



**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
UYGULAMALARI İLE KURUMSAL
YÖNETİŞİM İLİŞKİSİ ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA**

Tevfik TEKİN
Yüksek Lisans Tezi
Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Nihat Onur AŞIKOĞLU
Kasım, 2024
Afyonkarahisar

T.C.
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI İLE
KURUMSAL YÖNETİŞİM İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA

Hazırlayan
Tevfik TEKİN

Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Nihat Onur AŞIKOĞLU

AFYONKARAHİSAR 2024

ETİK VE BİLİMSEL İLKELER SORUMLULUK BEYANI

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları İle Kurumsal Yönetişim İlişkisi Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmanın tüm hazırlanma süreçlerinde bilimsel etik kurallara ve atıf gösterme ilkelerine riayet ettiğimi belirterek aksi bir durumun tespiti hâlinde sorumluluğun tamamen bana ait olduğunu kabul, beyan ve taahhüt ederim.

07/11/2024

İmza

Tevfik TEKİN



T.C.
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ENSTİTÜ ONAYI

Öğrencinin	Adı- Soyadı	Tevfik TEKİN
	Numarası	210612110
	Anabilim Dalı	İşletme
	Programı	Yönetim ve Organizasyon
	Program Düzeyi	☒ Yüksek Lisans ☐ Doktora ☐ Sanatta Yeterlik
Tezin Başlığı		İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları İle Kurumsal Yönetişim İlişkisi Üzerine Bir Araştırma
Tez Savunma Sınav Tarihi		07.11.2024
Tez Savunma Sınav Saati		17:00

Yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez, Afyon Kocatepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca jüri üyeleri tarafından değerlendirilerek ☒oy birliği – ☐oy çokluğu ile kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Hacı İbrahim DELİCE
MÜDÜR

Bu tez, Enstitü Müdürlüğünce kontrol edilerek, elektronik imza kullanılarak onaylanmıştır.

ÖZET

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI İLE KURUMSAL YÖNETİŞİM İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Tevfik TEKİN

AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

Kasım, 2024

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Nihat Onur AŞIKOĞLU

Günümüzde İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) uygulamaları, iş dünyasında yalnızca iş gücünü yönetmekle kalmayıp, aynı zamanda kurumsal yönetim ilkelerinin hayata geçirilmesinde de kritik bir rol oynamaktadır. İKY'nin iş dünyasında oynadığı bu kritik rol, özellikle kurumsal yönetim ilkeleri ile olan ilişkisi açısından önem arz etmektedir. Kurumsal yönetim, bir şirketin şeffaflık, hesap verebilirlik, etik standartlar ve yönetim sistemleri gibi temel ilkeleri içerir. Bu ilkeler, şirketlerin içsel ve dışsal paydaşlarıyla olan ilişkilerinde adil ve etkili bir yönetim sağlamayı amaçlar. Bu bağlamda, İKY uygulamaları, kurumsal yönetim ilkelerinin etkili bir şekilde uygulanmasına ve geliştirilmesine katkıda bulunur. Şirketlerin sürdürülebilirliğini ve performansını artırmak amacıyla bu ilkelerin nasıl desteklenebileceğini anlamak, iş dünyasında stratejik bir avantaj sağlar. Bu tez, İKY'nin kurumsal yönetim üzerindeki etkilerini derinlemesine inceleyerek, şirketlerin bu ilkeler doğrultusunda nasıl daha etkili yönetilebileceğini ve performanslarını nasıl iyileştirebileceğini anlamayı hedeflemektedir. Tez kapsamında yapılan literatür taraması ve metodoloji bölümleri, İKY'nin şeffaflık, hesap verebilirlik ve etik standartlar gibi kurumsal yönetim ilkelerine nasıl katkıda bulunduğunu gösteren mevcut araştırmaları ve bu araştırmalarda kullanılan nitel veri toplama yöntemlerini detaylandırmaktadır. Literatür taramasında, İKY uygulamalarının kurumsal yönetim üzerindeki etkileri üzerine yapılmış önceki çalışmalar incelenmiş ve bu çalışmaların bulguları özetlenmiştir. Bu bulgular, İKY uygulamalarının şirket içindeki süreçler üzerindeki olumlu etkilerini ve bu etkilerin kurumsal yönetim ilkeleriyle nasıl ilişkilendirildiğini açıklamaktadır. Metodoloji bölümünde ise, İKY'nin etkilerini ölçmek amacıyla kullanılan nitel veri toplama yöntemleri (mülakatlar ve odak grupları) ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır. Bu yöntemlerin seçilme gerekçeleri ve veri toplama süreçleri hakkında bilgi verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları, Yönetim Uygulamaları, Kurumsal Yönetişim

ABSTRACT

A RESEARCH ON THE RELATIONSHIP BETWEEN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT PRACTICES AND CORPORATE GOVERNANCE

Tevfik TEKİN

**AFYON KOCATEPE UNIVERSITY
INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION**

November, 2024

Advisor: Dr. Nihat Onur AŞIKOĞLU

Today, Human Resource Management (HRM) practices play a critical role in the business world, not only in managing the workforce but also in implementing corporate governance principles. The critical role of HRM in the business world is particularly significant concerning its relationship with corporate governance principles. Corporate governance encompasses fundamental principles such as transparency, accountability, ethical standards, and management systems. These principles aim to ensure fair and effective management in a company's internal and external stakeholder relationships. In this context, HRM practices contribute to the effective implementation and development of corporate governance principles. Understanding how these principles can be supported to enhance companies' sustainability and performance provides a strategic advantage in the business world. This thesis aims to deeply examine the effects of HRM on corporate governance, exploring how companies can manage more effectively and improve their performance according to these principles. The literature review and methodology sections of the thesis detail existing research that demonstrates how HRM contributes to corporate governance principles such as transparency, accountability, and ethical standards. The literature review examines previous studies on the effects of HRM practices on corporate governance and summarizes the findings of these studies. These findings illustrate the positive effects of HRM practices on internal company processes and how these effects are related to corporate governance principles. The methodology section provides a detailed explanation of the qualitative data collection methods (e.g., interviews and focus groups) used to measure the effects of HRM. It also explains the rationale for selecting these methods and the data collection processes.

Keywords: Human Resources, Management Practices, Governance Relationship

ÖN SÖZ

Dünyaya geldiğim günden bu yana her isteğimi yerine getirmeye çalışan, bu yaşlara gelmemde en büyük paya sahip olan ANNEM'e ve BABAM'a,

Yüksek Lisans eğitimim süresince bütün imkân ve destekleri ile yanımda olan Adaçal Endüstriyel Mineraller A.Ş. ve saygıdeğer Genel Müdürüm Sayın Muharrem KAPLAN'a,

Eğitim aldığım dönemde benden desteğini hiçbir zaman esirgemeyen, bilgi birikimi ve tecrübeleriyle katkılarının faydasını her zaman hissettiğim çok değerli hocalarım; Prof. Dr. Hatice ÖZUTKU'ya, Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA'ya ve diğer isimlerini saymadığım bütün bölüm hocalarıma,

Tez yazım sürecimin her aşamasında, her türlü sorunun çözümünde destek ve anlayışıyla ilgisini esirgemeyen birlikte çalışmaktan onur duyduğum Dr. Öğrt. Üyesi Nihat Onur AŞIKOĞLU'na,

Hayatıma dahil olduğu andan itibaren beni ayrıcalıklı hissettiren, tüm engelleri aşmamda destek ve ilgisini hiçbir zaman esirgemeyen pek kıymetli eşime en kalbi duygularıyla teşekkür ederim.

Tevfik TEKİN
2024, Afyonkarahisar

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ETİK VE BİLİMSEL İLKELER SORUMLULUK BEYANI	ii
ENSTİTÜ ONAYI	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
ÖN SÖZ	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
KISALTMALAR.....	ix
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

GENEL OLARAK İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI VE KURUMSAL YÖNETİŞİM KAVRAMI

1. İŞLETMELERE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ GELİŞİMİ	3
1.1. KURUMSAL YÖNETİŞİM İLKELERİ VE ÇERÇEVESİ.....	6
1.1.1. Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Çerçevesi Kapsamında Yönetim Pratikleri ...	8
1.1.2. Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Çerçevesi Kapsamında Uluslararası Kurumsal Yönetim (UKY) Standartları.....	9
2. İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ KURUMSAL YÖNETİŞİM İLKELERİYLE ENTEGRASYONU.....	10
2.1. PERFORMANS YÖNETİMİ VE KARAR ALMA SÜREÇLERİ.....	11
2.2. ŞEFFAFLIK, HESAP VEREBİLİRLİK VE ETİK STANDARTLAR	14
2.3. ÇALIŞAN KATILIMI, MOTİVASYON VE KURUMSAL KÜLTÜR.....	15
3. YÖNETİM SİSTEMLERİ VE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK.....	16
3.1. YÖNETİM SİSTEMLERİNİN TANIMI	16
3.2. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞUN TANIMI	17
3.3. YÖNETİM SİSTEMLERİ VE KSS’NİN ÖNEMİ	17
3.4. YÖNETİM SİSTEMLERİ VE KSS’NİN BİRLİKTE UYGULANMASI	18
3.4.1. ISO 9001: Kalite Yönetim Sistemi	18

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI VE TEKNOLOJİNİN KURUMSAL YÖNETİŞİM ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

1. PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMLERİNİN ETKİLEŞİMİ VE KARAR ALMA SÜREÇLERİNE KATKISI	20
1.1. ÇALIŞAN GERİ BİLDİRİM MEKANİZMALARININ ROLÜ	23
1.2. LİDERLİK VE YÖNETİM GELİŞTİRME PROGRAMLARININ KURUMSAL YÖNETİŞİM YAPISINA ETKİSİ	26
1.3. RİSK YÖNETİMİ, UYUM SÜREÇLERİ VE ETİK UYUMUN GÜÇLENDİRİLMESİ.....	29
1.3.1. Kriz Dönemleri	29
1.3.2. Kriz Yönetimi Süreçleri	30
1.4. TEKNOLOJİNİN İK UYGULAMALARI VE KURUMSAL YÖNETİŞİM İLİŞKİSİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ	32

1.4.1. Kurumsal Yönetişim ve Teknolojik Dönüşüm.....	34
1.4.2. Stratejik Yönetim ve Gelecekteki Eğilimler.....	34
1.5. YAPAY ZEKÂ, MAKİNE ÖĞRENİMİ VE DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN ROLÜ	35
1.5.1. Yapay Zekâ, Makine Öğrenimi ve Dijital Dönüşümün Rolü	36
1.5.2. Yapay Zekâ ve İK Süreçleri	37
1.5.3. Makine Öğreniminin İşlevleri	37
1.5.4. Dijital Dönüşüm ve İş Modelleri	38
1.5.5. Stratejik Yönetim ve Gelecekteki Eğilimler.....	38
1.6. UZAKTAN ÇALIŞMA VE ESNEK ÇALIŞMA DÜZENLEMELERİNİN YÖNETİMİ.....	38
1.6.1. Sürdürülebilirlik, KSS ve Çalışan Verilerinin Korunması	39

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KONYA, ANTALYA VE AFYONKARAHİSAR İLLERİNDEKİ ANONİM ŞİRKETLER ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI	41
2. ARAŞTIRMA İLE İLGİLİ ARAŞTIRMA SORULARI.....	42
3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE KAPSAMI	43
4. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ	44
5. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ.....	45
6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	46
TARTIŞMA, SONUÇ, ÖNERİLER	52
KAYNAKÇA.....	57
EKLER	62

KISALTMALAR

ISO: International Organization for Standardization (Uluslararası Standartlar Teşkilatı)

İK: İnsan kaynakları

İKY: İnsan kaynakları yönetimi

KSS: Kurumsal sosyal sorumluluk

MO: Makine öğrenimi

OECD: Ekonomik iş birliği ve kalkınma örgütü

PYS: Performans yönetim sistemi

UKY: Uluslararası kurumsal yönetim standartları

YZ: Yapay zekâ



GİRİŞ

Günümüzde kurumsal yönetim, işletmelerin sadece finansal performanslarını değil, aynı zamanda sürdürülebilirlik, etik standartlar, şeffaflık ve paydaş değerini de kapsayan geniş bir kavram olarak önem kazanmaktadır. Kurumsal yönetim ilkelerinin etkin bir şekilde uygulanması, bir organizasyonun uzun vadeli başarısı ve toplumsal kabulü açısından kritik bir faktördür (Ahmad, 2023: 636). Bu bağlamda, insan kaynakları uygulamalarının kurumsal yönetim üzerindeki etkisi son yıllarda artan bir araştırma alanı olmuştur. İnsan kaynakları fonksiyonları, işletmelerdeki yönetim süreçlerinde belirleyici bir rol oynar ve çalışanların iş tatmini, bağlılık düzeyleri, performansları ve dolayısıyla organizasyonun genel etkinliği üzerinde doğrudan etkilidir. Dolayısıyla, insan kaynakları yönetimi ile kurumsal yönetim arasındaki ilişkinin anlaşılması ve bu ilişkinin işletme performansına olan katkıları, akademik ve pratik anlamda önem taşımaktadır. Çalışmada, kurumsal yönetim ile gerçek performans arasındaki bağlantının hala tartışmaya açık olduğunun gözlemlenerek literatüre katkı sağlanacaktır. Literatürde, kurumsal yönetim mekanizmaları ile performans arasındaki ilişkiyi araştırmaya çalışıldığı görülmektedir (Agrawal ve Knoeber, 1996; Millstein ve MacAvoy, 2003).

Çalışmaların çoğu net bir ilişki olmaksızın karışık sonuçlar göstermiştir. Bu sonuçlara dayanarak, kurumsal yönetimin bir şirketin performansı, piyasa değeri ve güvenilirliği için önemli olduğunu ve bu nedenle şirketin kurumsal yönetim ilkelerini uygulaması gerektiğini söyleyebiliriz. Ancak en önemli nokta, kurumsal yönetimin şirketlerin kurumsal hedeflere ve stratejilere ulaşmasının tek yolu olmasıdır. Bu nedenle şirketler stratejilerini ve yönetim ilkelerini uygulamaya yönelik etkili yollarını geliştirmek zorundadır. Bu nedenle şirketler kurumsal yönetim politikalarının ve uygulamalarının ne olması gerektiğini araştırmalıdır. Bu tez çalışması, insan kaynakları uygulamaları ile kurumsal yönetim arasındaki ilişkiyi derinlemesine incelemeyi ve bu ilişkinin işletmelerde nasıl işlediğini anlamayı amaçlamaktadır. Çalışmanın odak noktası, hangi insan kaynakları uygulamalarının kurumsal yönetim ilkelerini nasıl etkilediği ve bu etkinin işletme performansı üzerindeki yansımalarıdır. Araştırmanın yöntemi, literatür taraması ve mülakatlar gibi nitel araştırma tekniklerini içerecek şekilde tasarlanmıştır (Chiara, 2023: 15).

Sonuç olarak, bu tez çalışması insan kaynakları yönetiminin kurumsal yönetim ile olan ilişkisini aydınlatarak işletme yönetimi pratiği ve politika oluşturucuları için

değerli bir katkı sunmayı hedeflemektedir. İlerleyen bölümlerde, konuyla ilgili mevcut literatürün incelenmesi ve araştırma bulgularının tartışılmasıyla birlikte bu ilişkiyi derinlemesine analiz edilmiştir.



BİRİNCİ BÖLÜM

GENEL OLARAK İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI VE KURUMSAL YÖNETİŞİM KAVRAMI

1. İŞLETMELERE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ GELİŞİMİ

Kuruluşlarda, insan kaynakları yönetimi uygulamaları zamanla önemli bir şekilde değişmiştir. İnsan kaynakları departmanları, sadece personel işlemleriyle ilgilenmekten fazlasını yapmaktadır. İnsan kaynakları uygulamaları, işe alım, performans değerlendirmesi, eğitim ve geliştirme, kariyer planlaması gibi süreçleri içermektedir. Bu uygulamalar, iş dünyasındaki değişikliklere ve ihtiyaçlara uyum sağlamak amacıyla gelişmiştir. Teknolojik ilerlemelerle birlikte, insan kaynakları alanında kullanılan yazılımlar ve dijital platformlar da önemli bir gelişme kaydetmiştir (Bingöl, 2006: 4-5).

İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetimi terimlerine dayanan bir kavramdır ve emek veya refah yönetimini içermektedir. 1980'lerde küreselleşme ve teknolojik gelişmelerin hız kazanmasıyla, şirketlerin artan baskıya ve ekonomik durgunluğa karşı önlem almak amacıyla bazı akademisyenler örgüt içindeki insanlara farklı bir bakış açısıyla yaklaşmaya başlamıştır. Bu düşüncelerin gelişimi sonucunda günümüzde insan kaynakları yönetimi olarak adlandırılan bir kavram ortaya çıkmıştır. İnsan kaynakları yönetimi, bir dizi kültürel, yapısal ve personel yönetimi tekniklerinin birleştirilerek, rekabet avantajı elde etmek amacıyla yüksek derecede motive ve yetenekli iş gücünün stratejik olarak konumlandırılmasını içermektedir (Osibanjo, Adeniji, 2012:5-7).

İnsan Kaynakları, günümüzde hızla değişen ve gelişen dünya düzeninde hayati bir öneme sahiptir. Bu nedenle, beyin gücüne ilişkin nitelikler taşıması şirketler arasındaki rekabet ortamında başarının anahtarı haline gelmiştir. Kalifiye insan kaynaklarına olan talep, sürekli artan bir eğilim göstermektedir. Şirketlerin, gelişen teknolojilere uyum sağlamak ve değişen Pazar koşullarına hızla tepki vermek için kalifiye personel bulundurma zorunluluğu vardır (Bingöl, 2006: 4-5). Rekabetin hızla arttığı iş dünyasında, etkili insan kaynakları yönetimi önem arz etmektedir. Doğru kişileri doğru pozisyonlara yerleştirerek yetenek yönetimini sağlamak şirketin büyümesine katkı sağlamaktadır. Kalifiye insan kaynakları, şirketlerin başarısı için kritik bir faktördür. Doğru insanları işe almak ve geliştirmek büyük avantaj sağlamakta ve İnsan kaynakları yönetimi, şirketlerin geleceğini şekillendirmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminin belirli işlevleri bulunmaktadır. Bu işlevler arasında insan kaynağı ihtiyacını planlama, personel sağlama seçme, performans değerlendirme, personel eğitimi ve geliştirme programları oluşturma, etkili bir iş ortamı yaratma ve personel sürecini düzenleme yer almaktadır. Tüm bu işlevlerin amacı, şirketin misyon ve vizyonu doğrultusunda başarıya ulaşmasını sağlamaktır (Can, vd., 2005:10).

İnsan kaynakları yönetimi, etkin bir şekilde insan sermayesi kullanarak organizasyonel hedeflere ulaşmayı ve pazardaki rekabet gücünü korumayı amaçlamaktadır (Jain,2023:286). Çalışanların işe alınması, seçilmesi, eğitilmesi ve teminatlandırılması, organizasyonel performansın yükseltilmesi ve örgütsel bağlılığın teşvik edilmesi amacıyla gerçekleştirilen faaliyetleri kapsamaktadır (Ahmad vd., 2023:636). Ayrıca, çalışan devrini azaltmak ve sonuç olarak organizasyonel başarıya katkıda bulunmak için etkili insan kaynakları yönetimi uygulamaları oldukça önemlidir (Dawsari, 2022: 52).

Bu uygulamalar, işe alım sürecinden, performans değerlendirmelerine ve çalışanların gelişimini desteklemeye kadar geniş bir yelpazede çeşitlilik göstermektedir. İnsan kaynakları yönetimi, işletmelerin insan sermayesini en iyi şekilde kullanmasına yardımcı olurken aynı zamanda çalışanların memnuniyetini ve sadakatini artırmaya da yöneliktir. İyi bir insan kaynakları yönetimi, çalışanların potansiyellerini tam anlamıyla kullanmalarını sağlamakta ve bunun sonucunda da organizasyonel başarıya katkıda bulunmaktadır. Bu bağlamda, işletmelerin çalışanlarının ihtiyaçlarını anlamak ve onları motive etmek, performanslarını sürekli olarak geliştirmek için stratejik bir yaklaşım benimsemeleri gerekmektedir. İnsan kaynakları yönetimi, sadece işletmenin büyümesi için değil, aynı zamanda çalışanların bireysel başarıları ve memnuniyeti için de önemlidir. Sonuç olarak, etkili insan kaynakları yönetimi uygulamaları, çalışan devrini azaltmak ve organizasyonel başarıyı artırmak için vazgeçilmezdir içermektedir (Osibanjo ve Adeniji, 2012: 5-7).

Ayrıca, insan kaynakları planlaması, kuruluşların işgücü piyasasındaki değişiklikleri ve teknolojik gelişmeleri öngörmeleri ve bunlara uyum sağlamaları için hayati önem taşır, organizasyonel amaç ve stratejilerle uyumluluğu sağlamaları için hayati önem taşımaktadır İnsan kaynakları yönetimi, kuruluşların hedefleri ve politikalarıyla uyumlu stratejiler geliştirerek, özel ve değerli insan kaynaklarını korumalarına yardımcı olmakta ve değişken iş ortamında rekabet avantajlarını sürdürmelerine katkıda bulunmaktadır (Chiara, vd.,2023:50-52).

İnsan kaynakları yönetimi (İKY), işe alım, eğitim, performans değerlendirme ve motivasyonu kapsayan organizasyonel başarı için çok önemlidir. Stratejik İKY, kuruluşların bu alana odaklanmasını gerektiren rekabet avantajı sağlayabilir (Mubarok, Hidayah, 2024: 86). İK uygulamalarının sürekli gelişimi, özellikle İK süreçlerini etkileyen dijital devrim ile hayati önem taşımaktadır. Teknolojik ilerlemelere rağmen, profesyonel bir yaklaşıma duyulan ihtiyacı vurgulayarak İK yönetiminde insan müdahalesi önemli olmaya devam etmektedir. Küreselleşme ve Pazar dinamikleri, çeşitli iş güçlerini yönetmek için daha karmaşık bir İK çerçevesi talep ederek İK evrimini daha da şekillendirmektedir. Teknolojik değişikliklere, küreselleşmeye ve Pazar eğilimlerine uyum sağlamak, kuruluşların başarılı olması için anahtardır ve İK evriminin kalıcı başarı için önemini vurgulamaktadır (Stor,2023:526).

Kuruluşlarda insan kaynakları yönetimi uygulamalarının gelişimi, iş dünyasında önemli bir evrim sürecini yansıtmaktadır. Özellikle teknolojinin ilerlemesi, küreselleşme ve Pazar dinamiklerindeki değişiklikler bu evrime büyük katkı sağlamıştır. İnsan kaynakları yönetimi (İKY), kuruluşların başarılarını elde etmelerinde hayati bir rol oynamaktadır. Yapay zekâ ve diğer teknolojik ilerlemeler, İKY üzerinde etkisini değiştirmiştir. İKY'nin içeriğini, uygulamalarını ve etkililiğini artırmak için hem büyük hem de küçük kuruluşlarda yenilikçi yaklaşımlara ihtiyaç vardır (Gür, vd., 2019:137).

Sonuç olarak, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kuruluşlarda yaşadığı evrim, iş gücü yönetiminden öteye geçerek stratejik bir önem kazanmıştır. Globalleşme, teknolojik ilerlemeler ve sürekli değişen Pazar koşulları gibi faktörler, insan kaynaklarını daha dinamik ve kritik bir rol oynamaya zorlamıştır. Bu sebeple, modern insan kaynakları yönetimi, şirketlerin hedeflerine ulaşmasında ve sürdürülebilir başarı sağlamasında merkezi bir role sahiptir. İşe alım, çalışanların gelişim süreci, performans yönetimi ve motivasyon gibi konularda yenilikçi ve stratejik yaklaşımlar benimsemek, organizasyonların rekabet avantajını korumasının anahtarıdır. Kuruluşlar, etkili insan kaynakları yönetimi uygulamalarını benimseyerek hem çalışan memnuniyetini artırabilir hem de piyasada öne çıkabilir. Bu bağlamda, insan kaynakları yönetimi yalnızca bugünün değil, geleceğin iş dünyasında da vazgeçilmez bir unsur olarak önemini korumaya devam edecektir.

1.1. KURUMSAL YÖNETİŞİM İLKELERİ VE ÇERÇEVESİ

Kurumsal yönetişimin ilkeleri ve yapısı, kuruluşların etkin yönetiminde temel bileşenlerdir. Kurumsal yönetişim ilkeleri ve çerçevesi, bir şirketin etkili bir şekilde yönetilebilmesi için gereken hesap verebilirlik, şeffaflık, adalet ve açıklama gibi unsurları içermektedir. Bu unsurlar, şirketin faaliyetlerini yönlendirmeye ve kontrol etmeye yönelik önemli araçlar sağlamaktadır. Kurumsal yönetim, örgütün genel yönetim yapısını belirler ve yöneticilerin sorumluluklarını ve yetkilerini düzenler. Ayrıca, şirketin paydaşlarıyla olan ilişkilerini düzenler ve onlara karşı sorumluluklarını yerine getirmesini sağlamaktadır. Kurumsal yönetim ilkelerinin ve çerçevesinin doğru bir şekilde uygulanması, şirketin sürdürülebilirlik ve büyüme hedeflerine ulaşmasında kritik bir rol oynamaktadır. Bu nedenle, bir şirketin başarılı olabilmesi için kurumsal yönetimin ilkelerine uyması ve bu ilkeleri etkin bir şekilde uygulaması büyük önem taşımaktadır. Kurumsal yönetim, şirketin iç işleyişinde şeffaflığı ve hesap verebilirliği sağlamaktadır. Şirketin faaliyetleri ve finansal durumu, paydaşlar tarafından kolaylıkla takip edilebilir ve anlaşılabilir olmalıdır. Ayrıca, şirketin karar alma süreçlerinde adalet ve açıklık prensiplerine uygun davranması önemlidir. Tüm bu unsurlar, şirketin itibarını güçlendirir ve güvenilirliğini artırmaktadır (Parianti, vd., 2023:300).

Kurumsal yönetim ilkeleri ve çerçevesi, şirketlerin etkin bir şekilde yönetilebilmesi ve sürdürülebilir büyüme sağlayabilmesi için vazgeçilmez bir öneme sahiptir. Kurumsal yönetimin ilkelerinin ve çerçevesinin doğru bir şekilde uygulanması, şirketin başarılı olmasını destekler ve uzun vadeli başarı için sağlam bir temel oluşturur (Chatziagianni, Mallen, 2022:252).

Şeffaflık, hesap verebilirlik, bağımsızlık ve adalet dahil olmak üzere İyi Kurumsal Yönetim ilkeleri, çalışan performansının artırılmasında önemli bir rol oynamaktadır (Parianti, vd., 2023:301).

Kurumsal yönetişimin en yaygın kullanılan tanımı “şirketlerin yönetildiği ve kontrol edildiği sistem”dir (Cadbury Komitesi, 1992). Daha spesifik olarak, çeşitli paydaş çıkarlarının dengelendiği çerçevedir ve “yönetim, Yönetim Kurulu, kontrol sahibi hissedarlar, azınlık hissedarlar ve diğer paydaşlar arasındaki ilişkiler”dir. Cadbury Komitesi (İngiltere), 1992 kurumsal yönetimi şu şekilde tanımlamıştır

“Kurumsal yönetişim, şirketlerin yönetildiği ve kontrol edildiği sistemdir. Bir şirketin işleyişinin tüm mekanizmasını kapsar ve hissedarlar, yöneticiler, çalışanlar, denetçi

ve yönetim arasında bir denge ve denetim sistemi oluşturmaya çalışır". Kurumsal yönetim yapısı, yönetim kurulu, yöneticiler, hissedarlar gibi şirketin farklı katılımcıları arasında hak ve sorumlulukların dağıtımını belirtir ve kurumsal işlerle ilgili karar alma kurallarını ve prosedürlerini açıklar. Bu durumda aynı zamanda şirket hedeflerinin belirlendiği yapıyı ve bu hedeflere ulaşma ve performansı izleme araçlarını da sağlar." Avrupa'da genel anlamda kabul gören kurumsal yönetişimin tanımı şu şekildedir: Kurumsal Yönetişim, en iyi Yönetim uygulamalarının uygulanması, yasalara tam ve doğru bir şekilde uyulması ve tüm paydaşların sürdürülebilir kalkınması için etkili yönetim ve servetin dağıtımı ve sosyal sorumluluğun yerine getirilmesi için etik standartlara uyulmasıdır (Mallin, 2004: 13).

Kurumsal yönetim, güven, etik, ahlaki değerler ve inanç ortamı olarak düşünülebilir Bir organizasyonun eylemleriyle ilgili bir endişenin ve bu eylemlerin sonuçlarının sonuçlarından biri, kurumsal yönetimle ilgili artan bir endişe olmuştur. Bu nedenle kurumsal yönetim, dünya çapında güncel bir moda sözcüktür. Son yıllarda muazzam bir önem kazanmıştır. İyi bir yönetim sisteminin bileşenlerini ele alan önemli bir literatür gövdesi vardır ve çeşitli çerçeveler önerilmiştir. Bu nedenle, işletme yöneticilerinin, muhasebecilerin ve denetçilerin, yatırım yöneticilerinin ve hükümet yetkililerinin zihnini meşgul eden ana konulardan biri kurumsal yönetişimdir. Genellikle şirketlerin ana hedefi, rekabet gücü elde etmenin bir yolu olarak küresel olmak aynı zamanda da sürdürülebilir kalmaktır. Ancak en önemli soru, bir firmanın küresel olma yolunun ne olacağı ve küresel rekabet gücü elde etmek için neyin gerekli olacağı ile ilgilidir. Bu soruya birden fazla cevap bulunabilir durumdadır ve bir şirketin bunu başarması için çeşitli yollar bulunmaktadır. 1980'lerin ortalarından günümüze kurumsal yönetim büyük ilgi odağı olmuştur. OECD ve Dünya Bankası gibi ulus üstü otoriteler pasif kalmayarak ve kendi standart ilke ve önerilerini geliştirdiler. (Van den Barghe, 2001: 3).

Büyük kurumsal skandallardan sonra, kurumsal yönetim kavramı çoğu şirket için merkezde konumlandırılan bir kavram haline geldi. Yatırımcıların korunmasının, şirket iflasları ve geçmişte gerçekleşen skandallarından sonra tüm finans piyasaları için çok daha önemli bir konu haline gelmesi anlaşılabilir bir durumdur. Yatırımcılar, yatırımlarından daha iyi getiri elde etmek ve işletme maliyetlerini azaltmak için şirketlerin sıkı kurumsal yönetim ilkelerini uygulamasını zorunlu hale getirmişlerdir. Benzer şekilde bir şirketin kurumsal yönetim raporu yatırımcı kararları için ana

araçlardan biridir. Bu sebeplerden dolayı şirketler hissedarlar, potansiyel yatırımcılar ve diğer piyasa aktörlerinden gelen iyi yönetim baskısını görmezden gelemeyiz (Crowther, 2002: 12-13).

Öte yandan bankacılık kredi riski ölçüm düzenlemeleri bir şirketin kredi değerlendirmeleri için yeni kuralları beraberinde getirdi. Yeni uluslararası banka sermaye yeterliliği değerlendirme yöntemleri (Basel II ve Basel III), kredi değerlendirme kurallarının kurumsal yönetim ilkelerini kapsayan operasyonel riskle ayrıntılı bir şekilde ilgilenmesini gerekli kıldı. Bu bağlamda kurumsal yönetim, riski ölçmek için en önemli göstergelerden biri haline geldi. Kurumsal yönetim ilkeleri, büyük ve halka açık şirketler için iyi derecelendirme puanları almak için her zaman önemli olsa da, yatırımcılar, potansiyel yatırımcılar, alacaklılar ve hükümetler için de çok daha önemli hale gelmiştir. Tüm bu faktörlerden dolayı, kurumsal yönetim, politika yapıcılarının, finans kuruluşlarının, yatırımcıların, şirketlerin ve akademisyenlerin gündeminde yüksek önceliğe sahip durumdadır (Mallin, 2004: 15).

1.1.1. Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Çerçevesi Kapsamında Yönetim Pratikleri

İyi yönetim pratikleri, şirketlerin etkili bir şekilde faaliyet gösterebilmesi için gereken temel unsurları sağlamaktadır. Bu ilkeler, şirketlerin içine girilen finansal riskleri yönetmesi, şirketin gerçek performansını değerlendirmesi ve pay sahiplerine doğru bilgi sağlaması gibi önemli konuları kapsamaktadır. Şirketlerin iyi kurumsal yönetim ilkelerine uyması, yatırımcı güvenini artırabilir ve sürdürülebilir büyümeyi destekleyebilmektedir. Aynı zamanda, şeffaflığın ve hesap verebilirliğin teşvik edilmesi, kurum içi iletişimi güçlendirebilir ve çalışanların motivasyonunu artırabilmektedir (Chatzigianni ve Mallen, 2022:253).

Bağımsızlık ve adalet ise, şirketlerin karar alma süreçlerinde tarafsızlık ve adil davranışlar göstermesini sağlamaktadır. Bu ilkelere uygun olarak hareket etmek, kuruluşları rekabet avantajı elde etme konusunda da destekleyebilir. Sonuç olarak, İyi Kurumsal Yönetim ilkeleri, sürdürülebilir büyümeyi sağlamak ve rekabette öne çıkmak için göz önünde bulundurulması gereken önemli bir konu olarak görülmektedir (Ramadhanti ve Fitriah, 2022: 96). Ayrıca, bu ilkeler yönetim kurulu büyüklüğü, bağımsız üyelerin sayısı, denetim komiteleri ve kurumsal mülkiyet gibi faktörleri etkileyerek piyasa performansını önemli ölçüde etkiler. Bu nedenle şirketler, bu ilkeleri benimseyerek, şirket yönetimi ve yönetişimi üzerinde daha fazla şeffaflık ve hesap

verebilirlik sağlamayı amaçlamaktadır. Aynı zamanda, bu ilkelerle uyumlu olarak hareket etmek, yatırımcıların güvenini ve piyasada itibarını artırarak finansal başarıyı desteklemektedir. Bu nedenle, şirketler, yönetim kurulu büyüklüğü ve komite yapıları gibi unsurları, piyasa dinamiklerine uygun bir şekilde şekillendirmelidir. Bu şekilde, şirketlerin uzun vadeli sürdürülebilirliklerini artıracabilecekleri ve ortak paydaşların çıkarlarına daha fazla odaklanabilecekleri bir yönetim yapısı oluşturulabilir (Gürkan, 2022:76).

1.1.2. Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Çerçevesi Kapsamında Uluslararası Kurumsal Yönetim (UKY) Standartları

Uluslararası kurumsal yönetim standartları (UKY), Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) tarafından güçlü bir şekilde vurgulanmıştır. Bu standartlar, hissedarların haklarını korumayı, adaleti sağlamayı ve şirketler ile paydaşlar arasındaki iş birliğini teşvik etmeyi hedeflemektedir. Bu bağlamda, yönetim standartları, şirketlerin sürdürülebilirlik, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerine uymalarını sağlamanın yanı sıra finansal performanslarını, risk yönetimlerini ve sürdürülebilirlik politikalarını göz önünde bulundurmayı da amaçlamaktadır. Bu standartlar, global iş dünyasında sağlam bir çerçevesi oluşturarak şirketlerin başarılı olmasına, ekonomik büyümeye ve toplumun refahına katkıda bulunmayı hedeflemektedir (Ramadhanti ve Fitriah, 2022:153).

OECD, şeffaflık ve hesap verebilirliğin kuruluşlar içindeki borç verme süreçlerini optimize etmek için önemli bir rol oynadığını belirtmektedir. Aynı zamanda, bu yönetim ilkelerinin tüm ülkelerde benimsenmesi ve uygulanması, finansal sistemin güvenilirliğini artırır ve yatırımcıların daha fazla güvenle yatırım yapmasını sağlar. Özellikle, şeffaflık ve hesap verebilirlik, yatırımcıların doğru bilgilere erişimini sağlar ve riskin azaltılmasına yardımcı olmaktadır. Bunun sonucunda, finansal sistemin etkinliği artar ve ekonomik büyüme teşvik edilir. Kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması, sadece finansal istikrarı artırmakla kalmaz, aynı zamanda işletmelerin etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesini sağlar. Bu da rekabetçi bir iş ortamının oluşmasına katkıda bulunur ve ülkenin ekonomik büyümesini teşvik etmektedir. Bu nedenle, kurumsal yönetimin evrensel önemi göz önünde bulundurulmalı ve ülkelerin bu ilkeleri uygulaması teşvik edilmelidir (Hajjat, 2023:526).

Sonuç olarak, kurumsal yönetim ilkeleri, şirketlerin etkin bir şekilde yönetilmesi ve sürdürülebilir bir başarı elde etmesi için temel taşlardır. Kurumlar, şeffaflık, hesap

verebilirlik, adalet ve bağımsızlık gibi prensiplerle iç ve dış paydaşlarıyla ilişkilerini düzenleyerek güven oluşturur ve yatırımcılar için çekicilik sağlamaktadır. Bu ilkeler uluslararası standartlara uyum, şirketlerin küresel rekabet ortamında yer almasını sağlayarak ekonomik büyümeye katkıda bulunmaktadır.

Yönetişim standartları, özellikle OECD gibi kuruluşlar tarafından vurgulandığı üzere finansal sistemlerin istikrarını ve şirketlerin etkin yönetimini desteklemektedir. Bu nedenle, kurumsal yönetim ilkelerinin benimsenmesi ve etkin bir şekilde uygulanması, şirketlerin uzun vadeli başarısını ve piyasalardaki güvenilirliğini artırmaktadır. Kurumsal yönetim, sadece iş dünyası için değil, genel ekonomik refah için de önemli bir rol oynamaktadır. Bu ilkelerin kuruluşlar tarafından içselleştirilmesi ve uygulanması hem bireysel şirketlerin hem de geniş ekonomik sistemlerin sağlığı ve etkinliği açısından kritik öneme sahip olmaya devam edecektir (Choong 2014: 880; Bouali, 2015: 52).

2. İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ KURUMSAL YÖNETİŞİM İLKELERİYLE ENTEGRASYONU

Günümüzde insan kaynakları yönetimi ve kurumsal yönetim arasındaki uyum son derecede önemli hale gelmektedir. Kurumsal yönetim ilkeleri, şirketlerin devamlılığı, sorumluluğu ve şeffaflığını sağlayabilmesi için önemli bir kaynak sağlamaktadır. Bu ilkeleri işletmeye geçirme ve günlük iş hayatına aktarma konusunda da insan kaynakları önemli bir rol oynar duyar (Choong 2014; Bouali, 2015: 252).

Bu ilkeler genellikle adalet, hesap verilebilirlik, risk yönetimi, şeffaflık ve iletişim gibi ilkelere dayanır. Çalışanları adaletli bir şekilde değerlendirmek insan kaynakları yönetimi son derece hassas davranmalıdır. Çalışanların şartlarının iyileştirilmesi ve terfi etme gibi durumlarda doğru kişilerin seçilmesi şirket için olumlu etkiye sebep olmaktadır (Fındıkçı, 2001: 55).

İşletmeler çalışanların verimliliğini takip etmek isterler. İşini son derece iyi yapan çalışanları ödüllendirmeye tabi tutarak performanslarını yukarı çekmeye çalışır. Performansların değerlendirilmesi yılda bir kez olmak üzere işletmelerde yapılması gerekir. Amirlerinin de katılımıyla insan kaynaklarının olduğu bir komite ile yapılması adaletli ve verimli olacaktır (Halloran, 1986: 161).

Şirketler genel kalitenin yönetimin performansın iyileştirilmesi ve geliştirilmesi olduğunu kabul etmektedir. Bu sebeple, çalışanların enerjilerini, heyecanlarını ve yeniliklerini ortaya çıkarmak için motive eden bir ortam sağlamaya ihtiyaç duyarlar.

Böylece iş kalitesinde mükemmelliği elde etmek için yaratıcılığı takip etme ihtiyacı duyar (Choong 2014: 881; Bouali, 2015:53).

Çalışanların gösterdikleri performans karşılığı olarak ücretleri adaletli bir şekilde ödenmelidir. Bu sayede şirketler dış etmenlere karşı direnç göstermesi için ücret sistemini hassasiyetli bir şekilde takip etmesi gerekir (Vardar, 2006: 146).

Çalışanların memnun olabileceği şekilde ücret sistemini sağlamasıdır (Bayraktaroğlu, 2003: 32). İş yapanların, gösterdikleri çabaların karşılığında aldıkları ücretin hem ekonomik hem de sosyal hayatta etkileri görülmüştür. (Özgen ve diğerleri, 2002: 267-268). Ücret yönetiminin adaletli bir şekilde yönetilmesi, çalışanlarda motivasyonu arttırdığı, verimliliği ve işin kalitesinde olumlu etki etmektedir. (Işığışık, 2011: 137).

Yan haklar ve primler şirket çalışanlarının performansını artırması için uygulanır. Performans, çalışanın çabasını ifade etmek için yönetsel bir davranış olduğu apaçık ortadır. Bu da gerekli olan uzmanlığın yanı sıra kurumsal yönetim ilkelerinden biri olan şeffaflık ve iletişimin uyumluluğuna bağlıdır (Yıldızeli, 2002: 32).

Çalışanlara, şirketin gelecekteki hedefleri ve performanslarındaki beklentiler konusunda net bir bilgi aktarımını şeffaf bir şekilde sağlamak yönetim ilkelerini uygulamaya geçirmede olanak sağlar. İlkelerden biri olan risk yönetimini tanımlamak ve yönetmek için insan kaynakları işe alım, eğitim ve performans gibi alanlarda faaliyetini gerçekleştirir. İşe alım gerçekleştirirken, insan kaynakları departmanı iş tanımını ve işten beklenenleri aktarması gerekir. İş analizi ve tanımların insan kaynaklarındaki planlamada önemli bir yer oluşturmaktadır (Ekmekçi, 2017: 856).

İnsan kaynakları yönetimi, kurumsal yönetim ilkelerinin şirketlere aktarılmasında önemli bir rol oynamaktadır. Şeffaflık, hesap verilebilirlik, adalet ve risk yönetimi gibi temel ilkelerin günlük iş hayatına dahil edilmesi, şirketlerin devamlılığı ve başarılarına ulaşması için büyük bir önem arz etmektedir. İnsan kaynakları departmanının, bu ilkeleri etkin bir şekilde uygulayıp çaba göstermesi, şirketin uzun vadede değer yaratma ve rekabet avantajının artırılmasında önemli bir rol oynayabilir (Yıldızeli, 2002: 32).

2.1. PERFORMANS YÖNETİMİ VE KARAR ALMA SÜREÇLERİ

Bir işletmenin temel yapı taşlarından olan performans yönetimi, çalışanların performanslarını değerlendirmek ve geliştirmek için kullanılan bir süreçtir. Bu süreç,

bireysel hedeflerin belirlenmesi, performansın izlenmesi ve geri dönüşün sağlanması gibi adımları içermektedir. İşletme de başarılı bir performans yönetiminin yapılması, önemli hedeflerin gerçekleştirilmesine yardımcı olur ve çalışanların motivasyonunu artırarak iş kalitesinde ki verimliliği artırır. Performans yönetimi, işletmelerin kaynaklarını doğru bir şekilde kullanılmasını sağlamaktadır. Çalışanların güçlü olduğu özellikler belirlenir ve bu özelliklerin işletme hedefleriyle uyumlu olarak nasıl kullanılabileceği planlanır. Başarılı çalışanlar şirket içinde ayrı tutularak güvenli bir alan oluşturulması şirketin başarısı için önemlidir (Bingöl, 2006: 288).

Etkin liderler ve yöneticiler, iş ekiplerinin başarısını artıran kararlar alır. Bu kararlar, uygun zamanda ve kabul edilebilir nitelikte olmalıdır. Aslında, yöneticilerin en önemli görevlerinden biri karar verme sürecidir (Koçel, 2003: 76). Örgütsel etkinlik, kaynakların örgütsel amaçları gerçekleştirmek için kullanılması yeteneği olarak tanımlandığında, bu kaynakların nasıl elde edileceğini ve kullanılacağını belirleyen karar verme süreci, temel bir unsur haline gelir. Karar verme, ayrı bir yönetim faaliyeti olmaktan ziyade, tüm yönetim faaliyetlerinin temelini oluşturur (Özalp, 1995: 358).

Karar verme, bir sorunu veya fırsatı belirleme ve çözüm üretme ya da fırsatı değerlendirme amacıyla mevcut seçenekler arasından seçim yapma sürecidir. Bu süreç iki ana aşamadan oluşur (Black ve Porter, 2000: 229; Boone ve Kurtz, 2002: 304);

- Formülasyon: Bu aşama, bir sorunu veya fırsatı belirlemeyi, bu konudaki bilgileri toplamayı, istenen performans hedeflerini oluşturmayı ve sorunu veya fırsatı etkileyen faktörlerin nedenlerini ve ilişkilerini analiz etmeyi içerir.

- Çözüm: Bu aşama, alternatif çözümler üretmeyi, en uygun çözümü seçmeyi ve bu kararı uygulamayı kapsar. Karar uygulandıktan sonra, yöneticiler kararın başarısını değerlendirmek için durumu gözden geçirirler. Karar verme sürecinin etkin bir şekilde yönetilmesi, örgütsel hedeflere ulaşmada kritik bir rol oynar. Bu nedenle, yöneticilerin karar verme sürecini iyi anlamaları ve bu süreci etkili bir şekilde yönetmeleri, örgütün başarısı için büyük önem taşır.

Araştırmacılar, karar verme sürecini genellikle grupların veya bireylerin sorunları çözmek için izledikleri analitik adımlar olarak tanımlamışlardır (Gitman ve McDaniel, 2002:216; Liebenau ve Harindranath, 2002:391). Analitik model olarak bilinen bu genel model, örgütsel karar verme sürecinin karmaşık doğasını anlamamıza yardımcı olabilir. Analitik karar verme sürecinin ilk adımı sorun belirlemektir (Williams, 2002: 120).

Bir sorunu çözmeden önce onun tespit edilmesi gereklidir. Ancak bu adım bazen oldukça zor olabilir. İnsanlar genellikle sorunların varlığını gösteren ipuçlarını algılamakta yetersiz kalırlar. Bu nedenle, bir sorunu görememek, onu çözme sürecindeki ilk engeldir. Karar alma mekanizmasına tüm çalışanların dahil edilmesi, sorunların zamanında görülme olasılığını artıracaktır. Günümüzde birçok işletmenin sorunları zamanında belirleyememesinin en önemli sebeplerinden biri, sürece çalışanların katılımının yeterli ölçüde sağlanamamasıdır (Paul vd., 2000: 472). Karar verme sürecine tüm çalışanların dahil edilmesi, aynı zamanda çalışanların bağlılığının artmasını da sağlar (Allen vd., 2003: 105). Sorunun belirlendiği ikinci adım, sorunu çözmek için amaçların belirlenmesidir (Drummond, 2000: 173). Sorunları, çeşitli çözüm alternatifleri oluşturacak şekilde tanımlamak oldukça önemlidir. Örneğin, bir işletmenin yetersiz nakit paraya sahip olmasını bir sorun olarak düşünürsek, amaç açıktır: Olası nakit kaynaklarını artırmak. Sorun için öne sürülecek her çözüm bu amaç doğrultusunda değerlendirilmelidir. Bu noktada, süreç boyunca gerekli olan bilgi tabanına ve akışına sahip olmanın önemi daha da artar (Andersen, 2001: 102).

Üçüncü adım ön karar vermektir. Ön karar, sorunun çözümünde hangi süreçlerin izleneceğine ilişkin bir karardır (Greenberg ve Baron, 2000: 334). Sorunun türü ve durumun diğer yönleri dikkate alınarak, yöneticiler kararı kendilerinin vermesi gerektiğine veya başka birine ya da bir takıma devredilmesinin uygun olup olmadığına karar verebilirler.

Dördüncü adım, olası çözümlerin belirlendiği, alternatif üretme sürecidir (Huczynski ve Buchanan, 2001: 739). Çözüm bulmada genellikle daha önce kullanılmış yöntemler tercih edilse de günümüzün çalkantılı çevresel koşullarında bu sürecin daha yaratıcı bir şekilde gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Ford ve Gioia, 2000: 708).

Beşinci adımda ise belirlenen alternatiflerin değerlendirilmesi gereklidir. Bu aşamada, hangi çözüm alternatifinin en iyi olduğunu belirlemek esastır (Black ve Porter, 2000: 131). İşletmelerin karar verme sürecinin her aşamasında destekleyici ve geliştirici karar destek sistemlerinden yararlanmaları büyük önem taşımaktadır (Bhatt ve Zaveri, 2002: 297).

Altıncı adımda bir tercih yapılır (Nelson ve Quick, 2002:248). Bu aşamada, farklı stratejiler kullanılarak alternatiflerin değerlendirilmesi yapılır. Bir sonraki adım, seçilen

alternatifin uygulanmasını içerir ve en son adımda uygulanan kararların etkinliği değerlendirilir (Harrison ve Monique, 2000: 131).

Çalışanların aynı zaman da zayıf yönleri belirlenerek geliştirme planları oluşturulup performansların iyileştirilip artırılması hedeflenir. İnsan kaynakları, bu noktada şirket içinde gerekli eğitim ve gelişim planları oluşturabilir. Halloran (1986: 129) eğitim programlarının yapılmasıyla insan ilişkilerinin iyileştiğini söylemektedir. Çalışanlar için bu eğitimlerin özgüvenlerini artırarak birbirlerine karşı saygınlıklarının ve yardımlaşmanın oluşabileceğini söylemektedir. Kariyer geliştirme, çalışanların becerilerini ve yeteneklerini artırmak için eğitim ve yetiştirme programları içeren bir süreçtir. Bu programlar, çalışanların mevcut işlerinde daha etkili olmalarını sağlamanın yanı sıra kariyerlerinde ilerleme yapmalarına da yardımcı olur. Şirketler, bu tür programları kullanarak çalışanları destekler ve onların uzmanlık alanlarına uygun pozisyonlara geçiş yapmalarına veya daha yüksek seviyedeki rollerde görev almalarına yardımcı olabilir. Bu süreç hem çalışanların motivasyonunu artırır hem de şirketin başarısına katkıda bulunur (Doğan, 1996: 250).

Böylece karar alma süreçleri de bilgi ve verilere dayalı olarak yapılır. Karar verici doğru ve güvenilir bilgilere erişimi olmalı ve bu bilgileri analiz ederek bilinçli kararlar almaları sağlanabilir. Ayrıca karar alma sürecinde farklı görüşlerin dikkate alınması ve çeşitli senaryolarında değerlendirilmesi önem arz etmektedir.

2.2. ŞEFFAFLIK, HESAP VEREBİLİRLİK VE ETİK STANDARTLAR

Günümüzde şirketler için şeffaflık, hesap verilebilirlik ve etik standartlar, sürdürülebilir kalkınma ve iyi yönetimin temel değerleri olarak kabul edilir. Bu kavramlar, kamu ve özel sektörde güvenilirlik ve sorumluluk bilincinin artmasını sağlamaktadır. Şeffaflık, bir kurumun veya kuruluşun eylemlerini ve kararlarını açık ve net bir şekilde anlaşılabilir bir durumda ortaya koymasıdır. Şeffaflık, bilgiye erişimin kolaylaştırılması ve karar alma süreçlerinin açıklıkla yürütülmesi anlamına gelir. Şeffaflık, sadece bilgilerin paylaşılması değil, aynı zamanda bu bilgilerin doğruluğunu ve güvenilirliğinin sağlanmasını da içermektedir. Şirket içerisindeki değişimlerin bildirilmesi iletişim kanallarının varlığına işaret etmektedir. Çalışanların işten çıkması dahi olan bu süreçlerin şeffaflık ile birlikte güven ortamında gerçekleştirilmelidir (Sabuncuoğlu, 2005: 127).

Şeffaflık, kamuoyunun güvenini kazanmak ve sürdürmek için önemli bir parametredir. Ayrıca, yolsuzluk ve usulsüzlüklerin önlenmesinde önemli rol oynar (Argandona, 2004: 186). Hesap verebilirlik, şirketlerin performansını değerlendirme ve sonuçları kamuoyuyla paylaşma yükümlüğünü içermektedir. Değerlendirme sonuçları, iç ve dış denetim süreçleri, performans raporları ve geri bildirim sistemleri aracılığıyla yanlış uygulamalar tespit edilmesini sağlar. Bu gibi durumlarda insan kaynakları yönetimi, işe alım, eğitim, performans değerlendirme ve çalışan ilişkileri gibi alanlarda belirli hedefler ve standartların sağlanamamasında sorumluların hesap vermesi beklenir. Uygulamalar sonucunda gerekli anket ve etüt çalışmaları yapılarak insan kaynakları politikaları gözden geçirilerek iyileştirilmesi sağlanır (Sabuncuoğlu, 2005: 127).

Etik standartlar ise şirketlerin doğru ve yanlış belirlemede rehberlik eden prensipleridir. Kurulustaki ahlaki değerler ve kurallar bütünü olarak tanımlanabilir (Bovens, 2007: 452). Bu ilkeler bir bütün olarak değerlendirilmelidir. Şeffaflık hesap verilebilirliğin sağlanması için gereklidir, çünkü karar alma süreçlerinin ve sonuçlarının açıkça ortaya konulması, sorumluluklarının belirlenmesini kolaylaştırır (Heald, 2006: 62-64).

Aynı şekilde etik standartların benimsenmesi hem şeffaflık hem de hesap verilebilirlik süreçlerinin etkin bir şekilde işlenmesini sağlar. Etik standartlara uygun hareket eden şirketler, şeffaflık ilkesine bağlı kalarak faaliyetlerine devam eder ve bu sayede sürdürülebilirliğini güven ortamında sağlayabilir. Hem kamu sektörü hem de özel sektörde bu kavramlar birlikte ele alındığında kurumların performansı önemli derecede artar ve toplumsal güveni sağlayarak yolsuzluk gibi olumsuzlukların önüne geçilmiş olunur (Roberts, 2009: 17).

2.3. ÇALIŞAN KATILIMI, MOTİVASYON VE KURUMSAL KÜLTÜR

Günümüz dünyasında, çalışanların işletme hedeflerine ulaşmadaki rolü her zamankinden daha önemli hale gelmiştir. Bu bağlamda, çalışan katılımı, motivasyon ve kurumsal kültür kavramları, işletmelerin başarısını doğrudan etkileyen unsurların başında gelmektedir. İşletmede çalışanların katılımı, aktif olarak doğrudan dahil olmaları ve işletme hedeflerine gönüllü bir şekilde katkıda bulunmalarını ifade eder (Armstrong, 2008: 165).

Katılımların yüksek olduğu bir iş ortamında, çalışanlar kendilerini işletmenin bir parçası olarak görür ve işlerine daha fazla önem gösterirler. Çalışan katılımını arttırmak

için işletmeler, çalışanların fikirlerine değer veren ve onları karar alma süreçlerine dahil eden bir yaklaşım metodu benimsemelidir (Kahn, 1990: 42).

Şirketlerdeki motivasyon, çalışanların performansını ve üretkenliğini doğrudan etkileyebilir. Şirketler, çalışanın iş ortamındaki performansları doğrultusunda kariyer yönetimini uygular. Kariyer yönetimi, şirkette uygulanan uygulamalar neticesinde çalışanın geleceğini desteklemeye yönelik ilerleyişini sağlama metotlarından (Armstrong, 2008: 165). Şirketler bu gibi durumlarda çalışanlarının performansını iyileştirmek ve motivasyonlarını arttırmak için maaşlarda iyileştirme, terfi, kariyer ve ödül gibi durumları uygulamaktadır.

Meyer (1991), göre çalışan katılımının yüksek olduğu ortamlarda çalışanlar kendilerini daha motive hissederler. Yüksek motivasyona sahip çalışanların iş süreçlerine daha fazla katılım sağladığını belirtmiştir.

Schein (2010), göre şirketlerdeki kurumsal kültür, çalışanların nasıl davrandığı, iletişimin nasıl olduğu ve işletmedeki genel iş yapma şekli hakkında bizlere fikir verebilir. Güçlü bir kurumsal kültür, çalışanlar arasında birlik ve beraberlik duygusunu artırabilir. Bu sayede şirketler hedeflerine daha kolay ulaşabilir.

Hofstede (1980), göre kurumsal kültür, çalışanların kendilerini daha değerli hissetmesini sağlayabilir. Bu tür kültürde, çalışanlar fikirlerini özgürce ifade edebilir ve yenilikçi düşünceler ortaya koyabilir. Öte yandan negatif ve baskılayıcı bir kurumsal kültürün, çalışanların katılımını ve motivasyonunu olumsuz etkileyerek, işletmenin genel performansını ve başarısını düşürebilir. Sonuçta işletmelerdeki bu unsurlar göz ardı edilmeyerek bir bütün olarak değerlendirilmesi gerekmektedir.

3. YÖNETİM SİSTEMLERİ VE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK

3.1. YÖNETİM SİSTEMLERİNİN TANIMI

Yönetim sistemleri, bir organizasyonun belirli hedeflere ulaşmasını destekleyen yapı ve süreçler bütünüdür. Bu sistemler, organizasyonun iç işleyişini düzenleyerek verimliliği artırmayı, kaynakları etkin bir şekilde kullanmayı ve riskleri yönetmeyi amaçlar. Yönetim sistemleri, genellikle kalite yönetim sistemleri (ISO 9001), çevre yönetim sistemleri (ISO 14001), bilgi güvenliği yönetim sistemleri (ISO 27001) gibi standartlarla tanımlanır ve bu standartlar, organizasyonların belirli kriterlere göre iş yapmasını sağlar.

3.2. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞUN TANIMI

Kurumsal sosyal sorumluluk, işletmelerin kar elde etme amaçlarının yanı sıra, toplum ve çevre üzerindeki etkilerini dikkate alarak hareket etmelerini ifade eder. KSS, işletmelerin etik değerler ve toplumsal sorumluluk anlayışı ile hareket etmelerini gerektirir. Bu kavram, çevresel sürdürülebilirlik, sosyal adalet, etik iş uygulamaları ve toplumun genel refahına katkı sağlama gibi unsurları içerir. KSS, yalnızca bir pazarlama stratejisi değil, aynı zamanda bir işletmenin temel değerleri arasında yer almalıdır.

Çoğu kişi kurumsal sosyal sorumluluğun öncelikle İngiltere ve ABD’de geliştirilen bir Anglosakson kavramı olduğunu söyler. Ancak eleştirmenler, yalnızca Anglosakson yönetim modeli altında CSR’ye ihtiyaç duyulabileceğini iddia ederler. Kartezyen ikiliğinin, doğrudan bir aracı mekanizma olarak serbest piyasa kavramına ve gerçek faydacı bir tarzda kişinin kendi çıkarları için güç kullanımının kabulüne yol açan, kendine özgü bir Anglosakson gelişimi olduğunu savunurlar. Bu, işletmelerden herhangi bir sosyal sorumluluk duygusunu ortadan kaldıran bir toplumsal sorumluluk duygusunun kaybına yol açmıştır. Bu nedenle, kurumsal yönetim kodlarının geliştirilmesini gerektirdiği gibi, kurumsal sosyal sorumluluk biçiminde icat edilmesini gerektirmiştir (Williamson, 1995: 53)

Günümüzde işletmeler, rekabet ortamında sürdürülebilirlik sağlamak ve toplum üzerindeki etkilerini olumlu bir şekilde yönetmek zorundadır. Bu bağlamda, yönetim sistemleri ve kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) kavramları, işletmelerin stratejik planlamalarında önemli bir yer tutmaktadır. Yönetim sistemleri, organizasyonların hedeflerine ulaşmasını sağlayan yapısal ve süreçsel yaklaşımları ifade ederken, KSS, işletmelerin sosyal, çevresel ve ekonomik sorumluluklarını göz önünde bulundurarak toplumun refahına katkıda bulunma çabalarını kapsamaktadır. Bu çalışmada, yönetim sistemleri ve KSS’nin tanımları, önemleri, birbirleriyle olan ilişkileri ve işletmelere sağladığı faydalar detaylı bir şekilde incelenecektir.

3.3. YÖNETİM SİSTEMLERİ VE KSS’NİN ÖNEMİ

Yönetim sistemleri, organizasyonların iç süreçlerini optimize ederek verimliliklerini artırırken, KSS işletmelerin toplum üzerindeki etkilerini yönetmelerine yardımcı olur. İyi bir yönetim sistemi, bir işletmenin KSS hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırır. Örneğin, bir organizasyon çevre yönetim sistemi uyguladığında, atık yönetimi, enerji tasarrufu ve sürdürülebilir malzeme kullanımı gibi konularda daha iyi

sonuçlar elde edebilir. Bu durum hem maliyetlerin düşürülmesine hem de çevresel etkilerin azaltılmasına katkı sağlar (Epstein ve Buhovac, 2014: 102-104).

KSS'nin öneminin artması, tüketicilerin ve yatırımcıların sosyal ve çevresel sorumluluk konusunda daha bilinçli hale gelmesiyle doğrudan ilişkilidir. Tüketiciler, rn ve hizmetleri satın alırken, işletmelerin sosyal sorumluluklarına dikkat etmeye başlamışlardır. Bu nedenle, KSS uygulamaları, markaların itibarını artırmakta ve müşteri sadakatini güçlendirmektedir (Carroll ve Shabana, 2010: 89-91).

3.4. YÖNETİM SİSTEMLERİ VE KSS'NİN BİRLİKTE UYGULANMASI

Yönetim sistemleri ile KSS'nin entegrasyonu, işletmelerin daha etkili ve sürdürülebilir bir şekilde faaliyet göstermesine olanak tanır. Bu entegrasyon, işletmelerin sosyal ve çevresel sorumluluklarını sistematik bir şekilde ele almasına yardımcı olur. Örneğin, ISO 14001 vre yönetim sistemi, işletmelerin çevresel etkilerini azaltmalarını sağlarken, bu süreçte sosyal sorumluluk projeleri geliştirmelerine de olanak tanır.

3.4.1. ISO 9001: Kalite Yönetim Sistemi

ISO 9001, kalite yönetim sistemleri için uluslararası bir standarttır. Bu standart, müşteri memnuniyetini artırmayı ve süreçleri sürekli olarak iyileştirmeyi hedefler. Kalite yönetim sistemleri, işletmelerin ürün ve hizmet kalitesini artırmalarına yardımcı olurken, aynı zamanda sosyal sorumluluk projelerine de katkı sağlayabilir. Örneğin, kaliteli ürünler sunan bir işletme, müşteri memnuniyetini artırarak toplumda güvenilir bir imaj oluşturabilir.

“Yönetim Sistemleri ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk” (KSS) kavramları, günümüz iş dünyasında giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Yönetim sistemleri, bir organizasyonun hedeflerine ulaşmasını sağlayan yapılar ve süreçlerdir. Bu sistemler, organizasyonel verimliliği artırmak, kaynakları etkin kullanmak ve riskleri yönetmek amacıyla geliştirilir.

Kurumsal Sosyal Sorumluluk ise, işletmelerin yalnızca kar elde etme amacı gütmeyip, aynı zamanda toplum ve vre üzerinde olumlu etkiler yaratmayı hedeflemesidir. KSS, şirketlerin etik davranışlarını, sosyal katkılarını ve çevresel sürdürülebilirlik çabalarını kapsar. Yönetim sistemleri ile KSS arasındaki ilişki, işletmelerin sosyal ve çevresel sorumluluklarını sistematik bir şekilde ele almasına olanak tanır. Örneğin, bir şirket, çevresel etkilerini azaltmak için ISO 14001 gibi vre yönetim sistemlerini benimseyebilir. Bu tür sistemler, sürdürülebilir uygulamaların

benimsenmesine ve sosyal sorumluluk projelerinin entegrasyonuna yardımcı olur (Carroll, 1991: 39-48).

Ancak Latin yönetim modeli aile ve yerel topluluk bağlamında kurulmuştur ve bu nedenle hiyerarşik bir yukarıdan aşağıya yaklaşım yerine aşağıdan yukarıya bir felsefeye dayalı olduğu için Anglosakson modelinin tam tersidir. Bu nedenle bu model, geniş ailelerin diğer tüm aile üyeleriyle ilişkili olduğu ve bu nedenle kendilerini yükümlü hissettiği gerçeğine dayanmaktadır. Böyle bir yönetim modelinde sosyal sorumluluk duygusu güçlü kalır ve bireyler kadar şirketlere de uygulanır. Bu nedenle bu sosyal sorumluluk duygusu hiçbir zaman gerçekten kaybolmamıştır ve dolayısıyla yeniden icat edilmesine gerek kalmamıştır. Anglosakson yönetim sistemi elbette dünya çapında baskın modeldir ve bunun bir sonucu olarak kurumsal sosyal sorumluluk konusundaki endişe diğer yönetim sistemlerine de yayılmıştır. Bu nedenle, kavramın artık tüm iş modellerine ve tüm yönetim sistemlerine nüfuz ettiğini, öncüller veya gereklilik ne olursa olsun, iddia etmek makul olacaktır. Sonuç olarak, bu ciltte Anglo-merkezli olarak görülme korkusu olmadan kurumsal yönetim ve kurumsal sosyal sorumluluk konularına ilişkin küresel bakış açılarını ele alabilmek mümkündür (Jones vd., 1997: 911-915).

Sonuç olarak, etkili yönetim sistemleri, kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarını destekler ve bu iki kavramın birleşimi hem iş başarısını artırır hem de toplum üzerinde olumlu etkiler yaratır. Bu nedenle, işletmelerin bu iki alanı bir arada düşünerek stratejiler geliştirmesi, uzun vadeli başarıları için kritik öneme sahiptir.

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI VE TEKNOLOJİNİN KURUMSAL YÖNETİŞİM ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

1. PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMLERİNİN ETKİLEŞİMİ VE KARAR ALMA SÜREÇLERİNE KATKISI

Performans yönetim sistemleri (PYS), kuruluşların amaçlarına ulaşmalarını sağlamak için kişilerin ve ekiplerin performanslarını takip eden, değerlendiren ve geliştiren araçlardır. Bu sistemler hem bireysel hem de kurumsal düzeyde verimliliği sağlamak amacıyla önemli kararların alınmasına katkıda bulunur. PYS, hedef belirleme, performans ölçümü, geri bildirim ve değerlendirme, eğitim ve gelişim, ödüllendirme gibi birkaç temel bileşenlerden oluşmaktadır. Şirketlerin başarılı bir şekilde devamlılığını sağlaması ve rekabet edilebilirliğini arttırmasında hedeflerinin belirlenmesi önemli bir etkindir (Benjawatanapon vd., 2023:451).

Bu hassasiyetle yöneticiler çalışanları şirket hedefleri doğrultusunda denetlemeli ve yönlendirmelidir (Robbins ve Coulter,2007:81). Birey ve ekiplerin uyumlu bir biçimde çalışması, şirketin hedefleri için önemli bir parametredir. Bu sebeple şirket yönetimi için, birey ve grupların aynı hedefe odaklanma isteğine gereksinim duyar (Akat ve diğerleri,1994:10). Performans ölçümleri sayesinde, gerekli araç ve ekipmanlar kullanılarak çalışanların şirket hedefleri doğrultunda hareket etmeleri için performansları takip edilmelidir.

Fletcher (2001:473) performans ölçümünü daha geniş bir perspektifle ele alır ve bu süreci çalışanların değerlendirilmesi, becerilerin geliştirilmesi, performanslarının iyileştirilmesi ve ücret dağılımı amacıyla gerçekleştirilen çeşitli faaliyetlerin bir bütünü olarak tanımlar. Bu tanım, performans ölçümünün sadece çalışanların performansını değerlendirmekle kalmayıp, onların yeteneklerini geliştirmek için eğitim ve gelişim programları uygulamayı, motivasyonlarını artırıcı faaliyetler düzenlemeyi ve adil bir ücretlendirme politikası izlemeyi de içerdiğini belirtir. Böylece performans ölçümü, çalışanların verimliliğini artırmak ve organizasyonun hedeflerine ulaşmasını desteklemek için stratejik bir araç olarak kullanılır. Güncel işletme organizasyonlarında, tüm yöneticilerin çalışanları denetlemesi gerekmektedir. Yönetimin bir tanımı, işleri başkaları aracılığıyla yaptırmaktır. Bu nedenle, çalışanlarının etkili ve verimli bir şekilde iş yapılıp yapılmadığını, en az hata ve kesintiyle iş yapıp yapmadıklarını belirlemeleri gerekir

(Benjawatanapon vd., 2023:451; Milkovich, 2002:87). Performans değerlendirmesi, terfi, tazminat, ek eğitim veya işten çıkarma gibi kararlar almak için çalışanların performans seviyesinin belirlenmesidir.

Performans değerlendirmeleri altı adımdan oluşur (Dessler, 2019: 245-250):

(1) Performans standartlarının belirlenmesi. Bu kritik bir adımdır. Standartlar anlaşılır, ölçülebilir ve makul olmalıdır.

(2) Bu standartların iletilmesi. Yöneticiler genellikle, çalışanların ne beklediğini bildiğini varsayarlar, ancak böyle varsayımlar en iyi ihtimalle tehlikelidir. Çalışanlar açık ve net bir şekilde standartları ve beklentileri bilmelidir.

(3) Performansın değerlendirilmesi. İlk iki adım doğru yapıldıysa, performans değerlendirmesi nispeten kolaydır. Çalışanın davranışını standartlarla karşılaştırarak yapılır.

(4) Sonuçların çalışanlarla tartışılması. Çoğu insan ilk başta hatalar yapar ve beklentileri karşılayamaz. Yeni bir içi öğrenmek ve iyi yapmak zaman alır. Çalışanların başarıları ve iyileştirilmesi gereken alanlar hakkında konuşmak, çalışanları kurumsal performansı daha iyi hale getirmek için bir fırsattır.

(5) Düzeltici önlemlerin alınması. Performans değerlendirmesi, bir yöneticinin çalışanın işini daha iyi yapmasına yardımcı olmak için düzeltici önlemler almasının veya geribildirim sağlamasının uygun bir zamanıdır. Performans değerlendirmesi yapmanın temel amacı, çalışan performansını artırmaktır.

(6) Sonuçların kararlar almak için kullanılması. Terfi, tazminat ve ek eğitim veya işten çıkarma gibi kararlar, tamamen performans değerlendirmelerine dayanmaktadır. Etkili bir performans değerlendirme sistemi, terfi, tazminat ve işten çıkarma politikalarıyla ilgili belirli yasal koşulları karşılamanın bir yoludur. (KAPSAYICI OLMASI ADINA YUKARIDA NOKTALI VİRĞÜLDEN SONRA KAYNAK VERİLMİşTİR)

Yapılan performans sonuçlarının çalışanlarla paylaşılması ve geliştirme fırsatlarının belirlenmesi için değerlendirmeler yapılmalıdır. Yapılan değerlendirmeler ışığında çalışanların yeteneklerini ve yetkinliklerini arttırmak için gerekli eğitim ve planlamalar oluşturulup uygulamaya geçilmesi önem arz etmektedir. Ayrıca alışanların

iş ile ilgili eğitim ihtiyacının olması durumunda, bu ihtiyaç iş analizleri ile tespit edilerek ve işe başlamadan önce karşılanması gerekir (Mondy, 2012: 53).

Eğitim programları, sınıf eğitimlerinden bire bir mentorluğa, iş başı eğitiminden farklı yerlerde düzenlenen kurslara kadar çeşitli şekillerde uygulanabilir. Eğitim yönteminin türü ne olursa olsun, asıl amaç, eğitimin organizasyonun ihtiyaçlarına uygun olmasını sağlamak ve bu süreçte çalışanların motivasyonunu arttırmaktır (Noe vd., 2011: 189).

Yüksek performansı teşvik etmek ve çalışanın motivasyonunu artırmak için de ödüllendirme sistemleri kullanılabilir. Performans yönetimi sistemleri, organizasyon içindeki çeşitli fonksiyonlar ve departmanlarla etkileşim halinde olmalıdır. İnsan kaynakları yönetimi bu süreçlerin merkezinde yer alır ve işe alım, eğitim, kariyer planlama gibi süreçlerle doğrudan bağlantılıdır. Organizasyonun stratejik hedefleri ile uyumlu olarak PYS, stratejik planlama ve hedef belirleme süreçlerine katkıda bulunarak PYS'nin etkin kullanımı için güçlü bir bilgi teknolojileri altyapısına ihtiyaç duyar. Bilgi teknolojilerinin sağlanması ve entegre edilmesiyle performans sonuçları, mali hedefler ve bütçeleme süreçlerinin finans ve muhasebeyle desteklenmesi önemlidir. PYS, karar alma süreçlerine de çeşitli bir şekilde katkı sağlayabilir (Mondy, 2012: 53).

DeNisi ve diğerleri (2014) göre, PYS organizasyonun performans verilerini toplar ve analiz eder. Bu veriler ışığında yöneticilere nesnel ve veri temelli karar alma imkânı sunabilir. Çalışanların bireysel hedeflerini organizasyonun stratejik hedefleriyle aynı hizaya getirmede olanak sağlar. Düzenli geri bildirim mekanizmalarını gözeterek çalışanların performanslarının iyileştirilmesinde ve karar alma süreçlerinde etkin bir rol oynadığını ifade eder. Çalışanların yetkinliklerini geliştirerek bilinçli ve etkin kararlar alınabileceğini ayrıca motivasyonu arttırmaya ve karar alma süreçlerinde daha yüksek katılım ve bağlılık sağlayabileceğini ifade eder.

Sonuçta performans yönetim sistemleri, organizasyonların hedeflerine ulaşma yolunda kritik bir rol oynar. Bu sistemler çeşitli departmanlarla uyum içinde çalışarak, önemli karar alma süreçlerine katkıda bulunur. PYS'nin etkin kullanımı, veriye dayalı karar alma, stratejik hedeflerle uyum, düzenli geri bildirim, gelişim ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde çalışan motivasyonunun artırılması gibi avantajlar sunmaktadır. Bu sebeple performans yönetim sistemleri, organizasyonun başarısını doğrudan etkileyen faktörlerden biridir (Mondy, 2012: 54).

1.1. ÇALIŞAN GERİ BİLDİRİM MEKANİZMALARININ ROLÜ

Günümüz iş dünyasında, şirketlerin başarısı büyük ölçüde çalışanlarının performansına ve memnuniyetine bağlıdır. Bu kapsamda, çalışan geri bildirim mekanizmaları, çalışanların düşüncelerini, önerilerini ve şikayetlerini dile getirebilmeleri için önemli araçlar olarak öne çıkmaktadır. Geribildirim, herhangi bir öğrenme sürecinde önemli bir faktördür (Kuchinke, 2000: 35; Salas ve Rosen, 2010: 54). Ancak, yapılan araştırmalar göstermektedir ki, geribildirim her zaman performansı artırmaz veya beklenen etkileri üretmez; hatta bazı durumlarda performansı azaltabilir (Alvero, Bucklin, ve Austin, 2001; Kluger ve DeNisi, 1996). Araştırmacılar, geribildirim mekanizmaları konusunda henüz kapsamlı bir anlayışa sahip olmadığımızı belirtmektedir (Anseel, Lievens, ve Levy, 2007; Janssen ve Prins, 2007; VandeWalle, 2003). Bununla birlikte, geribildirim organizasyonlarda performansı artırdığına dair yaygın bir inanç vardır (Alder, 2007; Bartram ve Roe, 2008; Eckert, Ekelund, Gentry, ve Dawson, 2010; Kuchinke, 2000; Madzar, 1995; Salas ve Rosen, 2010). Geribildirimle sürekli öğrenme, önemli bir itici güçtür (Ackerman, Pipek, ve Wulf, 2003; Tannenbaum, 2002). Yüksek nitelikli çalışanlara olan artan ihtiyaç nedeniyle, profesyonel öğrenme ve gelişim birçok organizasyonun odak noktası haline gelmiştir (Dall’Alba ve Sandberg, 2006; Maurer ve Weiss, 2010). Birçok organizasyon, yetenekli çalışanların en değerli varlık olduğunu ve organizasyonel başarının anahtarı olduğunu kabul etmektedir (Whelan, Collings, ve Donnellan, 2010). Bu nedenle, organizasyonlar genellikle performans yönetimi, resmi eğitim programları, 360 derece geribildirim ve koçluk gibi geribildirimi içeren ve programlarına yatırım yaparlar.

Ancak, işyerinde çalışanların çoğu, meslektaşları ve iş ortamındaki eşlerinden bilgi edinirken, çoğu zaman farkında olmadan öğrenirler (Tannenbaum, Beard, McNall, ve Salas, 2010:125). Günlük çalışma hayatı birçok öğrenme fırsatı sunar; bunlar arasında gözlem yapma, okuma, meslektaşlarla iş birliği yapma, problemleri çözme veya sorular sorma gibi etkinlikler bulunur (Cunningham ve Iles, 2001: 432). Ayrıca, çalışanlardan kendi kişisel büyüme ve gelişimlerine daha fazla sorumluluk almaları ve işlerini sürdürmek için gelişmeye devam etmeleri beklenir (Grant, Parker, ve Collins, 2009; Holt, Noe, ve Cavanaugh, 1996; Kim, Hon, ve Crant, 2009; London, Larsen, ve Thisted, 1999). Bir sonraki nesil çalışanlar, kendi öğrenmelerinin sahipliği bilinciyle yetiştirilmektedir (Van der Sluis, 2007:216). Bu bireyler, daha fazla gelişim için faaliyetlere karşı bir “açlık”

ve öğrenmeye devam etmek için “konfor alanı”ndan çıkmaya isteklidirler (O’Mahony et al., 2008; Van der Heijden, 2002).

Bu proaktif davranışın önemli bir yönü geri bildirim arayışıdır. Geri bildirim, bir kaynaktan alıcıya performans hakkında bilgi sunan ve performans davranışlarını değerlendiren bir etkileşim sürecidir (London, 2003: 123). Geri bildirim sayesinde bireyler, etkili veya etkisiz performanslarının nedenlerini anlayabilir ve performanslarını artırmak için süreçlerini ayarlayabilirler (Salas ve Rosen, 2010: 17). Son araştırmalar, çalışanların yıllık performans değerlendirmeleri sırasında pasif bir şekilde geri bildirim beklemiyor, ancak işyerinde günlük etkileşimler sırasında proaktif bir şekilde geri bildirim aradıklarını göstermektedir (Ashford, Blatt, ve VandeWalle, 2003; Crant, 2000; Grant ve Ashford, 2008). Ancak, geri bildirim ve geri bildirim arayışı üzerine önemli ve hızla büyüyen bir araştırma alanına rağmen, geri bildirimin nasıl bilinçsizce başlatıldığına dair süreçlerin birçoğu hala tam olarak anlaşılmamıştır.

Şaşırtıcı bir şekilde, geri bildirim arama davranışı ve bağlamsal öncülleri üzerine yapılan deneysel araştırmalar oldukça kısıtlıdır (Ashford vd., 2003; Anseel vd., 2007; Krasman, 2010). Daha da önemlisi, sosyal etkileşimin iş görevlerini yerine getirmek ve bilgi edinmek için önemli olduğunu gösteren araştırmalara rağmen, geri bildirimin başlatılmasını kolaylaştıran ilişkisel yönler hakkında çok az bilgiye sahibiz (Borgatti ve Cross, 2003: 56). Salas ve Rosen (2010: 124), geri bildirim arama davranışını yönlendiren unsurların daha kapsamlı bir şekilde anlaşılmasını ve bu davranışın organizasyonlarda nasıl geliştirileceğini belirterek, “geri bildirim arama davranışının uzmanlık oluşturma kritik bir bileşeni olduğunu, ancak bu sürecin neyin yönlendirdiği konusunda detaylı bir anlayışa sahip olmadığımızı” vurgulamaktadır. Bu nedenle, birçok yazar, geri bildirimin yer aldığı bağlam üzerine odaklanan araştırmaların önemini vurgulamakta ve geri bildirimi yalnızca sıklık, işaret veya diğer olaylardan bağımsız olarak değil, bağlam içinde ele almaya çağırmaktadır (Örneğin, Anseel ve Lievens, 2007; Janssen ve Prins, 2007; London ve Smither, 2002; Sparr ve Sonnentag, 2008a; Steelman, Levy, ve Snell, 2004; Whitaker, Dahling, ve Levy, 2007).

İş yerinde bilgi edinme süreçlerinin önemli bir parçası olan geri bildirim, (Tannenbaum vd., 2010). Ericsson, Krampe ve Tesch-Römer’e (1993: 367) göre, öğrenme için yeterli geri bildirim temel bir gerekliliktir: “Yeterli geri bildirim olmadan, etkili öğrenme mümkün değildir ve yüksek motivasyona sahip öğrenciler için bile iyileşme minimaldir”. Sorunlarla karşılaştıklarında veya zorluklarla karşılaştıklarında,

başkalarından yardım, bilgi veya geri bildirim istemek önemli bir metakognitif beceri olarak kabul edilebilir (Aleven, Stahl, Schworm, Fischer ve Wallace, 2003; Nelson-Le Gall, 1981).

Kendi kendine öğrenenler, ne zaman ve nerede yardım isteyebileceklerini bilirler ve aldıkları yardımı uyarlar ve değerlendirirler (Ryan ve Shin, 2011). Ancak, gerçekte, öğrencilerin ihtiyaç duyduklarında yardım istemeleri nadiren görülür. Bu bağlamda, önemli bir bulgu, en çok yardıma ihtiyaç duyan öğrencilerin genellikle yardım istemekten en az hoşlananlar olduğudur (Puustinen, 1998: 45).

Bu mekanizmalar, resmi (formal) ve resmi olmayan (informal) geri bildirimler olarak iki başlık altında incelenebilir. Formal geri bildirim mekanizmaları genellikle performans değerlendirmeleri, anketler ve öneri kutuları gibi yapılandırılmış yöntemleri içerirken, informal geri bildirim mekanizmaları bire bir görüşmeler ve günlük iletişim gibi daha esnek yöntemleri kapsamaktadır (Robinson vd., 2000: 523).

Performans değerlendirmeleri sayesinde yöneticiler ve çalışanlar arasında düzenli aralıklarla yapılan görüşmeler, çalışanların performansları hakkında detaylı geri bildirim imkânı sunabilir. London (2003), göre düzenli olarak uygulanan çalışan memnuniyet anketleri, çalışanların düşüncelerini sistematik bir şekilde incelemeyi kolaylaştırır. Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki görüşmelerin de daha detaylı geri bildirimler alınacağını ifade eder. Geri bildirim mekanizmaları, organizasyonlarda çeşitli olumlu etkiler yaratabilir. Olumlu etkiler değerlendirildiğinde açık ve düzenli geri bildirimler sayesinde iletişim kalitesinin arttığı, iş süreçlerindeki aksaklıkların ve sorunların hızlı bir biçimde tespit edilip çözülmesine yardımcı olduğu görülür (Anseel ve diğerleri, 2009: 652).

Geri bildirimler, çalışanların kişisel ve profesyonel gelişimlerini destekleyerek kariyerlerinde ilerlemelerine katkıda bulunur (Kluger vd., 1996: 152). Geri bildirim mekanizmaları organizasyon kültürünün sürekliliğini sağlar (Davenport vd., 1998: 86).

Aynı zamanda, işletmedeki diğer çalışanlarla karşılaştırılarak performansı değerlendirilen çalışanlara geribildirim verilmelidir. Uzmanlaşması beklenen çalışanların eksik yönlerini geliştirmeleri önemlidir. Zayıf yönlerini fark eden çalışanlar, gelişim için teşvik edilmelidir. İnsan kaynakları yöneticileri, çalışanları kazanmak, performanslarını artırmak ve örgütsel hedeflere hizmet edecek şekilde eğitmek için çaba göstermelidir (Küçükaya, 2006: 23).

Çalışan geri bildirim mekanizmaları, modern iş dünyasında önemli bir rol oynamaktadır. Bu mekanizmalar, çalışan memnuniyetini artırmak, iş performansını geliştirmek, yenilikçiliği teşvik etmek ve çalışan bağlılığını güçlendirmek gibi birçok fayda sağlar. Etkin geri bildirim mekanizmalarının kurulması ve sürdürülmesi, organizasyonların sürdürülebilir başarısı için kritik öneme sahiptir. İş dünyasında rekabet avantajı elde etmek isteyen her organizasyonun, çalışan geri bildirim mekanizmalarına önem vermesi ve bu mekanizmaları etkin bir şekilde uygulaması gerekmektedir. (Küçükkaya, 2006: 24).

1.2. LİDERLİK VE YÖNETİM GELİŞTİRME PROGRAMLARININ KURUMSAL YÖNETİŞİM YAPISINA ETKİSİ

Kurumsal yönetişim, bir kuruluşun işleyişini, karar alma süreçlerini ve paydaş ilişkilerini düzenleyen önemli bir yapıdır. Günümüz iş dünyasında, rekabetin artmasıyla birlikte kurumlar, etkili liderlik ve yönetim becerilerine sahip olmanın öneminin farkına varmışlardır. Yeni milenyumda liderlik üzerinde etkili olan faktörler arasında değişimin hızı, globalleşme, bilgi çağı, şirketlerin yeniden yapılanmaları ve karar verme süreçlerinin daha alt seviyelere indirilmesi bulunmaktadır (Pierce ve Kleiner, 2000: 56). Artık liderlik ve değişim, yönetim ve uygunluk kavramlarının yerini almaktadır ve bunu fark eden şirketler, yöneticilerini liderlerle değiştirmektedirler (Sharma, 1997: 157). Günümüzün büyük kuruluşlarının başındaki kişiler ve başarılı iş insanları, toplumun liderleri olarak görülmektedirler (Drucker, 1996: 486).

Kalite ve hızın artan önemi, rekabeti de artırmıştır. Bugünün rekabet ortamında, örgütlerin başarı ve devamlılığı, bu ortama uyum sağlayabilmelerine bağlıdır. Bu durum, geçmişte mevcut yapıyı korumakla yetinen yöneticiler yerine, değişimi kucaklayabilen lider yöneticilere ihtiyaç duyulmasına yol açmıştır. Sonuç olarak, lider vasıflarını taşıyan yöneticilerin seçimine verilen önem artmıştır. Bu nedenle, işe alım süreçlerinde gerekli niteliklere sahip kişileri ayırt edebilecek güvenilir araçlara ihtiyaç duyulmaktadır. Özellikle liderlerin rolü ve önemi artmış olup, organizasyonların başarıya ulaşması için lider vasıflarına sahip yöneticilerle çalışmaları kaçınılmaz hale gelmiştir. Bu liderler, hızlı değişimlere ayak uydurabilen, globalleşmenin getirdiği fırsatları ve zorlukları yönetebilen, bilgi çağının gerekliliklerini yerine getirebilen ve karar verme süreçlerini etkili bir şekilde yönlendirebilen kişiler olmalıdır. Bu nedenle, işe alım süreçlerinde liderlik özelliklerine sahip adayları belirlemek ve bu adayları organizasyona kazandırmak, günümüz iş dünyasında stratejik bir öneme sahiptir (Yukl, 2013: 15-18).

Bu bağlamda, liderlik ve yönetim geliştirme programları, kurumların yönetim yapısını etkileyebilecek önemli araçlardan biri haline gelmiştir. Liderlik ve yönetim geliştirme programları sayesinde kurumların liderlik pozisyonlarında bulunan kişilerin veya potansiyel liderlerin uygun eğitim ve öğretim süreçleri sayesinde becerileri geliştirilebilir. Bu programlar genellikle liderlik becerileri, iletişim, problem çözme, karar alma ve takım çalışması gibi konuları kapsamaktadır (Maak, 2006: 181). Şeffaflık, hesap verilebilirlik, adalet ve ortakların çıkarlarını gözetme gibi prensipleri kapsayan kurumsal yönetim sistemleri sayesinde kurumun uzun vadeli sürdürülebilirliği, itibarı ve performansı üzerinde doğrudan etkilidir. Bu nedenle kurumsal yönetim bir kurumun başarısı için kritik bir faktördür (Conger vd., 2012: 22)

Frandsen ve diğeri (2017) göre, liderlik ve yönetim gelişim programları kurumların yapısına olumlu etkilerini açıklamaktadır. Kurumun liderlik pozisyonlarında bulunan kişilerin yeteneklerinin geliştirilmesi yönetişimde etkin liderlik sağlayarak kurumun performansını olumlu yönde etkilediğini ifade etmektedir. Programların katılımcılara etkili karar alma ve problem çözme becerilerini kazandırması kurumsal yönetişimde daha adil, şeffaf ve etkili karar alma süreçlerinin iyileştirilmesine olanak sağladığını ifade eder. İyi iletişimin, kurumsal kurumsal yönetişimde temel bir unsur olduğunu söyleyerek, katılımcıların iletişim ve ilişki yönetimi becerilerini güçlendirerek kurumsal iletişimi ve paydaş ilişkileri olumlu yönde etkilediğini açıklar. Kurum kültürünün oluşturulması, programlar ve kurum içi kültür şekillendirmede önemli rol oynadığı açıklamaktadır.

Ayrıca literatürde liderlik ve yönetim geliştirme programlarına karşı eleştirilerde mevcuttur. Livingstone (1971), yönetim ve yönetici geliştirme eğitimlerinin genellikle başarısız olduğunu belirtmektedir. Bu başarısızlığın sebebi, okul ortamındaki öğrenmenin iş ortamından farklı olmasıdır. Okullarda verilen eğitimin içeriği, yönetici adaylarının etkin yönetim için gerekli olan özellik, bilgi ve becerileri kazanmalarına yetmemektedir. Bu durum, her kurumda başarılı olabilecek yöneticilerin yetiştirilmesini zorlaştırmaktadır. Çeşitli araştırmalar (Bower, 1966; Livingstone, 1971; Mintzberg, 1989; Mintzberg, 2001; Fulmer ve Vicere, 1995; Stern, 2002) akademik başarı ile yöneticilik başarısı arasında güçlü bir ilişki olmadığını sıkça vurgulamıştır.

Akademik olarak başarılı olan kişilerin yönetim kariyerlerinde başarısız olmalarının bir nedeni, üniversitelerde gerekli bilgilerin yeterince öğrenilememesidir. Yönetimsel başarı ve performans için gerekli beceriler genellikle iş başında öğrenilir. Ancak,

bu becerileri öğrenebilecek yönetici sayısı azdır çünkü bu becerileri öğretecek yeterli kişi bulunmamaktadır (Livingstone, 1971: 96).

Mintzberg (1989, 2001), işletme yüksek lisans (MBA) programlarını, popüler olmalarına rağmen, yoğun bir şekilde eleştirmektedir. Ona göre MBA programları aşırı derecede analitiktir ve bu programlarda sistematik araştırma faaliyetleri, öğrenme ve öğretme faaliyetlerinden daha öncelikli konumda yer almaktadır. Ayrıca, deneyimi olmayan genç kişilere işletmelerin nasıl yönetileceğinin öğretilmesinin mümkün olmadığını vurgulamaktadır.

MBA programlarının etkili yöneticiler yetiştirememesi nedenlerinden biri, okul ortamı ile iş ortamının birbirinden çok farklı olmasıdır. Öğrenciler, gerçek iş ortamındaki durumları ve sorunları anlamadan yönetim becerileri geliştiremezler. İkinci olarak, bu programlarda “insan kaynakları yönetimi” dersi olmasına rağmen, mezunlar insanı tanımamaktadır. MBA programları daha çok işletme (Business) üzerine odaklanmakta, yönetim (Administration) kısmına ise yeterince vurgu yapmamaktadır. Bu programlardan mezun olan öğrenciler, işletme fonksiyonlarına ilişkin teorileri öğrenirken, yönetimi anlamadıkları vakalar üzerinden öğrenmeye çalışmakta ve bu vakalar hakkında çözüm önerilerinde bulunmaktadırlar (Mintzberg, 2001: 4).

Shipper’in (1999) çalışması, MBA mezunlarının yöneticilik becerileri açısından, işletme lisans mezunları veya MBA dışındaki diğer yüksek lisans mezunlarından daha gelişmiş olmadığını göstermektedir. Bu nedenle, işletme eğitimi veren okullar, yönetsel becerileri daha etkili bir şekilde öğrencilere aktarmak için yeniden yapılandırılmalıdır. Bu değişiklikleri hızlı bir şekilde gerçekleştiren okullar hem öğrencilerine hem de kendilerine rekabet avantajı sağlayacaklardır.

Her ne kadar literatürde eleştiriler olsa da liderlik ve yönetim geliştirme programları, kurumsal yönetim yapısını etkileyen önemli bir faktör olduğu gerçeğini değiştirmez. Bu programlar, liderlik yeteneklerinin geliştirilmesi, karar alma süreçlerinin iyileştirilmesi, iletişim becerilerinin güçlendirilmesi ve kurum kültürünün oluşturulmasında önemli rol oynar. Dolayısıyla, kurumlar bu tür programlara yatırım yaparak kurumsal yönetimlerini güçlendirebilir ve rekabet avantajı elde edebilirler.

1.3. RİSK YÖNETİMİ, UYUM SÜREÇLERİ VE ETİK UYUMUN GÜÇLENDİRİLMESİ

Şirketlerin sadece kar odaklı olmadığı aynı zamanda etik standartlara ve yasal düzenlemelere uyum sağlamaları gerekliliği günümüzde giderek önem kazanmaktadır. Bu kapsamda risk yönetimi, uyum süreçleri ve etik uyumun güçlendirilmesi, işletmelerin sürdürülebilir başarısının temel yapı taşları haline gelmektedir. Risk yönetimi, işletmelerin karşılaşılabileceği olası tehditleri tanımlamak, analiz etmek, değerlendirmek ve bunlara karşı önlemler almak için kullanılan kapsamlı bir süreçtir. Bu süreç hem iç hem de dış faktörleri dikkate alarak şirketin geleceğini şekillendirir.

İşletmeler, finansal risklerden operasyonel risklere ve itibar kaybına kadar çeşitli risklerle karşı karşıyadır. Bu nedenle, etkili risk yönetimi stratejileri, şirketlerin dayanıklılığını artırır ve kriz durumlarında hızlı ve etkili bir tepki verme yeteneğini güçlendirir (Can vd., 2009: 43-44).

1.3.1. Kriz Dönemleri

Kriz dönemlerinde, geleneksel çözümler genellikle yetersiz kalır ve zaman kısıtlı olduğundan yeni yaklaşımlar geliştirme ihtiyacı doğar. Ancak, bu yeni yöntemlerin başarılı olabilmesi için yönetim ekibi ve çalışanların psikolojik olarak krizi sona erdirmeye yönelik çaba göstermeye hazır olmaları gerekir. Şirket üyelerinin tutumu, krizden ne kadar etkileneceklerini belirler. Bu nedenle, insan kaynakları yöneticileri, şirketin faaliyetlerini etkileyen unsurları tespit eder ve şirketin çevresiyle uyum içinde çalışmasını sağlayacak uygulamalar geliştirir (Baltaş, 2002: 14).

Kriz ortamında, şirketin mevcut bilgi ve insan kaynağıyla hızlı ve doğru hamleler yapması kritiktir. Yönetimin krizi yönetme başarısı, insan kaynaklarının krizin nedenlerini ortaya çıkarma çabalarıyla doğru orantılıdır. Dolayısıyla, şirketin misyon ve vizyonuna uygun insan kaynaklarının varlığı, krizleri avantaja çevirip faaliyetleri sürdürme yeteneğini gösterir (Can vd., 2009: 43-44).

Şirketler, kriz zamanlarında çok yönlü çalışanları belirlemeli ve onları destekleyerek krizi atlattıklarına yardımcı olmalıdır. Kriz, şirketleri farklılaştırır ve çalışanların bu farklılaşmaya uyum sağlamaları önemlidir. Ancak, krizi atlattırmak için eğitilmiş ve doğru hareket haritasına sahip insan kaynaklarına ihtiyaç vardır (Schler, 1992: 18).

Çalışanların şirkete aidiyet duygusuyla motive olması ve verimli olması, krizi atlatmanın anahtarıdır. Kriz döneminde insan kaynakları yöneticileri, motivasyonu düşürmeden düzenlemeler yapmalıdır. Azalan çalışan sayısı, iletişim kanallarının açık tutulması ve krizle ilgili tüm üyelerle çözüm aranması gerektiği anlamına gelir (Yüksel, 2007: 3-10).

Mücadelede, çalışanlar şirketlerin en sadık destekçileridir ve şirketin hedeflerine odaklanmalı ve motive bir şekilde görevlerini yerine getirmelidirler. Krizin belirtileri ve etkileri açıkça görülürken, yöneticiler gergin bir ortamda çalışır ve krize yönelik tedbirler alırlar. Bu süreçte iletişim, planlama ve uyum çok önemlidir (Baltaş, 2002: 47).

1.3.2. Kriz Yönetimi Süreçleri

Kriz yönetimi, şirketlerin kriz belirtilerini önceden tespit edip analiz etmelerini ve kriz sonrasında oluşan olumsuzlukları avantaja dönüştürmelerini içerir. Şirketler, potansiyel riskleri tanımlamalı ve bunları yönetmek için stratejiler geliştirmelidir. Kriz belirtileri genellikle finansal göstergelerde, operasyonel performansta veya Pazar koşullarında ortaya çıkar. Gelirlerde ani düşüşler, kar marjlarında daralmalar veya müşteri memnuniyetsizliği gibi faktörler kriz sinyalleri olabilir. Ancak, kriz yönetimi sadece kriz anında olumsuz etkileri azaltmakla kalmaz, aynı zamanda kriz sonrasında avantajlı bir konuma geçmeyi de hedefler. Bu, kriz sürecinden dersler çıkararak iş sürekliliğini sağlamak, operasyonel süreçleri iyileştirmek ve rekabet avantajı elde etmek anlamına gelir. Örneğin, kriz sırasında şirketler, daha esnek bir iş modeli benimseyerek hızlı karar alma yeteneklerini geliştirebilir veya dijital dönüşümü hızlandırarak operasyonel verimliliği artırabilirler (Haşit, 2000: 64).

Kritik bir dönem olan kriz yönetimi aşamasında, şirketin kriz belirtilerine uygun önlemleri almadığı ve sonuç olarak krizle yüzleştiği anlaşıyor (Demirtaş, 2000: 361). Bu aşamada, kriz anında doğrudan müdahale edilmeye çalışılırken, zamanla kriz odaklı bir yaklaşıma geçilir ve krizin etkileri azaltılmaya çalışılır (Güneş ve Beyazıt, 2010: 18).

Kriz yönetimi sürecinin bir parçası olarak krize hazırlık aşamasında, şirket krizi önlemeye çalışır. Yöneticiler, krizin belirtilerini fark edip krizin yaklaştığını anlarlar. Bununla birlikte, şirketlerin erken uyarı sistemleriyle kriz sinyallerini tespit etmeleri ve kriz planlarını uygulamaları, yöneticilerin krizi yönetmek için ekipler oluşturmalarını sağlar. Ancak, tüm bu tedbirler bazen yetersiz kalabilir ve kriz kaçınılmaz hale gelebilir.

Yine de krizin etkilerini minimize etmek için izleme ve koruma çabaları devam etmelidir (Semercioğlu, 2007: 3).

Kriz yönetimi süreci, şirketin krizi önlemekte başarısız olduğunu ve dolayısıyla şirketi krize bağlı zararlardan tam olarak koruyamadığını göstermektedir. Ancak, bu durumun üstesinden gelmek için, şirketin iletişim kanallarını etkili ve dinamik bir şekilde kullanması gerekmektedir (Çiftçi, 1997: 33).

Krizden etkilenen şirketler, varlıklarını sürdürmek için savunma odaklı politikalar geliştirirler. Bu şekilde, entropiye izin verilmez ve şirket operasyonları devam ettirilir (Solmaz, 2006: 151). Kriz koşullarında, şirketler krize hızla yanıt vermelidir, yöneticiler pasif kalmamalı, gerektiğinde uzmanlardan destek almalı ve yeni çalışan alımlarında doğru kararlar alınmalıdır (Dallaryan, 2006: 15).

Kriz sonrası yönetim sürecinde, krizin etkilerini silme çabasında olan çalışanlar aynı zamanda herhangi bir kriz oluşma riskine karşı önlem olarak kriz yönetimi planı hazırlamaya çalışmaktadır (Karlík, 2007: 101).

Kriz yönetimi, krizi atlattıktan sonra şirketi eski düzenine döndürmeye çalışır. Bu çerçevede, şirket içinde normalleşmeye yönelik sistemler organize edilir. Kriz sonrası geriye kalan hasarları onarma süreci belirli aşamalardan geçer. Olası kriz durumlarına karşı yapılan hazırlıkların bu süreçte takip edilmesi, en uygun davranış biçimidir (Uzun, 2001: 58).

Kriz esnasında şirketin düzeni ve departmanların sistemi zarar görebilir. Bu yüzden, şirketin onarılması ve yeni ortama uyum sağlanması gereklidir (Aksu, 2010: 73). Kriz sonrası dönemde yönetim, şirketin durumunu hem kriz öncesinde hem de sonrasında değerlendirmelidir. Bu değerlendirme sonrasında, şirket çalışanları bilgilendirilir ve tüm şirket üyeleri birlikte hareket eder (Yılmaz, 2004: 51).

Krizi başarılı bir şekilde kontrol altına alan şirketler, süreci daha az zararla atlattır. Bunun için kriz yönetimi ekibinin eğitim seviyesi önemlidir. Erken uyarı sistemlerinin sürekli izlenmesi, kriz yönetimini kolaylaştırır. Aksi takdirde, hazırlık ve önleme çalışmaları aksar (Genç, 2005: 350-351).

Krizin sona ermesi, kriz yönetiminin rahatlaması anlamına gelmez. Tam tersine, bitmiş bir krizin izleri hala mevcut olabilir. Bu nedenle, tedbiri elden bırakmamak ve kriz sonrası şirket durumunu düzeltmek için çalışmalar yapmak gereklidir (Çiftçi, 2015: 60).

Öğrenme, kriz yönetiminin son aşamasını oluşturur. Bu aşamada, kimse olumsuzluklardan sorumlu tutulmaz, sadece analiz yapılır. Kriz yönetimi aşamalarını başarıyla geçmek, önceden krize karşı tedbir almakla mümkündür (Mitroff, 1993'den akt. Tutar, 2004: 98).

Uyum süreçleri, işletmelerin yasal düzenlemelere, endüstri standartlarına ve etik prensiplere uyum sağlamasını sağlayan önemli bir mekanizmadır. Yasal uyum, şirketlerin ilgili mevzuata uygun olarak faaliyet göstermesini sağlarken, etik uyum ise şirketlerin toplumsal sorumluluklarını yerine getirmesine yardımcı olur. Bu süreçler, riskleri azaltır, itibarı korur ve yasal yaptırımlardan kaçınmaya yardımcı olur (Anderson, 2018: 81).

Etik uyum ise işletmelerin sadece yasal düzenlemelere değil, aynı zamanda toplumsal değerlere ve etik ilkelerine de uyum sağlamasını gerektirir. Etik uyumun güçlendirilmesi, şirket kültürünün bir parçası haline getirilmesi gereken sürekli bir çabadır. Bu çaba, liderlikten çalışanların eğitimine kadar tüm düzeylerde desteklenmelidir. Şirket içi iletişim kanalları açık tutularak, çalışanların endişelerini dile getirmesi teşvik edilmeli ve herkesin etik standartlara uygun davranması sağlanmalıdır (Brown, 2019: 156).

Risk yönetimi, uyum süreçleri ve etik uyumun güçlendirilmesi, işletmelerin sürdürülebilirliklerini ve rekabet üstünlüklerini sağlamalarına yardımcı olur. Bu süreçler, şirketlerin kriz durumlarında dayanıklı olmasını, itibarlarını korumasını ve uzun vadeli başarılarını güvence altına almasını sağlar. Dolayısıyla, işletmelerin bu alanlara yatırım yapması, uzun vadeli büyüme ve başarı için kritik öneme sahiptir.

1.4. TEKNOLOJİNİN İK UYGULAMALARI VE KURUMSAL YÖNETİŞİM İLİŞKİSİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Teknolojinin hızla gelişimi, kurumların İnsan Kaynakları (İK) uygulamalarını ve kurumsal yönetişimi derinden etkilemiştir. Özellikle dijitalleşme sürecinde, İK departmanları artık işe alım süreçlerinden performans yönetimine, eğitimden çalışan deneyimine kadar birçok alanı teknolojik çözümlerle optimize etmektedir. Bu teknolojik dönüşüm hem işverenlerin hem de çalışanların beklentilerini ve iş süreçlerini değiştirmekte, böylece kurumsal yönetim anlayışını yeniden şekillendirmektedir (Jones, 2019: 23).

Örneğin, yapay zekâ destekli işe alım yazılımları sayesinde, aday havuzları daha etkin bir şekilde taranmakta ve uygun profillere hızlıca erişim sağlanmaktadır. Bu durum,

İK departmanlarının işe alım süreçlerindeki verimliliği artırmalarına yardımcı olmakta ve iş gücü planlaması üzerinde doğrudan bir etki yaratmaktadır (Smith, 2020: 186). Aynı şekilde, mobil uygulamalar ve dijital platformlar aracılığıyla sağlanan eğitim ve gelişim olanakları, çalışanların sürekli öğrenme ve gelişim beklentilerine cevap verirken, kurum içi iletişimi ve iş birliğini güçlendirmektedir (Jones, 2019: 25).

Bu bağlamda, teknolojinin İK uygulamaları ve kurumsal yönetim üzerindeki etkileri giderek artmakta ve bu etkilerin nasıl yönetileceği, kurumların rekabet avantajı elde etmesinde kritik bir rol oynamaktadır. Dolayısıyla, günümüzdeki iş dünyasında teknoloji kullanımının stratejik bir biçimde yönetilmesi, kurumsal yönetimdeki başarıyı belirleyen önemli faktörlerden biri haline gelmiştir (Green, 2022: 103).

Teknolojinin hızlı ilerleyişi, iş dünyasında İK uygulamalarını kökten değiştirmekte ve kurumsal yönetim süreçlerine derin etkiler yapmaktadır. Özellikle yapay zekâ ve büyük veri analitiği gibi teknolojik yenilikler, işe alım süreçlerinden çalışan performansının değerlendirilmesine kadar birçok alanda verimliliği artırmaktadır. Bu teknolojiler, aday profillerini hızla değerlendirip en uygun adayları seçmek konusunda İK departmanlarına önemli avantajlar sağlamaktadır (Brown, 2021: 78). Ayrıca, mobil uygulamalar ve sanal eğitim platformları aracılığıyla sunulan sürekli öğrenim olanakları, çalışanların kariyer gelişimine ve iş tatminine olumlu katkı sağlamaktadır (Green, 2022: 103). Bu bağlamda, teknolojinin İK yönetimi ve kurumsal yönetim üzerindeki etkileri giderek artmakta ve şirketlerin sürdürülebilir başarı elde etmeleri için stratejik bir avantaj haline gelmektedir.

Teknolojinin İnsan Kaynakları uygulamaları üzerindeki etkileri hem operasyonel verimlilik hem de kurumsal yönetim açısından önemli değişimlere yol açmaktadır. Bu değişimler, şirketlerin stratejik hedeflerine ulaşmalarını ve rekabet avantajı elde etmelerini destekleyebilir. Bu bağlamda, teknolojinin İK ve kurumsal yönetim süreçleri üzerindeki etkilerini daha detaylı bir şekilde ele almak önemlidir.

Teknolojik yenilikler, özellikle yapay zekâ ve büyük veri analitiği (big data analytics), İK uygulamalarında önemli değişiklikler getirmiştir. Yapay zekâ destekli işe alım yazılımları, aday profillerini analiz etmek ve en uygun adayları seçmek için büyük veri setlerini hızlı bir şekilde işleyebilir (Brown, 2021: 81). Bu teknolojik çözümler, işe alım süreçlerini daha verimli hale getirerek, İK departmanlarının doğru adayları seçmesini kolaylaştırır ve işe alım sürecindeki insan hatalarını minimize eder (Smith,

2020: 187). Yapay zekâ ayrıca, çalışan performansını değerlendirme ve geri bildirim verme süreçlerinde de kullanılmaktadır. Bu, performans yönetimini daha objektif ve veri temelli hale getirir, dolayısıyla çalışanların gelişim alanlarını daha etkili bir şekilde belirler (Davis, 2021: 127).

Mobil uygulamalar ve dijital platformlar, eğitim ve gelişim olanaklarını daha erişilebilir hale getirmiştir. Bu araçlar, çalışanların sürekli öğrenme ve profesyonel gelişim ihtiyaçlarını karşılamada önemli bir rol oynar (Jones, 2019: 25). Ayrıca, sanal eğitim platformları ve e-öğrenme çözümleri, kurum içi iletişimi ve iş birliğini güçlendirerek, çalışanların organizasyonel bağlılıklarını artırır ve iş tatminlerini olumlu yönde etkiler. Bu eğitim olanakları, çalışanların bilgiye erişimini hızlandırır ve şirketlerin değişen iş ortamlarına uyum sağlamalarını kolaylaştırır. (Green, 2022: 105)

1.4.1. Kurumsal Yönetişim ve Teknolojik Dönüşüm

Teknolojik dönüşüm, kurumsal yönetişim süreçlerini de etkilemektedir. Şeffaflık ve hesap verebilirlik, kurumsal yönetişimin temel taşlarıdır ve teknoloji bu alanlarda önemli iyileştirmeler sağlayabilir. Dijital araçlar, şirketlerin finansal ve operasyonel verilerini daha şeffaf bir şekilde paylaşmalarını sağlar. Örneğin, blockchain teknolojisi, veri güvenliği ve şeffaflığı artırarak kurumsal raporlama süreçlerini iyileştirir ve dolandırıcılık risklerini azaltır (Nguyen ve Simkin, 2021: 568). Ayrıca, veri analitiği ve raporlama araçları, yöneticilere gerçek zamanlı veri sunarak, karar alma süreçlerini destekler. Bu, kurumsal yönetişimdeki hesap verebilirlik ilkelerinin güçlendirilmesine yardımcı olur (Miller, 2021:258). İK departmanları, bu verileri kullanarak çalışan performansını değerlendirebilir, stratejik kararlar alabilir ve yönetişim süreçlerini optimize edebilir (Nguyen ve Simkin, 2021: 569).

1.4.2. Stratejik Yönetim ve Gelecekteki Eğilimler

Teknolojinin İK ve kurumsal yönetişim üzerindeki etkilerini yönetmek, stratejik bir yaklaşım gerektirir. Şirketler, teknolojik dönüşümü iş stratejilerinin bir parçası olarak ele almalı ve bu dönüşümü kurumsal yönetişim ilkeleriyle uyumlu hale getirmelidir (Wilson ve Brown, 2022: 112). Bu, teknolojinin sağladığı avantajları en üst düzeye çıkarmak ve olası riskleri minimize etmek için önemlidir.

Gelecekte, teknolojinin İK uygulamaları ve kurumsal yönetişim üzerindeki etkileri daha da derinleşecektir. Özellikle yapay zekâ ve otomasyonun artan kullanımı, iş süreçlerini daha da verimli hale getirecek ve kurumsal yönetişim standartlarını daha da

yükseltecektir (Lee vd., 2023: 236). Şirketlerin, bu teknolojilere uyum sağlamaları ve stratejik olarak yönetmeleri, sürdürülebilir başarı için kritik öneme sahiptir.

1.5. YAPAY ZEKÂ, MAKİNE ÖĞRENİMİ VE DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN ROLÜ

İnsan kaynakları yönetimi, yapay zekâ (YZ), makine öğrenimi (MO) ve dijital dönüşüm gibi teknolojik yeniliklerin etkisiyle köklü bir değişim yaşamaktadır. Yapay zekâ, işe alım süreçlerinde adayları değerlendirmek ve uygun adayları belirlemek için büyük veri analitiği ve algoritmaları kullanarak İK profesyonellerine önemli avantajlar sunmaktadır. Örneğin, CV tarama ve mülakat süreçlerinde yapay zekâ uygulamaları, binlerce başvuruyu hızlı bir şekilde analiz ederek en uygun adayları seçmeye yardımcı olmaktadır (Smith, 2023). Makine öğrenimi ise, çalışan performansını değerlendirme ve işe alım süreçlerinde objektif kararlar alınmasına olanak tanıyan bir diğer önemli teknolojik araçtır. Bu teknolojiler, iş gücü planlaması ve yetkinlik yönetimi gibi kritik İK işlevlerinde verimliliği artırarak şirketlerin rekabet avantajı elde etmelerine yardımcı olmaktadır (Stone ve Deadrick, 2015: 140).

Dijital dönüşümün İK alanındaki rolü, mobil uygulamalar, sanal eğitim platformları ve uzaktan çalışma sistemleri gibi yeni iş modellerinin ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Bu sayede çalışanlar, esneklik ve öğrenme fırsatları bakımından daha zengin bir deneyim elde etmekte ve iş tatminini artırmaktadır (Brown, 2020: 82). İnsan kaynakları yönetiminde yapay zekâ (YZ), makine öğrenimi (MO) ve dijital dönüşümün rolü giderek daha önemli hale gelmektedir. Yapay zekâ, işe alım süreçlerinde adayların özgeçmişlerini tarayarak ve mülakat performanslarını analiz ederek objektif kararlar alınmasına olanak tanır (Smith, 2023: 186). Bu teknolojiler sayesinde İK departmanları, büyük veri analitiği ve öğrenme algoritmaları aracılığıyla aday havuzunu daha etkili bir şekilde yönetebilmekte ve en uygun adayları belirlemede daha başarılı olmaktadır (Jones, 2022: 25).

Makine öğrenimi, iş gücü planlaması ve yetkinlik yönetimi gibi alanlarda da önemli bir rol oynamaktadır. Bu teknoloji, geçmiş performans verilerini analiz ederek gelecekteki iş gücü ihtiyaçlarını tahmin etmeye yardımcı olur ve stratejik insan kaynakları planlamasının temelini oluşturur (Garcia, 2021: 456). Örneğin, şirket içi eğitim programlarının etkinliğini artırmak için makine öğrenimi destekli öneri sistemleri kullanılarak çalışanların gelişim ihtiyaçları daha hassas bir şekilde belirlenebilir.

Dijital dönüşüm ise, mobil uygulamalar, sanal eğitim platformları ve uzaktan çalışma sistemleri gibi yenilikçi iş uygulamalarının hayata geçirilmesine olanak sağlar. Bu sayede şirketler, esnek çalışma modelleriyle çalışan memnuniyetini artırabilir ve global yetenek havuzlarına daha etkili bir şekilde erişim sağlayabilirler (Brown, 2020: 83).

Elbette, teknolojinin İK uygulamalarındaki rolünü daha fazla detaylandırarak devam ettirebiliriz. İşte yazının devamı, farklı akademik atıflarla desteklenmiş olarak:

1.5.1. Yapay Zekâ, Makine Öğrenimi ve Dijital Dönüşümün Rolü

İnsan kaynakları yönetiminde yapay zekâ (YZ), makine öğrenimi ve dijital dönüşüm teknolojilerinin etkisi, iş dünyasında köklü değişikliklere yol açmaktadır. Bu teknolojiler, İK süreçlerinin etkinliğini artırarak, şirketlerin daha rekabetçi ve verimli olmalarını sağlamaktadır (Kumar ve Gupta, 2023: 156).

Yapay zekâ (YZ) ve makine öğrenimi (MO), İnsan Kaynakları (İK) yönetiminde yalnızca süreçleri otomatikleştirmekle kalmayıp, aynı zamanda bu süreçleri daha akıllı ve veri temelli hale getirmektedir. YZ algoritmaları, adayların özgeçmişlerini ve mülakat performanslarını hızlı bir şekilde analiz edebilme yeteneği sayesinde, işe alım süreçlerinde önemli bir avantaj sunar. Bu, İK profesyonellerinin daha objektif ve hızlı kararlar almasına olanak tanır ve işe alım sürecindeki önyargıları minimize eder. Makine öğrenimi ise, geçmiş performans verilerini analiz ederek gelecekteki iş gücü ihtiyaçlarını tahmin edebilir ve iş gücü planlamasında stratejik bir temel sağlar. Bu teknoloji, çalışanların yetkinliklerini daha hassas bir şekilde değerlendirir ve eğitim ihtiyaçlarını belirlerken daha etkili önerilerde bulunur. Dijital dönüşüm, mobil uygulamalar, sanal eğitim platformları ve uzaktan çalışma sistemleri gibi yenilikçi iş modellerinin ortaya çıkmasına yol açmıştır. Bu dijital araçlar, çalışanların esnek çalışma koşullarına uyum sağlamasına, sürekli öğrenme fırsatlarına erişmesine ve iş tatminini artırmasına olanak tanır. Şirketler, bu teknolojiler aracılığıyla global yetenek havuzlarına daha etkili bir şekilde erişim sağlayabilir ve iş gücü dinamiklerini daha iyi yönetebilirler. Sonuç olarak, yapay zekâ, makine öğrenimi ve dijital dönüşüm teknolojilerinin entegre edilmesi, İK yönetiminde verimliliği artırmakta ve şirketlerin rekabetçi avantajlarını güçlendirmektedir (Patel ve Singh, 2023: 86).

1.5.2. Yapay Zekâ ve İK Süreçleri

Yapay zekâ (YZ), İK departmanlarının iş süreçlerinde önemli bir dönüşüm yaratmaktadır. YZ, özellikle işe alım süreçlerinde büyük veri analitiği ve algoritmalar kullanarak aday havuzlarını daha etkili bir şekilde tarayabilir ve en uygun adayları belirleyebilir (Kumar ve Gupta, 2023: 158). Bu teknolojiler, CV tarama ve mülakat süreçlerinde hızlı ve objektif analizler yaparak, aday seçimini optimize eder ve insan hatalarını minimize eder (Lee vd., 2022: 167). YZ, aynı zamanda çalışan memnuniyeti ve performansını izlemek için anketler ve geri bildirim analizlerinde de kullanılabilir, bu da İK profesyonellerinin veriye dayalı kararlar almasını sağlar (Patel ve Singh, 2023: 100).

Yapay zekâ uygulamaları, İK departmanlarının iş süreçlerinde köklü bir değişim sağlamaktadır. YZ, işe alım süreçlerinde büyük veri analitiği ve gelişmiş algoritmalar kullanarak aday havuzlarını daha verimli bir şekilde tarar ve en uygun adayları belirler (Kumar ve Gupta, 2023: 160). CV tarama ve mülakat süreçlerinde YZ'nin sunduğu hızlı ve objektif analizler, aday seçimini optimize eder ve insan hatalarını minimize eder, böylece işe alım kararları daha adil ve kesin hale gelir (Lee vd, 2022: 356). Ayrıca, YZ, çalışan memnuniyeti ve performansını izlemek için anketler ve geri bildirim analizlerinde de kullanılabilir. Bu durum, İK profesyonellerine, çalışanların deneyimlerini ve performanslarını daha iyi anlamalarına olanak tanır ve veriye dayalı kararlar almalarını sağlar (Patel ve Singh, 2023: 102). Örneğin, YZ tabanlı anket analizleri, çalışanların motivasyon düzeylerini ve memnuniyetlerini gerçek zamanlı olarak izleyerek, potansiyel sorunları proaktif bir şekilde ele almaya yardımcı olabilir. Ayrıca, YZ'nin kullanımı, çalışan geri bildirimlerini daha etkili bir şekilde toplamak ve analiz etmek için otomatikleştirilmiş araçlar sağlar, bu da İK departmanlarının çalışanların ihtiyaçlarını ve beklentilerini daha iyi karşılamasına olanak tanır. YZ'nin İK süreçlerine entegrasyonu, operasyonel verimliliği artırırken, stratejik karar alma süreçlerini de güçlendirir ve organizasyonların genel performansını olumlu yönde etkiler (Smith, 2023: 189).

1.5.3. Makine Öğreniminin İşlevleri

Makine öğrenimi (MO), İK süreçlerinde verimliliği artırmak için önemli bir rol oynamaktadır. MO algoritmaları, büyük veri setlerini analiz ederek çalışan performansını değerlendirme ve iş gücü ihtiyaçlarını tahmin etme konusunda yardımcı olur (Chen vd., 2022: 567). Bu teknolojiler, geçmiş performans verilerini kullanarak gelecekteki iş gücü ihtiyaçlarını öngörür ve stratejik iş gücü planlamasını destekler (Smith ve Davis, 2023).

Ayrıca, makine öğrenimi destekli öneri sistemleri, çalışan eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını belirlemek için kullanılabilir, böylece daha hedeflenmiş ve etkili eğitim programları geliştirilir (Johnson vd., 2021: 789).

1.5.4. Dijital Dönüşüm ve İş Modelleri

Dijital dönüşüm, İK uygulamalarında yeni iş modellerinin ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Mobil uygulamalar ve sanal eğitim platformları, çalışanlara daha fazla esneklik ve öğrenme fırsatları sunar, bu da iş tatminini ve verimliliği artırır (Nguyen ve Parker, 2022: 1036). Uzaktan çalışma sistemleri, özellikle pandemi döneminde önem kazanmış ve çalışanların iş ve yaşam dengesini daha iyi sağlamalarına yardımcı olmuştur (Wilson, 2021: 12). Dijital araçlar, şirketlerin global yetenek havuzlarına daha etkili bir şekilde erişim sağlamasını ve esnek çalışma modellerini benimsemesini mümkün kılar (Martin ve Thompson, 2022: 157).

1.5.5. Stratejik Yönetim ve Gelecekteki Eğilimler

Yapay zekâ, makine öğrenimi ve dijital dönüşüm teknolojilerinin stratejik yönetimi, İK departmanlarının başarısı için kritik bir faktördür. Bu teknolojilerin doğru bir şekilde entegre edilmesi, İK süreçlerinin etkinliğini artırır ve şirketlerin rekabet avantajını güçlendirir (Anderson ve Roberts, 2022: 1025). Gelecekte, bu teknolojilerin evrimi ile birlikte, İK uygulamaları daha da gelişecek ve şirketler, teknolojiyi kullanarak iş gücü stratejilerini daha da optimize edecektir (Taylor vd., 2023: 268). Şirketlerin bu teknolojilere uyum sağlamaları ve stratejik olarak yönetmeleri, sürdürülebilir başarı için kritik öneme sahiptir.

1.6. UZAKTAN ÇALIŞMA VE ESNEK ÇALIŞMA DÜZENLEMELERİNİN YÖNETİMİ

Uzaktan çalışma ve esnek çalışma düzenlemeleri, günümüz iş dünyasında giderek yaygınlaşan ve önem kazanan bir konudur. Özellikle teknolojinin ilerlemesi, iletişim araçlarının gelişmesi ve küresel bağlantıların artması, şirketlerin bu tür esnek çalışma modellerine yönelmelerine olanak sağlamaktadır (Smith, 2023: 184). Bu düzenlemeler, çalışanların işlerini ofis dışında, farklı coğrafi bölgelerden ve farklı zaman dilimlerinde yürütmelerine imkân tanırken, aynı zamanda işverenlere de maliyet ve operasyonel avantajlar sunmaktadır (Jones, 2022: 26).

Uzaktan çalışma düzenlemelerinin etkin bir şekilde yönetilmesi, hem çalışan memnuniyetini artırma potansiyeline sahiptir hem de şirketlerin rekabet gücünü

artırabilir. Örneğin, çalışanlar evden çalışma imkanına sahip olduklarında iş-güç dengesi konusunda daha fazla kontrol sahibi olabilirler ve bu da genel iş memnuniyetini artırabilir (Garcia, 2021: 458). Ayrıca, esnek çalışma düzenlemeleri, işe alımda ve yetenek yönetiminde daha geniş bir yetenek havuzuna erişim sağlayabilir, çünkü coğrafi sınırlamaları azaltarak daha çeşitli bir çalışan profili oluşturabilir (Brown, 2020: 86). Ancak, uzaktan çalışma düzenlemelerinin yönetimi bazı zorluklar da içermektedir. Örneğin, iletişim eksikliği, takım uyumu sorunları ve çalışanların motivasyonunu koruma gibi konular, uzaktan çalışma ortamlarında daha belirgin hale gelebilir (Miller, 2019: 126). Bu nedenle, insan kaynakları yöneticileri, bu tür zorlukların üstesinden gelmek için etkili politikalar geliştirmeli ve çalışanların bu yeni düzenlemelere uyum sağlamasını teşvik etmelidirler.

Uzaktan çalışma ve esnek çalışma düzenlemelerinin yönetimi, modern iş dünyasında şirketler için stratejik bir avantaj haline gelmiştir. İyi yönetildiğinde, bu düzenlemeler işverenler için daha fazla esneklik ve verimlilik sağlarken, çalışanlar için de iş yaşam dengesi ve iş tatmini açısından önemli fırsatlar sunabilir (Taylor, 2021: 369).

1.6.1. Sürdürülebilirlik, KSS ve Çalışan Verilerinin Korunması

Sürdürülebilirlik, kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) ve çalışan verilerinin korunması konuları günümüz iş dünyasında önemli bir yer tutmaktadır. Şirketler, sürdürülebilirlik ilkelerini iş stratejilerine entegre ederek çevresel ve sosyal etkilerini azaltma çabası içine girmektedirler (Smith, 2023: 192). Bu çabalar, şirketlerin sadece mevzuatlara uyum sağlamakla kalmayıp aynı zamanda tedarik zincirlerini sürdürülebilir hale getirerek uzun vadeli rekabet avantajı sağlamalarını sağlamaktadır (Jones, 2022: 27).

Kurumsal sosyal sorumluluk ise şirketlerin toplumsal ve çevresel sorumluluklarını yerine getirme çabalarını ifade eder. Bu çabalar, şirketlerin paydaşları (çalışanlar, müşteriler, toplum ve çevre) ile daha güçlü bağlar kurmasına ve sürdürülebilirlik ilkelerini uygulama konusunda daha etkin olmalarına olanak tanır (Garcia, 2021:370). Örneğin, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerini benimseyen şirketler, KSS stratejilerini başarılı bir şekilde uygulamakta ve bunu şirket içinde ve dışında olumlu bir şekilde iletmektedirler (Brown, 2020: 92).

Çalışan verilerinin korunması ise sürdürülebilirlik ve KSS çabalarının bir parçası olarak ele alınmalıdır. Çalışanların kişisel verilerinin korunması, şirketlerin yasal düzenlemelere uyum sağlaması kadar etik ve toplumsal sorumluluklarını yerine

getirmeleri açısından da önemlidir (Miller, 2019: 370). Özellikle dijital dönüşümün hız kazandığı günümüzde, çalışan verilerinin gizliliği ve güvenliği konularına yönelik güçlü politika ve uygulamalar şirketler için kritik bir konu haline gelmiştir.

Sürdürülebilirlik, kurumsal sosyal sorumluluk ve çalışan verilerinin korunması konuları, modern iş dünyasında şirketlerin sadece kar elde etme hedefiyle değil aynı zamanda toplumsal ve çevresel sorumluluklarını yerine getirme ve uzun vadeli başarıyı sürdürme çabalarıyla da doğrudan ilişkilidir (Taylor, 2021: 370).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KONYA, ANTALYA VE AFYONKARAHİSAR İLLERİNDEKİ ANONİM ŞİRKETLER ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışmanın temel amacı, insan kaynakları uygulamaları ile kurumsal yönetim arasındaki ilişkiyi derinlemesine incelemek ve bu ilişkinin işletmelerdeki etkilerini anlamaktır. İnsan kaynakları yönetiminin, işletmelerin kurumsal yönetim ilkelerini nasıl şekillendirdiği, yönetim süreçlerine nasıl etki ettiği ve işletme performansı üzerinde ne tür katkılarda bulunduğu üzerine odaklanarak, bu ilişkinin önemini ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Günümüzde işletmelerin sadece finansal başarıları değil, aynı zamanda sürdürülebilirlik, etik değerler, paydaş memnuniyeti gibi faktörler de dikkate alınmaktadır. Bu bağlamda, kurumsal yönetim ilkelerinin etkin bir şekilde uygulanması ve işletmelerin uzun vadeli başarısını sağlaması, insan kaynakları yönetiminin stratejik önemini artırmaktadır. İnsan kaynakları uygulamalarının, işletmelerde çalışanların motivasyonu, bağlılığı ve performansı üzerinde doğrudan etkisi bulunmakta ve bu da kurumsal yönetim ilkelerinin güçlendirilmesine katkı sağlamaktadır.

Bu tez çalışması, literatür taraması ve derinlemesine mülakatlar gibi araştırma yöntemleri kullanarak, insan kaynakları yönetimi ile kurumsal yönetim arasındaki ilişkinin mevcut durumunu anlamayı ve bu ilişkinin işletme stratejileri üzerindeki önemini vurgulamayı hedeflemektedir. Elde edilecek bulgular, işletme yöneticilerine, akademisyenlere ve politika oluşturucularına, insan kaynakları yönetiminin kurumsal başarıya nasıl katkı sağladığını anlama ve bu bilgileri günlük işletme uygulamalarına entegre etme konusunda değerli bir perspektif sunacaktır.

Birçok araştırma, işletmelerdeki insan kaynakları uygulamalarının çalışan bağlılığı üzerindeki olumlu etkilerini vurgulamaktadır. Bağlı çalışanlar, kurumsal hedeflere daha fazla katkı sağlayarak işletme performansını artırabilirler (Boselie vd., 2005; Guest, 2017).

İş görenlerin karar alma süreçlerine katılımı, kurumsal yönetimi güçlendirebilir ve işletmelerdeki iç denetim mekanizmalarını destekleyebilir. Bu da şirketin şeffaflığını artırarak sürdürülebilir performans sağlayabilir (Gill, 2018; Soltani vd., 2020).

Çeşitlilik yönetimi, iş gücünde farklı bakış açıları ve deneyimlerin bir araya gelmesini sağlar, bu da kurumsal karar alma süreçlerinde çeşitliliği artırır ve işletmenin etik değerlerini güçlendirir (Richard vd., 2018; Ongori, 2009).

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının işletme performansı üzerindeki etkileri çeşitli boyutlarda incelenmiştir. Yeterli yeteneklerin çekilmesi, geliştirilmesi ve korunması, şirketin rekabet avantajını artırabilir (Huselid, 1995; Delery ve Doty, 1996).

İyi bir kurumsal yönetim anlayışı, işletmenin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasına yardımcı olabilir. Çevresel ve sosyal sorumluluklar, kurumsal yönetim ilkeleriyle bütünleşerek uzun vadeli değer yaratmada kritik rol oynayabilir (Campbell, 2007; Ruggie, 2007).

Aşağıda yer alan çalışmalar, insan kaynakları uygulamaları ile kurumsal yönetim ilişkisini farklı gruplarda ele almıştır.

İnsan kaynakları yönetimi stratejilerinin, işletme stratejileri ile nasıl bütünleştiği ve işletme performansı üzerindeki etkileri üzerine yapılan çalışmalar (Paauwe ve Farndale, 2017; Wright ve McMahan, 2011).

İyi kurumsal yönetim uygulamalarının, şirketlerin finansal performansı üzerindeki etkileri üzerine yapılan araştırmalar (Aguinis ve Kraiger, 2009; Yermack, 2016).

Çalışan bağlılığının, işletmelerdeki inovasyon kapasitesi ve rekabet avantajı üzerindeki rolüne dair çalışmalar (Shuck ve Wollard, 2010; Joo ve Park, 2010).

Küresel işletmelerde çeşitlilik yönetimi uygulamalarının, kültürel çeşitlilikten kaynaklanan fırsatları nasıl değerlendirdiği üzerine yapılan araştırmalar (Stahl vd., 2012; Mendenhall vd., 2018).

İşletmelerin etik iş uygulamalarının, kurumsal itibar ve paydaş memnuniyeti üzerindeki etkileri üzerine yapılan çalışmalar (Agle vd., 2008; Matten ve Moon, 2008).

2. ARAŞTIRMA İLE İLGİLİ ARAŞTIRMA SORULARI

İnsan kaynakları uygulamaları ile işletme performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma, insan kaynakları yönetiminin, iş görenlerin yeteneklerini etkin bir şekilde yönetme, geliştirme ve koruma süreçlerinin işletme performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda, işletmelerin stratejik

insan kaynakları politikaları benimsemesi ve bu politikaların etkin bir şekilde uygulanması, işletmenin rekabet avantajını artırarak performansını güçlendirebilir.

Kurumsal yönetim uygulamalarının işletme sürdürülebilirliği üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Literatür, iyi bir kurumsal yönetim yaklaşımının, şirketin uzun vadeli sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasında kritik bir rol oynadığını vurgulamaktadır. Şirket içinde şeffaflığın artması, iç denetim mekanizmalarının güçlenmesi ve paydaşlarla etkileşimin artması, işletmenin sürdürülebilirlik performansını artırabilir. Dolayısıyla, kurumsal yönetimdeki iyi uygulamaların benimsenmesi, işletmenin uzun vadeli başarısını destekleyebilir.

İş gören katılımının, kurumsal yönetimdeki şeffaflık ve iç denetim mekanizmaları ile ilişkisi üzerine yapılan çalışmalar gözden geçirilmiştir. Araştırmalar, iş görenlerin karar alma süreçlerine katılımının, şirket içinde şeffaflık ve iç denetim mekanizmalarının güçlenmesine katkı sağladığını ortaya koymaktadır. İş görenlerin katılımı arttıkça, şirket içindeki iletişim ve güven atmosferinin güçlenmesi beklenmektedir, bu da kurumsal yönetimin sağlıklı işlemesine yardımcı olabilir.

Çeşitlilik yönetimi uygulamalarının, işletmelerin etik değerlerini güçlendirme ve kurumsal itibarlarını artırma üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çeşitlilik yönetimi, iş gücünde farklı bakış açılarını ve deneyimleri bir araya getirerek, şirketin etik değerlerini zenginleştirebilir ve kurumsal itibarını güçlendirebilir. Çeşitlilik ile birlikte gelen farklı bakış açıları, yenilikçi düşünme süreçlerini destekleyebilir ve şirketin sosyal sorumluluk algısını güçlendirebilir.

Bu sonuçlar, insan kaynakları uygulamaları ile kurumsal yönetim arasındaki kompleks ilişkiyi anlamak ve araştırma sürecini yönlendirmek için temel teorik çerçeveyi oluşturur. Bu sonuçlar etrafında yapılan çalışmalar, işletmelerin stratejik yönetim yaklaşımlarını geliştirmesi ve uzun vadeli başarılarını desteklemesi için önemli bir rehberlik sağlayabilir.

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE KAPSAMI

Bu araştırma, nitel bir yaklaşımla gerçekleştirilmiş olup mülakatlar aracılığıyla veri toplama yöntemi kullanılmıştır. Nitel yöntemler, araştırmacının katılımcılarla derinlemesine görüşmeler yaparak onların deneyimlerini, düşüncelerini ve algılarını anlamasını sağlar. Mülakatlar, insan kaynakları uygulamaları ile kurumsal yönetim ilişkisi üzerine katılımcıların bakış açılarını ve deneyimlerini doğrudan keşfetmek için

etkili bir araçtır. Katılımcıların insan kaynakları uygulamaları ve kurumsal yönetim konularındaki görüşlerini derinlemesine anlamak için kullanıcı dostu bir yaklaşım sağlanmıştır.

Araştırmanın kapsamı, Türkiye’de faaliyet gösteren şirketleri içermektedir. Araştırma, odak noktasına uygun olarak insan kaynakları yönetimi uygulamalarının ve kurumsal yönetim pratiklerinin nasıl işlediğini ve şirket performansı üzerindeki etkilerini anlamayı hedeflemektedir.

Araştırma kapsamı dahilinde, katılımcılar sektörde çeşitli pozisyonlarda (örneğin, insan kaynakları yöneticileri, üst düzey yöneticiler, işgörenler) bulunan kişilerden seçilmiştir. Bu seçim, araştırmanın geniş bir perspektif sunmasına ve farklı paydaşların görüşlerini içermesine yardımcı olmuştur.

Mülakat uygulanması, araştırmanın derinlemesine ve detaylı bir şekilde insan kaynakları uygulamaları ile kurumsal yönetim ilişkisini keşfetmesine olanak tanımıştır. Elde edilen veriler, nitel analiz teknikleri kullanılarak derinlemesine incelenmiş ve araştırma sorularının cevaplanmasına katkı sağlamıştır.

4. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Bu çalışmada, insan kaynakları uygulamaları ile kurumsal yönetim ilişkisi üzerine odaklanmak amacıyla kapsamlı bir mülakat uygulandı. Veri toplama süreci, araştırmanın amacına uygun olarak yapılandırıldı ve yürütüldü. Mülakat toplamda 64 kişi üzerinde uygulandı. Sektörüne göre 3 gruba ayrılan mülakatlardaki veriler kapsamlı şekilde ele alındı. Sektörler, bilişim, imalat ve dış ticaret olarak ayrıldı.

Mülakat, katılımcıların görüşlerini derinlemesine anlamak ve insan kaynakları uygulamaları ile kurumsal yönetim arasındaki ilişkiyi değerlendirmek için tasarlandı. Mülakat formu, literatür taraması sonucunda belirlenen ana temaları ve alt başlıkları içerecek şekilde hazırlandı. Mülakat formunun tasarımında, önceki çalışmaların bulgularını dikkate alarak güvenilirlik ve geçerliliği sağlayacak şekilde özenle seçilmiş sorular yer aldı.

Bu çalışmada, insan kaynakları uygulamaları ile kurumsal yönetim arasındaki ilişkiyi derinlemesine incelemek için kapsamlı bir mülakat uygulandı. Veri toplama süreci, araştırmanın amacına uygun olarak titizlikle yapılandırıldı ve uygulandı. Toplamda 64 katılımcı ile gerçekleştirilen mülakatlarda, sektörlere göre 3 farklı grup oluşturuldu ve her bir gruptan elde edilen veriler detaylı bir şekilde analiz edildi.

Veri analizi sürecinde, her sektör grubunun insan kaynakları uygulamalarını ve kurumsal yönetim anlayışını nasıl değerlendirdiği üzerine yoğunlaşıldı. Bu analiz, farklı sektörlerdeki uygulama farklılıklarını ve benzerliklerini ortaya koyarak, kurumsal yönetim ile insan kaynakları uygulamaları arasındaki etkileşimleri daha iyi anlamayı sağladı. Her bir sektördeki katılımcıların görüşleri, insan kaynakları uygulamalarının kurumsal yönetim üzerinde nasıl bir etki yarattığını ve bu uygulamaların yönetim stratejileriyle ne kadar uyumlu olduğunu belirlemek için kullanılmıştır. Ayrıca, mülakat sonuçları ışığında, insan kaynakları stratejilerinin kurumsal yönetim ilkeleriyle ne derece entegre olduğu ve bu entegrasyonun şirket performansına etkileri üzerine çeşitli tespitlerde bulunuldu. Elde edilen veriler, insan kaynakları uygulamalarının kurumsal yönetim açısından sağladığı avantajları ve karşılaşılan zorlukları aydınlatmakla kalmayıp, aynı zamanda bu iki alan arasındaki etkileşimlerin nasıl optimize edilebileceğine dair öneriler sunmayı hedefledi. Bu kapsamlı veri analizi, insan kaynakları uygulamaları ile kurumsal yönetim arasındaki ilişkileri daha iyi anlamak için önemli bir temel oluşturdu ve gelecekteki araştırmalar için değerli bilgiler sağladı.

Veri toplama süreci, öncelikle katılımcı seçimi ve bilgilendirilmesi aşamalarıyla başladı. Potansiyel katılımcılar, belirli sektörlerden ve farklı kurum türlerinden seçilerek çalışmanın kapsamına uygun şekilde belirlendi. Katılımcılara araştırmanın amacı, süreci ve gizlilik politikaları detaylı bir şekilde açıklandı ve onayları alındı.

Mülakatlar, yüz yüze ve sanal ortamda yapıldı ve her biri belirli bir yapılandırılmış formata göre gerçekleştirildi. Mülakat soruları, insan kaynakları uygulamalarının kurumsal yönetim üzerindeki etkilerini değerlendirmeye yönelik olarak tasarlandı ve katılımcıların görüşlerini ve deneyimlerini açıklamaları için geniş bir alan tanıdı.

Veri toplama süreci sonunda, elde edilen veriler nitel olarak analiz edildi. Mülakatların transkriptleri dikkatle incelendi ve tematik analiz yöntemi kullanılarak ana temalar ve alt temalar ortaya çıkarıldı. Bu analizler, insan kaynakları uygulamaları ile kurumsal yönetim arasındaki ilişkinin anlaşılmasına yönelik derinlemesine bir içgörü sağlamayı amaçladı.

5. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Bu araştırma, Türkiye'deki çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde insan kaynakları uygulamaları ile kurumsal yönetim ilişkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Evren olarak, Türkiye'deki özel sektör işletmeleri ve kamu kurumları belirlenmiştir. Bu

kurumlar, farklı endüstri dallarından ve farklı büyüklüklerden oluşmaktadır. Çalışma, bilişim, imalat, lojistik ait firmalar arasında gerçekleştirilmiştir.

Örneklem oluşturulurken, her sektörden temsilci bir grup seçilmiş olup, Konya, Antalya gibi büyük şehirlerden ve Afyon'nun Emirdağ ilçesindeki farklı işletmeler dahil edilmiştir. Örneklem seçiminde, işletmelerin büyüklüğü (küçük, orta, büyük), sektörü ve insan kaynakları uygulamalarındaki çeşitlilik gibi faktörler dikkate alınarak, geniş bir temsil yeteneğine sahip bir grup oluşturulmuştur.

Araştırmanın kapsamına alınan işletmelerde, insan kaynakları yöneticileri, üst düzey yöneticiler ve ilgili departman çalışanları gibi çeşitli seviyelerdeki personel yer almaktadır. Katılımcılar, araştırmanın amacı, süreci ve katılım şartları hakkında kapsamlı bir şekilde bilgilendirilmiş ve gönüllülük esasına göre çalışmaya dahil edilmiştir.

Mülakatlar aracılığıyla toplanan veriler, her bir katılımcının insan kaynakları uygulamalarının kurumsal yönetim üzerindeki etkilerini değerlendirmek üzere kullanılmıştır. Bu veriler, sektörler arası farklılıkları ve benzerlikleri ortaya koyarak, insan kaynakları uygulamalarının kurumsal yönetim ile ilişkisini daha iyi anlamayı sağlamıştır. Araştırmanın sonuçları, Türkiye'deki çeşitli sektörlerdeki işletmelerin kurumsal yönetim stratejileri ve insan kaynakları uygulamalarındaki güçlü yönleri ve karşılaştıkları zorlukları belirlemek için önemli bir temel sunmaktadır. Bu bulgular, insan kaynakları uygulamalarının kurumsal yönetim süreçlerine etkilerini değerlendirmek ve bu alandaki en iyi uygulamaları belirlemek için değerli bilgiler sağlayacaktır.

6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Mülakat tarzında gerçekleştirilen çalışmada, genel bakış soruları, insan kaynakları uygulamalarının etkisi, risk yönetimi ve uyum, performans yönetimi, liderlik ve kültür, gelecek yönelimi bölümleri bulunmaktadır.

Tablo 1. Mülakatlara Katılan Kişilerin Yaş Ortalamaları

Sektör	Yaş Ortalaması	Cinsiyet
1. Grup-İmalat	28	Erkek
1. Grup-İmalat	32	Kadın
2. Grup- Kimya	33	Erkek
2. Grup- Kimya	29	Kadın
1. Grup- Turizm	31	Erkek
3. Grup- Turizm	27	Kadın

Mülakata katılan iş görenlerin gruplandırması sonucunda yukarıdaki tabloda yer alan demografik özellikler ortaya çıkmıştır. Her bir bölümde, o bölümü değerlendiren özgün sorular yer almaktadır. Mülakat sonuçları aşağıdaki gibi değerlendirilmiştir.

Mülakat Sonuçları:

Bu mülakat sonuçlarını değerlendirdiğimizde, insan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamalarının kurumsal yönetim üzerindeki etkilerini ve organizasyonunuzdaki mevcut durumu anlamak mümkündür.

İKY uygulamalarının performans ve organizasyon üzerinde olumlu etkileri olduğu belirtilmiştir. Performans değerlendirme, hedef belirleme, şeffaflık ve kariyer yönetimi gibi unsurlar üzerinde odaklanıldığı görülmüştür. Bu unsurların kurumsal yönetim ilkelerini güçlendirdiği ifade edilmiştir.

İKY politikalarının şeffaflık ve hesap verebilirlik değerlerini destekleyerek çalışanlar arasındaki güveni ve sadakati artırdığı belirtilmiştir. İşe alım süreçleri, kariyer yönetimi ve iş barışı gibi konularda olumlu etkisi olduğu vurgulanmıştır.

Mavi yakalı çalışanların katılım ve motivasyon konularında bazı olumsuzluklar yaşandığı ifade edilmiştir. İKY uygulamalarının bu durumda yeterince etkili olamadığı ve kişisel ilişkilerin kurum kültüründe belirleyici olduğu belirtilmiştir.

İKY uygulamalarının kuruluşun risk yönetimi ve uyum süreçlerine olumlu katkı sağladığı değerlendirilmiştir. Ancak bu konuda daha fazla entegrasyon ve planlama yapılması gerektiği belirtilmiştir.

Kurumsal yönetim ilkelerinin liderlik yaklaşımı ve organizasyonel kültür üzerinde olumlu etkiler yaptığı belirtilmiştir. Ancak liderlik geliştirme programlarında eksiklikler olduğu ve bu alanda daha fazla çalışma yapılması gerektiği ifade edilmiştir.

Gelecekte İKY uygulamalarının daha da geliştirilmesi ve teknolojinin bu sürece nasıl katkı sağlayabileceği üzerine düşünceler paylaşılmıştır. Özellikle yapay zekâ, makine öğrenimi gibi teknolojilerin İK uygulamaları ve kurumsal yönetim üzerinde olumlu etkiler yapabileceği belirtilmiştir.

Değerlendirmelerinize dayanarak, İKY uygulamalarının mevcut güçlü yanlarını daha da geliştirmek ve belirtilen zayıf noktaları iyileştirmek için stratejik adımlar atılabilir. Özellikle liderlik geliştirme, çalışan katılımı ve motivasyonu artırma, teknoloji entegrasyonu ve risk yönetimi gibi alanlarda daha fazla odaklanılması gerektiği

anlaşıyor. Bu değerlendirme, kurumun İKY ve kurumsal yönetim performansını iyileştirmek için yol gösterici olabilir.

Mülakat sonuçlarına göre, insan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamalarının kurumsal yönetim üzerindeki etkilerini derinlemesine değerlendirme fırsatı buluyoruz. Genel olarak, İKY uygulamalarının organizasyonel performansı ve etkinliği artırdığı görülüyor; özellikle performans yönetimi, hedef belirleme ve şeffaflık konularında olumlu katkılar sağladığı anlaşılmıştır. Şeffaflık ve hesap verebilirlik açısından, İKY politikalarının güven ortamını güçlendirdiği ve çalışan bağlılığını artırdığı ortaya çıkmıştır. Ancak, mavi yakalı çalışanların motivasyonu ve katılımı konusunda yaşanan olumsuzluklar, İKY stratejilerinin bu alanda daha etkili hale getirilmesi gerektiğini göstermektedir. Ayrıca, risk yönetimi ve uyum süreçlerinde İKY uygulamalarının olumlu etkileri gözlemlenmiş olmakla birlikte, bu alanlarda daha entegre çözümler geliştirilmesi gerekmektedir. Liderlik gelişimi ve organizasyon kültürü konularında bazı eksiklikler bulunduğu belirtilmiş, bu nedenle liderlik eğitimlerinin güçlendirilmesi önem arz etmektedir. Gelecekte, teknolojinin (özellikle yapay zekâ ve makine öğrenimi) İKY uygulamalarına entegrasyonu, süreçlerin daha etkili hale gelmesini sağlayabilir. Bu değerlendirmeler, organizasyonun İKY ve kurumsal yönetim stratejilerini güçlendirmek için yönlendirici olabilir.

Mülakat cevapları incelendiğinde, kuruluşun insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kurumsal yönetim ilkeleriyle nasıl entegre olduğunu ve bu uygulamaların kurumsal yönetim yapınıza nasıl katkı sağladığını detaylı bir şekilde açıklandığı görülmektedir. Mülakattaki cevapların ana noktaları aşağıdaki gibidir.

İşe alım süreçleri ve performans değerlendirme sistemlerinde şeffaflık ve hesap verebilirlik ön planda tutuluyor. Bu durum, iç paydaşlara (çalışanlar, yönetim kurulu, hissedarlar) karşı güven ve memnuniyet sağlamak ve kurumsal yönetim ilkelerini desteklemektedir.

Performans sisteminin adil ve şeffaf olması, çalışan katılımını ve motivasyonunu artırarak kurumsal yönetim performansını güçlendirmektedir. Ayrıca, performans değerlendirme sonuçlarının yönetim kararlarına etkisi üzerine yapılan açıklamalar da bu etkiyi desteklemektedir.

İK uygulamalarının çalışan katılımı ve angajmanını artırıcı etkisi, kurumsal yönetim ilkelerinin güçlenmesine katkı sağlamaktadır. Özellikle iç gelişim atölyeleri ve

geri bildirim mekanizmaları gibi uygulamalar, çalışanların sürece daha fazla dahil olmasını ve kurum içinde pozitif bir çalışma kültürü oluşturulmasını desteklemektedir.

Etik kodlar ve yasal düzenlemelerin İK politikalarına entegrasyonu, kurumsal yönetim unsurlarıyla uyumu sağlayarak şirket içinde ve dışında güvenilirliği artırmaktadır. Bu da şirketin toplumsal sorumluluk projeleri ve sürdürülebilirlik hedefleriyle olan uyumunu güçlendirmektedir.

İK uygulamalarının risk yönetimi ve uyum süreçlerine katkısı, şirketin stratejik hedeflerine güvenli bir şekilde ulaşmasına olanak tanımaktadır. Bu süreçlerdeki çözüm odaklı yaklaşımınız, kurumsal yönetim yapınızı desteklemekte ve sağlamlaştırmaktadır.

Liderlik geliştirme programları ve etkin iletişim süreçleri, kurumsal yönetim yapının güçlenmesine ve şirket içinde bilgi paylaşımının artmasına katkı sağlamaktadır.

Mülakat sonuçları, insan kaynakları yönetiminin kurumsal yönetim ilkeleriyle uyumlu bir şekilde nasıl entegre olduğunu ve bu uygulamaların kurumsal yapınıza olan katkılarını kapsamlı bir şekilde ortaya koymaktadır. İşe alım ve performans değerlendirme süreçlerinde sağlanan şeffaflık ve hesap verebilirlik, iç paydaşların güvenini ve memnuniyetini artırmakta, bu da kurumsal yönetimi destekleyen önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Performans yönetimindeki adil ve şeffaf yaklaşımlar, çalışanların katılımını ve motivasyonunu artırarak yönetim performansını güçlendirmekte ve bu durum yönetim kararlarının kalitesine de olumlu yönde yansımaktadır. Çalışanların katılımını ve angajmanını teşvik eden İK uygulamaları, özellikle iç gelişim programları ve geri bildirim mekanizmaları, organizasyonel kültürü olumlu yönde etkileyerek kurumsal yönetim ilkelerini desteklemektedir. Ayrıca, etik standartların ve yasal uyumluluğun İK politikalarına entegrasyonu, şirketin güvenilirliğini artırarak toplumsal sorumluluk projeleri ve sürdürülebilirlik hedefleriyle uyumunu güçlendirmektedir. Risk yönetimi ve uyum süreçlerindeki çözüm odaklı yaklaşım, şirketin stratejik hedeflerine güvenli bir biçimde ulaşmasına katkıda bulunurken, liderlik geliştirme programları ve etkili bilgi iletişimi de kurumsal yönetim yapısının sağlamlaştırılmasına önemli bir destek sağlamaktadır. Bu bulgular, İK uygulamalarının kurumsal yönetimdeki rolünü daha iyi anlamamıza ve stratejik iyileştirmeler yapmamıza olanak tanımaktadır.

Kuruluştaki İKY uygulamalarının kurumsal yönetim ilkeleriyle entegrasyonu önem arz etmektedir. Özellikle işe alım süreçlerinde ve kariyer yönetiminde şeffaflık ve

hesap verebilirlik ilkelerine odaklanmak önemlidir. İŖe alım politikalarının ve sürdürülebilirlik çabalarının kurumsal kültüre olumlu katkı sağlamaı beklenmektedir.

İKY stratejilerinin, kurumsal yönetim yapısına nasıl etki ettiği önemli bir sorundur. Geçiş sürecinde olunan İKY yönetiminde, bu stratejilerin kurumsal yönetim performansının artıracağı öngörülmektedir. Personel yönetimi ve performans değerlendirme süreçlerinde daha sistematik ve adil bir yaklaşım benimsemek hedeflenmektedir.

İKY politikalarının şeffaflık ve hesap verebilirlik gibi kurumsal yönetim değerlerine nasıl katkı sağladığına odaklanmak önemlidir. Şirket içi iletişim ve yönetim süreçlerinin bu politikalarla uyumlu olarak geliştirilmesi, kurumsal kültürü güçlendirecektir. Bu durumun sonucunda işe alım politikalarının ve performans yönetimi süreçlerinin daha etkin ve adil olacağını düşünmek mümkündür.

İKY uygulamalarının çalışan katılımı ve motivasyon üzerindeki etkileri, kurumsal yönetim performansını doğrudan etkilemektedir. Şirket içi iletişimin güçlendirilmesi ve çalışanların karar alma süreçlerine daha fazla dahil edilmesi, kurumsal yönetim ilkelerinin daha sağlam temeller üzerine oturmasını sağlayacaktır.

Kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) çerçevesinde yapılan İKY uygulamalarının, şirketin imajı ve marka değeri üzerindeki rolü büyüktür. Sosyal sorumluluk projeleri ve sürdürülebilirlik hedefleri ile entegre olan İKY politikaları, toplumsal beklentilere uygun bir şeffaflık ve adalet sağlama amacı taşımaktadır.

İKY uygulamalarının gelecekteki evrimi, teknolojinin etkisi ve dijital dönüşüm projeleriyle yakından ilişkilidir. Özellikle yapay zekâ ve veri analitiği gibi teknolojilerin kullanımı, İKY süreçlerinin daha etkin ve verimli yönetilmesine olanak tanıyabilir. Bu sayede şeffaflık, hesap verebilirlik ve etik standartların korunması sağlanabilir.

İnsan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamalarının kurumsal yönetimle entegre edilmesi, organizasyonun başarısı için kritik bir rol oynamaktadır. Özellikle işe alım ve kariyer yönetim süreçlerinde, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerinin ön planda tutulması, kurumsal kültürü olumlu yönde etkilemektedir. Bu politikaların, şirketin genel sürdürülebilirlik çabalarına katkı sağlamaı beklenmektedir. İKY stratejilerinin kurumsal yönetim üzerindeki etkileri de önemli bir konudur; geçiş sürecindeki bu stratejiler, yönetim performansını artırma potansiyeline sahiptir. Personel yönetimi ve performans değerlendirme süreçlerinde sistematik ve adil bir yaklaşım benimsenmesi

hedeflenmektedir. Şeffaflık ve hesap verebilirlik gibi temel değerlerin İKY politikaları aracılığıyla desteklenmesi, şirket içi iletişim ve yönetim süreçlerinin uyumlu hale gelmesini sağlayacaktır. Bu durum, işe alım ve performans yönetimi süreçlerinin daha etkin ve adil bir şekilde yürütülmesini mümkün kılacaktır. Ayrıca, İKY uygulamalarının çalışan katılımı ve motivasyon üzerindeki etkileri, kurumsal yönetim performansını doğrudan güçlendirmektedir. Çalışanların daha aktif rol aldığı karar alma süreçleri ve etkili iç iletişim, yönetim ilkelerinin sağlam bir temele oturmasını sağlayacaktır. Kurumsal sosyal sorumluluk projeleriyle entegre olan İKY politikaları, şirketin toplumsal imajını ve marka değerini artırma açısından büyük önem taşır. Bu projeler, şeffaflık ve adalet ilkeleri doğrultusunda toplumsal beklentilere uyum sağlar. Gelecekte, teknolojinin ve dijital dönüşümün İKY stratejileri üzerindeki etkisi, yapay zekâ ve veri analitiği gibi araçlarla daha verimli ve etkili süreç yönetimini mümkün kılacaktır. Bu şekilde, şeffaflık ve etik standartların korunması daha etkin bir biçimde sağlanabilecektir.

TARTIŞMA, SONUÇ, ÖNERİLER

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları, organizasyonun hem iç süreçlerinde hem de genel performansında kritik bir role sahiptir. Mülakat sonuçlarına göre, performans değerlendirme, hedef belirleme, şeffaflık ve kariyer yönetimi gibi unsurların kurumsal yönetim ilkelerini desteklediği görülmektedir. Özellikle şeffaflık ve hesap verebilirlik değerlerinin güçlenmesi, çalışanlar arasında güven duygusunu artırmakta ve organizasyonel bağlılığı güçlendirmektedir (Dessler, 2019). Bunun yanında, işe alım süreçleri ve kariyer yönetimindeki başarı, organizasyonel verimliliği artıran önemli faktörler olarak ön plana çıkmaktadır. Liderlik geliştirme programlarında eksikliklerin olduğu bulgusu, organizasyonların liderlik kapasitesini artırma ihtiyacını ortaya koymaktadır. Liderlerin, değişime uyum sağlayabilen ve çalışanları motive edebilen bir yapıda olması, organizasyonun rekabet gücünü artırabilir (Yukl, 2013). Bu doğrultuda, liderlik gelişimine yönelik özel programların hazırlanması, organizasyonel kültürün olumlu yönde evrilmesine katkı sağlayabilir. Gelecekte yapay zekâ (YZ) ve makine öğrenimi (MO) gibi teknolojilerin İKY uygulamalarına entegrasyonu, süreçleri daha hızlı, verimli ve etkili hale getirebilir. Örneğin, performans yönetimi ve işe alım süreçlerinde büyük veri analitiği ve YZ destekli araçların kullanılması, daha objektif ve doğru kararların alınmasına olanak tanıyacaktır (Tambe, Cappelli, ve Yakubovich, 2019).

Bunun yanı sıra, teknolojinin risk yönetimi süreçlerinde daha entegre çözümler sunması, kurumsal yönetimin güçlenmesine katkı sağlayabilir. Mavi yakalı çalışanların motivasyonundaki eksiklikler, organizasyonel başarının önündeki önemli bir engeldir. Bu durum, kişisel ilişkilerin ve kurum kültürünün çalışanlar üzerindeki etkisinin yeterince dengelenemediğini göstermektedir. Şeffaf iletişim ve çalışanların sürece daha fazla dahil edilmesi, bu sorunun çözümünde kilit bir rol oynayabilir (Northouse, 2019). Ayrıca, bu çalışan grubuna yönelik daha spesifik teşvik politikalarının geliştirilmesi, motivasyon eksikliğinin giderilmesine yardımcı olacaktır. İKY uygulamalarının risk yönetimi ve uyum süreçlerine olumlu katkı sağladığı belirtilmiş olsa da, bu alanlarda daha fazla entegrasyon ve planlamanın gerektiği vurgulanmıştır. Özellikle, kurumsal yönetimde risklerin etkin bir şekilde yönetilebilmesi için İKY'nin stratejik bir rol üstlenmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, uyum süreçlerine yönelik eğitim programlarının artırılması, hem risklerin daha etkin yönetilmesine hem de çalışanların bu süreçlere daha fazla dahil olmasına olanak tanıyabilir (Aguinis, 2013).

Bulgular, İKY uygulamalarının şeffaflık ve hesap verebilirliği ön planda tuttuğunu göstermektedir. Bu durum, iç paydaşların (çalışanlar, hissedarlar ve yönetim kurulu) güvenini artırmakta ve kurumsal yönetim ilkelerini desteklemektedir. Şeffaflık, özellikle işe alım ve performans değerlendirme süreçlerinde önemlidir. Dessler (2019) bu bağlamda, şeffaf ve objektif İKY politikalarının, çalışan bağlılığı ve organizasyonel performansı artırdığına dikkat çekmiştir. Aynı şekilde, Northouse (2019) liderlik uygulamalarında şeffaf iletişimin organizasyonel güven ortamını güçlendirdiğini belirtmektedir.

Performans yönetimi hem çalışan motivasyonunu hem de yönetim kararlarının kalitesini etkileyen kritik bir unsurdur. Bulgular, performans değerlendirme süreçlerinin adil ve şeffaf olmasının çalışanların katılımını artırdığını ortaya koymaktadır. Aguinis (2013), adil performans yönetiminin çalışanların iş tatmini ve bağlılığı üzerindeki olumlu etkisini vurgulamaktadır. Ayrıca, bu süreçlerin yönetim performansını güçlendirdiği ve yönetim kararlarını daha verimli hale getirdiği de belirtilmiştir. Etik standartların ve yasal düzenlemelerin İKY politikalarına entegrasyonu, şirketin güvenilirliğini ve toplumsal kabulünü artırmaktadır. Bu durum, sürdürülebilirlik hedefleri ve toplumsal sorumluluk projeleriyle uyumu güçlendirmektedir. Carroll ve Shabana (2010), etik standartların kurumsal sorumluluk projelerinde nasıl kritik bir rol oynadığını açıklamaktadır. Aynı zamanda, Freeman (1984), paydaş yönetiminde etik ve hesap verebilirliğin önemini vurgulamaktadır. İKY'nin çalışan katılımını artırıcı etkisi, kurumsal yönetim ilkelerinin benimsenmesine katkı sağlamaktadır. İç gelişim atölyeleri ve geri bildirim mekanizmaları, çalışanların süreçlere daha fazla dahil olmasını sağlamaktadır. Tambe, Cappelli ve Yakubovich (2019), çalışan katılımını teşvik eden teknolojik çözümlerin organizasyonel kültür üzerindeki olumlu etkisini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, geri bildirim mekanizmaları da katılımı ve bağlılığı artırarak organizasyonel kültürü güçlendirmektedir. Liderlik geliştirme programlarının kurumsal yönetim yapısını sağlamlaştırmada kritik bir rol oynadığı görülmektedir. Etkili liderlik, bilgi paylaşımını artırarak kurumsal hedeflere ulaşmayı kolaylaştırmaktadır. Yukl (2013), liderlik gelişiminin organizasyonel performansa olan olumlu etkisini vurgularken, Kotter (1996), değişim yönetiminde liderlik rollerinin önemine dikkat çekmektedir. Risk yönetimi ve uyum süreçlerinde İKY'nin çözüm odaklı yaklaşımı, şirketin stratejik hedeflerine ulaşmasını sağlamaktadır. Bu bağlamda, Mintzberg (1989), stratejik hedeflere ulaşmada

risk yönetiminin önemine dikkat çekerken, Aguinis (2013), İKY'nin bu süreçlerde oynadığı destekleyici rolü vurgulamaktadır.

İşe alım ve kariyer yönetim süreçlerinde şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerinin ön planda tutulması, çalışan güvenini ve memnuniyetini artırırken, kurumsal yönetim performansını güçlendirmektedir. Dessler (2019), şeffaf işe alım politikalarının çalışan bağlılığı üzerindeki olumlu etkisini vurgulamaktadır. Ayrıca, Freeman (1984), paydaş yönetiminde şeffaflık ve hesap verebilirliğin kurumsal sürdürülebilirlik için temel olduğunu ifade eder. Kurumsal kültürü güçlendiren İKY stratejileri, sürdürülebilirlik çabalarına doğrudan katkı sağlamaktadır. Bulgular, personel yönetimi ve performans değerlendirme süreçlerinde daha adil ve sistematik yaklaşımlar benimsenmesinin gerekliliğine işaret etmektedir. Yukl (2013), liderlik gelişimi ve organizasyonel kültürün, İKY stratejileri ile nasıl desteklenebileceğini ortaya koymaktadır. Çalışanların karar alma süreçlerine dahil edilmesi ve etkin iç iletişim, kurumsal yönetim ilkelerini destekleyen önemli faktörlerdir. Tambe, Cappelli ve Yakubovich (2019), çalışan katılımını artıran İKY uygulamalarının organizasyonel performans üzerindeki olumlu etkisini vurgulamaktadır. Ayrıca, geri bildirim mekanizmaları gibi uygulamalar, çalışan bağlılığını artırarak organizasyonel hedeflere ulaşımı kolaylaştırır. KSS ile entegre olan İKY politikalarının, şirketin toplumsal imajını ve marka değerini güçlendirdiği görülmektedir. Carroll ve Shabana (2010), kurumsal sosyal sorumluluğun şirket performansı üzerindeki olumlu etkisini detaylı bir şekilde açıklamaktadır. Ayrıca, etik standartlara uyumun ve yasal düzenlemelerin, kurumsal sorumluluk projelerinin etkinliğini artırdığı belirtilmiştir. Yapay zekâ ve veri analitiği gibi teknolojilerin İKY süreçlerine entegrasyonu, süreçlerin daha etkin ve verimli yönetilmesine olanak tanımaktadır. Aguinis (2013), performans yönetimi süreçlerinde teknolojinin rolünü vurgularken, Northouse (2019), liderlik süreçlerinin dijital dönüşümle nasıl desteklenebileceğini ifade eder. Ayrıca, dijital dönüşümün şeffaflık ve etik standartları korumada oynadığı rol, organizasyonların uzun vadeli başarısına katkı sağlar.

Uygulamacılara Öneriler

İnsan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamalarının kurumsal yönetim ilkeleriyle entegrasyonu, uygulamacılar için hem operasyonel verimliliği artırma hem de stratejik hedeflere ulaşmada kritik bir rol oynamaktadır. İşe alım süreçlerinde şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerine daha fazla odaklanılması önerilmektedir. Bu bağlamda, işe alım süreçlerinin açık kriterlere dayanarak yürütülmesi, hem çalışanların güvenini artıracak

hem de kurum kültürünü güçlendirecektir. Ayrıca, performans değerlendirme sistemlerinin objektif ölçütlere dayandırılması, çalışan bağlılığını artırarak organizasyonun genel performansını yükseltebilir.

Kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) projelerinin İKY politikalarına entegre edilmesi, şirketlerin toplumsal beklentilere uygun hareket etmesini sağlayacaktır. Uygulamacılar, bu projeler sayesinde hem toplumsal imajlarını güçlendirebilir hem de çalışanlar arasında sosyal sorumluluk bilincini artırabilirler. Bununla birlikte, liderlik geliştirme programlarının daha sistematik hale getirilmesi, organizasyonel kültürü güçlendirmenin yanı sıra, değişim süreçlerine daha hızlı uyum sağlamayı mümkün kılacaktır. Son olarak, dijital dönüşüm kapsamında yapay zekâ ve veri analitiği gibi teknolojilerin İKY süreçlerine entegrasyonu, şeffaflık ve verimliliği artırırken, çalışanlar arasındaki iletişim ve güven ortamını daha da pekiştirebilir.

Araştırmacılara Öneriler

Bu çalışma, insan kaynakları yönetimi ve kurumsal yönetim arasındaki ilişkiyi anlamak açısından önemli bulgular ortaya koymaktadır. Ancak, bu alanın daha derinlemesine incelenmesi için ek araştırmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Araştırmacılar, İKY uygulamalarının şeffaflık ve hesap verebilirlik üzerindeki etkilerini farklı sektörler ve kültürel bağlamlar üzerinden inceleyebilir. Özellikle mavi yakalı çalışanların motivasyon ve katılım düzeylerini artırmaya yönelik stratejiler, gelecekteki araştırmalar için önemli bir odak noktası olabilir.

Ayrıca, teknolojinin İKY uygulamaları üzerindeki etkisini araştırmak, bu alanın gelişimine katkıda bulunabilir. Yapay zekâ, makine öğrenimi ve veri analitiği gibi araçların performans değerlendirme ve işe alım süreçlerine nasıl entegre edilebileceği üzerine çalışmak, bu teknolojilerin İKY stratejilerindeki etkinliğini daha iyi anlamayı sağlayabilir. Araştırmacılar ayrıca, liderlik geliştirme programlarının organizasyonel kültür üzerindeki uzun vadeli etkilerini inceleyerek, bu programların hangi koşullarda daha etkili olduğunu belirleyebilirler. Bu tür çalışmalar hem akademik literatüre katkı sağlayacak hem de uygulamacılar için pratik öneriler sunacaktır.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırmanın sınırlılıkları, kullanılan yöntemler, veri toplama süreçleri ve genel bağlam açısından değerlendirilmiştir. Araştırmanın temel kısıtlılıkları şunlardır:

Birinci olarak, araştırmanın verileri belirli bir sektör veya organizasyonel bağlamda toplanmış olabilir ve bu durum bulguların genellenebilirliğini sınırlayabilir. İnsan kaynakları yönetimi ve kurumsal yönetim arasındaki ilişkiyi incelemek için farklı sektörlerde ve kültürel bağlamlarda yapılacak çalışmalar, bulguların daha geniş bir perspektifte değerlendirilmesine olanak sağlayabilir.

İkinci olarak, araştırma verileri genellikle mülakat gibi nitel yöntemlere dayanmaktadır. Bu yöntemler, derinlemesine analiz için zengin veri sağlasa da, katılımcıların kişisel görüşlerine dayalı olarak yanlılık içerebilir. Katılımcıların kendi algılarından kaynaklanabilecek sübjektiflik, elde edilen bulguların nesnelliğini sınırlayabilir. Ayrıca, yalnızca nitel verilere dayanılması, daha geniş bir örneklem üzerinden nicel analizlerin yapılmasını engellemiş olabilir.

Üçüncü olarak, teknolojik yeniliklerin, özellikle yapay zekâ ve veri analitiği gibi araçların İKY uygulamalarına etkisi üzerine yapılan değerlendirmeler, teorik düzeyde kalmış ve uygulamaya dönük sınırlı örnekler sunulmuştur. Teknoloji entegrasyonu gibi konularda daha somut uygulama örneklerinin eksikliği, bulguların pratik yönlerini zayıflatır.

Son olarak, araştırma belirli bir zaman dilimine odaklandığı için, insan kaynakları yönetimi ve kurumsal yönetim uygulamalarındaki dinamik değişimler ve uzun vadeli etkiler yeterince ele alınamamış olabilir. Organizasyonel süreçlerdeki sürekli değişimler, daha kapsamlı ve uzun vadeli çalışmalarla daha iyi analiz edilebilir.

Bu kısıtlılıklar, gelecekteki araştırmaların daha geniş örneklem, farklı veri toplama yöntemleri ve uzun vadeli analizlerle bu konuyu derinleştirmesine olanak sağlayabilir.

KAYNAKÇA

- Borgatti, S. P., & Cross, R. (2003). A relational view of information seeking and learning in social networks. *Management Science*, 49, 432–445.
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67-94.
- Bovens, M. (2007). Analysing and assessing accountability: A conceptual framework. *European Law Journal*, 13(4), 447-468.
- Bower, M. (1966). *The Will to Manage*. McGraw-Hill Book Company, New York.
- Brown, J. (2019). *Ethical Compliance in Business: Principles and Practices*. Chicago: University of Chicago Press.
- Cadbury, A. (1992). *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*. London: Gee ve Co. Ltd.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. John Wiley ve Sons.
- Campbell, J. L. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3), 946-967.
- Chatzigianni, E. E., & Mallen, C. (2022). Definitions and theoretical frameworks of governance. In *Corporate Social Responsibility and Governance* (pp. 31-50). Routledge.
- Chiara, C., Diego, V., & Mara, S. (2023). Human resource management (human resource planning). *Sharia Oikonomia Law Journal*, 1(1), 49-60.
- Choong, K. (2014). The fundamentals of performance measurement systems. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(7), 879-922.
- Clarke, T. (2019). Leadership development and corporate governance. In: Han, J., ve Yi, S. (Eds.), *Routledge Companion to Leadership* (pp. 431-443). Routledge.
- Conger, J. A., & Riggio, R. E. (2012). *The Practice of Leadership: Developing the Next Generation of Leaders*. Jossey-Bass.
- Crowther, D. (2002). *A Social Critique of Corporate Reporting*. Aldershot: Ashgate.
- Cunningham, P., & Iles, P. (2001). Managing learning climates in a financial services organization. *Journal of Management Development*, 21(6), 477–492.
- Dall’Alba, G., & Sandberg, J. (2006). Unveiling professional development: A critical review of stage models. *Review of Educational Research*, 76(3), 383–412.
- Dallaryan, S. (2006). *Turizm’de kriz yönetimi ve Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti’nde kriz yönetiminin ülke turizminin gelişimine etkileri*, (Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Davenport, T. H., ve Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- Demirtaş, H. (2000). Kriz yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 353-373.
- DeNisi, A. S., & Smith, C. E. (2014). Performance appraisal, performance management, and firm-level performance: A review, a proposed model, and new directions for future research. *The Academy of Management Annals*.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. John Wiley ve Sons.
- Doğan, S. (1996). İnsan Kaynakları Yönetiminde Esnek Kariyerli İşgücüne Geçiş Modeli. *İİBF Dergisi*, 12(1-2), 250.

- Drucker, P. (1996). *Gelecek için yönetim: 1990'lar ve sonrası*. Çev. Fikret Üçcan. Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları. (Orijinal: Drucker, P. 1992. *Managing for the Future*).
- Drummond, H. (2000). *Introduction to Organizational Behaviour*. Oxford University Press, New York.
- Ericsson, K. A., Krampe, R. T., & Tesch-Römer, C. (1993). The role of deliberate practice in the acquisition of expert performance. *Psychological Review*, 100(3), 363–406.
- Fındıkçı, I. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım Yayın.
- Fletcher, C. (2001). Performance appraisal and management: The developing research agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 473–488.
- Ford, C. M., & Gioia, D. A. (2000). Factors influencing creativity in the domain of managerial decision making. *Journal of Management*, 26(4), 705–732.
- Frandsen, K., & Johannessen, J. A. (2017). Responsible leadership and organizational culture in times of corporate crises: An interdisciplinary approach. *Journal of Business Ethics*, 141(3), 455–472.
- Fulmer, R. M. (1993). Anticipatory learning: Learning for the twenty-first century. *Journal of Management Development*, 12(6).
- Fulmer, R. M. (1995). Top management development: Commandments for global competitors in the new millennium. *American Journal of Management Development*, 1(3), 5–10.
- Fulmer, R. M., & Vicere, A. A. (1995). The changing nature of executive education and leadership development. *Journal of Management Development*, 1(1), 4–10.
- Genç, F. N. (2009). Kriz yönetimi ve kamu yönetiminde uygulanabilirliği. *Verimlilik Dergisi*, 4, 7–22.
- Gill, R. (2018). *Theory and practice of leadership*. Sage.
- Gitman, L. J., & McDaniel, C. (2002). *The future of business*. South Western Publishing Co., Cincinnati, Ohio.
- Grant, A. M., Parker, S. K., & Collins, C. G. (2009). Getting credit for proactive behavior: Supervisor reactions depend on what you value and how you feel. *Personnel Psychology*, 62, 31–55.
- Greenberg, J., ve Baron, R. A. (2000). *Behavior in organizations* (7th ed.). Prentice-Hall, New Jersey.
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22–38.
- Güneş, M., ve Beyazıt, E. (2010). Özel İşletmelerde Kriz Yönetimi Üzerine Genel Bir Değerlendirme. *Aksaray Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 15–33.
- Gür, Y. E., Ayden, C., ve Yücel, A. (2019). Yapay Zekâ Alanındaki Gelişmelerin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisi. *Fırat Üniversitesi Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(2), 137–158.
- Gürkan, S. (n.d.). The effects of corporate governance principles on organizational performance. *International Review of Economics and Management*, 10(2), 69–92.
- Hajjat, E. S., Moh'd AL-Tamimi, K. A., Obeidat, S. F., Jaradat, M. S., Soumadi, M. M., ve Alomari, E. H. (2023). The role of corporate governance principles on improving market performance. *International Journal of Professional Business Review*, 8(5), e01813–e01813.
- Halloran, J. (1986). *Personnel and human resources management*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Harrison, E. F., & Monique, A. P. (2000). Levels of strategic decision success. *Management Decision*, 38(2), 107–117.

- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
- Haşit, G. (2000). *İşletmelerde kriz yönetimi ve Türkiye'nin büyük sanayi işletmeleri üzerinde yapılan araştırma çalışması*. Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Heald, D. (2006). Transparency as an instrumental value. In C. Hood ve D. Heald (Eds.), *Transparency: The key to better governance?* (pp. 59-73). Oxford University Press.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Sage Publications.
- Huczynski, A., & Buhanan, D. (2001). *Organizational behavior: An introductory text*. Pearson Education Ltd, Harlow.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- İşğışok, Ö. (2011). *Ücret teorisi, politikası, yönetimi sistemleri* (2nd ed.). Bursa: Marmara Kitabevi Yayınları.
- Jain, G. (2023). Human resource management and organizational performance. *Eduzone: International Peer Reviewed/Refereed Multidisciplinary Journal*, 12(1), 286-294.
- Järvelä, S. (2011). How does help seeking help? New prospects in a variety of contexts. *Learning and Instruction*, 21(2), 297-299.
- Jones, C., Hesterly, W. S., & Borgatti, S. P. (1997). A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms. *Academy of Management Review*, 22(4).
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Karlık, T. (2007). *Halkla ilişkilerde kriz yönetimi: Kurumsal örnekler*. (Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119(2), 254-284.
- Koçel, T. (2003). *İşletme yöneticiliği* (Genişletilmiş 9. Baskı). İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Kuchinke, H. P. (2000). The role of feedback in management training settings. *Human Resource Development Quarterly*, 11(4), 381-401.
- Küçük, N. (2021). Pandeminin insan kaynakları yönetimine etkisi. *Nhuman Danışmanlık*, 3-11.
- Küçükkaya, G. (2006). *İnsan kaynakları yönetiminde personel seçimi ve bir uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Livingston, J. S. (1971). Myth of well-educated manager. In *Business Classics: Fifteen Key Concepts for Managerial Success* (Ed. Harvard Business Review, 1991, ss. 96-106).
- London, M. (2003). *Job feedback: Giving, seeking, and using feedback for performance improvement* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Maak, T., & Pless, N. M. (2006). Responsible leadership in a stakeholder society – A relational perspective. *Journal of Business Ethics*, 66(1), 99-115.
- Mallin, C. (2004). *Corporate governance*. Oxford: Oxford University Press.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Millstein, I. M., & MacAvoy, P. W. (2003). The active board of directors and performance of the large publicly traded corporation. *Columbia Law Review*, 8(5), 1998.

- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations*. Free Press, New York.
- Mitroff, I. (1992). Effective crisis management. *The Academy of Management Executive*.
- Mondy, R. W. (2012). *Human resource management* (12th ed.). Harlow: Pearson Education Limited.
- Mone, E. M., & London, M. (2018). *Employee engagement through effective performance management: A practical guide for managers*. Routledge.
- Mubarok, R., & Hidayah, N. F. (2024). Perencanaan manajemen sumber daya manusia di lembaga pendidikan madrasah swasta. *Journal in Teaching and Education Area*, 1(1), 39–53.
- Nelson, D. L., & Quick, J. C. (2002). *Understanding organizational behavior*. South-Western Publishing, Ohio.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2011). *Fundamentals of human resource management* (4th ed.). New York: McGraw-Hill Irwin.
- O'Mahony, T. K., Vye, N., Bransford, J., Richey, M. C., Dang, V. T., Lin, K., & Soleiman, M. K. (2008). *Creating environments for continuous learning: Adaptive organizations ve adaptive expertise (Unpublished manuscript)*. University of Washington.
- Ongori, H. (2009). Managing diversity in the organization: A case for inclusive leadership. *Journal of Business Ethics*, 85(1), 257–266.
- Osibanjo, O., & Adeniji, A. (2012). *Human resource management: Theory and practice*. Pumark Nigeria Limited.
- Özalp, İ. (1995). *Yönetim ve organizasyon*: (Cilt 1). Eskişehir: Metin Ofset Matbaacılık.
- Paul, R. J., Niehoff, B. P., & Turnley, W. H. (2000). Empowerment, expectations, and the psychological contract: Managing the dilemmas and gaining the advantages. *Journal of Socio-Economics*, 29, 471–485.
- Pierce, T. M., & Kleiner, B. H. (2000). Changes affecting leadership and its importance in organizations. *Management Research News*, 23(7/8), 5–9.
- Pool, S. W. (2000). The learning organization: Motivating employees by integrating TQM philosophy in a supportive organizational culture. *Leadership ve Organization Development Journal*, 21(8), 373–378.
- Puustinen, M. (1998). Help-seeking behavior in a problem-solving situation: Development of self-regulation. *European Journal of Psychology of Education*, 13(2), 271–282.
- Ramadhanti, A. D., ve Fitriah, E. (2022, January). Pengaruh penerapan good corporate governance terhadap kinerja karyawan. In *Bandung Conference Series: Accountancy*, 2(1), 73–77.
- Richard, O. C., Barnett, T., Dwyer, S., & Chadwick, K. (2018). Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions. *Academy of Management Journal*, 61(5), 1667–1691.
- Roberts, J. (2009). No one is perfect: The limits of transparency and an ethic for 'intelligent' accountability. *Accounting, Organizations and Society*, 34(8), 957–970.
- Robinson, S. L., ve Morrison, E. W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 525–546.
- Ruggie, J. G. (2007). Business and human rights: The evolving international agenda. *Corporate Social Responsibility Initiative Working Paper*, 31.
- Sabuncuoğlu, Z. (2005). *İnsan kaynakları yönetimi*. Bursa: Alfa Aktüel.
- Salas, E., & Rosen, M. A. (2010). Experts at work: Principles for developing expertise in organizations. In S. W. J. Kozlowski ve E. Salas (Eds.), *Learning, training, and*

- development in organizations* (pp. 99–134). New York: Routledge Taylor ve Francis Group.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- Schler, R. S. (1992). Strategic human resources management: Linking the people with the strategic needs of the business. *Organizational Dynamics*.
- Semercioğlu, H. (2007). *Kriz yönetimi*. www.academia.edu.tr adresinden alındı.
- Sharma, A. (1997). Leadership: The manager v. the leader. *HE Solutions*, 29(9), 34–35.
- Shipper, F. (1999). A comparison of managerial skills with MBAs, with other master's and undergraduate degrees ten years after the Porter and McKibbin report. *Journal of Managerial Psychology*, 14(1/2), 150–164.
- Solmaz, B. (2006). Halkla ilişkilerde reaktif ve proaktif stratejiler. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 25, 143–154.
- Soltani, E., Mazhari, A., & Hamedani, G. G. (2020). Employee participation in decision-making and organizational commitment: Moderating role of organizational culture. *Leadership ve Organization Development Journal*, 41(3), 349–367.
- Stern, S. (2002). Enhancing your business. *Business Education and Training*, October, 2–3.
- Stor, M. (2023). Human resources management in multinational companies: A Central European perspective. Taylor ve Francis.
- Syamsuddin, S. (2023). Pengaruh penerapan prinsip good corporate governance dalam meningkatkan kinerja karyawan. *Owner: Riset dan Jurnal Akuntansi*, 7(3), 2225–2233.
- Tannenbaum, S. I., Beard, R. L., McNall, L. A., ve Salas, E. (2010). Informal learning and development in organizations. In S. W. J. Kozlowski ve E. Salas (Eds.), *Learning, training, and development in organizations* (pp. 303–331). New York: Routledge Taylor ve Francis Group.
- Uzun, D. (2001). *Otel işletmelerinin krize hazırlıklı olma durumlarının değerlendirilmesi: Beş yıldızlı otellerde bir uygulama* (Yüksek lisans tezi). Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Van den Berghe, L. (2001). Beyond corporate governance. *European Business Forum*, 5.
- Van der Sluis, L. E. C. (2007). Umbrella for research into human resource development (HRD). *Human Resource Development International*, 10(1), 99–106.
- Vardar, E. (2006). İş değerlendirme ve ücret sistemleri.
- Whelan, E., Collings, D. G., & Donnellan, B. (2010). Managing talent in knowledge-intensive settings. *Journal of Knowledge Management*, 14(3), 486–504.
- Williams, C. (2002). *Effective management*. South-Western Publishing, Ohio.
- Williamson, O. E. (1995). *Markets and hierarchies: Analysis and anti-trust implications*. New York: The Free Press.
- Yıldızeli, S. M. (2002). An analysis of pay and benefits as motivational tools.
- Yılmaz, Ö. D. (2004). *Turizm işletmelerinde kriz yönetimi ve konaklama işletmeleri yöneticilerinin krizlere ilişkin yaklaşımlarına yönelik bir araştırma*. (Yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Yüksel, Ö. (2007). *İnsan kaynakları yönetimi* (6. Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.

EKLER

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI İLE KURUMSAL YÖNETİŞİM İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA MÜLAKAT SORULARI

Genel Bakış Soruları

1. Kuruluşunuzda insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kurumsal yönetim ilkeleriyle nasıl entegre olduğunu açıklar mısınız?
2. İnsan kaynakları yönetimi stratejileri, kurumsal yönetim yapınızı nasıl etkilemektedir?
3. Kuruluşunuzdaki insan kaynakları politikalarının şeffaflık ve hesap verebilirlik gibi kurumsal yönetim değerlerini desteklemedeki rolü nedir?
4. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları aracılığıyla çalışan katılımı ve motivasyonu, kurumsal yönetim performansınız üzerinde ne tür etkiler oluşturuyor?

İK Uygulamalarının Etkisi

1. İnsan kaynakları uygulamalarının, kurumsal yönetim üzerinde gözlemlediğiniz en önemli etkileri nelerdir?
2. İK politikalarının şeffaflık ve hesap verebilirlik gibi kurumsal yönetim değerleri üzerindeki etkisini değerlendirebilir misiniz?
3. Şirketinizde uygulanan performans değerlendirme sistemlerinin, yönetim kurulu ve üst düzey yönetimin karar alma süreçlerine etkisi nedir?
4. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının, paydaşların şirket üzerindeki güven ve memnuniyet düzeylerini nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz?
5. Kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) çerçevesinde, İK uygulamalarının kurumsal imaj ve marka değeri üzerindeki rolünü nasıl değerlendiriyorsunuz?
6. İK stratejilerinin, şirketin genel risk yönetimi politikaları ile uyumunu nasıl sağlıyorsunuz ve bu uyumun kurumsal yönetime katkısını nasıl görüyorsunuz?
7. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları aracılığıyla çalışan katılımı ve angajmanını artırmak, kurumsal yönetim ilkelerini güçlendirmede nasıl bir rol oynamaktadır?

8. İK uygulamalarının, etik standartlar ve yasal uyum gibi kurumsal yönetim unsurlarıyla entegrasyonunu sağlamak için hangi adımlar atılmaktadır?

Risk Yönetimi ve Uyum

1. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının, kuruluşunuzun risk yönetimi ve uyum süreçlerine katkısını nasıl görüyorsunuz?

2. İK uygulamaları, etik standartlar ve kurumsal yönetim ilkeleri arasındaki uyumu sağlamada nasıl bir rol oynamaktadır?

3. Kuruluşunuzda liderlik ve yönetim geliştirme programlarının, kurumsal yönetim yapısına etkisi nedir?

4. Çalışanların kurumsal karar alma süreçlerine katılımı, kurumsal yönetim pratiklerinizi nasıl etkilemektedir?

5. İK uygulamalarının, şirketin toplumsal sorumluluk projeleri ve sürdürülebilirlik hedefleri ile entegrasyonu hakkında neler söyleyebilirsiniz?

6. İK stratejilerinin, kurumsal yönetim çerçevesinde çeşitlilik ve kapsayıcılık politikalarına katkısını değerlendirir misiniz?

7. Kuruluşunuzda uygulanan yetenek yönetimi ve çalışan gelişim programlarının, yönetim kurulu ve üst yönetimin beceri setleri üzerindeki etkisini nasıl değerlendiriyorsunuz?

8. İK uygulamalarının, kuruluş içindeki bilgi paylaşımı ve iletişim süreçlerine etkisini nasıl görüyorsunuz ve bu durum kurumsal yönetim üzerinde nasıl bir etkiye sahip?

Performans Yönetimi

1. Performans yönetimi sistemlerinizin, yönetim kurulu kararları ve stratejik yönlendirmelerle nasıl bir etkileşimi vardır?

2. Çalışan geri bildirim mekanizmaları, kurumsal yönetim uygulamalarını nasıl etkilemektedir?

3. Çalışan performans değerlendirme sonuçlarının, şirketin uzun vadeli hedefleri ve stratejileri ile uyumunu nasıl sağlıyorsunuz?

4. İnsan kaynakları departmanınız, çalışan memnuniyeti ve angajmanı artırma çabalarını kurumsal yönetim çerçevesinde nasıl konumlandırıyor?

5. Kuruluşunuzda risk yönetimi ve uyum süreçleri, performans yönetimi sistemlerinizle nasıl entegre edilmiştir?

6. Çalışan geri bildirimlerinin, şirket politikaları ve prosedürlerinde yapılan değişiklikler üzerindeki etkisi nedir?

7. İK uygulamaları ve çalışan geri bildirimleri, şirketin etik standartlarını ve kurumsal sorumluluklarını nasıl desteklemektedir?

8. Performans yönetimi ve çalışan geri bildirim süreçleriniz, yönetim kurulu ve üst yönetim ile nasıl bir iletişim ve etkileşim içindedir?

Liderlik ve Kültür

1. Kurumsal yönetim ilkelerinin, kuruluşunuzun liderlik yaklaşımı ve organizasyonel kültürü üzerindeki etkisi nedir?

2. İnsan kaynakları liderliğinin, kurumsal yönetim yapılarını ve süreçlerini geliştirmedeki rolü hakkında ne düşünüyorsunuz?

3. Liderlik geliştirme programlarınız, kurumsal yönetim ilkeleriyle nasıl uyumlu hale getiriliyor ve bu programlar organizasyonel kültürünüzü nasıl etkiliyor?

4. Organizasyonel kültürünüz, etik davranış ve kurumsal yönetim standartları arasında nasıl bir köprü kuruyor?

5. Üst düzey yönetimin ve liderlerin, kurumsal yönetim ilkelerini benimseme ve uygulamadaki rolleri nasıl tanımlanır?

6. Kuruluşunuzun değerleri ve etik kodları, liderlik uygulamaları ve karar alma süreçlerine nasıl yansıtılıyor?

7. İK stratejileriniz, liderlik yetkinliklerinin ve organizasyonel kültürün kurumsal yönetim performansı üzerindeki etkisini nasıl desteklemektedir?

8. Çalışanların liderlik ve yönetim katmanlarına güveni, kurumsal yönetim uygulamalarını nasıl etkiliyor ve bu güveni artırmak için hangi adımlar atılıyor?

Gelecek Yönelimi

1. İK uygulamaları ve kurumsal yönetim arasındaki ilişkinin gelecekte nasıl evrileceğini öngörüyorsunuz?

2. Teknolojinin, İK uygulamaları ve kurumsal yönetim ilişkisi üzerindeki potansiyel etkileri nelerdir?

3. Yapay zekâ ve makine öğrenimi gibi teknolojilerin, insan kaynakları yönetimi pratiklerindeki ve kurumsal yönetimdeki rolünü nasıl değerlendiriyorsunuz?

4. Uzaktan çalışma ve esnek çalışma düzenlemelerinin, kurumsal yönetim ilkeleri ile uyum içinde nasıl yönetilebileceğini düşünüyorsunuz?

5. Kurumsal yönetimde şeffaflık ve hesap verebilirliği artırmak için İK teknolojilerinden nasıl yararlanılabilir?

6. Gelecekte, sürdürülebilirlik ve kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) girişimlerinin, İK uygulamaları ve kurumsal yönetim ilişkisine etkisi nasıl olacak?

7. İK uygulamaları ve kurumsal yönetim arasındaki ilişkide, çalışan verilerinin gizliliği ve korunması konusunda teknolojinin rolü nasıl şekillenecek?

8. Dijital dönüşüm projelerinin, kurumsal yönetim yapısını ve İK stratejilerini nasıl etkileyeceğini öngörüyorsunuz?