

EN DEĞERLİ MARKALARA SAHİP İŞLETMELERİN İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI**Mahmut AKIN¹****Öz**

Bu çalışma Forbes (2017) internet sitesinde yer alan en değerli markalara sahip işletmelerin insan kaynakları uygulamalarının belirlenmesine yöneliktir. Çalışma, nitel araştırma yöntemlerinden belge incelemesi kapsamında gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda Forbes listesinde yer alan ve internet sitelerinden insan kaynakları uygulamalarına ulaşılabilen 25 işletme araştırma kapsamına alınmıştır. Çalışmaya ilk sırada yer alan işletmeden başlanmış, internet sitesinden insan kaynakları uygulamalarına ulaşılabilen işletmeler değerlendirmeye alınmıştır. Değerlendirilen işletmelerde 12 farklı insan kaynağı uygulaması görülmüştür. Makale metninde insan kaynakları uygulamaları işletmelerde rastlanma sıklığına göre sıralanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre marka değeri yüksek işletmelerin insan kaynaklarına olağanüstü düzeyde önem verdikleri ve sağladıkları imkânlarla onları memnun etmeye çalıştıkları görülmüştür.

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

HUMAN RESOURCES APPLICATIONS OF BUSINESSES WHICH HAVE MOST VALUABLE BRANDS**Abstract**

This study is aimed at determining the human resources applications of businesses which have most valuable brands in the web site of Forbes (2017). The study was conducted as part of a qualitative research method document review. Within this scope, 25 businesses on the Forbes list have been evaluated. The evaluation was started from the first row of businesses list. The businesses that have access to human resources applications from the web site have been evaluated. Businesses that could not have access to human resources practices were excluded from the evaluation. 12 different human resource applications have been observed in the evaluated businesses. Human resources applications are listed according to the frequency of occurrence in businesses. According to the results, it has been seen that businesses which have most valuable brands have given extraordinary importance to human resources and tried to satisfy them with the possibilities they have provided.

Keywords: Most Valuable Brands, Businesses, Human Resources Applications

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

1. Giriş

Küresel düzeyde rekabetin hüküm sürdüğü iş dünyasında işletmelerin başarılarının tesadüfi olması mümkün değildir. Dolayısıyla başarılı işletmelerin uygulamalarının değerlendirilmesi, başarı arayışındaki tüm işletmelere yol gösterebilir. İşletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamak için en önemli varlıkları insan kaynaklarıdır. Bu yüzden başarılı işletmelerin insan kaynakları uygulamaları hakkındaki bilgilerin değerli olduğu düşünülmektedir. Bu araştırma, “Dünyanın en başarılı işletmeleri, insan kaynaklarına hangi imkânları sağlıyorlar?” sorusuna cevap bulmak için gerçekleştirilmiştir. Başarı ölçüsü olarak marka değeri tercih edilmiştir. Dolayısıyla araştırmanın amacı; en değerli markalara sahip işletmelerin insan kaynakları uygulamalarını belirlemek ve böylece başarılarının sırlarını keşfetmeye çalışmaktır. Bu amaca ulaşılabilirse başarı düzeylerini yükseltmek ve marka değerlerini artırmak isteyen işletmeler insan kaynakları uygulamaları konusunda yol gösterebilecek bilgiler elde edilebilir. Bu çalışma, Forbes (2017) listesinde yer alan marka değeri en yüksek 100 işletmeden 25’inin internet sitelerinde yer alan insan kaynakları uygulamalarının değerlendirilmesine dayanmaktadır. Çalışma listenin ilk sırasından başlatılarak insan kaynakları uygulamalarına ulaşılabilen işletmelerin değerlendirilmesine dayanmaktadır. İnternet sitelerinde yer alan bilgilerin gerçeği yansıtmakta olduğu varsayılmıştır.

Forbes, 1917 yılında kurulmuş olan, işletme, yatırım, teknoloji, girişimcilik, liderlik, yaşam tarzı konularına odaklanmış küresel bir basın işletmesidir (Forbes, 2018). Forbes dünya genelindeki işletmeleri marka değerlerine göre sıralayarak yayınlamaktadır. İşletmelerin marka değerlerinin belirlenmesinde finansal göstergeler kullanılmaktadır. Marka değeri en yüksek 100 işletmenin ülkelere göre dağılımı Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1: Marka Değeri En Yüksek 100 İşletmenin Ükelere Göre Dağılımı

Ülke Adı	İşletme Sayısı	Ülke Adı	İşletme Sayısı
ABD	54	İsveç	2
Almanya	12	Avusturya	1
Fransa	7	Kanada	1
Japonya	7	Çin	1
İsviçre	4	Danimarka	1
Belçika	2	İrlanda	1
Güney Kore	2	İngiltere	1
Hollanda	2		

Kaynak: Forbes, 2018.

Araştırma marka değeri yüksek işletmeleri konu aldığından marka kavramının tanımlanmasında yarar vardır. Bir marka, isim, sembol, şekil veya bunların tamamını içererek bir ürün veya hizmeti diğerlerinden farklılaştırır (Ar, 2004: 5). Bir marka, satın alınan ürün veya hizmet ile kişinin beklentilerini karşılamayı vadeden özellikler sepetidir (Ar, 2004: 5). Marka imajı ise; tüketicinin marka ile ilgili algılarının, düşüncelerinin, duygularının ve markanın çağrışım yaptırdığı şeylerin bütünüdür (Polat ve Arslan, 2015:25).

Kurum imajı da işletmelerin markasıdır (Sabuncuoğlu, 2013: 92). Bazı işletmeler kurum imajlarını markalaştırmış, bazıları ise ürün markalarıyla bir

kurumsal imaj oluşturmışlardır. Markalaşma sayesinde işletmeler, tutundurma ve talep oluşturma, satış ve rekabet gücünü artırma, yeni ürünleri daha kolay piyasaya sürme, kolay fiyatlandırma, tescil ile yasal koruma elde etme gibi faydalar sağlayabilirler (Ar, 2004: 8).

Küresel rekabette ve dünya ekonomisinde söz sahibi olmanın yolu güçlü markalara sahip olmaktan geçmektedir. Bir markanın yıllık cirosu dünyanın 147 ülkesinin yıllık milli gelirini geride bırakabilmektedir (İHA, 2017) . Yalnızca üretim yapan ama markalaşmayan işletmeler büyük markalara fason imalat yaparak satış gelirinin çok küçük bir kısmını elde edebilmektedir. Çok sayıda ve güçlü markalara sahip işletmelerin bulunması ülkenin milli gelirlerine de olumlu katkı sağlayacaktır. Markalaşmanın önemi aşikâr olduğuna göre markalaşmaya katkı sağlayabilecek çalışmaların yürütülmesi gereklidir. Bu çalışmanın amacı en değerli markalara sahip işletmelerin insan kaynakları uygulamalarını belirlemektir. Dünyaca ünlü markalara sahip bu işletmeler insan kaynaklarına yönelik olarak bilinen uygulamalara mı sahiptir yoksa sıra dışı uygulamaları mı vardır? Bu araştırma ile bu sorulara cevap bulunabilirse ve bulunacak cevaplar arasında yeni, farklı ve sıra dışı insan kaynakları uygulamaları olursa, araştırma amacına da o ölçüde ulaşılmış olacaktır. Böylece işletmelerimize insan kaynakları uygulamaları konusunda katkı sağlanabilecektir.

Yapılan yazın araştırmasında marka değeri yüksek işletmelerin insan kaynakları uygulamalarının belirlenmesine yönelik bir çalışmaya rastlanmamıştır. Dolayısıyla dünyanın en değerli markalarına sahip işletmelerin insan kaynakları uygulamaları bilinmemektedir. Bu işletmelerin insan kaynakları uygulamalarının belirlenmesi orijinal bir nitelik taşımakta ve yazına katkı sağlaması beklenmektedir. Çalışmanın işletmelere de katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

2. Yöntem

2.1. Veri Toplama Süreci ve Örneklem

Bu araştırmanın evreni Forbes listesinde yer alan marka değeri en yüksek 100 işletmedir. Araştırma tasarlanırken listede yer alan 100 işletmenin tamamının internet sitelerinin incelenmesi ve insan kaynakları uygulamalarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışmaya başlandığında her bir işletmenin internet sitesinde yer alan bilgilerin okunması tasnif edilmesi ve değerlendirilmesinin tahmin edilenden çok daha fazla zaman aldığı görülmüştür. Çünkü internet sitelerinde ana sayfaya bağlı çok sayıda sayfa ve her bir sayfada çok miktarda bilgi bulunmaktadır. Mümkün olduğunca bu bilgilerin tamamı okunarak hiçbir uygulamanın atlanmadan belirlenmesi için gayret gösterilmiştir. Bu yüzden çalışmanın kapsamı daraltılarak 25 işletmeye indirilmiştir. Çalışmaya Forbes listesinde ilk sırada yer alan işletmeden başlanmış, internet sitesinden insan kaynakları uygulamalarına ulaşılabilen işletmeler değerlendirmeye alınmıştır. İnsan kaynakları uygulamalarına ulaşamayan işletmeler değerlendirme dışı bırakılarak bir sonraki işletmeye geçilmiştir.

Bu çalışmada, nitel araştırma yöntemlerinden belge incelemesi, veri analiz yöntemlerinden ise içerik analizi kullanılmıştır (Şahin ve Kartal, 2011: 409).

Nitel araştırmalarda veri toplama yöntemlerinden olan belge incelemesi; hakkında bilgi sahibi olmak istenilen olgu veya olgularla ilgili yazılı materyallerin analiz edilmesine dayanır (Yıldırım ve Şimşek, 2003:140). İçerik analizi ise, kalıpların, temaların, önyargıların ve anlamların tespit edilebilmesi amacıyla belirli bir materyalin dikkatli, ayrıntılı ve sistematik olarak incelenmesi ve yorumlanmasıdır (Berg ve Lune, 2015:380).

Nitel araştırmalarda veri analiz yöntemlerinden içerik analizi; ön analiz, kodlama, kategorize etme, çıkarsama adımlarını içerir. Yöntemin adımları mekanik gözükse de yaratıcı çıkarımlar yapılabilmesine imkân sağlar (Bilgin, 2006:8).

Çalışmada en değerli markalar sahip işletmelerde bir ön analiz yapılarak hangi başlıklarda insan kaynakları uygulamalarının bulunduğu belirlenmiş, ardından insan kaynakları uygulamaları, tespit edilmiş olan başlıklar altında sınıflandırılmıştır. Son olarak da başlıklar halinde belirlenmiş olan insan kaynakları uygulamaları, sıklıklarına göre sıralanmış ve içerikleri oluşturulmuştur. Bu çalışmada, işletmelerin internet sitelerindeki insan kaynakları ile ilgili bilgilere odaklanılarak, gerçekleştirilen uygulamalar ve sağlanan imkânlar dikkate alınmıştır. Değerlendirme ölçütü, insan kaynakları fonksiyonları haricindeki insan kaynakları uygulamalarıdır. İnsan kaynaklarına yönelik olamayan tüm bilgiler ve faaliyetler kapsam dışı bırakılmıştır.

2.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik

Nitel geçerlilik araştırma sonuçlarının doğruluğunu göstermekte iken, nitel güvenilirlik ise araştırma sonuçlarının tekrar edilebilirliği ile ilgilidir (Creswell, 2014: 313).

Creswell'e (2014:313) göre nitel bir çalışmanın doğruluğunu denetleyebilmek için 8 geçerlilik stratejisi bulunmaktadır. Bu stratejiler ve çalışmamızda nasıl uygulandığı aşağıda sıralanmıştır.

a. Araştırmada kullanılan temaların isabetli bir şekilde oluşturulabilmesi için farklı bilgi kaynakları kullanılmalıdır. Farklı bilgi kaynakları ve farklı katılımcıların bakış açıları çerçevesinde oluşturulan temalar geçerliliği artırır:

Araştırma konusu ile ilgili başka çalışma olmadığından insan kaynakları uygulamalarının başlıkları isimlendirilirken farklı kaynaklardan yararlanılması mümkün olmamıştır. Fakat işletmelerde rastlanan insan kaynakları uygulamalarının altında toplandığı başlıkların isabetli olup olmadığı, bir değişiklik önerisi bulunup bulunmadığı konusunda ikisi alan içi, ikisi de alan dışından dört farklı öğretim elemanının fikirleri sorulmuştur. Elde edilen sonuçlara göre öğretim elemanlarının çok titiz bir değerlendirme yaptıkları ve öneriler getirdikleri görülmüştür. Böylece farklı bakış açılarının geçerliliğin artırılması için kullanılması söz konusu olmuştur. Alınan önerilerden uygun bulunanlar doğrultusunda insan kaynakları uygulamaları başlıklarında ve hangi uygulamaların hangi başlıklar altında toplanacağı konusunda değişiklikler yapılmıştır.

b. Üye kontrolünde araştırmanın katılımcılarından araştırmanın bulgu ve yorumlarının inanılabilirliği hakkında görüş istenir:

Mevcut çalışma insanlar üzerinden gerçekleştirilmediğinden ilgili kişilerin değerlendirmelerini içermemektedir.

c. Akran incelemesinde, elde edilen sonuçların doğruluğu farklı kişilerin kontrolünden geçmelidir:

Bu şartın sağlanabilmesi için, yapılan çalışmanın tüm materyalleri verilerek ve çalışmanın tüm aşamaları anlatılarak ikisi alan için ve ikisi alan dışı dört öğretim elemanının eleştirel gözle çalışmayı değerlendirmeleri istenmiştir. Değerlendirme sonucu oraya çıkan ortak kanaat, düzeltilmesi istenen birkaç konu hariç, çalışmanın ana hatlarıyla doğru bir çizgide ilerlediği ve sonuca ulaştığı yönündedir.

d. Bulguların iletilmesi için zengin ve geniş açıklamalar yapılmalıdır:

Çalışmanın sonuç bölümünde elde edilmiş olan bulgularla ilgili zengin ve geniş açıklamalar ve yorumlar yapılmıştır.

e. Araştırmacının, araştırmaya getirdiği önyargılar dürüst bir şekilde paylaşılmalıdır:

Mevcut çalışmada araştırmacının iyi markalara sahip işletmelerin çalışma şartlarının da iyi olacağı yönünde bir önyargısı bulunmaktaydı. Fakat bu önyargı çalışmanın güvenilirliğini olumsuz yönde etkilememiştir. İşletmelerin internet sitelerinde kesin olarak görülmüş olan uygulamalar belirlenerek çalışma gerçekleştirilmiştir.

f. Negatif veya tutarsız bulgular da paylaşılmalıdır:

Çalışmada negatif veya tutarsız olarak değerlendirilebilecek bulgular da verilmiştir. Örneğin aile dostu uygulamalar 25 işletmeden 16'sında görülmüştür. Çalışanlara yönelik eğitim faaliyetleri 25 işletmeden 15'inde görülmüştür. Çalışma şartları; sağlık, güvenlik, fiziksel ve psikolojik Rahatlık kapsamındaki uygulamalar ise 25 işletmeden yalnızca 11'inde görülmüştür. Dünyanın en iyi markalarına sahip işletmelerde bu oranların daha yüksek olması beklenirdi.

g. Olguları çok iyi anlayabilmek için sahada uzun süre bulunulmalıdır:

Bu çalışma işletmelerin internet siteleri aracılığı ile gerçekleştirildiği için saha çalışması yoktur. Fakat internet sitelerinin değerlendirilmesi için aylar süren bir çalışma yapılmıştır.

h. Dış denetim, çalışmanın bütünüyle değerlendirilmesi için araştırmayı ve araştırmacıyı tanımayan bir kişiden yardım alınması:

Bu geçerlilik stratejisi uygulanamamıştır.

Creswell, yukarıda sıralanan geçerlilik stratejilerinden en azından 2 sinin gerçekleştirilmesini tavsiye etmiştir (Creswell 2018:253). Mevcut çalışmada geçerlilik stratejilerinden 5'i gerçekleştirilmiştir.

Geçerlilik çalışmasının ardından çalışmanın güvenilirliği konusunda da çalışma yapılmıştır. Güvenilirliği artırmanın bir yolu kodlayıcılar arasında görüş birliği oluşturulmasıdır (Creswell 2018:253). Mevcut çalışmada araştırmacının yaptığı kodlama, dört farklı akademisyenin öneri ve eleştirileri çerçevesinde gözden geçirilerek yeniden oluşturulmuştur. Creswell (2014:316) nitel çalışmanın genelleştirilebilmesi için ise farklı vakalar üzerinde yeni çalışmalar yapılması gerektiğini ifade etmiştir. Bu çalışmada elde edilen sonuçların genelleştirilebilmesi yeni çalışmaların yapılmasını gerektirmektedir.

3. İnsan Kaynakları Uygulamaları

Bu kısımda en değerli markalara sahip olan işletmelerin insan kaynaklarına yönelik olarak gerçekleştirdikleri uygulamalar, görülme sıklıklarına göre, sıralanmış ve uygulamanın nasıl gerçekleştirildiği hakkında bilgi verilmiştir.

3.1. Bireysel Farklılıklara Hoşgörü ve Eşit İstihdam Fırsatı

Değerlendirilen 25 işletmenin 23'ünün internet sayfalarında, insan kaynaklarının farklılıklarına hoşgörü gösterildiği ve eşit istihdam fırsatı sağlandığı ifade edilmiştir. Farklılıklara pozitif bakışın ifade edildiği çoğu internet sayfasında, insanların sahip olduğu, din, dil, ırk, cinsiyet gibi farklılıkların işletme kültürlerinin bir parçası olduğu, bu durumun yaratıcılığa ve müşteri potansiyeline önemli bir katkı sağladığı ifade edilmiştir. İşletmeler için, insan

kaynaklarının sahip olduğu mesleki becerilerin ve takım ruhu içerisinde çalışabilmenin önemli olduğu, bireysel farklılıkların önemli olmadığı vurgulanmıştır. Farklılıklara gösterilen hoşgörü, iş ortamında çekilmiş ve farklı ırklardan insanların bir arada bulunduğu fotoğraflarla yansıtılmıştır. Engellilere pozitif ayrımcılık yaptıklarını vurgulayan firmalar da vardır.

3.2. Aile Dostu Uygulamalar

Marka değeri yüksek 25 işletmeden 16'sında en az bir aile dostu uygulamaya rastlanmıştır. İşletmelerin aile dostu uygulamalar ile çalışanlarını iş/aile çatışmalarından korumaya çalıştıkları görülmüştür. Bu işletmeler, kişinin hem iş, hem de özel hayatında yapması gerekenleri bir arada gerçekleştirebilmesine imkân sağlayan, esnek, evden, uzaktan, yarı zamanlı ve iş paylaşımına dayanan çalışma sistemlerini uygulamaktadır.

Aile dostu uygulamalar arasında anne babalık izinleri de sayılabilir. Değerlendirmeye alınan işletmelerin bir kısmında personele anne babalık izinlerinin verildiği ifade edilmiştir. İşletmelerin çoğunda bu izinlerin ücretli olarak gerçekleştirildiği, bazılarında 6, bazılarında 10, bazılarında ise 20 hafta anne babalık izninin bulunduğu görülmüştür.

Diğer aile dostu uygulama iş yerinde çocuk bakım merkezi kurulmasıdır. Değerlendirmeye alınan işletmelerde personel çocuklarına bakım desteği sağlandığı ifade edilmiştir. Bazı işletmelerde ise personelin yaşlı anne-babalarına, iki işletmede de evcil hayvanlarına bakım desteği sağlandığı ifade edilmiştir.

Personelin dinlenerek enerji toplayabilmesi ve iş yerinde yüksek performans göstermesi beklentisiyle maliyetini işletmenin üstlendiği kısa tatiller ve yaz tatilleri sağlanmaktadır. Benzer şekilde, yerel kültürel ve sportif etkinlikler için ücretsiz bilet sağlandığı da görülmektedir.

Personelin özel hayatındaki huzur ve mutluluğun iş hayatına olumlu yönde etki edeceği düşünülerek, çocuk sahibi olmak isteyen ama olamayan kişilere yönelik olarak, maliyetleri işletme tarafından üstlenilmek üzere, kısırlık tedavisi, taşıyıcı annelik, evlat edinme desteği sağlandığı görülmüştür.

Bir işletmenin farklı bir ülkeye gönderilen personelin ikamet edeceği konutun ve çocuklarının eğitim göreceği okulların bulunmasına destek sağlandığı ifade edilmiştir. İşletmenin, çalışanlarının özel hayatındaki problemleri aşmalarına yardım etmesi oldukça anlamlıdır.

Değerlendirmeye alınan işletmelerin birinde oldukça etkileyici ve sıradışı bir uygulama görülmüştür. İş veya iş dışında bir konuda sıkıntı yaşayan personel 7 gün 24 saat işletmesinden yardım isteyebilmektedir. İşletme gizlilik prensibiyle personeline yardım etmektedir. İşletmelerin insan kaynakları uygulamalarında alışılmış olan, işletmelerin iş yerinde çalışanlarına destek olmasıdır. İşletmelerin çalışanların özel hayatlarında yaşamakta oldukları sıkıntıları atlatmalarına yardımcı olması, bunu da 7 gün 24 saat yapmaları şaşırtıcı derecede farklı ve takdir edilmesi gereken bir uygulamadır.

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

Değerlendirmeye alınan 25 işletmenin 16'sında maaş dışında, performans ödemesi, hisse dağıtımı, prim, kar paylaşımı gibi ilave ödemelerin yapıldığı belirlenmiştir.

Personele, ücretsiz veya indirimli fiyatla işletmenin hisse senetlerinin verilmesi ortaklık sağlayacağından çalışanın kurumu sahiplenmesini

güçlendirebilir. İşletmenin kârını personel ile paylaşmasının da çalışanların kurumu sahiplenmesine katkı sağlaması beklenebilir. Bazı işletmelerin kurum ürünlerini çalışanların indirimli almaları için imkân sağladıkları da görülmüştür. Personelin, indirimli alım yoluyla, kurum ürünlerini kullanmaları da kurumu sahiplenmeye ve kurumla özdeşleşmeye katkı sağlayabilir. Aksi halde, örneğin otomobil üreten bir işletmenin çalışanlarının farklı marka otomobil kullanmaları kurumun imajına olumsuz bir etkide bulunabilir.

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

İncelenen 25 işletmenin 15'inde, çalışanların kişisel, mesleki ve kariyer gelişimlerine katkı sağlayacak kurum içi veya kurum dışı eğitim programları uygulandığı görülmektedir. İşletmelerin eğitim için büyük bütçeler ayırdıkları, bazılarının bütçelerinin milyonlarca dolar olduğu ifade edilmiştir.

İlginç olan bulgulardan birisi işletmelerin uyguladığı eğitim programlarının yalnızca mesleki içeriğe sahip olmamasıdır. Yemek yapımı ve gitar kursları gibi iş dışı konularda da eğitim programları düzenlenmektedir. Bazı eğitim programlarının akıl hocalığı (mentorluk) yöntemiyle gerçekleştirildiği, bazı işletmelerin de kendi eğitim kurumlarını oluşturdukları görülmüştür. Personelin mesleki gelişimine katkı sağlamak için bazen farklı ülkelerdeki başarılı proje takımlarına dâhil edildiği ifade edilmiştir. Bazı işletmede sürekli öğrenme felsefesine vurgu yapılmıştır.

Finansal gelişim desteği kapsamında, işletmelerin finans uzmanlarının, kişilerin maddi refaha kavuşabilmeleri için birikimlerini nasıl değerlendirebilecekleri konusunda tavsiyelerde buldukları görülmüştür. Kişinin iş ve özel yaşamını bir bütünlük içerisinde değerlendiren anlayışa göre özel hayatında maddi refaha kavuşmuş personelin, maddi sıkıntılar içerisindeki personele göre kendini işini daha fazla verebileceği düşünülmektedir.

Bir işletmede, eğitim programlarının yöntem olarak yalnızca % 10'unun teorik olduğu, geriye kalan kısmının yaparak öğrenmeye ve akranlardan öğrenmeye dayandığı ifade edilmiştir.

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

Değerlendirilen 25 işletmenin 15'inde işyerinin sağlık şartlarına uygun, güvenli, fiziksel ve psikolojik olarak rahat olması ile ilgili tedbirlerin alındığı görülmüştür. Personelin iş yerinde kendilerini rahat hissedebilmeleri için bazı işletmelerde kafeteryaların ve mutfakların oluşturulduğu görülmektedir. Bir işletmede birim yöneticisi personelin işyerinde mutlu ve tatminli olmasından sorumlu tutulmuştur. Bir işletme, iş yerinde ev havasında sıcak ve samimi bir ortam oluşturulduğunu vurgulamıştır. Personelin fiziksel ve psikolojik şiddetten korunması için her türlü tedbirin alındığı ifade edilmiştir. Sağlıklı, emniyetli, verimli, konforlu ve eğlenceli çalışma ortamları oluşturulduğu vurgulanmıştır. Bir işletme, personeline yönelik olarak ILO sözleşmesinin ve insan hakları evrensel beyannamesinin geçerli olduğunu ifade etmiştir. Bir işletmenin sitesinde imalat merkezlerinin çalışanların kendilerini iyi hissedebilmeleri için doğal güzellik ve huzur içeren coğrafyalarda kurulduğu anlatılmıştır. İşletmelerde, personele yüksek düzeyde değer verilmesi, çalışanlara yönelik olarak etik ilkelerin uygulanması, adil ve şeffaf kurumsal bir yönetim anlayışının bulunması, iş ortamında yaşanabilecek problemlere destek olacak bir birimin bulunması, personel hakkındaki bilgilerin gizliliği konusunda güvence verilmesi, tüm personel arasında güvene dayalı ilişkilerin geliştirilmesi, eksikliklerini giderebilmeleri için çalışanlara destek olunması ve uzun süreli kariyer imkânı sağlanması da çalışanların psikolojik rahatlığına katkı sağlayacaktır.

3.6. Öğrencilere Staj ve Çalışma İmkânları

25 işletmenin 12'sinde lise ve/veya üniversite öğrencilerine staj ve çalışma imkânları sağlanmaktadır. Bazı işletmelerde stajyer öğrencilere eğitim verildiği ve/veya farklı ülkelerdeki birimlerde çalışma imkânı sağlandığı görülmektedir. Bu işletmelerde mümkün olduğu kadar çok sayıda kişinin işletmeye başvurması ve bu şekilde işletmenin potansiyel işgücünün içerisinde seçileceği aday havuzunun genişletilmesi gayretinin bulunduğu değerlendirilmiştir. Öğrenci stajlarına, kendilerine bir getirisi olmadığı, vakit kaybettirdiği, maliyetlerini artırdığı gibi sebeplerle sıcak bakmayan işletmeler görülebilmektedir. Marka değeri yüksek işletmelerde ise tam tersine bir yaklaşım vardır. Maliyetlerine rağmen staj imkânlarına olağanüstü derecede önem vermekte oldukları görülmektedir. Öğrenci stajlarının iş dünyasının ihtiyaç duyduğu, uygulamayı bilen ve nitelikli iş gücünün yetiştirilebilmesi için gerekli olduğu gözden kaçırılmamalıdır. Staj sırasında bilgi, beceri ve performansı gözlenen stajyer öğrencinin potansiyel insan kaynağı olarak değerlendirilmesi, insan kaynağı havuzunu genişletilerek en iyilerin seçilmesine katkı sağlayabilir.

3.7. Yaratıcılık Beklentisi, Yaratıcılığı Artıracak Önlemler

Çalışma kapsamındaki 25 işletmenin 10'unun internet sayfasında, çalışanlarından yaratıcılık beklentisi ifadesine ve/veya yaratıcılığı artırabilecek uygulamalara rastlanmıştır. Yaratıcılığın artırılması amacıyla kullanıldığı ifade edilen yöntemlerden birisi güçlendirmedir. Başka bir işletmede personelin geleneksel olmayan yöntemleri kullanmaları ve risk almalarının teşvik edildiği ifade edilmiştir. Bu işletmelerde merak etme, soru sorma ve öğrenmenin teşvik edildiği, hatalara hoşgörü ile bakıldığı görülmektedir. Personele özerk ve yaratıcı bir biçimde çalışabilecek bir ortam oluşturulduğu ifade edilerek, yaratıcı düşünceleri ve fark yaratmaları istenmiştir. Personelin fikirlerini ifade etmeleri ve kendi başarılarına karar vermeleri teşvik edilmektedir. Yaratıcılık kaynağı olarak görülen uygulamalardan birisi de öğrencilerin ve yeni mezunların şirkete alınmasının teşvik edilmesidir.

3.8. İş Yerinde Spor Tesisleri

Değerlendirilen 25 işletmenin 6'sının internet sayfasında kurumun spor tesislerinin bulunduğu ve çalışanların spor yapmalarının teşvik edildiği görülmektedir. İşletmelerin bir kısmında spor tesislerinden çalışanın ailelerinin de yararlanabileceği, bu merkezlerin çalışanların mutlu ve sağlıklı olabilmelerine katkı sağlaması için yapıldıkları ifade edilmiştir. Spor tesislerinin çalışanların kariyer ve yaşam başarısına katkı sağlamasının beklendiği de ayrıca ifade edilmiştir.

3.9. Misyon Vurgusu

Yapılan incelemede 25 işletmenin 6'sında mevcut ve potansiyel işgücüne, işletmenin yaptığı işin anlamlılığı hakkında mesaj verildiği görülmektedir. Bazı işletmelerde, orada çalışmakla, milyarlarca insanın hayatına olumlu bir etkide bulunma imkânının bulunduğu vurgulanmıştır. İşletmenin insanlığa önemli bir katkı sağladığı ve bu durumun işletmede çalışmayı anlamlı kıldığı ifade edilmiştir. Her bir çalışanın yaratıcı fikirleriyle dünyayı değiştirebileceği vurgulanmıştır.

3.10. Takım Çalışmasının Önemszenmesi

25 İşletmenin 6'sında takım çalışmasına önem verildiği ve/veya çalışacak olan personelin takım çalışmasına uygun olması gerektiği ifade edilmiştir. Bu işletmelerin internet sayfalarında personelin demografik olarak farklı insanlarla hoşgörü ve işbirliği çerçevesinde çalışmalarının beklendiği görülmektedir. Bazı

işletmelerde takım çalışmasının değerinin vurgulandığı bir örgüt kültürünün oluşturulduğu, takımların kutlama ve eğlence etkinlikleri yapabilmeleri için kaynak sağlandığı ifade edilmiştir.

3.11. Çalışanlara Sigorta Yapılması; Sağlık, Kaza, Engellilik ve Tatil Sigortası

Değerlendirilen 25 işletmeden 6'sında, personele, sağlık, engellilik, yaşam, kaza ve seyahat sigortalarından en az birinin yapıldığı görülmüştür. Sigortaların yapılması da personelin kendisini güvende hissetmesine katkı sağlayacaktır. Sigorta yapılması işletmenin personele ve onların ailelerine verdiği değer bir göstergesidir. Olumsuz olayların gerçekleşmesi durumunda işletme personeli ve/veya aileleri sigortanın sağladığı imkânlarla olumsuz durumdan en az zararlı kurtulma şansına sahip olacaklardır. Böylece çalışanların ve ailelerinin geleceğe güvenle bakmaları sağlanacaktır. Geleceğe endişe ile değil de güvenle bakabilen çalışanların işlerine daha fazla yoğunlaşmaları beklenebilir.

3.12. İş Yerinde Sağlık Hizmeti ve Sağlık Destekleri

Değerlendirmeye alınan 25 işletmenin 5'inde sağlık birimi bulunması, beslenme tavsiyeleri, tıbbi destek ve egzersiz programlarından en az biri bulunmaktadır. Bu hizmetlerin tamamı ücretsiz olarak sunulmaktadır. Sağlığın korunabilmesi için bazı işletmelerde Personel ve ailelerine yönelik olarak hizmet veren sağlık birimi, personelin sağlıklı kalarak veya hızlı tedavi edilerek işgücü kaybını en aza indirebilir. İş yerinde sağlık biriminin bulunması çalışanlar için büyük bir kolaylık getirecektir. Verilen sağlık tavsiyeleri ve hizmetleri sayesinde daha az hastalanan veya hastalandığında kolaylıkla tedavi imkânına kavuşabilen personelin işlerine daha fazla yoğunlaşmaları söz konusu olabilir.

4. Sonuç

Bu çalışmada en değerli markalara sahip işletmelerin insan kaynakları uygulamaları değerlendirilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre bu işletmelerin insan kaynakları uygulamaları 12 başlık altında toplanmıştır. İnsan kaynakları uygulamaları aşağıda sıralanmıştır.

- Bireysel Farklılıklara Hoşgörü ve Eşit İstihdam Fırsatı
- Aile dostu uygulamalar.
- Finansal Destek; Ödüllendirme, Hisse Dağıtımı, Primler, Kâr Paylaşımı, İlave Para Ödemeleri vb. sağlanması
- Eğitim; kişisel, finansal ve kariyer gelişimi eğitim programları sunulması.
- Çalışma Şartları; Sağlık, Güvenlik, Fiziksel ve Psikolojik Rahatlık
- Öğrencilere staj ve çalışma imkânları sağlanması.
- Yaratıcılık beklentisi, yaratıcılığı artıracak önlemlerin alınması.
- İş yerinde spor tesislerinin kurulması.
- Misyon vurgusu yapılması.
- Takım çalışmasının önemsenmesi.
- Çalışanlara Sigorta Yapılması; Sağlık, Kaza, Engellilik ve Tatil Sigortası
- İş Yerinde Sağlık Hizmeti ve Sağlık Destekleri

Yukarıda 12 başlık altında yer alan insan kaynakları uygulamalarının ayrıntıları incelendiğinde uygulamaların bir kısmının çoğu işletmede görülmeyen veya nadiren görülen ama önemli katkılar sağlama potansiyeli bulunan faaliyetler olduğu değerlendirilmiştir. Bu uygulamalar şu şekildedir;

- Personele iş veya iş özel hayatlarında yaşadıkları problemi aşabilmeleri için gizlilik prensibiyle 7 gün 24 saat yardım sağlanması.

- Personelin yaşlı anne babalarına bakım desteği sağlanması.
- Personele kısa tatil veya yaz tatili imkânı sağlanması.
- Personelin sosyal, kültürel ve sportif etkinliklere katılımının sağlanması.
- Personele kısırlık tedavisi ve evlat edinme desteği sağlanması.
- Personelin ikamet edeceği konutun ve çocuklarının eğitim göreceği okulların bulunmasına destek sağlanması.
- Personele, yemek yapımı ve gitar kursları gibi iş dışı konularda da eğitim programları düzenlenmesi.
- Personelin maddi refaha kavuşabilmesi için birikimlerini nasıl değerlendirebilecekleri konusunda işletmenin finans uzmanının tavsiyelerde bulunması
- Lise ve/veya üniversite öğrencilerine yurt içi veya dışı işletmelerinde ücretli staj ve çalışma imkânları sağlanarak mümkün olduğunca çok potansiyel işgücünün işletmeye çekilmeye çalışılması.
- Personelin kendini rahat hissedebilmesi için iş yerinde kafeterya ve mutfakların oluşturulması.
- Personelin kendini iyi hissedebilmesi için işletmenin doğal güzelliği ve olan huzurlu coğrafyalarda kurulması.
- Personele, sağlık, engellilik, yaşam, kaza, seyahat sigortası yapılması.
- İşyerinde sağlık birimi oluşturulması.
- Personele beslenme tavsiyeleri, sağlık önerileri ve egzersiz programları sunulması.
- İşyerinde spor tesislerinin oluşturulması. Personelin ve ailelerinin bu tesislerden yararlanarak fiziksel aktivite yapmalarının teşvik edilmesi.

Araştırma sonucunda karşımıza çıkan insan kaynakları uygulamaları aşağıda değerlendirilerek personele ve işletmelere hangi katkıları sağlayabileceği yorumlanmıştır.

İşletmelerin personel alım ve terfilerinde yalnızca liyakate önem verdikleri, din, dil, ırk, cinsiyet gibi farklılıkları önemsemedikleri hatta teşvik ettikleri görülmektedir. Bu yaklaşım dünyanın her yerinden nitelikli insan kaynaklarının işletmeye kazandırılmasına katkı sağlamaktadır. Nitelikli insan kaynakları ise işletmelerin gücünü artırmaktadır.

İşletmelerde aile dostu uygulamaların gerçekleştirilmesi günümüz iş dünyasının önemli sorunlarından olan iş/aile çatışmalarının azaltılmasına yönelik olarak önemli katkılar sağlayabilir. Kısırlık tedavisi ve evlat edinme desteği, işyerinde çocuklara ve yaşlı anne babalara bakılması, personelin tatile gönderilmesi, sosyal kültürel ve sportif etkinliklere katılımın sağlanması, ikamet edilecek konut ve çocuklar için okul bulunması gibi uygulamalar personelin iş ve aile dengesini kurmalarına yardımcı olduğu gibi iş stresinden uzaklaşarak dinlenmelerini ve enerji toplamalarını sağlar. Böylece işveren, karşısında daha istekli ve enerjik çalışanlar görebilir.

Marka değeri yüksek işletmelerin dikkat çeken bir uygulaması da çalışanların sağlıklarına özen gösterilmesidir. Bu işletmelerin bir kısmında sağlık birimi bulunmakta ve sağlıkla ilgili tavsiyelerde bulunmaktadır. Ayrıca işletmelerde çalışan sağlığını desteklemek amacıyla spor tesisleri ve spor eğitmenleri bulunmaktadır. Beslenme tavsiyeleri verilmekte ve fiziksel aktivite programları uygulanmaktadır. Sağlıklı çalışanların bulunduğu bir işletmede devamsızlığın azalması ve işe daha fazla yoğunlaşabilme gibi farklı yararlar elde edilebilir.

Çalışma şartlarının sağlıklı olması, güvenliği, çalışanların fiziksel ve psikolojik rahatlığına özen gösterilmesi, iş yerinde kafeteryaların ve mutfakların oluşturulması, işletmelerin doğal güzelliği olan yerlerde kurulması gibi uygulamalar personelin kendilerini değerli hissetmelerini sağlayacaktır. Böylece mevcut elemanların elde tutulması ve yeni elemanların işletmeye çekilmesi kolaylaşacaktır.

Kâr payı, şirket hissesi, prim verilmesi gibi uygulamalar çalışanların kuruma aidiyet duygusu güçlendirdiği gibi maddi refahlarına da katkı sağlar. Çalışanların maddi refahlarının artırılabilmesi için işletmenin finans uzmanları kişisel finans yönetimi tavsiyeleri de sağlamaktadır. Böyle desteklerle personelin maddi olarak geliştirilmesi sağlanabilirse işlerine daha fazla yoğunlaşmaları beklenebilir.

Düzenlenen eğitimlerle personelin kişisel, mesleki ve kariyer gelişimlerine destek sağlandığı için, kendilerini geliştirmeleri, işlerini daha iyi yapmaları, terfi etmeleri mümkün olabilecektir. Bu durum ilerleme arayışında olan personeli memnun ederek özgüvenlerini, motivasyonlarını ve kuruma olan bağlılıklarını artırabilir.

Lise ve üniversite öğrencilerinin yurt dışına gitmek gibi çok cazip staj imkânları sunularak işletmeye çekilmesi personel alımına yönelik aday havuzunu olabildiğince genişleterek en iyilerin en isabetli bir şekilde seçilmesini sağlayabilir. Bu durum işletmelerdeki işgücünün niteliğini yükseltebilir.

Buraya kadar anlatılan ve çalışanlara sağlanmakta olan imkânların en ilginç ve şaşırtıcı olanı bir işletmede görülen personel destek uygulamasıdır. Kişinin işiyle ilgili veya iş dışında bir problemi olduğunda 7 gün 24 saat iş yerinden destek alabilmesi oldukça anlamlıdır. Bu uygulama ile kişinin iş hayatında olduğu kadar, özel hayatındaki problemlerin de çözülerek tüm dikkatini işine yoğunlaştırması sağlanabilir.

Yukarıda sıralanan insan kaynakları uygulamaları marka değeri yüksek işletmelerin insan kaynaklarına verdikleri değer bir göstergesidir. Bu işletmeler, sağladıkları imkânlarla küresel düzeyde en nitelikli iş gücünü kendilerine çekmeye çalışmaktadır. İnsan kaynaklarının farklı ülke vatandaşlarından oluştuğu dikkate alındığında bu konuda başarılı oldukları da görülmektedir. Nitelikli işgücü bu imkânların sağlanmadığı işletmelerde çalışmak yerine, çeşitli imkânlar sunulan işletmelere yönelmektedir. Bunun için bazen farklı ülkelere gitmeyi göze almaktadır. Bu durum pek çok ülke için beyin göçü anlamına gelmektedir. Sonuçta nitelikli insan kaynaklarını çekebilen işletmeler başarılarını da işgücü çekme potansiyellerini de artırmaktalar. Nitelikli işgücünü çekemeyen işletmelerde ise başarıları da, işgücü çekme potansiyelleri de azalmaktadır. İşletme veya ülke düzeyinde nitelikli insan kaynaklarının yetiştirilmesi büyük zaman, masraf ve emek gerektiren bir süreçtir. Nitelikli işgücünün kaybedilmesi katlanılan tüm maliyetlerin boşa gitmesi anlamını taşır. Bu yüzden işletme veya ülke düzeyinde nitelikli işgücünün çekilebilmesi ve muhafaza edilebilmesi için işletmelerimizin yeni ve sıradışı insan kaynakları uygulamaları gerçekleştirmeleri gereklidir. Bu çalışmada tespit edilmiş insan kaynakları uygulamaları kullanılabilirliği gibi, yeni ve farklı insan kaynakları uygulamaları da geliştirilebilir.

Bu çalışmanın nitel kapsamda gerçekleştirilmesi ve yalnızca 25 işletmenin değerlendirmeye alınmasından dolayı araştırma sonuçlarının genellenmesi iddiası yoktur. Bu araştırmanın diğer bir kısıtı işletmelerin internet sayfalarından elde edilen bilgileri teyit etme imkânının bulunmamasıdır. Tüm uygulamaların internet

sayfalarında yer aldığı, internet sayfalarında yer alan bilgilerin doğru olduğu ve uygulandığı kabul edilerek çalışma gerçekleştirilmiştir.

25 işletmenin değerlendirilebilmiş olması bu çalışmanın bir kısıtıdır. Çalışmada marka değeri en yüksek 100 işletmenin tamamı değerlendirilebilseydi belirlenenlerin dışında farklı ve orijinal insan kaynakları uygulamalarına erişilebilirdi.

Kısıtlara rağmen, inceleme yapılan çoğu işletmenin insan kaynakları uygulamalarının internet sitelerinde ayrıntılı olarak yer alması, derinlemesine bir analiz yapma imkânını sağlamıştır. Bu kapsamda elde edilen bilgiler, insan kaynakları araştırmacı ve uygulamacılarına katkı sağlayabilir.

Bu konuda çalışma yapmak isteyen araştırmacıların Türkiye'deki en değerli markalara sahip işletmelerin insan kaynakları uygulamalarını değerlendirmeleri ve küresel düzeyde değerli markalara sahip işletmelerle kıyaslamaları anlamlı sonuçların elde edilmesini sağlayabilir.

Kaynakça

- 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, Konya: Eğitim Kitabevi.
- Bilgin, N. (2006) *Sosyal Bilimlerde İçerik Analizi*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Creswell, John W. (2014) *Research Design : Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, 4th ed., Sage: California.
- Creswell, John W. (2018) *Nitel Araştırma Yöntemleri: Beş Yaklaşım Göre Nitel Araştırma ve Araştırma Deseni*, 4. Baskı, Çeviri Editörleri: Mesut Bütün, Selçuk Beşir Özdemir, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Forbes. (2017). Erişim Adresi: <https://www.forbes.com/powerful-brands/list/#tab:rank>
- Forbes. (2018). Erişim Adresi: <https://www.forbes.com/sites/kurtbadenhausen/2018/05/23/the-worlds-most-valuable-brands-2018-by-the-numbers/#75fbb0ea2eed>
- 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.