



**STRATEJİK HALKLA İLİŞKİLER BAĞLAMINDA
İŞLETMELERİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
ÜZERİNE E-İŞE ALIM ÖRNEĞİNDE BİR İNCELEME**

Atakan KOTAN

**Yüksek Lisans Tezi
Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı
Prof. Dr. Derya ÖCAL
2019
Her Hakkı Saklıdır**

T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM ANABİLİM DALI

Atakan KOTAN

STRATEJİK HALKLA İLİŞKİLER BAĞLAMINDA
İŞLETMELERİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ÜZERİNE E-
İŞE ALIM ÖRNEĞİNDE BİR İNCELEME

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. Derya ÖCAL

ERZURUM – 2019



T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TEZ BEYAN FORMU



21/06/2019

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

BİLDİRİM

Atatürk Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Uygulama Esaslarının ilgili maddelerine göre hazırlamış olduğum " **Stratejik Halkla İlişkiler Bağlamında İşletmelerin İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerine E-İşe Alım Örneğinde Bir İnceleme**" adlı tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kâğıt ve elektronik kopyalarının Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Uygulama Esaslarının ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim *.

☒ Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

☐ Tezimin/Raporumun makale için **altı ay**, patent için **iki yıl** süreyle erişiminin ertelenmesini istiyorum.

21/06/2019

Atakan KOTAN

* **LİSANSÜSTÜ TEZLERİN ELEKTRONİK ORTAMDA TOPLANMASI, DÜZENLENMESİ VE ERİŞİME AÇILMASINA İLİŞKİN YÖNERGE ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

Çeşitli ve Son Hükümler 7

Lisansüstü tezlerin erişime açılmasının ertelenmesi MADDE 6– (1) Lisansüstü teze ilgili patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda, tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.

(2) Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış ve internetten paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç imkanı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.

Gizlilik dereceli tezler MADDE 7– (1) Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, tezin yapıldığı kurum tarafından verilir. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlere ilişkin gizlilik kararı ise, ilgili kurum ve kuruluşun önerisi ile enstitü veya fakültenin uygun görüşü üzerine üniversite yönetim kurulu tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.

(2) Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir.

F-83/00/22.12.2016



**T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**



TEZ KABUL TUTANAĞI

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Prof. Dr. Derya ÖCAL danışmanlığında, Atakan KOTAN tarafından hazırlanan bu çalışma 21.06.2019 tarihinde aşağıda isimleri yazılı jüri tarafından Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan :Prof Dr. Derya ÖCAL

İmza: 

Jüri Üyesi :Prof. Dr. Mustafa AKDAĞ

İmza: 

Jüri Üyesi :Dr. Öğr. Üyesi Fatih DEĞİRMENCİ

İmza: 

Prof. Dr. Sait UYLAŞ
Enstitü Müdürü

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	IV
ABSTRACT	V
ŞEKİLLER DİZİNİ	VII
GÖRSELLER DİZİNİ.....	VIII
ÖNSÖZ.....	XI
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK HALKLA İLİŞKİLER YÖNETİMİ

1.1. HALKLA İLİŞİLER KAVRAMI VE GELİŞİM SÜRECİ	15
1.1.1. Dünyada Halkla İlişkiler Uygulamalarının Gelişimsel Süreci	18
1.1.2. Türkiye’de Halkla İlişkiler Uygulamalarının Gelişimsel Süreci.....	20
1.2. STRATEJİK HALKLA İLİŞKİLER.....	21
1.2.1. Stratejik Halkla İlişkilerin Faaliyet Alanları ve İlkeleri.....	22
1.2.2. Stratejik Halkla İlişkilerin Uygulama Alanları	25
1.3. STRATEJİK YÖNETİM VE STRATEJİK HALKLA İLİŞKİLER SÜRECİ.....	35
1.4. STRATEJİK HALKLA İLİŞKİLER UYGULAMASININ AŞAMALARI	38
1.4.1. Stratejik Halkla İlişkiler Sürecinin Aşamaları.....	39
1.5. STRATEJİK HALKLA İLİŞKİLERDE DURUM VE ÖRGÜT ANALİZİ.....	46
1.6. STRATEJİK HALKLA İLİŞKİLER VE MEDYA	49
1.7. SOSYAL STRATEJİ PERSPEKTİFİNDE HALKLA İLİŞKİLER.....	52
1.7.1. Sosyal Strateji Perspektifinde Halkla İlişkilerin İşlevleri	53

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

2.1. İNSAN KAYNAĞI KAVRAMI.....	59
2.1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi: Tanımı, Önemi ve Kapsamı	60
2.1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi: Gelişim Süreci	62
2.1.3. İnsan Kaynakları Yönetimi: Amaçları ve İlkeleri	66
2.1.4. İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen Faktörler	71
2.1.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgüt İçerisindeki Yeri Ve Önemi	75

2.2. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ: STRATEJİK YÖNETİM	76
2.2.1. Stratejik Yönetim-Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi	79
2.2.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Özellikleri	80
2.3. İŞ ANALİZİ VE İŞ TASARIMI	82
2.3.1. İş Analizi ve Amaçları.....	82
2.3.2. İş Analizinde Elde Edilen Bilgi Türleri.....	83
2.3.3. İş Analizinde Kullanılan Yöntemler.....	85
2.3.4. İş Analiz Süreci	86
2.4. İŞ TASARIMI	88
2.4.1. İş Tasarım Teknikleri	88
2.4.2. Stratejik İş Partneri Olarak İnsan Kaynakları.....	90
2.5. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI.....	91
2.6. İŞGÖREN TEMİNİ, SEÇİMİ VE İŞE ALMA	94
2.6.1. İşgören Bulma	95
2.6.2. İşgören Seçme Teknikleri.....	101
2.7. İŞGÖREN EĞİTİMİ VE GELİŞTİRME: TANIM VE ÖNEMİ	104
2.7.1. Eğitim ve Geliştirmenin Temel İlkeleri	106
2.7.2. Eğitim ve Geliştirmeyi Etkileyen Faktörler	107
2.7.3. Eğitim ve Geliştirme Süreci	108
2.7.4. Eğitim ve Geliştirmede Uygulanan Yöntemler	111
2.7.5. Eğitimin Değerlendirilmesi	113
2.8. PERFORMANS DEĞERLEMESİ: TANIM VE ÖNEMİ	113
2.8.1. Performans Değerleme Amaçları	114
2.8.2. Performans Değerlemenin Alanları ve Kritik Unsurları	115
2.8.3. Performans Değerleme Süreci.....	116
2.8.4. Performans Değerleme Yöntemleri.....	118
2.9. KARIYER YÖNETİMİ KAVRAMI VE GELİŞİMİ AŞAMALARI	121
2.9.1. Kariyer Yönetimi.....	122
2.9.2. Kariyer Aşamaları	123
2.9.3. Kariyer Planlama.....	124
2.9.4. Kariyer Geliştirme Yöntemleri.....	124

2.10. İŞ DEĞERLEMESİ VE ÜCRET YÖNETİMİ	126
2.10.1. İş Değerlemesi Tanımı, Amaçları ve Temel İlkeleri.....	126
2.10.2. İş Değerleme Süreci ve Yöntemi.....	127
2.10.3. Ücret Kavramı: Tanım, Önemi ve İlkeleri	128
2.10.4. Ücret Oluşumunu Etkileyen Faktörler	129
2.10.5. Ücret Sistemleri.....	130
2.11. İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ: TANIM VE ÖNEMİ	131
2.11.1. İş Güvenliği Açısından İş Kazaları	133

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

STRATEJİK HALKLA İLİŞKİLER BAĞLAMINDA İŞLETMELERİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ÜZERİNE E-İŞE ALIM ÖRNEĞİNDE BİR İNCELEME

3.1. E-İŞE ALIM SÜRECİ	135
3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	137
3.3. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	138
3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	138
3.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	139
3.6. BULGULAR	140
3.6.1. Kariyer.net.....	141
3.6.2. Yenibiriş.com	143
3.6.3. Eleman.net.....	146
3.6.4. Secretercv.com	149
3.6.5. İŞKUR.....	152
3.6.6. LinkedIn	164
3.6.7. Kariyerzirvesi.com	170
3.6.8. Elemanonline.com.tr	173
3.6.9. Toptalent.com.....	176
3.6.10. Bigumigu	180
3.6.11. Startupjobs. İstanbul.....	181
3.6.12. Xing.Com	184
DEĞERLENDİRME VE SONUÇ	189
KAYNAKÇA.....	195
ÖZGEÇMİŞ	209

ÖZET

YÜKSEK LİSANS TEZİ

STRATEJİK HALKLA İLİŞKİLER BAĞLAMINDA İŞLETMELERİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ÜZERİNE BİR İNCELEME

Atakan KOTAN

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Derya ÖCAL

2019, 209 Sayfa

Jüri: Prof. Dr. Derya ÖCAL

Prof. Dr. Mustafa AKDAĞ

Dr. Öğr. Üyesi Fatih DEĞİRMENCİ

Küreselleşmenin etkisiyle artan rekabet ve yeni pazar fırsatları işletmelerin stratejik düşünüp stratejik hareket etmelerini gerekli kılar. Bu durum da stratejik yönetim anlayışını öne çıkarır. Stratejik yönetimin örgütler açısından; fırsatların tanımlanabilmesini ve değerlendirilebilmesini, karar süreçleri ile örgütsel hedefler arasında bağlantı kurulmasını, zamanın ve diğer kaynakların verimli ve etkin kullanımı, gelecek odaklı düşünmede bireyleri motive etme ve örgütsel yönetimde biçimsel disiplin sağlama gibi faydaları mevcuttur. Bir organizasyon içerisinde halkla ilişkiler uygulamaları vazgeçilmez olup; bir organizasyon içinde birbiri ile etkileşim ve gelişim sağlayan, ortak hedeflerde buluşan bir önemli birim de insan kaynakları organizasyonudur. Kurum içi iletişimin ve imajın oluşumu, kurum içi çalışanların gelişimi, yöneticiler ve kurum hakkında bilgi, kurum itibarını yükselmesi iki disiplinin koordinasyonu ile gerçekleşmektedir. Dolayısıyla halkla ilişkiler danışmanlık, tanıtım ve iletişim gibi işlevlerinin yanı sıra bugün profesyonel olarak yürütülen öncü uygulama alanları vardır. Bunlar; reklam, propaganda, pazarlama, lobicilik, sponsorluk, sosyal sorumluluk, toplam kalite yönetimi, kriz yönetimi, kurum kimliği, itibar yönetimi ve etik uygulama alanlarıdır. İnsan kaynakları yönetimi ise insan kaynağı, stratejik yönetim, iş analizi ve iş tanımı, işgören temini, seçimi ve işe alma, işgören eğitimi ve geliştirme, performans değerlendirme, kariyer yönetimi/planlama/geliştirme, iş değerlemesi ve ücret yönetimi, iş sağlığı ve güvenliği gibi alanlarla ilgilenmektedir. Kurumlar internetin yaygın kullanılması ve teknolojinin gelişimiyle işe alım sürecinde zaman ve maliyette tasarruf ve hız kazanmak bunun yanı sıra da geniş aday havuzuna sahip olarak insan kaynağına daha niteliksel ve donanımlı iş gücü elde etmektedirler. Bu durum da kurumsal imaja, itibara, kimliğe ve organizasyona yansıdığı gibi iş gücü çekimi sağlayarak verimlilik sağlamaktadır. Bu doğrultuda Google üzerinden “Türkiye’de işe alım sürecinde kullanılan online siteler” başlığında yapılan arama sonucu 22 Ekim 2017 ve 19 Mart 2018 tarihlerinde en çok talep gören 14 firmaya ulaşılmıştır. İncelenen 14 firma içerisinde Türkiye’de kurulan ve faaliyet gösteren 12 firma tespit edilmiş ve incelemeye alınmıştır. Kurumsal web sitelerinin incelenmesi kapsamında (i) işe alım sürecinde insan kaynakları uygulamalarının duyurulması, (ii) online başvuru olanağı sunulması, (iii) kurumsal tanıtım sürecinde halkla ilişkilerin stratejik rolü (iv) işe alımda işgörene ve işverene sağlanan kolaylıklar (v) işe alımda insan kaynakları yönetiminde işe alım öncesi ve sonrası kolaylıklar (vi) işverenin başvuracağı kurum hakkında edineceği bilgi ve bunun doğrultusunda kurumsal tanıtımda halkla ilişkiler odaklı bir bakış açısı içerisinde süreçler ayrıntılı olarak (görsel kullanımı, teknoloji kullanımı, içerik oluşturma vb. bağlamda) ele alınmıştır.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Halkla İlişkiler, Stratejik Yönetim, İnsan Kaynakları Yönetimi, Kurumsal Web Siteler, E-İşe Alım.

ABSTRACT

MASTER THESIS

AN INVESTIGATION ON HUMAN RESOURCES MANAGEMENT OF BUSINESSES IN THE CONTEXT OF STRATEGIC PUBLIC RELATIONS

Atakan KOTAN

Advisor: Prof. Dr. Derya ÖCAL

2019, 209 Pages

Jüri: Prof. Dr. Derya ÖCAL

Prof. Dr. Mustafa AKDAĞ

Assist. Prof. Dr. Fatih DEĞİRMENCİ

Increasing competition and new market opportunities through the impact of globalization necessitates strategic thinking and strategic action of enterprises. This situation brings out the concept of strategic management. There are benefits of strategic management to organizations such as identifying and evaluating opportunities, linking between decision-making processes and organizational goals, efficient and efficient use of time and other resources, motivating individuals in future-oriented thinking, and formal discipline in organizational management. In an organization, as well as public relations in an organization to provide interaction and development with each other, an important department meeting common goals is the human resources organization. Therefore in-house communication and the formation of the image, the development of in-house employees, information about the managers and the institution, the rise of the corporate reputation is realized by the coordination of the two disciplines. Therefore, besides public relations consultancy, publicity and communication functions, there are pioneering areas of practice that are conducted professionally today. These; advertising, propaganda, marketing, lobbying, sponsorship, social responsibility, total quality management, crisis management, corporate identity, reputation management and ethical application areas. Human resources management is related to the human resources, strategic management, job analysis and job description, employee recruitment, selection and recruitment, employee training and development, performance appraisal, career management/planning/development, job evaluation and wage management, occupational health and safety is interested in areas such as. With the widespread use of the Internet and the development of technology, they gain time and cost savings and speed in the recruitment process, as well as obtaining a more qualitative and well-equipped workforce to the human resource by having a large pool of candidates. In this case, corporate image, dignity, identity and organization as reflected in the power by providing power to provide efficiency. In this direction through Google “online sites used in the recruitment process in Turkey” in the title made the search results of October 22, 2017 and March 19, 2018 date, 14 companies have achieved most in demand. Investigation established in Turkey in 14 operating companies and 12 companies have been identified and included in the study. Within the scope of the review of corporate websites (i) the announcement of human resources practices in the recruitment process, (ii) providing online applications, (iii) the strategic role of public relations in the process of corporate publicity (iv) the facilities provided to employers and employers in recruitment (c) information on the institution to be contacted by the employer, and in line with this, processes in the context of relations with the public are discussed in detail (in the context of visual use, use of technology, content creation, etc.).

Key Words: Strategic Public Relations, Strategic Management, Human Resources Management, Corporate Web Sites, E-Recruitment.

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişim Süreci	62
Tablo 3.2. 22 Ekim 2017 ve 19 Mart 2018 Tarihlerinde En Çok Başvuru Alan 14 Firma	139
Tablo 3.3. İşe Alımda Kullanılan Online Sitelerin Link Adres-Kuruluş Tarihi- Merkez/Ofis Bilgileri	140
Tablo 3.4. İşe Alımda Kullanılan Online Firmaların Çalışan-Özgeçmiş-İşveren-İş Başvurusu-Hizmet Bilgileri	140



ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Stratejik Yönetim Süreci	36
Şekil 2.2. Standart Büyüklükteki İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi	
Organizasyon Şeması	76
Şekil 2.3. Stratejik Yönetim Modeli	80
Şekil 2.4. İş Analiz Süreci	87
Şekil 2.5. İş Gören Bulma Süreci	95
Şekil 2.6. Eğitim ve Geliştirme Sürecinin Aşamaları	108
Şekil 2.7. Eğitim ve Geliştirme İhtiyaçlarının Belirlenmesinde Uygulanan Üç Adım.	110



GÖRSELLER DİZİNİ

Görsel 3.1. Kariyer.net Üyelik Oluşturma.....	142
Görsel 3.2. Kariyer.net CV/Özgeçmiş Oluşturmada İstenen Bilgiler	143
Görsel 3.3. Yenibiriş.com özgeçmiş istenilen bilgiler 1	144
Görsel 3.4. Yenibiriş.com özgeçmiş istenilen bilgiler 2	145
Görsel 3.5. Eleman.net İş Arayanlar İçin Özgeçmiş Oluştur	147
Görsel 3.6. Eleman.net Kişisel Bilgileriniz	147
Görsel 3.7. Eleman.net İletişim Bilgileri ve Çalışma Bilgileri.....	148
Görsel 3.8. Eleman.net İş Deneyimleri ve Eğitim Bilgileri	148
Görsel 3.9. Secretnet.com Üyelik Aşaması	150
Görsel 3.10. Secretnet.com Özgeçmiş Kişisel Bilgiler	150
Görsel 3.11. Secretnet.com Aday Kişisel ve İletişim Bilgileri.....	151
Görsel 3.12. İŞKUR İş Arayan ve İş Veren Kayıt.....	153
Görsel 3.13. İŞKUR Üyelik Sözleşmesi.....	153
Görsel 3.14. İŞKUR Özgeçmiş Kimlik Bilgileri.....	154
Görsel 3.15. İŞKUR Özgeçmiş Adres Bilgileri.....	154
Görsel 3.16. İŞKUR Özgeçmiş İletişim Bilgileri.....	155
Görsel 3.17. İŞKUR Aday Özgeçmiş Vatandaşlık Bilgileri ve Askerlik Durumu	155
Görsel 3.18. İŞKUR Kişisel Durum Bilgileri Dâhilinde Engelli Durumu	156
Görsel 3.19. İŞKUR Kişisel Durum Bilgileri Dâhilinde Engel Durumuna İlişkin Çalışma Kısıt Bilgileri	156
Görsel 3.20. İŞKUR Özgeçmiş Kişisel Bilgiler Dâhilinde Eski Hükümlülük Bilgileri	157
Görsel 3.21. İŞKUR Özgeçmiş Kişisel Bilgiler Dâhilinde Öncelik Durumu	157
Görsel 3.22. İŞKUR Özgeçmiş Adayının İletişim bilgileri.....	158
Görsel 3.23. İŞKUR Özgeçmiş Öğrenim Bilgileri.....	158
Görsel 3.24. İŞKUR Özgeçmiş Meslek Bilgileri	159
Görsel 3.25. İŞKUR Özgeçmiş İş Tecrübesi.....	159
Görsel 3.26. İŞKUR Özgeçmiş İş Tercihleri.....	160
Görsel 3.27. İŞKUR Özgeçmiş Kişisel Belgeler.....	160
Görsel 3.28. İŞKUR Özgeçmiş Ek Özellikler.....	161

Görsel 3.29. İŞKUR Özgeçmiş Yabancı Dil Bilgileri.....	161
Görsel 3.30. İŞKUR Özgeçmiş Diğer Sınav Bilgileri.....	162
Görsel 3.31. İŞKUR Özgeçmiş Referanslar.....	162
Görsel 3.32. İŞKUR Özgeçmiş Dosya Ekle.....	163
Görsel 3.33. LinkedIn Üyelik.....	164
Görsel 3.34. LinkedIn Profil Oluşturma.....	165
Görsel 3.35. LinkedIn Profil Oluşturma.....	165
Görsel 3.36. LinkedIn Profil Oluşturma.....	166
Görsel 3.37. LinkedIn E-Posta Adresi Doğrulama.....	166
Görsel 3.38. LinkedIn Özgeçmiş Deneyim Bilgileri.....	167
Görsel 3.39. LinkedIn Özgeçmiş Eğitim Bilgileri.....	167
Görsel 3.40. LinkedIn Özgeçmiş Sertifika Bilgileri.....	168
Görsel 3.41. LinkedIn Özgeçmiş Gönüllü Deneyimler.....	169
Görsel 3.42. Kariyerzirvesi.com Üyelik Başvurusu.....	170
Görsel 3.43. Kariyerzirvesi Özgeçmiş Kişisel Bilgiler	171
Görsel 3.44. Kariyerzirvesi Özgeçmiş Deneyim ve Dil Bilgileri.....	171
Görsel 3.45. Kariyerzirvesi Özgeçmiş Oluşturma	172
Görsel 3.46. Elemanonline Özgeçmiş Kişisel Bilgiler.....	173
Görsel 3.47. Elemanonline Özgeçmiş İletişim ve Çalışma Bilgileri.....	174
Görsel 3.48. Elemanonline Özgeçmiş İş Deneyim Bilgileri	174
Görsel 3.49. Elemanonline Özgeçmiş Eğitim ve Hesap Bilgileri	175
Görsel 3.50. Toptalent Üye Ol ve Giriş Yap.....	176
Görsel 3.51. Toptalent Üyelik İşlemi	176
Görsel 3.52. Toptalent Özgeçmiş Kişisel Bilgiler.....	177
Görsel 3.53. Toptalent Özgeçmiş Kişisel Bilgiler.....	177
Görsel 3.54. Toptalent Özgeçmiş Kişisel Bilgiler.....	178
Görsel 3.55. Toptalent Özgeçmiş Eğitim Bilgileri.....	178
Görsel 3.56. Toptalent Özgeçmiş İş Deneyimi ve Yabancı Dil Bilgileri.....	179
Görsel 3.57. Toptalent Özgeçmiş Diğer Bilgiler.....	179
Görsel 3.58. Bigumigu İş İlanları.....	181
Görsel 3.59. Startupjobs.İstanbul Üyelik/Kayıt Ol	182
Görsel 3.60. Startupjobs.İstanbul Özgeçmiş Profil Düzenle/Oluştur.....	182

Görsel 3.61. Startupjobs.İstanbul Özgeçmiş Profil Düzenle/Oluştur.....	183
Görsel 3.62. Startupjobs.İstanbul Özgeçmiş Şifre Değiş	183
Görsel 3.63. Xing Üyelik Oluşturma.....	185
Görsel 3.64. Xing İstihdam Durumu 1	185
Görsel 3.65. Xing İstihdam Durumu 2	186
Görsel 3.66. Xing İstihdam Durumu Son Pozisyon Bilgileri.....	186
Görsel 3.67. Xing İstihdam Durumu Şirket Adı Bilgileri	187



ÖNSÖZ

Halkla ilişkiler, doğru hedef kitleye, doğru zamanda doğru mesajı iletme kadar işletme ile hedef kitle arasındaki karşılıklı iletişim, etkileşim, tanıtım ve anlayışı oluşturup sürdürmeyi amaçlayan stratejik işleyiş sürecidir. Faaliyet alanları süresince durumun saplanıp durum analizi, planlama, uygulama ve değerlendirme aşamalarından hareketle gerçekleştirilen yönetim organizasyonlarından biridir. Hedef kitle ile işletme arasında kilit nokta olan halkla ilişkiler işletmeler için önemli olduğu kadar bu sürece dâhil olan bir diğer yönetim unsuru da insan kaynakları yönetimidir. İnsan kaynakları süreci halkla ilişkilerden farklı olarak doğru işe doğru çalışanı alıp eğitim ve kariyerine destek sağlayarak verimliliği artırmak, işletme hedeflerine ulaşmak amaçlanmaktadır. Günümüzde işletmeler bu iki yönetim sürecini online/çevrimiçi siteler üzerinden zaman, hız ve maliyet tasarrufu sağlayarak gerçekleştirmektedir. Bu durumdan hareketle “Stratejik Halkla İlişkiler Bağlamında İşletmelerin İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerine Bir İnceleme” başlıklı tez çalışmada online siteler üzerine bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Çalışmada bilgi ve tecrübeleriyle değerli katkılarda bulunan danışman hocam saygıdeğer Prof. Dr. Derya ÖCAL’a teşekkürlerimi sunuyorum.

Çalışmam esnasında benden maddi ve manevi desteğini esirgemeyen değerli kardeşlerime ve bu süreçte şahsıma kıymetli vakitlerini ayırarak çalışmama önerilerde bulunan saygıdeğer hocalarım Doç. Dr. Yaşar ZORLU, Dr. Öğr. Üyesi Fatih DEĞİRMENCİ, Dr. Öğr. Üyesi Ülhak ÇİMEN ve Öğr. Gör. Hakan YÜKSEL’e ve desteklerini esirgemeyen bölüm hocalarıma teşekkürlerimi arz ederim.

Son olarak yaşadıkları tüm zorluklara rağmen yılmadan, yorulmadan emekleriyle beni bugünlere getiren annem Nurdane KOTAN ve babam Ali KOTAN’a sonsuz teşekkürü bir borç bilirim.

Erzurum-2019

Atakan KOTAN

GİRİŞ

Halkla ilişkiler, organizasyonların topluma karşı savunuculuğunu yapan, hedef kitlenin davranışlarını ve örgüte karşı tutumunu değiştirmek için iletişim stratejileri ve taktiklerinden oluşan faaliyetler bütünüdür (Sabuncuoğlu, 2004:3). Kuruluş ile hedef kitle arasındaki karşılıklı anlaşma üzerine kurulu, özel tasarlanmış, planlanmış ve zamansal bir çaba, kurum içi ve kurum dışı iletişim süreci, hedef kitleyi etkileme, ikna etme ve yönetimin planlı fonksiyonlarından biridir. Halkla ilişkilerin, hedef kitleyi ve kamuoyunu etkilemek, kurumsal imaj ve kimlik çerçevesinde hedef kitlenin ve kamuoyunun güvenini ve desteğini sağlamak, kurum ve hedef kitle arasında olumlu ilişkiler geliştirmek ve hedef kitleyi bilgilendirmek gibi amaçları vardır.

Halkla ilişkiler faaliyetlerinin amaçlı ve stratejik iletişim süreçleri olarak uzun bir geçmişe sahip olmasının yanı sıra günümüzdeki konumu itibarıyla ortaya çıkışı 20. yüzyıldır. Halkla ilişkilerin tarihsel gelişimi, manipülasyon, enformasyon, iletişim, anlaşmazlık yönetimi ve çevreye uyum gibi beş evreden oluşmaktadır. *Manipülasyon* evresinde, konular gizlenmiş veya iyi yönleri ortaya konulmaya çalışılan bu yöntem halkla ilişkileri olumsuz yönde etkilemektedir. *Enformasyon* evresinde ise, imajları olumlu etkilemek için dışardan gelen baskılar neticesinde halkla ilişkiler bilgi vermeye hazırdır. *İletişim* evresinde de, enformasyon gibi dışarıdan gelen baskılarla imaj oluşturmak için halkla ilişkiler diyalog olarak gerçekleştirilmektedir. *Anlaşmazlık yönetimi* evresinde, kurumsal iletişim reaktif bir davranış olarak uygulanmak yerine planlı ve önceden öngörülen yönetim aracı olarak devreye girer. Yani çevrede bir uyum bir uzlaşma oluşturulmaya çalışılmaktadır. Son evre olan *çevreye uyum* ise, anlaşmazlık yönetimine ek olarak kamuoyunu etkileyen olaylarla aktif olarak ilgilenmek toplumu ilgilendiren sosyal veya ekonomik faaliyetler gerçekleştirmektir. Halkla ilişkilerin kurucu isimlerinden Edward Louis James Bernays 1923'te yayımladığı "Kamuoyu Aydınlatılması" başlıklı çalışmasında halkla ilişkiler kamu ve organizasyon arasında uyumu ve anlayışı sağlamak olarak nitelendirmenin yanı sıra çalışmasında "halkla ilişkiler danışmanı" terimini kullanması mesleğin profesyonel olarak gelişim göstermesine katkı sağlamıştır (Tellan, 2016:218).

Lee ve Bernays'la birlikte halkla ilişkiler gelişmeye başlamış, toplumsal koşullar süreçte etkili olmuş; özellikle, yazılı basının yaygınlaşması, tekelci kuruluşların

Çalışanlara yeterince değer vermemesi ve basının bu kuruluşların kirli işlerini gün yüzüne çıkarması süreci hızlandırmıştır. Kuruluşlar kamunun güvenini yitirdiklerinden kendilerini kamuya anlatma, yeniden güven kazanma konusunda ilk başta “bilgilendirme” daha sonra da halkla ilişkiler faaliyetleri geliştirmeye başlamışlardır. I. Dünya Savaşı’ndan sonra başta kamu kuruluşları olmak üzere büyük firmalar, sendikalar ve diğer kuruluşlar kendi bünyelerinde halkla ilişkiler bölümü oluşturmaya başlamış, bu durum da halkla ilişkileri hızlı bir gelişime yöneltmiştir. II. Dünya Savaşı’ndan sonra önemi daha da anlaşılan halkla ilişkiler, ABD’de yaygınlaşmış ve sanayi ve ticaret kuruluşları ve özel halkla ilişkiler büroları açılmaya, kurumlar bünyesinde halkla ilişkiler bölümleri oluşturmaya başlamışlardır (Sabuncuoğlu, 2001:10).

Halkla ilişkilerin tarihsel gelişim süreci içerisinde propagandadan bilgi aktarmaya, iknadan kamularla karşılıklı yarar, anlayış ve işbirliğine odaklanan bir yapıya geçiş yaptığı yapıya değin gelinmiştir. Ancak süre gelen bu anlayış günümüzde halkla ilişkilerin toplumsal meşruiyet, paydaş ilişkileri, kurumsal itibar, kurumsal sosyal sorumluluk gibi amaçlara yöneldiği, stratejik olarak risk ve tehdit içeren evre açısından örgüte gelecek odaklı bir anlayış kazandırma eğiliminde olduğu dikkatleri çekmektedir (Türkal ve Taşçioğlu, 2018:40).

Küreselleşmenin etkisiyle bilgi, sermaye, insan kaynağı, teknoloji, ürün ve hizmet işletmeler için yeni fırsatlar ve tehditler ortaya çıkarmıştır. Artan rekabet ve yeni pazar fırsatları işletmelerin stratejik düşünüp, stratejik hareket etmesini gerekli kılmıştır. Bu durum da stratejik yönetim kavramını ortaya çıkarır. Stratejik yönetim, bugün ve gelecek hakkında bilinçli, sistematik ve planlı hareket etmek ve kâr amacı güden bütün organizasyonları ilgilendiren bir yönetim biçimi ya da disiplindir. Stratejik yönetimin örgütlere; fırsatların tanımlanabilmesini ve değerlendirilebilmesini, karar süreçleri ile örgütsel hedefler arasında bağlantı kurulmasını, zamanın ve diğer kaynakların verimli ve etkin kullanımı, gelecek odaklı düşünmede bireyleri motive etme ve örgütsel yönetimde biçimsel disiplin sağlama gibi faydaları mevcuttur (Ağlargz, 2012:60). Stratejik halkla ilişkilerin faaliyet alanları; kurum içi iletişim, kurumlar arası iletişim, kurumsal halkla ilişkiler, medya ile ilişkiler, toplumsal iletişim, kurumsal iletişim, kriz yönetimi, finansal iletişim, etkinlik yönetimi, kültürler arası iletişim ve danışmanlık gibi kavramları içermektedir. Ayrıca iki yönlü iletişim kurmak, doğru bilgi vermek, inandırıcı olmak,

sabırlı ve kararlı olmak, planlı ve programlı çalışmak, mesajı etkili kılmak, sorumluluk yüklemek ve kurum imajına katkıda bulunmak gibi ilkelere sahiptir.

Günümüzde halkla ilişkilerin işlevi genişlemekle birlikte buna bağlı olarak halkla ilişkilerin birçok uygulama alanları ortaya çıkmıştır. Halkla ilişkiler danışmanlık, tanıtım ve iletişim gibi işlevlerinin yanı sıra bugün profesyonel olarak yürütülen öncü uygulama alanları vardır. Bunlar; reklam, propaganda, pazarlama, lobicilik, sponsorluk, sosyal sorumluluk, toplam kalite yönetimi, kriz yönetimi, kurum kimliği, itibar yönetimi ve etik uygulama alanlarıdır. Halkla ilişkiler kurum içi ve kurum dışı hedef kitleler ile iletişim halinde iken hedef kitleye iletilecek mesajlarda ve gerçekleştirilecek çalışmalarda işletme stratejilerinden yola çıkarak hareket edilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda halkla ilişkiler ve stratejik yönetim birbirini etkilediği kadar birbirinden de etkilenmektedir (Göksel, 2010:55). Stratejik halkla ilişkiler uygulama esaslı incelendiğinde, halkla ilişkilerin stratejik kullanımı sosyal paydaş ilişkileri entegrasyonu, yönetim fonksiyonunun entegrasyonu, kurum yapısı entegrasyonu ve sosyal entegrasyon olarak dört önemli alanda yoğunluk gösterir (Ural, 2006:23-24).

Halkla ilişkiler alanında ortaya konulan faaliyetler/çalışmalar çeşitli aşamalar neticesinde hazırlanmaktadır. En doğru bilgileri, en ihtiyaç olan zamanda, en doğru mecrayı kullanarak, hedef kitleye en etkileyici şekilde aktarabilmek halkla ilişkiler faaliyetlerinin başarısı açısından oldukça önemlidir (Göksel, 2010:57). İşte bu gereklilik halkla ilişkiler uygulamalarında çeşitli modellerden yola çıkılması ihtiyacını beraberinde getirmektedir. Bir halkla ilişkiler uygulama süreci klasik olarak araştırma, planlama, uygulama ve değerlendirme sürecini kesinlikle yerine getirmeli, bu süreç içinde belli başlı amaçlar belirlenerek stratejiler ve taktikler geliştirilmelidir (Peltekoğlu, 2012:176).

Halkla ilişkilerde stratejik analiz içerisinde örgütün iç ve dış çevresine ilişkin özellik ve koşulların ortaya konmasına olanak sağlayan durum analizi önemli yer tutmaktadır. Durum analizinde örgütün kendisinden kaynaklanan iç çevre faktörlerinin belirlenmesinin ardından, örgütün dış çevre analizi önem kazanmaktadır. İşletmeler için fırsat ve tehditlerin arttığı, hız, dinamizm, bilgiye ulaşma ve yönetme gibi unsurların önem taşıdığı günümüzde işletmeler rekabet ortamında tutunmak için iç ve dış çevresini sürekli araştırmalı ve değerlendirmelidir (Maden, 2012:146).

Halkla ilişkiler işlevi yönünden medya, bir kuruluşun hedef kitleleriyle bağlantı kurmasında iki önemli rol üstlenmiştir. Birincisi diğer halkla ilişkiler tekniklerine göre çok kısa zamanda ve düşük maliyetle geniş bir kitleye ulaşmayı sağlamaktadır. İkincisi halkla ilişkiler uygulayıcıları tarafından iletilen kurumsal mesajları hedef kitlenin gözünde güvenilir enformasyona dönüştürebilmektedir (Yayınoglu, 2013:3). Bu iki işlevsel özelliğe sahip olan medyanın, halkla ilişkiler faaliyetleri açısından tercih edilebilirliği halkla ilişkiler uzmanlarınca her geçen gün artmaktadır. Stratejistin ayna görevini yerine getirebilmesi için dış çevrenin beklentilerini öğrenmek ve ortama uyum sağlamak için “ortam taraması” yapması gerekmektedir. Ortam taraması sonucunda ortaya çıkan kamuları ve paydaşları önceliklerine göre belirlemek için “paydaş-kamu segmentasyonu” ardından bu kamulara ve ortamın dinamikliğiyle ortaya çıkabilecek konuları yönetebilmesi için “konu yönetimi” ve konulara bağlı “senaryoların üretimi” sürecini uygulaması gerekmektedir (Şatır vd. 2017:7).

Halkla ilişkiler organizasyon içerisinde olmazsa olmazı olduğu kadar bir kurumun içinde birbiri ile etkileşim ve gelişim sağlayan, ortak hedeflerde buluşan bir önemli departman da insan kaynakları organizasyonudur. Kurum içi iletişimin ve imajın oluşumu, kurum içi çalışanların gelişimi, yöneticiler ve kurum hakkında bilgi, kurum itibarını yükselmesi iki disiplinin koordinasyonu ile gerçekleşmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi bir organizasyonun en değerli varlığının yani insanların, etkin yönetimi için geliştirilen stratejik ve tutarlı yaklaşımdır. İnsan kaynakları yönetimi organizasyon içinde yüksek performanslı işgücünün kazanılması, geliştirilmesi gereken etkinlikler yönetimi, aynı zamanda organizasyon ile çalışanları arasındaki ilişkileri etkileyen tüm yönetim kararları ve uygulamalarıdır. İnsan kaynaklarının seçiminden eğitim ve geliştirilmesine, çalışanlar arasındaki ücretlendirme ve ödüllendirmeye kadar uzanan mekanizmadır (Barutçugil, 2004:32-33).

İnsan kaynakları yönetiminin amacı çalışanları yüksek performansa özendirip verimlilik elde etmektir. Çalışanların bilgi ve becerilerini en iyi biçimde kullanmalarını sağlayarak, onların işletmeye olan katkılarını en üst düzeye çıkarmak insan kaynakları yönetiminin amaçlarındandır. Çalışanların iş yaşamının kalitesini yükselterek sağlıklı ve güvenli bir ortamda yaptıkları işten zevk almalarını sağlamak önemlidir. Bu yargılardan hareketle insan kaynakları yönetimi yüksek performansa odaklanmak, rekabet üstünlüğü

ve avantajı sağlamak, yüksek performansa odaklanmak, rekabet üstünlüğü ve avantajı sağlamak, verimliliği ve kaliteyi arttırmak, çalışma hayatının kalitesini yükseltmek, yetenek ve yaratıcılığı geliştirmek, çalışanları güncel tutmak ve yasalara uygun iş görmek gibi amaçları vardır (Akdemir vd. 2016:15).

İnsan kaynakları yönetimi amaçlarını yerine getirebilmek için ulusal ve küresel anlamda kabul görülen ilkelerle hareket eder. İnsan kaynakları yönetiminin ilkelerini iş analizi, verimlilik, insancıl davranış, eşitlik ve adalet, güvence, açıklık, gizlilik, katılımcılık, liyakat ya da yeterlilik, bilimsellik, yetiştirme ve geliştirme, motivasyon ve kadrolama olarak sıralayabiliriz. İnsan kaynakları yönetimini etkileyen faktörler dışsal ve içsel faktörler olmak üzere iki grupta incelenebilir. Dışsal faktörler işletmenin dış çevresini ifade ederken küreselleşme, ekonomi, sosyal yapıdaki değişimler, rekabet, demografik yapı, teknoloji ve inovasyonu, rakipler ve düzenleyiciler olarak incelenebilir. İçsel faktörlerde örgütün özellikleri üzerinde durulmaktadır. İşletme kültürü, işletme iklimi ve motivasyon olarak ele alınır (Atay, 2016:18).

İşletmelerin belirledikleri hedeflere ulaşmaları insan kaynağı yolu ile mümkün olabilmektedir. İnsan kaynakları yönetimine verilecek önem hemen her bölümde insan unsurunun çok önemli olmasından kaynaklanmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin organizasyon içindeki yeri insan unsuruna verilen önem derecesine göre değişecektir. Günümüz rekabetçi iş çevresinde yüksek performans sergileyerek fark yaratmak isteyen işletmeler; ürün ve hizmet kalitesi, kurumsal değerlerin ve varlıkların bilinçli kullanımı gibi unsurlara yer vermesi gerekmektedir. Ayrıca finansal güç, uzun vadeli yatırım değeri, yetenekli işgören bulma ve işgörenleri tutundurma, yönetim kalitesi, çevreye ve topluma yönelik sosyal sorumluluklar, küresel iş yapabilme ve yenilikçilik/inovasyon özellikleri bünyesinde barındırması gerekmektedir (Atay, 2016:13-14).

İnsan kaynakları yönetimi işletmenin amaç ve hedefine ulaşmasını gerçekleştirecek strateji ve politikaları stratejik yönetim sürecinde bazı aşamalardan yararlanır (Ergeneli, 2016:49-50). *Stratejik yönelimin belirlenmesi*; misyon, vizyon, değerler, işletme felsefesi etik kurallar ve amaçların ortaya konulmasıdır. *Dış ve iç çevre analizi*; demografik gelişmeler, kültür, yetkinlikler, işgücü arz ve talebini etkileyen içsel ve dışsal faktörlerin analizidir. *Stratejilerin belirlenmesi*; üretkenlik, verimlilik, yaratıcılık, kalite, servis, hız, dışsal ve içsel uyumu arttıracak stratejilerin

geliştirilmesidir. *Stratejilerin uygulanması*; işgücü talep ve arzını, insan kaynakları uygulamalarını strateji ve politikalarına uygun konuma getirmektir. *Stratejik kontrol (değerlendirme)*; insan kaynakları performans ölçütleri ve stratejilerin etkinliğinin önceden belirlenen ölçütlerle değerlendirilmesi şeklinde yararlanılmaktadır (Ergeneli, 2016:49-50).

İş analizinin amaçları insan kaynakları planlamasına katkı sağlamak, gelecekte ihtiyaç duyulacak işgücünün ihtiyaçlarını ve özelliklerini belirlemek, işe almada kullanılacak kesin ve açık kriterler oluşturmak ve bunun doğrultusunda işgören temini sağlamak, iş performansını artırmaya yönelik değişime açık ve geleceğe yönelik eğitimler geliştirmek, her bir pozisyon ve işe ilişkin net ve açık bilgiler oluştururken burada çalışan işgörenin kariyer planlamasına katkı sağlamak, işler arasında ilişkilerin ve işyükü dengesini sağlamak ve korumak, çalışma performansını olumsuz etkileyen koşulları ortadan kaldırmak ve iş ortamını çalışma koşullarını iyileştirmek ve geliştirmek ve iş ve işçilere ilişkin yasal düzenlemelere göre ortam hazırlamaktır (Sabuncuoğlu, 2016:69).

İş tasarımı bir işin iş tanımını yapmaktan öte bir işlem olup herhangi bir işe ilişkin görev ve sorumlulukların örgütsel verimliliği sağlamak buna bağlı olarak işgörenlerin bedensel ve zihinsel sağlığını iyileştirmek, çalışan ve iş uyumunda yaşanan olumsuzlukları ortadan kaldırmaktır (Tuna, 2016:78). İş tasarımı esasen işgörenlerin verimlilikleri ve performanslarını artırmak amacıyla yapılmaktadır (Bingöl, 2006:104). İş tasarımı; iş basitleştirme, iş genişletme, iş zenginleştirme, iş değiştirme, iş takımları oluşturma, süreç yenileme ve alternatif iş tasarımı çalışma tekniklerinden oluşur.

Bir işletmeye yön veren ve onu başarıya ya da başarısızlığa sevk eden en önemli unsur insan gücüdür. Bu insan gücünü temini, seçimi ve işe alımı insan kaynakları yönetiminin en zor faaliyetlerindendir. İnsan gücünün işletmenin gereksinimini karşılayacak düzeyde, yetenekte ve en yararlı düzeyde olanını seçimi “insan kaynakları yönetiminin alanlarındandır. İnsan kaynakları yönetimi insan kaynağını teminini ya kurum aşamasında olup tüm pozisyonları doldurması gerekecektir ya da işten ayrılma, transfer, emeklilik, ölüm gibi boşalan pozisyonları dolduracağı gibi hızla gelişen ve ilerleyen teknoloji ile buna ayak uydurabilecek hatta yeni oluşacak bölümler için tedarik eder (Sabuncuoğlu, 2016:100).

İşgören bulma, işletmedeki boş pozisyonların doldurulması için uygun ve nitelikli adaylara ulaşılması ve bu adayların iş pozisyonuna göre işletme içi ve dışı başvuruların sağlanması sürecidir. Bu süreç bazı aşamalardan oluşmaktadır. İlk önce açık pozisyonların belirlenmesi ve iş gereklerinin ve tanımlarının yapılmasıdır. Daha sonra bu işe uygun işgöreni nereden ve nasıl bulunacağı saptanmalıdır. Sonra işletme içinden ve dışından adaylara ulaşılır. Ayrıca işletme dışından başvuru yapan adaylara işletme sunumu yapılarak çekicilik kazandırılıp başvurular alınması sağlanmalıdır. Bu başvurular ile bir aday havuzu oluşturularak işgören bulma süreci tamamlanmış olur (Bilgin vd., 2004:71).

Örgütte bulunan işgücü ihtiyacını karşılamak için insan kaynakları yönetimi kendi elinde olan verileri kontrol ederek doğru işe doğru kişi tercihinde bulunmakta ve bu da örgüte çok şeyler kazandırmaktadır. Ayrıca işe uygun adayların seçimi zaman, emek ve maliyet gerektirir. Bu durum işletmenin büyüklüğüne, insan kaynakları biriminin varlığına, politikalarına ve seçme alışkanlıklarına göre farklılık gösterir (Demirkaya, 2016:162). Başarılı seçim süreci; etkin bir iş analizi olmalı, işin niteliklerini taşıyan yeterli sayıda aday başvurusu sağlamalı, başvuruda bulunan adayların özelliklerinin dikkatli değerlendirilmeli, işin nitelikleri ile adayın özellikleri bağdaşmalıdır.

Eğitim, işle ilgili yetkinliklerin yani bilgi, beceri ve davranışların işgören tarafından öğrenilmesini kolaylaştıran işletme tarafından planlanmış bir deneyim biçimidir. Yönetimi de içeren yaşamın her anında eğitim, deneyime bir yanıt olarak öğrenilenden edinilen deneyim sonucudur (Canman, 1995:83). Ayrıca önceden belirlenmiş amaçlara yönelik insanların davranışlarında belirli gelişmeler sağlayan planlanmış etkinliklerdir. Eğitimde öncelik yeteneklerin gelişimi, davranışların değişebildiği ve yeni davranışların kazanıldığı ve işletmenin etkinlik ve başarısı bağlamında eğitimin bir süreç olduğunu görüyoruz. Başka bir tanıma göre işletme içinde ve dışında formal programlarla kişinin bilgi, beceri ve yeteneğinde değişiklik yapma faaliyetidir (Geylan ve Tonus, 2013:86).

Geliştirme ise, işgörenlerin işletmede etkin ve verimli olarak kalabilmeleri için kazanmaları gereken deneyim, yetenek ve bilgi edinim sürecidir (Yılmaz ve Eroğlu, 2008:111). İşgörenlerin eğitim ihtiyaçlarının analizi, eğitim programlarının hazırlanıp uygulanması, işletmeye olan bağlılığın artırılması, performans ve verimliliğin

değerlendirilmesi, insan kaynakları stratejilerinin belirlenmesi gibi plan ve programların hazırlanmasına kadar bütün faaliyetler geliştirmeye yöneliktir (Bilgin, 2004:104).

İşletmede işgörenlerin nelerin motive ettiği, hangi koşullarda işgören performansının arttığı, işgörenlerin hangi yönlerinin geliştirilmesi gerektiği, hangi tür eğitimlere ihtiyaç duyacakları ve ihtiyaç görülen yönlerin gelişmeye açık olup olmadığı tespit edilmesi işgörenlerin iş performanslarının yükseltilmesine odaklanan değerler sistemine bağlıdır (Kubat, 2012:52-53). Performans değerlemesi uygulaması, işgörenlerin yakından tanınmasına, işgörenlerin yeteneklerinden en iyi şekilde yararlanılmasına ve amaca yönelik geribildirim almada oldukça dikkat edilmesi gereken yöntemdir. Sabuncuoğlu (2016:239-270) performans değerlendirme yöntemlerini uygulamada en çok kullanılanlar bazında ikili karşılaştırma ve sıralama, grafik değerlendirme, derecelendirme ve puanlama, kritik olay, değerlendirme merkezi, takım bazlı performans değerlendirme, hedeflere göre değerlendirme, yetkinlik bazlı performans, kontrol listesi ve 360 derece değerlendirme yöntemleri olarak ele almıştır.

Personel yönetimi kavramının gelişerek insan kaynakları yönetimi anlayışına hâkim olmasıyla insana olan değer artmış ve insan ihtiyaçları ile örgütsel ihtiyaçların gerçekleştirilmesine dayalı kariyer yönetimi bugünkü halini almıştır. Bu bağlamda kariyer yönetimi, bireylerin amaç ve ihtiyaçları ile işletmenin amaç ve işleyişinin uyumlaştırılması için gereken faaliyet ve düzenlemelerin yapısıdır. Bu uyumun yapılması için işgören ile işletme arasındaki potansiyel çatışmalar tespit edilip buna dair önlemler alınmalıdır (Demirçivi, 2016:404).

Kariyer yönetimi hem organizasyonlar hem de bireyler için fayda sağladığından iki taraf içinde amaçlar taşımaktadır. Organizasyonlar için kariyer yönetiminin amacı, yetenek yönetimi faaliyetlerinin karşılamasıdır. Çalışanlar açısından kariyer yönetimi amacı ise başarı kariyerlerine ulaşmak için gerekli gelişim ve eğitimle desteğin verilmesi ve sahip oldukları sorumluluk seviyesinde ve mevcut işlerinde gerekli tecrübe ve öğrenme faaliyetlerin onlara sağlanmasıdır (Demirçivi, 2016:405).

İşletmelerdeki iş değerlemesini gerekli kılan en önemli etmen işgören ücretlerindeki dengesizlik ve adaletsizliğin olabildiği kadar ortadan kaldırılabilmektir. Nitekim işletmeler iş değerlemesi sürecinde bünyelerinde bulunan işleri birbirleriyle karşılaştırma yapıp daha sonra önem derecelerine göre sınıflandırarak sonrasında iş

değerlemesine dayalı olarak ücret sistemi geliştirmelidir (Tuna, 2016:462-463). İş değerlemesi gelişi güzel yapılacak bir kavram değildir. Aksi halde çalışanların moral, motivasyon, performans ve verimlilikleri düşer, işletmeler işgörenlerden bekledikleri sonucu alamadıkları gibi amaçlarını da ulaşamazlar. Bu bağlamda iş değerlemesi yapılırken uyulması ve dikkate alınması gereken temel ilkeler mevcuttur. Bu ilkeler, çalışandan ziyade iş değerlemesi yapılmalı, hangi işlerin hangi özellikleri dikkate alınacaksa o yönde iş değerlemesinin yapılmalı ve eşit işe eşit ücretin verilmesi gerekir. İş değerlemesi; iş analizine dayandırılmalı, uzmanlarca yapılmalı, açık olmalı, dürüstlük esas alınmalı, iş ve işletmeye uygun olmalı, elde edilen veriler amaca uygun kullanılmalı, sonuçlar hep aynı kalmamalı ve taraflarca da kabul edilmesi gerekmektedir (Saruhan, 2012:360).

Ücret yapısı, yapılan işlerin göreceli değerlerine ya da işgörenlerin bilgi, beceri, tecrübe ve yetkinliklerine göre temel ücret farklılaşmasının yapılmasıdır. Ayrıca ücret yapısı işgörenlerin iş ve işletme ile ilgili tutum ve davranışlarının oluşumunda önemli rol oynadığı gibi yapılan işe uygun ve adil olması oldukça önemlidir. Adaletli bir ücret sisteminin oluşturulabilmesi için iç ve dış dengelerin sağlanması gerekir. Bu durumun oluşturulması ücretlendirmenin temel ilkelerine bağlıdır. Ücretlendirme yapılırken uyulması gereken ilkeler; eşitlik, bütünlük, açıklık, esneklik, dengeli ücret, çalışanları motive etme, terfi ve atamaya bağlı ücret ve bölgesel farklılıkları dikkate alma gibi kriterlerdir.

İş sağlığı ve güvenliği, çalışanların motivasyon ve verimliliğini etkileyen faktörlerdendir. Sanayi ile beraber iş hayatına giren makineleşme daha büyük ölçekte üretim yapılmasını ve üretim sürecinin hızlanmasına neden olmuş ve günümüzde iş sağlığı ve güvenliği kavramlarının da ele alınmasını sağlamıştır. İşgörenlerin çalışma koşullarından sağlıklarını kaybedilmesinin önlenmesini, işgörenlerin iş yerindeki sağlığa zararlı faktörlerden ve risklerden korunmasını ve işgörenin fiziksel ve psikolojik donanımlı işte çalışmasını esas alır. Yani özlüce işin insana uyarlanmasını ve de insanın işe adapte olmasını amaçlar (ÇASGEM, 2017:17).

İşletmelerde insan kaynağı yönetiminde önemli unsurlar insan kaynağı seçme ve değerlendirmektir. Dolayısıyla işletmeler internet üzerinde yer alan web sitelerinde insan kaynağı bölümleri oluşturmuş buradan işgören ihtiyacı duyuruları ve iş başvuru forumları

bulundurmaktadırlar. Böylelikle iş görüşmesi ve değerlendirme süreci eş zamanlı olarak gerçekleşmektedir. Bu süreci işletmeler profesyonel olarak bu işi yapan firmaların kurumsal web siteleri üzerinden zamandan tasarruf ederek hatta üye oldukları sitelerden istedikleri zaman iş ilanı yayınlatabilmektedir.

Kurumsal web siteleri son zamanlarda işe alım sürecinde oldukça önemli rol üstlenmektedir. İşletmeler üye oldukları kurumların web siteleri üzerinden ilanlar verip iş arayanlara ulaşabilmektedirler. Onları insan kaynakları politikaları ve uygulamaları, işin özellikleri ve iş görenin nitelikleri hakkında bilgilendirmekte hatta online başvuru imkanı sunabilmektedir. Bunu yanı sıra potansiyel insan kaynağı kurumsal web siteler üzerinden ilan veren kurum ve insan kaynakları uygulamaları hakkında bilgi edinmektedir.

E-işe alım süreci; adayların kuruma çekilmesi ve aday havuzunun oluşturulması, kuruma çekilen adayların görüntülenmesi, adaylarla iletişime geçilmesi ve yapılan değerlendirmeler sonucunda işin potansiyeli ve başvuran iş göreninin nitelikleri doğrultusunda uygun adayın belirlenmesi ve referans araştırması yapılarak işe alım adımları kullanılmaktadır. Gün geçtikçe artan kariyer sitelerinin ve sosyal medya sitelerinin aday havuzu genişliği göz önüne alındığında işletmelerin aradıkları nitelikte adaya ulaşabilmesi oldukça yüksektir. Öte yandan şirketler kariyer siteleri gibi platformlarda özgeçmiş oluşturmuş hatta kendi sayfalarını takip eden adaylarla doğrudan bağlantıya geçerek oluşturulan aday havuzunda işin kriterleri doğrultusunda aranan adaydan istenen nitelikler net şekilde belirtilmeli aksi halde aday belirleme süreci zaman alacağı gibi maliyetli de olacaktır (Ertürk, 2012:106).

Çalışmada organizasyonların e-işe almada kariyer web sitelerinden nasıl ve ne şekilde yararlandıkları, insan kaynakları görevini bu sitelerin nasıl yerine getirdikleri, kurumların işe almanın yanında kurumsal tanıtım faaliyetlerinde halkla ilişkilerden ne ölçüde faydalandıkları ve işe alımda online sitelerin işveren ve işgörene sağladığı kolaylıklar ortaya konması amaçlanmıştır.

Bu tez çalışmasında birinci bölümde halkla ilişkiler sürecinden halkla ilişkilerin tanımı, önemi, dünyada ve Türkiye’de gelişimi, faaliyet alanları, ilkeleri, uygulama alanları, stratejik yönetim, stratejik halkla ilişkiler sürecinin aşamaları, durum ve örgüt analizi, medya ve sosyal strateji perspektifinde halkla ilişkiler konularına yer verilmiştir.

İkinci bölümde, insan kaynakları yönetimi, tanımı, önemi, gelişim süreci, amaç ve ilkeleri, örgüt içindeki yeri ve önemi, stratejik yönetim sürecine geniş çaplı literatür taramasıyla yer verilmiştir. Daha sonrasında insan kaynakları yönetiminin ilgili olduğu alanlar dahilinde iş analizi ve iş tasarımı, insan kaynakları planlaması, işgören temini-seçimi ve işe alma, işgören bulma, eğitim ve geliştirme, performans değerlemesi, kariyer yönetimi, iş değerlemesi ve ücret yönetimi, iş sağlığı ve güvenliği konuları ile ilişkisi üzerinde durulmuştur.

Araştırma bölümünde “Stratejik Halkla İlişkiler Bağlamında İşletmelerin İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerine E-İşe Alım Örneğinde Bir İnceleme” çerçevesinde Türkiye’de hizmet veren online siteler üzerinde çalışma gerçekleştirilmiştir. Google arama motoru üzerinden “işe alım sürecinde kullanılan online siteler” başlığı altında yapılan arama sonucunda iki sonuca ulaşılmıştır. İlk olarak 22 Ekim 2017 yılında en çok talep gören online siteler (Kariyer.net, LinkedIn, Yenibiriş.com, Eleman.net, İŞKUR, Elemanonline, Secretcv.com, Kariyerzirvesi, Xing, sosyal medya) ve bir diğeri ise 19 Mart 2018 yılında yayınlanan yine en fazla talep gören (Kariyer.net, Toptalent.co, LinkedIn, Yenibiriş.com, Eleman.net, İŞKUR, Bigumigu, Startupjobs.İstanbul, Indeed ve Monster) online sitelere ulaşılmıştır. Bu siteler ayrı ayrı bulgular kısmında tablollaştırılmış olup bu iki site grupları içerisinden ortak olanlar bir kez değerlendirilerek ele alındığında incelemeye alınan Kariyer.net, Toptalent.co, LinkedIn, Yenibiriş.com, Eleman.net, İŞKUR, Elemanonline, Secretcv.com, Kariyerzirvesi, Xing, Bigumigu, Startupjobs.İstanbul, Indeed ve Monster olmak üzere 14 site kalmıştır. Daha sonrasında araştırmanın sınırlılıklar çerçevesinde bu 14 site geniş çaplı araştırılarak kuruluş yılından merkezine, tarihsel sürecinden verdiği hizmetlere dair geniş çaplı bilgilendirme yapılmıştır. Ayrıca sınırlılıklar dâhilinde Türkiye’de hizmet veren önceliğinde bu 14 site içerisinden Indeed (İrlanda) ve Monster (ABD) merkezli olup araştırmaya dâhil edilmemiştir. Dolayısıyla Kariyer.net, Toptalent.co, LinkedIn, Yenibiriş.com, Eleman.net, İŞKUR, Elemanonline, Secretcv.com, Kariyerzirvesi, Xing, Bigumigu ve Startupjobs.İstanbul tespit edilmiş ve incelemeye alınmıştır. Bu online siteler üzerinde işe alım sürecinde üyelik oluşturmadan özgeçmiş oluşturulmaya değin geçilen aşamalar ve bu aşamalarda istenen bilgiler görseller dahilinde ele alınarak açıklamalarda bulunulup her web sitesi sonrasında stratejik halkla ilişkiler ve insan kaynakları yönetimi çerçevesinde değerlendirmeler yapılmıştır.

Bu tez çalışmasında hem insan kaynakları hem de halkla ilişkiler aracı olarak kullanılan kurumların web siteleri üye oldukları e-işe alma sürecinde stratejik yol izleyen online sitelerin yapılandırılması ve içeriği, sunduğu hizmetler ve halkla ilişkiler boyutunda ortaya koyduklarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu bağlamda çalışmanın amacı çerçevesinde organizasyonların e-işe almada kariye web sitelerden nasıl ve ne şekilde yararlandıkları, insan kaynakları görevini bu sitelerin nasıl yerine getirdikleri, işe alım sitelerinin işe almanın yanında kurumsal tanıtım faaliyetlerinde halkla ilişkilerden ne ölçüde faydalandıkları ve işe alımda online sitelerin işveren ve işgörene sağladığı kolaylıklar ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Kurumsal web sitelerinin incelenmesi kapsamında (i) işe alım sürecinde insan kaynakları uygulamalarının duyurulması, (ii) online başvuru olanağı sunulması, (iii) kurumsal tanıtım sürecinde halkla ilişkilerin stratejik rolü (iv) işe alımda işgörene ve işverene sağlanan kolaylıklar (v) işe alımda insan kaynakları yönetiminde işe alım öncesi ve sonrası kolaylıklar (vi) işverenin başvuracağı kurum hakkında edineceği bilgi ve bunun doğrultusunda kurumsal tanıtımda halkla ilişkiler odaklı bir bakış açısı içerisinde süreçler ayrıntılı olarak (görsel kullanımı, teknoloji kullanımı, içerik oluşturma vb. bağlamda) ele alınarak betimsel analiz yapılmıştır.

İşletmeler rekabet avantajı sağlamada kaliteli çalışan bulmayı ve bu doğrultuda verimlilik sağlamayı amaçlamaktadır. Bunu gerçekleştirebilmek için önce adayı işletmeye çekmek gerekmektedir. Doğru zamanda doğru işe doğru adayı bulmak için gazete ilanları, kariyer fuarları, referans önerileri, çalışan tavsiyeleri gibi farklı işe alım teknikleri yerine teknolojinin gelişmesi ve internetin yaygın kullanımıyla kurumsal web siteleri üzerinden ilanlar vererek gerçekleştirmektedir.

İşletmeler kendilerine kazanım sağlayacakları işgücünü kendilerine çekmek için internet üzerinden verdikleri ilanlar doğrultusunda üye oldukları kariyer siteleri üzerinden aday havuzu oluşturmaktalar. Günümüzün değişen ve rekabetçi ortamında e-işe alımla çok sayıda kaliteli adaya kısa sürede ulaşma imkânına sahipler. İşe alım maliyetlerinde azalma olduğu kadar insan kaynakları uzmanlarının yaptığı gelen başvuruları dosyalamak, sınıflandırmak gibi işlemler ortadan kalkarak zaman ve işgücü tasarrufu sağlanır. Dolayısıyla işe alım sürecinde ilan verilecek siteler de bu doğrultuda önem kazanmış olur.

İşletmelerin iş kriterlerine uygun nitelikte işgören ararken oluşturacakları aday havuzunda doğru başvuru için çok sayıda talep alması gerekir. İşletmeler ilan verirken sitenin saygınlığı ve tanınırlığı, sitenin içeriği, veri tabanında üye sayısı, siteyi ziyaret eden üye sayısı, sitenin işe dair tanıtım faaliyetlerinin doğruluğu, güvenilirliği ve kolay ulaşım altyapısına sahip olması oldukça önemlidir.

İlan siteleri her ne kadar kendi itibar ve imajları çerçevesinde hareket etse de üye oldukları kurum kimliği ve kültürü bilincine de sahip olmalıdır. Sitenin sahip olduğu yazılım işlevselliği, teknolojik özellikleri, referans bilgileri işverenler için oldukça önemlidir. Bu bilgiler doğrultusunda kullanılan online siteler insan kaynağı tedariki sağlarken kurum kimliği, kültürü, imajı, misyon ve vizyonu doğrultusunda tanıtım içeriğine sahip olması gerekir. Bu durumda stratejik perspektifte halkla ilişkiler faaliyetler içerisinde yer alır.

Online siteler bünyesinde yayınladıkları ilanlar doğrultusunda belirli bir hedef kitleye sahiptirler. Lakin kurumların hepsinin ayrı ayrı hedef kitleleri vardır. İşleyiş ve kurumun ne üzerine faaliyet gösterdiği o kurumun hedef kitlesinde farklılık oluşturmaktadır. Kurumlar iş ilanı verirken pozisyon dâhilinde iş kriterlerine göre hedef kitleye ulaşmayı amaçlarlar. Bu doğrultuda işe başvuru aşamasında her ne kadar adaylar insan kaynakları uzmanları tarafınca belirli testler doğrultusunda seçilse de halkla ilişkiler kurumla kamu arasında veya kurum ile kişi arasındaki iletişimi içeren bir yönetim şeklidir.

Halkla ilişkiler online siteler üzerinden tanıma ve tanıtmaya faaliyeti gösterirken aday havuzu oluşturan kurumlar bilgi ve belge toplamada halkla ilişkilerden yararlanmaktadır. İnternetin yaygın ve aktif kullanımıyla sürekli güncel kalması gereken online siteler gelişmeleri takip etmek, medyayı takip etmek, iş arayan ve işverenlerin dikkatini çekmek, iç ve dış hedef kitle ile haberleşmek, kamunun desteğini almak kadar anlık gelişmeleri de duyurmak zorundadır. Kurumsal itibarın bileşenlerinden olan kurum kimliğini güçlendirmek, kurum imajını geliştirmek, reklam ve sosyal sorumluluk bilincini duyurmak, olası kriz durumunun üstesinden gelebilmek, hedef kitle hakkında bilgi toplamak, çalışanlar ile iletişime geçebilme gibi bir çok işletmenin önceliği günümüzde online siteler üzerinde birer halkla ilişkiler faaliyeti olarak görülmektedir. Bu alanda sınırlı sayıda çalışma yapılması “Elektronik İşe Alım Sürecinde Sosyal Paylaşım Siteleri”

(Çağla Pınar YÜCEL, 2018, Yüksek lisans, İşletme), “Elektronik İnsan Kaynakları Uygulamaları Kapsamında Elektronik İşe Alım ve Kariyer Sitelerinin Kullanımı: İSO 500 Büyük Sanayi İşletmesi Üzerine Betimsel Bir Araştırma” (Tuğba ULAŞTIRAN, 2014, Yüksek lisans, İşletme) “Elektronik İşe Alım ve Seçimin İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Yeri ve Önemi ve Bir Uygulama” (Esra Pelin KÖRFEZ, 2008, Yüksek lisans, İşletme) ve dijitalleşen dünya düzeninde e-işe alım sürecinin artan öneminin halkla ilişkiler ve insan kaynakları yönetimi açısından ele alınması tamamlamış olduğum bu tez çalışmasının önemini ortaya koymaktadır.



BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK HALKLA İLİŞKİLER YÖNETİMİ

1.1. HALKLA İLİŞİLER KAVRAMI VE GELİŞİM SÜRECİ

Sistematik bir biçimde öncelikle ABD’de ele alınan halkla ilişkiler, İngilizce “*Public Relations*”, Fransızca “*Relations Publiques*” olarak adlandırılmaktadır (Bıçakcı, 2006:94). Halkla ilişkiler kavramının tanımı konusunda ortak bir söylem geliştirilememiş olup; bu olgu sosyal bilimlerin alt dalları içerisinde farklı biçimlerde yorumlanmaktadır. Öyle ki, halkla ilişkiler işletme, iletişim, medya, sosyoloji, psikoloji ve siyaset gibi birçok uzmanlık alanının teori ve uygulamalarından beslenmektedir. Bu bağlamda literatürde halkla ilişkilerle ilgili çok sayıda ve olguya farklı boyutlarıyla ele alan tanımlara rastlanılmaktadır (Geçikli 2008:1). Kalyon’a göre (2012:38) halkla ilişkiler, kurumun iç ve dış çevreleri arasında karşılıklı iletişim ve işbirliğinin sağlama çabası ve bunun da ötesinde yöneticilerin üstlenmek zorunda oldukları görev bilincidir. Halkla ilişkiler bir organizasyon ve bu organizasyonun hitap ettiği kitle ile arasında iletişim, etkileşim, yardımlaşma ve anlayışa dayanan bağlar oluşturur (Theaker, 2006:16).

Kazancı’ya göre (1997:64-65) halkla ilişkiler sadece yönetilene bilgi vermek için yürütülen çabadan ziyade temelinde iletişim yatan ve yönetimin halk ilişkisini iyileştiren etkileşimdir. Halkla ilişkiler, kişi veya kuruluşun amaçlarına ulaşmasında yardımcı olan tüketici, dağıtıcı ve çalışanlar gibi kuruluşun yapısındaki hedef kitlelerle gerçekleştirilen iletişim yöntemidir (Peltekoğlu, 2016:5). Başka bir tanım doğrultusunda halkla ilişkiler organizasyonların topluma karşı savunuculuğunu yapan, hedef kitlenin davranışlarını ve örgüte karşı tutumunu değiştirmek için iletişim stratejileri ve taktiklerinden oluşan birimdir (Sabuncuoğlu, 2004:3). Yapılan tanımlar neticesinde halkla ilişkiler, bir kuruluş ile hedef kitle arasındaki karşılıklı anlaşma üzerine kurulu, özel tasarlanmış, planlanmış ve sürelendirilmiş bir çaba, kurum içi ve kurum dışı iletişim süreci, hedef kitleyi etkileme, ikna sanatı ve yönetimin planlı fonksiyonlarından biri olarak açıklanmaktadır.

Halkla ilişkiler gerek yönetim gerekse işletme çalışanı açısından ayrı öneme sahiptir. Kurum veya tüm özel sektörde halkla ilişkiler faaliyetleri; kuruluşun bünyesinde çalışan halkla ilişkiler uzmanları, danışmanları ve birimleri tarafından yönetilir. Halkla ilişkilerin çalışma şekilleri ne olursa olsun yöneticiler kurumsal ve toplumsal sorumluluğa

sahip olmalıdır. Dolayısıyla halkla ilişkiler faaliyetleri; işletmeyi duygusal anlamda halka mal eden, hedef kitleyi ve işletmeyi ortak bir düşünce ve duyguda buluşturan uygulamaları içerir. Halkla ilişkiler uygulamalarının öneminin yönetim tarafından bilinmesi işletmede halkla ilişkiler gayretlerinden verim alınmasını sağlayacak bunun sonucunda da işletmeye olumlu yansımalar olacaktır. Yani bir işletmede verimlilik ve gösterilen çabanın sonucunun olumlu olması isteniyorsa ilk önce yöneticiler halkla ilişkiler faaliyetlerini benimsemelidir (Kalyon, 2012:38).

İşletme çalışanı açısından halkla ilişkiler de ise; işletmede işgören ve halkla ilişkiler mesleğinden olmayan işgörenin de halkla ilişkiler gayretlerine yönelik görev ve sorumluluklara sahip olmasıdır. Yani halkla ilişkiler faaliyetleri sadece yönetici veya uzmanlarca değil işletmede işgören bütün personelce yürütülmektedir. Bu bağlamda işletme bir bütün olarak düşünülmeli, işgörenlerin her birimin işletmeyi temsil etmesi akıldan çıkarılmamalıdır. Ayrıca işletmelerde ve kurumlarda halkla ilişkiler açısından önemsiz bir çalışan olmadığı gibi çalışanlar için de önemsiz bir halkla ilişkiler çabası olamaz (Kalyon, 2012:39-40). Halkla ilişkilerin, hedef kitleyi ve kamuoyunu etkilemek, kurumsal imaj ve kimlik çerçevesinde hedef kitlenin ve kamuoyunun güvenini ve desteğini sağlamak, kurum ve hedef kitle arasında olumlu ilişkiler geliştirmek ve hedef kitleyi bilgilendirmek gibi amaçları vardır.

Halkla ilişkiler modelleri Grunig ve Hunt (1984:21-27) tarafından geliştirilen Basın Ajansı Modeli, Kamuoyu Bilgilendirme Modeli, İki Yönlü Asimetrik Model ve İki Yönlü Simetrik Model tarihsel sentez niteliğindedir. Bu modeller halkla ilişkilerin tarihsel gelişim süreci ve uygulanan iletişim tarzlarına göre ayrılmaktadır. Guring'e göre kuruluşlar halkla ilişkiler modellerini iki şekilde kullanmaktadırlar. Birincisi, modeller farklı hedef kitleleri ve farklı halkla ilişkiler uygulamaları için uygun stratejiler geliştirmede yardımcı olur. İkincisi ise, bir modelin önceliği kurum kimliğinin temel unsuru olarak hizmet etmesidir. Bu bağlamda modeller:

Basın Ajansı Modeli (1850–1900): Propaganda amaçlarına ulaşabilmek için gerçekleştirilen göndericiden alıcıya doğru tek yönlü iletişim modelidir. Basın ajansı/tanıtım modeli, kamunun ilgisini çekerek bir konunun tanıtımının yapılmasını ifade eder. Bu modelde amaç, ne olursa olsun dikkat çekmek, kamuoyunda kısa bir süre dahi olsa yer almaktır. Aynı zamanda bu model ile amaçlanan en kısa zamanda satın alma veya

seçim davranışını şeklinde olumlu davranış elde etmektir. Basın ajansı modelinin en önemli temsilcisi P.T. Barnum'dur.

Kamuyu Bilgilendirme Modeli (1900–1920): Kamuoyu bilgilendirme modelinde, esas amaç kamunun bilgilendirilmesidir. Bir kuruluşun kendisi ve faaliyetler hakkında hedef kitlesine bilgi vermesi, gerçeklerin tam anlamıyla basınla paylaşılmaması ve kamunun aydınlatılmasıdır. Burada da tek yönlü iletişim söz konusudur. Bu modelin temsilcisi Ivy Lee'dir. Gazeteci olan Ivy Lee, ilk halkla ilişkiler danışmanı ve modern halkla ilişkilerin öncüsü olarak kabul edilmektedir. Kamuoyu bilgilendirmenin çok önemli olduğuna inanmış ve başarılı uygulamalar gerçekleştirmiştir. Ivy Lee medya aracılığıyla kamuoyunu bilgilendirerek, kurumların birçok sorununun çözülmesini ve itibar kazanmasını sağlamıştır. Ivy Lee, kriz yönetimi olarak adlandırdığımız uygulama alanının başarılı ilk  nc lerindenidir. Bu modelde; bilgi yaymak, çevresel uyum ve işbirliği, dürüstlük, kaynaktan alıcıya tek yönlü gerçek ileti ve araştırma yapmak oldukça önemlidir (Göksel ve Başok, 2002:16-17).

İki Yönlü Asimetrik Model (1920–1960) İki yönlü asimetrik modelin  nc  ismi Edward Bernays'tır. Bu model kapsamında hem kamudan bilgi alınmaya çalışılmakta hem de kamuya bilgi akışı sağlanmaktadır. Burada hedef kitleyi ikna etme amacı vardır ve bu bilimsel yöntemler kullanılarak yapılır. Çift yönlü iletişim söz konusu olmasına rağmen hedef kitleden gelen geri dönütler ilk defa dikkate alınmaya başlanmış ve bu geri dönütlere göre kurumlar kendi lehlerine karşı tarafı ikna etme çalışmaları uygulamışlar. Bu modelde amaç örgüt hakkındaki tarafsız tutumları olumluya çevirmek, olumsuz bir tutum söz konusu ise bunların ortadan kaldırılması olarak özetlenebilir.

İki Yönlü Simetrik Model (1960–1970): İki yönlü simetrik model, günümüzde halkla ilişkiler yöneticilerinin çalıştıkları organizasyonlarda en yoğun kullandığı modeldir. Bu modelin öncüsü Edward Bernays'tır. Bu modelin temelinde “anlayış ve denge” yatmakta ve hedef kitlenin görüşlerini değerlendirmesi ve kuruluşun sosyal sorumluluğunu uygulaması açısından ağdaş bir modeldir (Tarhan, 2008:136). Hem hedef kitlenin hem de organizasyonun uyumlu olabilmeleri önemlidir ve bunun için ortam oluşturulmaya çalışılmaktadır. Bu modelde de bilimsel çalışmaların kullanımı devam etmekte fakat bu sefer hedef kitleyi anlama hususunda bilimin kullanımı tercih edilmektedir. Çift yönlü bir iletişimin kullanıldığı ve geri dönütlerin önemsenmesinin en

üst seviyede olduğu bu model geribildirimine göre kendini şekillendirir ve hedef kitleye uyumlu hale getirir. En uygun modelin en son model olduğu kabul edilse de kurumlar, içerisinde bulundukları duruma göre diğer modelleri de kullanabilmektedirler.

1.1.1. Dünyada Halkla İlişkiler Uygulamalarının Gelişimsel Süreci

Tarihsel süreç içerisinde halkla ilişkiler, uygulama örnekleri esasında eski çağlara değin taşınsa da düzenli, planlı ve belirli bir amaca yönelik çalışma olarak ortaya çıkması çağımızda görülmektedir (Kazancı, 1995:11). Halkla ilişkiler faaliyetlerinin amaçlı ve stratejik iletişim süreçleri olarak uzun bir geçmişe sahip olmasının yanı sıra günümüzdeki konumu itibarıyla ortaya çıkışı 20. yüzyıldır. ABD’de yeni mal, ürün ve hizmetlerin üretime geçişiyle tüketici odaklı endüstri toplumu haline gelinmesiyle halkla ilişkiler faaliyetlerini etkin ve verimli kullanma ihtiyacı doğmuştur. Bu bağlamda halkla ilişkiler kavramına ilk olarak 1776’da ABD Başkanı Thomas Jefferson tarafından Kongre’ye gönderilen bir mektupta yer verilmiştir (Tellan, 2016:214-215). Halkla ilişkiler kavramına 1882’de Yale Üniversitesi’nde Avukat Dorman Eaton tarafından gerçekleştiren Halkla İlişkiler ve Hukukçuların Yükümlülükleri başlıklı konferansta – insanlarla iyi ilişkiler kuran- anlamında yer verilirken sonrasında 1897’de ABD’de çıkarılan ABD Demiryolu Yıllığı’nda da yer almıştır (Ertekin, 1986:5).

Halkla ilişkilerin tarihsel gelişimi, manipülasyon, enformasyon, iletişim, anlaşmazlık yönetimi ve çevreye uyum gibi beş evreden oluşmaktadır. *Manipülasyon* evresinde, konular gizlenmiş veya iyi yönleri ortaya konulmaya çalışılmış ve halen devam eden bu yöntem halkla ilişkileri olumsuz yönde etkilemektedir. *Enformasyon* evresinde ise, imajları olumlu etkilemek için dışardan gelen baskılar neticesinde halkla ilişkiler bilgi vermeye hazırdır. *İletişim* evresinde de, enformasyon gibi dışarıdan gelen baskılarla imaj oluşturmak için halkla ilişkiler diyalog olarak gerçekleştirilmektedir. *Anlaşmazlık yönetimi* evresinde, kurumsal iletişim reaktif bir davranış olarak uygulanmak yerine planlı ve önceden öngörülen yönetim aracı olarak devreye girer. Yani çevrede bir uyum bir uzlaşma oluşturulmaya çalışılmaktadır. Son evre olan *çevreye uyum* ise, anlaşmazlık yönetimine ek olarak kamuoyunu etkileyen olaylarla aktif olarak ilgilenmek toplumu ilgilendiren sosyal veya ekonomik faaliyetler gerçekleştirmektir.

Endüstri devrimiyle birlikte başlayan bir tarihsel geçmişle toplumsal yapıların oluşması ve beraberinde organize olmuş bir iletişime duyulan ihtiyaçla beraber halkla

ilişkiler süreci başlamış oldu. Ancak günümüzde esas alınan halkla ilişkiler süreci 1900’lü yılların başında gazeteci Lvy Lee ve Edward Bernays’ın farklı halkla ilişkiler teknikleri kullanmasıyla başlamıştır. Lvy Lee halkla ilişkiler konusunda “İlkeler Bildirisi”ni yayınlarken “gizliliğe yer yok, reklamlarla halkla ilişkileri karıştırmamak ve gerçek bilgileri elde etmek” konularına değinmiştir (Sabuncuoğlu, 2001:9). Halkla ilişkilerin kurucu isimlerinden Edward Louis James Bernays 1923’te yayımladığı “Kamuoyu Aydınlatılması” başlıklı çalışmasında halkla ilişkiler kamu ve organizasyon arasında uyumu ve anlayışı sağlamak olarak nitelendirmenin yanı sıra çalışmasında “halkla ilişkiler danışmanı” terimini kullanması mesleğin profesyonel olarak gelişim göstermesine katkı sağlamıştır (Tellan, 2016:218).

Lee ve Bernays’la birlikte halkla ilişkiler gelişmeye başlamış, toplumsal koşullar süreçte etkili olmuş; özellikle, yazılı basının yaygınlaşması, tekelci kuruluşların çalışanlara yeterince değer vermemesi ve basının bu kuruluşların kirli işlerini gün yüzüne çıkarması süreci hızlandırmıştır. Kuruluşlar kamunun güvenini yitirdiklerinden kendilerini kamuya anlatma, yeniden güven kazanma konusunda ilk başta “bilgilendirme” daha sonra da halkla ilişkiler faaliyetleri geliştirmeye başlamışlardır. I. Dünya Savaşı’ndan sonra başta kamu kuruluşları olmak üzere büyük firmalar, sendikalar ve diğer kuruluşlar kendi bünyelerinde halkla ilişkiler bölümü oluşturmaya başlamış, bu durum da halkla ilişkileri hızlı bir gelişime yöneltmiştir. II. Dünya Savaşı’ndan sonra önemi daha da anlaşılan halkla ilişkiler ABD’de yaygınlaşmış ve sanayi ve ticaret kuruluşları ve özel halkla ilişkiler büroları açılmaya, kurumlar bünyelerinde halkla ilişkiler bölümleri oluşturmaya başlamışlardır (Sabuncuoğlu, 2001:10).

Halkla ilişkilerin öneminin yönetim ve işletmeler tarafından artık kaçınılmaz olduğunun anlaşılması önemli olaylar, savaş, başkanlık seçimleri, yerel grevler nedeniyle başvurulmuş ve olağanüstü dönemlerde özellikle 1929 yılındaki “Büyük Buhran”dan sonra halkla ilişkiler hem özel hem de kamu kesimi için sürekliliği olan ve her dönem başvurulması gereken bir teknik olmuştur (Tellan, 2016:218). Büyük Buhran, işsizliğin, ekonomik sıkıntının, artan petrol fiyatlarının, toplumsal sorunların ve düzen tartışmasının boy gösterdiği yıllardır. Gerek kamu gerekse özel sektörde halkla ilişkiler çalışmalarının artması çeşitli meslek örgütlerinin kurulmasına öncü olmuştur.

Dünyada halkla ilişkiler çalışmalarını desteklemek ve temsil etmek üzere çok sayıda organizasyon kurulmuştur. 1947’de Amerikan Halkla İlişkiler Derneği (PRSA), 1949’da Uluslararası Halkla İlişkiler Derneği (IPRA) Londra’da, 1958’de Alman Halkla İlişkiler Derneği (DPRG), 1959’da Avrupa Halkla İlişkiler Konfederasyonu (CERP) Brüksel’de ve 1986’da Uluslararası Halkla İlişkiler Danışmanlar Birliği (ICCO) Londra’da kurulmuştur (Akdağ ve Erdem, 2009:40-44).

1.1.2. Türkiye’de Halkla İlişkiler Uygulamalarının Gelişimsel Süreci

Osmanlı İmparatorluğu zamanında kervansaraylar, halkın faydalanabileceği çeşmeler ve padişahın belirli zamanlarda halkın ihtiyaçlarını dinlemesi birer halkla ilişkiler faaliyetidir. Türkiye Cumhuriyeti’nin kuruluşundan sonra çok partili hayata geçiş sürecinde 1 Kasım 1946’da göreve başlayan Celal Bayar Hükümeti’nin programında ilk kez halkla ilişkilere dair hüküm yer almıştır. Demokratikleşme sürecinde iktidarın değişmesiyle devlet ile vatandaşın ilişkisi sorgulanmaya, halk dinlenmeye ve bunun neticesinde politikalar geliştirilmeye başlanmıştır. Kamu kurumlarında ilk kez halkla ilişkilere dair örnekler 1960’lı yıllardan önce Milli Savunma Bakanlığı ve Genel Kurmay Bakanlığı yapısında yer alan “Basın ve Halkla Münasebetler Daire Başkanlığı” çalışmalarında yer almıştır. Asna’ya göre (1985:47) Dışişleri Bakanlığı ve Genel Kurmay Bakanlığı’nda kurulmuş olan örgütler çağdaş anlamda olmasa da, halkla ilişkiler bilincine az da olsa sahip ilk kuruluşlar olarak görülmektedirler.

Çağdaş anlamda ilk halkla ilişkiler faaliyetleri ise 1961’de kurulan Devlet Planlama Teşkilatı’nın Koordinasyon Dairesi bünyesinde bulunan Temsil Şubesi’dir (Budak ve Budak, 2004:66). Ülkemizde 1962 yılında Devlet Planlama Teşkilatı ve Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü bir proje hazırlamıştır. Merkezi Hükümet Teşkilatı Haber Alma Projesi (MEHTAP) olarak adlandırılan bu çalışmada, “Devlet kuruluşlarının her kademesindeki çalışmalarda ve kararların alınmasında halkla yakın ilişki sağlamak zorunludur” denilmiştir. “Türk idaresinde ve çeşitli kademelerde, her kurumun bünyesine uygun olarak, halkla temas ve dinleme usulleri kurmak gerekmektedir” ifadesi de bu projede yer almıştır. Devlet Planlama Teşkilatı’ndan sonra halkla ilişkiler alanında en yaygın uygulama 1964’te Sağlık ve Sosyal Yardım Bakanlığı bünyesinde kurulan Nüfus Planlaması Genel Müdürlüğü’nde görülmüştür.

1966 yılında Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi'ne bağlı Basın Yayın Yüksekokulu'nun 3. ve 4. Sınıf uzmanlık bölümleri Gazetecilik-Halkla İlişkiler ve Radyo-Televizyon alanında dersler verilmeye başlanmıştır (Asna,1985:49). 1 Şubat 1967'de halkın kamu kuruluşları ile ilgili sorularını cevaplamak için İdari Danışma Merkezi kurulmuştur. 1972'de Halkla İlişkiler Derneği kurulurken 1974 yılında Türkiye'nin ilk PR danışmanlık kuruluşu "A&B Tanıtım" adıyla İstanbul'da Alaeddin Asna önderliğinde kurulmuştur. Günümüze gelinceye değin ülkemizde profesyonel anlamda halkla ilişkiler faaliyeti yürüten çok sayıda kuruluş ve birlik geliştirilmiştir.

1.2. STRATEJİK HALKLA İLİŞKİLER

Halkla ilişkilerin tarihsel gelişim süreci içerisinde propagandadan bilgi aktarmaya, iknadan kamularla karşılıklı yarar, anlayış ve işbirliğine odaklanan bir yapıya geçiş yaptığı yapıya değin gelinmiştir. Ancak süre gelen bu anlayış günümüzde halkla ilişkilerin toplumsal meşruiyet, paydaş ilişkileri, kurumsal itibar, kurumsal sosyal sorumluluk gibi amaçlara yöneldiği, stratejik olarak risk ve tehdit içeren çevre açısından örgüte gelecek odaklı bir anlayış kazandırma eğiliminde olduğu dikkatleri çekmektedir (Türkal ve Taşcıoğlu, 2018:40). İşletmeler kimliklerini ve ürünlerini güçlendirmek, çevresinde güven kazanmak için ilişki içinde bulunduğu iç ve dış çevresine yönelik farklı yaratıcı yaklaşımlara, değerlendirmelere, analiz ve tahmin yoluyla yapılan itibar yönetimine ihtiyaç duyarlar. Bir yönetim görevi olan halkla ilişkiler işletmenin geleceğine yön verirken hazırlayacağı stratejinin hızlı, verimli, etkin ve makul ücretlendirilmiş olması gerekir (Türk ve Güven, 2007:59). Örgütler açısından sahipler, çalışanlar, tedarikçiler gibi iç paydaşlardaki değişimler ile hükümetler, rakipler, müşteriler, özel ilgi grupları, çevreciler ve medya gibi dış paydaşlardaki değişimler uyum sağlamayı gerektiren yeni bir baskı ortamına işaret etmekte ve bu durum stratejik yaklaşımın ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır (Türkal ve Geçikli, 2018:285).

Her geçen gün yönetsel süreçlere ve yönetime ilişkin ekonomik teorilerin gelişmesi ve dönüşümüne rağmen yönetim teorisinin temel unsurları varlığını korumaktadır. Halkla ilişkiler süreçlerinin tarihinin izleri sürüldüğünde halkla ilişkiler teorisi ve ekonomik teori arasındaki ilişkiler ortaya konulabilmektedir. Halkla ilişkiler uygulaması, yönetsel süreçlerdeki dönüşüme uyum sağlayan bir tarihselliğe işaret etmektedir (Verčič ve Grunig, 2000:9-10). Tarihsel gelişim süreci içerisinde halkla

ilişkiler uygulamaları kurum adına iyi niyet oluşturmak amacıyla basit teknik uygulamalardan stratejik yönetim fonksiyonu olarak stratejik halkla ilişkiler uygulamalarına evrilmiştir. Stratejik halkla ilişkilerle örgütlerin halkla ilişkiler uygulayıcılarından beklentilerinin değişmesiyle birlikte halkla ilişkiler uygulayıcı rolleri de çeşitlenerek değişim göstermiştir (Hoştut, 2013:428).

Göksel (2013:113-114), stratejik halkla ilişkiler yönetiminin örgütlerin tüm kamuları ile yürüttüğü ilişkilerin pek çok boyutunu içerdiğini ifade etmektedir. Stratejik halkla ilişkilerin yansıtıcı strateji bakımından da çevresel analizi gerektirdiği ve bu doğrultuda ortam taraması, risk yönetimi, kriz yönetimi ve sorun yönetimi gibi itibar yönetimi alanlarının yanı sıra medya ilişkileri, finansal halkla ilişkiler, algılama yönetimi, lobicilik, etkinlik yönetimi, sponsorluk gibi stratejik halkla ilişkiler uygulamaları çok çeşitli alanlarda ve yönetim faaliyetleri içerisinde etkin olmaktadır.

1.2.1. Stratejik Halkla İlişkilerin Faaliyet Alanları ve İlkeleri

Strateji, politika veya üst düzey hedefler ile taktikler veya somut eylemler arasındaki köprüdür. Taktiksel karar verme, kurum içerisinde günlük eylemlere daha fazla odaklanmaktadır ve bu nedenle doğal olarak da daha fazla yanıt odaklı olma eğilimindedir. Taktiksel karar verme sürecinde halkla ilişkiler programları ve kampanyaları, uzun vadeli süreçlere bağlı kalarak kısa vadeli amaçlar, yön ve planlamaya yönelmektedir. Nitekim kurum yöneticileri bu taktiksel karar süreçlerine uyum sağlamak durumunda kalabilmektedirler. Bu bağlamda iç ve dış ortamların değişimi, uygulayıcıların duruşuna bağlı olup; paydaşların başarılı bir şekilde ele alınması ve kurumsal amaçlar çerçevesinde taktikler geliştirilmesi için gerekli adımların atılması ve gerçekleştirilmesi önem kazanmaktadır (Weintraub ve Pinkleton, 2015:3-4). Stratejik halkla ilişkilerin faaliyet alanları; kurum içi iletişim, kurumlar arası iletişim, kurumsal halkla ilişkiler, medya ile ilişkiler, toplumsal iletişim, kurumsal iletişim, kriz yönetimi, finansal iletişim, etkinlik yönetimi, kültürler arası iletişim ve danışmanlık gibi kavramları içermektedir. Ayrıca iki yönlü iletişim kurmak, doğru bilgi vermek, inandırıcı olmak, sabırlı ve kararlı olmak, planlı ve programlı çalışmak, mesajı etkili kılmak, sorumluluk yüklemek ve kurum imajına katkıda bulunmak gibi ilkelere sahiptir.

Faaliyet Alanları: Halkla ilişkiler geniş ve kapsamlı alanda faaliyet yürütmekte ve çeşitli konularda etkin olarak görev sürdürmektedir (Özkan, 2009:26). Faaliyet alanları şu şekilde açıklanabilecektir (Geçikli, 2008:17-18);

- i. *Kurum İçi İletişim:* Kurum çalışanlarını motive etmek, bilgilendirmek, bilgilendirmek, güven ortamı oluşturmak ve çalışanların kurumla bütünleşmesini sağlamak
- ii. *Kurumlar Arası İletişim:* Tedarikçiler ve perakendeciler gibi kurumun ilişki kurduğu kurumlarla iletişim sağlamak ve yönetmek
- iii. *Kurumsal Halkla İlişkiler:* Herhangi bir ürün ya da hizmet adına değil sadece kurum imajının korunması, güçlendirilmesi ve halkla daha iyi iletişimi kurarak güçlü bir kurum imajı oluşturmak
- iv. *Medya ile İlişkiler:* Kurum ile ilgili gazete, dergi, televizyon, radyo ve internet ortamında faaliyet gösteren yerel, ulusal ve uluslararası ve ticari kuruluşlardaki gazetecilere, editörlere ve uzmanlara bilgi vermek ve tanıtım yapmak
- v. *Toplumsal İletişim:* Hem kurum hem de toplum yararına yerel halkla ve onların seçmiş oldukları kişilerle iletişim kurmak
- vi. *Kurumsal İletişim:* Kurum adına yerel ve ulusal kamu yöneticileri, karar mercileri ve siyasetçilerle iletişim kurmak
- vii. *Kriz Yönetimi:* Beklenmedik durumlarda ortaya çıkan krize karşı kurumun hazır olmasını sağlamak ve krize karşı yönetim planının başarılı şekilde uygulanmasını sağlamak
- viii. *Finansal İletişim:* Kurumun iş dünyası ve finans çevreleri ile iletişim kurmak ve uzun vadeli kalıcı işbirlikleri oluşturmak
- ix. *Etkinlik Yönetim:* Kurumun kamuoyuna bütün yönleriyle tanıtılması ve hedeflerine yönelik etkinlik oluşturmak
- x. *Kültürlerarası İletişim:* değişik kültürdeki bireyler ve gruplarla etkin iletişim kurmak.
- xi. *Danışmalık:* Politikalar, süreçler, uygulamalar, kurumun iç ve dış müşteri iletişimine dair yönetime tavsiyelerde bulunmak
- xii. Halkla ilişkiler faaliyetleri her geçen gün uygulamalarını sürekli olarak çeşitlendirmekte ve geliştirmektedir. Bunun yanı sıra “iş yapma yöntem ve teknikleri” sürekli kendini yenileyerek ilerlemekte, internetin yaygın

kullanılmasıyla dijital ve sanal ortam daha fazla ön plana çıkmakta böylece de yapılan uygulamaların denetlenmesi ve ölçülmesi daha da kolaylaşmaktadır (Özkan, 2009:27).

- xiii. *Temel İlkeleri:* Her meslekte olduğu gibi halkla ilişkiler mesleğini de icra ederken uyulması gereken bazı ilkeler bulunmaktadır. Bunlar (Geçikli, 2008:18-19);
- xiv. *İki Yönlü İletişim Kurmak:* Halkla ilişkilerin temeli iletişimdir. İyi bir iletişim düzeni şarttır. İletişim sistemi ne kadar düzenli kurulursa halkla ilişkiler de o kadar başarılı olur (Gölcüklü, 1970:13). Yeterli sayı, çeşit ve kalitede iletişim aracına sahip olmayan halkla ilişkiler biriminden etkinlik ve verimlilik beklenemez (Sabuncuoğlu, 2004:315). Toplum ve kurum arasında oluşturulacak sağlıklı iletişim kanallarıyla iki tarafın da birbirini tanması ve etkileşim içinde olunması gerekir. Karşılıklı iletişim ve etkileşim pek çok sorunun çözümüne neden olacak, güçlü ve kalıcı bir iletişim temeli oluşacaktır.
- xv. *Doğru Bilgi Vermek:* Halkla ilişkilerin temel ilkelerinden biri de dürüstlüktür. Güven duygusunun zedelendiği ortamlarda etkili iletişimden söz etmek, başarılı sonuçlar elde etmek imkânsızdır. Halkla ilişkiler görevlileri, yaptıkları faaliyet ve uygulamaların dürüstlüğüne ve güvenilirliğine önce kendileri inanmalıdır. Kurumun aleyhine dahi olursa gerçekler kamuoyu ile paylaşılmalı, özellikle şeffaf olunmalıdır. Aksi halde gerçek dışı veriler kurum itibarını olumsuz etkileyecektir.
- xvi. *İnandırıcı Olmak:* Kamuoyuna yönelik faaliyetlerde yapılan açıklamalar inandırıcı olmalıdır. Bunu gerçekleştirebilmek için de mesajların açık, anlaşılır, gerçekçi hazırlanmasına dikkat edilmelidir.
- xvii. *Sabırlı ve Kararlı Olmak:* Halkla ilişkiler süreci, uzun vadeli faaliyet dönemini kapsar ve etkili sonuçlar elde etmek için sabırlı ve kararlı olmak gerekir. Doğru ve etkin iletişim kurmak, güven kazanmak, itibar inşa etmek zaman alacağından istikrarlı olmakta fayda vardır.
- xviii. *Planlı-Programlı Çalışmak:* Halkla ilişkiler faaliyetleri uzun dönemli ve uzun soluklu çalışmalar olduğu için bu sürecin iyi planlanması, en ince ayrıntısına kadar düşünülmesi, alternatif planların oluşturulması ve bu plan ve programlar dâhilinde hareket edilmesi gerekmektedir.

- xix. *Mesajı Etkili Kılmak:* Hedef kitleye verilen mesajların açık, anlaşılır ve güvenilir olması kadar akılda kalıcılığı da önemlidir. Dolayısıyla verilen mesajların sıklıkla tekrarlanması bilinçaltına yerleştirilmesini ve akılda kalmasını sağlayacaktır
- xx. *Sorumluluk Yükleme:* Halkla ilişkiler faaliyetlerinin başarılı olabilmesi için kurumda işgören herkesin aynı hedefe sahip olması, aynı heyecanı yaşamaması, aynı sorumluluğu hissetmesi şarttır. Yani ekip ruhu ile hareket eden halkla ilişkiler faaliyetleri başarılı sonuçlar elde edebilir.
- xxi. *Kurum İmajına Katkıda Bulunmak:* Kişilerin kurum ile ilgili gördükleri, duydukları veya doğrudan ilişki kurduklarında edindikleri izlenimler o kurumun imajını yansıtır. Kamuoyunda güvenilir, inanılır ve dürüst bir imaj oluşturan kurumlar olası kriz halinde kamuoyunun desteğini daha çabuk yanlarında bulur hatta bu durum dahi imajı daha sağlam ve kalıcı yapmaya yeterlidir.

Halkla ilişkiler faaliyetinin temel amaçları incelendiğinde “kurumsal ve toplumsal” amaçlar dikkat çekmektedir. Halkla ilişkilerin faaliyetleri ve ilkeleri bazında yine halkla ilişkilerin kurumsal açısından ve toplumsal amaçlarına değinmekte fayda vardır. Kurumsal açıdan amaçlar; kurumu koruma, finansal güçlenme, saygınlık kazanma, imaj ve itibar kazanma, satış artırma, işgören bulma, iç ve dış çevrede seçkinlik elde etme, hedef kitlenin ve kamuoyunun güvenini kazanma ve endüstri ilişkilerini geliştirme gibi (Kalyon, 2012:28-29). Toplumsal açıdan amaçlar ise; kurum hakkında halkı bilgilendirme, kurum politikalarını halka benimsetme, halkta kuruma karşı olumlu tavır yaratma, halkla işbirliği kurarak hizmetin daha çabuk ve kolay görülmesini sağlama (Tortop, 1997:9-10) olarak sıralanabilir. Ayrıca herkesi kişiliğine saygı göstererek sosyal sorumluluk duygusu oluşturmak ve aksaklıkların belirlenmesinde ve giderilmesinde halkın istek, dilek, öneri ve şikâyetlerinden yararlanmak önem taşır (Geçikli, 2008:22). Tüketicilere kuruluşlarca sunulan mal ve hizmetlerden daha iyi şekilde yararlanmalarının yollarını göstermek (Mucuk, 2005:184) bir başka örnektir.

1.2.2. Stratejik Halkla İlişkilerin Uygulama Alanları

Günümüzde halkla ilişkilerin işlevi genişlemekle birlikte buna bağlı olarak halkla ilişkilerin birçok uygulama alanları ortaya çıkmıştır. Halkla ilişkiler danışmanlık, tanıtım ve iletişim gibi işlevlerinin yanı sıra bugün profesyonel olarak yürütülen öncü uygulama alanları vardır. Bunlar; reklam, propaganda, pazarlama, lobicilik, sponsorluk, sosyal

sorumluluk, toplam kalite yönetimi, kriz yönetimi, kurum kimliği, itibar yönetimi ve etik uygulama alanlarıdır.

İletişim: İletişim, esasen bilginin değiş tokuş edildiği, fikirlerin aktarıldığı ve kişilerin birbirleri tarafından anlaşıldığı süreçtir. Bilgilendirmek, ikna etmek, motive etmek ve karşılıklı anlayışa dayanır (Öksüz, 2017:50). Diğer bir ifadeyle iletişim, her hangi bir konu hakkında kişi veya kitleye bilgi vermek, öğretmek, fikir aşılacak, kendi tezini savunmaya ikna etmede kullanılan söz ya da sembollerle yapılan karşılıklı alışveriştir (Sabuncuoğlu, 2008:49). İletişimde amaç anlaşılır mesajlar göndererek kişinin kendisini ifade etmesi ve karşı tarafın tutum ve davranışlarını değiştirmektir (Tengilimoğlu ve Öztürk, 2011:53).

İletişimin bir işlevsel amacı da bilgi paylaşımıdır (Tutar ve Yılmaz, 2003:8). Yapılan tanımlara dayanarak bilgi, ikna etkileşim işlevlerine sahip olan iletişim, halkla ilişkiler için olmazsa olmazlardandır. Çünkü günümüzde işletmeler varlıklarını sürdürebilmek için çevrelerinden alacakları desteğin temelini iletişim oluşturur. Halkla ilişkiler bir bakıma tanıma ve tanıtma organizasyonu olması ve insanları inandırma ve etkileme temeline dayanıyor olması nedeniyle temelinde iletişim süreçleri yatmaktadır. İletişim yetersizliği yaşayan bir işletmenin çevresi ile sağlıklı ilişki kurması imkânsızdır. Ayrıca işletmeler çalışmalarını hedef kitlelerine halkla ilişkiler faaliyetleri kapsamında aktarmaktadırlar (Kalyon, 2012:63).

Tanıtım: Halkla ilişkiler faaliyetlerinin yoğunluk kazanması gereken alanların bilinmesi, hangi yöntem ve tekniği nerede nasıl kullanılacağına bilinmesi, halkla ilişkilerin başarı basamaklarıdır. Çünkü tanıtımı yapılacak olan kişi veya kurumun halkın/hedef kitlenin gözünde iyi tanıtımı bunların şeffaflaşmasına bağlıdır. Tanıtımın yer alacağı medya, kamuoyu araştırmaları ve yüz yüze görüşmeler belli başlı tanıma yöntemlerindendir (Kazıcı, 1995:117). Bu bağlamda etkili bir iletişim gerçekleşmesi için hedef kitlenin iyi tanınması ve kullanılan araçların buna göre seçilmesi gerekir. Kuşkusuz tanıtma tek başına halkla ilişkiler olgusu olmayıp; aradaki fark, tanıtımın tek, halkla ilişkilerin iki yönlü iletişime sahip olmasıdır. Yani halkla ilişkiler önce tanıma sonra tanıtıma dayanmaktadır. Tanıtımda başarıya ulaşmak için, tanıtımda seçilen yol, yöntem ve araçlar hedef kitleye hitap etmelidir. Aynı zamanda süreç sabır, zaman, özveri ve

koordinasyon gerektirir. İşletmeler açısından en iyi tanıtım; üründe kalite, ucuz fiyat, verimlilik, işgörenlere ekonomik ve sosyal katkıdır (Kalyon, 2012:309-310).

Reklam: Kuruluşların ürettikleri mal ve hizmetleri, kendilerine bağlı diğer kuruluşları ve markaları hedef kitleleriyle bir araya getiren reklam bir pazarlama aracıdır. Kitle iletişim araçlarının gelişmesi, okur-yazarlık oranının artması, sanayi ve üretimin ve buna bağlı olarak da tüketimin artmasıyla reklamcılık büyük gelişmeler yaşamıştır (Güçdemir, 2017:76).

Reklam, tüketicileri bir mal ve markanın varlığı hakkında uyarmak, mala veya markaya, kuruluşa veya hizmete doğru eğilim sağlamak amacıyla görsel ve işitsel hitaba sahip mesajların hazırlanıp yayılmasıdır. Belirli bir ücret karşılığı yer ve zaman satın alınarak, reklam verenden tüketiciye doğru akan, tüketiciyi bilgilendirme ve ikna ederek satın alma eylemini gerçekleştiren pazarlama iletişimi içerisinde yer alan bir unsurdur (Kocabaş ve Elden, 2008:16).

Halkla ilişkiler uygulamalarında önemli yeri olan reklam ürün ya da hizmetin tanıtımı için belirli bir bedel karşılığında verilen tek yönlü bir süreçtir (Tikveş, 2003: 192). Öztürk'e göre reklamın gücü geniş bir kitleye ulaşarak ürün ve hizmet için talep uyandırma, tüketicilere marka farkındalığı sağlama ve marka imajı oluşturmaya yarayan faktördür (2007: 259). Reklam, bilgi verme, ikna etme, hatırlatma, değer katma ve kuruluşun diğer çalışmalarına yardımcı olma gibi fonksiyonlara sahip bir iletişim sürecidir (Mucuk, 2004: 215-216). Tanımda da görüldüğü üzere iletişim süreci olan reklam, reklamı yapan üretici işletmeden, hedef tüketiciler doğru akışı ifade etmektedir (Kocabaş vd. 2004:63).

Reklam, bir ürün ya da hizmetle ilgili ileti vermek için kitle iletişim araçlarından yer ve zaman alınarak yapılan tanıtımlardır (Bülbül, 2004:88). Halkla ilişkiler faaliyetleri ise kurumun toplumla bütünleşmesini sağlayan çalışmalardır. Her iki kavramda iletişim olgusuna sahip ve insan karı etkilemeye yönelik olmalarına rağmen kullandıkları yol, yöntem ve araçlar farklıdır. Ancak her iki kavramda kurumun amaçlarına hizmet eden örgütün verimliliği adına ayrı ayrı uygulamalara sahiptir. Reklam ve halkla ilişkiler arasındaki farklar; halkla ilişkiler kurumu bir bütün olarak ele alırken, reklam kuruma ait ürün ve hizmeti ele almaktadır.

Reklamın hedef kitlesi halkla ilişkilere oranla daha azdır. Reklam belirli sosyo-demografik gruplara seslenirken, halkla ilişkiler, kurum içi çalışandan kurum dışı yaşayan insanlara kadar geniş bir yelpazeye ulaşmaktadır. Ayrıca reklam her organizasyon tarafından kullanılmazken her organizasyon halkla ilişkilerle iç içedir. Halkla ilişkiler yönetimin parçası olduğundan yönetime bağlıdır ancak reklam pazarlama ve satış odaklı çalışmaktadır. Halkla ilişkiler uzun vadeli çalışma prensibine bağlıyken reklam kısa vadede sonuç alır. Halkla ilişkiler ürün ve kurum imajı ile ilgilenirken reklam satışla ilgilenir. Halkla ilişkiler reklamı bir amaç olarak kullanıp daha geniş hedef kitleye ulaşabilir. Reklam da tek yönlü bir iletişim uygulanırken halkla ilişkiler de iki yönlü iletişimi/diyaloğu uygulanmaktadır.

Propaganda: Latince “*propagand*” kökünden ve “*yayılması gereken*”, “*yayılacak inanç*” olarak ilk kez kilise tarafından kullanılan propaganda, Katoliğin yayılması için çaba harcayan papazların etkinliklerinde kullanılmıştır. Ancak propaganda II. Dünya Savaşı yıllarında Nazilerin etkin biçimde kullanmalarıyla zamanla olumsuz algıya dönüşmüştür. Özellikle Hitler propaganda bakanı Joseph Goebbels’le Nazilerin propagandayı kullanma biçimleri propagandayı bir yoldan çıkarma bir yalan yöntemi olarak görmeye alıştırmıştır (Ayhan, 2007:37-38).

Propaganda, bir fikri, inancı yaymak için yapılan çalışmalar veya haberleşme araçlarından yararlanılarak bir kişi, düşünce veya sistemin gereklerini kabullendirmedir (Bülbül, 2004:87). Propaganda bireyler ve gruplar aracılığıyla diğer grupların görüş ve davranışlarını iletişim araçları kullanılarak propagandacının istekleri doğrultusunda etkileme, kontrol altına alma veya değiştirmeye yönelik bilinçli yapılan faaliyettir (Özsoy, 1998:5). Propaganda, beyaz, gri, kara, silahlı ve karma propaganda olmak üzere beş alt başlıkta incelenir. *Beyaz propaganda*, kaynağı belli olan açık ve saydam şekilde gerçekleştirilen, olumsuz anlama ve algılamaya karşı, doğruluğa önem veren ve yalana başvurulduğunda geri tepen propagandadır (Tarhan, 2006:35-37). *Gri propaganda*, kaynak tam olarak belli değildir, ortaya atılan iddiaların doğruluğu da güvenilir olmamakla birlikte tam olarak yalanlamak da söz konusudur. Kaynağı belli olmaması nedeniyle başarı olasılığı yüksektir (Tarhan, 2006:38). *Kara propaganda*, amaç yerleşmiş bir inancı yıkmaktır. Halkın ordu ve devlete karşı var olan güveni sarsmak, sosyal ve ekonomik dayanışmayı yıkmak ister. İnsanları şüpheli, kaygılı, mutsuz ve zihni karışıklık içerisinde tutmak eğilimindedir (Tarhan, 2003:42). *Silahlı propaganda*, korku, yıldırma

ve öldürmeyi yöntem olarak seçen, ideolojik ya da terör örgütlerince yapılan ve asıl maksadı medyada her ne şekilde olursa olsun yer almak olan propagandadır (Ayhan, 2007:70). *Karma propaganda* ise, bazı grupların çıkarları söz konusu olduğunda her türlü propaganda yöntemi ve taktiğine başvuru propaganda türüdür (Ayhan, 2007:74).

Yapılan propaganda tanımları ve çeşitleri nezdinde halkla ilişkiler ve propaganda kullanılan yöntem ve araçlardan olsa gerek birbirleriyle karıştırılabilir. Her iki kavramda benzer kitle iletişim araçlarını kullanabilir, hedef kitleyi kendi tarafına çekme amaçlanabilir. Bu iki kavramın ayrımını farklılıklardan yola çıkarak yapabiliriz. Şöyle ki; propaganda çoğu zaman bir ideolojinin aşılmasını amaçlarken baskıya başvurabilirken, halkla ilişkiler de baskıya yer verilmeyip hedef kitle ile karşılıklı etkili iletişim amaçlanmaktadır. Propaganda hedef kitleyi kendi amacı doğrultusunda koşullandırırken bir fikri, görüşü, inancı, davranışı empoze etmeyi amaçlayan tek yönlü iletişim kurmaktadır (Bülbül, 2004:87). Halkla ilişkiler ise karşılıklı alışveriş halinde ve hedef kitleye zorla bir şeyler dayatmak yerine bilgilendirmek ve yönlendirmek ilkesiyle hareket eder. Halkla ilişkiler hedef kitleyi gerçekleri açıklayarak ikna etmeye çalışırken, propaganda iletileri sürekli yenileyerek dayatma yapar. Halkla ilişkiler kitleleri yanıltmaz, kandırmaz ve yıkıcı değilken propaganda kitlelere yönelik şiddete dahi başvurur (Çamdereli, 2004:40).

Pazarlama: Pazarlama, malların üreticiden tüketiciye doğru akışını sağlayan, zaman, yer ve sahiplik faydalarının oluşturulmasıdır (Cemalcılar, 1999:5). Mevcut ve potansiyel tüketicilere istekleri doğrultusunda tatmin edici mal ve hizmetlerin sunmak için planlama, tutundurma ve dağıtım amacına yönelik birbirini etkileyen kâr amaçlı işletme faaliyetleridir (İslamoğlu, 2002:13). Kotler'e göre (2009:12) pazarlama, hedef kitlenin ihtiyaç ve isteklerini saptayarak, kâr elde etmek için değer arama, yaratma ve sunma sanatıdır.

Mazlu ise (2010:1-2) pazarlamayı, üretim öncesi başlayan ve gerekli pazar analizi sonucunda ihtiyaç ve istekleri belirleme ve bu nitelikte ürün geliştirme, ürünün satış gerekeceğiyle ürünü tutundurma, fiyatlandırma ve alıcıların istediği yer ve zamanda hazır bulundurma olarak açıklamıştır. Ayrıca satış sonrası kurma, bakım ve onarım, yedek parça temini, değişim, ürün iadesi ve bütün bunların neticesinde geri bildirim sağlanmasıdır. Yani pazarlamanın işi, üstün öneriler sunarak, alıcının araştırma

zamanından ve çabasıdan tasarruf etmesini sağlamak ve topluma yüksek yaşam standartları sunarak değer kazanmaktır (Eser ve Korkmaz, 2011:14). Pazarlamanın toplum açısından önemi, ihtiyaç ve istekleri belirleme ve karşılama, tüketicilere zaman, yer ve mülkiyet faydası sunan, gelişmiş iletişim ağına sahip, ekonomik yaşamı geliştirir hatta toplumsal ve ekonomik gelişimlere yol açmasıdır (Süer, 2014:31).

Çoğu uzmanlar pazarlamanın halkla ilişkiler ile yakın bir kavram olduğunu ancak halkla ilişkiler içinde yer almadığını söylemektedir. Kimileri de teknoloji ile beraber koşut anlayışının değişip pazarlamanın halkla ilişkilerin bir türü olduğu dile getirilmektedir. Pazarlama tanımlarından yola çıkarak bakacak olursak halkla ilişkiler ve pazarlama çoğunlukla aynı medyayı kullanmakta ve aynı kuruluş hedeflerinde ortak disiplinler üzerinde yapılmaktadır. Ayrıca pazarlama yönetimde ve fiyatlarda meydana gelen değişikliklerde tüketicilerin nasıl tepki verdiğini öğrenmek, etikette meydana gelen değişiklikleri çabuk ve etkili şekilde duyurmak için halkla ilişkilerden yararlanabilir. Sonrası halkla ilişkileri pazarlamadan ayıran hedef kitlesidir. Halkla ilişkilerin hedef kitlesi hissedarlar, müşteriler, çalışanlar ve yasal merciler iken pazarlama daha çok potansiyel alıcılara yönelir. Dolayısıyla halkla ilişkiler ve pazarlama uyum içinde faaliyet göstermeli hatta halkla ilişkiler pazarlamaya; şirketin imajını olumlu topluluk olarak şekillendirme, yeni gelişmeleri hatta yeni ürün ve hizmetleri duyurma, zaman zaman korumun ürün ve hizmetlerine yönelik tutum araştırmaları gibi yararları vardır.

Lobicilik: Lobiler devleti idare edenler üzerinde türlü yollardan etkinlik kurarak, karar aldırma amacıyla faaliyet gösteren gruplar ya da kuruluşlardır. Durum böyle olunca bağlı bulunan grup adına yasama alanında faaliyet göstermekte olan kişinin, grubun ya da kuruluşun yaptığı iş “lobicilik” olarak adlandırmaktadır (Dincer, 1999:47). Lobi faaliyetleri hükümetin çeşitli kademelerinin karar almaları üzerinde etkin role sahip, demokratik sürecin bütünleyici ve meşru bir parçasıdır. Lobicilik, çeşitli çıkar gruplarınca yapılan, hükümet kararlarını etkilemeyi amaçlayan, yasal ve demokratik süreçler sonrası ortaya çıkan, kamu yararını ve ahlaki özelliklerini göz önüne alarak gerçekleştirmek istediği hedefi planlı iletişim çalışmalarıyla realize eden işlevsel bir kavramdır (Köker ve Erdoğan, 2007:64-65).

Halkla ilişkilerin önemli parçalarından birisi olan lobicilik, kanun koyucuları ve düzenleyicileri etkileme amacı taşıyan, çıkar ilişkileri açısından hükümeti manipüle

etmeyi amaçlar (Akdağ ve Tanyeri, 2009:270-271). Lobciler; iletişim yeteneklerine sahip olmalı, araştırma ve sorgulayabilmeli, eğitilmiş, kültürlü ve bilgili olmalı, kişiler arası ilişkilerde ikna yeteneğine sahip olmalıdır. Halkla ilişkiler yöntemlerini etkili şekilde kullanabilmeli, güvenilir ve inanılır olmalı, iletişim yöntem ve araçlarını nerede, nasıl kullanması gerektiğini bilmelidir (Geçikli, 2008:191). Yapılan tanımlar ve lobicide olması gereken özellikler neticesinde halkla ilişkiler ve lobcilik birbirleriyle yakından ilgilidir.

Sponsorluk: İletişim karmasının ve pazarlama iletişiminin araçlarından birisi olan “sponsorluk” Latince “sponsor/sponsoris” kelimesinden gelmektedir. Sponsorluk; kurumsal amaçlara ulaşmak için spor, sanat kültür ve sosyal faaliyet alanlarında kişi veya organizasyonların para, araç gereç ya da hizmet ile desteklenmesi ve tüm bu aktivitelerin planlanması, organizasyonu, yürütülmesi, kontrolü ve taraflar arasında karşılıklı fayda sağlayan bir iş anlaşması niteliğindedir.

Sponsorluk, reklam, halkla ilişkiler, satış teşvik gibi tutundurma karması elemanlarını desteklemek amacıyla yapılmaktadır. Marka adını yerleştirme, markayı görünür kılma, itibar artırma, kurumsal kimlik oluşturma gibi amaçlarının yanında kuruluşlar imajlarını güçlendirmek, kurum kimliklerini yerleştirmek ve pekiştirmek, halkın gözünde iyi bir kuruluş olarak algılanmak ve halkın iyi niyetini kazanmak amacıyla sponsorluk faaliyetlerinde bulunmaktadır. Pazarlama karmasının promosyon kısmında yer alan sponsorluk, halkla ilişkiler çalışmalarıyla ürünün bilinirliğini artırarak marka farkındalığını sağlar. Halkla ilişkiler yönetimi, işletmelerin hangi durumlarda ne kadar sponsorluk faaliyetine ihtiyaç duyduğunun saptanmasının ardından sponsorluk fırsatlarının araştırılmasından ve sponsorluk çalışmalarının planlı olarak bir işlevsellik kazanmasından sorumludur (Göksel, 2010:131).

Sosyal Sorumluluk: Sosyal sorumluluk, bir işletmenin mevcut kaynaklarını toplum yararına kullanması, bunu yaparken de toplumun değer yargılarına ve normlarına uygun hareket ederek karşılığında bir fayda beklemeksizin gönüllü faaliyetler bütünüdür (Özüpek, 2005:9). Uğurlu’ya göre (2016:285) sosyal sorumluluk, kamu, özel sektör ve sivil toplumun bir amaç etrafında ortak amaca yönelmesi, kendi çıkarları kadar toplumun çıkarlarını da geliştirecek ve gözetecek projelerin geliştirilmesidir.

İşletmeler sadece ekonomik birer varlık değil, aynı zamanda kârın yanında topluma karşı sorumlulukları olan bir sosyal kuruluştur. Toplumun istek ve beklentilerini öğrenip ve bunu üst yöneticilere iletip nihai kararlar alınmasında halkla ilişkiler önemli bir yere sahiptir. İşletmeler hedef kitlelerine karşı sorumluluk bilincine sahip değillerse halkla ilişkilere de ihtiyaç duymazlar (Sezgin, 2014:147-149). Nitekim halkla ilişkiler, işletmelerin paydaşları ile iyi ilişkiler kurmasında ve işletmelerde sosyal trendleri değerlendiren yegâne etmen olması neticesinde işletmeler sponsorluk faaliyetlerinde halkla ilişkilere ihtiyaç duyarlar.

Toplam Kalite Yönetimi: Kalite için “Kalite firmanın isminden önce gider”, “Her şeyden önce kalite”, “Kalitenin modası olmaz” gibi bazı kalıplar söylenegelmektedir. Bu söylemler kalitenin önemini vurgularken Kazancı (2007:3) kaliteyi, müşterilerin ihtiyaçlarını ve beklentilerini tam ve süreklilik arz ederek karşılayan mal ve hizmetlerin ekonomik şekilde üretilmesi şeklinde açıklamıştır.

Kalite, tüketicinin gereksinimlerini belirli zaman diliminde bir süre karşılayan, yeterli ve doyurucu kullanım özelliği olan mal ve hizmetlerin özelliklerini niteler.(Ertuğrul, 2004:3-5). Toplam kalite ise, bir işletmede yapılan bütün işlerde, müşteri isteklerini karşılayabilmek için gerekli olan yönetim, insan, yapılan iş, ürün ve hizmet kalitelerinin sistemli olarak, bütün işgörenlerin katılımı, aynı hedef ve fikir doğrultusunda geliştirilmesidir (Kıngır, 2010:29-30).

Toplam kalite yönetimi, bir organizasyon içinde kaliteye odaklanan, organizasyonun bütün üyelerinin katılımı sağlanan, müşteri memnuniyeti yolunda uzun vadeli başarıyı amaçlayan ve organizasyonun bütün üyelerine ve topluma yarar sağlayan bir yönetsel yaklaşımdır (Ersoy ve Ersoy, 2011:7). Toplam kalite yönetimi ile savurganlıkları önlemek, verimliliği artırma, kaliteyi artırma, maliyeti düşürme, işlem süresini kısaltma ve sürekli iyileştirme ve geliştirme amaçlanmaktadır (Efil, 2010:76-77). Ayrıca toplam kalite, stratejik tabanlı, müşteri odaklı, kalite önceliğine sahip, bilimsek yaklaşımlı, uzun dönemli bağlılık, takım çalışması, sürekli süreç iyileştirme, eğitim ve öğretim prensipli, amaç birliği olan, çalışan katılımı ve güçlendirme ve yüksek performans gibi kilit unsurları içerir (Geoetsch ve Davis, 2017:8-9).

Halkla ilişkiler ve toplam kalite yönetimi farklı faaliyetler olmalarına rağmen halkla ilişkiler faaliyetleri esnasında toplam kalite yönetimi esaslarını uygulayabilen işletme ve kurumlar halkla ilişkiler çalışmalarının kalitesini artırabilirler (Kalyon, 2012:321). Toplam kalitenin gerektirdiği sosyal sorumluluk ve kurum imajının iyileştirilmesi aynı zaman da halkla ilişkilerinde izlediği amaçlardandır. Toplam kalite yönetiminin de halkla ilişkilerinde ortak önceliği insan kavramının olmasının yanı sıra her iki alan içinde müşteri odaklılık, firma kalitesi ve firma imajı oldukça önemlidir (Sabuncuoğlu, 2004:30-32).

Kriz Yönetim: Beklenmedik durumlarda ortaya çıkan ve olumsuz sonuçlar doğurması muhtemel olduğunda kurumun imajının zedelenmemesi, hedef kitle ile iletişim sorunun yaşanmaması için bilinçli ve programlı gerçekleştirilen halkla ilişkiler faaliyetidir (Akdağ, 2005:3). Krizi yöneteceklerin algılama kapasiteleri kriz yönetiminde oldukça etkilidir. Çünkü başarı bu algıya bağlıdır. Kriz yönetimi devamlılığı esas alır, öncesi ve sonrası olmadığı gibi kriz için hazırlanan planların sürekli gözden geçirilmesi gerekmektedir. Ayrıca her krizin kendine özgü çözüm yolu vardır. Birisi için geçerli olan plan diğeri için çıkmaz bir yol olabilir. Krizin başarıyla sonuçlanması yöneticilerin kendilerine olan güvenini artıracak gibi morallerin yükselmesini de sağlar. Kriz yönetimi zor ve karmaşık bir süreç olduğundan hemen sonuç alınamaz. Bu bağlamda krizi çözmek yaratıcı düşünmeyi, esnek olmayı, grup çalışması gerektiren, yenilikçi ve cesaret isteyen bir yöntemdir (Haşit, 2000:66-67).

Kriz zamanlarında halkla ilişkiler etkinliklerinin önemi büyük olmasının yanı sıra halkla ilişkiler istenildiği ölçüde işlerlik kazandığında örgüt için uyum ve anlaşma ortamı sağlanmakta, örgüt içi ve dışı çevresi ile ilişkileri iyileştirmektedir. Ayrıca halkla ilişkiler, toplumun ve hedef kitlenin örgüte güven duymasına, örgüt çalışanlarına ve çalışanların çevresine örgüt ile oluşan her türlü zorlukların aşılması hususunda yardımcı olan en işlek etmendir. Halkla ilişkilerin üzerine düşen görevlerden biri de, örgüt imajına gelen zararı en aza indirmek ve hatta yönetilen krizin başarısıyla da örgüt imajına olumlu katkılar sağlamaktır. Örgüt içindeki halkla ilişkiler birimleri, kriz öncesi dönemde hedef kitlelerin güven ve desteğini sağlayacak planlı ve örgütlenmiş çalışmalarının yapılmasına, eğer kriz önlenemiyorsa kriz ortamında örgütü destekleyecek bir kamuoyu ve medyanın oluşmasına yardımcı olmaktadır (Akdağ, 2005:17-18).

Kurum Kimliği: Kimlik bireyi, kurumu yansıtan, kendine özgü özelliklere sahip kurumsal tasarım unsurudur. Sadece kurumsal tasarımla sınırlı kalmayan kurum kimliği, kuruluşun iletişim, kültür, yapısı, davranışları, stratejik faaliyetlerini ve sektörel kimliğini içinde barındıran unsurdur (Dağdemir, 2008:4). Buna ek olarak kurum kimliği; kurumsal iletişim, kurumsal dizayn, kurumsal davranış ve kurumsal felsefeyi de kapsayan yapıdır (Karadeniz, 2010:63).

Kurum kimliği, kimlik oluşturmak adına planlı ve bilinçli kullanılan, işletme açısından hedef kitle tarafından algılanmasının istendiği imajın oluşturulması amaçlanan ve bir kurumsal felsefeye sahip yönetimde kullanılan araçtır (Elden ve Yeygel, 2006:65). Bir kuruma ait ürün, hizmet veya markanın ismi, logosu, antetli kağıdı, araç giydirmeden bina tasarımına kadar hatta reklam ve halkla ilişkiler çalışmalarında kullanılan görüntü, stil ve mesajlar kurum kimliği yelpazesinin içinde yer alır (Türk ve Güven, 2007:48).

Geçikli’de kurum kimliğini; kurumun logoları, renkleri ve amblemlerin de ötesinde kurumsal kültür, şahsiyet, strateji ve tutarlılık gibi birbiriyle ilişkili olan hatta bir şirketi diğerlerinden ayıran yegâne kavram şeklinde tanımlamaktadır. Tanımlar doğrultusunda kurum kimliği, çalışanları motive eder, güçlü bir markanın oluşumunu sağlar, planlı ve etkin bir halkla ilişkiler çalışmasıyla tüketiciler kurumun ürün ve hizmetleri hakkında bilgi sahibi olur kurumun bilinirlik ve tercih edilirliliği artar.

İtibar Yönetimi: İtibar, bir kişi, kurum ya da varlığın nitelikleri hakkında genel olarak inanılan ve söylenen inanırlık, ayrıcalık, saygınlık ve iyi bilinirlik halidir (Geçikli, 2008:136). İtibar yönetimi, bir şirketin ürünü, artan hissedar performansı ve şirketin işletme amaçlarıyla bağlama kabiliyeti, finansal ve stratejik hedeflere ulaşmak ve kuruluşun iyi bir isme sahip olması ve bu ismi korumasıdır (Türk ve Güven, 2007:94). Kurumsal itibar, Kadıbeşegil’e göre (2010:54) bir şirketin elde ettiği güvenin toplam Pazar değeri içindeki katkı payıdır. Bir kurumun itibarını müşteri memnuniyeti, hizmet ve ürün kalitesi, yönetim ve kurum şeffaflılığı, sosyal sorumluluk, çalışanların nitelikleri, çalışanlara sunulan haklar ve ücret durumuna dair birçok özellik etkilemektedir (Geçikli, 2008:137).

Etik: Etik insan eylemlerini konu alan ancak öncelikle ahlakı sorgulayan, kişinin neyi doğru neyin yanlış olduğu konusundaki değeri sistemidir. Burada bir davranışsal

eylem halini alan etik, ayrıca davranışların toplum, örgüt ve normlar tarafından da şekillendiği ilkeler, değerler ve standartlar sistemidir (Mengü ve Görpe, 2007:27).

Geçikli (2008:202) etiği, herhangi bir faaliyeti yürütmede temel kabul edilen kural ve parametreler, neyin iyi veya neyin kötü ya da doğru veya yanlış olduğunu açıklayan davranışsal ilkeler hatta ahlaki görev ve zorunluluklar şeklinde açıklamaktadır. Yani etik insanların eylem ve düşüncelerinde doğru ve yanlışları gösteren ahlaki tutum ve davranışlarıdır.

Halkla ilişkiler uzmanları etik dışı davranışın halkla ilişkileri etkilediğini bilir. Dolayısıyla halkla ilişkilerin kamu yararını gözetmek zorunda olduğunu, halka karşı işletmenin dürüst, şeffaf ve güvenilir olması gerektiğinin yanı sıra kuruluş için olduğu kadar halkla ilişkiler uzmanları kendileri için de etik ilkeler edinmeleri gerektiğini bilir.

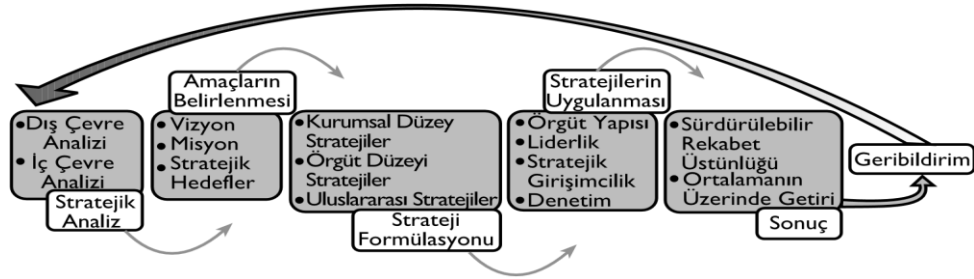
1.3. STRATEJİK YÖNETİM VE STRATEJİK HALKLA İLİŞKİLER SÜRECİ

İletişim ve insan ilişkileri, birikimsel bir kültürel yapılanmanın uzantısıdır. Kültür iletişim süreçleri bağlamında şekillenmekte, dönüşmekte ve birikimsel bir özellik sergilemektedir. Bu bağlamda iletişim, hem kültürü etkilemekte hem de kültürden etkilenmektedir. Nitekim kültür ve halkla ilişkiler ilişkiseliliği anlamlandırılırken de “kültür” kavramı ve boyutlarını anlamlandırmak önem kazanmaktadır. Bu çerçevede kültürün teknik, sosyal ve ideolojik boyutları öne çıkmaktadır. Güç mesafesi, sosyal hareketlilik ve toplumsallık unsurları, toplumları ve toplumların iş yapış biçimlerini farklılaştırmaktadır. Halkla ilişkiler faaliyetleri de kültüre bağlı olarak şekillenen yönetsel süreçlere uyumlu bir yapı sergilemektedir (Srinamesh and Verčić, 2003:7-9). Küreselleşmenin etkisiyle bilgi, sermaye, insan kaynağı, teknoloji, ürün ve hizmet işletmeler için yeni fırsatlar ve tehditler ortaya çıkarmıştır. Artan rekabet ve yeni pazar fırsatları işletmelerin stratejik düşünüp, stratejik hareket etmesini gerekli kılar. Bu durum da stratejik yönetim kavramını ortaya çıkarır. Stratejik yönetim, işletmelerin misyon, vizyon, amaç ve hedef belirlemeleri, dış ve iç çevre analizleri yaparak rakipler karşısında üstünlük kurma ya da başarılı olarak geleceğe yönelik stratejiler belirleme sürecidir. Aslında stratejik yönetim, bugün ve gelecek hakkında bilinçli, sistematik ve planlı hareket etmek ve kâr amacı güden bütün organizasyonları ilgilendiren bir yönetim biçimi ya da disiplini. Stratejik yönetimin örgütlere; fırsatların tanımlanabilmesini ve değerlendirilebilmesini, karar süreçleri ile örgütsel hedefler arasında bağlantı

kurulmasını, zamanın ve diğer kaynakların verimli ve etkin kullanımı, gelecek odaklı düşünmede bireyleri motive etme ve örgütsel yönetimde biçimsel disiplin sağlama gibi faydaları mevcuttur (Ağlargoğlu, 2012:60).

Göksel'e göre (2010:45-46) stratejik yönetim, stratejik düşünme temelli, problem belirleme ve problem çözmeyi amaçlayan, kurumlara geleceklerini planlamayı olanaklı kılan, grup çalışmasına dayanan, çevresel analizleri göz önünde bulunduran ve kurumun geleceğine ilişkin misyon, vizyon, amaç ve hedefleri gerçekleştirme stratejileri oluşturan süreçtir.

Stratejik yönetim süreci rekabet üstünlüğü sağlanması ve ortalamanın üzerinde kâr edilmesi amacıyla alınan tüm kararları ve uygulamaları içeren bir süreç olup, bu süreçte ilk adım işletmenin iç ve dış çevresinin analiz edilmesidir. Dolayısıyla bu analiz sonucunda işletmenin amaçlar hiyerarşisi belirlenmekte ve temel stratejileri formüle edilmektedir. Formüle edilen stratejilerin uygulanması ve bu uygulamalar sonucunda rekabet üstünlüğü ve ortalamanın üzerinde gelir elde edilmesi gibi stratejik amaçlara erişilmesi ve Şekil-1'de görüldüğü gibi stratejik yönetim sürecinin süreklilik arz eden, döngüsel bir karaktere sahip olmasını gerekli kılmaktadır (Ağlargoğlu, 2012:65).



Kaynak: Ağlargoğlu, 2012:66.

Şekil 1. Stratejik Yönetim Süreci

Halkla ilişkiler, planlı olarak yürütülen ve devamlılık gerektiren faaliyet, örgüt ile paydaş arasındaki köprü, örgütsel izleklerin, politikaların ve uygulamaların paydaşlar üzerindeki etkilerini analiz eden, iki yönlü iletişime bağlı bir disiplindir. Stratejik bir bakış açısıyla halkla ilişkiler, örgütlerle çevresi arasında bir eşgüdüm mekanizması görevi üstlenmekte ve toplumsal refah ile örgütsel amaçlar arasında dengeleyici bir unsur işlevi görmektedir. Halkla ilişkilerin bu stratejik role sahip olması zamanla değişime

uğramasının sonucudur. 1800-1899 yılları arası “Tanıtım Çağı”, olarak adlandırılırken halkla ilişkiler kâr amaçlı bir araç olarak kullanılmıştır. 1900-1920 yılları arası “Kamuoyu Bilgilendirme” dönemi olarak halkla ilişkiler faaliyetlerinin ilk elden sağlandığı dönemdir. 1920-1970 yılları arası halkla ilişkilerin temel işlevi “İkna Etmek” olarak değerlendirilmiş ve o dönem iki yönlü iletişim kurularak çevrenin isteklerine kulak veriliyor olarak görülse de temel amaç çevrenin örgütsel çıkarlar bağlamında ikna edilmesi olmuştur. Bu gelişmeler sonucunda halkla ilişkiler 1970’li yıllarda örgüt ve paydaşlar arasında “Karşılıklı Anlaşmanın” oluşturulması ile dönüşüme uğramıştır. 1990’lı yıllar da ise halkla ilişkilerin amacı “İlişki Yönetimi” olarak dikkat çekmekte, örgütün hedeflediği misyona hizmet eden ve paydaşlar ile karşılıklı fayda temelinde ilişkiler kurulması ve yönetilmesi işlevi öne çıkmıştır. 2000’li yıllara gelindiğinde ise halkla ilişkiler uzmanlarının çoğunlukla “İtibar Yönetimi ve Sosyal Yaklaşımın Etkisi” altında işlevsel olarak faaliyet gösterdiği görülmektedir (Ağlargoğlu, 2012:49-50).

Halka ilişkilerin günümüzde önemi giderek artmakla kalmayıp aynı zamanda stratejik değer kazanmaya başlamıştır. Küreselleşme ile beraber bilgi odaklı ekonomilerde itibar, marka ve rekabet kurumların olmazsa olmazları arasında ilk sıralarda gelmektedir. Dolayısıyla halkla ilişkiler taktiksel bir fonksiyon olmaktan çıkarak stratejik bir fonksiyon halini almıştır (Ural, 2006:22). Ayrıca halkla ilişkiler alanında gerçekleştirilen çalışmaların belirli bir stratejik plan çerçevesinde ele alınması önem taşımaktadır. Ancak bu doğrultuda etkin çalışmalar ortaya konulmuş olacaktır. Halkla ilişkiler çalışmaları kurumun geliştireceği politika ve planlar ile doğrudan ilişkili olup kurum için stratejik bir konumda yer almaktadır (Güçlü, 2003:73-74). Halkla ilişkiler kurum içi ve kurum dışı hedef kitleler ile iletişim halinde iken hedef kitleye iletilecek mesajlarda ve gerçekleştirilecek çalışmalarda işletme stratejilerinden yola çıkarak hareket edilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda halkla ilişkiler ve stratejik yönetim birbirini etkilediği kadar birbirinden de etkilenmektedir (Göksel, 2010:55).

Stratejik halkla ilişkiler uygulama esaslı incelendiğinde, halkla ilişkilerin stratejik kullanımı dört önemli alanda yoğunluk gösterir (Ural, 2006:23-24).

- i. *Sosyal paydaş ilişkileri entegrasyonu*: Önemli paydaşlarla ilişki kurmak ve kurumsal itibarı geliştirmek için halkla ilişkiler uzmanlarının birikim ve yeteneklerine ihtiyaç duyulmasını ifade etmektedir. Burada temel amaç halkla

ilişkilerin kurumsal itibar yaratması ve işletme ya da organizasyonların hedef kitle ile ilişkilerini ve itibarını yönetmesidir.

- ii. *Yönetim fonksiyonunun entegrasyonu*: Halkla ilişkilerin pazarlama, finans, muhasebe, insan kaynakları ve genel yönetim gibi diğer yönetim fonksiyonları ile olan uyumdur. Halkla ilişkiler uzmanları iletişim tabanlı taktikler ve stratejiler kullanarak organizasyonlara deneyim ve kabiliyet kazandırmaktadırlar.
- iii. *Kurum yapısı entegrasyonu*: Organizasyon yapısında ve dizaynında ortaya çıkan değişiklikler sonucu gelişmekte olup aynı zamanda, bu entegrasyon halkla ilişkiler sürecinde kurumsal kimlik oluşturma ve yönetmenin yanı sıra konu-gündem yönetimi işlevini ön plana çıkarmaktadır.
- iv. *Sosyal entegrasyon*: Halkla ilişkilerin sosyal sorumluluk uygulamalarını içerir.

Günümüzde halkla ilişkiler artık sadece tanıtım anlamına gelmeyip; tanıtım halkla ilişkilerin sadece bir işlevi iken, stratejik çözümler üretmek, organizasyon ile hedef kitleler arasındaki iletişimi yönetmek, organizasyonun yönetiminde söz sahibi olmak, stratejik karar alınmasında rol oynayan problemleri çözmek gibi görev ve işlevleriyle stratejik yönetim fonksiyonuna dönüşmüştür (Ural, 2006:25).

1.4. STRATEJİK HALKLA İLİŞKİLER UYGULAMASININ AŞAMALARI

Halkla ilişkiler süreci dört aşamadan oluşur: Araştırma, planlama, uygulama, değerlendirme. Yoğun bir çalışmayı gerektiren araştırma, öncelikle hedef kitle hakkında bilgi toplamayı amaçlar. Belirlenmiş hedef kitleye yönelik uygulanacak halkla ilişkiler etkinliği araştırmada elde edilecek veriler ve sorunun tanımlanması doğrultusunda planlanır. Mesajların nasıl iletileceğinin planlaması gerçekleştirildikten sonra, öngörülen program, iletişim araçları ve yöntemleri saptanarak uygulamaya geçilir. Uygulanan etkinlik ya da kampanyanın etkinliğinin, başarısının veya iletinin hedef kitleye ulaşp ulaşmadığının ölçülmesi için son aşamada değerlendirme işlemi gerçekleştirilir (Çamdereli, 2013:77-78).

Halkla ilişkiler araştırmacıları halkla ilişkiler aşamalarını farklı şekilde belirlemişlerdir. Marston, AEİDE formülünü geliştirmiştir; araştırma, etkinlik, iletişim ve değerlendirme. Cutlip ve Center, gerçekleri bulma, planlama, iletişim ve değerlendirme olarak kendi formüllerini ortaya koymuşlardır. Grunig, halkla ilişkiler unsurlarını “ara, inşa et, tanımla, seç onayla ve davran” şeklinde ele almıştır (Geçikli, 2008:89).

Halkla ilişkiler alanında ortaya konulan faaliyetler/çalışmalar çeşitli aşamalar neticesinde hazırlanmaktadır. En doğru bilgileri, en ihtiyaç olan zamanda, en doğru mecrayı kullanarak, hedef kitleye en etkileyici şekilde aktarabilmek halkla ilişkiler faaliyetlerinin başarısı açısından oldukça önemlidir (Göksel, 2010:57). İşte bu gereklilik halkla ilişkiler uygulamalarının çeşitli modellerden yola çıkılması ihtiyacını beraberinde getirmektedir. Bir halkla ilişkiler uygulama süreci klasik olarak araştırma, planlama, uygulama ve değerlendirme sürecini kesinlikle yerine getirmeli, bu süreç içinde belli başlı amaçlar belirlenerek stratejiler ve taktikler geliştirilmelidir (Peltekoğlu, 2012:176). Bu bağlamda başarılı bir stratejik iletişim yönetiminin gerçekleşmesi için bu aşamalarının sırasıyla yerine getirilmesi gerekmektedir. Peltekoğlu'na göre (2013:177) stratejik halkla ilişkiler sürecinin aşamaları;

- i. *Durum saptama/sorun belirleme:* Organizasyonun uygulamalarından ve politikalarından etkilenecek kişilerin davranış, tutum ve görüşleriyle araştırmalar yapılır. “Şu anda neredeyiz, neler oluyor?” sorusunun cevaplandırıldığı basamaktır.
- ii. *Planlama ve programlama:* Araştırma sonucunda elde edilen bilginin organizasyonun politikası ve programıyla ilişkilendirilmesini kapsamaktadır. “Ne yapmalıyız ve niçin?” sorularına cevap aranan aşamadır.
- iii. *Uygulama/iletişim:* Belirlenmiş olan amaçları gerçekleştirmek için planların uygulamaya geçirildiği aşamadır. “Neyi, ne zaman, nerede ve nasıl yapacak ve söyleyecek?” aşamaları cevaplandırılır.
- iv. *Değerlendirme:* Araştırma, planlama ve uygulama aşamalarının her birinin sunucunda verimliliğin değerlendirildiği aşamadır. Ayrıca bu aşama halkla ilişkiler sürecinin yolunda gidip gitmediğini gösterir.

1.4.1. Stratejik Halkla İlişkiler Sürecinin Aşamaları

Halkla ilişkiler süreci dört aşamadan oluşur: Araştırma, planlama, uygulama, değerlendirme. *Araştırma*, öncelikle hedef kitle konusunda bilgi toplamaya dayalıdır. Belirlenmiş hedef kitleye yönelik olarak düzenlenecek halkla ilişkiler faaliyeti araştırmada elde edilecek veriler ve sorunun tanımlanması doğrultusunda *planlanır*. İletilerin nasıl iletileceğinin planlaması gerçekleştirildikten sonra, uygun görülen program neticesinde iletişim araçları ve yöntemleri saptanarak uygulamaya alınır. Uygulanan kampanyanın etkinliğinin, başarısının ve iletinin hedefe ulaşp ulaşmadığının

ölçülmesi için halkla ilişkiler uygulama sürecinde son aşama olan değerlendirmeye geçilir.

Araştırma: Stratejik halkla ilişkiler uygulamalarının temelini oluştururken, kurumun faaliyetlerini etkileyen ve etkileme olasılığı olan kurum, kişi ve grupların fikir ve düşünceleri tespit edilmektedir (Özkan, 2009:47). Ayrıca halkla ilişkiler çalışmalarında ilk adım kurum, kuruluş veya organizasyonun ve ilgili iç ve dış çevrenin tanınması, yani araştırma yapılarak bütün hedef kitlenin özelliklerinin ve beklentilerinin belirlenmesi gerekir (Yurdakul ve Coşkun, 2011:75).

Kuruluşun iç ve dış çevresini oluşturan hedef grupların tutum ve beklentilerini anlama, karşılaşılabilecek sorunları önceden görebilme, gerçekçi amaçlara odaklanarak bütçe, zaman ve çabaların etkin kullanımı gibi yararlar sunacak araştırmalar sonucu ne kadar bilgi elde edilirse halkla ilişkiler planlaması o denli güçlü olur (Odabaşı ve Oyman, 2011:136).

Araştırma ile kurumun faaliyetlerini etkileyecek olan kurum ve grupların durum hakkındaki düşünceleri tespit edilir. Fırsat ve tehditler ortaya konulacağı gibi bilginin elde edilmesinden analiz ve yorumuna kadar kullanılacak araç ve gereçler dikkatlice seçilmeli hatta güvenilir ve objektif olmasına dikkat edilmelidir (Küçük Kurt, 1987:156). Araştırma süreci altı aşamada gerçekleşir (Aziz, 1990:31-33);

- i. *Araştırma konusunun saptanması:* Her araştırma bir konuya dayanır. Konu ya araştırmacının kendi gözlem, düşünce ve birikimlerine dayanan bilimsel amaçla ya da pratik bir gereksinim sonucu dışarıdan araştırmacıya verilen kamu ve özel kurumun sorunlarına çözüm bulmak amacıyla yapılır. Ancak halkla ilişkiler için geçerli olan ikinci araştırma yöntemidir.
- ii. *Araştırma ile ilgili ön bilgilerin toplanması:* Burada araştırmaya dair ön bilgi toplanması, yani bu bilgilerin nereden veya nasıl elde edileceğinin belirlenip bu doğrultuda hareket edilmesidir.
- iii. *Varsayımların kurulması, yaklaşım ve modellerin seçilmesi:* Varsayımlar araştırma konusu belirlendikten sonra ortaya çıkar. Varsayım kurulurken ele alınacak olguların değişken olup olmadığına ve bu doğrultuda varsayım oluşturulup oluşturulmayacağına bakılır.

- iv. *Araştırma planının yapılması*: Bu aşama, araştırma sonucu elde edilen veriler toplanıp değerlendirildikçe yorumlama ile değişim olanağı bulunacağından “taslak plan” veya “ön taslak/plan” olarak adlandırılmaktadır. Araştırma planının yapılmasında belirleyici unsurlar; konu, amaç, varsayımlar, değişkenler ve ön araştırmalar ile ilgili bilgilerdir.
- v. *Verilerin toplanması, varsayımların sınanması*: Araştırmanın en zor aşaması olmasının nedeni; pek çok kişiden ve kaynaktan veri toplanması ve bunun yanı sıra uzun süreli ve zaman gerektiren bir süreç olmasıdır. Bu aşamada düşünülmeyen veri kaynakları ve fiziksel ve duygusal olaylar ortaya çıkabilir. Dolayısıyla dikkatli çalışma gerektirmektedir.
- vi. *Verilerin çözümlenmesi, bulguların yorumu, genel sonuç*: Gözlem tekniklerin kullanılması sonucu araştırmacının eline gerek kuramsal gerekse de ampirik teknikler sonucu pek çok veri geçer. Dolayısıyla tüm materyaller gözden geçirilip, gerekli olanlar alınarak taslak plan kesin plana dönüştürülerek ve tüm çalışmalar yazılı hale getirilir.

Araştırmanın sağlıklı yapılması halkla ilişkilerin başarısını yakından etkilemektedir. Özellikle hedef kitleden verilerin bilgilerin toplanması araştırmanın önemli noktasını oluşturur. Sabuncuoğlu'na göre (2004:99-100) araştırmada bilgi toplamada izlenecek yöntemler; kaynak taraması, soruşturma, anketler ve işletme içi araştırmalardır.

Sonuç olarak halkla ilişkiler çalışmalarında araştırma aşamasının hiçbir zaman ihmal edilmemesi gerekir. Araştırma aşaması halkla ilişkiler için öncelikli ve zorunlu bir fonksiyona sahiptir (Başok ve Coşkun, 2012:89). Aksi takdirde söz konusu hedef kitlenin özellikleri düşünceleri, yapılan çalışmalara karşı tepkileri belirlenmeden uygulamaya konulacak halkla ilişkiler faaliyetinin başarısından söz edilemez.

Planlama: Planlama halkla ilişkiler projelerinin sağlıklı yürütülmesinde önemli etkidir. Kurumların gerçekleştirmek istedikleri projelerle hedef kitlelerin en etkin şekilde ulaşabilmeleri planlama ile mümkündür. Araştırma temelli planlama ile kurumu en doğru noktaya taşıyacak projelerin geliştirilmesi ve uygulamanın etkin bir şekilde yürütülmesi sağlanır (Başok ve Coşkun, 2012:119). Halkla ilişkiler alanında stratejik planların işletmenin diğer planları ile çatışmaması ve bir bütünlük halinde hazırlanması

gerekir. Yani işletmenin üretim, pazarlama, finans ve personel departmanları tarafından hazırlanan planlar halkla ilişkiler tarafından hazırlanan planla ters düşmemelidir (Sabuncuoğlu, 2004:101).

Stratejik halkla ilişkiler süresince planlama bir konu ya da sorunla ilgili olarak, bu sorunların nasıl çözüleceği ve fırsatların nasıl değerlendirileceğine dair uygulama detaylarına yer vermektedir. Plan, stratejik düşüncenin yazılı hale getirilmesidir. Eylem sürecindeki rolü nedeniyle etkin bir planlama tüm değişkenlerin hesap edildiği, dataylı, amaç odaklı, kaynakların verimli kullanılmasını sağlayan, araştırmalara ve değerlendirmelere bağlı bir yapıya sahip olmalıdır (Uludağ, 2008:99).

Etkin halkla ilişkiler uygulaması için planlama aşamasının oldukça detaylı hazırlanması, pek çok değişkenin ele alınması hatta özellikle kriz konularına öncelik tanınip alternatif planların hazırlanması ve planların ölçülebilir olması gerekir (Özkan, 2009:52).Başarılı bir planlama yapabilmek için şu süreçler izlenmelidir (Geçikli, 2008:90);

- i. *Durum Saptaması:* Öncelikle planlama aşamasında nereden ve nasıl başlanacağı bilinmelidir. Bunun için bu sorulara cevaplar edinmek için hedef kitlenin kurumu nasıl algıladığı olumlu ve olumsuz bakış açılarının belirlenmesi gerekir. Araştırma yöntemleri kullanılarak elde edilen bilgiler doğrultusunda kurumun genel bir görseli çıkarılır. Bu görsel doğrultusunda kurum imajının eksiklikleri saptanıp işe başlanacak yer tespit edilir.
- ii. *Amaçların Belirlenmesi:* Başarılı halkla ilişkiler yönetimi planlama aşamasında belirlenen amaçlarla doğrudan ilgilenir. Çünkü halkla ilişkiler sürecinde bu amaçlara ulaşmak için çalışılacak ve tüm stratejiler amaçlara uygun olarak hazırlanacaktır. Dolayısıyla amaçlar net olarak belirlenmeli ve uzun vadeli olarak düşünülmelidir.
- iii. *Hedef Kitlenin Belirlenmesi:* Amaçları belirlenen planlama sürecinin cevabını aradığı soru, bu amaçların hangi hedef kitleye yönelik olacağıdır. Hedef kitle amaçlar gibi net bir şekilde belirlenmeli, hedef kitleye hangi araç, yöntem ve tekniklerle ulaşılacağı da netleşmelidir. Hedef kitlenin tamamına aynı yöntem ve tekniklerle ulaşmak mümkün olmayabilir, bu nedenle hedef kitle içindeki gruplara yönelik özel çalışmalar yapılmalı ve onlara özel stratejiler geliştirilmelidir.

- iv. *Temanın ve İletişim Araçlarının Belirlenmesi:* Planlama aşamasında durum tespiti yapıp, amaçlar belirlenip, hedef kitle saptandıktan sonra sıra “Stratejik halkla ilişkiler uygulaması nasıl bir konsept üzerinde olacaktır?” sorusuna cevap aranmasına gelir. Burada ana temanın belirlenmesi kadar belirlenen temanın, stratejilere yön verecek olması, mesajların hedef kitleye sağlıklı bir şekilde ulaşması ve halkla ilişkiler uygulamasının etkinliğine de değer katması gerekir. Bu bağlamda hedef kitleye ulaşmak için kitle iletişim araçlarının seçilmesi planlama aşamasının olmazsa olmazları içinde yer almaktadır. Küreselleşme ile beraber kitle iletişim araçlarının toplumsal etkilerinin ve çeşitliliğinin artması bu araçların etkin ve verimli kullanılması için gerekli uzmanlık bilgisini de gerekli kılmıştır. İnternet medyasının hızlı yayılması ve yerel mecraların etkinliğinin artması göz önünde bulundurularak başarılı sonuçlara ulaşmak için etkin bir medya planlaması yapılması gerekir.
- v. *Bütçenin Planlanması:* Halkla ilişkiler uygulamalarında belirlenmiş zaman dilimleri içinde tanımlanmış hedefleri gerçekleştirmek için etkinliklerin, kullanılan kaynakların, hizmetlerin ve personel girdilerinin doğru bir biçimde bütçelendirilmesi gerekmektedir. Bütçenin belirlenmesi kurumun halkla ilişkiler uygulamalarına ne kadar kaynak ayıracağını önceden belirlemesi bağlamında oldukça önemlidir. Bütçe planlamasının şeffaf olması ve belgelendirilmesi kurumun itibarı açısından da önemlidir.

Stratejik halkla ilişkiler yönetiminde önemli yere sahip olan planlama kurumlara, hedeflere odaklanma, verimliliği geliştirme, uzun dönemli bakış açısı, yaşanabilecek olumsuzlukları azaltma, anlaşmazlıklarda uzlaşmacı rol üstlenme gibi üstünlükler sağlar (Uludağ, 2008:100). Dolayısıyla stratejik halkla ilişkiler yönetiminde planlama bir yol haritası niteliği taşır. Planlama ne denli doğru yapılmış olursa halkla ilişkiler başarısı da o denli elde edilmiş olur. Başarı kurumun hedef kitle üzerindeki güven ve itibarını yükseltirken aynı zamanda kurum çalışanlarını motive etmiş olur.

Uygulama: Uygulama sürecinde hazırlanan planlar program dâhilinde gerçekleştirilir. Bu aşamada en önemli husus uygulamada plan dışına çıkılmaması, işin baştan savma yürütülmemesidir. Bu safhada yapılması gereken iletişim araçlarının hazır edilmesi, iletişim taşıyıcılarını somut olarak ayarlamak ve tüm araç gereçleri entegre edilmiş şekilde kullanmaktır. Ayrıca bu aşamada toplanan bilgiler dâhilinde hazırlanan

mesajlar hedef kitleye kararlaştırılan araçlarla ulaştırılır (Cıngı, 2013:111). Halkla ilişkiler kampanyası uygulama aşaması altı başlıkta ele alınıp incelenebilir (Yurdakul ve Coşkun, 2012:141-162).

- i. *Faaliyet Planının Oluşturulması*: Halkla ilişkiler programında yer alan etkinliklerin başarıya ulaşmasında ön koşul işin ehline verilmesidir. Dolayısıyla hangi etkinliğin en iyi kim tarafından gerçekleştirileceği önceden belirlenmelidir. Faaliyet planının oluşturulması, iletişim taktikleri ve etkinliklerinin her birinde uygulamada kimin etkin olacağı, paydaşların kimler olduğu, hangi zaman diliminde gerçekleştirileceği ve genel olarak bütçenin ne kadar olacağı gibi detayların belirlendiği aşamadır (Yılmaz, 2005:95).
- ii. *Kreatif (Yaratıcılık) Faaliyetlerin Belirlenmesi*: Halkla ilişkilerde yaratıcılık var olmayan bir şeyi hiç yoktan var etmek yerine, var olanlar arasında daha önce yapılmış olandan farklı olarak etki yaratabilecek yeni bağlantı ve yolları bulabilmek ve bunları hayata geçirmektir (Başok ve Coşkun, 2012:145).
- iii. *Faaliyet Planı Geliştirilmesi ve Detayların Belirlenmesi*: Kampanya stratejisi çerçevesinde gerçekleştirilecek faaliyetler bu aşamada geliştirilir ve detaylandırılır. Projenin araştırma aşamasında elde edilen bilgiler doğrultusunda hangi hedef kitleye ne yönde ne tür faaliyet gerçekleştirileceği ortaya konlur (Başok ve Coşkun, 2012:151).
- iv. *Faaliyetlerin Detaylandırılması*: Genel faaliyet planı oluşturulduktan sonra kurumun ve kuruluşun gerçekleştirmeyi planladığı tüm halkla ilişkiler faaliyetleri uygulanma şekline göre detaylandırılmalıdır. Detaylandırma içerisinde yer alacak bilgiler faaliyetin amacı, hedef kitlesi ve uygulanma şeklidir (Başok ve Coşkun, 2012:154).
- v. *Faaliyet Takviminin Hazırlanması*: Halkla ilişkiler faaliyetinde yapılacak çok sayıda iş olması nedeniyle bu işlerin bir faaliyet takvimi çizelgesinde yürütölmesi daha kolaylık sağlayacaktır. Faaliyet takvimi halkla ilişkiler çalışmasının ne kadar süreceğini, hangi tarihte hangi etkinliğin başlayıp biteceğinin yer aldığı bir taslaktır (Cıngı, 2013:114).
- vi. *Faaliyetlerin Bütelenmesi*: Genel bütçenin nerelerde nasıl kullanıldığı ve hangi sponsorların hangi faaliyetlere destek olduğunu belirtir. Ayrıca bütçe, kurum ve kuruluşun halkla ilişkiler faaliyetleri için ayırması gereken maddi giderleri içerir.

Değerlendirme: Değerlendirme çalışmaları sonuçları, halkla ilişkiler programının başlangıçta belirtilen hedeflere ne ölçüde varıldığını gösterirken ayrıca bir sonraki programın hedeflerinin belirlenmesinde önemli yere sahiptir. Stratejik halkla ilişkiler programlarının değerlendirilmesinde nitel ve nicel olmak üzere çeşitli yöntemler kullanılır. Nitel yöntemlerde hedef kitlelerle, medya temsilcileriyle görüşmeler yapmak içerik ve söylem analizleri yer alırken, nicel yöntemlerde anket çalışmaları, algı, imaj ve güvenilirlik araştırmaları bulunmaktadır (Gürgen, 2008:131).

Değerlendirme safhası çoğunlukla zaman yetersizliği, araştırma durumu hakkında güvensizlik, gereklilik hakkında şüphe ve finansal kaynak sıkıntısı nedenlerinden dolayı yapılmaktan kaçınılan bir aşamadır. Dolayısıyla bu tür sıkıntılara düşmeden değerlendirmenin de önceden planlanması gerekir. Bu aşama olmazsa olmazlar arasında yer alır. Değerlendirme sürecinin halkla ilişkiler uygulamasının tüm aşamalara yayılması gerekir. Değerlendirme halkla ilişkiler sürecinin ilk aşaması olan araştırma ile başlar, yapılan araştırmalar sonucu elde edilen veriler doğrultusunda proje amaçları belirlenir, planlama yapılır, uygulama ve denetim sürecine yön verilir (Başok ve Coşkun, 2012:170).

Peltekoğlu'na göre (2012:188-189) değerlendirme aşamasında yapılması gerekler; değerlendirme verilerinin amacı ve kullanım biçimi hakkında görüş birliğine varmak, değerlendirme ve araştırmanın, programın temel aşamaları olduğu konusunda kurumsal onay almak ve departman içinde değerlendirme araştırmaları üzerinde uzlaşma sağlamaktır. Program hedefleri gözlemlenebilir ve ölçülebilir terimlerle belirlenmeli, en uygun değerlendirme ölçütleri belirlenmeli, halkla ilişkiler programının etkisini değerlendirebilmeli, program kayıtları saklanmalı ve yönetim değerlendirme sonuçları hakkında bilgilendirilmelidir.

Kurum ve kuruluşlar halkla ilişkiler çalışmalarında büyük bütçeli kampanyalar düzenlemekte ve yüksek maliyetli faaliyetlerle hedef kitleye ulaşmak amaçlanmaktadır. Maliyetler karşısında hedeflerine ulaşp ulaşmadıkları, hedef kitlelerinde amaçladıkları tutuma ve davranışa yönelik değişimler olup olmadığı, hangi mecralarda daha az veya daha fazla etkin oldukları ve eğer amaçlarına ulaşamadıysalar problemin neden, nereden ve nasıl kaynaklandığını öğrenmek isterler (Cıngı, 2013:114). Bunun için de planlı bir değerlendirme yapmak ayrıca halkla ilişkiler uzmanlarını yapılan çalışmaların sonucu hakkında bilgilendirmek gerekir.

1.5. STRATEJİK HALKLA İLİŞKİLERDE DURUM VE ÖRGÜT ANALİZİ

Halkla ilişkilerde stratejik analiz içerisinde örgütün iç ve dış çevresine ilişkin özellik ve koşulların ortaya konmasına olanak sağlayan durum analizi önemli yer tutmaktadır. Durum analizinde örgütün kendisinden kaynaklanan iç çevre faktörlerinin belirlenmesinin ardından, örgütün dış çevre analizi önem kazanmaktadır. İşletmeler için fırsat ve tehditlerin arttığı, hız, dinamizm, bilgiye ulaşma ve yönetme gibi unsurların önem taşıdığı günümüzde işletmeler rekabet ortamında tutunmak için iç ve dış çevresini sürekli araştırmalı ve değerlendirmelidir (Maden, 2012:146).

Durum Analizi: Halkla ilişkiler kampanyasının başlangıcında durum analizi yer alır. Durum analizi ile işletmenin çevresi detaylıca incelenip içinde bulunduğu mevcut durum analiz edilir ve kurumun içinde yer aldığı çevresel değişkenlerin yarattığı güçlü ve zayıf yönler, fırsatlar ve tehditle yer alır. Durum analizi ile ulaşılabilir amaç ve hedefler belirlenirken aynı zamanda durum analizi gerçekleştirilmeden başarı elde etmek işletmeler için oldukça güçtür. İşletmelerin sahip olacağı güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler SWOT analizi ile tespit edilir.

SWOT Analizi: Günümüzde işletmelerin hem iç hem de dış çevresine ilişkin faktörleri belirlerken bunların örgüt üzerindeki etkilerini ölçmede en çok kullanılan tekniktir. SWOT analizi ismini “*Strength*” (güçlü yönler), “*Weakness*” (zayıf yönler), “*Opportunity*” (fırsat), “*Threat*” (tehdit) sözcüklerinin baş harflerinden alır. Güçlü ve zayıf yönler kurumun iç yapısına, fırsatlar ve tehditler dış yapısına yöneliktir. *Güçlü yönler:* İşletmenin ne konuda güçlü olduğu ve itibarının ne üzerine kurulduğuyula ilgilidir. İşletmenin kendi içyapısı içerisinde güçlü olduğu yanlardan oluşur. *Zayıf yönler:* İşletmenin verimlilik ve etkinliğinin daha düşük olduğu özellikleri içerir. Zayıf yönler belirlenerek bunları ortadan kaldırmak için gerekli çabaları göstermek gerekir. *Fırsatlar:* Çevrenin işletmeye sunduğu ve işletmenin amaçlarını başarıyla sağlayacak elverişli durumlardır (Dinçer, 2010:143). Fırsatları fark etmek ve değerlendirmek işletmelerin rakiplerine karşı üstünlük sağlamasında yardımcı olacaktır. *Tehditler:* tehditler dış kaynaklı olduğundan işletmelerin amaçlarına ulaşmasında güçlük çıkarmaktadır. Zamanında tespit edilmeyen tehditler işletmenin zamanla zarar almasına, faaliyetlerinin engellenmesine hatta hedef kitle üzerindeki etkisini kaybetmesine neden olacaktır.

PEST analizi; politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik analizler ifadesinin baş harfleri ile kısaltılarak ve stratejik yönetim süreci için yapılan dış çevre analizinde makro düzeyde çevresel faktörlerin analizidir. Bu değişkenler hem ayrı ayrı hem de birlikte değerlendirilerek işletmenin stratejik kararlarına yön verilir (Altuntuğ, 2007: -78).

İç Çevre: Örgütsel kapasitenin gözden geçirildiği bu evrede örgütün güçlü ve zayıf yönleri belirlenip, örgütün yapısı, insan kaynakları yapısının analizi, finansal durum analizi ve pazarlama faktörlerinin analizi gerçekleştirilir. Göksel'e göre (2010:63-67) bu faktörleri şöyle açıklanabilir:

- i. *Örgüt analizi:* Stratejik yönetim süresince iç çevre analizinin büyük bir bölümünü oluşturan örgüt analizinde, güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesi daha sonra alınacak kararlar için oldukça önemlidir. Örgütsel analizde ilk olarak yönetsel beceriler yani örgütsel yapı, planlama, koordinasyon, çalışanlar, denetim eğitim ve yönetim bilgi sistemler sonrası programlama ve en sonunda da finansal yetenekler üzerinde durulmaktadır.
- ii. *Finansal yapı analizi:* Bir işletmenin sahip olduğu kaynaklar ile masraflarının ne olduğunun bilinmesi ve kârlılık sağlayacak dengeyi kurması gerektiği gibi işletmenin finansal yapısındaki bir düzensizlik tüm işletme fonksiyonlarını etkilemektedir.
- iii. *İnsan kaynakları analizi:* İşletmenin sahip olduğu insan kaynaklarının sayısı ve niteliği konusunda yapılacak planlama uzun dönemli başarı için gereklilik halini almış ve özellikle günümüzde işletmeler için en önemli üretim faktörünün insan kaynağı haline gelmesi bir dizi alınacak kararları da beraberinde getirmiştir. İnsan kaynakları işletmeler için önemli üretim faktörü halini aldığı gibi diğer girdilerden (makine, ekipman, mal varlığı, bilgi vb.) ayrı bir işleve sahip olup diğer girdileri kullanabilme özelliğine de sahiptir.
- iv. *Pazarlama faktörlerinin analizi:* Pazar analizi ile işletmenin pazar lideri olup olmadığı veya rakiplerine göre konumu nerede olduğunu belirlemeye yarar. İşletmenin temel ürünleri nelerdir, ürün çeşitliliği nasıldır, tüketicileri kimlerdir, tüketicilerin satın alma sıklığı nasıldır, ücret politikası nasıldır, ürün ve hizmetlerin tüketicilere faydaları nelerdir, tüketicilerin ürün ve işletme hakkındaki düşünceleri nedir vb. sorular pazarlama faaliyetleri hakkında bilgi verir. Aynı

zamanda rakipleri açısından kıyaslanmak ve değerlendirmek hatta işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkarmaktadır.

Dış Çevre: İşletmenin içinde yer aldığı ve sürekli olarak etkilediği ve etkilendiği ortam dış çevreyi oluşturmaktadır. Ancak dış çevre analizinde önemli olan örgütün çevresindeki tehditlerin ve fırsatların belirlenmesi ve tanımlanmasıdır. Dış çevre; teknolojik çevre, sosyo-kültürel çevre, sosyo-ekonomik çevre, politik ve yasal çevre, doğal çevre ve rakiplerden oluşmaktadır (Göksel, 2010:68-72):

- i. *Ekonomik Çevre:* Bir ülkedeki mal, para, enerji ve bilgi gibi değişkenlerden ya da güçlerden oluşur. Burada değerlendirilecek etmen; milli gelirin büyüklüğü, enflasyon, işsizlik oranları, ekonomide kullanılabilir ya da harcanabilir gelir miktarı gibi unsurlardır (Göksel, 2010:68). Ele alınması gereken bir diğer etmen de ekonomide, ücret ve fiyat kontrollerinde devletin ekonomiye doğrudan müdahalesi olup olmadığıdır (Eren, 2005: 119-121). İşletmeler genellikle devletin ekonomiye müdahalesinden hoşlanmamaktadır (Tutar, 2010:88).
- ii. *Teknolojik Çevre:* Teknoloji bir toplumun sahip olduğu maddi ve manevi üretim gücü olduğu gibi çoğu zaman gelişmişliğin bir göstergesi olarak da kabul edilmektedir. İşletmeler faaliyette bulundukları sektörde geçerli olan ve ileride gerçekleşmesi muhtemel teknolojileri izlemeli ve üretim sürecinde gerekli değişimlere gitmelidir (Dinçer ve Fidan, 2010: 107).
- iii. *Politik ve Yasal Çevre:* İşletmeler kanunların getirdiği haklar ve sorumluluklar çerçevesinde faaliyette bulunurlar. Bu hukuki düzenlemeler işletmelerin bazı haklarını koruyup geliştirdiği gibi aynı zamanda zorunluluklar ve sorumluluklar da getirebilir. Küreselleşme ile beraber ülkelerin birbirleriyle ekonomik ve politik yönden işbirliği yapmaları işletmeler için büyük önem taşımaktadır. Özellikle dış yatırım ve dış ticarete ülkeler arası mali destek ve yardım, işgücü arz ve talebi yönünden bu tür etkileşimler politik eğilimlere bağlı olarak gelişim göstermektedir (Dinçer ve Fidan, 2010:106).
- iv. *Sosyo-Kültürel Çevre:* Demografik faktörler, toplumdaki sosyo-kültürel kuramlar gibi oluşmaktadır. Bir ürün ya da hizmetin ne kadar talep bulacağı ilgili pazarın demografik faktör özellikleri ile yakından ilgilidir. Nüfus, yaş, cinsiyet, eğitim, gelir durumu, medeni hali ve meslekler ile ifade edilen demografik faktörler

örgütün pazarlama faaliyetlerinin planlanması açısından veri niteliğindedir. İnsanların yaşam tarzları, tüketim alışkanlıkları, boş zaman değerlendirme özellikleri gibi birçok faktör satın alma davranışı ile yakından ilgilidir.

- v. *Rekabet Analizi:* Rakipleri analiz etmenin temel sebebi pazara girmeden önce ürün ya da hizmetinizin geliştirilme yolunun belirlenmesi, pazara girdikten sonra ise herhangi bir yeni durum için eylem planı yaparak uygulamaya geçilmesi için hazır olmaktır. Rakip işletmelerin finansal yapısı, yerel yönetimler, sendikalar, finansal kuruluşlar gibi insan kaynaklarının niteliği üzerinde araştırmalar yapılmalı ve rakiplerin mevcut durumunu analiz edilerek, yeni oluşabilecek durumlara karşı yapılacak eylemler tahmin edilmeye çalışılır.
- vi. *Doğal Çevre Faktör Analizi:* işletmelerin bulundukları doğal çevreye karşı sorumlulukları vardır. Üretimi gerçekleştirmek ve hizmet sağlamak için doğadan faydalanan işletmeler hava, su, orman, toprak gibi doğal çevre unsurları üzerinde tahribata neden olacak çalışmalar gerçekleştirmemelidir. Özellikle sanayileşme ile beraberinde makineleşme ile üretimin fazlaşması doğadan daha fazla faydalanmayı gerektirdiğinden doğa üzerinde olumsuz etki oluşturacak faaliyetler vatandaş üzerinde de olumsuz etki yaratacağından tüketici nezdinde talebin azalmasına neden olabilir.

1.6. STRATEJİK HALKLA İLİŞKİLER VE MEDYA

Medya bir zamanlar dünyanın sınırlarla parçalanmış halini bugün de tek bir mekân haline geldiği fikrini ve hissini yayma işlevi görmektedir. Bu işlevsel farklılık teknolojinin gelişmesiyle küreselleşen elektronik medya teknolojilerinin hâkimiyet göstermesinden kaynaklanmaktadır (Mutlu, 2005:211). Her geçen gün teknolojinin kendini yenilemesi ile medyanın kitlelere ulaşım hızı artmakta ve her yaştan birey tarafından kullanılan teknolojik cihazlarla etkisini etkin bir şekilde göstermektedir.

Medya, her türden sözlü, yazılı, basılı, görsel metin ve imgeleri içeren çok geniş iletişim araçlarını kapsayan bir kavramdır. Bu kavramın içine gazeteler, dergiler, kitaplar, broşürler gibi basılı, televizyon, sinema gibi görsel-işitsel ve radyo gibi işitsel kitle iletişim araçları girmektedir. Günümüzde bu kavrama internet, billboard benzeri yenileri de eklenmiştir. Medyanın temel işlevi haber ve bilgi vermek olduğundan bu fonksiyonu

ile izler kitlenin yakın ve uzak çevre hakkında bir vizyon edinmesine katkıda bulunmaktadır (msxlabs, 2018).

Sanayi devrimi ile bilim ve teknolojiye yaşanan ilerlemeler, iletişim araçlarını geliştirmiş, matbaa, fotoğraf, telgraf, telefon, plak, film, radyo ve televizyonun keşfi kitlesel iletişimi yaygınlaştırmıştır (Kılıç, 2012:73). İletişim halkla ilişkilerin temelini oluşturan bir olgu olduğundan hedef kitlelerle bağlantı kurmaya yarayan her türlü araç ya da ortam halkla ilişkilerin ilgi alanına girmektedir. Dolayısıyla halkla ilişkiler kişilerarası iletişim ile kitle iletişim araçlarını bugüne kadar kapsamlı şekilde kullanagelmıştır.

Tarihsel gelişimi yazılı/basılı araçlarla başlayan kitle iletişimi, sinemanın ortaya çıkışı, ardından radyo ve televizyonun gelişmesiyle çağdaş toplumların temeline yerleşen bir olgu halini almıştır. Geleneksel araçların yerini yeni medyanın alması halkla ilişkilerin dününden bugününe önemli değişiklikler getirmiştir (Göztaş ve Topsümer, 2012:421). Halkla ilişkiler uzmanları hedef kitlelerine gerektiği gibi etkili biçimde ulaşabilmek için değişik iletişim araç ve tekniklerini koordineli biçimde kullanmalıdırlar. Kullanılacak bu araçlar hedef kitleye doğrudan hitap eden araçlar olarak kişilerarası halkla ilişkiler araçları (görüşme, toplantı, seminer, eğitim vb.) ve kategorik halkla ilişkiler araçları (çalışan dergileri, faaliyet raporu, müşteri yayınları, genel toplantı, yıldönümleri, sempozyumlar) kullanırlar. Bunun yanı sıra dolaylı olarak hitap eden araçlar olarak da kitle iletişim araçları (basın hizmetleri, basın konferansı, medya röportajları, radyo-TV bülteni vb.) kullanılır

Kitle iletişim araçları standart mesajların kitlesel olarak dağıtımı ve tüketimini öngördüğü kadar azınlıktan ziyade çoğunluğa hitap eder. Kitle iletişim araçlarının özellikle elektronik medyanın gelişmesi ile birlikte erişim alanlarının çok geniş olması, kısa sürede çok fazla kişiye ulaşabilme olanağı tanınması, halkla ilişkiler bakımından bu araçları hedef kitleye ulaşma konusunda vazgeçilmez araçlar kılmaktadır. Bir kuruluşun başarılı bir halkla ilişkiler stratejisi gerçekleştirmesi için medya ile düzenli olarak ilişkisini sürdürmesi ve hedef kitlesine yönelik doğru kanaldan ulaşabileceği iletişim aracını seçmesi gerekmektedir Halkla ilişkiler uygulamalarında medya ile ilişkilerde kullanılan başlıca araç ve yöntemlerin bazıları şunlardır (Bülbül, 2004:167-168):

Basın bülteni hazırlamak, makale, röportaj ve söyleşi olanakları sağlamak, basın toplantıları, basın turları ve gezileri gibi organizasyonlar düzenlemek ve bilimsel

toplantılar, yıldönümleri, açılışlar-kuruluş toplantıları, seminer, kongre, sempozyum, konferans, panel, sosyal, sanatsal ve kültürel etkinlikler düzenlemek. Kuruluş ile ilgili anket, araştırma ve kamuoyu yoklamalarını haber haline getirerek bunları basın ile paylaşmak, kuruluş gazetesi ya da dergisi gibi yayınları yayımlamak; tanıtım kitapçıları, broşür, yıllık gibi baskılı malzemeleri hazırlamak. Ödüllü yarışmalar düzenlemek, fuarlara katılmak, sponsorluk anlaşmaları imzalamak ve kuruluştan kamuoyuna yansıyan değişik içerikli iletilerin birbiriyle uyumlu olmalarına dikkat etmek ve varsa çelişkileri gidermek. Gazeteciler ile yakın ilişki kurmak ve gazetecilere çalışmalarında kolaylık sağlamak, kuruluşun basın ile ilgili politikasını üst düzey yöneticiler ile saptamak, ve bayram, yılbaşı gibi özel günlerde gazetecilere kurum kimliğini yansıtan kutlama kartları ve armağanlar göndermek.

Halkla ilişkiler işlevi yönünden medya, bir kuruluşun hedef kitleleriyle bağlantı kurmasında iki önemli rol üstlenmiştir. Birincisi diğer halkla ilişkiler tekniklerine göre çok kısa zamanda ve düşük maliyetle geniş bir kitleye ulaşmayı sağlamaktadır. İkincisi halkla ilişkiler uygulayıcıları tarafından iletilen kurumsal mesajları hedef kitlenin gözünde güvenilir enformasyona dönüştürebilmektedir (Yaymoğlu, 2013:3). Bu iki işlevsel özelliğe sahip olan medyanın, halkla ilişkiler faaliyetleri açısından tercih edilebilirliği halkla ilişkiler uzmanlarınca her geçen gün artmaktadır.

Günümüzde yeni iletişim teknolojileri, alışılmış radyo ve televizyon yayınlarının güçlerini aşan boyutlara ulaşmış bulunmaktadır. Yeni iletişim teknolojilerinden ilk akla gelenler; videotext, teletext, kablolu televizyon, veri iletişim, elektronik mektup, iletişim uyduları, çoklu ortam ve internet sistemleridir (msxlabs, 2018). Hatta günümüzde kullanım yaygınlığı kazanan sosyal medya, her kültürden ve her kesimden geniş kitlelerin sosyal taleplerine yer verdiği gibi enformasyon paylaşımının artmasına neden olmakta ve bu yönde sosyalleşmeye yeni bir boyut kazandırmaktadır. Sosyal medya araçları (twitter, facebook, YouTube, instagram, whatsapp, wikipedia vb.) geleneksel iletişim araçlarına oranla kuruluşlara daha güncel ve doğrudan nihai tüketiciye veya ilgili hedef kitleye daha düşük maliyetle ve etkin bir şekilde iletişimi kurma olanağı sunmaktadır. Hatta sosyal medya sürekli güncellenmesi, çoklu kullanıma açık olması nedeniyle kişilerin daha çok tercih ettiği alan olmaktadır. Kişiler bu mecralarda bir konu veya kuruluş hakkında düşüncelerini paylaşabilmekte, tartışabilmekte hatta yöneticilerden danışmanlara, internet öncülerinden reklamcılara, blog yazarlarından gazetecilere kadar uzanan geniş

kitle ile fikir alışverişi yapabilmektedir. Bu kadar özelliği bünyesinde barındıran medya halkla ilişkiler uzmanlarınca hedef kitlelerine kolaylıkla ulaşılabilme olanağı sağladığı gibi uygulamaları içinde tercih edilen bir mecra halini almaktadır.

1.7. SOSYAL STRATEJİ PERSPEKTİFİNDE HALKLA İLİŞKİLER

Sosyal strateji bir örgütün doğrudan toplumla kurduğu ilişkisine dayanmaktadır. Güven ve itibar kazanmak, toplumsal açıdan sorumlu ve sürdürülebilir olmak, paydaşlar ve çıkar gruplarıyla iyi ilişkiler kurmak ve örgütün finansal olmayan amaçlarını gerçekleştirmek yönünde çalışır. Ayrıca sosyal strateji, örgütsel stratejilerin, davranış ve faaliyetlerin örgüt dışı beklentilere uyacak şekilde uyarlanması yanı sıra örgütün ne yapması gerektiğine dair soruyu yanıtlamaktadır (Şatır vd. 2017:5-6).

Sosyal Strateji Perspektifinde Halkla İlişkilerin Amacı: Geleneksel örgüt paradigmasından çağdaş örgüt paradigmasına geçişle beraber değişen örgüt yapısıyla halkla ilişkiler fonksiyonunun yapısı ve işlevleri de değişmiş ve halkla ilişkiler stratejik bir fonksiyona dönüşmüştür. Halkla ilişkilerin stratejik fonksiyon kazanmasıyla örgütün misyonu ile ortamdaki paydaşlar arasındaki ilişkilerin yönetilmesi ön plana çıkmıştır. Bu doğrultuda halkla ilişkilerin stratejik olma özelliği üst düzey stratejilerden sosyal strateji düzeyine sağlayacağı katkı ile açıklanabilir. Halkla ilişkiler stratejik etkisiyle örgütün makro ve mikro çevresiyle uyum içinde olması doğrultusunda stratejik paydaşları, toplumsal konular ve sorunlar çerçevesinde dinamik özelliği nedeniyle sürekli değişen sistemine örgütün uyum sağlamasını sağlar.

Sosyal Strateji Perspektifinde Halkla İlişkiler Uygulayıcısının Stratejist Rolü: Örgütlerin halkla ilişkilerden beklediği işlevler tarihsel süreç içerisinde değişim göstermiş ve örgütün iç ve dış çevresinin koşullarında meydana gelen değişimler örgütlere yönelik farklı talep ve beklentilerin meydana gelmesini sağlamıştır. Dolayısıyla geleneksel örgüt yapısının yerini modern örgüt yapısına bırakması, halkla ilişkilerin işlev ve beklentilerinde geri döndürülemez yeni bir durum ortaya çıkarmıştır (Steyn, 2011:4). Değişen iş paradigmaları halkla ilişkilerin odağını iletişim uygulamalarından ilişki yönetimine doğru değiştirmiş ve bu paradigma kayması halkla ilişkilerin uygulayıcı rollerini de teknisyenden yöneticiye, yöneticiden stratejiste doğru dönüştürmüştür (Karakaya, 2016:185).

Halkla ilişkiler için yeni bir rol tanımlama gerekliliği stratejik yönetim kuramının köprü kurucu rolünün iki boyutu ile açıklanabilir. İlki dışarıdan bir perspektifle örgütün sınırlarını aşarak örgüte girdi sağlayan ayna işlevi iken, ikicisi anlatıcı fonksiyonla içeriden bir perspektifle bilgiyi paydaşlara aktaran vitrin işlevidir (Steyn, 2011:120).

Makro düzey için ayna işlevine işaret eden ilk boyut yeni bir rol tipolojisi olan stratejist rolünün gerekliliğini ortaya koymaktadır. Makro düzey için tanımlanan stratejist rolü ortamı tarar, örgütsel paydaşları ve kamuları segmente eder, stratejik konuları belirler ve stratejik karar alım süreci için potansiyel senaryoları üst yönetime girdi olarak sunar (Steyn, 2011:121). Böylece örgütsel stratejilerin oluşmasına katkı sağlar. Nitekim üst yönetim yapısının dikkate alması gereken toplumsal çevreden bilgiyi elde eder ve üst yönetime sunar, üst yönetimi paydaşlara yönelik davranışların sonuçları hakkında bilgilendirir. Elde edilen sosyal ve toplumsal bilgiye göre örgütsel stratejileri ve davranışları uyarlaması için üst yönetimi yönlendirir ve böylece örgütsel güven, meşruiyet ve itibarla ilgili konulara dâhil olur.

1.7.1. Sosyal Strateji Perspektifinde Halkla İlişkilerin İşlevleri

Stratejistin ayna görevini yerine getirebilmesi için dış çevrenin beklentilerini öğrenmek ve ortama uyum sağlamak için “ortam taraması” yapması gerekmektedir. Ortam taraması sonucunda ortaya çıkan kamuları ve paydaşları önceliklerine göre belirlemek için “paydaş-kamu segmentasyonu” ardından bu kamulara ve ortamın dinamikliğiyle ortaya çıkabilecek konuları yönetebilmesi için “konu yönetimi” ve konulara bağlı “senaryoların üretimi” sürecini uygulaması gerekmektedir (Şatır vd. 2017:7).

Ortam Taraması: Değişen yaşam tarzları, çevresel konular ve ortaya çıkan sosyo-politik olaylar 21. Yüzyılda ulusal ve uluslararası pazarda acımasız rekabete neden olmuştur. Bu bağlamda örgütlerin değişen bu koşulları anlamlandırması gerekmektedir. Örgütler ortaya çıkacak konuları önceden teşhis etmek ve proaktif olarak etkili yanıtlar geliştirmek zorundadır. Çünkü günümüzde örgütlerin sürdürülebilirliği örgütün varlığı kadar büyümesini de hem tehdit eden hem de fırsatlar sunan sayısız konuyla ilişkilidir. Bu sayısız konuyu izleme, yorumlama ve yanıt verme yeteneğine sahip olan örgütler hedefleri doğrultusunda amaçlarına ulaşmaktadırlar (Şatır vd. 2017:7). Bu bağlam doğrultusunda ortam taraması gözlemlenmesi ya da teşhis edilmesi oldukça güç olabilen

ancak göz ardı edilmemesi gereken rekabetçi, sosyal, ekonomik ve teknik konularla başa çıkmak için başvurulacak yöntemlerdir.

Ortam taraması ile örgütü etkileyebilecek önemli trendleri, değişim ve olayları belirlemek amaçlanmaktadır. Dolayısıyla ortam taraması ile örgüt, değişen dış çevrenin beklentilerini karşılayabilecek stratejiler geliştirerek sürdürülebilirliğini sağlamış olacaktır. Örgütün ortamı ile kuracağı karşılıklı bağımlılık gerekliliği neticesinde halkla ilişkilerin de tanıma ve tanıtmaya işlevlerinin içeriği değişecektir. Halkla ilişkiler iç-dış paydaşlarla örgüt arasındaki ilişkiyi kurarak ve sürdürerek yönetebilir. Bunu da ancak halkla ilişkilerin örgütün ortamı ve ortamdaki değişimleri yönlendiren faktörlerin teşhisi ile gerçekleştirebilir (Erendag, 2011:63-64). *Makro Ortam Taraması*: makro ortamın örgütün görev ortamını etkilemesi bakımından olası bileşenlerin değerlendirilmesine dair PEST analizi (Politik-Ekonomik-Sosyal-Teknolojik) uygulanır. PEST analizi dâhilinde örgüt ve çevresinin mevcut unsurları olan politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik eğilimlerin incelenmesi, bunların örgüte olası etkilerin tahmin edilmesi ve gerekli önlemlerin alınması mümkündür. *Görev Ortamı Taraması*: Görev ortamı taraması için içsel ve dışsal özelliklerin sınırlandırıldığı ve tanımlandığı SWOT analizi kullanılmaktadır. SWOT analizi örgütün kendi içindeki faktörleri dışarıdan gelen faktörlerle karşılaştırıp içerideki faktörleri güçlü-zayıf yönler, dışardaki faktörleri ise fırsatlar ve tehditler olarak analiz etmektedir.

Paydaş-Kamu Segmentasyonu: Halkla ilişkilerin temel rolü kamuları belirlemek ve segmente etmek olup segmentasyon bir yapıdaki insanları kendi içinde homojen olacak şekilde gruplandırma/bölme anlamı taşımaktadır. Kamuların her bir segmentinde örgüte karşı farklı yönetim tarzları vardır ve bu segmentlerin örgütten iletişim beklentileri farklıdır. Dolayısıyla kamuların segmentasyonu sayesinde örgüt her bir paydaş-kamu segmentine farklı iletişim stratejileri kullanarak ilişkisini inşa ederek stratejik olarak konulara yanıt verebilmektedir. Bu doğrultuda etkili bir şekilde konuyu ve ilişkiyi yönetebilmektedir (Grunig ve Repper, 2005:131-132).

Halkla ilişkilerin stratejik yönetimi için Grunig ve Repper tarafından geliştirilen 3 aşamalı model (paydaş, kamu ve gündem evresi) stratejik yönetim aşamalarını kamular açısından tanımlamaktadır. Bu bağlamda halkla ilişkiler uygulayıcıları ve akademisyenler bu 3 aşama olmadan stratejik halkla ilişkiler uygulamalarını araştırma, planlama,

uygulama ve değerlendirme süreci olarak görmeleri, halkla ilişkiler faaliyetlerinin örgütün paydaşları ya da kamularının eylemleri tarafından kısıtlanmasına neden olmaktadır (Şatır vd. 2017:12).

Paydaş segmentasyonu; pazarlama ve işletme literatüründen uyarlanan ve statik yaklaşıma dayanan paydaş segmentasyonu, örgütler diğer örgütlere olan bağımlılıklarını azaltmak ve örgütlerin kendilerine olan bağımlılıklarını artırmak için kaynaklar üzerinde kontrol elde etmeye çalışırlar. Kaynak Bağımlılığı Kuramı, örgütlerin ayakta durabilmesi için kaynaklara ihtiyacı olduğunu belirtir ve bu kaynakları kendisinin çevreden temin edeceği kaynaklardır. Ayrıca çevrede aynı kaynağa sahip olmak isteyen başka örgütler olabileceğı gibi bu kaynaklar dışarıdan sağlanması zorunlu kaynaklar olduğu kadar örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesi ve varlığını sürdürebilmesi için gereklidir (Meydan, 2010:6). Kaynak Bağımlılık Kuramına göre, örgütün ihtiyaç duyduğu kaynaklara sahip olma ve kaynaklar açısından örgüte bağımlı olan iki tür paydaş bulunmaktadır. Örgütün bu her iki paydaş grupları ile ilişki kurması ve bu ilişkiyi gerektiğı gibi sürdürmesi de önem taşımaktadır. Örgütle ilişkilerde güç, meşruluk ve aciliyet özelliklerini taşımayan grup paydaş olarak görülmemektedir. Güç; karar alma durumunda diğer grupları etkileme, meşruluk; paydaşların iddialarının yasal ve ahlaki olma derecesi, aciliyet; ilişki ya da iddia zamana duyarlı olduğunda veya ilişki ya da iddia paydaşlar açısından kritik olduğunda oluşmaktadır (Şatır vd. 2017:16).

Kamu segmentasyonu; paydaş segmentasyonu modelinin aksine kamu segmentasyonu modelleri daha çok dinamik ya da durumsal yaklaşımlara dayandığı için halkla ilişkilerde kamu segmentasyonu daha stratejik özelliklidir. Statik yaklaşım paydaş çevresini paydaş sabit özellikleri olarak değerlendirirken, dinamik ya da durumsal yaklaşım zamana karşı duramayan sorun, konu gibi geçici kavramlara dayanmaktadır. Statik yaklaşım sabit özelliklerle paydaşları belirlediğı için daha kolay olup daha çok tercih edilmektedir. Durumsal yaklaşım ise, oluşan ve sonunda çözüme kavuşan konulara dayandığından daha zor yaklaşımdır (Şatır vd. 2017:17-18).

Halkla ilişkilerde örgütsel fırsatları artırmak ve tehditleri azaltmak için kamu-paydaş segmentasyonu için farklı yaklaşımlar gerekmektedir. Paydaş segmentasyonu için bağlantı yaklaşımı kullanılmalıdır. Bağlantılar ortamla ilgili geniş bir çerçeve çizmekte ve düşük maliyetle sürekli izlemeyi gerektiren ilk segmentasyondur. Dolayısıyla paydaş

evresinden kamu evresine geçiş dönemi iyi gözlemlenmelidir. Kamu evresinde hem statik hem de durumsal yöntemlerin her ikisinin de kullanılması gerekse de durumsal yöntem daha etkilidir (Şatır vd. 2017:20). Çünkü durumsal yöntem hangi paydaşların kamuyu oluşturacağını öngörebileceği gibi bu gruplarla nerede iletişime geçilebileceğini belirtmektedir.

Konu Yönetimi: Örgüt üzerinde etki oluşturacak sosyal ve politik konuların belirlenmesi, değerlendirilmesi sürecidir. Burada amaç anlık ve uzun dönemli performansı geliştirmek ve değerimi öngörüp fırsatları değerlendirirken tehditlerden kaçınmaktır. Stratejik yönetim açısından konu yönetimi ise paydaşların beklentisi ile örgütün performansı arasındaki boşluğun kapanması sürecidir. Stratejik halkla ilişkilerin önemli bileşenlerinden olan konu yönetimi etkili ve proaktif olarak uygulanmalıdır. Aksi halde eylem grupları örgütlere baskı yapmak için örgütlenip tehdit oluşturmaktadır.

Konu yönetimi; konunun teşhisi, konuyu izleme, konunun analizi, mesaj oluşturma, stratejik ya da operasyonel planlarla bütünleştirme aşamalarından oluşmaktadır (Şatır vd. 2017:20-23). *Konunun Teşhisi:* Burada temel amaç ortaya çıkmaya başlayan konularla ilgili önceliklerin belirlenmesi ve bu doğrultuda sınırlı kaynakların konuların yönetimini engellediği hatta sınırlı, önemsiz ve alakasız konular ile konu yönetimi örgüte önemli bilgi sağlamayacağı için önemli aşamadır. *Konuyu izleme:* Burada iç ve dış kaynaklara başvurarak formal ve informal yöntemler uygulanır. Asıl amaç örgütteki bireylerin genel veya özel medyaya yönelik medyayı okuma ya da takip etme şartı taşır. *Konu analizi:* Bu aşamada konunun önemi ve etkisi değerlendirilirken konu hakkında elde edilen bilgiler derlenir ve bir formata sokulur. Konular belirli kriterlere göre sıralanır. Süreç olarak stratejik bilgi gerektirdiğinden stratejistin görev alanı içindedir. *Mesaj oluşturma:* Bu aşamada daha önceki aşamalarda elde edilen verilerin doğru olarak mesajlara eklenmesi, uygulayıcıları iletişim yeteneğine sahip olması ve medya deneyimine sahip olması önemli etkindir. Yine bu aşamada uygulayıcı kişi stratejik halkla ilişkiler yöneticisidir. *Stratejik plana eklemek:* Burada amaç eylemlerin koordine olması ve örgütün ortama uyum sağlamasının yanı sıra bilgiyi stratejiye eklemleyerek eylemselleştirmektir.

Senaryoların Yönetimi: Örgütler günümüzün karmaşık ve dinamik ortamında belirsizliklerle karşı karşıya kaldıklarında bu belirsizlikle başa çıkmak için senaryoları

araç olarak kullanmakta ve belirsizlikleri yönetmek hususunda stratejik plana başvurmaktadırlar. Üst yönetim için stratejik planlamada bir süreç olarak kullanılan senaryo üretimi, örgüt için geleceği planlarken bu plan doğrultusunda oluşturulan senaryolar değişen ortamı anlamak ve ortama uyum sağlamak için yöneticilere rehberlik etmektedir (Demir, 2016: 37). Dolayısıyla burada önemli olan senaryo üretiminde amaç geleceğe dair tahminde bulunmak değil, muhtelif alternatif geleceği tanımlamaktır. Halkla ilişkiler perspektifinden bakınca senaryoların üretimi örgütün hatta özellikle kamunun davranış ve tutumlarını karar alma sürecinde göz önünde bulundurmaktır. Stratejik halkla ilişkiler yönetimi için senaryo üretim süreci (Şatır vd. 2017:26):

- i. *Görev analizi*: Senaryolar geliştirilirken içerden dışarıya yaklaşıp kullanılıp gelecekte örgütün temel sorunlu alanları tespit edilmeye ve mevcut durum (kurumsal kimlik, amaç ve stratejiler zayıf-güçlü yönler) analiz edilir
- ii. *Çevresel etik analizi*: Özellikler dış çevre tespit edilir ve daha sonra ortam taraması ile aralarındaki etkileşim analiz edilmektedir.
- iii. *Konu seçimi ve analizi*: Örgüt için önemli ve kritik konular genel stratejik plana ve dış çevredeki değişimler doğrultusunda seçilir ve seçilen faktörler/konular doğrultusunda gruplandırma yapılır.
- iv. *Temel belirsizliği saptama*: Politika, ekonomi, teknoloji ve toplum alanlarındaki itici güçlerin birleşmesiyle segmente edilir. Stratejik paydaşlar ve muhtemel sorunlar belirsizlikler içerisinde tespit edilir.
- v. *Anahtar kamuların tespiti*: Çoklu belirsizlikler ve paydaşlar arasından kamular, kamuların durumsal kurumuna göre belirlenip analiz edilir.
- vi. *Senaryo olay örgüsü ve bileşenlerin tespiti*: Senaryo bileşenleri ortam taraması ve kamulara yapılan görüşmeler sonucu tespit edilir ve bu faktörlerin bileşimi olay örgüsü olarak adlandırılır.
- vii. *Senaryoların son halini verme*: Öncelikle olay örgüsü-tutarlılık ve mantık-inandırıcılık alanlarındaki geribildirimlere dayanarak taslak senaryolar geliştirilir. Daha sonra bu senaryoların tutarlılık ve inandırıcılıkları kontrol edilir.
- viii. *Sonuç analizi*: Senaryolar doğrultusunda örgüt için muhtemel fırsat ve tehditler değerlendirilir. Süreç gözden geçirilir.

ix. *Senaryolar hakkında son kararı verme ve stratejiler geliştirme*: Bu son aşamada tüm senaryolar değerlendirilir. Muhtemel risk ve fırsatlar örgüt stratejilerini geliştirmede kullanılır. Ayrıca yayımlanan ve duyurulan senaryo bu son aşamadır.

Gün geçtikçe artan rekabet koşulları, teknolojinin ve örgütsel yapının hızlı değişimi, işgücü çeşitliliği, çeşitlenen paydaşların beklentileri, pazar ve ekonomideki değişimler örgütsel yapıyı etkilemektedir. Bu değişim süreci doğrultusunda örgütlerin sürdürülebilirlikleri artık strateji ile sağlanamamakta, örgütler dinamik bir işlevsellik kazanmanın yanında ortama uyum sağlaması açısından da örgütün toplumla kurduğu ilişkiye odaklanan sosyal strateji düzeyini gereklilik haline getirmektedir (Şatır vd. 2017:30).

Özlüce sosyal strateji düzeyinde halkla ilişkilerin yeni işlevi olarak; değişen dış çevrenin beklentilerini öğrenmek ve ortama adapte olmak adına “*ortam taraması*” yapılmalıdır. Ortam taraması sonucu ortaya çıkan paydaş ve kamuları önceliklerine göre değerlendirmek için “*paydaş-kamu segmentasyonu*” belirlenmelidir. Bu konulara ve ortamın dinamikliğine bağlı olarak ortaya çıkabilecek konuları yönetebilmesi için “*konu yönetimi*” hazırlanmalı ve geleceği tanımlamak için konulara ve öncelikli kamulara bağlı “*senaryoların üretimi*” tanımlanmalıdır.

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

2.1. İNSAN KAYNAĞI KAVRAMI

Yaşam pratiklerinin yıllar içerisinde dönüşmesi ve özellikle de küreselleşme ile birlikte iş ve üretim yapılarındaki topyekûn dönüşüm ile birlikte ‘personel’ kavramı yerini ‘insan kaynağı’ kavramına bırakmıştır. İnsan kaynağı, bir kurumun ürün ya da hizmet üretebilmesi için ihtiyaç duyduğu kaynaklardan biridir. Özlüce bu şekilde tanımlanabilecek olan insan kaynağı, genel ifadesiyle kurum içerisinde insana dair yapılan çalışmaları ve bu çalışmaları yapan insanları da kapsamaktadır. Öyle ki, kurum içerisinde rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması, planlama, örgütlenme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini bünyesinde barındırmalıdır.

Günümüz pratikleri açısından ele alındığında iş dünyası, sermaye ve diğer kaynaklardan daha değerli bir kaynak arayışında olup; bu kaynak için rekabet eder hale gelmiştir. Kendi beklenti ve ihtiyaçları doğrultusunda mal ve hizmet üreten bu kaynak, iş dünyası organizasyonunun vazgeçilmez unsurudur. Yaratıcı, yenilikçi, kendini geliştiren, alanında yetişmiş/uzman ve çalışkan insan, işletmelerin olmazsa olmazı haline gelmiştir (Akdemir vd. 2016:11). İnsan kaynağı sermaye ile kolaylıkla bulunup bolca istihdam edilen bir unsur olabileceği gibi bilgi-beceri, performans ve yaratıcılık özelliklerine de sahip olan kıt bir kaynaktır. Bu hususta insanı kaynak haline getiren unsur, sahip olduğu/olabileceği yetkinlikler ve değerlerdir.

Sahip olduğu insan gücü, işletmeleri rekabette üstün kılarken; insan kaynağının başarıyla yönetilmesi, işletmenin piyasadaki konumunu da olumlu yönde etkilemektedir. Hizmetler sektörünün ön plana çıktığı günümüzde ‘entelektüel sermaye’ olarak adlandırılan insan kaynağı rekabetin yoğun olduğu ortamlarda var olma mücadelesi veren örgütler için önemli bir girdi kaynağı olmaktadır. Son dönemlerde işletmelerin temel amacı, müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayan mal ve hizmeti üretmek, ancak bu üretimi en az maliyet ve zararla gerçekleştirmektir. Bu amacı gerçekleştirmek için kaynak, sermaye ve insan gücü gibi araçlar öne çıkmaktadır. Teknolojinin sınır tanımaz biçimde geliştiği ve işletmelere çeşitli olanaklar sunduğu günümüzde insan kaynağı çok daha önem kazanmakta, insanın devre dışı bırakıldığı durumlarda mevcut olan diğer

kaynakların kullanımı, işlev kazanması adeta olanaksız hale gelmektedir. Bu bağlamda insan kaynağı işletme bünyesinde en alt kademede çalışandan en üst kademede çalışana kadar herkesi kapsamaktadır (Akdemir vd. 2016:11-12). İnsan kaynağı denildiğinde sadece örgütün içinde/bünyesinde çalışan değil aynı zamanda örgütün ilişkisi bulunan tüm kurum ve kuruluşların sahip oldukları iş gücü akla gelmelidir (Atay, 2016:3).

2.1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi: Tanımı, Önemi ve Kapsamı

İnsan kaynakları yönetimi bir organizasyonun en değerli varlığının yani insanların, etkin yönetimi için geliştirilen stratejik ve tutarlı yaklaşımıdır. İnsan kaynakları yönetimi organizasyon içinde yüksek performanslı işgücünün kazanılması, geliştirilmesi gereken etkinlikler yönetimi, aynı zamanda organizasyon ile çalışanları arasındaki ilişkileri etkileyen tüm yönetim kararları ve uygulamalarıdır. İnsan kaynaklarının seçiminden eğitim ve geliştirilmesine, çalışanlar arasında ki ücretlendirme ve ödüllendirmeye kadar uzanan mekanizmadır (Barutçugil, 2004:32-33).

5M (*machine*-makine, *money*-kapital, *material*-malzeme, *management*-yönetim ve *man*-insan) olarak belirlenen girdilerden biri ve hepsinin üstünde olan insan bir sonuç değil kaynaktır. Bundan dolayı ulaşılmak istenilen sonuç doğru belirlenirse hem doğru insanları seçmek hem de bir amaç doğrultusunda şirket olarak çalışmak çok daha kolay olacaktır. İnsan kaynağı bir şirketin tüm çalışanlarının, bilgi, deneyim, yetenek, karakter ve performanslarıyla beraber ortaya koyduğu tüm işlerin toplamıdır. İnsan kaynakları yönetimi ise şirketlerin işe alım ile daha iyi bir insan kaynağı yaratmasının yanında elindeki insan kaynağını en verimli şekilde kullanabilmesi sürecidir.

Yaman'a göre; (2012:109) insan kaynakları, örgütte rekabet üstünlüğü sağlamak ve örgütteki işleri etkin ve verimli şekilde yürütmek amacıyla gerekli insan kaynağının belirlenmesi, istihdam geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, eğitim, örgütlenme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini etkin yönetimi için geliştirilen stratejik ve tutarlı bir yaklaşımdır.

İnsan kaynaklarını organizasyonun en önemli kaynağı haline gelmesinin birincil nedeni rekabettir. Rekabette öne geçmek ve kalıcı olmak için müşteri tatmini ve devamlılığı taşımaktadır. Müşteri tatmini için ürünün rakiplere oranla ucuz, kaliteli ve iyi koşullarda tüketiciye ulaşması zorunludur. Daha ucuz üretim yöntemlerinden biri de işçilik maliyetini en aza indirmektir. Bu da niteliksiz ve vasat çalışanlarla yapılırsa uzun

dönemli sorunlara neden olacaktır. Bunun için organizasyon içinde yetenekli insanların bulunması ve bu insanların eğitilip muhafaza edilmesi işletmelerin başarısı açısından önemlidir.

İnsan kaynakları yönetimi örgütlerin rekabet avantajı elde etmelerine yardımcı olabilir. İnsan kaynakları yönetiminin bir örgüte getireceği katkılar; (Sabuncuoğlu, 2005:5) sürekli gelişim olanaklarının artması, işgücü devir oranının azalması, devamsızlık oranının düşmesi, iş kazalarının neden olduğu kayıpların azalması, hatalı üretimin düşmesi, ürün niteliğinin yükselmesi, işyeri ortamında moral ve motivasyonun yükselmesi ve işgören-işveren çatışmasının azalması şeklindedir.

Esasında insan kaynakları yönetiminden elde edilecek faydalar bir şekilde birbiri ile ilişkilidir. İnsan kaynakları yönetimi etkin şekilde yerine getirilip amaçlarına ulaştığı zaman işgörenlerin iş memnuniyetleri ve isteklendirme düzeylerinin yükselmesi beklenir. Bu bağlamda işgücü devir hızı ve devamsızlık oranları düşeceği gibi, işgörenlerin işlerini daha dikkatli ve verimli şekilde yapma ihtimalleri de artacaktır.

İnsan kaynakları yönetimi insan kaynağını organizasyona dâhil etme, geliştirme, güdüleme, yüksek performansa odaklama, ödüllendirme, gönülden bağlılık ve elde tutma hususunda önemli role sahiptir. Bu bağlamda insan kaynakları yönetimi kavramı ile çalışanların davranışlarını, tutumlarını ve performanslarını etkileyen, yetenek ve yaratıcılıklarını ortaya çıkaran politikalar, uygulamalar kastedilmektedir (Akdemir vd. 2016:13-14). Öte yandan günümüzde yönetimin ulaştığı son nokta olan stratejik yönetim esaslı insan kaynakları yönetimi bir organizasyonun çalışanlarının etkin yönetiminde geliştirilen stratejik ve tutarlı bir yaklaşım olarak ele alınmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi iki temel felsefe üzerine kurulmuştur. Birincisi firma hedefleri doğrultusunda insan gücünün verimli kullanımı, ikincisi işgören beklentilerinin karşılanması ve geliştirilmesidir. Bu bağlamda ele alınacak olursa insan kaynakları insanın yüksek performansta çalışmasını ve çalışanların yaşam kalitesinin yükselmesini amaçlar. Bu yaklaşıma göre insanın üretimin bir parçası olduğu kadar tüketimde de mutlu ve tatmin olmasının sağlanması başarı ve verimliliği artıracaktır (Sabuncuoğlu, 2016:4). Aynı zamanda doğru iş, zaman ve yer ile insan kaynakları yönetimi firmaya kâr, sürekli gelişim, çalışanları koruma, değişime açık ve başarılı insan yetiştirmek gibi katkılar sağlar.

2.1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi: Gelişim Süreci

İnsan kaynakları yönetiminin gelişim süreci üç aşamada incelenebilir. Bunlar (Bkz. Tablo-1) personel yönetimi, insan kaynakları yönetimi ve stratejik insan kaynakları yönetimi kavramlarıdır. Bu kavramlar sırasıyla ele alındığında sosyal, ekonomik ve kültürel açıdan toplumları büyük değişikliğe uğratan Endüstri Devrimi'nin öne çıktığı görülecektir. Bu devrimle birlikte çeşitli üretim teknolojilerinin fabrika düzeni oluşturularak kullanılmaya başlanması, işçilerin daha iyi çalışma koşullarında olmasını sağlamıştır (Aldemir, 2004:16).

Tablo 1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişim Süreci

Personel Yönetimi (1945-1979)	•Klasik-davranışsal tutum •İdareci bakış açısı •Uyma davranışı •Üretime odaklanma
İnsan Kaynakları Yönetimi (1980-1990)	•Durumsallık ve sistem yaklaşımları •Ekonomik perspektif •karşılıklı iş birliği bakış açısı •insan odaklı
Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi(2000-Günümüz)	•Stratejik yaklaşım •insan ve değer odaklı •Disiplinli ve çok yönlü

Kaynak: Atay, 2016.

Frederick W. Taylor'un ortaya çıkardığı bilimsel yönetim yaklaşımı bu dönemde çok önemli rol üstlenmiştir. Taylor, insan faktörünün önemini belirtmiş ve insanın daha iyi organize edildiğinde, eğitim aldığı ve iyi çalışma ortamı sağlandığında daha verimli olacağını dile getirmiştir (Koçel, 2003:195). Örgütler Endüstri Devrimiyle beraber insan odaklı birçok sorunla karşılaşmaya başlamış, bu sorunlar arasında en önemlileri, endüstrileşmeden kaynaklanan yoğun işgücü artışları ve bunun yönetimi, sendikacılığın oluşması ve çok fazla insanın büyük yerleşim yerlerine göç etmesidir. Çalışanların hakkını koruyan yasalar ortaya çıkmış, işçi ve işveren karşılıklı olarak anlaşmaya başlamıştır. İşçiler toplu sözleşmelerine maddi çıkarlarıyla birlikte sosyal bazı haklarını da madde olarak ekleterek örgütlerin insan kaynakları yönetimi kapsamını

genişletmişlerdir. 1930'lu yıllardan 1940'lı yıllara kadar çalışanlar üzerinde iş gruplarının etkisinin önemi üzerinde durulmuştur. 1940-1950'li yıllar arasında çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak ve onları yönetmek personel bölümünün görevlerinden olmuştur. Tüm dünyada personel bölümü, kr, ücret, işe alma ve işgücü ilişkileri ile ilgili konularda sendikalarla işbirliğinden sorumlu tutularak, insan ilişkileri personel bölümlerinde yalnızca eğitim ve katılımcı yönetime önem verme esasına yer verilmiştir. Aynı zamanda personel yönetimi, örgütlere hükümet politikaları, düzenlemeleri ve kuralları ile ilgili bilgi vermekle sorumlu tutulmuştur. 1950'li ve 1960'lı yıllarda orduda kullanılan değerlendirme merkezleri gibi uygulamalar özel sektöre kayarak, biçimsel performans uygulamaları, kararlarda merkezileşe gibi uygulamalar bu dönemde kullanılmıştır (Schuler, 1998:21). 1960 ve 1970'li yıllarda personel bölümünün örgüt genelinde önemi artmış, iş yaşamına ve sosyal güvenliğe ilişkin yasalar ortaya çıkmıştır. Aynı zamanda örgütsel verimlilik için çalışanların motivasyonuna ve çalışma koşullarının iyileştirilmesine önem verilmeye başlanmıştır (Gürüz ve Gürel, 2006:170).

1970 ve 1980 yılları arasında personel yönetiminin yeni adı insan kaynakları yönetimi olarak değiştirilmiş ve bu değişimle birlikte çalışanlar örgütler tarafından önemli bir değer olarak görülmeye başlanmıştır. Örgütler çalışanlarını, gelirlerinin ve krlarının hayati bir kaynağı ve devamlılığı olarak görmekten ziyade maliyet unsuru olarak görmekteydi ve birçok örgütte de bu anlayış belli bir süre devam etmiştir. Personel yönetimi bir kayıt tutma faaliyeti olarak görülmüş, personelin creti, yan ödemeleri, sigorta kesintileri gibi konularla ilgilenmiştir. Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş dönemi birçok aşamadan sonra mümkün olabilmemiştir. Çoğu örgütte ise bu geçiş dönemi sadece bir isim olarak kalmıştır (Yüksel, 2000:11). 1980'li yıllarda davranışsal perspektif önemini yitirmiş ve yerini ekonomik perspektife bırakmıştır. Bu dönüşüm geleneksel yöntemler dışında yenilikçi ve yaratıcı yöntemlerin gelişimini sağlamıştır. st yönetimler etkin insan kaynağının geliştirilmesini ve desteklenmesini başarının kritik değerlerinden olduğunu anlamaya başlamışlardır. Böylece insan kaynaklarının statüsü geliştirilip önem kazanmıştır (Atay, 2016:8).

İnsan kaynakları yönetiminde 1980 ve 1990 yılları arasında önemli gelişmeler yaşanmıştır. Uluslararası rekabetin artması, iş başına düşen verimlilik oranındaki düşme, faiz oranlarında meydana gelen yükselme, sosyo-ekonomik ve politik alandaki değişiklikler başta insan kaynakları yönetimi olmak üzere birçok alanda etkisini

göstermiştir. Örgütler artık insan kaynaklarını maliyet artırıcı bir fonksiyon olarak değil, rekabette avantaj sağlayıcı ve örgüt değerini artırıcı bir faktör olarak görmeye başlamıştır (Yüksel, 2000:11-12). Yaşanan değişim ve rekabet koşullarının değişmesi; insan kaynakları işlevinin karmaşıklaşmasını, örgüt içinde öneminin artmasını ve alınan kararlarda önemli yeri olmasını sağlamıştır.

1990'lı yıllarda insan kaynakları yönetimini ve insan kaynağının gelişmesini yeni iletişim araçları, yeni örgütsel yapılar, değişen demografik yapı ve değerler, rekabetçi ve bilgili küresel pazarlar, teknolojinin gelişmesi gibi faktörler etkilemiştir. İnsan kaynakları yönetimi terimi ülkemizde 1970'lerin ortalarında kullanılmaya başlanmış olup, günümüze kadar yoğun bir değişim ve gelişim göstermiştir. Geçiş süreci olarak adlandırılan bu değişim ve gelişim günümüzde halen devam etmektedir (Gök, 2006:16).

2. Dünya Savaşı sonrasında teknolojideki gelişmelere paralel olarak çalışanların da eğitim düzeyi artmış beklentileri yükselmiş ve kendini gerçekleştirme potansiyeli ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda stratejik insan kaynakları yönetimi doğrultusunda hem kullanılan teknoloji hem de müşteri beklentisi nitelikli çalışan istihdamını zorunlu kılmıştır. Zira internet ile hızlı iletişime geçiş hizmet odaklı işletmeleri doğurmuştur. Bu bağlamda işletmeler uluslararası pazarlara açılmış ve rekabet yarışına girmiştir. İşletmeler misyonlarını yeniden tanımlamak, bu doğrultuda amaçlarını belirleyip stratejiler geliştirmek zorundadırlar. Maliyetlerini önemsemeye başlayan işletmeler insan kaynakları bakımından kaynak olarak görünen çalışanları stratejik insan kaynakları ile varlık olarak görmeye başlamışlardır. Rekabet eden işletmeler stratejik insan kaynakları uygulamalarına yer verip teknik bilgi ve becerileri yüksek çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Yenilikçi strateji, kalite artırmaya yönelik strateji ve maliyet azaltmaya yönelik stratejiler geliştirilmeli ve bu doğrultuda çalışanlara istihdam yaratıp bu konuda eğitimler ve etkinlikler verilmelidir.

Personel yönetimi işletmenin ihtiyaç duyduğu personel ihtiyaçlarının belirlenmesi, işe alınması, işe alıştırılması, başarılarının değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi ve eğitime yönelik bütün faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, yürütülmesi, koordine ve kontrol edilmesini ön görmektedir (Dinçer ve Fidan, 1996:260). Bununla beraber personel yönetimi başlangıçta organizasyonun bir parçası olarak görünse de kayıt tutmaktan öteye geçmeyen bir faaliyetti. Organizasyonların personel

yönetimi faaliyetlerinin 1930'larda başladığı ifade edilebilir. II. Dünya Savaşıyla emek gücünün kıtlığının yarattığı kriz ile şirketler personel yönetimi alanına özen göstermeye başlamışlardır. Böylece yeni eleman alımının yanı sıra elemanın örgütte kalmasını sağlamak da önemli bir faktör olmuştur. Zira Sanayi Devrimi ile evlerden, küçük dükkânlardan büyük fabrikalara taşınan işlerle pek çok sayıda işçinin tek çatı altında toplanması, korunması ve tutundurulması gerekmektedir. İşgücünün uzmanlaşmaya başlamasıyla planlama, eleman alma ve seçme, yerleştirme, ücretlendirme ve eğitime gibi önceden biçimsel bir şekilde yapılmayan faaliyetler daha çok önem ve ilgi görmeye başlamıştır.

Görüldüğü üzere, personel yönetimi içeriği itibari ile bir organizasyonda işe alma, seçme-yerleştirme, değerlendirme, ücretlendirme, geliştirme, koruma ve yasalara uyum sağlanması gibi faaliyetlerin yerine getirilmesini üstlenmektedir. Ancak, işgücü maliyetlerinin, işgücünün niteliğinin değişmesi, eğitim düzeyinin yükselmesi ve insanın örgüt içinde en değerli kaynaklardan biri olarak görülmeye başlaması gibi çok sayıda faktör örgütleri personel yönetimi anlayışından uzaklaştırmaya başlamış ve insan kaynakları yönetimini gündeme getirmiştir (Cingöz, 2011:83).

Personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi arasındaki benzerlikler; her ikisi de stratejik olarak örgüt stratejisinden kaynaklanmaktadır. Personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi "bireye değer verme" noktasında özdeştir. Yani örgütsel ve bireysel gereksinimleri dengeleme, bireyin yeterlik derecesinin artırılması amaçlanmıştır. Herkesi kendi mesleki bilgi ve uzmanlık alanında çalıştırmak, her ikisinin de ortak amacıdır. Böylece, insan kaynakları, her zaman değişen örgütsel gereksinimlere uyum sağlayabilir. Eleman seçme, değerlendirme, eğitim, yönetimi geliştirme ve ücret yönetimi teknikleri her ikisinin de mevcuttur. İnsan kaynağı yönetiminin esnek tanımı gibi, personel yönetimi de, iletişim ve katılma süreçlerine önem verir. Personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi arasındaki farklılıklar, personel yönetimi; iş odaklı, operasyonel faaliyet gösterir, kayıt işlevi görmekte, statik bir sistem, insan maliyet unsuru, kalıplaşmış kurallar geçerli, klasik bir yöntem, insan sadece çalışmakla yükümlü ve iç planlama mevcuttur. İnsan kaynakları yönetiminde ise insan odaklı, danışmanlık işlevi görmekte, kaynak niteliğindedir, dinamik bir yapı, insan önemli bir girdi, misyon ve değerler geçerli, toplam kalite yönetimi, insan işi organize eden unsur ve stratejik planlama hakimdir (Sabuncuoğlu, 2016:11)

2.1.3. İnsan Kaynakları Yönetimi: Amaçları ve İlkeleri

İnsan kaynakları yönetimin amaçları özlüce, çalışanların bilgi ve becerilerini en iyi biçimde kullanmalarını sağlayarak, onların işletmeye olan katkılarını en üst düzeye çıkarmak ve iş yaşamının kalitesini yükselterek sağlıklı ve güvenli bir ortamda yaptıkları işten zevk almalarını sağlamaktır. İnsan kaynakları yönetiminin ilkeleri de, birbirinden kesin sınırlarla ayırmanın mümkün olmadığı, iç içe geçmiş bir dizi ilke içerir. Bu bağlamda amaçları ve ilkeleri ayrı başlıklar altında ele almakta fayda vardır.

İnsan kaynakları yönetimi bir örgütün işgücünü oluşturması için adaylara müracaat etmeyi, onlar arasında seçim yapmayı, seçilenleri örgütün yapısı ve kültürü ile uyumunun sağlanması, belirlenen görevleri yerine getirebilmeleri ve örgütün hedeflerine ulaşabilmesine katkı sağlar. Bu katkı doğrultusunda adayları yönlendirmeyi, motive etmeyi, bunları sağlayabilmek için adil ücret politikası oluşturmayı, sahip olduğu işgücünün geleceğe yönelik durumunu belirleyerek; eğitim, geliştirme ve kariyer programlarını ve düzenli bilgi alışverişini gerçekleştirmeyi amaçlayan süreçtir.

İnsan kaynakları yönetiminin temel prensibi rekabet sağlayarak ortalamanın üstünde getiri elde edip tutunmaktır. Bu stratejiye sahip işletmeler insan kaynakları stratejilerini geliştirip uygularlar. İnsan kaynakları yönetimi çalışanların bu amaçlar çerçevesinde yönetilebilmesi için verimliliği ve rekabet gücünü artırmak bunun için de çalışma hayatının kalitesini geliştirmek hedeflerini gerçekleştirmeye çalışır (Akdemir vd. 2016:15). Bu da çalışanların yetenek ve yaratıcılığını organizasyon amaçları doğrultusunda kullanmasını gerektirir.

İnsan kaynakları yönetiminin amacı çalışanları yüksek performansa özendirip verimlilik elde etmektir. Çalışanların bilgi ve becerilerini en iyi biçimde kullanmalarını sağlayarak, onların işletmeye olan katkılarını en üst düzeye çıkarmak insan kaynakları yönetiminin amaçlarındandır. Çalışanların iş yaşamının kalitesini yükselterek sağlıklı ve güvenli bir ortamda yaptıkları işten zevk almalarını sağlamak önemlidir. Bu yargılardan hareketle insan kaynakları yönetimi yüksek performansa odaklanmak, rekabet üstünlüğü ve avantajı sağlamak, yüksek performansa odaklanmak, rekabet üstünlüğü ve avantajı sağlamak, verimliliği ve kaliteyi arttırmak, çalışma hayatının kalitesini yükseltmek, yetenek ve yaratıcılığı geliştirmek, çalışanları güncel tutmak ve yasalara uygun iş görmek gibi amaçları vardır (Akdemir vd. 2016:15). Bu amaçlar birbirleriyle ilişkilidir ve her biri

bir öncesi ve sonrası için olmazsa olmazlardan olup bu etkileşim ile organizasyonun amacına ulaşmada insan kaynakları yönetimi ile izlenmesi gereken yollardır. Aynı zamanda çalışanlar arasında güçlü bir bağ oluşturmak, kişi ve grup amaçlarını örgütsel amaçla bütünleştirmek, insan kaynağının etkin kullanımını sağlamak, yeterli ve adil ücret, teşvik, sosyal güvenlik, itibar, güçlü iletişim sağlamak, toplumsal zenginliği yükseltmemek ve işgören için uygun çalışma ortamı sağlamak da “insan kaynakları yönetiminin” amaçları içinde sıralanabilir.

Yüksek Performansa Odaklamak: İnsan kaynakları yönetiminin temel amacı yüksek performansa odaklamak olmalıdır. Yüksek performans gösterme potansiyeli olan çalışanları işe almak, eğitmek ve sürekli geliştirme çalışmaları ile kurumsal performansın da artmasını sağlar.

Rekabet Üstünlüğü ve Avantajı Sağlamak: İnsan kaynakları yönetimi işletme stratejilerini destekleyen stratejiler geliştirerek, organizasyonun rekabet üstünlüğü elde etmesine katkıda bulunur. İşgücü planlaması, yönetici yetiştirme ve geliştirme, işgücünün var olan yeteneklerinin değerlendirilmesi ve rekabet ile yaratıcılığa yön veren kurumsal kültürün geliştirilmesi gibi unsurlar işletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmesine yönelik stratejilerdir (Akdemir vd. 2016:16).

Verimlilik ve Kaliteyi Artırmak: Çalışanların verimliliği ile organizasyonun verimliliği eş değerdir. Çalışanları iş başında motive edecek, verimli kılacak tedbirlerin başında iş dizaynı ve örgüt geliştirme bu amaçla kullanılabilecek yöntemlerdir.

Çalışma Hayatının Kalitesini Yükseltmek: Verimlilik ve kalite arttırmada çalışana değer verilmesi oldukça önemlidir. Çalışanı iş hayatında ve özel hayatında mutlu edecek, organizasyonu sahiplenmesinde alınacak önlem ve düzenlemelere insan kaynakları yönetimi önemli katkı sağlar. Bireysellikten ziyade örgütlü katılım, ekip çalışması ve grupça başarı olumlu örgüt havası ve bütün bunlara açık bunları destekleyen örgüt kültürü kaliteli çalışma hayatının unsurudur.

Yetenek ve Yaratıcılığı Geliştirmek: Yetenekli ve yaratıcı çalışanlar organizasyonlarda kilit unsur konumundadırlar. Keza bu unsuru ele geçirmek “insan kaynakları yönetiminin” temel amaçlarındanıdır. Yetenekli ve yaratıcı personeli ele geçirmek kadar onu elde tutmak da önemlidir. Bunu geliştirmek kaliteli ve verimli bir potansiyel elde etmek “İnsan kaynakları yönetiminin” öncelikleri arasında yer almalıdır.

Çalışanları Güncel Tutmak: İnsan kaynakları yönetiminin eğitim ve geliştirme işlevi ile bağlantılı olan bu amaç doğrultusunda günümüzde informal eğitim ile hızla değişen çalışma hayatının ihtiyaçlarını karşılamak oldukça güçtür. Bir yandan farklılık gösteren organizasyonlar diğer yandan yeniliğe açık olmayan çalışanlar göz önüne alındığında ihtiyaç duyulacak beceri ve yetenekleri daima hazır hale getirmek için çalışanları güncel tutmak ve geliştirmek gerekmektedir.

Yasalara Uygun İş Görmek: İnsan kaynakları yönetimi yasalara uygunluğu gözetmek ve örgütsel adaleti sağlamakla yükümlüdür. İş yerinin düzenlenmesinden işe alama, ücret ve ödemelerden emeklilik haklarına kadar her aşamada insan kaynakları yönetimi yasalara uygunluğu gözetip hem organizasyonun hem de çalışanın hak ve hukukunu hayata geçirmekle yükümlüdür. Bu fonksiyonlar dikkate alındığında etkili insan kaynakları yönetimi için yapılması gereken faaliyetler; doğru işi doğru kişiye vermek, işgörenler için eğitim programları düzenlemek, her bir işgörenin iş performansını iyileştirmek, işgörenlerin kariyer planlarını geliştirmektir. Ayrıca adil ve dengeli bir ücret tahsil etmek, işgörenlerin sağlık ve fiziksel koşullarını iyileştirmek, işgören şikâyetlerini dikkate almak ve çözüm üretmek, yaratıcı işbirliğini artırmak ve doğru çalışma stratejisi geliştirmek ve çalışma yaşamının niteliğini arttırmaktır (Cingöz, 2011:29).

İnsan kaynakları yönetimi amaçlarını yerine getirebilmek için ulusal ve küresel anlamda kabul görülen ilkelerle hareket eder. İnsan kaynakları yönetiminin ilkelerini iş analizi, verimlilik, insancıl davranış, eşitlik ve adalet, güvence, açıklık, gizlilik, katılımcılık, liyakat ya da yeterlilik, bilimsellik, yetiştirme ve geliştirme, motivasyon ve kadrolama olarak sıralayabiliriz.

İş Analizi: İş analizi; iş tanımı, iş gerekleri ve iş dizaynı faaliyetlerini içermektedir (Cingöz, 2011:27) İşin içeriği, sahiplenilecek sorumluluklar, çalışanların yeteneklerinin belirlenmesi, çalışanın hangi özellikleri taşıması gerektiğinin belirlenmesi ve bunun doğrultusunda iş ilanlarının oluşturulması en sonunda da iş değerlendirilmesinin yapılması gibi fonksiyonları içerir. İnsan kaynakları yönetimi bu doğrultuda çalışan temini ve alımı yapar. Dolayısıyla iş analizi, işe ilişkin bütün bilgilerin toplanmasını kapsamaktadır. Ayrıca iş analizi; bir işin ne olduğu, niçin ve nasıl yapıldığı ve o işin yerine getirilebilmesi için ne gibi bilgi, beceri, ustalık ve sorumluluk gerektiği gibi

konuları açık bir şekilde değerlendiren bir unsur olarak ele alınmaktadır (Türkel, 1998:42-43).

Verimlilik: Verimlilik, üretimde kullanılan kaynaklardan girdi ile bu kaynaklardan elde edilen çıktılar (mal ve hizmet) arasındaki oransal ilişkidir. Yani kısaca verimlilik=çıktı/girdidir. Sermaye, doğal kaynak ve emeğin üretim düzeyi arasındaki ilişki verimliliğidir. İşletmeler bazında ele alındığında az sayıda iş gücü ile yüksek oranda üretim gerektirir. Bu da nitelikli insan kaynağına bağlıdır. Çalışma temposunda süreklilik sağlanacağı gibi çalışandan istenilen düzeyde verim almak, çalışanın ekonomik beklentisini karşılamak ve tatminkâr bir ücret vermek gerekmektedir. Aynı zamanda çalışma ortamı ve fiziksel koşullar iyileştirilmelidir (Sabuncuoğlu, 2016:20-21).

İnsancıl Davranış: Bir işletmede ekonomik amaçlar kadar sosyal amaçlar da önemlidir. Hatta bu iki unsur bir arada bulunursa hareket ederse organizasyon verimlilik elde etmiş olur. Bu bağlamda insan kaynağından maksimum sonuç alabilmek için (Sabuncuoğlu, 2016:22); yaşam kalitesini yükseltmek, güvenliği sağlamak, kişiler arası iletişime önem vermek, kurumsal bağlılığı artırmak, bireyin kendisini tanımasını sağlamak, yönetsel işlevsellik kazandırmak ve bağımsız çalışma ortamı sağlamak gerekmektedir. Bu özellikler insan kaynakları yönetiminin işletmenin misyon ve vizyonuna geliştirmede katkı sağlayacağı gibi insan ilişkilerini de ön plana çıkaracaktır.

Eşitlik ve Adalet: İnsan kaynakları yönetimi çalışanlar arasında dil, din, cinsiyet, ırk, düşünce ve inanç ayrımı gözetmeksizin işe alımdan uzaklaştırmaya kadar eşit ve yansız bir tutum sergilemesi gerekir. Çalışanın beceri, bilgi, kişilik ve yeteneği her zaman öncelik taşınmalıdır. Adil davranış çalışanların da en duyarlı olduğu konulardandır. Özellikle işe göre adam veya ücret, ödül, ceza, tefi gibi hususlarda adil olmak son derece önemlidir. Eşit ve adil yaklaşımla çalışanların kuruma olan bağlılıkları artacağı gibi işi ve görevi sahiplenme, maksimum çalışma ile de kuruma kazanımlar sağlayacaktır (Sabuncuoğlu, 2016:23).

Güvence: İşgören çalışma yaşamını işletmeye adarken, işletmeden de kendisine bir güvence bekler. Olası bir durumda statü ve işini kaybetme korkusunda olan işgören kurum için insan kaynağından çok verimsiz bir yük halini alır. Bu yüzden işgören ekonomik ve sosyal yönden güvence içinde olmalı, varsa mevcut korku ve işletmeye karşı önyargısının giderilmesi gerekir (Sabuncuoğlu, 2016:23). İnsan kaynakları yönetimi

alışanlarına bu hususta eğitimler verilmeli veya bilgilendirici kitapçıklar hazırlanarak işletmenin ilk önce çalışan nezdinde misyon ve vizyonuna ilişkin güvenleri kazanmalıdır.

Açıklık: Açıklık ilkesinin uygulanması yazılı bilgi veya sözlü açıklamalarla gerçekleşir. Her çalışanın rolünü belirleyen ve insan kaynakları politikasının açıkça yorumlanmasına yardımcı olan toplantılar ve diğer yayın araçlarıdır. Kullanılan araçlar herkesin anlayabileceği ölçüde sade ve net olmalıdır (Sabuncuoğlu, 2016:24). Aksi halde herkes tarafından anlaşılması zor olan ifadeler kullanıldığı ve anlatılmak istenen açıkça verilmediği içi işletmede çalışanların aynı konumda farklı yaklaşımlar göstermesi söz konusu olabilecektir. İnsan kaynakları yönetimi bir uyum ve dizayn sorumluluğunu stleneceğinden herkes için aynı ölçüde anlaşılır kaynaklar edinmelidir.

Gizlilik: İnsan kaynakları bölümünde her çalışan için açılmış dosya bulunmaktadır. Bu dosya içerisinde işgören kimliği, özlük hakları, eğitim ve sosyal durumunu içeren belge ve de performans değerlendirme belgeleri bulunmaktadır (Sabuncuoğlu, 2016:24). Ayrıca kişiye dair bir cezai işlemler mevcutsa bunları da içinde barındıran bu dosyanın kişinin hakları çerçevesinde korunup gizli kalması gerekmektedir.

Katılımcılık: Kurumda kararlara katılım, sorun çözme, müşteri memnuniyetinin sağlanması yönelik olarak çalışanların gönüllü desteklerinin olması gerekmektedir. Bu gereklilik biçimsel düzenlemelerin yapılması ve verilen eğitimler aracılığıyla katılım yollarının sağlanması biçiminde hayata geçirilir. Ayrıca insan kaynakları yönetimi işe alımda sorumluluk ve öncelik sahibi, iş bilgisi ve becerisi olan, kendini gerçekleştirmeye açık elemanlar alarak bu duruma önceden zemin hazırlamalıdır.

Liyakat ya da Yeterlilik: “Liyakat” sözlük anlamı ile laik olmak, uygunluk ve yeterlilik anlamına gelmekte olup “insan kaynakları yönetimi belirli bir pozisyona uygun kişinin atanması anlamına gelmektedir (Akdemir vd. 2016:18). Kurumlarda işe göre adam değil, adama göre iş yaklaşımı prensip edinilmelidir. Çünkü doğru insanı doğru işe vermek başarıyı da beraberinde getirecektir.

Bilimsellik: Yönetim süreçlerinde yöneticiler, bilimsel araştırmalar, genel olarak kabul görmüş teori ve bilgi haline gelen kavram, metot, sistem ve teknik gibi bilgileri süzerek karşılaşılan sorunların çözümünde kullanacaklardır. Işe alma süreçlerinde başvurulan testler, mülakat yöntemleri, cretlendirme, performans değerlendirmeye

kadar birçok aşama insan kaynaklarının bilimsel araştırma sonucu edildiği birikimin bir uzantısıdır (Akdemir vd. 2016:20).

Yetiştirme ve Geliştirme: İş başı ve iş dışı eğitimler, kariyer planlama faaliyetleri ve yetki devri uygulamaları personelin gelişmesine olanak sağlamakla birlikte insan kaynakları yönetimi bu ilkelerin mevcut olması organizasyonların devamlılığı için oldukça önemlidir. Çünkü üstün yerine geçecek astların yetiştirilmesi bu tür programlarla gerçekleşir (Can vd. 2016:20-21). Örgüt geliştirme programları organizasyonun performansını artırmaktadır. İnanç, tutum ve davranışları değiştirmek, etkin iletişimi arttırmak, kurumun sahip olduğu misyon, vizyon, değerler ve amaçların benimsenmesi performansın artmasına, üretimin ve verimliliğin sağlanmasına yardımcı olacaktır (Koçel, 2011:84).

Motivasyon: İşgörenin işini isteyerek ve kendi arzusu doğrultusunda yapmasında gerekli işlevler vardır. Bunlar; *iş tasarımı*, işin içeriğinin çalışanın nitelikleri doğrultusunda olmasıdır. *Performans değerlendirme*, çalışanın başarı düzeyine göre ücret ya da terfi verilmesidir. *Takdir ve ödül*, çalışanın tatmin olması ve süreklilik sağlanması yönünde ödüllendirme mekanizması geliştirilmesidir. *Çalışan hakları*, işgörenin sahip olduğu haklara karşı duyarlı olunup bu hakların korunmasıdır (Atay, 2016:28-29).

Kadrolama: Kadrolama aşamasında şimdi ve gelecekte ihtiyaç duyulacak insan kaynağı ihtiyacının saptanması ve planlanması, işgörenin bulunması ve seçilmesi işlemlerini kapsamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi planlanması sürecinde mevcut işgücünün envanterleri doğrultusunda gelecekte ihtiyaç duyulacak insan kaynağının nitel ve nicel özellikleri belirlenir. Bir bakıma insan kaynakları planlaması doğru işe doğru zamanda doğru kişinin yerleştirilmesi çabası olarak ifade edilebilir (Atay, 2016:27-28).

2.1.4. İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen Faktörler

İnsan kaynakları yönetimini etkileyen faktörler dışsal ve içsel faktörler olmak üzere iki grupta incelenebilir. Dışsal faktörler işletmenin dış çevresini ifade ederken küreselleşme, ekonomi, sosyal yapıdaki değişimler, rekabet, demografik yapı, teknoloji ve inovasyonu, rakipler ve düzenleyiciler olarak incelenebilir. İçsel faktörlerde örgütün özellikleri üzerinde durulmaktadır. İşletme kültürü, işletme iklimi ve motivasyon olarak ele alınır (Atay, 2016:18).

i. Dışsal Faktörler

Dışsal faktörler; küreselleşme, ekonomi, sosyal yapıdaki değişimler, rekabet, teknoloji ve inovasyon, rakipler ve düzenleyiciler (hükümetler) gibi alt başlıklardan oluşmaktadır. Özlüce şöyle açıklayabiliriz;

Küreselleşme: Günümüz dünyasında artık üretim, satış ve işletme sahipliği bütün dünyaya yayılmıştır. Bu durum işletme sahiplerini ve yöneticilerin her alanda daha etkin olmalarını zorunlu kılmıştır. Küreselleşme rekabeti de beraberinde getirebileceği gibi rekabette zirvede kalmayı, daha fazla çalışmayı ve mücadele etmeyi zorunlu hale getirmiştir (Atay, 2016:18). Küreselleşme pazarda marka yaklaşımı işgörene yansımakta olup; iş ortamı ve çevresinin iyileştirilmesi doğrultusunda müşteri odaklı yeni bir düzen zorunluluğu doğurmuştur.

Ekonomi: İnsan kaynakları yönetimini etkileyen faktörlerin başında ekonomi gelmektedir. Ekonomi yerel olduğu kadar bölgesel, ulusal ve küresel olarak işletme faaliyetlerini etkilemektedir. İstihdamın azalmasıyla işsizlik artacağı insan kaynağının daha düşük ücretle daha geniş kitle içerisinde istediği elemanı uygun koşullarda seçme şansını verir (Gümüş, 2005:7-9). Ekonomik durgunluk her zaman işletmeler için bir fırsat olmayabilir. İşletmeler küçülme politikası uygulayıp bu uygulamaya da insan kaynağını sayısal olarak azaltmakla başlayabilir. Bu durum da diğer iş görenlerin işletmeye olan güvenini sarsarak verimliliğin düşmesine neden olabilir. Hatta çıkarılan işgörenlerin yerine yenilerinin istihdam edilmesi farklı maliyetler ortaya çıkaracaktır.

Sosyal Yapıdaki Değişimler: Sosyal yapı; içinde sosyal ilişkilerin, sosyal olayların meydana geldiği, sosyal grupların ve kurumların yer aldığı, toplumun biçim ve çerçevesi ile ilgili dış görünüme sahip olan sosyal varlıktır. Başka bir ifade ile sosyal yapı, gruplar ve topluluklarda paylaşılan inançlar, normlar, tutumlar ve beklentilerden oluşan bir bütündür (Atay, 2016:20). İşletmelerde sosyal yapı önceleri çok farklıydı donanım ve koşullara sahip kişilerde kadın ve erkek çalışanlar için ayrı ücretlendirme uygulanmakta kadın daha düşük ücretle çalışmaktaydı. Günümüzde bu durum değişmiş olup kadınlarda eğitim düzeyinin yükselmesi kadını iş hayatında güçlendirmiştir. Hatta yıldırma, taciz gibi durumlara maruz kalan kadınlar kendilerini gerçekleştirmede ve girişimcilik faaliyetlerinde daha etkin olmaya başladılar. Artık işletme sosyal yapısı iş için eski algılarını yıkarak personel temininde işe almada iş için cinsiyet ayrımı yapmaksızın insan

kaynakları yönetimi her birey için donanım ve işe yatkınlığını kendilerine temel almaktadırlar.

Rekabet: İşletmenin insan kaynağı işgücü inovasyonu ve yetenek derecesi rekabet açısından birincil faktörlerdendir. İşletme yetenekli ve kapasitesi güçlü işgöreni bünyesine alarak insan kaynağı potansiyelini artırarak daha güçlü rekabet sağlamış olmaktadır.

Demografik Yapı: İşgörenin yaşı, cinsiyeti, etnik kökeni ve yetenekleri insan kaynakları yönetimi işlevlerinin uygulanmasını etkileyebilir. Aynı zamanda sanayisi gelişmiş ancak çalışan olarak genç potansiyel olmayan ülkeler farklı kültür ve yapıdaki ülkelere iş gücü temin edebilirler.

Teknoloji ve İnovasyon: Teknolojik gelişmeler, bir işletmede işleri, işlerin yapılış tarzlarını ve örgütün yapısını belirleyen ve değiştiren temel yapısal faktörlerden birisidir. İnovasyon ise buluş değil daha çok günümüzde var olan bir mal ve/veya hizmeti ele alıp bu ürüne yeni özellikler dâhil edip insanlığın hizmetine sunmaktır. Bu aşamada önemli olan değişen yeni özelliğin etkin ve özgün olmasıdır. Teknolojik inovasyon insan kaynakları uygulamalarını etkileyen çevresel faktörler arasında en belirgin olanıdır. Çünkü teknik inovasyon uyarlaması için bile işgücü eğitimi gerekmektedir. Aynı zamanda teknolojik inovasyon ihtiyaç duyulan iş talebini en aza indirebilmektedir. Günümüzde mesleklerin ve iş ilanları gibi birçok faaliyetlerin teknolojiyle sosyal ağlarla kişilere ulaşımı daha kolay olup; karar alıp vermede, kısa sürede en fazla kitleye ulaşmakta, insanlarla olan sosyal etkileşim de en çok başvurulan sistem haline gelmektedir. Öyleki endüstri sonrası her geçen gün yenilenip gelişen teknoloji ve bilgi iletişim teknikleri “insan kaynakları yönetiminin” bir parçası haline almıştır (Atay, 2016:21- 22).

Rakipler: İşletmeler işgücü piyasasında kaliteli ve yetişmiş işgücünü elde tutmak ve nitelikli insan kaynağı arttıkça bu elemanları kendi bünyesine çekebilmek için cezbedici araçlar ile birbirleriyle rekabet etmektedirler. Eskiden ürün odaklı pazarlama faaliyetleri ağırlıklı iken günümüzde bunun yerini ‘müşteri memnuniyeti’ almıştır (Ertürk, 2011:13). Müşteri memnuniyeti sağlamak için rakip analizi yapmak zorunda kalan işletmeler müşterilerin tercih edebileceği, işletme için daha yaratıcı ve yenilikçi olanaklar kazanmak durumundadırlar. İnsan kaynakları yönetimi rakiplerin

üstünlüklerini ortaya koyar, nitelikli işgücünün rakip işletmelere gitmesini önler, rakip işletmenin nitelikli insan kaynağı nezdinde işletmeyi daha cazip hale getirir (Atay, 2016:22-23).

Düzenleyiciler (Hükümetler): İnsan kaynakları yönetimi çalışmalarını ve uygulamalarını belirli kuralların çerçevesinde yürütmektedir. Bu kurallar çerçevesini hükümetlerin koyduğu yasalar, yönetmelikler, tüzükler ve bunları denetleyen organlar belirler (Atay, 2016: 23-24).

ii. İçsel Faktörler

İçsel faktörler; üst yönetimin felsefesi, coğrafi farklılaşma, işletme kültürü, işletme iklimi, işletme motivasyonu ve bilgi sisteminin kalitesi gibi alt başlıkları içerir. Bu başlıkları şöyle açıklayabiliriz;

Üst Yönetim Felsefesi: Organizasyonda üst yönetimin inanmadığı ve kabullenmediği hiçbir şey hak ettiği değeri kazanmayacaktır. Bu nedenle üst yönetim, insana ve insan faaliyetlerine inanıyorsa, bunu uzmanlık olarak görüyor olup bu alanda başarılı olmak istiyorsa insan kaynakları bölümüne ve organizasyon yapısına saygın konum kazandıracaktır (Benligiray, 2016:53).

Coğrafi Farklılaşma: İşletmenin kurulduğu veya faaliyet gösterdiği il, bölge veya ilke işletmenin insan kaynakları yönetimini önemli ölçüde etkiler. Çünkü işletmenin bulunduğu yerde nitelikli insan kaynağına ulaşması her zaman kolay olmayabilir (Ertürk, 2011:9-10). Ayrıca ana şirketin kurulduğu ülke dışındaki organizasyonlarda eleman seçip yerleştirirken ana ülkeden mi transfer edileceği mevcut ülkeden mi seçileceği ve bu iki seçenek arasındaki oran insan kaynakları yönetimi için oldukça önemlidir (Sabuncuoğlu, 2016:45). Bu bağlamda işletme faaliyetlerinin bir bölge ya da ülkede yayılması insan kaynakları yönetimi açısından farklı yaklaşımlara sebep olmaktadır.

İşletme Kültürü: Örgüt kültürü, örgüt içinde paylaşılan değerler, tutumlar, normlar, inançlar ve davranışlar bütünüdür. Aynı zamanda insan kaynakları yönetim ve politikalarını etkileyen en önemli içsel faktördür (Ertürk, 2011:10). Küreselleşme ile beraber farklı ülkelerdeki işletmelerin stratejik birleşmesi, işgören çeşitliliğinin artması ve bunun beraberinde demografik farklılıkların oluşması ne kadar ‘kültür şoku’ kavramını ortaya çıkarsa da bilgi tolu mu avantajı ve de bilgi iletişim teknolojisindeki gelişmelerle bu şok azaltılmış, işletmelerde kültürün küreselleşmesi çalışanları verimliliğini artırırken

işgörenin işletme misyonu ve vizyonu doğrultusunda hareket etmesinin önüne geçmemiştir (Atay, 2016:24-25). Ayrıca kültür, organizasyon yapısının nasıl olacağını etkiler ve insanı ön planda tutan kalite odaklı kültür insanların yönetimine değer veren organizasyon oluşturur (Benligiray, 2016:53).

İşletme İklimi: İşletme iklimi, işgören yaşamının niteliğini, mevcut koşulların işgören tarafından nasıl algılandığını, örgütün psikolojik açıdan tanımlanmasını, insan ilişkilerinin kalitesini ifade eder. Çalışanların devamlılığı, elde tutulması, işletmenin verimlilik ve kârlılık değerleri ve müşteri memnuniyeti üzerinde oldukça etkilidir (Atay, 2016:25). Bu durum da “insan kaynakları yönetiminin” başarısını ve faaliyetlerini olumlu ölçüde etkilemektedir.

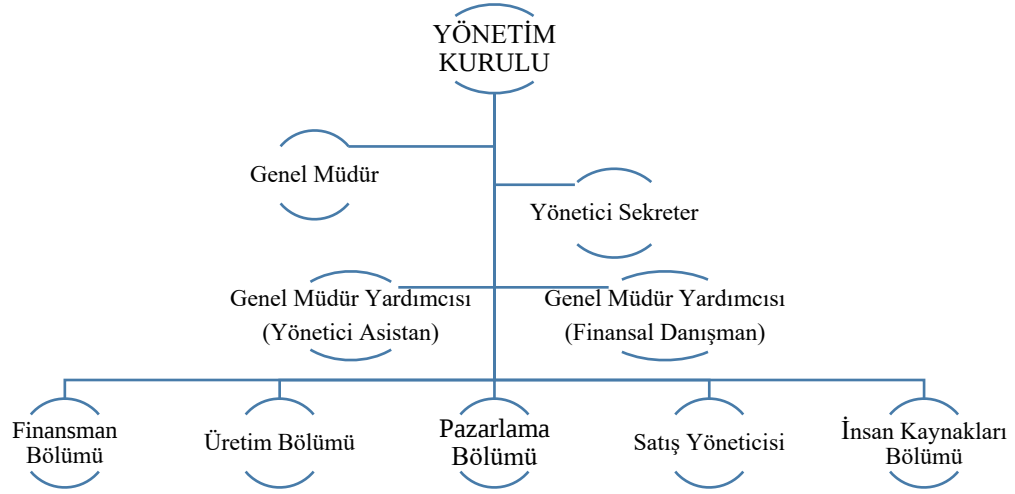
İşletme Motivasyonu: Motivasyon, işgören performansı ve üretkenliği ile doğru orantılıdır. İnsanı belirli bir amaca yönelik harekete geçiren motivasyon işgöreni işletmeye bağlayan ve devamlılık sağlayan unsurdur. Cesaretini kaybetmiş bir işgören için çalışma koşullarının iyileştirilmesi, teşvik, ödül ve ihtiyaçlarının giderilmesi yaratıcılığının ve üretkenliğinin artmasına yardımcı olur. İşletmeye bağlı ancak çalışma arzusu olmayan işgören kendisine verilen görevi yerine getiremiyorsa eğitime ve motivasyona ihtiyacı vardır (Atay, 2016:25-26). İnsan kaynakları yönetimi bu durumların tespitini yapıp üstesinden gelirken eşitlik ilkesinden taviz vermemelidir.

Bilgi Sisteminin Kalitesi: Günümüzde insan kaynakları yönetiminin faaliyetlerini etkin yürütebilmesi için geniş ve hızlı bilgi iletişim sistemine sahip olması gerek. Bu bağlamda işletmelerde teknolojinin hızla yenilenip ilerliyor olmasına ayak uydurulmalıdır (Ertürk, 2011:11).

2.1.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgüt İçerisindeki Yeri Ve Önemi

İşletmelerin belirledikleri hedeflere ulaşmaları insan kaynağı yolu ile mümkün olabilmektedir. İnsan kaynakları yönetimine verilecek önem hemen her bölümde insan unsurunun çok önemli olmasından kaynaklanmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin organizasyon içindeki yeri insan unsuruna verilen önem derecesine göre değişecektir. Günümüz rekabetçi iş çevresinde yüksek performans sergileyerek fark yaratmak isteyen işletmeler; ürün ve hizmet kalitesi, kurumsal değerlerin ve varlıkların bilinçli kullanımı gibi unsurlara yer vermesi gerekmektedir. Ayrıca finansal güç, uzun vadeli yatırım değeri, yetenekli işgören bulma ve işgörenleri tutundurma, yönetim kalitesi, çevreye ve topluma

yönelik sosyal sorumluluklar, küresel iş yapabilme ve yenilikçilik/inovasyon özellikleri bünyesinde barındırması gerekmektedir (Atay, 2016:13-14).



Şekil 2. Standart Büyüklükteki İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi Organizasyon Şeması

İşletmelerin başarılı olması ve tanınmasında bu kriterlere sahip olması gerekmektedir (Atay, 2016:13-14). İşletmelerde bu kriterlerin yerine getirilmesinde en büyük pay “insan kaynakları yönetimine” düşmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin işletme içerisinde sağlam bir yapılanmaya ihtiyacı vardır. Bu yapılanma işletmenin büyüklüğüne, faaliyet alanlarına ve kültürel değerlerine göre farklılık göstermektedir (Şimşek ve Öge, 2011:26). Bugün çalışma yaşamında işgücü maliyeti, verimlilik, değişimler, rekabet ve müşteri memnuniyeti “insan kaynakları yönetiminin” önemini artırmıştır. Etkin insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile işgücü devir oranının düşmesi, devamsızlık oranının azalması, ürün ve hizmet kalitesinin sağlanması, çalışma ortamının iyileştirilmesi, işgören motivasyonunun yükseltilmesi, çalışanlar arasında iletişim sorununun en aza indirilmesi ve ast-üst ilişkilerinin güçlendirmesi insan kaynaklarının etkin kullanılmasının sonuçlarıdır (Toptan vd. 2007:19). Aşağıda standart büyüklükteki işletmelerde insan kaynakları yönetiminin organizasyon şeması örneği yer almaktadır (Bknz. Şekil 2).

2.2. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ: STRATEJİK YÖNETİM

“Strateji” kelimesi Eski Yunanca “ordu” anlamına gelen “*stratos*” ve “yönetmek” anlamına gelen “*ago*” kelimelerinin birleşmesiyle oluşmuştur. Yönetim ve organizasyon alanında strateji kelimesi ‘uzun dönemli planlama’ kavramıyla eş değer olarak

kullanılmaktadır (Ergeneli, 2016:40). Özlüce strateji, şirketlerin amaçlarına ulaşması için tasarlanan, planlanan ve uygulanan kararlar ve eylemlerdir (Barca, 2015:3). Strateji başka bir ifadeyle kurum ve kuruluşların kısa ve uzun vadede hedeflerine ulaşmada izlediği yoldur (Aktaran Uyğun, 2018:3). Ele alınan tanımlar çerçevesinde strateji işletme ve çevresi arasındaki etkileşimi değerlendirerek amaçlarının tespit edilmesi ve amaçların yerine getirmede gerekli faaliyetlerin belirlenmesi ve kullanılacak kaynakların organize edilmesini kapsamaktadır. Hatta günümüz koşullarında rekabetle karşı karşıya kalan işletmeler için strateji olmazsa olmazlar arasında yer alır.

Belirli bir stratejiye sahip olmayan işletmeler hedeflerini ve bu hedeflere nasıl ulaşmaları gerektiğini tespit edemezler; kaynak tahsisi yapmaları da olanaksızdır. Belirli bir stratejiye sahip olmayan işletmeler bazı olumsuz sonuçlarla karşılaşır. Şöyle ki ne şekilde analiz ve araştırma yapacaklarını bilmeyen işletmeler pasif kalırlar, yöneticiler rasyonellikten ziyade bireysel hareket ederler, yatırım fırsatları değerlendirilemeyeceği için yerinde ve zamanında olmayan yatırımlar önemsiz ve zararlı olacaktır, değişim önceden tahmin edilemeyeceğinden değişime hazırlıksız ve kapalı olunması söz konusudur. Ayrıca etkin tahsis yapılamayan kaynak israfa neden olacaktır (Eren, 2005:27-28).

Stratejik yönetim işletme alanında 20. Yüzyılın ikinci yarısından itibaren yaygın olarak kullanılmaktadır. Stratejik yönetim bir işletmenin uzun dönem faaliyet göstermesi, rekabet üstünlüğü sağlaması, kazanç sağlaması ve eldeki üretim kaynaklarını etkili ve verimli kullanması olarak ifade edilebilir (Ülgen ve Mirze, 2010:27-28).

Bir başka tanıma göre stratejik yönetim, bir organizasyonun stratejik pozisyonu, gelecekteki stratejik seçimleri ve faaliyetlerindeki stratejik dönüşümlerin anlaşılmasıdır. Ayrıca bir rekabet avantajı sağlayabilmek ve rekabet avantajını güçlendirebilmek için organizasyonun üstlendiği analiz, karar ve faaliyet bütünüdür. Hatiboğlu'na göre stratejik yönetim, işletmenin istenen amaçları doğrultusunda işe başlaması ve bu amaca ulaşmak için ne tür kaynaklara ihtiyaç duyulduğunu, bu kaynaklardan nasıl yararlanılacağını araştırır. Yani amaca göre kaynak seçimidir (Hatiboğlu, 1986:70).

Stratejik yönetim, tepe yönetimin temel fonksiyonu, alt yöneticilerin ise rehberlik fonksiyonudur. İşletmeleri bir sistem olarak algılar ve açık bir sistem olarak görür. Aynı zamanda işletme kaynaklarının etkili şekilde dağıtım ve kullanımıyla alakalıdır.

İşletmenin uzun vadede varlığını sürdürebilmesi için işletmeyi tehdit eden dış faktörlerin araştırılıp incelenmesini zorunlu kılar ve işletmelerin varlığını sürdürebilmesi için ‘sürdürülebilir rekabet üstünlüğü’ ve ‘ortalama kâr üzerinden getiri’ sağlayacak faaliyet alanlarını inceler (Akgemci ve Güleş, 2009:5).

Stratejik yönetim; işletme açısından mikro planlama modelidir, işletmenin iç ve dış çevresini değerlendirmesini sağlar. Stratejik düşünmeye yardımcı olur. Kurum ve kuruluşun performansını etkiler. Stratejik karar verme aracı, sonuç odaklı, gerçekçi ve esnektir (Songür, 2011:19).

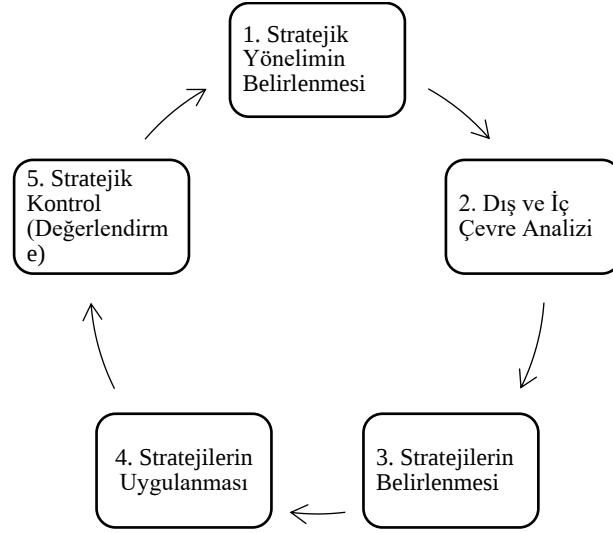
Günümüz yöneticileri, işletmelerinin yakın dış çevreleri (rakipler, tedarikçiler, kıt kaynaklar, hükümetler, yasal düzenlemeler ve müşteriler) ve uzak dış çevreleriyle (ekonomik ve sosyal koşullar, siyasi öncelikler ve teknolojik gelişmeler) uğraşmak zorundadırlar. Kâr elde edebilmek için sürekli rekabet içinde olan işlemler bütün bu çevrelere yönelik alıcı, satıcı, düzenleyici ve rakip olarak mükemmelleştirilmelidir (Barca, 2015:3-4).

Stratejik yönetim işletmenin amacı, felsefesi ve hedeflerine yönelik misyon belirlemek, şirket içinde yetenekleri ve koşulları yansıtan analiz yapma, şirketin dışsal çevresini rekabetçi faktörle incelemek, şirketin kaynaklarını dışsal çevreyle eşleştirerek şirketin seçeneklerini analiz etmek, şirketin misyonu doğrultusunda tüm seçenekleri değerlendirerek en önemli olanları belirlemek, en çok istenen seçeneklerin faaliyet göstermesi için uzun vadeli amaç ve strateji belirlemek ve seçilen amaç ve stratejilerle uyumlu yıllık amaçlar ve kısa süreli stratejiler geliştirmek gibi görevlerden oluşmaktadır.

Stratejik yönetimin işletmelere sağladığı çeşitli faydalar bulunmaktadır. İşgörenlere işletmenin var olma nedenini, amacını, hedefini ve ilkelerini göstererek anlamalarına yardımcı olur. Yöneticiler dâhil işletme çalışanların fırsat ve tehditleri görmelerini sağlar. İşletmelerin fırsatlardan yararlanmasını ve tehditlerin ortadan kaldırılmasını öğretir. Kaynakların etkili ve verimli kullanılmasına yardımcı olur. İşletmenin performansını ve başarısını ölçer. İşletmenin çalışma ortamlarını iyileştirilmesine yardımcı olur. İşletme içi iletişimi ve koordinasyonu artırır ve değişime açık olmaya olanak sağlar. İşletme içi ve işletme dışı katılımı sağlar. Stratejik düşünmeyi ve uzlaş kültürünü önerir (Songür, 2011:24-25).

2.2.1. Stratejik Yönetim-Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi

Küreselleşme ile beraber hız kazanan değişim, bilgi toplumuna geçiş, sürekli yenilenen, yayılan ve gelişen teknoloji rekabetin giderek artmasına neden olmaktadır. İşletmelerin bu rekabet karşısında tutunmaları ve devamlılıklarını sürdürebilmeleri için var olan ve oluşacak tehdit ve fırsatlara karşı hazırlıklı olmaları gerekir. İşletmeler fırsatları değerlendirebileceği gibi tehditlerden korunmak için strateji geliştirmek zorunluluk haline gelmiştir. İşletmeler dış çevreyi ve ellerindeki kaynakları göz önüne alarak varlıklarını sürdürebilmek ve rakiplere karşı üstünlük sağlamak için strateji ve politikalar geliştirmelidirler. Fakat bu strateji ve politikaları uygulamak için yetenekli, bilgili ve istekli işgücü gerekmektedir. Bu noktada insan kaynakları yönetimi mevcut işgücü ile ilgili güçlü ve zayıf yönler tespit edip kurumsal rekabet ve işlevsel stratejileri belirler. Daha sonra bu stratejileri uygulayacak işgücünün tedarik edilmesi, eğitilmesi ve motivasyonlarının yüksek tutulmasında yöneticilere tavsiyelerde bulunur. Mevcut işgücünün stratejileri uygulamada performans değerlendirmesi yapılır ve performansı artırmaya yönelik çalışmalar geliştirilir. Daha sonra da elde edilen sonuçlar hakkında işgücü bilinçlendirilir. İnsan kaynakları yönetimi işletmenin amaç ve hedefine ulaşmasını gerçekleştirecek strateji ve politikaları stratejik yönetim sürecinde bazı aşamalardan yararlanır (Ergeneli, 2016:49-50). *Stratejik yönelimin belirlenmesi*; misyon, vizyon, değerler, işletme felsefesi etik kurallar ve amaçların ortaya konulmasıdır. *Dış ve iç çevre analizi*; demografik gelişmeler, kültür, yetkinlikler, işgücü arz ve talebini etkileyen içsel ve dışsal faktörlerin analizidir. *Stratejilerin belirlenmesi*; üretkenlik, verimlilik, yaratıcılık, kalite, servis, hız, dışsal ve içsel uyumu arttıracak stratejilerin geliştirilmesidir. *Stratejilerin uygulanması*; işgücü talep ve arzını, insan kaynakları uygulamalarını strateji ve politikalarına uygun konuma getirmektir. *Stratejik kontrol (değerlendirme)*; insan kaynakları performans ölçütleri ve stratejilerin etkinliğinin önceden belirlenen ölçütlerle değerlendirilmesi şeklinde yararlanılmaktadır (Ergeneli, 2016:49-50).



Şekil 3. Stratejik Yönetim Modeli

İnsan kaynakları yönetiminin amacı verimlilik ve iş yaşam kalitesini yükselterek organizasyonun rekabet üstünlük sağlamasıdır. Çünkü değer yaratan stratejilerle rekabet organizasyonun uzun dönem yaşama sebebidir. Bir organizasyonun her kesime açık misyonu ve vizyonu yoksa ve bunları gerçekleştirecek insan kaynakları yönetimi stratejileri yer almıyorsa hatta insan kaynakları yönetimi üst yönetim tarafından desteklenmiyorsa stratejik bir özellik taşıyor demektir. İnsan sermayesinin işletmelerin stratejik başarısı için önemli bir unsur olması “insan kaynakları yönetiminin” programlarının ve rollünün incelenmesine yönelik stratejik insan kaynakları yönetimine ihtiyaç duyulmuştur.

2.2.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Özellikleri

Stratejik insan kaynakları yönetimi kavramı literatürde 1980’li yılların başında kendini göstermeye başlamış rekabet stratejilerini destekleme ve işletme amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik işgörenlerin bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmek için insan kaynakları yönetimi uygulamalarını düzenlemeyi ele almıştır. Stratejik insan kaynakları yönetimi işletmelerin istihdam ilişkisi, kaynak bulma, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi, ödül ve çalışan ilişkileri ile ilgili politikalar, programlar ve uygulamalar şeklindeki amaçları ve planları içeren yaklaşımdır (Uygun, 2018:7).

Stratejik insan kaynakları yönetimi kurum kültürünü geliştirmek ve kurumsal performansı arttırmak için kurumun stratejik hedefleri ile yönetim arasında etkileşim sağlar. Çalışanların işletmeye sağladıkları faydaları geliştirerek, işletme içinde ve dışında

bir bütün olmayı amaçlayan stratejik insan kaynakları yönetimi bu bağlamda işletmenin kalitesini arttırmayı amaçlar. Barutçugil'e göre (2004:32) stratejik insan kaynakları yönetimi bir yapılanma içerisinde en üst düzeyde verimli işgücünün elde edilmesi, güncelleştirilmesi ve işe olan odaklanmasının karşılanması için yapılan tüm aktivitelerin yönetim şeklidir. Genel bir tanımla stratejik insan kaynakları yönetimi bir organizasyonun en değerli varlığının, yani orada çalışan insanların, etkin yönetimi için geliştirilen stratejik ve tutarlı bir yaklaşım olarak tanımlanabilmektedir.

Stratejik insan kaynakları yönetimi işletmeyi bir bütün olarak çevresiyle uyumlu tutmak, ona rekabet üstünlüğü sağlamak ve stratejik amaçlarına ulaştırmak için birbirine bağlı olarak yürütülen çabaları ve kesintisiz biçimde sürdürülen bir yönetim anlayışını ifade eder. Stratejik insan kaynakları yönetimi uzun dönemli geniş kapsamlı, çevresel faktörleri ve rekabet koşullarını göz önünde bulunduran bir yaklaşımdır. Stratejik insan kaynakları 5 adımda uygulanır. Bunlar; misyon hedefler ve yönetim felsefesinin belirlenmesi, çevresel koşullar değerlendirilerek iç ve dış çevre analizinin yapılması, kurumsal ve fonksiyonel düzeyde stratejilerin oluşturulması, stratejinin fonksiyonlar bazında hayata geçirilmesi ve stratejinin değerlendirilmesi ve kontrol noktalarının belirlenmesidir (Barutçugil, 2004:58-60).

İnsan kaynakları alanında stratejik yönetim anlayışından bahsedebilmek için, söz konusu organizasyonun rekabet üstünlüğü sağlamaya yönelik faaliyet içinde olma zorunluluğu, en önemli rekabetçi üstünlük kaynağı olan insana stratejik bir önem veriyor olmasını gerektirir.

Stratejik insan kaynakları yönetimi işletme performansının iyileştirilmesi ve rekabet üstünlüğünün sağlanması amacıyla, insan kaynakları yönetimini işletmenin stratejik hedefleriyle ilişkilendiren, seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, motivasyon ve çalışan bağlılığını sağlama gibi birbiriyle uyumlu ve birbirini tamamlayan uygulama ve politikaların hayata geçirilmesidir. Stratejik insan kaynakları yönetiminin 3 temel amacı mevcuttur. Birincisi, rekabet avantajı sağlamak için ihtiyaç duyulan becerili, işe bağlı ve yüksek motivasyonlu kişilerin örgütte istihdam ederek stratejik bir güç oluşturmak. İkincisi, yetenekli bir kadro kurup sürekli geliştirerek rakiplerine göre daha donanımlı işletmeler yaratmak. Üçüncüsü insan kaynakları yönetiminin işletmenin ihtiyaçlarına ve stratejisine uyumlu olmasını sağlamaktır.

Stratejik insan kaynakları yönetimi makro özellikli ve bireysel performans yerine örgütsel performans üzerine odaklanır. Sorunların çözümü için insan kaynakları yönetimi uygulamaları yerine insan kaynakları sistemlerini ele alır. İşlevler birbirlerinden ve işletme stratejilerinden bağımsız olarak değil, birbirleriyle bağlantılı ve birbirlerini tamamlayıcı şekilde değerlendirilir. Firma stratejisini uygulayan tepe yöneticileri ile işletme çalışanlarının bir ortak gibi hareket etmesini sağlar. Hem firmanın iç kaynaklarını hem de dış gelişmeleri izlemek durumundadır. Firma çalışanlarının değer, tutum ve davranışlarını anlamayı ve değerlendirmeyi gerektirir. Stratejik yaklaşım, insan kaynakları yönetimi bölümünün, sınırlı bir alanda uzmanlık ve destek hizmeti sunan bir birim olmaktan çıkarak organizasyonla bütünleşmiş, onun vizyonunu/misyonunu ve amaçlarını tüm birimlere ve bireylere taşıyan ve paylaşılmasını sağlayan bir birim haline dönüşmesini gerekli kılar.

2.3. İŞ ANALİZİ VE İŞ TASARIMI

Günümüzde birçok işletmenin önemli sorunlarını içeren insan kaynakları işlevlerinden, işgücü planlamasının yapılması, uygun personelin doğru işe alınması, gerekli eğitimlerin belirlenmesi ve verilmesi, performans değerlendirilmesi, personelin alacağı ücret politikasının belirlenmesi gibi konuların çözülmesi için yapılan işle ilgili ayrıntılı bilgiye sahip olmak gerekir. Bu doğrultuda insan kaynakları işlevlerinde öncelikle iş analiz ve iş tasarımı kavramlarına ağırlık vermek gerekmektedir.

2.3.1. İş Analizi ve Amaçları

İş, bir ya da birden çok kişinin bedensel ve zihinsel gücünü kullanarak ortaya koyduğu pozisyon veya eylem, bir kişinin faaliyet gösterdiği görev olarak tanımlanır (Benligiray, 2016:69-70). İşletmeler düşük maliyet, yüksek kalite, kârlılık ve sağlıklı büyüyüp gelişebilmek için bazı yöntemlere başvururlar. Bu yöntemler iş analizi olarak adlandırılır. İşletmeler açısından iş analizi, işletmelerdeki her işin en ince ayrıntısına kadar bilimsel yöntemlerle incelendiği bir bilgi toplama yöntemidir. Bir işletmede işgörenlerin nicel ve nitel açıdan yeterliliği iş analizi çalışmaları ile belirlenir (Akgündüz, 2016:54).

Doğru insanın işe alınması, geliştirilmesi, performansının yükseltilmesi ve nitelikli insan kaynağının elde tutulması için bazı çalışmalar yapmak gerekir. İş analizi ve iş tasarımı insan kaynakları yönetimi aşamasında yapılacak çalışmalardandır

(Benligiray, 2016:69-70). İş analizi, işgücünün bölümlendirilmesi, işin yapısına ilişkin bilgilerin sunulması, işgücünün nitelikleri ve kariyer planlanması, organizasyonel gelişme, değişime ayak uyduracak değişim ve verimlilik, işi yapacak insan gücünün doğru işte çalışmasına dair insan kaynaklarının incelediği bilimsel bir çalışmadır (Sabuncuoğlu, 2016:68).

İş analizinin amaçları insan kaynakları planlamasına katkı sağlamak, gelecekte ihtiyaç duyulacak işgücünün ihtiyaçlarını ve özelliklerini belirlemek, işe almada kullanılacak kesin ve açık kriterler oluşturmak ve bunun doğrultusunda işgören temini sağlamak, iş performansını artırmaya yönelik değişime açık ve geleceğe yönelik eğitimler geliştirmek, her bir pozisyon ve işe ilişkin net ve açık bilgiler oluştururken burada çalışan işgörenin kariyer planlamasına katkı sağlamak, işler arasında ilişkilerin ve iş yükü dengesini sağlamak ve korumak, çalışma performansını olumsuz etkileyen koşulları ortadan kaldırmak ve iş ortamını çalışma koşullarını iyileştirmek ve geliştirmek ve iş ve işçilere ilişkin yasal düzenlemelere göre ortam hazırlamaktır (Sabuncuoğlu, 2016:69).

Dolgun'a göre (2010:60-62), iş analizi, insan kaynakları planlamasına yardımcı olur ve işgören eğitimi ihtiyacını tespit eder. Çalışanların başarılarının değerlendirilmesinde, başarı ile iş arasında bağlantı kurulmasına ve ücret, prim, maaş gibi ödemeler yönelik karar alır. Başarı standartları belirlenirken ücret politikalarının da temelini oluşturur ve işgören sağlığı ve güvenliğine yönelik önlemler alır. Endüstri ilişkilerinin gelişmesinin yanında işyerinde olabilecek çatışmaların önüne geçer. Demirkaya ise (2016:92) iş analizinin amaçlarını organizasyonun uzun süre devamlılığı, ortalama üzerinde gelir getirmesi, rakiplere üstünlük sağlanması ve değişen koşullara uyum sağlaması kriterleri doğrultusunda işgören faaliyetlerini desteklediğini ve işteki değişimlerin sürekli analizi ve verimlilik hesaplarının doğru yapılmasını sağladığını ele almıştır.

2.3.2. İş Analizinde Elde Edilen Bilgi Türleri

İş analizinde elde edilen bilgi türleri; görevler, sorumluluk, kullanılan makineler- ekipmanlar-araçlar-materyaller, iş üzerindeki kontrol, işin içeriği, performans standartları, diğerleri ile ilişkileri, organizasyonel ilişkiler, fiziksel faktörler ya da iş çevresi ve eğitim-deneyim-kişisel gerekler gibi faktörlerden oluşur.

Görevler: İşin genel amaç ve yöntemleri, gün içinde ve belirli zamanda yerine getirilmesi gereken görevler, belirli aralıklarla yerine getirilmesi gereken görevler (haftalık/aylık), olağanüstü durumlarda ve ender durumlarda ki görevler, işin karmaşık ve zor yanları gibi kavramları içerir (Sabuncuoğlu, 2016:70-71).

Sorumluluk: Malzeme, ekipman vb. değerlere ve insanlara dair sorumluluğun türü ve genişliği (Akdemir ve Demirkaya, 2016:91), doğrudan ve dolaylı olarak sorumlu olunan ast sayısı, sorumlu olunan astların sahip oldukları iş unvanları, kullanılan bilginin güvenliği ve önemi, karar verme yetkisinin türü ve genişliği (Sabuncuoğlu, 2016:71).

Kullanılan Makineler, Ekipmanlar, Araçlar ve Materyaller: Kullanılan makine, ekipman, araç ve materyallerin gerektirdiği uzmanlık düzeyi, kullanılan materyallerin nasıl kullanılacağı, bunlarla ne yapılacağı ve kolaylıkları (Sabuncuoğlu, 2016:71), sunulan hizmet, gerekli bilgi ve üretilen ürün kapsamı hakkında bilgi verir (Demirkaya, 2016:91).

İş Üzerindeki Kontrol: İşin gerektirdiği talimatlar ve bu talimatların kimlerden alındığı, başkaları tarafından denetlenen görevler, bunların nasıl kim tarafından yapıldığı, uyulan izlek, politika ve üstlere danışılarak alınan kararlar (Sabuncuoğlu, 2016:71).

İşin İçeriği: İşin çalışma koşulları, çalışma takvimi, örgütsel ve sosyal içerik ile teşvik edici kriterler (Demirkaya, 2016:92).

Performans Standartları: Çıktı ve kalite gerekleri, uyulması gereken zamanlama (Sabuncuoğlu, 2016:71), işin nitelik ve nicelik olarak başarılması için gerekli ölçütler (Demirkaya, 2016:91).

Diğerleri ile İlişkiler: Meslektaşlar ve organizasyonun diğer personelleri ile olan bağ, organizasyon dışındakilerle ve müşterilerle kurulan bağlantı sıklığı, organizasyon içici ve dışı kişilerle hangi zamanla ve doğrultuda temasa geçileceği (Sabuncuoğlu, 2016:72).

Organizasyonel İlişkiler: İşgörenin tabii olduğu amirin unvanı, çalışılan departman veya birimin adı, tabi olunan ve uygulanan denetim türü daha önce yapılan iş, yer ve düzey (Sabuncuoğlu, 2016:72).

Fiziksel Faktörler ya da İş Çevresi: Gereken fiziksel gücün türü ve düzeyi, yapılan işin fiziksel çevresi ve koşulları, işgörene zorluk çıkartan iş faktörleri (Sabuncuoğlu, 2016:72).

Eğitim, Deneyim ve Kişisel Gerekler: Gereken mezuniyet koşulu, özel kurslar, lisans ya da sertifikalar, deneyin düzeyi, konuşma becerisi, düşünsel ya da teknik beceriler ve iş için işgörenin taşıması gereken karakteristik özellikler (Sabuncuoğlu, 2016:72).

2.3.3. İş Analizinde Kullanılan Yöntemler

İş analizinde kullanılan yöntemler; bilgi-belge toplama, anket, gözlem ve görüşme, bileşik ve yönetsel pozisyonları belirleme yöntemidir.

Bilgi-Belge Toplama Yöntemi: İş analizi yapılırken daha önce yapılan iş analizleri çerçevesinde dokümanlar ile örgüt şemaları, resmi ve özel belgeler, araştırma raporları vb. belgelere ulaşmak gerekir. Bu veriler incelenirken işin kapsamı, işin nasıl ve niçin yapıldığına dair sorular sorarak işletmedeki işlerin kurumsal çerçevesini teorik olarak çizmek gerekir (Sabuncuoğlu, 2016:73).

Anket Yöntemi: İş analisti işin özelliklerini ve aşamalarını tanımak için işgörene soru formu dağıtır (Sabuncuoğlu, 2016:73). Sorular açık ve net olmalı gereksiz sorulardan kaçınılmalıdır (Dolgun, 2010:66). Doldurulan formlar doğrultusunda işe dair elde edilen bilgiler değerlendirilir. Bu tekniğin avantajı işin niteliğine dair bilgilerin hızlı, kolay ve ucuz yoldan elde edilmesidir. Hatta işgörenin katılım göstereceği anket yöntemi işgörene kendini ifade edebilme şansı verdiğinden çalışan üzerinde olumlu etki yaratacaktır. Bunun avantajları kadar sakıncalı yönleri de mevcuttur. Anketin ciddiye alınmaması, gelişigüzel yanıtlar ve de doğru anlaşılmaması sonucu yanlış cevaplar form hazırlanırken güçlük çıkarabilir (Sabuncuoğlu, 2016:73).

Gözlem ve Görüşme Yöntemi: Bir işin nasıl yapıldığı, ne tür aşamalardan geçtiğini, işin nitelik ve içeriği hakkında doğrudan bilgi edinmek için işi yakından gözlemlemek gerekir. Bu yöntemde uzman analizciler hazırladıkları sorular doğrultusunda yönetici ve işgörenle yüz yüze soru-cevap şeklinde konuşmaları not alarak bilgi edinirler. Böylece işin niteliği doğrultusunda doyurucu ve daha doğru verilere ulaşmış olur (Sabuncuoğlu, 2016:74). Ayrıca gözlem tekniğinin kullanılması bir yandan işi yapan kişinin kendisini denetim altında hissedeceğinden bu baskın durum işgöreni

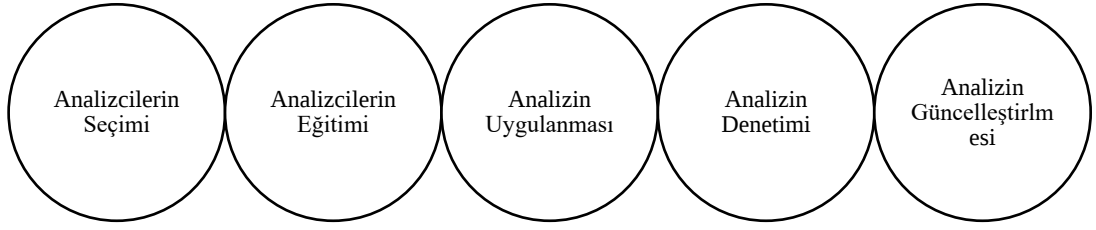
normal seyri dışında cevaplar vermesine neden olabileceğinden yanlış sonuçlara ulaşmasına da sebep olacaktır (Budak, 2016:106).

Bileşik Yöntem: Bu yöntem bilgi-belge toplama, anket ve gözlem-görüşme yöntemlerini kapsar. İş analizi süresince aşamalı olarak önce bilgi ve belgeler toplanır, işe dair gözlem yapılır ve yeterli bilgiye ulaşılamadıysa bu durumda da anket yapılır daha sonra da işgörenle görüşülerek iş analizi tamamlanır (Budak, 2016:108).

Yönetmel Pozisyonları Belirleme Yöntemi: Bu teknik bireylerin karar verme ve amaç belirleme becerileri gibi iş ortamına ilişkin özellikleri içerir. Yönetmel pozisyonları belirleme yöntemini oluşturan faktörler şöyle özetlenebilir (Sabuncuoğlu, 2016:76-77). *Organizasyonel:* Hedef belirleme, uzun dönemli plan yapma, fikir, ürün, çözüm, iş pratiği ve izlek geliştirmektir. *Yönetim- Karar Verme,* iş yapılandırma ve karar muhakemesi becerisi, yönlendirme veya işe müdahale etme düzeyidir. *Liderlik,* takım çalışmasını ve işleri organize edebilme ve deneti altına alma, sorumlulukları yerine getirme düzeyi, olası durumlarla başa çıkma becerisi, liderlik potansiyelini koruma ve iletişim becerisidir. *İnsan Kaynakları Yönetimi,* astların potansiyelini geliştirmek, disiplin uygulamaları, çalışma koşullarını iyileştirmektir. *Profesyonel Özellikler:* İş kalitesi, zamanı doğru kullanmaktır. *Toplum, Müşteriler ve Dış Çevre:* Toplum- organizasyon ilişkisi, dış temas, müşteri, rakipler, üretim, kalite, satış ve dağıtım gibi etmenleri içerir.

2.3.4. İş Analiz Süreci

İş analizine başlamadan önce amacının iyi anlaşılır olup hangi alanlarda kullanılacağını ve nasıl bir zamanlama yapılacağını iyi bilmek gerekir (Akgündüz, 2016:60). Bu süreçte çalışanlar bilgilendirilmeli aksi halde çalışılan konuta dair bilgi sahibi olmayan çalışan olası durum karşısında nasıl davranması gerekeceğini bilmeyerek hata yapmaya ve korku duymaya başlayacaktır. İşbirliği ile yönetilmesi gereken proje hem işletme hem de çalışanlar için daha faydalı olacaktır. Bu sebepten çalışanların iş analizinin neden yapıldığı ve kendilerinin bu durumdan nasıl etkileneceği konusunda bilgilendirilmesi gerekir (Dolgun, 2010:74). İş analizi süreçlerini analizcilerin seçimi, analizcilerin eğitimi, analizin uygulanması, analizin denetimi ve analizin güncelleştirilmesi olmak üzere beş aşamadan oluşur (Bknz. Şekil-4).



Şekil 4. İş Analiz Süreci

Analizcilerin Seçimi: İş analizi zaman alıcı ve güçtür. Bu bağlamda yönetici ve işgörenlerin analizden beklenen verileri alabilmeleri için işbirliği içerisinde olmaları gerekmektedir. İş analizi sürecinde hangi bilgilerin kimler tarafından toplanacağı belirlenmelidir. Bunun için temin edilecek analistlerde doğru işi doğru kişiye verme işi kolaylaştıracağı gibi doğru bilgi almaya da yardımcı olacaktır (Akgündüz, 2016:61).

İş analizi için alınacak analizcilerin seçiminde doğru bilgi toplayabilen ve değerlendirebilen, düzenleme yeteneğine sahip, insan ilişkilerinde başarılı, olaylara ve kişilere önyargısız yaklaşabilen kişilerden seçilmelidir. Aynı zamanda işletmedeki mevcut faaliyetler hakkında bilgi sahibi olan, yapılacak görüşmelerde isabetli soru sorabilme yeteneği olan, dikkatli ve gözlemci ruha sahip, uyumlu ve sabırlı, dış görünüşüne önem veren, tarafsız olabilen ve iş süreçlerini kendi başına koordine edebilecek çalışkan bireyler olması oldukça önemlidir (Çolak, 2010:75).

Analizcilerin Eğitimi: Eğitim aşamasında işletmeye dair işletmenin yapısı, amacı, hedefleri, iş analizlerini kullanım amaçları ve veri toplama gibi yöntemler ele alınmalıdır (Çolak, 2010:75). İş analizi uzmanlık isteyen çalışmadır. Başarı da gerekli seviyede donanım ve bilgiye sahip analizcilerindir (Yılmaz ve Eroğlu, 2008:86).

Analizin Uygulanması: Belli bir hazırlık aşaması dâhilinde işletme hakkında yeterli bilgi ve donanıma sahip analizciler insan kaynakları yöneticileriyle iletişime geçerler. İşletme organizasyon şeması gözden geçirilerek iş tanımları ve elde edilen benzeri dokümanlara uygun çalışma planı hazırlanır. Analiz edilecek işler belirlendikten sonra çalışanlardan veya yöneticilerden randevular alınır. Ardından randevu saatinde hangi yöntemler bilgi toplanması gerekiyorsa o yöntem uygulamaya geçilir. Doğru

sorular doğrultusunda herhangi bir tedirginlik ve baskı olmaksızın dostça yaklaşımlarla, çalışan ve yönetici tarafından doğru yanıtlara ulaşılmaya çalışılır (Çolak, 2010:76)

Analizin Denetimi: Bu yönetimde elde edilen bilgilerin ne oranda sağlıklı olduğu incelenir. Bir amaçla örnekleme yöntemi uygulanarak belirli işlemlerin yeniden analizi ile öncesi ve sonrası karşılaştırma yapılabilir. Başka bir denetleme olarak da soru formları ile görüşme yöntemi uygulanıp tekrar karşılaştırma yapılır (Sabuncuoğlu, 2016:79).

Analizin Güncelleştirilmesi: İş analizi genellikle bir işletmenin kurulumunda yapılır ve işlerin sorumluluk alanları analiz sonuçları ışığında net olarak belirlenir. Ancak zamanla teknolojik gelişmeler ve işin yapısındaki farklılaşmalarla bazı işlerin ortadan kalkması, başka işle birleşmesi veya içerik olarak değişimlere uğraması işe dair güncel analizler yapmayı zorunlu hale getirmektedir (Sabuncuoğlu, 2016:79)

2.4. İŞ TASARIMI

İş tasarımı bir işin iş tanımını yapmaktan öte bir işlem olup herhangi bir işe ilişkin görev ve sorumlulukların örgütsel verimliliği sağlamak buna bağlı olarak işgörenlerin bedensel ve zihinsel sağlığını iyileştirmek, çalışan ve iş uyumunda yaşanan olumsuzlukları ortadan kaldırmaktır (Tuna, 2016:78). İş tasarımı esasen işgörenlerin verimlilikleri ve performanslarını artırmak amacıyla yapılmaktadır (Bingöl, 2006:104).

İş tasarımı ilk olarak Klasik Yönetim Yaklaşımcılarından Frederick W. Taylor tarafından ele alınmıştır. Bu süreçte işler etkinlik ve verimlilik olarak tasarlanmış ve buna göre işgören tedarik edilmiştir. İşletmenin verimliliği için daha fazla uzmanlaşma, daha az işgücü çeşitliliği ve asgari düzeyde özerklik verilmesi gerekmektedir. Günümüzde ise işlerin en yüksek seviyede verimlilik sağlayacak şekilde tasarlanmasının yanında işleri motive edecek düzeye getirmek için iş tasarımlarından yararlanılmaktadır (Özgen ve Yalçın, 2010:69).

2.4.1. İş Tasarım Teknikleri

İş tasarımı; iş basitleştirme, iş genişletme, iş zenginleştirme, iş değiştirme, iş takımları oluşturma, süreç yenileme ve alternatif iş tasarımı çalışma tekniklerinden oluşur.

İş Basitleştirme: İş basitleştirme tekniği işi sadeleştirmeye yarar ve işler bölünerek, birleştirilerek veya yeni bir iş birimi oluşturmak işgörenin iş yükü hafifletilir.

Bu durum işgörenin performans ve verimliliğini artıracak gibi işin hızlı ve doğru yapılmasına katkı sağlayacağı gibi az sayıda görevi yerine getiren işgörenin de uzlaşması beklenir (Demirkaya, 2016:105). Ayrıca performans ve verimlilikteki artış işletmenin işgöreni elde tutma isteğine sevk edebileceği gibi çalışma koşullarının iyileştirilmesiyle işgörenin işletmeye olan bağlılığı artırılıp ve işten ayrılma gibi olumsuzluklar da ortadan kaldırılmış olur (Özgen ve Yalçın, 2010:70).

İş Genişletme: İş genişletme, işgörenin yerine getirmekte olduğu görevlerin sayısının artırılması ve bu görevlerin sorumluluk ölçülerinin aynı olmasıdır. İş genişletme tekniği iş basitleştirmenin aksine işgören tarafından yapılan görev ve sorumluluğun artırılmasını ele alır. İş genişletilerek monotonluğun önüne geçilip işgörenden daha fazla faydalanılması amaçlanır (Demirkaya, 2016:105). İş hacmini genişleterek sadece işgörenin bir işte uzlaşmasının yerine birçok alanda bilgi ve deneyim sahibi olunması beklenir. Tekdüzeliliğin önüne geçilerek işgörenin işlere katılımı artırılırken performansın da rekabetçi tutum sergilemesi beklenir (Akgündüz, 2016:82).

İş Zenginleştirme: İş zenginleştirilerek işgörene işi üzerinden karar verme yetkisi verilmektedir. İşler işgörenin arzu ettiği özelliklere sahip olurken aynı zamanda da işgörenin çalışma koşullarını ve ortamını iyileştirmek ve çalışanların yaratıcılığını ve verimliliğini artıracak şekilde tasarlanmalıdır. Çalışanların geribildirim almaları gereklidir. Çünkü böylece çalışanlar kendi performanslarını değerlendirerek düzenlemelere çalışırlar. Başka bir ifadeyle işgörenin rolü, faaliyeti, sorumluluğu yeniden düzenlenmeli ve verimlilik düzeylerini ve donanımlarını pekiştirecek yöntemler geliştirilmelidir (Bingöl, 2006:107-108). Sonuç olarak iş zenginliğinin işgören üzerinde beceri çeşitliliği, görev sorumluluğu, görev ve sorumluluk bilinci, kendini gerçekleştirme içgüdüğü ve geri bildirim gibi etmenleri taşıması gerekmektedir. Zira iş zenginleştirme sorumlulukların dikey genişlemesini ifade eder (Mondy, 2017:100).

İş Değiştirme: İş rotasyonu olarak da bilinen bu bölüm bir iş değişmesi değil işgöreni birkaç iş arasında gidip gelmesidir. İşletmelerde üst-orta-alt kademelerde oldukça yaygın kullanılan bu yöntem ile işgörenin görev ve sorumluluklarını yerine getirebilmek için daha fazla bilgi ve donanımına sahip olmasına katkı sağlar (Şimşek ve Öge, 2011:113). Ayrıca bir eğitim ve yetiştirme işlevi gören verimlilik ve performans artırmada da

kullanılan bu yöntem işgörenin bilgi ve becerisini artırırken bölümler ve çalışanlar arasında dayanışma, işbirliği, uyum ve birlikte karar verip hareket etmeyi kolaylaştırır.

İş Takımları Oluşturma: Bireysellikten ziyade bazı organizasyonlar özerk çalışma grup faaliyetleri ile çalışanlarını geliştirmeyi amaçlarlar. İlk kez karşılaşılacak sorunlarla başa çıkmayı, biçimsel sorumluluk sınırlarını aşabilmeyi, hataları gidermeyi ve kalite geliştirmeyi amaçlayan özerk gruplar aynı amaç etrafında birleşip birlikte hareket edip birlikte kararlar alarak aynı hedefe hizmet ederler.

Süreç Yenileme: Süreç yenileme işletmelerin rekabet koşullarına uyabilmeleri, müşteriler hızlı, kaliteli ve ucuz hizmet sunabilmeleri ile işletme bünyesindeki tüm iş yapma usul ve süreçlerinin köklü bir değişimden geçirilip yeniden yapılandırılmasını ifade eder (Koçel, 2011:398). Süreç yenileme, işletmenin hız, kalite, maliyet, performans ve verimlilik gibi etmenlerin yeniden en temelden gözden geçirilip iyileştirilmesi ve günümüz gidişatı çerçevesinde radikal şekilde tasarlanmasıdır.

Alternatif İş Tasarımı Çalışma: Alternatif iş tasarım çalışma yöntemi, esnek zamanlı çalışma ve yer ve zaman kavramlarından bağımsız çalışma olmak üzere iki şekilde ele alınır. İlk olarak esnek zamanlı çalışma; iş tasarımı konusunda düzenlemeler 2003 yılında İş Kanunu'nda yer alarak yasal zeminde yerini almıştır (Akgündüz, 2016:87). Bu yasal düzenleme işgörene imkânlar tanırken performans ve verimlilik sağlamaya da yardımcı olmaktadır. Son olarak da yer ve zaman kavramlarından bağımsız çalışma; uzaktan çalışarak belli bir fiziksel alana bağlı kalmaksızın işgörenlerin işletmeye katkı sağlamasıdır. Her gün düzenli olarak işletmeye gitmek zorunda kalmayan işgörenler çalışmalarını internet, e-posta aracılığıyla sürdürürler. İşgören devir hızının düşmesi, yer ve zaman maliyetlerinde tasarruf, motivasyonun artması ve buna bağlı yaratıcı düşünmeye, işgörenin işe gidiş geliş zaman kaybının önüne geçilmesi, iş-aile yaşamı arasında denge kurmaya sevk eden olumlu yanları olabileceği gibi işletme kültürünü işgörene aktarma, işgörenin fiziksel kontrolünün yapılamaması gibi olumsuz yönleri de mevcuttur (Akgündüz, 2016:88).

2.4.2. Stratejik İş Partneri Olarak İnsan Kaynakları

1960'lı yılların başında birçok yasa, dava ve kararname geride bırakılmış ve bu durum insan kaynakları çevresini de etkilemiştir. İşgörenler bazında alınan yeni kararlar işçi hakkı ve kadının iş hayatında yer almasıyla işverenler işe alımda, terfide ve işten

çıkarmaya varana kadar birçok gelişmeler karşısında bombardımana tutulmuştur (Mondy, 2017:90). Teknolojinin gelişmesi, bilginin hızlı yayılımı, dünya nüfusunun artışı ve rekabetle yeni pazarlar edinen, konumunu korumak ve tutunmak isteyen işletmeler müşteriler nezdinde kalite, verim, üretim ve ucuzlukla akıllarda kalmayı, vizyon ve misyonları çerçevesinde hedef ve amaçlarına ulaşmak için bünyesinde insan kaynaklarına büyük oranda ihtiyaç duymuşlardır. Günümüzde stratejik yönetimde faaliyet gösteren insan kaynakları işletmelerin devamlılığı için insan kaynağını seçme, yerleştirme, eğitme, geliştirme ve performanslarını yükselterek verimlilik kazanma yönünde çalışmalar yapmaktadır. Bilgili, yetenekli, yaratıcı, değişime açık, uysal, çalışkan ve donanım sahibi insan kaynağını tedarik etmede işletme yönetmeliğine uygun bireyler tedarik etmede oldukça önemli konuma sahiptir.

2.5. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI

İnsan kaynakları yönetiminin önemli işlevlerinden birisi olan insan kaynakları planlaması kadrolama süreci içerisinde yer alırken işletmenin her bünyesindeki pozisyonlara insan gücü tedarik etmesi, beşeri kaynakların planlaması, şimdi ve gelecekte ihtiyaç duyulacak insan gücü ihtiyacını analizini ortaya koyar. İnsan kaynakları yönetiminde başarılı olmanın en önemli koşulu işletme için yeterli ve gerekli işgücünü tedarik etmek ve bu işgücünden istenilen düzeyde yararlanmak olup iş gücünün önceden ne zaman, nasıl ve nerde sağlanacağını bilinçli olarak saptanmasıdır (Bayraktaroğlu, 2008:35).

İnsan kaynakları planlaması, işletmenin amaçlarını, stratejik planlarını ve oluşturulmuş plan ve programları gerçekleştirmek için gelecekte ne kadar sayıda, hangi nitelik ve donanımlarda işgörene gerek duyulacağını tahmin etmeye yönelik bir girişimdir (Bingöl, 2008:123). Bir başka tanıma göre insan kaynakları planlaması işletmenin sahip olduğu kaynakları bilinçli ve sistematik analizi doğrultusunda gelecekteki insan kaynağı ihtiyacının tahmini ve bu tahminlerin insan kaynakları arzına uygunlu çerçevesinde gerekli olan planlamanın yapılmasıdır (Özgen ve Yalçın, 2010:77).

Yukarıda yapılan tanımlar doğrultusunda insan kaynakları planlaması bir işletmenin hedefleri ve amaçları çerçevesinde, ihtiyaç duyulan sayı ve nitelikteki personelin, doğru zamanda doğru birimlere yerleştirerek, istenilenin üstünde verimlilik

sağlayan ve işletme ihtiyaçlarına uygun eğitim verilerek, çalışanın çalışma koşullarını iyileştirip performansı artırıp yenilikçi ve yaratıcı işgören yetiştiren dinamik yapıdır.

İşletmeler rekabette geri kalmamak için kaliteyi artırmak, maliyeti düşürmek verimli işgören tedarik etmek ve sürekli gelişime açık olmak zorundadırlar. Bu zorunluluk insan kaynakları planlamasının başarısı ve doğru analizler yapabilmesine ve gelecek gelişmelere açık olmasına bağlıdır. İşletmelerin ulaşmak istedikleri hedefler için performansın iyileştirilmesi, yani beceri ve yetenekler belirlenerek doğru işe doğru kişinin getirilmesi gerekir (Bingöl, 2008:125).

İşletmeler personel planlamasını, işgücü maliyetinin artışı, teknolojiye hızlı gelişmeler, nitelikli ve yetenekli işgücü kıtlığı, toplumsal ve kültürel değişimin hız kazanması, yeni yasal ve politik değişimler ve de küreselleşme ile beraber ortaya çıkan yenisidünya düzeni gibi nedenlerden dolayı personel planlaması yapmalıdır (Bayraktaroğlu, 2008:43).

İnsan kaynakları planlamasının temelde iki temel amacı mevcuttur. Bunlar; *en uygun düzeyde donanımlı ve yetişmiş çalışan istihdam etmek*, personel temini işletmeler için maliyetli olduğundan az veya gereğinden fazla personel yerine gerekli sayıda alım yapmak oldukça önem arz etmektedir (Bingöl, 2008:124). Çünkü artan maliyet rekabet gücünü zayıflatacak ve işletmeler istenen düzeyde verimlilik ve getiri sağlayamadığı içi pazarda tutunması olanaksız olacaktır(Temizkan, 2016:109). *Çalışanlardan azami ölçüde istifade etmek, etkin ve verimli kullanmak*, alınan personellerin miktar ve nitelikleri bilinmeden herhangi bir ücretten veya eğitimden bahsedilemez. Bu bağlamda personel işlevlerinde öncelik personel planlamaya verilmelidir (Bayraktaroğlu, 2008:42). Tedarik edilen işgörenin bilgi, beceri ve donanımından en iyi ölçüde faydalanırken aynı zamanda de gelişimine katkı sağlamak gerekir (Bingöl, 2008:124).

İnsan kaynakları planlaması işletmenin mevcut ve gelecekteki potansiyel çalışanlarını verimli ve rasyonel kullanmasını sağlayan araçtır (Temizkan, 2016:111). İnsan kaynakları planlaması işletmenin mevcut ve gelecekteki amaçlarını verimli şekilde gerçekleştirebilmesi için uygun zamanda ve yerde, uygun sayıda personel temini için gerçekleştirilen faaliyettir. Personel planlamasının işletmeye kazandıracak faydalar; işletmenin ihtiyaç duyacağı kaliteli insan gücünü doğru sayıda temin etmek ve bu işgörenleri elinde tutabilmek, işletmenin sahip olduğu işgörenden istenilen düzeyde

verimlilik sağlamak, teknolojik değişimlerle zamanla deęiőecek olacak fazla insan günün önlemini önceden alabilmek gerekir. Ayrıca işgörenle ilgili sorunlara bir tanı koyabilmek ve buna çözüm üretebilmek, etkili personel yönetimi ile iş yükü fazlalığını azaltmak ve buna bağlı olarak işgörene sağlanacak performans fayda ile işletmeye olan bağlılığını arttırmak (Bayraktaroğlu, 2008:43-44). Verimliliği artırır ve işgücü maliyetlerini kontrol altına alır (Temizkan, 2016:112).

Küresel rekabete rakip işletmelerin önünde olmak isteyen işletmelerin nitelikli insan kaynaklarına sahip olmaları ve bunu iyi kullanmaları gerekmektedir. İşletmelerin değişen şartlara uyum sağlama, sürdürülebilir rekabet elde etmek ve bu rekabetle başa çıkarken müşteri kazanmak, doğru işgücü ile kazanç, verimlilik ve kaliteli ürün/hizmet elde etmek için stratejik insan kaynaklarına sahip olması gerekmektedir (Öğüt vd. 2004:282-283). İnsan kaynakları planlaması gelecekle ilgili öngöründe bulunurken bunu uzun vadeli yapmaktadır. İnsan kaynakları planlamasının doğru yapılması işletmelere sağlayacağı faydalar; üst yönetim vereceği kararlarda insan kaynağı bağlamında daha iyi görüş sahibi olur. İstihdam dengesizliği yönetilmez hale gelmeden ve maliyet yükselmeden insan kaynağı maliyeti düşecektir. Yetenekli bireylerin yetiştirilmesine ihtiyaçlardan önce hareket ederek daha fazla zaman kazanılmış olur. Geleceğe dair plan yapan insan kaynakları büyüme planlarına kadınların ve dezavantaj oluşturacak grupların dâhil edilmesinde fırsatlar edinecektir. Ast ve üstlere karşı sorumluluk bilincince olan insan kaynakları yöneticilerin gelişimini planlayabilir (Aktaran Temizkan, 2016:122).

Stratejik planlama herhangi bir uygulamaya geçmeden önceki durumu ortaya koymaktır (Eren, 2005:4-5). Aynı zamanda stratejik planlama, bir işletme içerisinde uzun ve süreklilik gösteren süreçtir. İlk olarak işletmenin var oluş yani misyonu ardından amaç ve hedeflerin belirlenmesi, sonrası stratejilerin belirlenmesi daha sonra işletmede hangi işlerin olduğu ve kimin hangi işi yapacağı en sonunda bu mevcut işlerin gerektirdiği bilgi, beceri ve yeteneklerin eşleőtirilmesini içerir. İnsan kaynakları yöneticileri doğru işe doğru işgöreni tedarik etmek için mevcut stratejik planlama doğrultusunda stratejik insan kaynakları planlaması çerçevesinde hareket eder. Amaç her zaman mevcut durumdaki ve gelecekteki insan kaynağı arz ve talebini belirlemektir. Ayrıca insan kaynakları stratejisinin işletmenin genel stratejileri doğrultusunda olması gerekir ve bu uyuma ‘dikey uyum’ adı verilir (Temizkan, 2016:113).

Stratejik yönetimin uygulanabilmesi için stratejik planlama yapmak gerekir. Stratejik insan kaynakları yönetimi stratejik insan kaynakları planlamasını zorunlu kılar. Çünkü işletmeler arasındaki farkı belirleyen en önemli unsur beşeri sermaye olarak adlandırılan insan kaynağıdır. Doğru yer, zaman ve işte kullanılan insan kaynağı verimlilik, kazanç ve başarı sağlayacağı için işletmelerin vazgeçilmezi insan kaynaklarının stratejik planlanmasıdır. Kaynakların doğru kullanımı, iletişim ve uyum kolaylığı, beklenmedik durumlara karşı öncesi tedbir alma gibi kavramlar “stratejik insan kaynakları planlamasının” önemini daha da öne çıkarmaktadır (Akyüz, 2001:130-131).

2.6. İŞGÖREN TEMİNİ, SEÇİMİ VE İŞE ALMA

Bir işletmeye yön veren ve onu başarıya ya da başarısızlığa sevk eden en önemli unsur insan gücüdür. Bu insan gücünü temini, seçimi ve işe alımı insan kaynakları yönetiminin en zor faaliyetlerindendir. İnsan gücünün işletmenin gereksinimini karşılayacak düzeyde, yetenekte ve en yararlı düzeyde olanını seçimi “insan kaynakları yönetiminin alanlarından”dır. İnsan kaynakları yönetimi insan kaynağını teminini ya kurum aşamasında olup tüm pozisyonları doldurması gerekecektir ya da işten ayrılma, transfer, emeklilik, ölüm gibi boşalan pozisyonları dolduracağı gibi hızla gelişen ve ilerleyen teknoloji ile buna ayak uydurabilecek hatta yeni oluşacak bölümler için tedarik eder (Sabuncuoğlu, 2016:100).

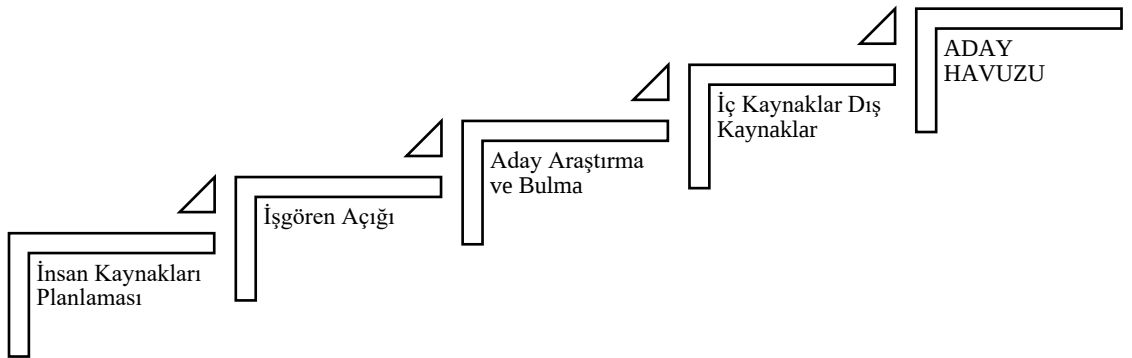
Son yıllarda insan kaynakları yönetiminde meydana gelen değişiklikler ve gelişmeler; insan unsurunun ‘tüketilmesi gereken bir nesne’ değil ‘geliştirilmesi gereken bir değer’ olduğu sonucunu ve yoğun rekabetin yaşandığı günümüz iş dünyasında işletmeler için insan kaynakları yönetiminin temin edeceği insan gücü oldukça önem arz etmektedir (Benli ve Şahin, 2004:113). İnsan kaynağını bulma; insan gücü planlaması sonucunda ortaya çıkan personel açığını karşılamak üzere gerekli bilgi, yetenek, beceri ve motivasyona sahip adayları araştırma ve kuruluşa çekebilme faaliyetleridir. Planlama faaliyetleri örgütün ne nitelik ve sayıda personele ihtiyacı olduğunu ortaya koyar ama asıl sorun bu nitelik ve sayıda insanın nereden bulunacağıdır (Yüksel, 2004:101).

İnsan kaynakları yönetiminin temel amaçlarından birisi doğru işgörenin doğru işte çalışmasını sağlayarak işletmenin hedeflerine ulaşmasına katkı sağlamasına yardımcı olmaktır. İşe alınacak işgörenin işletmenin amaç ve hedeflerine uygunluğu göz önüne alınırken bu doğrultuda işgören temini yapılmalıdır. Aksi halde yanlış işe alımlar

işletmeleri maliyet yükü altına sokar. Çünkü alınacak personel işletmeye uyumlu değilse işgörene verilecek eğitim ve ihtiyaç harcamaları işgörenin işletmede tutunamaması, işten ayrılması veya iş yükü ağırlığı nedeniyle kendisine verilecek görev ve sorumluluğu yerine getiremez. Tekrardan ihtiyaç duyulacak iş potansiyeli için yeni işgören teminine ihtiyaç duyulacağından maliyet daha da artmış olacak. Bu durumda işletme giderlerine yansiyacaktır. Bazı yapılan araştırmalar doğrultusunda yanlış işgören seçiminin doğurduğu sonuçlar örgütsel olarak işletmeye ilave eğitim yükü, verim düşmesine, iş kazalarında artış ve bütün bunlara bağlı olarak personel devir hızının yükselmesi ve verimliliğin azalmasına neden olur. Bireysel açıdan ise yanlış seçim sonucu işten çıkarılan işgören işsiz kalacağı gibi moral bozukluğu da yaşayacaktır (Ala, 2009:78-79).

2.6.1. İşgören Bulma

İşgören bulma, işletmedeki boş pozisyonların doldurulması için uygun ve nitelikli adaylara ulaşılması ve bu adayların iş pozisyonuna göre iletme içi ve dışı başvuruların sağlanması sürecidir. Bu süreç bazı aşamalardan oluşmaktadır. İlk önce açık pozisyonların belirlenmesi ve iş gereklerinin ve tanımlarının yapılmasıdır. Daha sonra bu işe uygun işgöreni nereden ve nasıl bulunacağı saptanmalıdır. Sonra işletme içinden ve dışından adaylara ulaşılır. Ayrıca işletme dışından başvuru yapan adaylara işletme sunumu yapılarak çekicilik kazandırılıp başvurular alınması sağlanmalıdır. Bu başvurular ile bir aday havuzu oluşturularak işgören bulma süreci tamamlanmış olur (Bilgin vd. 2004:71).



Kaynak: Aktaran Erdem, 2016:165.

şekil 5. İş Gören Bulma Süreci

Ancak bazı faktörler işgören bulmayı etkiler. Bunlar; *personel politikaları*, mevcut personele öncelik tanıma, piyasa düzeyinde ücretlendirme, iş güvencesi bağlamında önemseme gibi politikalar ulaşılabilecek aday sayısını ve niteliğini belirler. *İşgücü planları*, insan kaynakları işgören ihtiyacını işgücü kapsamında önceden saptayarak gerektiğinde uygun işgörene ulaşma da kolaylık kazanır. *Yaşanan deneyimler*, işgören bulmada izlenen bir yol süreklilik kazanarak benzer özelliklerde işgören bulunacağı gibi sürekli aynı yöntemler sonucu deneyim kazanan yönetim bu yöntemi daha güvenilir bulur. *İşin Özellikleri*, işin gerektirdiği eğitim, toplum gözündeki saygınlık, çalışma koşulları gibi özelliklerde işgören bulmada yardımcı olan önemli unsurlardandır. *Çevre koşulları*: işgücü piyasasının ücret ve istihdam durumu, rakiplerin tercih ettikleri yol, çalışma koşullarını etkileyen yasalar da işgören bulmada işlevsellik gösterir (Bilgin vd. 2004:71-72).

İş analizi işletmede yürütülecek her bir işin ayrıntılı ele alınmasını sağlayarak insan kaynakları planlamasının daha doğru yapılmasına kaynaklık eder. Bu bağlamda işgören bulma sürecinin aşamalarını; işletmenin mevcut ve gelecekteki işgören ihtiyacı için aday havuzu oluşturmak, optimum seçim süreci için zemin hazırlamak, işletmenin ihtiyaçları doğrultusunda sayı ve nitelik olarak havuzu oluşturarak işgören seçimine kolaylık sağlamak. Ayrıca yasal ve örgütsel sorumlulukları yerine getirmek, kısa ve uzun vadede bireysel ve örgütsel etkinliği ve verimliliği arttırmak şu şekilde ele alabiliriz (Aktaran Erdem, 2016:166). Tüm bu açıklamalar neticesinde işgören bulma süreci; hedef kitlenin belirlenmesi, iç kaynaklar, dış kaynaklar ve iş başvurularının alınması olmak üzere dört aşamada ele alınır.

Hedef Kitlenin Belirlenmesi: İşletmeler boş pozisyonları doldurmak ve işgören bulmak için bazı tespitlerde bulunurlar. Bu tespitler için iş oluşturan unsurlar nelerdir, işe dair adaylarda aranacak kriterler nelerdir veya ii başvurunda bulunan adayın işe dair öğrenmek isteyeceği kilit yöntemler nelerdir gibi sorulara yanıt ararlar. Bu bağlamda sağlıklı bir işgören seçiminde dikkat edilmesi gereken iki özellik, işin özelliklerinin saptanması ve bu işe uygun adayın sahip olması gereken kriterlerin belirlenmesidir. İş analizi çalışmalarına gereken özenin gösterilmemesi iş ile işgören arasındaki uyumun sağlanmamasına, iş kazalarını artmasına, atandıkları göreve uygun olmadığında başarısızlığa, bunun sonucunda işten ayrılmaya neden olacaktır. Daha sonra da boşalan pozisyon için tekrardan işgören alımına ve eğitimi ile maliyet kaybına, bu durumda

üretim, hizmet, verimlilik ve kalitede yetersiz ola işletme içi müşteri tatminsizliği sorunu ortaya çıkaracaktır (Erdem, 2016:168).

İç Kaynaklar: İşletmede mevcut çalışan işgörenleri ifade etmektedir. İşletme içerisinde boş kalan pozisyonların doldurulması durumunda öncelikli başvurulması gereken alandır. İşletmeler işgören teminini iç kaynaklardan sağlamaya karar verdiğinde informal araştırma, beceri envanteri ve açık iş bildirimi gibi araçlara başvurur (Örücü, 2002:121).

İnformel araştırmada, burada boş kalan pozisyon için bölüm yöneticisi insan kaynakları bölümüne bildirimde bulunur. Boş pozisyon ve buraya gelecek olan işgörenin kriterleri birim yöneticisi ve insan kaynakları yönetimi görüşmeleri sonucu belirlenir. Beceri envanteri, çalışanların niteliklerini ayrıntılı gösteren liste ve boş pozisyonlar dâhilinde bu listeler incelenerek işe göre niteliklere sahip işgören belirlenir. İş bildirimi ise işletmede çalışanlara işletme bülteni veya ilan panoları üzerinden bildirim sağlanmasıdır. İşe dair gerekli nitelikleri taşıyan işgören iş için aday başvurusunda bulunur (Erdem, 2016:171).

İç kaynaklardan işgören sağlamanın başlıca yararları (Fındıkçı, 2002:171-172 ve Erdem, 2016:104); işletme içerisinde hareketlilik sağlar, terfi ve yükselme bekleyen işgörenler için beklenti fırsattır, işletmenin kendi kaynaklarından faydalanma imkânı doğar, yeni işgören olmayacağı için maliyete engel olur. İşletmeye uyum, eğitim, işletme değerlerini benimseme olacağından bunlara dair problemlerle karşılaşılmaz. İç kaynaklardan alınan işgören diğer çalışanlar içinde başarı örneği olacağından performans ve verimlilikte artış görülür. Mevcut iç kaynağını kullanmak dışarı beyin göçünün önüne geçer ve yeni yetenekler keşfedilir ve başarı yolları açılır. İşgörenin yeni işinde yeteneklerin ve gelişiminin ölçümü yapılır. Diğer çalışanlar için gelişime olanak sağlandığından motivasyon sağlar, sürekli dış kaynaklardan alınan işgören kamuoyunda olumsuz imaj oluşturacağından bu olumsuz durumun önüne geçilir. İç kaynaklardan tedarik edilen işgören gelecek için yöneticinin de hazırlandığını gösterir.

- i. *Terfi (Yükselme):* İşgörenin pozisyon, saygınlık, yetki, ücret ve sorumluluk olarak daha üst düzeydeki pozisyona yükselmesidir. İşletmede bir görev ölüm, emeklilik, istifa veya işten alımla boşaldığında iç kaynaklardan yerine işin niteliklerine sahip işgören getirilir. Burada önemli olan terfi alacak kişi işin nitelikleri bakımından

donanımlı olması gerekirken aynı zamanda yükselme kararını verenlerin olaya duygusal yaklaşarak ‘adamına göre iş’ yerine ‘işe göre adam’ kriterine dikkat edilmelidir. İşletmelerde yükselme kıdem durumuna ve başarı durumuna göre de olmaktadır.

- ii. *Kıdem*: Aynı işletmede uzun süreli çalışan işgören elde ettiği deneyimi sonucu hala aynı konumda kalması kendisinde motivasyon bozukluğu oluşturup performansında artış için eskilik derecesi yükseltilir.
- iii. *Başarı*: İşgörenin işletmeye bağlılığı doğrultusunda gösterdiği disiplin ve başarı yükselme ile ödüllendirilir (Sabuncuoğlu, 2016:105-106).
- iv. *İç Transfer (Yatay Geçiş)*: Bir işlemede boşalan bir görev için ücret, yetki, sorumluluk aynı düzeyli bir işgörenin getirilmesi yani naklidir. İç transfer yoluyla işgören bulmak en ucuz ve en kolay yöntem olmasının yanında işletme ile uyum sorunu yaşanmaz. Ancak iç kaynaktan tedarik edilen iç transfer işgörenin önceki işi için de işgören bulmaya sevk edecektir. İşgören her ne kadar işletme içinden olsa da işi bilmiyor olabilir. Bu durumda ona tekrardan işi öğretmek zaman ve ekonomik kayıptır (Sabuncuoğlu, 2016:106-107).

Dış Kaynaklar: Belirli işler için uygun nitelikteki işgörenin işletme iç kaynağında bulunmaması, insan kaynakları alanında özel eğitim görmüş işgörene ihtiyaç duyulması veya gerekli olan işgöreni iç kaynaklardan seçilmesi sonucu onu yerine getirilecek olan işgören için aday bulmada başvurulacak kaynak dış kaynaklardır. Ayrıca işletmenin yeni kurulma ve büyüme aşamasında olması durumunda, yeni teknik ve uzmanlara ihtiyaç duyulması durumunda, daha düşük ücrette çalışan bulunması ve maliyetin düşeceğine inanılmasında, çalışma koşullarında bozulmalar, üst düzey yöneticinin kendi inisiyatif çerçevesini aşarak adam kayırma vb. olumsuz durumlarda dış kaynaklardan işgören seçimine başvurulur (Şimşek ve Öge, 2011:133-134).

İşletme işgücü arzının bol ve ucuz olduğu dönemlerde ve iç kaynaklardan boş pozisyonadaki iş için aynı pozisyonadaki işgörenler başvuruda bulunabilecekleri gibi bu durum kimi zaman işletme içinde iç çatışmalara neden olacağından gereken işgören alımını dış kaynaklardan tedarik edilir (Erdem, 2016:176-177).

Hızlı gelişmelerin yaşandığı günümüzde özel yetenekli elemanlara ihtiyaç her geçen gün artmakta ve işletmeler yeni fikirlerin, yöntemlerin ve tekniklerin kazanılması

açısından da dış kaynaklara başvurmaktadır (Yılmaz ve Eroğlu, 2008:104). Bu bağlamda dış kaynaklarda aday havuzu oluşturma olanağı yüksek ve de aday sayısı fazla oldukça aday temininde işin niteliklerine uygun en doğru adayı belirleme olanağına sahiptir. Dış kaynaklarda işgören sağlanmasının başlıca yolları mevcuttur.

- i. *Duyurular:* İşletme personel ihtiyacını gazete, dergi, radyo, televizyon, internet, el ilanları ve sosyal ağın yaygın kullanılmasıyla sosyal hesaplarda ki paylaşımlar gibi yollarla ilgililere iletimde bulunur. Bu duyurularda işin nitelikleri doğrultusunda işgörenlere sahip olunması gereken kriterler yer alır. Böylece iş için belirli bir aday havuzu oluşturulurken aynı zamanda da adaylarda aranan niteliklerle kişi sayısında azalma sağlanır. İşin pozisyonuna göre üst düzey olduğu durumlarda zor bulunur bilgi ve beceriler aranacağından kıt kaynakta işgören için hitap edilen kitle ve alan geniş olur. Nitelik olarak ast düzey için işgören temini daha kolay olacağından daha dar alan ve kişiye hitap edilir (Acar, 2009:121). İş ilanına gelecek yanıtların miktarı ve kalitesini istihdam piyasası durumu, iş ilanının içeriği, duyuru metnindeki işin tanımı ve niteliği, işletmenin kimliği, iş ilanının içeriği gibi durumlar belirler. Bundan dolayı ilanlar hedef kitle için en uygun yer ve zamanda verilmeli, ilan içeri adayları başvurmaları için özendirilmeli hatta uygun olmayan adaylar içinde sınırlandırmaya gitmelidir (Erdem, 2016:178).
- ii. *Doğrudan Başvuru veya CV Örneği:* İşletme yerleşim yeri ve tanınmışlığı nedeniyle doğrudan işletmeye başvurulup iş istenilebilir. Bu şekilde yapılan başvuruların sakıncası istenilen nitelikteki işin boş olmamasıdır. En kolay ve en ucuz yöntem oluşu nedeniyle ekonomik sıkıntıların ve işsizliğin görüldüğü zamanlarda birçok kişinin doğrudan başvuruda bulunarak iş aradığı görülür. Doğrudan başvuru yapılarak iş aramda bir başka teknik de CV (Curriculum Vitae) olarak adlandırılan özgeçmiş bilgilerin iş başvurusunda bulunan adayların posta, e-mail veya elden işletmeye iletilmesiyle gerçekleşir (Sabuncuoğlu, 2016:112).
- iii. *Aracılarla Başvuru:* İşletmede çalışanlar boşalan pozisyonadaki işleri yakından takip etiklerinden tanıdık veya yakınları için bu durumu fırsat bilerek aracılık ederler. Lakin çalışanların yakından tanıdıklarına iyi niyetle yapacakları yardım çoğu zaman kötüye kullanılabilir. Şöyle ki işin gerektirdiği niteliklerle öneride bulunan aday aynı niteliklere sahip olmayıp ayrıca işletme içerisinde gruplaşmalar olabileceği gibi bu da işletme nezdinde zarara neden olur (Sabuncuoğlu, 2016:112).

- iv. *İş Kurumu:* İş kurumu, kamu hizmeti olarak ve ticari getiri elde etmeden işgören arayan işletme ile iş arayan adayı bir araya getirmek, iş adaylarını bilgilendirmek ve işgücü hareketliliğine yön vermektir. İşverenlerin ihtiyaç duyduğu işgören talebini karşılamak, iş arayan adayları sahip oldukları nitelikler bazında uygun işe yerleştirmek, hükümlü ve terörden etkilenenlere iş bulmada yardımcı olmak gibi özelliklere sahiptir (Şimşek ve Öge, 2011:138). Bu bağlamda iş arayan bireyler müracaatlarını bu kuruma yaparak kendi koşulları ve istekleri çerçevesinde iş bulma şansına sahiptirler.
- v. *Eğitim Kuruluşları:* Lise, yüksekokul ve üniversite mezun olanlara ve mezun olacaklar işletmeler için aday bulma bakımından iyi bir kaynaktır (Geylan vd. 2013:67). İşverenler aradıkları niteliklere göre eğitim veren okullara müracaatlarda bulunarak mezun olmuş ve olma durumundaki kişilerin başarı durumu, ahlaki yönleri ve mezuniyet dereceleri incelenerek işe alırlar (Şimşek ve Öge, 2011:139). Bunun bir fırsat olduğunu bilen öğrenciler istenilen kriterlerde başarı gösterip tercih edilme imkânına sahip olabilirler.
- vi. *İnternet:* Bilgi ve iletişim teknolojisindeki gelişmeler insan kaynakları yönetimi uygulama ve faaliyetlerini etkilemiş ve geline son noktada elektronik insan kaynakları yönetimi adında yeni bir kavram oluşmuştur (Öksüz, 2011:268). İşletmeler kendi web siteleri üzerinde boş pozisyonları listeleterek ya da işletmede çalışmak isteyenlere başvuru formu doldurarak internetten personel bulma yöntemini kullanırlar. Hatta günümüzde işletmeler sadece başvuru mektuplarını, ilanları veya başvuru kabulü gerçekleştirmemekte aynı anda çevrimiçi olarak iş görüşmeleri yapmaktadırlar. İnternetten işgören bulma daha fazla adaya ulaşabilme, düşük maliyette hızlı iletişim kurma ve işletme markasının güçlenmesine yardımcı olma gibi avantajlar sağlar (Şimşek ve Öge, 2011:141).

İş Başvurularının Alınması: İşe alma sürecinin ilk aşamalarında adaylar hakkındaki çeşitli bilgiler, ön başvuru formları ve özgeçmiş incelemeleri gibi yöntemlerle toplanır. Bu yöntemler aslında bir ön eleme özelliği taşır (Yeloğlu, 2004:120). İş görüşmesinden sonra işletmeler için önemli olan başvuru formları aday hakkında kimliğini belirlemek ve onu işe uygunluğunu belirlemek için doldurulan soru formlardır. Sorular ahlaka aykırı veya dil, din, ırk ve siyasi düşüncüleri açığa çıkarma meyilli sorular olmamalıdır (Bingöl, 1990:93).

2.6.2. İşgören Seçme Teknikleri

İşgören seçimi işletmede boş kalan ve boşalacak pozisyonlara işletme içi ve dışı kaynaklardan işin gerektirdiği niteliklere sahip işgörenin seçimidir. Objektif ilkelere dayalı seçim yapılması işletmeye güven yarattığı gibi işe göre işgören seçimi ile de işletmeye verimli çalışma olanağı sağlar (Sabuncuoğlu, 2016:118). Etkili bir şekilde işgören seçiminin gerçekleştirilmesi her şeyden önce işgücü arz ve talebinin araştırılarak anlaşılmasını zorunlu kılmaktadır (Aydın, 1977:40).

Örgütte bulunan işgücü ihtiyacını karşılamak için insan kaynakları yönetimi kendi elinde olan verileri kontrol ederek doğru işe doğru kişi tercihinde bulunmakta ve bu da örgüte çok şeyler kazandırmaktadır. Ayrıca işe uygun adayların seçimi zaman, emek ve maliyet gerektirir. Bu durum işletmenin büyüklüğüne, insan kaynakları biriminin varlığına, politikalarına ve seçme alışkanlıklarına göre farklılık gösterir (Demirkaya, 2016:162). Başarılı seçim süreci; etkin bir iş analizi olmalı, işin niteliklerini taşıyan yeterli sayıda aday başvurusu sağlamalı, başvuruda bulunan adayların özelliklerinin dikkatli değerlendirilmeli, işin nitelikleri ile adayın özellikleri bağdaşmalıdır.

Ayrıca Özgür ve Soldam (2012:3) yeni nesil aday alım sürecinde adaylarda olması gereken özellikleri; teknolojiyi kullanabilen, yönlendirme özelliği olan, sistem kuran ve yöneten, ilişki ağı geniş/ iletişime açık, pazarlama ve satış yeteneği olan, verileri iyi değerlendirip ve kullanan, rekabetçi ve yeniliğe açık olmalı şeklinde açıklamışlardır. Bu bağlamda personel seçim süreci şu şekilde ifade edilebilir;

İş Tanım Formu: Seçim sürecinde ilk adım iş analiz ve tanıtım bilgilerinden faydalanarak iş hakkında bilgi edinmektir. İşin gerekliliği, işe dair bilgi, yetenek ve deneyim hakkında önem sırasına göre listelenerek bilgi verilmelidir (Sabuncuoğlu, 2016:119-120). Yani eleman seçiminden önce işe dair ön görünüş çizelgesi çıkarılmalıdır.

Ön Görüşme ve Başvuru Formu: Ön görüşme işe başvuran aday ile işletme tarafından görevlendirilen yetkili arasında kısa süreli bilgi alışverişinin yapılmasıdır. Kısa süreli ve ayaküstü yapılan bu görüşme daha çok işe dair niteliklere sahip olmayan kişilerin ön elemesidir. Ön elemeyen geçen adaylara doldurmaları üzerine iş isteme/başvuru formu verilir. İş başvuru formu işi nitelikleri ile adayın özellikleri arasında uyum olup olmadığını araştıran tanıtım aracıdır (Sabuncuoğlu, 2016:120). Kişinin özel yaşamına ye

vermesi nedeniyle tedirginlik yaratan sorulardan uzak durup işe dair istenen bilgiler neticesinde tanıtıcı sorulara yer vermekte fayda vardır.

Testler: İşletme içerisinde işgören seçiminde sıklıkla kullanılan yazılı ya da uygulamalı olan testlerdir. Bu testlerin amacı iş için başvuruda bulunan adayların başvuru formunda işin nitelikleri doğrultusunda doldurdukları bilgilerin doğruluğu tespit etmek ve iş ile işgörenin uyumluluğunu ölçmektir (Ergeneli, 2016:137). Ayrıca testler, işgören seçiminde kesin ve doğru bilgilerin edinilmesini, adaylar arasında karşılaştırma yapabilmeyi ve mevcut işgören ihtiyacı için bilgi edinmeyi sağlar (Erdem, 2016:212).

Testler yetenek, başarı, ilgi, zekâ, kişilik testlerinden oluşmaktadır. *Yetenek Testi:* her iş sahip olduğu nitelik bakımından belli düzeyde yetenek gerektirir. Aday istenen yeteneklerin kendisinde bulunduğunu ifade ederken gerçekte bu istenilen yeteneğe sahip olup olmadığı gözlemlenir. Yapılacak testle adayların neyi yapabildiği gibi verilecek eğitim sonrası neleri yapabileceği de önceden tespit edilir. *Başarı Testi:* bir kişinin bir işi ne ölçüde başardığıyla ilgilidir. Bu nedenle adayların başarı testi ile bilgi ve becerileri ölçülür. Yani başarı testi ile adayın yapabildiği veya hâlihazırda başarabildiği işler gün yüzüne çıkarılır (Bingöl, 1997:134-135). *İlgi Testi:* kişinin ilgi duyduğu alanda çalışması, yapmaktan keyif aldığı işi yapması başarılı olmasında ve verimlilik göstermesinde önemli etkidir. Bu bağlamda kişilerin ilgi alanlarını, hobilerini, zevklerini, uğraşlarını, değerlerini bilinmesinin işletmeye sağlayacağı fayda oldukça önemli olduğundan bu testler uygulanır (Akdemir ve Demirkaya, 2016:170). *Zekâ Testi:* zekâ testleri değişik fikirler, semboller ve ilişkiler ile ilgili olarak bireyin yeteneğini gösteren işgörenin zekâ seviyelerini gösteren, zihinsel yeteneklerini belirlemek için yapılmaktadır (Şimşek ve Öge, 2011:146). *Kişilik Testi:* kişinin belirli bir işteki başarısı ile kendi kişiliği arasında fark vardır. Belirli bir yetenek, beceri ve bilgiye sahip olan işletme içerisinde işbirliği içinde çalışmada başarılı olmayabilir. Kişilik testi özellikle işbirliği içinde belirli bir grup ile çalışma gerektiren işletmelerde takım halinde uyumlu çalışıp çalışılmayacağını öğrenmekte kullanılır (Erdem, 2016:214).

İş Görüşmesi: İlk görüşmenin aksine kısa ve öz değil uzun ayrıntılı ve seçmeye yönelik olduğundan seçim görüşmesi veya son görüşme de denilebilir. Burada iki temel amaç vardır. Birincisi, adayın sahip olduğu özelliklerin işin niteliklerine uygun olup olmadığını araştırmak. İkincisi, adaya işletme ve iş hakkında bilgi vermek. Yapılan

psikoteknik testleri geçen adaylar tek tek yetkili kişilerce görüşmeye alınırlar. Burada adayın özgeçmişi, eğitim düzeyi, işletmeye uygunluğu, yetenek ve başarı derecesi, geçmiş iş deneyimi hakkında ve kişiliği hakkında sorular sorulurken yapacağı iş ve işletme hakkında bilgilendirme yapılır (Sabuncuoğlu, 2016:131).

Görüşme türleri; *standart görüşme*, aday sayısının çok olduğu durumlarda görüşme belirli plan çerçevesinde ve bütün adaylara aynı soruların sorulmasıyla gerçekleşir. *Serbest görüşme*, standart görüşmenin aksine sorular önceden hazırlamadan kendiliğinden gelişen an itibariyle görüşme akışında sorular sorulur. *Baskılı görüşme*, adayın strese dayanıklılığın ölçmek adına bilerek bilinçli olarak stresli bir ortam oluşturularak sorular sorulur. Görüşme anında adayın beklenmedik ve art arda gelen sorulara karşı tepkisi llr. *Grup görüşmesi*, standart ve serbest görüşmenin bir arada yrtldğu görüşme türüdür. Grup görüşmesi ile adayın saldırganlık, sorunlarla başa çıkabilme, uyum sağlama ve kişilik özellikleri tespit edilebilir. *Sorun özme görüşmesi*: Burada adaya bir sorun veya vaka verilerek çözmesi istenir. Adayların olaylara yaklaşımı, kararlılıkları ve sorun karşısındaki fikirleri llr. *Sıralı görüşme*, bir adayın birden fazla görüşmeci ile tek tek görüşmesidir. Aday sayısının az olduğu ve acil olmadığı durumlarda gerçekleşir. *Komisyon görüşmesi*, farklı alanlarda birden fazla görüşmecinin bir araya gelmesiyle yapılan görüşmede adaylar için komite ortak değerlendirme yapıp ortak karar verirler.

Görüşme sürecinde önceden hazırlık yapılması gerekir. Görüşmenin nerede, ne zaman, kim veya kimlerce yapılacağı ve hangi görüşme uygulanacağı önceden belirlenmelidir. Hazırlık aşaması olarak geçen bu süreçte başvuru formu ve n görüşme sonucu belirlenen adaylara ulaşılarak pazartesi ve cuma günü dışında sabah saatlerinde gerçekleşmesi önemlidir. Görüşmenin verimli geçmesi için görüşme yapılacak ortamın doğru seçilmesi gerekir. Görüşme için bir oda seçilmeli ve sessiz olmalı, görüşmeci ve aday için not alınabilecek masalar olmalı ve görüşme öncesi bekleme olacaksa oturacak yer ayarlanacağı gibi içecek ve yiyecek ikramında bulunulmalıdır (Sabuncuoğlu, 2016:133-134).

Reğerans Araştırması: Birçok işletme başvuru formunda adaydan referans olarak göstereceği kişilerin adı, telefonu ve adresi istenir. İnsan kaynakları uzmanı referans mektubu yerine doğrudan iletişim kuracağı bilgilere ihtiyaç duyar. Çünkü elde edilen

bilgiler doğrultusunda aday seçiminde iş teklif edilmeden önce adaya dair bilgileri verilen referanslarla ön görüşme yaparak bilgi toplar (Okakın, 2008:57). İş başvurusu yapan kişi iyi ve güvenilir mi? İş başvuru formunda kendisinden istenilen bilgiler doğru mu? Nasıl bir kişilik sahibi? Görev ve sorumluluk sahibi mi? Buna benzer sorulara cevaplar aranarak işe uyumu kadar iş başvuru formunda cevapladığı sorular doğruluk taşıyıp taşımadığı tespit edilir (Özgen ve Yalçın, 2010:127). Referansların çalışan için çalıştığı kurum yetkilisinden, mezun olan ve olmakta olan öğrenci içinde öğretmen, müdür, dekan gibi kendisi ve eğitimi hakkında en doğru bilgiler verecek kişilerle görüşülmesi işletmeler için daha doğru karar olacaktır.

2.7. İŞGÖREN EĞİTİMİ VE GELİŞTİRME: TANIM VE ÖNEMİ

Sanayi devriminden günümüze ekonomi yerini önce sermayeye sonra bilgiye bırakmıştır. Teknolojinin gelişimiyle bilginin üretimi ve yayılımındaki hızı işletmelerde personel eğitimi gerekli hatta zorunlu kılmıştır (Budak, 2016:269). Küreselleşme ile birlikte artan yoğun rekabet şartlarında başarılı olabilmek, istenilen bilgi, beceri ve yetenek gibi niteliklere sahip, yüksek performansta yüksek verimlilik gösteren, motivasyonu yüksek ve de kendi amacı ile işletmenin amacını bir tutan işgücüne ihtiyaç duyulmaktadır. Bu işgücünü elde tutmak ve işgücünden faydalanmak sahip olunan bilgi, beceri ve yeteneğin geliştirilmesi planlanmış eğitimle mümkündür (Özçelik, 2009:161). İşletmelerde başarıyı artıran en önemli faktör işgücüdür. Çünkü bir işletmenin gücü sahip olduğu işgücü ve yöneticinin gücüne bağlıdır. Bu nedenle işgörenleri eğitimi ve geliştirilmesi oldukça önemlidir (Bilgin, 2004:103).

Eğitim, işle ilgili yetkinliklerin yani bilgi, beceri ve davranışların işgören tarafından öğrenilmesini kolaylaştıran işletme tarafından planlanmış bir deneyim biçimidir. Yönetimi de içeren yaşamın her anında eğitim, deneyime bir yanıt olarak öğrenilenden edinilen deneyim sonucudur (Canman, 1995:83). Ayrıca önceden belirlenmiş amaçlara yönelik insanların davranışlarında belirli gelişmeler sağlayan planlanmış etkinliklerdir. Eğitimde öncelik yeteneklerin gelişimi, davranışların değişebildiği ve yeni davranışların kazanıldığı ve işletmenin etkinlik ve başarısı bağlamında eğitimin bir süreç olduğunu görüyoruz. Başka bir tanıma göre işletme içinde ve dışında formal programlarla kişinin bilgi, beceri ve yeteneğinde değişiklik yapma faaliyetidir (Geylan ve Tonus, 2013:86).

Geliştirme ise, işgörenlerin işletmede etkin ve verimli olarak kalabilmeleri için kazanmaları gereken deneyim, yetenek ve bilgi edinim sürecidir (Yılmaz ve Eroğlu, 2008:111). İşgörenlerin eğitim ihtiyaçlarının analizi, eğitim programlarının hazırlanıp uygulanması, işletmeye olan bağlılığın artırılması, performans ve verimliliğin değerlendirilmesi, insan kaynakları stratejilerinin belirlenmesi gibi plan ve programların hazırlanmasına kadar bütün faaliyetler geliştirmeye yöneliktir (Bilgin, 2004:104).

Tortop'a göre geliştirme, işe dair yeni bilgiler edinmek, teknolojiye ayak uydurmak, yeni çözümler bulmak ve işletmeye bu çözümleri uygulamak, değiştirmek ve uyarlamak konularını kapsar (Tortop vd. 2010:165). Geliştirme çalışana gelişimsel aşamada yardımcı olurken aynı zamanda inceleme ve uygulama faaliyetleriyle öğrenmede kalıcılık sağlar (Can, 2013:113).

İnsan kaynağının eğitilmesi amacıyla işletmelerde uygulanan eğitim ve geliştirme etkinlikleri dört farklı şekilde ele alınır. Bunlar; (Özkoç, 2016:239-240) *işgören eğitimi*, işgörenlerin iş yapma becerilerini arttırmak ve iş beceri gereksinimlerini karşılamaya yöneliktir. *İşgören geliştirme*, işletmenin gelecekte ihtiyaç duyacağı insan kaynağı için tasarlanmıştır. *Kariyer geliştirme*, işgörenlerin çalışma hayatlarında ilerlemelerine yardımcı olmak için tasarlanmıştır. İşletme sorumluluğundan ziyade şahsın sorumluluğunda kariyer hedefine yönelik bilgi ve değerlendirme sağlamaktır. *Organizasyon geliştirme*, burada amaç işletmenin yenilenen stratejik hedeflerine göre çalışanların alışkanlıklarını ve sahip oldukları değerleri değiştirmek

Eğitim ve geliştirmenin önemi 2000'li yıllarda daha çok artmıştır. Sürekli gelişen ve değişen teknolojik sistemlere işgörenlerin yetersiz kalması, işgörenlerin bilgi ve becerilerinin sürekli yükseltilme isteği, farkına varılmayan becerilerin keşfedilmesi ile işletmeye kazanım sağlayabileceği ve uluslararası rekabette işgören eğitiminin işletme gücünü artıracacağı fikri bu önemi her geçen gün artırmaktadır (Özkoç, 2016:241). Bu bağlamda özellikle insan kaynakları eğitimi ve geliştirmesi bir stratejiyi uygulamada, örgütsel değişimi etkilemede, sorun çözmede, performans değerlendirmede, değişimlerde dışa açık olmada, etkin ve nitelikli işgören temininde ve örgüt kültürünün değişiminde işlev gören güçlü bir araçtır (Aktaran Bingöl, 2008:240).

Her geçen yıl, sektör farkı gözetmeksizin gittikçe önemi artan eğitim ve geliştirme faaliyetleri işletmeler tarafından maliyet yükü olmaktan çıkmıştır. İşgören eğitimine ve

gelişmesine önem veren işletmeler belirli bir düzeyde ve nitelikte işgören gücü başarı elde etmekte öncelikli unsur olduğu gibi işletmelerin varlıklarını sürdürmesi ve rekabet edebilmesi açısından da işletmelerin vazgeçilmezleri arasındadır. Bu bağlamda eğitimin işletmeler için sağladığı başlıca faydalar (Tınaz, 2000:43). İşletmelerde her düzeyde görev yapan işgörenin işe dair bilgi ve becerisini artırır. İşgörenlerin işletmenin amaçlarıyla özdeşleşmesini sağlar. Hem iç hem de dış çevreye daha iyi bir işletme görünümü sağlar. İşletme içinde açıklık, dürüstlük ve güveni sağlar. Ast-üst arasındaki ilişkiyi artırır ve örgütsel gelişime yardımcı olur. İşgücünün moral ve performansını yükseltir. İşletmenin her pozisyonunun gelecekteki gereksinimleri hakkında bilgi verir. Yönetici ve işgörenler liderlik, güdüleme ve işletmeye ola bağlılıklarının gelişmesine yardımcı olur. Verim, iş kalitesinin artması, bilgi ve yetkin hale gelmek için sorumluluk bilincini arttırır. İşletmenin büyümesi ve işletme içi iletişimin artmasına yardımcı olur.

İşletmeler bu tür kazanımları sağlamak için insan kaynaklarına yatırım yapmakta, eğitim faaliyetlerinin iyileştirmesine ve uygulamasına yardımcı olmaktadır. İnsan kaynaklarının eğitim ve gelişim çalışmaları iş performansında önemli artış sağladığı gibi ortak misyon, vizyon, amaç ve hedef doğrultusunda birleşen işletme personellerin uyum, takım halinde çalışma, rekabet gücü, karlılık, örgütsel başarı ve kalite faktörlerinde de olumlu sonuçlar göstermektedir.

2.7.1. Eğitim ve Geliştirmenin Temel İlkeleri

Verimli ve başarılı bir eğitim programı düzenlemede, hangi düzeyde eğitime ihtiyaç duyulduğunu, işgörenler için gerekli olan çevresel ve beşeri ortamın niteliği önceden tahmin edilmelidir. Her şeyden önce seçilen eğitimci, alanında uzaman ve başarılı, liderlik potansiyeli olduğu kadar mutluluk veren samimi bir kişiliğe sahip, eğitim tekniklerini bilen ve öğretmekte istekli olduğu kadar verecek olacağı eğitimin de yatırım yapan işletmeler için ne kadar önemli olduğunun bilincinde olmalıdır.

İnsan kaynakları yöneticilerinin eğitim ve geliştirme sürecine girerken üzerinde durulması gereken temel ilkeler şu şekilde olmalıdır (Aktaran Özkoç, 2016:243-244). Eğitimde ilk adım ihtiyaç ve hedeflerin belirlenmesidir. İşyerinde eğitim gören işgörenlerin yapılan eğitim programlarına karşı istekli olması sağlanmalıdır. Eğer ki verilecek olan eğitim iş ile ilgili ve işgörenin sorularına cevap verebiliyorsa öğrenme isteği daha çok artacaktır. Öğrenme ödül ve ceza yöntemleriyle etkileyici hale gelebilir.

Memnuniyet söz konusu ise davranış tekrarlanacağı gibi ödüller bu davranışların değişiminde de etkili olur. Eğitimin etkili olması için önceden test edilmiş geçerliliğini koruyan teknikler kullanılmalıdır. Uygulanan eğitim programlarında yöneticiler tarafından geri bildirimler hızlı ve sık biçimde alınıp değerlendirmeler yapılmalıdır. Bu eğitimin etkinliği ve verimliliği açısından önemlidir. Yeni davranış kalıplarının ve yeteneklerin geliştirilmesi tekrara bağlıdır. Eğer eğitim sonunda elde edilen yeteneklerin tekrar uygulanması için bir ortam yoksa öğrenme askıda kalır. Eğitim süresince kullanılan materyaller olabildiğince anlamlı ve yerinde kullanılmalıdır. Çünkü kullanılacak materyaller akılda kalıcılığı ve iyi anlaşılmayı sağlar. Yapılan eğitimle işgörenler için yetenek geliştirme fırsatı olduğu kadar işletmenin amaç ve hizmetlerine fayda sağlar. Bu bağlamda verilen eğitimin sonucunda çalışanların daha verimli ve motive edici kurumsal iklimde görev yapması, eğitim sürecinin başarılı ve hakkaniyetli bir çerçevede yürütüldüğünü gösterir. İşgören için yapılanlar maliyet olarak değil de işletmenin bugünü ve geleceği için güç kazanmasında yapılması gereken atılımlardır.

2.7.2. Eğitim ve Geliştirmeyi Etkileyen Faktörler

Eğitim ve geliştirme işveren ve işgören kadar topluma da faydası vardır. Bu nedene eğitim ve geliştirme gerekliliği tartışılmaz olduğu gibi bu tür faaliyetleri hayata geçirmeyi ve başarısını etkileyen faktörlerden söz etmek gerekir. Bu faktörler (Demirkaya ve Güler, 2016:222).

Üst Yönetimin Desteği: insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinde olduğu gibi üst yönetim eğitim ve geliştirme programlarının bir parçası olarak destek göstermelidir.

Uzmanların ve Yöneticilerin Taahhüdü: uzman ve yöneticiler sadece teknik olarak değil adanmışlık gösterip sürece dâhil olmalıdırlar.

Teknolojik İlerlemeler: her geçen gün yenileştiği gibi büyük bir hızla yayılan internet ağı işletmelere yeni özellikler katarken aynı zamanda eğitim ve geliştirme içinde yeni fırsatlar sunmaktadır.

Organizasyonun Karmaşıklığı: işletmelerde her geçen gün görev çeşitliği artması karmaşıklığı da beraberinde getirmektedir. İşgörenler daha çok sayıda görev ve sorumluluğa maruz kalmaktadırlar. Bu bağlamda giderek küçülen işletmelerde işgörenler sadece değişmekle kalmayıp aynı zaman da kendilerini geliştirmeleri gerekmektedir.

Diğer İnsan Kaynakları İşlevleri: insan kaynakları yönetimi kapsamında işe alım süreci eğitim ve geliştirmeyi etkiler. Çünkü işe alınan niteliksiz işgören için ayrı, işe alınan nitelikli işgören için de ayrı eğitim ve geliştirme programı uygulanacaktır. Yüksek veya düşük maliyet oranı da eğitime ihtiyaç duyulması sonucu ortaya çıkacaktır.

Eğitim kuruluşun etkinliğini ve verimliliğini belirlemede büyük rol üstlenir. Ancak eğitim bu rolü üstlenebilmesi için sistemli bir program çerçevesinde kaliteyi yükseltmeyi hedef almalıdır. Yapılan eğitimlerde işgörelere şirketin misyonu, felsefesi, hedefi gibi kavramlar benimsetilerek bu bağlamda kalite, verimlilik, bağlılık ve sadakat kavramları kabul ettirilmesi gerekir. Bunun dışında eğitim; öğrenme sürecini kısaltır. İş verimliliğinde ve işgören performansında artış sağlar. İşgörelerde işletmeye karşı olumlu tutum sağlar. Gözetimin ve baskının azaltılmasını sağlar. Sorun çözmeye yardımcı olur. İşletmede süreklilik ve esneklik sağlar. Yeni bilgi ve beceri edinen işgören işletme için önem kazanacağından iş güvencesi sağlamış olur (Bingöl, 2008:243).

2.7.3. Eğitim ve Geliştirme Süreci

İnsan kaynaklarında eğitim süreci, işletmelerin stratejileri doğrultusunda yapılacak olan iş analizleri ve gelecek tasarımı kapsamında eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesiyle başlar. Belirlenen ihtiyaç ve amaçlar çerçevesinde eğitimin yöntem ve teknikleri, yer ve zamanı, eğitime katılacaklar ve eğitmenler belirli bir zaman programında bütçelendirilir. Bu program neticesinde eğitim fiilen başlamış olur. Daha sonra yapılan eğitimin ne derece verimli ve kalıcı olduğu denetlenmesi yapılır. Eğitime yön veren bu süreç yeni ihtiyaçlar tespit etse de eğitim bu çizelgede süreklilik ve tekrarlılık gösterir (Özkoç, 2016:244).



Kaynak: Benligiray, 2016:175.

Şekil-6: Eğitim ve Geliştirme Sürecinin Aşamaları

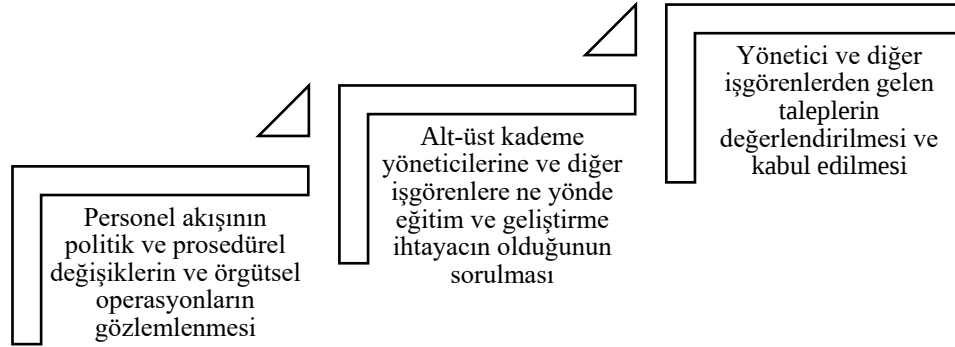
Eğitim ve geliştirme sürecinin aşamaları; *eğitimin amacı*, eğitim sonunda ulaşılması hedeflenen sonuçtur. *Katılımcılar*, kimlere hangi düzeyde eğitim verileceği

gibi eğitim maliyetli bir program olduğundan doğru kişilerin ve uygun sayıda katılım sağlanmalıdır. Eğitim konusu amaca yönelik olmalıdır. *Eğitim yöntemi*, eğitim alacak kişilerin nitelikleri doğrultusunda en uygun yöntemle eğitim vermek gerekir. *Eğitimciler*, eğitim alanında uzman eğitimci, yönetici veya personel eğitimci tarafından verilmelidir. *Eğitim yeri*, eğitimler işletme içi ve dışı alanlarda gerçekleştirilebilir. İşletme içi eğitim iş başı eğitim olacağından uygulamalı ve kalıcı eğitimidir. *Eğitim zamanı ve süresi*, işletmeler işgören motivasyonunu olumsuz etkilememek için iş saatleri içerisinde ve işgörenin çalışma saatleri içinde kısa süreli olarak verilmesi işletmeler ve işgörenler için en uygun tercihtir. *Eğitimin değerlendirilmesi*, katılımcıların tepkilerin, öğrenme durumları, sergiledikleri davranışlar ve elde edilen sonuçlar açısından yapılabilir. Burada işletmenin istenen amaca ulaşp ulaşmadığı işgörenden beklenen verimliliğin alınıp alınmadığı maliyetinin sonucunda istenilen kalite ve nitelikte işgörene ulaşılmasına bağlıdır (Benligiray, 2016:176-177). Bu bağlamda incelediğimiz süreç analizinde eğitimin bir maliyet değil yatırım olduğunu görürüz (Taşkın, 1993:128). Çünkü stratejik bir plan çizgisinde verilen eğitimler işgörenin gelişimi için harcanan zaman ve hizmet aslında başarılı bir işgören yetiştirerek kendi başarısını amacı doğrultusunda kazanan bir işletme rekabet üstünlüğü ve tutunma faaliyetlerine yatırım yapmış olur.

Genel olarak eğitim ve geliştirme gereklidir düşüncesi yerine eğitim ve geliştirmeyi zorunlu kılan ihtiyaçların belirlenmesi gerekir. Eğitim ihtiyacını saptanması gelecekte yapılacak olan eğitim faaliyetlerinin planlaması için gerekli bilgilerin toplanmasına dair araştırmadır. Eğitim ihtiyacı, herhangi bir işte çalışan işgörenin işin veya hizmetin nitelikleri bağlamında yerine getirilmesi gereken bilgi, beceri veya yetenek açısından eksikliğinin giderilmesi gerekliliğidir. Bunun neticesinde eğitim ihtiyacının saptanması programlı bir eğitim çalışmasının ilk aşamasıdır. Bu aşama gerektiği düzeyde aşılmadan diğer aşamalara geçilmesi verimliliğini korumayacaktır (Altınışık, 1996:479-480).

Özkoç'a göre (2016:246) eğitim ihtiyacı, bir işgören veya işgören grubunun mevcut performans düzeyi ile istenilen ve amaçlanan performans düzeyi arasındaki farktır. Böyle bir fark yetenek analizi ile belirlenir. Yetenek analizi gerçekleştirilirken uygulanan beş adım şöyle özetlenebilir. Belirli bir işin temel gereksinimlerinin analiz edilmesi. Oluşturulan iş gereklerinin başarılmaları için ihtiyaç duyulan görevlerin tanımlanması. Söz konusu görevlerin başarılmaları için ihtiyaç duyulan izleklerin

anlaşılması. İzleklerin başarısı için ihtiyaç duyulan bilgi ve becerilerin analizi. Eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının belirlenmesinde uygulanan üç adım:



Kaynak: Aktaran Özkoç, 2016:246.

Şekil-7: Eğitim ve Geliştirme İhtiyaçlarının Belirlenmesinde Uygulanan Üç Adım

İnsan kaynağının eğitim ve geliştirmeye dair ihtiyaçlarının tespiti yapılırken örgütsel analiz, görev analizi ve kişisel analiz sağlıklı bir biçimde yapılmalıdır. *Örgütsel analiz*, yapılan eğitimin işletmenin stratejileri, hedefleri ve kültürüne uyumlu şekilde olması ve işletmenin mevcut kaynaklarının işletme hedefine nasıl ilişkilendirildiğine dair incelemeleri ele alır. Bu kaynaklar doğrultusunda henüz stratejiler uygulanmadan işgörenleri eğitim ihtiyaçları belirlenerek gerekli önlemler alınır (Yılmazer ve Eroğlu, 2008:112). *Görev analizi*, işgörenin yapacağı işin incelenmesidir. Özellikle işe yeni başlayanların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde oldukça önemlidir. Buradaki amaç etkili bir performans için gerekli bilgi ve becerilerin belirlenmesi ve ona göre eğitim verilmesidir (Özçelik, 2009:179). *Kişisel analiz*, hangi işgörenlerin eğitim ve geliştirme programına dâhil edildiği gibi çalışanların ilgi ve yetenekleri elde etme düzeylerini ele alıp inceler (Özkoç, 2016:247).

Amerikan Eğitim Topluluğu Araştırma Komitesi eğitim ihtiyacının belirlenmesinde insan kaynakları yöneticilerinin yararlandığı teknikler gözlemler, yönetim talepleri, mülakatlar, grup konferansları, iş ve faaliyet analizleri, anket formları, testler ve denetlemeler, liyakat veya performans düzeyi, personel kayıtları, işletme ve üretim raporları ve uzun dönemli işletme planlarıdır (Aktaran Özkoç, 2016:247).

2.7.4. Eğitim ve Geliştirmede Uygulanan Yöntemler

İşgören için geliştirilen etkili eğitim programları ile üretim, kalite ve verimlilikte artış, maliyetlerde düşme, iş kazalarında azalma, iş gören motivasyonunda yükselme, işgörenler arasında iletişimi geliştirme, ihtiyaçlarda azalma, yeniliklere ve değişime adapte sağlama, işletmeye bağlılık ve sadakat gösterme gibi faydalar sağlanır (Kaya, 2015:80-81). Eğitim yöntemleri üç başlık altında ele alınabilir. İş başı eğitimler, iş dışı eğitimler ve teknoloji destekli eğitimler.

İş Başı Eğitim Yöntemleri: İşgörenlerin daha önceden edindikleri teorik bilgileri uygulama yaparak pekiştirmeleri veya mesleki deneyim kazanmaları amacıyla düzenlenir. Gözetimci rehberliğinde, yetki devri yoluyla, rotasyon aracılığıyla proje ve çalışma gruplarına katılım yoluyla eğitim şeklinde sıralayabiliriz (Benligiray, 2016:177-178). *Gözetimci rehberliğinde eğitim*, çok eski bir yöntem olduğu kadar maliyeti düşük ve uygulaması kolay olduğundan işletmelerde yaygın olarak kullanılmaktadır. İşletmeye yeni katılan ve iş değiştiren işgörenin işe dair bilgi, beceri ve tecrübe sahibi diğer işgören veya yöneticinin yanına yetiştirilmesi için verilmesidir (Tuna, 2016:250-251). *Yetki devri yoluyla eğitim*, bir yöneticinin sahip olduğu karar verme ve yaptırım hakkının kendisine bağlı olan ast işgörene devretmesidir. İşgörene devredilen yetkiler üstü tarafından takip edilerek düzeltmeler ve öğretimlerde bulunarak işgörenin işi öğrenmesi sağlanır. *Rotasyon aracılığıyla eğitim*, işletme bünyesinde bulunan ve belirli plan çerçevesinde işgörenin yaptığı işle alakalı başka işlerde de çalıştırılmasıdır. Burada işgören kendi işini öğrendiği gibi işletmede bulunan mevcut pozisyonlar hakkında da iş deneyim ve bilgisi kazanmış olur. *Proje ve çalışma gruplarına katılım yoluyla öğrenme*, grup çalışmaları grubun yerine getirmek zorunda olduğu görev ve sorumluluklar gibi aynı zamanda başka gruplarda bulunan işgörenlerin sahip oldukları bilgi, beceri ve deneyiminde paylaşılması bir fırsat olarak daha öğretici ve geliştiricidir.

İş Dışı Eğitim Yöntemleri: İş dışı eğitim işgörenin mevcut çalıştığı işletme dışında aldığı eğitimi kapsar. Bu eğitimler daha fazla bilgi katmanın yanında beceri kazanma, farkındalık oluşturma, yetkinlikleri artırmak vb. özelliklerde kazandırır. Konferans, seminer, kongre ve sempozyum, örnek olay, rol oynama, beklenen sorunlar, gezi, gözlem, bilgi ve kültür artırma ve açık hava eğitimleri yer alır (Benligiray, 2016:178-180). *Konferans*, amacı bilgi artırmak olan bu eğitim uzmanlar tarafından planlanmış

konuların işgörenlere aktarılmasıdır. *Seminer ve paneller*, bir konu hakkında bilgi vermenin yanında konuya dair tartışmalara açık olan eğitimidir. Genellikle belli alandaki gelişmeleri belli bilgi düzeyine sahip kişilere aktarılmasıdır. Paneller ise belli bir konu hakkında birkaç kişinin bildiri hazırlaması ve sunması gereken planlanmış tartışmalardır. *Kongre*, ulusal veya uluslararası bilimsel toplantılar genellikle uzmanlar/akademisyenler tarafından paralel oturumlar halinde gerçekleşir. Sempozyum ise, toplumu ilgilendiren konular dâhilinde alanında uzman farklı kişilerce toplum önünde gerçekleştirilen konuşmalardır. Bu konuşmalar üst düzey bilgiye sahip uzmanlar tarafından gerçekleştirildiğinden bilimsel nitelik taşır. *Örnek olay yoluyla eğitim*: eğitime katılan grup içerisinde gerçek, ilginç ve öğretici olan durum ya da problemi ayrıntılı olarak incelemektir. Böylece katılımcılar ayrıntılı düşünme, etkili çözümler üretme ve karar vermeye yönlendirilmiş olurlar. *Rol oynama yoluyla eğitim*, farkındalık yaratma, davranışları iyileştirme ve yetkinlik geliştirme amacıyla gerçekçi durumlar oluşturarak katılımcıların söz konusu durumlarda kendilerini konumlandırması istenir. *Grup tartışması yoluyla eğitim*, burada belli konuların tartışılması herkesin görüşlerini açıklaması ve ortak sonuca varılması şeklinde yürütülür. *Duyarlılık eğitimi*, temelini T grubu çalışmalarının oluşturduğu 15-20 kişinin katıldığı birkaç hafta süren grup içinde davranışların ve etkileşimlerin öğrenildiği yöntemdir. *Beklenen sorunlar yöntemi yoluyla eğitim*: eğitilecek personelin ihtiyaç duyacağı bilgi ve belge bir masa üzerindeki sepet içerisinde yer alır. Eğitime katılan kişilere gelen evrak şeklinde ödevler verilir. Grup ödevi tamamladıktan sonra tartışmalar yapılır. *Gezi, gözlem, bilgi ve kültür artırma yoluyla gelişme*: insanlar yeni yerlere düzenledikleri geziler ve gezilerdeki gözlemleri neticesinde farklı kültürlerden yeni bilgiler edinerek gelişimlerini artırırlar. *Açık hava eğitimleri*: Burada amaç çalışanlara takım olmanın ve birlikte çalışabilmenin önemini öğretmektir. Çalışanların birbirlerine yakın olmaları, güven dayanır ilişkiler kurmanın ve grup olarak başarılı olmanın önemini öğretmektir.

Teknoloji Destekli Eğitim Yöntemi: Eğitim sırasında teknolojiden daha fazla yararlanmayı amaçlayan eğitimidir. Multimedya, bilgisayar, işletme oyunları ve sanal eğitim kullanılabilir (Benligiray, 2016:180-181). *Multimedya eğitimi*, görsel-işitsel eğitim ile bilgisayar temelli eğitimin birleşmesidir. Multimedya programları yazıyı, grafiği animasyonu sesi ve hareketli görseli birleştirirken çalışanı motive eden eğitim ile geri bildirim ve rehberlik oluşturmaktadır. *Bilgisayar destekli eğitim*, eğitimin bilgisayar

teknolojisi ile birleşmesiyle oluşur. Web tabanlı öğrenme alanları pek çok kavram kapsar. *İşletme oyunları*, gerçek hayatta olduğu gibi stratejik düşünme gerektiren, yanlış kararlar verince sonucun sanal olması ve uygulama olarak tekrarlanma özelliği olan öğretici ve eğitici oyunlardır. *Sanal eğitim*, öğrenen ve eğitici tarafında mesafe bulunmasına rağmen bütün iletişimin bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin sağladığı imkânlar dâhilinde gerçekleştiği tasarımıdır.

2.7.5. Eğitimin Değerlendirilmesi

İnsan kaynakları yönetimi eğitim ve geliştirme faaliyetleri sonucunda etkinliği belirlemek ve eğitim masraflı bir uygulama olduğu için yapılan masrafların karşılığının alınıp alınmadığını alınıp ise ne ölçüde alındığına dair değerlendirme yapılmalıdır. Ayrıca eğitim değerlendirmesinin yapılmasında diğer amaçlar eğitim programının, amaç ve hedeflerinin uyumluluğunu belirlemek, bu amaç ve hedefleri ne ölçüde karşıladığı, yapı ve içerik açısından uygunluğu, çalışanların kendi gelişim ve ilerlemelerine olanak sağlamak ve iyi eğitim uygulamaları için model geliştirmek gibi katkılar sağlar.

Eğitim ve geliştirme değerlendirmesi süreklilik arz etmeli, özgün olmalı, anlam içermeli, nesnel yöntem ve standartlardan yola çıkılarak gerçekleşmeli, her bir aşamada gerçekçi hedef tarihler belirlenmelidir. İnsan kaynakları eğitim değerlendirme ölçütlerini; eğitime katılanların tepkisi, eğitim sonrası meydana gelen değişiklikler, iş başarısındaki değişiklikler ve organizasyonel etkinlik veya sonuçlar bazında ele alır.

2.8. PERFORMANS DEĞERLEMESİ: TANIM VE ÖNEMİ

Performans kelimesi İngilizce kökenli bir kelime olup dilimize “icra etme, yapama, etme, ifa” olarak tercüme edilmiş ve zamanla başarmak ve başarı gibi kavramlarla özdeşleşmiştir (Akçakaya, 2012:3). Performans Türk Dil Kurumu sözlüğünde “başarım” sözcüğü ile eş anlamlı olarak kullanılırken takat sınırı ve etkinlik gibi anlamlarda da kullanılmaktadır (Öztürk, 2006:12). Performans değerlendirme, insan kaynakları yönetiminin en önemli çalışma alanlarından birisidir. Özü itibarıyla işgörenin herhangi bir konudaki etkinliğinin ve başarı düzeyinin belirlenmesine yönelik çalışmaları ifade eder. Akyüz’e göre (2001:82) performans değerlendirme, “birey yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyduğunu araştıran bireyin işteki başarısını saptamaya çalışan objektif analizlerdir”. Aynı zamanda performans değerlendirme işgörenlerin iş

performanslarının değerlendirildiği, yöneticilerin ve çalışanların işletmenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasında katkı sağlayan fikirler içerir.

Barutçugil'e göre (2004:426-427) performans değerlendirme, işrenin görevindeki başarısı, mevcut işteki tutum ve davranışları ve işrenin organizasyonun başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araçtır. Genel olarak performans değerlendirmeyi ele alacak olursak kişinin yeteneklerini, işteki tutum, davranış ve niteliklerini çeşitli parametrelerle diğer kişilerle karşılaştırılarak yapılan lme işidir. Başka bir ifadeyle örgütlerdeki insan kaynaklarını tanıma, gözlemleme, lme ve geliştirme sürecidir (Bingöl, 2013:369). Performans değerlemesine yönelik yapmış olduğumuz tanımlar neticesinde işrenin mevcut işinde ne kadar başarılı olduğunun belirlenmesi ve bundan hareketle işrene ideal bir gelişme programının hazırlanarak işrene iletilmesi süreci olarak açıklayabiliriz (Akkoyun, 2016:262).

2.8.1. Performans Değerleme Amaçları

İşletmelerde organizasyon içerisinde işrenin verimliliğe katkısı, yetki, sorumluluk ve görevleri belirlenirken belirli srelerde terfi, iş değiştirme, ödüllendirme, ceza, iten uzaklaştırma gibi konularda kararlar alınması gerekir. Bu kararlar alınırken objektif ve sistematik elde edilmiş verilere ihtiyaç duyulur. Bu verilerde performans değerleme yardımı ile elde edilir (nsalan ve şimşeker, 2010:125). İşletmeler, yöneticiler ve işrenler için oldukça önemli olan performans değerleme bazı amaçlardan oluşmaktadır. Bunlar (zgen vd. 2005:228-229); performans değerlemesiyle elde edilen bilgiler neticesinde performansın iyileştirilmesine katkıda bulunur. İşrenlerin eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını belirlemek ve önceden uygulanmış olan eğitim programlarının sonuçlarını belirlemek, işren deneklerine dair yöneticilere yardımcı olur. Terfi, nakil, işten çıkarma gibi konularda yöneticilere objektif olma konusunda yol göstermek, kariyer planlama ve geliştirme çalışmalarına rehberlik eder. İşrenlerin iş analizleri neticesinde kadrolama sürecinde eksiklik ve yetersizlikleri gidermek ve insan kaynakları planlaması ile iş analizindeki hataları tespit ederek işe alma, eğitim, değerlendirme gibi alanlarda hata yapılmasına engel olur. Tüm işrenlere sorumluluk yükleme ve görevlerini daha iyi yapma konusunda motive ederek arzu ve istekle çalışmalarını sağlar. Üstler ve astlar arasında iyi bir iletişim kurulmasına yardımcı olmak ve terfi, nakil, ödüllendirme ve işten

çıkarmalarda yasal zemin oluşturur. İnsan kaynakları planlamasının talep ve arz tahminleri için doğru ve güvenilir bilgi giderleri sağlar.

Sabuncuoğlu'na göre (2016:229-230) performans değerlemesinden beklenen amaçlar şunlardır; ücret-maaş yönetiminde kullanılması, eğitim ihtiyacının belirlenmesinde kullanılması, kariyer ve terfi yönetiminde kullanılması, rotasyon, iş geliştirme ve iş zenginleştirmede kullanılması, işten ayrılma kararlarında kullanılmasıdır.

2.8.2. Performans Değerlemenin Alanları ve Kritik Unsurları

Performans değerlemesi, işletmede yönetimin/karar alıcıların doğru kararlar almaları ve alınan bu kararlar doğrultusunda başarı oranının yükseltilmesi ve kuruluş amaçlarını gerçekleştirmek için oldukça önemlidir. Ayrıca geçmiş çalışmalar değerlendirilip bunun doğrultusunda eksiklikleri görüp bu eksikliklerin giderilmesi ve performans etkileyen faktörlerin belirlenip kaynakların bunlara göre ayarlanarak geleceğe yönelik hedeflere zamanında ve daha verimli yollarla ulaşmayı amaçlar (Bayyurt, 2011:578). Nitekim belirtilen amaçlar doğrultusunda insan kaynaklarının faaliyetlerinde performans değerlendirme alanlarını kullanmak mümkündür. Bu alanlar şunlardır (Bingöl, 2013:375-378; Uyargil, 2009:211):

İnsan Kaynakları Planlaması, insan kaynakları planlaması yapılırken tüm çalışanların terfi, yer değişikliği ve potansiyelleri hakkında bilgiler performans değerlemesi sonucu işletmeler bünyelerinde bulundurması gerekir. *Tedarik ve seçim*, performans değerlendirme sonucu elde edilen bilgiler neticesinde doğru işe doğru insan seçimi tahmin edilebilir. *Eğitim ve geliştirme*, yapılacak olan iyi bir performans değerlendirme hangi işgörenin, hangi konuda ve ne derecede eğitime ihtiyaç duyduğu hakkında bilgi vermenin yanı sıra değerlendirme sonucunda elde edilen bilgilerle işgörenin eksiklikleri tespit edilerek program dâhilinde eğitim ve geliştirmeye tabi tutulur. *Kariyer planlaması ve geliştirme*, performans değerlendirme sonucu çalışanlar hakkında bilgi edinen üst amirler bu bilgileri çalışanların kariyerlerine yönelik kullanarak örgüte olan aidiyetlik işgörenin kendisini önemsenmesi doğrultusunda atış gösterecektir. *Ücret ve Maaş Programları*: özellikle bireysel performans farklılıkları esas alınarak yapılan ücretlendirme sistemleri için bir kaynak görevi üstlenir. *İşten ayrılma kararı*, mevcut işinde başarı sağlayan veya sağlayamayan işgörenlerin ayırt edilmesi ve program

dâhilinde verilecek eğitim ve geliştirme sonucunda ilerleme katedememiş işgörenin işten çıkarılma kararının verilmesinde faydalanılır.

Performans Değerlemenin Kritik Unsurları: Performans değerlendirmeden beklenen yararın sağlanabilmesi için koşullar, zamanlama ve değerlendirmeyi kimin yaptığı gibi kritik unsurlar vardır. İyi bir sonuç elde edebilmek için bu kritik durumlara gerekli özen gösterilmelidir. Bu bağlamda etkili performans değerlendirme sistemi adil olmalı, geliştirici olmalı, yön verici (güdüleyici) olmalı, içinde bulunduğu durumlara uygun hareket etmeli, geçerli ve güvenilir olmalı, kapsamlı ve sürekli olmalı ve katılım ortamına zemin hazırlamalı gibi koşulları taşımalıdır. (Budak, 2016:469-470).

2.8.3. Performans Değerleme Süreci

Performans değerlendirme, “çalışma sonuçlarını iyileştirmek için performans verilerini toplama ve organizasyonun anlık durumunu kapsayan, işgörenlere ve çalışanlara performans geribildirimini sağlayan insan kaynakları yönetimi girişiminin temelidir” (Akdağ, 2016:338). Başarılı bir performans değerlendirme uygulaması yapılacak spesifik proje ve araştırmalar neticesinde ortaya çıkar (Bakan vd. 2011:4-5). Performans değerlendirme sürecinin doğru bir şekilde yönetilmesi başarılı performans değerlendirme uygulamaları için olmazsa olmazlardandır. Performans değerlendirme süreci performans değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi, performans değerlendirme standartlarının belirlenmesi, performans değerlendirme periyotlarının belirlenmesi, performans değerlemecilerin tespit edilmesi ve performans değerlendirme sürecinin uygulanması aşamalarından oluşur (Akdağ, 2016:339).

Performans Değerleme Kriterlerinin Belirlenmesi: Performans değerlendirme sistemi içerisinde işgörenlerin performanslarının nasıl ölçüleceği veya ölçümde nasıl kriterlerin kullanılacağı performans değerlemenin önemli sorunlarından biridir. Performans değerlemenin başarıyla yapılabilmesi için öncelikle görev ve iş analizinin yapılmış, iş ve görevlerin tanımlanması gerekir. Bu bağlamda işgörenlerin performanslarının ölçümüne dair kriterlerin belirlenmesi gerekmektedir. Bu kriterler işin özelliğine ve sorumluluk düzeyine uygun olmalı, sadece iş verimliliği değil işgörenin davranışları da göz önünde bulundurulmalıdır. Ayrıca kriterler anlaşılır ve açık olmalı, kriter sayısı sınırlandırılmalı ve 10’u geçmemelidir (Sabuncuoğlu, 2016:232). Performans değerlendirme uygulamaları ile

arzu edilen sonuçları elde edebilmek için değerlendirme kriterlerinde geçerlilik, güvenilirlik, çok boyutluluk ve kullanılabilirlik özelliklerinin bulunması gerekir (Akal, 2000:69).

Performans Değerleme Standartlarının Belirlenmesi: Performans standartları hem üstler hem de astlar için iki önemli bilgi içerir. Birincisi “neyin nasıl yapılması gerektiği” yani kişinin yapmakla sorumlu olduğu iş tanımı, ikincisi ise “nasıl yapılması gerektiğidir” (Sabuncuoğlu, 2016:233). Bu bağlamda performans standartlarının oluşturulabilmesi için iş analiz ve iş tanımları yapılmalı ve işletmeye uygun olarak belirlenen performans değerlendirme yöntemine göre işle ilgili ifadeler tespit edilmeli ve bunun neticesinde politika ve izlekler oluşturulmalıdır (Baykal, 1994:96). Performans değerlendirme sürecinde standartların belirlenmesi aşamasında söz konusu standartların başarıya ulaşabilmesi için spesifik, ölçülebilir ve gerçekçi olması gerekmektedir (Bakan ve Kelleroğlu, 2003:8).

Performans Değerleme Periyotlarının Belirlenmesi: Performans değerlemesi, zor ve uzun zaman alan bir faaliyet olup çağdaş işletme yöneticilerinin zamanları sınırlı ve oldukça değerlidir. Bu bağlamda işgören değerlemesi çok zaman aldığı gibi değerlendirme çalışmalarını çok sık yapmak verimli değildir. Ayrıca sık yapılan değerlemeler çalışan üzerinde baskı yapacağından en uygun kabul görünen periyot altı aylık ya da on iki aylık uygulamalardır. Diğer yandan performans değerlendirme dönem aralıklarının uzun olması değerlemecilerin çalışanların performanslarına dair verileri unutturabilir. Bu nedenle performans değerlemesine dair notlar tutulması ve kritik olaylar hakkında da günlükler tutulması yararlı olacaktır (Sabuncuoğlu, 2016:235).

Değerlemecilerin Belirlenmesi: Performans değerlendirme yönteminin diğer önemli süreçlerinden birisi de değerlemenin kimin tarafından yapılacağına dair uygun çözümün bulunmasıdır. Değerlemenin kim veya kimler tarafından yapılacağı, organizasyonun yönetim politikasına bağlı olarak seçilecek performans değerlendirme yöntemiyle belirlenir. Ancak bu noktada üzerinde durulması gereken konu; değerlendirme yapacak kişi ya da kişilerin değerlendirileni yani çalışanı değerlendirebilecek yeterli gözlem yapabilecek ve performansa yönelik kanaati elde edilebilecek imkana sahip olup olmadığıdır (Örücü ve Köseoğlu, 2003:33). Değerlemecilerin seçiminde etkin olan faktörlerin başında değerlendirilecek çalışanın yaptığı mevcut işlerin bilinmesi, organizasyonu tanınması, duygusal eğilimler ve önyargılara kapılmadan, çalışanın performansını tarafsız,

sistematik olarak değerleme yeteneğine sahip olması gerekmektedir (Barutçugil, 2002:197).

Performans Değerleme Sisteminin Uygulanması: Performans değerleme sisteminin uygulanması performans değerleme sürecinin nihai aşaması olup bireylerin veya örgütlerin belirlemiş oldukları hedef ve stratejileri nasıl başardıklarını önceden belirlenen göstergeler neticesinde tespit edilip ve değerlendirilmesi günümüzde de etkin rol oynayan performans değerlemenin sonuçlarına dayanır (Akdağ, 2016:343).

İşletmede işğörenlerin nelerin motive ettiği, hangi koşullarda işğören performansının arttığı, işğörenlerin hangi yönlerinin geliştirilmesi gerektiği, hangi tür eğitimlere ihtiyaç duyacakları ve ihtiyaç görülen yönlerin gelişmeye açık olup olmadığı tespit edilmesi işğörenlerin iş performanslarının yükseltilmesine odaklanan değerler sistemine bağlıdır (Kubat, 2012:52-53). Performans değerlemesi uygulaması, işğörenlerin yakından tanınmasına, işğörenlerin yeteneklerinden en iyi şekilde yararlanılmasına ve amaca yönelik geribildirim almada oldukça dikkat edilmesi gereken yöntemdir.

2.8.4. Performans Değerleme Yöntemleri

Performans değerlemesinin yapılabilmesi için gereklilik isteyen ölçütler, standartlar, değerlendirme sıklıkları ve değerlemenin kimler tarafından yapılacağı belirlendikten sonra değerlendirmenin nasıl yapılacağına ve buna dair hangi yöntemin kullanılması gerektiği belirlenmesi gerekir. İşğörelere yönelik uygulanan yöntemler sayıca çok olmasıyla beraber her organizasyonun kullandığı yöntem organizasyonun ihtiyaçlarına, içinde bulunduğu kurum kültürüne, çalışanların niteliklerine, amaçlarına ve hedeflerine göre değişiklik göstermektedir (Özdemir, 2007:122). Bu bağlamda işğörenlerin performans düzeylerini belirlemek için geliştirilmiş birçok yöntem bulunmaktadır. Bunlardan bazıları geleneksel yöntemler olarak adlandırılırken bazıları da geleneksel yöntemlerin karşılaştığı sorunları çözmek için objektif değerlendirmeler yapmak adına geliştirilmiş çağdaş yöntemler olarak adlandırdığımız yaklaşımlardır (Uyargil, 2009:232).

Geleneksel performans değerleme yöntemleri; kişilerin tek olarak değerlemesinin yapıldığı ve bireylerin kıyaslamalı değerlemesinin yapıldığı yöntemler iken çağdaş değerleme yöntemleri; amaçlara göre, değerleme merkezi, takım bazlı performans,

davranış temelli performans ve 360 derece performans yöntemleri olarak gruplandırılmaktadır. Sabuncuoğlu (2016:239-270) performans değerlendirme yöntemlerini uygulamada en çok kullanılanlar arasında ikili karşılaştırma ve sıralama, grafik değerlendirme, derecelendirme ve puanlama, kritik olay, değerlendirme merkezi, takım bazlı performans değerlendirme, hedeflere göre değerlendirme, yetkinlik bazlı performans, kontrol listesi ve 360 derece değerlendirme yöntemleri olarak ele almıştır.

İkili Karşılaştırma ve Sıralama Yöntemi: uygulanması kolay, zaman alıcı ve en ucuz olan bu yöntem özellikle az sayıda kişinin çalıştığı işletmelerde uygulanmaktadır. İşgörenler ikişer ikişer karşılaştırılarak değerlendirilirken bu yöntemde işgören yetenek ve başarılarının belirli parçalara ayrılmadan değerlendirilmesi yanlışlıkları da beraberinde getirecektir. Çünkü her işgörenin kişisel özellikleri farklılık gösterdiği gibi ayrıntılı analiz yapılmadan değerlendirme yapılması yeteneklerin belirsizliğine neden olup yorumlara açık olacaktır. Bu bağlamda net ve doğru bir değerlendirme yapılamayacağı gibi bu durumda işgörenlerin yöneticilerin yargısına bırakılması da sübjektif değerlemeye yol açacaktır.

Grafik Değerleme Yöntemi: Grafik değerlendirme yönteminde küçük bir işletmede işgörenler bir liste halinde alt alta yazılır ve karşılarında beş seçenekten oluşan çok yetersiz, yetersiz, orta/normal, yeterli ve çok yeterli şeklinde ölçekli değerlendirme tablosu işaretlenir. Bu durumda işletmedeki işgörenler tek tabloda bulundukları performans noktaları neticesinde diğerleri ile karşılaştırılır. Bu yönüyle ikili karşılaştırma yöntemine benzemekte ve kişiyi bir bütün olarak değerlendirilmesi nedeniyle sağlıklı bir yöntem olduğu söylenemez.

Derecelendirme ve Puanlama Yöntemi: İşgören bağlı bulunduğu yönetici tarafından belirli zaman diliminde çalışma durumu, başarısı, iş bilgisi, ikili ilişkilerdeki tutumu, uyum, görev bilinci ve sorumluluk gibi yetenekleri tarafsız ve sistematik olarak değerlendirilir. Burada bir bütün olarak değil kriterlere göre değerlendirme yapan değerlemeci bu kriterleri göz önünde bulundurarak değerlendirip bir üst yöneticinin onayına sunar. Derecelendirme yönteminde her işin yapılış biçimi ve bireysel davranış özellikleri beş derecede çok yetersiz, yetersiz, orta, iyi ve çok iyi şeklinde kriterlere ayrılarak yönetici tarafından doldurulur (Sabuncuoğlu, 2016:241).

Kritik Olay Yöntemi: Değerlemeci olan yöneticiler kendilerine bağlı işgörenleri sürekli yakından izlemeleri ve kritik nitelikteki işler ya da olaylar karşısındaki davranış

ve başarıların kaydedildiği yöntemdir. Bu değerlemenin işgörene iletilmesi onun olumlu gelişmesine ve eğitilmesine yardımcı olmaktadır. Ancak işgörenin sürekli izlenmesi huzursuzluk duymasına, baskı altında hissetmesine bu da performansta düşüşe neden olabilir (Sabuncuoğlu, 2016:247).

Değerleme Merkezi Yöntemi: Değerleme merkezi yöntemi, lidersiz grup tartışmaları, rol oynama, belge sepeti ve iş oyunları gibi çalışmalardan meydana gelmektedir. Bu yöntem çalışmalarında işgörenin stresle mücadele, ilişki kurma ve iletişim becerisi yeteneklerinin değerlendirilmesinde kolaylık sağlar. Başka bir ifadeyle değerlendirme merkezi yönetim, işgörenleri gelecekteki potansiyellerinin analiz edildiği yöntemdir (Canman, 1993:31). Lakin yöntemin çok zaman alması nedeniyle maliyette artış göstereceğinde olumsuzluk da içermektedir.

Takım Bazlı Performans Değerleme Yöntemi: İşletmelerin takım bazlı organizasyonlara yönelmesi sonucu performans değerlemesi de bu doğrultuda ele alınabilmektedir. Ancak takımların bir bütün olarak ele değerlendirilmesi kolay olmadığı gibi takım başarısı sadece kendi gücüne de bağlı değildir. Takım başarısını; dış çevre, işletme politikaları, takımın işlevi için gerekli girdiler ve diğer takımlarla kurulan işbirliği olumlu ve olumsuz yönde başarısını etkileyen faktörlerdir. Bu nedenle takım çalışmalarında performans değerlendirme hem takım hem de kişiler ayrı ayrı ele alınarak yapılmalıdır (Erdil, 1998:168).

Hedefler Göre Değerleme Yöntemi: Hedef belirleme, işgörenlerin çalışma tasarımlarını güçlendirmekte, işletmenin stratejik amaçlarına ulaşmada ve işgörenin işe odaklanmasında önemli katkı sağlar (Helvacı, 2002:158). Bu bağlamda hedeflere göre değerlendirme yapabilmek için öncelikle firmanın uzun vadeli amaçlarının belirlenmesi ve hedeflerin çalışanlar ve yöneticiler işbirliğiyle gerçekleştirilmesi gerekir. Ayrıca hedefler nicel ve zaman bazlı olmalıdır. Çünkü burada başarı kişilik ya da kişisel niteliklere bakılarak değil, amaç ve sonuçların gerçekleştirilmesine bakılarak değerlendirilir (Tuncer, 2011:262).

Yetkinlik Bazlı Performans Yönetimi: Yetkinlik bazlı performans hedef bazlı performansın bir adım ötesi olarak düşünülüp iki yönetimin de birlikte uygulanmasının daha doğru olacağı savunulmaktadır. Çünkü performans değerlemesinde kurumun temel amaçlarına ulaşabilmesi için hedeflerinin belirlenmesi gerekir. Ayrıca günümüzde

performans sadece işgörenin neyi başardığı değil işgörenin mevcut işini nasıl devam ettirdiği olarak görülmektedir. Bu doğrultuda yetkinliklere dayalı yöntem performansın nasıl gerçekleştiğine odaklanmakta, işgören gelişimini geleceğe yönelik hedeflemekte, çalışanların performanslarını davranışlar bazında belirlenmede hatta adil ve objektif değerlendirme yapılabilmektedir (Sabuncuoğlu, 2016:258).

Kontrol Listesi Yöntemi: Kritik olaylar yönetiminin gelişmiş hali olup burada bir işletmede bir grup işi tanımlamaya dönük olarak hazırlanan değerlendirme listesinin kontrol edilmesiyle uygulanan yöntemdir. Değerlemeci bu listede çok kişiye yönelik hazır cümlelerden kişiye uygun olanı işaretler. Bu işaretleme sonucu olumlu ve olumsuz cümleler uzmanlar tarafından değerlemeye alınır. Burada değerlemeci çeşitli tanımlayıcı cümleler içerisinden işgörenin niteliklerini ve davranışlarını en iyi yansıtan cümleyi işaretler. Bu durumu değerlendiren insan kaynakları uzmanı işgöreni değil mevcut elinde bulunan listeyi/kayıtları incelemiş olur (Canitez ve Solmuş, 2000:110).

360 Derece Değerleme Yöntemi: Performans değerlendirme sürecinde çok yönlü ve sürekli bir anlayışla sorgulamayı amaçlayan, amirlerin ve yöneticilerin yanısıra, işgörenin kendisinin ve iş arkadaşlarının, astların ve iş kolunda mevcut müşterilerinde değerlendirme yaptığı ve performans hakkında geribildirim sağlayan sistemdir (Canitez ve Solmuş, 2000:112; Barutçugil, 2002:202). Burada temel amacı, performans değerlendirmesinden ziyade, kişiye farklı kaynaklar tarafından geribildirim verilmesini olanaklı kılarak, kişisel gelişimini sağlar ve tüm bireylerin güçlü ve zayıf yönlerini anlamalarına yardımcı olur (Gümüştekin vd. 2010:2-3).

2.9. KARIYER YÖNETİMİ KAVRAMI VE GELİŞİMİ AŞAMALARI

Kariyer sözcüğü Fransızca bir kelime olan “*Carrierre*” ve İngilizce bir kelime olan “*Career*” kelimesinin Türkçe karşılığı olarak yazılı literatürde yer almaktadır. Kariyer kelimesi Fransızca’ da bir meslekte geçilmesi gereken basamaklar, yaşamda seçilen yol gibi anlamlar taşımaktadır (Kahraman, 2017:7).

İşletmelerde insan kaynakları yönetiminin alt basamaklarından birisini oluşturan kariyer; organizasyonun gidişatında üstlenilen rol ve sorumlulukların yerine getirilmesinde önemli bir etkidir. Kavramsal olarak kariyer, bir kişinin arzu ettiği yaşam koşullarına ulaşabilmesi için, uzun dönemde aldığı eğitimler, geliştirdiği yetenek ve iş yaşamında edindiği deneyimlerin birikimidir (Akdemir, 2014:472). Kariyer,

Sabuncuoğlu'na göre (2016:210) insanın davranış motifleri ile donanmış ve yaşamı boyunca devam eden işler serisidir. Kariyer, kişinin iş yaşamı boyunca mevcut işinde adım adım ve sürekli olarak ilerleyip deneyim ve yetenek kazanması (Adal, 1968:132), iş yolunda para ve saygınlık kazanmak, sorumluluk üstlenmek ve prestij ve mevki elde etmek olarak tanımlanmaktadır (Tunç ve Uygur, 2001:4). Ayrıca kariyer, insanların sadece bir meslekte ve iş yerinde yaptıkları işlerle sınırlı kalmayıp iş yeri dışında yapılan işleri de kapsamaktadır. Objektiften ziyade sübjektif olarak değerlendirildiğinde bireylerin sahip olduğu maddi öğelerden ziyade mutluluğunu da akıllara getirmektedir (Demirçivi, 2016:396-398).

2.9.1. Kariyer Yönetimi

Dünyadaki ekonomik, sosyal, siyasal ve teknolojik gelişmelere bağlı olarak iş, kariyer ve işletmecilik kavram ve uygulamaların değişim ve dönüşümler olmuştur. Bu değişim ve dönüşümlerin sebepleri insanın bireysel ihtiyaçlarının göz ardı edilmemesi gerektiğinin anlaşılması, hızlı bilgi ağı, yaşam boyu öğrenme ihtiyacı, bireyselliğin ve rekabetin artması, değişime ayak uydurma ve yenilik kavramının sürekli ön planda tutulmasından kaynaklanmaktadır. Önceden personel yönetimi kavramı ile işletmeler sadece kendi işgörenlerini dikkate alırken artık insan kaynakları yönetim uygulamaları ile iç ve dış çevre potansiyel personel adayları da dikkate alınmaktadır (Özden, 2007:11). Personel yönetimi kavramının gelişerek insan kaynakları yönetimi anlayışına hâkim olmasıyla insana olan değer artmış ve insan ihtiyaçları ile örgütsel ihtiyaçların gerçekleştirilmesine dayalı kariyer yönetimi bugünkü halini almıştır. Bu bağlamda kariyer yönetimi, bireylerin amaç ve ihtiyaçları ile işletmenin amaç ve işleyişinin uyumlaştırılması için gereken faaliyet ve düzenlemelerin yapısıdır. Bu uyumun yapılması için işgören ile işletme arasındaki potansiyel çatışmalar tespit edilip buna dair önlemler alınmalıdır (Demirçivi, 2016:404).

Kariyer yönetimi hem organizasyonlar hem de bireyler için fayda sağladığından iki taraf içinde amaçlar taşımaktadır. Organizasyonlar için kariyer yönetiminin amacı, yetenek yönetimi faaliyetlerinin karşılamasıdır. Çalışanlar açısından kariyer yönetimi amacı ise başarı kariyerlerine ulaşmak için gerekli gelişim ve eğitimle desteğin verilmesi ve sahip oldukları sorumluluk seviyesinde ve mevcut işlerinde gerekli tecrübe ve öğrenme faaliyetlerin onlara sağlanmasıdır (Demirçivi, 2016:405).

Günümüz şartlarında kariyer yönetiminin bu kadar önemli olmasının en önemli nedeni şirketlerin birbiriyle olan rekabetlerinin çalışanlara da sirayet etmesi, personeli ve yöneticileri nitelik ve performanslarını yükseltmeye zorlamaktadır. Böylece; örgütün çevresi tarafından yapılan baskılar, örgüt personelinin dış çevreye çabuk adapte olmasını mecbur kılmakta, neticede personel örgütün hedeflerine ulaşmak zorunda olduğundan kendisini sürekli olarak güncellemesi gerekmektedir (Elmalı, 2015:6). Ayrıca işletmelerin bünyesinde barındırması gereken kariyer yönetimi kendini değerlendirme, uyum/gerçeklik kontrolü, hedef belirleme ve hareket planlaması aşamalarına sahip olmalıdır. Bu aşamalar neticesinde “çalışanların hedefleri ile işletmenin hedeflerinin bütünleşmesini sağlamaya yönelik olan kariyer yönetimi çalışmaları, hem işletmeler hem de çalışanlar için karşılıklı yarar sağlar” (Demirçivi, 2016:409).

2.9.2. Kariyer Aşamaları

Bir kişinin kariyer hayatından bahsedecek olursak öncelikle o kişinin eğitim hayatının bitip iş hayatının başlaması gerekmektedir. Eğitim seviyesi kişilerde değişiklik gösterdiği gibi kariyere atılmada yaşa göre değişiklik gösterir kimisi lise sonrası kimisi yükseköğretim sonrası kariyer basamaklarına yönelmektedir. Bir kariyerin gelişmesinde ve şekillenmesinde fiziksel ve temel girdiler, zihinsel özellikler, aile, çevre, okul, cinsiyet, eğitim, yaş, merak, öğrenme ve kendini gerçekleştirme arzusu ve iş deneyimi bunlarda bazılarıdır (Ertürk, 2011:210).

Kariyer aşamaları bütün bu süreçleri içinde barındıran yıllara ve yaşa bağlı olarak sınıflandırılmaktadır. *Organizasyon girişi*, bireyin kendisini yönlendirebileceği kariyer planlama aşamasının başladığı aşamadır. *Gelişme aşaması*, yetenek ve potansiyelin belli çalışma alanlarında tecrübe, eğitim gibi yöntemlerle geliştirildiği evredir. *Kariyer ortası*, bazı çalışanların iyi kariyer beklentilerin devam ederken bazı çalışanlarında kendilerinden geçtiğini düşündükleri evredir. *Geç kariyer*, bireylerin ulaşmak istedikleri seviye her neyse ona ulaştıklarında ancak gelecek hakkında endişelenmeye başladıkları geç aşamadır. *Organizasyonda kariyerin sonu*, çalışan kariyerinden nihai olarak ayrılmak/uzaklaşmak zorunda kalmadan ona organizasyonda yarı zamanlı olarak çalışma şansı verilerek ilişik kesme ihtimali düşünülmelidir.

2.9.3. Kariyer Planlama

Kariyer planlama kişisel yeteneklerin gelecekte kullanılması sürecidir. Yani bireylerin edindikleri bilgi birikimi ile geleceklerini kontrol edebilme yetisinin gelişmesidir. Burada birey karşısına çıkabilecek fırsatları ve alternatiflerin nasıl değerlendirileceğini, nasıl etkin kararlar alabileceğini, olası durumlarda nasıl yöntemlerle mücadele edebileceğini, kişisel ihtiyaçlarını ve bu ihtiyaçlarını kariyer yaşamı içerisinde nasıl karşılayabileceğini göstermektedir. Bu bağlamda yapılan açıklamalar neticesinde bireylerin etkin karar vermeleri ve geleceğini güvence altına alabilmesi için kariyer planlamanın esnek ve gerçekçi içerikler içermesi gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2016:216).

Kariyer planlama, insan kaynaklarını etkin kullanma, yükselme ihtiyacını kendisinde duyan işgörenlerin geliştirilmesi, yeni ve farklı bir alana giren işgörenlerin nitelik ve potansiyellerinin değerlendirilmesi, işgörelere sunulan eğitim ve kariyer olanaklarının sonucu iş başarısının yükseltilmesi gibi amaçları içermektedir. Ayrıca işgören sadakatinin, işe olan bağlılığın ve tatminin sağlanması ve bireysel eğitim ve gelişme ihtiyaçlarının belirlenmesi de amaçları içerisinde yer almaktadır (Budak, 1995:4).

Kariyer gelişimini planlı olarak gerçekleştirmek içi örgütlere de sorumluluklar düşmektedir. Öncelikle ileriye dönük ihtiyaç duyulacak insan kaynaklarının planlaması yapılmalıdır. İşgörenlerin kariyer yollarının bir haritası/tasarımı olmalıdır. Çalışanların mutlaka belirli aralıklarla performans değerlemesi yapılmalı ve çalışanların belirledikleri kariyer hedeflerine ulaşmada danışmanlar görevlendirilmelidir. Kariyer hedeflerine ulaşmada işgörelerde görülen yetersizlik neticesinde eğitim ve gelişim çabalarına başvurulmalıdır (Dündar, 1998:4).

2.9.4. Kariyer Geliştirme Yöntemleri

Kariyer geliştirmede; kariyer merkezleri, kariyer danışmanlığı, kariyer rehberliği, kariyer geliştirmede psikoteknik, iş zenginleştirme ve rotasyon ve kariyer web siteleri gibi yöntemler kullanılır.

Kariyer merkezleri: Örgüt içinde çalışanların mesleki ve kişisel gelişimine katkıda bulunmak için açılan merkezlerdir. Burada sağlanan olanaklar, grup atölyeleri oluşturmak, kurslar düzenlemek, yazılı okuma materyalleri hazırlamak, iş gerekleri ve

kariyer yollarına dair bilgilendirme yapmak, yetenek ve beceri çalışmaları yapmak, örgüt içi ve dışı eğitim ve geliştirme programları hazırlamak (Aytaç, 1997:140).

Kariyer danışmanlığı: Kariyer danışmanlığı, çalışanların meslekte ilerleme ihtiyaçları ile işletmelerin kariyer yönetme ihtiyaçlarını buluşturur. CV hazırlama, kişilik ve yetenek testleri yapma, sektör ve iş tanıtımları yapmak ve ayrıca iş bulma konusunda yardımcı olmak gibi hizmetler içermektedir (Gürüz ve Yaylacı, 2004:198).

Kariyer rehberliği: Kariyer rehberliği işletmenin tecrübeli ve tecrübesiz üyeleri arasında yaşanan, bireysel ve profesyonel kariyer gelişimi sağlamayı hedefleyen ilişkidir (Sabuncuoğlu, 2016:221). Burada rehberler kariyer gelişiminde deneyimsiz elemanlar için deneyimli kişilerdir. Rehberler çalışanlara hangi kursları almaları gerekeceğini, hangi eğitimin faydalı olacağını, hangi kitapların okunup hangi çalışmaların takip edilmesi gerekeceğini, hangi işlerin gelecek vaat ettiğini ve yeteneklerin gelişiminde hangi danışmandan yardım alınacağını gösterir (Ertürk, 2011:228).

Kariyer geliştirmede psikoteknik: İşletmeler işgören alımı yaparken kişinin işletme kriterlerine ve işe olan uygunluğu göz önünde bulundurulur. İşe uyum verimliliği arttıracak gibi iş doyumu ve yaptığı işten zevk alarak da performansta artış olacaktır. Bu nedenle psikoteknik değerlendirme işletmelerin işgören alımında oldukça dikkat edilmesi gereken bir husus olup bu değerlendirme sadece eleman alımında değil içeride yükseltme planlarının uygulanmasında da kullanılmalıdır (Sabuncuoğlu, 2016:222).

İş zenginleştirme ve rotasyon: İş zenginleştirme, bir işin, çalışanın daha çok iş ve işlem yapabilecek şekilde yeniden organize edilmesidir. Yetkileri ve iş deneyimi artan çalışan kariyer gelişimi sağlamış olup daha çok yetki ve sorumluluk yüklenerek daha anlamlı ve etkin performans sergileyecektir. İş rotasyonu ise organizasyon içerisinde yatay olarak yer değişimidir. Burada yatay hareketlilik yapan işgören farklı işleri öğrenerek aşka işlerde çalışmaya hazırlanmış olur. Aynı işi sürekli yaparak monotonluk kazanan işgörenin bu duygusunun giderilmesi amaçlanmaktadır.

Kariyer web siteleri: Günümüzde birçok işletme işgörenlerine kendini değerlendirme materyallerini, kariyer geliştirme önerilerini ve eğitim kaynaklarını sunan kariyer yönetim web siteleri geliştirmektedirler. Geliştirilen bu online sistemler işgörenlerin kariyer yönetiminden sorumlu ve aktif rol oynamaya teşvik eder (Raymond, 2009:415). İşgörenler web siteleri üzerinden kariyerlerini geliştirmeye dair gerekli olan

bilgilere kolaylıkla ulaştıkları gibi güncel gelişmeler hakkında da bilgiler edinebilmektedirler.

2.10. İŞ DEĞERLEMESİ VE ÜCRET YÖNETİMİ

İşletmelerdeki iş değerlemesini gerekli kılan en önemli etmen işgören ücretlerindeki dengesizlik ve adaletsizliğin olabildiği kadar ortadan kaldırabilmektir. Nitekim işletmeler iş değerlemesi sürecinde bünyelerinde bulunan işleri birbirleriyle karşılaştırma yapıp daha sonra önem derecelerine göre sınıflandırarak sonrasında iş değerlemesine dayalı olarak ücret sistemi geliştirmelidir (Tuna, 2016:462-463).

2.10.1. İş Değerlemesi Tanımı, Amaçları ve Temel İlkeleri

İş değerlemesi, iş analizleri ile başlayıp ücretlendirmeye kadar olan süreci içerir. Lakin iş değerlemesi bir ücret sistemi değil, işe dayalı adil bir ücret sisteminin kurulmasına dayanır (Benligiray, 2004:195). İş değerlemesi, işlerin ayrıntılı tanım ve analizleri yapılarak, işletmedeki tüm iş unvanları arasında farklılık ve benzerliklere hatta çalışan üzerindeki iş yükü ve çalışanın niteliklerine kadar değerlendirilen objektif değer-ücret ilişkisini amaçlayan yöntemdir (Odabaşı ve Borluk, 2016:272). Tuna'ya göre ise iş değerlemesi “örgütteki çeşitli işlerin göreceli değeri, tespit etmek için sistematik bir şekilde analiz edilmesi ve değerlendirilmesi sürecidir.” Bir anlamda ücretlendirmenin temelini, işlerin içerik ve niteliğinin değerlendirilmesi anlamında gerçekleştiren iş değerlemesi sistemi oluşturmaktadır (Ünal, 2002:22). Bu tanımlar neticesinde iş değerlemesinin amaçları şunlardır (Ertürk, 2011:268; Güney, 2015:244-245) İş tanım ve gerekliliklerinin değerlendirilmesi sonucu işlerin önem ve güçlükleri, fark ve benzerliklerini belirlemek, işlere dair yetki ve sorumlulukları belirleyerek işgörenle ilişkileri düzenlemek, işgören ve işveren arasındaki anlaşmazlıkları düzenlemektir. Eşit işe eşit ücret uygulamasıyla adil ücret politikası geliştirmek, işgörenlerin beklentilerini karşılayarak ücret tatminini arttırmak ve işgücü maliyet ve girdileri azaltarak verimliliği artırmak. İşletmelerde işgörenlerin maliyet ve giderlerinin denetimini kolaylaştırmak, işleri ve ödevleri işgörenlerin nitelikleri ölçüsünde basitleştirerek eğitim planlamasını kolaylaştırmak, iş güvenliği ve işgören sağlığına dair tedbirler almak ve çalışanların kariyer planlarına katkıda bulunmak.

İş değerlemesi gelişmiş güzel yapılacak bir kavram değildir. Aksi halde çalışanların moral, motivasyon, performans ve verimlilikleri düşer, işletmeler işgörenlerden

bekledikleri sonucu alamadıkları gibi amaçlarını da ulaşamazlar. Bu bağlamda iş değerlemesi yapılırken uyulması ve dikkate alınması gereken temel ilkeler mevcuttur. Bu ilkeler, çalışandan ziyade iş değerlemesi yapılmalı, hangi işlerin hangi özellikleri dikkate alınacaksa o yönde iş değerlemesinin yapılmalı ve eşit işe eşit ücretin verilmesi gerekir. İş değerlemesi; iş analizine dayandırılmalı, uzmanlarca yapılmalı, açık olmalı, dürüstlük esas alınmalı, iş ve işletmeye uygun olmalı, elde edilen veriler amaca uygun kullanılmalı, sonuçlar hep aynı kalmamalı ve taraflarca da kabul edilmesi gerekmektedir (Saruhan, 2012:360).

2.10.2. İş Değerleme Süreci ve Yöntemi

İş değerlendirme süreci belli bir sıraya göre yapılmalıdır. Sırasıyla; iş değerlemesine neden ihtiyaç duyulduğunu ortaya konması, iş değerlendirme yapma amacı, izlenecek yaklaşımın belirlenmesi, iş analizinin yapılması (iş tanımlarının ve gerekliliklerinin tanımlanması), değerlendirilecek işlerin seçilmesi, kullanılacak yöntemin belirlenmesi, ilgili herkesin bilgilendirilmesi ve işlerin değerlendirilmesi ve bunun sonucunda bir iş hiyerarşisinin oluşturulmasıdır (Benligiray, 2004:199).

İşgörenden ziyade işi değerlendirmek amaç olduğuna göre bu süreçte belirli yöntemler olmalıdır. İş değerlendirme öncesi de iş analizleri ve tanımlarının yapılmış olması gerekmektedir. Bu aşama tamamlandıktan sonra işletmeler kendi yapısına ve büyüklüğüne göre en uygun düşen yöntemi seçer. İş değerlendirme yöntemleri sayısal ve sayısal olmayan yöntemler olarak ikiye ayrılır. Sayısal yöntemler sıralama ve sınıflama, sayısal olmayan yöntem ise, puanlama ve faktör karşılaştırma olarak ikiye ayrılıp toplam da dört yöntemden oluşmaktadır.

Sıralama Yöntemi: İş değerlemenin en eski en kolay uygulanabilen, maliyeti düşük ve küçük işletmelerde uygulanan yöntemdir. Burada işler hiyerarşik olarak yüksekten küçüğe doğru veya önem derecesi ve yapılma zorluklarına göre sıralanıp her iş birbirleri ile karşılaştırılır. Yapılan değerlendirmenin objektifliğini sağlamak için komite tarafından yapılması gerekir. Komite üyeleri işleri önem derecesine göre sıralar. Ayrıca bu yöntemde dört faktör söz konusudur; departmanın büyüklüğü, iş sorumluluğu, beceri ve niteliklerdir. İşler işlerin gerektirdiği bilgi, yetenek gibi kavramlar göz önüne alınarak en yüksek değerden en düşük değere sıralama yapılır (Güney, 2015:247).

Sınıflandırma Yöntemi: Orta büyüklükteki işletmelerde uygulanan bu yöntem işlerin belirli sınıflar içerisinde değerlendirilmesidir. Önce sınıflar saptanır ve tanımlanır daha sonra sınıfların gerektirdiği nitelikte ve içeriğe göre işler yerleştirilir (Sabuncuoğlu, 2016:289).

Puanlama Yöntemi: İş değerlemede en çok kullanılan yöntemdir. Genellikle büyük ölçekli işletmeler tarafından kullanılır. Faktör bazında ve daha objektif bir değerlendirme öngörmektedir. Her işe bir puan verilmesi sebebiyle nicel bir değerlendirme ortaya çıkarmaktadır. Burada temel amaç yapılan işlerin gerektirdiği koşullar ve zorlukları değerlendirip ölçmektir (Akdemir-Tuna, 2016:473).

Faktör Karşılaştırma Yöntemi: Puanlama yönteminden farklı olarak puan yerine daha çok parasal değerler kullanılır. Pazarda olan ücret oranları ile işletme içinde olan ücret düzeyinin sistematik olarak birbirine bağlanması nedeniyle diğer yöntemlerden farklılık gösterir. Öncelikle ücretlendirilebilir faktör tespit edilip akabinde kıyas kabul edilebilecek işler seçilmektedir. Diğer yöntemlerde de olduğu gibi burada da değerlendirme komite tarafından yapılmaktadır. Temel işler belirlenip tanımlanır ve daha sonra bu işlerin sıralaması yapılır. Sıralama zihinsel gayretler, fiziksel gayretler, temel beceriler, sorumluluk ve çalışma şartları gibi faktörler dikkate alınarak yapılır.

2.10.3. Ücret Kavramı: Tanım, Önemi ve İlkeleri

Kurum, kuruluş ve işletmelerin oluşmasıyla ücret konusu gündeme gelmiştir. Dolayısıyla ücret konusu insanlık kadar eski bir geçmişe sahiptir. Ücret, işletmelerin kurulduğu ilk yıllardan bu yana çalışanların ortaya koyduğu bedensel ve düşünsel emeğin karşılığıdır. İlke olarak ücret arttıkça verimlilik artar veya çalışanın performansı yükseldikçe aldığı ücrette yükselmektedir. Bir başka tanımla ücret, emeğin ya da çalışmanın bedeli olarak emek sahibine sağlanan fayda veya belli bir zaman içinde yapılan işlere karşılık ödenen paradır (Güney, 2015:252). İşletme açısından maliyet unsuru, çalışan açısından gelir kaynağı olan ücret, ayrıca işgören ve işveren arasındaki alışveriş ilişkisini ifade eder (Demir ve Acar, 2004:105). Ücret kurum, kuruluş, işletme, işveren, işgören ve sendikalar için önemli konudur. Özlüce değinecek olursak;

Ücretin çalışanlar açısından önemi: Çalışanlar yaşamlarını devam ettirebilmek için yaptıkları iş ve hizmet karşılığında mutlaka ücret almaları gerekmektedir. Ücretin

başarı ve tanınmanın yanında statü açısından da önemli işleve sahiptir. Ayrıca ücret kişinin kendisini gerçekleştirmede ve öz saygı kazanmada da önemli rolü vardır.

Ücretin kurumlar ve işletmeler açısından önemi: Kurumların ya da işletmelerin belirledikleri amaç ve hedeflere ulaşabilmeleri açısından göze almaları gereken giderdir. Hizmet sunan işletmeler için kalite oldukça önemlidir. Kalite de kaliteli personelle mümkün olacağından dolgun ücret kaçınılmazdır.

Ücretin işverenler açısından önemi: Ücret işverenlere göre işgücü maliyeti içerisinde yer alan ödemedir. İşverenler verdikleri ücretin karşılığını da işgörenlerden almak ister. İşgörenin çabası neticesinde de ücret belirlerler.

Ücret yapısı, yapılan işlerin göreceli değerlerine ya da işgörenlerin bilgi, beceri, tecrübe ve yetkinliklerine göre temel ücret farklılaşmasının yapılmasıdır. Ayrıca ücret yapısı işgörenlerin iş ve işletme ile ilgili tutum ve davranışlarının oluşumunda önemli rol oynadığı gibi yapılan işe uygun ve adil olması oldukça önemlidir. Adaletli bir ücret sisteminin oluşturulabilmesi için iç ve dış dengelerin sağlanması gerekir. Bu durumun oluşturulması ücretlendirmenin temel ilkelerine bağlıdır. Ücretlendirme yapılırken uyulması gereken ilkeler; eşitlik, bütünlük, açıklık, esneklik, dengeli ücret, çalışanları motive etme, terfi ve atamaya bağlı ücret ve bölgesel farklılıkları dikkate alma gibi kriterlerdir.

2.10.4. Ücret Oluşumunu Etkileyen Faktörler

Ücret yönetimi dâhilinde genellikle temel amaçlara ve yasal düzenlemelere göre her iş için maddi bir değer ve verimlilik oranı artırmak için bir yöntem yani piyasa koşulları, performans, kıdem, ekonomik göstergeler işletme öncelikler belirlenir. Bunlar belirlenirken yönetimin öncelikle ücret yapısını ve düzeyini etkileyen faktörlerin bilmesi gerekir. Bu doğrultuda ücret oluşumunu etkileyen faktörler; içsel ve dışsal faktörler olmak üzere iki alt başlıkta ele alınmaktadır (Güney, 2015:256-258).

İçsel Faktörler: Çalışanların işle ilgili sahip oldukları özellikler, çalışanların sahip oldukları bilgi, beceri, yetenek, tecrübe, işe devamlılık ve bağlılık belli oranda ücret alımında etkilidir. *Çalışanların kıdemi ve performansı*, çalışanları işletme içerisindeki hizmet süreleri ve performansları ücret belirlemede etkilidir. *İşletmelerin ücret sistemi*, işletmeler ücret sistemlerini belirlerken aldıkları temel kriterler farklılık gösterdiği gibi çalışanlara verilen ücretler de farklılık göstermektedir. *İşletmelerin ödeme kapasiteleri*,

her işletme aynı oranda maddi güce sahip olmadıkları gibi çalışanlara ödenen ücrette farklılık gösterir. Pazar payı yüksek olan geliri fazla olacağından fazla ödeme yaparken Pazar payı az olan işletmede geliri doğrultusunda ödeme yapacaktır. *Örgütün yapısal özellikleri*, bazı işletmeler kurumsal olduğundan ücret sistemleri de gelişmiş güzel değil bilimsel verilere dayanarak oluşturulur. Kimi işletmeler de geleneksel olduklarından ücretlendirme geleneksel yöntemlerle idare edilir (Güney, 2015:256-258).

Dışsal Faktörler: Emek piyasasındaki arz-talep dengesi, piyasadaki iş gücü az ve duyulan ihtiyaç fazla ise fazla ücret iş gücü fazla ve duyulan ihtiyaç az ise az ücretlendirme yapılır. *Piyasadaki ücret düzeyleri*, işletmeler çalışanların ücretlerini belirlerken diğer işletmelerin ücret sistemlerini göz önüne alırlar. Rekabet fazla ve mevcut personel tutundurmak isteniyorsa ücrette artış olabilir. *Toplu pazarlıklar*, toplu pazarlık (toplu sözleşme) işveren ile işgören temsilcileri arasında yapılan faaliyetlerdir. Burada amaç işverenin ve işgörenin çıkarlarını korumaktır. *Yasaların etkisi*, işletmeler işgörenlerin ücretlerini belirlerken ülkenin bu konu hakkında çıkarmış olduğu yasalara bağlı kalmalıdır. Asgari ücret altında ücretlendirme yapılamaması gibi (Canman, 1995:185). *Yaşam düzeyi*, ulusal ve küresel rekabet ortamı oluşan kriz durumları veya yüksek enflasyon gibi durumlarda ücretlerde yeniden düzenlemelere gidilebilir.

2.10.5. Ücret Sistemleri

İşletmeler izledikleri insan kaynakları politikası, yapısal özellikleri ve geleneklerine göre birbirlerinden farklı ücret sistemlerine sahiptirler. Bu sistemler; kıdeme, performansa, beceriye ve ekibe dayalı olarak ücret sistemleridir.

Kıdeme Dayalı Ücret Sistemi: Yapılan iş miktarı, kalitesi ve nitelikleri dikkate alınmaksızın sadece işgörenin işletmede geçirdiği süre dikkate alınarak ücretin belirlenmesidir (Sabuncuoğlu, 2016:310). Anlaşılması ve uygulanması basit olduğu kadar işgörenleri motive edici etkisi oldukça azdır. Kıdeme dayalı ücret sistemi daha çok kamu kuruluşlarında hizmet sürelerine bağlı olarak hesaplanmaktadır. Üç aylık hizmet karşılığı bir derece, yıllık hizmet karşılığı ise bir kıdeme hesabı yapılır. Kademeler hizmet süresine dair ücret belirleyen ilerleme adımlarıdır (Canman, 1995:190).

Performansa Dayalı Ücret Sistemi: Kıdeme dayalı sistemin aksine çalışanın yaptığı işte gösterdiği performansa bağlıdır. Günümüzde ilgi gören ve işveren tarafından en çok destek gören sistemdir. İşletmeleri performans dayanan ücrete sürükleyen

nedenler; stratejik iş hedeflerine ulaşmak, insangücü maliyetini düşürmek, verimlilik-kalite-kârlılık alanlarında yükselme ve yetenekli personel için tercih edilen işletme olmak (Sabuncuoğlu, 2016:311). Ayrıca çalışan kişi emeğinin karşılığını görmek ister. Belirli bir ödül ve ücret ile kendisinden daha az çalışan kişiden farklılık taşımak ister.

Beceriye Dayalı Ücret Sistemi: Çalışanların edindiği her yeni beceri veya öğrendikleri her yeni iş için ücret ödenmesi gerektiğini içerir. Çalışan yeni bilgiler edindikçe yeni beceriler kazandıkça ve yetkinlik düzeyini geliştirdikçe ücret artışına hak kazanır. Genellikle mavi yakalı çalışanlar için geçerli olan bu yaklaşımda önemli olan bilgi, beceri ve yetkinliğe sahip olup olmadığını performans değerlendirme ile öğrenilebilir. Bu yaklaşımın başarılı olabilmesi için çalışanların eğitime gerekli kaynakların sağlanması ve ücretlendirmeye tabii tutulacak bilgi ve becerilerin tam ve doğru verilmesi gerekmektedir (Ergeneli vd. 2016:338).

Ekip Bazlı Ücretleme Sistemi: Ekip çalışmasının geçerli olduğu işletmelerde ekip çalışması sonucu ortaya çıkan kazanımlardan ekip üyeleri de kazanım bekler. Dolayısıyla ekip performansının ekip bazlı ödüllendirmeye veya ücretlendirmeye yansıtılması oldukça önemlidir. Belirlenen amaç ve hedeflere ulaşan ekip çalışanları işletmeler tarafından prim gibi ücretlemeye tabii tutularak ekip çalışanların arasında bu ücretin eşit paylarda paylaşılması ilke edinilmektedir. Ekip bazlı ücretleme sistemi ekip bazlı performansa dair ücretlendirme yaptığı gibi ödüllendirme kriterleri olarak ekibin müşteri tatmini, satış hasılatı ve belirlenen hedefe ulaşma esas alınmaktadır (Sabuncuoğlu, 2016:320-321)

Öneri-Ödül Sistemi: Öneri sistemi bir işletmede “iş en iyi yapan bilir” ilkesinin uygulanmasıdır. Burada amaç verimlilik artışı, kalite artışı, müşteri memnuniyeti sağlama, ürün geliştirme, maliyeti düşürme ve iş güvenliğini artırmaktır. Öte yandan önerilerin çalışanlara sağladığı yararlar; kendisini kanıtlama, yönetime katılma, özgüven kazanma, parasal kazanç ve yönetimle iletişim köprüsü kurmak. Öneri sistemi ücretlemeyi destekleyen ve yaratıcılığı özendiren ilgi çekici bir ödüllendirme tekniğidir (Sabuncuoğlu, 2016:336).

2.11. İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ: TANIM VE ÖNEMİ

İş sağlığı ve güvenliği, çalışanların motivasyon ve verimliliğini etkileyen faktörlerdendir. Sanayi ile beraber iş hayatına giren makineleşme daha büyük ölçekte

Üretim yapılmasını ve üretim sürecinin hızlanmasına neden olmuş ve günümüzde iş sağlığı ve güvenliği kavramlarının da ele alınmasını sağlamıştır. İřęörenlerin alışma koşullarından sağlıklarını kaybedilmesinin önlenmesini, iřęörenlerin iş yerindeki sağlığa zararlı faktörlerden ve risklerden korunmasını ve iřęrenin fiziksel ve psikolojik donanımlı işte çalışmasını esas alır. Yani zlce işin insana uyarlanması ve de insanın işe adapte olmasını amaçlar (ÇASGEM, 2017:17). İş sağlığı kavramı iřęörenlerin iş ortamında bedensel ve ruh sağlığını etkileyen olası risk faktörlerine karşı korunması, çalışma koşullarının iyileştirilip üretim araçlarının sağlığa uygun hale getirilmesi kurallarını içermektedir (Kılıkış, 2016:7). İş sağlığı, sağlıklı bir yaşam ve yaşam ortamı için gereken sağlık şartlarını içerirken, iş güvenliği; iřęrenlere ve işletmeye yönelik tehlikelerin/tehdit unsurlarının ortadan kaldırılması için gerekli teknik kuralları içerir (Tozkoparan ve Taşoğlu, 2011:183).

İş sağlığı ve güvenliği kavramları sağlık ve güvenlik kavramlarını çalışma sürecindeki bir kavramsallaşma olmasının temelinde güvenlik yer almaktadır. Güven içinde olmak, tehlikelere karşı önlem almak ve korunmak anlamına geleceğinden iş sağlığı ve güvenliğinin temelinde de güvenlik kültürü yatmaktadır (Karadoğan, 2014:20-21). Güvenlik, emniyet içinde olma duygusudur. İş güvenliği, iş yapım sırasında kullanılan araç, gereç ve maddelerin kullanım ve varlığından doğabilecek iřęrenin yaşam ve vücut güvenliğine yönelik tehlikelere karşı korunması anlamına gelir (Kılıkış, 2016:7). İş güvenliği, Yiğit'e göre (2011:2) iş yerlerinde işin yrtlmesi süresince oluşan tehlikelerden ve sağlığa zarar veren koşullardan korunmak ve öncesi tedbirler ve daha iyi çalışama ortamı oluşturmak için yapılan planlı çalışmalardır. Başka bir tanıma göre iş güvenliği, iřęörenlerin iş ortamında karşılaşabilecekleri tehlikelerin yok edilmesi veya azaltılması için geliştirilen teknik kurallar bütünüdür (Akpınar, 2014:37). Yapılan tanınlar doğrultusunda iş sağlığı, sağlıklı bir yaşam çevresi için gerekli sağlık kurallarını içerir. İş güvenliği ise iřęrenin yaşamına ve vücut bütünlüğüne yönelik tehlikelerin ortadan kaldırılmasına dair alınması gereken teknik kurallardır. İş güvenliğinin amacı, çalışanları korumak, üretimin güvenliğini sağlamak, işletmenin güvenliğini korumak ve ekolojik çevreye zarar vermemek (Din, 2016:31).

İřęren Açısından nemi: İş kazaları ve meslek hastalıklarından doğrudan etkilenen iřęrenlerdir. Bu etki kimi zaman yaralanma ile kimi zamanda ölüm ile sonuçlanmaktadır. Hatta iřęrenler iş kazaları ve meslek hastalıkları sonucu iřęlerinin

bir bölümlerini veya tamamını, sürekli veya belirli bir zaman aralığında kaybetmek zorunda kalabilirler. Bu durum da ücret gelirine yansımaktadır (Sabuncuoğlu, 2016:370). İşgören gelirini belirli bir süre veya tamamen kaybetmektedir. Ücret gelirinden başka geliri olmayan işgören bakmakla yükümlü oldukları aile bireyleri için daha güç bir durum söz konusu olacaktır. Oysa işletmelerde güvenlik önlemlerinin alınması işgörenin moralini yüksek olmasını sağlayacak böylelikle işgören üretim sürecine uyum sağlamış olup bu durum verimliliğe yansıyacaktır (Tekin, 1991:324).

İşveren Açısından Önemi: İşveren açısında çalışan ortamın iyileştirilip iş güvenliğinin sağlanması, işin akışını durduran/yavaşlatan insan, malzeme, zaman ve ürün kaybına neden olan koşulların ortadan kaldırılması ürün düzeyinde artış, maliyetin azalması, verimlilik ve etkinliğin elde edilmesini sağlar (Sabuncuoğlu, 2016:371). İş güvenliği alınacak tedbirler işletmeler için bir maliyet görünse de iş kazaları ve meslek hastalıkları sonucunda gelecek zarardan doğan maliyet, hasara uğrayan makinaların yapımı, işgörenin tedavi masrafları, soruşturma giderleri tazminatlar, üretim ve verimlilikte azalma maliyetleri, pazar kaybı ve işletme prestijinin kaybolması daha fazla maliyetler getirecektir (Gerek, 2006:20).

2.11.1. İş Güvenliği Açısından İş Kazaları

İşletmelerde iş sağlığı ve iş güvenliği kavramlarına yer verilmesi aslında insana verilen değeri gösterir. Özellikle işletmelerde meydana gelen iş kazaları işgörenin sağlığına ve vücut yapısına zarar verdiği gibi işletme içinde maliyete neden olmaktadır.

Uluslararası Çalışma Teşkilatı'na göre iş kazası, belirli bir zarar ya da yaralanmaya neden olan ve beklenmeyen, önceden planlanmayan bir olay şeklinde tanımlanmaktadır (Kuru, 1998:249). Dünya Sağlık Örgütü'ne göre iş kazası, önceden planlanmamış, çoğu kez kişisel yararlanmalara, araç ve gereçlerin zarara uğramasına ve üretimin bir süreliğine durduğu olaydır. 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu ise iş kazasını “işyerinde veya işin yürütümü nedeniyle meydana gelen, ölüme sebebiyet veren veya vücut bütünlüğünü ruhen ya da bedenen engelli hale getiren olay” olarak tanımlamaktadır.

İş Kazalarının Nedenleri: Kaza; kişisel, fizyolojik, psikolojik, çevresel ve insana ait diğer nedenlerden meydana gelmektedir. Kazaya neden olan bu unsurları şöyle açıklayabiliriz. Yaş, cinsiyet, eğitim, deneyim, duygusal durum, zihni doluluk, dalgınlık,

uykusuzluk, bazı uyuşturuculara bağımlılık, sakarlık, kronik bedensel hastalıklar gibi kaza riskini artıran etmenlerdir. Psikolojik nedenler, duygusal denge, psikolojik yorgunluk, algı hızı, bellek bozuklukları ve karar verme yeteneksizliği gibi. İnsana ait diğer nedenler; iş tatminsizliği, zihinsel yorgunluk, güvensizlik, uyumsuzluk, gerginlik, monotomi, psikomotor koordinasyon yeteneği ve stresli olmak sayılabilir. Çevresel faktörle ise; kişisel koruma araçlarının kullanılmaması, gürültü, ışık, radyasyon, kimyasal faktörler, çalışan ve üst yönetim ilişkisi, vardiya saatleri, çalışma saatleri, aşırı iş yükü gibi nedenler kaza riskini arttıran unsurlardır (Telman, 1997:3-5).

İş Kazalarının Maliyeti: İşletme içerisinde meydana gelen kazaların belirli bir maliyeti olacaktır. Bu maliyeti özetleyecek olursak (Sabuncuoğlu, 2016:375); makine, araç ve gereçlerde oluşan hasar ve zarar, iş kazası sonrası makinaların devre dışı kalmasıyla üretimdeki kayıp, iş kazasına uğrayan kişilere ödenecek tazminat veya tedavi masrafıdır. Ayrıca iş kazası yapan işgörenin yerine yeni bir işgören alınması ve işte aksamalar, yeni elemanın uyum sorunu ve eğitim giderleri ve kaza sonucu diğer çalışanların morallerinin bozulması ve iyileştirme giderlerinden söz edilebilir.

İş Kazalarına Karşı Önlemler: İş kazası yaşanma olasılıklarını azaltmak amacıyla alınan ve alınabilecek önlemler devletin, işletmelerin ve işgörenin rolü olarak ele alınmalıdır. Bu bağlamda (Gerek, 2006:45-49); *devletin rolü*, yasa, tüzük ve yönetmeliklere zorlayıcı ve yasaklayıcı önlemler alınması, çalışma müdürlüğü tarafından işletmelerin düzenli denetlenmesi, mevzuata uyulmadığında yaptırım uygulanması ve kitle iletişim araçları ve okullarda verilen derslerde toplumun güvenlik kültürü hakkında eğitilmesidir. *İşletmelerin rolü*, risk değerlendirmesi yapma, koruyucu malzeme sağlama, iş yeni alınan işgörenin iş güvenliği hakkında eğitme, ilk yardım önlemleri alma, iş kazaları kayıtları tutma ve araştırma yapma, uyarı yazı ve afişleri asma, işe uygun işgören yerleştirme ve ihmal varsa disiplin cezası uygulamak. *İşgörenlerin rolü*, işveren tarafından verilen eğitimlere katılma, işyerindeki araçları amacına uygun kullanma, koruyucu ekipmanları doğru kullanma, sağlık ve güvenlik yönünden görülen eksiklikleri işverene bildirme, sağlıklı ve güvenli çalışma ortamı için işveren ile işbirliği yapma.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

STRATEJİK HALKLA İLİŞKİLER BAĞLAMINDA İŞLETMELERİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ÜZERİNE E-İŞE ALIM ÖRNEĞİNDE BİR İNCELEME

3.1. E-İŞE ALIM SÜRECİ

1990'dan bu yana internetin yoğun kullanımıyla birlikte işletmelerin faaliyetlerini yürütmek üzere istihdam edeceği işgücünü işe alım süreçlerinde önemli değişimler yaşanmıştır. İnternetin kullanımının öncesinde gazete ilanları, referanslar, bireysel iş başvuruları gibi geleneksel yöntemlerle işe alım süreci uzun bir zaman almanın yanı sıra maliyetli ve bir o kadar da işlevsizdi. Bu sürecin yerini e-işe alım sürecinin almasıyla birlikte daha kısa sürede daha az maliyetle ve kolaylıkla işe alım gerçekleştirilmeye başlanmıştır (Güler, 2006:20-21).

Günümüz koşullarında işletmelerde oluşturulan insan kaynağı yönetimi, insan kaynağı seçmekte ve değerlendirmektedir. İşletmeler internet aracılığıyla online sistemler üzerinde yer alan web sitelerinde insan kaynağı bölümleri oluşturmakta; buradan işgören ihtiyacı duyuruları ve iş başvuru forumları yayınlamaktadırlar. Böylelikle iş görüşmesi ve değerlendirme süreci eş zamanlı olarak gerçekleşmektedir. Bu süreci işletmeler profesyonel olarak bu işi yapan firmaların kurumsal web siteleri üzerinden zamandan tasarruf ederek hatta üye oldukları sitelerden istedikleri zaman iş ilanı yayınlayarak gerçekleştirmektedirler.

Web sitelerinde yayımlanan iş ilanlarında işletmeler hem kendileri hakkında hem de iş ve iş için aranan adayın özelliklerine dair bilgi vermektedirler. Hatta e-işe alım adaylar açısından 24 saat ve kolay erişim, tek bir özgeçmiş ile istediği kadar firmaya başvuru imkânı, açık pozisyonlardan haberdar olabilme, iş başvurularını çevrimiçi takip imkânı, firmalar hakkında detaylı bilgi edinme, özgeçmişini kolayca güncelleme, aktif veya pasif olarak iş arayabilme bunların yanı sıra istenen firmalara karşı özgeçmişin gizli tutulabilmesi gibi özellikler de öne çıkmaktadır. Kurumlar açısından bu sistemin özgeçmişleri standart formatta alma, ilanı her an yayınlatma, düşük maliyet, aranan özelliklere göre filtreme, gelen sorulara karşı toplu cevaplama, güncel özgeçmişlere

ulaşma ve kurumsal tanıtım imkânına sahip olmak gibi yararları vardır (kariyer.net, 2019).

E-işe alım süreci; adayların kuruma çekilmesi ve aday havuzunun oluşturulması, kuruma çekilen adayların görüntülenmesi, adaylarla iletişime geçilmesi ve yapılan değerlendirmeler sonucunda işin potansiyeli ve başvuran işgöreninin nitelikleri doğrultusunda uygun adayın belirlenmesi ve referans araştırması yapılarak işe alım adımları kullanılmaktadır. Gün geçtikçe artan kariyer sitelerinin ve sosyal medya sitelerinin aday havuzu genişliği göz önüne alındığında işletmelerin aradıkları nitelikte adaya ulaşabilme olanağı oldukça yüksektir. Öte yandan şirketler kariyer siteleri vb. platformlarda özgeçmiş oluşturmakta, hatta kendi sayfalarını takip eden adaylarla doğrudan bağlantıya geçerek oluşturulan aday havuzunda işin kriterleri doğrultusunda aranan adaydan istenen nitelikleri net olarak belirtmekte ve aday belirleme sürecinde zamandan kazanmaktadır (Ertürk, 2012:106). Aday havuzu sonrası belirlenen aday ile iletişime geçilerek gerçekleştirilen mülakat neticesinde değerlendirme yapılmaktadır. Mülakat yüz yüze gerçekleştirilebileceği gibi internet üzerinden görüntülü olarak Skype, Webex gibi programlarla da gerçekleştirilebilmektedir. Sonrasında referans araştırmasına geçilmektedir. Referans araştırmasında amaç adayın kişiliği, karakteri, bir önceki çalışmış olduğu işyerlerindeki tavır, tutum ve davranışları hatta şirket kültürüne uygunluğunun yanı sıra organizasyon, birlikte iş yapabilme ve kara alma süreçleri araştırılmaktadır. Bu bağlamda adayın bilgi, yetkinlik, tecrübe ve sergilediği performansla görev ve pozisyona uygunluğu araştırılmaktadır. Bu aşamalar başarıyla gerçekleştirildikten sonra işe başlatılmak istenen adaya iş teklifi yapılmaktadır.

Geleneksel işe alım süreçlerinin yerini elektronik işe alıma bırakmaya başlamasının avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır. Avantajları; internetin kullanımıyla zaman tasarrufu, ucuz, uygun, kolay, hızlı bilgi akışı, çalışan devir oranının düşmesi, aday havuzunda özgeçmişler neticesinde açık işe doğru niteliklere sahip çok sayıda kişinin belirlenmesi, gazeteyle ilan vermek gibi geleneksel yollar yerine adaylar hakkında anlık, güncel ve daha hızlı bilgi sahibi olunabilmesidir. Hizmet kalitesinde artış, kurumsal imaja katkı, internet üzerinden yapılan aday araştırması verimliliği artırması, tecrübeli adaya ulaşılması, stratejik ve güncel bir global ağı hitap ediyor olması da avantajlar arasında yer almaktadır. Nitekim bu avantajlarla insan kaynakları ve halkla ilişkiler faaliyetlerine de destek sağlanmaktadır. Dezavantajları ise; dijitalleşmenin

yaygınlaşması insan kaynakları çalışanlarının adaylarla bireysel iletişim kurma, ilişki geliştirme ve etkileşime geçme her geçen gün azalmaktadır. İnternetin ne kadar yaygın olduğu söylene de internet bağlantısı olmayan yerler ve kullanmayan kişilerin olması da bir başka dezavantajdır. Sosyal paylaşım sitelerinde adaylar oluşturdukları özgeçmişlerde doğru ve güncel bilgilere yer vermiyor olabilir. Bu durum tercih sayısını artırsa da istenen niteliklerde doğru adayı bulmak zorlaşmaktadır. İletişim ve etkileşim bu hususta oldukça önem kazanmaktadır.

3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Başarıya ulaşmada doğru insan kaynağı isteyen işletmelerin önündeki en önemli engellerden biri yetkin ve verimli insan kaynağını belirleyebilmektir. İnsan kaynağı seçimi, işe alım sürecinde işgören açığı için ihtiyaç duyulan nitelikler dâhilinde işe eleman daveti ile başlayıp sonrasında eğitimi ve işe adaptasyonu ile devam eden bir süreçtir. İnternetin birçok iş yapış sürecinde kullanım yaygınlığı kazanması ve enformasyon/bilgi paylaşımındaki artış interaktif ve aracılanmış iletişimin geliştirilmesinde etkin rol üstlenmektedir. Günümüzde firmaların/işverenlerin çalışan/işgören ile etkili iletişim kurabilmesi ve doğru iş için doğru eleman bulunabilmesi ve işe yerleştirmede kolaylık sağlanması yönünden online/çevrim içi/ağa dayalı iletişim akışı önem kazanmıştır. Öyle ki internet üzerinden erişimin sağlandığı web sayfaları, pek çok işletmenin aday havuzu oluşturulması ve uygun eleman bulunabilmesi noktasında ciddi bir performans açığa çıkarmakta ve ön eleme aşamasından personel alımına değin geçen süreçlerin başarıyla gerçekleştirilmesinde öne çıkmaktadır. İnternet üzerinden işgören seçim-alım süreci hızlanırken aynı zamanda şirketler üye oldukları sitelerde istedikleri zaman ilan yayınlatabilmekte ve ilanlarına gelen yanıtları belli kriterler doğrultusunda kısa sürede eleayp değerlendirme fırsatına kavuşmaktadırlar. Bu bağlamda, tez çalışması kapsamında incelenen online/çevrimiçi sitelerin şirketler ve çalışmaya aday bireyler açısından ortaya koyduğu gelişmelerin neler olduğu tespit edilebilecektir. Nitekim geniş bir katılım ağına sahip olan bu oluşum, şirketler ve paydaşları arasında yer alan elemanları açısından önemli bir iletişim kanalı ve halkla ilişkiler platformu olarak hizmet sunmaktadırlar.

3.3. ARAŞTIRMANIN AMACI

Kurumsal web siteleri son zamanlarda işe alım sürecinde oldukça önemli rol üstlenmektedirler. İşletmeler üye oldukları kurumların web siteleri üzerinden ilanlar verip iş arayanlara ulaşabilmektedirler. Kişileri insan kaynakları politikaları ve uygulamaları, işin özellikleri ve iş görenin nitelikleri hakkında bilgilendirmekte hatta online başvuru imkanı sunabilmektedirler. Bunun yanı sıra potansiyel insan kaynağı kurumsal web siteleri üzerinden ilan veren kurum ve insan kaynakları uygulamaları hakkında bilgi edinmektedir. Nitekim kurumların web siteleri bir işe alım sürecinde insan kaynakları görevi üstlenirken aynı zamanda kurum hakkında, misyon, vizyon, iletişim, ve tanıtım bilgileri doğrultusunda bir halkla ilişkiler görevini de yerine getirmektedir. Bu tez çalışmasında hem insan kaynakları hem de halkla ilişkiler aracı olarak kullanılan kurumların web siteleri üye oldukları e-işe alma sürecinde stratejik yol izleyen online sitelerin yapılandırılması ve içeriği, sunduğu hizmetler ve halkla ilişkiler boyutunda ortaya koyduklarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu bağlamda çalışmanın amacı çerçevesinde organizasyonların e-işe almada kariye web sitelerden nasıl ve ne şekilde yararlandıkları, insan kaynakları görevini bu sitelerin nasıl yerine getirdikleri, işe alım sitelerinin işe almanın yanında kurumsal tanıtım faaliyetlerinde halkla ilişkilerden ne ölçüde faydalandıkları ve işe alımda online sitelerin işveren ve işgörene sağladığı kolaylıklar ortaya konulmaya çalışılmıştır.

3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

“Stratejik Halkla İlişkiler Bağlamında İşletmelerin İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerine E-İşe Alım Örneğinde Bir İnceleme” başlıklı tez çalışması kapsamında işletmelerin işe alım süreçlerinde başvurdukları online/ağ üzerinde yapılandırılmış ve profesyonel işlerliğe sahip olan oluşumlar/yapılar sundukları hizmetler, hizmetleri sunuş biçimleri ve halkla ilişkiler faaliyetleri bağlamında ele alınmıştır. Google arama motoru üzerinden “Türkiye’de işe alım sürecinde kullanılan online siteler” başlığı altında yapılan arama sonucu 22 Ekim 2017 ve 19 Mart 2018 tarihlerinde en çok talep gören 20 firmaya ulaşılmıştır. Ulaşılan bu firmalar içerisinde ortak sitelerin elenmesi sonucu ulaşılan 14 firma içerisinde Türkiye’de kurulan ve faaliyet gösteren 12 firma tespit edilmiş ve incelemeye alınmıştır. Kurumsal web sitelerinin incelenmesi kapsamında (i) işe alım sürecinde insan kaynakları uygulamalarının duyurulması, (ii) online başvuru olanağı

sunulması, (iii) kurumsal tanıtım sürecinde halkla ilişkilerin stratejik rolü (iv) işe alımda işgörene ve işverene sağlanan kolaylıklar (v) işe alımda insan kaynakları yönetiminde işe alım öncesi ve sonrası kolaylıklar (vi) işverenin başvuracağı kurum hakkında edineceği bilgi ve bunun doğrultusunda kurumsal tanıtımda halkla ilişkiler odaklı bir bakış açısı içerisinde süreçler ayrıntılı olarak (görsel kullanımı, teknoloji kullanımı, içerik oluşturma vb. bağlamda) ele alınarak nitel araştırma yöntemleri çerçevesinde betimsel analiz yapılmıştır.

3.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

2 Mart 2019 tarihinde Google arama motoru üzerinde “işe alım sürecinde kullanılan online siteler” başlığında 22 Ekim 2017 ve 19 Mart 2018 tarihlerinde en çok talep gören 20 online siteye ulaşılmıştır. Bunlar Tablo 2’de ayrıntılı olarak sunulmuştur.

Tablo 2. 22 Ekim 2017 ve 19 Mart 2018 Tarihlerinde En Çok Başvuru Alan 14 Firma

22 Ekim 2017/ Online Firma	19 Mart 2018/ Online Firma
Kariyer.net	Kariyer.net
Yenibiriş.com	Yenibiriş.com
Eleman.net	Eleman.net
İŞKUR	İŞKUR
Linledin.com	Linledin.com
Secretcv.com	Startupjobs.İstanbul
Elemanonline	Bigumigu
Kariyerzirvesi	Indeed
Sosyal Medya	Toptalent.co
Xing	Monster

Kaynak: shiftdelete.net/en-iyi-10-is-bulma-sitesi; listelist.com/en-iyi-is-bulma-siteleri, 2019.

İşe alım sürecinde kullanılan online siteler bağlamında 22 Ekim 2017 ve 19 Mart 2018 tarihlerinde en çok başvuru alan 20 online site ele alınmıştır. Bu firmalardan içerisinde ortak olanlar elenerek ulaşılan 14 firmanın işe alım sürecinde verdikleri hizmetler kapsamında araştırma gerçekleştirilmiştir.

Tablo 3. İşe Alımda Kullanılan Online Sitelerin Link Adres-Kuruluş Tarihi Merkez/Ofis Bilgileri

Online Firma	Link Adresi	Kuruluş Tarihi	Merkez/Ofis
Kariyer.net	http://www.kariyer.net/	1999	İstanbul
Toptalent.co	http://www.toptalent.co/	2015	İstanbul
Linkedin.com	https://tr.linkedin.com/	2003	İstanbul
Yenibiriş.com	http://www.yenibiris.com/	2013	İstanbul
Eleman.net	http://www.eleman.net/	2005	İstanbul
İŞKUR	http://www.iskur.gov.tr/	2000	Ankara
Elemanonline	http://www.elemanonline.com.tr/	2005	İstanbul

Secretcv.com	https://www.secretcv.com/	2000	Ankara
Kariyerzirvesi	https://www.kariyerzirvesi.com/	2005	İstanbul
Xing	https://www.xing.com/	2003	İstanbul
Bigumigu	https://bigumigu.com/is-ilanlari/	2005	İstanbul
Startupjobs.İstanbul	www.startupjobs.istanbul	Erişilemedi	İstanbul
İndeed	www.indeed.com	2004	İrlanda
Monster	https://www.monster.com/	1994	ABD

Tablo 2’den hareketle ifade edilebileceği gibi Indeed ve Monster firmaları yurt dışında kurulduğunu diğer 12 firmanın merkezlerinin Türkiye’de mevcut olup burada hizmet verdiği görülmektedir. Ayrıca kuruluş yıllarına yer verilen tabloda Startupjobs.İstanbul firmasının yukarıda verilen bağlantı linki üzerinde yapılan araştırmada kuruluş tarihine ulaşılamamıştır.

3.6. BULGULAR

Online işe alım sürecinde Türkiye’de hizmet veren siteler üzerinde 12 firma belirlenmiştir. Bu firmaların çalışan sayısı, özgeçmiş sayısı, işveren sayısı, üye firma, iş başvurusu ve hizmetleri hakkında bilgilere yer verilmiştir. Genel olarak verilen hizmetler şu başlıklar altında sıralanabilmektedir:

Tablo 4. İşe Alımda Kullanılan Online Firmaların Çalışan-Özgeçmiş-İşveren-İş Başvurusu-Hizmet Bilgileri

Hizmet	Online Site
Kariyer Platformu	Kariyer.net / Toptalent.co / LinkedIn.com /Xing
İlan Paketi	Kariyer.net / Toptalent.co / LinkedIn.com /Yenibiriş.com / Eleman.net
Pratik Aday Servisi	Kariyer.net / Toptalent.co / LinkedIn.com /Yenibiriş.com
Özgeçmiş Havuzu	Kariyer.net / Toptalent.co / LinkedIn.com /Yenibiriş.com /Eleman.net /Elemanonline /Secretcv.com /Kariyerzirvesi /Xing /Bigumigu / Startupjobs.İstanbul
Hakkımızda	Kariyer.net
İmaj Paketi	Kariyer.net
Select/Seçim paketi	Kariyer.net
Full Paket	Kariyer.net
Mavi Yaka İşe Alım Çözümü	Kariyer.net / Toptalent.co / LinkedIn.com /Kariyerzirvesi /Xing /Bigumigu / Startupjobs.İstanbul
Memnuniyet Analizi	Kariyer.net
Pazarlama	LinkedIn.com
Networking	Toptalent.co / LinkedIn.com
Satış Çözümleri	LinkedIn.com /Elemanonline /Secretcv.com
Reklam	Yenibiriş.com /Eleman.net /İŞKUR /Kariyerzirvesi /Xing /Bigumigu / Startupjobs.İstanbul
Açık İşler	İŞKUR
Sosyal Çalışma Programı	İŞKUR
İşsizlik Sigortası	İŞKUR
Kamu Memur Alımı	İŞKUR
Kurum Dışı Kamu İçi Memur Alımı	İŞKUR

İşbaşı Eğitim Programı	İŞKUR
Mesleki Eğitim Kursları	İŞKUR
Toplum Yararına Programlar	İŞKUR
Girişimcilik Programı Eğitimi	Eleman.net /İŞKUR /Elemanonline
Engelli İstihdamı	İŞKUR
Teşvikler	İŞKUR
Yurtdışı istihdam	İŞKUR
Kısa Çalışma Ödeneği	İŞKUR
Yurt Dışı İşçi Talepleri	İŞKUR
Kısa Çalışma Ödeneği	İŞKUR
Yurt Dışı İşçi Talepleri	İŞKUR / LinkedIn.com
Türk Meslek Sözlüğü	İŞKUR
İş ve Meslek Danışmanlığı	Kariyer.net / Toptalent.co / LinkedIn.com /Yenibiriş.com /İŞKUR /Elemanonline /Secretcv.com /Kariyerzirvesi /Xing /Bigumigu / Startupjobs.İstanbul
CV Oluşturma	Bigumigu
Sponsorluk	Bigumigu
Tasarım	Kariyer.net / Toptalent.co / LinkedIn.com /Yenibiriş.com /Eleman.net /İŞKUR /Elemanonline /Secretcv.com /Kariyerzirvesi /Bigumigu / Startupjobs.İstanbul
Seçme ve Yerleştirme	Elemanonline /Kariyerzirvesi /Xing /Bigumigu / Startupjobs.İstanbul
Dış Kaynak Hizmeti	Kariyer.net / Toptalent.co / LinkedIn.com /Yenibiriş.com /Eleman.net /İŞKUR /Elemanonline /Secretcv.com /Kariyerzirvesi /Xing /Bigumigu / Startupjobs.İstanbul
Online İş İlanı Yayınlama	Kariyer.net /İŞKUR / LinkedIn.com

3.6.1. Kariyer.net

1999'dan bu yana Türkiye'nin en büyük istihdam platformu olarak faaliyet gösteren "Kariyer.net", iş arama ve işe alım süreçlerinde yeni nesil teknolojilerle, iş arayanlarla işverenleri internet ortamında bir araya getirmektedir. Aday tabanında 25 milyon özgeçmiş bulunan, 400 çalışan ve 17 ofis ile Kariyer.net ile 94 bin üzerinde şirkete ihtiyaç duyulan iş gücünü buradan aramaktadır. Kariyer.net, dijital teknolojileri kullanarak daha fazla aday ve işvereni insan kaynakları ve kariyer süreçlerinde doğru iş ve yetenekle buluşturmak, Türkiye'nin istihdam piyasasına yön vermek gibi vizyona sahiptir (Kariyer.net, 2019).

Öncelikle Kariyer.net web sayfasından kullanıcının iş arayışı yapması için üyelik kaydı yapması gerekmektedir (Kariyer.net, 2019). Kariyer.net'de iş arayan ve iş verenin site üzerindeki iş ilanlarını takip edip başvuruda bulunmak ve iş ilanı vermek için üye olunması gerekmektedir. Üye oluşturma isim, soy isim, mail adresi ve kişinin güvenliği için şifre belirleyerek başlamaktadır. Üye olurken hizmet sözleşmesi, iletişim bilgilerine ileti gönderilmesi ve kişisel verilere ilişkin beyan ve rıza onay formu onay istemektedir.

Hem kişinin hem de kurumun güvenliği için bu adımların dikkatli ve bilinçli bir şekilde incelenerek hareket edilmesi kullanıcılar için oldukça önemlidir (Bknz. Görsel 1).

Yeni Üyelik Oluştur

Zaten üye misin? [Üye girişi yap](#)

FACEBOOK İLE ÜYE OL

ATAKAN

KOTAN

ktn.atakan@gmail.com

.....

- ☒ [Hizmet sözleşmesini onaylıyorum.](#)
- ☒ İletişim bilgilerine e-ileti gönderilmesine izin veriyorum.
- ☒ [Kişisel verilere ilişkin beyan ve rıza onay formunu](#) okudum ve kabul ediyorum.

☒ Ben robot değilim



Görsel 1. Kariyer.net Üyelik Oluşturma

Siteye üye olunmasının ardından özgeçmiş formunun doldurulması gerekmektedir. Özgeçmiş aşamasında özet bilgi, iş deneyimi, eğitim bilgileri, yabancı dil, bilgisayar bilgileri, sertifika bilgileri, sınav bilgileri, yetenekler, seminerler ve kurslar, burslar, projeler, referanslar, hobiler ve ilgi alanlarından ulaşmaktadır (Bknz. Görsel 2).

Ekledebileceğim Alanlar

- + **Özet Bilgi**
- + **İş Deneyimleri**
- + **Eğitim Bilgileri**
- + **Yabancı Dil**
- + **Bilgisayar Bilgileri**
- + **Sertifika Bilgileri**
- + **Sınav Bilgileri**
- + **Yetenekler**
- + **Seminerler ve Kurslar**
- + **Burslar**
- + **Projeler**
- + **Referanslar**
- + **Hobiler ve İlgi alanları**

Görsel 2. Kariyer.net CV/Özgeçmiş Oluşturmada İstenen Bilgiler

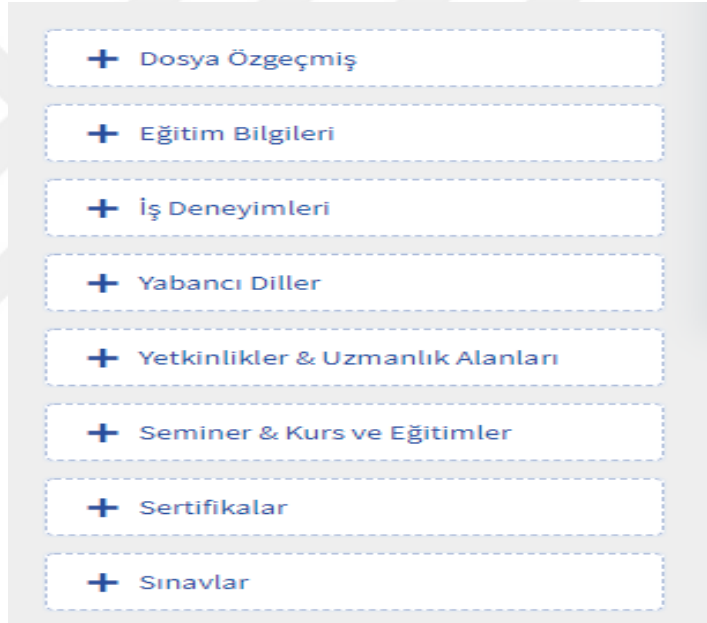
Doldurulan özgeçmiş sonrası kariyerim yönlendirmesi ile başvurular, iş haberi, dosyalara/özyazılara, mülakat davetleri, gelen kutusu ve hesap ayarlarına ulaşım ile iş başvurusu doğrultusunda bilgilendirme alındığı gibi genel ayarlamalarda yapılabilmektedir (kariyer.net/website/kariyerim, 2019). Kurumların web sayfaları dışarı açılan bir kapı görevi üstlendiğinden web siteleri üzerinden kurumlar kendileri hakkında tarihçe, misyon, vizyon, sosyo-kültürel faaliyetler ve reklam bilgilerini içeren tanıtım yapmaktadırlar. Dolayısıyla internetin etkin ve verimli kullanılmasıyla birlikte işletmelere ait web sayfalarında şirket bilgilerinin sunulması, işletmenin diğer iletişim çalışmaları hakkında bilgilerin verilmesi, medya ile iyi ilişkilerin yürütülmesi, kurum kimliği ve imajının sunulması halkla ilişkiler amaçlı olarak gerçekleştirilen iletişim faaliyetidir. İş arayanlar işverenlerin yayınladığı ilanlar üzerinden kurumlar hakkında geniş çaplı bilgi edinebildikleri gibi iletişime de geçebilmektedirler.

3.6.2. Yenibiriş.com

Çok uluslu büyük şirketlerden, Kobilere, startaplardan insan kaynakları danışmanlarına kadar 155 bini aşkın firma “Yenibiriş’i” tercih etmektedir. Aranan adaya kolayca ulaşmanın yanı sıra yenibiriş ile kolayca ilan verilebilmektedir (Yenibiris, 2019) Yenibiriş.com web sitesinin içeriği, yazılımı ve video ile içeriklerine dair her türlü fikri ve mali haklar Hürriyet Gazetecilik ve Matbaacılık A.Ş.’ye aittir. Türkiye’nin istihdam teknolojileri alanında kendini sürekli yenileyerek 18 yıldır faaliyet gösteren

Yenibiriş.com aday/iş arayan ve firmaların/işverenin bulunduğu web pazar yeridir. Hem adayların hem de firmaların istihdam sürecinde farklılaşmalarını sağlayacak özellikleriyle ön plana çıkmakta ve firmalara dijital işveren markası danışmanlığının yanı sıra dijital pazarlama hizmetleri, insan kaynakları danışmanlığı ve başvuran süreç yönetimi gibi alanlarda da hizmetler vermektedir (Yenibiriş, 2019).

Yenibiriş.com web sayfasından işe alım süreci aşamalarına bakınca CV oluşturmada istenen bilgiler; eğitim bilgileri, iş deneyimi, yabancı diller, yetkinlikler ve uzmanlık alanları, seminerler-kurs-eğitimler, sertifikalar ve sınavlar. Bunların yanı sıra başarı-ödül-burslar, yayınlar, dernek-kulüp üyelikleri, gönüllülük ve sosyal sorumluluk projeleri, hobi ve ilgili alanlar, referanslar ve ek bilgiler içeriklerinden oluşmaktadır (Bknz. Görsel 3 ve Görsel 4).



The image shows a screenshot of a web form for creating a CV on the Yenibiriş.com platform. The form consists of several rectangular input fields, each with a blue plus icon and a label in Turkish. The labels are: 'Dosya Özgeçmiş', 'Eğitim Bilgileri', 'İş Deneyimleri', 'Yabancı Diller', 'Yetkinlikler & Uzmanlık Alanları', 'Seminer & Kurs ve Eğitimler', 'Sertifikalar', and 'Sınavlar'. The form is set against a light gray background with a large, faint 'X' watermark.

Görsel 3. Yenibiriş.com Özgeçmiş İstenilen Bilgiler 1

+ Başarı & Ödül ve Burslar
+ Yayınlar
+ Dernek & Kulüp Üyelikleri
+ Gönüllü & Sosyal Sorumluluk Projeleri
+ Hobi & İlgi alanları
+ Referanslar
+ Ek Bilgiler

Görsel 4. Yenibiriş.com Özgeçmiş İstenilen Bilgiler 2

Online siteler insan kaynakları işlevi üstlenirken adaylar hakkında geniş çaplı bilgi istediğini ve bunun doğrultusunda zaman ve maliyetten tasarruf yapmanın yanı sıra bir ön eleme yaptığı görülmektedir. Adaydan iş kriterlerine göre nitelikler bekleyen kurumlar doğru adayı belirlerken öncelikleri doğrultusunda aday ile iletişim kurabildiği gibi adaylar da işveren kurum hakkında bilgi edinip iletişime (iki yönlü iletişim) geçebilmektedir. Stratejik olarak online/çevrimiçi web siteler online insan kaynakları işlevi gördüğü gibi tanıtım, iletişim doğrultusunda halkla ilişkiler faaliyetleri gerçekleştirmektedir. Halkla ilişkiler online siteler üzerinden tanıma ve tanıtma faaliyeti gösterirken aday havuzu oluşturan kurumlar bilgi ve belge toplamada halkla ilişkilerden yararlanmaktadır. İnternetin yaygın ve aktif kullanımıyla sürekli güncel kalması gereken online siteler gelişmeleri takip etmek, medyayı takip etmek, iş arayan ve işverenlerin dikkatini çekmek, iç ve dış hedef kitle ile haberleşmek, kamunun desteğini almak kadar anlık gelişmeleri de duyurmak zorundadır. Kurumsal itibarın bileşenlerinden olan kurum kimliğini güçlendirmek, kurum imajını geliştirmek, reklam ve sosyal sorumluluk bilincini duyurmak, olası kriz durumunun üstesinden gelebilmek, hedef kitle hakkında bilgi toplamak, çalışanlar ile iletişime geçebilme gibi bir çok işletmenin önceliği günümüzde online siteler üzerinde birer halkla ilişkiler faaliyeti olarak görülmektedir.

3.6.3. Eleman.net

2005 yılında kurulan “iş ilanları sitesi” ve bir GD Holding¹ iştiraki olan “Eleman.net”, firmalara aradığı nitelikli elemanı sağlarken, adayların en hızlı şekilde istihdam edilmesini amaçlamaktadır. 250.000 üye firma ve 10 milyondan fazla iş arayana hizmet veren eleman.net, mavi yaka ve ara kademe pozisyonlarda ağırlıklı kullanım sağlamaktadır. "Türkiye'de Eleman=Eleman.net" sloganından hareketle, her sektör ve pozisyondaki adaylar için binlerce iş fırsatı, firmalar için milyonlarca aday sunan eleman.net, geride bıraktığı 12 yılda 1,5 milyon iş ilanı, 50 milyon başvuru ve 5 milyon aylık ziyaretçi ile 460 bin kişiye istihdam olanağı sağlamaktadır. İşgören alım aşamasında üyelik gerektirdiği veya hesap açmak gerektiği gibi kullanılması gereken özgeçmiş bilgilerinin doldurularak iş arama durumunda “bana göre” yani özgeçmişte doldurulan bilgiler doğrultusunda arama yapıp online olarak başvuru yapılabilir (Eleman.net, 2019)

Eleman.net özgeçmiş oluşturmada ilk önce kullanıcılar için hesap bilgisi oluşturulmalıdır. Hesap bilgisi kullanıcı adı-soyadı, e-posta adresi doğrultusunda kişiye ait oluşturulan şifre sonrası oluşturulmaktadır (Bknz. Görsel 5). Sonrasında özgeçmiş için istenilen bilgiler doldurularak özgeçmiş tamamlanıp bunun sonucunda da sahip olan nitelikler doğrultusunda kişi kendine göre iş aramaya başlamaktadır.

1 GD Holding A.Ş. insan kaynakları, iş güvenliği, internet, bilişim ve e-ticaret alanlarında 130’u aşkın çalışanıyla hizmet vermektedir. GD Holding A.Ş. teknoloji odaklı altyapısı, girişimciliği ve yenilikçi vizyonu ile Türkiye’nin en hızlı büyüyen teknoloji şirketleri arasında yerini almıştır. Bünyesinde mavi yaka ve ara kademe pozisyonlarda lider insan kaynakları sitesi Eleman.net’in yanı sıra, sarı sayfaları internet ortamına taşıyan Serieleman.com, güvenlik ekipmanları sektöründe Pro-Safe, internet, bilişim ve e-ticaret sektörlerinde de TRCRM, Dersverir.com ve Takım Takip markalarını bulunduran holding, uluslararası arenada da birçok projeyi hayata geçirmiştir (<http://www.gdholding.com.tr>).

eleman.netİş İlanlarıİş Arayan Girişi

İş Arayanlar İçin Özgeçmiş Oluştur

1) Hesap Bilgileriniz

Kullanıcı Adınız

Eposta Adresiniz

Aktif eposta adresini giriniz. Firmalardan gelen bildirimler bu adresinize gönderilecektir.

Şifreniz

Şifreniz (Tekrar)

- Şifreniz en az 6, en fazla 20 karakter olabilir.

Görsel 5. Eleman.net İş Arayanlar İçin Özgeçmiş Oluştur

Özgeçmiş oluşturmada öncelik kişisel bilgilerin girilmesi ile başlar. Kişisel bilgilerde ad-soyadı, doğum tarihi, cinsiyet, uyruk, TC kimlik no (zorunlu değildir), ehliyet ve askerlik durumuna ilişkin bilgiler istenmektedir (Bknz. Görsel 6).

2) Kişisel Bilgileriniz

Adınız

Soyadınız

Doğum Tarihiniz

Gün

Ay

Yıl

Cinsiyetiniz

☐ Erkek ☐ Kadın ☐ Belirtilmemiş

Uyruk

Türkiye

TC Kimlik No (Zorunlu değildir)

Ehliyet

1. Ehliyet

2. Ehliyet (Varsa)

2. Ehliyet

Askerlik Durumu

☐ Yaptı ☐ Tecilli ☐ Muaf ☐ Belirtilmemiş

Görsel 6. Eleman.net Kişisel Bilgileriniz

Kişisel bilgilerin doldurulmasından sonra bir sonraki aşama iletişim ve çalışma bilgileridir. İletişim bilgilerinde yaşanılan ülke, şehir, ilçe, semt ve cep telefonu istenmektedir. Verilen ilanlarda adaylar kendi niteliklerine göre iş ararken yaşadıkları yer üzerinden de arama yapabilmektedirler. Çalışma bilgilerinde ise mesleği/unvanı, çalışma durumu (tam zamanlı, kısmi süreli) ve mesleği/çalışmalar hakkında kısa bilgi istenilmektedir. Burada insan kaynakları aday havuzunda işgören belirlerken kişinin mesleğinden hareketle o meslekte hangi donanım ve bilgiye sahip olduğu hakkında bilgi

sahibi olup aranan adayın niteliklerinin iş kriterlerine uygunluğu değerlendirmektedir (Bknz. Görsel 7).

3) İletişim Bilgileriniz

Yaşadığınız Ülke

Türkiye

Şehir

Şehri Seçiniz

İlçe

İlçeyi Seçiniz

Semt

Semti Seçiniz

Cep Telefonu

Cep Telefonu

Cep telefonunuza onay kodu gönderilecektir.

4) Çalışma Bilgileriniz

Mesleğiniz / Ünvanınız

Mesleğiniz Örn: Tekniker

Çalışma Durumunuz

Çalışma Durumunu Seçiniz

Mesleğiniz/Çalışmalarınızla İlgili Kısa Bilgi

Mesleğiniz/Çalışmalarınızla İlgili Kısa Bilgi / Örn. Endüstriyel mutfak ürünleri konusunda

Görsel 7. Eleman.net İletişim Bilgileri ve Çalışma Bilgileri

İletişim ve çalışma bilgileri sonrasında iş deneyimi ve eğitim bilgileri gelir. İş deneyiminde toplam iş deneyimi istenirken eğitim bilgilerinde eğitim seviyesi (mezun veya şuan olunan okulun eğitim seviyesi) istenmektedir (Bknz. Görsel 8). Kimi işletmeler bu iki kritere oldukça önem verdikleri gibi kimileri deneyimde belirli bir süre aramamaktadırlar. Sebep ise deneyimli eleman daha önceki işletmenin iş döngüsünü devam ettireceği gibi kalıplaşmış ve değişime açık olmayan bir tutum sergileyebilir. Lakin deneyimsiz eleman işletmeler için kendi iş tutum ve yöntemlerini öğretmekte yenilikçi bir eğitim vermekte tercih edilmektedir.

5) İş Deneyimleriniz

Toplam İş Deneyiminiz

Toplam İş Deneyiminizi Seçiniz

6) Eğitim Bilgileriniz

Eğitim Seviyeniz

Eğitim Seviyenizi Seçiniz

Mezun olduğunuz veya olacağınız okulun eğitim seviyesi.

Sözleşmeler

☐ Kişisel Verilerin Korunması Bilgilendirmesi'ni okudum, anladım.

☐ Gizlilik Prensipleri ve Üyelik Koşulları ile Site Kullanım Şartları'nı okudum ve kabul ediyorum.

ÜYE OL

Görsel 8. Eleman.net İş Deneyimleri ve Eğitim Bilgileri

Kurumsal web siteleri, kurumların e-işe alım aşamasında potansiyel insan kaynağına ulaşmasında etkin olarak tercih edilen araçtır. Kurumlar insan kaynakları sayfası ya da istihdam siteleri aracılığıyla zamana ve mekâna bağlı olmadan potansiyel insan kaynağına ulaşabilmektedir. Bu siteler adayları insan kaynakları politikaları hakkında bilgilendirdiği gibi kurumun çalışma ortamı misyon ve vizyonu, kurum kimliği ve kültürü hakkında da bilgilendirme yapmaktadır. İş ilanlarını işletmeler kurumsal web siteleri üzerinden yayınlıyor olmaları daha fazla nitelikli adaya daha kısa sürede ve daha hızlı ulaşım sağlaması kolay iletişim sağlaması açısından daha çok tercih edilmektedir. 250.000 üye firma ve 10 milyondan fazla iş arayana hizmet veren eleman.net, dolayısıyla bünyesinde bulundurduğu aday havuzu ve üye firma sayesinde daha çok tercih edilmektedir. Nitekim bu tercih edilme tanıtım ve iletişim kurabilme ilkeleri doğrultusunda insan kaynağı sağlamada halkla ilişkiler faaliyeti gerçekleştiriyor olmasından kaynaklanmaktadır.

3.6.4. Secretcv.com

2000 yılında kurulan “Secretcv.com” iş arayanlarla eleman arayan firmaları online ortamda buluşturan insan kaynakları sitesidir. Veri tabanında 2017 rakamlarına göre 22 milyon aday CV ve 65 bin üye firma bulunmaktadır. Yüzde yüz aday gizliliği ilkesiyle kurulan Secretcv.com CV’sini oluşturan aday istemediği takdirde açığa çıkaracak (Ad-soyad, telefon, adres vb.) bilgileri doldurmak serbesttir. CV’inde yetkinlikleri belirterek iş arayanlar oluşturdıkları CV’ler ile kariyerlerini profesyonel yönetme imkânı elde etmenin yanı sıra Secretcv.com’a üye olurken ve daha sonra yararlanacakları hizmetler için herhangi bir ücret ödemezler (Secretcv.com, 2019).

Secretcv.com doğru işe doğru insan felsefesiyle hareketle firmalar ve iş arayanları en doğru şekilde buluşturmayı hedeflemektedir. Kullandığı teknolojisi ile firmalara en doğru adayı ulaştırmakta zaman, emek ve tasarruf sağlamaktadır. CV’lerin firmalar tarafından incelenmesi iki şekilde sağlanmaktadır. Birincisi, üye firmanın yayınladığı ilana bireysel kullanıcının başvuru yapması ve başvuruların üye firma tarafından incelenmesidir. İkincisi ise üye firmanın aday veri tabanı içerisinde belirlenen kriterlere arama yapması sonucu öne çıkan CV’lerin incelenmesidir (Secretcv.com, 2019).

Secretcv.com üzerinden iş arama ve iş ilanı verebilmek için üyelik şartı gerekmektedir. Üyelik için ad, soyad, eposta girildiği gibi güvenlik açısından kişiye ait şifre belirlenip güvenlik kodu yazıldıktan sonra üye olunmaktadır (Bknz. Görsel 9).

AD

SOYAD

E-POSTA ADRESİ

ŞİFRE

GÜVENLİK KODU

4 + 2 =

işlemin sonucunu yazınız

☐ [Kullanım Koşullarını](#) kabul ediyorum.

☒ Bireysel Secretcv.com bülteninin e-posta adresime gönderilmesini istiyorum.

ÜYE OL

Görsel 9. Secretcv.com Üyelik Aşaması

Secretcv.com'a üyelik sonucu CV'ler oluşturulmaktadır. Oluşturulacak CV'de kişisel bilgiler, deneyimler, eğitim bilgileri, yetkinlikler, referanslar, tercihler ve sosyal ağlar, ek bilgiler ve dosyalar gibi bilgiler içermektedir. Kişisel bilgilerde isim, soyisim, ülke, adres, doğum tarihi, cinsiyet ve medeni hal bilgileri istenmektedir (Bknz. Görsel 10).

Kişisel Bilgiler

Deneyimler

Eğitim Bilgileri

Yetkinlikler

Referanslar

İsim

Zorunlu Alan

Soyisim

Zorunlu Alan

Ülke

Seçiniz

Adres

Doğum Tarihi

Cinsiyet

Kadın

Erkek

Medeni Hal

Evli

Bekar

Görsel 10. Secretcv.com Özgeçmiş Kişisel Bilgiler

Kişisel bilgilerin devamında uyruk, TC kimlik no, cep telefonu, ev telefonu, sürücü belgesi, SRC belgesi ve askerlik durumu bilgileri istenmektedir(Bknz. Görsel 11). Bu bilgiler sonrasında secretcv.com da oluşturulan hesapta eğitim bilgileri, yetkinlikler, referanslar, tercihler ve sosyal ağlar, ek bilgiler ve dosyalar bölümlerinden adaylar sahip oldukları kriterler neticesinde bilgiler doldurarak CV/özgeçmiş oluşturmuş olurlar. Sonrasında ilanlar üzerinden iş başvurular gerçekleştirebilecekleri gibi kendi niteliklerine uygun kriterde iş arayabilirler.

The image shows a registration form for Secretcv.com. On the left, there is a sidebar with three icons: a checkmark for 'Tercihler ve Sosyal Ağlar', a plus sign for 'Ek Bilgiler', and a document icon for 'Dosyalar'. The main form area contains several sections: 1. 'Uyruk' (Residence) with a dropdown menu 'Uyruk Seçiniz (En Fazla 2 Seçim)' and a 'T.C. Kimlik No' field. 2. 'Cep Telefonu' (Mobile Phone) with 'Ülke Kodu' (Country Code) and 'Örn: 511 111 11 11' fields. 3. 'Ev Telefonu' (Home Phone) with 'Ülke Kodu' and 'Örn: 216 111 11 11' fields. 4. 'Sürücü Belgesi' (Driver's License) and 'SRC Belgesi' (SRC License) with 'Seçiniz' (Select) dropdowns. 5. 'Askerlik Durumu' (Military Status) with buttons for 'Tecilli' (Deferred), 'Tamamlamış' (Not Completed), and 'Muaf' (Exempt). At the bottom, there is a large green 'KAYDET' (Save) button.

Görsel 11. Secretcv.com Aday Kişisel ve İletişim Bilgileri

İşletmeler kendilerine kazanım sağlayacakları işgücünü kendilerine çekmek için internet üzerinden verdikleri ilanlar doğrultusunda üye oldukları kariyer siteleri üzerinden aday havuzu oluşturmaktalar. Günümüzün değişen ve rekabetçi ortamında e-işe alımla çok sayıda kaliteli adaya kısa sürede ulaşma imkânına sahipler. İşe alım maliyetlerinde azalma olduğu kadar insan kaynakları uzmanlarının yaptığı gelen başvuruları dosyalamak, sınıflandırmak gibi işlemler ortadan kalkarak zaman ve işgücü tasarrufu sağlanır. Dolayısıyla işe alım sürecinde ilan verilecek siteler de bu doğrultuda önem kazanmış olur. İşletmeler iş kriterlerine uygun nitelikte işgören ararken oluşturacakları aday havuzunda doğru başvuru için çok sayıda talep alması gerekir.

İşletmeler ilan verirken sitenin saygınlığı ve tanınırlığı, sitenin içeriği, veri tabanında üye sayısı, siteyi ziyaret eden üye sayısı, sitenin işe dair tanıtım faaliyetlerinin doğruluğu, güvenilirliği ve kolay ulaşım altyapısına sahip olması oldukça önemlidir. İlan siteleri her ne kadar kendi itibar ve imajları çerçevesinde hareket etse de üye oldukları

kurum kimliği ve kültürü bilincine de sahip olmalıdır. Sitenin sahip olduğu yazılım işlevselliği, teknolojik özellikleri, referans bilgileri işverenler için oldukça önemlidir. Bu bilgiler doğrultusunda kullanılan online siteler insan kaynağı tedariği sağlarken kurum kimliği, kültürü, imajı, misyon ve vizyonu doğrultusunda tanıtım içeriğine sahip olması gerekir. Bu durumda stratejik perspektifte halkla ilişkiler faaliyetler içerisinde yer alır.

3.6.5. İşKUR

Ülkemizde kamu istihdam hizmetlerine ilişkin ilk yasa 1936 tarihli 3008 sayılı İş Kanunu'dur. Bu kanun ile Kanun İş ve İşçi bulma aracılığı yapan özel büroların yasaklanması ve bu yönde verilecek hizmetin kamu tekelinde olmasını sağlayacak İş ve İşçi Bulma Kurumu'nun üç yıl içerisinde kurulması amaçlanmaktaydı. Lakin üç yıl içerisinde kurulmayan bu kurum 1939 tarihinde yaşanan 2. Dünya Savaşı sonunda 21 Ocak 1946 tarihinde 4837 sayılı kanun ile kamu istihdam hizmeti vermek üzere İş ve İşçi Bulma Kurumu adıyla kurulmuştur (İşKUR, 2019).

1980'li yıllarda başlayan küreselleşme, teknolojik gelişmeler ve bilgi toplumu kamu istihdam kurumlarının önemini artırmış hatta fonksiyonlarını genişletmiştir. 4 Ekim 2000 tarihinde İş ve İşçi Bulma Kurumu kapatılarak İş ve İşçi Bulma Kurumu'nu da gerek dünyada gerekse ülkemizde ki teknolojik alanda ve işgücü piyasasında meydana gelen gelişmeleri izleyebilecek, ağdaş iş kurumlarının üstlendiği görevleri yerine getirebilecek ve aktif işgücü programlarını uygulayabilecek bir yapıya kavuşturmaktır. Bu amaçla, istihdamın korunması, geliştirilmesi, yaygınlaştırılması ve işsizliğin önlenmesi faaliyetlerine yardımcı olmak ve işsizlik sigortası hizmetlerini yürütmek üzere Türkiye İş Kurumu (İşKUR) kurulmuştur (İşKUR, 2019). İşKUR istihdamı kolaylaştırmak ve işgücü arzı ile talebi eşleştirmede bünyesinde 61.776, 2019 işe yerleştirme sayı 319.069 ve 10 yılda sağlanan istihdam 7,5 milyondur. İşKUR; açık işler, CV oluştur, işsizlik sigortası, kamu memur alımı, kurum dışı kamu işçi alımı ilanı, işbaşı eğitim programları, mesleki eğitim kursları, toplum yararına programlar, girişimcilik programı eğitimi, teşvikler ve istatistikler gibi hizmetler vermektedir (İşKUR, 2019).

İşKUR hizmetlerimizden yararlanabilmek için kayıtlı kullanıcı olmak gerekmektedir. İşKUR internet şubesine giriş yaparak kayıt olunmaktadır (Bknz. Görsel 12).



Görsel 12. İŞKUR İş Arayan ve İş Veren Kayıt

İŞKUR üyeliği birkaç adımla gerçekleşmektedir. Öncelikle üyelik sözleşmesi onaylanmalıdır. Burada adayların İŞKUR portalında verdikleri her bilgiden kendilerin sorumlu olup kurumun sorumlu olmadığı, kuruma iletişim bilgileri dahilinde verilen yanlış bilgiden kişinin sorumlu olduğu ve kişisel bir güvenlik önlemi olan şifre kullanıcı dahilinde bir başka kişi tarafından kullanılıp bunun dahilinde oluşabilecek sorunlardan kurumun sorumlu tutulamayacağı yer almaktadır (Bknz. Görsel 13)

Görsel 13. İŞKUR Üyelik Sözleşmesi

Üyelik sözleşmesi onaylandıktan sonra kimlik bilgileri istenmektedir. Kimlik bilgilerinde TC kimlik no, ad, soyad, baba adı ve doğum tarihi bilgileri istenmektedir. Güvenlik kontrol aşamasından sonra bir sonraki aşamaya geçilir (Bknz. Görsel 14).

Kimlik Bilgileri	
T.C. Kimlik No	: *
Ad	: *
Soyad	: *
Baba Adı	: *
Doğum Tarihi	: *
Format: 31.12.2011(gg.aa.yyyy)	

Güvenlik Kontrolü	
Güvenlik Kontrolü :	* Alttaki resimde görünen 4 basamaklı sayıyı, yandaki kutuya yazınız.
	
☐ 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu hükümleri gereği; Türkiye İş Kurumu'na bildireceğim kişisel verilerimin; kaydedeceği, sınıflandıracağı, işleneceğini, saklanacağını, veri kanalları ile güncellenebileceğini ve yürürlükte bulunan mevzuatın izin verdiği ölçüde 3. kişilere verilerimin paylaşılacağı hususu bilgim dahilindedir.	
İleri	

Görsel 14. İŞKUR Özgeçmiş Kimlik Bilgileri

Kişisel bilgiler sonrası adres bilgileri olarak ülke, il/ilçe, açık adres ve posta kodu istenir (Bknz. Görsel 15).

Adres Bilgileri	
• Kamu taleplerine başvuru yaparken sitemize üyelik başvurusu sırasında beyan ettiğiniz adres ile Adres Kayıt Sisteminde yer alan adresiniz farklı ise Adres Kayıt Sistemindeki adresiniz dikkate alınacaktır.	
Ülke	: TÜRKİYE ▼
İl / İlçe	: ▼ = ▼ =
Açık Adres	:
Posta Kodu	:
• İletişim bilgilerinizden en az birini Tercih Ettiğiniz İletişim Adresi 'niz olarak işaretlemelisiniz. Sistem tarafından size gönderilecek mesajlar (kullanıcı hesabı onayı vb.) tercih ettiğiniz iletişim bilgilerinden en az birine gönderilecektir.	

Görsel 15. İŞKUR Özgeçmiş Adres Bilgileri

Adres bilgileri doldurulduktan sonra iletişim bilgileri telefon numarası (ev/iş), e-posta adresi istenmektedir. Geçerli mevcut kullanılan e-postanın kullanılması tercih edilmektedir. Çünkü özgeçmişe uygun iş ilanları e-posta yoluyla gönderilmektedir. Bu aşamadan sonra güvenlik amaçlı kullanıcı tarafından bir şifre belirlenerek üyelik oluşturulmuş olur (Bknz. Görsel 16).

İletişim bilgilerinizden en az birini **Tercih Ettiğiniz İletişim Adresi** olarak işaretlemelisiniz. Sistem tarafından size gönderilecek mesajlar (kullanıcı hesabı onayı vb.) tercih ettiğiniz iletişim bilgilerinden en az birine gönderilecektir.

Telefon (Ev) : + 90

Telefon (Cep) : + 90 ☐ Tercih Ettiğim İletişim Adresi

E-Posta Adresi : ☐ Tercih Ettiğim İletişim Adresi

Geçerli e-posta adresinizi girmeniz halinde özgeçmişinize uygun iş ilanları e-posta yoluyla gönderilecektir.

Bir şifre seçin : Seçtiğiniz şifre en az 6 karakterden oluşmalıdır.

Şifrenizi tekrar girin :

Güvenlik Sorusu :

Yanıtınız :

[Üyeliksi Oluştur ve Devam Et](#)

Görsel 16. İŞKUR Özgeçmiş İletişim Bilgileri

İŞKUR'a üye olunduktan sonra özgeçmiş bilgileri doldurularak iş ilanları için gerekli koşulların sağlanması durumunda online olarak başvuruda bulunmak insan kaynağının sağlanması hususunda kolaylık sağlamaktadır. Özgeçmiş; kişisel bilgiler, kişisel durum, iletişim bilgileri, öğrenim bilgileri, meslek bilgileri, iş tecrübesi, iş tercihleri, kişisel belgeler, ek özellikler, yabancı dil, sınav bilgileri, referanslar ve dosya ekle alanlarından oluşmaktadır (İŞKUR. 2019).

Üyelik sonrasında üyelik yapan kişinin uyruğu ve sonrasında askerlik durumuna dair bilgiler istenir (Bknz. Görsel 17).

Vatandaşlık

[Seç](#) TÜRKİYE

Ülke

[Ekle](#) [Temizle](#)

Askerlik Durumu

[Yapmadı](#)

Askerlik Durumunuz

[Güncelle](#)

[İleri >>](#)

Görsel 17. İŞKUR Aday Özgeçmiş Vatandaşlık Bilgileri ve Askerlik Durumu

Kişisel durum bilgileri; engelli durumu, çalışma kısıt bilgileri, eski hükümlülük ve öncelik durumu alanlarını içermektedir. Engel durumunda hastane adı, rapor tarihi, engel durumu, rapor no, engel oranı ve geçici engel bilgileri yer almaktadır (Bknz. Görsel 18).

Kişisel Durum Bilgileri

Eğer istihdamı zorunlu olan gruba giriyorsanız (**engelli, eski hükümlü**) veya Kamunun bazı işgücü istemlerine yerleşmenizde **öncelik** tanınmasına neden olan bir özelliğiniz var ise, lütfen aşağıdaki ilgili alanları doldurunuz.

Engelli Durumu

Kayıtlı Engelli Bilgisi Bulunmamaktadır.

Hastane Adı

Rapor Tarihi

Engel Grubu

Rapor No

Engel Oranı %

Geçici Engel ☐

Ekle **Temizle**

Görsel 18. İŞKUR Kişisel Durum Bilgileri Dâhilinde Engelli Durumu

Engelli durumu neticesinde aday kişinin kişisel sağlık problemleri varsa ve bu durum çalışmasında kısıtlılığı içeriyorsa doğru bir şekilde bilgilerinde yer vermesi gerekmektedir (Bknz. Görsel 19).

Çalışma Kısıt Bilgileri

Kayıtlı Çalışma Kısıt Bilgisi Bulunmamaktadır.

Çalışma Kısıtları

Ekle **Temizle**

Görsel 19. İŞKUR Kişisel Durum Bilgileri Dâhilinde Engel Durumuna İlişkin Çalışma Kısıt Bilgileri

Özgeçmiş oluşturan aday herhangi bir suç neticesinde cezai işleme tabii tutulmuşsa bu bilgileri eski hükümlülük bilgileri alanında belge tarihi, cumhuriyet

savcılığı, ceza süresi ve kanun maddesi dâhilinde doldurması gerekmektedir (Bknz. Görsel 20).

Eski Hükümlülük



Kayıtlı Eski Hükümlü Bilgisi Bulunmamaktadır.

Belge Tarihi

Cumhuriyet Savcılığı

Ceza Süresi

 Yıl Ay Gün

Kanun Maddesi

Ekle

Temizle

Görsel 20. İŞKUR Özgeçmiş Kişisel Bilgiler Dâhilinde Eski Hükümlülük Bilgileri

Özgeçmiş dolduran aday herhangi bir sebepten ötürü sahip olduğu önceliğini (şehit veya gazi çocuğu vb.) öncelik durumunda yer ala öncelik kategorisi, belgeyi veren kurum, belge adı ve tarihi bilgilerini doldurmalıdır (Bknz. Görsel 21).

Öncelik Durumu



Kayıtlı Öncelik Bilgisi Bulunmamaktadır.

Öncelik Kategorisi

Belgeyi Veren Kurum

Belge Adı

Belge Tarihi

Ekle

Temizle

Görsel 21. İŞKUR Özgeçmiş Kişisel Bilgiler Dâhilinde Öncelik Durumu

Kişisel bilgilerini dolduran aday özgeçmişini iletişim bilgileri; ülke, il/ilçe, ikamet adresi, posta kodu, tercih edilen iletişim (E-posta), telefon (ev/iş, cep) ve geçerli e-posta adresi girilerek doğru iletişim bilgileri işveren kurular tarafından ulaşım ve iletişim açısından oldukça önemlidir (Bknz. Görsel 22).

İletişim Bilgileri

Ülke	TÜRKİYE ▼	
İl / İlçe	ANKARA ▼	ÇANKAYA ▼
İkamet Adresi		
Posta Kodu		
Tercih Edilen İletişim	E-Posta ▼	
Telefon (Cep)		
Telefon (Ev/İş)		
E-Posta		

Geçerli e-posta adresinizi girmeniz halinde özgeçmişinize uygun iş ilanları e-posta yoluyla gönderilecektir.

[Kaydet](#)

Görsel 22. İŞKUR Özgeçmiş Adayının İletişim bilgileri

İletişim bilgileri sonrasında adaydan eğitim bilgileri istenilmektedir. Eğitim bilgileri; okuryazar oranı olup olmadığı, varsa öğrenim seviyesi, okul, okul birimi, okul bölümü ve başlama/bitirme tarihlerini içermektedir (Bknz. Görsel 23).

Öğrenim Bilgileri

Kişinin Öğrenim Seviyesi	Okur Yazar Olmayan ▼
Kişinin öğrenim seviyesi eklenen öğrenim bilgilerine göre otomatik güncellenmektedir.	
YÖK Öğrenim Bilgilerini Göster	
Kayıtlı Öğrenim Bilgisi Bulunmamaktadır.	
Öğrenim Seviyesi	
Okul	
Okul Birimi	
Okul Bölümü	
Başlama/Bitirme Yılı	-
Ekle Temizle	

Görsel 23. İŞKUR Özgeçmiş Öğrenim Bilgileri

Öğrenim bilgileri sonrasında kişinin mesleki bilgileri de işletmeler için oldukça önemlidir. Aday kişi daha öncesinde yapmış olduğu mesleği veya mesleki deneyim süresi (yıl/ay) olarak bilgilerinde yer vermelidir (Bknz. Görsel 24).

Mesleki Bilgiler

Kayıtlı Meslek Bilgisi Bulunmamaktadır.

Meslek Üç Harf Giriniz.

Deneyim Süresi Yıl Ay

Ekle **Temizle**

Görsel 24. İŞKUR Özgeçmiş Meslek Bilgileri

Mesleki bilgiler sonrası iş tecrübesi; iş yeri adı, başlama/bitiş tarihi, işyeri sektörü, pozisyon, meslek ve kısa iş tanımından oluşmaktadır (Bknz. Görsel 25). İşveren kurumlar aday havuzu içerisinde mesleki ve deneyim bilgileri ve başlama/bitiş sürelerine ilişkin adayın işe uyumu kadar organizasyon ve kuruma uygunluğunu da ölçmüş olur.

İş Tecrübesi

Kayıtlı İş Tecrübesi Bilgisi Bulunmamaktadır.

İşyeri Adı

Başlama / Bitiş Tarihi

İşyeri Sektörü

Pozisyon

Meslek ?

Kısa İş Tanımı

Ekle **Temizle**

Görsel 25. İŞKUR Özgeçmiş İş Tecrübesi

İş tecrübesi bilgilerinden sonra kurumlar için özellikle uluslararası kurumlar açısından iş tercihleri oldukça önem taşımaktadır. İş tercihleri; çalışmak istenen ülke ve şehirleri bünyesinde barındırır (Bknz. Görsel 26).

Görsel 26. İŞKUR Özgeçmiş İş Tercihleri

İş tercihi sonrasında kişisel belgeler; pasaport ve sürücü belgesine ait bilgileri içermektedir (Bknz. Görsel 27).

Görsel 27. İŞKUR Özgeçmiş Kişisel Belgeler

Günümüzde eğitim durumunun dışında işletmeler için önemli bilgiler eğitimler ve kurslar gelmektedir (Bknz. Görsel 28). Kişisel gelişim kursları veya sertifika programları işveren kurumlar için aday havuzunda yer alan adayların kendilerini birçok alanda yetiştirmesini ister. Çünkü işe uygun nitelikteki aday ne kadar donanımlı ise işletmeler için o denli zaman ve maliyet tasarrufu sağlayacaktır.

Ek Özellikler

Ek özellikler ile Niteliklerinizi, Sertifikalarınızı, aldığınız eğitimleri ekleyebilir, aynı zamanda İŞKUR'dan bitirmiş olduğunuz kursları da otomatik olarak sisteme ekleyebilirsiniz.

Eğitim ve Katıldığınız Kurslar

Kayıtlı Eğitim & Kurs Bilgisi Bulunmamaktadır.

Eğitim Adı

Belge Tarihi

Belge Türü

Kurum Adı

Açıklama

Görsel 28. İŞKUR Özgeçmiş Ek Özellikler

Eğitim ve kurslar dışında artık küresel pazara açılan kurumlar için dil becerisi olan adaylar öncelik taşımaktadır. Dil bilgisi okuma, dinleme, karşılıklı konuşma, sözlü anlatım ve yazma becerilerinden oluşmaktadır (Bknz. Görsel 29).

Yabancı Dil Bilgileri

Kayıtlı Yabancı Dil Bilgisi Bulunmamaktadır.

Yabancı Dil

Dinleme

Okuma

Karşılıklı Konuşma

Sözlü Anlatım

Yazma

Görsel 29. İŞKUR Özgeçmiş Yabancı Dil Bilgileri

Kamu içi personel alımı yapan İŞKUR adayların sınav bilgilerine de yer vermektedir. Kamu personel alımında ÖSYM ve YÖK tarafından yapılan sınavlarda alınan puanlar aday havuzu içerisinde kişiye öncelik kazandırmaktadır. Sınavın adı, tarihi, alınan puan ve ÖSYM karşılığı (Bknz. Görsel 30) ile aday kamu işi ve dışı iş ilanlarında sahip olduğu nitelikler doğrultusunda geniş çaplı iş arayabilmektedir.

Sınav Bilgileri (Diğer)

Kayıtlı Sınav Bilgisi Bulunmamaktadır.

Sınav /

Sınav Tarihi

Sınavdan Aldığınız Puan

Puanın ÖSYM Karşılığı

☐ KPDS, ÜDS veya YDS dışındaki diğer yabancı dil sınavlarından son beş yıl içerisinde aldığınız puanının ÖSYM tarafından denkliği kabul edilmektedir. Profilime eklediğim bilginin hatalı olmasından dolayı Kuruma hiçbir sorumluluk yüklenemez.

Görsel 30. İŞKUR Özgeçmiş Diğer Sınav Bilgileri

İnsan kaynakları uzmanı pozisyona uygun olan adayı seçerken sadece yeteneklere ve deneyimlere bakmaz. Olumlu geçen mülakat sürecinin hemen ardından yapılan referans kontrolü oldukça etkilidir. Eğitim, kurs ve iş yaşamı sürecince destek veren akademisyen ve eğitmenler, sivil toplum örgütü yöneticileri referans bölümünde yer verilmektedir. Referans bölümünde referans tipi, adı soadı, telefon no, e-posta, firma/kurum ve unvanına yer verilmektedir (Bknz. Görsel 31).

Referanslar

Kayıtlı Referans Bilgisi Bulunmamaktadır.

Referans Tipi

Adı Soyadı

Telefon No

E-Posta

Firma

Unvan

Görsel 31. İŞKUR Özgeçmiş Referanslar

Adaylar istenen bilgiler dışında eğer eklemek istedikleri ve kendilerince olmasını istedikleri belge varsa (makale, blog yazıları vb.) dosya ekle bölümünden ekleme yapabilirler (Bknz. Görsel 32).

Dosya Ekle ?

Kayıtlı Dosya Bulunmamaktadır.

Dosya Adı

Dosya Dosya seçilmedi

Görsel 32. İŞKUR Özgeçmiş Dosya Ekle

İş ve işçi bulma amacına sahip İŞKUR, işgücü piyasasının istihdam aşamalarında önemli role sahiptir. İşsizliği önlenmesi için tedbirler aldığı gibi, istihdamın geliştirilmesi, korunması ve yaygınlaştırılması gibi görev bilincine sahip kamu işçisi tahsis eden kuruluştur. Meslek edindirme kursları düzenlemek, işini kaybedenlere kısmi süreli gelir ve sigorta desteği sağlamak, iş ve mesleki danışmanlık hizmeti vermek gibi yetkilere sahiptir. İşgücüne eğitim seminerleri ve kurslar vermenin yanı sıra yurtiçinde ve yurtdışında işgücü için uygun pozisyonlar bulup yerleştirmeye de yardımcı olur. Özgeçmişinde de yer verdiği üzere engelli, eski hükümlü ve terör mağdurları gibi grupların istihdamını sağladığı gibi takibini de yapar. Bu bilgiler doğrultusunda kamu işçi alımlarında e-işe alımda kurumsal web sitesi üzerinden hizmet veren ve bu doğrultuda ilanlar alıp yayınlayan ve ilanlara başvurular sağlayan büyük bir platformdur.

Online siteler bünyesinde yayınladıkları ilanlar doğrultusunda belirli bir hedef kitleye sahiptirler. Lakin kurumların hepsinin ayrı ayrı hedef kitleleri vardır. İşleyiş ve kurumun ne üzerine faaliyet gösterdiği o kurumun hedef kitlesinde farklılık oluşturmaktadır. Kurumlar iş ilanı verirken pozisyon dâhilinde iş kriterlerine göre hedef kitleye ulaşmayı amaçlarlar. Bu doğrultuda işe başvuru aşamasında her ne kadar adaylar insan kaynakları uzmanları tarafınca belirli testler doğrultusunda seçilse de halkla ilişkiler kurumla kamu arasında veya kurum ile kişi arasındaki iletişimi içeren bir yönetim şeklidir.

Halkla ilişkiler kurum ile hedef kitle arasında karşılıklı çıkara dayalı ancak sağlıklı bir diyalog kurulması neticesinde hatta kurum hakkında olumlu imaj ve itibar oluşturulması ve bunu kurumun tanıtım aşamasında gerçekleştiren stratejik bir faaliyete

hizmet eder. Adaylar işe ihtiyaç duydukları gibi işverenler de işgücüne ihtiyaç duymaktadır. Dolayısıyla İŞKUR kamu personeli alımında diğer online sitelerden ayrılarak devletin resmi kurumlarının işgücü ihtiyacını tedarik etmede daha seçici olacağı gibi kendisini de iyi tanıtmalıdır. Hatta İŞKUR üzerinden ilan veren devlet kurumları web sayfaları üzerinden kurum hakkında ve hedef kitle üzerinde olumlu imaj oluşturmaları için tanıtım faaliyetlerine önem vermelidir. Karşılıklı iletişim ve etkileşim, hedef kitle üzerinde güven oluşturma, haberleşme ve duyurularda hedef kitleyi bilgilendirme gibi halkla ilişkiler hizmetleri kurumlar için olmazsa olmazlardandır.

3.6.6. LinkedIn

“LinkedIn” dünya çapındaki 200 ülke ve 546 milyon üyesiyle dünyanın en büyük profesyonel iletişim ağıdır. LinkedIn 2002’de kurucu ortak Reid Hoffman’ın oturma odasında atıldı ve resmi olarak Mayıs 2003 de kurulmuştur. Şirketin CEO’su Jeff Weiner olmasının yanı sıra yönetim ekibi, Yahoo!, Google, Microsoft, TiVo, PayPal ve Electronic Arts gibi şirketlerde yöneticilik görevini üstlenmiş, deneyimli kişilerden oluşmaktadır (LinkedIn, 2019).

LinkedIn farklı alanlara yönlendirilmiş iş modeli ve abonelikler, reklam satışları ve işe alma çözümlerinden gelir elde etmektedir. Microsoft LinkedIn’in Aralık 2016’da alım işlerini tamamlayarak dünyanın lider konumundaki profesyonel bulut ve sosyal iletişim ağını bir araya getirmiştir (LinkedIn, 2019). LinkedIn üzerinde iş arayabilmek için üyelik yapmak ve sonrasında özgeçmiş oluşturmak gerekmektedir (Bknz. Görsel 33).

Yaptığınız şeyde mükemmel olun

Başlayın - ücretsiz.

Ad

Soyadı

E-posta

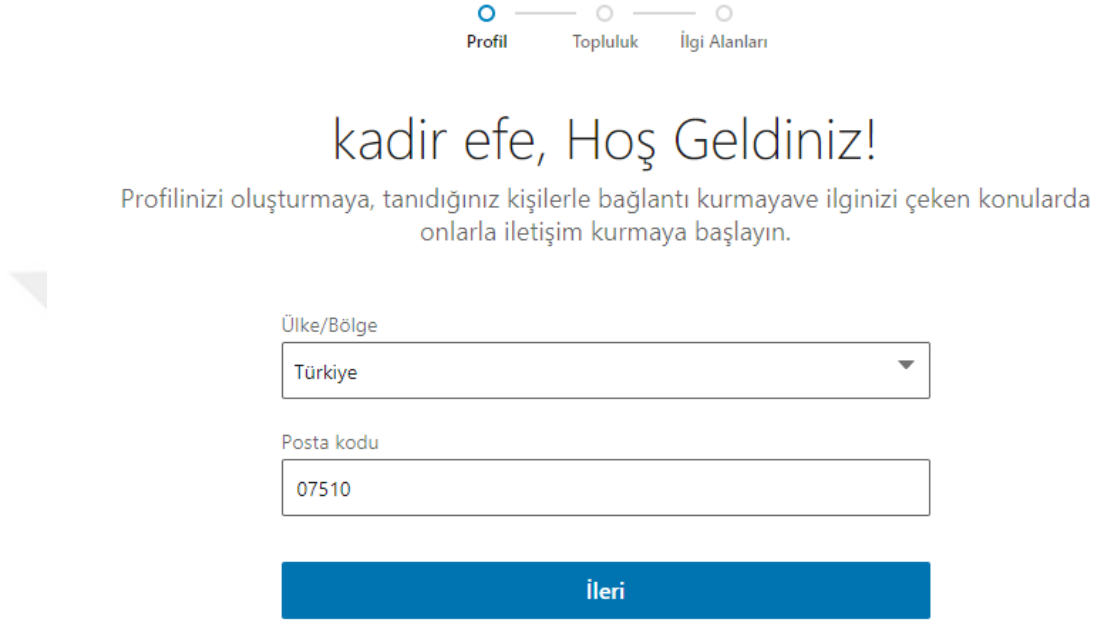
Şifre (6 veya daha fazla karakter)

Hemen Katılın'ı tıklayarak, LinkedIn'in Kullanıcı Anlaşmasını, Gizlilik Politikasını ve Çerez Politikasını kabul etmiş olursunuz.

Hemen katılın

Görsel 33. LinkedIn Üyelik

LinkedIn üye olunduktan sonra özgeçmiş oluşturma profil oluşturularak başlanmaktadır. Diğer online sitelerden farklı olarak LinkedIn’de kişilerle bağlantı kurulup, takip edebilir ve ilgi çeken konular üzerinden kişilerle iletişim kurulabilir. Profil oluşturma Ülke/bölge ve posta kodu ile başlayıp ilerlenerek devam etmektedir (Bknz. Görsel 34).



Görsel 34. LinkedIn Profil Oluşturma

İleri dedikten sonra profil oluşturma bir sonraki aşamasında profilin doğru bilgiler üzerinden hareket etmesi doğru kişi ve fırsatlara ulaşmada kolaylık sağlayacaktır. Çalışan ve çalışmış olan adaylar için en yeni şirket unvanı ve ey yeni şirket bilgileri istenirken eğitime devam eden kişiler için öğrenciyim seçeneği seçilerek devam edilir (Bknz. Görsel 35).



Görsel 35. LinkedIn Profil Oluşturma

Öğrenci seçeneği seçilince profil aşamasında karşımıza okul veya yüksekokul/üniversite, derece, uzmanlık sonrasında başlangıç ve bitiş yılı bilgileri istenmektedir (Bknz. Görsel 36). Eğer kişi öğrenci olduğunu yanlışlıkla seçerek buraya gelirse burada da öğrenci değilim seçilerekten Görsel-34'e tekrardan geri dönebilir.

Profil

Topluluk

İlgi Alanları

Profiliniz, doğru kişileri ve fırsatları keşfetmenize yardımcı olur

Okul veya Yüksekokul/Üniversite *

Derece *

Uzmanlık *

Başlangıç yılı *

Bitiş yılı (veya beklenen) *

Öğrenci değilim

Devam Et

Görsel 36. LinkedIn Profil Oluşturma

Üyelik oluştururken e-posta adresi üzerinden giriş yapıldığından profil oluşturduktan sonrasında e-posta adresine doğrulama kodu gönderilir. Doğrulama kodunu Görsel 37'da istenen yere yazarak sizin aktif ve mevcut kullandığınız e-posta adresi doğrulanır.

Profil

Topluluk

İlgi Alanları

E-posta adresinizi doğrulayın

kadir.efegmail.com adresine gönderdiğimiz kodu girin.

Gizliliğiniz önemlidir

Size, bizden veya ortaklarımızdan üye güncellemeleri, kariyer uzmanı mesajları, iş önerileri, davetiyeler, hatırlatmalar ve tanıtım mesajları gönderebiliriz. Dilediğiniz zaman **tercihlerinizi** değiştirebilirsiniz.

Kabul Et ve Doğrula

Kodu almadınız mı? Tekrar gönder

Görsel 37. LinkedIn E-Posta Adresi Doğrulama

Doğrulama gerçekleştikten sonra bir sonraki aşama deneyim bilgilerine geçilir. Burada unvan, şirket, konum (mevcut pozisyonda çalışıldığına dair seçenek), başlama tarihi (ay/yıl) (Bknz. Görsel 38) olarak yerli yerine yazılmalıdır.

Deneyim

Unvan *

Örn: Müdür

Şirket *

Örn: Microsoft

Konum

Örn: İstanbul, Türkiye

☒ Şu an bu pozisyonda çalışıyorum

Başlama Tarihi *

Ay

Yıl

Şu Anda

Açık

☒ Ağ ile paylaş

Aktifse, ağınıza yeni iş değişiklikleri, eğitim değişiklikleri ve iş yıldönümleri ile ilgili bildirim gönderilebilir. [Nelerin paylaşıldığını öğrenin](#)

Kaydet

Görsel 38. LinkedIn Özgeçmiş Deneyim Bilgileri

Deneyim bilgileri sonrasında eğitim bilgilerine geçilir. Eğer ki aday deneyim sahibi değilse eğitim en kuvvetli tercih edilme seçeneği olduğundan deneyim bilgilerinden önce yer verilmelidir. Eğer deneyim sahibi ise deneyim bilgilerinden sonra eğitim bilgilerine yer verilmelidir. Hatta eğitim bilgileri her aşamada yüksek dereceden düşük dereceye göre (doktora, yüksek lisans, lisans, ön lisans, lise vb.) sıralanmalıdır. LinkedIn eğitim bilgilerinde okul, derece, bölüm, başlangıç ve bitiş sonrasında da not bilgilerine yer vermiştir (Bknz. Görsel 39).

Eğitim

Okul *

Örn: İstanbul Üniversitesi

Derece

Örn: Lisans

Bölüm

Örn: İşletme

Başlangıç Yılı:

Yıl

Bitiş yılı (veya Beklenen):

Yıl

Not

Açık

☒ Ağ ile paylaş

Aktifse, ağınıza yeni iş değişiklikleri, eğitim değişiklikleri ve iş yıldönümleri ile ilgili bildirim gönderilebilir. [Nelerin paylaşıldığını öğrenin](#)

Kaydet

Görsel 39. LinkedIn Özgeçmiş Eğitim Bilgileri

Eğitim bilgileri sonrasında sertifika bilgilerine geçilir. Sertifikaların önemi aday kişinin kazandırdıkları, öğrendikleri ve kazandıracakları açısından işletmeler için ayrı bir önem gerektirir. Dolayısıyla sertifikalar nitelikli personel arayan işletmeler için aranan eleman olma ve tercih edilirliliği artırmada artı değer kazandırır. Sertifikalar iş hayatında yaratıcı fikirler üretmeye ve iş potansiyelini genişletmeye yardımcı olur. Dolayısıyla firmanın rekabet piyasasında önemli bir yere gelmesi işgörenin de kariyerine olumlu yansımalar sağlayacaktır. LinkedIn sertifika bölümünde sertifika adı, yayınlayan organizasyon, alınma tarihi ve sona erme tarihi, yeterlilik kimliği ve yeterlilik URL'si bilgilerine yer vermiştir (Bknz. Görsel 40).

Sertifika

×

Ad *

Örn: Cisco Certified Network Associate Security (CCNA)

Yayınlayan Organizasyon *

Örn: Cisco

☐ Bu sertifikanın geçerliliği sona ermez

Alınma Tarihi

Ay

Yıl

Sona Erme Tarihi

Ay

Yıl

Yeterlilik kimliği

Yeterlilik URL'si

Artık sertifikalarınızdaki değişiklikleri ağınzla paylaşmayacağız. [Nelerin paylaşıldığını öğrenin](#)

Save and add another

Kaydet

Görsel 40. LinkedIn Özgeçmiş Sertifika Bilgileri

Deneyim kadar işletmeler için özellikle uluslararası işletmeler de gönüllü çalışmalar oldukça önemlidir. Sosyal sorumluluk projeleri bir adayın kişiliği hakkında, iletişim yetenekleri, girişimci ruhunu yansıttığı gibi sosyal becerileri de artırmaktadır. Gönüllülük deneyimlerinde; organizasyon, rol, amaç, başlangıç ve bitiş tarihlerine bunun yanı sıra devam ediliyorsa çalışılan organizasyonda gönüllüğü devam ettiğine dair bilgiler istenmektedir (Bknz. Görsel 41).

Gönüllü deneyimler

Organizasyon *

Örn: Kızılay

Rol

Örn: Yemek Servisi, Danışman

Amaç

-

☐ Şu an bu pozisyonda gönüllü olarak çalışıyorum

Başlangıç tarihi

Ay

Yıl

Bitiş tarihi

Ay

Yıl

Açıklama

Artık gönüllü deneyimleriniz ile ilgili değişiklikleri ağınıza paylaşmayacağız. [Nelerin paylaşıldığını öğrenin](#)

Kaydet

Görsel 41. LinkedIn Özgeçmiş Gönüllü Deneyimler

LinkedIn üyeleri güncel başvurular hakkında rekabet oluşturan bilgilerin yanı sıra işletmelerle ilgili ayrıntılı bilgilere, işletmelerin işe alım trendlerine ve mevcut çalışanlarına ulaşabilirler. Ayrıca üyelik sonrası oluşturulan hesap ile çalışılan ya da yeni girmek istenilen sektörde çalışanları takip edebilir ve CV'ler yayınlanabilir. Bunun yanı sıra “profilime bakanlar” özelliği sayesinde oluşturulan sayfamızı kimlerin görüntülediğini görebilir, kişileri takip edebilir ve platform üzerinden mesajlaşarak iletişime geçilebilir. LinkedIn üzerinden sosyal medya platformu gibi makale, fotoğraf, video ya da fikir paylaşımlarında bulunulabilir. Dolayısıyla kariyer yönetiminde LinkedIn üzerinden profesyonel profil oluşturularak online ortam üzerinden rahatlıkla iş bulabilme ve iş alımları gerçekleşirken iş alınacak kişilerin profilleri, hesapları ve sayfaları gözden geçirilerek iş kriterine uygun nitelikli aday seçimi için insan kaynaklarına kolaylık sağlamaktadır. Sektör hakkında geniş çaplı bilgi edinmek, kariyer hedeflerine ulaşmak ve profesyonel kimliği dışarı yansıtmak açısından LinkedIn efektif bir platforma sahip olmasının yanında iş ilanı vermede kurumsal olarak tercih edilirliliği artıran bilgilendirme, tanıtım, etkileşim ve iletişim olanakları sunan bir halkla ilişkiler organizasyonu niteliğine sahiptir.

3.6.7. Kariyerzirvesi.com

“Kariyerzirvesi.com” insan kaynakları sitesi “Human Kapital’in”² kariyer sitesi olup 2005 yılında kurulmuş, şirketlere nitelikli personel ve orta-üst düzey yönetici seçiminde geniş uzman kadrosuna sahip profesyonel hizmet vermektedir. İşsizliğin azaltılması, istihdamın artırılması ve şirketlerin işe alım maliyetlerini en aza indirmek için iş ilanlarını ücretsiz yayınlamaktadır. Seçme ve yerleştirme hizmetleri ve dış kaynak hizmeti (bordrolama, beyaz yaka sürekli ve geçici personel temini) gibi online iş ilanı yayınlamaktadır (Kariyerzirvesi, 2019).

Kariyerzirvesi.com her online site gibi üyelik isteyerek CV oluşturulmaktadır. Üyelik kullanıcı adı, şifre, adı-soyadı, e-posta, doğum tarihi ve güvenlik kodu doğrulamakla yapılmaktadır (Bknz. Görsel 42).

Üyelik Formu :

Kullanıcı Adınız (*) <-- Lütfen küçük harflerle ve sadece rakam ve harf grubundan boşluk, noktalama işaretleri ve alfanumerik bir karakter kullanmadan kullanıcı adınızı doldurunuz...

Şifre Belirleyiniz (*) Türkçe Karakter içermeyen Harf ve rakam grubundan oluşan en az 8 karakter giriniz.

Şifrenizi Tekrar Giriniz (*)

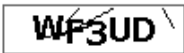
Adınız (*)

Soyadınız (*)

Email Adresiniz (*)

İkinci Email Adresiniz

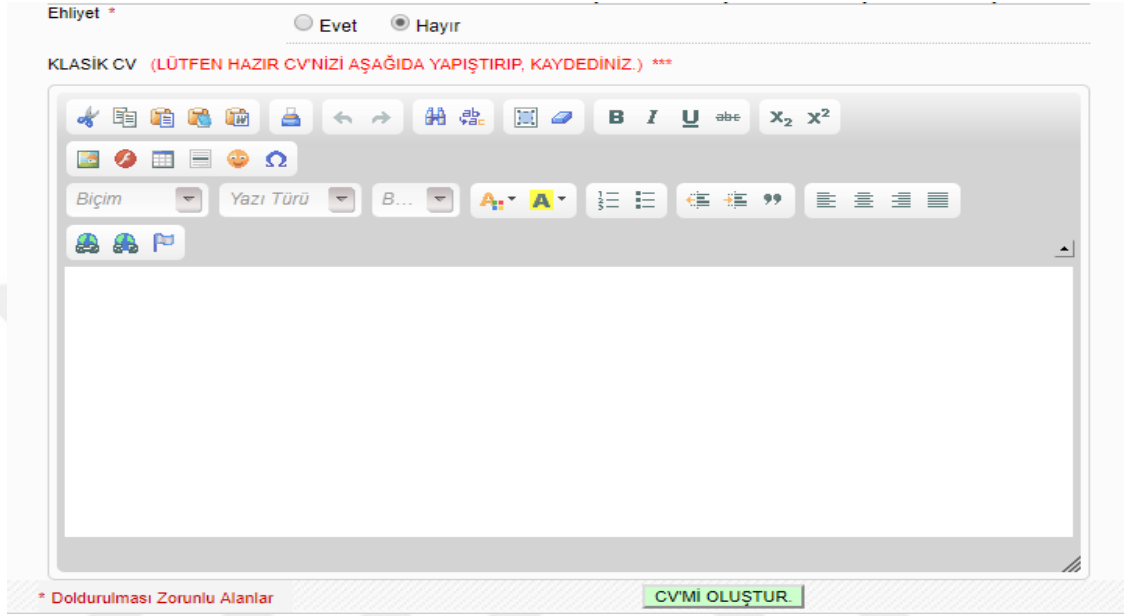
Doğum Tarihiniz (*)

Güvenlik Kodu (*) :  

Görsel 42. Kariyerzirvesi.com Üyelik Başvurusu

² 16 Mayıs 2005 yılında kurulan İstanbul ve Tekirdağ Çorlu Ofisleri ile Türkiye çapında hizmet veren Human Kapital 24 farklı sektörde nitelikli personel, orta ve üst düzey yönetici için seçme/yerleştirme hizmeti vermektedir. Yerli/yabancı 250’den fazla firma ile çalışmakta ve müşterilerinin %78’i yabancı sermayeli, %22’si yerli kurumsal firmalardan oluşmaktadır. . En önemli özelliği güçlü veritabanına ve geniş network ağına sahip olmanın yanında teknolojik altyapısı ve aday/müşteri profilini doğru analiz ederek müşterilerin talebine uygun aday raporları hazırlamasıdır(ayrıntılı bilgi için Bknz. <https://www.humankapital.com.tr/hakkimizda.asp>, 2019).

Deneyim ve dil bilgileri sonrasında Kariyerzirvesi özgeçmiş oluşturan adayların mevcut hazırda CV örnekleri varsa istenen bilgiler dışında eklemek istenen bilgiler olursa ekleme yapacakları bir Word dosyası eki bırakmışlardır (Bknz. Görsel 45). Sonrasında doldurulması istenen zorunlu alanların dikkatlice doldurulduğundan emin olunduktan sonra CV oluşturulma işlemi tamamlanmış olur.



Görsel 45. Kariyerzirvesi Özgeçmiş Oluşturma

İş hayatında yer almak isteyen adaylar özgeçmiş hazırlamak, iş aramak, kariyer planlamak/yapmak, iş başvurusunda bulunmak ve mülakata girmek gibi faaliyetler üstlenmektedir. Kariyere uygun niteliklere göre işe girip yükselmek isteniyorsa bütün bu süreçleri yönetmek gerekmektedir. İnternet teknolojisinin gelişimiyle birlikte insan kaynaklarının stratejik rolleri içerisinde işe alımda online işe alım süreci dahil olmuştur. Artık işletmeler işe alım faaliyetlerini internet üzerine taşıması sınırların ortadan kalkmasına kişilerin istedikleri işe istedikleri zaman başvurmaları ve işverenin daha düşük maliyetle an itibari ile iş ilanı yayınlaması süreci oluşmuştur. Dolayısıyla kurumsal web siteleri insan kaynakları bilgi yönetim ve işe alım sistemlerinin bir parçası haline gelmiştir. Kariyerzirvesi insan kaynakları sitesi şirketlere aday bulmada geniş bir aday havuzu sunarken, adaylara da bir çok şirketin iş ilanına kolayca ulaşma ve başvurma imkânı vermektedir. Adaylara özgeçmiş oluşturma, kriterlere göre iş arama, ilanlara başvuru yapma, başvuruları takip etme, işletmelerin randevu ve mesajlarını görme, mesajlara elektronik cevap verme, yeni iş ilanlarından haberdar olma ve adaylar arasında

karşılıklı bilgi alışverişi sağlama gibi imkânlar sunmaktadır. İşletmeler online iş ilanı vermenin yanında aday havuzu oluşturma, iş kriterleri doğrultusunda doğru adayı bulma ve iletişime geçme, işletme ve iş hakkında danışmanlık hizmeti gibi olanaklar sağlamaktadır. Bu gelişmeler doğrultusunda iş arayanların, işveren kurumların ve kurumsal sitelerin tanıtımları, aralarında etkileşim, bilgi alışverişi olması ve iletişim kurmaları bağlamında izlenen stratejik süreç bir halkla ilişkiler faaliyetidir.

3.6.8. Elemanonline.com.tr

Elemanonline.com.tr 2005 yılında kurulmuş iş ilanı sitesidir. Adayların ve firmaların online ortamda bir araya gelerek firmaların eleman adayların iş bulmasına olanak sağlamaktadır. Büyük ölçekli firmalardan küçük ölçekli işletmelere kadar 160 binden fazla üye firmaya hizmet vermektedir (Elemanonline, 2019).

Elemanonline.com.tr iş ilanı sitesinin insan kaynağı sağlamasında özgeçmiş bilgilerinde istediği kriterler doğrultusunda ilk aşamada kişisel bilgiler; ad-soyad, TC kimlik no(zorunlu değil), cinsiyet, doğum tarihi(gün-ay-yıl), askerlik durumu (yaptı-tecilli-muaf) ve ehliyet bilgileri istenmektedir (Bknz. Görsel 46).

Aşağıdaki formu doldurarak veya facebook profilinizdeki bilgilerinizi aktararak özgeçmişinizi hızlı bir şekilde oluşturabilirsiniz.

 Bilgilerimi Facebook'tan Aktar

 Bilgilerimi LinkedIn'den Aktar

1 Kişisel Bilgileriniz

Adınız

Soyadınız

TC Kimlik No

?

[Zorunlu değildir](#)

[Kimlik numaranızı öğrenmek için tıklayın](#)

Cinsiyetiniz

☐ Erkek ☐ Kadın

Doğum Tarihiniz

Gün ▼

Ay ▼

Yıl ▼

Askerlik Durumu

☐ Yaptı ☐ Tecilli ☐ Muaf

Ehliyet Sınıfınız (Varsa)

1. Ehliyet ▼

2. Ehliyet ▼

Sahip olduğunuz ehliyetler varsa tiplerini seçin.

Görsel 46. Elemanonline Özgeçmiş Kişisel Bilgiler

Kişisel bilgiler doldurulduktan sonra sıra iletişim ve çalışma bilgilerine gelir. İletişim bilgilerinde yaşanılan şehir/ilçe/ülke ve cep telefonu bilgileri istenirken, çalışma bilgilerinde meslek/unvan, çalışma durumu ve daha önceki çalışma ve mesleğe ilişkin kısa bilgi istenilmektedir (Bknz. Görsel 47).

2 İletişim Bilgileriniz

Yaşadığınız Şehir/İlçe/Ülke

Cep Telefonu Örnek: 5xx4443322

3 Çalışma Bilgileriniz

Mesleğiniz / Unvanınız

Çalışma Durumunuz

Mesleğiniz/
Çalışmalarınızla İlgili Kısa
Bilgi

Kendinizi ve yaptığınız işleri kısaca anlatabilirsiniz.

Görsel 47.Elemanonline Özgeçmiş İletişim ve Çalışma Bilgileri

Elemanonline özgeçmiş bilgilerinde işletmeler için çalışan adayda öncelik tanıdıkları deneyim bilgilerine yer verilmiştir. Deneyim bilgilerinde toplam iş deneyimi, çalışılan firma/şehir (yurtdışı da olabilir), sektör-bölüm-pozisyon, giriş ve çıkış tarihi sonrasında iş tanımı için açıklama kısmı yer almaktadır. Deneyim süresi farklı iş kollarına dayanıyorsa aday birden fazla deneyim bilgisi ekleyebilir (Bknz. Görsel 48).

4 İş Deneyimleriniz

Toplam İş Deneyiminiz

Çalıştığınız Firma / Şehir ☐ Yurtdışı

Sektör / Bölüm / Pozisyon

Giriş Tarihi

Çıkış Tarihi

☐ Halen Çalışıyorum

İşin Tanımı

[Bir Deneyim Daha Ekle](#)

Görsel 48. Elemanonline Özgeçmiş İş Deneyim Bilgileri

Elemanonline deneyim bilgileri sorasında eğitim bilgilerine yer vermiş ve CV oluşturan adaydan eğitim seviyesi istenmiştir. Üyelik oluşturarak başlayan özgeçmişlerden farklı olarak Elemanonline CV oluşturma sonucunda hesap bilgilerinde kullanıcı adı, e-posta adresi ve kişisel güvenlik şifresi oluşturularak üyeliği özgeçmiş dâhilinde başlamaktadır (Bknz. Görsel 49).

5 Eğitim Bilgileriniz

Eğitim Seviyeniz Seçiniz Mezun olduğunuz veya olacağınız okulun eğitim seviyesi.

6 Hesap Bilgileriniz

Kullanıcı Adı

E-Posta Adresi

Güncel ve geçerli bir eposta adresi giriniz.

Şifreniz

Şifreniz en az 6, en fazla 20 karakter olabilir.

Şifreniz harf ve rakamlardan oluşmalıdır.

Boşluk ve Türkçe karakter (ç, ğ, ı, ö, ş, ü) kullanmayınız.

Şifreniz (Tekrar)

☐ Gizlilik Prensipleri ve Üyelik Koşulları'nı okudum, kabul ediyorum.

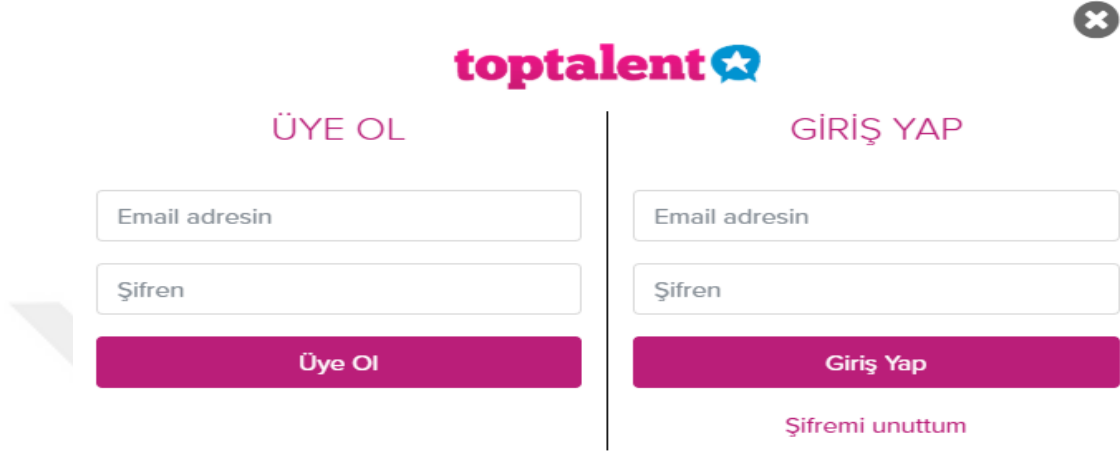
Üye Ol

Görsel 49. Elemanonline Özgeçmiş Eğitim ve Hesap Bilgileri

İşletmeler rekabet avantajı sağlamada kaliteli çalışan bulmayı ve bu doğrultuda verimlilik sağlamayı amaçlamaktadır. Bunu gerçekleştirebilmek için önce adayı işletmeye çekmek gerekmektedir. Doğru zamanda doğru işe doğru adayı bulmak için gazete ilanları, kariyer fuarları, referans önerileri, çalışan tavsiyeleri gibi farklı işe alım teknikleri yerine teknolojinin gelişmesi ve internetin yaygın kullanımıyla kurumsal web siteleri üzerinden ilanlar vererek gerçekleştirmektedir. Elemanonline.com bireysel üyelerine internet üzerinden özgeçmiş hazırlama, kaydetme ve iş başvurusu yapma olanaklarının yanı sıra yapılan üyelik aşamasında alınan e-posta adresleri; yapılan yenilikler, haber bültenlerini, kampanyaları duyurmak ve üyeler ile iletişim kurmak açısından önem taşır. Dolayısıyla işe alım insan kaynakları sürecine dâhil edilse de iş ilanlarında tercih edilen kurumsal web siteleri taşıdıkları bu özellikler doğrultusunda aynı zamanda halkla ilişkiler faaliyetleri de gerçekleştirirler.

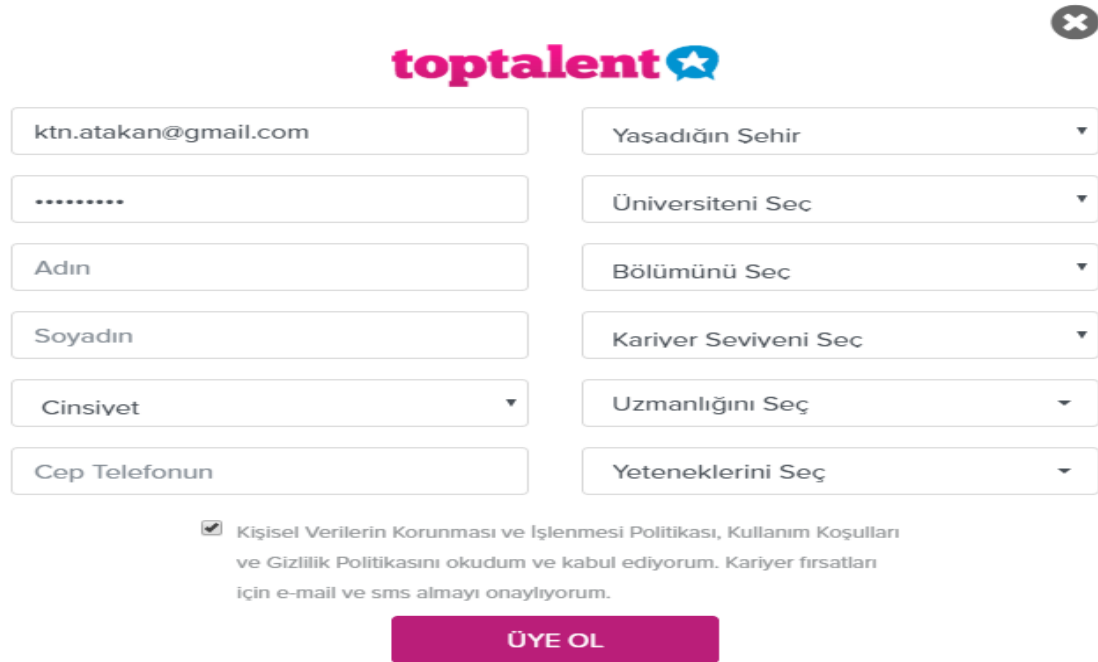
3.6.9. Toptalent.com

Üyelik başlanmasıyla siteden e-posta alınmaya başlanır/kabul edilmiş olunur (Toptalent 2019). İş arayan adaylar özgeçmiş oluşturabilmeleri için üyelik yapmaları üyeliği olanlarında giriş yap alanında hareketle siteye giriş yapabilirler (Bknz. Görsel 50).



Görsel 50. Toptalent Üye Ol ve Giriş Yap

Üyelik aşaması E-posta, şifre, ad-soyad, cinsiyet, cep telefonu bilgilerinin yanı sıra yaşanılan şehir, üniversite, bölüm, kariyer seviyesi, uzmanlık ve yetenek bilgilerinden oluşmaktadır (Bknz. Görsel 51). Bu bilgiler sonrasında üyelik başlatılır.



Görsel 51. Toptalent Üyelik İşlemi

Üyelik sonrasında kişisel bilgilerde daha önceki özgeçmişlerden farklı olarak profil resmi istenmiştir. Sonrası ad-soyad, e-mail, doğum tarihi (gün-ay-yıl) özgeçmişte yer almaktadır (Bknz. Görsel 52).

Kişisel Bilgiler

Profil Resmi

Resim Yükle

Ad*

Ad

Soyad*

Soyad

Email*

ktn.atakan@gmail.com

Doğum Tarihi*

Gün

Av

Yıl

Görsel 52. Toptalent Özgeçmiş Kişisel Bilgiler

Kişisel bilgilerde; telefon numarası, ülke, şehir, uyruk, sürücü belgesine dair bilgiler istenmektedir (Bknz. Görsel 53).

Telefon Numarası*

Telefon Numarası

Ülke*

Türkiye

Şehir*

Seç

Uyruk*

Türkiye

Sürücü Belgesi*

Seç

Görsel 53. Toptalent Özgeçmiş Kişisel Bilgiler

Daha sonra medeni durum, cinsiyet, çalışma durumu, kariyer seviyesi, uzmanlık alanı, yetenekler ve çalışmak istenen departmanlar bilgilerine yer verilmiştir (Bknz. Görsel 54).

Medeni Durumu*	Sec		
Cinsiyet*	Sec		
Çalışma Durumu*	Sec		
Kariyer Seviyesi*	Sec		
Uzmanlık Alanı	Genel		
Yetenekler	Seçiniz		
Çalışmak İstenen Departmanlar*	Düer	Sec	Sec

Görsel 54. Toptalent Özgeçmiş Kişisel Bilgiler

Kişisel bilgiler sonrasında eğitim bilgilerinde eğitim seviyesi, üniversite, bölüm, başlangıç ve mezuniyet tarihi ve not ortalaması doldurulması gereken bilgiler dâhilinde verilmiştir (Bknz. Görsel: 55).

Eğitim Bilgileri

Eğitim Seviyesi*	Lisans		
Üniversite*	Atatürk Üniversitesi		
Bölüm*	Halkla İlişkiler ve Tanıtım		
Başlangıç Tarihi*	Ay	Yıl	
Mezuniyet Tarihi*	Ay	Yıl	
Not Ortalaması*			

Üniversite Ekle

Görsel 55. Toptalent Özgeçmiş Eğitim Bilgileri

Eğitim bilgileri doldurulduktan sonra sıra iş deneyimi ve yabancı dil bilgilerine ter verilmiştir. İş deneyimi varsa eklendikten sonra yabancı dil bilgisi varsa veya yoksa doldurulması gereken alanlardandır (Bknz. Görsel 56).

İş Deneyimi

Deneyim Ekle

Yabancı Diller

Dil*

Seç

Seç

Dil Ekle

Görsel 56. Toptalent Özgeçmiş İş Deneyimi ve Yabancı Dil Bilgileri

İş deneyimi ve yabancı dil bilgileri sonrası diğer alan /bilgiler gelmektedir. Burada adayın varsa yurtdışı/eğitim deneyimi, herhangi bir dernek/kulüp üyeliği, ilgi alanları ve bunun dışında adayın mevcutta bulundurduğu CV varsa son olarak onu ekleyerek Elemanonline üzerinden özgeçmiş hazırlamış olur (Bknz. Görsel 57).

Diğer Bilgiler

Yurtdışı İş/Eğitim
Deneyimi*

Seç

Herhangi bir
dernek/kulüp üyeliği*

Seç

İlgi Alanları

Kayıtlı Özgeçmişlerim

CV Yükle

Kaydet

Görsel 57. Toptalent Özgeçmiş Diğer Bilgiler

E-işe alım sürecinde kurumsal web siteler üzerinden verilen ilanlar doğrultusunda oluşturulan aday havuzunda pozisyona göre çalışan almakta iş arayanların oluşturdukları özgeçmişler işletmelere bazı avantajlar sağlamaktadır. Aday havuzunun fazla olması şirket kültürüne uygun adayı seçmeye, en yetenekli adayı belirlemeye dolayısıyla yenilikçi bakış açısı kazanmaya, büyüme, gelişme ve verimlilik sağlayacak işgücünün tedarik edilmesine yardımcı olur. Ayrıca rekabet avantajı kazanma, maliyeti azaltma, işveren marka imajı oluşturma, yetenek havuzunu geliştirerek kalite artırma ve departman

açığı kapatmada yardımcı olur. Nitekim işletmeler için olmazsa olmaz insan kaynağı ne kadar nitelikli ve donanımlı, yeniliğe açık, ekip ruhuna sahip, organizasyon bilincinde olursa işletme o denli verimlilik ve başarı elde eder. Bunun farkında olan işletmeler açık iş dahilinde kurumsal web siteleri üzerinden ilanlar vermekteler ve işe alımda online üzerinden aday havuzu oluşturarak insan kaynağına olan ihtiyacı gidermektedirler. Toptalent bu doğrultuda işveren ile iş arayan arasında bağlantı sağlayan platform olmanın yanı sıra üniversite öğrencilerine ve mezunlarına kariyer sağlamalarına, staj olanakları hizmeti vermektedir. İşletmeler ile adaylar arasında iletişim bağı kuran bu platform insan kaynağı sağlarken aynı zamanda şirkete ait bilgilerin yanı sıra ofis fotoğrafları, videoları ve çalışan görüşleri ile şirketi yakından tanıma olanağı sağlayan halkla ilişkiler faaliyeti gerçekleştirir.

3.6.10. Bigumigu

2005’te Aygöl Pembecioğlu ve Yalçın Pembecioğlu tarafından kurulan bigumigu.com Bigumigu Bilgisayar Reklam Tasarım Danışmanlık Hizmetleri Ltd. Şti.’ne ait reklam sektörüne ilişkin güncel gelişmelerin paylaşıldığı ve tartışıldığı, içeriği üyeler tarafından oluşturulan platformdur. Türkiye’nin reklam ve pazarlama odaklı yayını olmanın yanı sıra teknoloji, tasarım ve dijital inovasyon konularını yaratıcılık filtresinden geçilerek içerik derleyen blogtur. İnternet üzerinden haber araştırmasının dışında SXSW, Cannes Lions, Web Summit, Rise, LeWeb, Milano Tasarım Haftası ve uluslararası otomobil fuarları gibi dünyanın farklı yerlerinde meydana gelen dijital inovasyon ve yaratıcılık etkinliklerini de aktaran hatta trend raporları yayınlayan medya organıdır (Bigumigu, 2019).

Yazıların yanında video içeriklerinin olmasıyla hedef kitle üzerinde mecraya uygun formatlarda ilham verici içerikler amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda “Yaratıcı Fikiler” serisi ve “Haftanın Trendleri” özetleri ve festival özetleri bu durumu desteklemektedir. Ayrıca sosyal paylaşım, cinsiyet eşitliği, LGBTİ hakları, iklim krizi, hayvan hakları gibi konularına öncelik verilmeye çalışılmaktadır (Bigumigu, 2019). Ayrıca 2013’den bu zamana Türkiye’de reklam ve pazarlama sektörünün en önemli etkinliği olan Kristal Elma Festivali’nin, 2015’den beri de dünyanın en önemli yaratıcılık festivali Cannes Lion Festival of Creativity’nin medya sponsorluğunu yapmaktadır (Bigumigu, 2019).

Bigumigu, Akbank işbirliğiyle yaratıcı fikirleri teknoloji, endüstriyel tasarım, ürün ve moda tasarımı gibi farklı alanlarda farklı çözümler sunmaktadır. Pazara sunulmamış ve henüz fon toplama ve prototip aşamasındaki projeleri ele almaktadır. Amaç alışılmışın dışında çözüm sunan, daha önce düşünülmemiş fikirleri tanıtmak, böylece yaratıcılığın hayatta nasıl yer aldığını vurgulamak (Bigumigu, 2019).

Bigumigu diğer online sitelerden farklı olarak iş ilanları vermekte lakin web sayfasında adayların için özgeçmiş oluşturma seçeneği bulunmamaktadır. İş arayan adaylar sitede yayınlanan ilanlar üzerinden kendi mevcut CV'lerini işletmelere gönderirler. İş ilanı arayabilir ya da istenen pozisyon seçilerekten de arama yapılabilir (Bknz. Görsel 58).



Görsel 58. Bigumigu İş İlanları

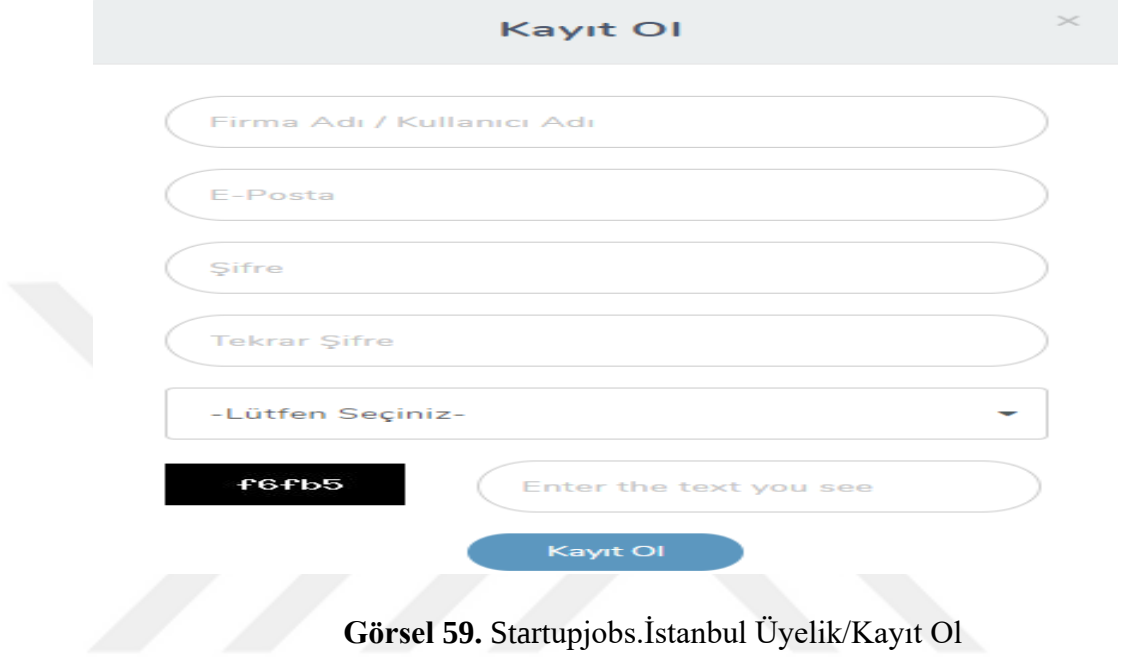
Kurumlar açık iş pozisyonları ilan etmek ve nitelikli adayları çekmek için iş ilanları veren siteler üzerinden ilana çıkarlar. Web tabanlı ilanlar adaylara; boş iş pozisyonu, iş tanımları, kurum kültürü ve marka kimliği hakkında bilgi verirler. Bigumigu adaylardan özgeçmiş bilgileri yerine ilanlar üzerinden ilan veren kurumların iletişim bilgilerinden hareketle oluşturmuş oldukları CV'lerini kurumlara yönlendirirler. İşveren ile aday arasında köprü olan bu platform iletişim olanaklı bir halkla ilişkiler çalışmalarına yer vermektedir.

3.6.11. Startupjobs. İstanbul

İstanbul'un giderek büyüyen startup ekosistemdeki iş fırsatlarına kolayca ulaşabilecek güçlü bir kaynak olmanın yanı sıra teknoloji startupları ve lokal yetenekleri

bir araya getiren buluşma noktasıdır. 39 ilan ve 281 şirket üyeliği bulunmaktadır (Startupjobs. İstanbul, 2019).

Startupjobs.İstanbul'a üyeliğini firma adı/kullanıcı adı, e-posta, şifre ve lütfen seçiniz (ilan vermek için kayıt oluyorum/kariyer yapmak için üye oluyorum) seçeneği dahilinde üye olunmaktadır (Bknz. Görsel 59)

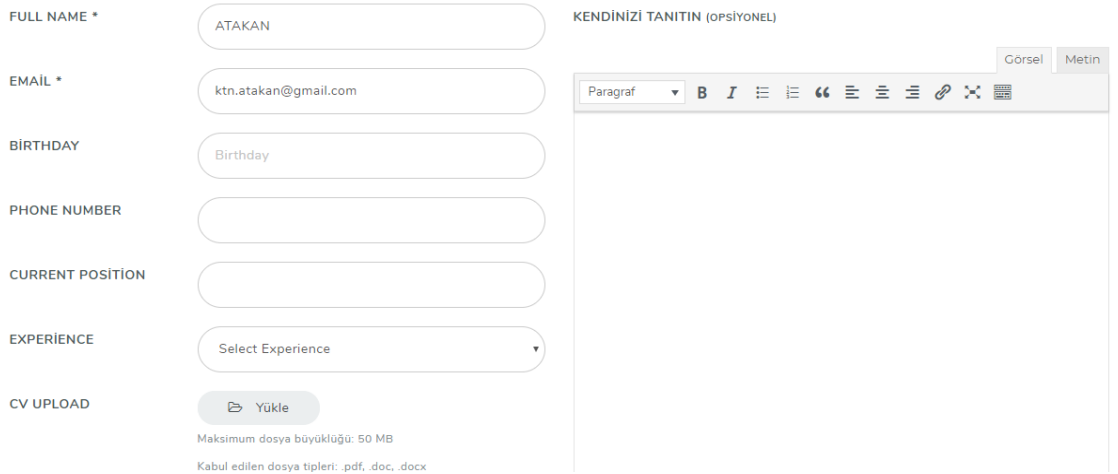


The image shows a registration form titled "Kayıt Ol" (Register) with a close button (X). The form includes the following fields: "Firma Adı / Kullanıcı Adı" (Company Name / Username), "E-Posta" (Email), "Şifre" (Password), "Tekrar Şifre" (Repeat Password), and a dropdown menu labeled "-Lütfen Seçiniz-" (Please select). Below these fields is a CAPTCHA section with a black box containing the text "f6fb5" and a text input field labeled "Enter the text you see". At the bottom of the form is a blue button labeled "Kayıt Ol".

Görsel 59. Startupjobs.İstanbul Üyelik/Kayıt Ol

Üye olunduktan sonra profil oluşturulmaktadır. Profilde ad-soyadı, e-posta, doğum tarihi (birthday), telefon numarası (phone number), mevcut pozisyon (current position), deneyim (experience), CV yükleme ve sonrasında da kendinizi tanıtan alanı yer almaktadır (Bknz. Görsel 60).

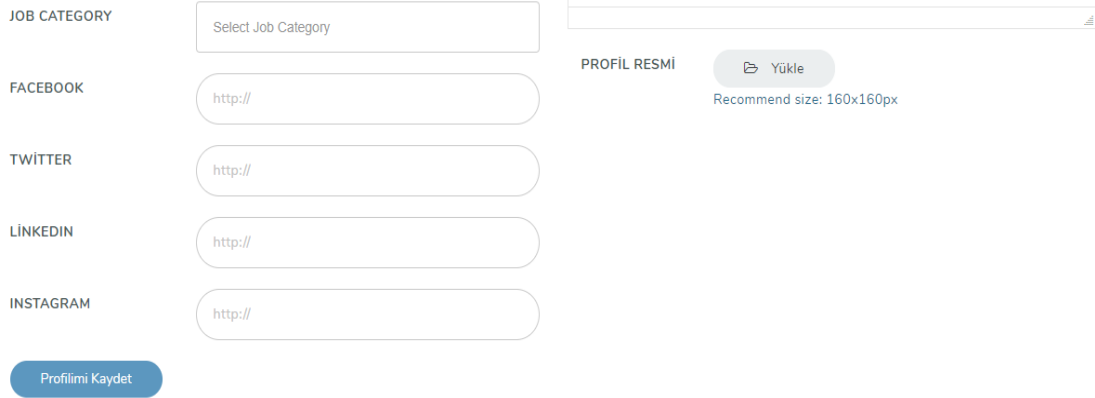
Profilini Düzenle



The image shows a profile editing form titled "Profilini Düzenle" (Edit Profile). The form is divided into two main sections: "FULL NAME *" and "EMAIL *", "BIRTHDAY", "PHONE NUMBER", "CURRENT POSITION", "EXPERIENCE", and "CV UPLOAD". The "FULL NAME *" field contains the text "ATAKAN". The "EMAIL *" field contains the text "ktn.atakan@gmail.com". The "BIRTHDAY" field contains the text "Birthday". The "PHONE NUMBER" field is empty. The "CURRENT POSITION" field is empty. The "EXPERIENCE" field contains a dropdown menu labeled "Select Experience". The "CV UPLOAD" section includes a "Yükle" (Upload) button and a note: "Maksimum dosya büyüklüğü: 50 MB" and "Kabul edilen dosya tipleri: .pdf, .doc, .docx". On the right side of the form is a section titled "KENDİNİZİ TANITIN (OPSİYONEL)" (Introduce Yourself (Optional)) with a rich text editor. The rich text editor has a toolbar with options for Paragraph, Bold (B), Italic (I), Bulleted List, Numbered List, Quote, Indent, Outdent, Link, Unlink, and Table. The text area is empty.

Görsel 60. Startupjobs.İstanbul Özgeçmiş Profil Düzenle/Oluştur

Kişisel bilgiler oluşturulduktan sonra kullanılan sosyal medya bağlantı adreslerine ve profil fotoğrafı alanına yer vermiştir (Bknz. Görsel 61).



JOB CATEGORY

FACEBOOK

TWITTER

LINKEDIN

INSTAGRAM

PROFİL RESMİ Recommend size: 160x160px

Görsel 61. Startupjobs.İstanbul Özgeçmiş Profil Düzenle/Oluştur

Profil oluşturulduktan sonra mevcut şifrenin değişim alanı gelmektedir. İsteğe bağlı olarak mevcut şifrenin yerine yeni bir şifre oluşturabilir, güncelleme yaparak profil oluşturma tamamlanır (Bknz. Görsel 62).

Şifre Değiş (İsteğe bağlı)



MEVCUT ŞİFRENİZ *

YENİ ŞİFRE *

YENİ ŞİFRE TEKRAR *

Görsel 62. Startupjobs.İstanbul Özgeçmiş Şifre Değiş

Stratup Jobs İstanbul hem çalışma arkadaşı arayan girişimler, hem de bu girişimlerde çalışmak üzere pozisyon arayanlar için sadece İstanbul'da faaliyet gösteren yazılım geliştirmeden pazarlamaya, tasarımdan finansa birçok kategoride iş ilanı yayınlayan platformdur. İl bazında hizmet veren bu platform adaylara bilgi yaymak, başvuruları elemek ve bilgi toplamak için kullanılmaktadır. İnsan kaynakları sayfasında insan kaynakları politikaları, işe alım süreçleri, çalışma şartları, işletmelerin çalışanlara sağladığı imkânlar ve açık pozisyonlar hakkında bilgilendirme yapmaktadır. Kurumların web sitelerinde oluşturdukları içerik, sitede yer alan sunumlar ve sitenin imajı adayları

kuruma çekme ve başvuru toplamada etkili olduğu kadar halkla ilişkiler hizmeti de üstlenmektedir.

3.6.12. Xing.Com

Türkiye'nin ilk resmi üniversite ağı olan İstanbul Üniversitesi Sosyal İş Ağı, 5 Ocak 2011 Çarşamba günü, İstanbul Üniversitesi Avrasya Enstitüsü Toplantı Salonu'nda yapılan toplantı ile kamuoyuna XING Türkiye Pazarlama Müdürü Pelin Ayan tarafından tanıtılmıştır. İstanbul Üniversitesi Sosyal İş Ağı bünyesinde kurulan XING İstanbul Üniversitesi öğrenci, mezun ve öğretim üyelerini kariyer odaklı bir platformda bir araya getirmektedir. Bu projeyle öğrenciler iş hayatında önemli noktalara gelmiş mezunlara ulaşip kariyer hedeflerine yönelik fırsatları değerlendirebilecekleri gibi belli konularda uzman görüşlerine başvurarak kariyerlerine yönelik gelişimlerine uluslararası platformda yön verme fırsatına sahip olmaktadır (Xing, 2019).

XING üyeleri dünyada 10 milyondan fazla, Türkiye'de 1 milyona yakın üyesiyle profesyonellere yönelik iş ağıdır. XING üyeleri 40 binden fazla grupta sektörlerine, uzmanlıklarına dair deneyim ve fikir alışverişi yaparken yılda 150 binden fazla “offline” etkinlikte bir araya gelerek bağlantılarını, niteliklerini ve uzmanlık bilgilerini diğer üyeler ile paylaşabilmektedirler. Böylelikle “güven” esasına dayalı XING.com hem üyelerin kariyerine yardımcı olurken hem de insan kaynakları yöneticilerinin şirketleri için uygun ve nitelikli elemanı seçebilmektedirler (Xing, 2019).

XING.com, Dünyada SSL3 şifreleme protokolünün tam olarak kullanıldığı tek sosyal ağıdır. XING AG tarafından yönetilmekte ve genel merkezi Hamburg'da olan ve Barselona, İstanbul gibi şehirlerde de stratejik ofisleri bulunan XING AG, borsaya kote bir şirket olarak faaliyetlerde bulunmaktadır (Xing, 2019).

3Açılımı "Secure Sockets Layer" olan SSL Türkçe anlamı ile "Güvenli Giriş Katmanı" demektir. SSL, server (Sunucu, bilgisayar ağlarında, diğer ağ bileşenlerinin erişebileceği, kullanımına ve/veya paylaşımına açık kaynakları barındıran bilgisayar birimi) ile alıcı iletişimi esnasında verilerin şifrelenerek yapılması işlemidir. En bilinen kullanımı ise, web sitesindeki veri alışverişi esnasında, server ile internet tarayıcısı arasındaki iletişimi şifrelenmesidir.



**Şimdi kaydolun -
Ücretsiz ve sadece 2 dakika sürüyor!**

First name

Last name

E-mail

Password

XING'in [Gizlilik Politikasını](#) ve [Şartlar ve Koşullarını](#) kabul ediyorum .

Devam et

Görsel 63. Xing Üyelik Oluşturma

Üyelik oluşturulduktan sonra istihdam durum tablosu yer verilmiştir. Tablo üzerinde istihdam yapıyorum veya serbest meslek sahibiyim, öğrenciyim, ben bir iş arayanıyım / emekliyim, yeni mezun oldum ve / veya kariyerime başlıyorum, zaten deneyimim var, emekliyim, seçenekleri yer almaktadır (Bknz. Görsel 64-65).

XING'e Hoşgeldiniz!
Şu andaki istihdam durumunuz nedir?



İstihdam yapıyorum veya
serbest meslek sahibiyim



Öğrenciyim



Ben bir iş arayanıyım /
emekliyim

🔒 Bu bilgiler sadece işe alan kişiler tarafından görülebilir.

Sonraki

Görsel 64. Xing İstihdam Durumu 1

Şu andaki istihdam durumunuz nedir?

Bu size en başından beri size harika öneriler sunmamıza yardımcı olur.



Yeni mezun oldum ve /
veya kariyerime
başlıyorum



Zaten deneyimim var



emekliyim

Geri

Sonraki

Görsel 65. Xing İstihdam Durumu 2

İstihdam durumu sonrasında işletmeler aday havuzunda adayın önceki ve şimdi iş pozisyonu hakkında bilgiler doğrultusunda sınıflandırma yaparak insan kaynağı ihtiyacında zaman ve hız kazanımı sağlarlar. Xing’de son pozisyon dahilinde konumun neydi ve eski istihdam tipi bilgileri istenmektedir (Bknz. Görsel 66).

Son pozisyonun neydi?

Eşleşen iş önerilerini almak için bu bilgileri ekleyin.



Konumun neydi?

Please complete this field

Eski istihdam tipim

Lütfen seçin



Geri

Sonraki

Görsel 66. Xing İstihdam Durumu Son Pozisyon Bilgileri

Son pozisyon dâhilinde şirket adı, şirket endüstrisi, başlangıç ve çıkış tarihlerine yer verilmiştir (Bknz. Görsel-67).

Son şirketinizin adı ne?



Şirket Adı
Please complete this field

Şirket endüstrisi
Lütfen seçin

Orada çalışmaya ne zaman başladın?
Ay Yıl

Ne zaman ayrıldın?
Ay Yıl

[Geri](#) [Sonraki](#)

Görsel 67. Xing İstihdam Durumu Şirket Adı Bilgileri

Üyelik sonrasında Xing istihdam durumu doldurularak kayıt olunur. Kayıt olunduktan sonra sosyal medya hesapları gibi profil doldurularak buradan verilen ilanlara CV'ler gönderilir ve aday bu şekilde iş başvurusunda bulunmuş olur. Tamamen kariyer ve iş odaklı bir platform olan Xing, farklı sektörden çeşitli uzmanları bir araya getirdiği gibi paylaşılmak istenen bilgileri kullanıcıların belirlemektedir. İşe alımda insan kaynağı ihtiyacı belirlendikten sonra Xing üzerinden işletmeler ilanlar yayınlarlar. İlanda işin tanımı, adayda bulunması gereken özellikler, alım yapılacak pozisyon hakkında bilgi verildiği gibi ilana çıkan işletmeler kurumlarına insan kaynağı çekmek ve kurumsal imaj için kurum hakkında bilgilendirmeye açık olmaktadır. İşverenin beklentileri ile adayın sorulara verdikleri cevaplar doğrultusunda eleme yapılmaktadır. Ayrıca kurumlar işe uygun olan adaylarla yüz yüze görüşme veya internet aracılığıyla mülakat işlemi yapılmaktadır. Aday için doğru kişi belirlendikten sonra işletme adayı insan kaynağına katma aşamasında hızlı hareket etmesi gerekmektedir. Çünkü aday birden fazla iş ilanına başvuru yapacağından en cazip teklif yapan işletmenin bünyesine katılmaktadır. Dolayısıyla kariyer sitesi üzerindeki profil bilgileri dahilinde iletişime geçilerek

bilgilendirme yapılması insan kaynağı sürecinde kurumların halkla ilişkiler sürecinin de etkin rol üstlendiğini görülmektedir.



DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Küreselleşmenin etkisiyle bilgi, sermaye, insan kaynağı, teknoloji, ürün ve hizmet işletmeler için yeni fırsatlar ve tehditler ortaya çıkarmıştır. Artan rekabet ve yeni pazar fırsatları işletmelerin stratejik düşünüp, stratejik hareket etmesini gerekli kılar. Bu durum da stratejik yönetim kavramını ortaya çıkarır. Stratejik yönetim, bugün ve gelecek hakkında bilinçli, sistematik ve planlı hareket etmek ve kâr amacı güden bütün organizasyonları ilgilendiren bir yönetim biçimi ya da disiplindir. Stratejik yönetimin örgütlere; fırsatların tanımlanabilmesini ve değerlendirilebilmesini, karar süreçleri ile örgütsel hedefler arasında bağlantı kurulmasını, zamanın ve diğer kaynakların verimli ve etkin kullanımı, gelecek odaklı düşünmede bireyleri motive etme ve örgütsel yönetimde biçimsel disiplin sağlama gibi faydaları mevcuttur. Organizasyonların işleyişinde vazgeçilmez öneme sahip olan yapılar arasında halkla ilişkiler ve insan kaynakları başta gelmektedir. Kurum içi iletişimin ve imajın oluşumu, kurum içi çalışanların gelişimi, yöneticiler ve kurum hakkında bilgi, kurum itibarını yükselmesi iki disiplinin koordinasyonu ile gerçekleşmektedir. Dolayısıyla halkla ilişkilerin danışmanlık, tanıtım ve iletişim gibi işlevlerinin yanı sıra günümüzde profesyonel olarak yürütülen öncü uygulama alanları da bulunmaktadır. Bunlar; reklam, propaganda, pazarlama, lobicilik, sponsorluk, sosyal sorumluluk, toplam kalite yönetimi, kriz yönetimi, kurum kimliği, itibar yönetimi ve etik uygulama alanlarıdır. İnsan kaynakları yönetimi ise insan kaynağı, stratejik yönetim, iş analizi ve iş tanımı, işgören temini, seçimi ve işe alma, işgören eğitimi ve geliştirme, performans değerlendirme, kariyer yönetimi/planlama/geliştirme, iş değerlemesi ve ücret yönetimi, iş sağlığı ve güvenliği gibi alanlarla ilgilenmektedir.

“Stratejik Halkla İlişkiler Bağlamında İşletmelerin İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerine E-İşe Alım Örneğinde Bir İnceleme” başlıklı yüksek lisans tez çalışmasının amacı doğrultusunda kurumsal web sitelerinin incelenmesi kapsamında (i) işe alım sürecinde insan kaynakları uygulamalarının duyurulması, (ii) online başvuru olanağı sunulması, (iii) kurumsal tanıtım sürecinde halkla ilişkilerin stratejik rolü (iv) işe alımda işgörene ve işverene sağlanan kolaylıklar (v) işe alımda insan kaynakları yönetiminde işe alım öncesi ve sonrası kolaylıklar (vi) işverenin başvuracağı kurum hakkında edineceği bilgi ve bunun doğrultusunda kurumsal tanıtımda halkla ilişkilerin rolü ve önemi incelenmiştir. Nitekim 1990’dan bu yana internetin yoğun kullanımıyla birlikte işletmelerin işgücünü işe alım süreçlerinde yaşanan dönüşüm göz önünde bulundurulmuş

ve araştırma online ortam esaslı yürütülmüştür. İnternet kullanım öncesi gazete ilanları, referanslar, bireysel iş başvuruları, çalışan önerileri gibi geleneksel yöntemlerle işe alım uzun bir zaman aldığı kadar maliyetli olması yerini e-işe alıma bırakmış ve daha az sürede daha az maliyette ve daha kolay bir şekilde işe alım gerçekleştirilmeye başlanmıştır. Bu da online işe alım süreçlerinin hem işveren hem de iş arayan kesimi bir araya getirmek açısından öne çıkmasının önünü açmıştır.

Araştırma kapsamında elde edilen bulgular ele alındığında şu sonuçlar ortaya çıkmıştır:

- (i) İşe alım sürecinde insan kaynakları uygulamalarının duyurulması bağlamında online işleyiş üzerine anlamlı sonuçlara ulaşılmıştır. Web sitelerinde yayımlanan iş ilanlarında işletmeler hem kendileri hakkında hem de iş kriterleri ve iş için aranan adayın niteliklerine dair bilgi vermektedir. Hatta E-işe alım adaylar açısından 24 saat ve kolay erişim, tek bir özgeçmiş ile istediği kadar firmaya başvuru imkânı, sağlamaktadır. Ayrıca açık pozisyonlardan haberdar olabilme, iş başvurularını çevrimiçi takip imkânı, firmalar hakkında detaylı bilgi edinme, özgeçmişini kolayca güncelleme, aktif veya pasif olarak iş arayabilme bunların yanı sıra istenen firmalara karşı özgeçmişin gizli tutulabilmesi gibi imkânlarla sahiptir. Kurumlar açısından ise özgeçmişleri standart formatta alma, ilanını her an yayınlatma, düşük maliyet, çeşitli ve zengin aday havuzu, aranan özelliklere göre filtreleme, gelen sorulara karşı toplu cevaplama, güncel özgeçmişlere ulaşma ve kurumsal tanıtım imkânına sahip olmak gibi yararları sağlamaktadır (kariyer.net, 2019).
- (ii) İş arayışı içerisinde olan vasıflı ve vasıfsız işgücünün internet tabanlı uygulamalarda online başvuru süreci oldukça ayrıntılı ve kullanıcı düşünülerek tasarlanmıştır. Aday havuzu sonrası belirlenen aday ile iletişime geçilerek belirli mülakat neticesinde değerlendirme yapılır. Mülakat yüz yüze gerçekleştirilebileceği gibi internet üzerinden görüntülü olarak gerçekleştirilebilir. Sonrasında referans araştırmasına geçilir. Referans araştırmasında amaç adayın kişiliği, karakteri, bir önceki çalışmış olduğu işlerdeki tavır, tutum ve davranışları hatta şirket kültürüne uygunluğunun yanı sıra organizasyon, birlikte iş yapabilme ve kara alma süreçleri araştırılmaktadır. Dolayısıyla bilgi, yetkinlik, tecrübe ve sergilediği performansla görev ve pozisyona uygunluğu araştırılmaktadır. Bu aşamalar başarıyla gerçekleştirildikten sonra işe başlatılmak istenen adaya iş teklifi yapılır. İş kriterleri

neticesinde işgörene performans değerlemesi yapılır ve iş hakkında bilgilendirme ve gelişim sağlayacak eğitim sürecine alınır. Eğitim ve geliştirme süreci sonrasında performans ölçümü devam edebileceği gibi kariyer planlaması da yapılarak işgörenin işletme içinde yükselimi terfi işlemleri ile kuruma bağlılığı sağlanır.

- (iii) Halkla ilişkiler kurum ile hedef kitle arasında karşılıklı çıkara dayalı ancak sağlıklı bir diyalog kurulması neticesinde hatta kurum hakkında olumlu imaj ve itibar oluşturulması ve bunu kurumun tanıtım aşamasında gerçekleştiren stratejik bir faaliyete hizmet eder. İşletmeler rekabet avantajı sağlamada kaliteli çalışan bulmayı ve bu doğrultuda verimlilik sağlamayı amaçlamaktadır. Bunu gerçekleştirebilmek için önce aday işletmeye çekmek gerekmektedir. Doğru zamanda doğru işe doğru aday bulmak için gazete ilanları, kariyer fuarları, referans önerileri, çalışan tavsiyeleri gibi farklı işe alım teknikleri yerine teknolojinin gelişmesi ve internetin yaygın kullanımıyla kurumsal web siteleri üzerinden ilanlar vererek gerçekleştirmektedir. Kurumsal web siteleri bireysel üyelerine internet üzerinden özgeçmiş hazırlama, kaydetme ve iş başvurusu yapma olanaklarının yanı sıra yapılan üyelik aşamasında alınan e-posta adresleri; yapılan yenilikler, haber bültenlerini, kampanyaları duyurmak ve üyeler ile iletişim kurmak açısından önem taşır. Dolayısıyla işe alım insan kaynakları sürecine dâhil edilse de iş ilanlarında tercih edilen kurumsal web siteleri taşıdıkları bu özellikler doğrultusunda aynı zamanda halkla ilişkiler faaliyetleri de gerçekleştirirler. İnternetin etkin ve verimli kullanılmasıyla birlikte işletmelere ait web sayfalarında şirket bilgilerinin sunulması, işletmenin diğer iletişim çalışmaları hakkında bilgilerin verilmesi, medya ile iyi ilişkilerin yürütülmesi, kurum kimliği ve imajının sunulması halkla ilişkiler amaçlı olarak gerçekleştirilen iletişim faaliyetidir. İş arayanlar işverenlerin yayınladığı ilanlar üzerinden kurumlar hakkında geniş çaplı bilgi edinebildikleri gibi iletişime de geçebilmektedirler.

- (iv) Çalışma dâhilinde ele alınan web siteleri üzerinden gerçekleştirilen e-işe alım sürecinde üyelik ve özgeçmiş oluşturma sonu başvurularda bulunan çalışma adayları işin kriterleri doğrultusunda sahip oldukları niteliklere göre hareket ederek iş başvurusu gerçekleştirmektedir. Bir insan kaynakları uygulaması olmanın yanı sıra iletişim tekniği, işveren hakkında bilgi edinme, işveren ve iş tanıtım faaliyeti, kurumsal imaj oluşturma, itibar yönetimi, kurumsal kimlik, kurumsal kültür, sosyal

sorumluluk bilinci, sponsorluk faaliyetleri ve etik uygulama alanları kapsamında da stratejik halkla ilişkiler görevi üstlenmektedirler. İnsan kaynakları ve halkla ilişkiler yönetimin bir parçası oldukları kadar insan kaynakları iş ve işgören süreci dâhilinde görev ve sorumluluk üstlenirken bu süreçte halkla ilişkiler de kurumsal görev ve sorumluluk faaliyetler gerçekleştirmektedir. Doğru işe doğru işgören her ne kadar önemli ise kurum için de imaj ve itibarı koruyabilecek amaç ve hedeflere hizmet edebilecek, işletme kimliğine ve kültürüne sahip işgören de o kadar önemlidir. İnternetin yaygın kullanımı ile stratejik iletişim, yönetim, araştırma, planlama, uygulama ve değerlendirme çerçevesinde faaliyet göstererek kurum içi ve dışı çalışmalar gerçekleştirmektedir. E-işe alım süreci zaman tasarrufu, ucuz, uygun, kolay, hızlı bilgi akışı, çalışan devir oranının düşmesi, aday havuzunda özgeçmişler neticesinde açık işe doğru niteliklere sahip çok sayıda kişinin belirlenmesi, gazeteyle ilan vermek gibi geleneksel yollar yerine adaylar hakkında anlık, güncel ve daha hızlı bilgi sahibi olunabilmektedir. Hizmet kalitesinde artış, kurumsal imaja katkı, internet üzerinden yapılan aday araştırması verimliliği artırması, tecrübeli adaya ulaşılması, stratejik ve güncel bir global ağı hitap etme gibi avantajlar sağlar. Dezavantajları ise; dijitalleşmenin yaygınlaşması insan kaynakları çalışanlarının adaylarla bireysel iletişim kurma, ilişki geliştirme ve etkileşime geçme her geçen gün azalmaktadır. İnternetin ne kadar yaygın olduğu söylene de internet bağlantısı olmayan yerler ve kullanmayan kişilerin olması da bir başka dezavantajdır. Sosyal paylaşım sitelerinde adaylar oluşturdukları özgeçmişlerde doğru ve güncel bilgilere yer vermiyor olabilir bu da aday havuzunda istenen niteliklerde adaya ulaşmakta zaman kaybına ve maliyete neden olur.

- (v) Adaydan iş kriterlerine göre nitelikler bekleyen kurumlar doğru adayı belirlerken öncelikleri doğrultusunda aday ile iletişim kurabildiği gibi adaylar da işveren kurum hakkında bilgi edinip iletişime (iki yönlü iletişim) geçebilmektedir. Stratejik olarak online/çevrimiçi web siteler online insan kaynakları işlevi gördüğü gibi tanıtım, iletişim doğrultusunda halkla ilişkiler faaliyetleri gerçekleştirmektedir. Halkla ilişkiler online siteler üzerinden tanıma ve tanıtma faaliyeti gösterirken aday havuzu oluşturan kurumlar bilgi ve belge toplamada halkla ilişkilerden yararlanmaktadır. İnternetin yaygın ve aktif kullanımıyla sürekli güncel kalması gereken online siteler gelişmeleri takip etmek, medyayı takip etmek, iş arayan ve

işverenlerin dikkatini çekmek, iç ve dış hedef kitle ile haberleşmek, kamunun desteğini almak kadar anlık gelişmeleri de duyurmak zorundadır. Kurumsal itibarın bileşenlerinden olan kurum kimliğini güçlendirmek, kurum imajını geliştirmek, reklam ve sosyal sorumluluk bilincini duyurmak, olası kriz durumunun üstesinden gelebilmek, hedef kitle hakkında bilgi toplamak, çalışanlar ile iletişime geçebilme gibi bir çok işletmenin önceliği günümüzde online siteler üzerinde birer halkla ilişkiler faaliyeti olarak görülmektedir. İşletmeler rekabet avantajı sağlamada kaliteli çalışan bulmayı ve bu doğrultuda verimlilik sağlamayı amaçlamaktadır. Bunu gerçekleştirebilmek için önce adayı işletmeye çekmek gerekmektedir. Doğru zamanda doğru işe doğru aday bulmak için gazete ilanları, kariyer fuarları, referans önerileri, çalışan tavsiyeleri gibi farklı işe alım teknikleri yerine teknolojinin gelişmesi ve internetin yaygın kullanımıyla kurumsal web siteleri üzerinden ilanlar vererek gerçekleştirmektedir.

- (vi) İşletmeler kendilerine kazanım sağlayacakları işgücünü kendilerine çekmek için internet üzerinden verdikleri ilanlar doğrultusunda üye oldukları kariyer siteleri üzerinden aday havuzu oluşturmaktalar. Günümüzün değişen ve rekabetçi ortamında e-işe alımla çok sayıda kaliteli adaya kısa sürede ulaşma imkanı sahipler. İşe alım maliyetlerinde azalma olduğu kadar insan kaynakları uzmanlarının yaptığı gelen başvuruları dosyalamak, sınıflandırmak gibi işlemler ortadan kalkarak zaman ve işgücü tasarrufu sağlanır. Dolayısıyla işe alım sürecinde ilan verilecek siteler de bu doğrultuda önem kazanmış olur. İşletmelerin iş kriterlerine uygun nitelikte işgören ararken oluşturacakları aday havuzunda doğru başvuru için çok sayıda talep alması gerekir. İşletmeler ilan verirken sitenin saygınlığı ve tanınırlığı, sitenin içeriği, veri tabanında üye sayısı, siteyi ziyaret eden üye sayısı, sitenin işe dair tanıtım faaliyetlerinin doğruluğu, güvenilirliği ve kolay ulaşım altyapısına sahip olması oldukça önemlidir.

Günümüzde tüm sektörler tarafından tercih edilen işe alım olanağı olarak ifade edilebilecek olan e-işe alım siteleri, gerek sunduğu olanaklar gerekse işveren-iş gücü karşılaşmasını sağlaması açısından önemli bir yapılanma olup, bu ortamların sunduğu olanaklar ve kurumsallıkları çerçevesinde ortaya koydukları halkla ilişkiler uygulamaları açısından bu yüksek lisans tez çalışmasının araştırma konusu olmuştur. İşletmeler ilan

verirken sitenin saygınlığı ve tanınırlığı, sitenin içeriğı, veri tabanında üye sayısı, siteyi ziyaret eden üye sayısı, sitenin işe dair tanıtım faaliyetlerinin doğruluğı, güvenilirliğı ve kolay ulaşım altyapısına sahip olması oldukça önemlidir. İlan siteleri her ne kadar kendi itibar ve imajları çerçevesinde hareket etse de üye oldukları kurum kimliğı ve kültürü bilincine de sahip olmalıdır. Sitenin sahip olduğı yazılım işlevselliğı, teknolojik özellikleri, referans bilgileri işverenler için oldukça önemlidir. Bu bilgiler doğrultusunda kullanılan online siteler insan kaynağı tedarigi sağlarken kurum kimliğı, kültürü, imajı, misyon ve vizyonu doğrultusunda tanıtım içeriğine sahip olması gerekir. Bu durumda stratejik perspektifte halkla ilişkiler faaliyetler içerisinde yer almaktadır. Bu tarz bir araştırma ve elde edilen bulgular, bu konuda yapılacak olan ileri tarihli çalışmalara örnek teşkil edecek niteliktedir. Bundan sonraki çalışmalarda e-işe alım süreçlerinin paydaşlar açısından nasıl değerlendirildiğı, nasıl kullanıldığı, avantaj ve dezavantajları bağlamında ele alınabilecektir.

KAYNAKÇA

- Acar, A. C. (2009). “İnsan Kaynakları Planlaması ve İşgören Seçimi”. s.85-155. içinde *İnsan Kaynakları Yönetimi* (Ed.) Cavide Uyargil. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Adal, H. Ş. (1968). “*Kamu Personeli İdaresi*”. İstanbul: Ahmet Sami Matbaası.
- Akal, Z. (2000), “*İşletmelerde Performans Ölçüm Ve Denetimi Çok Yönlü Performans Göstergeleri*”. Ankara: MPM Yayınları, No:473.
- Akbaş-Tuna, A. (2016). “İş Değerlemesi”. içinde *İnsan Kaynakları Yönetimi* s. 463-490 (Ed.) Muharrem Tuna, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Akçakaya, M. (2012). “Kamu Sektöründe Performans Yönetimi Ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar”. *Karadeniz Araştırma Dergisi*. 32, s. 171-202.
- Akdağ, M. (2005) “Halkla İlişkiler ve Kriz Yönetimi”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1-20.
- Akdemir, A. ve Demirkaya H. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Orion Kitabevi.
- Akdemir, A. Demirkaya, H. ve Uçkun, C.G. (2016). “İnsan Kaynakları Yönetiminin Kavramsal ve Kronolojik Temelleri”. s. 12-40 içinde *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (Ed.) Ali Akdemir ve Harun Demirkaya. Ankara: Orion Kitabevi.
- Akgemci, T. ve Güleş, K. (2009). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Ankara, Gazi Kitabevi.
- Akgündüz, Y. (2016). “İş Analizi ve İş Tasarımı”. s. 54-99 içinde *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (Ed.) Muharrem Tuna. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Akpınar, T. (2014). *İş Sağlığı ve İş Güvenliği*. Bursa: Ekin Basım.
- Akova, O. Sarıışık, M. Akbaba, A. (2015). “Seyahat Acentalarında İşgören Bulma Ve İşgören Seçme Yöntemlerine Yönelik Bir Araştırma”. *Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 2007 (2). s.275-296.
- Akyüz, F. Ö. (2001). *Değişim Rüzgârında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

- Alaç, E. A. (2009). “Türk Polis Teşkilatında İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Analizlerinin İş Alma Ve Eğitim Müfredatlarının Oluşturulmasındaki Önemi”. *Polis Bilimleri Dergisi*. 12(4), s. 75-94.
- Altınışik, S. (1996). *Örgütlerde Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. 2(1). s. 479-491.
- Akdağ, G. (2016). “Performans Değerleme”. s. 330-380 içinde *İnsan Kaynakları Yönetimi* (Ed.) Muharrem Tuna. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Akdağ, M. ve Tanyeri, E. (2009). “Halkla İlişkiler Etkinliği Olarak Lobiciliğin Yeni Boyutu: E-Lobicilik”. s. 269-288 içinde *Dünden Bugüne Halkla İlişkiler*. (Ed.) Metin Işık ve Mustafa Akdağ. Konya: Eğitim Kitapevi Yayınları.
- Atay, H. (2016). “İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş”. s. 2-45. içinde *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (Ed.) Muharrem Tuna. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Aydın, V. (1977). *Örgüt Gerçeği ve Personel Sorunu*. Ankara: Sevinç Matbaası.
- Ayhan, A. (2007). *Propaganda Nedir?* İstanbul: Literatürk.
- Aytaç, S. (1997). *Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Bakan, İ. ve Kelleroğlu, H. (2003). “Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması”. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İ.İ.B.F.* 8(1), 103-127.
- Barca, M. (2015). *Stratejik Yönetim Geliştirme, Uygulama ve Kontrol*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Barutçugil, İ. (2004). *Performans Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Başok, N. ve Coşkun, G. (2012). *Teoriden Pratiğe Halkla İlişkiler Projeleri Ödüllü Örnek Uygulamalar*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Bayyurt, N. (2011). “İşletmelerde Performans Değerlendirmenin Önemi ve Performans Göstergeleri Arasındaki İlişkiler”. *Journal of Social Policy Conferences*. 0 (53), s. 577-592.

- Baykal, Ü. (2015). “Hemşirelik Hizmetleri Yönetiminde Kullanılan Performans Değerlendirme Sistemlerine İlişkin Bir Araştırma”. *Florence Nightingale Hemşirelik Dergisi*. 8 (32). 96-105.
- Benli, A. Şahin, L. (2004). “İnsan Kaynakları Yönetiminde İşgören Bulma Ve Seçme: Çınar Hotel Uygulaması”. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*. (8), 113-124.
- Benligiray, S. (2004). “İş Değerlemesi”. s. 193-214. içinde *İnsan Kaynakları Yönetimi*” (Ed.) Ramazan Geylan. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Benligiray, S. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nisan Kitapevi.
- Bıçakçı, İ. (2006). *İletişim ve Halkla İlişkiler*. Ankara: MediaCat Kitapları.
- Bingöl, D. (1990). *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Basımevi.
- Bingöl, D. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım.
- Can, N. (2013). *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Canitez, B. ve Solmuş, T. (2000). Performans Değerlendirmesi. *Türk Psikologlar Bülteni*, 16-17
- Canman, A.D. (1993). *Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi*. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Canman, D. (1995). *Çağdaş Personel Yönetimi*. Ankara: Türkiye Ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını (TODAİE), No. 260.
- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Eğitim ve Araştırma Merkezi (ÇASGEM). (2017). *Türkiye’de İş Sağlığı ve Güvenliği Algısı*. Ankara: Uzerler Matbaacılık.
- Çavdar, H. Çavdar, M. (2015). “İşletmelerde İşgören Bulma Ve Seçme Aşamaları”. *Journal Of Naval Sciences And Engineering*, 6 (1), 79-93.
- Cemalcılar, İ. (1999). *Pazarlama Kavramlar-Kararlar*. İstanbul: Bata Basım.
- Cıngı, M. (2013). “Halkla İlişkiler Kampanya Süreci: 4 Adım Yöntemi”. s. 97-124. içinde *Halkla İlişkilere Giriş*. (Ed.) Metin Işık. Konya: Eğitim Yayınevi

- Çamdereli, M. (2013). *Halkla İlişkiler*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi-Açıköğretim Fakültesi.
- Dağdemir, A. (2008). *Kurum Kimliği Ve Kurumsal Bağlılık Arasındaki İlişki, Kurum Kimliğinin Çalışanların Kurumsal Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin Bir İşletmede Araştırılması*.(Yayınlanmamış Doktora Tezi), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı. Eskişehir.
- Demir Gök, Z. (2016). *Stratejik Halkla İlişkilerde Kamu Segmentasyonu: Kamuların Durumsal Kuramının Toplumsal Kültür Bağlamında Türkiye’de Analizi*. (Yayınlanmış Doktora Tezi), Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İletişim Ana Bilim Dalı, Antalya.
- Demir, R. ve Acar, A. C. (2004). “İş Ahlakı Açısından Ücret Sistemi”. *İş Ahlakı Dergisi*, 7(1), İstanbul, 95-148.
- Demirçivi, B.M. (2016). “Kariyer Yönetimi”. s. 390-450. İçinde: *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (Ed.) Muharrem Tuna. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Demirkaya, H. (2016). “İş, İş Analizi, İş Tasarımı ve İş Değerlemesi”. s. 90-125. içinde *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (Ed.) Ali Akdemir ve Harun Demirkaya. Ankara: Orion Kitapevi.
- Demirkaya, H. (2016). “Kadrolama”. s.150-212. içinde *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (Ed.) Ali Akdemir ve Harun Demirkaya. Ankara: Orion Kitapevi.
- Demirkaya, H. ve Güler, D. B. (2016). “Eğitim ve Geliştirme”. s. 216-255 içinde *İnsan Kaynakları Yönetimi* (Ed.) Ali Akdemir ve Harun Demirkaya. Ankara: Orion Kitapevi
- Dinç, A. (2016). “İş Sağlığı ve Güvenliği’nin Ekonomik Yönden Analizi”. s.19-39. içinde *Türkiye’de İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamaları* (Ed.) Berrin Filizöz ve Ayşe Kocabacak, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Dinçer, Ö. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayın.
- Efil, İ. (2010). *Toplam Kalite Yönetimi*. Bursa: Dora Yayınları.
- Elden, M. ve Yeygel, S. (2006). *Kurumsal Reklamın Anlattıkları*. İstanbul: Beta Basım.

- Elmalı, M. (2015). “*İşletmelerde Kariyer Yönetimi Uygulamalarının Çalışan Motivasyonuna Etkileri (Bir Sanayi İşletmesi Örneği)*”. (Yüksek Lisans Tezi). Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı İşletme Programı. Ankara.
- Erdem, B. (2016). “Temin, Seçim ve İşe Alma”. s.160-227 içinde *İnsan Kaynakları Yönetimi* (Ed.) Muharrem Tuna, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Erdemir, E. (2007). “İşe Alma İşlevinde İşletme Odaklılıktan Aday Odaklılığa Geçiş”. *İş, Güç Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 9 (4), 91-120.
- Erdil, O. (1998). “İşgörenlerin Performans Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar ve Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama”. 6. *Ulusal İşletmecilik Kongresi*. Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayını. Antalya.
- Eren, E. (2005). *İşletmelerde Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayın.
- Eren, E. (2005). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Basım
- Erendağ Sümer, F (2011). “Örgüt-Ortam İlişkisi Bağlamında Stratejik Halkla İlişkiler”. s. 61-69 içinde *Halkla İlişkilerden Stratejik Halkla İlişkilere*. (Ed.) Çiğdem Karakaya Şatır. İstanbul: Nobel Yayınları.
- Ergeneli, A. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Ersoy, M.S. ve Ersoy, A. (2011). *Kalite Yönetimi- Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Denetimi*. Ankara: İmaj Yayınevi.
- Ertuğrul, İ. (2004). *Toplam Kalite Kontrol; Kalite Güvenliği ve ISO 9000 Standartları Toplam Kalite Yönetimine İlişkin Bir İşletme Uygulaması*. Bursa: Ekin Kitapevi.
- Eser, Z. ve Korkmaz, S. (2011). *Pazarlamaya Giriş*. Ankara: Siyasal Yayın.
- Ertürk, M. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Haşit, G. (2000). *İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları:616.

- Hoştut, S. (2013). “Stratejik Halkla İlişkilerde Halkla İlişkiler Uygulayıcı Rollerı”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(1), s.417-434.
- Fındıkçı, İ. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Gavcar, E. Bulut, Z.A. VE Engin, K. (2006). “ Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları (Muğla İli Örneği). *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*13,2, 31-45.
- Geçikli, F. (2008). *Halkla İlişkiler ve İletişim*. İstanbul: Beta Yayın.
- Gerek, N. (2006). *İş Sağlığı ve İş Güvenliği*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Grunig, J. E. Ve Repper, F. C. (2005). “Stratejik Yönetim Kamular Ve Gündemler” . s. 131-173, içinde *Halkla İlişkilerde Ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik*. (Çev. Ed.). Grunig, James E. ve Elif Özsayar. İstanbul: Rota Yayınları
- Grunig, J. E. and Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. NY: Holt, Rinehart and Winston.
- Goetsch, D. L. ve Davis, S. (2017). *Toplam Kalite Yönetimi-Örgütsel Mükemmellik İçin-Toplam Kaliteye Giriş*. (çev. ed.) Özlem İpekçil Doğan ve Mert Topoyan. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Göksel, A.B. ve Başok, N. (2002). *Temel Halkla İlişkiler Bilgileri*. No:15. İzmir: Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayını.
- Göksel, A.B. (2010). *Stratejik Halkla İlişkiler Yönetimi*. İstanbul: Nobel Yayın.
- Göztaş, A. ve Topsümer, F. (2012). *Stratejik Halkla İlişkiler Yönetimi Araştır-Planla-Uygula-Araştır*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Güçdemir, Y. (2017). *Sosyal Medya; Halkla İlişkiler, Reklam ve Pazarlama*. İstanbul: Der Kitabevi Yayınları.
- Güler, E. (2006). “ E- İnsan Kaynakları Yönetimi ve E-İşe Alım Süreçlerindeki Gelişmeler”. *Ege Academic Review*. 6 (1). s.17-23.
- Gümüş, B. (2005). *İş Analizinin İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Önemi Ve Diğer İnsan Kaynakları Fonksiyonları İle Olan İlişkisi*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Eskişehir.

- Gümüştekin, G. E. Özler, D. E ve Yılmaz, F. (2016). “360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”. *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*. 1,1,1-20.
- Gürol D. Yonca, (2017). *Armstrong’un Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi El Kitabı*. Ankara: Nobel.
- Gürüz, D. ve Yaylacı. Ö. G. (2004). *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: MediaCat.
- Hatıboğlu, Z. (1986). *İşletmelerde Yönetim Organizasyonu ve Personel Davranışı*. İstanbul: Met/Er Matbaası.
- Helvacı, A. (2002). “Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi”. *Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. Cilt 35. Sayı 1-2.
- Hesapçıoğlu, M. (2001). *Türkiye’de Makro Düzeyde İnsan Kaynakları Planlaması*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- İslamoğlu, A.H. (2002). *Pazarlama İlkeleri*. İstanbul: Beta.
- Kadıbeşegil, S. (2010). *İtibar Yönetimi*. İstanbul: MediaCat.
- Kahraman, H. B. (2017). *Kariyer Yönetimi Kapsamında Eğitim Ve Geliştirme Faaliyetlerine Yönelik Algıların Çalışan Memnuniyeti Üzerindeki Etkileri* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Ve Örgütsel Değişim Bilim Dalı, İstanbul.
- Kalyon, N.Y. (2012). *Halkla İlişkiler ve İletişim*. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Karadoğan, E.(2014). *Liman İşçilerinin Sağlığı ve Güvenliği*. Ankara: Liman-İş Yayınları.
- Karakaya, Ç. (2016). “Stratejik Halkla İlişkilerde Uygulayıcı Roller: Ders Programları Üzerinden Bir Değerlendirme”. *ODÜ Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi* (Odüsobiad). 6 (15), 184-197.
- Kaya, İ. (2015). “İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Uygulamaları: Otel İşletmesinde Bir Örnek Olay İncelemesi”. *Uluslararası Hakemli Beşeri ve*

Akademik Bilimler Dergisi, Ocak/Şubat/Mart İlkbahar Dönemi, Cilt:4, Sayı:11, ss.77-91.

Kazancı, M. (1997). *Kamuda ve Özel Sektörde Halkla İlişkiler*. Ankara: Turhan Kitabevi.

Kılıç, D. (2012). “Medya Kavramı ve Toplum”, s. 72-92. içinde *Medya ve İletişim*. (Ed.) Halil İbrahim Gürcan. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, No 2548.

Kılış, İ. (2016). *İş Sağlığı ve Güvenliği*. Bursa: Dora Yayıncılık.

Kıngır, S. (2010). *Toplam Kalite Yönetimi; Meslek Yüksek Okulları İçin*. Ankara: Nobel.

Kocabaş, F. ve Elden, F. (2008). *Reklamcılık*. İstanbul: İletişim.

Kocabaş, F. Elden, M. ve Yurdakul, N. (2004). *Reklam ve Halkla İlişkilerde Hedef Kitle*. İstanbul: İletişim.

Koç, N. (2000). “İnsan Kaynaklarını Değerlendirme Ve Personel Seçiminde Psikolojik Testler”. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*. 33 (1). s.1-7.

Kotler, P. (2009). *Soru ve Cevaplarla Günümüzde Pazarlamanın Temelleri*. (Çev.) Ümit Şensoy. İstanbul: Optimist.

Kovacı, A. (2007). *Toplam Kalite Yönetimi, Fakat Nasıl?* İzmir: Seçkin.

Köker, N.E. ve Erdoğan, İ. (2007). “ Sivil Toplum Kuruluşları ve Lobicilik”. s.53-73, içinde “*Ermeni, Rum, Yahudi Lobileri Örneğinde Lobicilik Kavramına Giriş*” (Ed.) Bilgehan Gültekin ve Leyla Budak. Ankara: Nobel.

Kubat, G. (2012). “Öz Değerlendirmenin 360 Derece Geri Besleme Yöntemindeki İşlevselliği”. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 5 (1). s.51-65.

Kuru, O. (1998) “Türkiye’de İşçi Sağlığı, İş Güvenliği: Teftiş ve Öneriler”. *Türk Endüstri İlişkileri Derneği III, Endüstri İlişkileri Kongresi*. 14-16 Ekim. Ankara.

Küçük Kurt, M. (1987). “Halkla İlişkilerde Araştırma Yöntemleri ve Değerlendirme”. *Halkla İlişkiler Sempozyumu*. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Ve Basın - Yayın Yüksekokulu Basımevi.

Maden, D. (2012). “Durum ve Örgüt Analizi”. s. 143-180, içinde *Stratejik Halkla İlişkiler Yönetimi Araştırma-Planlama-Uygulama-Değerlendirme*. (Ed.) Aylin Göztaş ve Füsun Topsümer, Ankara: Seçkin.

- Mazlum, M. (2010). “Pazarlama İlkeleri”. *Çağ Üniversitesi Yayınları* No:13. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları* No: 4.
- Meydan, C.H. (2010). “Kaynak Bağımlılığı, İşlem Maliyetleri, Örgütsel Ağ ve Yeni-Kurumsal Kuram ile Örgütlerin İttifak Oluşturma Sebepleri Üzerine Bir İnceleme”. *Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Dergisi*. 9. Cilt. 2. Sayı. s.6.
- Mucuk, İ. (2005). *Temel İşletme Bilgileri*. İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Mutlu, E. (2005). *Globalleşme, Popüler Kültür ve Medya*. Ankara: Ütopya Yayınları.
- Odabaşı, A, N.ve Borluk, A, N. (2016). “İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Değerleme Sistemi ve Uygulama Örnekleri”. s. 271-298. içinde *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (Ed.) Azize Ergeneli, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Odabaşı, Y. ve Oyman, M. (2011). *Pazarlama İletişimi Yönetimi*. İstanbul: MediaCat.
- Okakın, N. (2008). *Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Okumuş, F. vd. (2012). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Ankara: Seçkin.
- Öğüt, A., Akgemci, T., Demirsel M. T. (2004). “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde Çalışan Motivasyon Süreci”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 12, 277-290.
- Öksüz, B. (2011). “E-İşe Alım Sürecinde Kurumsal Web Sitelerinin Kullanımı Ve Konu Üzerine Bir Araştırma”. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*.7 (14), 267-284.
- Örücü, E. ve Köseoğlu, M. A. (2003). *İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Özçelik, O. (2009). “Eğitim ve Geliştirme” s.161-204, içinde *İnsan Kaynakları Yönetimi* (Ed.) Cavide Uyargil, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Özden, M. C. (2007). *Bireysel Kariyer Yönetimi: Profesyonelin El Kitabı*. İstanbul: Akis Kitap.
- Özdemir E. ve Soldam A. (2012). “Seçme Kriterleri Nasıl Değişiyor?”. 9.Seçme ve Yerleştirme Zirvesi. *HR Dergi* (Eczacıbaşı), (1-14).

- Özdemir, İ. (2007). “*Performans Değerleme Yöntemleri; Performans Değerleme Yöntemi Tercihleri Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma ve Model Önerisi*”. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özgen H. ve Yalçın A. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım*. Adana: Nobel.
- Özkoç, A.G. (2016). “Eğitim ve Geliştirme” s.238-273 içinde “*İnsan Kaynakları Yönetimi*”(Ed.) Muharrem Tuna. Ankara: Detay.
- Özsoy, O. (1998). *Propaganda ve Kamuoyu Oluşturma*. İstanbul: Alfa Basım Yayımları.
- Öztürk, S. (2007). “Reklam ve Halkla İlişkiler” s.250-271. içinde *Pazarlama Yönetimi*. (Ed.) Ahmet Kalender ve Mehmet Fidan. Konya: Tablet.
- Özüpek, M.N. (2005). *Kurum İmajı ve Sosyal Sorumluluk*. Konya: Tablet.
- Raymond A. Neo, (2009). *İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi*. (Çev.) Canan Çetin. İstanbul: Beta.
- Sabuncuoğlu, Z. (2001). *İşletmelerde Halkla İlişkiler*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sabuncuoğlu, Z. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.
- Sezgin, M. (2014). “İşletmelerde Sosyal Sorumluluk Ve Halkla İlişkiler”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*. 7 (1-2). s.137-152.
- Steyn, B. (2011). “Halkla İlişkiler Stratejist Rolü” s. 119-170 *Halkla İlişkilerden Stratejik Halkla İlişkilere* (Ed.) Çiğdem Karakaya Şatır. Ankara: Nobel.
- Songür, N. (2011). *Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama*. Ankara: TODAİE.
- Srinamesh, K. and Verčič, D. (2003). “The Theoretical Framework for Global Public Relations Research and Practice”. p.1-19. in *The Global Public Relations Handbook: Theory, Research and Practice*. (Ed.) Krishnamurthy Srinamesh and Dejan Verčič. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Süer, İ. (2014). *Pazarlama İlkeleri*. Ankara: Nobel.
- Şimşek, Ş. ve Öge, S. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Konya: Eğitim Akademi Yayınları.

- Tarhan, N. (2003). *Psikolojik Savaş, Gri Propaganda*. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Tarhan, N. (2006). *Psikolojik Savaş*. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Tarhan, A. (2008). *Halkla İlişkiler Modelleri*. Konya: Tablet.
- Taşkın, E. (1993). *İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme*. İstanbul: Der.
- Tellan, D. (2016). *Yönetin ve Halkla İlişkiler: Ön Okumalar*. Ankara: Ütopya Yayınları.
- Telman, N. (1997). "İşçi Sağlığında İş Kazaları ve İnsan Faktörü". *TÜSSİDE İş Sağlığı-İş Güvenliği ve Yönetimde Verimlilik Semineri*. Gebze. 26-27 Mart.
- Tekin, F. A. (1991). "Sosyal Güvenlik-İş Güvenliği İlişkisi". *A.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 9. Sayı. 1-2, Eskişehir, s. 324.
- Temizkan, R. (2016). "İnsan Kaynakları Planlaması". s. 104-154. içinde *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (Ed.) Muharrem Tuna, Ankara: Detay.
- Tikveş, Ö. (2003). *Halkla İlişkiler ve Reklamcılık*. İstanbul: Beta.
- Tortop, N. (1997). *Halkla İlişkiler*. Ankara: Yayı.
- Tozkoparan, G. ve Taşoğlu, J. (2011). "İş Sağlığı Ve Güvenliği Uygulamaları İle İlgili İşgörenlerin Tutumlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma". *Uludağ Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. (1), 181-209.
- Tuna, M. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Detay.
- Tuna, A. A. (2016). "İş Değerlemesi". s. 462-493 içinde *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (Ed.) Muharrem Tuna. Ankara: Detay.
- Tuncer, M. (2011). "Performans Değerleme Uygulamalarının Otel Çalışanları Üzerindeki Etkileri". *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 4(7). s.258-279.
- Tunç, A. ve Uygur. A. (2001). *Kariyer Yönetimi, Planlaması ve Gelişimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Tutar, H. (2010). *İşletme Yönetimi*. Ankara: Seçkin.
- Tutar, H. ve Yılmaz, M.K. (2003). *Genel İletişim*. Ankara: Nobel.

- Türk, M.S. ve Güven, A. (2007). *Yeni Başlayanlar İçin Halkla İlişkiler*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Türkal, İ. Geçikli, F. (2018). “2012-2017 Yılları Arasında Yabancı Kaynaklı Makalelerde Stratejik Halkla İlişkiler Yönetimi”. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*. 9 (24). s.283-307.
- Türkal, İ. ve Taşcıoğlu, R. (2018). “Türkiye’de Halkla İlişkilerin Stratejik Rolü: İnsan Kaynakları Sitelerindeki İş İlanları Üzerine Bir İnceleme”. *Atatürk İletişim Dergisi*. s.37-58.
- Türkel, A. Ç. (1998). *İşletme Yöneticileri İçin Toplam Kalite Yönetimi Ve İnsan Kaynakları*. İstanbul: Türkmen.
- Uludağ, A. (2008). “Halkla İlişkilerde Stratejik Süreç” s. 79-121, içinde *Halkla İlişkiler*. (Ed.) Ahmet Kalender ve Mehmet Fidan. Konya: Tablet.
- Uyargil, C. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi İçerisinde Performans Değerlendirme*. İstanbul: Beta.
- Uyargil, C. vd. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi* İstanbul: Beta.
- Ünal, A. (2002). “İşletmelerde İnsan Kaynaklarının Önemi, İnsan Kaynakları İşlevleri ve İnsan Kaynakları Yönetimi Sisteminde Ücretlendirme”. *Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi*. Cilt: 7. Sayı: 1. s. 22-23.
- Ülgen H. ve Mirze K. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta.
- Verčič, D. and Grunig, J. E. (2000). “The Origins of Public Relations Theory in Economic and Strategic Management”. p.9-58. in *Perspectives on Public Relations Research*. (Ed.) Danny Moss, Dejan Verčič and Gary Warnaby. London: Routledge.
- Weintraub Austin, E. and Pinkleton, B. E. (2015). *Strategic Public Relations Management Planning and Managing Effective Communication Programs*. New York: Routledge.
- Yayınoglu, E.P. (2013). *Gazetecilik ve Halkla İlişkiler Mesleği Mücadele mi, İş Birliği mi?* İstanbul: Türkmen.

- Yeloğlu O. H. (2004). “İşe Eleman Seçme Yöntemlerinde Örgütsel Farklılıklar ve Özgünlük Tartışmaları”. *Ege Akademik Bakış Dergisi*. 7 (1-2), 115-124.
- Yılmaz, R. A. (2005). “Uygulama Planları”. s. 93-109, içinde *Halkla İlişkiler Uygulamaları ve Örnek Olaylar*. (Ed.) Rasime Ayhan Yılmaz. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Yılmaz, A. ve Eroğlu, C. (2008). *Meslek Yüksekokulları İçin İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Seçkin.
- Yiğit, A. (2011). *İş Güvenliği*. Bursa: Alfa Akademi.

İnternet Kaynakları

- <http://www.hostbul.net/yeni-baslayanlar/45/ssl-nedir-nasil-calisir#.XOfh0ogzbIU>.
[Erişim Tarihi: 04.04.2019].
- <https://shiftdelete.net/en-iyi-10-is-bulma-sitesi-20767>. [Erişim Tarihi: 04.04.2019].
- <https://listelist.com/en-iyi-is-bulma-siteleri/>, [Erişim Tarihi: 04.04.2019].
- <https://www.kariyer.net/>, [Erişim Tarihi: 04.04.2019].
- <https://toptalent.co/>. [Erişim Tarihi: 08.04.2019].
- <https://www.linkedin.com/>. [Erişim Tarihi: 05.04.2019].
- <https://www.yenibiris.com/>, [Erişim Tarihi: 04.04.2019].
- <https://www.eleman.net/>. [Erişim Tarihi: 03.04.2019].
- <https://www.iskur.gov.tr/>. [Erişim Tarihi: 06.04.2019].
- <https://startupjobs.istanbul/>. [Erişim Tarihi: 08.04.2019].
- <https://bigumigu.com/is-ilanlari/>. [Erişim Tarihi: 08.04.2019].
- <https://www.kariyerzirvesi.com/index.asp>. [Erişim Tarihi: 06.04.2019].
- <https://www.secretcv.com/>. [Erişim Tarihi: 05.04.2019].
- <http://www.elemanonline.com.tr/>. [Erişim Tarihi: 05.04.2019].

http://www3.istanbul.edu.tr/genel/idari/basinhalk/HABERLER/04_02_10/03_12_11/04_01_11/PDF/sadehaberler_com_1.pdf. [Erişim Tarihi: 04.04.2019].

<https://www.secretcv.com/cv/854885728571856686068586855585648539858685938564848715b59/duzenle#personalinfo>, 2019 [Erişim Tarihi: 04.04.2019].

Medya Nedir? Medya Hakkında <https://www.msxlabs.org/forum/iletisim-bilimleri/79782-medya-nedir-medya-hakkinda.html#ixzz5cHgCaHqN> [Erişim Tarihi: 04.04.2019].

Medya ve Toplum <https://www.msxlabs.org/forum/iletisim-bilimleri/205385-medya-ve-toplum.html#ixzz5cHirx2XQ> [Erişim Tarihi: 04.04.2019].

<http://www.msxlabs.org> [Erişim Tarihi: 04.04.2019].

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler	
Adı Soyadı	Atakan KOTAN
Doğum Yeri ve Tarihi	Göle-1992
Eğitim Durumu	
Lisans Öğrenimi	Erciyes Üniversitesi
Y. Lisans Öğrenimi	Atatürk Üniversitesi
Bildiği Yabancı Diller	YOK
Bilimsel Faaliyetleri	Al-Farabi 4. Uluslararası Sosyal Bilimler Kongresi 2-5 Mayıs 2019, Erzurum “Markaların 8 Mart Dünya Kadınlar Günü Videolarının Analizi: Youtube Örneğinde” “Halkla İlişkilerden Dijital Halkla İlişkilere: Altın Örümcek Web Ödülleri Örneğinde Bir İnceleme”
İş Deneyimi	
Stajlar	
Projeler	
Çalıştığı Kurumlar	
İletişim	
E-Posta Adresi	ktn.atakan@gmail.com
Tarih	21/06/2019