonun yaşam döngüsü gibi özellikler de insan kaynakları yönetimine eklenmiştir. Bugün global rekabet, dünya çapındaki işgücü imkanı, iş etiği ve ekolojik çevre insan kaynakları yönetimine önemi vurgulamaktadır (Randall, 1995:19-20).

Bingöl' e göre, insan kaynakları yönetimi, personel yönetiminden farklı olarak, personel yönetimini de içine almakta, insan odaklı, uzun vadeli ve stratejik bir bakış açısına sahiptir. İnsan kaynakları yönetimi geleneksel bakış ve stratejik anlayışın ikisini birden içinde barındırmaktadır (Bingöl, 2010: 5-6).

Küreselleşme ile birlikte toplumların yapısında, uluslararası ilişkilerde ve ticarete önemli değişimler meydana gelmiştir. Bu değişimlere iletişim ve teknolojik gelişmelerin eklenmesi, rekabetçi yapının agresifleşmesi örgütlerin istihdam edilen işgücünün etkin bir şekilde yönetilmesini gerekli kılmıştır. Örgütlerin rekabetçi ortamda verimliliklerini artırmaları, rekabetten daha fazla pay alabilmeleri, ürünlerindeki kaliteyi yükseltmeleri insan kaynaklarını etkin yönetmelerine bağlıdır. İnsanı etkin yönetmeyi başarabilen firmalar başarıyı da beraberinde getirebilir. Bu nedenle personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçilmiş ve buna dair politikalar oluşturulmaya başlanmıştır (Bingöl, 2010: 2-6).

Dolgun ve diğerlerine göre insan kaynakları yönetimine giden süreç bilimsel yönetim yaklaşımı, insani ilişkiler yaklaşımı, personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi yaklaşımı şeklinde gerçekleşmiştir. Buna göre bilimsel yönetim yaklaşımı geleneksel kuramlar içinde Taylorizm ve Fayolizm ile karakterize olmuştur. İnsani ilişkiler yaklaşımı ile çalışanlar meta olarak görülmekten vazgeçilmiş ve insan olarak ele alınmıştır. Personel yönetimi yaklaşımı örgüt ile çalışanlar arasındaki ilişkileri ele almış ve örgüt sahibi dışındaki tüm çalışanları personel tanımlaması içine almıştır. İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımı ise teknoloji ve yönetim alanındaki gelişmelerle birlikte insan kaynağının stratejik önemini ele almış ve personel yönetimindeki politikaların yetersiz kaldığını kabul eden bir yaklaşım olmuştur (Dolgun ve diğerleri, 2007: 3).

Personel yönetimi, örgütün teknik eylemleri üzerinde durarak insanı ikinci plana atan ve onu kontrol edilmesi ve yönetilmesi gereken bir sermaye aracı olarak gören bir süreç olmuştur. 1980'lerde insan kaynağının sınırsız yeteneğinin geliştirilerek işte başarıya koşma isteği insan kaynakları yönetimi anlayışını ortaya çıkarmıştır. Personel yönetimindeki uygulama ve çalışmalar insan kaynakları yönetimine rehberlik yapmaktadır. Personel yönetiminden farklı olarak insan kaynakları yönetiminde, çalışmalarını yöneticinin neyi nasıl yapacağı ayrıntılı olarak ele alınmaktadır (Argon ve Eren, 2004: 23).

Çalışmanın bu bölümünde insan kaynakları yönetimi ve personel yönetimi arasındaki farklılıklara değinilmiştir. İnsan kaynakları yönetimini personel yönetiminden ayıran en önemli özelliklerden biri ise insanı birinci planda tutuyor olmasıdır. Rekabetten pay almak isteyen örgütlerin ise stratejik planlar yapması ve bunları uygulamaya koyuyor olması gerekmektedir. Bu nedenle stratejik insan kaynakları yönetimine de bir sonraki bölümde yer verilecektir.

### **2.3 STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ**

Bayat'a göre stratejik insan kaynakları yönetimi, örgüt performansının iyileştirilmesi ve rekabet üstünlüğünün sağlanması amacıyla, örgütün stratejik hedefleri doğrultusunda seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, motivasyon ve çalışan bağlılığını sağlama gibi uygulama ve politikaların hayata geçirilmesidir (Bayat, 2008: 74)

“Strateji bir örgütün esas amaçlarını, politika ve faaliyetlerini mantık çerçevesi içinde bütünleştiren ve örgütün bir bütün halinde amaçlarına yürümesini sağlayan bir model veya plandır” (Budak, 2008: 24).

Stratejik yönetim ise uzun dönemdeki faaliyetler ve sonuçlar üzerine odaklanan yönetim sürecidir (Bingöl, 2010: 8).

Saruhan ve Yıldız'a göre stratejik yönetim bir kurumun amaçlarına ulaşabilmesi için strateji oluşturması, bunları uygulaması ve kontrol edebilmesi sürecinden oluşmaktadır (Saruhan ve Yıldız, 2012: 113).

“İnsan kaynakları yönetiminin ana hedefi, ahlaki ve sosyal sorumluluk anlayışıyla çalışanların örgüte olan bağlılıklarını ve yaratıcı katkılarını artırarak örgütün stratejik amaçlarının gerçekleştirilmesine katkıda bulunmaktır. Bu bağlamda insan kaynakları amaçları, politikaları ve planları örgütün stratejik amaçlarıyla bütünleşmeli ve uyumlu olmalıdır. Bu uyum sağlandığı takdirde, insan kaynakları yönetimi, örgütün rekabetçi üstünlüğünü sağlamada gerçek bir iş ortağı olur. Bu nedenle örgütün stratejik amaçlarıyla uyumlu stratejik insan kaynakları yönetimi amaçları belirlenir. Daha sonra da bu amaçların

gerçekleşmesine katkıda bulunacak insan kaynakları yönetimi faaliyet planlarının yapılması gerekir” (Bingöl, 2010: 24).

Akademisyenlerin stratejik insan kaynakları yönetimini vurgulama nedeni rekabet ortamında farklılaşmayı sağlayacak unsurun insan olmasıdır. Burada stratejiden kastedilen örgüt stratejisi ile insan kaynakları faaliyetlerinin sistematik ve paralel olarak yürütülmesidir. Böylece örgütler rekabetçi bir ortamda farklılaşma avantajını ellerinde tutabileceklerdir (Saruhan ve Yıldız, 2012: 114).

Budak’ a göre, stratejik insan kaynakları yönetimi ise örgütün vizyonu doğrultusunda, insan kaynağını, önceden belirlediği amaçlara ulaşabilmek için yönlendirmesidir. Stratejik insan kaynakları yönetimi örgüt stratejisinin bir parçasıdır ve uzun süreli faaliyetlerini kapsar ve temel olarak insan kaynağını rekabette üstünlük sağlamak adına harekete geçirmeyi amaçlamaktadır (Budak, 2008: 25).

Bayat’a göre insan kaynakları yönetiminin stratejik kılan bazı dışsal faktörler mevcuttur. Bunlar;

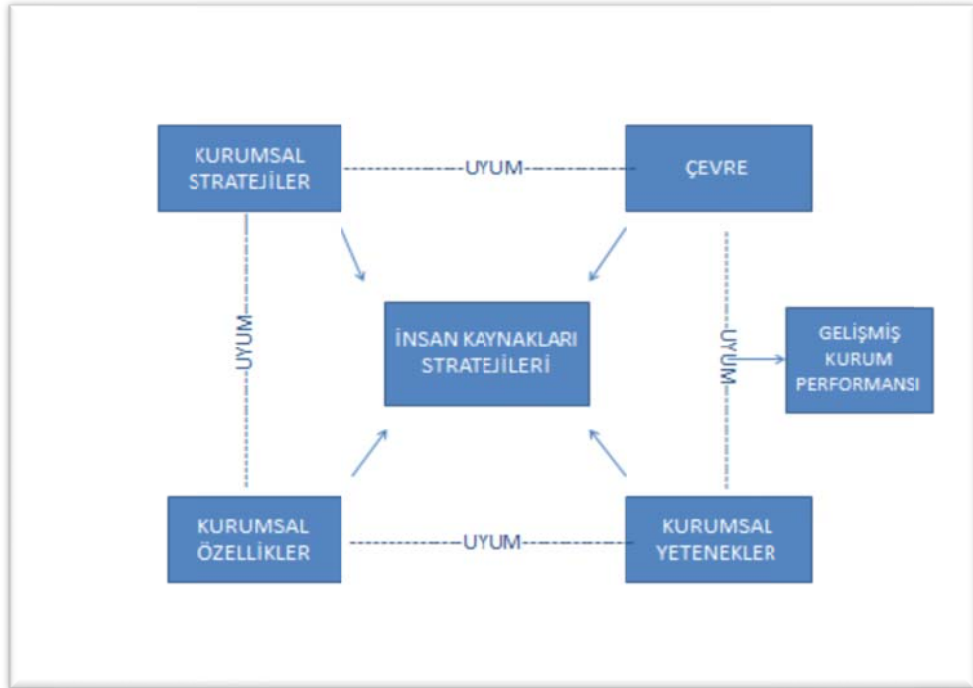
- Küreselleşme
- Teknolojik değişme ve gelişmeler
- İşgücünün yapısal değişimi

Olarak sıralanabilir. Ekonominin küreselleşmesi ve rekabetin uluslararası alana taşınması çalışanların bilgi beceri ve yeteneklerinin örgüt için önemli bir rekabet unsuru olmuştur. Hızla değişen teknoloji ise yeni meslekler ve işler ortaya çıkartarak farklı niteliklere sahip işgücünü gerekli kılmaktadır. Hem küreselleşme hem de teknolojiye ki gelişmeler ile işgücü daha vasıflı hale gelmiş ve yapısal bir değişim yaşamıştır(Bayat, 2008: 84-87).

Balkin ve diğerlerine göre şirketler başarılı olmak için çevresel fırsatlar, iş stratejileri ve organizasyonun karakteristik rekabetçi özellikleri ile ilişkili insan kaynakları stratejileri yapmalıdırlar. Stratejik insan kaynakları planlaması yapılmasının örgüte doğrudan ya da dolaylı pek çok faydası olabilir. Bunlar;



- Reaktif yerine proaktif olarak gelecek için daha iyi hazırlanma
- Örgüt hedefleri için açık iletişim ortamı yaratma
- Kritik düşünebilme ve yenilikçiliği destekleme
- Şu anki durum ile gelecekteki vizyonu arasında bir köprü oluşturma
- Üst düzey yönetimin katılımını teşvik etme
- İnsan kaynakları tehdit ve fırsatlarını tanımlama



Şekil 2 :Etkili İnsan Kaynakları Strateji Formulasyonu ve Uygulama Planı (Balkin ve diğerleri, 2010: 57).

Bu şekilde göre hiçbir insan kaynakları stratejisi tek başına iyi ya da kötü değildir. Bu stratejilerin örgüt performansı üzerinde yarattığı etki onun diğer faktörler (çevre, kurumsal stratejiler, kurumsal özellikler, kurumsal yetenekler) ile ilişkilidir.

Purcell'e göre stratejik insan kaynakları yönetiminin personel yöneticilerinin aksine güçlü olan genel müdür gibi üst düzey yöneticilerin dikkatine ihtiyacı vardır. Ancak işlerin yapılması insan kaynakları yönetimini tek başına stratejik yapmaz. İnsan kaynakları planlamasının stratejik olabilmesi için pazarlama, üretim, finans stratejileriyle de uyumlu olması gerekmektedir (Purcell, 2001: 59).

“İşletmelerin iç dış çevre faktörleri eskiden olduğu gibi çok keskin çizgilerle birbirinden ayrı değildir. Dış müşterilerin işletmeyi nasıl gördüğü örgüt üyelerinin bir takım tutum ve davranışlarını etkileyebilmektedir. Bu nedenle örgüt yöneticilerinin örgütün imajını etkileyebilecek stratejileri uygulamaya koyarken, iç müşterileri de göz önünde bulundurmasında fayda olacaktır (Gürbüz, 2010: 238).”

Sonuç olarak rakiplerine göre fark yaratmak isteyen örgütlerin personel yönetimi ile bunu gerçekleştirmeleri zordur. Globalleşmenin ve teknolojinin beraberinde getirdiği agresif bir rekabet ortamında ise insan kaynakları yönetimin stratejik olma gerekliliği ortaya çıkmıştır.

## **2.4 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLKELERİ**

İnsan kaynakları yönetimini daha sistematik hale getirmek ve etkin kılabilmek için kabul edilen bazı ilkeler vardır. Bu ilkeler insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının belirli bir bütünlük ve istikrar içinde yürütülmesine imkan vermektedir. Örgütten örgüte farklılık gösterebilse de bu çalışmada bu ilkelerden yeterlilik, kariyer, eşitlik, güvence, yansızlık ve sınıflandırma ilkelerine yer verilecektir.

### **2.4.1 Yeterlilik İlkesi**

“İnsan kaynakları yönetimi çalışmalarında en çok benimsenen ilkelerden birisi yeterlilik ilkesidir. Yeterlilik, başarı karşısında hak etme, bir görevi başarı ile, hakkı ile yapabilme gücü ve becerisi olarak tanımlanabilir” (Argon ve Eren, 2004: 61).

Dolgun ve diğerlerine göre yeterlilik ilkesi dar ve geniş anlamda olmak üzere iki şekilde ele alınmaktadır. Dar anlamda yeterlilik doğru işe doğru çalışanların seçilmesidir. Boşta olan pozisyonlar için sınavlar açılır, ilan verilir ve herkese başvurma fırsatı tanınır ve sınava katılan herkes için başarılı olsun ya da olmasın geribildirim verilmektedir. Geniş anlamda yeterlilik ise personel

sisteminin oluşturan kurallar ve uygulamaların tümüdür ve çalışanların sadece işe alımı değil iş başındaki verimliliklerinin de değerlendirmelerini içermektedir (Dolgun ve diğerleri, 2011: 24).

#### **2.4.2 Kariyer İlkesi**

Argon ve Eren'e göre kariyer, bir insanın çalışma hayatı boyunca yaptığı işte adım adım ilerlemesi ve yetenek kazanmasıdır. Başka bir ifadeyle başarı derecesini simgeleyen kariyer, çalışanların genç yaşta ilerlemek umuduyla girdikleri ve emekliliğe kadar uğraş verdikleri bir süreçtir (Argon ve Eren, 2004: 64-65).

Dolgun ve diğerlerine göre insan kaynakları yönetimin salt görevi çalışanları işe almak değil aynı zamanda onların rekabetçi ortamda yeterli ve üstün özelliklere sahip olanları işte tutmaktır. Bunun için de performans yönetimi ve kariyer planlaması gibi uygulamalarla çalışanlara yükselme şansı tanınmalıdır. Kariyer sistemi işe yönelik ve kişiye yönelik kariyer olarak ikiye ayrılmaktadır. İşe yönelik kariyer sisteminde işe atanacak kişinin ilgili pozisyonun şartlarını yerine getirmiş olması aranırken, kişiye yönelik kariyer sisteminde işten önce kişinin kendisi, bilgi ve deneyimleri ön plana çıkmaktadır (Dolgun ve diğerleri, 2011: 24-25).

#### **2.4.3 Eşitlik İlkesi**

Eşitlik ilkesi, iş hayatında her çalışana dil, din, ırk, cinsiyet, politik görüş vs. gibi ayrımlar yapılmaksızın sunulan imkanlardan eşit faydalanmasını ifade eder. Bu çalışanlara tanınan fırsat eşitliği ile ilgilidir. Eşitlik ilkesi çalışanları işletmenin temel sermayesi olarak gören ve sosyal adalet görüşü olmak üzere iki görüş üzerinde yükselmektedir. Çalışanları örgütün temel sermayesi olarak gören görüş, insanı araç olarak görür ve onu verimlilik ile fayda etmede asli unsur olarak değerlendirir. Sosyal adalet görüşü ise fırsat eşitliğini ele alarak çalışanlar arasındaki toplumsal farklılıkları ortadan kaldırmaktadır (Dolgun ve diğerleri, 2011:22).

Argon ve Eren'e göre eşitlik ilkesi sadece anayasa değil devletin bütün kurumlarında yer almıştır ve işe girişte ve yükselmede dil, din, ırk vb. ayrılıkların dikkate alınmadan kimseye ayrıcalık tanınmamasını ifade eder. Buradaki eşitlik yasalar karşısındaki eşitlik değil fırsat eşitliğidir, herkes insan kaynakları yönetiminin sağladığı olanaklardan yararlanma hakkına sahiptir. Örgütlerde eşitlik ise fırsat, yükselme ve paylaşma eşitliği olarak üç şekilde sağlanmaktadır. Fırsat eşitliğinde örgütte çalışan herkese aynı şans tanınmaktadır, yükselme eşitliğinde herkese bilgi ve becerisi oranında kariyer şansı verilmesidir, paylaşma eşitliğinde ise örgüt eşitlikle ilgili uygulanması kolay politikalar oluşturarak bunu sağlamak ve tüm çalışanlarıyla paylaşım sonucu eşitliği sağlamaktadır ( Argon ve Eren, 2004: 70-71).

#### **2.4.4 Güvence İlkesi**

Güvence ilkesi çalışanların belirli bir ücrete tabi olarak çalıştıkları iş hayatında işverenlerinden bekledikleri güvenceyi ifade etmektedir. Özellikle sirkülasyonun yoğun olduğu ve işini kaybetme korkusuyla çalışan bir çalışandan verimlilik ve işe bağlılık beklemek çok gerçekçi olmayacaktır. Bu ilke çalışanların verimsiz olsalar bile istihdamlarını kapsayacağı anlamına gelmemekle birlikte, ciddi bir kusur işlemedikçe de işlerinin ve onlara sağlanan hakların korunması anlamına gelmektedir (Dolgun ve diğerleri, 2011: 22).

Güvence ilkesi, kariyer ilkesi ile doğrudan ilişkilidir çünkü çalışanın kariyer yapması ilgili işletmede uzun süre çalışması ile gerçekleşmektedir. Güvence ilkesi altında iş güvencesi çalışanın haklı sebepler olmadıkça işten çıkarılmaması iken, makam güvencesi çalışanın yükseldiği makamdaki yerini korumasıdır. Bir örgütte güvence sistemi zedelenirse, kendi kendini yönetmeye eğilimli ve kendi dışındaki güçlere karşı koyan bir bürokrasi ortaya çıkar bu da örgüt içi dengeleri bozabilir( Argon ve Eren, 2004: 75).

#### 2.4.5 Yansızlık ilkesi

“Yansızlık ilkesi çalışanın, siyasal amaçlı atamalardan korunması veya yönetimin astlarına karşı tarafsız tutumu anlamına da gelmektedir. Hangi tür örgüt olursa olsun yöneticiler çalışanlarını siyasi düşünceleri ve kullandıkları oy ile değerlendirmemelidirler ( Argon ve Eren, 2004: 76).

Bazı mevkilere yapılacak atamalarda siyasi olmayan ve kişinin ön plana çıkartıldığı başka atamalar da söz konusudur. Yansızlık İlkesi gereği yöneticinin sadece örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye faydalı olabilecek kişilerde atama yapması uygun olacaktır diyebiliriz.

#### 2.4.6 Sınıflandırma İlkesi

“Sınıflandırma ilkesi, yeterlilik ilkesinin işlevselliğine olanak veren ve personel işlemlerinin rasyonel olarak gerçekleşmesini sağlayan ilkedir. Yapılacak görev ile verilecek hizmet arasındaki dengeyi kurar” (Argon ve Eren, 2004: 77).

İlkenin temel özelliği, örgütün yerine getirdiği hizmetlerini ve bu hizmetlerde çalışanların hizmet ve görevlerini gerektirdiği niteliklere ve mesleklere göre gruplara ayırmasıdır (<http://www.insankaynaklarimeb.com/insan-kaynaklari-kursu-siniflandirma-ilkesi.html>).

Sınıflandırma ilkesi ile organizasyondaki hizmet türleri ve bunların gerektirdiği nitelikteki görevlilerdeki aranılacak özellikler belirlenmiş olmaktadır. Sınıflandırma ilkesinde dikkat edilmesi gereken en önemli nokta diğer ilkelerle birlikte uyumlu olmasıdır. Yeterlilik ilkesi, eşitlik ilkesi ya da güvence ilkesini göz önüne almayan bir sınıflandırma ilkesi işlevselliğini yitirecektir (Argon ve Eren,2004: 77-78).

### 2.5 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ FONKSİYONLARI

Rekabetçi bir ortamda örgütler, rekabet ortamında farklılaşmak adına farklı stratejiler belirleyebilir vizyonları doğrultusunda bunları uygulamaya koyabilirler.

Uzun vadede başarılı olmanın öncelikli koşullarından birisi ise temel yetenek olan “insan” yani sahip olduğu işgücüdür. Örgüt sahip olduğu makine, kullandığı bilgi teknolojisi vb. geliştirebilir ve değiştirebilir. Ancak rekabette onun farklılaşmasını sağlayacak olan tek başına bu değişim değil bu değişimi uygulayacak, kullanacak ve yönetecek sahip olduğu ya da olacağı işgücü olacaktır.

Bu nedenle örgütlerin bu işgücünü temin edecek, eğitecek, geliştirecek ve daha donanımlı olmalarını sağlayacak bir insan kaynakları bölümüne ihtiyacı bulunmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi bölümünün sahip olacağı ya da olduğu işgücüne ve örgütün amacına ulaşmasına dair yerine getirmesi gereken bazı görevleri vardır. Bu çalışmada bu fonksiyonlardan, insan kaynakları planlaması, insan kaynağı bulma, seçme ve yerleştirme, personel eğitimi, kariyer yönetimi, performans yönetimi, ücret yönetimi, çalışma ilişkileri başlığı altında sendikalar ve toplu iş sözleşmeleri ve iş sağlığı ve güvenliği, yönlendirme (yöneltme) başlığı altında motivasyon, liderlik ve iletişime değinilecek ve kurumsal imaja katkıları yorumlanacaktır.

## **2.6 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ FONKSİYONLARININ KURUMSAL İMAJA ETKİSİ**

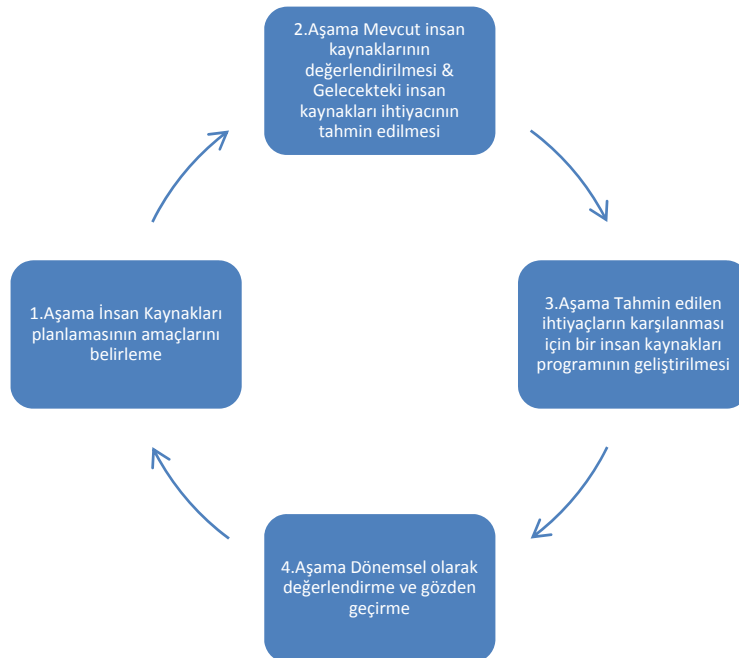
İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonlarına bakıldığında birbiriyle ilişkili olduğu görülmektedir. Bu fonksiyonlardan birinde yaşanan bir aksama bir diğerini olumsuz etkileyebilir ve yönetimde ve örgüt stratejilerinde aksamalar meydana getirebilmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının etkili yönetilebiliyor olması kurumun sahip olduğu imajını da etkilemekte ve yön vermektedir. Bu bölümde insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının kurumsal imaja etkisi tek tek ele alınarak irdelenecektir.

### 2.6.1 İnsan Kaynakları Planlaması ve Kurumsal İmaja Etkisi

“İnsan kaynakları yönetiminde, yeterli sayıda ve nitelikte işgörenin gereken zamanda sağlanabilmesi için örgütün mevcut potansiyeli, gelişim trendi ve stratejik amaçları dikkate alınarak bir planlama yapılmalıdır. Mevcut insan kaynaklarını en akılcı biçimde kullanmayı ve nitelik ve nicelik yönünden gelecekteki insan kaynakları ihtiyacını karşılamayı amaçlayan bu örgütsel faaliyetlere insan kaynakları planlaması denilmektedir” ( Akyüz, 2001: 122-123).

Barutçugil'e göre insan kaynakları planlaması organizasyonun, ihtiyaç duyduğu zamanda, doğru yerde uygun sayı ve yetenekteki kişilerin örgütte bulundurulması için yapmış olduğu bir çalışmadır. İnsan kaynağı planlaması çalışanların işe girişinden işten çıkışına kadar değerlendirildiği bir süreçtir. İnsan kaynakları planlamasının etkili olması için örgüt vizyon, misyon ve stratejilerine göre belirlenmesi gerekmektedir. İhtiyaç duyulan çalışanların sayısı, niteliği, nasıl ve ne düzeyde karşılanması gerektiği insan kaynakları planlaması içinde yer almaktadır. Yapılan planlama ile insan kaynağının olması gerekenden az ya da fazla olması engellenir (Barutçugil, 2004: 239-242).



Şekil 3 :İnsan Kaynakları Planlaması Sürecinde Aşamalar (Barutçugil, 2004: 246).

İnsan kaynakları planlaması birbirini izleyen dört aşamadan oluşmaktadır (Şekil 3). İlk aşama insan kaynakları planlamasının amacının misyon, vizyon ve uzun dönem stratejilere göre belirlenmesidir. İkinci aşama var olan insan kaynaklarının değerlendirilerek gelecekte olası ihtiyaç duyulan insan kaynağının sayısı, niteliği vb. tahmin edilmesidir. Üçüncü aşama ikinci aşamada gerçekleştirilen tahmin için gerekli ve ihtiyaç duyulan planlamanın yapılmasıdır. Dördüncü aşama ise yapılan planın uygulamaya geçtikten sonra denetlenmesi kontrol edilmesi aşamasıdır. Son aşamada planlama ve uygulama aşamasında elde edilen bir başarı varsa bu değerlendirilir, hata varsa bu hataların giderilmesi için gerekli önlemler alınır (Barutçugil, 2004: 245-246).

İnsan kaynakları planlaması işletmelerin uzun dönemde amaçlarına ulaşmaları için gereklidir. Amaçlarına, gerçekleştirilmiş olan başarılı bir insan kaynakları planı ile ulaşan örgütün, hem iç hem de dış çevrede saygınlığı artar, çalışanlar tarafından talep edilen bir kurum haline gelebilir, kurumsal imajı olumlu yönde etkilenir. Aksi takdirde insan kaynakları planlaması yapmayan bir örgüt gereğinden fazla istihdam ettiği çalışanların bir kısmının işine son vererek sirkülasyona neden olabilir. Çalışan sirkülasyonun yoğun olduğu örgütlerde çalışanlar kendilerini güvensiz bir ortamda hissedebilir ve örgüte bağlılık azalabilmektedir. Bu da örgütün iç çevrede yarattığı olumsuz atmosferin dış çevreyi etkilemesine yol açar ve kurumsal imaj zedelenir. Tercih edilen, aranılan, çalışmak için en iyi yer olarak seçilmenin ve kurumsal imajı korumanın yollarından biri ise örgütün insan kaynakları planlamasını etkin yapmasından ve uygulamasından geçmektedir.

### **2.6.2 İnsan Kaynakları Bulma, Seçme, Yerleştirme ve Kurumsal İmaja Etkisi**

“Uygun niteliklere sahip çalışanların araştırılması ve seçilmesi, bir organizasyonun yaşaması ve gelişmesi açısından son derece önemli bir insan kaynakları etkinliğidir. Araştırma süreci, sayı ve nitelik olarak uygun adayların bulunmasını ve organizasyona çekilmesini içerir. Seçme süreci ise, yetenekleri, becerileri, tutumları ve ilgileri organizasyonun ihtiyaçlarına en uygun olan



adayların sistematik bir şekilde belirlenmesi çalışmalarını ifade eder” (Barutçugil, 2004: 257).

Bir kurumda insan kaynağını bulma, işin gerekleri ve bu işe uygun adayları seçerek gerçekleştirilmelidir. Örgütün ihtiyaç duyulan işgücünü çekmede hazırlıklı olabilmesi için uyguladığı bir takım politikalar olmalıdır. Bu bağlamda tedarik, örgütün ihtiyacı doğrultusunda iç veya dış çevreden gerçekleşebilmektedir. İşgören seçimi, örgütte belirli bir pozisyon için başvurular arasından en iyi bireysel uyum sağlayacak adayların belirlenmesi sürecidir. Bu süreçte bir dizi test ve mülakatlar gerçekleştirilir. İş için en uygun nitelikteki aday şirket ve kendi hedefleri arasında uyum olan adaydır, ve bu adayın işe yerleştirilmesi gerçekleştirilmektedir (Bingöl, 2010: 200-279).

Nitelikli adayları bulmak için insan kaynakları departmanı, gerekli iç ve dış bilgi akış sistemleri oluşturarak ilgili birim yöneticileri ile de iletişim halinde olurlar. İnsan kaynakları bölümünün yapacağı etkin bir planlama ile ihtiyaç duyulan çalışan sayısı belirlenir, uygun adaylar aranır, başvuruları alınır, değerlendirilir ve daha az sayıda aday ile yüzyüze ya da telefonla görüşmeler yapılır. Bu süreçteki en kritik nokta sürecin standart hale gelmiş olması ve tüm adayların aynı kriterlerle değerlendiriliyor olmasıdır. Bu süreç sonunda en uygun ve istenilen sayıdaki aday işe yerleştirilir. İnsan kaynakları bölümü uygun olabilecek adayı elemanın alınacağı bölüm yöneticisine bildirir ve iş teklifini bölüm yöneticisi gerçekleştirir. Ancak aday işe alınmayacaksa bu bildirim adaya insan kaynakları bölümü yapar.(Barutçugil, 2004: 258-275).

“Etkin bir personel seçim sürecinin yapılandırılması ve uygulanması çalışanların ve işletmenin performansı üzerinde olumlu etkiler yaratacaktır. Özellikle gerek iç gerekse dış pazarlarda yoğun rekabetin yaşandığı günümüzde çalışanların performansları işletmenin pazar performansını (müşteri beklentilerinin karşılanması ve dolayısıyla müşterilerin memnuniyetinin sağlanması, işletmenin toplumdaki imaj ve değerinin artması, amaçlanan hizmet kalitesine ulaşma vb.) olumlu yönde etkileyecektir. Bunun yanında işgörenlerin motivasyonunu ve verimliliğini arttıracak, işgörenlerin firmaya bağlılığını ve işinden aldığı tatmini de

arttıracaktır. Bunun sonucu olarak da işletmenin pazar performansı artacak ve dolayısıyla rekabet üstünlüğü sağlayacaktır” (Marangoz ve Biber, 2007: 215).

İnsan kaynağı bulma, seçme ve yerleştirme insan kaynakları departmanı tarafından yapılan planlama sonrasında hayata geçmektedir. Bu süreç gelecekte örgütü hedeflerine ulaştırması açısından büyük önem taşımaktadır. Bu hedefler sadece üretim, örgütün karlılığı değil aynı zamanda kurumsal imajının oluşturulması, geliştirilmesi ya da korunmasıdır. Kurumsal imajı ne kadar güçlü ise örgütün kendisine çekeceği nitelikli aday sayısı da o kadar çok olacaktır. Bu adaylar arasından seçeceği kişilerle çalışarak örgütün daha başarılı olmasını sağlayabilir ve hem iç hem de dış çevrede imajını daha yukarıya taşıyabilir. İşe alım sürecinde örgüt oldukça dikkatli olmalıdır zira yapacağı ufak bir yanlış kuruma olan algıyı değiştirebilir. Örneğin günümüzde mülakat süreci sonrası sonuç olumsuz ise adaya olumsuz bir geri dönüş yapan işletme sayısı oldukça azdır. Bu da aranılmayan adaylar ve bu adaylar yoluyla kulaktan kulağa kurum imajı ile ilgili olumsuz duyuların yayılmasına neden olmaktadır. Bu nedenle profesyonel bir işletme insan kaynakları bölümü aracılığıyla bu süreci etkin ve sistematik bir şekilde yürüterek hem iç hem de dış çevrede kurumsal imajını sürdürülebilir kılmalıdır.

### **2.6.3 Personel Eğitimi ve Kurumsal İmaja Etkisi**

Her sene farklı alanlardaki örgün eğitim kurumlarından mezun olan pek çok genç farklı işlerde iş hayatına başlamaktadır. Ancak bu gençler ilgili işlerin gerekliliklerine mezun olur olmaz sahip olmadıkları için kurumlar tarafından da bazı eğitimler almaktadır. İşletmelerin bu eğitimleri vermekteki temel amacı ise kalitenin yükseltilmesi, maliyetlerin düşürülmesi, hata sayısının azaltılması gibi verimlilik artışının oluşmasında etkili olacak bu faktörlerin gerçekleşmesini sağlamaktır. Böylece eğitilmiş bir işgücü ile rekabette üstünlük kazanabilirler (Bek, 2007: 109-110).

Saruhan ve Yıldız'a göre eğitim ile performans arasındaki ilişki pozitif yönlüdür. Çalışanların eğitim sonucu elde ettikleri bilgi ve beceriler onların işlerini daha

verimli yapmalarını sağlamaktadır. Bu nedenle örgütlerde çalışanlara verilecek oryantasyon eğitiminden çalışma süresi içinde alacakları çeşitli sürekli eğitimler onların kalite, verimliliklerini artıracak, dolayısıyla örgütün performansı artacaktır. (Saruhan ve Yıldız, 2012: 305).

“Örgütte çalışanların zaman içindeki gelişmelere ve değişime uyumunu sağlamak için kimlerin ne yönde eğitime tabi tutulacakları kararlaştırılmalıdır. Bu da ancak eğitim gereklerinin saptanması ve eğitimin planlanmasıyla gerçekleşebilir” (Akçakaya, 2010: 141).

“Çoğu şirkette eğitim ve geliştirme faaliyetleri eğitmenler, yöneticiler, şirketteki danışmanlar ve çalışan uzmanlar tarafından sağlanmaktadır. Bununla birlikte, eğitim ve geliştirme faaliyetleri için dış kaynaklar da kullanılmaktadır. Dış kaynak kullanma, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin şirket dışındaki kişiler tarafından sağlanması anlamına gelmektedir. Şirket dışındaki eğitim sağlayıcılar, yüksek okul ve üniversiteler, teknik enstitüler ve meslek enstitüleri, ürün tedarikçileri, danışmanlar ve danışmanlık firmaları, ticari dernekler ve mesleki dernekler ile hükümet kuruluşlarıdır”(Noe, çeviren: Çetin, 2009: 38-39).

Mackay'e göre ise organizasyonların karar alma, strateji belirlemede taktiklere ihtiyacı vardır. Eğitim ve gelişim aktiviteleri ise belirlenen kurum stratejisini desteklemez ise başarılı olamaz (MacKey, 1989: 173).

Örgütlerin özellikle rekabetçi bir ortamda diğer örgütlerden farklılaşabilmeleri için temel yetenek olan “insan” a yatırım yapması ve örgüt hedeflerini gerçekleştirmek için çalışanlarının performansını artırması gerekmektedir. Her ne kadar çoğu örgütte eğitim ve gelişime ayrılan bütçe sınırlı da olsa örgüt için fark yaratacak kilit unsurun eğitim olduğu unutulmamalıdır. Örgütler ayırabilecekleri bir bütçe ile çalışanlarına rakiplerden farklılaşacakları eğitimleri verebilir, teknolojiyi ve kendilerine sunulan imkanların daha iyi kullanmalarını sağlayarak hedeflerine daha kolay ulaşabilmektedirler.

Günümüzde örgütlerin çalışanlarına verdikleri eğitimler onları sadece iş hayatında değil sosyal zamanlarında da etkili iletişim kurmalarını sağlamaya yönelik olmaktadır. Özellikle satış sektöründe verilen iletişim teknikleri,

motivasyon, liderlik, takım çalışması gibi eğitimler çalışanları bireysel olarak da geliştirebilmektedir. Bu nedenle kişiler sadece iş yaşamı değil sosyal yaşamlarında da örgütlerini fark yaratarak temsil etmekte ve kurum imajını dış çevre üzerinde olumlu etkilemektedirler.

İşgörenler örgüt tarafından kendilerine verilen eğitimlerle kendilerini daha saygın ve önemli hissetmektedirler. Bu da örgüte bağlılıklarını, motivasyonlarını artırarak iş hedeflerine daha kolay ulaşmalarını sağlayabilmektedir. Örgütün çalışanlar gözündeki imajını korumak, ve daha ileri taşımak için onların bireysel gelişimlerine yatırım yapmaları hem örgüt içi olumlu bir atmosfer yaratmakta, hem de kurumsal imajını dış çevreye de yansıtmasını kolaylaştırmaktadır.

#### **2.6.4 Kariyer Yönetimi ve Kurumsal İmaja Etkisi**

Organizasyonda yapılan insan kaynakları planlaması tüm üyelerin ihtiyaçlarını dikkate alıyor ise her bir çalışan için bunun anlamı kariyer planlamasıdır. Organizasyon çalışanların değişim ve gelişimini izleyerek ve yön vererek, işletmeye maksimum katkı sağlayabilmek için çabalar. Bu ise çalışana sadece doğru işi vermekle değil aynı zamanda çalışana zaman içinde farklı sorumluluklar ve fırsatlar tanıyarak mümkündür. Bu fırsatlar ve sorumluluklar ise çalışanın kariyerini oluşturmaktadır (Akçakaya, 2010: 146).

Kariyer planlaması, çalışanın bireysel hedeflerine ulaşabilmesi için gereken araçların hazırlanması sürecidir. Değişen çevre koşulları, rekabetçi ortam, örgütün gelecekteki ihtiyaçlarının değişme olasılığını dolayısıyla da kariyer geliştirme ve planlamasının önemini artırmaktadır. Bu nedenle insan kaynakları etkin kullanılarak bu personel ihtiyaçlarının tatmini sağlanmalı, işe bağlılıklarını artırarak örgütün hedeflerine ulaşması sağlanmalıdır (Can ve diğerleri, 2009: 217).

Organizasyonlarda hedeflerin gerçekleşebilmesi bireylerin de hedeflerine ulaşması ile mümkün olabilmektedir. Hat yöneticilerinin astlarını hedefleri doğrultusunda desteklemeleri de oldukça önem taşımaktadır (Sabuncuoğlu, 2011: 176).

İnsan kaynakları yönetimi açısından değerlendirildiğinde kariyer yönetimi diğer insan kaynakları fonksiyonları ile etkileşim halinde olmakla birlikte iyi uygulandığı takdirde çalışanların işletmeye bağlılıklarını ve katkılarını artıracak en önemli fonksiyonlardan biridir.

Örgüt içinde kendisi ile ilgili bir gelecek olduğunu gören ve buna dair yöneticisiyle planlamalar yapılan çalışan için kurumsal imaj yüksek olmaktadır. Kariyer yolundaki gelişimi için yapılan eğitimler, planlar, programlar ve geribildirimler ile çalışan kendisini örgüte bağlı hissetmekte ve örgütün kendi gözündeki imajı olumlu olmaktadır. Kariyer yönetiminde adaletli bir sistem uygulanmalıdır aksi takdirde haksız yere kariyer basamağında geride kalan kişiler örgüte küsmekte, verimlilikleri azalmakta ve beklentilerinin karşılanmayacağı düşüncesi ile işten ayrılmalar artmaktadır.

Kariyer yönetimi etkin ve adaletli olan bir örgüt dış çevre açısından da tercih edilen bir örgüt olmaktadır. Kendilerini belirli bir sürede örgütte daha iyi yerlerde görmeyi düşünen adaylar için firma daha çekici ve cazip hale gelmekte, çalışılmak için tercih edilebilir hale gelerek kurumsal imajı güçlenmektedir.

### **2.6.5 Performans Yönetimi ve Kurumsal İmaja Etkisi**

Akçakaya'ya göre performans yönetimi çalışanların performanslarını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayan bir örgütsel sistemdir. Performans değerlendirmenin iki amacı vardır. İlki iş performansı hakkında bilgi edinmektir. Böylece ücret artışı, örgüt içi yer değişikliği, eğitim ihtiyacı tespiti, işten çıkartma gibi kararlarda iş performansından faydalanılabilir. İkinci amaç ise çalışanların iş tanımlarına ne ölçüde uygun çalıştıklarını tespit etmek ve geri bildirim vermektir(Akçakaya, 2010: 143-144).

Performans yönetimi süreci , organizasyonel hedeflerin gerçekleştirilmesi için bireysel olarak sorumlulukların belirlenmesi ile başlar, yönetici ve çalışan hedefleri birlikte belirler. Bundan sonra yönetici çalışanın performansını izler ve geri bildirimlerde bulunur, performans gözden geçirme toplantısı yaparak performans plan ve sonuçlarını değerlendirir ve çalışandan da

değerlendirmesini ister. Görüşme sonucunda somut kararlar alınarak çalışanın bu kararları uygulamaya dönüştürmesi beklenir( Barutçugil, 2004: 339-340).

Rekabetçi bir ortamda verimlilik ve dolayısıyla rekabet üstünlüğü sağlama açısından öneme sahip olan performans yönetimi çalışan birey açısından büyük öneme sahiptir. Çalışanlar performanslarını iyileştirmek ve kendilerini işe daha iyi hazırlamak için neler yapılabileceğini bilmek isterler. Diğer yandan terfi, nakil, ücretlendirme ve cezalandırma gibi konularda da nesnellik gereksinimi meydana geldiği için performans yönetiminin önemi artmaktadır (Bingöl, 2010: 383).

Sabuncuoğlu'na göre yöneticiler kendilerine bağlı bulunan çalışanların yeteneklerini ve yapmaları gereken iş üzerindeki başarılarını bilmek isterler. Bu nedenle işgörenlerin belirlenen amaçlara uygun çalışıp çalışmadığı izlenir, yetenekleri belirli bir sistem içinde değerlendirilir (Sabuncuoğlu, 2011: 184).

“Performans yönetimin genel amacı, örgütün etkinliklerini, kendi becerilerini ve katkılarını sürekli iyileştirmek için, bireylerin ve grupların sorumluluk üstlendikleri bir kültür oluşturmaktır”(Çalık, 2003: 15).

Bu nedenle örgütler belirledikleri hedeflere ulaşabilmek için uygulamaya koydukları belirli bir sistem üzerinden ilerlemelidirler. Örgütler performans sistemi ile hem kişilerin güçlü ve gelişmesi gereken yönler ortaya çıkartılabilir ve bu yönde eğitim planları oluşturulabilir hem de mevcut potansiyellerini daha ileri taşımak adına kariyer yönetiminde bir araç olarak kullanabilir.

Performans yönetimi ile ücret yönetimi arasında kurulacak ilişki ile de çalışanların şirkete sağladıkları katkı ve bireysel performansları ölçüsünde de bir ödüllendirme sistemi uygulamaya koyulabilir.

Çalışanlara adaletli yaklaşan, onların performansını etkin değerlendiren bir performans yönetimi sistemi, şirkete bağlılığı artırmaktadır. Çalışanların gelişimine katkıda bulunmayı sağlayacak ve bununla birlikte motivasyonlarını da artıracak bir performans değerlendirme sistemi kurumun çalışanlar gözündeki imajını güçlü kılmakta ve çalışan bağlılığını artırarak işten ayrılmaları azaltmaktadır.

Dış çevre açısından değerlendirildiğinde iyi bir performans yönetimi ile çalışanların müşterilere, ya da olası işgören adaylarına karşı tutum ve davranışlarını geliştirmekte ve kuruma bağlılıkları dış çevre gözünde de kurum imajını güçlü kılmaya yardım etmektedir.

### **2.6.6 Ücret Yönetimi ve Kurumsal İmaja Etkisi**

Ücret yönetimi, hem örgütün hem de çalışanların beklentilerini karşılayacak ve onları tatmin edecek bir ücret politikasına sahip olmayı amaçlayan insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinden biridir. Ücret yönetiminin amaçları mevcut iş görenleri elde tutma, nitelikli iş görenleri çekme, tatminkar ve motive edici olma, verimlilik ve etkinlik artışı sağlama olarak sıralanabilir (Saruhan ve Yıldız, 2012: 379-380).

Sabuncuoğlu'na göre ücret yönetimi, farklı çıkar gruplarının beklentilerini ortak bir noktada kesiştiren faaliyetlerin sentezidir. İşletme ekonomik koşullarını zorlamadan işgören tatminini de sağlayacak şekilde verimlilik ve kaliteli üretim sağlamayı amaçlamaktadır (Sabuncuoğlu, 2011: 244).

“Ücret yönetimi, hem işletme yönetiminin hem de personelin beklentilerini karşılayan bir ücret sisteminin kurulmasını ve yürütülmesini içeren önemli bir insan kaynakları yönetimi işlevidir. Sistemik ve bütüncül bir yaklaşım gerektirir. Sağlam politikalara ve sürekli bir şekilde uygulanan kurallara göre idare edilen ücret programının dikkatli bir şekilde tasarlanması ve örgütsel amaçlara ulaşmak için etken bir şekilde kullanılması isteniyorsa, ücret yönetimi temel bir işlev olarak dikkate alınmak zorundadır” (Benligiray, 2007:13).

Örgütlerde ücret yönetimi adil ve tatminkar olmalıdır. Adil bir ücret yönetimi hem örgüt içindeki işgörenleri tatmin ederek elde tutmayı sağlayacak, hem de dış çevreden çalışılması istenilen bir kurum imajına sahip olacaktır. Tek başına ücret yönetimi kurum imajını etkilememekle birlikte en önemli faktörlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle az gelişmiş ya da gelişmekte olan ülkelerde ücret yönetimindeki farklılıklar firmanın algısını etkilemekte ve geçim sıkıntısı yaşayan, daha iyi bir gelir seviyesine ulaşmak isteyen bireyler için iyi

ücret yönetimi politikaları uygulayan işletmeler cazip hale gelmektedir. Bu da kurumun imajını bir adım daha öne çıkarmakta ve çalışmak için talep edilen kurum haline dönüştürmektedir.

Çalışanlar açısından adil bir ücret yönetimi uygulaması ise tek başına motive edici ve çalışanları örgüte bağlayıcı bir faktör değildir ancak örgütte uygulanan politikalar tatmin edici düzeyde değilse işgörenlerin çalışma isteği azalabilir. Bu da kurumun imajını çalışanların gözünde zedelemekte ve yeni bir iş arayışına girmelerine neden olmaktadır.

Bu nedenle örgütler hem iç çevre hem de dış çevrede kurum imajını etkileyen faktörlerden biri olan ücret yönetiminin üzerine eğilmeli ve belirlediği kurumsal hedeflere ulaşmalıdır.

## **2.6.7 Çalışma İlişkileri ve Kurumsal İmaja Etkisi**

Bu bölümde sendikalar ve toplu sözleşmeler ile iş sağlığı ve güvenliğinin kurumsal imaj üzerine etkisine yer verilecektir.

### **2.6.7.1 Sendikalar ve Toplu Sözleşmelerin Kurumsal İmaja Etkisi**

“Sendika işçilerin ortak ekonomik ve sosyal hak ve çıkarlarını korumak ve geliştirmek için meydana getirdikleri bir örgüttür”( Bingöl, 2010: 529).

Çalışanların sendikaya üye olma yada olmamaları için bazı nedenler söz konusudur. Özellikle çalışan sendikanın kendisine sunduğu yararlar ile üyelik aidatı ve işverenin olumsuz tepkileri arasında bir muhasebe yapar, eğer bunları göğüslemeye degeceğini düşünüyorsa üye olmaya karar verir (Bilgin, 2007:41).

“Sendika-yönetim ilişkilerinin temeli toplu pazarlıktır. Bugün yöneticilerin büyük bir çoğunluğu toplu sözleşme ile çalışan personelin faaliyetlerini yönlendirme çabaları içindedir. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi uygulamalarının büyük bir bölümü toplu pazarlık sonucunda biçim kazanır. Sendika-yönetim ilişkileri, bu anlamda, iki tip karşılıklı ilişkiyi içerir. Bunlardan birincisi, sözleşme



imzalandığında işçi-işveren ilişkilerinin temeli olacak olan iş koşullarının pazarlığı ilişkisidir. İkincisi ise, toplu sözleşmenin yorumlanması ve uygulanması ile bu sözleşmeden doğacak uyuşmazlıkların çözümü dolayısıyla ortaya çıkacak ilişkidir” (Can ve diğerleri, 2009: 424).

Olası herhangi bir toplu iş uyuşmazlığı durumunda ise barışçıl çözümler getirilebileceği gibi işçi sendikalarının grev hakkını, işgören sendikalarının ise lokavt hakkını kullandıkları mücadeleci çözümlere başvurulabilir( Sabuncuoğlu, 2011: 303-305).

Sendikalar ve toplu iş sözleşmelerin kurumsal imaj üzerine etkisi tartışılabilir. Bir işletmede sendika varlığı iç ve dış çevredeki bazı kesimleri olumlu yönde etkilerken bazı çevreler için de ne olumlu ne olumsuz etkilemektedir. Örgütte sendikanın olması çalışanın kendini güvende hissetmesi ve haklarının işverene karşı dile getirilmesi pozitif yönde bir faktör olabilmektedir. Bazı çevreler için de sendikanın olmaması negatif bir unsur olmamakta hatta sendikanın varlığını gereksiz bir oluşum olarak görmektedirler. Bu nedenle bazı ülkelerde örn. ABD sendikalaşmaya çoğunlukla yer verilmemektedir.

Dolayısıyla bir örgütün kurumsal imaj yönündeki algısının özellikle de sendikanın olmadığı kurumlarda sendikalaşma ve toplu iş sözleşmeleri ile belirlenemeyeceği söylenebilir.

#### 2.6.7.2 İş Sağlığı ve Güvenliğinin Kurumsal İmaja Etkisi

İş kazaları ve meslek hastalıklarının nedenleri ile ilgili yapılmış olan çalışmalarda çıkan istatistiksel sonuçların hiç de azımsanmayacağı görülmüştür. Bu nedenle iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması adına getirilecek çözümlerden en etkilisi ise soruna insan kaynakları yönetimi açısından yaklaşımdır. Örgütler çalıştırdıkları insan kaynağının gelişimine önem verip onların güvenli bir ortamda çalışmalarını sağlamalıdır( Karacan ve Erdoğan, 2011; 103-105).

“İş sağlığı ve güvenliği kavramı, işçilerin fiziksel, zihinsel ve sosyal açıdan tam bir iyilik halinin sağlanıp sürdürülmesini, çalışma koşulları nedeniyle işçilerin sağlıklarının bozulmasının önlenmesini, işçilerin mesleki risklere karşı korunmasını, işçinin fizyolojik ve psikolojik niteliklerine uygun işlere yerleştirilmesini yani işin insana insanın da işe adaptasyonu şeklinde tanımlanabilir” (Kılıç, 2006: 17).

“Sağlık, çalışan bireylerin fiziksel ve ruhsal hastalıklara maruz kalmama durumunu yansıtır. Güvenlik ise, işle ilgili kazalardan kaynaklanan ve sağlığa zarar verebilecek koşullardan işçileri korumayı içermektedir”( Bingöl, 2010: 630).

İş kazası ve meslek hastalıklarının örgüt yönetimine hem sağlık ve güvenlik maliyeti açısından hem de yasal açıdan başta olmak üzere pek çok etkisi mevcuttur. Sağlık ve güvenlik maliyeti açısından bakıldığında iş kazalarının işi durdurması, verimliliği azaltması zaman ve maliyet açısından işletmenin kaybı olacaktır. Bu nedenle iş sağlığı ve güvenliğine dair gerekli tedbirler alınarak bunlar en aza indirgenebilir. Yasal açıdan bakıldığında ise işveren işçilerin sağlığı ve güvenliğini yönünden işyerinde gereken tedbirleri almakla zorunlu kılınmış, yapılan denetimlerde de aksi durum tespit edilirse cezai yaptırımlara maruz kalınacağı bildirilmiştir ( Karacan ve Erdoğan, 2011: 105-110).

İşverenler işyerlerinde çalışan işörenlerin sağlık ve güvenliklerini tehlikeye atacak her türlü riski ortadan kaldırmak zorundadırlar. Bu gereken güvenliğin sağlanması ise insan kaynakları yönetim fonksiyonlarının iş analizinden başlamakta, seçme, planlama, eğitim, performans değerlendirme ve ücretlendirmeye kadar gidebilmektedir. İş sağlığı ve güvenliğini işyerinde sağlayabilen işletmeler hem çalışanına verdiği değeri göstererek kurum içindeki algılandığı imajını artırabilir, hem de dış çevrede insan hayatı ve sağlığını en üst seviyede tutan bir işletme olarak kurumsal imajını güçlendirebilmektedir.

## 2.6.8 Yönlendirme ve Kurumsal İmaja Etkisi

İnsan kaynakları yönetiminin davranışsal kapsamı olan yönlendirme, psikolojik taciz, stres yönetimi, motivasyon, liderlik, iletişim, çatışma yönetimi gibi pek çok kavramı içermektedir. Örgütün elde edeceği başarı çalışanların başarılarıyla doğrudan ilişkilidir bu nedenle de en önemli kaynak olan işgücünün performansını etkileyebilecek kavramlar üzerine çalışmalar yapılmalı gerekli önlemler alınmalıdır. Ancak bu çalışmada bu kavramlardan yalnızca motivasyon, liderlik ve iletişimin kurumsal imajla ilişkisine değinilecektir.

### 2.6.8.1 Motivasyonun Kurumsal İmaja Etkisi

Motivasyon, örgüt ve çalışanların ihtiyaçlarını tatminle sonuçlandıracak bir iş ortamı yaratılarak, bireylerin harekete geçmesini sağlama sürecidir (Can ve diğerleri, 2009: 362).

Motivasyon en basit ifadeyle bireylerin belirli bir şekilde hareket etmelerine neden olan güç veya yöntem olarak tanımlanabilir ancak bu kısa tanımla anlatılmak istenenden daha fazlası mevcuttur (Maitland, 1997:7).

“Motivasyon, kişilerin ihtiyaç, istek ve arzuları doğrultusunda gelişen bir kavramdır. Motivasyon, insanların bir amacı gerçekleştirmek üzere istekle harekete geçmeleridir. Farklı istek ve ihtiyaçları olan insanları veya insan topluluklarını harekete geçirebilme amacıyla bir takım teoriler üzerinde çalışılmıştır (Saruhan ve Yıldız, 2012: 437).

Örgütlerdeki en önemli sorunlardan birisi çalışanların istenilen şekilde motive edilmemesidir. İşgörenler yaptıkları iş veya buldukları çalışma ortamından memnun oldukları sürece verimli çalışabilirler. Bu nedenle örgütler çalışanların sadece ekonomik değil aynı zamanda psikolojik ihtiyaçlarını da karşılamaya çalışmalıdırlar.

Motivasyonda ödüllendirme ve cezalandırma sisteminin büyük önemi vardır. Ödüllendirme rekabette hız kazanmayı sağlayan ve çalışanı motive eden bir

unsurken cezalandırmada her çalışan olumlu etkilenemeyebilir. Etkili bir yönetici, cezalandırma konusunda fayda-zarar muhasebesini en iyi şekilde yaparak çalışanların motivasyon ve verimliliğini azaltmayacak şekilde uygulamalar gerçekleştirmelidir. Çoğu zaman ise ödüllendirme sisteminin insan kaynakları yönetimi açısından etkili bir motivasyon aracı olduğu gözlenmektedir (Öğüt ve diğerleri, 286-287).

Motivasyonu etkili şekilde kullanan örgütlerde çalışanların örgüte bağlılığı artacak, verimlilik yükselecek ve çalışanların kurum imajıyla ilgili algıları olumlu olacaktır. Kendisinin önemli olduğunu hisseden, yaptığı işten ya da bulunduğu işyerinden memnun olan çalışan motivasyonunu hem başarısıyla gösterecek hem de örgütüyle ilgili sahip olduğu olumlu düşüncelerini dış çevre ile paylaşacaktır. Kurumun imajını yansıtmada konusunda bir ortak olarak görülen çalışanın ihtiyaç ve beklentileri karşılandığı sürece kurumsal imajın olumlu olması yönünde katkısı da doğru orantılı olarak artacaktır. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının etkili yönetildiği, çalışanına değer veren bir insan kaynakları yönetimi biriminin örgütteki varlığı uygulamaları şüphesiz ki daha sistematik hale getirecektir. Bu sistem içerisinde çalışan işgörenlerin ise mutlu ve motive olmaları örgütün hem başarısına hem de kurumsal imajına olumlu yansıtacaktır.

#### 2.6.8.2 Liderliğin Kurumsal İmaja Etkisi

“Lider, insanları veya grupları kendi amacını gerçekleştirmek için harekete geçirebilme, peşinden sürükleyebilme becerisine ve insanları kendi inandığı şekilde yönetebilme yeteneğine sahip kişiye denilmektedir. Liderlik; belirli durumlarda, zamanlarda ve koşullar altında insanları ya da grupları kendi belirlediği amaçlara ulaşmada yardımcı olma, deneyimlerini aktarma, onlarda harekete geçme isteği uyandırma, yönetme ve etkileyebilme becerisidir. Özetle liderlik, yapılması gerektiğine inandığı bir şeyi başkasına istekle yaptırabilme becerisi ya da sanatıdır” (Saruhan ve Yıldız, 2012: 445).

Liderlik ile yöneticilik arasında bazı benzerlik ve farklılıklar bulunmaktadır. Yönetici mevcut koşullar altında işletmenin en iyi sonucu üretebilmesi için çalışırken lideri örgütün değişen koşullar altında gerekli düzenlemeleri yapmak ve organizasyona yeni bir vizyon vermekle yükümlüdür. Lider ve yönetici arasındaki benzerlikleri maddeler halinde sıralayacak olursak;

- Her ikisi de insanları belirli hedeflere yöneltir
- İnsanları bu hedeflere yönlendirirken her ikisi de bir güç kullanırlar
- Bir örgütte her ikisi de gereklidir
- Her ikisinin de çalıştığı insan grubu ile arasında yakın bir ilişki vardır.

Farklılara bakıldığında ise;

- Yöneticilik bir meslek uygulaması iken liderlik insanları etkileyebilme sanatıdır
- Yöneticilik formal bir organizasyon yapısı içinde gerçekleşirken liderlik için formal yapıya gerek yoktur
- Yöneticilik belirlenen hedeflere ulaşılmasını sağlarken, liderlik bu hedef ve yapılacak işlerin belirlenmesi ile ilgilidir
- Yöneticinin insanları etkilemekte kullandığı araç bulunduğu mevkinin getirdiği güç iken, liderlikte kullanılan araç liderin kişisel özellikleridir
- Yöneticinin bir görev tanımı varken liderin yoktur
- Yöneticilik örgütün iç yapı ve dinamiği ile ilgiliyken liderlik dış çevre ve dinamiklerle alakalıdır
- Yönetici işleri doğru yapan iken lider doğru işi yapandır

Bu sayılan özelliklerin dışında pek çok özellik eklemek mümkün olabilir (Koçel, 2011: 572-574).

Otokratik, demokratik, tam serbestlik tanıyan, başarıya yönelik, etkileşimci, dönüşümcü ya da karizmatik liderlik gibi çeşitli liderlik tarzları vardır(Saruhan ve Yıldız, 2012: 454-456). Bu tarzlardan hangisine sahip olursa olsun çalışanları etkili yönetebilen, onları yönlendirdiği ve inandığı vizyonu doğrultusunda harekete geçiriyor olması bir liderin en önemli özelliğidir. Bir örgütte yöneticiden

ziyade bir liderle çalışıyor olmanın farkını yaşayan çalışanların lideri kendilerine rol model almaları ve örgüte bağlılıklarını artması olasıdır. Liderliğin kurumsal imaja etkisi ise burada ön plana çıkmaktadır. Çalışanlar bağlı buldukları kurumu kendilerine liderlik eden kişiyle özdeşleştirmekte, kurumun imajı algılarını güçlendirmektedir. Etkili ve vizyon sahibi liderler çalışanlarını hedefe koşmalarında teşvik ederek onların motivasyonunu da artırmaktadırlar.

### 2.6.8.3 İletişimin Kurumsal İmaja Etkisi

İletişim, yöneticinin belirlediği hedefe ulaşabilmek ve gerekli işleri yaptırabilmek için kullandığı en temel araçlardan biridir. İletişim, bir organizasyonun çeşitli bölümlerinde ve personeli arasında bilgi, veri, algı vs aktarımı olarak açıklanabilir. Yöneticiler çalışanları ile iletişim kurmaları gereklidir ancak tek başına yeterli olmamaktadır. Motive olmamış çalışanlar için iletişim tek başına istenilen sonuca ulaştırmayabilir(Koçel, 2011: 521).

İletişim süreci göndericiden alıcıya giden mesajın algılanmasını içermektedir. Alıcının mesajı doğru algılaması durumunda oluşan tepkiye geri bildirim denilmektedir. İletişim biçimleri biçimsel olan ve olmayan iletişim olarak ikiye ayrılmaktadır. Biçimsel iletişim belirli bir yapı içinde çalışılan işletmelerde kendini dikey, yatay ya da çapraz iletişim olarak göstermektedir. Biçimsel olmayan iletişim ise örgüt şeması dışında gerçekleşen tüm iletişim türleridir ve tek hatlı zincir, dedikodu zinciri, olası iletişim zinciri ve küme zinciri olarak kendini göstermektedir (Saruhan ve Yıldız, 2012: 440-443).

İletişimin kurumsal imaj ile olan ilişkisine bakıldığında etkili ve sağlıklı iletişimin kurulduğu işletmelerde kurumsal imajın da olumlu yönde etkilenmektedir. İletişim liderlik, motivasyon vb gibi diğer davranışsal kavramlarla desteklendiğinde daha anlamlı hale gelmektedir. Açık iletişimin olduğu, liderin çalışanları indüklediği ve motive ettiği bir işletmede çalışanlar hem mutlu olacaklar hem de herhangi bir soru işareti olmadan işlerini yapacaklardır. Böylece çalıştıkları örgütte hem verimlilikleri hem bağlılıkları artacak

algıladıkları pozitif kurumsal imaj değerlerini dış çevreye de kolay aktarır örgütü temsil edeceklerdir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3 UYGULAMA

#### 3.1 ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışmanın amacı, Ankara il merkezindeki ilaç sektöründe çalışan işgörenlerin, çalıştıkları örgütlerdeki insan kaynakları uygulamaları ile kurum imajı algıları arasındaki ilişkiyi ölçmektir. İnsan kaynakları fonksiyonlarının etkili bir şekilde yürütülmesinin kurumsal imaja iç ve dış çevrede olumlu etkisinin olduğu söylenebilir. Bu çalışmanın önemi ise iç çevre yani kurumdaki çalışanların, mevcut insan kaynakları uygulamaları ile ilgili memnuniyet düzeylerinin ölçülmesi ve insan kaynakları işlevlerinin kurumsal imaja katkısı hakkındaki algılarının değerlendirilmesidir.

#### 3.2 ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Hipotez; var olduğu düşünülen ya da kabul edilen olarak tanımlanmaktadır.

Araştırmanın varsayım ve sınırlılıkları çerçevesinde ana hipotezi, **“Kurumsal imajın geliştirilmesinde insan kaynakları yönetiminin etkisi vardır.”** şeklindedir. Ana hipotez doğrultusunda çalışmanın alt hipotezleri şunlardır:

- 1.İşgören devir hızının düşük olması kurumsal imaj algısının olumlu olmasını etkilemektedir.
- 2.İlaç sektöründe örgütün sahip olduğu kurumsal imaj ile nitelikli personel temini arasında bir ilişki vardır.
- 3.İlaç sektöründe çalışanlara verilen eğitimler ile örgütün güçlü bir imaja sahip olması arasında bir ilişki vardır.
4. Etkin kariyer planlaması yapan örgütlerde çalışanların kurumsal imaj algısı olumlu olmaktadır.



5. Çalışılan örgütün etkin performans yönetimi yapıyor olması ile o örgütün çalışanlar gözündeki kurumsal imajının olumluluğu arasında bir ilişki vardır.
6. Sektördeki çalışanların örgütün ücret politikalarından memnun olmaları ile çalıştıkları firmaların kurumsal imajı arasında olumlu bir ilişki vardır.
7. İlaç firmalarının aldığı iş sağlığı ve güvenliğine yönelik önlemler ile o firmadaki çalışanların gözündeki değeri, kurumsal imajı arasında olumlu bir ilişki vardır.
8. İlaç sektöründe çalışanlara yönelik uygulanan motive edici faaliyetler ile çalışanların kurumsal imaj algısının olumluluğu arasında bir ilişki vardır.
9. İlaç sektöründe yöneticilerin astlar tarafından beğenilmesi ile kurumsal imaj algısı arasında olumlu bir ilişki vardır.
10. İlaç firmalarında çalışanlara sunulan açık bir iletişim ortamının varlığı ile örgütün kurumsal imajı arasında bir ilişki vardır.
11. İlaç firması çalışanlarının cinsiyeti ile örgütün kurumsal imaj algısı arasında bir ilişki vardır.
12. İlaç firması çalışanlarının medeni durumu ile kurumsal imaj algısı arasında bir ilişki vardır.

### **3.3 ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI**

Araştırmada veri toplama aracı olan ve Ek 1'de verilen anketin, çalışanların çalıştıkları örgütte uygulanan insan kaynakları uygulamaları ile görüşleri ve insan kaynakları uygulamalarının kurumsal imaja olan etkisi ile algılarını ölçtüğü ve çalışanların ankete doğru ve samimi olarak cevap verdikleri varsayılmaktadır.

### 3.4 YÖNTEM

Bu çalışmada öncelikle imaj, kurumsal imaj ve insan kaynakları fonksiyonları konusu ile ilgili çeşitli kaynaklardan yararlanılarak bilgiler derlenmiştir. İkinci aşamada Ankara ili sınırları içerisindeki ilaç firması çalışanlarına, kurumsal imaj ve insan kaynakları fonksiyonları ile ilgili algılarını ölçmek amacıyla Ek 1’de verilen anket kullanılarak hipotezler test edilmeye çalışılmıştır.

Ankete katılan Ankara’daki ilaç firması çalışanlarının cinsiyeti, yaşı, eğitim düzeyi, medeni durumu, örgütteki çalışma süresi, örgütteki pozisyonu ve aldıkları net ücret aralığından oluşan demografik veriler SPSS programından faydalanılarak frekans ve yüzde dağılımlarına bakılarak incelenmiştir; hipotezler ise yine SPSS programı aracılığıyla Ki-Kare yöntemi ile değerlendirilmiştir.

#### 3.4.1 Araştırmanın Evreni, Örneklemi, Örneklem Büyüklüğü

Araştırma, Ankara ilinde çalışan ilaç firması çalışanlarına yönelik planlanmıştır. Ankara ilinde ilaç firması çalışanlarının yaklaşık 2000 kişi olduğu tahmin edilmektedir. Anket ilaç sektöründe çalışanların desteği ve kendi çabam ile toplam 518 kişiye ulaştırılmıştır.

Bu çalışmada ilaç sektörü çalışanlarından 518 kişiye uygulanan ankette 477 tanesi çalışanlar tarafından doldurulmuştur. Doldurulan anketlerden 42 tanesi yanlış veya eksik doldurulduğu için değerlendirmeden çıkarılmış ve çalışma geçerli 435 anket üzerinden değerlendirilmiştir.

#### 3.4.2 Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada veri toplama aracı olarak Ek 1 de yer verilen “**Kurumsal İmaj’ın Geliştirilmesinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkisi**” adlı anket kullanılmıştır. Anket formu 2 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde ankete katılan ilaç firması çalışanlarına ait yaş, cinsiyet, eğitim gibi demografik verilere yer verilmiştir ve 7 sorudan oluşmaktadır. İkinci bölüm ise ankete katılan

katılımcıların kurumsal imaj, insan kaynakları fonksiyonlarının kurumsal imaja etkisi ve çalıştıkları örgütteki insan kaynakları uygulamalarına dair algılarını ölçmeye yönelik 21 adet sorudan oluşmaktadır.

Anketin ikinci bölümü 5 dereceli Likert ölçeği kullanılarak hazırlanmıştır. Buna göre 'Kesinlikle Katılmıyorum', 'Katılmıyorum', 'Kararsızım', 'Katılıyorum' ve 'Kesinlikle Katılıyorum' dan kendilerine en uygun olan seçeneği işaretlemişlerdir. Anket öncelikle örnek bir gruba uygulanmış, hatalar düzeltilerek geliştirilmiş ve son hali verilerek örnekleme uygulanmıştır.

### 3.4.3 Araştırmanın Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik herhangi bir gözlem aracının uygulanmasıyla elde edilen sonuçların kararlılık ve yinelenme derecesi ile ilişkilidir (Sencer, 1989: 418). Bir ölçme aracının tutarlı sonuçlar verebilmesi, verilerin sağlıklı ve doğru olduğunun benzer yöntem ve tekniklerle ölçülerek gösterilmesine bağlıdır (Yumlu, 1994: 141). Geçerlilik ise temsil edilmesi istenen gerçekliğin tam olarak temsil edilebilmesi olarak ifade edilmektedir (Yumlu, 1994: 81). Küçük Kurt ve arkadaşları (1988: 145-147) geçerliliği; tahmin geçerliliği, içerik geçerliliği ve hipotezin teorik geçerliliği şeklinde ele almaktadır.

Bu çalışmada anketin güvenilirliği SPSS programında 'Cronbach Alpha Katsayısı' hesaplanarak tespit edilmiştir. Cronbach Alpha Katsayısı, 0 ile 1 arasında yer almaktadır ve analizlerde 0,80 in üstünde yer alması yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

| Cronbach's Alpha | N  |
|------------------|----|
| ,903             | 24 |

Tablo 2: Cronbach Alpha Katsayısı

Bu çalışmada Alpha katsayısı 0.903 çıkarak 0.80 ile 1 arasında yer almıştır. Bu nedenle ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir.

### 3.5 VERİ ANALİZİ

Araştırmada anketlerden elde edilen veriler SPSS programına 5 li Likert Ölçeğinde 'Kesinlikle Katılmıyorum'(1 puan), 'Katılmıyorum'(2 puan), 'Kararsızım'(3 puan), ' Katılıyorum'(4 puan) ve 'Kesinlikle Katılıyorum'(5 puan) verilerek girilmiştir. Yapılan analiz sonucu 5 li likert ölçeğinde yeterli anlamlılığa ulaşamadığı için seçenekler 'Katılmıyorum' (1 puan), 'Kararsızım' (2 puan) ve 'Katılıyorum'(3 puan) olarak SPSS programında birleştirme yöntemine gidilerek değiştirilmiştir. Uygulamanın bundan sonraki hipotez analizlerinde de 'Katılmıyorum, Kararsızım ve Katılıyorum' şıklarına göre değerlendirme yapılmıştır.

#### 3.5.1 Araştırma Örneklemine Katılanların Demografik Özellikleri

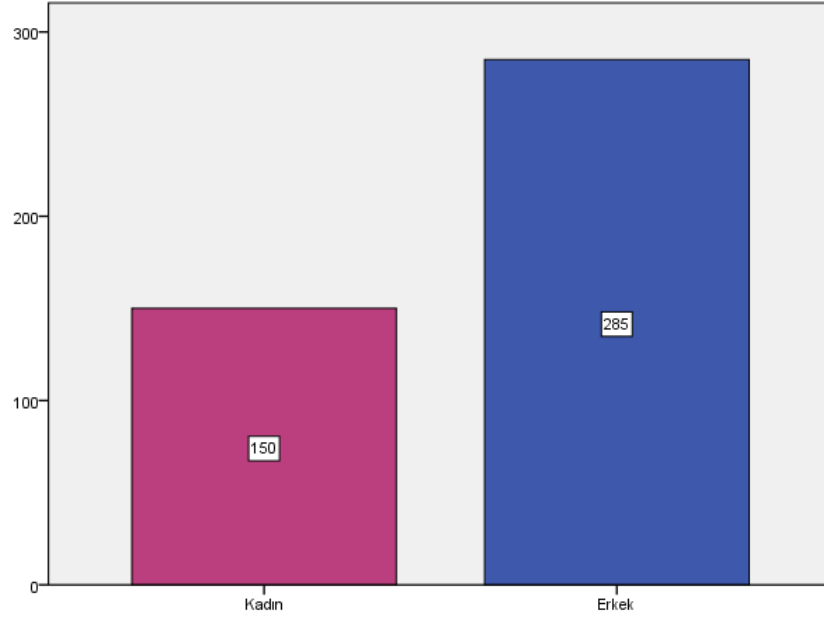
##### 3.5.1.1 İlaç Firması Çalışanlarının Cinsiyete Göre Frekans Dağılımı, Çubuk Grafik ve Pasta Grafik Gösterimi

|               | Frekans | Yüzde | Geçerli Yüzde | Birikimli Yüzde |
|---------------|---------|-------|---------------|-----------------|
| Geçerli Kadın | 150     | 34,5  | 34,5          | 34,5            |
| Erkek         | 285     | 65,5  | 65,5          | 100,0           |
| Toplam        | 435     | 100,0 | 100,0         |                 |

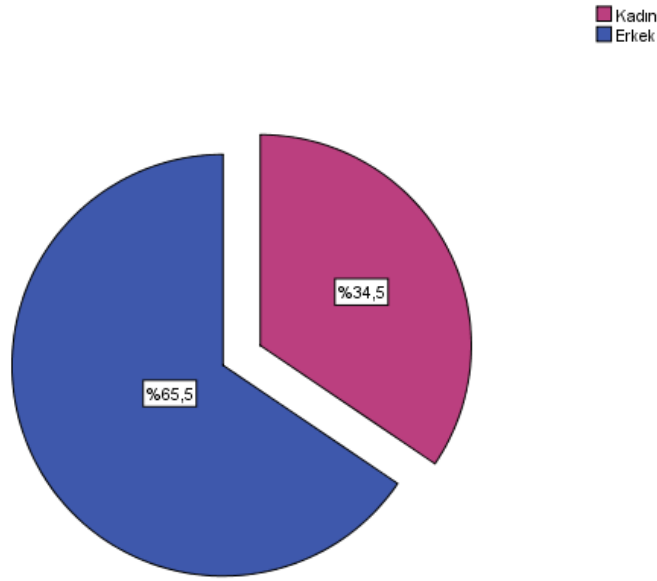
Tablo 3: Cinsiyet Dağılım Oranı

Anketi dolduran 435 ilaç firması çalışanından 285'i erkek, 150'si kadın katılımcıdır. Katılımcıların cinsiyetine ilişkin frekans bilgileri Tablo 3 ile özetlenmiş ve Şekil 4'te çubuk grafik ile gösterilmiştir.

Erkek katılımcı yüzdesi %65,5 ve kadın katılımcı yüzdesi % 34,5'tir. Yüzdesel dağılıma Şekil 5'te pasta grafik kullanılarak yer verilmiştir. Buna göre ilaç firması çalışanlarının %65,5 lik bir yüzdeyle ağırlıklı çalışanı erkektir.



Şekil 4: Cinsiyet Dağılımına Göre Çubuk Grafik Gösterimi



Şekil 5: Cinsiyete Göre Yüzdesele Dağılım Pasta Grafik Gösterimi

### 3.5.1.2 İlaç Firması Çalışanlarının Yaşa Göre Frekans Dağılımı, Çubuk Grafik ve Pasta Grafik Gösterimi

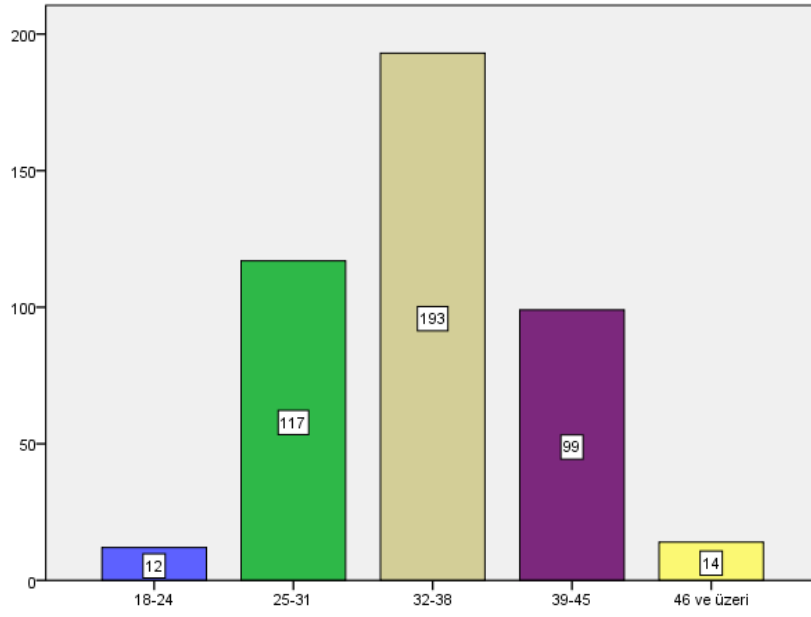
|               | Frekans | Yüzde | Geçerli Yüzde | Birikimli Yüzde |
|---------------|---------|-------|---------------|-----------------|
| Geçerli 18-24 | 12      | 2,8   | 2,8           | 2,8             |
| 25-31         | 117     | 26,9  | 26,9          | 29,7            |
| 32-38         | 193     | 44,4  | 44,4          | 74,0            |
| 39-45         | 99      | 22,8  | 22,8          | 96,8            |
| 46 ve üzeri   | 14      | 3,2   | 3,2           | 100,0           |
| Toplam        | 435     | 100,0 | 100,0         |                 |

Tablo 4: Yaşa Göre Dağılım Oranı

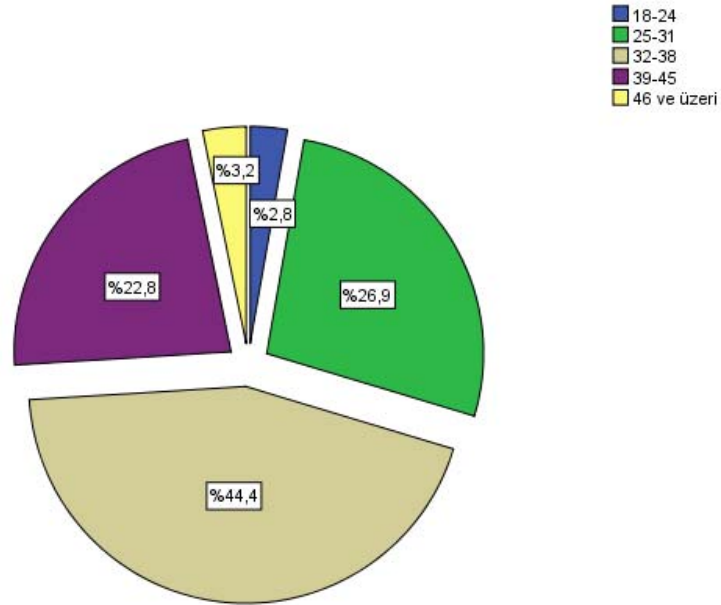
Anketi cevaplayan 435 katılımcıdan 12'si 18-24 yaş, 117'si 25-31 yaş, 193'ü 32-38 yaş, 99'u 39-45 yaş ve 14'ü 46 yaş ve üzeri sınıflandırmasında yer almaktadır( Tablo 4). İlgili frekans dağılımı Şekil 6'da çubuk grafik ile gösterilmiştir.

Şekil 7'de yüzdesel dağılıma bakıldığında katılımcıların %2,8'i 18-24 yaş aralığında, %26,9'u 25-31 yaş aralığında, %44,4'ü 32-38 yaş aralığında, %22,8'i 39-45 yaş aralığında ve %3.2'si 46 yaş ve üzerinde yer almaktadır.

Araştırma sonucunda katılımcıların genellikle 32-38 yaş aralığında dağıldıkları görülmektedir.



Şekil 6: Yaşa Göre Dağılım Çubuk Grafik Gösterimi



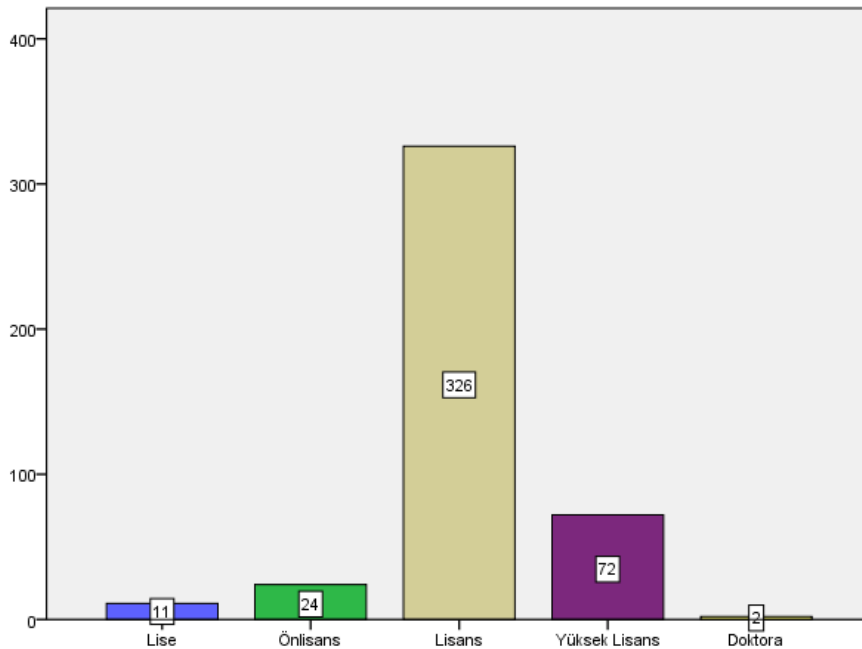
Şekil 7: Yaşa Göre Yüzdesel Dağılım Pasta Grafik Gösterimi

### 3.5.1.3 İlaç Firması Çalışanları Eğitim Düzeyine Göre Frekans Dağılımı, Çubuk Grafik ve Pasta Grafik Gösterimi

|               | Frekans | Yüzde | Geçerli Yüzde | Birikimli Yüzde |
|---------------|---------|-------|---------------|-----------------|
| Geçerli Lise  | 11      | 2,5   | 2,5           | 2,5             |
| Önlisans      | 24      | 5,5   | 5,5           | 8,0             |
| Lisans        | 326     | 74,9  | 74,9          | 83,0            |
| Yüksek Lisans | 72      | 16,6  | 16,6          | 99,5            |
| Doktora       | 2       | ,5    | ,5            | 100,0           |
| Toplam        | 435     | 100,0 | 100,0         |                 |

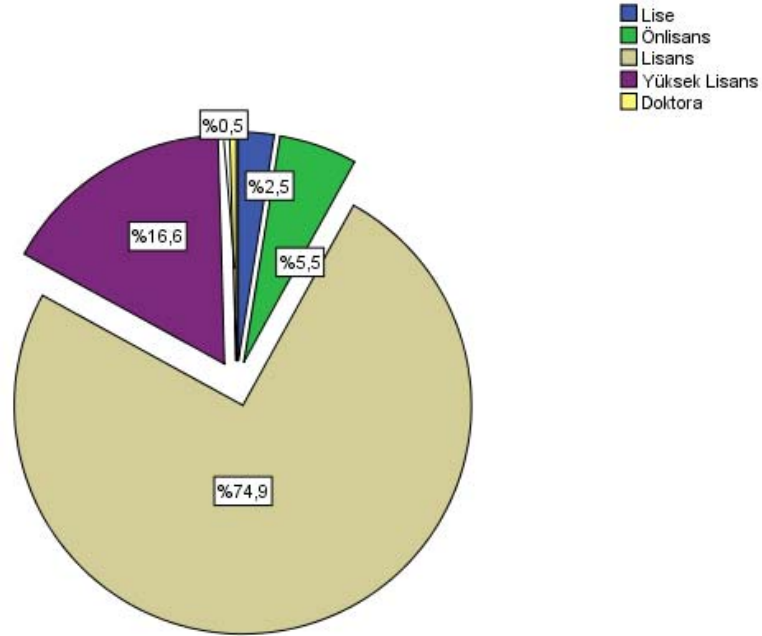
Tablo 5: Eğitim Düzeyine Göre Dağılım Oranı

Araştırmaya katılan 435 katılımcıdan 11'i (%2,5) lise, 24'ü (%5,5) önlisans, 326'sı (%74,9) lisans, 72'si (%16,6) yüksek lisans ve 2'si (%0,5) doktora mezunudur. Katılımcıların eğitim düzeyine ait veriler çubuk grafik gösterimi ile Şekil 8 ve yüzdesel dağılım olarak Şekil 9'da gösterilmiştir. İlaç firmalarında çalışanların ağırlıklı olarak lisans mezunu olduğu gözlenmektedir.



Şekil 8: Eğitim Düzeyine Göre Dağılım Çubuk Grafik Gösterimi





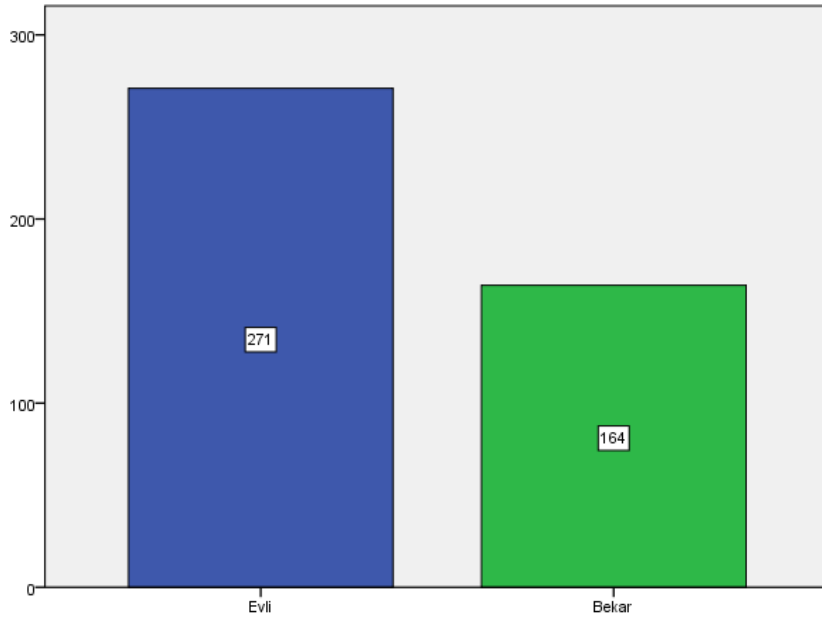
Şekil 9: Eğitim Düzeyine Göre Yüzdesele Dağılım Pasta Grafik Gösterimi

#### 3.5.1.4 İlaç Firması Çalışanları Medeni Duruma Göre Frekans Dağılımı, Çubuk Grafik ve Pasta Grafik Gösterimi

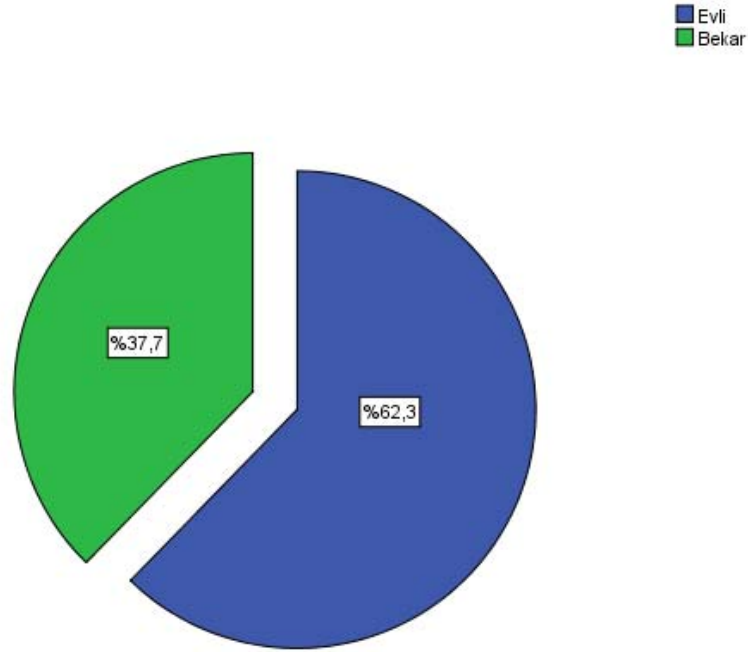
|              | Frekans | Yüzde | Geçerli Yüzde | Birikimli Yüzde |
|--------------|---------|-------|---------------|-----------------|
| Geçerli Evli | 271     | 62,3  | 62,3          | 62,3            |
| Bekar        | 164     | 37,7  | 37,7          | 100,0           |
| Toplam       | 435     | 100,0 | 100,0         |                 |

Tablo 6: Medeni Duruma Göre Dağılım

İlaç firmasında çalışan ve bu ankete katılan 435 kişiden 271'i evli, 164'ü bekarıdır (Tablo 6). Şekil 10'da katılımcıların frekans dağılımı çubuk grafik yöntemi ile gösterilmiştir. Şekil 11'e göre Katılımcıların %62,3 ü evli iken %37,7'si bekarıdır.



Şekil 10: Medeni Duruma Göre Çubuk Grafik Gösterimi



Şekil 11: Medeni Duruma Göre Yüzdesel Dağılım Pasta Grafik Gösterimi

### 3.5.1.5 İlaç Firması Çalışanları Örgütteki Çalışma Sürelerine Göre Frekans Dağılımı, Çubuk Grafik ve Pasta Grafik Gösterimi

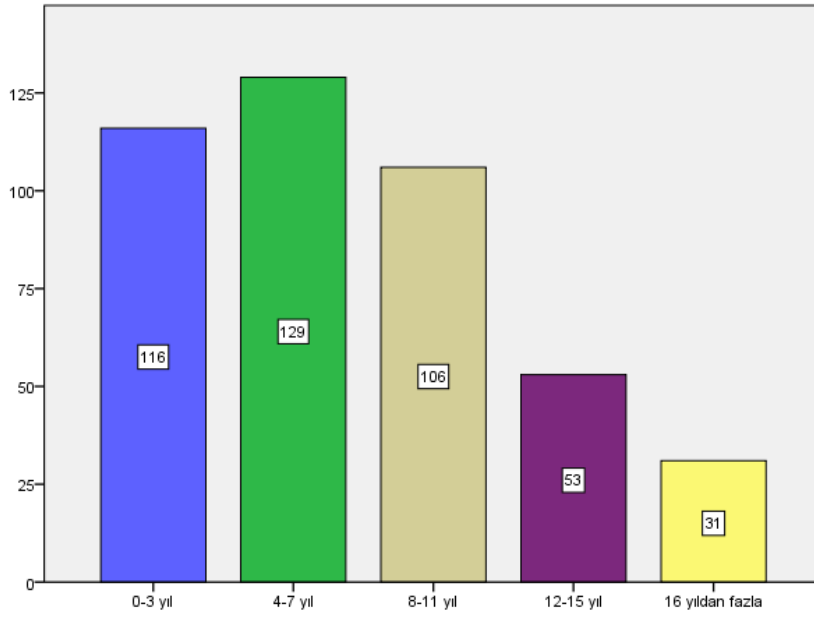
|                 | Frekans | Yüzde | Geçerli Yüzde | Birikimli Yüzde |
|-----------------|---------|-------|---------------|-----------------|
| Geçerli 0-3 yıl | 116     | 26,7  | 26,7          | 26,7            |
| 4-7 yıl         | 129     | 29,7  | 29,7          | 56,3            |
| 8-11 yıl        | 106     | 24,4  | 24,4          | 80,7            |
| 12-15 yıl       | 53      | 12,2  | 12,2          | 92,9            |
| 16 yıldan fazla | 31      | 7,1   | 7,1           | 100,0           |
| Toplam          | 435     | 100,0 | 100,0         |                 |

Tablo 7: Örgütteki Çalışma Süresine Göre Dağılım

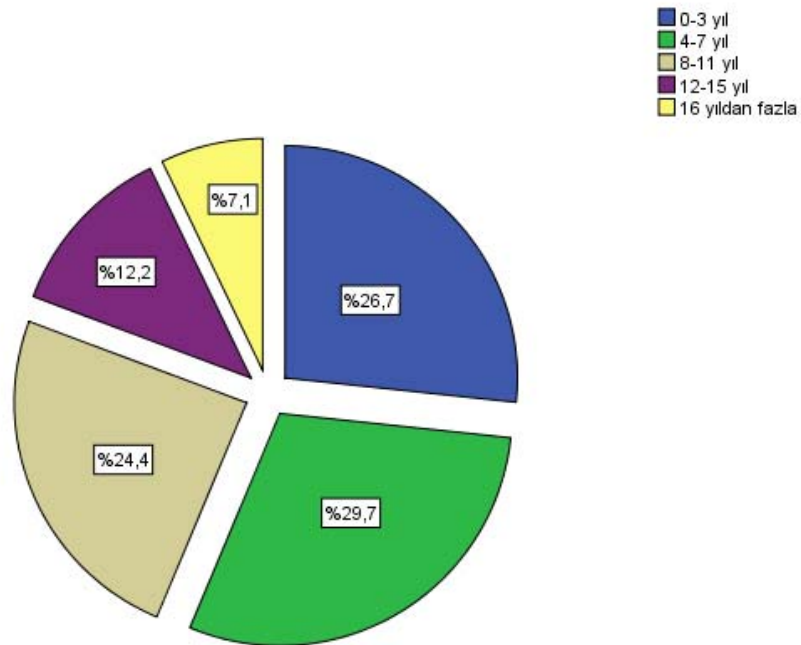
Katılımcıların örgütte çalışma süreleri incelendiğinde 116 kişi 0-3 yıl arası, 129 kişi 4-7 yıl arası, 106 kişi 8-11 yıl arası, 53 kişi 12-15 yıl arası ve 31 kişi 16 yıldan fazla bağlı buldukları örgütte çalışmaktadır (Tablo 7 ve Şekil 12).

Çalışma süreleri 3'er yıllık aralıklara göre belirlenmiştir. Katılımcıların örgütteki çalışma süreleri sektördeki çalışma sürelerini temsil etmemektedir. Anket sorusunda da bağlı buldukları örgütü değerlendirmeleri beklendiği için sektör yerine örgütteki kıdemleri ele alınmıştır.

Şekil 13'te ise katılımcıların örgütteki çalışma sürelerinin yüzdesel dağılımına yer verilmiştir. Buna göre 435 katılımcının %26,7'si 0-3 yıl, %29,7'si 4-7 yıl, %24,4'ü 8-11 yıl, %12,2'si 12-15 yıl ve %7,1'i 16 yıldan fazla ilgili örgütte çalışmaktadır. 16 yıldan fazla aynı örgütte çalışanların en az yüzdeye sahip olduğu görülmektedir. 12 yıldan sonra aynı ilaç firmasında uzun soluklu çalışan katılımcı sayısının azaldığı gözlenmektedir.



Şekil 12: Örgütteki Çalışma Süresine Göre Çubuk Grafik Gösterimi



Şekil 13: Örgütteki Çalışma Süresine Göre Yüzdesele Dağılım Pasta Grafik Gösterimi

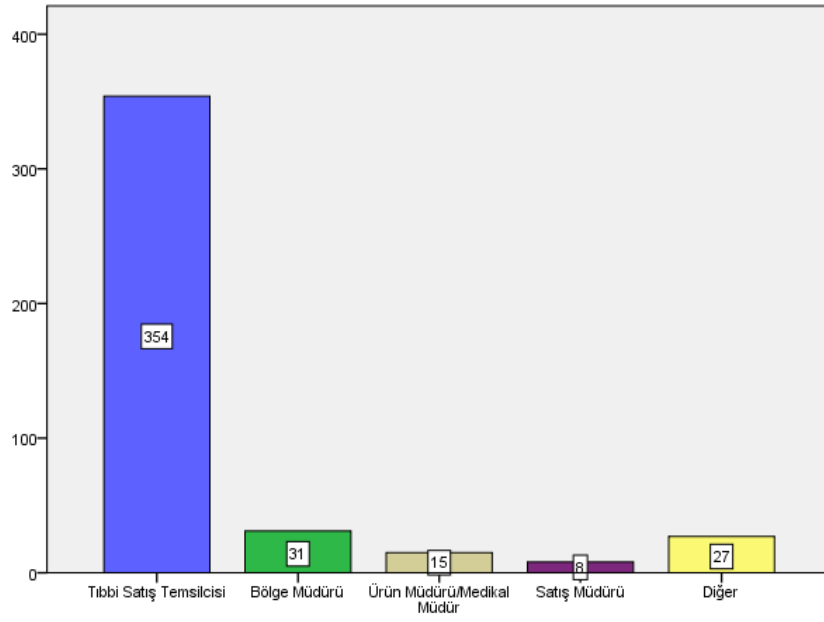
### 3.5.1.6 İlaç Firması Çalışanları Örgütteki Ünvana Göre Frekans Dağılımı, Çubuk Grafik ve Pasta Grafik Gösterimi

|                                | Frekans | Yüzde | Geçerli Yüzde | Birikimli Yüzde |
|--------------------------------|---------|-------|---------------|-----------------|
| Geçerli Tıbbi Satış Temsilcisi | 354     | 81,4  | 81,4          | 81,4            |
| Bölge Müdürü                   | 31      | 7,1   | 7,1           | 88,5            |
| Ürün Müdürü/Medikal Müdür      | 15      | 3,4   | 3,4           | 92,0            |
| Satış Müdürü                   | 8       | 1,8   | 1,8           | 93,8            |
| Diğer                          | 27      | 6,2   | 6,2           | 100,0           |
| Toplam                         | 435     | 100,0 | 100,0         |                 |

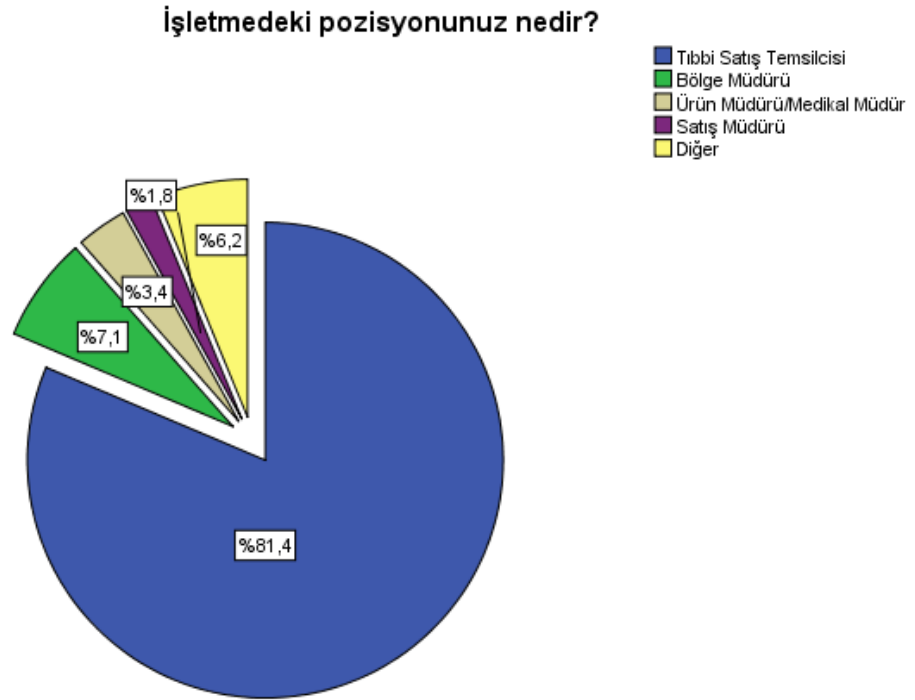
Tablo 8: Örgütteki Ünvana Göre Dağılım

Tablo 8'e göre 435 katılımcıdan 354'ü Tıbbi Satış Temsilcisi, 31'i Bölge Müdürü, 15', Ürün Müdürü/Medikal Müdür, 8'i Satış Müdürü ve 27'si diğer başlığı altında toplanmıştır. Şekil 14'te örgütteki ünvanların dağılımı çubuk grafik yöntemi ile gösterilmiştir. Katılımcıların %81,4'ü Tıbbi Satış Temsilcisi, %7,1 'i Bölge Müdürü, %3,4'ü Ürün Müdürü/Medikal Müdür, %1,8'i Satış Müdürü ve %6,2'si Diğer başlığı ile Şekil 15'te yer verilmiştir.

Katılımcıların %81,4 ile ağırlıklı olarak tıbbi satış temsilcisi olduğu görülmektedir. En az yüzdeler ise %3,4 ile Ürün Müdürü/Medikal Müdür ve %1,8 ile Satış Müdürüne aittir. Bunun nedeni pek çok ilaç firmasında yer alan Ürün Müdürü/Medikal Müdür ya da Satış Müdürü'nün İstanbul'da yaşıyor olmasıdır. Diğer başlığını işaretleyenler ise bu ünvanların dışında yer alan ve ilaç firmalarının Ankara'da yerleşik yaşayan ruhsatlandırma gibi departmanlarında görev alan kişilerdir.



Şekil 14: Örgütteki Ünvana Göre Çubuk Grafik Gösterimi



Şekil 15: Örgütteki Ünvana Göre Yüzdesele Dağılım Pasta Grafik Gösterimi

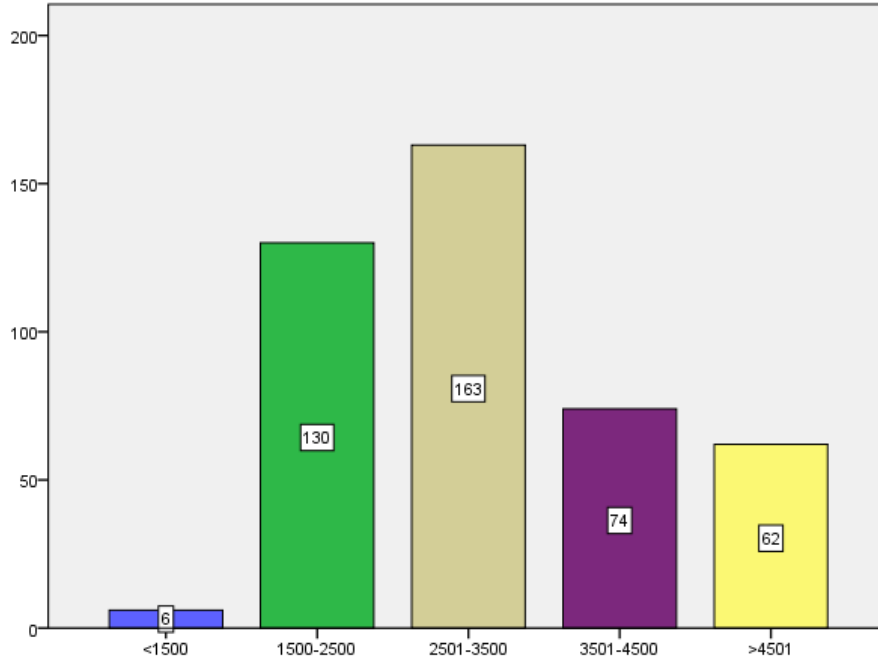
### 3.5.1.7 İlaç Firması Çalışanları Örgütte Aldıkları Net Ücrete Göre Frekans Dağılımı, Çubuk Grafik ve Pasta Grafik Gösterimi

|               | Frekans | Yüzde | Geçerli Yüzde | Birikimli Yüzde |
|---------------|---------|-------|---------------|-----------------|
| Geçerli <1500 | 6       | 1,4   | 1,4           | 1,4             |
| 1500-2500     | 130     | 29,9  | 29,9          | 31,3            |
| 2501-3500     | 163     | 37,5  | 37,5          | 68,7            |
| 3501-4500     | 74      | 17,0  | 17,0          | 85,7            |
| >4501         | 62      | 14,3  | 14,3          | 100,0           |
| Toplam        | 435     | 100,0 | 100,0         |                 |

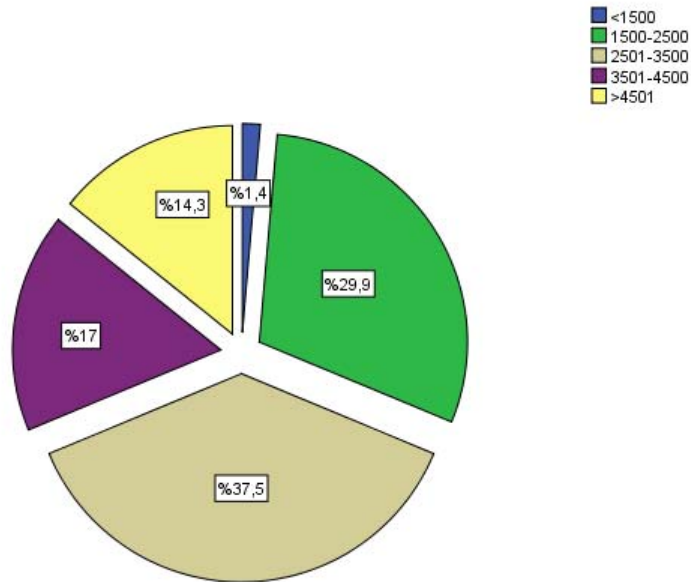
Tablo 9: Örgütte Alınan Net Ücrete Göre Dağılım

Ankete katılan 435 katılımcıdan 6'sı(%1,4) 1500 TL'den az, 130'u (%29,9) 1500-2500 TL arası, 163'ü (%37,5) 2501-3500 TL arası, 74'ü (%17) 3501-4500 TL arası ve 62'si (%14,3) 4501 TL'den fazla net ücret aldıklarını beyan etmişlerdir. Katılımcıların ağırlıklı olarak 2501-3500 TL ve 1500-2500 TL arasından net ücret aldıkları görülmektedir.

Katılımcıların örgütten aldıkları net ücrete göre çubuk grafik gösterimi Şekil 16 ve yüzdesel dağılımı Şekil 17 de gösterilmiştir.



Şekil 16: Örgütte Alınan Net Ücrete Göre Çubuk Grafik Gösterimi



Şekil 17: Örgütte Alınan Net Ücrete Göre Yüzdesel Dağılım Pasta Grafik Gösterimi



### 3.5.2 Hipotezlerin Değerlendirilmesi

Araştırmanın bu bölümünde daha önce Bölüm 3.2’de yer verilmiş olan ve anketin ikinci bölümünde yer alan sorularla ulaşılmaya çalışılan ana hipotez ve alt hipotezlerin analizine yer verilmektedir.

Ana hipotez olan **“Kurumsal imajın geliştirilmesinde insan kaynakları yönetiminin etkisi vardır.”** anketin ikinci bölümündeki 3. Soru alınarak oluşturulmuştur. Bu doğrultuda SPSS yöntemi ile frekans dağılımına bakılarak analiz gerçekleştirilmiştir.

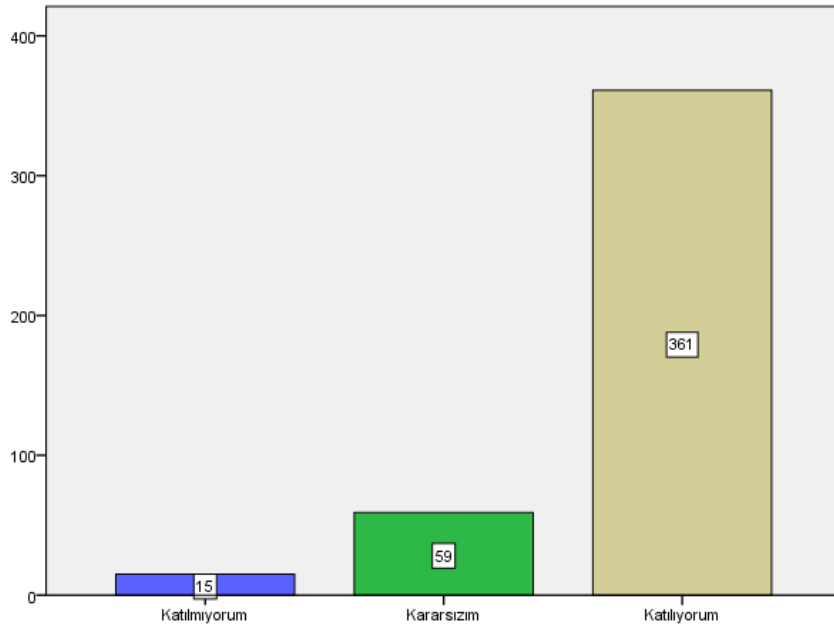
Alt hipotezlerin analizinde ise SPSS programı kullanılarak ki-kare analizine yer verilmiştir.

#### Ana Hipotez

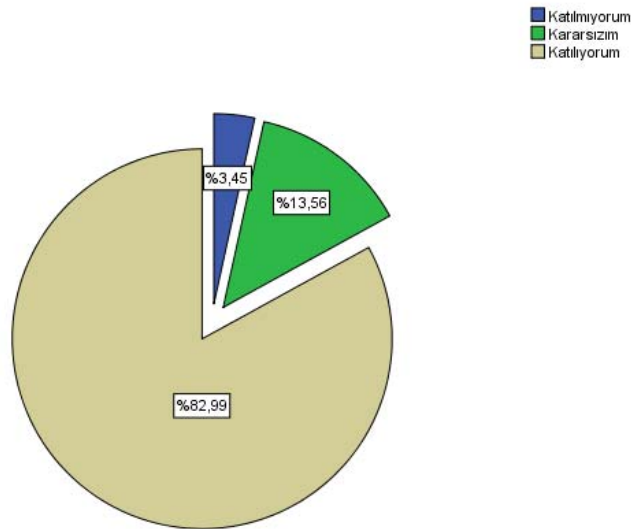
|                      | Frekans | Yüzde | Geçerli Yüzde | Birikimli Yüzde |
|----------------------|---------|-------|---------------|-----------------|
| Geçerli Katılmıyorum | 15      | 3,4   | 3,4           | 3,4             |
| Kararsızım           | 59      | 13,6  | 13,6          | 17,0            |
| Katılıyorum          | 361     | 83,0  | 83,0          | 100,0           |
| Toplam               | 435     | 100,0 | 100,0         |                 |

Tablo 10: Kurumsal İmajın Geliştirilmesinde İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Olumlu Etkisi Vardır

Tablo 10’a göre 435 katılımcının 361’i anketin ikinci bölümünde yer alan 3. soruya katıldıklarını belirtmişlerdir. Şekil 19’da da yüzdesel olarak değerlendirme yapılmıştır, katılımcıların %83’ü kurumsal imajın geliştirilmesinde insan kaynakları faaliyetlerinin olumlu etkisi olduğunu düşünmektedir.



Şekil 18: Kurumsal İmajın Geliştirilmesinde İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Olumlu Etkisi Olduğunu Düşünenlerin Çubuk Grafik Gösterimi



Şekil 19: Kurumsal İmajın Geliştirilmesinde İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Olumlu Etkisi Olduğunu Düşünenlerin Yüzdesel Pasta Grafik Gösterimi

Bu çalışmada ana hipotezi destekleyecek 10 farklı alt hipotez belirlenmiştir. Bu alt hipotezler için SPSS programı Ki-Kare analizi kullanılmıştır.  $H_1$  burada karşıt hipotezi temsil etmektedir ve araştırma hipotezi olarak da adlandırılmaktadır. Uygulamanın alt hipotez değerlendirmelerinde  $H_0$  yokluk hipotezi yazılacaktır. Analiz sonuçlarında p değeri  $<0,05$  ise  $H_0$  yokluk hipotezi reddedilir,  $H_1$  karşıt hipotezi kabul edilir.

### **Hipotez 1**

$H_0$ : İşgören devir hızının düşük olması kurumsal imaj algısının olumlu olmasını etkilememektedir.

$H_1$ : İşgören devir hızının düşük olması kurumsal imaj algısının olumlu olmasını etkilemektedir.

Bu hipoteze ulaşabilmek için anketin ikinci bölümünde yer alan 4.soru (Çalıştığım örgüt iyi bir imaja sahiptir) ve 5. Soru'ya (Çalıştığım örgütte işgören devir hızı düşüktür) verilen cevaplar Ki-Kare analizi ile değerlendirilmiştir. Buna göre 346 katılımcı çalıştıkları örgütün iyi bir imaja sahip olduğunu düşünmektedir. 346 katılımcının 152'si yani çalıştıkları örgütün kurumsal imajının iyi olduğunu düşünen katılımcıların %43,9'u çalıştığı örgütte işgören devir hızının düşük olduğuna katılmaktadır(Tablo 11).

|   |   | Çalıştığım örgütte işgören devir hızı düşüktür. |            |              | Toplam |
|---|---|---|------------|--------------|--------|
|   |   | Katılmıyorum                                    | Kararsızım | Katılıyorum  |        |
| Çalıştığım örgüt iyi bir imaja sahiptir.          | Katılmıyorum                                      | 12  | 7          | 12           | 31     |
|   | % Çalıştığım örgüt iyi bir imaja sahiptir.        | 38,7%   | 22,6%      | 38,7%        | 100,0% |
|   | % Çalıştığım örgütte işgören devir hızı düşüktür. | 8,3%  | 6,5%       | 6,6%         | 7,1%   |
|   | % Toplam  | 2,8%  | 1,6%       | 2,8%         | 7,1%   |
|   | Kararsızım  | 28  | 12         | 18           | 58     |
|   | % Çalıştığım örgüt iyi bir imaja sahiptir.        | 48,3%   | 20,7%      | 31,0%        | 100,0% |
|   | % Çalıştığım örgütte işgören devir hızı düşüktür. | 19,3%   | 11,1%      | 9,9%         | 13,3%  |
|   | % Toplam  | 6,4%  | 2,8%       | 4,1%         | 13,3%  |
|   | Katılıyorum                                       | 105   | 89         | 152          | 346    |
|   | % Çalıştığım örgüt iyi bir imaja sahiptir.        | 30,3%   | 25,7%      | <b>43,9%</b> | 100,0% |
| % Çalıştığım örgütte işgören devir hızı düşüktür. | 72,4%   | 82,4%   | 83,5%      | <b>79,5%</b> |        |
| % Toplam  | 24,1%   | 20,5%   | 34,9%      | 79,5%        |        |
| Toplam  |   | 145   | 108        | 182          | 435    |
|   | % Çalıştığım örgüt iyi bir imaja sahiptir.        | 33,3%   | 24,8%      | 41,8%        | 100,0% |
|   | % Çalıştığım örgütte işgören devir hızı düşüktür. | 100,0%  | 100,0%     | 100,0%       | 100,0% |
|   | % Toplam  | 33,3%   | 24,8%      | 41,8%        | 100,0% |

Tablo 11: Kurumsal İmaj ile İşgören Devir Hızı Arasındaki İlişki

Ki-Kare Testi

|                      | Değer              | df | Asimptot İşreti<br>(2-tarafli) |
|----------------------|--------------------|----|--------------------------------|
| Pearson Ki-Kare      | 7,707 <sup>a</sup> | 4  | ,103                           |
| Olabilirlik Oranı    | 7,427              | 4  | ,115                           |
| Doğrusallık İlişkisi | 3,675              | 1  | ,055                           |
| S'nin Geçerli Durumu | 435                |    |                                |

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,70.

Tablo 12: Kurumsal İmaj ile İşgören Devir Hızı Arasındaki İlişkiye Ait Ki-Kare Testi

Tablo 12'de yer alan ki-kare analizine göre  $p < 0,05$  olmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle  $H_0$  hipotezi kabul edilmiştir. Diğer bir ifadeyle işgören devir hızının düşük olması ile kurumsal imajın olumlu algılanması arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

## Hipotez 2

**$H_0$ :** İlaç sektöründe örgütün sahip olduğu kurumsal imaj ile nitelikli personel temini arasında bir ilişki yoktur.

**$H_1$ :** İlaç sektöründe örgütün sahip olduğu kurumsal imaj ile nitelikli personel temini arasında bir ilişki vardır.

Tablo 13'e göre çalıştıkları örgütün iyi bir imaja sahip olduğuna inanan katılımcıların %83,2'si çalıştığı örgütte işe alımda izlenen yöntemlerin nitelikli personel temini sağladığına da katılmaktadır.

|  |  | Çalıştığım örgütte işe alımda izlenen yöntemler nitelikli personelin işe yerleştirilmesini sağlar. |             |              | Toplam        |
|--|--|--|-------------|--------------|---------------|
|  |  | Katılmıyorum   | Kararsızım  | Katılıyorum  |               |
| Çalıştığım örgüt iyi bir imaja sahiptir. | Katılmıyorum   | 9<br>29,0%   | 8<br>25,8%  | 14<br>45,2%  | 31<br>100,0%  |
|  | % Çalıştığım örgüt iyi bir imaja sahiptir.   | 37,5%  | 11,3%       | 4,1%         | 7,1%          |
|  | % Çalıştığım örgütte işe alımda izlenen yöntemler nitelikli personelin işe yerleştirilmesini sağlar. | 2,1%   | 1,8%        | 3,2%         | 7,1%          |
|  | % Toplam   | 2,1%   | 1,8%        | 3,2%         | 7,1%          |
| Kararsızım                               | Katılmıyorum   | 7<br>12,1%   | 13<br>22,4% | 38<br>65,5%  | 58<br>100,0%  |
|  | % Çalıştığım örgüt iyi bir imaja sahiptir.   | 29,2%  | 18,3%       | 11,2%        | 13,3%         |
|  | % Çalıştığım örgütte işe alımda izlenen yöntemler nitelikli personelin işe yerleştirilmesini sağlar. | 1,6%   | 3,0%        | 8,7%         | 13,3%         |
|  | % Toplam   | 1,6%   | 3,0%        | 8,7%         | 13,3%         |
| Katılıyorum                              | Katılmıyorum   | 8<br>2,3%  | 50<br>14,5% | 288<br>83,2% | 346<br>100,0% |
|  | % Çalıştığım örgüt iyi bir imaja sahiptir.   | 33,3%  | 70,4%       | 84,7%        | 79,5%         |
|  | % Çalıştığım örgütte işe alımda izlenen yöntemler nitelikli personelin işe yerleştirilmesini sağlar. | 1,8%   | 11,5%       | 66,2%        | 79,5%         |
|  | % Toplam   | 1,8%   | 11,5%       | 66,2%        | 79,5%         |
| Toplam                                   | Katılmıyorum   | 24<br>5,5%   | 71<br>16,3% | 340<br>78,2% | 435<br>100,0% |
|  | % Çalıştığım örgüt iyi bir imaja sahiptir.   | 100,0%   | 100,0%      | 100,0%       | 100,0%        |
|  | % Çalıştığım örgütte işe alımda izlenen yöntemler nitelikli personelin işe yerleştirilmesini sağlar. | 5,5%   | 16,3%       | 78,2%        | 100,0%        |
|  | % Toplam   | 5,5%   | 16,3%       | 78,2%        | 100,0%        |

Tablo 13: Kurumsal İmaj İle Nitelikli Personel Temini Arasındaki İlişki

| Ki-Kare Testi        |                     |    |                                |
|----------------------|---------------------|----|--------------------------------|
|                      | Değer               | df | Asimptot İşareti<br>(2-tarflı) |
| Pearson Ki-Kare      | 52,439 <sup>a</sup> | 4  | ,000                           |
| Olabilirlik Oranı    | 37,808              | 4  | ,000                           |
| Doğrusallık İlişkisi | 46,219              | 1  | ,000                           |
| S'nin Geçerli Durumu | 435                 |    |                                |

a. 2 cells (22,2%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,71.

Tablo 14: Kurumsal İmaj ile Nitelikli Personel Temini Arasındaki İlişkiye Ait Ki-Kare Testi

Tablo 14'te yer alan  $p < 0,05$  olduğu için anlamlıdır. Ancak hücre= %22,2 yani  $> \%20$  için p değerinin anlamlılığı bu analiz için tek başına yeterli olmamaktadır. Bu nedenle . Bu nedenle  $H_0$  hipotezi kabul edilmiştir Yani nitelikli personel temini ile kurumsal imaj algısı arasında anlamlı bir ilişki elde edilememiştir.

### Hipotez 3

$H_0$ : İlaç sektöründe çalışanlara verilen eğitimler ile firmanın güçlü bir imaja sahip olması arasında bir ilişki yoktur.

$H_1$ : İlaç sektöründe çalışanlara verilen eğitimler ile firmanın güçlü bir imaja sahip olması arasında bir ilişki vardır.

Katılımcılardan çalıştıkları örgütün kurumsal imajının iyi olduğunu düşünenlerin %78,3'ü çalıştıkları örgütte yeterli eğitim aldığını da düşünmektedir. 435 katılımcıdan 304'ü örgüt içinde yeterli eğitim aldığına inanırken, 346'sı çalıştıkları örgütün imajının iyi olduğunu düşünmektedir (Tablo 15).

|   | Çalıştığım örgütte yeterli eğitim alıyorum. |            |             | Toplam       |        |
|---|---|------------|-------------|--------------|--------|
|   | Katılmıyorum                                | Kararsızım | Katılıyorum |              |        |
| Çalıştığım örgüt iyi bir imaja sahiptir.      | Katılmıyorum                                | 18         | 5           | 8            | 31     |
| % Çalıştığım örgüt iyi bir imaja sahiptir.    |   | 58,1%      | 16,1%       | 25,8%        | 100,0% |
| % Çalıştığım örgütte yeterli eğitim alıyorum. |   | 31,6%      | 6,8%        | 2,6%         | 7,1%   |
| % Toplam                                      |   | 4,1%       | 1,1%        | 1,8%         | 7,1%   |
| Kararsızım                                    |   | 15         | 18          | 25           | 58     |
| % Çalıştığım örgüt iyi bir imaja sahiptir.    |   | 25,9%      | 31,0%       | 43,1%        | 100,0% |
| % Çalıştığım örgütte yeterli eğitim alıyorum. |   | 26,3%      | 24,3%       | 8,2%         | 13,3%  |
| % Toplam                                      |   | 3,4%       | 4,1%        | 5,7%         | 13,3%  |
| Katılıyorum                                   |   | 24         | 51          | 271          | 346    |
| % Çalıştığım örgüt iyi bir imaja sahiptir.    |   | 6,9%       | 14,7%       | <b>78,3%</b> | 100,0% |
| % Çalıştığım örgütte yeterli eğitim alıyorum. |   | 42,1%      | 68,9%       | 89,1%        | 79,5%  |
| % Toplam                                      |   | 5,5%       | 11,7%       | 62,3%        | 79,5%  |
| Toplam  |   | 57         | 74          | 304          | 435    |
| % Çalıştığım örgüt iyi bir imaja sahiptir.    |   | 13,1%      | 17,0%       | 69,9%        | 100,0% |
| % Çalıştığım örgütte yeterli eğitim alıyorum. |   | 100,0%     | 100,0%      | 100,0%       | 100,0% |
| % Toplam                                      |   | 13,1%      | 17,0%       | 69,9%        | 100,0% |

Tablo 15: Kurumsal İmajı ile Örgüt İçi Eğitim Arasındaki İlişki



| Ki-Kare Testi        |                     |    |                                 |
|----------------------|---------------------|----|---------------------------------|
|                      | Değer               | df | Asimptot İşareti<br>(2-tarafli) |
| Pearson Ki-Kare      | 90,937 <sup>a</sup> | 4  | ,000                            |
| Olabilirlik Oranı    | 71,633              | 4  | ,000                            |
| Doğrusallık İlişkisi | 80,617              | 1  | ,000                            |
| S'nin Geçerli Durumu | 435                 |    |                                 |

a. 1 cells (11,1%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,06.

Tablo 16: Kurumsal İmaj ile Örgüt İçi Eğitim Arasındaki İlişkiye Ait Ki-Kare Testi

Tablo 16'ya göre yapılan ki-kare analizinde  $p < 0,05$  elde edilmiştir. P değerinde elde edilen anlamlılık hücre değerinin %11,1 yani  $< \%20$  olması ile desteklenmektedir. Bu nedenle kurumsal imaj algısı ile örgüt içi eğitim arasında anlamlı bir ilişki elde edilmiştir. Bu değerlendirme sonucunda nedenle  $H_0$  hipotezi reddedilmiş,  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir. Bir diğer ifadeyle ilaç sektöründe çalışanlara verilen eğitimler ile firmanın güçlü bir imaja sahip olması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

#### Hipotez 4

$H_0$ : Örgütlerde çalışanların kurumsal imaj algısı ile etkin bir kariyer planlaması yapılması ilişkili değildir.

$H_1$ : Örgütlerde çalışanların kurumsal imaj algısı ile etkin bir kariyer planlaması yapılması ilişkilidir.

|  |  | Çalıştığım örgütte etkin bir kariyer planlaması yapılmaktadır. |            |              | Toplam     |
|--|--|--|------------|--------------|------------|
|  |  | Katılmıyorum   | Kararsızım | Katılıyorum  |            |
| Çalıştığım örgüt iyi bir imaja sahiptir.>                        | Katılmıyorum   | 13   | 8          | 10           | 31         |
|  | % Çalıştığım örgüt iyi bir imaja sahiptir.                       | 41,9%  | 25,8%      | 32,3%        | 100,0%     |
|  | % Çalıştığım örgütte etkin bir kariyer planlaması yapılmaktadır. | 15,7%  | 6,9%       | 4,2%         | 7,1%       |
|  | % Toplam   | 3,0%   | 1,8%       | 2,3%         | 7,1%       |
|  | Kararsızım   | 20   | 20         | 18           | 58         |
|  | % Çalıştığım örgüt iyi bir imaja sahiptir.                       | 34,5%  | 34,5%      | 31,0%        | 100,0%     |
|  | % Çalıştığım örgütte etkin bir kariyer planlaması yapılmaktadır. | 24,1%  | 17,2%      | 7,6%         | 13,3%      |
|  | % Toplam   | 4,6%   | 4,6%       | 4,1%         | 13,3%      |
|  | Katılıyorum  | 50   | 88         | <b>208</b>   | <b>346</b> |
|  | % Çalıştığım örgüt iyi bir imaja sahiptir.                       | 14,5%  | 25,4%      | <b>60,1%</b> | 100,0%     |
| % Çalıştığım örgütte etkin bir kariyer planlaması yapılmaktadır. | 60,2%  | 75,9%  | 88,1%      | 79,5%        |            |
| % Toplam   | 11,5%  | 20,2%  | 47,8%      | 79,5%        |            |
| Toplam   |  | 83   | 116        | <b>236</b>   | 435        |
|  | % Çalıştığım örgüt iyi bir imaja sahiptir.                       | 19,1%  | 26,7%      | 54,3%        | 100,0%     |
|  | % Çalıştığım örgütte etkin bir kariyer planlaması yapılmaktadır. | 100,0%   | 100,0%     | 100,0%       | 100,0%     |
|  | % Toplam   | 19,1%  | 26,7%      | 54,3%        | 100,0%     |

Tablo 17: Kurumsal İmaj İle Kariyer Planlaması Arasındaki İlişki

Bu analiz anketin ikinci bölümünde yer alan 4 ve 12. Sorular ilişkilendirilerek yapılmıştır. Tablo 17’de 435 katılımcının 236’sı çalıştığı örgütte etkin bir kariyer planlaması yapıldığına inanmaktadır; 346’sı çalıştığı örgütün iyi bir imajı olduğuna inanmaktadır ve 208’i yani 346 kişinin %60,1’i her iki düşünceye de katılmaktadır.

| Ki-Kare Testi        |                     |    |                                 |
|----------------------|---------------------|----|---------------------------------|
|                      | Değer               | df | Asimptot İşareti<br>(2-terafli) |
| Pearson Ki-Kare      | 31,839 <sup>a</sup> | 4  | ,000                            |
| Olabilirlik Oranı    | 29,961              | 4  | ,000                            |
| Doğrusallık İlişkisi | 27,706              | 1  | ,000                            |
| S'nin Geçerli Durumu | 435                 |    |                                 |

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,91.

Tablo 18: Kurumsal İmaj İle Kariyer Planlaması Arasındaki İlişkiye Ait Ki-Kare Testi

Tablo 18’e göre elde edilen ki-kare analizi sonucunda  $p < 0.05$  elde edilmiştir. P değeri gerekli anlamlılığa ulaştığı için kurumsal imaj algısı ve kariyer planlaması arasında anlamlı bir ilişki elde edildiği söylenmektedir.  $H_0$  hipotezi reddedilmiştir. Bu da iddianın doğru olduğunu kanıtlayacak yeterli bilgi olduğunu föstermektedir.

### Hipotez 5

$H_0$ : Çalışılan örgütün etkin performans yönetimi yapıyor olması ile o firmanın çalışanlar gözündeki kurumsal imajının olumluluğu arasında bir ilişki yoktur.

$H_1$ : Çalışılan örgütün etkin performans yönetimi yapıyor olması ile o firmanın çalışanlar gözündeki kurumsal imajının olumluluğu arasında bir ilişki vardır.

Bu hipotezin değerlendirilmesinde anketin ikinci bölümünde yer alan 4. ve 14. sorular ele alınmıştır. Tablo 19 değerlendirildiğinde çalıştığı örgütün iyi bir imaja sahip olduğunu düşünen 346 katılımcının %74’ü yani 256 kişi çalıştıkları örgütte etkin bir performans yönetimi yaptığını katılmaktadır.

|   |   | Çalıştığım örgütte etkin bir performans yönetimi yapılmaktadır. |            |              |            |
|---|---|---|------------|--------------|------------|
|   |   | Katılmıyorum  | Kararsızım | Katılıyorum  | Toplam     |
| Çalıştığım örgüt iyi bir imaja sahiptir.                          | Katılmıyorum  | 10  | 7          | 14           | 31         |
|   | % Çalıştığım örgüt iyi bir imaja sahiptir.                        | 32,3%   | 22,6%      | 45,2%        | 100,0%     |
|   | % Çalıştığım örgütte etkin bir performans yönetimi yapılmaktadır. | 17,2%   | 8,0%       | 4,8%         | 7,1%       |
|   | % Toplam  | 2,3%  | 1,6%       | 3,2%         | 7,1%       |
|   | Kararsızım  | 18  | 20         | 20           | 58         |
|   | % Çalıştığım örgüt iyi bir imaja sahiptir.                        | 31,0%   | 34,5%      | 34,5%        | 100,0%     |
|   | % Çalıştığım örgütte etkin bir performans yönetimi yapılmaktadır. | 31,0%   | 23,0%      | 6,9%         | 13,3%      |
|   | % Toplam  | 4,1%  | 4,6%       | 4,6%         | 13,3%      |
|   | Katılıyorum   | 30  | 60         | <b>256</b>   | <b>346</b> |
|   | % Çalıştığım örgüt iyi bir imaja sahiptir.                        | 8,7%  | 17,3%      | <b>74,0%</b> | 100,0%     |
| % Çalıştığım örgütte etkin bir performans yönetimi yapılmaktadır. | 51,7%   | 69,0%   | 88,3%      | 79,5%        |            |
| % Toplam  | 6,9%  | 13,8%   | 58,9%      | 79,5%        |            |
| Toplam  | 58  | 87  | 290        | 435          |            |
| % Çalıştığım örgüt iyi bir imaja sahiptir.                        | 13,3%   | 20,0%   | 66,7%      | 100,0%       |            |
| % Çalıştığım örgütte etkin bir performans yönetimi yapılmaktadır. | 100,0%  | 100,0%  | 100,0%     | 100,0%       |            |
| % Toplam  | 13,3%   | 20,0%   | 66,7%      | 100,0%       |            |

Tablo 19: Kurumsal İmaj ile Performans Yönetimi Arasındaki İlişki

Tablo 20 'de yapılan ki-kare testine göre  $p < 0.05$  için anlamlılığa ulaşılmıştır. Bu nedenle  $H_0$  hipotezi reddedilmiştir. Yani çalışılan firmanın etkin performans yönetimi yapıyor olması ile o firmanın çalışanlar gözündeki kurumsal imajının olumluluğu arasında anlamlı bir ilişki elde edilmiştir.

| Ki-Kare Testi        |                     |    |                                 |
|----------------------|---------------------|----|---------------------------------|
|                      | Değer               | df | Asimptot İşareti<br>(2-tarafli) |
| Pearson Ki-Kare      | 48,952 <sup>a</sup> | 4  | ,000                            |
| Olabilirlik Oranı    | 44,711              | 4  | ,000                            |
| Doğrusallık İlişkisi | 37,899              | 1  | ,000                            |
| S'nin Geçerli Durumu | 435                 |    |                                 |

a. 1 cells (11,1%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,13.

Tablo 20: Kurumsal İmaj ile Performans Yönetimi Arasındaki İlişkiye Ait Ki-Kare Testi

### Hipotez 6

**H<sub>0</sub>:** Sektördeki çalışanların örgütün ücret politikalarından memnun olmaları ile çalıştıkları firmaların kurumsal imajı arasında olumlu bir ilişki yoktur.

**H<sub>1</sub>:** Sektördeki çalışanların örgütün ücret politikalarından memnun olmaları ile çalıştıkları firmaların kurumsal imajı arasında olumlu bir ilişki vardır.

|  |  | Çalıştığım örgütte etkin bir ücret yönetimi yapılmaktadır. |            |             | Toplam |
|--|--|--|------------|-------------|--------|
|  |  | Katılmıyorum   | Kararsızım | Katılıyorum |        |
| Çalıştığım örgüt iyi bir imaja sahiptir. | Katılmıyorum   | 14   | 9          | 8           | 31     |
|  | % Çalıştığım örgüt iyi bir imaja sahiptir.                   | 45,2%  | 29,0%      | 25,8%       | 100,0% |
|  | % Çalıştığım örgütte etkin bir ücret yönetimi yapılmaktadır. | 20,3%  | 7,9%       | 3,2%        | 7,1%   |
|  | % Toplam   | 3,2%   | 2,1%       | 1,8%        | 7,1%   |
| Kararsızım                               |  | 20   | 20         | 18          | 58     |
|  | % Çalıştığım örgüt iyi bir imaja sahiptir.                   | 34,5%  | 34,5%      | 31,0%       | 100,0% |
|  | % Çalıştığım örgütte etkin bir ücret yönetimi yapılmaktadır. | 29,0%  | 17,5%      | 7,1%        | 13,3%  |
|  | % Toplam   | 4,6%   | 4,6%       | 4,1%        | 13,3%  |
| Katılıyorum                              |  | 35   | 85         | 226         | 346    |
|  | % Çalıştığım örgüt iyi bir imaja sahiptir.                   | 10,1%  | 24,6%      | 65,3%       | 100,0% |
|  | % Çalıştığım örgütte etkin bir ücret yönetimi yapılmaktadır. | 50,7%  | 74,6%      | 89,7%       | 79,5%  |
|  | % Toplam   | 8,0%   | 19,5%      | 52,0%       | 79,5%  |
| Toplam                                   |  | 69   | 114        | 252         | 435    |
|  | % Çalıştığım örgüt iyi bir imaja sahiptir.                   | 15,9%  | 26,2%      | 57,9%       | 100,0% |
|  | % Çalıştığım örgütte etkin bir ücret yönetimi yapılmaktadır. | 100,0%   | 100,0%     | 100,0%      | 100,0% |
|  | % Toplam   | 15,9%  | 26,2%      | 57,9%       | 100,0% |

Tablo 21: Kurumsal İmaj ile Ücret Yönetimi Arasındaki İlişki

| Ki-Kare Testi        |                     |    |                                 |
|----------------------|---------------------|----|---------------------------------|
|                      | Değer               | df | Asimptot İşareti<br>(2-tarafli) |
| Pearson Ki-Kare      | 54,648 <sup>a</sup> | 4  | ,000                            |
| Olabilirlik Oranı    | 49,538              | 4  | ,000                            |
| Doğrusallık İlişkisi | 49,668              | 1  | ,000                            |
| S'nin Geçerli Durumu | 435                 |    |                                 |

a. 1 cells (11,1%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,92.

Tablo 22: Kurumsal İmaj ile Ücret Yönetimi Arasındaki İlişkiye Ait Ki-Kare Testi

Tablo 21'e göre çalıştıkları örgütün kurumsal imajının iyi olduğunu düşünen katılımcıların %65,3'ü çalıştıkları örgütün etkin bir ücret yönetimi yaptığına katılmaktadır. 226 katılımcı anketin ikinci bölümünde yer alan hem 4. hem 16. soruya katıldıklarını beyan etmişlerdir.

Tablo 22'de elde edilen  $p < 0.05$  için anlamlılık elde edilmiştir. Bu nedenle  $H_0$  hipotezi reddedilmiştir. Sektördeki çalışanların örgütün ücret politikalarından memnun olmaları ile çalıştıkları firmaların kurumsal imajı arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki elde edilmiştir.

### Hipotez 7

**H<sub>0</sub>:** İlaç firmalarının aldığı iş sağlığı ve güvenliğine yönelik önlemler ile o firmadaki çalışanların gözündeki değeri, kurumsal imajı arasında olumlu bir ilişki yoktur.

**H<sub>1</sub>:** İlaç firmalarının aldığı iş sağlığı ve güvenliğine yönelik önlemler ile o firmadaki çalışanların gözündeki değeri, kurumsal imajı arasında olumlu bir ilişki vardır.

Anketin ikinci bölümünde yer alan 4 ve 18. Sorulara verilen cevaplar değerlendirildiğinde Tablo 24'e göre elde edilen sonuçlar şu şekilde açıklanabilir. Çalıştığı örgütün kurumsal imajının iyi olduğunu düşünen 346

katılımcının 272'si yani %78,6'sı çalıştıkları örgütte iş sağlığı ve güvenliğine yönelik önlemler alındığını düşünmektedir.

Tablo 24'te ki-kare testi değerlendirildiğinde  $p < 0,05$  için p değeri anlamlı çıkmıştır. Bu nedenle  $H_0$  hipotezi reddedilmiştir. Yani ilaç firmalarının aldığı iş sağlığı ve güvenliğine yönelik önlemler ile o firmadaki çalışanların gözündeki değeri, kurumsal imajı arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır.



|  |   | Çalıştığım örgütte iş sağlığı ve güvenliğine yönelik önlemler alınmaktadır. |            |             |        |
|--|---|---|------------|-------------|--------|
|  |   | Katılmıyorum  | Kararsızım | Katılıyorum | Toplam |
| Çalıştığım örgüt iyi bir imaja sahiptir. | Katılmıyorum  | 12  | 9          | 10          | 31     |
|  | % Çalıştığım örgüt iyi bir imaja sahiptir.                                    | 38,7%   | 29,0%      | 32,3%       | 100,0% |
|  | % Çalıştığım örgütte iş sağlığı ve güvenliğine yönelik önlemler alınmaktadır. | 30,0%   | 10,3%      | 3,2%        | 7,1%   |
|  | % Toplam  | 2,8%  | 2,1%       | 2,3%        | 7,1%   |
| Kararsızım                               |   | 13  | 19         | 26          | 58     |
|  | % Çalıştığım örgüt iyi bir imaja sahiptir.                                    | 22,4%   | 32,8%      | 44,8%       | 100,0% |
|  | % Çalıştığım örgütte iş sağlığı ve güvenliğine yönelik önlemler alınmaktadır. | 32,5%   | 21,8%      | 8,4%        | 13,3%  |
|  | % Toplam  | 3,0%  | 4,4%       | 6,0%        | 13,3%  |
| Katılıyorum                              |   | 15  | 59         | 272         | 346    |
|  | % Çalıştığım örgüt iyi bir imaja sahiptir.                                    | 4,3%  | 17,1%      | 78,6%       | 100,0% |
|  | % Çalıştığım örgütte iş sağlığı ve güvenliğine yönelik önlemler alınmaktadır. | 37,5%   | 67,8%      | 88,3%       | 79,5%  |
|  | % Toplam  | 3,4%  | 13,6%      | 62,5%       | 79,5%  |
| Toplam                                   |   | 40  | 87         | 308         | 435    |
|  | % Çalıştığım örgüt iyi bir imaja sahiptir.                                    | 9,2%  | 20,0%      | 70,8%       | 100,0% |
|  | % Çalıştığım örgütte iş sağlığı ve güvenliğine yönelik önlemler alınmaktadır. | 100,0%  | 100,0%     | 100,0%      | 100,0% |
|  | % Toplam  | 9,2%  | 20,0%      | 70,8%       | 100,0% |

Tablo 23: Kurumsal İmaj İle İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamaları Arasındaki İlişki

| Ki-Kare Testi        |                     |    |                                 |
|----------------------|---------------------|----|---------------------------------|
|                      | Değer               | df | Asimptot İşareti<br>(2-tarafli) |
| Pearson Ki-Kare      | 71,777 <sup>a</sup> | 4  | ,000                            |
| Olabilirlik Oranı    | 59,162              | 4  | ,000                            |
| Doğrusallık İlişkisi | 67,193              | 1  | ,000                            |
| S'nin Geçerli Durumu | 435                 |    |                                 |

a. 1 cells (11,1%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,85.

Tablo 24: Kurumsal İmaj İle İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamaları Arasındaki İlişkiye Ait Ki-Kare Testi

### Hipotez 8

**H<sub>0</sub>:** İlaç sektöründe çalışanlara yönelik uygulanan motive edici faaliyetler ile çalışanların kurumsal imaj algısının olumluluğu arasında bir ilişki yoktur.

**H<sub>1</sub>:** İlaç sektöründe çalışanlara yönelik uygulanan motive edici faaliyetler ile çalışanların kurumsal imaj algısının olumluluğu arasında bir ilişki vardır.

Tablo 25'e göre çalıştıkları örgütün kurumsal imajının iyi olduğunu düşünen 346 katılımcının %66,5'i yani 230 kişi çalıştıkları örgütte motive edici faaliyetlere yer verildiğini düşünmektedir.

Kurumsal imaj ve motivasyon arasındaki ilişkiye ait ki-kare testi değerlendirildiğinde  $p < 0,05$  için p değeri anlamlı çıkmıştır. (Tablo 26) Bu nedenle **H<sub>0</sub>** hipotezi reddedilmiştir. İlaç sektöründe çalışanlara yönelik uygulanan motive edici faaliyetlerle çalışanların kurumsal imaj algısı arasında anlamlı bir ilişki olduğu bu analizle ortaya çıkmıştır.

|  |   | Çalıştığım örgütte motive edici uygulamalara yer verilmektedir. |            |              | Toplam |
|--|---|---|------------|--------------|--------|
|  |   | Katılmıyorum  | Kararsızım | Katılıyorum  |        |
| Çalıştığım örgüt iyi bir imaja sahiptir. | Katılmıyorum  | 13  | 12         | 6            | 31     |
|  | % Çalıştığım örgüt iyi bir imaja sahiptir.                        | 41,9%   | 38,7%      | 19,4%        | 100,0% |
|  | % Çalıştığım örgütte motive edici uygulamalara yer verilmektedir. | 16,7%   | 10,8%      | 2,4%         | 7,1%   |
|  | % Toplam  | 3,0%  | 2,8%       | 1,4%         | 7,1%   |
| Kararsızım                               | Kararsızım  | 29  | 19         | 10           | 58     |
|  | % Çalıştığım örgüt iyi bir imaja sahiptir.                        | 50,0%   | 32,8%      | 17,2%        | 100,0% |
|  | % Çalıştığım örgütte motive edici uygulamalara yer verilmektedir. | 37,2%   | 17,1%      | 4,1%         | 13,3%  |
|  | % Toplam  | 6,7%  | 4,4%       | 2,3%         | 13,3%  |
| Katılıyorum                              | Katılıyorum   | 36  | 80         | 230          | 346    |
|  | % Çalıştığım örgüt iyi bir imaja sahiptir.                        | 10,4%   | 23,1%      | <b>66,5%</b> | 100,0% |
|  | % Çalıştığım örgütte motive edici uygulamalara yer verilmektedir. | 46,2%   | 72,1%      | 93,5%        | 79,5%  |
|  | % Toplam  | 8,3%  | 18,4%      | 52,9%        | 79,5%  |
| Toplam                                   | Toplam  | 78  | 111        | 246          | 435    |
|  | % Çalıştığım örgüt iyi bir imaja sahiptir.                        | 17,9%   | 25,5%      | 56,6%        | 100,0% |
|  | % Çalıştığım örgütte motive edici uygulamalara yer verilmektedir. | 100,0%  | 100,0%     | 100,0%       | 100,0% |
|  | % Toplam  | 17,9%   | 25,5%      | 56,6%        | 100,0% |

Tablo 25: Kurumsal İmaj İle Motivasyon Arasındaki İlişki

| Ki-Kare Testi        |                     |    |                                 |
|----------------------|---------------------|----|---------------------------------|
|                      | Değer               | df | Asimptot İşareti<br>(2-tarafli) |
| Pearson Ki-Kare      | 87,699 <sup>a</sup> | 4  | ,000                            |
| Olabilirlik Oranı    | 83,837              | 4  | ,000                            |
| Doğrusallık İlişkisi | 70,818              | 1  | ,000                            |
| S'nin Geçerli Durumu | 435                 |    |                                 |

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,56.

Tablo 26: Kurumsal İmaj İle Motivasyon Arasındaki İlişkiye Ait Ki-Kare Testi

### Hipotez 9

**H<sub>0</sub>:** İlaç sektöründe yöneticilerin astlar tarafından beğenilmesi ile kurumsal imaj algısı arasında olumlu bir ilişki yoktur.

**H<sub>1</sub>:** İlaç sektöründe yöneticilerin astlar tarafından beğenilmesi ile kurumsal imaj algısı arasında olumlu bir ilişki vardır.

|  |  | Çalıştığım örgütteki yöneticiler yönetim fonksiyonlarını etkin bir şekilde yerine getirmektedir. |             |              | Toplam        |
|--|--|--|-------------|--------------|---------------|
|  |  | Katılmıyorum   | Kararsızım  | Katılıyorum  |               |
| Çalıştığım örgüt iyi bir imaja sahiptir. | Katılmıyorum   | 10<br>32,3%  | 12<br>38,7% | 9<br>29,0%   | 31<br>100,0%  |
|  | % Çalıştığım örgüt iyi bir imaja sahiptir.   | 18,9%  | 12,8%       | 3,1%         | 7,1%          |
|  | % Çalıştığım örgütteki yöneticiler yönetim fonksiyonlarını etkin bir şekilde yerine getirmektedir. | 2,3%   | 2,8%        | 2,1%         | 7,1%          |
| Kararsızım                               | Katılmıyorum   | 20<br>34,5%  | 25<br>43,1% | 13<br>22,4%  | 58<br>100,0%  |
|  | % Çalıştığım örgüt iyi bir imaja sahiptir.   | 37,7%  | 26,6%       | 4,5%         | 13,3%         |
|  | % Çalıştığım örgütteki yöneticiler yönetim fonksiyonlarını etkin bir şekilde yerine getirmektedir. | 4,6%   | 5,7%        | 3,0%         | 13,3%         |
| Katılıyorum                              | Katılmıyorum   | 23<br>6,6%   | 57<br>16,5% | 266<br>76,9% | 346<br>100,0% |
|  | % Çalıştığım örgüt iyi bir imaja sahiptir.   | 43,4%  | 60,6%       | 92,4%        | 79,5%         |
|  | % Çalıştığım örgütteki yöneticiler yönetim fonksiyonlarını etkin bir şekilde yerine getirmektedir. | 5,3%   | 13,1%       | 61,1%        | 79,5%         |
| Toplam                                   | Katılmıyorum   | 53<br>12,2%  | 94<br>21,6% | 288<br>66,2% | 435<br>100,0% |
|  | % Çalıştığım örgüt iyi bir imaja sahiptir.   | 100,0%   | 100,0%      | 100,0%       | 100,0%        |
|  | % Çalıştığım örgütteki yöneticiler yönetim fonksiyonlarını etkin bir şekilde yerine getirmektedir. | 12,2%  | 21,6%       | 66,2%        | 100,0%        |

Tablo 27: Kurumsal İmaj ile Liderlik Arasındaki İlişki

| Ki-Kare Testi        |                     |    |                                 |
|----------------------|---------------------|----|---------------------------------|
|                      | Değer               | df | Asimptot İşareti<br>(2-tarafli) |
| Pearson Ki-Kare      | 92,669 <sup>a</sup> | 4  | ,000                            |
| Olabilirlik Oranı    | 87,303              | 4  | ,000                            |
| Doğrusallık İlişkisi | 74,222              | 1  | ,000                            |
| S'nin Geçerli Durumu | 435                 |    |                                 |

a. 1 cells (11,1%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,78.

Tablo 28: Kurumsal İmaj ile Liderlik Arasındaki İlişkiye Ait Ki-Kare Testi

Tablo 27'e göre çalıştıkları örgütün kurumsal imajının iyi olduğunu düşünenlerin %76,9'u yani 346 kişinin 266'sı çalıştıkları örgütte yöneticilerin yönetim fonksiyonlarını etkin bir şekilde yerine getirdiklerini düşünmektedir.

Tablo 28'da yapılan ki-kare testi sonucunda  $p < 0,05$  için p değeri anlamlı çıkmıştır. Bu nedenle  $H_0$  hipotezi reddedilmiştir. İlaç sektöründe yöneticilerin astlar tarafından beğenilmesi ile kurumsal imaj algısı arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

### Hipotez 10

$H_0$ : İlaç firmalarında çalışanlara sunulan açık bir iletişim ortamının varlığı ile örgütün kurumsal imajı arasında bir ilişki yoktur.

$H_1$ : İlaç firmalarında çalışanlara sunulan açık bir iletişim ortamının varlığı ile örgütün kurumsal imajı arasında bir ilişki vardır.

|   | Çalıştığım örgütte açık bir iletişim ortamı vardır. |             |              | Toplam        |
|---|---|-------------|--------------|---------------|
|   | Katılmıyorum  | Kararsızım  | Katılıyorum  |               |
| Çalıştığım örgüt iyi bir imaja sahiptir.              | 10<br>32,3%   | 11<br>35,5% | 10<br>32,3%  | 31<br>100,0%  |
| % Çalıştığım örgüt iyi bir imaja sahiptir.            | 12,3%   | 14,7%       | 3,6%         | 7,1%          |
| % Çalıştığım örgütte açık bir iletişim ortamı vardır. | 2,3%  | 2,5%        | 2,3%         | 7,1%          |
| % Toplam  | 2,3%  | 2,5%        | 2,3%         | 7,1%          |
| Kararsızım  | 30<br>51,7%   | 12<br>20,7% | 16<br>27,6%  | 58<br>100,0%  |
| % Çalıştığım örgüt iyi bir imaja sahiptir.            | 37,0%   | 16,0%       | 5,7%         | 13,3%         |
| % Çalıştığım örgütte açık bir iletişim ortamı vardır. | 6,9%  | 2,8%        | 3,7%         | 13,3%         |
| % Toplam  | 6,9%  | 2,8%        | 3,7%         | 13,3%         |
| Katılıyorum   | 41<br>11,8%   | 52<br>15,0% | 253<br>73,1% | 346<br>100,0% |
| % Çalıştığım örgüt iyi bir imaja sahiptir.            | 50,6%   | 69,3%       | 90,7%        | 79,5%         |
| % Çalıştığım örgütte açık bir iletişim ortamı vardır. | 9,4%  | 12,0%       | 58,2%        | 79,5%         |
| % Toplam  | 9,4%  | 12,0%       | 58,2%        | 79,5%         |
| Toplam  | 81<br>18,6%   | 75<br>17,2% | 279<br>64,1% | 435<br>100,0% |
| % Çalıştığım örgüt iyi bir imaja sahiptir.            | 100,0%  | 100,0%      | 100,0%       | 100,0%        |
| % Çalıştığım örgütte açık bir iletişim ortamı vardır. | 18,6%   | 17,2%       | 64,1%        | 100,0%        |
| % Toplam  | 18,6%   | 17,2%       | 64,1%        | 100,0%        |

Tablo 29: Kurumsal İmaj ile Açık İletişim Ortamının Varlığı Arasındaki İlişki

| Ki-Kare Testi        |                     |    |                                 |
|----------------------|---------------------|----|---------------------------------|
|                      | Değer               | df | Asimptot İşareti<br>(2-tarafli) |
| Pearson Ki-Kare      | 74,462 <sup>a</sup> | 4  | ,000                            |
| Olabilirlik Oranı    | 66,784              | 4  | ,000                            |
| Doğrusallık İlişkisi | 50,857              | 1  | ,000                            |
| S'nin Geçerli Durumu | 435                 |    |                                 |

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,34.

Tablo 30: Kurumsal İmaj İle Açık İletişim Ortamının Varlığı Arasındaki İlişkiye Ait Ki-Kare Testi

Tablo 29'a göre çalıştıkları örgütün iyi bir imaja sahip olduğunu düşünen 346 katılımcıdan 253'ü yani %73,1'i çalıştıkları örgütte açık bir iletişim ortamı olduğuna inanmaktadır. 253 katılımcı anketin ikinci bölümünde yer alan 4. ve 21. sorulara katıldıklarını beyan etmişlerdir.

Tablo 30'de ki-kare testi değerlendirildiğinde  $p < 0,05$  olarak elde edilmiştir. Bu nedenle nedenle  $H_0$  hipotezi reddedilmiştir. İlaç firmalarında çalışanlara sunulan açık bir iletişim ortamının varlığı ile örgütün kurumsal imajı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

### Hipotez 11

$H_0$ : İlaç firmalarında çalışanların cinsiyeti ile kurumsal imaj algıları arasında bir ilişki yoktur.

$H_1$  : İlaç firmalarında çalışanların cinsiyeti ile kurumsal imaj algıları arasında bir ilişki vardır.



|  |  | Cinsiyet |        | Toplam |
|--|--|----------|--------|--------|
|  |  | Kadın    | Erkek  |        |
| Çalıştığım örgüt iyi bir imaja sahiptir.   | Katılmıyorum                               | 11       | 20     | 31     |
|  | % Çalıştığım örgüt iyi bir imaja sahiptir. | 35,5%    | 64,5%  | 100,0% |
|  | % Cinsiyet                                 | 7,3%     | 7,0%   | 7,1%   |
|  | % Toplam                                   | 2,5%     | 4,6%   | 7,1%   |
|  | Kararsızım                                 | 29       | 29     | 58     |
|  | % Çalıştığım örgüt iyi bir imaja sahiptir. | 50,0%    | 50,0%  | 100,0% |
|  | % Cinsiyet                                 | 19,3%    | 10,2%  | 13,3%  |
|  | % Toplam                                   | 6,7%     | 6,7%   | 13,3%  |
|  | Katılıyorum                                | 110      | 236    | 346    |
|  | % Çalıştığım örgüt iyi bir imaja sahiptir. | 31,8%    | 68,2%  | 100,0% |
|  | % Cinsiyet                                 | 73,3%    | 82,8%  | 79,5%  |
|  | % Toplam                                   | 25,3%    | 54,3%  | 79,5%  |
| Toplam                                     |  | 150      | 285    | 435    |
| % Çalıştığım örgüt iyi bir imaja sahiptir. |  | 34,5%    | 65,5%  | 100,0% |
| % Cinsiyet                                 |  | 100,0%   | 100,0% | 100,0% |
| % Toplam                                   |  | 34,5%    | 65,5%  | 100,0% |

Tablo 31: Kurumsal İmaj ile Cinsiyet Arasındaki İlişki

| Ki-Kare Testi        |                    |    |                              |
|----------------------|--------------------|----|------------------------------|
|                      | Değer              | df | Asimptot İşareti (2-tarafli) |
| Pearson Ki-Kare      | 7,304 <sup>a</sup> | 2  | ,026                         |
| Olabilirlik Oranı    | 7,011              | 2  | ,030                         |
| Doğrusallık İlişkisi | 2,745              | 1  | ,098                         |
| S'nin Geçerli Durumu | 435                |    |                              |

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,69.

Tablo 32: Kurumsal İmaj ile Cinsiyet Arasındaki İlişkiye Ait Ki-Kare Testi

Tablo 31'e göre çalıştıkları örgütün kurumsal imajının iyi olduğunu düşünen 346 katılımcıdan 110'u (%31,8) kadın, 236'sı (%68,2) erkektir. Yapılan ki-kare analizi sonucunda  $p < 0,05$  çıktığı için gerekli anlamlılığa ulaşılmıştır (Tablo 32). Bu nedenle  $H_0$  hipotezi reddedilmiştir. Örgütte çalışanların cinsiyeti ile kurumsal imaj algısı arasında anlamlı bir ilişki elde edilmiştir.

### **Hipotez 12**

$H_0$  : İlaç firmasında çalışanların medeni durumu ile kurumsal imaj algısı arasında bir ilişki yoktur.

$H_1$  : İlaç firmasında çalışanların medeni durumu ile kurumsal imaj algısı arasında bir ilişki vardır.

Tablo 33'e göre çalıştıkları örgütün kurumsal imaj algısının iyi olduğunu düşünen 346 katılımcıdan 227'si(%65,6) evli119'u(%34,4) bekadır.

Yapılan ki-kare analizine göre  $p < 0,05$  çıkmıştır. P değerinde elde edilen anlamlılık kurumsal imaj algısı ile katılımcıların medeni durumları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır (Tablo 34).

|  |  | Medeni Durum |        | Toplam |
|--|--|--------------|--------|--------|
|  |  | Evli         | Bekar  |        |
| Çalıştığım örgüt iyi bir imaja sahiptir.   | Katılmıyorum                               | 18           | 13     | 31     |
|  | % Çalıştığım kurum iyi bir imaja sahiptir. | 58,1%        | 41,9%  | 100,0% |
|  | % Medeni Durum                             | 6,6%         | 7,9%   | 7,1%   |
|  | % Toplam                                   | 4,1%         | 3,0%   | 7,1%   |
|  | Kararsızım                                 | 26           | 32     | 58     |
|  | % Çalıştığım kurum iyi bir imaja sahiptir. | 44,8%        | 55,2%  | 100,0% |
|  | % Medeni Durum                             | 9,6%         | 19,5%  | 13,3%  |
|  | % Toplam                                   | 6,0%         | 7,4%   | 13,3%  |
|  | Katılıyorum                                | 227          | 119    | 346    |
|  | % Çalıştığım kurum iyi bir imaja sahiptir. | 65,6%        | 34,4%  | 100,0% |
|  | % Medeni Durum                             | 83,8%        | 72,6%  | 79,5%  |
|  | % Toplam                                   | 52,2%        | 27,4%  | 79,5%  |
| Toplam                                     |  | 271          | 164    | 435    |
| % Çalıştığım kurum iyi bir imaja sahiptir. |  | 62,3%        | 37,7%  | 100,0% |
| % Medeni Durum                             |  | 100,0%       | 100,0% | 100,0% |
| % Toplam                                   |  | 62,3%        | 37,7%  | 100,0% |

Tablo 33: Kurumsal İmaj ile Medeni Durum Arasındaki İlişki

| Ki-Kare Testi        |                    |    |                              |
|----------------------|--------------------|----|------------------------------|
|                      | Değer              | df | Asimptot İşareti (2-Tarafli) |
| Pearson Ki-Kare      | 9,387 <sup>a</sup> | 2  | ,009                         |
| Olabilirlik Oranı    | 9,121              | 2  | ,010                         |
| Doğrusallık İlişkisi | 4,644              | 1  | ,031                         |
| S'nin Geçerli Durumu | 435                |    |                              |

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 11,69.

Tablo 34: Kurumsal İmaj ile Medeni Durum Arasındaki İlişkiye Ait Ki-Kare Testi

## SONUÇ

Bu bölümde kurumsal imaj ve insan kaynakları fonksiyonları ile ilgili yapılmış olan bu araştırmanın sonuçlarına yer verilerek yorum ve önerilerde bulunulacaktır.

Çalışmada oluşturulan hipotezler seçilen insan kaynakları fonksiyonu ile kurumsal imaj algısı arasındaki ilişkiyi bulmaya yönelik olmuştur. Bu doğrultuda 12 hipotezden ilk ikisi hariç diğerlerinde istenilen ilişki kurulabilmiştir. Anlamli ilişki kurulamayan insan kaynakları fonksiyonları işgören devir hızından yola çıkılarak ulaşılmak istenilen insan kaynakları planlaması ve nitelikli personel temininden yola çıkılarak ulaşılmak istenilen insan kaynağı bulma, seçme ve yerleştirme fonksiyonlarıdır. Sonuçlar yorumlanırken sadece bu iki hipotez için anket sorularında ulaşılmak istenilen yargıyla ilgili sorulardan elde edilen sonuçlar da değerlendirilmiştir. Katılımcıların yüzdesel oranı değerlendirildiğinde tıbbi mümessiller ağırlıkta olduğu için yorumlarda ilaç sektörü çalışanlarından kastedilen tıbbi mümessiller olacaktır.

İşgören devir hızının düşük olması ile kurumsal imaj algısı arasında bir ilişki kurulmak istenmesinin nedeni ilaç firmalarının insan kaynakları faaliyetlerinden planlamaya atıfta bulunulmak istenmesiydi. Bu iki değişken arasındaki ilişki anketin ikinci bölümünde yer alan 6. Soruda katılımcılara doğrudan sorularak da test edilmiştir. Buna göre Tablo 35'de örgütteki insan kaynakları planlamasının kurumsal imajı etkileyen bir faktör olduğuna inananların yüzdesi %87,4 çıkmıştır. Ancak Türkiye'de ilaç firmalarının faaliyetlerinden bağımsız olarak gerçekleştirilen yasal uygulamalar sebebiyle planlamalarında sapmalar ve beklenmeyen değişiklikler olabilmektedir. Bunlardan birisi de işgören devir hızıdır. Bu çalışmada işgören devir hızıyla ilgili olan düşüncelerin farklılığı ve kurumsal imaj ile arasında anlamlı bir ilişkinin kurulamamış olmasının nedeni ilaç sektöründe yer alan az önce bahsedilen belirsizlikler olabilir. Bu analizde de sektörü yansıtabilecek bir sonuç çıktığı söylenebilir. Ayrıca katılımcılar işgören devir hızının düşüklüğünü insan kaynakları planlama fonksiyonu ile

ilişkilendirememiş olabileceği için ki-kare analizi ile ortaya çıkan sonuç ve 6. sorudan elde edilen sonuçlar farklılık gösterebilmektedir.

**Örgütlerdeki insan kaynakları planlaması kurumsal imajı etkileyen bir faktördür.**

|         |              | Frekans | Yüzde | Geçerli Yüzde | Birikimli Yüzde |
|---------|--------------|---------|-------|---------------|-----------------|
| Geçerli | Katılmıyorum | 12      | 2,8   | 2,8           | 2,8             |
|         | Kararsızım   | 43      | 9,9   | 9,9           | 12,6            |
|         | Katılıyorum  | 380     | 87,4  | 87,4          | 100,0           |
|         | Toplam       | 435     | 100,0 | 100,0         |                 |

Tablo 35: Anket İkinci Bölüm 6. Soru

Nitelikli personel temini ile kurumsal imaj algısı arasındaki ilişkiye bakıldığında 435 katılımcıdan %66,2'si yani 288'i örgütlerinde hem nitelikli personel temini yapıldığına hem de örgütlerinin kurumsal imajının iyi olduğuna katılmaktadır (Tablo 13). Nitelikli personel temini insan kaynakları fonksiyonlarından insan kaynağı bulma, seçme ve değerlendirmenin parametrelerinden birisidir. Bu nedenle nitelikli personel temininden kurumsal imaj algısına ulaşılacak istenirken asıl amaç insan kaynakları fonksiyonlarından insan kaynağı bulma, seçme ve değerlendirmenin kurumsal imajı etkileyen bir faktör olup olmadığını belirlemektir. Bu nedenle anketin ikinci bölümündeki 8. Soru ile ikinci bir değerlendirme yapılmıştır. Tablo 36'ya göre 435 katılımcıdan 381'i yani %87,6'ı insan kaynağı bulma, seçme ve değerlendirmenin kurumsal imajı etkileyen bir faktör olduğunu düşünmektedir. Tablo 36'ya göre elde edilen sonuç katılımcıların büyük bir kısmının bu görüşte olduğunu bize gösterse de ki-kare analizine göre yeterli anlamlılığa ulaşamamıştır.

**Örgütlerdeki insan kaynağı bulma, seçme ve değerlendirme, kurumsal imajı etkileyen bir faktördür.**

|         |              | Frekans | Yüzde | Geçerli Yüzde | Birikimli Yüzde |
|---------|--------------|---------|-------|---------------|-----------------|
| Geçerli | Katılmıyorum | 17      | 3,9   | 3,9           | 3,9             |
|         | Kararsızım   | 37      | 8,5   | 8,5           | 12,4            |
|         | Katılıyorum  | 381     | 87,6  | 87,6          | 100,0           |
|         | Toplam       | 435     | 100,0 | 100,0         |                 |

Tablo 36: Anket İkinci Bölüm 8.Soru

İlaç firmaları insan kaynakları planlaması ve insan kaynağı bulma, seçme değerlendirme faaliyetlerinden sonra işe yerleştirdikleri işgörenlere bir dizi eğitim vermektedirler. Örgüt tarafından verilen bu eğitimler işgörenlerin hem mesleklerinde uzmanlaşmalarına yönelik mesleki bilgileri içerdiği gibi hem de onların özgüvenini artıracak sosyal içerikli eğitimler de olabilmektedir. Bu çalışmada Ankara'daki ilaç firması çalışanlarının kendilerine verilen eğitimler ile kurumsal imaj algıları değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme sonucunda Tablo 16'da da belirtildiği üzere işgörenlerin kendilerine verilen eğitimler ile kurumsal imaj algıları arasında olumlu bir ilişki vardır. İlaç firmalarının eğitime önem vermesinin nedenlerinden biri de işe yerleştirdiği çalışanlarının büyük bir kısmının tıp fakültesi mezunu olmamasına rağmen müşterileri olan doktorlar karşısında kendi ürünleriyle ilgili aynı dili konuşturabilir hale getirmektir. Bunun için temel medikal eğitimden sorumlu oldukları ilacın tüm özelliklerine kadar alınan detaylı eğitimin yanı sıra iletişime dair eğitimler de almaktadırlar. İlaç firmalarının pek çoğunda işe alımdan hemen sonra verilen yoğun eğitim programları oldukça sistemattir ve çalışanların yerleştirme aşamasına gelebilmeleri için bu eğitimi başarılı bir şekilde geçiyor olmaları şartı aranmaktadır. İşe başlayan çalışanların sadece işe başlarken değil tüm iş hayatları süresince bu eğitimler periyodik olarak verilmektedir. Bu nedenledir ki eğitime ilaç firmaları tarafından verilen önem onların kurumsal imajını etkilemektedir.

İlaç firmaları çalışanlarına kariyer fırsatları konusunda seçenekler sunmaktadırlar. Bunlar yatay kariyer olabileceği gibi dikey kariyer fırsatları da olabilmektedir. Ancak zorlu mülakat aşamalarından geçerek istihdam edilen bireylerin ilgili örgütte belirli bir standartta oldukları düşünülürse bu kişilerin arasından sıyrılıp farklılaşarak kariyer basamaklarını tırmanan çalışan sayısı az olmaktadır. Ancak yenilikçi, dinamik yapıda olan ilaç firmaları çalışanlarının her birine yönelik kariyer planlaması yapabilmektedirler. Bu çalışmanın sonucunda da katılımcıların %47,8'i çalıştıkları örgütte hem etkin bir kariyer planlaması yapıldığını düşünmekte hem de kurumsal imajın iyi olduğuna katılmaktadır. Katılımcıların yaklaşık yarısında ulaşılan bu sonuç anlamlı olmakla birlikte az

önce bahsedildiği gibi kariyer fırsatından az sayıda kişinin faydalanıyor olması sebebiyle daha yüksek bir yüzdede çıkmamıştır.

İlaç firması çalışanlarına ilaç sektörünün geneli değerlendirildiğinde yılda bir veya iki kez performans yönetimi yapılmaktadır. Performans yönetiminde dikkat edilen hususlar hedef kitlenin etkin yönetimi, hedef-gerçekleştirme oranları, yetkinliklerin değerlendirilmesi ve bunun gibi konulardır. Çalışanlar ilk amirleriyle yüzyüze görüşerek yıl ortası ve yıl sonu performans değerlendirmesi yapmaktadırlar. Bu değerlendirme sonucu elde edilen performans notu çalışanlardan beklenenler ile onların beklentilerini yansıtan ortak bir karardır. Bu değerlendirme ise çalışanların kariyer yada alacakları prim, ödül sistemini etkileyebilmektedir. Performans yönetiminin örgütten örgüte değişebilmektedir. Performans yönetiminin etkin olup olmadığı da değişkenlik gösterebilir. Bu çalışmada katılımcılar çalıştıkları örgütteki performans yönetiminin etkin olup olmadığını belirtmişlerdir. Bunun kurumsal imaja etkisi değerlendirildiğinde ise etkin performans yönetimi yapıldığını düşünen 290 katılımcının % 88.3'ü yani 256 kişi çalıştıkları örgütün iyi bir imaja sahip olduğunu düşünmektedir ( Tablo 19). Çalışanlardaki kurumsal imaj algısının örgütün uyguladığı performans yönetiminden etkilendiği söylenebilir.

Ücret yönetimi çalışanların örgüte bağlılığını sağlayan faktörler arasında gelmektedir. Örgütten beklediği ücreti yada emeğinin karşılığını alamadığını düşünen çalışanlar motivasyonlarını kaybedebilir, verimlilikleri düşebilir yada başka iş arayışına girebilir.

Bu nedenle etkin bir ücret yönetimi ile çalışanların memnuniyet düzeyleri artırılabilir ve örgüte katkıları artırılabilir. Bu çalışmada da çalıştıkları örgütün etkin bir ücret yönetimi yaptığına inanan 226 kişi aynı zamanda örgütün kurumsal imajının iyi olduğunu düşünmektedir (Tablo 21). Yine bu çalışmada yapılan ki-kare analizi sonucunda örgütün ücret yönetimini etkin yapıyor olmasının kurumsal imaj algısını olumlu yönde etkilediği ortaya çıkmıştır (Tablo 22).

Haziran 2012'de yeni iş sağlığı ve güvenliği yasınının meclisten geçmesi ile birlikte çeşitli maddelerinin uygulamaya geçiş zamanlarında farklılıklar oluşmuştur. Bu maddeler ve yasa ile ilgili özetle getirilmek istenilen yenilik işyerlerinde iş güvenliği uzmanı, iş yeri hekimi, yardımcı sağlık personeli bulundurma ve bunları çalışan sayısı ve iş yeri risk sınıfına göre maddelendirme şeklinde olmuştur. İlaç firmalarında ise en büyük risklerden biri tıbbi satış temsilcilerinin mesleklerini icra edebilmeleri için zamanlarının bir bölümünü araçla seyahat ederek geçiriyor olmalarıdır. Olası trafik kazalarını önlemek adına ilaç firmaları çalışanlarını araç kullanırken telefon kullanmamaları ya da emniyet kemerlerini bağlama gibi konularda mail, mesaj ya da sözel olarak uyarmaktadır. Hatta ilk amirleri tarafından bir iş günü değerlendirmesine tabi tutularak işin gereklerinin yanı sıra araç kullanımıyla ilgili de koç edilebilmektedirler. Bu araştırmada da Tablo 23'e göre 435 katılımcının 308'i çalıştıkları örgütte iş sağlığı ve güvenliğine yönelik önlemler alındığını düşünmektedir. 308 kişinin 272'si ise aynı zamanda çalıştıkları örgütün iyi bir kurumsal imaja sahip olduğunu düşünmektedir. Tablo 24 doğrultusunda ise iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının yapıldığına inanan katılımcıların kurumsal imaj algılarının da olumlu olduğu, çıkan ki-kare analizi sonuçlarından söylenebilir.

Çalışanın örgüte bağlılığını artırmak ve ondan daha fazla verimlilik elde edebilmenin bir yolu da motivasyondur. Motivasyon çeşitli şekillerde kendini gösterebilmektedir. Bu çalışanın beklentisi ya da örgütün sunduğu imkanlarla da ilişkili olabilir. Bazı çalışanların motive olup işine odaklanabilmesi için sözel ifadeler yeterli olabilirken bazı çalışanlar için de maddiyat, ödüllendirme ya da kariyer gibi faktörler etkili olabilmektedir. Motivasyon ile örgüte bağlılığı artan çalışanların örgütün imajı ile algısı da olumlu yönde etkilenmektedir. Tablo 25 bu iki değişken arasındaki ilişkiyi ortaya çıkartarak 8.hipotezin gerçekleşme olasılığını kontrol etmiştir. Yapılan ki-kare analizi sonucunda motivasyon ile kurumsal imaj algısı arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Bu nedenle örgütlerin imajlarıyla ilgili algılarını olumlu bir yerde tutabilmelerinin yollarından biri de çalışanlarının motivasyonu olduğu söylenebilir.



Örgütün çalışanlar gözündeki birincil yansıması ya da başka bir ifadeyle örgütün çalışanlar gözündeki en büyük temsilcilerinden birisi yöneticileridir. Yöneticilerinin gerek liderlik gerekse işin gereklerini yerine getirdiklerine inanan çalışanların örgütle ilgili algıları olumlu yönde olabilir. Tersi durumda ise örgüte inançları ve güvenlerini kaybeden, geleceğe dair örgütte bir kariyer planı oluşturmayan mutsuz çalışanlar ortaya çıkabilmektedir. Bu araştırmada da 9. Hipoteze göre yöneticilerin astlar tarafından beğenilmesinin kurumsal imaj algısını olumlu etkilediği ortaya çıkmıştır.

Son hipotez olan 10. Hipotezde ise örgütte çalışanlara açık bir iletişim ortamı tanınmasının kurumsal imajı olumlu etkileyip etkilemediğine bakılmıştır. Açık iletişim ortamını yaratılması çalışanlara kendilerini rahat hissettiren, onların yaratıcılığını ve verimliliğini yükselten bir ortam sunmaktadır. Aynı zamanda böyle bir ortamda çalışan çalışanlar için örgütün onları gözünde profesyonel bir imajı olacağı söylenebilir. Bu hipotezde de ilaç firması çalışanlarına sunulan açık bir iletişim ortamının varlığı ile örgütün kurumsal imajı arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır.

Kurumsal imaj algısı ile katılımcıların cinsiyetleri ve medeni durumları arasında anlamlı bir ilişki elde edilmiştir. Buna göre çalıştıkları örgütün kurumsal imajının iyi olduğunu düşünen erkek yüzdesi kadın yüzdesine göre daha fazladır. Ayrıca çalıştığı örgütün kurumsal imajının iyi olduğuna, katılımcılardan evli olanlar bekarlara göre daha fazla katılmaktadır.

Bütün bu hipotezler değerlendirildiğinde insan kaynakları fonksiyonlarından bu çalışmada ele alınanların kurumsal imajı ne derecede etkilediği ortaya çıkartılmıştır. Ana hipotez olan ve tüm bu alt hipotezleri içinde barındıran “Kurumsal imajın geliştirilmesinde insan kaynakları yönetimin etkisi vardır” önermesine bakıldığında ise katılımcıların %83’ü katıldıklarını belirtmiştir.

Örgütlerdeki insan kaynaklarına ait fonksiyonları örgütün misyon ve vizyonunun hem belirlenmesi hem de gerçekleştirilmesi adına oldukça önemlidir. Uzun dönemde insan kaynakları fonksiyonlarının başarılı bir şekilde yerine getiriliyor olması hem iç hem de dış çevre tarafından çekici hale gelmesini sağlamaktadır.

Kurumsal imajı güçlü örgütler mevcut çalışanın memnuniyetini sağlayarak hem başarılı çalışanlarına sahip çıkmakta hem de aranan, çalışılmak istenilen örgüt olmaktadır. Bu araştırmada da ele alınan insan kaynakları fonksiyonlarından yola çıkılarak uygulama bölümünde kurumsal imajla ilişkisi belirlenmeye çalışılmıştır. İşgören devir hızının düşük olması ve nitelikli personel temini dışında diğer tüm ilişkilendirmeler anlamlı çıkmıştır. İş gören devir hızının özellikle son yıllarda ilaç sektöründeki gelişmeler neticesinde istenilen derecede düşük olmadığı söylenebilir. Sektöre uzun yıllarını vermiş çalışanlar eski dönemlere göre son birkaç yılda işgören devir hızının arttığını söylemektedir. Bu da hem sektör için olumsuz bir tablo çizmekte hem de çalışanların geleceklerine dair soru işaretleriyle dolu bir iş yaşamı geçirmelerine neden olmaktadır. İlaç firmalarının bu konuda yapabileceği en önemli şey geleceğe dair insan kaynağı planlamalarını daha iyi analiz ederek yapmaları olacaktır. Böylece sektörde ne yönde gelişme olursa olsun işgören devir hızını belirli bir oranda tutabilir ve mevcut çalışanlarının endişeli çalışmalarının önüne geçebilirler.

Nitelikli personel temini ve kurumsal imaj algısı arasındaki ilişkiye bakıldığında katılımcıların büyük bir kısmı çalıştıkları örgütün nitelikli personel temini gerçekleştirdiğine ve kurumsal imajının iyi olduğuna katılmaktadır. Ki-kare analizine göre anlamlılığa ulaşamadığı için bu hipotez reddedilmiştir. Ancak rekabet yoğun bir sektör olan ilaç sektöründe firmaların nitelikli personel istihdam edebilmeleri gerekmektedir. Bunun yolu da insan kaynakları fonksiyonlarından insan kaynağı bulma, seçme ve değerlendirmenin etkin bir biçimde yapılıyor olmasıdır. Bu fonksiyonun sistematik hale gelmesi ve aynı zamanda güncel gelişmelere göre esnek olması aranan nitelikte işgücünü sağlayacaktır. Çalışanlar hatta müşteriler tarafından algılanan olumlu kurumsal imaj gelecekte istihdam edilecek olası işgücü için de yol gösterici olacaktır.

Bu araştırma sonucunda kurumsal imajın geliştirilmesinde ele alınan insan kaynakları fonksiyonları değerlendirildiğinde örgütün insan kaynakları bölümünün olumlu etkisi olacaktır. Hem iç çevrede hem de dış çevrede ilgili örgütün kurumsal imajı, çalışanlarının motivasyonunu sağlamaktan

gerçekleştireceği sosyal sorumluluk projelerine kadar pek çok faaliyet aracılığı ile belirli bir algı oluşturur. Bu algıyı oluşturmak, geliştirmek ve değiştirmek yine örgütün elindedir. Bu çalışmada da insan kaynakları fonksiyonlarının işgörenler üzerindeki kurumsal imaj algısını etkilediği görülmüştür. Neyi daha iyi yapabilirizden yola çıkan örgütler özellikle kurumsal imajlarını olumlu yönde geliştirmek istiyorlarsa insan kaynakları faaliyetlerine önem gösteriyor olmalıdır.

Eğitim gelişim, kariyer planlaması, performans yönetimi, ücret yönetimi ile motivasyon, iş sağlığı ve güvenliği, liderlik ve açık iletişim gibi insan kaynakları yönetiminin çatısı altında bulunan her fonksiyon örgüt için önemlidir. Her fonksiyonun birbiriyle ilişki içinde olduğu unutulmamalıdır. Bu nedenle bu araştırmada da gösterildiği üzere her bir fonksiyon ayrı ayrı ancak birbirini bütünlükleyici olarak ele alındığı sürece örgütün kurumsal imajı da iyi olacaktır.

## KAYNAKÇA

Akçakaya, Murat: "**İnsan Kaynakları Yönetimi, İnsan Kaynakları Planlaması, Norma Kadro Uygulaması**", Adalet, 2010.

Akdemir, Ali: "**Vizyon Yönetimi; Birey, Kurum, Kent ve Ülke Düzeyinde**", Ekin Basın Yayım Dağıtım, 2008.

Aksoy, Ramazan ve Bayramoğlu, Veli: "**Sağlık İşletmeleri İçin Kurumsal İmajın Temel Belirleyicileri: Tüketici Değerlemeleri**", Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 4(7), Sayfa 83-94, 2008.

Akyüz, Ömer Faruk: "**Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**", Sistem, 2001.

Aldemir, Ceyhan ve diğerleri: "**İnsan Kaynakları Yönetimi**", Barış yayınları, 2004.

Argon Türkan ve Eren Altay: "**İnsan Kaynakları Yönetimi**", Nobel, 2004.

Arslan, M. ve Bayçu, S.: "**Mağaza Atmosferi**", Açıköğretim Fakültesi Yayınları, 2006.

Aydede, Ceyda: "**Halkla İlişkiler Kampanyaları**", Bilge Yayınevi, 2003.

Bakan, İsmail ve Büyükmeşe, Tuba: "**Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması**", Akdeniz İİBF Dergisi, Sayı 7 sayfa 1-30, 2004.

Bakan, Ömer: "**Kurumsal İmaj; Oluşumu ve Etkili Faktörler**", Konya Tablet Kitabevi, 2005.

Balkin, David B. Ve diğerleri: "**Managing Human Resources**", Pearson, 2010.

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

Bayat, Bülent: "**İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği**", Gazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10(3), Sayfa: 67-91, 2008.

Bek, Hafizullah: "**İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Etkinliği (Örnek Bir Uygulama)**", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 17, 2007.

Benligiray, Serap: "**Ücret Yönetimi**", Beta, 2007.

Bilgin, S. Leman: "**Sendikalı İşçi Davranışlarının Psikolojik Boyutları**", T.C.Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 1737, 2007.

Bingöl, Dursun: "**İnsan Kaynakları Yönetimi**", Beta Yayım, 2010.

Bloemer, J ve Ruyter, K.de: "**On The Relationship Between Store Image, Store Satisfaction and Store Loyalty**", European Journal of Marketing, 1998.

Budak, Gönül: "**Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi**", Barış Yayınları, 2008.

Can, Halil ve diğerleri: "**Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi: Teori ve Uygulama**", Siyasal Kitabevi, 2009.

Cowling, A. G. And Mailer, C.J.B.: "**Managing Human Resources**", Edward Arnold, 1981.

Çalık, Temel: "**Performans Yönetimi; Tanımlar, Kavramlar, İlkeler**", Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, 2003.

Çavuşoğlu, Bora: "**Marka Yönetimi ve Pazarlama Stratejileri**", Nobel, 2011.

Dalton, J. ve Craft, S.: "**Managing Corporate Reputation: The New Currency**", Thorogood Professional Insights, London, 2003.

Dinçer, Ömer: "**Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**", Beta, 1998, 5. Baskı.

Dolgun, Uğur ve diğerleri: "**İnsan Kaynakları Yönetimi**", Ekin Basın Yayın, 2011.

Elden, Müge ve Yeygel, Sinem: "**Kurumsal Reklamın Anlattıkları**", Beta Yayım, 2006.

Er, Gamze: "**Sanal Ortamda İtibar Yönetimi**", Cinius Yayınları, 2008.

Erdoğan, B. Zafer; Develioğlu, Kazım; Gönüllüoğlu, Sevgi ve Özkaya, Hakan: **"Kurumsal İmajın Şirketin Farklı Paydaşları Tarafından Algılanması üzerine Bir Araştırma"**, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:15, Sayfa 55-76, 2006.

Erengül, Bilge: **"Kültür Sihirbazları Rekabet Üstünlüğü Sağlayan Yönetim"**, Evrim Yayınevi, İstanbul, 1987.

Göksel, Ahmet Bülent ve Yurdakul, Nilay Başok: **"Temel Halkla İlişkiler Bilgiler"**, Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayını, İzmir, 2002.

Gültekin, Bilgehan: **"Halkla İlişkilerde Etkinlik Yoluyla İmaj Oluşturulması"**, Nobel Yayın Dağıtım, 2006

Gürbüz, Sait: **"Algılanan Kurumsal İmajın Yöneticilerin Bazı Tutum ve Davranışlarına Etkisi"**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (24), Sayfa: 229-240, 2010.

Güzelcik, Ebru: **"Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı"**, Sistem Yayıncılık, 1999.

Kadıbeşegil, Salim: **"Kriz Geliyorum Der"**, Mediacat Yayınları, İstanbul, 2006.

Karacan, Esin ve Erdoğan, Özlem Nazan: **"İşçi Sağlığı ve İş Güvenliğine İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Açısından Çözümsel Bir Yaklaşım"**, Kocaeli Üniversitesi, SBED,1:102-116, 2011.

Karaman, Abdullah: **"Nasıl ve Niçin? Vizyon Yönetimi"**, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, 2005.

Kavuncu, Cihangir: **"Kültür"**, İK Düşünme Platformu, Rota Yayın, 2003.

Kaynak, Tuğrul ve diğerleri:**"İnsan Kaynakları Yönetimi"**, Dönence, 1998.

Keller, Kevin Lane: **"Strategic Brand Management; Building, Measuring and Managing Brand Equity"**, Pearson/Prentice Hall, 2008.

Kılıç, Leyla: "**İşverenin İş Sağlığı ve Güvenliğini Sağlama Yükümlülüğü ve Sorumluluğu**", Yetkin Yayınları, 2006.

Koçel, Tanel: "**İşletme Yöneticiliği**", Beta, 1998.

Koçel, Tamer: "**İşletme Yöneticiliği**", Beta, 2011.

Kotler, Philip: "**Pazarlama Yönetimi**", Çeviren Nejat Muallimoğlu, Beta, 2000, 10. Baskı.

Kozlu, Cem M.: "**Kurumsal Kültür; ABD, Japonya ve Türkiye; Başarılı Firma Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Rolü**", Bilkom Yayınları, 1986.

Köktürk, Mehtap Sümersan ve diğerleri: "**Kurum İmajı: Oluşum ve Ölçümü**", Beta Yayın, 2008.

Kunde, Jesper: "**Şirket Dini: Kişilikle ve Şirket Ruhuyla Güçlü Bir Şirket Kurmak**", Çeviren: Nejat Ulusal ve Nesrin Eruysal, Mediacat Yayınları, İstanbul, 2002.

Küçükkurt, Mehmet; Bir, Ali Atif ve Yeles, Selçuk: "**29 Kasım 1987 Erken Genel Seçimlerine İlişkin Kamuoyu Araştırmalarının Geçerliliği**", *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 6, Sayı:2, Eskişehir, s. 137-149,1988.

Mac Key, Ian: "**Checklists For Human Resources Development**", Grower, 1989.

Maitland, Iain : "**İnsanları Motive Etmek**", İlkaynak Kültür ve Sanat Ürünleri, 1997.

Marangoz, Mehmet ve Biber, Levent: "**İşletmelerin Pazar Performansı ile İnsan Kaynakları Uygulamaları Arasındaki İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Bir Çalışma**", Doğu Üniversitesi Dergisi, 2007.

Mooij, Marieke de: "**Global Marketing and Advertising; Understanding Cultural Paradoxes**", Sage Publications, 2005.

Okay, Ayla ve Okay, Aydemir: **“Halkla İlişkiler; Kavram, Strateji ve Uygulamaları”**, Der Yayınları, 2002.

Okay, Ayla: **“Kurum Kimliği”**, Derin Yayınları, 2012.

Öğüt ve diğerleri :**“Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci”**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:12, s 277-290, 2004.

Özgen, Hüseyin ve diğerleri: **“İnsan Kaynakları Yönetimi”**, Nobel, 2002.

Özkan, Abdullah: **“Halkla İlişkiler Yönetimi”**, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, Sosyal Yayınlar, Yayın No: 2009-19, 2. Baskı.

Özüpek,M. Nejat: **“ Kurum İmajı ve Sosyal Sorumluluk”**, Konya Tablet Kitabevi,2005.

Peltekoğlu, Filiz Balta: **“ Halkla İlişkiler Nedir? ”** Beta, 1998.

Peltekoğlu, Filiz Balta: **“Kurumsal İletişim Sürecinde İmajın Yeri”**, İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, Sayı:4, ss 125-145,1997.

Peltekoğlu,Filiz Balta: **“Halkla İlişkiler Nedir?”**, Beta, 2001, 2. baskı.

Purcell, John: **“The Meaning Of Strategy in Human Resources Management”**,Thomson Learning, edited by John Storey, 2001.

Randall, S. Schuler: **“ Managing Human Resources”**, West Publishing Company, 1995.

Raymond A. Noe, Çeviren Canan Çetin: **“İnsan Kaynaklarının Eğitimi& Geliştirilmesi”**, 2009.

Sabuncuoğlu, Zeyyat: **“İnsan Kaynakları Yönetimi; Uygulama Örnekleriyle”**, Beta Yayın, 2011.

Sart, Gamze: **“Psikolojiye Giriş”**, Nobel, 2012.

Saruhan, Şadi Can ve Yıldız, Müge Leyla: **“İnsan Kaynakları Yönetimi: Teori ve Uygulama”**,Beta, 2012.



Sencer, Muzaffer: **"Toplum Bilimlerinde Yöntem"**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1989.

Tengilimoğlu, Dilaver ve Öztürk, Yüksel: **"İşletmelerde Halkla İlişkiler"**, Seçkin, 2008.

Tortop, Nuri ve diğerleri: **"İnsan Kaynakları Yönetimi"**, Nobel, 2010.

Tuçcu, A.Kemal: **"İnsan Kaynakları Düşünce Platformu"**, Rota Yayın, 2003.

Ural, Ebru Güzelcik: **"Stratejik Halkla İlişkiler Uygulamaları"**, Birsen Yayınevi, 2006.

Yumlu, Konca: **"Kitle İletişim Kuram ve Araştırmaları"**, Nam Basım, İzmir, 1994.

Yücel, Atilla; Yücel, Nuran: **"Mağaza İmajı ile Mağaza Sadakati Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Denizli İlinde Yapılan Bir Araştırma"**, Yönetim Bilimleri Dergisi, 10(19), Sayfa: 95-114, 2012.

[http://www.ikea.com.tr/hakkimizda/magaza\\_deneyimi.aspx](http://www.ikea.com.tr/hakkimizda/magaza_deneyimi.aspx)

<http://www.insankaynaklarimeb.com/insan-kaynaklari-kursu-siniflandirma-ilkesi.html>

**EK-1****ANKET**

Bu anket, ilaç sektörü çalışanlarında “Kurumsal İmajın geliştirilmesinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkisi” adlı yüksek lisans tezimin araştırma konusunu oluşturmaktadır. **Vereceğiniz cevaplar gizli tutulacaktır, işletme bilgileri ve kişisel bilgiler kesinlikle açıklanmayacaktır.** Soruları dikkatli bir şekilde okuyup düşüncelerinizi en iyi ifade edecek cevabı işaretlemeniz ve cevaplanmamış soru bırakmamanız araştırma sonuçlarının doğruluğu ve güvenilirliği açısından çok önemlidir.

Bu bilimsel çalışmaya zaman ayırdığınız ve soruları objektif olarak yanıtladığınız için teşekkür ederim.

**DEMOGRAFİK BİLGİLER**

1.Cinsiyetiniz?

Kadın Erkek

2.Kaç yaşındasınız?

18-24 25-31 32-38 39-45 46 ve üzeri

3.Eğitim düzeyiniz?

Lise Önlisans Lisans Yüksek Lisans Doktora

4.Medeni durumunuz?

Evli Bekar

5.Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz?

0-3 yıl 4-7 yıl 8-11 yıl 12-15 yıl 16 yıldan fazla

6.İşletmedeki pozisyonunuz nedir?

Tıbbi Satış Temsilcisi Bölge Müdürü Ürün Müdürü/Medikal Müdür

Satış Müdürü Diğer

7.Aldığınız net ücret aralığı aşağıdaki gruptan hangisinde yer almaktadır?

<1500 1500-2500 2501-3500 3501-4500 >4501

Aşağıda işinizle ilgili bazı ifadeler yer almaktadır. Lütfen, her bir ifadeyi dikkatlice okuyarak bu ifadelerden (Kesinlikle Katılmıyorum ile Kesinlikle Katılıyorum arasında) size en uygun olanını seçiniz.

|  | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|--|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|
| 1.Çalıştığım örgütün kurumsal imajı benim için önemlidir.  |                         |              |            |             |                        |
| 2.Kurumsal imajı iyi olan bir örgüt hem iç çevre hem de dış çevre için çekicidir.                    |                         |              |            |             |                        |
| 3.Kurumsal imaja insan kaynakları bölümü faaliyetlerinin olumlu etkisi vardır.                       |                         |              |            |             |                        |
| 4.Çalıştığım örgüt iyi bir imaja sahiptir.   |                         |              |            |             |                        |
| 5. Çalıştığım örgütte işgören devir hızı düşüktür.   |                         |              |            |             |                        |
| 6. Örgütlerdeki insan kaynakları planlaması kurumsal imajı etkileyen bir faktördür.                  |                         |              |            |             |                        |
| 7.Çalıştığım örgütte işe alımda izlenen yöntemler nitelikli personelin işe yerleştirilmesini sağlar. |                         |              |            |             |                        |
| 8.Örgütlerdeki insan kaynağı bulma, seçme ve değerlendirme, kurumsal imajı etkileyen bir faktördür.  |                         |              |            |             |                        |
| 9.Çalıştığım örgütte yeterli eğitim alıyorum.  |                         |              |            |             |                        |
| 10.Çalıştığım örgütte yöneticiler çalışanların gelişimine yardımcı olur, koçluk eder.                |                         |              |            |             |                        |
| 11.Örgütlerdeki eğitim ve gelişim planlaması kurumsal imajı etkileyen bir faktördür.                 |                         |              |            |             |                        |
| 12.Çalıştığım örgütte etkin bir kariyer planlaması yapılmaktadır.                                    |                         |              |            |             |                        |
| 13. Örgütlerdeki kariyer yönetimi kurumsal imajı etkileyen bir faktördür.                            |                         |              |            |             |                        |
| 14. Çalıştığım örgütte etkin bir performans yönetimi yapılmaktadır.                                  |                         |              |            |             |                        |
| 15. Örgütlerdeki performans yönetimi kurumsal imajı etkileyen bir faktördür.                         |                         |              |            |             |                        |
| 16. Çalıştığım örgütte etkin bir ücret yönetimi yapılmaktadır.                                       |                         |              |            |             |                        |
| 17.Çalıştığım örgütte yöneticim farklı bir uygulama yaptığımda beni ödüllendirir.                    |                         |              |            |             |                        |
| 18.Çalıştığım örgütte iş sağlığı ve güvenliğine yönelik önlemler alınmaktadır.                       |                         |              |            |             |                        |
| 19. Çalıştığım örgütteki yöneticiler yönetim fonksiyonlarını etkin bir şekilde yerine getirmektedir. |                         |              |            |             |                        |
| 20. Çalıştığım örgütte motive edici uygulamalara yer verilmektedir.                                  |                         |              |            |             |                        |
| 21.Çalıştığım örgütte açık bir iletişim ortamı vardır.   |                         |              |            |             |                        |

Teşekkürler..

## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Hale Caner  
Doğum Yeri : Isparta  
Doğum Tarihi : 25.08.1979

### Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. İktisat-Bankacılık  
Yüksek Lisans Öğrenim : Ufuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,  
İnsan Kaynakları Yönetimi

Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

### İş Deneyimi

Stajlar : -T.C.M.B Para Piyasaları-1999  
Çalıştığı Kurumlar : -Commercial Union Hayat Sigorta, Finansal  
Danışman, 2001-2003  
-Pfizer İlaçları Ltd Şti, Tıbbi Satış Temsilcisi,  
2003-2011  
-Abbott Laboratuvarları, Ürün Uzmanı, 2011-  
2013  
-Abbvie, Alan Uzmanı, 2013 Ocak-Halen  
Devam Ediyor

### İletişim

E-posta Adresi : hale-caner@hotmail.com

Tarih :28/11/2013