

**TÜRKİYE'DEKİ EN DEĞERLİ MARKALARA SAHİP İŞLETMELERİN
İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI: ULUSLARARASI BİR
KIYASLAMA****Mahmut AKIN¹****Öz**

Bu çalışma Brand Finance firmasının 2019 yılında yayınladığı Türkiye'nin en değerli ve güçlü markaları raporunda yer alan işletmelerin insan kaynakları uygulamalarının belirlenmesi amacıyla hazırlanmıştır. Çalışmada, nitel araştırma yöntemlerinden belge incelemesi yapılmıştır. Brand Finance listesinde yer alan ve internet sitelerinden insan kaynakları uygulamalarına ulaşılabilen 25 işletme araştırma kapsamına alınmıştır. İşletmelerin insan kaynakları uygulamaları 12 farklı başlıkta incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre Türkiye'deki en değerli markalara sahip olan işletmelerin insan kaynaklarına büyük önem verdikleri ve onlar için en iyi imkânları sağlamaya çalıştıkları görülmüştür. Ayrıca küresel düzeyde en değerli markalara sahip işletmelerin insan kaynakları uygulamaları ile yapılan kıyaslamada "bireysel farklılıklara hoşgörü ve eşit istihdam fırsatı" başlığında küresel işletmelerin, "eğitim" başlığında ise Türkiye'deki işletmelerin internet sitelerinde çarpıcı bir şekilde daha fazla kayıt bulunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: En Değerli Markalar, İşletme, İnsan Kaynakları Uygulamaları

**HUMAN RESOURCES PRACTICES OF BUSINESSES WHICH HAVE
MOST VALUABLE BRANDS IN TURKEY: AN INTERNATIONAL
COMPARISON****Abstract**

This study is prepared to determine the human resources practices of business which have most valuable brands of Turkey according to Brand Finance Report (2019). The study was conducted as part of a qualitative research method document review. Within this scope, 25 businesses on the Brand Finance list have been evaluated. Human resources practices of businesses is evaluated under 12 different title. According to the results, it has been seen that businesses which have most valuable brands in Turkey have given great importance to human resources and tried to give them best possibilities they can provide. Additionally, global businesses which have most valuable brands and Turkey's businesses which have most valuable brands have compared in terms of human resources practices. There was a dramatic difference in the item of "tolerance of individual differences and equal employment opportunity" in favor of global businesses and "education" in favor of Turkey's businesses.

Keywords: Most Valuable Brands, Business, Human Resources Practices

¹ Doç.Dr., Yozgat Bozok Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, mahmut.akin@bozok.edu.tr, orcid.org/0000-0002-9592-2029

Extended Abstract

The purpose of the research: Wondering what are the human resources practices that make businesses successful is the basis of the study. The main objective of this study is to determine the human resources practices of companies which have most valuable brands in Turkey. Most valuable brands list of Turkey is obtained from Brand Finance (2019). In the literature survey, no research has been found to determine the human resources practices of companies with the most valuable brands at the national level. Therefore, it is thought that the study has an original quality and will contribute to the literature and our businesses.

Methodology: The universe of the research is the Brand Finance list of Turkey's most valuable and powerful brands (2019). Due to the time constraint, 25 of 100 brands were evaluated. The companies, whose human resources applications can be accessed from the website starting from the first brand of the list, were evaluated. Businesses whose human resources applications could not be reached were excluded from the evaluation and the next brand was started.

The study was carried out within the scope of document analysis from qualitative research methods and content analysis from data analysis methods. (Şahin and Kartal, 2011:412-413). In document review, which is a qualitative research method; written materials about which information is collected are analyzed (Yıldırım & Şimşek, 2003: 140). In content analysis, a material is carefully examined and interpreted systematically in order to determine patterns, themes, prejudices and meanings (Berg & Lune, 2015:380). Content analysis; is carried out with preliminary analysis, coding, categorizing, inference steps (Bilgin, 2006:8).

In this study, the coding's used in the research previously conducted by Akın (2019:41) were used. Therefore, preliminary analysis and coding was not performed, and the study was continued with categorization and inference steps. Then it has been determined how often human resources practices in different titles are seen in businesses.

In this study, the human resources practices of companies which have most valuable brands in Turkey are evaluated by websites. Other information about businesses on the web pages are excluded.

Results: According to the results obtained in this study, the most common application in evaluated enterprises is education. It has been observed that education is very important in these enterprises, besides the existing staff, candidate staff and interns are also trained. For some businesses, training is used as a strategy for finding and recruiting staff. This includes recruiting successful ones after training for new graduates. It is seen that some education programs can be included in the topics that will contribute to the private life of the person, apart from vocational education.

According to the information obtained under the heading of financial support, it has been observed that businesses with have most valuable brands provide financial support to human resources in different ways other than salary, and this is mostly the form of rewarding.

Within the scope of working conditions, besides a healthy and safe working environment, the staff is provided with many social, cultural and sports activities and club activities, an environment of rest, entertainment, energy gathering and peace.

Within the scope of family friendly practices, it has been observed that businesses with high brand value support families with many and different applications.

It has been seen that the enterprises examined provided students with wide and attractive internships and employment opportunities. This can ensure that qualified and optimal staff are recruited.

It has been observed that the evaluated companies have creativity expectations from their employees, and they have implemented practices to increase creativity.

It has been observed that the enterprises examined provide insurance to employees on different subjects.

It has been seen that there is tolerance to diversity in businesses and equal employment opportunity.

Health services are provided to employees in the evaluated enterprises and health support is provided.

Another situation encountered in the enterprises examined is the importance of teamwork. Another practice encountered in businesses is to emphasize the business mission.

Conclusion and discussion: According to the results, it has been seen that businesses which have most valuable brands in Turkey have given great importance to human resources and tried to give them best possibilities they can provide.

Within the scope of international comparison, there were striking differences in two issues. In comparison, it was seen that the most striking difference occurred under the title of "tolerance for individual differences and equal opportunity for employment". This topic has been handled very strongly on 23 websites of 25 businesses with the most valuable brands at the global level.

These businesses give the equal employment opportunity for candidates. Businesses are tolerant for the differences in religion, language, race, gender, nationality, disability etc. Evidence demonstrating that these policies are implemented in the field with photos and videos are presented. There is a lot of room for this subject on their website. Businesses in Turkey must make progress on this issue.

The second most striking difference between the compared titles was seen in education. This topic has been handled very strongly on 24 websites of 25 businesses with the most valuable brands at the Turkey's level. It has been observed that most enterprises have established a training center called "academy" and they offer a large number of training programs with different methods. Training programs can also be accessed from mobile devices to cover 24/7 using technological facilities.

1. Giriş

İşletmelerin ulusal ve uluslararası düzeyde yaşadıkları rekabet ortamında ulaştıkları başarıların tesadüfi olması mümkün değildir. Bu yüzden Türkiye'deki en değerli markalara sahip işletmelerin insan kaynakları uygulamalarının başarı arayışındaki işletmelere yol gösterebileceği düşünülerek bu çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma, Brand Finance (2019) firmasının hazırlamış olduğu "Türkiye'nin en değerli ve güçlü markaları" listesinde yer alan marka değeri en yüksek 25 işletmenin internet sitelerinde yer alan insan kaynakları uygulamalarının değerlendirmesini içermektedir. Çalışmada listenin ilk sırasından başlanarak insan kaynakları uygulamalarına ulaşılabilen işletmeler incelenmiştir.

Brand Finance, 1996 yılında kurulmuş olan, marka değerlendirme alanında çalışan bir danışmanlık şirkettir. Brand Finance dünyadaki ve Türkiye'deki işletmeleri marka değerlerine göre sıralamakta ve yayınlamaktadır (www.brandfinance.com).

Marka, bir ürün veya hizmetin farklılaştırılması için kullanılan, isim, sembol, şekil veya bunların bileşimidir (Ar, 2004:5). Markalaşan işletmeler, rekabet gücü elde etmede, tutundurma ve satışta, tescil yoluyla yasal koruma elde etmede avantaj sağlar (Ar, 2004:8). Ulusal veya uluslararası rekabette başarılı olmanın sırrı markalaşmadan geçmektedir. Küresel düzeyde etkili bir markanın yıllık cirosunun 147 ülkenin yıllık milli gelirinden daha yüksek olduğu belirlenmiştir (İHA, 2017). Bu durum markanın gücünü göstermektedir. Güçlü markaları bünyesinde bulunduran ülkelerin de güçlenmesi mümkündür. Markalaştığı için büyük miktarlarda üretim ve satış yapabilen bir işletme, daha fazla istihdam ve daha fazla vergi anlamına gelmektedir. Üretim yapmasına rağmen, markalaşamayan işletmeler ise büyük markalara fason imalat yapmaktan kurtulamazlar. Fason imalat sisteminde ise elde edilen kârın en önemli kısmının marka sahibine ayrıldığı, imalatı yapanın cüzi bir kazançla yetindiği bilinmektedir.

Bu çalışmanın temel amacı; Brand Finance firmasına göre Türkiye'nin en değerli 25 markasına sahip işletmenin insan kaynakları uygulamalarının belirlenmesidir. İşletmeleri başarıya ulaştıran insan kaynakları uygulamalarının neler olduğunun merak edilmesi çalışmanın düşünce temelini oluşturmaktadır.

Yapılan yazın araştırmasında, ulusal düzeyde, en değerli markalara sahip işletmelerin insan kaynakları uygulamalarının tespit edilmesi amacıyla yapılmış bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu yüzden çalışmanın orijinal bir nitelik taşıdığı, yazına ve işletmelerimize katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

2. Yöntem

2.1. Veri Toplama Süreci ve Örneklem

Araştırmanın evreni, Brand Finance firmasının listesinde bulunan Türkiye'nin en değerli ve güçlü markaları (2019) listesindeki 100 markadır. Zaman kısıtı sebebiyle 100 markanın 25'i değerlendirmeye alınabilmiştir. Çalışmaya listenin birinci sırasındaki markadan başlanarak internet sitesinden insan kaynakları uygulamalarına ulaşılabilen işletmeler değerlendirmeye alınmıştır. İnsan kaynakları

uygulamalarına ulaşamayan işletmeler değerlendirme dışı bırakılarak sonraki markaya geçilmiştir.

Çalışma, nitel araştırma yöntemlerinden belge incelemesi, veri analiz yöntemlerinden ise içerik analizi kapsamında gerçekleştirilmiştir (Şahin ve Kartal, 2011:412-413). Nitel bir araştırma yöntemi olan belge incelemesinde; hakkında bilgi toplanmak istenilen olgularla ilgili yazılı materyaller analiz edilir (Yıldırım ve Şimşek, 2003:140). İçerik analizinde ise, kalıpların, temaların, önyargıların ve anlamların belirlenebilmesi amacıyla bir materyal dikkatli, ayrıntılı ve sistematik olarak incelenir ve yorumlanır (Berg ve Lune, 2015:380). İçerik analizi; ön analiz, kodlama, kategorize etme, çıkarsama adımlarıyla gerçekleştirilir (Bilgin, 2006:8).

Bu çalışmada, daha önce Akın (2019:41) tarafından yapılmış olan çalışmada kullanılan kodlamalar kullanıldığı için ön analiz ve kodlama yapılmamış, kategorize etme ve çıkarsama adımlarıyla çalışma sürdürülmüştür. Başlıkları belirlenmiş olan insan kaynakları uygulamalarının inceleme kapsamındaki işletmelerde hangi sıklıkta görüldüğü belirlenmiştir.

Çalışmada, Türkiye'nin en değerli markalarına sahip işletmelerin internet sitelerindeki insan kaynakları ile ilgili bilgilere odaklanılmış, bunun dışındaki tüm bilgiler ve faaliyetler araştırma kapsamının dışında tutulmuştur.

2.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik

Nitel araştırmalarda geçerlilik araştırma sonuçlarının doğruluğunu gösterirken, güvenilirlik ise araştırma sonuçlarının tekrar edilebilirliği ile ilgilidir (Creswell, 2014:251).

Creswell (2014:251) nitel bir araştırmanın doğruluğunu denetleyebilmek için 8 geçerlilik stratejisinin uygulanmasını önermiştir. Bu stratejilerin neler olduğu aşağıda sıralanmıştır.

Araştırmada kullanılacak temaların şekillendirilmesinde farklı bilgi kaynaklarından ve katılımcılardan yararlanılması geçerliliği artırır. Araştırmanın temaları benzer bir çalışmadan alınmıştır (Akın, 2019:41). İlgili çalışmada temalarla ilgili, farklı akademisyenlerin fikirleri alınmıştır. Konuyla ilgili olarak başka çalışma bulunmadığından farklı kaynaklarla kıyaslama yapılamamıştır.

Üye kontrolünde; araştırmaya katılan kişilerden araştırmanın bulgu ve yorumlarının inanılabilirliği hakkında görüş istenir; Mevcut çalışma internet siteleri üzerinden gerçekleştirildiği için, araştırmanın katılımcıları yoktur ve değerlendirmeleri alınmamıştır.

Akran değerlendirmesinde, ulaşılan sonuçların doğruluğu farklı kişilerin kontrolünden geçirilir; temaların alındığı çalışmada akran değerlendirmesi yapılmıştır.

Elde edilen bulguların iletilmesi için geniş açıklamalar yapılmalıdır. Çalışmanın sonuç kısmında, elde edilen bulgularla ilgili geniş açıklamalar ve yorumlar yapılmıştır.

Araştırmacının, araştırmayla ilgili önyargılarını dürüstçe paylaşması gerekir. Bu çalışmaya herhangi bir önyargı ile başlanmamış işletmelerin internet sitelerinde kesin olarak yer alan uygulamalar belirlenmiş ve çalışma gerçekleştirilmiştir.

Araştırma sonucunda elde edilen, beklenmeyen veya tutarsız bulgular da paylaşılmalıdır; Çalışmada beklenmeyen veya tutarsız bir bulguya ulaşılmamıştır.

Olguların çok iyi anlaşılabilmesi için sahada uzun süre bulunulmalıdır. Bu çalışma, işletmelerin internet sitelerinin değerlendirilmesine dayandığı için saha araştırması yoktur. Fakat internet sitelerinin değerlendirilmesi için uzun zaman alan bir çalışma yapılmıştır.

Dış denetimde; araştırmayı ve araştırmacıyı tanımayan bir kişiden yardım alınarak çalışmanın bütünüyle değerlendirilmesi sağlanır. Araştırmacıyı tanımadığı halde çalışmayı değerlendirebilecek bir kişi bulunamadığından, bu geçerlilik stratejisi uygulanamamıştır.

Creswell yukarıda sıralanan geçerlilik stratejilerinden 2 sinin gerçekleştirilmesini tavsiye etmiştir (Creswell 2018:253). Mevcut çalışmada geçerlilik stratejilerinden 5 tanesi gerçekleştirilmiştir.

Geçerlilik çalışmasının ardından çalışmanın güvenilirliği konusunda da çalışma yapılmıştır. Güvenilirliği artırmanın bir yolu kodlayıcılar arasında görüş birliği oluşturulmasıdır (Creswell 2018:253). Temaların alındığı çalışmada araştırmacının yaptığı kodlama, dört farklı akademisyenin öneri ve eleştirileri çerçevesinde gözden geçirilerek yeniden oluşturulduğu için güvenilirliğin yeterli olduğu düşünülmektedir (Akin, 2019:40). Creswell (2014:316) nitel çalışmanın genelleştirilebilmesi için ise farklı vakalar üzerinde yeni çalışmalar yapılması gerektiğini ifade etmiştir. Bu çalışmadan elde edilen sonuçların genelleştirilebilmesi için yeni çalışmalara ihtiyaç vardır.

3. İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Uluslararası Bir Kıyaslama

Bu bölümde öncelikle, Türkiye'nin en değerli markalarına sahip olan işletmelerin insan kaynaklarına yönelik olarak gerçekleştirdikleri uygulamalar sıklıklarına göre sıralanmış ve uygulamaların nasıl gerçekleştirildiği hakkında bilgi verilmiştir. Devamında küresel düzeydeki ve Türkiye'deki en değerli markalara sahip işletmelerin insan kaynakları uygulamaları kıyaslanmıştır (Akin, 2019).

3.1. Eğitim; Kişisel, Finansal ve Kariyer Gelişimi Eğitim Programları

İnsan kaynakları uygulamalarından eğitim konusunun incelenen 25 işletmenin 24'ünde işlendiği görülmüştür. Bu durum, marka değeri yüksek işletmelerin, insan kaynakları eğitimine olağanüstü derecede önem verdiklerini göstermektedir. Çoğu işletmede akademi isimli eğitim birimleri kurulmuştur. Eğitim programları mesleki ve teknik olduğu kadar kişisel gelişime ve özel hayata katkı sağlayacak konuları da içermektedir. Liderlik, duygusal zekâ, kişisel imaj, sağlık, çocuk eğitimi, çocuk bakımı, spor, yabancı dil, iş sağlığı ve güvenliği, işe alıştırma, sosyal sorumluluk gibi konularda eğitim programlarına rastlanmıştır.

Eğitim, kurum içinde, iş başında, yemek salonunda, kurum sınıfında, kurum dışında, yurt dışında, simülasyon yöntemiyle, sanal iş ortamında, sanal gerçeklik

stüdyosunda, oyun tabanlı programlarla, eğitim videolarıyla, mobil cihazlardan 7/24 izlenerek, yüksek lisans programlarıyla, yurt dışındaki yüksek lisans programlarıyla, yurt dışındaki üniversitelerin sertifikalı uzaktan programlarıyla, seminerle, koçluk yoluyla, mentorluk yoluyla, İngilizce konuşma kulübüyle ve başarı hikâyelerinin izlenmesi yoluyla verilebilmektedir.

Küresel düzeydeki ve Türkiye'deki en değerli markalara sahip işletmeler kıyaslandığında; eğitim konusunda Türkiye'deki işletmelerde (24/25) küresel işletmelere göre (15/25) daha fazla sayıda eğitim uygulamasına rastlanmıştır. Küresel işletmelerde görülen ama Türkiye'deki işletmelerde görülmeyen bir uygulama işletmenin finans uzmanlarının çalışanlara kişisel birikimlerini nasıl yatırıma dönüştürecekleri ve kişisel refahlarını nasıl artıracakları konusunda destek sağlamalarıdır. Bunun dışında Türkiye'deki işletmelerde çalışanlara yönelik olarak gerçekleştirilen eğitim uygulamalarının hem çeşitlilik hem de uygulama yöntemleri açısından Küresel işletmelerinkine göre daha iyi olduğu görülmüştür.

Tablo 1: Eğitim Programlarının Uygulanma Sıklığı ve Yüzdesi

İşletme Grubu	Sıklık	Yüzde (%)
Türkiye	24	96
Küresel	15	60

3.2. Finansal Destek; Ödüllendirme, Hisse Dağıtımı, Primler, Kâr Paylaşımı, İlave Para Ödemeleri vb.

Değerlendirmeye alınan 25 işletmenin 19'unda maaş dışında, performans ödemesi, prim, kar paylaşımı gibi ilave ödemelerin yapıldığı belirlenmiştir.

Ayrıca çalışanların ve yakınlarının, kurumun ürettiği veya anlaşmalı olduğu ürün veya hizmetleri ücretsiz veya indirimli almaları sağlanmaktadır. Bu durum personelin kurumu sahiplenmesine katkı sağlayabilir. Aksi durumda, kurumun ürettiği ürün veya hizmet yerine farklı bir firmanın ürün veya hizmetinin kullanılması kurumun imajını olumsuz yönde etkileyebilir.

Rastlanan diğer finansal destekler de şu şekildedir; evlilik yardımı, ölüm yardımı, doğum ve kreş yardımı, taşınma yardımı, doğum günü hediyesi, işveren katkılı bireysel emeklilik ödemesi, anlık ödüllendirme, proje ödüllendirmesi, kıdem ödüllendirmesi, hediye çeki, etkinlik bileti, düşük faizli çalışan kredisi, ikinci emekli maaşı, sağlık yardımı, doğal afet yardımı, öğrenim yardımı.

Küresel düzeydeki ve Türkiye'deki en değerli markalara sahip işletmeler kıyaslandığında; Türkiye'deki işletmelerde (19/25), küresel işletmelere göre (16/25) daha fazla sayıda finansal destek uygulaması görülmüştür. Küresel işletmelerde bulunan ama Türkiye'deki işletmelerde rastlanmayan bir uygulama; çalışanlara işletmenin hisse senetlerinin verilmesidir. Diğer taraftan Türkiye'deki işletmelerde görülen, doğum, kreş, taşınma, evlilik, doğal afet, ölüm, öğrenim yardımları ile ikinci

emeklilik maaşı ve düşük faizli çalışan kredisi uygulamalarına da küresel işletmelerde rastlanmamıştır.

Tablo 2: Finansal Destek Uygulamalarının Sıklığı ve Yüzdesi

İşletme Grubu	Sıklık	Yüzde (%)
Türkiye	19	76
Küresel	16	64

3.3. Çalışma Şartları; Sağlık, Güvenlik, Fiziksel ve Psikolojik Rahatlık

Değerlendirilen 25 işletmenin 19'unda işyerinin sağlıklı, güvenli, fiziksel ve psikolojik olarak rahat olması ile ilgili düzenlemelerin yapıldığı görülmüştür. Risklerin belirlenerek tedbirlerin alınması, her şey yolunda giderken olası kriz senaryoları oluşturularak tedbir alınması ve krizlere hazırlık yapılması takdir edilmesi gereken güvenlik tedbirleridir. Bir işletme de sıfır iş kazası ve sıfır meslek hastalığı sloganıyla çalışmalarını sürdürmektedir.

İşletmelerde su altı sporlarından fotoğrafçılık kulübüne kadar çok sayıda ve farklı alanlarda kulüplerin oluşturulduğu görülmüştür. Bazı işletmelerde de, çalışanların bir araya gelerek eğlenmeleri ve aralarındaki iletişimin güçlenmesi için bahar şenliği, tekne gezisi, kokteyl, piknik, tiyatro gibi etkinliklerin yapıldığı görülmektedir. Bir işletmede, çalışan yardım masası uygulaması vardır. Bu uygulama ile çalışanın teknik veya idari soruları cevaplandırılmaktadır.

Bir işletmede kafeterya oluşturularak alternatif yeme-içme imkânı sağlanmıştır. Bir başka tesiste de çalışanlar için dinlenme alanları oluşturulmuştur. Bazı firmaların da ISO 18001 iş sağlığı ve güvenliği sertifikasına sahip olduğu yani çalışma ortamlarının sağlıklı ve güvenli olduğunu belgeledikleri görülmüştür.

Küresel düzeydeki ve Türkiye'deki en değerli markalara sahip işletmeler kıyaslandığında; Türkiye'deki işletmelerde (19/25), küresel işletmelere göre (15/25) çalışma şartlarıyla (sağlık, güvenlik, fiziksel ve psikolojik rahatlık) ilgili daha fazla sayıda ifadeye rastlanmıştır. Genel olarak her iki işletme grubunda çalışanların güvenliğine, fiziksel ve psikolojik rahatlığına büyük önem verildiği görülmekle birlikte, Türkiye'deki işletmelerde sosyal etkinliklerin ve kulüplerin yurt dışındaki işletmelere göre daha fazla sayıda ve daha etkin olduğu belirlenmiştir.

Tablo 3: Çalışma Şartlarının Sağlıklı, Güvenli, Fiziksel ve Psikolojik Rahatlığına Yönelik Uygulamaların Sıklığı ve Yüzdesi

İşletme Grubu	Sıklık	Yüzde (%)
Türkiye	19	76
Küresel	15	60

3.4. Aile Dostu Uygulamalar

Çalışanların iş/aile çatışması yaşama ihtimallerini azaltan her türlü uygulama, aile dostu uygulama olarak kabul edilmiştir. Marka değeri yüksek 25 işletmeden 14'ünde en az bir aile dostu uygulamaya rastlanmıştır. İşletmeler aile dostu uygulamalar ile çalışanlarını iş/aile çatışmalarından korumaya çalışmaktadır.

Değerlendirmeye alınan işletmelerin bazılarında alışılmadık bir uygulamanın bulunduğu görülmüştür. İş veya iş dışında bir konuda sıkıntı yaşayan personelin 7 gün 24 saat işletmenin çağrı merkezinden yardım istemesi mümkündür. Çağrı merkezi, aile içi şiddet, tıbbi, mali, psikolojik ve hukuki konularda destek sağlamaktadır.

İşletmelerde rastlanan diğer aile dostu uygulamalar ise şunlardır; anne baba çocuk akademisi kapsamında eğitim desteği, aile danışmanlığı, çocuğun okulunun ilk günü izin, iş yerinde kreş ve anaokulu, çalışanların ailelerine yönelik çocuk kulübü etkinlikleri, esnek çalışma, evden çalışma, yarı zamanlı çalışma, farklı bir ofiste çalışma, yenilenme izni, eğitim izni, ücretli izin, çalışan çocuklarına eğitim bursu, çalışan ve ailelerine yönelik sosyal tesisler, aile katılımlı geziler. Bir işletmenin de yurtdışında bir işyerine görevlendirilen çalışana ve eşine, istihdam, mesleki gelişim ve sosyal uyum konularında destek sağladığı görülmüştür.

Küresel düzeydeki ve Türkiye'deki en değerli markalara sahip işletmeler kıyaslandığında; Türkiye'deki işletmelerde (14/25), küresel işletmelere göre (16/25) aile dostu uygulamalar konusunda daha az sayıda ifadeye rastlanmıştır.

Her iki işletme grubunda aile dostu uygulamaların birbirine benzer başlıklarda sürdürüldüğü görülmüştür. Farklılık tespit edilen bir konu anne ve babalık izinleridir. Küresel işletmelerde çoğu ücretli, 6, 10 veya 20 haftalık anne-babalık izinleri bulunmaktadır. Ayrıca küresel işletmelerde personelin yaşlı anne babaları için bakım desteği sağlanmaktadır. Türkiye'deki işletmelerde bu konularda bir bilgiye rastlanmamıştır.

Tablo 4: Aile Dostu Uygulamaların Sıklığı ve Yüzdesi

İşletme Grubu	Sıklık	Yüzde (%)
Türkiye	14	56
Küresel	16	64

3.5. Öğrencilere Staj ve Çalışma İmkânları

25 işletmenin 13'ü lise ve/veya üniversite öğrencilerine staj, çalışma veya yarı zamanlı çalışma imkânı sağlamaktadır. İşletmelerin staj uygulamasına ve stajyerlere önem verdikleri, stajyerlere, yemek, ücret, kalacak yer, eğitim verdikleri, başarılı olanları ödüllendirdikleri ve işe aldıkları görülmektedir. İşletmelerden birinde lisans, yüksek lisans ve doktora öğrencilerinin güçlü bir şekilde davet edildiği görülmüştür. "Sizinle tanışmak için sabırsızlanıyoruz" şeklinde bir ifade kullanılmıştır. Ayrıca şu an şirketlerinde çalışanların çoğunun stajyerken işe alınanlardan oluştuğu ifade

edilmiştir. Yüksek lisans ve doktora öğrencilerinin tez araştırmalarını şirketlerinde yapmaları teşvik edilmiştir. Staj yapan öğrencilerin fotoğrafları ve stajla ilgili yazıları yayınlanarak, yeni öğrenciler teşvik edilmeye çalışılmıştır. Bir işletmenin de lisans son sınıf öğrencilerine 6 aylık yarı zamanlı eğitim vererek başarıyla tamamlayanlardan kurum yöneticilerini seçtiği görülmüştür.

Küresel düzeydeki ve Türkiye'deki en değerli markalara sahip işletmeler kıyaslandığında; Türkiye'deki işletmelerde (13/25), küresel işletmelere göre (12/25) öğrencilere staj ve çalışma imkânları sağlanması konusunda daha fazla sayıda ifadeye rastlanmıştır. Genel olarak her iki işletme grubunda öğrencilere staj ve çalışma imkânı sağlanmasına büyük önem verildiği görülmüştür. Her iki işletme grubunda da stajyerler önemli bir insan kaynağı potansiyeli olarak görülmektedir. Türkiye'deki işletmelerde, yurt dışındaki işletmelerden farklı uygulamalar; stajyerlere ücret verilmesi ve kalacak yer sağlanmasıdır. Yurt dışındaki işletmelerdeki farklı uygulama ise öğrencilere yurt dışındaki bir işletmede staj yapma imkânı sağlanmasıdır.

Tablo 5: Öğrencilere Staj ve Çalışma İmkânı Sağlanma Sıklığı ve Yüzdesi

İşletme Grubu	Sıklık	Yüzde (%)
Türkiye	13	52
Küresel	12	48

3.6. Yaratıcılık Beklentisi, Yaratıcılığı Artıracak Önlemler

Çalışma kapsamındaki 25 işletmenin 12'sinin internet sayfasında, çalışanlarından yaratıcılık beklentisi ifadesine ve/veya yaratıcılığı artıracak uygulamalara rastlanmıştır.

Bazı işletmelerde çalışanlara inovasyon ve yaratıcı düşünce eğitimi verilmektedir. Bazılarında ise çalışanların yaratıcı fikirlerini toplayan ve değerlendiren sistemler kurulmuştur. İşletmelerin yaratıcılığı teşvik etmek için kullandıkları stratejilerinden birisi de katılımcılık ve ifade özgürlüğüdür. Yaratıcı fikirlerin hayata geçirilmesi için kaynak sağlayan işletmeler de vardır. Bireylerin veya takımların yarışmasını içeren, ödüllü fikir ve proje yarışmaları yapılarak da fikir üretimi sağlanabilmektedir. Yeniliklerin denenmesinin teşvik edilmesi de yaratıcılığı güçlendirmek için kullanılan yöntemlerdendir.

Küresel düzeydeki ve Türkiye'deki en değerli markalara sahip işletmeler kıyaslandığında; Türkiye'deki işletmelerde (12/25), küresel işletmelere göre (10/25) yaratıcılık beklentisi ve yaratıcılığı artıracak önlemler konusunda daha fazla sayıda ifadeye rastlanmıştır. Her iki işletme grubunda yaratıcılığın artırılabilmesi için kullanılan yöntemler benzerlik taşımaktadır. Farklı uygulamalardan birisi, yurt dışındaki işletmelerde öğrencilerin ve yeni mezunların şirkete alınmasının bir yaratıcılık kaynağı olarak görülmesidir. Diğeri ise, Türkiye'deki işletmelerde yaratıcı fikirlerin üretilebilmesi için ödüllü fikir ve proje yarışmalarının yapılmasıdır.

Tablo 6: Yaratıcılık Beklentisi ve Yaratıcılığı Artıracak Önlemlerin Sıklığı ve Yüzdesi

İşletme Grubu	Sıklık	Yüzde (%)
Türkiye	12	48
Küresel	10	40

3.7. Çalışanlara Sigorta Yapılması-Sağlık, Kaza, Engellilik ve Tatil Sigortası

Değerlendirilen 25 işletmeden 11'inde, personele, sağlık, engellilik, yaşam, kaza veya seyahat sigortalarından en az birinin yapıldığı görülmüştür.

En değerli markalara sahip işletmelerin bir kısmında çalışanlara, SGK sigortasına ilave olarak özel sağlık sigortası yapıldığı görülmektedir. Bazı işletmelerde, emekli ve yardım sandığı vakfi ile devlet ve özel sağlık sigortası kapsamı dışındaki sağlık harcamaları da karşılanabilmektedir.

Küresel düzeydeki ve Türkiye'deki en değerli markalara sahip işletmeler kıyaslandığında; Türkiye'deki işletmelerde (11/25), küresel işletmelere göre (6/25) çalışanlara sigorta yapılması konusunda daha fazla sayıda ifadeye rastlanmıştır.

Eldeki verilere göre Türkiye'deki işletmelerin sigorta konusunda sayı ve çeşitlilik itibarıyla daha iyi durumda olduğu görülmektedir.

Tablo 7: Çalışanlara Sigorta Yapılma Sıklığı ve Yüzdesi

İşletme Grubu	Sıklık	Yüzde (%)
Türkiye	11	44
Küresel	6	24

3.8. Bireysel Farklılıklara Hoşgörü ve Eşit İstihdam Fırsatı

Değerlendirilen 25 işletmeden 11'inin internet sayfalarında, insan kaynaklarının farklılıklarına hoşgörü gösterildiği ve eşit istihdam fırsatı sağlandığı ifade edilmiştir.

İşletmelerde personel seçimi, terfi ve eğitim kararlarının tamamen kişilerin yetkinlik düzeylerine göre oluşturulduğu ifade edilmiştir. İş ilanlarının herkesin göreceği şekilde ilan edildiği, önceden ilan edilen ölçütlere göre şeffaf bir şekilde sınav yapılarak personel alındığı ifade edilmiştir.

Bazı işletmelerin daha kapsamlı bir ifade ile işe alım ve terfilerde din, dil, ırk, cinsiyet, mezhep, yaş, siyasi düşünce, askerlik durumu, hamilelik durumu, uyruk, maluliyet, sosyal ve ekonomik durum, kültürel farklılık ve etnik köken farkı gözetmeden adaletle hareket ettiklerini vurguladıkları görülmüştür. İşletmelerinde farklılıklara saygı duyulduğu ve kucaklandığı, farklılıkların zenginlik olarak görüldüğü ifade edilmiştir. Bir işletmede, çalışanlar arasındaki farklılıkların şirketi ileri

seviyelere taşıyacağına ve müşteri beklentilerinin karşılanmasına katkı sağlayacağına inanıldığı için bu durumun teşvik edildiği ifade edilmiştir.

Ayrıca çalışanlar arasında her türlü ayrımcılığın ve tacizin de önlenerek çalışanların kendilerini özgür hissetmelerinin sağlandığı vurgulanmıştır. Özellikle cinsiyet ayrımcılığına karşı hareket eden, bu konuda başarı sağlamış ve ödül almış işletmeler bulunmaktadır. Bir işletme ulusal düzeyde en fazla kadın istihdamı sağladığını ifade etmiştir.

Küresel düzeydeki ve Türkiye'deki en değerli markalara sahip işletmeler kıyaslandığında; Türkiye'deki işletmelerde (11/25), küresel işletmelere göre (23/25) bireysel farklılıklara hoşgörü ve eşit istihdam fırsatı konusunda daha az sayıda ifadeye rastlanmıştır. Küresel işletmelerde bu konuya geniş yer verilmiş, işe alım ve diğer insan kaynakları uygulamalarında din, dil, ırk, cinsiyet, engellilik vb. ayrımı yapılmadığı kesin bir dille ifade edilmiş ve bu konuda açıklamalar yapılmıştır. Ayrıca ifade edilen ilkelerin uygulandığını ispat edebilmek için farklı demografik niteliklerdeki personelin bir arada çalışırken fotoğrafları çekilerek paylaşılmıştır. Türkiye'de ise araştırmamıza konu olan 25 işletmenin yalnızca 11'inde bireysel farklılıklara hoşgörü ve eşit istihdam fırsatı vurgulanmıştır. Bu işletmelerde konuyla ilgili ifade ve açıklamaların hem daha zayıf olduğu hem de fotoğraflarla desteklenmediği görülmüştür.

Tablo 8: Bireysel Farklılıklara Hoşgörü ve Eşit İstihdam Fırsatı Sağlanması Sıklığı ve Yüzdesi

İşletme Grubu	Sıklık	Yüzde (%)
Türkiye	11	44
Küresel	23	92

3.9. İş Yerinde Sağlık Hizmeti ve Sağlık Destekleri

Değerlendirmeye alınan 25 işletmenin 9'unda sağlık hizmeti ve/veya sağlıkla ilgili destek programları bulunmaktadır. İşletmelerde psikolojik danışmanlık, beslenme ve diyet desteklerinin verildiği görülmüştür. Bazı işletmelerde bulunan polikliniklerde, işletmeye bağlı olarak çalışan doktorlar hizmet vermekte, çalışanları belirli aralıklarla sağlık kontrolünden geçirmektedir. Ayrıca sağlıklı yaşamı teşvik etmek amacıyla fiziksel aktivite programlarının düzenlendiği ve doğa yürüyüşlerinin yapıldığı görülmüştür.

Küresel düzeydeki ve Türkiye'deki en değerli markalara sahip işletmeler kıyaslandığında; Türkiye'deki işletmelerde (9/25), küresel işletmelere (5/25) göre işyerinde sağlık hizmeti ve sağlık destekleri konusunda daha fazla sayıda ifadeye rastlanmıştır. Sağlık hizmeti ve sağlık destekleri konusunda sayı olarak farklılık bulunsa da Türkiye'deki işletmelerle yurt dışındaki işletmelerde benzer uygulamaların bulunduğu görülmüştür. İşletmelerde alınan tedbirlerle öncelikle çalışanların sağlıkları korunmaya çalışılmakta, hastalanan çalışan söz konusu olduğunda da sağlık hizmeti verilmektedir.

Tablo 9: İşyerinde Sağlık Hizmetleri Verilme ve Sağlık Destekleri Sağlanma Sıklığı ve Yüzdesi

İşletme Grubu	Sıklık	Yüzde (%)
Türkiye	9	36
Küresel	5	20

3.10. Takım Çalışmasının Önemszenmesi

25 İşletmenin 9'unda takım çalışmasına önem verildiği ve çalışacak olan personelin takım çalışmasına yatkın olması gerektiği ifade edilmiştir.

Takım çalışmasının üstünlüklerine rağmen zorlukları da vardır. Bir takımın içerisinde çalışmak bireysel çalışmadan farklıdır. Kişiler arasında uyum ve işbirliğine ihtiyaç vardır. Özellikle işgücünün, farklı ülkelerden gelen çalışanlarla çeşitlendiği bir iş dünyasında, farklı dine, dile, ırka mensup kişilerle bir ekip olabilmek ve başarıyla çalışabilmek önem kazanmıştır. Bu yüzden çoğu işletme bir personel seçim ölçütü olarak takım çalışmasına yatkınlık istemektedir.

Küresel düzeydeki ve Türkiye'deki en değerli markalara sahip işletmeler kıyaslandığında; Türkiye'deki işletmelerde (9/25), küresel işletmelere göre (6/25) takım çalışmasının önemszenmesi konusunda daha fazla sayıda ifadeye rastlanmıştır. Yurtdışındaki işletmelerde, çalışanların farklı demografik özelliklerde olmasından dolayı işe alınacak kişilerin mevcut işgücü ile hoşgörü ve işbirliği içerisinde çalışmasının beklendiği ifade edilmiştir.

Tablo 10: Takım Çalışmasının Önemszenme Sıklığı ve Yüzdesi

İşletme Grubu	Sıklık	Yüzde (%)
Türkiye	9	36
Küresel	6	24

3.11. İş Yerinde Spor Tesisleri

Değerlendirilen 25 işletmenin 4'ünün internet sayfasında kurumun spor tesislerinin bulunduğu ifade edilmiştir. İncelenen işletmelerin çoğunda spor kulüpleri bulunduğu için bu işletmelerde spor tesislerinin bulunduğu fakat internet sayfalarında bununla ilgili bilgi vermedikleri düşünülmektedir. Dolayısıyla 25 işletmenin çoğunda spor tesisleri bulunuyor olabilir.

Spor salonu bulunan işletmelerin bir kısmında çalışanlar, spor aktivitelerini işletme antrenörlerinin desteği ile yürütmektedir. İşletmelerin spor tesislerinde tercihe göre bireysel veya grup olarak fiziksel aktivite yapma imkânı bulunmaktadır. Spor tesislerinden, çalışanların yanı sıra çalışanların aileleri de yararlanabilmektedir.

Küresel düzeydeki ve Türkiye'deki en değerli markalara sahip işletmeler kıyaslandığında; Türkiye'deki işletmelerde (4/25), küresel işletmelere göre (6/25) iş yerinde spor tesisleri konusunda daha az sayıda ifadeye rastlanmıştır. Her iki grup işletmede spor tesislerinden çalışanların yanı sıra çalışanların ailelerinin yararlanmasına da imkân sağlanmaktadır. Yurt dışındaki işletmelerde spor tesislerinin, çalışanların mutlu ve sağlıklı olmalarına, kariyer ve yaşam başarılarına katkı sağlaması amacıyla yapıldığı ifade edilmiştir.

Tablo 11: İşyerinde Spor Tesislerinin Bulunma Sıklığı ve Yüzdesi

İşletme Grubu	Sıklık	Yüzde (%)
Türkiye	4	16
Küresel	6	24

3.12. Misyon Vurgusu

Misyon vurgusundan kasıt, işletmenin misyonunu yazılı olarak beyan etmesi değildir. İşletmenin misyonunu mevcut ve potansiyel personeline etkileyici ve çarpıcı bir şekilde anlatmasıdır. Yapılan incelemede 25 işletmenin 1'inde işletmenin yaptığı işin anlamlılığı hakkında bir mesajla rastlanmıştır.

Küresel düzeydeki ve Türkiye'deki en değerli markalara sahip işletmeler kıyaslandığında; Türkiye'deki işletmelerde (1/25), küresel işletmelere göre (6/25) misyon vurgusu konusunda daha az sayıda ifadeye rastlanmıştır. Yurt dışındaki işletmeler, kurumlarını çekici kılmak amacıyla misyonlarını oldukça çarpıcı bir biçimde ifade etmişlerdir. İşletmelerinde çalışanların, milyarlarca insanın hayatına olumlu bir etkide bulunabilecekleri, insanlığa önemli bir katkı sağlayabilecekleri yönünde mesajlar verilmektedir.

Tablo 12: Misyon Vurgusu Sıklığı ve Yüzdesi

İşletme Grubu	Sıklık	Yüzde (%)
Türkiye	1	4
Küresel	6	24

4. Sonuç

Bu çalışmada, Brand Finance firmasının 2019 yılı için Türkiye'nin en değerli markaları raporunda yer alan 25 işletmenin insan kaynakları uygulamaları değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgular aşağıda yorumlanmıştır.

Bu çalışmada elde edilen sonuçlara göre, değerlendirilen işletmelerde en çok rastlanan uygulama eğitimidir. Bu işletmelerde eğitime çok önem verildiği, mevcut personelin yanı sıra aday personele ve stajyerlere de eğitim verildiği görülmüştür. Bazı işletmeler için eğitim, personel bulma ve işletmeye kazandırma stratejisi olarak

kullanılmaktadır. Yeni mezunlara verilen eğitimin ardından başarılı olanların işe alınması bu kapsamdadır. Bazı eğitim programlarının mesleki eğitim dışında, kişinin özel hayatına katkı sağlayacak konu başlıklarında olabildiği görülmektedir. Kişinin yaşamı bir bütündür. Kişinin özel hayatında mutlu olması iş hayatına da olumlu yönde yansiyabilir. Bu bakımdan iş dışındaki konularda da eğitim verilmesinin isabetli olduğu düşünülmektedir. Dikkat çeken diğer bir konu da eğitim metotlarındaki çeşitliliştir. Günümüzde işletmeler çok farklı yöntemlerle çalışanlarına eğitim verebilmektedir. Sürekli değişen ve rekabetçi bir iş dünyasında sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edilebilmesi için işletmelerin insan kaynaklarının eğitime önem vermeleri doğru bir stratejidir.

Finansal destek başlığında elde edilen bilgilere göre, marka değeri yüksek işletmelerin insan kaynaklarına maaş dışında farklı yollarla mali destek sağladığı, bunun çoğu zaman ödüllendirme şeklinde gerçekleştiği görülmüştür. Ödüllendirme çalışanın motivasyonunu güçlendirerek performansını artırabilir. Ayrıca yapılan ilave ödemelerle kişinin maddi olarak güçlendirilmesi tüm enerjisini işine yoğunlaştırmasını sağlayacağından, doğru kişiye, doğru zamanda ve doğru şekilde sağlanan maddi destekler kuruma katkı sağlayacaktır.

Çalışma şartları kapsamında personele, sağlıklı ve güvenli çalışma ortamının yanı sıra, çok sayıda sosyal, kültürel ve sportif etkinlik ve kulüp faaliyetleriyle dinlenme, eğlenme, enerji toplama ve huzur bulma ortamı sağlanmaktadır. Bu durum çalışanların sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılayarak rahatlamalarını sağlar. Bu uygulamaların yapıldığı işletmelerde psikolojik rahatlık söz konusudur. Böylece çalışan için işyeri daha cazip bir niteliğe bürünmektedir.

Aile dostu uygulamalar kapsamında marka değeri yüksek işletmelerin çok sayıda ve farklı uygulamalarla ailelere destek oldukları görülmüştür. Anne ve babanın çalıştığı bir ailede iş hayatıyla birlikte ev ve çocuklarla ilgili sorumlulukların yerine getirilmesi oldukça zordur ve çoğu zaman iş/aile çatışmalarını beraberinde getirir. Aile dostu uygulamalarla personelinin iş/aile çatışması yaşamasına engel olan işletmeler çalışanlar tarafından daha çok tercih edilecekleri gibi daha yüksek çalışan performansı elde edebilirler.

İncelenen işletmelerin öğrencilere geniş ve cazip staj ve çalışma imkânları sağladıkları görülmüştür. Bu durum nitelikli ve en uygun personelin işletmeye kazandırılmasını sağlayabilir. Standart bir personel seçim sınavında aday, çok sınırlı şekilde tanınabilir. Oysa staj veya yarı zamanlı çalışma programında çok daha uzun bir süreçte kişinin tüm yeteneklerinin, kişilik yapısının ve davranışlarının tanınması mümkündür. Dolayısıyla işe uygun kişiler çok daha isabetli bir şekilde seçilebilir. Bu sebeple işletmelerin imkânlar dâhilinde mümkün olduğu kadar çok üniversite öğrencisine staj ve/veya çalışma imkânı sağlaması, aday havuzunu genişleterek ve isabetliliği artırarak önemli bir personel seçim stratejisi olabilir.

Değerlendirilen işletmelerin, çalışanlarından yaratıcı fikirler bekledikleri ve çalışanlarının yaratıcılığına katkı sağlayacak uygulamalar gerçekleştirdikleri görülmüştür. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamanın yolu sürekli olarak daha iyi ürün ve hizmetleri tüketiciye sunmaktan geçmektedir. Daha iyi ürün ve hizmetler geliştirmek için yaratıcı fikirlerin geliştirilmesi ve uygulanması gerekmektedir. Bu

kapsamda işletmelerin yaratıcı bir örgüt kültürü oluşturmaya çalışmaları ve yaratıcılığı teşvik etmeleri doğru bir yaklaşımdır.

İncelenen işletmelerin çalışanlara farklı konularda sigorta yaptıkları görülmüştür. İşvereni tarafından sigorta kapsamına alınan çalışan, kendini güvende hissedecek, çalıştığı kuruma yönelik olarak da olumlu bir bakış açısında sahip olacaktır. Sigorta imkânları potansiyel işgücünün de işletmeye çekilebilmesine katkı sağlayabilir.

İşletmelerde farklılıklara hoşgörü gösterildiği ve işe alımlarda adaylara fırsat eşliği sağlandığı görülmüştür. İşletmelerde farklılıklara hoşgörü gösterilmesi ve işe alımlarda adaylara fırsat eşitliği sağlanması, en nitelikli işgücünün işletmeye kazandırılmasını sağlayacağından, işletmenin başarısına katkı sağlar. İşgücünün çeşitliliğinin bir faydası da toplumun farklı kesimlerinden müşteri kazanılmasına katkı sağlamasıdır.

Değerlendirilen işletmelerde çalışanlara sağlık hizmetleri verilmekte ve sağlık konusunda destek sağlanmaktadır. Kişinin kendini işine verebilmesi ve yüksek performansla çalışabilmesi için sağlıklı olması büyük önem taşır. Bu yüzden bilinçli işletmeler çalışanlarına sağlık hizmeti verdikleri gibi, sağlıklı kalmaları için de farklı başlıklarda destekler sağlamaktadır. Sağlık destekleri sayesinde çalışanların sağlıklı kalmaları, hastalandıklarında hızlı tedavi edilmeleri, işletme açısından işgücü kaybını en aza indirecektir.

İncelenen işletmelerde karşılaşılan diğer bir durum, takım çalışmasının önemsenmesidir. Günümüzde çoğu işletme, işlerini takım çalışmaları aracılığı ile yürütmektedir. Takımlar içerisindeki insanların oluşturdukları sinerji karmaşık problemlerin aşılabilmesini ve büyük projelerin gerçekleştirilmesini sağlayabilmektedir.

Araştırma kapsamındaki işletmelerde spor tesislerinin bulunduğu görülmüştür. Fiziksel aktivitenin, fiziksel ve psikolojik sağlık üzerindeki olumlu etkisi herkes tarafından bilinen bir gerçektir. Çalışanlarından yüksek performans bekleyen işletmelerin onların sağlıklarına özen göstermeleri, sağlığın desteklenmesi için de fiziksel aktivitenin teşvik edilmesi ve imkân sağlanması akılcı bir yaklaşımdır.

İşletmelerde rastlanan bir uygulama da işletme misyonunun vurgulanmasıdır. Bir işletme, ürettiği ürün ve hizmetlerle insanlığa nasıl bir katkı sağladığını anlatırsa, mevcut işgücünün işiyle gurur duyması, potansiyel işgücünün ve müşterilerin de işletmeye sempatiyle bakmaları sağlanabilir. İşle gurur duyan bir personelin gayretli bir şekilde çalışması ve yüksek performans göstermesi beklenir.

Uluslararası kıyaslama kapsamında, küresel düzeyde en değerli markalara sahip işletmelerin insan kaynakları uygulamaları ile Türkiye'deki en değerli markalara sahip işletmelerin insan kaynakları uygulamaları kıyaslanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, değerlendirilen 12 başlıktan 8'inde (eğitim, finansal destek, çalışma şartları, öğrencilere staj ve çalışma imkânları, yaratıcılık, sigorta, işyerinde sağlık hizmeti ve sağlık destekleri, takım çalışması) Türkiye'deki en değerli markalara sahip işletmelerin internet sitelerinde konuyla ilgili daha fazla ifadenin bulunduğu görülmüştür. Geriye kalan 4 başlıkta (bireysel farklılıklara hoşgörü ve eşit istihdam

fırsatı, aile dostu uygulamalar, işyerinde spor tesisleri, misyon vurgusu) ise küresel düzeyde en değerli markalara sahip işletmelerin internet sitelerinde daha fazla ifade bulunmaktadır.

Kıyaslama yapılan başlıklar arasında en çarpıcı farkın “bireysel farklılıklara hoşgörü ve eşit istihdam fırsatı” başlığında olduğu görülmüştür. Küresel düzeyde en değerli markalara sahip 25 işletmeden 23’ünün internet sitesinde bireysel farklılıklara hoşgörü ve eşit istihdam fırsatı konusu çok güçlü bir şekilde işlenmiştir. İşletmelerinde hiçbir şekilde din, dil, ırk, cinsiyet, milliyet, engellilik vb. ayrımı yapılmadığı, nitelikleri uygun olan herkese kapılarının açık olduğu vurgulanmıştır. Fotoğraf ve videolarla bu politikalarının sahada uygulandığını gösteren kanıtlar sunulmuştur. İnternet sitelerinde bu konuya geniş yer ayrılmıştır. İnsan kaynakları tedarikinde tüm kesimlere kapılarını açmalarının kendileri için hem önemli bir yaratıcılık kaynağı olduğu, hem de daha fazla müşteri anlamına geldiğini ifade etmişlerdir. Türkiye’deki en değerli markalara sahip işletmelerin bu başlıktaki durumuna bakıldığında 25 işletmenin 11’inin internet sitelerinde “bireysel farklılıklara hoşgörü ve eşit istihdam fırsatı” konusunun işlendiği görülmüştür. Ancak bu 11 işletmede de konunun küresel işletmelere göre yüzeysel bir şekilde ifade edildiği ve sahadaki uygulamayı gösterecek herhangi bir belge veya fotoğrafa yer verilmediği görülmüştür. Bu başlıkta iki işletme grubu arasında önemli bir fark bulunmaktadır. Türkiye’deki işletmelerin bu konuda ilerleme sağlamaları kendileri açısından yarar sağlayabilir.

Kıyaslama yapılan başlıklar arasındaki ikinci en çarpıcı fark eğitim konusunda görülmüştür. Türkiye’deki en değerli markalara sahip 25 işletmeden 24’ünün internet sitesinde eğitim konusunun güçlü bir şekilde vurgulandığı belirlenmiştir. Çoğu işletmenin “akademi” isimli eğitim merkezi kurdukları, farklı başlıklarda çok sayıda eğitim programını, çok farklı metotlarla sundukları görülmüştür. Eğitim programlarına, teknolojik imkânlar kullanılarak 7 gün 24 saati kapsayacak şekilde mobil cihazlardan da erişilebilmektedir. Küresel düzeyde en değerli markalara sahip işletmelere bakıldığında ise 25 işletmenin 15’inin internet sitesinde eğitim konusuna değinildiği görülmüştür. Bu sonuçlara göre, Türkiye’deki işletmelerin internet sitelerinde eğitim konusuna küresel düzeydeki işletmelere göre daha fazla yer verildiği görülmektedir. Bu tespit işletmelerimiz açısından olumlu bir durum olarak değerlendirilmektedir. İşletmelerimizin sürekli gelişen ve değişen bir dünyaya uyum sağlayabilmeleri ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü oluşturabilmeleri için eğitim programlarıyla insan kaynaklarını geliştirmeleri büyük önem taşımaktadır.

Kıyaslama yapılan iki işletme grubunda diğer başlıklar açısından çok büyük fark görülmemiştir. Çoğu konuda insan kaynakları uygulamaları içerik olarak büyük benzerlikler taşımaktadır. Küresel düzeyde en değerli markalara sahip işletmelerin Türkiye’deki işletmelere göre internet sitelerinde daha fazla bilgi olduğu, verilen bilgileri fotoğraf ve video gibi materyallerle daha fazla destekledikleri görülmüştür.

Bu çalışmada Türkiye’de faaliyet gösteren ve en değerli markalara sahip işletmelerin insan kaynakları uygulamaları incelenmiş, devamında uluslararası bir kıyaslama yapılmıştır. İşletmelerin başarısında insan kaynaklarının ve insan kaynakları uygulamalarının önemi aşikâr olduğuna göre, değerlendirilen insan

kaynakları uygulamaları marka değerlerini artırmak isteyen işletmelere yol gösterebilir.

Çalışmanın birtakım kısıtları bulunmaktadır. Zaman kısıtı sebebiyle 100 işletmeden 25'i değerlendirmeye alınmıştır. Diğer bir kısıt, işletmelerin internet sayfalarından elde edilen bilgileri doğrulama imkânının bulunmamasıdır. Ulaşılan bilgilerin gerçeği yansıttığı varsayılarak çalışma gerçekleştirilmiştir.

Çalışmada değerlendirilen veriler anket uygulaması ile toplanmamış olup, işletmelerin halka açık internet sitelerinden alınmıştır. İşletmelerden araştırma izni alınmadığı için isimleri gizli tutulmuştur.

Bildirim: Bu araştırma hiçbir dış finansman almadı. Yazarlar çıkar çatışması beyan etmemektedir. Yayın etiği ve araştırma etiği kurallarına uyuldu. Çalışma intihal denetimine tabi tutulmuştur.

Kaynakça

- Akın M. (2019). En Değerli Markalara Sahip İşletmelerin İnsan Kaynakları Uygulamaları. *Uluslararası Ekonomi İşletme ve Politika Dergisi*, 3 (1), 37-48.
- Ar, A.A. (2004). *Marka ve Marka Stratejileri*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Berg, B.L. ve Lune, H. (2015). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Çeviri Editörü: Hasan Aydın, Eğitim Kitabevi: Konya.
- Bilgin, N. (2006) *Sosyal Bilimlerde İçerik Analizi*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Brand Finance. (2019). Erişim Adresi: <https://brandfinance.com/knowledge-centre/reports/brand-finance-turkey-100-2019/>
- Creswell, John W. (2018). *Nitel Araştırma Yöntemleri: Beş Yaklaşım Göre Nitel Araştırma ve Araştırma Deseni*, 4. Baskı, Çeviri Editörleri: Mesut Bütün, Selçuk Beşir Özdemir, Siyasal Kitabevi: Ankara
- Creswell, John W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, 4th ed., Sage: California.
- İHA. (2017). Erişim Adresi: <http://www.iha.com.tr/haber-vw-147-ulkeden-daha-fazla-ciro-yapti-645853/>
- Şahin A. ve Kartal B. (2011). *Pazarlama Araştırması*. İstanbul: Lisans Yayıncılık.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2003). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Seçkin Yayınevi.