

KURUMSAL KİMLİĞİ YANSITAN BİR UNSUR OLARAK İŞVEREN MARKASI: UYGULAYICILARA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Şükrü GÜLER¹

Öz

İşveren markası hem iletişim hem de insan kaynakları çalışmalarında ele alınan bir kavram olarak açıklanmaktadır. İşveren markası kuruluşun çalışanlarına yönelik bağlılıklarını ve sadakatlerini artırması amacıyla uyguladığı tüm aksiyonları kapsamaktadır. Kavramın özünde ise karşılıklı fayda oluşturma amacı bulunmaktadır. İşveren markasının kurumsal kimlikle olan ilişkisinde uygulamalarının planlanması aşaması ön plana çıkmaktadır. Planlamada kuruluşun kim olduğu, değerleri, kültürü ve iletişim stratejisi önem taşıyan unsurlar olarak dikkat çekmektedir. Bu unsurların her birini kurumsal kimlik kavramıyla ilişkilendirmek mümkün olmaktadır. Bu çalışma kurumsal kimlik kavramından hareketle işveren markasını kavramını açıklamakta ardından bu alanda çalışan profesyonellerin kavrama ilişkin yaklaşımları ile uygulama pratiklerini görüşme tekniği ile açıklamaktadır. Araştırmanın bulgularında, kavramın neden önemli olduğu; beklentiler ve karşılaşılan zorluklar gibi konular 'yaklaşımlar' başlığı altında; karar alma süreçleri, planlama, uygulama, iletişim kanallarının kullanımı ve ölçme unsurları ise 'uygulama pratikleri' başlığı altında tartışılmaktadır. Çalışma bulguları incelendiğinde kavramın değişen çalışma koşulları ve çalışan beklentileri, mevcut çalışanın devamı ve potansiyel çalışanın tercihi olma noktalarında önem kazandığı ve bunları kapsayan uygulamalar gerçekleştirildiği açıklanmaktadır.

Anahtar Kelimeler: kurumsal kimlik, işveren markası, çalışan, çalışan deneyimi.

Jel Sınıflaması: M14, M37, J2

EMPLOYER BRANDING AS AN ELEMENT REFLECTING CORPORATE IDENTITY: A RESEARCH ON PRACTITIONERS

Abstract

Employer brand is explained as a concept that is addressed in both communication and human resources studies. Employer branding encompasses all actions taken by an organization to increase the loyalty and commitment of its employees. The essence of the concept is the aim of creating mutual benefit. In the relationship between employer branding and corporate identity, the planning phase of its practices comes to the forefront. In this planning, elements such as who the organization is, its values, its culture, and its communication strategy are key aspects. It is possible to associate each of these elements with corporate identity. This study explains the concept of employer brand based on the concept of corporate identity and then explains the approaches of professionals working in this field regarding the concept and their actions with the interview technique. In the findings of the research, topics such as why the concept is important, expectations, and difficulties are discussed under the heading of approaches; decision-making processes, planning, application, use of communication channels, and measurement elements are discussed under the heading of action practices. When the study's findings are analyzed, it is revealed that the concept has gained importance with changing work conditions and employee expectations, along with practices that cover aspects such as retaining current employees and becoming a preferred choice for potential employees.

Keywords: corporate identity, employer branding, employee, employee experience.

Jel Classification: M14, M37, J2

¹ Dr. Öğretim Üyesi, Üsküdar Üniversitesi İletişim Fakültesi, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü
sukru.guler@uskudar.edu.tr, ORCID: 0000-0003-3482-5417

1. Giriş

Kurumsal kimlik, bir kuruluşun kendini nasıl tanımladığına ve dış dünyaya nasıl sunduğuna dair bütüncül bir çerçeve sunarken, bu kimliğin iç paydaşlara yani çalışanlara yansımaları ise işveren markası kavramı ile karşılık bulmaktadır. Çalışanların farklı seçeneklere kolaylıkla erişim sağlayabildiği günümüz ortamında kuruluşların hem mevcut hem de potansiyel çalışanlar açısından bir cazibe merkezi haline gelmesi adına yapılan tüm uygulamalar işveren markası kavramıyla değerlendirilebilmektedir. İşveren markası uygulamalarında ise kuruluş değerleri ile çalışanların işyerindeki çalışma biçimleri arasında paralellik sağlamak önem arz etmektedir. Bu uygulamalar kuruluşların hem mevcut durumda hem de yakın gelecekte rakiplerinden ayrışmasına katkı sağlamaktadır.

Kuruluşların rakiplerinden ayrışmalarına katkı sağlayan her unsur kurumsal kimlik başlığında değerlendirmek mümkün olmaktadır. Kuruluşların rakiplerinden farklı yaptığı, kendine özgü olan aksiyonların, değerlerin tümü olarak ifade edilebilen kimlik kavramı; kültür, davranış, iletişim gibi ilişkili kavramlarla bütünlük içindedir. Kuruluşun felsefesi, misyonu, vizyonu gibi ifadelerin semboller, davranış, iletişim gibi unsurlarla desteklenmesi kuruluşun oluşturmak istediği, başka bir ifadeyle kendini tanımlamak istediği genel resmin oluşmasına katkı sunmaktadır.

Kuruluşların kimliklerini aktarması gereken ve kuruluş kimliğinin bir parçası ve aktarıcısı haline gelen çalışanlar en önemli paydaş gruplarından biri olarak açıklanmaktadır. Kuruluşlar, hem işleyişlerini doğrudan etkileyebilen hem de müşteri ile kuruluş arasındaki etkileşimi sağlayan çalışanlarını çeşitli uygulamalarla motive etmeye çalışmaktadır. Bu motivasyon sayesinde çalışanlar için kuruluştaki bulunma ve kuruluş değerlerini özümseme adına gerekçeler sunulmaktadır. Sunulan gerekçeler psikolojik, işlevsel ya da finansal boyutlarda incelenmekte olup özünde hem çalışanlara hem de kuruluşa yönelik faydalar içermektedir. Uygulamalar yalnızca mevcut çalışanlar için değil aynı zamanda yetenekli potansiyel çalışanları kuruluşa çekmek için önem arz etmektedir. Bu uygulamaların birçoğu işveren markası başlığıyla gerçekleştirilmektedir. İşveren markası, insan kaynakları ve kurumsal iletişim kavramlarının kesişiminde yer almaktadır. Bu nedenle farklı disiplinler tarafından da ele alınmaktadır. Uygulamada da kuruluş yapılarından kaynaklanan farklılıkların olması beklenebilmektedir.

Kurumsal kimlik ile işveren markası arasındaki ilişki, çalışanların kuruluş hakkında olumlu algılar geliştirmesini sağlayarak hem mevcut çalışanların bağlılığını artırmakta hem de potansiyel çalışanların kurumu tercih etmesinde etkili olmaktadır. Bu çalışma farklı

kuruluşlarda işveren markası pozisyonunda çalışan profesyonellerle yapılan görüşmeler neticesinde profesyonellerin kavrama ilişkin genel yaklaşımları ile uygulama pratiklerini ortaya koymaktadır. Çalışmanın özgün bu bölümünde, ‘genel yaklaşım’ başlığı altında; uygulayıcıların kavrama ilişkin tanımları, kavramın önemi, kuruluş beklentileri, karşılaşılan zorluklar ve kavramın kurumsal değerlerle ilişkisine dair görüşleri aktarılmaktadır. Bununla birlikte işveren markası aksiyonlarının süreci de uygulayıcılar yönünden incelenmektedir. Çalışmada işveren markası kavramı kurumsal kimlik perspektifinden incelemektedir

2. Kurumsal Kimlik

Kurum kimliği, kuruluşun özgün yönlerini ifade eden bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Bir kuruluşun kimliğini oluşturan çerçevede yer alan unsurlar; kuruluşun stratejisi, faaliyet gösterdiği pazar, amaçları ve yönetim politikaları olarak belirtilmektedir (Gray & Balmer, 1998, ss. 697–698). Bir başka çalışmada kuruluşun varlığının temelini oluşturan yapı olarak açıklanan kavram; kuruluşun tarihi, sahiplik durumu, çalışanları, inançları gibi özelliklerle tartışılmaktadır (Ind, 1995, s. 233). Kimlik, kuruluşun rakiplerinden ayrışmasını sağlayan özelliklerinin tümünü kapsayan bir kavram olarak açıklanmaktadır (Okay & Okay, 2001, s. 607).

Kimlik, kuruluşun/markanın değerlerini yansıtan, hedef kitlesiyle ilişki geliştirmesine katkı sunan ve bu ilişkinin korunmasını sağlayan bir kavram olarak belirtilmektedir (Aaker, 2009, s. 84). Kuruluşun felsefesi, davranışları, iletişim yapıları gibi kuruluş özellikleri ile görsel unsurlarının tamamını açıklamak için kullanılan kimlik kavramı rakiplerinden ayrışmasına katkı sunmaktadır (Elden, 2005, s. 55). Bu kapsamda kuruluşa ait olan her unsuru kimlik yapısını oluşturan bütünün bir parçası olarak açıklamak mümkün olmaktadır.

Kurumsal kimlik kavramının oluşumunda farklı bileşenlerin bulunduğu ifade edilmektedir. Bu bileşenler aynı zamanda kimlik çalışmalarının farklı alanlarla temasını sağladığından çalışmalarda farklı yaklaşımlar olduğu belirtilmektedir. Bu bileşenler kurumsal iletişim/görsel kimlik, kurumsal davranış, kurum kültürü ve pazar koşulları olarak açıklanmaktadır (Melewar & Jenkins, 2002, s. 86). Melewar’ın (2003, s. 198) çalışmasında ise kurumsal kimliği oluşturan unsurlar; kurumsal iletişim, kurumsal tasarım, kurum kültürü, kurumsal davranış, kurumsal strateji başlıklarıyla tartışılmaktadır.

Kurumsal kimliğin bileşenlerinden olan kurumsal iletişim kuruluşun iletişim aksiyonlarının yönetilmesi biçiminde açıklanmaktadır. Kurumsal kültürün ve kurumsal vatandaşlık noktasındaki mevcut durumunun paydaşlara aktarılması, medya ilişkilerinin düzenlenmesi, kriz

iletişiminin sağlanması, tutarlı bir kimliğin aktarılması işlevlerini sağlamaktadır (Goodman, 2000, s. 70) . Kuruluşların iletişim süreçlerinde kullandıkları görsel unsurların tümü görsel kimlik olarak açıklanmaktadır. Görsel kimlik kavramıyla vurgulanan noktalar ise kuruluşa ait semboller, logo, ürünlerinin tasarımı, renkleri, yazı tipi gibi unsurlar olarak belirtilmektedir (Davis vd., 2003, s. 224)

Kurumsal kimliği oluşturan bir başka unsur olan kurumsal kültür kavramı kuruluşların kendilerine ait olan tüm iş yapma biçimlerini kapsayan bilgileri içermektedir (Dolphin, 1999, s. 106). Bu bilgiler kuruluşun karakteristik özelliklerine vurgu yapmaktadır. Kuruluşun iş yapma biçimlerindeki çalışan rollerinin konumlanması, sorumluluk seviyeleri, bağlılık seviyelerinin yanı sıra değişikliklere karşı çıkma ya da kabul etme de bu karakteristik özellikler olarak açıklanmaktadır (Temel Eğinli & Yeygel Çakır, 2011, s. 42).

Kurumsal kimlik süreçlerinin kuruluşun iç ve dış paydaş iletişiminden etkilendiği belirtilmektedir. Kuruluşun dış paydaşlarıyla olan iletişim süreçleri kurumsal kimliğin aktarımını sağlarken; iç iletişim süreçleriyle çalışanların yaptıkları işe ilişkin bilgi sahibi olması, kuruluşun aksiyon alanlarına yönelik bilgi sahibi olunması, yöneticilerin yaklaşımlarına yönelik aktarımda bulunması amaçlanmaktadır (van Riel & Fombrun, 2007, ss. 76–77). Kurumsal kimlik kuruluşun hedef kitlelerine nasıl temsil edildiğine karşılık gelen bir kavram olarak tanımlanmaktadır (Çalışır, 2020, s. 88). Kuruluşların hedef kitleleri paydaş olarak da isimlendirilmektedir. Paydaşlar, kuruluşun iş yapma biçiminde değer üretmeye ve etkileşim kurmaya çalıştığı gruplar olan çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, yöneticiler, finansal kuruluşlar, topluluklar gibi yapıları kapsamaktadır (Freeman vd., 2007, s. 3).

Kuruluşların paydaşlarından olan çalışanların kuruluşun kimliklerine yönelik farklı algıları bulunmaktadır. Bu algı çalışanların temelde pozisyonlarından kaynaklanan kuruluşu konumlandırmaları ve yorumlamaları bulunmaktadır. Kuruluşun algılanan kimliği olarak açıklanan bu beklentiler, inançlar, ideal olan işleyiş biçimine ilişkin farklı yorumlamaları bulunmasını sağlamaktadır (van Riel & Fombrun, 2007, ss. 85–86). Kuruluş ve çalışanlar arasındaki iletişim çalışanların kurum kültürünü, yapısını ve liderliğini tanımlaması için önem kazanmaktadır (Gill, 2011, s. 25).

Kuruluşun çalışanlarına yönelik iletişim faaliyetleriyle kuruluşun temel aldığı değerlerin, mevcut durumun ve beklenen gelişmelerin aktarılması sağlanmaktadır. Bu aktarmada çalışanların kuruluştaki bulunması için gerekçeler oluşturma ve faydalar sunarak kuruluşa yönelik olumlu imaj oluşturma ve çalışan bağlılığının artması amaçlanmaktadır. Kuruluşlar

belirtilen gerekçeleri hem kullandıkları kurum içi iletişim kanalları hem de düzenledikleri aksiyonlarla çalışanlarına aktararak kuruluşun kimliğinin aktarılması sağlamaktadır. Kimliğin aktarılması çalışanların da kimliğin bir parçası olduğunun vurgulanması ve oluşturulan kurumsal anlatının benimsenmesi adına önem teşkil etmektedir.

3. İşveren Markası

İşveren markası bir kuruluşun çalışanlara sunduğu işlevsel, finansal ve psikolojik faydalar olarak tanımlanmaktadır. Kavram, mevcut ve potansiyel çalışanların faydasına yönelik yapılan aksiyonlardan oluşan soyut varlık olarak belirtilmektedir. İşveren markası uygulamalarında da, ücret ödülleri, gelişime yönelik faaliyetler, bağlılık duygusunu ortaya çıkartmak için planlanan faaliyetlerin kapsam içinde olduğu aktarılmaktadır (Ambler & Barrow, 1996, ss. 187–188). Özgen ve Akbayır çalışmalarında işveren markasını kuruluşların hem mevcut hem de potansiyel çalışanlar için tercih nedeni haline gelebileceği uygulamaları kapsayan, çalışanlar ile işveren arasındaki duygusal bağ olarak tanımlamaktadır (Özgen & Akbayır, 2011, s. 79). İşveren markası, çalışan markanın en iyi yer olarak algılanması için yapılan tüm faaliyetleri kapsamaktadır (Singh, 2021, s. 105). İşveren markası uygulamalarına ilişkin bir çalışmada ise kurum çalışanlarının müşteri olarak kabul edilip, çıkarlarının ön planda tutulduğu uygulamaların tamamını kapsadığı belirtilmektedir (Staniec & Kalińska-Kula, 2021, s.34).

İşveren markası, kuruluşun işveren olarak benzersiz özelliklerine vurgu yaparak rakiplerinden ayrışmasını sağlayan kavram olarak açıklanmaktadır. Bu noktada kuruluşun öne çıkan özelliklerinin hem iç paydaşı olan çalışanlara hem de dış paydaşlara aktarılması kavramın temel hareket noktalarından olarak aktarılmaktadır (Backhaus & Tikoo, 2004, s. 502). Birbirlerine benzer ürünler üreten ve benzer kuruluş yapılarına sahip olan kuruluşların hem imajlarına hem de çalışan bağlılıklarına olumlu katkı yapan işveren markası uygulamaları, odaklandığı iş yapma biçimleri ve kuruluş değerleri bağlamında kurumsal kimlik kavramıyla ilişkilendirilebilmektedir. Nitekim Davies, çalışmasında işveren markasının çalışanlarla çalışan tatminin yaratılması, bağlılık ve algılanan işveren farklılığının oluşturulması noktalarında kurumsal kimlikle ilişkili olduğunu belirtmektedir (2008, s. 667). Başka bir çalışmada ise işveren markasının bir süreç olduğuna vurgu yapılmakta olup çalışanlara vaatler ve deneyimler oluşturma, aktarma süreci olarak aktarılmaktadır (Verčič vd., 2022). Günümüzde bilgi iletişim teknolojilerinin yardımıyla çalışanların kuruluşlar hakkında bilgi sahibi olması, değerlendirmelere kolaylıkla ulaşabilmesi de kavramın önemine ilişkin dikkat çeken durumlardır (Nanjundeswaraswamy vd., 2022).

İşveren markası kavramıyla birlikte tartışılan bir diğer kavram çalışan deneyimi kavramıdır. Çalışan deneyimi, bireylerin iş ortamında karşılaştıkları tüm etkileşimleri, olayları ve süreçleri kapsayan bütünsel bir yapıyı ifade ettiğinden işveren markası ile doğrudan bağlantılı olduğu söylenebilmektedir (Gerçek, 2022). Çalışan deneyiminin oluşumunda, işveren vaatlerinin nasıl yerine getirildiğine ilişkin çalışanların algıları önemli rol oynamaktadır. Bu algılar çalışanların işverenlerine ilişkin olumlu önerilerde bulunmasını sağlayarak kurum imajına katkı vermektedir (Saini & Javahar, 2019, s. 63).

İşveren markasının önemi hızla değişen çalışma ortamının zorluklarından biri olarak açıklanan nitelikli çalışanla temas kurma noktasında kuruluşlara avantaj sağlamasıdır. Kuruluşun kültürüne olumlu katkı sağlayan işveren markası, kuruluşların çalışanlarını kendi aramalarının yanı sıra nitelikli potansiyel çalışanların da kuruluşu çekilmesinde, mevcut çalışanların tutulmasında rol oynamaktadır (Chhabra & Sharma, 2014, ss. 49–51). Öksüz'e göre işveren markası çalışan ilişkilerinde sağladığı faydalarla kurum itibarını desteklemektedir. Kuruluşun çalışanlar için cazibe merkezi olması, motivasyonlarının sağlanması açısından yapılan faaliyetler itibarla doğrudan ilişkilendirilebilecek olan faydalar olarak açıklanmaktadır (Öksüz, 2012, s. 27). Kuruluşların itibarlarına ilişkin farklı ölçümlerde çalışan ve çalışma ortamı ayrı bir kriter olarak incelenmektedir. Çalışanların eşit fırsatlara sahip olması, adil ödüllendirme mekanizmaları, ihtiyaçlarının karşılanması gibi hususlar kuruluşların itibarlı olarak değerlendirilmesinde öne çıkan noktalar (Cravens vd, 2003; Fombrun vd., 2015, Fortune, 2024).

İşveren markası oluşumunda beş adımlı bir stratejiden bahsedilmektedir. Bu stratejinin ilk adımı kuruluşun tanınması ve anlaşılmasını kapsamaktadır. İkinci aşamasında ise markanın tüketiciye yönelik vaadine benzer biçimde çalışan vaadi oluşturulmasıdır. Bu adımın ardından çalışan vaadine yönelik kriterleri standart bir ölçümlemenin geliştirilmesi bulunmaktadır. Uygulama aşamasının öncesinde ise tüm diğer uygulamalarının belirlenen işveren markası prosesi ile uyumlu hale gelmesi gerekmektedir. Son aşamada ise uyumlu hale gelen tüm süreçlerin uygulanması ve ölçülmesi gerekmektedir (Hewitt Associates'ten akt. Berthon, Ewing, & Hah, 2005, s. 154). Akbayır ve Özgen de çalışmalarında işveren markalama sürecinde dört adımla bir yol önermektedir. Bu adımların temelinde çalışanların bilgilendirilmesi süreci bulunmaktadır. İkinci aşamada ise kurumsal davranış oluşturma yer almaktadır. Kurumsal davranışın oluşturulmasının ardından gelen aşamada çalışanların markayı temsil etmelerini sağlamak yer alırken son aşamada ise kimlik ile davranış sürekliliğinin ilişkisini aktarmak bulunmaktadır (Özgen & Akbayır, 2011, s. 79).

İşveren markası, insan kaynakları ve pazarlama kavramlarını kapsayan ve temelinde düşünce ve duygunun yer aldığı, rakiplerinden ayrışma ile rekabet avantajının sağlandığı bir kavram olarak açıklanmaktadır (Köse & Yeygel Çakır, 2018, s. 169). Edwards'a göre kavram pazarlama ilkelerinin insan kaynaklarıyla kesişiminde yer almaktadır. Bu bağlamda ürüne yönelik pazarlama faaliyetlerinde dış paydaşlarda oluşturulmak istenen imajın benzeri işveren markası kavramıyla mevcut ve potansiyel çalışanlarda oluşturmak için uygulanan faaliyetlerle kesişmektedir (Edwards, 2009, ss. 6–7). İşveren markası uygulamalarında sunulan faydalar hem mevcut hem de potansiyel çalışanlar için aktarma sürecini kapsadığından kavram iletişimle doğrudan ilişkili olarak açıklanmaktadır (Ünal, 2024, s. 133).

Kuruluşlara sağladığı olumlu imaj ve işe alım süreçlerinin kolaylaşması kavramla öne çıkan olumlu durumlar olarak açıklanmaktadır. İşveren markası sayesinde kuruluş, bir cazibe merkezi haline gelerek işe alım sürecinin kısılmasını ve maliyetlerin azalmasını sağlamaktadır. İşveren markası çalışmaları, kuruluşların mevcut çalışanlarının bağlılıklarının ve tatminlerinin dolayısıyla çalışanların zihnindeki kuruluş imajının güçlenmesini sağlamaktadır (Heilmann vd., 2013, ss. 291–292). İşveren markasının kuruluşlara sağladığı faydaların arasında kurum kültürünün aktarılması, yönetim ve verimlilik arasında denge, farkındalık, çalışanların kurumsal anlatıya dahil olması, diğer kuruluşlarla karşılaştırmada kuruluşun bir referans olarak kabul edilmesi, potansiyel çalışana yönelik duygusal çekicilik yer almaktadır (Sullivan, 2004).

İşveren markası özünde kuruluşun özelliklerine ve benzerlerinden ayrışan noktalara vurgu yaptığından kavramın kurumsal kimlikle ilişkilendirilmesi mümkün olmaktadır. Kuruluşun iş yapma becerisi ve şekli hem mevcut çalışanlar hem de potansiyel çalışanlar için referans noktaları oluşturmaktadır. Bu aksiyonlar bir yandan mevcut çalışanlara iş yerinde devam etmek için gerekçeler sunarken diğer yandan kuruluşun bir cazibe merkezi olmasını sağlayarak kurum itibarını da güçlendirmektedir.

4. Yöntem ve Bulgular

Bu çalışma farklı disiplinlerle kesişim halinde olan işveren markası kavramının bu pozisyonda çalışan kişilerce nasıl tanımlandığı, çalışma pratikleri ve gelecek öngörülerini belirlemek noktalarından hareketle gerçekleştirilmiştir. Çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşmeler, katılımcıların görüşleri, değerleri ve deneyimlerine ilişkin ayrıntılı veriler elde edilmesini sağlamaktadır (Wimmer & Dominick, 2013). Çalışmanın örnekleminin belirlenmesinde ise amaçlı örneklem tekniğinden faydalanılmıştır. Amaçlı örneklem belli amaçlar doğrultusunda örnekleme dâhil edilecek

kişilerin belirlenmesini kapsamaktadır (Punch, 1998, s. 193). Bu kapsamda farklı kuruluşlar tarafından verilen insan kaynakları/çalışan deneyimi/ mutlu çalışma yeri gibi alanlarda ödülleri bulunan kuruluşlar belirlenmiş, bu kuruluşlarda işveren markası alanında çalışan profesyonellerle görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşülen katılımcıların pozisyonları; “İç iletişim ve işveren markası uzmanı”, “iş alım ve işveren markası uzmanı”, “çalışan deneyimi, işveren markası ve iletişim uzmanı”, “işveren markası müdür yardımcısı” gibi işveren markası alanıyla doğrudan ilişkilidir.

Tablo 1. Katılımcılara ilişkin genel bilgiler

Katılımcı Bilgileri	Toplam Deneyim Süresi
Katılımcı 1 (K1)	3
Katılımcı 2 (K2)	6
Katılımcı 3 (K3)	4
Katılımcı 4 (K4)	3
Katılımcı 5 (K5)	7
Katılımcı 6 (K6)	3

4.1. Kavrama İlişkin Yaklaşım

İşveren markası kavramının hem mevcut hem de potansiyel çalışanların kuruluşlarla olumlu ilişki kurmasını sağlayan gerekçeler üretme biçiminde tanımlanması mümkündür. Yapılan görüşmelerde de kuruluşun mevcut çalışanlarına yönelik çalışmaların yanı sıra potansiyel çalışanların merkeze alındığı tanımlamalara ulaşılmıştır. Kavramı tanımlamadan önce farklı kuruluşlardaki yapılanmalardan bahsetmek uygun olacaktır. Uygulamaların, farklı isimlerle anılan departmanlar üzerinden gerçekleştirildiği ve bu departmanlar arasında kesişimlerin bulunduğu ifade edilmektedir. K6’ya göre bu farklılıklar şöyle açıklanmaktadır: “...bazı yerlerde kurumsal iletişimin altında çalışan bir departman, bazı yerlerde İK’nın altında, bazı yerler bunu İnsan ve Kültür altında gerçekleştiriyor, bazı yerler People Experience altında gerçekleştiriyor. Bazı şirketlerde bunun için spesifik bir başlık ve onun altında roller ve belli title’lar varken bazı yerlerde direkt İK bunu kendi uhdesinde gerçekleştirmeye çalışıyor orada da business partner’ler ya da İK’nın kendi içindeki diğer roller bu işleri üstleniyor..”. Kurumsal yapılardaki farklılıklardan kaynaklanan isimlendirmeler söz konusu olsa da tanım noktasında çalışanı odağa alan açıklamalar bulunmaktadır. K1 işveren markası kavramı tanımlarken bir sürece vurgu yaparak kavramı “kuruma adayın başvuru yapmadan öncesinde başlayan ve ayrılan çalışanın deneyimine kadar uzanan bir yolculuk” olarak ifade edilmektedir. Çalışmaya katkı sunan katılımcıların vurguladığı bir diğer önemli nokta, mevcut çalışanların deneyimidir.

Katılımcılardan K4, işveren markası kavramını şu şekilde tanımlamaktadır: “Bir kurumda çalıştığımızda yaşadığımız çalışan deneyiminin markalaşmış hali. Yani oradaki çalışanların ne kadar memnun olduğu”. İşveren markası kavramının açıklanmasında mevcut çalışanların yanı sıra farklı paydaşlara vurgu yapan K3’e göre de kavram “...sadece çalışanları değil; çalışanların aileleri, sektör profesyonelleri ve üniversite öğrencilerini de hedef kitlesine dahil eden geniş çerçeveli bir iletişim” olarak aktarılmaktadır. Katılımcılardan K2 ile K5 ise potansiyel çalışanlara vurgu yapmaktadır. K2’ye göre kavram “şirketlerin potansiyel çalışanlarına şirket kültürünü, değerlerini ve itibarını aktarma aracı” olarak ifade edilirken K5’e göre “aslında tam olarak şirketin potansiyel çalışanlar için dışarıdan nasıl gözüktüğü” biçiminde aktarılmaktadır.

İşveren markası kavramının uygulayıcılara ne ifade ettiğine yönelik olarak kavramın önemine ilişkin yanıtlar incelenmiştir. Bu noktada ifadeler işveren markası kavramının önemi ile işveren markası işleyişinin önemi bağlamlarında çeşitlenmektedir. K2’ye göre, işveren markası, ‘nitelikli iş gücünü hızlı ve etkili bir şekilde şirketlere çekme’ noktasında önemli bir rol oynamaktadır. K5 ise, dönemsel koşulların bireyleri iş tercihleri konusunda farklı seçenekler arayışına itebileceğini ve kuruluşların bu bağlamda cazibe merkezi haline gelmesinin gerekliliğini vurgulamaktadır. K5, bu durumu şu şekilde ifade etmektedir: “...artık şirketler çok fazla yetenekli çalışanın farkında. Eskiden belki de bir öğrenilmiş çaresizlik vardı ve insanlar hem kendi konfor alanlarından çıkmak istemedikleri için hem de yeni seçeneklerin farkında olmadıkları için turnover daha azdı. Belki aynı olumsuz şartlar vardı fakat turnover daha azdı. Şimdi herkes sosyal mecralar aracılığıyla ve iletişimin daha kuvvetlenmesiyle aslında potansiyel olarak daha iyi yerlerin farkında. Kendi yeteneklerinin farkındalar, eğitim-gelişim fırsatlarının farkındalar. Bu yüzden de artık iş değiştirmek çok daha kolay oldu. Herkes kendi değerinin bulunduğu yerde olmak istiyor. Bu noktada işveren markası daha fazla önem kazanmaya başladı, çünkü firmalar artık yeteneği elde tutundurmak için bir şeyler yapması gerektiğinin farkında”. Bu ifadeyle, K5, iletişim kanallarının etkin kullanımına ve potansiyel çalışanların değerlendirildiği koşullara dikkat çekmektedir. K6 da benzer bir perspektiften kavramın önemini “...çalışanlar uzun yıllar sonra ilk kez ücret beklentisinden öncelikli şekilde anlam arıyor. İşsiz olsa da buna bakıyor ya da ücretsiz yaşayamayacak durumda olsa da buna bakıyor. Türkiye özelinde de belki yurtdışındaki belli araştırmalar özelinde de şunu görüyorsunuz; çalışmamayı tercih eden bir genç nüfus var. Bunun sebebi sadece ücret beklentilerinin karşılanmaması değil, o zaten var ama ücret ve yan haklar paketinin ötesinde işini ve çalıştığı yeri anlamlı bulmak istiyor” sözleriyle aktarmaktadır. K4 işveren markası uygulamalarında farklı hedef grupların olduğunu belirterek kavramın önemini bu hedef

gruplara işleyişin aktarılması olarak belirtmektedir. K4'e göre önem "işveren markası dediğimiz şey çalışan olabilir, eski çalışan olabilir, staj yapmış olabilir, mülakata girmiş bir aday olabilir bu kitleden oluşuyor. Bu kitleden oluştuğu için her ne kadar doğruyu dürüstü birebir anlatsak da normal markaya göre yayması daha zor. O yüzden işveren markası önemli bu noktada. Bir kurumun içeride yaşanan deneyimi dışarıya doğru bir şekilde aktarabilmesi, eksik kalmaması, içerideki tüm deneyimi bir şekilde geçirebilmesi anlamında önemli bir alan..." olarak aktarılmaktadır. K1 de benzer biçimde işveren markası uygulamalarının öneminde farklı hedef kitlelerin rol oynadığını "her çalışan aslında bir işveren markası temsilcisidir. Bu sebeple işveren markasının sahibi yalnızca bir birim değil, kurumun outsource çalışanından tutun CEO'suna varan kitledir. Herhangi bir çalışanın işveren markası algısını etkilemesindeki önemi büyüktür" ifadeleriyle belirtmektedir. K3 ise işveren markası uygulamalarıyla kurum kültürü ilişkisine dikkat çekerek kavramın önemini "her şeyde önce işveren markasının faaliyetleri kurum kültürünü inşa etmeye ve kurumun işveren markası itibarını güçlendirmeye yönelik faaliyetlerde bulunması çok kıymetli. Ortak bir dille kurulan ve güçlendirilen kurum kültürü, çalışanlara değer veren yaklaşıma sahip bir insan kaynakları yönetimi o kurumun itibarlı işveren algısını artırarak toplumda sektörde saygınlık kazanmasına büyük bir katkıda bulunuyor" biçiminde açıklamaktadır.

İşveren markası alanında çalışan profesyonellerden ya da çalıştıkları departmanlardan beklentiler hususunda ise odaklanılan noktalar potansiyel çalışanların kuruluşa çekilmesine yoğunlaşmaktadır. K2'ye göre işveren markası uzmanından beklentiler "... kültürü ve çalışma şartlarını potansiyel adaylara doğru ve etkili biçimde aktararak yetenekleri şirkete çekme.." olarak aktarılmaktadır. K5 de benzer bir noktaya değinerek beklentileri "benden istenilen şeylerden bir tanesi öncelikle Z Kuşağını şirkete çekmek. Şirkette genç bir nesil olmasını sağlamak, onun dışında üniversitelerle işbirliklerini yapıyor olmak, üniversitelerde-kampüslerde bilinir olmak, şirketin zaten müşteri tarafında bilinen bir marka değeri var, aynıısı çalışan tarafından da gerçekleştiriyor olmak hem çalışanlar hem potansiyel çalışacak kişiler için" olarak belirtmektedir. K4 beklentileri açıklarken mevcut uygulamaların odaklandığı noktaların potansiyel çalışanlar için tercih gerekçeleri oluşturmasına dikkat çekmektedir. K4'e göre işveren markasından temel beklentiler "kuruma ve çalışana sağladığı faydaları çok iyi bilip bunu doğru hedef kitlelere doğru kanallardan ulaştırarak kurumun ihtiyacı olan yeteneği bulmasını sağlamak" şeklinde özetlenmektedir. K3 ise beklentileri aktarmada hem mevcut çalışan hem de işveren tarafına odaklanarak "çalışanların beklentileri her daim kendisini özel hissettirecek çalışmalar oluyor. Dinlenmek, anlaşılmak ve bunların yansımalarını işveren

markası etkinliklerinde görmek istiyor. Gördüklerinde ise onore olup süreçleri daha çok benimsiyor. İşverenlerin ise beklentileri nitelikli insan kaynağını çekecek, turnover oranlarını düşürecek, çalışanların verimliliğini artıracak uygulamalar yapılması yönünde oluyor” şeklinde ifade etmektedir.

Kavrama ilişkin beklentilerin beraberinde getirdiği zorluklar çalışmanın bir diğer odağını oluşturmaktadır. Zorluklar incelendiğinde ise temelde işveren/yönetici tarafından kaynaklanan nedenler ile farklı paydaş gruplarıyla bir süreç yürütmeye yaşanan zorluklar ön plana çıkmaktadır. Zorluklar noktasında yönetici-departman çalışanlarının kuşak çatışmalarına dikkat çeken K5 “..üst yönetimdeki kişilerin kuşaklarıyla bu işi yapmak isteyen, fikirler üreten kişilerin kuşakların fikirleri aynı olmuyor. Bu noktada da fikirleri kabul ettirmek bazen daha zor olabiliyor. O yüzden kuşak çatışması diyebilirim” ifadeleriyle duruma dikkat çekmektedir. K4 ise pandemi sonrasında hem mevcut hem de potansiyel çalışanların beklentilerine dikkat çekerek zorlukları “... pandemiden bu yana eski işveren markasından eser yok diyebiliriz. Çünkü yeni jenerasyonla birlikte değişiyor, yeni jenerasyon olmasa bile eskiden de çalışanlar kendilerini daha iyi tanımaya başladılar. Eskiden olan çalışma stilleri çok değişti, öyle olunca da her sene beklenti-ihtiyaçlar değişiyor. Bunu yakalamak da çok zor oluyor, bence bir işveren markası stratejisi her sene değişmemeli. İki yılda ancak verilen emeği gösterebiliyor ama o zaman da outdated kalıyor uygulanan strateji” olarak aktarmaktadır. K6 uygulamada yaşanan zorluklar noktasında strateji ve uygulama kısımlarındaki farklılıklara dikkat çekmektedir. Bu farklılıklar şu şekilde ifade edilmektedir: “... ana iki kırılım iletişim ve etkinlik olduğu için etkinlik tarafı biraz daha sorunlu olabiliyor. ...etkinlik anlarında yaşanabilen krizler ya da ajanslarla ilgili ya da katılımcı diğer iç partilerle ilgili ya da doğrudan katılan bireylerle ilgili eş zamanlı birçok krizi ve iletişim problemini çözmeniz gerekebiliyorstrateji tarafında da farklı partilerin hedeflerini ve beklentilerini konsolide etme kısmı sıkıntılı”. Bu ifadelerden hareketle hem planlama kısmındaki beklentiler hem de etkinlik esnasında potansiyel krizler temel zorluklar olarak gruplanabilmektedir.

İşveren markası alanında çalışan uzmanların kişisel olarak gelişmeleri takip etme pratiklerinde dijital mecralardaki kanalların önemli olduğu açıklanabilmektedir. K5 takip ettiği alanları “genel olarak Instagram’da kariyer hesaplarını aynı zamanda firmaların LinkedIn hesaplarını takip ediyorum” şeklinde açıklarken K2 de “..LinkedIn’de şirketlerin yayınladığı bildiriler ve HR profesyonelleri tarafından yayınlanan makaleler üzerinden takip ediyorum” biçiminde ifade etmektedir. K3 benzer biçimde LinkedIn’e kullandığını belirtirken farklı kaynakları da takip ettiğini belirtmektedir. K3 gelişmeleri takip etmesine ilişkin görüşleri “genellikle yurtdışında

yayın yapan blogları takip ediyorum. Global işveren markasını daha çok önemsiyor şimdilik. Türkiye’de henüz önemi yeni yeni anlaşılan bir meslek grubuyuz ne yazık ki. Onun haricinde LinkedIn’de ve dünyanın çalışan memnuniyetini önde tutan markaların online yayın kanallarını takip ediyorum” şeklindedir.

İşveren markası uygulamalarının kurumsal kimlik, itibar gibi kavramlarla doğrudan ilişkili olduğu söylenebilmektedir. Uygulayıcıların görüşleri de kurumsal değerleri yansıtan kavramlarla işveren markası uygulamalarının tutarlılık içerdiğine ilişkindir. K4’e göre “...marka dediğimizde aslında hep hedef kitleye ne sunduğumuz ilgili ama aslında biz kimiz, buradaki kurumun kültürü nedir, bu şirket nasıl bir şirkettir, buradaki insanlar nasıl davranır vs. kültür kavramıyla birebir örtüşüyor” şeklindedir. K1 ise işveren markası uygulamalarında temeli değerlerin oluştuğunu vurgulayarak ilişkiyi “en büyük unsur kurumun değerleridir. Kültürü de kimliği de kurumun değerleri yansıtır. Yalnızca bu değerlerin gerçekliği büyük bir ölçüttür. Kurumun sahip olmadığı ya da yansıtmadığı bir değere yer vermesi çalışanlar için de itibar kaybına yol açar ve işveren markasını zedeler” ifadeleriyle aktarmaktadır. K3 de işveren markası uygulamaları ile kurumsal itibar arasındaki ilişkiye dikkat çekerek “hâlihazırda zaten sektörde yüksek bir marka itibarı olan kurumlar çalışan deneyimine çok önem vermese de ilk aşamada çalışılması arzulanan bir şirket konumunda oluyor. Bu noktada da şirketin kazandığı nitelikli çalışanları elde tutmak için işveren markası faaliyetlerine ihtiyacı var. Kısacası kurumun iyi bir itibara sahip olması işveren markasını güçlendiriyor, işveren markası faaliyetleri ise çalışanlarda aidiyet oluşturmak, motivasyonu artırmak ve çalışanına değer veren şirket algısını oluşturmak için kurumu destekliyor” ifadelerini kullanmaktadır. Kurumsal itibarla ilişki konusuna benzer bir noktadan yaklaşan K6’ya göre “...mevcut çalışan sonuçta markanın elçisi olması beklenen profil. Bir de itibar, ya da çalışılmak istenen, beğenilen şirket listeleri gerçekten şirketler için belirleyici öneme sahip. Başvurularda insanlar bunları esas alıyorlar ve araştırıyorlar. O listeler kritik. ... burada algı gerçeğin önüne bile geçebiliyor o yüzden sizin belli bir algı, kimlik oluşturmanız belli bir itibara sahip olmanız işe alım süreçlerinizi belki maliyetlerinizi azaltıyordur, süreyi kısaltıyordur ya da içerideki çalışan devir oranını düşürüyordur. O yüzden işte bunlar sanıldığı kadar maddi karşılığı olmayan ya da maddiyattan uzak şeyler değil” sözleriyle itibar ve işveren markası ilişkisine dikkat çekmektedir.

4.2. Uygulama Pratiklerine İlişkin Yaklaşım

Çalışmanın işveren markası kavramına ilişkin yaklaşımın ardından ikinci odak noktasını işveren markası profesyonellerinin uygulama pratikleri oluşturmaktadır. Bu kapsamda başlıkta

işveren markası uygulamalarının planlama süreci, kapsamı, vaat edilen faydaları, uygulama ölçümleri gibi noktalara ilişkin katılımcılardan alınan görüşler tartışılacaktır.

Uygulamalar kapsamında ilk incelenecek nokta uygulama fikrinin ve kapsamının nasıl belirlendiğidir. Kuruluşlar farklı düzeydeki departmanları ve çalışanları bir arada bulundurduğundan bir işveren markası uygulamasının kapsayıcılığında dikkat edilen hususlar ile bu hususların belirlenmesinde işveren markası uzmanının karar alıcı/fikir ifade edebilen konumda olup olmadığı incelenmektedir. Kapsamın belirlenmesindeki süreci K2 “...O anki ihtiyaçlara ve hedeflere yönelik olarak değişiklik göstermekte. Hedef grubumuz hangi kitleyse ona yönelik bir kapsam oluşturulmakta. Tüm süreçlere ekip olarak ortak kararlar alınmakta” olarak belirtmektedir. K3 de benzer bir noktadan süreçteki unsurları ve karar alma durumunu “...tüm projelerimiz kendi servisimizin ortak çalışmasıyla ortaya çıkıyor. Genellikle yılsonunda yapılan iç müşteri memnuniyet anketlerinden alınan geri bildirimler, yıl içerisinde yaptığımız ufak çaplı anketler, yayın kanalımız üzerinden bize bildirilen talepler ve çalışan görüşmelerinden aldığımız geri bildirimleri analiz ediyoruz” şeklinde aktarmaktadır. K6 işveren markası uygulamalarının konu kısımlarının belirlenmesinde “İyi uygulama örneklerinin benchmarkları, direkt gelen talepleri değerlendirme kısmı, bir de persona ya da içerideki çalışan profilini analiz ederek departmanın çıkarttığı fikirler” değişkenlerinin bulunduğunu belirtmektedir. Bu süreçteki kurumsal yapılarıdaki farklılıklara dikkat çeken K4’e göre ise “bence işveren markası uzmanına bakış açısı kurumdan kuruma çok değişiyor. Ben iki ayrı kurumda deneyimledim işveren markasını; ilk deneyimlediğim kurumda işveren markasının şu zamanda şu aksiyon alınacak deme hakkı yoktu. Orada çalışan deneyimi tabii ki iletiliyor yani şöyle bir uygulama yapsak bunu çok güzel pazarlarız diye fikir iletebiliyor olmasına rağmen biraz daha işveren markası sonuç konumundaydı. Yani yapılan plan üzerinden nasıl kendi iletişim stratejisini çıkartıyor, yıllık iletişim stratejini çıkartıyor. Şu anda deneyimlediğim kurumda ise aynı takımda olduğumuz için ve burada aynı zamanda işveren markası adı altında etkinlikler ve iletişim de olduğu için daha bütünsel bakma şansımız oluyor” biçiminde belirtmektedir.

Fikrin belirlenmesi ve karar alma süreçlerinin ardından uygulamalarının nasıl planladığı bir başka odaklanılan noktadır. Bu bağlamda alınan yanıtlarda yıllık bir plan oluşturulduğu ve planın uygulandığı, gerektiğinde dönemsel güncellemelerle planın revize edildiği çıktısına ulaşılmaktadır. Sürecin planlamasına ilişkin süreci K2 “..yılsonlarında bir sonraki yılın takvim planı oluşturuluyor, bütçe, yıllık stratejik plan ve işe alım hedefleri doğrultusunda çalışmaların sayısı ve içeriğine karar veriliyor” olarak açıklamaktadır. K4 de benzer bir açıklamayla “yıllık bir plan belirleniyor, çok sık ve yoğun bir plan. Etkinlik olarak ayda ortalama 4 etkinlik

yapıyoruz, bu ay mesela 8 etkinlik yaptık. İletişim olarak da 20'leri 25'leri buluyor ayda. Etkinlikler yıllık planlanıyor aslında, bizim ay ay planlamalarımız da var” hem etkinlik hem iletişim sürecine dikkat çeken detaylı bir plandan söz etmektedir. K3 ise bu planın oluşturulmasındaki diğer etkenlere de vurgu yaparak süreci “... işveren markası faaliyetleri kapsamında özel günler iletişim süreci, sosyal kulüpler, gençlik iletişimi, şirket içi motivasyon etkinlikleri vb. birçok bileşen var. Yıl geneli için sene başında yaptığımız bir takvim çizelgemiz var. Genellikle buna sadık kalıyoruz. Ayda en az 2 farklı etkinliğimiz oluyor, bu takvimin belirlenmesinde ise etkinliğin içeriğine bağlı olarak hava durumu, gündem vb. etkenler mevcut” şeklinde belirtmektedir. Planın oluşumunda öne çıkan noktalara temas eden K6, hedef kitlenin özellikleri neticesinde oluşmuş personanın içeriğin ve konuların belirlenmesinde etkili olduğunu “...bunun belki kitabı olarak standardize edilmiş birtakım süreçleri vardır ama gerçekte belki de her şirket örneğinde farklılaşmalar olur. Çünkü burada ilk etapta yola çıktığınız şey bir persona belirlemektir. Yani sizin çalıştığınız şirkette çalışan personası belirlendikten sonra ihtiyaçlar, beklentiler analiz edilip bir yol haritası oluşturulur ve bu içeride yine yapılan memnuniyet ölçümleriyle sezonluk olarak ya da yıllık olarak yeniden revize edildiği için değişkenlik gösterecektir yani uygulama tarafında nereye yöneleceğiniz ya da nasıl bir yol haritası çıkaracağınız” sözleriyle ifade etmektedir.

İşveren markası çalışmaları farklı unvanlarda çalışan bireylerde kuruluşun benzer bir pozitif imaj oluşturma açısından önem teşkil etmektedir. Bu doğrultuda uygulamalardaki kapsam ve çıktılarda farklılıkların olması söz konusu olabilmektedir. K1 işveren markası uygulamalarındaki kapsamını ifade ederken “işveren markası tüm çalışanların kapsamındadır ancak ekipleri yöneticiler yani liderler etkiler. Bir kurumun liderinin kalifiyesi çalışanın deneyimini direkt etkiler” sözleriyle departman-yönetici-çalışan ilişkisini vurgulamaktadır. K3 ise yapılan tüm uygulamaların çalışan odaklı olması gerektiğini belirterek kapsamı “işveren markası çalışanların kendisini değerli hissetmesini sağlayarak motivasyon artırmaya yönelik bir anlayış benimsiyor. Bu noktada kesinlikle işletmelerde HIPPO² etkisini yok ederek çalışan odaklı bir yaklaşım sergilenmek zorunda” biçiminde açıklamaktadır. K4 uygulamalardaki çalışan statüsündeki temel hedefin yönetici pozisyonunda olmayan çalışanlar olduğunu belirtmektedir. K4'e göre bu durum “...yönetici altı yani yönetici olmayan çalışanlara yönelik uygulamalar. Orda tabii biraz da şey de var tabii ki, daha büyük kitleler. Genelde bir kurumun maksimum %30'u yönetici kitlesi olabiliyor, %70'lik kitlesi yönetici olmayan kitle olduğu için uygulama yaptığımızda da daha çok çalışan faydalanabilsin diye. Tabii günün sonunda memnuniyeti en

² “En Yüksek Ücretli Çalışan (Highest Paid Person's Opinion)”ın görüşünü ifade etmek için kullanılmaktadır.

çok etkileyen kitle olduğu için de” sözleriyle aktarılmaktadır. K6 ise yöneticilerin de uygulamaların kapsamında yer alabildiğini ve yöneticilerin de çalışan olduğunu unutmuyarak hem kendi beklentilerine ilişkin hem de departmanları adına taleplerinin olabildiği belirterek işveren markası uzmanlarının rolünün arabulucu/çözüm ortağı olarak konumlandığını açıklamaktadır.

İşveren markası kapsamında gerçekleştirilen uygulamaların vaat edilen faydaları noktasında kuruluşların farklı odak noktalarına yoğunlaşması söz konusu olabilmektedir. Çalışmaya katkı veren katılımcıların kuruluşlarındaki uygulamalara ilişkin fayda noktasındaki uygulamaları özünde psikolojik faydalar olarak açıklanmaktadır. K5 süreci “..her ay bir wellness etkinliğimiz olması gerekiyor, esenlik üzerine. Bazı aylar uygunsa hem sağlık hem beslenme hem mental sağlık üzerine ayrı ayrı etkinlikler de yapabiliyoruz. Örnek veriyorum şirkette genel merkezde masa başı omuz egzersizleri yapıyoruz, masa başında olanlar için. Aynı zamanda mağazacılık tarafında ayakta duranlar için ayrıca egzersizler yapıyoruz gibi wellness tarafına çeşitlendirmeye çalışıyoruz” sözleriyle aktarmaktadır. K4 de benzer bir odak noktası olan süreci “..biz burada gerçekten wellbeing vaat ediyoruz. Şu anda çalıştığım kurumda işveren markası çalışmaları, iletişim çalışmaları sosyal, fiziksel ve ruhsal anlamda onların iyi olmasını sağlayan etkinlikler, tamamen odağı bunun üzerine” ifadeleriyle açıklamaktadır. Uygulamaların kuruluşa olan faydalarına dikkat çeken K1 ise kuruluşun uygulamalardan sağladığı faydayı “kurum içi deneyimi artırmak ve en gözde işveren markası olmak. Çalışanların da bu işveren markasında çalışıyor olması” ifadeleriyle açıklamaktadır.³

Uygulamalar esnasında ve sonrasında iletişim kanallarının kullanımı kuruluşun hem kurumsal kimliği hem de kurumsal iletişim süreçleriyle doğrudan ilişkilidir. İşveren markası uygulamalarında kuruluşlar genellikle sahip olunan mecraları kullanmaktadır. K2 iletişim mecralarının kullanımını “..hem uygulama öncesi hem de sonrasında sosyal medya, LinkedIn, mailing gibi kanallar kullanılıyor” sözleriyle ifade ederken K5 farklı departmanlarda çalışanların uygulama farklılıklarından da haberdar olmasına yol açabileceğinden içerik aktarımda çelişkilere bulunduğunu belirtmektedir. Bunun dışında ise kullanılan mecralara ilişkin K5 “...iletişim kanallarının kullanımında çelişkiler söz konusu olabiliyor. Ancak aylık bir İK bültenimiz var, bunu şirket içerisinde muhakkak duyuruyoruz tüm kanallardan. Şirketimizin bir WhatsApp robotu var, bir mailimiz var, intranetimiz var. Onun dışında şirketimizin asansörlerinde dijital ekranlarımız var, hepsini aktif bir şekilde kullanmaya

³ Paragrafta geçen “wellness” ve “wellbeing” kelimeleri “iyi olma hali” olarak açıklanmaktadır (bkz: Bengü & Aslantaş-Ateş, 2023; Armağan vd., 2023).

çalışıyoruz. Bir de LinkedIn hesabımızı aktif tutuyoruz. Olabildiğince yaptığımız etkinlikleri aynı sıralamayla güncelini kaçırmadan paylaşım yapmaya gayret gösteriyoruz” ifadelerini kullanmaktadır.

Uygulamalara yönelik bir diğer boyut ise ölçüm boyutudur. Uygulama çıktılarının ölçümüne, hedefe ulaşıp ulaşılmadığı noktaların anlaşılması adına kuruluşlar tarafından önem atfedilmektedir. Alınan yanıtlar değerlendirildiğinde anket tekniğinin katılımcıların çalıştığı kuruluşlarda ortak olarak kullanıldığından bahsetmek mümkün olmaktadır. K3 ölçüm amacıyla uygulanan teknikleri “etkinliklerin başarı parametresi etkinlik özeline göre farklılık gösterebiliyor. Ancak genellikle katılımcı sayısı, memnuniyet oranları, etkinlik zaman çizelgesine uyum vb. gibi başarı parametrelerimiz bulunuyor. Genel olarak her etkinlik sonrası katılımcılara özel anket çıkıyoruz. Bu anketlerden aldığımız geri bildirimleri bir sonraki etkinliği iyileştirmek adına kullanıyoruz” olarak belirtmektedir. Anketlerin hazırlanışındaki kriterlere vurgu yapan K1 “kurum içi teknik altyapılardan ulaşılabilen anketlerle alıyoruz. Anketlerimizi oluştururken Kirk Patrick ve NPS skorlamayı baz alıyoruz” ifadeleriyle ölçme tekniğini detaylandırmaktadır. Ölçme noktasında sürece vurgu yapan K4 “takip ettiğimiz kriterler var, tabii ki yüzde yüz Yeni mezun dönüşüm oranlarımız var; staj programından kaçını işe alıyor, işe aldıklarımızın kaçısı daha önce staja geldi. Bunların arasında HIPO(High Potential) dediklerimizin yüzdesi kaç.. Yüksek Performanslı yüzdesi kaç... Tabii bunların dışında takip ettiğimiz araştırmalar da var. Universum, En Gözde Şirketler gibi, Türkiye çapında sıralamalarımızı takip ediyoruz. Kendi içerimizde yaptığımız araştırmalar var; aday deneyimi araştırması, stajlar ve oryantasyonda da yapıyoruz” sözleriyle ölçümlemeye ilişkin kullanılan teknikleri belirtmektedir.

5. Sonuç

Bu çalışmada kurumsal kimlik kavramından hareketle işveren markası uygulamaları profesyonellerin yaklaşımlarıyla incelenmektedir. Kurumsal kimlik, kuruluşu benzerlerinden ayıran ve benzersiz özelliklerini ön plana çıkartan unsurların tümünü kapsamaktadır. Bu unsurları kuruluşun önemli paydaşlarından olan çalışanlara aktarımında başvurduğu aksiyonların tümü işveren markası bağlamında değerlendirilebilmektedir. Bu aksiyonların oluşumunda ve uygulanmasında ise kurumsal kimliği oluşturan iletişim, tasarım, davranış gibi etmenlerden faydalanılarak çalışanların sahip olduğu bir deneyim ortamı yaratma hedeflenmektedir. Mevcut çalışanların deneyimi ise potansiyel çalışanları kuruluşa çekmede bir etmen olarak kullanılmaktadır.

Kimlik ve işveren markası ilişkisinde uygulamaların kuruluşların değerlerinden hareketle oluşturulması hem kimliği oluşturan unsurlardan biri olarak kabul edilen kurum kültürüne hem de çalışanların kuruluşla olan ilişkisine vurgu yapan çalışan deneyimi kavramlarına katkı sağlamaktadır. Kimlik, özünde hedef kitleye kuruluşun kendini tanıtmaya çabası olarak tanımlanırken duruma göre hedef kitlenin mevcut ya da potansiyel çalışanlar olması söz konusu olabilmektedir. İşveren markası, uygulamalarıyla kuruluştaki hem mevcut hem de potansiyel çalışanlara gerekçeler sunmaktadır bu nedenle kimlik, imaj, itibar gibi kavramlarla doğrudan ilişkilidir.

Araştırmada elde edilen bulgularda işveren markasına ilişkin farklı odak noktaları ortaya konmaktadır. Kavramın tanımlanmasında uzmanlar çalıştıkları kurum ve gerçekleştirdikleri uygulamaları temel alarak mevcut çalışanlar ya da potansiyel çalışanları hedef kitle olarak ön plana çıkarmaktadır. Kavramın literatürdeki kavramları da destekleyecek biçimde bir süreç vurgusu yapılması, başvuru aşamasından ayrışma aşamasına kadar kapsayıcı bir yaklaşım dikkat çekmektedir. Bu süreçte ise yalnızca çalışanların değil çalışanlarla temas halinde olan kişilerin de hedef kitle bağlamında değerlendirilmesi söz konusu olmaktadır.

İşveren markasının önemine ilişkin yaklaşımda temelde vurgulanan nokta çalışan beklentilerinin ve çalışma koşullarındaki değişimler/dönüşümler olarak ifade edilmektedir. Çalışanların kuruluşlardan daha fazla beklentilerinin olması, uzaktan çalışma gibi yeni çalışma koşullarının ortaya çıkışı kuruluşların işveren markası uygulamalarına yönelik verdiği önemin artmasının nedenlerinden olarak gösterilmektedir. Ek olarak en az performansla görev tanımındaki işleri yapma gibi kapsamı olan sessiz istifa gibi kavramların da kuruluşların işveren markası uygulamalarına başvurusundaki unsurlardan biri olarak gösterilebilir. İşveren markası profesyonellerden beklentide ise potansiyel bireyleri kuruluşa çekmek ve mevcut çalışanların bağlılıklarını artırmak bulunmaktadır. Bu noktada yaşanan zorlukların temelinde hem karar alma mekanizmalarındaki farklılıklar hem de zamansal noktalar ön plana çıkmaktadır. Dinamik çalışma koşulları işveren markası stratejisinden verim alıp alınmadığı net anlaşılmadan değişikliklere yönelmeye yol açmaktadır.

İşveren markası uygulamalarının genelinde bir önceki yıldaki uygulamaların ölçümleri, belirlenen ve yoğunlaştırılması istenen konular, belirlenen hedef kitle unsurları kapsayan bir yıllık plandan bahsedilmektedir. Bu yıllık planlamanın içerisinde aylara göre ve özel günlere göre de sınıflandırma olduğu ifade edilmektedir. Etkinlik türlerinin ve kapsamlarının belirlenmesinde, fikrin ortaya çıkışında karar alma mekanizmalarında kuruluş yapısından kaynaklanan farkların bulunduğu ön plana çıkmaktadır. Kuruluşların yapılarına göre doğrudan işveren markası

departmanının karar alıcı konumunda olduğu uygulamalar gibi yönetim tarafından belirlenen karar alma süreçlerine dikkat çekilen yanıtlar bulunmaktadır.

Uygulamaların bir başka noktasını işe kapsam oluşturmaktadır. Üretim, yönetim, mağazacılık gibi farklı yapıları olan kuruluşlarda, kuruluşun tamamını kapsayan bir işveren markası stratejisi mümkün olmayabilir. Farklı birimlere yönelik uygulamalara diğer birimlerde çalışanların tutumları çelişkili durumları ortaya çıkarabilmektedir. Uygulama aşamasında ise kuruluşa bağlılığı artıracak etkinliklerin düzenlenmesi dikkat çekmektedir. Araştırma kapsamında kuruluş çalışanlarının işlevsel ya da finansal faydasından farklı olarak esenlik kavramını ön plana çıkartacak etkinliklere yönelik ifadeler ortaya konmaktadır. Uygulamaların başarısını ölçme noktasında kuruluşlar özelinde farklı parametrelerle hazırlanmış anketler ön plana çıkmaktadır. Daha genel kapsamda ise yarışma sonuçları, yeni mezun oranları, stajyer-çalışan ilişkisi ölçme aşamalarında kullanılabilmektedir.

Çalışmanın öne çıkan sonuçlarından biri ise iletişim kanallarının kullanımına ilişkindir. Bu noktada dijital mecraların kullanımı dikkat çekmektedir. Çalışanlar hem kendilerinden beklenen özgün içerikleri üretmek için hem de mevcut işyerindeki uygulamaları iletmek adına sosyal ağları kullanmaktadır. Bu sosyal ağlar içinde ise LinkedIn platformunu ön plana çıkarmaktadır. LinkedIn hem kullanıcıların kendileri adına profil oluşturabildikleri, hem kuruluş adına sayfalar oluşturabildikleri bir platform olarak belirtilmektedir. Platform hem mevcut çalışanların hem de potansiyel çalışanların temas edebileceği profesyonel bir iş ağı olarak tanımlanmaktadır dolayısıyla işveren markası uygulamalarının tümünde LinkedIn paylaşımları dikkat çekmektedir.

Çalışmada işveren markası kavramına ilişkin uygulayıcı perspektifinden bir çerçeve çizilmektedir. Bu kapsamda uygulayıcıların kavrama yönelik yaklaşımları ve uygulama pratiklerine ilişkin betimsel bir analiz gerçekleştirilmektedir. Çalışma bulgularının incelenmesi neticesinde sonraki çalışmalar için LinkedIn platformu özelinde içeriklerin incelenmesi, işveren markası uygulamalarına yönelik sektörel bazlı karşılaştırma, işveren markasına yönelik ulusal ve uluslararası yarışmaların kriterlerin incelenmesi önerilmektedir. Çalışma konusunun hem insan kaynakları hem iç iletişim bağlamında farklı noktalarda incelenebilmesi muhtemeldir.

Kaynakça

- Aaker, D. A. (2009). *Güçlü markalar yaratmak*. MediaCat.
- Armağan M., Kayahan B., & Yıldız-Özer A. (2023) Türkiye’de wellness (İyilik Hali) kavramına ilişkin lisansüstü araştırmaların bibliyometrik analizi. *J TOGU Heal Sci.*, 3(3), 281-294.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Bengü, E., & Aslantaş-Ateş, B. (2023). BM sürdürülebilir kalkınma amaçları doğrultusunda yükseköğretimde wellbeing. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 19(1), 1-13. doi: 10.17244/eku.1134031
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
- Chhabra, N. L., & Sharma, S. (2014). Employer branding: Strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), 48–60. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2011-0513>
- Cravens, K. S., Oliver, E.G., & Ramamoorti, S. (2003). The Reputation Index: Measuring and Managing Corporate Reputation. *European Management Journal*, 21, 201-212. [http://dx.doi.org/10.1016/S0263-2373\(03\)00015-X](http://dx.doi.org/10.1016/S0263-2373(03)00015-X)
- Çalışır, G. (2020). Kurum kimliği. Z. Tamer Gencer (Ed.), *Kurumsal İletişimin El Kitabı* içinde (ss. 87–114). Eğitim Yayınevi.
- Davies, G. (2008). Employer branding and its influence on managers. *European Journal of Marketing*, 42(5–6), 667–681. <https://doi.org/10.1108/03090560810862570>
- Davis, G., Chun, R., Vinhas da Silva, R., & Roper, S. (2003). Corporate reputation and competitiveness. *Corporate Reputation Review*, 5(4). Routledge. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540185>
- Dolphin, R. R. (1999). *Fundamentals of corporate communications*. Butterworth-Heinemann.
- Edwards, M. R. (2009). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5–23. <https://doi.org/10.1108/00483481011012809>
- Elden, M. (2005). Kurum kimliği ve kurumsal reklam arasındaki ilişki. *Yeni Düşünceler*, 1(1), 53–60.
- Fombrun, C., Ponzi, L. J., & Newburry, W. (2015). Stakeholder tracking and analysis: The RepTrak® system for measuring corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 18(1).
- Fortune. (2024). Methodology for world’s most admired companies (2024). 28 Nisan 2025 tarihinde <https://fortune.com/franchise-list-page/methodology-worlds-most-admired-companies-2024/> adresinden erişilmiştir.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2007). *Managing for stakeholders: Survival*,

reputation, and success. Yale University Press.

- Gerçek, M. (2022). İKY’de güncel bir yaklaşım: Çalışan deneyimi kavramının bibliyometrik analizi. *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 206-228.
- Gill, R. (2011). Using Storytelling to maintain employee loyalty during change. *International Journal of Business and Social Science*, 2(15), 23–32.
- Goodman, M. B. (2000). Corporate communication: The American picture. *Corporate Communications: An International Journal*, 5(2), 69–74. <https://doi.org/10.1108/13563280010372496>
- Gray, E. R., & Balmer, J. M. T. (1998). Managing corporate image and corporate reputation. *Long Range Planning*, 31(5), 695–702. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(98\)00074-0](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(98)00074-0)
- Heilmann, P., Saarenketo, S., & Liikkanen, K. (2013). Employer branding in power industry. *International Journal of Energy Sector Management*, 7(2), 283–302. <https://doi.org/10.1108/IJESM-03-2012-0003>
- Ind, N. (1995). The practice of corporate identity. N. A. Hart (Ed.), *Strategic Public Relations* içinde (ss. 232–247). Palgrave Macmillan UK.
- Köse, G., & Yeygel Çakır, S. (2018). İşveren marka kimliğinin işe alım ilanlarına yansıması: Yaratıcı çalışmalar üzerine bir inceleme. *Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 29, 165–184. <https://doi.org/10.31123/akil.389363>
- Melewar, T. C. (2003). Determinants of the corporate identity construct: A review of the literature. *Journal of Marketing Communications*, 9(4), 195–220. <https://doi.org/10.1080/1352726032000119161>
- Melewar, T. C., & Jenkins, E. (2002). Defining the corporate identity construct. *Corporate Reputation Review*, 5(1), 76–90.
- Nanjundeswaraswamy, T. S., Bharat, S., & Nagesh, P. (2022). Employer branding: Design and development of a scale. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 41(3).
- Okay, A., & Okay, A. (2001). *Halkla ilişkiler kavram, strateji ve uygulamaları*. Der Yayınları.
- Öksüz, B. (2012). İşveren markası yönetimi sürecinde iletişimin önemi. *Selçuk İletişim*, 7(2), 14–31.
- Özgen, E., & Akbayır, Z. (2011). İletişim yaklaşımıyla bir değer önermesi: işveren markalaması. *Erciyes İletişim Dergisi “akademia,”* 2(1), 76–86.
- Punch, K. F. (1998). *Introduction to social research: Quantitative qualitative research*. Sage.
- Saini, G. K., & Jawahar, I. M. (2019). The influence of employer rankings, employment experience, and employee characteristics on employer branding as an employer of choice. *Career Development International*, 24(7), 636–657. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2018-0290>
- Singh, R. P. (2021). Employer branding literature review. *Journal of Human Resource*, 1(2), 105-112.
- Staniec, I., & Kalińska Kula, M. (2021). Internal employer branding as a way to improve employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 33-45.
- Sullivan, J. (2004). *The 8 elements of a successful employment brand*.

<https://www.ere.net/articles/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand>

- Temel Eğinli, A., & Yeygel Çakır, S. (2011). Toplum kültürünün kurum kültürüne yansıması. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 3(2), 37–50.
- Ünal, C. (2024). İşveren markalamasının kurumsal iletişim açısından değerlendirilmesi: gelecek çalışmalar için bir atıf analizi. *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 12(34), 111–139. <https://doi.org/10.31199/hakisderg.1461657>
- van Riel, C. B. M., & Fombrun, C. J. (2007). *Essentials of corporate communication*. Routledge.
- Verčič, A. T., Verčič, D., & Špoljarić, A. (2022). Internal communication and employer brands. *Internal Communication and Employer Brands*. <https://doi.org/10.4324/9781003200109>
- Wimmer, R. D., & Dominick, J. R. (2013). *Mass media research an introduction*. Cengage Learning.