

T.C.
GALATASARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İLETİŞİM ANABİLİM DALI
STRATEJİK İLETİŞİM YÖNETİMİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS

COVID-19 PANDEMİSİ VE SONRASINDAKİ
DÖNEMDE İŞVEREN MARKASI UYGULAMALARININ
ÖRGÜTSEL ÇEKİCİLİĞE ETKİLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İlay TÜMER

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Elgiz YILMAZ ALTUNTAŞ

HAZİRAN 2024

ÖNSÖZ

Benim için bu tez çalışması; her gün daha merhametli, daha bilgili, daha huzurlu, daha kendini gerçekleştirmiş ve dünya için daha yararlı bir insan olma yolculuğumun bir parçasıdır. Hem tez sürecimde hem de hayatın her kulvarında destekçim olan aileme ve arkadaşlarıma teşekkür ederim, iyi ki yanınıdasınız.

Tüm bilgi birikimiyle, desteğiyle ve pozitif enerjisiyle her daim yanımda olan çok kıymetli tez danışmanım Doç. Dr. Elgiz Yılmaz Altuntaş'a çok teşekkür ederim.

Bu tez çalışması, 26 senedir bilfiil emek vererek beni bugünüme taşıyan annem Ebru Tümer ve babam Ferudun Tümer'e adanmıştır.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	ii
İÇİNDEKİLER	iii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vi
TABLOLAR LİSTESİ.....	vii
GÖRSELLER LİSTESİ	viii
RÉSUMÉ.....	ix
ÖZET.....	x
ABSTRACT	xi
GİRİŞ	1
1. İŞ HAYATINDA ÇALIŞAN KAVRAMI	3
1.1. İŞVEREN VE ÇALIŞAN İLİŞKİSİNİN TARİHSEL DEĞİŞİMİ.....	4
1.1.1. Klasik Dönemde Çalışan.....	4
1.1.2. Neoklasik Dönemde Çalışan.....	8
1.1.3. Modern Dönemde Çalışan	9
1.2. BİLGİ TOPLUMUNDA İŞVEREN - ÇALIŞAN İLİŞKİSİ	12
1.3.COVID-19 PANDEMİSİ VE PANDEMİ SONRASI DÖNEMİNDE İŞVEREN- ÇALIŞAN İLİŞKİSİ	14
2. İŞVEREN MARKASI KAVRAMI VE İŞVEREN MARKASI YÖNETİM SÜRECİ.....	18
2.1. İŞVEREN MARKASI KAVRAMI.....	20
2.1.1. İşveren Markası Tanımı, Kapsamı ve Özellikleri	21
2.1.2. İşveren Markası ile İlişkili Kavramlar	27
2.1.2.1. Kurumsal İtibar	28
2.1.2.2. Kurumsal İmaj.....	30
2.1.2.3. Kurumsal Kimlik.....	33
2.1.2.4. Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS).....	34
2.1.2.5. Liderlik	37
2.1.2.6. Motivasyonel Dil.....	39
2.1.3. İşveren Markası Bileşenleri ve Boyutları	40
2.1.4. İşveren Markasının Yararları	45
2.1.5. İşveren Markasında Faydalanılan Yaklaşımlar.....	48
2.1.5.1. Kaynak Temelli Yaklaşım.....	48
2.1.5.2. Psikolojik Sözleşme Teorisi	50
2.1.5.3. Sosyal Kimlik Teorisi.....	52

2.1.5.4. İşaret Verme (Sinyal) Teorisi	53
2.1.6. İşveren Markası Yönetim Süreci	54
2.2.6.1. İşveren Marka Durum Tespiti	56
2.2.6.2. İşveren Marka Kimliğinin Tanımlanması	58
2.2.6.3. Çalışan Değer Önermesi (ÇDÖ) Oluşturulması.....	59
2.2.6.4. İşveren Marka Konumlandırması	61
2.2.6.5. İşveren Marka Uygulaması	62
2.2.7. İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşveren Markası	63
3. İŞVEREN MARKASI BAĞLAMINDA ÖRGÜTSEL ÇEKİCİLİK	72
3.1. ÖRGÜTSEL ÇEKİCİLİK KAVRAMI, ÖNEMİ VE BOYUTLARI.....	73
3.1.1. Örgütsel Çekicilik Kavramı	73
3.1.2. Örgütsel Çekiciliğin Önemi	76
3.1.3. Örgütsel Çekiciliğin Boyutları.....	77
3.2. ÖRGÜTSEL ÇEKİCİLİK İLE İLGİLİ TEORİLER	81
3.2.1. Çevresel Süreçleme Meta Teorisi	82
3.2.2. Etkileşimci Süreçleme Meta Teorisi	86
3.2.3. Kişisel Süreçleme Meta Teorisi	87
3.3. ÖRGÜTSEL ÇEKİCİLİĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	88
4. İŞVEREN MARKASI YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL ÇEKİCİLİK ÜZERİNDEKİ ROLÜNÜN COVID-19 PANDEMİSİ SÜRECİNDE VE PANDEMİ SONRASINDA NİCELİKSEL OLARAK İNCELENMESİ	94
4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	94
4.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI.....	96
4.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	98
4.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	101
4.5. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME	102
4.5.1. Bulgular.....	102
4.5.1.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri	102
4.5.1.2. Katılımcılara Göre İşveren Markası	105
4.5.1.3. Katılımcılara Göre En Beğenilen İşveren Markası Uygulamaları.....	109
4.5.1.4. Katılımcılara Göre En Beğenilmeyen İşveren Markası Uygulamaları.....	113
4.5.1.5. Katılımcılara Göre Pandemi/ Pandemi Sonrası Dönemde İş Hayatında Değişen Uygulamalar	117
4.5.1.6. Katılımcılara Göre Şirketlerin Pandemi/ Pandemi Sonrası Dönemindeki İşveren – Çalışan İlişkisi	121
4.5.1.7. Katılımcılara Göre Şirkette Tutunma Sebepleri.....	126

4.5.1.8. Katılımcılara Göre Şirketi Çekici Kılan Sebepler.....	129
4.5.2. Değerlendirme.....	133
SONUÇ.....	136
KAYNAKÇA	141
ÖZGEÇMİŞ.....	162



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Modern Yönetim Kuramları	10
Şekil 2: Tüketici Markası ve İşveren Markası Arasındaki Farklar	20
Şekil 3: İşveren Markası Kapsamı/Çerçevesi.	23
Şekil 4: İşveren Markası Tekerleği	42
Şekil 5: İşveren Markası Kontrol Döngüsü.....	55
Şekil 6: İşveren Markası Yönetim Modeli	56
Şekil 7: Aaker'in Marka Kişiliği Çerçevesi	58
Şekil 8: Rosethorn, İşveren Markası.	62
Şekil 9: İşveren Markasından Sorumlu Departmanlar	66
Şekil 10 : Örgütsel Çekicilik Meta Teorileri.....	82
Şekil 11: Katılımcıların Uzmanlık Seviyeleri	104
Şekil 12: Katılımcıların Çalıştığı İşverenlerin Büyüklükleri	105

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: İşveren Markası Tanımları.....	22
Tablo 2: İşveren Markası Özellikleri	27
Tablo 3: İşveren Markası Boyutları	44
Tablo 4: Güçlü İşveren Markasının Faydaları	47
Tablo 5: PY ve İKY Arasındaki Farklılıklar.....	64
Tablo 6: Farklı Çalışmalara Göre Örgütsel Çekicilik Boyutları.....	79
Tablo 7: Örgütsel Çekicilik Ölçek Maddeleri.....	81
Tablo 8: Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler	103
Tablo 9: Katılımcıların İşveren Markası Tanımlarına Göre Tekrar Eden Kelimeler	106
Tablo 10: Katılımcılara Göre Beğenilen İşveren Markası Uygulamalarının Özellikleri	109

GÖRSELLER LİSTESİ

Görsel 1: Sabancı ARF Blog.....	7
Görsel 2: 16. Yüzyıldan 21. Yüzyıla Markalaşma.	18
Görsel 3: ING Türkiye – ÇDÖ Konumlandırma	62
Görsel 4: Dimes Karne Günü İzni.....	70



Université : Université Galatasaray

Institut : Institut des Sciences Sociales

Département : Communication

Programme : Gestion de Communication Stratégique

Directeur de recherche : Assoc. Prof. Dr. Elgiz YILMAZ ALTUNTAŞ

Diplôme sollicité- Date : Master –Juin 2024

RÉSUMÉ

LES EFFETS DE L'IMAGE DE MARQUE DE L'EMPLOYEUR SUR L'ATTRACTIVITÉ DE L'ORGANISATION PENDANT LA PANDÉMIE DE COVID-19 ET LA PÉRIODE POST-PANDÉMIQUE

İlay TÜMER

Le concept d'"employé" prend de plus en plus d'importance dans la réussite des entreprises et la guerre des talents ne cesse de s'intensifier. Dans ce processus, les candidats qualifiés ou les employés ont tendance à travailler pour des entreprises qui sont considérées comme le "meilleur employeur" et qui les attirent pour diverses raisons. L'image de marque de l'employeur est nécessaire pour retenir les employés et attirer des candidats qualifiés. L'un des principaux objectifs de l'image de marque de l'employeur est de créer un attrait organisationnel et, dans ce contexte, l'objectif de cette étude est d'examiner la relation entre l'image de marque de l'employeur et l'attrait organisationnel d'un point de vue académique et en tenant compte des conditions de la pandémie de COVID-19. La pandémie de COVID-19 a affecté les routines de la vie professionnelle et la relation employeur-employé de bout en bout, et certains des nouveaux ordres et systèmes qu'elle a apportés à la vie professionnelle ont pris une place permanente dans la vie professionnelle sous le concept de nouvelle normalité. Cette étude a été menée pour observer comment les concepts de marque employeur et d'attractivité de l'organisation ont été façonnés à partir du contexte de l'employé dans la période pandémique et post-pandémique. Dans la première partie de l'étude, composée de cinq chapitres, le concept d'employé dans la vie professionnelle a été examiné et les structures organisationnelles de la révolution industrielle à la société de l'information d'aujourd'hui, ainsi que le changement de perspective de l'employé, ont été présentés. La pandémie de COVID-19 et les relations employeur-employé dans la période qui a suivi ont également été abordées dans la pratique et la recherche. Dans la deuxième partie de l'étude, le concept de marque d'employeur et dans la troisième partie, le concept d'attractivité organisationnelle, les composantes, les dimensions, les sous-structures théoriques et les concepts connexes sont examinés en détail. Dans la quatrième partie, les résultats de la recherche sont présentés, et l'étude est complétée par des conclusions et des recommandations dans la dernière partie. L'objectif de cette étude est d'examiner l'impact des pratiques et des composantes de la marque employeur sur l'attractivité organisationnelle dans le contexte de la pandémie et de ses conséquences. Dans ce contexte, des entretiens structurés ont été menés auprès de 30 employés.

Mots-clés: Marque Employeur, attractivité organisationnelle, pandémie

Code d'enregistrement: 715

Üniversite : Galatasaray Üniversitesi

Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü

Anabilim Dalı : İletişim

Program : Stratejik İletişim Yönetimi

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Elgiz YILMAZ ALTUNTAŞ

Tez Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans - Haziran 2024

ÖZET

COVID-19 PANDEMİSİ VE SONRASINDAKİ DÖNEMDE İŞVEREN MARKASI UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL ÇEKİCİLİĞE ETKİLERİ

İlay TÜMER

İşletmeleri başarıya götüren yolda “çalışan” kavramı önem kazanırken ve yetenek savaşları artarak devam ederken nitelikli adaylar ya da çalışanlar; kendilerine çeşitli sebeplerden çekici gelen “en iyi işveren” olarak markalaşmış işverenlerle çalışmaya eğilimlidir. Çalışanı tutundurmak ve nitelikli adayı işverene çekmek için işveren markalaşmasına ihtiyaç vardır. İşveren markasının temel amaçlarından biri de örgütsel çekicilik yaratmaktır ve bu bağlamda bu çalışmanın amacı; işveren markası ve örgütsel çekicilik arasındaki ilişkinin akademik olarak ve COVID-19 pandemisi şartları göz önüne alınarak incelenmesidir. COVID-19 pandemisi; iş hayatındaki rutinleri ve işveren-çalışan ilişkisini uçtan uca etkilemiştir. İş hayatına getirdiği yeni düzen ve sistemlerin bir kısmı yeni normal kavramı altında iş hayatında kalıcı yer etmiştir. Kriz olarak da adlandırabileceğimiz bu pandemi ve pandemi sonrası süreçte işveren markası ve örgütsel çekicilik kavramlarının çalışan bağlamından nasıl şekillendiğini gözlemek amacıyla bu çalışma gerçekleştirilmiştir.

Bu çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde iş hayatında çalışan kavramı incelenmiş ve sanayi devriminden günümüzdeki bilgi toplumuna kadar olan örgüt yapılanmaları ve çalışana bakış açısının değişimi aktarılmıştır. COVID-19 pandemisi ve sonrasındaki dönemde işveren-çalışan ilişkilerine güncel örnek ve araştırmalarla değinilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde işveren markası kavramı ve üçüncü bölümünde de örgütsel çekicilik kavramı; bileşenleri, boyutları, kuramsal alt yapıları, ilişkili kavramları gibi detaylı bir şekilde incelenmiştir. Dördüncü bölümde araştırma bulguları aktarılırken son bölümde ise sonuç aktararak çalışma tamamlanmıştır. Bu çalışmanın amacı pandemi ve sonrası bağlamında işveren markası uygulama ve bileşenlerinin örgütsel çekicilik üzerindeki etkisini incelemektir, bu kapsamda da 30 beyaz yaka çalışan ile yapı yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır.

Anahtar Sözcükler: İşveren Markası, Örgütsel Çekicilik, COVID-19 Pandemisi

Bilim Dalı Sayısal Kodu: 715

University : Galatasaray University

Institute : Institute of Social Sciences

Science Programme : Communication

Programme : Strategic Communications Management

Management Supervisor : Assoc. Prof. Dr. Elgiz YILMAZ ALTUNTAŞ

Degree Awarded and date : MA-June 2024

ABSTRACT

**THE EFFECTS OF EMPLOYER BRANDING ON
ORGANIZATIONAL ATTRACTIVENESS DURING THE COVID-19
PANDEMIC AND POST-PANDEMIC PERIOD**

İlay TÜMER

The concept of "employee" is gaining importance in leading businesses to success and talent wars continue to increase. In this process, qualified candidates or employees tend to work for companies that are branded as the "best employer" that appeal to them for various reasons. Employer branding is needed to retain employees and attract qualified candidates. One of the main purposes of employer branding is to create organizational attractiveness, and in this context, the purpose of this study is to examine the relationship between employer branding and organizational attractiveness academically and considering the conditions of the COVID-19 pandemic. The COVID-19 pandemic has affected the routines in business life and the employer-employee relationship from end to end, and some of the new orders and systems it has brought to business life have taken a permanent place in business life under the concept of new normal. This study was conducted to observe how the concepts of employer brand and organizational attractiveness were shaped from the employee context in the pandemic and the post-pandemic period.

In the first part of the study consisting of five chapters, the concept of employee in business life was examined and the organizational structures from the industrial revolution to today's information society and the change in the perspective of the employee were conveyed. The COVID-19 pandemic and the employer-employee relations in the following period were also touched upon in practice and research. In the second part of the study, the concept of employer branding and in the third part, the concept of organizational attractiveness; components, dimensions, theoretical substructures, related concepts are examined in detail. In the fourth section, research findings are presented, and the study is completed with conclusion in the last section. The purpose of this study is to examine the impact of employer branding practices and components on organizational attractiveness in the context of the pandemic and its aftermath, and in this context, structured interviews were conducted with 30 white-collar employees.

Keywords: Employer Branding, Organizational Attractiveness, Pandemic

Department of Science Numerical Code: 715

GİRİŞ

Sanayi devriminden bu yana çalışma hayatı, iş hukuku, iş alanları, meslek kolları sayısız kez değişime uğrayarak içinde bulunduğu zamanın ihtiyaçlarını karşılayacak şekle bürünmüştür. Bu değişimin doğal bir sonucu olarak da çalışan ve işveren arasındaki ilişkiler değişmiş, gelişmiş ve günümüzdeki halini almıştır. Teknolojinin hızla gelişmesi, sosyoekonomik değişimlerin yaşanması ve son dönemde yaşanan salgın hastalık, doğal afet, savaş gibi kriz durumları; şirketlerin yaşam döngüsünü devam ettirmesini zorlaştırmıştır. Sürekli dengelerin, isteklerin, ihtiyaçların değiştiği ve geliştiği günümüz dünyasında şirketlerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve başarıyı yakalamaları için rakiplerinden ayrışmaları her zamankinden önemli hale gelmiştir. Şirketleri rakiplerinden ayırtıran tüm faktörler incelendiğinde ikame edilemez olarak tanımlanan bir faktör vardır, o da insan faktörüdür. Şirketler, sürdürülebilir başarıları için nitelikli insan kaynağına her zamankinden daha fazla ihtiyaç duymaktadır. Nitelikli insan kaynağına duyulan ihtiyacın belirginleşmesiyle birlikte şirketler; nitelikli çalışanı bünyelerinde tutundurmak ve potansiyel adayların da şirkete başvuruda bulunmasını sağlamak adına sistematik ve stratejik çalışmalara başlamışlardır. Tam olarak bu noktada işveren markası kavramı karşımıza çıkar.

İşveren markası; potansiyel adayı şirkete çekmek ve mevcut çalışanı şirkette tutundurmak gibi iki temel amaca hizmet eden bir yararlar paketidir. “Çalışmak için en iyi yer” algısı yaratma amacıyla çalışan işveren markası hem örgütsel çekiciliği etkiler hem de örgütsel çekicilikten etkilenir yani bu iki kavram arasında çift yönlü bir etkileşim söz konusudur.

Bu tezin konusu ise COVID-19 pandemisi ve sonrasındaki dönemde işveren markası uygulamalarının örgütsel çekiciliğe olan etkileri üzerinedir. Bir sağlık krizi olarak da nitelendirilen COVID-19 pandemisi; uzun süre süren karantina ve kısıtlamalar sebebiyle çalışma hayatındaki tüm alışkanlıkları uçtan uca değiştirmiştir, bu değişimlerden bazıları da kalıcı olarak yer etmiştir. Böyle bir değişimin yaşandığı kriz ortamında işveren-çalışan ilişkileri de bir o kadar şekil değiştirmiştir. Tez kapsamında; COVID-19 pandemisi ve sonrasındaki dönemde işveren markası ve

örgütsel çekicilik ilişkisi sorgulanmıştır. Bununla birlikte anlam karmaşası yaşanmaması adına örgüt, iş yeri, işveren, kurum, şirket, işletme gibi kavramlar bağlamına uygun olacak şekilde işveren ya da şirket olarak kullanılmıştır ve alıntı yapılan alanlar da bu doğrultuda düzenlenmiştir.

Tez araştırması; işverene yönelik değil, adaylara yönelik olarak yürütülmüştür ve adaylardan gelen veriler ışığında bu iki kavram tartışılmıştır. Hem COVID-19 pandemisi döneminde değişen alışkanlıklara, rutinlere, ilişkilere ışık tutması hem de aday bakış açısını yansıtması sebebiyle işverenler açısından da önemli çıktılar sağlamayı hedeflemektedir.

Tezin amacı; pandemi süreci ve sonrasındaki dönemde işverenlerin örgütsel çekiciliklerini arttırmasında işveren markalaşmasının üstlendiği rolün ortaya konulmasıdır. Bu amaç kapsamında nicel ve nitel araştırma yöntemleri kullanılmış olup 30 katılımcı ile derinlemesine görüşme yöntemiyle yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Tez, dört bölümden meydana gelmektedir.

Birinci bölüm “İş Hayatında Çalışan Kavramı” adlı bölümdür ve bu bölümde sanayi devriminden bilgi çağına kadar olan çalışan-işveren ilişkisi kronolojik olarak detaylandırılmış, son olarak da COVID-19 döneminde işveren-çalışan ilişkisine ve değişen çalışma hayatına değinilmiştir.

İkinci bölüm ise “İşveren Markası Kavramı ve İşveren Markası Yönetim Süreci” başlığını taşımaktadır ve bu bölümde işveren markalaşması, işveren markası ile ilgili kavramlar, işveren markasının kuramsal altyapısı, işveren markası yönetimi ve insan kaynakları yönetimi ile işveren markası ilişkisine dair içerikler yer almaktadır.

Kavramsal çerçevenin çizildiği son bölüm ise üçüncü bölümdür. Üçüncü bölüm “İşveren Markası Bağlamında Örgütsel Çekicilik” olarak adlandırılmıştır ve bu bölümde örgütsel çekicilik kavramı, bu kavramın kuramsal altyapısı ve örgütsel çekiciliği etkileyen faktörler işveren markası ışığında aktarılmıştır.

Tezin dördüncü bölümü ise “İşveren Markası Yönetiminin Örgütsel Çekicilik Üzerindeki Rolünün COVID-19 Pandemisi Sürecinde ve Pandemi Sonrasında

Niceliksel Olarak İncelenmesi” olarak adlandırılmıştır ve tez araştırmasının önemi, amacı, kapsamı, sınırlılıkları, yöntemi, hipotezleri gibi metodolojiye dair detayları içerir. Buna ek olarak bu bölümde, 30 katılımcı ile yapılan yarı yapılandırılmış görüşmelere dair bulgular tasnif edilmiş ve detaylandırılmıştır.

Tezin sonunda ise araştırmanın sunduğu sonuca yer verilmekte ve bu kapsamda gelecekteki uygulamalar için de öneriler sunulmaktadır. Tezin, COVID-19 pandemisi ve sonrasındaki çalışma hayatına ışık tutması ve aday bakış açısıyla işverenler için önemli çıktılar sağlaması sebebiyle ilgili literatüre fayda sunduğu düşünülmektedir.

1. İŞ HAYATINDA ÇALIŞAN KAVRAMI

Sanayi devriminden bu yana devam eden teknolojik gelişmeler pek çok alanı etkilediği gibi şirketlerin yapılanmalarını ve işverenin çalışanıyla ilişkisini de etkilemiştir. Bu bağlamda şirketleri, örgüt kuramları ve tarihsel değişim çerçevesinde incelemek gerekli hale gelmiştir. Geçmişte şirketler için “güçlü” olmak sadece ekonomik gücü ifade ediyorken günümüzde ise rekabet avantajı ve güç haline gelen başka bir etkenden yani insan faktöründen söz edilmektedir. Davos’ta düzenlenen Dünya Ekonomik Forumu’nda 21. yüzyıldaki başarı faktörlerinin tartışıldığı bir forumda varılan sonuç şudur: “Makinelerin yerine insanlar ve markalar” (Aktaran Buttenberg, 2013:115). Günümüzde şirketler, “insan” kavramının rekabetçi piyasada hayatta kalmak adına önemini keşfetmiş olsalar da “insan” kavramı bu aşamaya gelinceye dek pek çok değişim geçirmiştir.

İşveren-çalışan ilişkisi açısından insan ve çalışan kavramları sırasıyla işgücü, insan gücü, personel, insan kaynağı, nitelikli işgücü ve entelektüel sermaye şeklinde değişime uğramıştır. İnsan, fiziki iş gücüne dayalı bir ekonomik sistemde kas gücü olarak görülürken sanayileşmeyle birlikte makineleşen üretim sahasında bir üretim ekipmanı gibi değerlendirilmiş olup endüstrinin geldiği noktada ise insan sermayesi ve entelektüel sermaye kavramlarının da kullanıldığı görülmektedir (Bilgin vd., 2004: 4). Sonuç olarak iş yaşamında “çalışan” kavramının yeri ve önemi anlaşıldıkça bu kavram literatürde gelişerek değişmiş ve bu bağlamda örgüt tanımı ve kuramları oluşmuştur.

1.1. İŞVEREN VE ÇALIŞAN İLİŞKİSİNİN TARİHSEL DEĞİŞİMİ

Örgüt, farklı bağlamlarda ele alınsa da en çok yönetsel alanda kullanılan bir kavramdır. Yunanca “organon” sözcüğüne dayanan İngilizcedeki “organization” (organizasyon) kelimesinin karşılığı olarak Türkçe’de örgüt sözcüğü kullanılmaktadır (Kaya, 2008: 120). Dünyadaki ilk örgütler, iş birliğine dayalı olarak ortaya çıkmıştır. İnsanlar ihtiyaçlarını karşılamak adına uğraş verirken bir başkasının bilgisine, gücüne, yeteneğine ihtiyacı olduğunu anlamış ve böylece insanlar belirli bir ortak amaç ve kurallar çerçevesinde bir araya gelerek örgütü oluşturmuşlardır. Örgüt; özünde bir grup insanın belli amaçlar doğrultusunda tasarlanmış iş birliğine dayanan birlikteliği ile oluşan toplumsal bir sistemdir (Ertekin, 2017: 66). Başka bir tanımlamaya göre ise örgüt; “işverenin amaçlarına ulaşabilmesi için hangi işlevleri yapması gerektiğine ve bu işlevleri yapacak kısımların birbiriyle ahenkli çalışacak şekilde oluşturulmasına, bu organlarda çalıştırılmak üzere gerekli olan beşerî ve maddi sermaye unsurlarının tedariki ve uyumlu hale getirilmesine ilişkin süreçlerden oluşmaktadır.” (Eren, 2003: 203). Günümüzün hâkim bakış açısıyla ise örgüt; yaşayan, gelişen, değişen ve değişime uyum sağlayabilen insan kavramına benzetilmektedir.

Örgüt kavramının gelişimi insanlık tarihiyle paralel olarak görülse de modern anlamda örgüt, Sanayi Devrimi ile 18. yüzyılda oluşmaya başlamıştır. Örgütler, 18. yüzyıl ortalarında çıkmasına rağmen asıl çalışma alanı olarak belirlenmesi 20. yüzyılı bulmaktadır (Şimşek, 2010: 22) ve örgüt kuramları tarihsel olarak klasik, neoklasik, modern ve modern sonrası olarak sıralanabilir.

1.1.1. Klasik Dönemde Çalışan

Örgüt kuramlarının temelini oluşturan klasik örgüt kuramları sanayileşme ve teknolojik gelişmelerin yaşandığı ilk yıllarda ortaya atılmıştır. Klasik örgüt kuramları; Fayol’un Yönetim İlkeleri Kuramı, Weber’in Bürokrasi Kuramı ve Taylor’un “taylorizm” olarak da bilinen Bilimsel Yönetim Kuramı’ndan oluşmaktadır. Bu kuramlar, etkinlik ve verimliliğin artırılması için gereken prensipleri araştırmış ve ideal bir örgüt yapısını belirlemeye çalışmıştır (Şahin, 2004: 527). Bu üç kuram benzer varsayımlara dayanmakla birlikte farklı odak noktalarına

da değinmişlerdir ve örgüt işleyişini, yönetimini ve iletişimini sistematik olarak ilk kez ele alan klasik kuramlar sonraki yıllarda gerçekleşen örgüt çalışmaları için de önemlidir.

Klasik örgüt kuramlarındaki üç ana kuramın ortak özelliklerini şu şekilde özetleyebiliriz;

- Yönetim fonksiyonları, dış ve iç hiçbir çevresel, kültürel, bireysel değişkenden etkilenmeyen, evrensel yapılardır.
- Klasik örgüt kuramlarında insan; duygu, tutum, düşünce ve amaçlarıyla ele alınmaz. Kişinin örgütsel davranışını etkileyebilecek sosyal ve bireysel değişkenler göz ardı edilerek insan unsuru ikincil önemde olacak şekilde konumlandırılır.
- Sadece maaş ve prim gibi maddi olanaklar teşvik edici olarak değerlendirilir, ödül ve cezalar da maddi fayda çerçevesinde şekillenir. Başarı, iş tatmini ve tanınma gibi faktörler önemsizdir.
- Grup faaliyetlerin yönetiminde, objektiflik esastır; öznel hususlara (kişiler arası ve çalışma ortamındaki sosyal ilişkilere) yer verilmez.
- Mekanik ve rasyonel süreçler çıkış noktasıdır. Örgütün verimliliği, üretim sürecinin rasyonellik derecesi ile ölçülür; verimlilik, kaynakların ekonomik bir biçimde kullanılmasıyla ilgili mekanik bir süreçtir (Çetin, 2003: 33-34).

Tüm bu ortak özelliklerinin yanı sıra klasik örgüt kuramlarının odaklandıkları farklı noktalara ve günümüzdeki yansımalarına bakmak gerekirse; Taylorizm, bilim ve verimlilik odaklıdır ve aynı zamanda da çalışandan çok işin kendisini çalışma alanı belirlemiştir. Taylor, fikirlerini “Atölye Yönetimi” ve “Bilimsel Yönetimin Esasları” isimli kitaplarında dört temel prensip ile açıklar (Taylor, 1911):

- Gerçek bir yönetim biliminin geliştirilmesiyle her işin en iyi nasıl yapılacağına belirlenmesi,
- Çalışanların bilimsel yöntemle seçilmesi ve sonuçta hangi çalışanın hangi işi daha iyi yapacağına ortaya konması,
- Çalışanların bilimsel eğitimi ve geliştirilmesi,

- Yönetimle çalışanlar arasında dostça iş birliğinin kurulması.

Taylor'un ortaya koyduğu “endüstriyel yönetim sistemi”, modern endüstrinin gelişmesinde etkisini sürdürmektedir (Köroğlu, Koç, 2017:2) ve günümüzdeki pek çok uygulamanın da başlangıç noktasıdır. Birkaç örnek ile açıklamak gerekirse; çalışanların bilimsel yöntemle seçilme anlayışı günümüzdeki işe alım süreçlerinin ayrılmaz bir parçası olan kişilik envanterleri, psikoteknik testler gibi değerlendirme yöntemlerinin temelini oluşturmuştur. Taylorizm’de verimlilik artışı için maddi teşvik sistemi ortaya konmuştur. Maddi teşvik ve prim süreçleri günümüzde işverenlerin performans değerlendirme sistemlerinin işlemlerini sağlayan ve hatta satış bazlı rollerde aylık/çeyreklik bazda daha fazla satmaya teşvik eden bir sistemdir. Taylorizm'den ilham alınarak geliştirilen maddi teşvik esasları, verimli işler yapanları ve yeni buluşlar ortaya koyanları teşvik etmek için manevi teşvikle birlikte kullanılmaktadır (Köroğlu, Koç, 2017:14). Günümüzde de şirket içi girişimcilik ve proje/fikir yarışmaları ile çalışanların yeni fikirler üretmesi maddi – manevi teşvik edilmektedir ve hatta bazı işverenlerin programlarında çalışanın kendi girişimini hayata geçirmesi için ödül olarak hibe verilir. Kurum içi girişimciliği destekleyen, bu amaca odaklı olarak proje ekipleri ya da inovasyon ekipleri istihdam eden pek çok şirket vardır. Örnek olarak Türkiye’nin önde gelen şirketlerinden Sabancı Holding’in ARF hem şirket içi hem de şirket dışı başvuru olarak yürüttüğü girişim hızlandırma programını gösterebiliriz.



Görsel 1: [Sabancı ARF Blog, 2023](https://www.sabanciarf.com/tr/blog/detay/Sabanci-ARF-On-Air-Demo-Dayde-14-girisimimizin-8i-20-Milyon-TL-ilave-yatirim-almaya-hak-kazandi/55/113/0)

(<https://www.sabanciarf.com/tr/blog/detay/Sabanci-ARF-On-Air-Demo-Dayde-14-girisimimizin-8i-20-Milyon-TL-ilave-yatirim-almaya-hak-kazandi/55/113/0> . 26

Şubat 2024)

Fayol'a göre teknik konulardan başka bir şey öğretmeyen eğitim sistemi, sanayi de olsa işverenlerin ihtiyacını karşılayamaz (Fayol, 2005). Fayol, özellikle mühendislik okullarında teknik bilgi ve beceri kazandırmanın yanı sıra mutlaka yöneticilik eğitimi de verilmesi gerektiğine vurgu yapmıştır (Karaboğa, Zehir, 2020: 58). Fayol'un tüm bu görüşleri günümüzdeki yöneticilik eğitimlerine yön verirken mühendislik fakültelerinde yönetim odaklı ders içeriklerine yer verilmesi, işverenlerin yönetici adaylarını ve üst düzey yöneticilerini MBA programlarına yönlendirmeleri Fayol'un Yönetim İlkelerini yansıtır. Ayrıca işverenlerin genç yetenekleri çekmek adına MT (Management Trainee) olarak kurguladıkları yönetici geliştirme programlarında da yönetici olmaya dair pek çok teknik olmayan, soyut beceri eğitimleri verilmektedir. Bu örnekler, işverenlerin eğitim bütçelerinde kapsamlı ve yatırım yapılan bir kalem olarak yer almaktadır, bu da Fayol'un Yönetim İlkelerinin günümüz anlayışını etkilediğinin göstergelerindendir. Taylor ve Fayol'un odak noktalarını göz önüne aldığımızda, Taylor daha çok iş süreçlerinin bilimsel olarak daha verimli hale getirilmesiyle ilgili çalışmalar yapmışken, aynı dönemde Fayol ise yöneticilerin rolüne ve genel yönetim ilkelerine odaklanarak işleri sınıflandırmıştır (Karaboğa, Zehir, 2020: 55).

Weber'in bürokrasi modelindeyse; ileri derecede iş bölümü ve merkezileşme sistemi vardır (Efil, 1999: 36). Bürokrasi modeli, pek çok araştırmacı tarafından hareket noktası haline gelmiştir ve aynı zamanda sanayi devriminde yaşanan değişimlere adapte olabilen, geçerliliğini günümüzde de koruyabilen bir kuramdır. Bazı ülkelerde veya örgütlerde klasik yönetimin hala kabul görmesinin nedenleri arasında basit olması, belirsizliği azaltan varsayımların varlığı, yöneticilerin anlayabileceği bir dille ifade edilmesi ve büyük ölçüde yöneticilerin katkılarıyla geliştirilmiş olması gibi faktörler sayılabilir (Çakar, 2018: 396).

Klasik örgüt kuramları, örgüt yazınının bir başlangıcı olma yönüyle önemli olsa da bireyi, insan doğasına aykırı bir biçimde tanımlayarak üretim aracı olarak görmüştür. Klasik örgüt kuramlarının, örgütü sadece maddi unsurlara dayandırarak açıklamaya çalışması, örgütün en önemli unsuru olan beşeri faktörlere yer vermemesi ve bu nedenle birçok problemin çözülememesi ve gerekli şekilde açıklanamaması (Öğütoğulları, Akpınar, 2016: 37) eleştiri almasına sebep olmuş ve neoklasik yönetim anlayışının ortaya çıkmasını sağlamıştır.

1.1.2. Neoklasik Dönemde Çalışan

1929 yılında ABD’de başlayan ekonomik krizden çıkabilmek için en uygun yöntem "daha verimli ve üretken olmak" olmuştur ve bu kriz sürecinde klasik örgüt kuramlarının eksikleri de tartışma konusu haline gelmiştir. Bu çözüm arayışı sürecinde örgüt alandaki araştırmalar başka bir odak noktası kazanmaya başlamış ve klasik teorinin yok saydığı insan doğası, neoklasik dönemde örgüt araştırmalarının odak noktası haline gelmiştir. İnsan ilişkileri hareketi olarak da tanımlanan neoklasik örgüt kuramı, klasik kuramdaki ekonomik rasyonelliği göz önünde bulundurmamakla beraber örgütün beşerî ve sosyal yönünü de ele almıştır. Neoklasik kuramda, örgütlerin temel ve en önemli unsuru olarak insan ve insan ilişkilerinin öne çıktığı, bu ilişkilerin verimlilik üzerinde etkili olduğu ve yönetici davranışlarının büyük önem taşıdığı tespit edilmiştir (Fişek, 1979: 40). Mary Parker Follett’in “Grup Etkisi”, Elton Mayo’nun “Üretim ve Çıktıda İnsan Motivasyonunun Etkisi”, Abraham Maslow’un “İnsan İhtiyaçları”, Douglas McGregor’un “Liderlik Türleri”, Chris Argris’in “İnsan ve Organizasyon Gelişimi” çalışmaları (Alpaslan, Kutaniş, 2007: 52) neoklasik örgüt kuramlarının başlıca örnekleridir.

Neoklasik örgüt kuramının temel ilkeleri ve özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz;

- İşverenin insan faktörüne ve insan ilişkilerine önem ve değer verilmesi,
- Yüksek performans için sosyal ve psikolojik faktörlerin (iletişim, liderlik, motivasyon) dikkate alınması,
- Çalışanların yönetim kararlarına katılması,
- Grup çalışması,

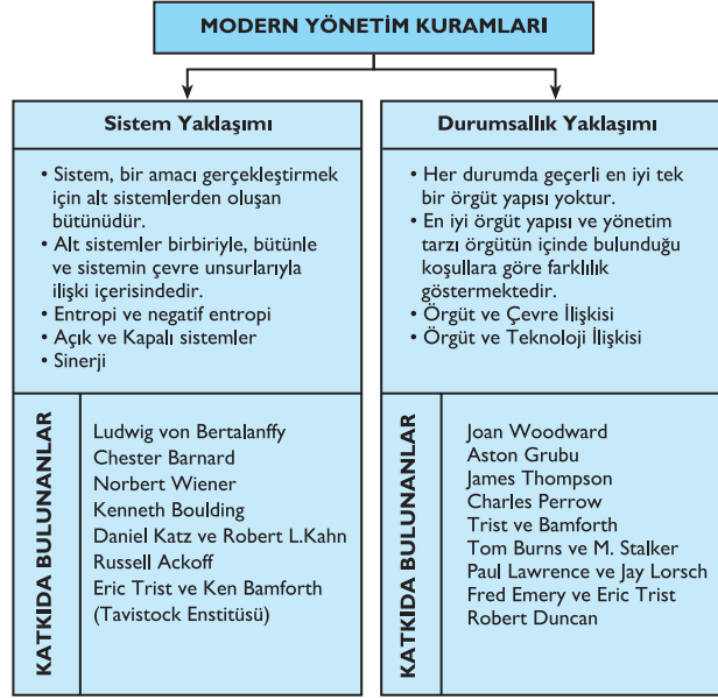
- Çalışanlar ve yöneticiler arasında iletişim,
- İş zenginleştirmeye önem verilmesi,
- İnsanlara yetki ve sorumluluk verilmesi,
- Çalışanların ücretlerinin iyileştirilmesi (Aktan, C. Coşkun, 2006: 8).

1920'lerin ortalarından 1960'lara kadar örgüt kuramında etkili olan neoklasik örgüt teorisyenlerinin, örgütleri sosyal varlıklar yerine bireysel ve grupsal özelliklerin ve tercihlerin bir toplamı olarak görmeleri en büyük eksiklikleri olmuştur (Öğütoğulları, Akpınar, 2016: 44). Bunun yanı sıra motivasyona fazla önem verdikleri için de eleştirilmişlerdir. Örgütü kapalı, dinamik olmayan ve çevresinden bağımsız bir sistem olarak ele alan klasik ve neoklasik kuramcılara 1960'larda gelişen modern örgüt kuramı bir eleştiri niteliğindedir. Özetle tüm liderlik stilleri veya şirketler için tek bir 'en iyi yol' ya da 'en uygun' yol olmadığı ifade edilmiştir.

1.1.3. Modern Dönemde Çalışan

Modern örgüt kuramı, diğer iki yaklaşımdan farklı olarak örgütü çevresindeki değişikliklere uyum sağlaması gereken, bütünsel ve etkileşimli bir sistem olarak ele almıştır. Bu yaklaşımda örgüt, dış çevreyle ilintilidir yani teknolojiye, ekonomiye, çevreye, zamana vb. göre şekil alabilmektedir. Örgüt; uyum gösterebilen, yani yaşamını sürdürebilmek için çevresindeki değişikliklere uymak zorunda olan açık bir sistem olarak ele alınmıştır (Koçel, 1999: 168).

Modern yönetim kuramı başlığı altında Sistem Yaklaşımı ve Durumsallık Yaklaşımı yer alır ve genel özellikleri aşağıda yer alan şekilde gibidir (bkz. Şekil 1);



Şekil 1: Modern Yönetim Kuramları (Saruhan ve diğ., 2012: 82)

Ludwing Von Bertalanffy tarafından ortaya atılan ve 1960 – 1970 yıllarında geliştirilen sistem yaklaşımında örgüt; sosyolojik, ekonomik ve teknik faktörleri de kapsayan bir sistem bütünü olarak ele alınmıştır. Yönetimde sistem yaklaşımı, yöneticiye yardımcı olan bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır ve yönetim kavramını bir süreçten ziyade yöneten kişiyle ilintili olarak ele alır. Yani yönetim dendiğinde bir süreçten çok o süreci yöneten kişi akla gelmektedir (Anameriç, 2010). Sistem yaklaşımının yöneticiye sağladığı yararlar şöyle sıralanabilmektedir;

- Yöneticiye, görevini sadece kendi fonksiyonları açısından değil, aynı zamanda bağlı olduğu diğer alt sistemleri ve çevre koşullarını da dikkate almasını sağlayarak daha geniş bir perspektif sunmuştur.
- Yönetici, örgütün yapısını alt sistemlerin amaçlarıyla uyumlu hale getirerek örgütün performansını artırmayı amaçlamaktadır.
- Yöneticinin, alt sistemlerin üst sistemlere katkıda bulunmasını belirleme fırsatı vardır.
- Yönetici, iç ve dış faktörleri kolaylıkla fark edebilme yetisine sahiptir.

Yukarıda sıralanan sistem yaklaşımının yöneticilere faydalarına baktığımızda büyük resmi görme, uyumlu ve iş birlikçi bir iş ekosistemi kurma, iç ve dış tüm etmenleri göz önüne alarak çalışma gibi günümüz liderlerinden beklenen ve liderlik gelişim programlarında da yer verilen pek çok nitelik görürüz.

Modern dönemde sistem yaklaşımının yanında, insanın çevresinde gerçekleşen olayların nedenlerini kavrama isteğini temel alan durumsallık yaklaşımı gündeme gelmiştir (Savcı, 1999: 45). Neo-modern Yaklaşım, Açık Sistem Yaklaşımı veya Koşulsallık Yaklaşımı olarak adlandırılan ve 1970’li yılların ortalarından itibaren gelişmeye başlayan ve büyük etki yaratan bu yaklaşım, özünde sistem yaklaşımının uzantısı ve gelişmiş şekli olarak görülebilir (Öztürk, 2003: 148). Temelde sistem yaklaşımı üzerine inşa edilen durumsallık yaklaşımı her işverenin benzersiz ve tek olduğunu belirterek örgütün oluşumunu iç ve dış tüm koşullara bağlar. Durumsallık yaklaşımına göre her zaman ve her yerde geçerli olacak mükemmel bir örgüt modelinden bahsetmek mümkün değildir çünkü örgüt çevresinde gerçekleşen durum ve koşullara göre şekil alan açık bir sistemdir.

Özetle durumsallık yaklaşımı iç ve dış çevrenin etkilerini göz önüne alan ve esnek olmayı, uyum sağlamayı, çevredeki değişen koşullara hızlı tepki vermeyi işverenlerin bir gerekliliği olarak gören bir görüştedir. 2020 yılının ilk aylarda baş gösteren COVID-19 pandemisi; öngörülemez oluşuyla, mevcut sisteme zarar vermesiyle, hızlı tepki verilmesi gereken bir süreç yaratmasıyla bir kriz niteliği taşımaktadır. Krizi yönetmek için; gerekli tedbirleri almak, sakin ve mantıklı bir şekilde çözüm aramak, zamanı verimli kullanmak ve çalışanları yönlendirmek gerekmektedir. Bunu başarabilmek için de durumsallık yaklaşımının söylediği gibi, krizin getirdiği koşullara uygun yönetim ilkelerinin ve yöntemlerinin belirlenip uygulanması gerekir (Brandstörn vd., 2004: 192). Pandemi ortamında durumsallık yaklaşımı zaruri olarak uygulanması gereken bir yaklaşım haline gelmiştir ve bunu başarabilen işverenler başarılı kriz yönetimleriyle kendileri ve çalışanları için yaşanan kriz anını bir avantaj haline çevirebilmişlerdir.

Modern dönemde işveren algısı, önceki yaklaşımlardan farklı olarak sadece kişiyi işe alan bir şirket olmaktan ziyade, çalışanları yönetim süreçlerine dahil eden,

nitelikli insan kaynağına önem veren, çağdaş yönetim ilkelerini benimseyen ve marka kimliğine sahip bir yapılanmaya dönüşmüştür (Baş, 2011: 30).

Örgüt kuramlarının son yüz yıl içerisinde yaşadığı bu değişimler işverenlerin “çalışana” olan bakış açısını ve işveren-çalışan ilişkisindeki uygulamaları da etkilemiştir. Günümüzde tüm bu kuram ve yaklaşımlardan beslenen örgüt yapıları oluştursak da yaşadığımız modern sonrası dönemde işverenlerin odak noktası “bilgi” haline gelmiştir.

1.2. BİLGİ TOPLUMUNDA İŞVEREN- ÇALIŞAN İLİŞKİSİ

Tarihsel değişim sürecinde iş alanı ve insan ilişkisi çeşitli büyük değişimlere uğramıştır. Alvin Toffler “Üçüncü Dalga” (1980) adlı kitabında “dalga” metaforuyla üç dönemden bahsetmektedir. Dünyada tarımın ortaya çıkması ile “birinci” dalga değişim yaşanmış ve yerleşik tarım kültürüne geçilmiştir. Sanayi devrimi ile, kitle üretim yapan fabrikaların önem kazandığı ve daha bürokratik işverenlere gereksinim duyulduğu “ikinci” dalga değişim gerçekleşmiş ve sanayi toplumu ortaya çıkmıştır. Bugün ise bilgi devrimi ile, bilgi toplumuna geçişi temsil eden “üçüncü” dalga değişim yaşanmaktadır (Vural ve Sabuncuoğlu, 2008: 11; Özer vd, 2004: 255). Toffler’in üçüncü dalga kavramı Castells’a göre “ağ toplumu” olarak da adlandırılır. Tarım toplumunda güç toprağa sahip olmakta odaklanırken sanayi toplumunda güç sermayeye sahip olmaya odaklanmaktadır. Bilgi toplumunda ise güç bilgiye sahip olabilmektedir (Ayaz 2012: 10). İletişim ve bilgi teknolojilerinde yaşanan gelişmeler bilgi devrimini başlatmış ve bu da bilgi toplumunun oluşmasını başlatan süreç olmuştur; 20. yüzyılın son otuz yılından beri bilgi, bir girdi olarak ekonomiyi, günlük yaşantıyı, kültürel ve siyasi çevreyi etkileyerek dönüştüren bir konumdadır.

Bu yaşanan toplumsal değişimlerin örgüt yapılanmalarında da yansımaları görünür hale gelmiştir. Bu bağlamda rekabet, kalite, bireyselleşme ve teknoloji vurgulanmaya başlanmış ve örgütler için bilgi odaklı yönetim tarzına geçiş yaşanmıştır (Özcan ve Barca, 2008: 24). Castells, bilgi toplumunda sınıf tabanlı bir farklılığın olmadığını, farklılığın temelinde yetenek ve eğitimden kaynaklı vasıflı-vasıfsız emek arasında gerçekleşebileceğini ileri sürmektedir (Ampuja ve Juha, 2015). Yani sanayi odaklı bir çalışan sınıfının varlığından söz edilmeyeceğini

vurgular. Sanayi toplumunda var olan düşük eğitim düzeyine sahip, yarı vasıflı veya vasıfsız mavi yakalı çalışan tipi, yerini yüksek eğitime ve daha donanımlı bilgi işçilerine bırakmıştır (Erdem, 2005: 548-541). Bilgi toplumunun temel dinamiğini oluşturan bilgi işçileri, zekalarını ve fikirlerini ürüne veya hizmete dönüştürebilen, sahip oldukları bilgiyi satışa sunarak veya ticaretini yaparak paylaşabilen, sürekli öğrenme arzusuyla hareket eden ve kendilerini geliştirmek zorunda olan çalışanlardır (Brown, 1999: 4). Bilgi işçileri, işverenlerin ikame edilemez en önemli değerlerinden biri olan insan sermayesini oluştururlar ve şirketlerinin onları geliştirmelerini, karar verici olarak ele almalarını isterler. Bu bağlamda küreselleşmenin ve teknolojinin gittikçe arttığı 21. yüzyıl şirketlerinin, mevcut paylarını koruyabilmeleri, çağı yakalayabilmeleri ve hatta doğru kararlar alabilmeleri için anahtar “insan” ve “insan odaklı yönetim” anlayışıdır (Şamiloğlu, 2002: 86).

Bilgiyi ve insanı odağına alan bilgi toplumu örgüt yapılanmalarında insan kaynaklarının rolü de gelişmiş ve artmıştır. Bununla birlikte bilgi toplumu hem öğrenen organizasyon yapılarının oluşmasına alan açarken hem de çalışma modellerini dönüştürmeye başlamıştır. Öğrenen organizasyonlar, yaşadıkları olaylardan tecrübeleriyle değişen durum ve koşullara adapte olarak kendini yenileyen, geliştiren yapılardır. Bu yapılanmanın sağlanabilmesi için tüm organizasyon, aynı vizyon ve hedefe doğru gidecek şekilde bir örgütsel öğrenme süreci geçirmelidir, çalışanları aynı hedefe yönleltmek için de şeffaf ve düzenli bir kurum içi iletişim süreci olmazsa olmazdır. Bilginin bu kadar hızlı aktığı, sosyal ve ekonomik projeksiyonun sürekli değiştiği bir ortamda çalışanların aynı vizyon ve hedeflere bağlı kalarak organizasyonu ileri taşıması için kurum içi iletişimin motivasyon sağlayıcı görev taşıması ve yönetimin de bu iletişimle paralel hareket etmesi önemlidir. Geçmiş örgüt yapılanmalarından farklı olarak bilgi toplumu insanı, karar verici olmak ister. Şirketlerin olduğu kadar insanların da hedefleri vardır ve bilgi toplumunda şirketler, çift yönlü bir kurum içi iletişim kurarak çalışanın istek ve beklentileri doğrultusunda da uygulama ve süreçlerini şekillendirmelidir. İnsanın ikame edilemez olarak görüldüğü bilgi çağı iş piyasasında çalışan ve şirketin karşılıklı beklentileri vardır, bu beklentilerin yönetiminde de sürekli ve şeffaf bir kurum içi iletişim oldukça önemlidir. Bu bağlamda işverenler çalışanlarıyla iletişim

kurmak adına bilgi toplumunun sunduklarından faydalandılar ve intranet, portal, kurumsal blog, mailing gibi dijital iletişim kanallarına yatırım yaparak işveren – çalışan iletişimini sağlamaya çalıştılar. Ayrıca bilgi teknolojilerinin sunduklarıyla birlikte çalışanlar, dönemsel olarak uzaktan da çalışabilecek teknolojik alt yapıya da erişmişlerdir. Uzaktan çalışma; COVID-19 pandemisi kapsamında yaygınlaşan bir model olsa da pandemi öncesinde de pilot uygulamalar veya haftada 1 gün uzaktan çalışma modeli gibi çözümlerle iş hayatında dönüşüm sürecini başlatmıştır. Çalışma modellerinin değişim sürecinin başlaması da bilgi teknolojilerinin gelişimiyle paralel ilerlemiştir diyebiliriz.

Hızla gelişen dünyada artık şirket ve organizasyonlar insanı merkeze alan, dijital ortamlar ve yapay zekâ desteği ile refah seviyesini maksimize etmek isteyen bir anlayış ortaya koymaktadır. Günümüz çağdaş örgütleri içerisinde insan kaynaklarını daha iyi bir biçimde yönetebilen işverenler rekabet ortamlarında ön plana çıkmaktadır (Aydemir, 2022: 85). Bilgi çağı şirketlerinin insan kaynakları birimlerinin insan sermayesi emanetçiliği, bilgi yönlendiriciliği, ilişki kuruculuğu ve hızlı yayılım uzmanlığı gibi yeni rolleri bulunduğunu belirtilmektedir (Hall - Hall, 2004: 44; Ferris vd., 1999: 388-394).

1.3. COVID-19 PANDEMİSİ VE PANDEMİ SONRASI DÖNEMİNDE İŞVEREN- ÇALIŞAN İLİŞKİSİ

2019 yılının Aralık ayında Çin'in Wuhan kentinde başlayan ve hızla dünyanın her yerine yayılarak bir kriz haline dönüşen COVID-19 pandemisi, ülkemizde ilk kez 11 Mart 2020 tarihinde görülmüştür. Mutasyona uğrayarak hayvanlardan insanlara geçen bir virüsten kaynaklanan COVID-19 salgını hızla tüm dünyaya yayılmış ve sadece sağlıkla ilgili bir sorun olarak kalmamış, çalışma ve sosyal yaşamın işleyişini derinden etkilemiştir. Pandemi süreci ekonomik, sosyal, eğitim, ulaşım, kültürel alanlar ve iş yaşamı olmak üzere yeni duruma uyum sağlanması gereken bir değişim sürecine ihtiyacı ortaya koymuştur (Kuruşcu, 2021: 91). Bu ani değişimin yaşandığı ve herkesin korku içinde olduğu pandemi sürecinde şirketler, ayakta kalabilmek adına iş süreçlerini, şirket yapılarını ve iletişimlerini

hızlıca değiştirmek, fiziki bir yapıdan online bir yapıya taşımak zorunda kalmıştır. Yukarıda da bahsedildiği üzere salgın gibi korku ve belirsizliğin olduğu bu zorlu ortamlarda şirketteki işleyişi sürdürmek, çalışanları yönetmek ve değişen koşullara hızlı yanıt verebilmek için şirket içinde çeşitli yönetsel düzenlemelerin gerçekleştirilmesi kaçınılmaz olmuştur (Teng-Calleja, 2020; Moon, 2020). Pandemi döneminde şirketler katı bir planlama süreci ve gelişen şartlara uygun hızlı kararlar verilmesi gerekliliği ile baş başa kalmıştır (Bailey ve Braslin, 2020). Arz-talep dengesini ve ekonomik yapıyı da baştan sonra etkileyen pandemi sonucunda bazı şirketler hayatta kalırken bazıları da ekosistemden elenmiştir. Hayatta kalan şirketler ise pandemi durumu karşısında kendi sektörlerinin izin verdiğince bazı sistem değişikliklerine gitmişlerdir. Bu bağlamda ofisler kapatılmış, seyahatler kısıtlanmış ve çalışanların güvenliği ön planda tutulmuştur. Geleneksel çalışma yöntemlerinin yetersiz kaldığı bu süreçte, uzaktan çalışma hızla yayılarak hem işverenler hem de çalışanlar tarafından benimsenmiştir (Başol ve Çömlekçi, 2021: 756). Uzaktan çalışma ya da hibrit çalışma sistemleri için özel prosedürler oluşturmuşlardır, Uzaktan Çalışmada Güncel Trendler (KPMG, 2022) raporuna göre 52 ülkeden 580'den fazla katılımcının %48'i işverenlerinin uzaktan çalışma alanında bir standart ya da prosedürü olduğunu, %27'si ise bunun üzerine çalışıldığını aktarmıştır. Özellikle alışveriş, eğitim, sağlık, bankacılık gibi alanlarda çalışanlar, fiziksel mekândan bağımsız olarak işleri internet altyapıları ile uzaktan çalışma yöntemi yaklaşımıyla dijital platformlar üzerinden sürdürmeye başlamışlardır (Güven, 2020: 252; Zarifoğlu, 2020: 109; Şen ve Batı, 2020: 75).

Şirketler, pandemi döneminde zorunlu olarak geçiş yaptıkları uzaktan çalışma sisteminde, hem çalışan bağlılığını ve motivasyonunu korumak için çözümler üretmiş hem de işteki verimi korumak adına çalışanların kontrolünü, yönetimini sağlamaya çalışmıştır. Bu süreçte şirketler; çalışanlarının fiziksel ve zihinsel refahını gözetmiş, çalışan bağlılığı sağlamak adına maddi ve manevi yeni uygulamalara geçilmiş, özellikle İK ve liderler bazında bağlılık ve iletişim bağları korunmaya çalışılarak online ortamda pek çok etkinlik düzenlenmiştir. Pandeminin fiziksel sağlığı tehdit eden tarafının yanı sıra sürekli evde olmanın ve belirsizliğin getirdiği psikolojik yıpranma göz önüne alınarak pek çok şirkette destek hatları kurulmuş ve

nefes egzersizi, yoga, sağlıklı yaşam gibi çeşitli konularda webinarlar düzenlenerek çalışanın mental sağlığına da önem verilmiştir. Yapılan pek çok uygulamada Kurumsal İletişim, İnsan Kaynakları ve İşveren Markası ekiplerinin ortaklaşa çabaları gözlemlenmektedir. Türkiye’de yer alan birkaç ulusal ve uluslararası kurumsal şirketten örnek vermek gerekirse; gıda üretimi yapan Eti, ofis çalışanlarını hızlıca uzaktan çalışma sistemine geçirmiş ve üretim tesislerinde de kişi sayısını azaltarak hijyen koşulları arttırılmıştır. Arçelik, çalışanlarının öncelikle ruhsal ve fiziksel sağlıklarına önem vermiş, bayi ve servislerde hijyen dönüşümlü çalışma ve sonrasında esnek ve evden çalışma sistemine hızlı bir geçiş yapmış, fabrika ve üretimdeki çalışanlara bilgilendirmeler yapılmış, ulaşımda, serviste ve yemekhanelerde denetim daha sıkı olmuştur. Şirket içinde bir “COVID-19 komitesi” kurulmuş, üst yönetim ve ekipleri her hafta bir gün toplantılar yapmış, “İyi Fikir Uygulaması” sürece eklenmiştir (Vatansever Durmaz, 2021: 174). Borusan Grubu ise “Dijital Ofis” ismini verdiği platform sayesinde, çalışanlarla üst yönetim mesajlarını ve sağlıkla ilgili bilgilendirmeleri paylaşarak kesintisiz bir iç iletişim sağlamıştır. Logo Grup ise fiziki dünyada neler yapılıyorsa online dünyaya da bunu taşımak yolunda adımlar atarak uzaktan tüm süreçleri yürütebilecekleri uygulamalar geliştirmeye önem vermiştir. Unilever de tüm çalışanlarına bilişim desteği sağlamış, fabrika ve sahada çalışanlar için yüksek güvenlik önlemleri alınmış, psikolojik ve mental konulara önem verilmiş, sosyal iletişim çerçevesinde her hafta dijital toplantılar yapılmıştır (Vatansever Durmaz, 2021: 177).

Örneklerde de gördüğümüz üzere pandemi sürecinde belki 10 senede gideceğimiz dijitalleşme yolculuğundaki adımlar hızlıca atılmıştır hem çalışanlar hem örgütler dijital çözümler üretmiş ve uygulamıştır. Bunun yanı sıra çalışanı ve özellikle çalışanın iyilik halini odağına alan örgüt yapıları ön plana çıkarken kurum içi iletişim fazlaca önem kazanmıştır. Ayrıca çalışanın sesine kulak veren, çalışan ile yönetimin daha çok bir araya geldiği uygulamalar gerekli hale gelerek demokratik örgüt yapısını güçlendirmiştir. Uzaktan çalışma modeli pek çok sektörde özellikle ofis çalışanları özelinde uzun soluklu olarak uygulanmıştır. 2022 yılında 25 ülke genelinde yapılan OECD anketi, yöneticilerin yaklaşık %63’ünün ve çalışanların %74’ünün COVID-19 sırasında uzaktan çalışma deneyimlerini genel olarak olumlu

değerlendirdiklerini ve çoğunun gelecekte de uzaktan çalışmaya devam etmek istediğini gösterse de (OECD, 2022) çalışanların uzun, esnek ve ekran başında geçen çalışma saatleri sebebiyle tükenmişlik hissi yaşadıkları da görüşler arasındadır.

Vakaların azalması ve “yeni normal” hayata dönüş yapılmasıyla birlikte pandemi sonrası dönem başlamıştır. Bu dönemi, halen içinde de bulunduğumuz ve pandemide yaşadığımız birtakım değişikliklerin alışkanlık haline geldiği bir dönem olarak nitelendirebiliriz. COVID-19 pandemisi öncesinde de duymaya başladığımız ve pandemi sırasında yaygınlaşan “uzaktan çalışma, esnek çalışma, hibrit çalışma” gibi yeni çalışma modelleri pandemi sonrası dönemde de devam etmektedir. Dünyanın en geniş profesyonel ağı olan LinkedIn’de paylaşılan iş ilanlarının çoğunda “hibrit” ibaresi görmek mümkündür. 2023 Yarıyıl İstatistikleri’ne göre çalışanlardaki uzaktan çalışma isteği 2022 yılında %66 oranındayken 2023’ün ilk yarısında bu oran %84’e yükselmiştir (Fenix İK Danışmanlığı, 2023). Yani bu çalışma sistemleri yeni normal düzen haline gelmiştir ve çalışanın beklentisi de bu yöndedir.

Yeni çalışma yöntemleri iş – özel yaşam dengesini de olumlu yönde etkilemiştir hatta Türkiye’de yapılan bir çalışmada evlilik ve aile ilişkilerinde iyileşme tespit edilmiştir (Alhas, 2022). Esneklik, işe gidip gelmeme ve bunun sonucunda ortaya çıkan zaman ve çaba tasarrufu nedeniyle potansiyel olarak daha iyi bir iş – özel yaşam dengesini teorik olarak kolaylaştırır ve bu da daha sonra aile ve rahatlama için kullanılabilir (Sarıpek vd., 2023: 22). Kurumsal şirketler, çalışanın iyilik halini ve esenliğini göz önünde bulundururken esneklik, hibrit çalışma, uzaktan çalışma gibi sistemler buna aracılık etmektedir, bu sebeple de pandemi sonrası dönemde yeni çalışma modellerinin kalıcılığı söz konusudur. Bunun yanı sıra uzaktan ya da hibrit çalışma sistemlerinin işverene maliyet avantajı ve operasyonel kolaylık sağladığı için işverenler tarafından da tercih edilmektedir. Özetle hem işveren hem de çalışan açısından yeni çalışma modelleri avantajlı ve tercih edilir duruma gelmiştir. Pandemi döneminde yaşanan hızlı dijitalleşmenin etkisi pandemi sonrası dönemde de devam etmektedir bu bağlamda işverenler, çalışanları için pek çok dijitalleşme ve programlama eğitimleri vermekte ve pek çok süreçlerine dijital platformları/programları dahil etmektedirler.

2. İŞVEREN MARKASI KAVRAMI VE İŞVEREN MARKASI YÖNETİM SÜRECİ

“Marka” kelimesi, Almanca “marc” yani sınır çizgisi, Fransızca’da ise “marque” yani ürün işareti sözcüklerinden türetilerek Türkçe’ye kazandırılmış bir kelimedir. Marka kelimesinin İngilizce karşılığı olan ‘brand’ kelimesi, etimolojik köken olarak eski İskandinav dillerinden ‘brandr’ sözcüğünden türemiştir. 1550’lerde kızgın demirle dağlamak anlamına gelen kelime, zamanla anlam genişlemesine uğramış ve 19. yüzyılda günümüzdeki anlamına kavuşmuştur (Harper, 2020). Ayrıca marka, yalnızca kullanılan ürünlerde değil, krallar ve imparatorlar tarafından güç ve otorite sembolü olarak da çeşitli amblem ve semboller ile kullanılmıştır (Ötken ve Yolbulan Okan, 2015: 13). 16. yüzyıldan günümüze kadar marka, farklı anlamlar taşımış ve farklı amaçlara odaklanmıştır. Aşağıda yer alan görselde (bkz. Görsel 2) görüleceği üzere marka, 16. yüzyılda bir tanımlama cümlesinden ibaretken günümüzde insanlar için bir anlam ifade etmektedir. Geçmişte sadece fonksiyonel faydaları ve işlevleriyle bir bütün oluşturan markalar; geldiğimiz noktada duygusal faydalar da sunarak rakipleri arasında ayrılmayı hedefler.



Görsel 2: 16. Yüzyıldan 21. Yüzyıla Markalaşma (Borça, 2010,

<https://www.yumpu.com/tr/document/read/5172340/markasunumu0210> , 12 Mart 2024)

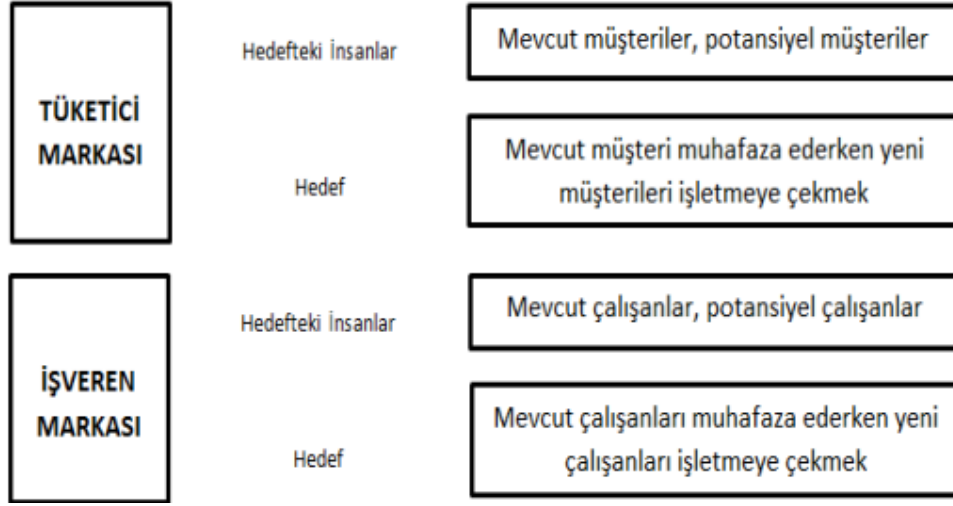
Günümüzdeki tanımına bakacak olursak marka; ürün veya hizmetin kökenini kanıtlayan ve rekabette farklılaştıran bir işaret veya işaretler setidir (Kapferer, 2008: 10). Levy’e (1959:119) göre ise marka, “İnsanların satın aldıkları şeylerin,

işlevlerinin yanında kişisel ve toplumsal anlamlarının da olduğu görülmektedir” şeklinde tanımlanmıştır. Amerikan Pazarlama Derneği’ne göre ise marka, “bir satıcı veya satıcı grubunun ürün ve hizmetlerini tanıtmak ve rakiplerinden farklılaşmak için tasarlanan bir isim, terim, işaret, sembol, tasarım veya bunların bileşimidir”.

Günümüz rekabet ortamında işverenlerin ayakta kalabilmek için farklılaştırıcı güç olarak tanımlanan markaya yatırım yapmaları kaçınılmazdır. Markanın avantajları ise şu şekilde sıralanabilir;

- Şirketlerin krizlere ve artan rekabet ortamına karşı hazırlık yapmalarına olanak sağlayarak dayanıklılığını artırır.
- Yapılan çalışmalar, kamuoyunda olumlu bir marka imajı oluşturarak şirketin prestijini artırır.
- Çalışanlar arasında moral ve motivasyonu yükselterek çalışanların performansını artırır.
- Ürünlerin piyasada merak uyandırmasına ve kabul görmesine olanak sağlar.
- Marka, düzenli bir şekilde satışları artırarak şirkete ticari bir değer katar.
- Marka, şirketin ve ürünün piyasada yer edinmesine olanak tanır (Ören ve Yüksel, 2012: 37).

Özetle marka, işverenler için vazgeçilemez bir kavram olmakla beraber özünde bir “sunum”dur. Marka, sadece bir logo veya isimden daha fazlasını ifade etmektedir, müşterilerin veya tüketicilerin şirket ve ürünleriyle ilgili hissettiği duygu ve düşüncelerin bir yansımasıdır. (Dereli ve Baykasoğlu, 2007: 113). Burada bahsedilen ürün, bir tüketim ürünü ya da bir işveren olabilir, tam da bu noktada tüketici markasıyla hem benzer hem de farklı dinamikler içeren işveren markası kavramı karşımıza çıkar. Her ne kadar şirketler markalaşma çabalarını ürün ve işveren markalarını geliştirme yolunda geliştirseler de markalaşma insan kaynakları yönetimi alanında da kullanılabilir (Backhaus ve Tikoo, 2004: 501). İnsan kaynakları alanında markalaşma için de pazarlama yöntem ve tekniklerinden yararlanılır fakat tüketici markası ve işveren markası arasında bazı farklar da mevcuttur.



Şekil 2: Tüketici Markası ve İşveren Markası Arasındaki Farklar (Baş, 2011 :30).

Şekilde de görüldüğünü üzere (bkz. Şekil 2) tüketici markası ve işveren markası, rakiplerden ayırışma gibi ortak bir pazarlama amacına sahip olsalar da hedef kitleleri, ulaşmak istedikleri hedefler ve iletişim kanalları açısından farklılaşırlar.

2.1. İŞVEREN MARKASI KAVRAMI

Modern dönemde işveren, klasik ve neoklasik anlayışlardan farklı olarak sadece çalışan çalıştırmanın yanında yönetim süreçlerine çalışanları da katan, nitelikli insan kaynağına değer veren, yeni yönetim anlayışını benimseyen ve marka kimliğine sahip bir kişi olarak değişim geçirmiştir (Baş, 2011: 30). Bilgi toplumuna geçişle nitelikli ve bilgili insan kaynağına ihtiyaç artmıştır ve şirketlerin sürdürülebilir olması adına da nitelikli insan kaynağının stratejik bir unsur ve rekabet faktörü olduğu anlaşılmıştır. Bu dönüşüm sonucunda da şirketler, çağa uyum sağlayan nitelikli insan kaynağını bünyelerine katmak için yetenek savaşlarına başlamışlardır. Literatürde işveren markası kavramı ilk kez 1990'lı yılların başlarında yetenek savaşları sırasında ortaya çıkmıştır (Clarke, 2009). Değişime ve küresel şartlara ayak uydurabilen işverenler, pazar içerisinde rekabet etme ve sektörde var olabilme mücadelesini sürdürecektir. İşveren markası, bu mücadelede korunabilme hatta üstüne çıkabilme noktasında belirleyici bir unsurdur. İşletmeler ikamesi olmayan insan sermayesini kendilerine çekerek rekabetçi avantajı yakalayabilmektedirler (Backhaus ve Tikoo, 2004: 503). Kavramın yaratıcısı Simon Barrow işveren markasını “işveren tarafından sunulan fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik yararlar paketi” olarak tanımlamaktadır (Mosley ve Barrow 2005). Bu yararlar; ücret, yan ödemeler, sosyal olarak sağladığı imkânlar, çalışma şartları,

psikolojik yararlar, çalışanın eğitim ve gelişimine katkıda bulunma vs. gibi yararlardır. İşveren bu yararları sağlamaya çalışırken kalitesini artırmakta ve imaj yaratmaktadır (Yılmaz ve Yılmaz, 2010: 295). Bu bağlamda da işveren markasının, insan kaynaklarına farklı bir boyut kazandıran, çok yönlü ve birden fazla kitleye odaklanan bir konseptte olduğunu söylemek mümkündür. İşveren markasında temelde odaklanılan 3 kitle bulunmaktadır. Bunlar; mevcut çalışanlar, potansiyel adaylar ve işten ayrılan çalışanlardır (Öksüz, 2012: 20). Bu farklı hedef kitlelere göre işveren marka kavramı, nitelikli mevcut çalışanları elde tutup yetenekli potansiyel adayları işverene çekmesiyle önemini daha çok arttırmıştır (Nayır ve Fındıklı, 2018: 2). Özetle böyle bir çevrede işveren markasının önem kazanmasının temelde dört nedeni bulunmaktadır (Biswas ve Suar, 2016: 58):

1. Markalaşmanın gücü,
2. Çalışanların katılımı konusundaki artan odaklanma,
3. Yetenek savaşı,
4. İnsan Kaynakları uygulamalarının çalışma hayatındaki etkisi.

Önemli bir rekabet unsuru haline gelen işveren markası, son yıllarda kurumların ilgisini oldukça çekmiş ve yetenekli insan kaynağı için cazip bir işveren olmak üzere uzun dönemli bir strateji olarak kullanılmaya başlanmıştır (Ötken ve Okan, 2015: 27). Bu bağlamda işveren markası, uygulamada akademiden daha aktif bir şekilde yer alan ve hatta şirketlerin organizasyon yapılarında işveren markası ekiplerinin oluşturulduğu bir noktaya gelmiştir.

2.1.1. İşveren Markası Tanımı, Kapsamı ve Özellikleri

İşveren markası, literatürde 1990’lardan itibaren yer almaktadır yani işveren markası araştırmaları görece literatürde yenidir fakat değişen rekabet koşulları çerçevesinde hem akademik açıdan hem de uygulamaya dökülmesi açısından hızlıca gelişen ve dönüşen bir kavramdır.

Literatürde çeşitli tanımlamaları bulunmakla beraber işveren markası temelde; işverenin mevcut ve potansiyel çalışanları için “çalışmak için arzu edilen yer” olduğunu anlatan iletişim çabalarıdır (Berthon vd., 2005: 153). Ayrıca işveren

markası bir şirketin, işveren olarak farklı ve çekici özelliklerine ilişkin içeride ve dışarıda yürüttüğü çabalardır (Berthon, Ewing ve Hah, 2005: 152). Çeşitli kaynaklardan derlenen tanımlamalar ise aşağıda yer alan Tablo 1’deki gibidir.

İşletmenin çalışmak istenilen yer olmak için mevcut ve potansiyel çalışanları ile iletişim kurma gayretlerinin toplamıdır.	(Berthon vd. 2005)
İşletmenin mevcut ve potansiyel çalışanlarını cezbetmek, motive etmek ve elde tutmak amacıyla yönelik olarak belirlediği değer, sistem, politika ve uygulamalardır.	(Erdemir,2007)
Bir işverenin kendisini işveren olarak farklı ve çekici kılan özelliklerine yönelik kesin bir algı oluşturabilmek için işverenin içinde ve dışında yürüttüğü çabalardır.	(Backhaus ve Tikoo, 2004)
Aynı zamanda, batılı bir kavram olup “önde gelen işveren” (employer of choice) olabilmek için stratejik görevin tanımlanmasıdır.	(Kapoor, 2010)
İşveren markası mevcut ve potansiyel çalışanların, ilgili paydaşların belirli bir işverene yönelik algılarını ve farkındalıklarını yönetmek için hedeflenen uzun soluklu bir stratejidir.	(Katoen ve Macioschek, 2007)
İşletmenin mevcut ve potansiyel çalışanlarının gözündeki imajıdır ve tüketici markası ile karıştırılmamalıdır.	(Kimpakorn ve Tocquer, 2009)

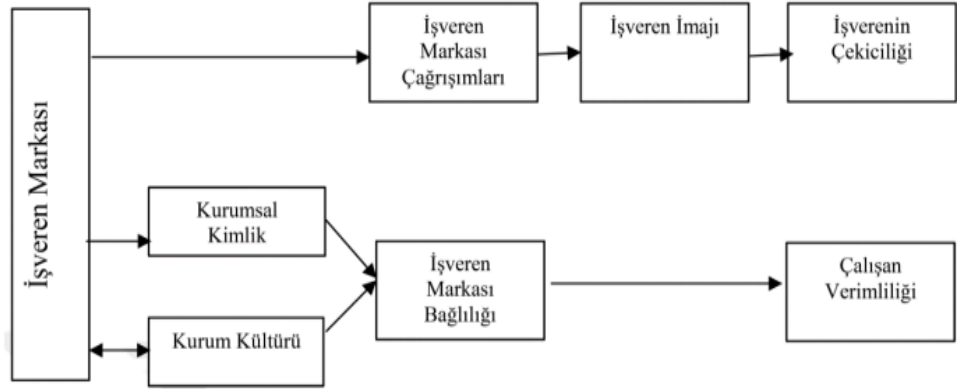
Tablo 1: İşveren Markası Tanımları (Aktaran Aygöl, 2018: 8-9)

Tüm bu tanımlamalardan yola çıkarak işveren markasının pazarlama ilkelerinden beslendiğini, stratejik ve uzun soluklu iletişim çabalarını içerdiğini ve farklı paydaşlar için iç ve dış pazarlama çabalarıyla “çekici” işveren olmayı amaçladığını söyleyebiliriz.

Farklı tanımlamalarda da vurgulandığı gibi işveren markası kavramı pazarlama yazınından uyarlanmıştır ve yönetiminde de pazarlama tekniklerinden yararlanılmaktadır (Tüzüner ve Yüksel, 2009: 57). İşveren markasında, “müşteri” denilince akla mevcut ve potansiyel çalışanlar gelmektedir. İşveren marka yönetiminde temel amaç, mevcut müşterileri (çalışanları) elde tutarken, yeni müşterileri de (aday çalışanları) kendine çekmektir (Baş, 2011: 29-30). İşveren markası projeleri öncelikle mevcut çalışanlar için yürütülür. Esas amaç çalışanların

deneyimlerini düzenlemek (ya da çoğu zaman) iyileştirmektir. İçeride çalışma şartları ve süreçlerini düzeltmeden, dış iletişime başlanırsa içerideki memnuniyetsizliği artacak ve inandırıcılık azalacaktır (Ayaz, 2017: 56). İşveren markası, insan kaynakları ve pazarlama iş birliği ile yürütülen içsel ve dışsal süreçlerden oluşmaktadır. “İçsel pazarlama, çalışan markalama aracılığı ile markanın değerini yaşayan bir çalışan kitlesi oluşturulurken; dışsal pazarlama ile en iyi adaylar işverene çekilmektedir” (Backhaus ve Tikoo, 2004: 503). Özetle işveren markası, kuruluşun “değerlerini”, “felsefesini”, “davranışını”, “sembolizmini”, “iletişimini” içeren değer teklifini yansıtarak hedef kitleye işvereni rakiplerinden ayıran olumlu bir görüntü oluşturur (Bali ve Dixit, 2016: 184) yani bir imaj çalışmasını da içinde barındırır.

Yukarıda yer alan tanımlardan da anladığımız üzere işveren markası, çok yönlü bir kavramdır, insan kaynakları ve pazarlama gibi farklı disiplinlerden parçalar içerir. İşveren markasının genel çerçevesini aşağıda yer alan Şekil 3 ile detaylıca gösterebiliriz.



Şekil 3: İşveren Markası Kapsamı/Çerçevesi (Backhaus ve Tikoo, 2004: 505).

Yukarıda paylaşılan şekle göre işveren markası sürecini birbirini tamamlayan iç ve dış faaliyetler gibi ayırmak mümkündür. İşveren markasının sistematik olarak çalışanlara kurum değerlerini aktarması, örgüt kültürünün, işine odaklanan benzersiz bir model ile iş hedeflerinin etrafında şekillenmesini sağlar (Backhaus ve Tikoo, 2004: 503). Bunun sonucunda da çalışan, bir bağlılık geliştirerek çalıştığı şirkette

tutunma eğilimi gösterir, sonucunda da verimliliği görmek mümkündür. İşveren markasının iç pazarlama faaliyetlerine ek olarak dış pazarlama faaliyetlerini de içerdiğini pek çok kez vurguladık. Dış pazarlama faaliyetlerinde ise hedef kitle, potansiyel çalışan kitlesidir. Potansiyel çalışanlar, işveren tarafından kontrol edilemeyen bilgi kaynaklarına dayanarak işveren marka çağrışımları geliştirirler, bu çağrışımlardan bir imaj belirlerler ve bu da örgütün çekiciliğini belirler.

İşveren markasının genel çerçevesi yukarıdaki (bkz. Şekil 3) etkileşimli akış içerisinde gerçekleşir. Her işverenin ister olumlu ister olumsuz olsun mutlaka bir işveren markası vardır ve bunun için şirketin büyüklüğü, küçüklüğü önemli değildir (Baş, 2011: 35). Bunun yanı sıra her işveren için tek bir işveren markası tanımlamasından bahsetmek mümkün değildir çünkü her şirketin kültürü, işleyişi, iç ve dış etkenlerle etkileşimi kendine özeldir yani her bir marka bir parmak izi gibidir. Bu noktada önemli olan işverenlerin uygulama ve faaliyetleri için kendilerine uygun tanımları yaratmalarıdır. Bu süreçte aşağıda yer alan 10 işveren markası anahtar faktöründen bahsedebiliriz (Demir, 2014: 14-15).

1. İletişim Faktörü: İşveren ve çalışanlar arasında etkili, şeffaf, güvene dayalı ve sağlıklı iletişimin önemini vurgular.
2. Müşteri Odaklılık Faktörü: Çalışanların görevlerini müşteriye odak alarak ve müşteri isteklerini dikkate alarak yerine getirmesini anlatır.
3. Uyumlaştırma Faktörü: Şirketin amaçları ile çalışanların amaçlarının uyumlu hale getirilmesini ifade eder.
4. Sadakat Faktörü: Çalışanın, görevlerini sadece maaş almak veya yöneticinin isteği üzerine değil, içinden gelerek yapmasını anlatır.
5. Sahiplik Faktörü: Şirkete bağlılığı olmuş bir çalışanın, şirketini kendi iş yeri gibi görmesini ifade eder.
6. Tavır Faktörü: Bir çalışanın; şirketinin değerlerine, hedeflerine ve şirkete olan inancını ve tutumunu anlatır.
7. Bağlılık Faktörü: İşveren markası ile çalışanların şirkete olan bağlılık ve aidiyet duygularını tanımlar.

8. Dahiliyetlik Faktörü: Şirkete bağlılığı oluşmuş bir çalışanın, görevleri dışında ekstra çaba sarf etmesini ve şirket hedeflerinin kendi hedefleri haline gelmesini tanımlar.
9. Amaçlar Faktörü: İşveren markası katkısıyla bağlılık oluşmuş bir çalışanın, şirketin hedeflerini anlaması ve bu doğrultuda takım çalışması yaparak hedefe koşmasını tanımlar.
10. Adanmışlık Faktörü: Çalışanların, sadece kısa vadedeki değil uzun vadedeki hedeflere de kendilerini adanmışlarını ifade eder.

İşveren markası anahtar faktörlerinden yola çıkarak işveren markasının genel özelliklerini Yavuz (2019: 9) şu şekilde sıralamıştır;

- İçsel ve dışsal iletişim süreçlerini yürütür.
- Faaliyetlerinde çalışanı ve şirketi odağına alır.
- Hedef kitlesini mevcut çalışanlar ve potansiyel çalışanlar yani adaylar oluşturur.
- İdeal bir işveren olma hedefi için çabalar.
- Mevcut çalışanların elde tutulmasını ve potansiyel çalışanların yani adayların şirkete başvuruda bulunmasını hedefler.
- Gerçekleştirdiği faaliyetlerin şirkete etkisi; yüksek bağlılık sahibi, kaliteli ve yüksek performanslı çalışanlara sahip olmaktır.
- Tüm bunların sonucunda piyasada rekabet avantajı sağlamayı amaçlar.

Belirtilen 10 anahtar faktörden yola çıkarak sıralanan işveren markası özelliklerine ek olarak işveren markası kavramını karakterize eden başlıca özellikler Ören ve Yüksel'e göre (2012: 39) şu şekildedir:

- Aggerholm, Kryger ve Cristia'nın belirttiğine göre, marka ve işveren markası kavramları, birbirleriyle bütünsel olarak ele alınmalıdır. İşveren markası, markanın temel yapısıyla uyumlu bir şekilde işveren ve çalışan ilişkileriyle özdeşleşir.

- Backhaus ve Tikoo'nun ifadesine göre, işveren markası, mevcut veya potansiyel çalışanların ve işverenin farkındalıklarını yönetmek için belirlenen uzun vadeli plandır. Bugünün şirketleri, potansiyel çalışanları çekmek ve mevcut çalışanları kurum kültürüne ve stratejisine entegre etmek için işveren markası kavramını yoğun bir şekilde benimsemektedir.
- Schlager, Mareika, Peter ve Joel'in analizine göre güçlü bir işveren markası, daha geniş bir müşteri kitlesine ulaşma fırsatı sağlar, müşteri deneyimini iyileştirir ve çalışanların işverene karşı olumlu bir tutum sergilemelerini teşvik eder.
- Kuchеров ve Elena'ya göre, bazı araştırmacılar işveren markasını iç marka kavramı olarak değerlendirirken, diğer araştırmacılar ise bu kavramı, psikolojik sözleşme teorisinin farklı bir versiyonu olarak tanımlamakta ve örgütsel ilişkilere etkisiyle birlikte değerlendirmektedirler. Ayrıca, bu kavram etkili insan kaynakları yönetimiyle ilgili olup, çalışanların etkili bir şekilde yönetilmesi için hedef kitle seçimi, terfi gibi yöntemlerden de yararlanmaktadır. Tüm bu yaklaşımların temel amacı, işverenin mevcut ve potansiyel çalışanlar karşısındaki cazibesini ve çekiciliğini artırmaktır (Kara, 2013: 54).

Başka bir kaynakta ise işveren markasının temel özellikleri aşağıda belirtilmektedir (Martin, 2005: 272);

- İşveren markalaması, işverenin kendi markasını potansiyel ve mevcut çalışanlar üzerinde olumlu bir şekilde konumlandırma sürecidir.
- Markalama aktiviteleri hem içsel (çalışanlar arasında) hem de dışsal (potansiyel çalışanlar ve genel kamuoyu arasında) düzeylerde gerçekleşir.
- Markalamanın hedefi mevcut ve potansiyel çalışanlardır.
- İşveren markası, pazarlama ve İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) yazınından beslenir.

- İşverenin amacı, nitelikli çalışanlarını tutundurarak işveren bağlılığı oluşturmaktır.
- Başarılı bir işveren markalaması süreci sonunda şirketler, nitelikli ve aidiyeti yüksek bir insan kaynağı yaratarak yetenek savaşını kazanmakta ve dolayısıyla rekabet avantajı elde etmektedir.

Aşağıda yer alan Tablo 2 ile de İşveren Markası Özellikleri'ni özetleyebiliriz:

	İşveren Markası
Markalama Faaliyetlerinin Yönü	Hem İçsel Hem Dışsal
Markalanan Varlık	Örgüt
Markalama Aracı	Mevcut ve Potansiyel İşgörenler
Kaynağı/Kökü	İnsan Kaynakları ve Pazarlama Yazını
İnsan Kaynakları Faaliyetleri	İşe Alma ve İşgören Seçimi Reklam İçsel ve Dışsal İletişim Benchmarking(Kıyaslama)
Amaç	İşletmenin, yeni kaliteli potansiyel işgörenleri etkilemesini ve varolan işgörenlerin devamlılığını sağlamayı amaçlar
Amaçlanan Çıktılar	Yetenekli işgörenlerin kazanılması için verilen savaşın kazanılması, Yüksek kaliteli, yüksek motivasyonlu ve yüksek performans gösteren işgücü Rekabetçi üstünlük sağlama

Tablo 2: İşveren Markası Özellikleri (Babcanova vd., 2010: 56)

İşveren markasının genel olarak, mevcut çalışanların tutundurulması, potansiyel çalışanların şirkete çekilmesi ve her ikisi için işverenin en iyi çalışma yeri olarak kabul edilmesi ve işveren çekiciliğinin artırılması için uygulanan stratejiler, faaliyetler, uygulamalar ve değerlerden oluşan bir bütün olarak tanımlamak mümkündür. (Ötken ve Okan, 2015: 34-35).

2.1.2. İşveren Markası ile İlişkili Kavramlar

İşveren markası kavramı geniş bir uygulama alanını kapsamakla birlikte şirket içinde ve dışında, İnsan Kaynakları ya da Pazarlama yazınıyla ilişkili pek çok kavramla bağlantıdadır. İşveren markasında temel amaç potansiyel çalışan ve mevcut çalışanlarda olumlu bir algı yaratarak bunu da çeşitli şekillerde şirketin yararına kullanmaktır. İşveren markasının oluşumu için kurum itibarı, kurum kimliği, kurum

imajı ve çekiciliği olmazsa olmazdır. Bu çerçevede aşağıda yer alan bölümde işveren markası ile ilişkili kavramlar tanımlanacaktır. Bu kavramlar Kurumsal İtibar, Kurumsal İmaj, Kurumsal Kimlik, Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Örgütsel Çekicilik, Liderlik ve Motivasyonel Dil şeklinde sıralanır.

2.1.2.1. Kurumsal İtibar

İtibarın sözlük anlamı, bireyin takındığı söz ve davranışsal hareketler hakkında arkadaş çevresinde, çalıştığı kurumda veya toplum nezdinde oluşan genel imajdır (Budd 1994: 11). Bireylerin itibarı olduğu gibi işverenlerin de itibarları vardır. İtibar olgusuna yönelik çalışmalar 14. yy'a kadar dayandırılırken kurumsal itibar kavramı ilk kez 1940'lı yılların sonunda Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) halkla ilişkiler disiplininde yazına kazandırılmıştır (Bilginer, 2023: 17). Günümüz bilgi çağında itibar çabuk kazanılabildiği gibi kısa bir süre içinde de yok olabilmektedir bu sebeple de kurumsal itibarın yönetimi, işverenler için stratejik ve planlı bir çabadır. Kurumsal itibar, işverenin sürdürülebilir başarısında büyük bir role sahiptir ve hatta Bosch'un kurucusu Robert Bosch'un "İtibarımı kaybetmektense para kaybetmeyi tercih ederim" sözü, itibar kavramının önemine işaret etmektedir (Fombrun, 1996).

Kurumsal itibar genel anlamıyla bir işverenin değerleri, etiği ve genel performansı ile ilgili olarak kamuoyunun sahip olduğu algıyı ifade etmektedir (Koçyiğit, 2017:2539). Fombrun'a göre itibar; örgütün tüm bileşenleriyle birlikte ifade ettiği toplam değer in göstergesidir (Fombrun, 1996: 37) ve çevrenin, işverenin iyi ya da kötü olduğuna dair algılamaları, yani diğerlerinin işvereni nasıl gördüğü sorusunun cevabı, kurumsal itibarı oluşturmaktadır (Çiftçioğlu, 2008:549). Kurumsal itibar; şirketin hissedarlarına, çalışanlarına ve potansiyel çalışanlarına, aynı zamanda da sivil toplum kuruluşlarının beklentilerini ve taleplerini nasıl ne şekilde karşılayabildiğini anlatırken, kurum hakkında ise medyada oluşturulan enformasyon sonucunda kurum üzerinde yaratılan ve algılanan değerlerin toplamı olarak ifade edilir (Okay-Okay, 2001: 452; Eryılmaz, 2008: 160; Özkan, 2009: 76). Kurumsal itibar, elle tutulabilir bir kavram değildir, Kadıbeşgil'e göre "bir örgütün yarattığı

güvenin toplam pazar içindeki soyut olan değerlerin karşılığıdır” (Kadıbeşegil 2006:55). Dolayısıyla da bir para birimi ile ölçülememektedir. Özetle kurumsal itibar; işverenlerin tüm iç ve dış paydaşlarının algılarına dayanan ve olumlu olması halinde işverenlere rekabet avantajı sağlayan bir değerler bütünüdür. Bununla birlikte kurumsal itibar; etik ve sosyal sorumluluk olmak üzere 2 önemli bileşenden oluşur. Ek olarak finansal performans, toplumsal çevre, ürün ya da hizmetin kalitesi, kurumsal liderlik, vizyon ve hatta yöneticinin niteliği de itibarı etkileyen diğer bileşenlerdir (Alsop, 2004:10). Bu kadar farklı bileşenden meydana gelen ve işverenlerin başarısı için kritik olan kurumsal itibarın etkin ve başarılı yönetimi için (Kuyucu, 2003: 20);

- Şirket için kritik öneme sahip kişilerin tanımlanması,
- Şirketin rakipler arasındaki mevcut görünürlük ve güvenilirliğinin gerçekçi bir şekilde değerlendirilmesi,
- Şirketin kontrol edebildiği ve şekillendirebildiği faktörlerin şirketin konumlandırmasını oluşturmadaki kullanımın belirlenmesi,
- Şirketin farklılaşmış bir konuma ulaşıp ulaşmadığının ve hedef kitleleri açısından etkili bir konuma sahip olup olmadığının belirlenmesi,
- Hedef kitlelere ulaşmak için geniş iletişim taktiklerinin kullanılması, onların zihinlerine ve kalplerine etki etmek için yolların belirlenmesi.

Kurumsal itibar kavramının işveren markası ile ilişkisine değinecek olursak bu iki kavramın da çalışan ve potansiyel çalışan açısından olumlu algı yaratmak için insan kaynakları faaliyetlerini ele aldığını ve çalışan odaklı bir tutum sergilediğini görebiliriz. Ayrıca iş dünyasında olumlu itibara sahip olan şirketler, nitelikli işgücünü çekme ve örgütte tutma konusunda, diğer şirketlere kıyasla avantaj elde etmektedirler (Çiftçioğlu, 2008: 153-154) bu sebeple de olumlu itibar, işveren markasına avantaj sağlar diyebiliriz. İşveren markasının cazibesi ve kurumsal itibara bağlı olarak işveren markası, iş başvurusu sayılarını ve başvuranların kalitesini etkilemektedir (Arachchige ve Robertson, 2011: 31). Bu da uzun vadede şirkette nitelikli bir insan kaynağı oluşumunu sağlar. Şirketin

ofis ortamı, çalışma koşulları, şirketin çalışanlarına ve paydaşlarına sağladığı gelişim fırsatları, kurum kültürünü geliştirme çabaları gibi hususlar da kurumsal itibarı etkilemektedir (Bozkurt, 2011: 154). Kurumsal itibarın mevcut ve potansiyel çalışanlara dokunan alanları sonucunda işverene dair algılar oluşur. Bu algılar şirketleri Universum, Great Place to Work, Happy Place to Work, Realta kurumların düzenlediği ‘En İyi İşveren’, ‘Çalışılacak En İyi Yer’ gibi sıralamalarda üst sıralara taşır. İşverenler, düzenlenen “En İyi İşveren” sıralamaları için aracı kurumlara ödemeler yapar, tüm çalışanlarını bu değerlendirme sürecine dahil eder ve olumlu bir kazanım olması halinde de bu başarısına iç ve dış pazarlamada yer verir. Yani işverenler, olumlu itibarı oluşturma ve duyurma konusunda maddi-manevi efor sarf etmekten kaçınmaz hale gelmiştir bu da itibarın işverenler için ne kadar önemli bir noktada konumlandığını gösterir niteliktedir.

Kurumsal itibar kavramı imaj ve kimlikle birlikte ele alınır ve zaman zaman da imaj ile karıştırılabilir. Kimlik kavramı, işverenin iç yapısının nasıl görüldüğünü tanımlarken, imaj dış görünümünü ifade etmektedir. İtibar kavramı ise her iki kavramı da içine alarak daha geniş bir tanımlı kapsamaktadır (Saruhan ve Yıldız, 2009:293). Ek olarak itibar, iç ve dış tüm paydaşların imaj ise dış paydaşların işveren ile ilgili algılamalarıdır. Kurumsal itibarı tanımlarken kurumsal kimlik ve kurumsal imaj kavramlarına da yer vermek gerekli olacağından sonraki başlıklarda bu kavramlar incelenecektir.

2.1.2.2. Kurumsal İmaj

İtibarı oluşturan unsurlardan biri olan imaj kavramsal olarak, bir bireyin, bir topluluğun veya kurumun kendisi hakkında başkalarında yaratmak istediği ya da bıraktığı izlenimi ifade etmektedir (Çelik vd., 2008:222). İmaj, bir kişi veya işverenin diğer kişilerce veya işverenlerce olumlu veya olumsuz olarak algılanan, zihinlerinde çağrışım yaptıran olgulardır (Gümüş 1995: 124). Kurumsal imaj, kurumsal kimlik bileşenlerinin etkisiyle meydana gelen, şirketin iletişim stratejileriyle yönünü belirleyen ve her bir paydaş grubuna göre değişen anlık algılamalardır. (Allessandri, 2001: 178; Argenti, 2003: 72; Bromley, 2000: 241; Dowling, 2016: 20; Fombrun,

1996: 37). Özetle imaj, işverenin inandığına göre değil, izleyicilerinin zihninde var olan işveren hakkındaki duygu ve inançlara göre şekillenir (Jo Hatch ve Schultz, 1997: 358)

Güvenilir bir kurumsal imaja sahip işverenler hem ürünlerine yoğun talep görmekte hem de gerekli nitelikli insan kaynağını bulmada önemli rekabet avantajı elde etmektedir (Yalçın ve Ene, 2013: 116-118). İmaj ve işveren markası arasında güçlü bir ilişki vardır, kurumsal imajın bir parçası olarak işveren markası imajı kavramını da görürüz. İşveren marka imajı, şirketin bir işveren olarak gerçekleştirdiği kurumsal faaliyetlerin ve niteliklerin dış çevresine yansımaları olarak tanımlanmaktadır (Çelik, 2018: 19). İmaj, sunulan bir değerler paketidir ve bu bakımdan işveren markasıyla sıkı bir ilişki içindedir. Bu değer paketi, müşterilere bir ürün veya hizmet hakkında, potansiyel çalışanlara ise sunulan değerler hakkında vaatler içermektedir. İmajın potansiyel çalışanların işverenin cazibesine yönelik algılarını etkilemesi, işveren markalamasının odak noktasının imaj olmasını sağlayan en önemli etken olarak kabul edilmektedir. (Kara, 2013: 49). Çekici gelen örgüt imajı sayesinde yetenekli adaylar, şirkette yer alabilmek için yarışır hale gelmektedir (Yılmaz ve Yılmaz, 2010: 301).

Highhouse ve arkadaşları, işveren imajının temel bileşenleri olarak belli başlı unsurla belirlemiştir. Bu unsurlar, çalışanların elde tutulması, reklam, tanıtım, işyerinin fiziksel ortamı, marka bilinirliği, müşteri memnuniyeti, işyerinin coğrafi konumu, maaşlar, ürün imajı, adayların sektör deneyimleri ve söylentileri, itibar, iş yoğunluğu, meslektaşlar, çalışma saatleri ve iş çeşitliliği gibi faktörleri içermektedir. (Yılmaz ve Yılmaz, 2010: 302).

Yukarıda belirtilen bileşenler çerçevesinde işverenler, imajlarını şekillendirirken farklı yöntemler kullanırlar ve nitelikli çalışanları işverenlerine çekmek için imajı şekillendirmenin yolu sosyal etkileşimden geçer. Sosyal etkileşim, potansiyel çalışanların işverene dair düşünce, tutum ve davranışlarını etkileyerek değer yaratma adına yaptıkları çalışmaların tümüdür. Bununla birlikte sosyal etkileşimin meydana geldiği üç ortam bulunmaktadır (Sakallı 2001: 15):

- Medya aracılığı ile oluşan ortam,

- Bireyin işvereniyle arasında yaşadığı iletişim,
- Adayların seçim sürecinde ortaya çıkan ortamlar.

Günümüzden pek çok sosyal etkileşim örneği vermek mümkündür. Yetenek savaşlarının büyük bir cephesi olan dijital medya kanallarında işverenlerin çoğu aktif olarak yer almaktadır, hem iş bulma ağı olan LinkedIn hem de Instagram, Twitter ve Youtube gibi sık kullanılan içerik kanalları işverenlerin konumlandığı noktalardır. Bu kanallar aracılığıyla işverenler; kurum kültürlerini, liderlerini, çalışma ortamlarını, sosyal faydalarını, şirketteki sosyal yaşantıyı ve daha nice çekicilik faktörünü tanıtarak bir imaj çalışması yürütürler. Kitleli iletişim kadar kişilerarası iletişim de işverenler için imaj çalışmasında yer alan bir alandır. Bu bağlamda işverenlerin üniversite kampüs etkinliklerinde öğrencilerle sohbet ortamında bir araya geldiği ve genç yeteneklerin, şirketi çalışanın deneyiminden dinlediği etkinlikler sıkça gerçekleştirilmektedir. Bu durum ağızdan ağıza pazarlama etkisi yaratarak işverene dair bir algı geliştirilmesine destek olur. Kampüs ve networking etkinliklerine ek olarak işe alım sürecinde de aday ve işveren birebir bir iletişim kurar, bu da adayın işverene dair düşünce ve davranış bütününe etkileyen bir etkileşimdir.

Fakat işveren markası imajı sadece adayları hedef alan bir çalışma alanına sahip değildir aynı zamanda mevcut çalışanlar da işveren markası imajı ile etkileşim halindedir. Çalışanlar bir şirketin en önemli paydaşlarıdır ve çalışanların şirkete ilişkin algıları şirketin performansını önemli ölçüde etkileyebilmektedir (Çakırkaya, 2017). Olumlu bir imaj, çalışanların “iyi ki bu şirketin bir parçasıyım” demesini sağlamaya ve pozitif bir çalışma ortamı yaratmaya yardımcı olabilir böylece motivasyonu ve aidiyeti daha yüksek çalışanlar ile daha yüksek bir iş performansı yaratmak mümkündür.

Kurumsal imajın bir parçası olarak ele aldığımız işveren markası imajı, şirket içindeki değerlerin dışarıya yansıtılmasıyla gerçekleşir yani bir nevi kurumsal kimliğin dışarıya yansıtılan yüzüdür. Bu nedenle de kimliği olmayan bir işverenin kurumsal imajı söz konusu olmamaktadır. Bilinçli bir çaba ile oluşturulan kurum

kimliği sayesinde işveren imajı hedef kitleye iletilmekte ve işveren tanınırlığı artmaktadır (Kara, 2013: 51; Buğdaycıoğlu, 2014: 10).

2.1.2.3. Kurumsal Kimlik

Kimlik insanın “ben kimim” sorusuna yanıt bulduğu bir kavramdır (Bilgin 1995: 65). Kurumsal kimlik de örgütün karakterini ve değerlerini ifade etmektedir (Yılmaz ve Yılmaz, 2010: 302). Kimlik, şirkete özel ve ayırt edici olan özelliklerden meydana gelmelidir. Örgütler kendini farklı kılacak özelliklerini ortaya koyabilmeli, farklılaşmak istediği noktalara odaklanmalı ve bu alanlarda benzersiz değerler yaratmak için uzlaşmalıdırlar (Kuyucu, 2003: 15). İşletmeler, çekici bir kurumsal kimlik oluşturarak kendilerini rakiplerinden farklılaştırabilmektedir, benzersiz ve tanınabilir bir marka yaratabilmektedirler (Aktuğlu, 2016). Kurum kimliği, kurumun geçmişten günümüze yapmış olduğu tüm faaliyetleri ve yapılan imaj çalışmalarını kapsar (Görpe 2001: 26). Wally Olins’e göre kurum kimliği dört noktayı yansıtır (Olins 1990: 108);

1. Kim olduğunu,
2. Ne yaptığını,
3. Nasıl yaptığını,
4. Kim için yaptığını.

Genel anlamıyla kurum kimliği, örgütün kendini nasıl gördüğüyle ve çalışanın örgütü nasıl gördüğüyle ilintilidir yani çalışan deneyimine de bağlı bir kavramdır, bir nevi “Biz kimiz?” sorusuna verilen bir cevap olarak karşımıza çıkar. Kurum kimliği, işveren çekiciliği yaratan bir noktadadır. Potansiyel çalışanlar bağ kurabildikleri, benzer değerlere sahip oldukları, kişiliklerini geliştirebildikleri, toplumda da güçlü bir algısı olan kurumlarda yer almayı tercih etme eğilimindedir. Buna dayanarak örgütün kimliğini iki yönlü olarak incelemek mümkün olmaktadır. İlki, örgüt çalışanlarının işverene ilişkin imajı; ikincisi ise, örgüt çalışanlarının toplumun kuruma ilişkin imaj algılarını değerlendirmeleridir (Kara, 2013: 51). Dolayısıyla toplumun algılamaları çalışanlara, örgüte atfedilen özelliklere kendilerinin sahip olduğunu düşündürttüğü için son derece önem arz etmektedir

(Yılmaz ve Yılmaz, 2010: 303). Ayrıca kurumsal kimlik; şirketin misyonunu, değerlerini ve hedeflerini ileterek çalışanların motive olmalarını ve şirketin başarısına katkıda bulunmalarını sağlamaktadır (Eraslan vd., 2008). Özetle etkin bir kurumsal kimlik; çalışanın imajını geliştirme, işverenin sağladığı itibar, işverenin değerlerini özümseme ve aidiyet gibi işveren markasının psikolojik faydalarını yaratır. Bu da aidiyeti yüksek ve işe odaklanmış verimli insan kaynağını meydana getirebilir.

Planlı iletişim çabalarıyla sunulan kurumsal kimlik, imajın iletilmesini uygun hale getirmekte ve şirketin bilinirliğiyle kabul edilirliliğini artırmaktadır (Yılmaz ve Yılmaz, 2010: 303).

2.1.2.4. Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS)

Rekabet üstünlüğü sağlamak için farklı olmanın neredeyse zorunluluk haline geldiği günümüzde, işverenlerin kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) bilinci ile faaliyetlerini yürütmeleri önemli bir farklılaşma unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır (Kaya, 2008: 97). İlk kez 1953 yılında H. Bowen tarafından “Social Responsibilities of the Businessman” adlı makalede yer alan Kurumsal Sosyal Sorumluluk kavramı, işverenlerin kaynaklarını toplum yararına kullanma yükümlülüğü olarak ifade edilebilir (İbrahim vd., 2006: 157). Ayrıca Kotler (2006:3); bu kavramı “işverenlerin, toplumun refah seviyesini arttırabilmek adına, sahip oldukları kaynakları kullanarak yürüttükleri isteğe bağlı iş faaliyetleri” olarak tanımlamaktadır. Burada yer alan “isteğe bağlı” ibaresi KSS’nin bir yasal zorunluluk değil, gönüllük faaliyeti olduğunu vurgular niteliktedir. Yine benzer bir tanıımı yapan McWilliams ve Siegel (2001: 117)’e göre, kurumsal sosyal sorumluluk, yasal gereklilikler ve şirketin ticari faydaları gözetilmeden yapılan toplumsal fayda faaliyetleridir. KSS’nin evrensel olarak kabul görmüş bir tanıımı olmamakla beraber en yaygın kullanılan tanımlardan biri Sürdürülebilir Kalkınma için Dünya İş Konseyi (World Business Council for Sustainable Development, WBCSD) tarafından yapılan tanıımıdır. WBCSD’nin tanımına göre; kurumsal sosyal sorumluluk, bir organizasyonun, ekonomik kalkınmaya öncülük edecek ve çalışanlarının, yerel topluluğun ve bir bütün olarak toplumun refahına katkıda bulunacak davranışta bulunma taahhüdüdür (Gocejna,

2016: 68). Şirketlerin KSS ya da Kurumsal Vatandaşlık davranışı göstermesi paydaşları tarafından “beklenen” bir davranış haline dönüşürken önemli bir rekabet unsuru haline de gelmiştir. İşletmelerin, ürettikleri ürünlerinin kalitesi başarılarında yeterli olmamakta, uzun süreli varlıklarını sürdürebilmelerinde mutlaka sosyal sorumluluk ve kurumsal vatandaşlık bilinci taşımaları gerekmektedir (Gözüyılmaz, 2013:4-5). Tüketici algısı, rekabet ortamının yoğunluğu, ülkelerin iş politikalarının şeffaflığı ve paydaşların şirket faaliyetlerini yakından takip edebilme imkanı gibi faktörler, kurumsal sosyal sorumluluğun önem kazanmasında ve şirketlerin gündeminde yer almasında etkili olmuştur.

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramının kapsamına bakacak olursak; çalışanların temel hak ve özgürlüklerine saygı gösterme, çevreye ve doğal hayata karşı saygı duyarak katkı sağlama, müşterilerine tercihleri doğrultusunda güvenilir ürünler sunma, içinde bulunduğu topluma sanat, eğitim, spor, sağlık gibi refahı yükseltecek alanlarda destek sağlama gibi geniş bir faaliyet kapsamından bahsedebiliriz. Bu kapsama göre KSS’nin pek çok iç ve dış paydaşa katkı sağlama, destek sunma gibi bir amacı olduğunu söylemek mümkündür. Bu bağlamda da stratejik ve sistematik yürütülen bir KSS çabasının işverenin pek çok farklı hedefine katkı sağladığını söyleyebiliriz. Argüden (2007: 40)’e göre KSS uygulamaları;

- Şirketlerin marka değerini artırır ve buna bağlı olarak piyasadaki konumunu güçlendirir,
- Nitelikli çalışanları çekme ve elde tutmada etkin bir rol oynarlar,
- Kurumsal öğrenme ve yaratıcılığı destekleyerek yetkinlik gelişimine katkıda bulunurlar,
- Şirketin yatırımcıların dikkatini çekmesinde aracı bir rol üstlenir,
- Yeni pazarlara girişte rekabet avantajı sağlarlar,
- Risk yönetimi sürecinin etkinliğini artırır.

KSS, çoğunlukla tüketici perspektifinden incelense de işverenlerin en önemli paydaşlarından biri de çalışanlarıdır. Sosyal sorumluluk faaliyetleri, tüketiciler için

güçlü marka algısı yaratmak ve rekabet üstünlüğü sağlamak, olumlu marka imajı ve farkındalığı yaratmak gibi faydalar sağlamanın dışında güçlü bir işveren markası yaratılmasında da üzerinde önemle durulması gereken stratejik bir araçtır (Ötken ve Okan, 2015: 126; Maheshwari ve Shankar Yadav, 2015: 602). Sosyal açıdan sorumlu işverenler, iyi çalışma koşulları, maddi imkanlar ve paydaşlarına sundukları katkılar nedeniyle piyasada itibar değeri yüksek işveren olarak algılanmaktadır (Tkalac Verčić ve Sinčić Ćorić, 2018: 446). Özetle sistematik KSS çabaları, işveren markası çekiciliğinde önemli bir etkidir ve işverene yeteneklerin çekilmesinde büyük bir rol oynar. Bunun yanı sıra KSS çabaları, işverenin mevcut çalışanları için de işe bağlılık, yüksek performans ve işte kalma niyeti gibi çıktılar yaratır. Bauman ve Stitka; KSS'yi çalışan tatminini sağlamak için bir kaynak olarak nitelendirmiş ve bunu dört psikolojik ihtiyaca dayandırmıştır (Aktaran Başal, 2019: 133; Bauman ve Stitka, 2012: 69- 74):

1. Güvenlik ve Emniyet İhtiyacı: İşverenlerin kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) alanındaki güçlü itibarları, çalışanlar için önemli bir etkidir. “Güvenilir” ve “destekleyici” bir işveren olarak algılanmak, çalışanların daha motive çalışmalarını sağlar ve iş tatminlerini artırır. Bu durum, işverenlerin KSS uygulamalarına ve sosyal sorumluluk projelerine yatırım yapmalarının önemini gösterir. Sonuç olarak, şirketlerin KSS'ye odaklanmaları hem iç hem de dış paydaşlar açısından olumlu algı oluşturur ve şirketin uzun vadeli başarısına katkıda bulunabilir.
2. Özsaygı İhtiyacı: Bireyler, kendilerine saygı duymalarını sağlayacak anlamlı gruplara katılmaya eğilimlidir. Bu nedenle, Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) anlayışı; işverenin topluma, çevreye ve diğer paydaşlara faydalı ve anlamlı faaliyetler gerçekleştirmesini teşvik eder. Bu bağlamda, çalışanlar, bu işverenin bir parçası oldukları için kendilerine değer atfederler.
3. Aidiyet İhtiyacı: İşverenler, gerçekleştirdikleri Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) faaliyetleri aracılığıyla sahip oldukları değerleri vurgulamaktadır. İşverenleriyle benzer değerlere sahip çalışanlar, kendilerini özdeşleştirme

eğilimi gösterebilirler ve bu durum hissettikleri aidiyet duygusunun iş tatminini olumlu yönde etkilemesini sağlar.

4. Anlamlı Bir Varoluş Sebebi İhtiyacı: Şirketlerin çalışanlarını da dahil ederek yürüttüğü KSS faaliyetleri sayesinde çalışanlar; toplumun refahına, çevreye, dezavantajlı gruplara fayda sağlar ve bu şekilde kendi varlıklarını anlamlandırır.

Özetlemek gerekirse işveren markasının temelde iki amacı vardır; yetenekli çalışanları bünyesine çekmek ve tutundurmak. İşletmelerin başarıyla yürütülen KSS çabaları ya da Kurumsal Vatandaşlık davranışları, hem “güvenilir ve saygın bir işveren” algısı yaratması hem de örgüt – çalışan değerlerinin örtüşerek çalışan aidiyeti yaratması sebebiyle işveren markasının iki temel amacına da hizmet eder.

2.1.2.5. Liderlik

Liderlik, insanlığın topluluk halinde yaşamaya başladığı tarih öncesi çağlardan itibaren var olan bir kavramdır. İnsanoğlunun mensubu olduğu her grubun muhakkak ki bir amacı mevcuttur ve bu grupların amaçlara yönlendirilmesi ikna ve beceri işidir (Eren, 2011: 501). Bu becerileri sağlayan ve içinde bulunduğu gruba yön veren kişiler de lider olarak karşımıza çıkarlar. Liderlik, bir insan grubunu belirlenmiş amaçlar çevresinde toplayabilmek ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme yönünde gerekli nitelik, yetenek ve tecrübeye sahip olmakla ilgili özelliklerin bütünüdür (Erkutlu, 2014: 2). Liderlik, bireyin başkalarını etkileme ve motive etme yeteneği olarak tanımlanır ve aynı zamanda örgütsel başarıya ve etkililiğe katkıda bulunabilir. Bu da gösterir ki etkili bir şekilde liderlik eden kişiler, çalışanlarla birlikte şirketi ileri taşıma gücüne sahiptir.

Etkili liderlere dair ortak davranış kalıpları Bryman'ın (2007: 697) İngiltere, Amerika ve Avusturalya Yükseköğretim kurumlarında gerçekleştirdiği araştırmasının sonuçlarına göre aşağıda belirtilen başlıklar halinde kategorize edilmiştir:

- Bölümlere dair düzenlemeler yaparak yönlendirmeyi kolaylaştırmak,
- Gelişmeler hakkında etkili iletişim kurmak,

- Departmanlar arasında olumlu ve işbirlikçi bir çalışma ortamı oluşturmak,
- Rol modeli olmak ve güvenilirlik sergilemek,
- Performans değerlendirmeleri ve geri bildirimler sağlamak,
- Kararlara katılımı teşvik etmek ve açık iletişimi sağlamak,
- Çalışan kadrosuna adil ve dürüst davranmak,
- Güvenilir ve kişisel bütünlüğe sahip olmak,
- Proaktif olmak ve sorunlara önceden müdahale etmek,
- Net bir yönlendirme vizyonuna ve stratejik bir bakış açısına sahip olmak,
- Burs, araştırma ve gelişim olanakları için kaynakları sağlamak,
- Düşünceli olmak ve dikkatli bir şekilde hareket etmek,
- Bölüm itibarını artıracak akademik etkinlikleri planlamak ve yönetmek.

Bryman'ın (2007) araştırmasına göre etkili liderler, örgüt iklimini etkiler ve bu da çalışan performansından, aidiyet duygusuna kadar pek çok alanı etkisi altına alabilir. Barrow ve Mosley (2005)'in İşveren Markası Tekerleği modeline göre liderlik, işveren markası bileşenleri içinde yer alır. Etkili liderler; bulundukları örgütün iklimini etkiler, örgüt kültürünün temsilcisi ve taşıyıcı haline gelir dolayısıyla da hem mevcut çalışanların tutundurulması hem de potansiyel çalışanların örgüte çekilmesi için önemli bir noktadadırlar. Bu açıdan liderlik ve liderler; işveren markasının iki temel amacına da hizmet eder ve çalışana/potansiyel çalışana sunulan vaatlerin uygulanmasında liderler bir kanal niteliği taşır. Sadece rakamlara odaklanmamış, örgütünde paylaşılan değerlerden esinlenerek ortaya koyulanları insanlarla paylaşmayı öncelik edinen liderler işveren markası olmada başarıyı yakalayabilirler. Yöneticiler de tabi ki bu değerlere bağlıdır ancak liderler işin tonunu ve temposunu belirler (Dawson, 2013).

2.1.2.6. Motivasyonel Dil

Motivasyon ya da güdülenme; kişileri, belirli bir amaca ulaştırmaya yönelik eyleme geçiren, hareket etme enerjisidir (Yıldırım, 2000: 565). Kuvvetler nesneleri harekete geçirdiği gibi, güdüleme de bireyleri harekete geçirir (Öncü, 2010). Motivasyon tanımları ele alındığında ortak üç ana faktör mevcuttur (Sökmen, 2010: 158):

- İnsan eylemlerini tetikleme,
- Bu davranışı yönlendirme,
- Bu davranışı devam ettirme.

Günümüzde insan faktörünün büyük ölçüde değer kazanması ve idarecilerin çalışan eylemlerinin kökenine inebilmesi için çalışanın ‘nasıl’ ve ‘ne şekilde’ motive edileceği oldukça önemli hale gelmiştir (Özgener, 2014: 176). Çalışanlarının yüksek performans göstermesini isteyen bir yönetici, onları işe teşvik etmeli, yani güdülemelidir (Karadaş, 2014). Güdülemeyi yaratırken kullanılan en aktif kanallardan biri dildir. Dilin gücü, iletişime geçilen bireylerin özelliklerine göre şekil aldığında, görünmeyen düşünceleri dahi iletebildiğinde ve karşı tarafı güdülediğinde davranış sergileyebilen bir güç haline gelmektedir (Yolcu, 2002). Dil bir araçtır; örgütün stratejik vizyonunu, misyonunu ve ayrıca astlarını motive etmek gibi pek çok özelliğe sahiptir (Mayfield, Mayfield ve Kopf, 1998: 235). Motivasyonel/güdüleyici dil kavramını liderlik iletişimi ya da örgütsel iletişim çerçevesinde incelemek mümkündür. Motivasyonel dili kullanmak, bir kişinin başarısını artırmak ve olumlu sonuçlara yönlendirmek için etkili bir yoldur (Çöğmen, 2011). Bu bağlamda yüksek performanslı çalışanlar ve dolayısıyla başarılı bir organizasyon için motivasyonel dil gereklilik haline gelir. Yöneticiler, kişisel bir etkiye sahip olmak için güdüleyici bir dil kullanarak, olumlu bir tablo çizerek çalışanlarını cesaretlendirebilirler (Ertürk, 2022). 1988 yılında Motivasyonel Dil kavramını kuramlaştıran Sullivan ilk olarak, ‘yöneticinin ne söylediği çalışanın motivasyonunu etkiler’ bakış açısından yola çıkmaktadır ve yönetsel iletişimin fonksiyonlarını üç grupta ele almıştır (Sullivan, 1988: 104; Akdöl ve Şahin, 2020: 777):

1. Çalışanın belirsizlik duygusunu azaltmak ve bilgi birikimini artırmak,
2. Çalışanın kişisel değerini dolaylı olarak onaylama,
3. Çalışanın görevini yerine getirirken yol gösterebilecek bilişsel şemaları ve tanımları oluşturmak.

Liderler, sahip oldukları iletişim becerileriyle etkinliklerini artırabilirler ve bu sayede, çalışanların motivasyonu, iş doyumunu gibi örgüt açısından kritik öneme sahip faktörleri olumlu yönde etkileyebilirler. (Demir, 2018: 634). Öte yandan motivasyonel dil kuramı açısından da çalışanın güçlü bağlılıklar geliştirerek yüksek iş performansına katkı sağlayabildiği söylenebilir (Buenviaje, vd., 2017: 121). İşveren markası çerçevesinden bakıldığında motivasyonel dil; çalışanın tutundurulması noktasında önemli bir yer tutar, ayrıca liderlik kavramının da büyük bir parçasını oluşturur.

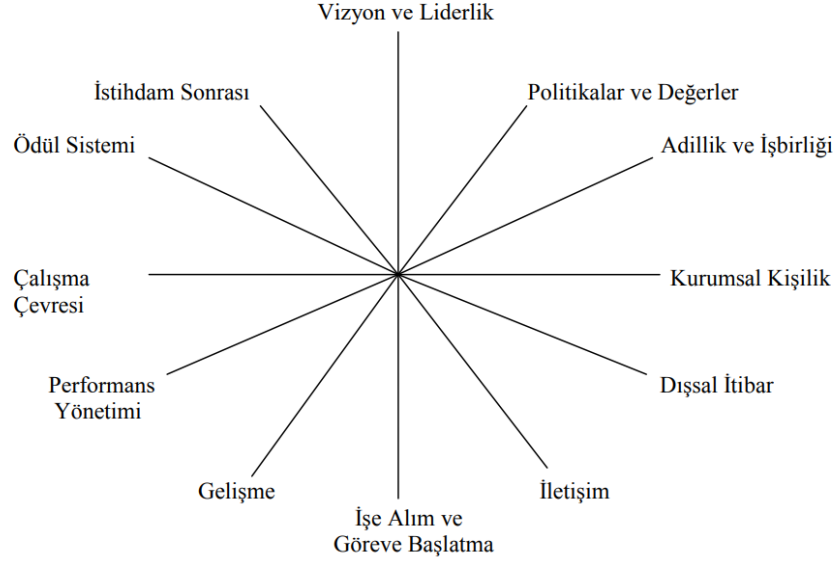
2.1.3. İşveren Markası Bileşenleri ve Boyutları

İşveren markası kavramı; pazarlama ve insan kaynakları gibi farklı disiplinlerden beslenen, bir şirketin iç ve dış tüm paydaşlarıyla ilişkisini şekillendiren ve rekabetçi bir şirket oluşumu için gerekli görülen kompleks bir yapıdadır. İşveren markası, sadece insan kaynakları (İK) alanındaki faaliyetlerle sınırlı kalmayarak farklı fonksiyonların da faaliyetlerini etkiler. Bu sebeple de işveren markasının oluşumunda pek çok farklı bileşenden bahsetmek mümkündür. “İşveren Markası Global Endeksi” araştırmasında, işveren markası bileşenlerini belirlemek amacıyla yöneticilere yöneltilen sorular doğrultusunda, şirketlerin işveren markalarının gelişmesine katkı sağlayan unsurlar belirlenmiştir (Minchington ve Thorne, 2007: 15). Bu unsurlar şu şekilde sıralanabilir;

- Stratejik amaç,
- İstihdam ve işe alma,
- İletişim (içsel),

- Liderlik,
- Dahili iş süreçleri,
- Performans yönetimi,
- İnovasyon ve buluş,
- Çalışma alanı,
- Ölçme ve değerlendirme,
- Düşünce liderliği,
- Küresel perspektif,
- Kurumsal sosyal sorumluluk,
- Bireyleri geliştirme,
- Müşteri ilişkileri.

Minchington ve Thorno'nun sıraladığı unsurlarda da görüldüğü üzere işveren markasının meydana gelmesinde KSS ve müşteri ilişkileri gibi insan kaynakları alanı dışında sayılabilecek süreçlerden çalışma alanı gibi fiziki etkenlere kadar çok sayıda bileşen etkilidir. Barrow ve Mosley (2005) ise işveren markası bileşenlerini İşveren Markası Tekerliği ile ifade etmişlerdir. Aşağıda yer alan tekerleğe göre Dışsal itibar, Üst Yönetim Liderliği, Değerler, Kurumsal Sosyal Sorumluluk, İçsel Değerlendirme Sistemleri ve Hizmet Desteği politikalarını “Büyük Resim”, İşe Alım ve İşe Başlama, Takım Yönetimi, Performans Değerlendirme, Öğrenme ve Gelişim, Ödüllendirme ve Tanıma Uygulamaları, Çalışma Ortamı yani uygulamalar ise “Lokal Resim” olarak nitelendirilmiştir (Barrow ve Mosley, 2005: 150).



Şekil 4: İşveren Markası Tekerleği (Barrow ve Mosley, 2005: 9)

İşveren Markası Tekerleği'nin büyük resminde yer alan unsurlar, işverenin daha çok dışsal faaliyetleriyle ilintilidir. Bu bağlamda dışsal itibar, işverenin iyi bir kurumsal itibarı olması anlamına gelir. Çalışanlar dış çevrede iyi bilinen ve iyi konuşulan şirketler için çalışmaktan gurur duymaktadırlar (Barrow ve Mosley, 2005: 149–150). İçsel iletişimde ise iletişimin her bir parçası işveren markası paralel ilerlemelidir böylece tutarlı bir iletişim yaratmak mümkün olacaktır, bu da çalışanlarda “güvenilir ve tutarlı” işveren algısını yaratır. Üst yönetim liderliği; çalışanlara yön ve bilgi verilmesine, bir iş hedefine doğru ilerlenmenin sağlanmasında gerekli olurken örgütün KSS uygulamalarının oluşu da onu çekici bir işveren haline getirmektedir. İçsel ölçüm sistemleri ile yapılan faaliyetlerin çıktıları ölçümlenmekte ve bazı faaliyetler arttırılırken bazıları ise uygulamadan kaldırılabilir. İçsel ölçüm sistemlerinden Çalışan Bağlılığı Anketi vb. uygulamalar, çalışanın memnuniyetini ve mevcut durumu ölçümleyerek gelişim aksiyonları sunmaktadır.

İşveren markası karmasında lokal resim; işe alım ve göreve başlatma, takım yönetimi, öğrenme ve geliştirme, ödül ve takdir ve çalışma çevresini içermektedir (Barrow ve Mosley, 2005). İşe alım ve işe başlatma süreci; oryantasyon ve buddy'lik sistemleriyle desteklenen, kurumun kültürünü ve işleyişini çalışana ya da adaya en

doğru şekilde aktarmayı içeren bir süreçtir. İşverenin adaylara yönelik genel çekiciliğini ve yüksek düzeyde çalışan bağlılığını koruması yeteneğini öğrenme ve geliştirme uygulamaları etkilemektedir (Barrow ve Mosley, 2005: 157). Günümüzde işverenler de kurumsal akademi yapılanmaları kurarak her çalışanın ihtiyacına uygun çok çeşitli eğitim içerikleri sağlamaktadır. Ödül ve takdir uygulamaları da çalışana maddi – manevi motivasyon sağlar; bu uygulamalar prim ya da teşvik sistemi gibi maddi ödüllendirmeler olabilmekle beraber teşekkür kartları, çalışanın adına bağış yapma gibi manevi tatmin sağlayan uygulamalar da olabilir. Tüm bunlarla birlikte modern tasarlanmış ve çalışanın ihtiyacını karşılayan yeni nesil ofisler de işveren markasının bir yansıması niteliğindedir. Yeni nesil çalışma ofislerinde; bireysel çalışma alanları, oyun odaları, sosyalleşme ve dinlenme alanları, sağlıklı atıştırmalık otomatları ve şeffaf iletişimi temsilen açık ofis ya da sadece camlarla ayrılmış ofis alanları oluşmaktadır.

İşveren markasının boyutlarına ilişkin de pek çok farklı sınıflandırma yapılmıştır fakat her birinin içeriklerinin benzer olduğunu söylemek mümkündür. İşveren markasının boyutlarını Ambler ve Barrow (1996) ekonomik, fonksiyonel ve psikolojik olarak ayırır. Ekonomik ve fonksiyonel boyut; ücret, yan ödemeler, fiziksel çalışma şartları ve sosyal imkânları ifade ederken psikolojik boyut ise; imaj geliştirme, kendini ifade edebilme imkânı sağlam, öz kimliği koruma, aidiyet gibi kavramları içerir. Çalışanların işverenin bünyesinde olmaktan mutluluk duyması, bireysel ve örgütsel değerler arasında uyum yakalaması, iş arkadaşları ile olan sosyal iletişimin güçlü olması, örgütün amaç ve hedeflerine inanması gibi özellikler işveren markasının başarısında önemli etkenlerdir (Barrow ve Mosley, 2005: 59; Demir, 2014: 21-23).

Berthon, Ewing ve Hah (2005) ise bahsi geçen üç boyutlu modeli genişleterek işveren markasının beş boyuttan oluştuğunu öne sürmüştür: ilgi, sosyal, ekonomik, gelişim ve uygulama değeri. İlgi ve sosyal değer faktörleri genellikle psikolojik özellikleri yansıtırken, gelişim ve uygulama değeri faktörleri daha çok fonksiyonel özellikleri temsil eder. Son olarak, her iki sınıflandırmanın ekonomik boyutunun varlığı da dikkate alınmaktadır (Saylan, 2020: 26). İlgi değeri, heyecan verici ve inovatif bir iş ortamını ifade ederken sosyal değer iyi insan ilişkileri ve takım olma temellidir. Ekonomik değer; tazminat, prim, yan haklar gibi finansal bir paketten

oluşur, gelişim ve uygulama değerleri ise kariyer fırsatlarını, öğrenmeyi ve öğrendiğini uygulayabilmeyi kapsar. Aşağıda yer alan tabloda daha detaylıca işveren markasının beş boyutu ve bunların oluşturucu faktörleri sıralanmıştır.

BOYUT	OLUŞTURUCU FAKTÖRLER
Gelişim	Yönetim tarafından tanınma Gelecekteki istihdam için bir sıçrama tahtası Belirli bir organizasyon için çalışmanın bir sonucu olarak kendiniz hakkında iyi hissetmek Belirli bir kuruluş için çalışmanın bir sonucu olarak daha özgüvenli hissetmek Kariyer geliştirici deneyim kazanmak
Ekonomik	Organizasyon içinde iyi tanıtım fırsatları Kurum içi iş güvenliği Uygulamalı departmanlar arası deneyim Ortalamanın üzerinde bir temel maaş Çekici bir genel tazminat paketi
İlgi	Heyecan verici bir ortamda çalışmak Yenilikçi işveren – yeni iş uygulamaları Kuruluş, yaratıcılığınıza hem değer verir hem de kullanır Kuruluşun yüksek kaliteli ürünler/hizmetler üretmesi Kuruluşun yenilikçi ürünler/hizmetler üretmesi
Sosyal	Eğlenceli bir çalışma ortamı Üstlerinizle iyi bir ilişkiye sahip olmak Meslektaşlarınızla iyi bir ilişkiye sahip olmak Destekleyici ve teşvik edici çalışma arkadaşları Mutlu çalışma ortamı
Uygulama	Bir üçüncül kuruluştaki öğrenilenleri uygulama fırsatı Öğrendiklerini başkalarına öğretme fırsatı Kabul ve ait olma Organizasyon müşteri odaklıdır İnsani yardım organizasyonu – topluma geri vermek

Tablo 3: İşveren Markası Boyutları (Berton, G., Mócsai, A. ve Lowell, C. A. 2005: 208-214)

Bu sınıflandırmaların yanı sıra farklı boyutlarla işveren markasını tanımlayan sınıflandırmalar da vardır. Roy (2008) örgüt kültürü ve etik; Hillebrandt ve Ivens (2012) örgüt kültürü ve iletişim, takım ruhu, görevler, uluslararası çevre ve kariyer, yan haklar, saygınlık, iş-aile dengesi, eğitim ve geliştirme, çeşitlilik, müşteri,

otonomi ve kurumsal sosyal sorumluluk; Kuchеров ve Zavyalova (2012) ekonomik nitelikler, psikolojik nitelikler, fonksiyonel nitelikler ve örgütsel nitelikler olmak üzere boyutlara ayırmışlardır (Temoçin vd., 2021: 41). Bussin ve Mouton (2019) ise işveren markası bileşenlerini sağlıklı bir iş ortamı, eğitim ve gelişim fırsatları, iş-yaşam dengesi, etik ve kurumsal sosyal sorumluluk ile ücret ve yan haklar olarak sınıflandırmışlardır (Aşıcı, 2019: 27). Farklı sınıflandırmalardan da görüldüğü üzere işveren markası çok boyutlu ve farklı alanlardan çeşitli bileşenlerden oluşan bir kavramdır. Bu çok yönlülüğü ile de hem örgüte hem de çalışana sunduğu yararlar vardır.

2.1.4. İşveren Markasının Yararları

İşveren markası, örgütün “çalışılacak iyi yer” olmasına yönelik vaatler paketidir. İşveren markalaşma sürecinde, işverenler dikkatle ve bütünsel bir bakış açısıyla bu süreci yönettiklerinde, değer ve etki yaratılmasına katkı sağlamaktadır (Dönmez, 2016: 21-22). İşverenin sunduğu değer önerileri ve bunların arasından en etkili olanı ile konumlandırma çalışmaları yapılması, doğru mesajın doğru kişiye/kişilere iletilme çabalarının hepsi başarıyla gerçekleştirildiğinde bu süreç pek çok fayda sağlayacaktır (Kesoğlu ve Bayraktar, 2017: 4). Hewitt Associates, The Conference Board ve The Economist tarafından yürütülen araştırmalarda işveren markasının üç temel faydasından söz edilmektedir. Bunlar; daha çok nitelikli çalışanı işe alma, elde tutma, çalışan katılımı ve bağlılığıdır (Barrow ve Mosley, 2005: 87). Barrow ve Mosley’e (2005) göre işveren markasının sağladığı avantajlar şunlardır:

- Maliyeti minimize etmek
- Tüketici memnuniyeti
- Ekonomik başarı

İşveren markasının birincil rolü değer yaratmak olsa da bir diğer rolü de maliyetleri düşürmektir. İşveren markası, çalışanları için çekici bir çalışılacak yer yaratarak çalışanını örgütte tutundurur, ayrıca başarılı bir işveren markası imajı sayesinde daha düşük bir ücret politikasına sahip olsa bile sunduğu diğer faydalar ile potansiyel çalışanlara çekici gelebilir. Adler ve Ghiselli’ ye göre (2015: 3) güçlü bir

işveren markası personel devir hızı oranlarının -turnover rate- azalmasını, işe alım masraflarının düşmesini ve çalışanların örgütte kalmasını sağlamaktadır. Bunun yanı sıra rekabetçi bir ortamda farklılaşmak için ideal bir müşteri deneyimi olmazsa olmazdır. Müşteri deneyimini hem sahada hem de deneyim tasarımı olarak iyileştirmek için motive, mutlu ve aidiyeti yüksek çalışanlar şirkette yer almalıdır. Tüm bunların neticesinde de maliyet minimize olur, örgütsel bağlılık artarak verimli ve aidiyeti yüksek bir çalışan kadrosu oluşur ve ekonomik başarı da devamında gelir. Bu bağlamda, İngiltere’de yapılmış olan bir araştırma göstermektedir ki, çalışan bağlılığında 1 puanlık artış, şirkete %9 oranında kar olarak geri dönmektedir (Aygül, 2018: 20). Bu finansal veri de sözü edilen konuların önemini ortaya koymaktadır (Barrow ve Mosley 2005). Backhaus ve Tikoo’ya göre etkili bir işveren markası rekabet avantajı sağlar, çalışanların kurum değerlerini özümsemesini destekler ve çalışan bağlılığını artırır (Backhaus ve Tikoo, 2004: 501). Balcı’ya göre ise işveren markasının işverenlere sağladığı faydalar aşağıda sıralanmaktadır (Balcı, 2014: 68):

- Genç yetenek olarak nitelendirilen üniversite öğrencilerinin marka bilinci ve algısı oldukça yüksektir. Bu durum, genç yeteneklerin iş arama süreçlerinde işveren markasının önemli bir etken olduğunu göstermektedir.
- İşveren markasının amaçlarından biri, çalışanlara şirkette çalışmanın ona sağlayacağı faydalar konusunda mesaj vermektir ve bu durum, kurum kültürünün güçlenmesine katkı sağlar.
- İşveren markası, adaylara bir grubun parçası olma mesajı vererek adayların gözünde işvereni daha çekici konumlandırır.
- Nitelikli aday başvurularındaki artış, işveren markasının güçlü bir şekilde iletilmesinin sonucudur ve bu durum, şirkete başvuran adayların kalitesini artırır. Bu da işe alım süreçlerini kolaylaştırırken işe alım maliyetlerini de minimize eder.
- Sosyal medya ve kurumsal temsil faaliyetleri aracılığıyla çalışanların çeşitli platformlarda ve ortamlarda görünürlüğü artarsa işverenin itibarı güçlenir.
- İşveren markası stratejileri hem rakip firmalardan nitelikli çalışanları çeker hem de iş başvurularında adayları etkiler. Bu durum rekabet avantajı yaratır.

- Şirketin en iyi işveren olarak algılanması, işverenin itibarını artırır ve bu da şirkete olan başvuruları sayısal ve niteliksel olarak etkiler.
- İşveren markası stratejisi, sadece işe alımı değil, aynı zamanda ürün markasını da etkiler. Nitelikli çalışanlarla birlikte, şirketin ürünleri de değer kazanır ve tüketicilerin zihninde daha çekici bir şekilde konumlanır.
- İşveren markasının etkisiyle çalışanlar şirkette çalışmayı istemekte, bağlılık geliştirmekte ve bu da işe alım maliyetlerini azaltmaktadır.

Olumlu bir işveren markası yaratmak örgütlere fayda sağlamaktadır (Garibaldi, 2014:7). Tüm bu sıralanan faydalarda görüldüğü üzere olumlu bir işveren markası algısının işverene, kurumsal imaja, İK fonksiyonuna ve çalışana yönelik pek çok faydası olduğunu da söylemek mümkündür. İşveren markasının farklı alanlardaki faydaları aşağıdaki tabloda (bkz. Tablo 4) yer aldığı şekliyle özetlenebilir.

İşverene ve Kurumsal İmaja Yönelik Faydalar	İnsan Kaynaklarına Yönelik Faydalar	Çalışana Yönelik Faydalar
• Örgütsel bağlılık seviyesinde artış • Değerlere odaklanma • Güçlü kurum kültürü • İşe alım giderlerinde azalma • Sürdürülebilir başarı ve rekabet avantajı	• Şirkete yapılan iş başvurularının sayı ve niteliğinde artış • Stratejik ve uzun vadeli etkileşim • İş tekliflerinin kabul oranında artış • Çalışan referanslarında artış • İK çalışanlarına yönelik memnuniyet artışı	• Motivasyon ve performans artışı • Kişisel ve mesleki gelişim olanağı • Kendini ve hedeflerini gerçekleştirme fırsatı

Tablo 4: Güçlü İşveren Markasının Faydaları (Baş, 2011: 41-47)

Tabloda da görüldüğü üzere başarılı işveren markalarının çeşitli faydaları bulunmaktadır, bu faydaların toplamında örgütsel çekicilik artabilmekte ve uzun vadede örgüt başarılı bir konuma gelebilmektedir.

2.1.5. İşveren Markasında Faydalanılan Yaklaşımlar

Bu kısımda işveren markasının oluşumunda faydalanılan yaklaşım ve kuramlar aktarılmıştır. Bu bağlamda Kaynak Temelli Yaklaşım, Psikolojik Sözleşme, Sosyal Kimlik ve İşaret Verme (Sinyal) Teorisi'nden bahsedilecektir.

2.1.5.1. Kaynak Temelli Yaklaşım

Strateji ve stratejik yönetim literatüründe uzun zamanlardır rekabet üstünlüğü üzerine çalışmalar yapılmaktadır. 1980'ler öncesinde işverenler sürdürülebilir rekabet avantajı için dış çevresinde yer alan fırsat ve tehditlere odaklanmış olsalar da Kaynak Temelli Yaklaşım dışsal faktörlerden çok içsel faktörlere odaklanır. Sürdürülebilir rekabet avantajının, işverenlerin sahip oldukları kaynaklara dayalı olduğunu savunan Kaynak Temelli Yaklaşım ise ilk katkılar Edith Penrose (1959) tarafından yapılmıştır. Çeşitli yıllarda Penrose'un görüşü üzerinden geliştirilen bu yaklaşımın tutarlı bir ifade haline gelmesi yaklaşık yirmi beş sene sürmüştür. Wernerfelt'in 1984 yılında Kaynak Temelli Yaklaşım konusunu gündeme getirmesi teoriye tutarlı bir dayanak sağlamıştır. Kaynak Temelli Yaklaşım göre bir şirket farklı kaynaklardan oluşan bir bütündür, var olan kaynaklarının kendine has özellikleri ve bu özelliklerin bir araya gelmesiyle birlikte sürdürülebilir rekabet avantajı yakalar. Barney (1991)'in bakış açısına göre şirketin kaynakları üç ana grupta sıralanır. Bunlar insan kaynakları, fiziki kaynaklar ve organizasyonel kaynaklardır. Fiziki kaynaklar; teknoloji, fabrika, ekipman, coğrafi konum, hammaddeye ulaşım gibi kaynakları içerirken insan kaynakları çalışanların sahip olduğu yetkinlik, eğitim, tecrübe, zekâ gibi kaynakların tümüdür. Organizasyonel kaynakları ise şirketin kendine özgü yapısını oluşturan planlama, kontrol, raporlama sistemleri gibi tanımlayabiliriz. Sıraladığımız şirket kaynaklarının hepsi

sürdürülebilir rekabet üstünlüğü potansiyeline sahip değillerdir. Bu potansiyele sahip olabilmesi için şirketin kaynaklarının dört temel özelliği taşıması gerekir: (Barney, 1991: 105-111).

1. *Değerli Olmalı:* Bir kaynak şirketin stratejisine katkı sağlıyor hatta bazen pazardaki tehditleri bile yok etme potansiyelini içeriyorsa değerli bir kaynaktır. Örneğin; Sony tasarım, üretim ve minyatür teknoloji satma konusunda çok önemli bir deneyime sahiptir. Sony, bu kaynaklarını, portatif radyo ve teyp çalar, portatif disk çalar, portatif televizyon ve 8 mm video kameralarını da içeren sayısız pazar fırsatını değerlendirmede kullanmıştır (Hitt, Ireland ve Hoskisson, yıl: 84).
2. *Nadir Olmalı:* Şirketin sahip olduğu bir kaynak, rakipleri için de ulaşılabilir bir konumdaysa bu kaynak o işverene rekabet avantajı yaratmayacaktır. Rekabet avantajı yaratabilecek kaynaklar, nadir ve işverene özel olmalıdır. Bunun yanı sıra genel kaynaklar da işverenin devamlılığı adına önemlidir fakat eğer bir şirketin kaynakları değerli ve nadir ise, bu kaynaklar şirkete en azından geçici bir rekabetçi avantaj sağlayabilmektedir (Barney, 1997: 17).
3. *Taklit Edilemez Olmalı:* Kaynakların değerli ve nadir olması yeterli değildir ancak bu kaynaklar diğer şirketler tarafından taklit edilemiyorsa işverene rekabet gücü sağlar. Dierickx ve Cool'a göre (1989: 1509-1510) bir kaynak ancak üç nedenden ötürü rakipler tarafından birebir kopyalanamaz: (a) Bir kaynağın şirketteki konumu; şirketin kendine özgü, eskiden beri süregelen özelliklerine bağlı olduğundan, (b) Şirketin sahip olduğu kaynakla bu kaynağın ne şekilde bir rekabet avantajı yarattığı rakipler tarafından net şekilde algılanamadığından, (c) Şirket, oldukça karmaşık bir sosyal yapıya sahip olduğundan.
4. *İkame Edilemez Olmalı:* Bir kaynağın sürdürülebilir rekabet avantajı yaratması için son kriter ise ikame edilemez olmasıdır. Bu tip kaynakların stratejik olarak bir eş değeri yoktur.

Günümüzde küreselleşme, teknolojik gelişmeler, pandemi gibi kriz ortamları, hızlı değişen tüketici talepleri gibi çeşitli sebeplerle sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak zorlaşmıştır o sebeple de rekabet avantajı yaratacak kaynaklara yapılan yatırımlar ve verilen önem git gide artmaktadır. İçsel kaynakların rekabet avantajı sağladığına dair artan bir kabul, insan kaynaklarının işveren başarısı için stratejik olarak ne kadar önemli olduğunu göstermiştir, bu da Kaynak Temelli Yaklaşım perspektifine daha fazla meşruiyet kazandırmıştır (Wright, Dunford ve Snell, 2001: 701-702). Ayrıca Barney'in sunduğu sürdürülebilir rekabet avantajı yaratan kaynak özelliklerine göre de insan kaynağının bir şirketi yukarıya taşıyacak bir potansiyel içerdiği görülebilir. Bu bağlamda; insan kaynağının doğru seçilmesi, geliştirilmesi ve yönetilmesi şirket açısından hayati önem taşımaktadır. İnsan kaynaklarının stratejik olarak konumlandırılmasının en önemli sebeplerinden biri de direkt olarak rekabet avantajı yaratabilmesidir. İşveren markası da rekabet potansiyeli yüksek kaynaklardan biri olan nitelikli insan kaynağını cezbetmede ve tutundurmada belirleyici roledir.

2.1.5.2. Psikolojik Sözleşme Teorisi

Psikolojik sözleşme; çalışanla işverenin, iş verme bağına dayanan, karşılıklı sorumluluklara yönelik çalışanın düşüncesidir (Rousseau, 1989: 124). Kotter (1973: 93)'e göre psikolojik sözleşme “kişi ve içinde bulunduğu şirket arasında sözle ifade edilmeyen, kapalı, tarafların iş ilişkileri içerisinde birbirlerine vermeyi ve birbirlerinden almayı bekledikleri psikolojik yönü bulunan anlaşmadır”. En sade haliyle ise “Çalışan ve çalışmakta olduğu şirket arasındaki karşılıklı, yazılı olmayan beklentiler toplamı” olarak da tanımlanabilir. Psikolojik sözleşme aslında her devirde işveren ve çalışan arasında var olan bir bağdır, sadece devrin gerekliliklerine göre içerik ve şekil değiştirmiştir. Örneğin sanayi devrimi sonrası süreçte, çalışanın beklentisi ücretinin zamanında ve eksiksiz ödenmesidir, işverenin beklentisi ise itaat eden bir çalışandır. Fakat günümüz ortamında bu ikili beklenti ve algılama sürecinde değişimler yaşanması doğaldır.

Macneil (aktaran, Rousseau, 1990: 391), psikolojik sözleşmenin iki türü olduğunu öne sürmektedir: işlemsel (transactional) ve ilişkisel (relational). İşlemsel sözleşmeler, performansa dayalı olan ve genellikle para değişimine dayanan anlaşmaları içerir. İşlemsel sözleşmeye sahip olan çalışan, sözleşme koşullarını ihlal etmeden, aldıkları ücret karşılığında çalışmaktadırlar (Rousseau, 2004). İlişkisel sözleşmeler ise parasal olan ya da olmayan değişimleri kapsar ve genellikle iki taraf arasındaki ilişkinin kurulması ve sürdürülmesine odaklanır. Bu tür sözleşmeler, duygusal unsurların ön planda olduğu, uzun vadeli bağlılık ilkesine dayanan ve performans şartlarının belirsiz olduğu anlaşmalardır (Aras, 2016:12). İlişkisel sözleşmelerde daha uzun vadeli bir ilişkiden bahsedebiliriz, kariyer gelişimi veya eğitim programları gibi çift yönlü yatırımlar buna örnektir. Bu yatırımlar ilişkideki bağı arttırarak, ilişkinin sonlanma ihtimalini düşürmektedir. İlişkisel sözleşmesi olan personel örgüte güçlü bir bağlılık ve itimat hissetmektedir (Büyükyılmaz ve Çakmak, 2014: 584). Yani bir nevi çalışana eğitim fırsatları ile gelişim imkânı sağlanması ve bu gelişen çalışanın da işverene bu yatırımın karşılığını çalışarak vermesi gibi bir akış düşünebiliriz.

Ambler ve Barrow'un işveren markası tanımında geçen “fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik faydalar paketi” ibaresi bu işveren markası ve psikolojik sözleşme arasındaki bağı aktarır niteliktedir. Bununla birlikte F. Herzberg, B. Mausner ve B. Snyderman (1959) tarafından geliştirilmiş olan Çift Faktör Kuramı da işveren markası – psikolojik sözleşme bağına doğrular niteliktedir. Çift Faktör Kuramı'na göre motivasyon; hijyen faktörleri ve motivasyon faktörlerinden oluşur. Motivasyon faktörleri, çalışanların mutlu hissetmesine katkı sağlama, örgüt bağlılığını yaratma, teşvik etme ve tatmin duygusu sağlama gibi özelliklere sahiptir (Eren, 1996: 423) yani psikolojik faydaları içerir. Hijyen faktörleri ise maaş, yan haklar, çalışma ortamı, politikalar, iş sağlığı gibi çeşitli fonksiyonel ve ekonomik faydaları içerir. Bu bağlamda iki bakış açısı da işveren markası- psikolojik sözleşme ilişkisini doğrular ve işveren – çalışan ilişkisinde karşılıklı bir fayda ilişkisi olduğunu belirtir.

Özetlemek gerekirse işveren markasıyla ilişkilendirilen istihdam deneyiminin algılanmasında maddi bileşenler kadar sosyal ve duygusal bileşenlerin

de önemli bir rol oynadığı; bir şirketin bu özellikleri sayesinde kendini rakiplerinden farklılaştırabildiği belirtilmektedir. Bu nedenle, psikolojik sözleşme, bir işverenin neden "çalışılabilecek harika bir yer" olarak algılanabileceğine dair bir çerçeve sunar. (Edwards, 2010: 14).

2.1.5.3. Sosyal Kimlik Teorisi

Sosyal sorumluluk faaliyetlerini yerini getiren, tüm paydaşlarına adil yaklaşan ve olumlu itibara sahip işveren markası olan örgütlerde; çalışan örgütü ile gurur duyar ve kendini örgütle tanımlama diğer bir deyişle örgütle özdeşleşme eğiliminde olabilir. Sosyal kimlik kuramı (Tajfel 1978; Tajfel ve Turner 1979); bireylerin belirli bir gruba üye olduklarında kişisel kimliklerinde ve bunun sonucunda algılarında, duygularında ve davranışlarında meydana gelen değişimleri inceleyen bir sosyal psikoloji teorisidir. Ayrıca bu kurama göre bireyler saygı duyulmaya dair olan ihtiyaçlarını da kendilerini saygı duydukları bir grubun parçası olarak tanımlama yoluyla tatmin edebilmektedir. Bu gruplar, kişilerin çalıştığı işverenler de olabilir. Literatüre konuyla ilgili çok önemli katkılarda bulunan Tajfel'e (1974: 69) göre sosyal kimlik; bireyin bir veya daha fazla gruba üye olarak kazandığı deneyim ve bu süreçte kurulan duygusal bağ ile ilişkilidir. Edwards (2010: 12), kişilerin bir grubun üyesi olmaya yönelik doğal bir arzu taşıdığını öne sürmüştü; bahsi geçen sosyal grupların bireysel kimliğin bir parçası haline gelebileceğini savunmuştur.

Bu kurama göre bireylerin kendilerini üyesi oldukları sosyal grupların özellikleriyle tanımladıklarını ifade etmiştik. Bu sosyal özellikler olumlu olduğu ölçüde bireyin özsaygı ihtiyacını karşılamakta ve öz benliğinin gelişimine katkı sağlamaktadır (Brammer vd., 2015:327). Bu çerçeveden bakıldığında çalışanlar, olumlu algıladıkları işverenleriyle özdeşleşme eğitimiinde olabilir. Diğer bir ifade ile örgütsel kimliğin bireyin özdeşleşme düzeyini ne derece etkilediği, bu kimliğin bireyde oluşturduğu çekicilik imajına göre değişmektedir (Dutton vd., 1994, s.239). İşveren markasının ana amacının mevcut çalışanlar ve adaylar için çekici bir imaj

oluşturmak ve bu imajı sürdürmek olduğu düşünüldüğünde, güçlü bir işveren markasının örgütsel özdeşleşme seviyesini artırabileceği söylenebilir.

2.1.5.4. İşaret Verme (Sinyal) Teorisi

İşaret Verme ya da Sinyal Teorisi, işveren markasının gelişiminde rol alan teori ve yaklaşımlardan bahsettiğimiz bu bölümde yer alan son teoridir. Spence (1973: 356- 357) bu teoriyi açıklarken; işe alım sürecinin işveren açısından son derece belirsiz olduğu fikrinden yola çıkmıştır. Bu bakış açısına göre işe alım sürecinde adayın yetkinliklerini ve potansiyelini tam anlamıyla görmek mümkün değildir, çalışanın potansiyelini ortaya koyması hem zaman alacak hem de belki eğitim gibi yatırım isteyecek bir süreçtir, buradaki “işaret” kavramı da adayın değiştirilebilir, geliştirilebilir yani yatırım yapılabilir özelliklerini tasvir eder. Bu teori ilk olduğu dönemde işe alımı sadece işverenin söz sahibi olduğu bir alan olarak görmüştür fakat rekabet ortamının artmasıyla birlikte artık işe alımda işverenlerin adayı seçmesi kadar adayın da işvereni seçmesi önemlidir. Bu değişen perspektifle birlikte sinyal teorisini adaylar üzerinden ifade edebiliriz.

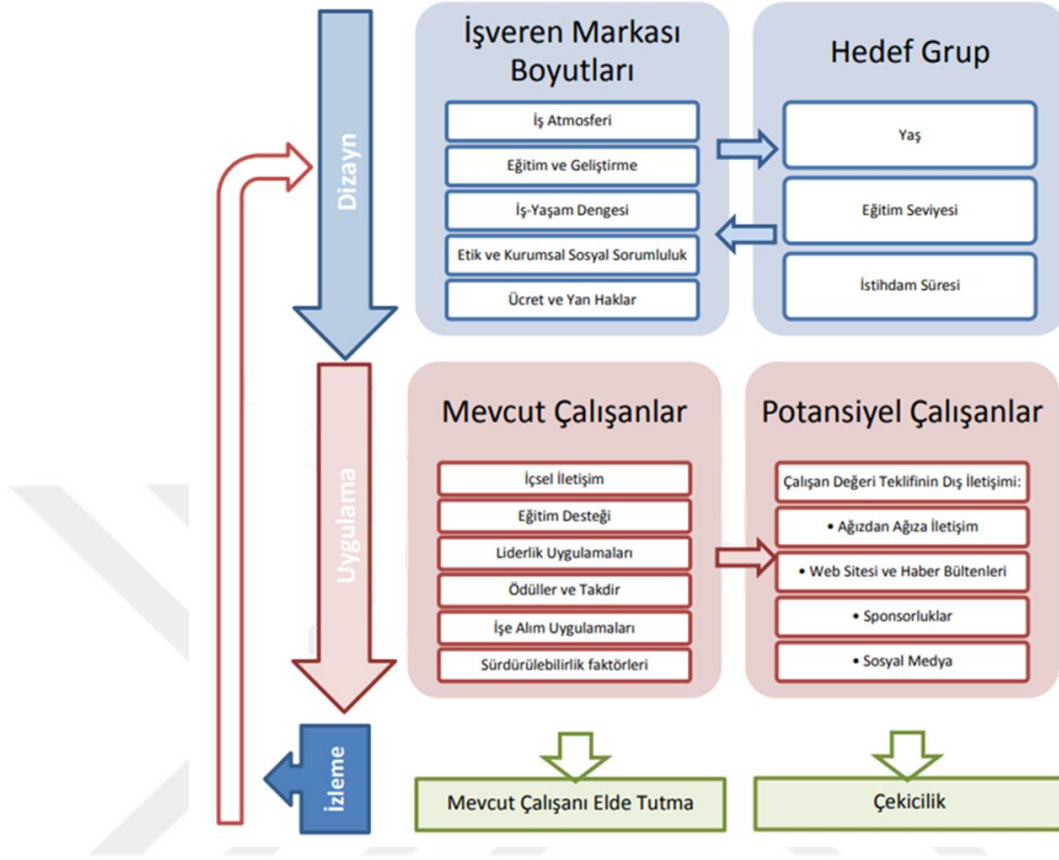
Sinyal Teorisine göre, gelecekte şirkette çalışma ihtimali olan çalışanlar; şirket hakkında yeterli bilgiye sahip olmadıklarında ihtiyaç duydukları bilgiyi, şirketin özelliklerini, değerlerini işaret olarak değerlendirerek kazanırlar. (Ardıç ve Gündoğmuş, 2016:2). Bu sinyaller şirketin sosyal medya hesabındaki paylaşımlarından, KSS projelerinden, çalışan görüşlerinden ve hatta işe alım sürecindeki deneyimden meydana gelebilir. Adayın gözlemleri, duyumları ve tecrübeleri, işverenin neyi temsil ettiği hakkında bilgi sahibi olmasını sağlar. Rynes (2003: 66); çalışmasında adayların organizasyonun bilinmeyen özellikleri hakkında yargıya nasıl vardıklarına ve bu izlenimlerin sonrasındaki eylemleri ve kararları nasıl etkilediğine değinmiştir. Buna göre adaylar, işe alım sürecini yürüten insan kaynakları profesyonelinin özelliklerinden yola çıkarak organizasyonun tamamı hakkında fikir edinirler. Bu da işe alım görüşmelerinin işveren markası imajı için kritik bir noktada olduğunu, çalışanla işverenin ilk teması olması sebebiyle de önem taşıdığını gösterir. Sinyal teorisine göre, işveren markasının tanıtım sürecinden işe

alım sürecine kadar her noktasında çizdiği tutarlı imaj ve hatta işverenin sektörü, KSS uygulamaları gibi kurumsal imaja dair kavramlar adayın işverene başvuru ve dahil olma davranışını etkilemektedir. Sinyal teorisi, işveren markasının temel iki hedefinden biri olan yetenekleri cezbetme noktasında bahsedilmesi gereken bir kuramdır.

2.1.6. İşveren Markası Yönetim Süreci

Sullivan'a göre işveren markası, çalışanların, çalışan adaylarının ve ilgili paydaşların belli bir işverene ilişkin farkındalıklarını ve algılarını yönetmek için hedeflenen ve uzun vadeli bir stratejidir. Bu strateji; işe alım, bağlılık ve verimlilik yönetimi çabalarını teşvik etmek için ayarlanabilir (Sullivan, 2004:1). İşveren markası, üst yönetim tarafından sahiplenilmesi ve ürün yönetimi sürecinden farklı ele alınmaması gereken, kısa zamanlı bir proje değil, işveren var oldukça aktif olarak yönetilmesi gereken modern bir yönetim yaklaşımıdır (Ayaz, 2017: 14). Aynı zamanda işveren markası; pazarlama, insan kaynakları, kurumsal iletişim gibi farklı birimlerle eş güdümlü olarak yürütülmesi gereken, genel kurum stratejisinde yer alan misyon, vizyon, stratejik hedeflerle paralel bir fonksiyondur. İşveren markasının yönetimi konusu, adayın işvereni tercihinde göz önünde bulunduracağı hususlardan işveren kültürünün oluşturulmasına, üst düzey yönetim yaklaşımından şirket içi eğitim faaliyetlerine kadar bir dizi iç ve dış faaliyetleri kapsayan bir organizasyon sürecidir (Demirkan, 2017: 19-20). İşveren marka yönetimi, mevcut markanın özünü tanımlamak, işverenin beklentilerini ve karşılığında neler sunduğunu açıklığa kavuşturmak, işvereni rakiplerinden ayrıcalıklı bir konuma yerleştirmek üzere kapsamlı çalışmalar yürütmektir (Baş, 2011: 54).

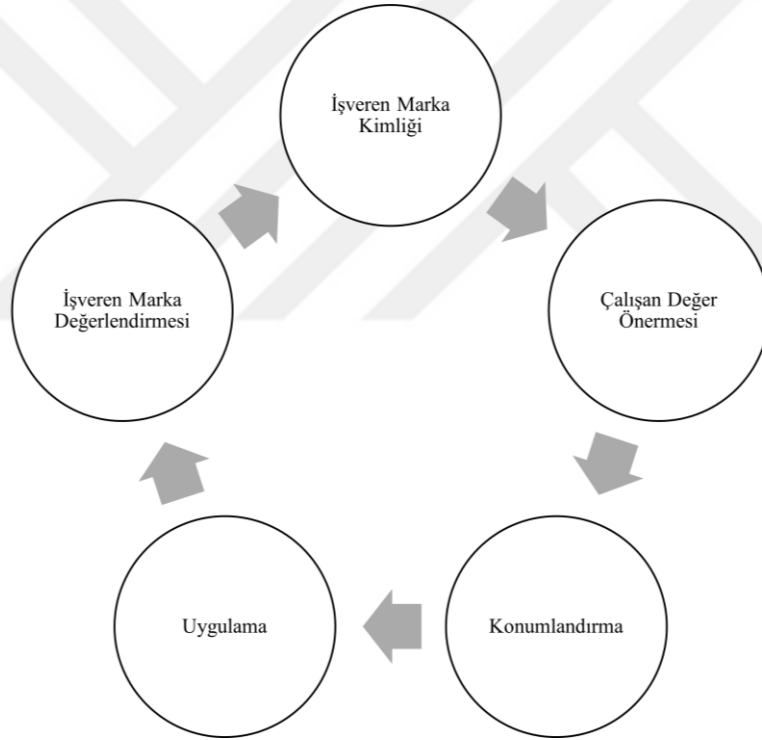
Bussin ve Mouton (2019) tarafından işveren markalama stratejileri göz önüne alındığında şirketlerin izlemesi gereken üç aşamalı bir işveren markası kontrol döngüsü önerilmiştir (Şekil 5).



Şekil 5: İşveren Markası Kontrol Döngüsü (Bussin & Mouton, 2019)

İşveren markası kontrol döngüsüne göre ilk aşama hedef grupların yaş, eğitim seviyesi, şirketteki kıdem yılı gibi özellikleriyle birlikte tanınmasıdır. Bu işveren markasında gelişmesi gereken iş atmosferi, eğitim gelişim, iş yaşam dengesi gibi unsurlar hakkında bilgi vererek tasarım sürecini etkileyecektir. İkinci aşama ise tasarlanan stratejinin uygulanmasıdır, bu noktada işveren markasının temelde iki hedef grubu olan mevcut çalışanlar ve potansiyel çalışanlar için ayrı uygulamalar önerilir. İşveren markası; liderlerin rol model davranışlarıyla, marka değerine uygun davranışların takdir edilmesiyle, marka değeri çerçevesinde eğitim ve iletişim faaliyetlerinin yürütülmesiyle çalışana iletilir. Potansiyel çalışanlara ise kurum dışı iletişim kanalı olan websitesi, sosyal medya, sponsorluklar vb. uygulamalarla işveren markasını iletmek mümkündür. Üçüncü ve son aşama ise sürecin izlenerek oluşan çıktılar ışığında düzenlemelerin, geliştirmelerin yapılmasıdır.

Hewitt Associates danışmanlarına göre, güçlü bir işveren markası oluşturmak için beş aşama bulunmaktadır. Bunlar işvereni anlama, hedef kitleler için çekici bir marka vaadi oluşturma, vaat standartlarını geliştirme, marka vaadini destekleme ve güçlendirme için uyum çalışmaları yapma ve bu sürecin devamlılığını sağlamak için tüm süreci ölçme olarak sıralanabilir (Berthon ve diğ., 2005: 154). Tüm bu aşamaları Baş (2011) tarafından beş adımda gerçekleştirilebileceği açıklanan işveren markası yönetim süreci Şekil 6'da gösterilmiştir. Bu gösterime göre işveren markası yönetim süreci (İMY) süreci belli temeller üzerine inşa edilmiştir ve işveren markası durum tespiti, işveren markası kimliğinin tanımlanması, çalışan değer önermesi oluşturulması, konumlandırma ve uygulama basamaklarından oluşmaktadır.



Şekil 6: İşveren Markası Yönetim Modeli (Baş, 2011:54)

2.2.6.1. İşveren Marka Durum Tespiti

İşveren marka yönetim sürecinin ilk adımı hedef kitlenin (çalışanlar, paydaşlar, potansiyel çalışanlar) zihnindeki işveren markası imajının tespit edilmesidir. Bu değerlendirme, işverenin mevcut ve potansiyel çalışanlar için nasıl algılandığını netleştirmek ve sağlıklı bir işveren marka stratejisinin temelini

oluşturmak amacıyla yapılmaktadır (Kesoğlu, 2017: 16). Mevcut durumu anlamak adına işverenin pek çok farklı noktasını kontrol etmesi gerekmektedir, bu kontrollerde yönetimin hoşuna gitmeyen sonuçlar da ortaya çıkabilir. Fakat olumsuz sonuçlara rağmen devam ederek işveren markasına şeffaf bir şekilde durum tespiti yapılırsa ilerleme sağlanabilir. Mevcut durumu anlamak için aşağıdaki sorular sorulmalıdır (Ayaz, 2017: 16):

- İşvereniniz hangi sektörde faaliyet gösteriyor ve işgücü piyasasında hangi konumda bulunuyor? Çalışma koşulları, maaş ve yan haklar nelerdir?
- Piyasada yer alan rakipleriniz kimlerdir? Sektörünüzdeki önde gelen işverenler hangileridir?
- İşvereninize olan talep ne düzeydedir ve talebi kimler yapıyor? İlanlarınıza ne kadar başvuru alıyorsunuz ve başvuranlar gerçekten aradığınız profillere mi sahipler?
- Çalışanlarınız şirkete ne kadar bağlılar ve bu şirkette çalışmaktan ne kadar mutlular?
- Departmanlar arası iş birliği ne düzeydedir?
- Mevcut çalışanlarınızla şirket vizyonunuzu ve iş hedeflerinizi gerçekleştirebiliyor musunuz? Gerçekleştiremiyorsanız bu konuda neye ihtiyacınız var?
- Adayları çekmek ve çalışan bağlılığını artırmak için neler vaat ediyorsunuz, bu vaatlerin hayata geçmesi adına hangi değişiklikleri yapmalısınız ve bunları gerçekleştirmek için nasıl bir organizasyon yapılanmasına ihtiyacınız var?
- Liderlik ekibiniz nasıl bir yapıya sahiptir?

Ek olarak, bazı ölçümler durum değerlendirmesinde faydalı olabilir. Bu ölçümler şunları içerebilir (Baş, 2011: 66-67):

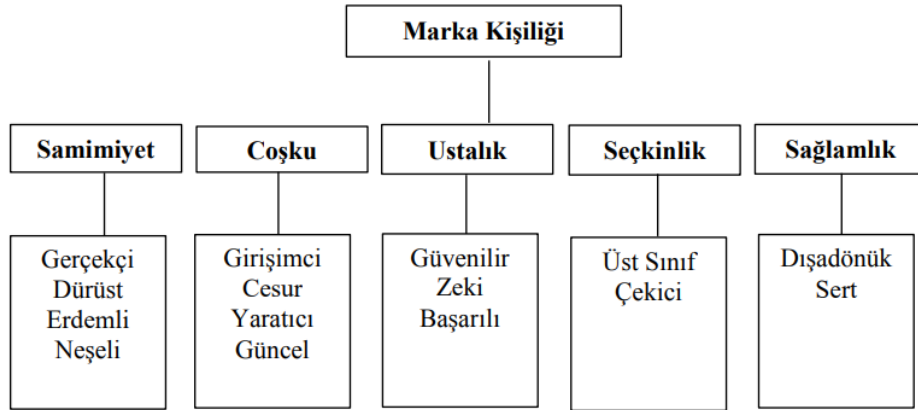
- Şirkete yapılan başvuruların sayısı, niteliği ve devamlılığı hakkında bilgi sahibi olmak,
- Mevcut çalışanların iş tatmin düzeyi, performansları, bağlılıkları, sadakat seviyeleri, devamsızlık oranları ve işten ayrılma niyeti hakkında bilgi edinmek,

- Bu bilgilerin finansal tablolara olan TL cinsinden etkilerini anlamak.

İşveren marka değerlendirmesi, işveren markası yönetim sürecinin diğer dört aşaması için bir temel oluşturmakta ve işverenin yürüttüğü çalışmaların şirketi nereye taşıdığını anlamasını sağlamaktadır.

2.2.6.2. İşveren Marka Kimliğinin Tanımlanması

İşveren marka değerlendirmesi mevcut durumu tespit ederken işveren marka kimliği bir niyeti, bir tercihi temsil eder. İşveren marka kimliği “Neyi temsil ediyoruz?” ve “Nasıl algılanmak istiyoruz?” sorularına cevap vererek işveren markasına yön vermektedir. Aaker, insan kişilik özelliklerinden hareketle yaptığı araştırmada, bir markanın tanımlanmasında etkili olan 114 farklı özellik üzerinden oluşturduğu marka kişiliği çerçevesi modelini temel beş boyutta ele alır (Aaker, 1997: 352). Bu model ile (bkz. Şekil 7) şirketin işveren olarak oluşturmak istediği marka kimliği için hangi özelliklere odaklanması gerektiği görümlenebilir.



Şekil 7: Aaker'in Marka Kişiliği Çerçevesi (Baran, 2016).

Yapılan son araştırmalar, potansiyel ve mevcut çalışanların genellikle kendi kimlikleriyle uyumlu işverenleri tercih ettiklerini göstermektedir. Bu eğilim, sosyal kimlik teorisinde de açıklanmaktadır. İşverene ait marka ve kurum kimliği, çalışanlar tarafından kendi kimlikleriyle özdeşleştirilerek içselleştirilmektedir. Bu nedenle,

işveren markası açısından marka kimliğinin belirlenmesi son derece önemlidir (Kara, 2013: 65).

2.2.6.3. Çalışan Değer Önermesi (ÇDÖ) Oluşturulması

Çalışan Değer Önermesi (ÇDÖ) ya da İngilizce olarak sektörün kullandığı şekliyle Employee Value Proposition (EVP) işverenin işveren olarak çalışanına ve potansiyel çalışanına sunduğu duygusal ve fonksiyonel yararlar anlamına gelmektedir. ÇDÖ; işverenin bulunan ve gelecekteki potansiyel çalışanlarına işverenin duygusunu, varoluş sebebini, işveren olarak ne sunduğunu, yarıştan nasıl ayırdığını anlatan cümledir (Kesoğlu, 2017: 19). İşveren markası yönetimin en kritik adımı ÇDÖ oluşturulmasıdır çünkü rekabetin yoğun olduğu günümüzde ÇDÖ, işverene farklılaşma imkânı tanıyabilir. ÇDÖ için ilk referans noktası, kurumsal vizyon veya misyon olmalıdır (Barrow ve Mosley, 2005: 117). Çalışan Değer Önermesi, işverenin güçlü yanlarını en iyi anlatan, değerleri ve geleceği en iyi ifade eden, samimi, diğer işverenlerden farklı özellikleri vurgulayan ve üzerinde odaklanılacak birkaç özelliğin bir slogana dönüşmesidir (Baran, 2016:79). Ayrıca işverenlerin değer önerisini, gizil çalışanları çekecek ve hali hazırda bulunan çalışanları elde tutacak biçimde hazırlaması gerekmektedir (Martin, 2007: 19-22). Hatta her hedef kümesi için kişiye özel değer önerileri yaratabilmek de mümkündür (Barrow ve Mosley, 2005: 126). Yani çalışan değer önermesi, iş birimlerine veya kitleye özel olarak esneyebilir ya da alt değer önerileri barındırabilir.

İşveren markası yönetimin tüm adımlarında olduğu gibi ÇDÖ oluşturulması da işverenin farklı birimlerinin kümülatif görüş ve eforlarıyla şekillenmelidir. Housley'e göre, işverenlerin değer önerisi çalışmalarına sadece İK profesyonelleri ve işe alım yöneticileri değil, aynı zamanda pazarlama yöneticileri, reklam müdürleri, iletişim departmanları ve diğer önemli paydaşlar da katılmaktadır (Housley, 2007: 16). Baş'a göre değer önerisinin taşınması gereken özellikler ise şu şekildedir (Baş, 2011: 77-81):

- Hem potansiyel hem de mevcut çalışanlar için ilham verici ve heyecan uyandırıcı değerler sunulmalıdır; bu değerler, çalışanların yaşamlarını zenginleştirecek bir iş ortamını tanımlamalıdır.
- Çalışan Değer Önermesi (ÇDÖ), çalışanlara ekstra değer sunmalı ve rakiplerden farklı duygusal ve fonksiyonel faydalar içermelidir. Piyasa ortalamasına yakın ücret ve sosyal imkanlar birçok işveren tarafından sunulabilir, ancak önemli olan, rakiplerden farklı şekilde duygusal faydaları öne çıkarmaktır. Çünkü fonksiyonel faydalar kolayca taklit edilebilir; rekabet avantajı yaratılacak olan duygusal faydalardır.
- İşverenin, çalışana sunacağı vaatleri içeren bir ÇDÖ oluşturması, kurumun itibarını ve imajını koruyacak ve işveren markasının niteliğini artıracaktır.

Trost'a göre ise değer önerisi belli özellikleri taşınmalıdır (Yılmaz ve Yılmaz, 2010: 305-306):

- ÇDÖ, işvereni rakiplerinden ayıştıracak bir mesaja sahip olmalıdır.
- ÇDÖ, tutarlı bir iletişim mesajı akışına sahip olmalıdır.
- ÇDÖ, nitelikli adayları şirkete çekecek nitelikler taşınmalıdır.
- ÇDÖ, işverenin gerçekleştirebileceği ve gerçekçi vaatlerden meydana gelmelidir.
- ÇDÖ; şirketin kültürü, ücretlendirme, çalışma ortamı, işin özellikleri gibi unsurları içermelidir.

İki ayrı çalışan değer önermesi özelliklerine baktığımızda da değer önermesinin tutarlı ve gerçekleştirilir nitelikte olması gösterir ki ÇDÖ gerçekleri yansıtmalıdır. Aksi takdirde tutulamayan sözler sadece çalışan devir oranını artırır ve işe alım departmanını büyütür (Ayaz, 2017: 47). Çalışan ve işveren arasındaki güven bağının korunması ve psikolojik sözleşmenin bozulmaması adına vaatler ile gerçeklerin uyumlanabilir ve tutarlı olması gereklidir.

2.2.6.4. İşveren Marka Konumlandırması

Çalışan Değer Önermesi netleştirildikten sonra öncelikle kurum içi iletişimin sağlanması kritiktir. Çünkü bir şirketin işveren olarak ağırlıklı imajı, kariyer sitelerinde ve sayfalarında bıraktığı izle değil, çalışanların izlenimleri ve yorumlarıyla şekillenir (Baran, 2016: 83). Etkin ve gerçekçi bir içsel iletişim ardından da dış iletişim kanalları ile de potansiyel çalışan ve paydaşların zihninde konumlandırma yapılmalıdır. Marka konumlandırması, en cazip fayda ve marka mesajlarını kullanarak doğru kitleleri hedefleme sanatı ve bilimidir (Barrow ve Mosley, 2005: 79). Bu aşamada şirketi bir işveren olarak ayrıcalıklı bir konuma yükseltecek nitelikte temel özellikler ve yararlar belirlenir. (Baş, 2011: 56). Konumlandırmada esas olan, insanların zihninde belli bir özelliklerle yerleşmeyi başarmaktır (Baş, 2011: 96). Buna ING Türkiye’den bir örnek verecek olursak görselde (bkz. 3) görüldüğü üzere işveren; “Çünkü ING’de önce kendin olursun, sonra ING’li” mottosu ile kendini insan odaklı bir işveren olarak konumlandırmış ve çalışanlarına – potansiyel çalışanlarına hayatın farklı süreçlerinde işveren olarak yanındayım mesajını vermeye gayret etmiştir.



ING Türkiye

158.647 takipçi

4 ay • Düzenlendi •

ING’lilerden 1 yeni mesajınız var.

Flexi çalışma modellerimiz ile ING’liler özgürce çalışıyor. Mesela iş hayatının yanında sevdiklerine vakit ayırabilirken, diledikleri yerden çalışmanın da keyfini çıkarıyor.

Çünkü ING’de önce kendin olursun, sonra ING’li. Aramıza katılmak için

<https://lnkd.in/ddK2dA-m>



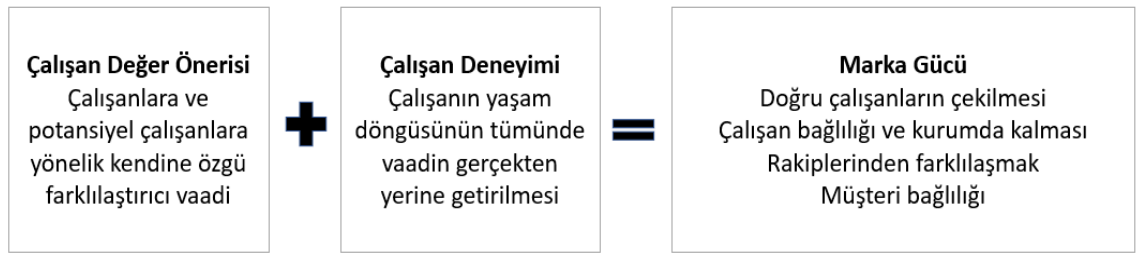
Görsel 3: ING Türkiye – ÇDÖ Konumlandırma

(<https://www.linkedin.com/company/ing-turkiye/posts/> , 19.03.2024)

Türkiye’nin köklü holdinglerinden Eczacıbaşı Topluluğu ise “Eczacıbaşında Yaşa” mottosu ile kariyer, gelişim, hayat ve gelecek burada var diyerek bir çalışan için gereken tüm nitelikleri barındıran işveren olarak konumlanmaktadır.

2.2.6.5. İşveren Marka Uygulaması

Son aşamada Çalışan Değer Önermesinin içerdiği söz ve vaatlerin hayata geçirilmesi yani uygulama yer almaktadır (Baş, 2011: 56). Konumlandırmada belirlenen mesajların doğru kitlelere, hangi kanallarla, nasıl çalışmalarla iletileceği araştırmalı ve uygulamaya geçirilmelidir. Bu bağlamda içsel ve dışsal iletişim kanalları senkron bir şekilde çalışmalıdır. İçsel pazarlama aracılığıyla marka değerini taşıyan bir çalışan kitlesi oluşmaktayken dış pazarlama aracılığıyla da nitelikli çalışanlar işverene çekilmektedir (Backhaus ve Tikoo, 2004: 502-503). Tüm bunlara ek olarak uygulama adımındaki başarıda, üst yönetimin süreçte yer alması ve organizasyonu koordine etmesi yani lider iletişimi de önemlidir. İngiliz İşveren Markası danışmanı Helen Rosethorn, işveren markasının en iyi yönetim şeklini çalışana vaat edilenler ile çalışmaya başladıktan sonra gerçekten vaatlerin yerine getirilmesi olduğunu ifade eder (Öksüz, 2012: 17):



Şekil 8: Rosethorn, İşveren Markası (Öksüz, 2012).

Aday deneyimi, ilk gün, işe alıştırma, performans değerlendirme, kariyer planlama, kişisel ve mesleki gelişim, ödüllendirme, maaş ve yan haklar gibi çalışana temas edilen her nokta ve vaat edilen deneyimi yaşatmaya uygun hale getirilmelidir (Ayaz, 2017: 19). Çalışan değer önermesiyle çalışanın deneyiminin örtüştüğü ve birleştiği noktada çekici, rakiplerinden farklılaşan, personel devir hızı düşük ve tüm

bunlara istinaden oluşan verimli ve motive çalışanları sayesinde müşteri bağlılığı yüksek bir işveren oluşur.

2.2.7. İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşveren Markası

İnsan Kaynakları Yönetimi, kavramsal olarak İK ve yönetim konseptlerinin birleşiminden doğan bir kavramdır. İK, örgüt içinde çalışan ve örgüt dışında faydalanılabilecek potansiyel işgücünü ifade eder (Sadullah ve Kaynak, 2000: 15). Yönetim ise, “şirketlerin amaçlarına ulaşması için planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol işlevlerinin yerine getirilme sürecidir” (Ertürk, 1995: 5). French’e göre, “insan kaynakları yönetimi, çoğunlukla bir örgütte çalışanların yönetimiyle ilgili olan felsefeyi, politikaları, yöntemleri ve uygulamaları adlandırırken kullanılan bir kavramdır” (French, 1998:4). İnsan kaynakları yönetimi, yalnızca mevcut çalışanları değil, aynı zamanda potansiyel adayları da hedefleyen bir dizi uygulamayı içerir. Bu süreç, işe alım sürecinden başlayarak oryantasyon eğitimine, ücret düzenlemelerine, işyeri ilişkilerine, performans değerlendirmesine, maddi ve sosyal ihtiyaçların karşılanmasına ve hatta işten ayrılma süreçlerine kadar geniş bir süreci kapsar (Fındıkçı, 1999: 5).

İKY, sanayi devriminde ile şekillenen çalışan-işveren ilişkisindeki Personel Yönetimi kavramının bir devamı olarak yer alsa da tezin “İşveren ve Çalışan İlişkisinin Tarihsel Değişimi” başlığı altındaki çalışan-işveren ilişkisinin değişimine uyum sağlamış ve günümüzde stratejik hale gelmiştir. Personel Yönetimi kavramı genel anlamıyla örgüt ve çalışan arasındaki işe giriş çıkış kontrolü, maaşların ödenmesi, işe alma ve işten çıkarma gibi rutin işleri içerirken 1980’li yıllarla beraber rekabetin hız kazanmasıyla şirketler “çalışan motivasyonu” gibi bürokratik olmayan kavramlara da odaklanmışlardır. Bu dönemde çalışanın motive ve mutlu olmasının performansına ve toplam verimliliğe yansıdığı gözlemlenmiştir, bununla birlikte de iş gücünün verimliliğinin yanı sıra insan kaynağının memnuniyeti de odak noktası haline gelmiştir. Aşağıda yer alan Tablo 5 yapısında personel yönetimi (PY) ve insan kaynakları yönetiminin (İKY) karşılaştırılmasını görebiliriz. İki yönetim tarzı arasındaki temel farkın insan – örgüt ilişkisine bakış farkı olduğunu söylemek mümkündür.

Personel Yönetimi	İnsan Kaynakları Yönetimi
İş odaklı	İnsan odaklı
Operasyonel faaliyetler	Danışmanlık hizmeti
Kayıt sistemi	Kaynak anlayışı
Statik bir yapı	Dinamik bir yapı
İnsan maliyet unsuru	İnsan önemli bir girdi
Kalıplar ve normlar	Misyon ve değerler
Klasik yönetim	Toplam kalite yönetimi
İşte çalışan insan	İşi yönlendiren insan
İç planlama	Statik planlama

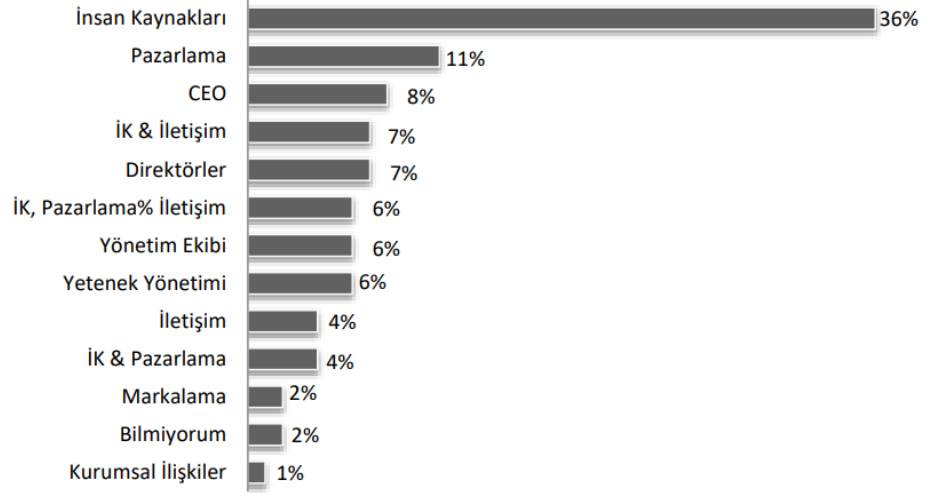
Tablo 5: PY ve İKY Arasındaki Farklılıklar (Sabuncuoğlu, 2009: 11).

Özetle İKY, bir organizasyonun vizyon ve misyonu doğrultusunda, gereksinim duyduğu insan gücünü bünyesine katmak, işverenlerde işgücünü motive etmek, etkinliğini sağlamak, geliştirmek ve stratejilerin devamlılığını sağlamak için ortaya konan faaliyetler bütünüdür (Zaim, 2002: 181). Günümüz rekabetçi ortamında İnsan Kaynakları Yönetimi, işverenlerin kilit ve stratejik bir noktasında konumlanır ve çalışanın deneyiminin her alanında yer alan bir kavram halindedir. İKY’de gerçekleşen gelişmeler sonucunda bu bölümün uğraş alanları aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- Çalışanlar için sürekli olarak eğitim ve gelişim planları yapılır ve uygulanır.
- İşe alım, çalışma ilişkileri, çalışanın tatmini, kariyer planları ve performans değerlendirme süreçlerinde insan odaklı çalışmalar gerçekleştirilir.
- Kurum kültürü, bütün süreçlere yaygın bir şekilde yerleştirilmeye çalışılır.
- İşveren, çalışanların ortak hedeflere doğru birlikte hareket etmelerini sağlar.
- Çalışan ve işveren hedefleri birlikte değerlendirilir.
- Çalışan motivasyonu sürekli olarak artırılarak değişim durumuna hazır hale getirilir.

- Etkili iletişim ve bilgi akışı için uygun iletişim kanalları tasarlanır ve uygulanır.
- Çalışanların maksimum performans düzeyine ulaşmaları için destek sağlanır.
- Gelecekteki organizasyon ihtiyaçlarına yönelik pozisyonlar için çalışanların kariyer planları oluşturulur ve eğitim ortamları hazırlanır (Fındıkçı, 1999: 18-21).

İKY'nin tüm kapsamında bakıldığında işe alımdan performans yönetimine, eğitimden kariyer planlamaya kadar tüm alanlarında işveren markası ile etkileşimli ve eşgüdümlü bir şekilde ilerlediğini, bu iki kavramın birbirini beslediğini görebiliriz. Berthon vd.'ne (2005) göre çalışanın zihninde yaratılan çalışılacak en iyi yer algısı, örgütsel bağlılığı ve çalışanların işten ayrılma niyetlerinin azalmasına sebep olan güçlü işveren markasının bir sonucudur (Aktaran; İçirgen, 2016:40). Hem insan kaynakları hem de işveren markası, işverene rekabet avantajı yaratacak nitelikli çalışanı tutundurma hedefini benimser. Şirket yapılanmalarında insan kaynaklarının yeri belirliken işveren markası yapılanmalarının hem pazarlama hem de insan kaynaklarının prensiplerinden beslenmesi sebebiyle nerede konumlanacağına dair bir netlik yoktur. Ancak 2011 yılında, Employer Brand International'ın yaptığı çalışma sonucu bu konu hakkında bir bilgi vermektedir. Aşağıda yer alan grafiğe göre yüksek oranda işveren markası yapılanmalarının İK fonksiyonu yönetiminde gittiği gözlemlenir yani işveren markası çoğu yapıda bir İK fonksiyonu olarak da karşımıza çıkabilir. İşveren markasının ortaya çıkışında, pazarlama ilkelerinin insan kaynakları yönetimiyle bütünleştirilmesi yatar. Kurumsal marka ve tüketici markası gibi alanların yönetimini genellikle pazarlama departmanının gerçekleştirmesine rağmen İK sonucunun çıkmış olması dikkat çekici bir boyuttur (Gözen, 2016: 63-64).



Şekil 9: İşveren Markasından Sorumlu Departmanlar (Minchington, 2014)

Temel insan kaynakları fonksiyonlarından insan kaynağını seçme ve yerleştirme alanı, işverene en çok etki eden alandır. Güçlü bir işveren markası işvereni iş arayan potansiyel çalışanların gözünde çalışılması muhteşem bir yer olarak oluşturur. İşveren markası imajı ihtiyaç duyulan pozisyon için ilan açıldığında ilana başvuru sayısını artıracaktır (Ökten ve Okan, 2015: 47- 48). Bununla birlikte adayın işverenle ilk temasını gerçekleştirdiği işe alım ekibiyle görüşmesi de kritik bir andır, doğru bir mülakat adayın işveren algısını deneyimlerine bağlı olarak etkiler. İşveren marka yönetimi ile işe alım süreçlerinin verimliliğinin artırıldığı gözlemlenmektedir. Verimin arttığını ve sürecin etkinliği ölçmek için aşağıdaki göstergelerden yararlanılabilir (Baş, 2011: 124).

- Yeni işe alınan çalışanların performansı,
- Yeni işe alınan çalışanların başarısızlık oranları,
- Yeni işe alınan çalışanların işten ayrılma oranları,
- Yeni çalışan işe alımının belirlenen zaman aralığında tamamlanma oranı,
- Yeni işe alınan çalışanların iş tatmini ve motivasyon düzeyi,
- Mevcut çalışanların rakip işverenlere geçiş ve rakip işverenlerden çalışan çekme oranları,
- Çalışanların yetenek ve niteliklerinden kaynaklı şirket projelerinin gecikme oranı,

- Çalışan devir oranı,
- Geciken proje sayısı,
- Yeni başlayan çalışanların oryantasyon süreleri,
- Yeni başlayan çalışanlardan ne kadar süre sonra verim alındığı,
- İşveren markası yönetiminin uygulanmasının ardından tanıtım ve reklam giderlerindeki artma veya azalma.

İşveren markası temel hedeflerinden olan potansiyel yetenekleri çekmek noktasında işe alım sürecine nitelikli ve kurum kültürüne uygun adayların dahil edilmesini kolaylaştırırken çalışanı tutundurma ve motive etme noktasında da etkin bir rol oynar. İşveren markasının boyutlarına bakıldığında insan kaynaklarının elde tutma çalışmalarının birçoğunu kapsadığını ve bu süreçte, insan kaynaklarının kullanabileceği en önemli araç olduğunu görebilmekteyiz. Ambler ve Barrow'a (1996:187) göre işveren markasının ekonomik ve fonksiyonel boyutunda, ücret, çalışma şartları ve sosyal olanaklar bulunurken, psikolojik boyutunda ise; çalışanların kişisel imajlarını geliştirmesi, kurum içi iletişimin kuvvetlenmesi gibi faktörler yer alır.

Çalışanın gelişimine odaklanarak hem tutunmasını hem de işini geliştirmesini sağlayan insan kaynakları fonksiyonu ise eğitimidir. İnsan kaynakları açısından eğitim ve gelişim faaliyetleri, çalışanların sorumlulukları altındaki görevleri daha verimli bir şekilde yerine getirmeleri, daha etkin olabilmelerin sağlamak amacı ile kişilerin bilgilенmelerini, davranış ve tutumlarının şirkete ve hedeflere uygun şekil almasını, yeni beceri, yetkinlik ve başarılar kazanılması için yapılan tüm faaliyet ve çalışmaları içermektedir (Uğur, 2015; 100). Bu bağlamda Türkiye'deki işverenlerin çoğunda çeşitli uygulamalar yapılır; çalışanları için yüksek lisans indirim anlaşmaları yapılması ya da yüksek lisans ücretinin belli bir oranının işveren tarafından karşılanması, İngilizce başta olmak üzere dil geliştirme app'leri ya da dil okullarıyla iş birlikleri yapılarak çalışanın dil gelişimine destek sağlanması, MT (Management Trainee) programlarıyla genç ve potansiyeli yüksek yeni mezunların işe alınarak eğitimlerle yöneticiliğe hazırlanması, mesleki – teknik eğitimler ile çalışanın işini geliştirmesinin sağlanması, yeni trendleri ve programların takip ederek bu bağlamda organizasyona eğitimler verilmesi (PowerBI, Yapay Zeka, Makine Öğrenmesi vb.).

Bunlara ek olarak özellikle son yıllarda işveren markasının da etkisiyle birlikte eğitimler ofisten ya da konferans salonlarından, çalışanların kendilerini özel hissedeceği, motivasyonlarının artacağı, sıkıcı bir zorunluluk olmaktan uzaklaşacağı değişik lokasyonlarda gerçekleştirilmektedir (Yavuz, 2019: 34). Çalışanların eğitimden keyif alması ve eğitimin motivasyonu için insan kaynakları ekipleri eğitim programlarını markalayarak ve otel/etkinlik alanı gibi iş dışı ortamlarda yaparak eğitimin katma değerinin artmasını, örgütün kültür ve değerlerinin benimsenmesini ve tabi ki eğitimin veriminin artmasını hedeflerler, bu da işveren markasının eğitim açısından bir başka etkisidir.

İnsan kaynaklarının tutundurma sağlayacak bir başka fonksiyonu da kariyer planlamasıdır. Çalışanların kariyer programlarına ilgi alaka göstererek, kişisel bilgi ve beceri düzeylerini belirlemesi, amaç ve hedefleri doğrultusunda ihtiyaçlarını belirlemesi, işverenin kendisine sunduğu kariyer fırsatlarını değerlendirmesi görev ve sorumlulukları arasındadır. İşverenlerin ise; kariyer yönetimi etkenlerini belirlemek, sistemli bir yükselme alt yapısı hazırlamak, çalışanın ve işverenin performansı yükseltmek için çalışmalar yapmak, kariyer yönetimi ile ilgili departman yöneticilerini ve çalışanları bilgilendirmek, çalışanlara yetkinlikleri ve özellikleri doğrultusunda kariyer pozisyonu belirlemek görev ve sorumlulukları arasında yer almaktadır (Uğur, 2015; 209). Kariyer planlamasında, insan kaynakları çalışanın yaşayabileceği cam tavan, stres, tükenmişlik veya çift kariyerli olma gibi farklı kariyer engellerinin farkında olmalıdır. Özellikle kadınların kariyer planlaması noktasında cinsiyetleri sebebiyle bir noktada tıkanarak cam bir duvara çarpması olarak nitelendirilen cam tavan, günümüz işverenlerinin de gündeminde olan konulardandır. Bu bağlamda çalışan işverenlerin çoğunun yönetim seviyelerinde kadın oranına dair bir hedeflemeleri olduğunu söylemek mümkündür. İşveren markası olmanın bir getirisi de cinsiyet ayrımcılığı yapmaksızın kadın istihdamını desteklemek ve kariyer planlamalarını sadece nitelik, yetkinlik, beceri ve bilgi gibi faktörlere dayandırarak cinsiyet faktöründen bağımsız hale getirmektir (Yavuz, 2019: 36).

İnsan kaynaklarının bir önemli fonksiyonu da performans yönetimidir. Performans yönetimi işverenin vizyonunu, amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için çalışanlarının amaç ve hedefleri ile ortak noktada buluşma anlayışının şirket

içerisinde benimsenmesi, çalışanların bu amaç doğrultundaki faaliyetlerini yönetme, değerlendirme, ücretlendirme, ödüllendirme ve geliştirme süreçlerini kapsamaktadır (Barutçugil, 2004; 334). Bu süreçte çalışanlar; astları, üstleri ve eş kıdemlileri ile geri bildirim dayalı görüşmeler gerçekleştirirler. İşveren markasının bu süreçteki görevi, performans süreciyle ilgili çalışana gerekli iletişimleri yapmak ve süreçlerin hakkaniyetli ve şeffaf olarak yürütülmesini sağlamaktır. İnsan kaynakları ve işveren markasının bu eş güdümlü çalışması sayesinde daha etkileşimli, geri bildirim ve gelişime açık bir çalışma ortamı ortaya çıkabilir. İnsan kaynakları fonksiyonlarından çalışanlar için belki de en önemli olan şey ücret ve yan haklar uygulamalarıdır. Eğitim, gelişim, kariyer planlaması gibi psikolojik faydaların etkileri kişiden kişiye değişebilmektedir fakat ücret konusundaki herhangi bir pozitif gelişme her çalışanın örgüte olan bağlılığını farklı seviyede bile olsa artırma eğilimindedir. Günümüzün rekabetçi ortamında sadece rekabetçi bir maaş teklifi değil aynı zamanda kapsayıcı bir yan hak paketi de çalışanlar için önem arz eder. Bu yan haklar, özel sağlık sigortası, bireysel emeklilik sigortası, hayat sigortası, bayram veya yılbaşı gibi özel günlerde ikramiye ödemesi, esnek çalışma saatleri, ebeveyn olan çalışanlar için genişletilmiş annelik – babalık izinleri, market fişi, psikolojik destek, diyetisyen desteği ya da yakacak/giyecek desteği gibi sıralanabilir. Çalışanlara sunulan bu yan haklar, insan kaynakları faaliyetlerinin işveren markası desteği ile ortaya çıkarılan iyi bir çalışma ortamının hem mevcut çalışanlara hem de potansiyel çalışanlara çalışılacak en iyi yer olma algısını iletecek bir mesaj olarak ortaya çıkmaktadır (Yavuz, 2019: 39). Bu bağlamda birkaç örnek vermek gerekirse Vodafone, 16 haftalık babalık izni ile eşi doğum yapan çalışanlarına yasal standartların üstünde izin hakkı sunar ([NTV](#), 2020, 21 Mart 2024). ING Bank ve Enerjisa Enerji ise ebeveynlerin çocuklarının en önemli anlarını kaçırmamaları için karne günü izni sunar. Bunun yanı sıra Nestle, Eti, Novo Nordisk, Enerjisa Enerji, Dimes gibi pek çok şirket çeşitli şirketler aracılığıyla çalışanlarına psikolog seansı hizmeti de sağlamaktadır.



Görsel 4: Dimes Karne Günü İzni (https://www.linkedin.com/posts/nobel-pazarlama_%C3%A7al%C4%B1%C5%9Fanlar%C4%B1m%C4%B1z%C4%B1n-ailelerimiz-i%C3%A7in%C3%A7ooooook-activity-7084095195599839232-OkR9/?originalSubdomain=tr , 30 Şubat 2024).

İnsan Kaynakları fonksiyonlarına ek olarak kurum kültürü de İK, Kurumsal İletişim ve İşveren Markası ekiplerinin ortaklaşa çalışarak yapılandığı bir süreç olarak ortaya çıkar. Kurum kültürü; bir şirketin iletişim tarzını, liderlik stillerini, iş yapış biçimlerini, verimliliği ve çalışan bağlılığını şekillendirir ve bu sebeple de işveren – çalışan etkileşiminin tüm kimyasını etkileyen bir niteliktedir. Kurum kültürü, çalışanların birbirleriyle ve diğer paydaşlarla nasıl etkileşime girdiğidir (Schneider, Ehrhart, & Macey, 2013). Kurum kültürü aynı zamanda çalışanların tutum ve davranışlarını şekillendiren ve yönlendiren bir denetim mekanizması hizmeti de görür (Schein, 1985: 52). Güçlü bir kurum kültürü; iç ve dış paydaşların gözünde işvereni rakiplerden ayırtırabilir ve aynı zamanda çalışanı ortak bir hedefe motive etme noktasında da rol sahibidir. Tüm bu yönleriyle kurum kültürü; işveren markası, kurumsal iletişim ve insan kaynakları süreçleriyle etkileşim halindedir.

İşverenler, işveren markası çalışmalarıyla öncelikle bir marka imajı ve ardından da çalışılmak için iyi bir yer algısı oluştururlar. İşveren markası, kurumsal iletişim ve insan kaynaklarının eş güdümlü çalışmaları sonucunda güçlü bir işveren markası imajı yaratmak ve bunu sürdürmek mümkündür.



3. İŞVEREN MARKASI BAĞLAMINDA ÖRGÜTSEL ÇEKİCİLİK

Günümüzün rekabetçi iş dünyasında “nitelikli insan kaynağı” kavramı işverenlerin sürdürülebilir başarısında belirleyici bir rol oynamaktadır. “Endüstriyel gelişme sonucunda çoğu benzer teknolojiyi ve yöntemi kullanan işverenlerin üretim, pazarlama ve finans alanlarında elde ettikleri başarılar arasında fark yaratan en önemli unsurun insan olduğu görülmüştür” (Geylan vd., 2004: 3). “Made in Japan: Bir Japon Mucizesi Sony” isimli kitabında kurumların başarısında insanların taşıdığı önemi şöyle aktarmaktadır (Öksüz, 2012: 5).

“En iyi Japon işverenlerinin başarılarının arkasında gizli bir formül ya da öge yoktur. Hiçbir teori, plan ya da devlet politikası bir işi başarıya götürmez; bunu ancak insanlar gerçekleştirebilir. Bir Japon yöneticinin en önemli görevi elemanlarıyla sağlıklı ilişkiler geliştirmek, şirkette aile bağlarına benzer bağlar kurmak, yönetici ile astlarının aynı kaderi paylaştığını hissettirmektir. Japonya’da başarılı olan işverenler, Amerikalıların çalışan, yönetim ve hisse sahipleri dedikleri bütün elemanlar arasında bir kader birliği kurabilmiş olanlardır. Bu basit yönetim sisteminin dünyanın hiçbir yerinde uygulandığını görmedim, ama sistemin yürüdüğünü biz Japonlar yeterince kanıtladık. Geleneklere aşırı bağlı ya da ürkek oldukları için başkaları aynı sistemi uygulayamazlar. İnsanlara verilen önem gerçek ve bazen de çok açık olmalıdır ve bu da hayli riskli bir iştir. Ama uzun vadede (ve bu noktayı önemle vurgulamak isterim) ne kadar iyi, başarılı, zeki ya da usta olursanız olun, işinizin geleceği çalıştığınız insanların elindedir. Belki kulağa dramatik gelecek ama, işinizin kaderi işe aldığınız en genç elemana bağlıdır”.

Şirketlerin başarılarında insan kaynağının önemi yadsınamaz bu sebeptir ki nitelikli insan kaynağı çekmek ve tutundurmak işverenler temel bir amaç haline gelmiştir. Kurumsal başarı, nitelikli işgücüne daha fazla dayandığında; işverenler giderek artan derecede en iyi çalışanları kendilerine çekme konusundaki gerekliliğin farkına varmaktadır (Greening ve Turban, 2000: 276). Guthridge ve diğerleri (2008: 49) yetenek savaşının hiçbir zaman bitmeyeceğini ve yöneticilerin sürekli olarak işverenlerinin çalışanları çekme, motive etme ve elde tutma planlarını yeniden

düşünmeleri gerektiğini ifade etmektedir. Şirketlerin mevcut ve aday çalışanları gözünde çekicilik kazanması, başarılı ve tutarlı bir işveren markası yönetimi çabaları ile mümkündür. Tezin işveren markası bölümünde de pek çok kez belirtildiği üzere işveren markasının temelde ulaşmak istediği iki amaç vardır: nitelikli adayları işverene çekmek ve mevcut çalışanları tutundurmak. Bu doğrultuda örgütsel çekiciliğin işveren markasının bir çıktısı olduğu (Theurer vd., 2018) ve işveren markasının da örgütsel çekiciliği belirleyen temel unsurlardan biri olduğu da söylenebilir (Sokro, 2012). Örgütsel çekicilik farklı tanımlamalarda “iş takip niyeti” ve “işveren çekiciliği” diye de isimlendirilmiştir. İşveren markası ile işveren çekiciliği çok yakın kavramlar olup işveren çekiciliği, işveren markasının öncülü olarak düşünülebilir (Berthon vd., 2015). Örgütsel çekiciliği sağlamak için işveren markası gerekmede güçlü bir işveren markası için de güçlü bir örgütsel çekiciliğe sahip olmak gerekmektedir (Karagüzel, 2023: 10). Bu iki kavram, benzer amaçlar doğrultusunda birbirini tamamlar ve paralel bir şekilde ilerlerler.

3.1. ÖRGÜTSEL ÇEKİCİLİK KAVRAMI, ÖNEMİ VE BOYUTLARI

3.1.1. Örgütsel Çekicilik Kavramı

Çekicilik kavramı, Türk Dil Kurumuna (TDK, 2024) göre, “Çekici olma durumu, alım, albeni, cazibe” olarak ifade edilmiştir. Genel anlamda çekicilik, bireyin dikkatini çekecek ve hoşuna gidebilecek isteklilik durumu olarak gözlemlenir. Günümüz koşullarında insanlar sadece iş, çalışılacak bir işveren aramazlar, aynı zamanda benzer değerlere sahip olduğu, sosyal sorumluluk inancı yüksek, gelişime önem veren ekstra faydaları da ararlar. Özellikle “olmak istediğiniz her şey olabilirsiniz” inancıyla yetiştirilen X ve Y kuşaklarının pek çok üyesi, iş arama süresinde salt maddiyata ek olarak, temel kişisel değerleri, anlam ve amacı, kendini ifade etmeyi ve “iyilik yapma” fırsatlarını karşılayacak işlere her zamankinden daha fazla odaklanmaktadır (Twenge, 2006: 72). Bu noktada da işverenin ve bireyin pek çok gerçek ve algılanan özellikleriyle de tanımlanabilen örgütsel çekicilik kavramı karşımıza çıkmaktadır. Şirket cazibesi/çekiciliği, işveren cazibesi/çekiciliği, işveren cazibesi/çekiciliği ya da iş takip niyeti gibi farklı formlarda da görebildiğimiz örgütsel çekicilik, bir kuruluşa karşı, bazı ilişkiler

başlatmak için onu arzu edilen bir varlık olarak görmeye yönelik bir tutum veya ifade edilen genel olumlu etki olarak tanımlanmıştır (Aiman-Smith vd, 2001: 221). Bir başka tanıma göre örgütsel çekicilik kavramı, çalışanların bağlılığını artırmak ve mevcut çalışanları örgütte kalmaya teşvik etmek için bir araç olarak da ifade edilmektedir (Lim vd.,2013:2). Örgütsel çekicilik, bir örgüte karşı, bu örgütle ilişki kurma ve onun istihdamına girme motivasyonu ile ilişkili olan olumlu bir duygusal tutum olarak da tanımlanmaktadır (Ersoy ve Akşehirli, 2015: 509). Berthon ve diğerlerine (2015: 156) göre örgütsel çekicilik, potansiyel çalışanlar için belirli bir şirkette çalışan olmanın getireceği faydalardır.

Tsai ve Yang (2010: 49) örgütsel çekiciliği, adayların bir işverenin iş ilanlarına başvurma ve iş teklifini kabul etme eğilimi ve isteği olarak tanımlar. Organizasyonlar örgütsel çekicilik faaliyetlerini organizasyondaki boş pozisyonları doldurmak amacıyla yürütürler (Rynes ve Barber, 1990). Boş pozisyonların doldurulma sürecinde örgütsel çekiciliğin rolü, kişiyi bu kuruluşa başvurmaya motive eden bir çekimdir (Mazhar, 2017: 18). Jiang ve Iles (2011: 101) göre ise örgütsel çekicilik; potansiyel adayların dikkatini işveren markasına çeken ve mevcut çalışanları örgütte kalmaları konusunda motive eden güçtür. Onlara göre, örgütsel çekicilik potansiyel adayları örgüte çekmek ve mevcut çalışanlarında işte kalma niyetini sürdürmek şeklinde iki temel amaç çerçevesinde tanımlanmıştır bu bağlamda örgütsel çekiciliği, iç çekicilik (mevcut çalışanlar) ve dış çekicilik (potansiyel adaylar) ikiye ayırmak mümkündür.

Örgütsel çekicilik, en bilinen şekilde “Ben bu şirkette çalışmak istiyorum” şeklinde ifade edilen ve işverene karşı kişilerin tutumudur (Van Hoyer, 2006: 14). Genel anlamda örgütsel çekicilik, iş seçim kararı ve başvuru yapılma niyetiyle ilgili olmakla beraber tutumlar, seçimler ve davranışların kişiye özel olduğunu da belirtmek gerekir. Bu da örgütsel çekiciliğin, kişiye özel bir algılamaya tabi olacağını gösterebilir. Balay’a (2000:58) göre, örgütsel çekicilik tanımlanırken beş önemli etkeni ifade eder:

1. Çalışanın işe devamsızlığı, işi bırakma ve iş arama durumu,
2. Çalışanın işe bağlılığı ve yaptığı işe ihtiyaç duyma durumu,

3. Çalışanın işine duyduğu sorumluluk ve işe katılım durumu,
4. Yaş, eğitim statüsü, cinsiyet, sağlık durumu gibi bireysel özellikler,
5. Çalışanların deneyimlediği örgütsel bağlılık.

Örgütsel çekicilik kavramı, belirtilen farklı odak noktalarıyla birlikte tamamlanmakla beraber yapılan araştırma çalışmalarında da farklı yönleriyle değerlendirilmiştir. Kim ve Park (2011) ile Turban ve Greening (1997), işverenin gerçekleştirdiği toplumsal fayda faaliyetlerinin, potansiyel çalışanın zihninde işvereni çekici bir konuma getirdiğini raporlamıştır. Dünder Akçay (2014), benzer özelliklere ve çalışma koşullarına sahip olan işverenler arasında; saygınlığı, duyarlılığı ve prestiji daha yüksek olanın adaylar tarafından tercih edildiğini belirtmiştir. Judge ve Cable (1997:390) tarafından yapılan bir çalışmada ise, iş arayanların kişilik özelliklerine ve değerlerine uygun kurum kültürlerini çekici buldukları tespit edilmiştir. Vroom (1966), bir organizasyonun çekiciliği ile o organizasyonun belirli hedeflere ulaşmak için algılanan araçsallığı arasında güçlü bir ilişki olduğunu tespit etmiştir (örneğin, daha yüksek maaş, daha fazla ilerleme fırsatı, vb.) (Şimşek, 2022: 30). Hannon (1996) ise çok sayıda çalışmanı olan örgütlerin işgücü büyüklüğü aracılığıyla çekici olarak algılandıklarını rapor etmiştir (Büyükgöze, Erçetin, 2017: 52). Ayrıca son yıllarda örgütsel çekicilik üzerine yapılan çalışmalar; insan kaynakları yönetimi çerçevesinde işverenin bakış açısı (Rynes ve Barber 1990; Heneman ve Berkley, 1999) ve adaylarının bakış açısı (Aiman-Smith vd., 2001; Turban, 2001) olmak üzere iki yaklaşım çerçevesinde ele alınmıştır. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları açısından, nitelikli adayları çekmek için eğitim ve geliştirme, performans değerlendirmeleri, istihdam politikaları, motivasyon sürekliliği ve rekabetçi ek ücret sistemleri gibi uygulamaların kritik öneme sahip olduğu gözlemlenmiştir (Carlson, Upton ve Seaman, 2006). Aday bakış açısından ise maaş, terfi olanakları, çalışma şekli gibi iş özelliklerinin ve çalışma ortamı, imaj, şirketin konumu, büyüklüğü, çalışma saatleri, iletişim gibi örgütsel özelliklerin adayın çekicilik algısını şekillendirdiği belirtilmiştir (Chapman vd., 2005). Bunun yanında örgütsel çekiciliğin kurum kültürü (Catanzaro vd., 2010), işe alım ilanları (Thorsteinson and Highhouse, 2003; House and Lievens, 2007), kurumsal sosyal performans (Greening and Turban, 2000; Baskhaus vd., 2002; Kim and Park, 2011)

gibi farklı açılardan da ele alındığı görülmektedir (Vatankhah and Ilkhanizadeh, 2021: 4). Özetle örgütsel çekicilik kavramı, çalışmalarda birden fazla etkenle ilişkilendirilerek ve farklı açılardan değerlendirilmiştir. Bazı araştırmacılar örgütsel çekiciliği kurumsal vatandaşlık gibi topluma sunduğu dış faydalar kapsamında tanımlarken bazı araştırmacılar ise maaş, yan haklar, çalışan sayısı, gelişim fırsatları gibi işverenin çalışana sunduğu iç faydaların bir toplamı olarak tanımlamaktadır. Genel anlamda tüm örgütsel çekicilik tanımlamalarına bakıldığında hem potansiyel adayları hem de mevcut çalışanları kapsadığını yani iç ve dış paydaşlarla ilgili olduğunu söylemek mümkündür. Tüm bu tanımlamalar ışığında örgütsel çekiciliği; KSS, insan kaynakları, pazarlama, kurumsal itibar ve hatta satış ile konuşan, bu alandaki uygulamalarla şekillenen geniş bir alan içerisinde ele almak doğru olacaktır.

3.1.2.Örgütsel Çekiciliğin Önemi

Örgütsel çekicilik; yetenekli çalışanları işverene çekilmesine, mevcut çalışanı korumasına, hedef müşterilerinin beklentilerini karşılmasına ve finansal açıdan verimli ve başarılı olunmasına katkı sağlayarak işverenin rekabette avantajlı hale gelmesini sağlaması nedeniyle önemlidir (Bakanauskiene vd., 2017). Kristof (1996), örgütsel çekiciliği, örgütlerin yetenekli bireyleri işe alma yeteneği olarak açıklamıştır. Bu yeteneğin de iş kalitesini, iş stresini, iş devir hızını, iş ortamındaki davranışları ve bireysel performansı etkileyerek örgütsel performans ve örgütsel verimlilik üzerinde etkili olacağı varsayılmıştır (Demirci, 2023: 68). Bir örgütteki çalışanların niteliği o örgütün başarısını büyük ölçüde belirlemektedir (Harold and Plouhart, 2008: 191). Günümüzün rekabet ortamında yetenekli çalışanları şirkete çekmek ve geliştirmek, bağlılıklarını ve şirkette kalmalarını sağlamak giderek daha önemli hale gelmektedir (Loskwood, 2007: 2). Adaylar tarafından çekici bulunan işverenler, potansiyeli yüksek adayları kendine çekerek hem aday bulma yolundaki maddi – manevi maliyet ve eforlarını azaltır hem de sayıca ve nitelikçe yüksek bir aday havuzunu elinde barındırır. Ekstra olarak örgütsel çekiciliği çalışanları tarafından yüksek algılanan bir işveren de çalışanlarını tutundurma yeteneğine sahip olur, bu da iş devir hızının düşüklüğünü ortaya çıkarır dolayısıyla boş pozisyonların

sayısında beklenmedik artışlar yaşanmaz. Bu bağlamda da örgütsel çekicilik, işe alım ve aday bulma sürecindeki maliyeti düşüren bir faktör olarak karşımıza çıkar. Aday havuzu genişledikçe kurumun daha seçici olabileceği ve artan seçiciliğin daha kaliteli işe alımlarla sonuçlanarak örgütsel performansın artması beklenebilir (Carlson vd., 2002). Bununla birlikte, örgütsel çekicilik, daha tutarlı bir istihdam deneyimi ve iletişim sağlayarak mevcut çalışanların şirketin kültürüne ve stratejisine olan bağlılıklarını arttırabilir ve onları elde tutmaya yardımcı olabilir (Bakanauskienė vd., 2017: 4-5). Ayrıca, ampirik kanıtlara göre örgütsel çekiciliğin çalışan ve müşteri memnuniyetini artırarak rekabetçi bir avantaj sağladığını söylemek mümkündür (Derous ve Wille, 2017: 9).

Özellikle ekonomik kriz, pandemi ve beklenmedik pek çok iniş çıkışın yaşandığı dünyamızda, nitelikli kişilerin örgütte bulunması, örgütün başarısına bir ön koşul olarak karşımıza çıkmıştır. Çeşitli işgücü piyasalarında, özellikle sağlık sektöründe, şimdiden kıtlıkların ortaya çıkabildiği gözlemlenmektedir (Dreves vd., 2015). Bu durum, şirketlerin nitelikli insanları çekme konusunda artan zorluklar yaşadığı ve dolayısıyla başka bir "yetenek savaşının" başlamasına sebep olduğu anlamına gelmektedir. Böyle bir iş gücü piyasasında şirketlerin, onları ayrıştırıcı ve çekici hale getiren özellikleri de ekstra önem kazanmıştır. Tüm bu çıktıların ışığında şirketler, örgütsel çekiciliği etkileyen işveren markası, insan kaynakları, sosyal sorumluluk vs. uygulamalarına stratejik olarak yaklaşmakta ve şirket ajandalarında yer vermektedirler.

3.1.3.Örgütsel Çekiciliğin Boyutları

Örgütsel çekicilik, 20. yüzyılın başlarından beri hem akademisyenler hem de uygulayıcılar tarafından ilgi görmüş ve dolaylı ya da doğrudan yollarla, çeşitli yöntemlerle ölçümlenmesi yapılmaya çalışılmıştır. Literatürde örgütsel çekiciliğin farklı ölçekler ve boyutlarla ele alındığı görülmektedir (Bakanauskienė vd., 2017: 10). Ateg ve Hedlund (2011), 80 ayrı faktörü sınıflandırarak çekici iş faktörlerini 3 ana grupta toplamıştır. Bunlar çekici iş şartları (konum, çalışma saatleri, fiziksel

çevre, liderlik, ilişkiler, ücret, sadakat), iş tatmini (statü, beklentiler, tanınma, sonuç alma), çekici iş (çalışma hızı, esneklik, işe aşina olma, fiziksel aktivite, serbestlik, uygulamalı çalışma) şeklinde sıralanabilir. Meaning of Work Research Team (1987) isimli araştırma grubu ise 8 ülkede 15.000 katılımcı üzerine yaptıkları araştırmada işe yüklenen anlamları altı başlıkta kategorize etmiştir (Karagüzel, 2023: 14).

1. Çalışmanın statü ve itibar oluşturma rolü,
2. Çalışmanın gelir sağlama işlevi,
3. Çalışmanın meşguliyet ve zaman kullanma rolü,
4. Çalışmanın sosyal etkileşim ve iletişim yönü,
5. Çalışmanın topluma fayda sağlama rolü,
6. Çalışmanın kişisel ifade ve anlam arayışı işlevi.

Bunlarla birlikte pek çok alt boyuttan meydana gelen örgütsel çekicilik sınıflandırılması bulunmaktadır, kavramı detaylıca analiz edebilmek adına aşağıdaki Tablo 6'da sınıflandırmalar gösterilmiştir. Bu sınıflandırmalardan bir kısmı yakın ilişkili kavramlar olması sebebiyle İşveren Markası Boyutları başlığı altında da yer alan sınıflandırmalardır.

Çalışma	Örgütsel Çekicilik Boyutları
Employer attractiveness (Berthon vd., 2005)	Fayda değeri Sosyal değeri Ekonomik değeri Geliştirme değeri Uygulama değeri
The employer brand mix (Barrow & Mosley, 2011)	Geniş kurumsal bağlam ve politika Yerel bağlam ve uygulama
Measuring attraction to organizations (Highhouse vd., 2003)	Genel çekicilik Takip etme niyeti Prestij
Organizational attractiveness for prospective applicants (Lievens vd., 2001)	Organizasyonel özellikler Organizasyonun çekiciliği
Narrow personality traits and organizational attractiveness (Kausel & Slaughter, 2011)	Araçsal Faktörler Sembolik Nitelikler

Model of employeebased brand equity and organizational attractiveness (Jiang & Iles, 2011)	Ekonomik değer Gelişimsel değer Sosyal değer Fayda değeri Marka güveni
Managing and measuring employer brand (Ambler & Barrow, 1996)	Fonksiyonel faydalar Ekonomik faydalar Psikolojik faydalar
Distinctive employer brand (Edwards, 2010)	İşlemsel İlişkisel İdeolojik Sembolik kişilik özellikleri Araçsal kişilik özellikleri Kurumsal kimlik Mevcut istihdam itibarı
Perceptions of organizational attractiveness (Nadler vd., 2010)	Esnek çalışma Örgütsel çekicilik
Employer brand experience framework (Mosley, 2007)	Çalışan "temas noktaları" Günlük deneyim
Organizational attractiveness as an employer (Turban, 2001)	Organizasyonel özellikler İşveren imajı Ücret ve iş güvenliği İşin zorluğu

Tablo 6: Farklı Çalışmalara Göre Örgütsel Çekicilik Boyutları
(Bakanauskienė vd., 2017: 8-10, Aktaran Demirci, 2023: 61 – 62).

Yukarıda yer alan tabloda da görüldüğü üzere örgütsel çekicilik pek çok farklı boyutla birlikte ifade edilir. Literatürü incelediğimizde Highhouse, Lievens ve Sinar (2003) tarafından ortaya konulan üç boyutlu yapı en çok atıf yapılan ve kabul edilen sınıflandırmalardan biridir bu sebeple bu çalışmada da üç boyutlu yapı detaylandırılarak baz alınacaktır. Bu sınıflandırma örgütsel çekiciliği genel çekicilik, takip etme niyeti ve prestij olmak üzere üç boyutlu bir yapıda ele almaktadır (Highhouse vd., 2003: 989).

Genel çekicilik, bireylerin potansiyel bir istihdam yeri olarak bir işverene yönelik tutumlarını yansıtmaktadır (Stoughton vd., 2015: 76). Genel çekicilik, duyuşsal ve tutumlar düşüncelere işaret eder yani bir davranış gerektirmez, doğası gereği pasiftir. Genel çekicilik, bireylerin birçok iş ve örgütsel özellik

dahil olmak üzere iş fırsatlarının çekiciliğine ilişkin genel değerlendirmesini içermektedir (Derous and Wille, 2017: 3). **Takip etme niyeti**, genel çekicilikten farklı olarak gerçekleştirilmiş bir davranışa yönelik düşünceleri içerir. Bu niyet, bir bireyin bir organizasyonda istihdam arayışını sürdürme niyetini yansıtır (Strobel vd., 2010: 215). **Prestij** ise üçüncü bir boyut olarak bir kuruluşun iş ortamındaki dış (müşteriler ve diğer dış paydaşlar nezdinde) ve iç (çalışanlar ve iç paydaşlar nezdinde) konumuna ilişkin bireysel algıların toplamını ifade eder (Derous ve Wille, 2017: 4). Genel çekicilik ve prestij, takip etme niyetinin öncülü olarak kabul edilmektedir (Strobel vd., 2010: 215). Bu 3 boyut, çeşitli çalışmalarla geliştirilerek ölçek olarak da yapılandırılmıştır. Örgütsel çekicilik araştırmalarının bir kısmında aktif olarak kullanılan Söz konusu ölçek 3 alt boyuttan ve her alt boyutta 5 maddeden olmak üzere toplamda 15 maddeden oluşmaktadır (Highhouse vd., 2003). Aşağıda yer alan Tablo 7’de her bir alt boyutta yer alan beşer maddeyi görmek mümkündür.

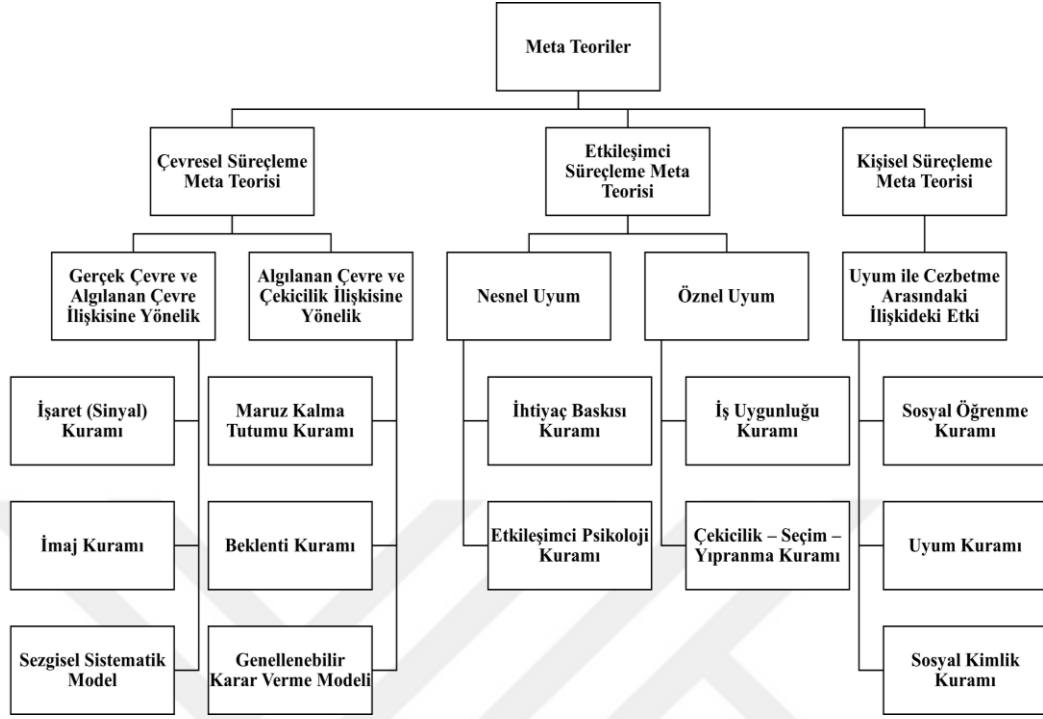
	Madde No	Maddeler
Genel Çekicilik (General Attractiveness)	M1	Benim için, söz konusu kurum çalışmaya elverişli bir yerdir. <i>For me, this company would be a good place to work.</i>
	M2	Son çarem olmadığı sürece, söz konusu kurumda çalışmak istemezdim. <i>I would not be interested in this company except as a last resort.</i>
	M3	Bana göre söz konusu kurum, çalışmak için cazip bir yerdir. <i>This company is attractive to me as a place for employment.</i>
	M4	Söz konusu kurum hakkında daha fazla bilgi edinmek isterdim. <i>I am interested in learning more about this company.</i>
	M5	Söz konusu kurumda olası bir pozisyon benim için çok çekicidir. <i>A job at this company is very appealing to me.</i>
Takip Etme Niyeti (Intentions to pursue)	M6	Söz konusu kurum tarafından yapılacak iş teklifini kabul ederdim. <i>I would accept a job offer from this company.</i>
	M7	Bir işveren olarak, söz konusu kurum ilk tercihlerimden biri olurdu. <i>I would make this company one of my first choices as an employer.</i>
	M8	Söz konusu kurum, beni iş görüşmesine çağırıyorsa, giderdim. <i>If this company invited me for a job interview, I would go.</i>
	M9	Söz konusu kurumda çalışmak için büyük çaba sarf ederdim. <i>I would exert a great deal of effort to work for this company.</i>
	M10	Söz konusu kurumu, iş arayan bir arkadaşşıma tavsiye ederdim. <i>I would recommend this company to a friend looking for a job.</i>
Prestij (Prestige)	M11	Söz konusu kurumda çalışan kişiler, muhtemelen burada çalışıyorum demekten gurur duyuyorlardır. <i>Employees are probably proud to say they work at this company.</i>
	M12	Söz konusu kurum, çalışmak için saygın bir yerdir. <i>This is a reputable company to work for.</i>
	M13	Söz konusu kurum, muhtemelen çok iyi işveren olarak anılmaktadır. <i>This company probably has a reputation as being an excellent employer.</i>
	M14	Söz konusu kurum, çalışmak için prestijli bir yerdir. <i>I would find this company a prestigious place to work in.</i>
	M15	Söz konusu kurumda çalışmak isteyen muhtemelen pek çok kişi vardır. <i>There are probably many who would like to work at this company.</i>

Tablo 7: Örgütsel Çekicilik Ölçek Maddeleri (Highhouse vd., 2003: 986-1001).

Örgütsel çekiciliğin boyutlarını pek çok farklı şekilde sınıflandırmak mümkündür bu da aslında örgütsel çekicilik kavramının farklı kuramsal alt yapılardan faydalanarak açıklanması ve ortak olarak kabul görmüş kuramsal akışının henüz bulunmamasından kaynaklıdır. Bu kavramın farklı dinamikleri içeren birçok meta teori ile açıklandığını bir sonraki bölüm olan Örgütsel Çekicilik ile İlgili Teoriler kısmında detaylıca incelenmiştir.

3.2. ÖRGÜTSEL ÇEKİCİLİK İLE İLGİLİ TEORİLER

Örgütsel çekiciliğe dair araştırmaların kökleri işe alım araştırmalarına dayanacak kadar uzun bir geçmişe sahip olmakla beraber işe alım araştırmalarından belirgin bir şekilde ayrışır. Örgütsel çekicilik araştırmaları temelinde bireyin örgüte ilişkin algılarını ve bu algıların o örgütte iş aramaya dair nasıl etki yarattığını konu edinir. Alan yazında örgütsel işleyiş ve etkililikte çekiciliğin önemi uzun zamandır dikkatle izlenmesine rağmen konu ile ilgili kuram ve araştırma eksikliğine ve karmaşasına dikkat çekilmiştir (Trank, Rynes ve Bretz, 2002; Turban ve Greening, 1996). Bu tez kapsamında ise örgütsel çekicilik çalışmalarında en fazla atıf yapılan ve desteklenen Karen Holcombe Ehrhart ve Jonathan C. Ziegert'un "Why Are Individuals Attracted to Organizations?" başlıklı çalışması içinde yer alan örgütsel çekicilik teorileri sınıflandırmasından faydalanılmıştır. Ehrhart ve Ziegert (2005) detaylı bir şekilde örgütsel çekicilik kavramını ve bu kavramı oluşturan ilgili kuramları ele almışlar, bu bağlamda "çevresel süreçleme", "etkileşimci süreçleme" ve "kişisel süreçleme" olarak adlandırılabilen üç meta teoriyi detaylandırmışlardır. Her bir meta teori, ortak bir noktaya odaklı grup ya da kategorileri ifade eder yani her meta teori belirli bir olayı açıklayan teoriler kümesidir (Ehrhart ve Ziegert, 2005: 903). Bireylerin, hangi nedenlere dayanarak işverenlerde çalışmak istediklerine dair açıklama getiren Örgütsel Çekicilik Meta Teorilerini aşağıda yer alan Şekil 10'da ayrıntılı bir şekilde incelemek mümkündür.



Şekil 10: Örgütsel Çekicilik Meta Teorileri (Ehrhart ve Ziegert, 2005 :903-909).

Yukarıdaki şekilde (bkz. Şekil 10) yer alan tüm teoriler; örgütsel çekiciliğin farklı açılardan açıklanmasında kullanılır fakat bu bölümde, çalışmamızın çizdiği çerçeve doğrultusunda işveren markası – örgütsel çekicilik ilişkisi bağlamıyla ilgili teorilere yer verilecektir.

3.2.1. Çevresel Süreçleme Meta Teorisi

Çevresel süreçleme meta teorisi, bireylerin çevreye ilişkin bilgileri işleme sürecine odaklanan kuramlardan meydana gelir. Ehrhart ve Ziegert (2005: 903) gerçek çevre (örgütün gerçek özellikleri) ve algılanan çevre (kişilerin onlar için ulaşılabilir bilgilere dayanarak yaptığı örgüte ilişkin öznel değerlendirmeleri) arasında ayırım yapmaktadır. Çevresel süreçleme meta teorisine göre, belirsizlikler oluştuğunda bireyler, var olan çevre hakkındaki bilgileri işleyerek düzenlemektedir, bireyler bu şekilde çekiciliğe dönüşen algılar geliştirmektedirler. Çevrenin gerçek özellikleri ile çekicilik arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışan teoriler; sinyal/işaret kuramı (Spence,1973), imaj kuramı (Beash, 1990) ve buluşsal-sistemati model

(Eagly and Chaiken,1984) içermektedir. Bu kuramlar ve model, var olan gerçek çevre ile bireyin örgütü algıladığı algılanan çevre arasındaki ilişkiye odaklanır.

Sinyal (İşaret) Kuramı, çalışmanın işveren markası başlığı altında da bahsettiğimiz bir kuramdır. Örgütsel çekicilik ve işveren markasının benzer kuramsal alt yapılardan beslenmesi sebebiyle bu alanda da kısaca Sinyal Kuramı'na değinilecektir. Sinyal kuramı; tam bilgi yokluğunda, başvuru sahiplerinin bir şirket hakkında sahip oldukları bilgileri örgütsel özelliklerin sinyalleri olarak yorumladıklarını öne sürmektedir (Turban, 2001). Bu kurama göre şirkete ait bilgiler, örgütsel özellikler bireylere o şirkette çalışmaya dair bilgi aktarır. Bu bağlamda sinyal teorisi bir şirketin sosyal ve politik açıdan kendini ifade etmesi bağlamında bilgi paylaşımında bulunduğu programlara ilişkin genel bir yaklaşımı ifade etmektedir (Kaplan, 2020:12). Bir şirketin paydaşlarına yönelik resmi sosyal politikaları ve programları ile sosyal ve politik konular geliştirmesi, örgütün vaatleri ve amaçları konusunda bir işaret olarak görev yaparak adayları çekebilmektedir (Greening ve Turban, 2000:258–259). Adayın şirkete dair aldığı sinyaller, algısını etkileyebilmektedir. Örnek vermek gerekirse, olumlu bir itibara sahip olan şirkette çalışan işe alımcının çalışan adayına yönelttiği zor sorular sonucunda adayın zihninde bu şirketin seçici olduğu algısı yaratılabilirken, olumlu bir itibara sahip olmayan şirket için bu durum rahatsız edici ve saldırgan olabilmektedir (Cable ve Turban, 2001: 154).

Sinyal kuramı bağlamından bakıldığında şirketlerin dışarıya ve içeriye verdikleri her iletişim mesajı ve yaptıkları her faaliyet, potansiyel adaylarına şirkete dair bir sinyal olarak ulaşabilir ve kişilerin algısı bu sinyaller çerçevesinde şekillenebilir. Bu sebepten de şirketlerin işveren markası çerçevesinde tüm mesajlarını birbiriyle ve eylemleriyle uyumlu ve aynı zamanda stratejik bir şekilde aktarmaları işveren – potansiyel çalışan ilişkisi açısından önemlidir.

Beach ve Mitchell'e göre (1987: 201) **İmaj Kuramı**, karar vericilerin seçimlerini nasıl yaptıklarını tanımlamaktadır. Potansiyel çalışan adayları; işverenlerin kendi ilke, hedef veya planları ile uygunluk göstermeleri durumunda daha hızlı ve kolay bir şekilde karar verebilmektedir (Agor, 1992: 533). Bu teoriye

göre adaylar, örgütün çekiciliğini değerlendirirken bazı özelliklere fazla önem vererek bazı özellikleri de önemsiz olarak tanımlayabilir. Bunun sonucunda kişiler, örgüt hakkında kendi izlenimlerini oluştururken seçici olarak çevrenin belirli yönlerini değerlendirmektedir (Ehrhart ve Ziegert, 2005: 904). Kişiler, örgütün çekiciliğiyle ilgili değerlendirme yaparken kendi önemsedikleri ve arzu ettikleri imaj öğelerine göre değerlendirme yapma eğiliminde olurlar. Güçlü kurumsal imaj; işvereni çekici hale getiren kavramlardır. İşverenler, yüksek nitelikli çalışanları cezbedebilmek için yeni yöntemler ararken kurum imajlarının önemini de fark etmişlerdir (Lemmink vd., 2003). Bu sebeptendir ki günümüzde kurumsal imaj; sadece müşteri bakış açısıyla geliştirilen bir strateji ve iletişim yönetimi değildir, aynı zamanda potansiyel çalışan ve mevcut çalışan bakış açısını da içeren çok yönlü ve stratejik bir çabadır.

Sezgisel – sistematik model, imaj kuramı ve sinyal kuramından farklı olarak bu yapıda model olarak konumlanır. Bu modele göre, kişilerin bilişsel süreçleri mesajın özelliklerine bağlı olarak şekillenir. Bilişsel süreç, herhangi bir bireyin ikna edici bir mesajla karşılaşması anında mesaj içerisindeki bilgiler ile kendi mevcut bilgilerini ilişkilendirmesi anlamına gelmektedir. Mevcut bilgilerin olumlu olması durumunda mesaja yönelik ikna gerçekleşebilmekte, olumsuz olması durumunda ise mesaja yönelik direnç oluşabilmektedir (Cialdini vd., 1981: 360). Buna göre örgütten alınan mesaj, kişinin ilgi alanıyla ilintiliyse sistematik açıdan işlenmesi daha olası görülür. Bu bağlamda sezgisel–sistematik model, çevrenin daha karmaşık sürecine işaret etmektedir (Ehrhart ve Ziegert, 2005: 904).

Birlikte ele alındığında, bu üç teori, bireylerin çevrenin gerçek özellikleri hakkındaki bilgileri nasıl işlediğini anlamak için bir temel oluşturmaktadır ve bu çevre özelliklerinin nasıl algılandığı ile sonuçlanmaktadır (Ehrhart ve Ziegert, 2005: 905).

Algılanan çevre ve çekicilik arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik teoriler ise; maruz kalma tutumu (Zajonç, 1968), beklenti kuramı (Vroom, 1964) ve genellenebilir karar işlem modelidir (Soelberg, 1967). **Maruz Kalma Tutumu Kuramı**; kişiler, algılanan çevreye ve bu çevredeki özelliklere ne kadar fazla maruz

kalırsa çekiciliğin o kadar artacağını öne sürer. Bu bağlamda bireylerin belirli bir nesneye sürekli bir şekilde maruz kalması, söz konusu nesneyi tercih etme davranışının gerçekleşmesini sağlamaktadır (Zajonc, 2001: 224). Maruz kalma tutumu teorisi, çekiciliğin anlaşılmasına bir derecede sınırlı bir katkı sağlamasına rağmen çekicilik değerlendirmelerinin geliştirilmesinde; kişilerin çevre algılamalarının işlendiği bir süreci açıklamaktadır (Ehrhart ve Ziegert, 2005: 905). Gatewood ve diğerleri (1993), başvuru sahiplerinin aşinalık açısından bir örgütsel çevre algılarının eninde sonunda bir işe alım ilanına olumlu yanıt vermekle ilişkili olduğunu göstermiştir (Gatewood vd., 1993).

Beklenti Kuramı, bireylerin çevresindeki ortamın, hedefleri, ihtiyaçları ve arzularıyla ne kadar uyumlu olduğuna bağlı olarak çekiciliği değerlendirir. Bu kuram, bireyin, davranışlarının kendisine ödül ya da istediği sonuçları getireceğine inanması durumunda motive olacağı teorisine dayanmaktadır (Keser ve Güler, 2016: 201). Örgütsel çekicilik ve bireylerin belirli hedeflerine ulaşmada etkili olan örgütün algılanan araçlık düzeyi arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır, örneğin yüksek maaş ve daha fazla kariyer fırsatı gibi (Vroom, 1966: 1). Bu teoriye göre kişiler, örgütün ona getireceği terfi, yüksek maaş, olumlu geri bildirim, teşvik ödemesi gibi çeşitli faydalara odaklanarak çekiciliği değerlendirirler.

Genellenebilir Karar Verme Modeli; iş veya çalışılacak şirket seçimini programlanmamış bir karar süreci olarak tanımlar (Soelberg, 1967). Bu modele göre, bireyler iş arama sürecinin başında kendi ideal iş çerçevelerini oluşturur ve kişisel bir dizi öncelik belirler. Ancak, farklı ortamlara girdikçe ve farklı şirketlerle etkileşime geçtikçe, edinilen bilgiler ışığında kabul edilebilir alternatifler arasında örtük bir favori seçerler. Özetle bireyler, kendileri için önemli olan çevre özelliklerine (örneğin, konum, kültür, şirket büyüklüğü, iş/aile politikası) ilişkin algılarına dayanarak en çok tercih ettikleri işi veya şirketi seçerler (Soelberg, 1967). Yani bu modele göre adaylar karar vermeden önce farklı seçenekleri inceler ve karşılaştırmalı olarak kendisine en çekici gelen opsiyonu seçer.

3.2.2. Etkileşimci Süreçleme Meta Teorisi

Etkileşimci süreçleme meta teorisi, genellikle kişinin özellikleri ve çevresel özellikler arasındaki uyumu nitelendiren ve bunu olumlu yönde değişen bir yaklaşım türü olarak bilinmektedir. Bu meta teori genellikle birey ve çevre arasındaki özellikleri belirleyerek onlar arasındaki uyumun belirli niteliklerini tasnif etmeye yönelik çalışmadır (Guliyeva, 2018: 45). Bu bağlamda örgütsel çekicilik, bireylerin özellikleri ile örgütün özelliklerinin uyumlu olmasına, aralarındaki etkileşime dayanır. Bu etkileşim nesnel uyum ve öznel uyum olarak iki şekilde gerçekleşebilmektedir, bu çalışma kapsamında öznel uyum çatısı altında yer alan teoriler detaylandırılacaktır.

Öznel uyum birey- örgüt arasındaki eşleşme ya da benzerliği örgütün algılanan özelliklerine göre inceler. Öznel uyuma yönelik kuramlar, İş Uygunluğu Kuramı ve Çekicilik – Seçim – Yıpranma Kuramı olarak iki başlıkta incelenir.

İş Düzenlemesi Kuramı, bireyin iş çevresiyle uyumlu olma çabasını, iş çevresiyle uygunluk ve yakınlık geliştirme amacını öne sürer. İş düzenlemesi teorisine göre bireyler, çalışma ortamı ile aralarında uygunluk ya da ahenk beklentisindedir. Bu ahengi gerçekleştirme ve sürdürebilme süreci ise iş düzenlemesi olarak nitelendirilmiştir (Dawis ve Lofquist, 1984). İş çevresini kendileri ile uyumlu bulan bireylerin, o çevrede bulunan şirketleri cezbedici bulmaları da daha olası bir durumdur (Bretz ve Judge, 1994: 33). **Çekicilik – Seçim – Yıpranma Kuramı** hem örgütsel kuramları hem de bireyi bütünleştiren örgütsel davranış kavramının anlaşılabilmesi için oluşturulmuştur (Schneider vd., 1995: 748). Bu teori hem kişisel hem de örgütsel teorileri entegre eden örgütsel davranışın anlaşılması için bir çerçeve çizmektedir. Çerçeve, bir örgütteki insanların çeşitliliklerini belirleyen ve sonuç olarak örgütün niteliğini, yapılarını, süreçlerini ve kültürünü tanımlayan birbiriyle ilişkili üç dinamik sürecin (çekme-seçme-yıpranma) sonucuna işaret etmektedir (Schneider vd., 1995: 748). Burada bahsi geçen çekicilik süreci, bireyin kendi kişilik özellikleri ve örgütün özellikleri arasındaki uyuma bakarak uyumlu olduğu kuruma çekilmesi durumudur, seçim süreci ise örgütün gerçekleştirmiş olduğu resmi ya da resmi olmayan işe alım prosedürlerinden oluşur. Son süreç olan çekilmede ise kişinin

uyum sağlayamadığı noktada işten ayrılacağını aktarır. Çalışan sirkülasyonuna dair literatürde şirketle uyum sağlamayan insanların işten ayrıldığı gerçeği, oldukça açık olarak yer almaktadır (Schneider vd., 1995: 749). Çalışan- işveren uyumuna odaklanan bu kurama göre kişiyle işverenin uyumu; en az bir tarafın diğerinin ihtiyacını karşıladığı, iki tarafın benzer temel özellikleri paylaştığı veya iki seçeneğin aynı anda gerçekleştiği durumlarda ortaya çıkan kişiyle işverenler arasındaki uyumdur (Kristof, 1996: 4). Bu bağlamda hem adaylar hem de işverenler, uyum sağlayabilecekleri ortamlarda/kişilerle çalışma amacı güderler, çalışan- işveren uyumu iki taraf için de seçim kriteri olarak karşımıza çıkabilir.

3.2.3. Kişisel Süreçleme Meta Teorisi

Bireylerin kendi kişisel özelliklerine ilişkin bilgileri işlemlerine odaklanan kişisel süreçleme meta teorileri, toplu olarak benlik hakkındaki bilgilerin uyum ve çekicilik algıları arasındaki ilişkiyi nasıl etkilediğini vurgulamaktadır (Ehrhart ve Ziegert, 2005: 903). Bu başlık altında Sosyal Kimlik Kuramı detaylandırılacaktır.

Sosyal Kimlik Kuramı, işveren markası başlığı altında yer alan kuramlardan biridir çünkü bu teorik alt yapı işveren markasını açıklarken de faydalanılan temel bir yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre bireyler, olumlu bir imaja ve itibara sahip örgütlere çekilmektedir, bunun sebebi kendini o örgütün olumlu imajıyla birlikte tanımlamakta yatar. Sosyal kimlik teorisi, çalışanların çalıştıkları örgütü daha olumlu olarak algıladıklarında kendilerini geliştirebildiklerini ve sosyal onay elde ettiklerini ileri sürmektedir (Tsai ve Yang, 2010: 50). Sosyal kimlik teorisine göre çalışanların kendi imajları, işverenlerinin imaj ve itibarından etkilenmektedir (Greening ve Turban, 2000: 258). İş arayışında olan potansiyel çalışanların işverenlerin marka imajını değerlendirerek hem kendilerine bir anlam ifade eden hem de diğerleri tarafından saygı duyulan bir örgüt bulmak istedikleri görülmektedir (Lievens ve Highhouse, 2003: 96).

Tüm bahsedilen bu kuram ve modeller çerçevesinden bakıldığında örgütsel çekicilik, örgütün arzulanabilir olma sürecidir. Bu süreçte hem örgütün var olan nitelikleri hem de mevcut çalışan ve adayların kişilik özellikleri, düşünceleri, tutumları etkili olmakta ve iş seçim sürecinin sonucunu oluşturmaktadır.

3.3. ÖRGÜTSEL ÇEKİCİLİĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Şirketler, mevcut ya da potansiyel çalışanları gözünde talep edilen ve çekici bulunan bir yapıya ulaşmak için pek çok eylemde bulunmaktadır. En yetenekli bireyleri kendi şirketlerinde işe almanın en iyi yolu, şirketin çekiciliğini artırmak olduğu ifade edilmektedir (Baş ve Ertan, 2020:1023). Bu bağlamda da yetenekler için örgüt tarafından sunulan faydalar ve mesajlar bütününden hangilerinin örgütsel çekicilik noktasında daha etkin olduğunun bilincinde olmak önemlidir. Çalışanları tanımlamanın ve çekmenin yolu, şirkete yapılan başvurularda hangi faktörlerin önemli hangilerinin önemsiz olduğunun belirlenmesidir (Örs, 2002). Örgütsel çekicilik çalışmalarında farklı pek çok faktör ile örgütsel çekicilik ilişkisi incelenmiştir, örgütsel çekiciliğin çok yönlülüğünü görmek adına üzerinde durulan tüm ilişkili kavramları görmek önemlidir.

Örgütsel çekicilikle ilgili çalışmalarda, farklı faktörlerin örgütsel çekicilik üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Kampüste yapılan etkinlikler ve işe alım çalışmaları (Turban, 2001), işe alım görevlilerinin/görüşmecilerin iletişim tarzı ve adayın görüşme memnuniyeti (Ralston, 1993), görüşmelere ilişkin iletişim tatmini (Ralston ve Brady, 1994), işe alım stratejileri/uygulamaları ve işe alım görevlilerine ilişkin izlenimler (Rynes vd., 1991), işe alım görevlisinin davranışları (Turban vd., 1998), kurum kültürü (Burke ve Deszca, 1982), kişi ve kurumun değerlerinin benzerliği (Judge ve Bretz, 1992), potansiyel çalışan ve işveren uyumu (Cable ve Judge, 1996; Judge ve Cable, 1997; Rentsch ve McEwen, 2002), kurum imajı ve kurumun istihdam imajı (Belt ve Paolillo, 1982; Gatewood vd., 1993; Lemmink vd., 2003; Lievens vd, 2005; Tsai ve Yang, 2010), kurumsal itibar (Cable ve Turban, 2003; Lievens vd, 2005), tanınırlık (Lievens vd, 2005; Luce vd., 2001), olumlu ağızdan ağıza iletişim (Van Hove ve Lievens, 2007), kurum hakkında bilgilendirmeler (Kantar vd., 2008), çevre konusunda proaktif tutumlar (Bauer ve Aiman-Smith, 1996), kurumsal sosyal performans/kurumsal vatandaşlık (Turban ve Greening, 1997; Albinger ve Freeman, 2000; Greening ve Turban, 2000; Luce vd., 2001; Tsai ve Yang, 2010) gibi birçok faktörün örgütsel çekiciliği arttırdığı üzerine bulgular elde edilmiştir (Öksüz, 2012:21). Bunlara ek olarak mevcut literatür, örgütsel çekiciliğin örgütsel kimlik, örgütsel itibar ve örgütsel imaj (Bankins ve Waterhouse, 2018),

algılanan işle ilgili beklentiler (Lambert vd., 2017), çeşitlilik yönetimi (Ardakani vd., 2016; Olsen vd., 2016) ile yüksek oranda ilişkili olduğunu göstermektedir.

Genel anlamda örgütsel çekiciliğe etki eden bazı faktörleri sınıflandırmak ve detaylandırmak gerekirse bireye dair, işverene dair özellikler ve araçsal - sembolik özellikler şeklinde de ayırım yaparak aktarmak mümkündür. Bu sınıflandırılmış özellikler bağlamında detaylar paylaşıldıktan sonra işvereni arzulanabilir kılan yönetsel uygulamalardan örgüt iklimi, örgüt kültürü ve iletişim kavramlarının örgütsel çekiciliğe olan etkisine de değinilecektir.

Örgütsel çekicilik, şirketi oluşturan pek çok farklı faktörden etkilenmektedir ve hatta meta teorilerde de gördüğümüz üzere bireylerin kişilik özellikleri bile bu çekicilik kavramının oluşumunda etkili olmaktadır. Turban ve Keon (1993:184-185) tarafından yapılan çalışmada örgütsel çekiciliği etkileşimsel bakış açısıyla etkileyen, bireysel ve örgütsel özelliklerin olduğunu öne sürülmektedir. Örgütlerin sahip olduğu özellikler kadar bireylerin sahip oldukları da çekicilik sürecinde etken olarak görülmektedir. Örneğin başarılı ve özgüvenli kişiler, performans dayalı ücret sistemini tercih etme eğilimindeyken farklı kişiliklere sahip insanlar, kişiye göre ücretlendirme ya da kıdeme göre ücretlendirme gibi sistemleri tercih edebilir. Kişilik değişkenlerine ek olarak; yaş, ırk, cinsiyet, iş deneyimi, eğitim düzeyi, eğitim alanı, akademik başarı, tek başına veya takım halinde çalışma tercihi, iş-aile çatışması, materyalizm, benlik saygısı, öz-yeterlik, bireycilik veya kolektivizm, riskten kaçınma, kontrol odağı ve başarı ihtiyacının da örgütsel çekiciliğin belirleyicileri olabileceği belirtilmiştir (Straulino, 2012: 42-43).

Örgütsel çekiciliği etkileyen bireysel özellikler olmakla birlikte örgütsel özellikler de vardır ve bunlar örgüte ait olan özellikleri içerirler. Bu alanda yapılan pek çok araştırma sonucunda farklı örgütsel özelliklerin çekicilik yarattığı savunulmuştur. Turban ve Keon (1993), bireylerin şirketi çekici algılamasında etkili olan örgütsel özellikleri; ödül yapısı, merkezileştirme, şirket büyüklüğü ve coğrafi dağılım olarak açıklamaktadır. Bir işverenin başarısı nitelikli çalışanı çekebilme ve elinde tutabilme yeteneğiyle açıklanabilir. Ayrıca, iş nitelikleri ile örgütsel çekicilik arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalar, aşağıdaki önemli özellikleri

tanımlamıştır: evden çalışma ve ücretli izinler (Kröll ve diğerleri, 2018); mentorluk programlarının kalitesi (Spitzmüller ve diğerleri, 2008); zorlu ve ilginç görev seviyeleri (Lievens ve Highhouse, 2003); işin türü (Carless, 2005); iş güvenliği (Chapman vd., 2005); zaman çizelgesi esnekliği (Rau ve Hyland, 2002); maaş ve ücret (Aiman-Smith vd., 2001; Sohn vd., 2015); iş görevleri (Turban vd., 1998). Özellikle son yıllarda örgütsel çekicilik bağlamında kurumsal sosyal sorumluluk anlayışının da dikkat çektiği görülmektedir. Ayrıca kurumsal çekiciliği arttıran diğer faktörleri de aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

- Ücret,
- Terfi İmkanları,
- Mekân,
- Kurumsal Yapı,
- Kariyer İmkanları (Mitlacher ve Welker, 2010: 272-284).

Örgütsel çekiciliği etkileyen faktörler özelinde pek çok farklı sınıflandırma mevcut olduğunu görebiliriz, bireysel – örgütsel özelliklere ek olarak araçsal ve sembolik özellikler olarak da bir sınıflandırmadan bahsetmek mümkündür. Lievens ve Highhouse (2003), örgüt çekiciliklerini araçsal özelliklerin yanı sıra sembolik özelliklerden de oluştuğunu ifade etmiştir. Araçsal özellikler örgütün halihazırda sahibi olduğu veya olabileceği maddi unsurları ve özellikleri ifade etmektedir. Sembolik özellikler ise soyut ve daha çok maddi olmayan öznel özellikleri ifade etmektedir (Demirci, 2023: 63). İşyerinin konumu, maaş, prim, kariyer olanakları, terfi, ikramiye, esnek çalışma saatleri gibi özellikler araçsal olarak sınıflandırılabilir, adaylar bu araçsal faydalardan etkilenseler de günümüz iş dünyasında bu özellikler ikame edilebilir olarak değerlendirilmektedir. Örgütün kimliğini ve değerlerini oluşturan dürüstlük, saygınlık, adalet, güvenilir olma gibi özellikler ise sembolik özelliklerdir ve bireylerin örgütle bağ kurmasında farklılık yaratan özellikler olarak karşımıza çıkarlar.

Örgütsel çekiciliğin oluşmasında yönetsel uygulamaların da etkisi yadsınamaz. Bu çerçevede örgüt iklimi, örgüt kültürü ve tüm çekicilik faktörlerinin

adaylara ya da mevcut çalışanlara aktarılmasını, paylaşılmasını sağlayan belki de en etkili kavramlardan iletişim ele alınabilir. Örgüt iklimi, bireylerin işyerlerinde kazanmış oldukları tecrübelerle yüklediği anlamlardır (Schneider vd., 2012: 361). Özünde örgüt iklimi, işverenin çalışanına yaşatmış olduğu deneyimlerin bireylerin bakış açısıyla algılanarak yorumlanmasıdır. Örgüt iklimi; şirketi tanımlayan ve diğer şirketlerden farklılaştıran, zamanla süreklilik kazandıran, şirketteki bireylerin davranışlarını etkileyen özellikler bütünü olarak tanımlanmaktadır (Forehand ve Von Haller, 1964: 362). Dolayısıyla da işverene hem mevcut çalışanı hem de adaylar açısından pek çok fayda sağlar çünkü örgüt iklimi; örgütü rakiplerinden ayırtıran, pozitif bir iklim yaşanması halinde çalışan motivasyonunu ve bağlılığını besleyen, bu iklimin ağızdan ağza iletişim, sosyal medya, kariyer etkinlikleri gibi çeşitli kanallarla dışarıya aktarılmasıyla da adaylarda örgütsel çekiciliği olumlu yönde etkileyen bir oluşumdur. Yani bir nevi örgüt iklimi, iş gücü piyasasında rekabet unsurlarındandır diyebiliriz. Bunun yanı sıra örgüt iklimi ile benzer bir kavram olarak da görülebilen ve çekicilik konusunda aynı etkileri yaratan bir diğer kavram da örgütün kültürüdür. Örgüt kültürü; örgütün inançları, normları, değerleri üzerine inşa edilmiş bir DNA yapısı gibiyken örgüt iklimi bu kültürün örgüt içerisinde o an yaşattığı ruh halidir yani kültür daha yapısalken iklim, koşullara ve zamana göre daha kolay değişkenlik gösterebilir. Örgüt kültürü, çalışanların örgüte dair ne algıladığı ve söz konusu algılamının inanç, değerler ve beklentileri nasıl yarattığı anlamına gelmektedir (Ivancevich vd., 2008: 37). Örgüt kültürü, genel olarak bir örgütün üyeleri tarafından paylaşılan ve bu örgütü diğerlerinden ayırt eden bir sistem olarak ifade edilmektedir (Bilgin, 2016: 283). Yine örgüt iklimi ile benzer bir şekilde örgüt kültürü de bir farklılaşma, rekabet unsuru olarak karşımıza çıkar. Tüm bunlarla birlikte tezin İşveren Markası başlığı altında tanımladığımız kurumsal kimlik, kurumsal imaj, kurumsal itibar kavramları da örgütlerin çekicilik yaratma sürecini etkiler. Örgütsel imaj, organizasyonu belirli bir dizi değer, fayda ve davranışla ilişkilendiren bir marka çağrışımı oluşturmaya yönelik işveren markası çabalarının sonucudur (Backhaus ve Tikoo, 2004). Böylece bu çağrışımlar, şirketin işveren olarak imajını oluşturmakta ve sonuç olarak bu şekillendirilmiş imaj, iş arayanlar arasında şirketin çekiciliğini etkilemektedir (Myrden ve Kelloway, 2015).

Bahsettiğimiz örgüt iklimi; kurum kültürü, kimlik, imaj vb. yönetsel kavramların ve örgüte dair olan tüm özelliklerin yansıtılmasında ve örgütün iç – dış tüm paydaşlarıyla paylaşılmasında iletişim, etkili bir araçtır. Mutlu’ya göre (1995: 169) iletişim; bir fikrin, duygunun, tutumun ve benzerinin birinden bir başkasına aktarılması, karşılıklılık, ortak algılama ve paylaşmadır. Örgütsel açıdan bakıldığında ise iletişim, örgütlerin iç ve dış paydaşlarına bilgi, tutum, duygu veya görüş aktararak kendisini ifade etme biçimidir. Örgütlerin toplumla, çalışanlarıyla, adaylarıyla kurdukları bu iletişim, örgütsel iletişim olarak adlandırılabilir. Örgütsel iletişim, örgütün performansının artırılması ve toplum tarafından takdir edilen bir konuma gelmesine yönelik alanların tümünü kapsayan iletişim ve ilişki yönetimi disiplini (Kadıbeşegil, 2012: 159). İyi yönetilen bir örgütsel iletişim uygulamasıyla birlikte, çalışanların örgütle ve birbiriyle, örgütün toplumla ve adaylarla etkileşimi artar. Bu artan etkileşim sonucunda da oluşan bağlılıklar ve örgüt hakkında edinilen bilgiler, örgütün pazarda farklılaşarak rekabet üstünlüğü elde etmesini sağlayabilir. Bunlara ek olarak iletişimin etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi örgütlere farklı açılardan da fayda sağlar. Bu faydalar “kaynakların etkili kullanımı”, “iş doyumu yaratılması”, “daha az karışıklığın söz konusu olması”, “verimliliğin artması”, “ilişki ve etkileşim yaratılması” olarak özetlenebilmektedir (Adu-Oppong ve Agyin-Birikorang, 2014: 209). İletişim, örgütsel çekicilik ve işveren markası ilişkisinde temelde iki noktaya temas eder. Bunlardan ilki tercih edilen, arzulanan bir işveren olmak için bilgilerin şeffaf ve açık bir şekilde dışarıya iletilmesi işlevini yürütür, ikinci olarak ise işveren ve çalışanı arasında güven ilişkisinin kurulmasını sağlar. Güven ise; açık iletişim, çalışan bağlılığı, motivasyon ve çalışanların örgütte tutulması gibi unsurlar temelinde şekillenmektedir (Ahmad ve Aldakhil, 2012: 1069). İletişim kavramı, örgütsel çekicilik ve işveren markası bağlamında hem bir araç ya da uygulama hem de bir yöntemdir. Brown (2011), örgütsel çekicilik sağlama yöntemlerini doğrudan ve dolaylı yöntemler olarak iki grupta sınıflandırmaktadır. Doğrudan faaliyetler, doğrudan etkisi olan kitlesel reklam, hedefli pazarlama, mevcut çalışanların yönlendirmeleri, afişler, web reklamları ve eski başvuru sahipleriyle iletişime geçme vb. olabilir. Dolaylı yöntemler ise uzun vadede kuruluş tarafından desteklenen destekleyici faaliyetlerdir. Bunlar işveren markası, destekleyici topluluk programları, sosyal ağ oluşturma, itibar yönetimi ve diğer ilgi çekici faaliyetler olabilir (Mazhar,

2017: 19). Bu çerçeveden bakıldığında iletişim kavramı ve uygulamaları; işveren markasının oluşmasında, işveren markasının oluşumu sonucunda örgütsel çekiciliğin yaratılmasında ve tüm süreçte yürürlüğe giren uygulamaların dış ve iç paydaşlara aktarılmasında hayati bir rol oynar.

Çalışmamızın bu başlığında da görüldüğü üzere örgütsel çekiciliği etkileyen faktörler; işverene dair, bireye dair, işverenin yönetsel organlarına dair ve hatta ekonomik – coğrafi bağlamlara dair geniş bir çerçevede tanımlanabilir. Önemli olan şey ise şirketlerin tüm bu faktörler ışığında “arzu edilen işveren” olmak için maddi ve manevi yatırımlarını, çabalarını hangi alanlara odaklayacağı ve nasıl yöneteceği.

4. İŞVEREN MARKASI YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL ÇEKİCİLİK ÜZERİNDEKİ ROLÜNÜN COVID-19 PANDEMİSİ SÜRECİNDE VE PANDEMİ SONRASINDA NİCELİKSEL OLARAK İNCELENMESİ

Çalışmanın bu bölümünde neredeyse tüm dünyayı etkisi alan, aylarca dünya nüfusunun büyük çoğunluğunun karantinada yaşamasına sebep olan ve dolayısıyla da tüm iş gücü piyasasını etkileyen COVID-19 pandemisi ve sonrasında meydana gelen çalışan – işveren ilişkisi örgütsel çekicilik ve işveren markası bakış açısıyla incelenmiştir. Bu bölümde pandemi ve pandemi sonrası dönemdeki örgütsel çekicilik ve işveren markasının çalışan gözündeki yeri ve kavramların birbiriyle ilişkisine dair yapılan araştırmanın amacı, önemi, kapsamı, sınırlılıkları, yöntemi, hipotezleri ve bulguları aktarılmıştır.

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Yetenek savaşlarından bahsedilen ve rekabetin her geçen gün arttığı günümüz şartlarında örgütlerin rakiplerinden ayrılmaya ve farklılaşmaya duydukları önem artmıştır. Özellikle tüm dünya halklarının deneyimlediği COVID-19 pandemisi ve sonrasındaki süreç; çalışma hayatında ve iş gücü piyasalarında pek çok alışkanlık değişime uğramıştır. Böyle değişken ve rekabetçi bir ortamda da işveren markası ve örgütsel çekicilik kavramları, örgütlere rekabetçi olma avantajı sağlayarak önemini arttırmıştır. Bu tez çalışmasında, pandemi süreci ve sonrasındaki dönemde işverenlerin örgütsel çekiciliklerini arttırmasında işveren markalaşmasının üstlendiği rolün ortaya konulması amaçlanmıştır. Araştırma kapsamında mevcut ve potansiyel çalışanların bakış açısıyla örgütsel çekiciliği besleyen ve güçlendiren işveren markası bileşenlerinin saptanması ve pandemi/ pandemi sonrası süreçte hangi bileşenlerin çekicilik üzerinde görece daha fazla etkisi olduğunun belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın güncelliğini koruyan ve içinde bulunduğumuz bir sürece işaret etmesi sebebiyle hem akademik literatüre hem de iş dünyasına katkı sağlaması öngörülmektedir. Bununla birlikte bu çalışmada çalışan – işveren ilişkisinde pandemi sonrası beklentileri anlama açısından da farkındalık yaratılması amaçlanmaktadır.

Tezin önceki bölümlerinde de belirtildiği üzere insan kaynağı, işverenlerin ikame edilemez olarak gördükleri ve yatırım yaptıkları bir rekabet avantajıdır.

Yetenek savaşlarından bahsedilen ve nitelikli insan kaynağına erişimin ve bu kaynağı örgütte tutundurmanın zor olduğu bir iş gücü piyasasından bahsetmek mümkündür. Guthridge ve diğerleri (2008: 49) yetenek savaşının hiçbir zaman bitmeyeceğini ve yöneticilerin sürekli olarak işverenlerinin çalışanları çekme, motive etme ve elde tutma planlarını yeniden düşünmeleri gerektiğini ifade etmektedir. Böyle bir rekabetçi piyasaya pandeminin getirdiği iş hayatında belirsizlik unsurunun da gelmesiyle birlikte işveren markası daha önemli bir konuma gelmiştir. Bu artan önem durumu da şirketlerin, işveren markalarının farkında olmalarını ve buna dair stratejik çalışmalar gerçekleştirmelerini zorunlu kılar. Bununla birlikte, işveren markasının günümüz çalışma hayatındaki en çekici gelen bileşenlerini tanımlamak ve bunlar üzerine yoğunlaşmak da işverenlere daha nokta atışı hedeflemeler yapmalarını sağlayacaktır, bu da maddi ve manevi olarak bir tasarruf yaratabilir. Bu çalışma pandemi ve pandemi sonrası dönem bağlamında şirketlerin işveren markası bileşenlerini ortaya koyarak bunların örgütsel çekicilik yaratma noktasındaki etkisine odaklanmıştır. Bu kavramlar bazında ülkemizde yapılan araştırmalara bakıldığında işveren markasının, artan önemiyle birlikte akademik yazında popülerleşen bir kavram olduğu görülebilir. 2023 Mart ayında, YÖK (Yükseköğretim Kurulu) Ulusal Tez Merkezi'nde "işveren markası" kavramı aratıldığında toplamda 127 adet yüksek lisans ve doktora tezi listelenmiştir fakat bunlardan sadece 5 tanesi örgütsel çekicilik ve işveren markası ilişkisine odaklanmıştır. Bu tez çalışmalarından hiçbiri ise pandemi ya da pandemi sonrası dönemde yayınlanmamış yani bu süreç bağlamında örgütsel çekicilik – işveren markası ilişkisini incelememiştir. Dolayısıyla bu yüksek lisans tez çalışması pandemi bağlamında bu iki kavramı incelemesi sebebiyle Türkiye alan yazınında sonraki çalışmalar için bir başvuru niteliği taşıyabilir. Bu tez sadece akademik literatüre değil aynı zamanda şirketlerin işveren markası ve örgütsel çekicilik üzerine yürüttüğü çalışmalara da katkı sunabilmesi özelliğiyle önem taşır. Tezin bütünü oluşturulurken iş dünyasına da katkı sağlaması amacı güdülmüş ve araştırma soruları da çalışanın gözünden gerçekçi işveren markası değerlendirmeleri alma üzerine şekillendirilmiştir bu sebeple de bu çalışmanın iş dünyasındaki uygulamalara bir araştırma temeli ve veri sağlaması olasıdır. Bunun yanı sıra işverenlerin, mevcut ve potansiyel çalışanlara hangi işveren markası bileşenlerinin daha önemli ve çekici geldiğini görerek çalışmalarını ve yatırımlarını bu yönde

şekillendirebilmesi adına da bir kaynak niteliği taşıyacağı düşünülmektedir. Son olarak da bu araştırma mevcut ve potansiyel çalışanlar açısından fayda sağlayabilmesi bakımından önem taşımaktadır. Bu tarz araştırmalar ile işverenlere bir farkındalık sağlanması ve işverenlerin çalışanlarının/potansiyel çalışanlarının bakış açısına göre kendisini geliştirmesi olasıdır, bu da mevcut ve potansiyel çalışanlar için daha çekici bir işveren çeşitliliği sunabilir.

Özetle, bu araştırmanın örgütsel çekicilik ve işveren markası kavramları adına hem teorik hem de uygulamalı alanda gerçekleşecek tez, araştırma makalesi, işveren markası uygulaması vb. çalışmalara katkı sağlayabileceği ve referans olabileceği düşünülmektedir.

4.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI

Örgütsel çekicilikle ilgili yapılan araştırmaların farklı okul seviyelerindeki öğrenciler, eğitim kurumu çalışanları, şirket profesyonelleri, sağlık çalışanları gibi çeşitli örneklemelere yönelik gerçekleştirildiğini görmek mümkündür. İşletme yüksek lisans öğrencileri (Honeycutt ve Rosen, 1997; Thomas ve Wise, 1999), İşletme lisans öğrencileri (Aiman-Smith vd., 2001; Lemmink vd., 2003), mühendislik, bilgisayar bilimi ve işletme lisans öğrencileri (Turban, 2001), pazarlama, finans ve yönetim lisans öğrencileri (Turban vd., 1998), mühendislik, işletme, insan kaynakları yönetimi lisans öğrencileri (Kantar vd., 2008), pazarlama, finans, yönetim, muhasebe ve diğer alanlarda eğitim alan lisans öğrencileri (Kolodinsky vd., 2010), İKY ve çalışan ilişkileri lisans öğrencileri (Liang ve Wei), pazarlama öğrencileri ve pazarlama profesyonelleri (Gomes ve Neves, 2010) bazı araştırmaların örneklemelerini oluşturmuştur (Öksüz, 2012: 80). Bunlara ek olarak yeme-içme sektöründe görev yapan mutfak ve servis personelleri (Demirci, 2023), Google işvereni (Arslan, 2020), Y kuşağında yer alan beyaz yakalı çalışanlar (Oğuz, 2012), Ankara ilinin merkez ilçelerindeki ortaokul öğretmenleri (Akman, 2017) de örgütsel çekicilik bağlamında örneklem alınmıştır.

Bu araştırmanın evrenini Türkiye'deki kurumsal şirketlerde çalışan beyaz yaka çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise 25 – 35 yaş arasında olan, en az lisans düzeyinde eğitim alarak mezun olmuş, kurumsal bir şirkette beyaz

yaka olarak çalışan ve İstanbul'da ikamet eden kişiler oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında bu örneklem grubuna dahil toplam 30 kişi ile yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Katılımcı olan 30 kişiye kişisel referans yoluyla ulaşılmıştır yani sosyal bilimlerde özellikle nitel araştırmalarda sıkça karşılaştığımız kartopu örnekleme yöntemiyle katılımcılara erişim sağlanmıştır. Bununla birlikte araştırmanın farklı görüş ve deneyimlerden beslenebilmesi adına İnsan Kaynakları, Satın Alma, Enerji Verimliliği, Üretim, Bilgi ve İletişim Teknolojileri, Finans gibi pek çok farklı iş birimlerinden ve farklı deneyim seviyelerinden katılımcılarla görüşülmeye özen gösterilmiştir.

Araştırmanın sınırlılıkları ise aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Araştırmanın örnekleme 2023 yılında 25 – 35 yaş aralığında olan kişilerden oluşmuştur. Araştırmanın sadece bu yaş aralığındaki kişiler üzerinde yapılmış olması bir sınırlılıktır.
- Araştırmada farklı iş birimlerinden ve deneyim seviyelerinden katılımcılara yer verilmeye özen gösterilse de araştırma bir şirketteki tüm iş birimlerini kapsamaz, bu bir sınırlılıktır. Bu katılımcıların deneyim seviyeleri 1 – 10 yıl arası değişmektedir ve uzmandan yöneticiye kadar değişen bir profil söz konusudur fakat daha kıdem yılı daha yüksek kişiler ya da üst düzey yöneticiler bu araştırma çalışmasında örnekleme de yer almamıştır. Bu da bir diğer sınırlılıktır.
- Araştırma, en az bir lisans diploması olan beyaz yaka kişiler üzerinde yapılmıştır bu sebeptendir ki mavi yaka çalışanları kapsamaz. Çoğu üretim şirketinde beyaz yaka ve mavi yaka bir arada çalışmaktadır fakat bu araştırmada sadece beyaz yakaların tutum ve düşünceleri araştırılmıştır. Doğal olarak araştırma bu yönüyle de sınırlıdır.
- Araştırma sadece İstanbul ilinde ikamet eden ve çalışan kişileri örneklem olarak almıştır. Araştırmanın Türkiye genelini kapsayan bir örnekleme sahip olmayışı da bir sınırlılıktır.

4.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Pandemi ve pandemi sonrası dönemde işveren markası bileşenlerinin örgütsel çekicilik yaratmasındaki etkiye ve iki kavram arasındaki ilişkiye odaklanan bu tez çalışmasında nicel ve nitel araştırma yöntemlerinden bir arada faydalanılmıştır. Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden derinlemesine görüşme yöntemi kullanılmıştır. Görüşmelerin amacı, görüşmecinin duygularını, bakış açısını ve perspektifini derinlemesine keşfetmektir (Baş ve Akturan, 2008: 111). Katılımcıların çekici işverene dair algılarını ortaya koymak amacıyla tercih edilen derinlemesine görüşme yöntemi, “özellikle belirli araştırma soruları için bilgi toplamakta ve belirli varsayımlara yönelmekte etkili bir yöntem olmaktadır” (Berg, 2009: 110).

25 Ekim 2023 tarihinde Galatasaray Üniversitesi Etik Kurulu onayı alınarak yarı yapılandırılmış bir görüşme formu üzerinden önceden konu başlığına özel hazırlanmış sorular ile toplamda 30 katılımcı ile görüşme sağlanmıştır. Bu görüşmeler, telefon ya da Microsoft Teams yoluyla ve sesli konuşma biçimde yapılmış olup her bir görüşme ortalama 25 dakika sürmüştür. Görüşmeler 2023 yılının Ekim – Kasım aylarında gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar ise “Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları” başlığında da belirtildiği üzere kişisel referans ve bağlantılı referans kişiler aracılığıyla ulaşılmıştır, katılımcı grubuna ulaşılmasında kartopu örneklem kullanılmıştır.

Bu görüşmelerin öncesinde 3 kişi ile pilot görüşme gerçekleştirilerek görüşme soruları ve edinilen bulguların etkin olup olmadığı test edilmiştir. Yanıtlar ve araştırmanın amacı yüksek oranda uyum göstermiştir. Bu sebeple görüşme soruları değiştirilmeden kullanılarak örneklemimizi oluşturan 30 katılımcıyla görüşmeler tamamlanmıştır.

Görüşmelere başlamadan önce her katılımcıya elde edilen verilerin sadece akademik amaçlar çerçevesinde kullanılacağı ve kimliğini deşifre edecek ad – soyadı veya kurum bilgisi gibi bilgilerinin hiç kimse ile paylaşılmayacağı belirtilmiştir. Bu minvalde katılımcılar rumuzları (K1 – K30) ile kodlanmıştır. Katılımcıların ses kaydı alınmamış olup görüşmeler eş zamanlı olarak yazılı şekilde kayıt altında alınmıştır.

Görüşmelerin akışını yönlendiren görüşme sorularının oluşturulmasında Burcu Öksüz'ün (2012) “İşletmelerde Örgütsel Çekiciliğinin Arttırılmasında İşveren Markalaşması ve İnsan Kaynaklarına Yansıması” adlı doktora tezi kapsamında geliştirdiği İşveren Markası Ölçeği'nden yararlanılmıştır. Bu kapsamda oluşturulan araştırma soruları aşağıdaki gibidir:

1. *Demografik Bilgiler (yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, çalıştığı kurum ve sektör, çalıştığı pozisyon, deneyim yılı)*

İlgili alan yazına bakıldığında örgütsel çekicilik, hem işverenin özelliklerinden hem de kişinin kişilik özelliklerinden ve işvereni algılayışından etkilenir. Ayrıca kişilerin düşünceleri; deneyimlerinden, yaş veya eğitim seviyelerinden etkilenebilmektedir. Bu nedenle birden fazla demografik soruya yer verilmiştir.

2. *Sizce işveren markası nedir?*

İşveren markası kavram ve uygulama olarak görece kısa bir tarihe sahiptir. Bu soruda katılımcıların kavram ve uygulama olarak işveren markası denildiğinde akıllarına gelen kavram grupları ve tanımlar araştırılmıştır.

3. *Çalıştığınız şirkette en beğendiğiniz/takdir ettiğiniz insan kaynakları uygulamaları nelerdir? Bunlardan hangisi sizin için en çok öneme sahip? / çalıştığınız şirkette en “olmasa da olur” bulduğunuz ve katma değeri olmadığını düşündüğünüz insan kaynakları uygulamaları var mı, varsa nelerdir?*

İnsan kaynakları uygulamalarının ve kurum içi iletişim çalışmalarının tamamı işveren markası bileşenleri kapsamında değerlendirilir ve tüm insan kaynakları fonksiyonları işveren markası ile ilişki halindedir. Bu bağlamda işveren markasının görece yeni bir kavram olması sebebiyle örgütsel davranış bağlamında katılımcılara çekici ve çekici olmayan uygulamalar, kavramlar sorulmuştur.

4. *Pandemi sonrası iş rutinlerinizde değişiklikler oldu mu? Olduysa bunlar nelerdir?*

Pandemi ve pandemi sonrasında değişen, gelişen iş rutinleri ve şirketlerin bu dönemdeki dönüşüm süreci sorgulanmıştır.

5. *Çalıştığınız şirket pandemi döneminde sizin için neler yaptı? İnsan kaynakları uygulamaları (maaş, eğitim, ek ödeme, çalışan destek uygulamaları gibi) nelerdi ve pandemide ne gibi değişiklikler gerçekleştirildi?*

Belirsizliğin hâkim olduğunu ve beyaz yaka çalışanların neredeyse tümünün uzun bir süre evden ve karantinada çalışmak zorunda kaldığı pandemi döneminde şirketlerin çalışanları için sundukları psikolojik, ekonomik ve fonksiyonel fayda paketleri ve bu paketlerin içerikleri, kapsamı sorulmuştur.

6. *Çalıştığınız şirketin pandemi ve pandemi sonrası dönemde yaptığı değişikliklerden hangisi sizin için en önemli değişiklikti?*

Pandemi ve pandemi sonrası dönemde yapılanlardan hangilerinin katılımcıların perspektifinden daha önemli ve çekici bulunduğu sorulmuştur. İlgili dönemde çalışanı olduğu şirketlerin kendi fikrine göre kayda değer bir uygulama ve fayda sunmadığını söyleyen katılımcılara ise “ne yapılırsa senin için önemli ve çekici olurdu?” şeklinde soru revize edilerek iletilmiştir.

7. *Çalıştığınız şirkette devam etmenizi sağlayan faktörler nelerdir?*

Katılımcıları şirketlerinde tutunduran ekonomik, psikolojik, fonksiyonel faydalar ve çalışan aidiyetini sağlayan faktörler ortaya konulmaya çalışılmıştır.

8. *“Burada çok çalışmak isterdim.” dediğiniz bir şirket var mı? Varsa neden?*

Katılımcıların, dış iletişim kanallarıyla mesajlarını aldığı şirketlerin çekicilik faktörleri sorgulanmıştır. Aday gözünden örgütsel çekicilik faktörleri nelerdir sorusunun yanıtı aranmıştır.

Birbiri içine geçmiş çoklu sorulardan oluşan bu görüşme formundan edinilen katılımcı cevapları anlık olarak bilgisayar aracılığıyla not alınmıştır. Elde edilen görüşme deşifreleri ise söylem analizi ve nitel içerik analizi kullanılarak

değerlendirilmiştir. Söylem çözümlemesinde ana amaç, anlamlandırma ya da yorumlamadır. Belirli bir soruyla ilgili kesin yanıtlar verme yerine var olan bilgiyi, düşünceyi ve duyguyu genişletmek, inanç, tutum ve eylemleri belirleyen söylemlerin varlığı ve iletisini tarihi ve sosyal bir bağlam içinde değerlendirmektir (Çelik ve Ekşi, 2008:109 -110).

Bu araştırma, pandemi ve pandemi sonrasındaki belirli bir dönem aralığı göz önüne alınarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma, kişilerin örgütsel davranışlarla ilgili düşünce, duygu ve tutumlarını algılamaya yönelik araştırma sorularını kapsamaktadır. Bu yönleriyle söylem analizi gerçekleştirmeye uygun bir araştırma olma niteliği taşır. Sosyal bilimlerde sıkça tercih edilen ve bu araştırmanın analizinde de faydalanılan analiz yöntemlerinden biri de içerik analizidir. İçerik analizi yapılırken belli bir düzen ve ilkelere bağlı kalmalı bunun için de kategori oluşturularak tasnifler yapılmalıdır. Yani analiz sonrasında anlama ilişkin bir kanıt oluşturulmalıdır (Bilgin, 2006: 1). Araştırma sorularına gelen cevaplar da bu iki analiz yöntemi kullanılarak başlıklara ayrılmış ve ilgili başlıklar altında tekrar eden verilerle araştırma bulguları sunulmuştur.

4.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırma, pandemi ve pandemi sonrası süreç bağlamında örgütsel çekiciliğe etki eden işveren markası bileşenlerini ve örgütsel çekicilik – işveren markası arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalışmıştır.

Araştırmanın 3 hipotezi bulunmaktadır;

H1: “İşveren markası ve örgütsel çekicilik arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.”

H2: “Pandemi süreci ile birlikte örgütsel çekiciliği etkileyen işveren markası uygulamaları/bileşenleri değişime uğramış ve esnek çalışma/ uzaktan çalışma gibi kurumsal uygulamalar çekicilik faktörü olarak önem kazanmıştır.”

H3: “Bazı işveren markası bileşenleri diğer bileşenlere göre örgütün çekiciliğine daha fazla etki eder.”

4.5. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

4.5.1. Bulgular

Tezin bu bölümünde araştırma kapsamında katılımcılarla gerçekleştirilen görüşmeler sonucunda elde edilen bulgular belirlenen başlıklar çerçevesinde sunulmuş ve araştırmadan elde edilen bulgular değerlendirilmiştir.

4.5.1.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

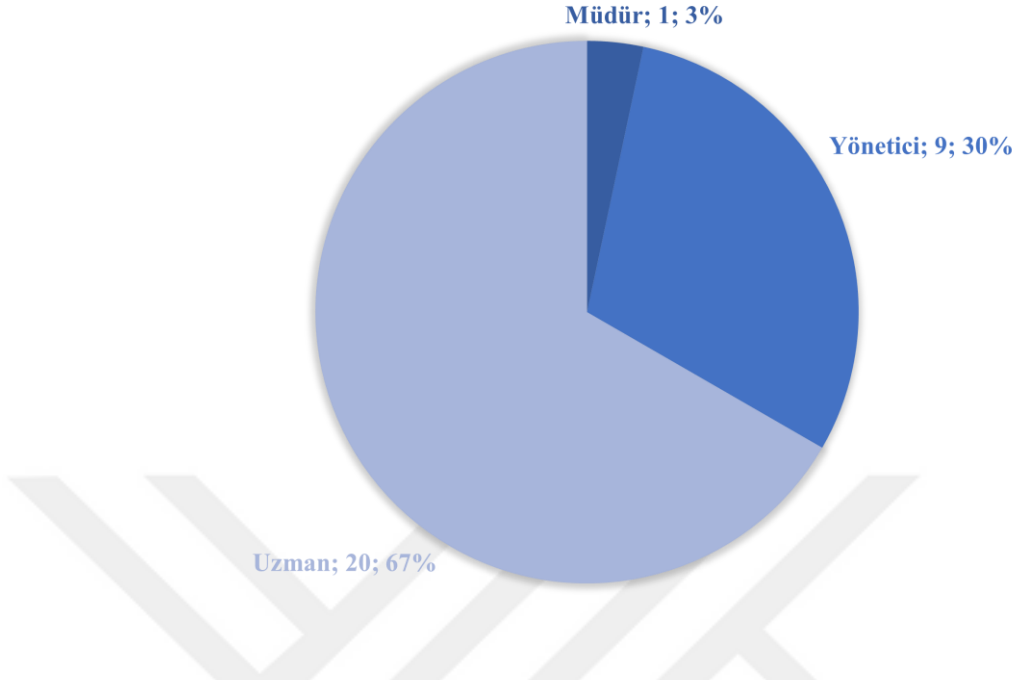
Bu araştırma kapsamında toplamda 30 katılımcı ile yarı yapılandırılmış bir görüşme formu üzerinden derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Tüm katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, uzmanlık alanı, uzmanlık seviyesi, kıdem yılı, çalıştığı şirketin sektörü ve çalışan sayısı bağlamından büyüklüğü gibi katılımcılara dair tüm demografik bilgileri içeren Tablo 8 aşağıda görülmektedir.

Katılımcı	Cinsiyet	Yaş	Eğitim Düzeyi	Uzmanlık Alanı	Uzmanlık Seviyesi	Kıdem Yılı	Çalıştığı Şirketin Sektörü	Çalıştığı Şirketin Büyüklüğü
K1	Kadın	30	Yüksek Lisans	İnsan Kaynakları	Yönetici	7	Sigortacılık	500- 1000
K2	Kadın	33	Yüksek Lisans	Satın Alma	Yönetici	9	Hızlı Tüketim Ürünleri	10000 +
K3	Erkek	27	Lisans	Bilgi ve İletişim Teknolojileri	Uzman	5	Finans	500- 1000
K4	Kadın	25	Lisans	Pazarlama	Uzman	1,5	Hızlı Tüketim Ürünleri	10000 +
K5	Erkek	35	Lisans	Bilgi ve İletişim Teknolojileri	Müdür	10	Çağrı Merkezi	5000- 10000
K6	Erkek	30	Lisans	Satın Alma	Uzman	7	E-ticaret	5000- 10000
K7	Kadın	28	Lisans	Pazarlama	Yönetici	5	Hızlı Tüketim Ürünleri	10000 +
K8	Kadın	32	Yüksek Lisans	İnsan Kaynakları	Uzman	5	Enerji	10000 +
K9	Kadın	25	Lisans	Bilgi ve İletişim Teknolojileri	Uzman	3	Finans	500- 1000
K10	Kadın	26	Yüksek Lisans	İnsan Kaynakları	Uzman	1	Hızlı Tüketim Ürünleri	10000 +
K11	Erkek	26	Yüksek Lisans	Üretim	Uzman	4	Üretim	10000 +
K12	Erkek	25	Yüksek Lisans	Finans	Uzman	1	Telekomünikasyon	10000 +
K13	Kadın	33	Lisans	Pazarlama	Müdür	10	Hızlı Tüketim Ürünleri	5000- 10000
K14	Kadın	28	Lisans	Bilgi ve İletişim Teknolojileri	Uzman	5	İlaç	1000- 5000
K15	Kadın	34	Lisans	Pazarlama	Yönetici	9	E-ticaret	10000 +
K16	Erkek	30	Lisans	İnsan Kaynakları	Yönetici	5	Enerji	10000 +

K17	Kadın	27	Lisans	Satış	Uzman	4	Üretim	1000- 5000
K18	Erkek	25	Lisans	Üretim	Uzman	2	Üretim	5000- 10000
K19	Erkek	30	Lisans	Pazarlama	Yönetici	4	Medya	500- 1000
K20	Erkek	25	Yüksek Lisans	Üretim	Uzman	1	Enerji	10000 +
K21	Kadın	26	Lisans	Satış	Uzman	2	Üretim	1000- 5000
K22	Kadın	28	Lisans	Pazarlama	Yönetici	5	İlaç	1000- 5000
K23	Kadın	26	Lisans	Pazarlama	Uzman	2	Hızlı Tüketim Ürünleri	10000 +
K24	Kadın	25	Lisans	Finans	Uzman	2	Enerji	10000 +
K25	Erkek	26	Lisans	Satış	Uzman	3	E-ticaret	10000 +
K26	Kadın	30	Yüksek Lisans	Operasyon	Yönetici	7	Enerji	10000 +
K27	Kadın	25	Lisans	Pazarlama	Uzman	2	Turizm	1000- 5000
K28	Erkek	29	Yüksek Lisans	Bilgi ve İletişim Teknolojileri	Uzman	6	Perakende	10000 +
K29	Erkek	30	Lisans	Üretim	Uzman	4	İlaç	1000- 5000
K30	Kadın	27	Lisans	İnsan Kaynakları	Uzman	3	Enerji	10000 +

Tablo 8: Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler

Bu tabloda yer alan veriler incelendiğinde katılımcıların 18’i kadın ve 12’si erkektir. Araştırmanın örnekleminde de belirtildiği üzere katılımcılar 25 – 35 yaş aralığındadır ve deneyim yıllarıyla da yaşlarıyla orantılı bir biçimde 1 – 10 yıl arasında değişmektedir. Katılımcıların 21’i lisans mezunuyken 9’u ise yüksek lisans mezunudur. Bununla birlikte katılımcılar, araştırmanın kapsamı kısmında da belirttiği gibi çeşitli alanlarda uzmanlık sahibidirler. Bu uzmanlık alanları İnsan Kaynakları, Satın Alma, Üretim, Finans, Bilgi ve İletişim Teknolojileri, Pazarlama, Satış gibi sıralanabilir, bu uzmanlık alanları neredeyse her şirkette bulunan ana fonksiyonlardır. Bunun yanı sıra 25 – 35 yaş aralığını da seçmemiz sebebiyle katılımcılarımızın %67 oranında bir kesim kariyerinin uzman aşamasındadır. 30 katılımcıdan 20’si uzman ve kıdemli uzman aşamalarını kapsayan “Uzman” statüsünde çalışırken 9 katılımcı “Yönetici” statüsünde ve 1 katılımcı da “Müdür” statüsünde çalışmaktadır. Verilere bakıldığında Yönetici ve Müdür seviyesinde çalışan katılımcılar 28 – 35 yaş aralığındadır, bu 10 katılımcının 8’i 30 – 35 yaş aralığında yer alır. Ayrıca Yönetici ve Müdür seviyesindeki tüm katılımcıların en az 5 senelik bir deneyimi de söz konusudur. Aşağıda yer alan şekilde katılımcıların uzmanlık seviyelerinin gösterimine yer verilmiştir.



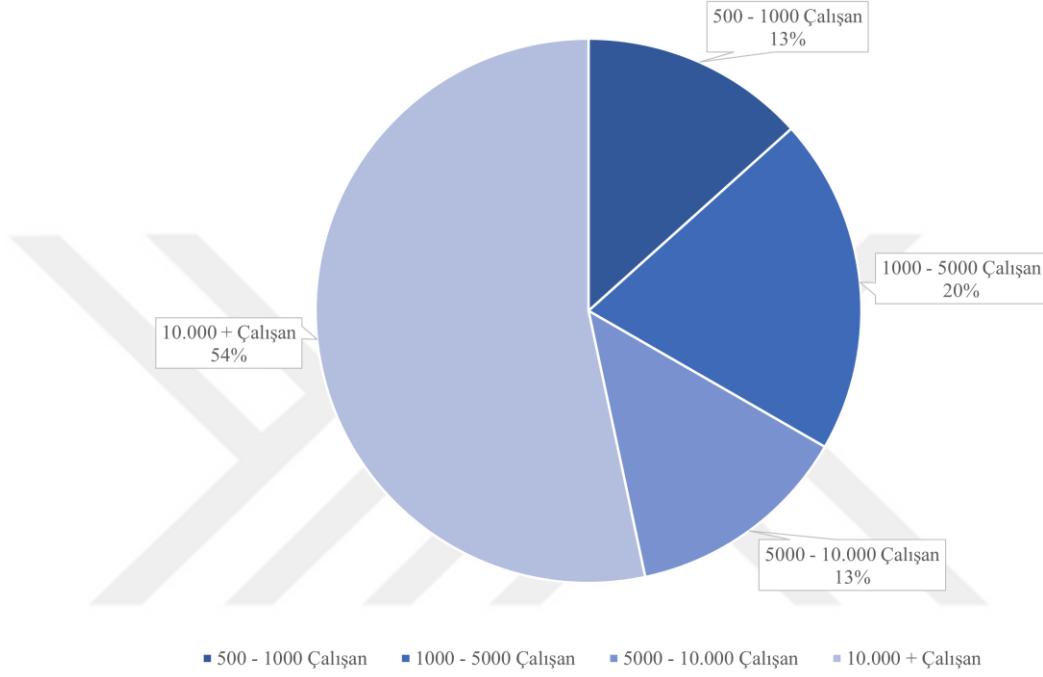
Şekil 11: Katılımcıların Uzmanlık Seviyeleri

Bununla birlikte deneyim yılı 5 yıl ve üzeri olup “Uzman” statüsünde çalışmakta olan 5 katılımcı da söz konusudur. Bu bağlamdan incelendiğinde deneyim yılı ve statünün paralel ilerlemediğini söylemek mümkündür.

Katılımcılar çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren şirketlerde çalışmaktadırlar, bu sektörler sigortacılık, enerji, hızlı tüketim ürünleri, finans, e-ticaret, çağrı merkezi, ilaç, üretim, medya ve telekomünikasyon olarak sıralanabilir.

Genel olarak, şirket büyüklüğünü belirlemede kullanılan ölçütler yıllık satışlar, yıllık karlar, varlıklar, öz sermaye miktarı, yatırım toplamı, çalışan sayısı, sermayedar sayısı, yasal statü vb. biçimlerinde olabilmektedir (Gökçe, 2021). Bu araştırmada çalışan – işveren ilişkisine odaklanıldığından büyüklük ölçütü olarak çalışan sayısı baz alınmıştır. Katılımcıların hepsi 500 kişiden fazla çalışanı olan şirketlerde istihdam edilmektedir; yani her katılımcı kurumsal bir yapı içindedir diyebiliriz. Katılımcıların 16’sı 10.000+ kişinin çalıştığı büyük ve Türkiye’nin farklı bölgelerine faaliyetlerini yaymış kurumsal yapılarda çalışmaktadırlar. Geri kalan katılımcıların 4’ü, 5000 – 10.000 çalışanı olan, 6’sı 1000 – 5000 çalışanı olan ve 4’ü de 500 – 1000 çalışanı olan görece daha küçük bir yapıda çalışmaktadır. Genel

anlamda tüm katılımcıların araştırmanın örnekleme de uygun olacak şekilde kurumsal bir yapı içerisinde çalıştıkları söylenebilir. Katılımcıların çalışmakta olduğu kurumsal yapıların büyüklüklerine dair detaylı bilgiler aşağıda yer alan şekilde (bkz. Şekil 12) gösterilmektedir.



Şekil 12: Katılımcıların Çalıştığı İşverenlerin Büyüklükleri

Bunlara ek olarak 30 katılımcının 21'i COVID-19 pandemisinin başladığı dönemde tam zamanlı çalışma hayatındadır. Diğer 9 katılımcı ise pandemi devam ederken ya da pandeminin getirdiği uygulamalar (hibrit çalışma gibi) sürdürülürken tam zamanlı iş hayatına dahil olmuşlardır. Bu 9 katılımcıdan bazıları ise pandemi başladığında part-time çalışmaktadır. Özetle katılımcıların tamamı pandeminin iş hayatında getirdiği değişimleri deneyimleme fırsatı bulmuşlardır.

4.5.1.2. Katılımcılara Göre İşveren Markası

İşveren markası kavramı Türkiye’de son 10 yıldır konuşulan ve şirketlerde bu konuda departmanların yeni yeni açıldığı bir alan olmasına rağmen katılımcıların tamamı işveren markasını literatürdeki tanımlarına yakın bir biçimde ve ilintili

kavramlarla birlikte tanımlayabilmiştir. Bu da aslında işveren markasının yeni bir kavram olmasına rağmen beyaz yaka çalışanlar arasında içeriğinin ve faaliyetlerinin bilindiğini göstermektedir. Katılımcıların işveren markası tanımlarına baktığımızda aşağıdaki tabloda da (bkz. Tablo 9) görüleceği üzere en çok tekrar eden kelimeler kurum/şirket kültürü, görünürlük, güven ve rekabet gücüdür.

Kelimeler
Kurum Kültürü / Şirket Kültürü
Görünürlük
Güven
Rekabet Gücü/ Avantajı

Tablo 9: Katılımcıların İşveren Markası Tanımlarına Göre Tekrar Eden Kelimeler

İşveren markası katılımcıların tanımlarında hem iç paydaşa yönelik hem de dış paydaşa yönelik bakış açısıyla tanımlanmıştır. Bunun yanı sıra işveren markasının rakiplerden ayırtıcı bir güç olduğunu belirten ve çalışan- işveren uyumu bakış açısıyla yapılan tanımlamalar da oldukça fazladır.

İşveren markasını, kurum kültürü ya da kurum kültürünü oluşturan fonksiyon olarak tanımlayan katılımcı cevapları şu şekildedir:

K2: “İşveren markası; kurum kültürü oluşturan, çalışanların performanslarını arttırmaya ve işveren bağlılığı sağlamaya çalışan dolayısıyla da çalışanların potansiyellerini ortaya çıkartan bir birimdir.”

K7: “İşveren markası benim için şirketin çalışanlarıyla birlikte kültürü inşa ettiği bir departmandır.”

K15: “İşveren markası, kurum kültürünün vücut bulmuş halidir. Kurum kültürünün söze, etkinliğe, eyleme ve slogana dökülmüş halidir.”

K3: “Bence işveren markası; markanın görünen yüzüdür, işverenin dışarıda nasıl bir algı oluşturduğu, nasıl bir kültür olduğunu gösteren bir iş birimidir.

Organizasyondaki kültürü oluşturan bir kavram ve aslında işverenin ön yüzü dediğimiz bir yer olarak tanımlayabilirim.”

Kurum kültürüne ek olarak işveren markasını görünürlük veya marka algısı olarak tanımlayan katılımcılar da vardır. Marka olmanın rekabet avantajı sağladığı ve rakiplerden ayırtıran bir güç olduğu da bu tanımlar içerisinde vurgulanmıştır.

K24: *“Benim aklıma ilk gelen şey; işverenlerin dışarıdan herhangi bir birey tarafından nasıl görüldüğü ve bilindiğidir. “Bir insan burada çalışmak ister mi, istemez mi?” sorusunun cevabıdır.”*

K30: *“Sektörde satın alınabilecek bir ürün düşünün, işveren markası o ürünün kalitesidir. İşverenlerin üstüne düşünülmesi gereken bir kavramdır.”*

K6: *“İşveren markası; işe girmeden önce şirketin sosyal imkanları, çalışanlara karşı tavrı, esnekliği ve kültürüyle adayın gözünde oluşan şeydir.”*

K22: *“İşveren markası, şirketlerin sektörde ayrışmasını sağlayan en önemli gücüdür. Aslında yetenekleri kendine çekmek için bir marka yaratma yolculuğudur.”*

K8: *“Çalışan değer görmek istiyor ve bunu da işveren markası etkinlikleriyle yapabiliyoruz. Piyasada ücretler birbirine yakın ve iş tercih ederken şirketlerin farklılaştığı yerler işveren markası uygulamaları oluyor.”*

K19: *“Kurum kültürünü içinde barındıran ve bir işvereni diğerlerinden ayıran özelliklerdir. Çalışanın iş tanımına ek olarak işverenin markasına da bakmasıdır.”*

İşveren markası ya da örgütsel çekicilik kavramlarının yararlandığı teorilerde, modellerde de görüldüğü üzere bireyler kendi değerleriyle örtüşen ve olumlu bir imaj yaratmasında katkı sağlayacak “olumlu” olarak nitelendirdiği, içinde bulunmakta gurur duyacağı şirketlerde çalışma eğilimindedir. Güven kavramı da bu bağlamda çalışanların ve adayların bir şirkette aradığı nitelikler arasında sıralanabilir. Güven; açık iletişim, çalışan bağlılığı, motivasyon ve çalışanların şirkette tutunması gibi unsurlar temelinde şekillenmektedir (Ahmad ve Aldakhil, 2012: 1069). Çalışanın işvereni güvenilir olarak kodlaması aralarındaki psikolojik sözleşmeyi korur. Buna dair olan katılımcı tanımları aşağıdaki gibidir:

K26: *“İşveren markası bence bir etikettir, işe başvuru sırasında önemlidir. Güven alanında kalıp geleceğini kurmak için çalıştığın kurumun etiketi önemli, markası önemlidir. İsmi güven verici olması ve herkes tarafından bilinirliği iş tercihini etkiler.”*

K20: *“İşveren markası, insanın dışarıda yüzünü eğdirmemesi gereken şeydir. İnsanlardan kötü tepki almayacağım bir yerde çalışmak isterim.”*

K19: *“Çalıştığın yer senin üstüne giydiğin bir kıyafet gibi aslında. İnsanlar artık maaşa bakmıyor çalıştığı yerin ismine bakıyorlar.”*

K1: *“İşveren markası; işverenin dokusu, tadı, kokusu gibi bir şeydir, güvenle ilgilidir. Kendine uygun hissetmendir.”*

K16: *“İşveren markası güvenirlilik demektir, hem çalışana hem adaya hem de müşteriye karşı güveni ifade eder. Normalde şirketler insani duyguya sahip değildir fakat şirketlerin yaşayan ve yaşatan bir organizma olması gerektiğini düşünüyorum, bir şirketin insani duygusu yüksek olmalı, bu aidiyet sağlar.”*

Bununla birlikte işveren markası kavramını, sadece çalışan odaklı şekilde tanımlayan katılımcılar da mevcuttur:

K18: *“Ne ürettiğinden ve iş yerinin ne yaptığından bağımsız, çalışanı ne kadar mutlu ettiğindir.”*

K29: *“Çalışanı odağına alarak çalışır ve işveren kültürü, çalışana verilen değer, yeni jenerasyonun beklentilerine karşılık vermesi, çalışanın beklentilerini iyi anlaması üzerine kurulu bir kavramdır.”*

Özetle, katılımcılara göre işveren markası; kurum kültürünün bir parçası olan, güven bağına içeren, çalışanın isteklerine odaklanan, adayların gözünde marka algısı oluşturan farklılaştırıcı uygulamalar bütünüdür. Bu tanımlamalarda işveren markasının temel iki hedef kitlesini oluşturan mevcut çalışanlar ve potansiyel adayların varlığını, rekabet unsuru olarak işveren markası algısını ve “etiket” tanımlaması ile işveren markasının çalışan- işveren uyumu bağlamındaki yerini görebiliriz.

4.5.1.3. Katılımcılara Göre En Beğenilen İşveren Markası Uygulamaları

Tezin “İşveren Markası Bileşenleri ve Boyutları” başlığında da görüldüğü üzere işveren markası; fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik pek çok faydanın meydana gelmesiyle oluşur. Berthon, Ewing ve Hah (2005) göre işveren markasının ilgi, sosyal, ekonomik, gelişim, uygulama değerinden oluşan beş boyutu vardır. İlgi değeri, heyecan verici ve inovatif bir iş ortamını ifade ederken sosyal değer iyi insan ilişkileri ve takım olma temellidir. Ekonomik değer; tazminat, prim, yan haklar gibi finansal bir paketten oluşur, gelişim ve uygulama değerleri ise kariyer fırsatlarını, öğrenmeyi ve öğrendiğini uygulayabilmeyi kapsar. Bu kapsamlı sınıflandırmaya göre diyebiliriz ki işveren markası çok boyutlu bir kavramdır ve bir örgüt yapılanmasında sadece insan kaynakları ya da pazarlama ekiplerinin sorumluluğunda değildir, çok daha geniş bir çalışma alanını kapsar.

Bu çerçeveden bakıldığında katılımcıların en beğendikleri, takdir ettikleri işveren markası uygulamaları da çeşitlidir. Katılımcıların cevaplarına göre KSS, gelişim, ekonomik, sosyal & insan odaklı bakış açısı ve kuvvetli iletişim gibi özellikleri içeren çalışma ve uygulamalar beğenilen işveren markası faaliyetleri arasında yer almaktadır. Aşağıda yer alan tabloda da (bkz. Tablo 10) bu özelliklere yer verilmiştir.

Beğenilen İşveren Markası Uygulamalarının Özellikleri
Kurumsal Sosyal Sorumluluk / Toplumsal Fayda Bilinci
Gelişim Odaklı Yaklaşım
Ekonomik Olarak Çalışanı Koruma
İnsanı Odağına Alan Bakış Açısı
Kuvvetli ve Şeffaf İletişim

Tablo 10: Katılımcılara Göre Beğenilen İşveren Markası Uygulamalarının Özellikleri

Bauman ve Stitka (2012: 69 – 74), KSS’yi çalışan tatminini sağlamak için bir kaynak olarak nitelendirmiş ve bunu Güvenlik ve Emniyet İhtiyacı, Özsaygı İhtiyacı,

Aidiyet İhtiyacı ve Anlamlı Bir Var Oluş Sebebi İhtiyacı şeklinde dört psikolojik ihtiyaca dayandırmıştır. Katılımcılarımız da bu perspektif ile en beğendikleri işveren markası uygulamalarına kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri ve işverenin sosyal fayda bakış açısının olması şeklinde cevap vermiştir:

K2: *“Eski şirketimde kardeş okul seçip okulun tüm ihtiyaçlarını karşılamıştık; CEO duvarları boyadı, kurumsal iletişim müdürü yerleri sildi ve çocuklarla bir araya geldik. Manevi olarak bu çok tatmin ediciydi, işverenin sosyal duyarlılığı olması çalışanların bağ kurmasını sağladı diyebilirim.”*

K1: *“Bir uygulama örneği veremem ama ben çalıştığım şirketteki sosyal sorumluluk bakış açısını önemsiyorum. Kurumun sadece çalışmaya değil sosyal farkındalıkla dünyadaki sorunlara da odaklanması önemli ve takdir edilesi bir durum.”*

K27: *“Şirketimde kadın çalışanlar konusunda pozitif ayrımcılık var, kadınlar komitesi de var ve kadın haklarına yönelik neler yapabiliriz diye tartışıyorlar. Bir kadın olarak böyle bir ajandanın takip ediliyor olması şirketin en beğendiğim yönlerinden biri.”*

Kariyer gelişimi ve eğitim uygulamaları da katılımcıların en beğendikleri uygulamalar arasında yer alıyor:

K6: *“En faydalı bulduğum uygulama, mentorluk programıydı. Bu sayede mentor başvurusunda bulunan üst düzey yöneticilerle görüşme imkânı bulabiliyorum. Bu program, hem birebir eğitimi kapsıyor ve normalde sana vakit ayıracağını düşünmediğin yöneticilerle görüşme, fikir alma imkânı sağlıyor.”*

K8: *“Eğitimci olduğumdan sanırım gelişim fırsatlarına en çok kıymet veriyorum; İngilizce desteği ve yüksek lisans desteği mesela. Kişi bazlı eğitim bütçesi ayrılmasını ve çalışanın kendi gelişim planını seçebilmesi de bence güzel.”*

K26: *“Bir önceki iş yerimde beni iyi hissettiren uygulama şuydu; ben işe başladığımda 1 ay sonunda, 1 sene sonunda ve 5 sene sonunda nerede olacağım, bu geçtiğim aşamalarda neler yapmam gerektiği ve işverenin benden beklentileri çok belirliydi. Yetkinlikler ve adımlar çok netti, manevi olarak güven alanında*

hissettiriyordu bu durum. Ayrıca eğitimlerimizi hafta sonu ya da akşam alıyorduk böylece hiç bölünmeden verimli bir eğitim süreci yaşıyorduk.”

Maaş, prim, teşvik ödemesi gibi ekonomik faydalar; diğer faydalardan farklı olarak her çalışanda pozitif etki yaratma gücüne sahiptir. Fakat piyasa ortalamasına yakın ücreti birçok işveren sunabilir, doğal olarak da ekonomik faydaların şirketi farklılaştırıcı yönü görece daha düşüktür. İşverenler için önemli olan şey bu ücretleri yan faydalarla desteklemek ve rakiplerden farklı şekilde duygusal yararları ön plana çıkarmaktır. Katılımcılarımızın sadece 4 tanesi prim, teşvik ya da yan hak özelinde ekonomik faydaya cevaplarında değinmiştir fakat tam anlamıyla ücret özelinde cevap veren bir katılımcı yoktur. Katılımcıların cevapları şu şekildedir:

K21: *“En beğendiğim şey tabi herhangi bir etik kuralın delinmesi durumunda konuma bakmadan iş akdine son verebiliyor olmaları. İkinci olarak da maddi yan hakları; tüm grup şirketlerin kullanabildiği ve grup şirketlerin farklı alanlardaki ürünlerinin olduğu bir sistemimiz var. Bu sene yıllık 80.000 TL değerinde hakkımız vardı, bu hak ile ister grup şirketlerden check-up al, ister beyaz eşya istersen de tatil al.”*

K10: *“Arkadaşını öner uygulaması ile açık bir pozisyona başvuru yapmış bir arkadaşımı mobil uygulama üzerinden önerebiliyorum, olur da bu arkadaş işe alınırsa para ödülü alıyorsun kadın adaysa iki katı veriyorlar.”*

K28: *“Bir bowling etkinliği, basket maçı etkinliği, küçük konserler bile her zaman mutlu ediyor. Bu şirketin kapsamlı bir sağlık sigortası var ayrıca şirketteki primler de insanı motive ediyor, arada beklenmedik maddi ödüllendirmeler de oluyor.”*

Yoğun iş ortamında ufak dinlenme alanları yaratılması gibi sosyal aktiviteler de katılımcılar tarafından beğenilen uygulamalar arasındadır. Buna ek olarak işverenin, çalışanına insan olarak değer verip yaşantısının her anında yanında olduğunu belirtmesi, esneklik sağlaması yani çalışanlarının bir yaşam döngüsü olduğu bilinci ile çalışma düzenini belirlemesi de katılımcılar için önemlidir. Bu bağlamda esnek çalışma uygulamaları katılımcıların beğendiği uygulamalar arasındadır.

K18: *“Esnek çalışma saati uygulamasını seviyorum, ilk bir saat ve son bir saat esnek saat olarak geçiyor. Ayrıca yüzde elli uzaktan çalışabiliyoruz, ben üretimdeyim çok faydalanamıyorum fakat yine de yemek ödemesi yapıyor ofise gelsem de.”*

K14: *“Esnek çalışma saatlerini çok önemsiyorum, işime göre geç başlayabiliyorum veya erken çıkabiliyorum. Bu uygulama özel hayatımdaki dengeyi korumamı sağlıyor.”*

K26: *“Eski şirketimde regl günü izni, okulun ilk günü izni/karne izni gibi izinler vardı, bayram harçlığı verilirdi, yıl başında yılbaşı paketleri vardı yani her milli/dini duyguyu, her çeşit insana uygun değerleri yaşatılırdı. Örneğin Perşembe ofis yoğun olurdu ve stresli bir gün geçirirdik, birden bir etkinlik düzenlenirdi. Çikolata dağıtılırdı, bando gelirdi ve biraz havamız değişirdi.”*

K13: *“İnsana değer benim adıma önemli, mesela doğum günü izinleri, eğitim fırsatları, gelişimine nokta atışı eğitimler düzenlenmesi, yoğunluğun arasından seni çıkarıp bir etkinlik yapması, bir başarı olduğunda bunun kutlanması gibi.”*

İnsana değer başlığı altında 2023 yılının Şubat ayında yaşadığımız deprem felaketinde işverenlerin çalışanına dair tutumu da katılımcı cevapları arasında yer alan bir konu oldu:

K16: *“Deprem sürecinde şirketimiz çok destek oldu, deprem destek paketleri vardı. İşveren burada kurum olmaktan daha fazla aile oldu. Evinde hasar olan ve yeni bir düzen kurması gereken kişilere maddi manevi destek olundu ve günü kurtarmaya değil uzun vadeli planlar yapıldı. Olası İstanbul depremi için de planlar yapıldı.”*

Tezin genelinde de bahsedildiği üzere güçlü bir işveren markası olmanın ön koşulu haline gelen örgüt içi iletişim de katılımcılarımızın beğendiği uygulamalar arasındadır. Bu bağlamda çok seslilik ve açık iletişim kavramlarına değinen katılımcı cevapları aşağıdaki gibidir:

K25: “Şirketimde her şeyde oylama yapılması ve çalışanın sesinin dinleniyor. Şeffaf ve açık bir iletişim var, örneğin geçen gün X kademedede olmak için yapılması gerekenlere dair bir kariyer yol haritası en şeffaf haliyle bizlerle paylaşıldı.”

K29: “Şirkette değer gördüğünü hissediyorsun, bu şirket içinde iletişime de yansımış. İletişim kurarken kimse seni suçlamıyor ve kelimelerini özenle seçerek iletişim kuruyor. Buradaki iletişimin güçlendirici olması sebebiyle öz güvenim de yükseldi. Şirket içi etkinliklerde de farklı departmanlarla sosyalleşmemizi sağlıyorlar. Bir odak ekibimiz de var şirket içinde neyi iyileştirebiliriz diye insan kaynaklarının yönettiği bir toplantı oluyor ve burada gelişime açık bulduğumuz alanları değerlendirerek önerilerimizi hayata geçirebiliyoruz.”

K23: “Pazarlama ekibi olarak açık iletişimi sürdüren bir ekibiz, birebir görüşmelerimizi çok sık ve düzenli yapıyoruz. Hiyerarşi yok ve bey/hanım gibi tabirler kullanmıyoruz. Direktörle de birebir yapabiliyorum, bu benim için en iyisiydi. Pozisyonumdan bağımsız önemsendiğimi hissediyorum.”

Katılımcıların en beğendikleri işveren markası uygulamalarının geniş bir çeşitlilik içerdiğini söylemek mümkündür. Genel anlamda inceleyecek olursak tüm cevaplarda insanı odağına alan uygulamaları görmek mümkündür; KSS, iletişim, gelişim ya da çalışma modeli fark etmeksizin tüm cevaplarda katılımcıların insan odaklı bir yaklaşımı takdir ettikleri, beğendikleri gözlemlenmektedir.

4.5.1.4. Katılımcılara Göre En Beğenilmeyen İşveren Markası

Uygulamaları

Katılımcıların verdikleri cevaplara göre en beğenilmeyen ve faydasız olarak değerlendirilen işveren markası uygulamaları belirtilmiştir. Bu bağlamda cevaplar; eğitim, iletişim, şirket etkinlikleri, ödüllendirme ve esnek çalışma gibi başlıklara ayrılabilir.

Katılımcıların büyük çoğunluğu “beğenilmeyen” uygulama kapsamında eğitim programlarını örnek göstermiştir. Katılımcıların eğitim uygulamalarına dair tepkilerinin temel kaynakları eğitimlerde kişilerin istek, ihtiyaç ve pozisyonlarına

uygun eğitim yolu yaratılmaması ve iş – eğitim dengesinin kurulamamasıdır. Katılımcıların eğitim başlığı altında verdikleri cevaplar aşağıdaki gibidir:

K24: *“Online seminerler bence biraz gereksiz, hiç kimsenin seminere vakti olduğunu düşünmüyorum. Gerekli bir konuya eğitim olarak paylaşabilirler, insanlar bir şeylere yetişemiyor gibi hissettiriliyor.”*

K7: *“Eğitimler dizayn ediliyor fakat işlerle eğitim arasında denge kurmak çok zorlayıcı. İnsan kaynakları buna göre bir plan yapmalı.”*

K3: *“Gereksiz bulduğum uygulama eğitim adı altında verilen linkler ya da Udemy, Coursera gibi uygulamalar. Kişi bunları kendisi de edinebilir ve yapabilir.”*

K5: *“Standart eğitimler vardır: etkili iletişim, zaman yönetimi gibi. Ben kıdemli yönetici olmama rağmen halen bu eğitimleri alıyorum yani eğitimde segmentasyon yok, kişiye özel bir gelişim yolu dizayn edilmeli. Dostlar alışverişte görsün hareketidir bu.”*

K6: *“Danışmanla verilen eğitimlerin kalabalık verilmesi mesela hiç efektif olmuyor, buna ciddi paralar ayırıyolar, bence eğitimler daha segmente edilmiş olmalı ve daha butik olmalı.”*

K17: *“Eğitilere dünya para veriyorlar ama aynı zamanda çalışmamızı bekliyorlar, bu denge kurulmuyor ve eğitime katılamıyoruz.”*

K22: *“Eğitim konusunda çok fazla içerik var ama birbiriyle konuşmuyor ve odaklı değil diyebilirim. Çalışan olarak çok beni tatmin etmiyor eğitim akışı, daha kitlesel bir planlama yapıyorlar, bireysel gelişim için bir eğitim planı sunulmuyor.”*

K4: *“Bazı eğitimler bence herkesin istek ve ihtiyacına göre yapılmıyor ve bu eğitime katılım için de bizleri sıkboğaz ediyorlar. Bence herkesin istek ve ihtiyacına göre eğitim planının yapılması gerek, pek segmentasyon yapılmıyor.”*

İletişim konusunda ise katılımcılar içinde bulundukları yapıların hiyerarşik olmasından ya da şeffaf bir iletişim kurulamamasından hoşnutsuz olduklarını belirtmişlerdir:

K28: “Şirket, insanları toplamaya çalışıyor aslında belki şirket hakkında bir şey anlatacaklar ve bunu bir etkinliğin altına saklıyorlar. Çok şeffaf bir iletişim kurmuyorlar.”

K26: “Eski şirketimde yönetim şekli çok katıydı, ast – üst ilişkisi katıydı. İletişim problemi vardı, saygı çerçevesinde değil mobbing ile iletişim kuruyorlardı. Şu an ise mutlu çalışıyorum, eski şirketimde maddi imkanlar daha iyiydi fakat buranın manevi kültürü çok başka, aidiyet ile karşılanıyoruz.”

K7: “İnsan kaynaklarıyla olan güvensizlik halinden rahatsızım. İK ile bir çalışan olarak kişisel hislerimi paylaşabilmeliyim ve onlarla konuşurken kafamda stratejik plan kurmamalıyım, güvenmeliyim. İşe alım ve İK iş ortaklığı noktasında güvende hissetmiyorum.”

Şirket etkinlikleri ve ödüllendirme başlıkları genelde katılımcılar tarafından aynı cevaplar içinde konumlandırılmıştır. Katılımcıların şirket etkinliklerine bakış açısı, masraf yarattığı yönünde olabilmekle beraber bu tarz kaynakların maddi ödüllendirme olarak verilebileceğini belirtmektedirler. Bazı katılımcılar ise şirket etkinliğinde yaratılan sosyalliğin zorlama olduğunu belirtmiştir. Ödüllendirme ve şirket etkinliği başlıklarını kapsayan katılımcı cevapları aşağıdaki gibidir:

K18: “Özel günleri ve etkinlikler noktasında gereksiz şeyler olabiliyor, yapmış olmak için yapılıyor bazen etkinlikler.”

K14: “Bazen ofiste etkinlikler oluyor, önemli bir gün ya da farkındalık günü olabilir. Tişört ve kupa dağıtmalar gereksiz ve maliyetli duruyor çünkü bu her çalışan için aynı kıymete sahip olmayabilir.”

K16: “2016 senesinde, herkesin araçları değiştirildi ve bu da çok bütçeye mal oldu, bunun reputasyonu yüksek bir şey olduğu düşünülüyordu fakat o kısma ayrılan paranın maaşlara ek ödeme olarak sunulması olabilirdi. Daha fazla insanı odağa koymalıyız, böylece daha iyi marka yaratabiliriz. Dıştaki algımızı binde bir oynatmayacak bir şey için milyonlar dökülebiliyoruz.”

K9: “Bazen garip etkinlikler olabiliyor, sosyalleşme adına yapılan bazı etkinliklerin bütçesi direkt ücret olarak verilebilir. Örneğin projeyi bitirdik ona dair bir yemek yerine prim olabilir.”

K15: “Happy hour kültürü var, baştan sevsem de sonradan gereksiz bulmaya başladım. Hem işinin arasında çıkıp laptopla gittiğin anlar oluyor ve gereksiz yemek ve etkinlik parası harcanıyor. O yoğunluğun içinde katılım çok sağlıklı olmuyor.”

K10: “Happy hour etkinliğine bence gerek yok, insanlar kendi sosyalleşmek istedikleri ekipleriyle görüşüyorlar. İşverenlerin böyle bir şey yapması iş gücü kaybı bence.”

K6: “Sosyal etkinlik ve takım çalışmasını arttıralım diye yaptıkları çoğu etkinliğe ne gerek vardı diyorum, amacına çok hizmet etmiyor böyle şeyler. Amaç yeni insanlar tanımaksa bir ay sonra bu insanları unutuyorsun, etkinlik insanları çok mutlu etmiyor. Hadi başlasa da bitsek gibi oluyor.”

K8: “Kıdem ödülleri konusunda İK uygulamasından rozet gönderilmesi ya da sertifika gönderilmesini saçma buluyorum, ben bir şirkete beş on yılını verdiğem daha elle tutulur bir takdir beklerim.”

Son olarak da katılımcıların üzerinde durdukları bir diğer konu pandemide deneyimlediğimiz karantina süreci bittikten sonra şirkete dönüşte “uzaktan çalışma” ve “esnek çalışma” kavramlarının havada kaldığı, özümstenerek uygulanmadığı yönündedir.

K2: “Zorunlu 3 gün işe gelme ve tüm yıl boyunca hangi üç gün geleceğinin sabit kalması, esnek değildi. Sonuçta herkes ve her şey mobilize oldu, çalışanlar buna alıştı. Zorunlu ofise dönüş ve katı kurallar motivasyon kırıcıydı, esnek çalışma değildi bu.”

K3: “Uzaktan çalışma eski şirketimde zorunlu ve kısıtlı sistemlerle sınırlanmıştı, çakma esnek çalışma gibiydi.”

K23: “İK’nın yaptığı çoğu şeyi etkin bulmuyorum şu an 5 gün ofise gidiyoruz mesela ve hiç esnek değiliz. Motivasyonu arttırmak için ortak alanda bazı söyleşiler, yoga etkinlikleri vs. yapıyorlar. Bunlar iş ortamında rahatlatıcı değil aksine sahte

geliyor. Çalışanın hayatında direkt katkısı olmayan uygulamalar bunlar, rahatlamamızı istiyorlarsa daha esnek ve insan odaklı bir çalışma modeli yürütebilirler.”

Genel anlamda “beğenilmeyen” kategorideki uygulamalara bakıldığında kişilerin ihtiyaç, istek ve beklentilerini odağına almayan eğitim, sosyal etkinlik, ödüllendirme ve çalışma modellerinin çalışanlarda negatif bir tutum yarattığını söyleyebiliriz. Beğenilen-beğenilmeyen uygulamalara, davranışlara ve iletişim yöntemlerine bakıldığında çok seslilik ve insan odağında geliştirilen uygulamaların, çalışanda işe dair motivasyon ve uzun vadede aidiyet sağlayabileceğini söyleyebiliriz.

4.5.1.5. Katılımcılara Göre Pandemi/ Pandemi Sonrası Dönemde İş Hayatında Değişen Uygulamalar

Tüm dünyayı etkisi altına COVID-19 pandemisi ile birlikte halk sağlığını korumak adına zorunlu karantina süreçleri uygulanmaya başlanmıştır. İşletmeler de bu zorunlu karantina uygulamalarına uyum sağlayarak faaliyetlerini devam ettirebilmek için esnek çalışma, uzaktan çalışma, hibrit çalışma vb. uygulamalara hızlı bir geçiş süreci yaşamışlardır. Standart çalışma sistemine göre farklılık gösteren esnek çalışma, çalışanların hafta içerisinde çalışacağı günleri seçtiği, işe başlama ve işi bırakma saatlerini çalışanın belirlediği alternatif bir sistemdir (Eyel, 2020: 185-186). Esnek çalışma düzenini pandemi öncesinde de uygulayan şirketler varken pandemiyle birlikte yasal düzenlemelerle de daha çok desteklenmesi ve işverenler arasında yaygınlaşması gözlemlenmiştir. Pandemi ile birlikte tüm dünyanın zorunlu olarak tanışmak zorunda kaldığı esnek çalışma uygulamaları ve esnek çalışma saatlerinin, gelecek dönemde kalıcı olabileceği yönünde talepler Türk sanayicileri tarafından dile getirilmeye başlanmıştır (Karadeniz, 2020). Uzaktan çalışma ise çalışanların iş yeri dışında iş çıktısı ürettiği ve karşılığında da ücretini aldığı bir çalışma sistemidir. Salgın tedbirlerinin en önemlisinin sosyal izolasyon uygulaması olduğu ve bu süreçte işverenlerin birçoğunun uzaktan çalışma modeline geçtiği belirtilmektedir (Göktepe, 2020: 632).

Tüm bu perspektiften bakıldığında katılımcıların hepsinin iş rutininde kalıcı ya da dönemsel olarak yaşanan en büyük değişiklik çalışma modelidir. Bu bağlamda katılımcıların tamamı karantina döneminde uzaktan çalışmayı deneyimlemiştir, karantina dönemi bittikten sonra ise 2 katılımcı dışındaki tüm katılımcılar kalıcı olarak hibrit ya da uzaktan çalışma sistemiyle devam etmektedir. Karantina dönemi kapsamında uzaktan çalışma, zorunlu bir halkan günümüzde kurumsal şirketlerin büyük bir çoğunluğu tamamen uzaktan olmasa da hibrit bir çalışma sistemini çalışanlarına sunmaktadır. Tüm katılımcılar pandemi döneminde değişen uygulamalar arasında çalışma modeli ve düzeninde değişim konusuna yer vermiştir. Bu model ve düzen değişimi de çalışma saatlerinin belirsizleşmesi, iletişim eksikliklerinin oluşması ve bunun giderilme çabası, ek maddi ve manevi desteklerin çalışana sunulması gibi süreçleri içermektedir.

Katılımcıların pandemi ve sonrası dönemdeki uygulama değişikliklerinden bahsederken çalışma düzenine değindiği cevaplara birkaç örnek verebiliriz:

K24: *“Pandemideki en büyük değişim uzaktan çalışma oldu. Bilgisayarı eve götürmeye başladık, gerçi bu ne kadar iyi tartışılır. Uzaktan çalışma esneklik sağlıyor fakat bu konuda çok sistemleşemedik, bir sistem kurularak adil davranılabilir. Sistemin uygulanışı yönetici bazında değişim gösterebiliyor.”*

K15: *“Hibrite geçtik, bu en radikal değişiklikti. Ama onu da sürüncemede ve çok kurallarla kısıtlı bıraktılar. Şirketimde hibrit sistem; çalışan baskısı ve sektör baskısı ile zorla yapıldı yani herkes yaptı diye yaptılar.”*

K5: *“Kalıcı olarak uzaktan çalışmaya geçildi bu da farklı şehirlerde yaşama şansı, toplantı sürelerinin kısılması ve lokasyon ziyaretleri azalması gibi durumlar yarattı. Gün içerisindeki verimim arttı diyebilirim.”*

K16: *“Hibrit çalışma düzenine kalıcı olarak geçiş sağladık bu da bağlılığı ve çalışan esnekliğini arttırdı.”*

Katılımcıların kimisi şirketinde halen uzaktan ya da hibrit çalışmaya dair bir sistemsizlik olduğunu düşünse de bu uygulamanın yaygın olarak sürdürüldüğünü

söylemek mümkündür. Bu çalışma düzeni değişikliği beraberinde çalışma ve toplantı saatlerindeki sistemin değişimini de getirmiştir:

K1: *“Toplantılarla ilgili çok kez prosedür, manifesto yayınladık. Toplantı gerekli mi, gereksiz mi diye hep sorguladık ona göre planlama yaptık.”*

K10: *“Toplantısız günler ve saatlerimiz var, Pazartesi’leri de 10’a kadar Cuma da 3’ten sonra toplantı yapmıyoruz, Çarşamba da toplantısız günlerimiz.”*

K29: *“Şirkette pandemi döneminde ve şu anda da yazları 2 ay uzaktan çalışma hakkı var ve Cuma yarım gün çalışıyoruz, bunlar iş – özel yaşam dengesi için iyi oluyor.”*

Uzaktan ya da hibrit çalışırken kurum içi iletişim, ekipler arası iletişim, sosyalleşme, lider iletişimi gibi konularda da farklı uygulama çözümleri ortaya kondu:

K1: *“Sosyalleşmek için çeşitli araçlar kullanıyoruz ve anlık olarak linkler atarak hobilerimizi konuşuyoruz, bir araya geliyoruz ayda bir. Birbirimizden haberdar olabilelim diye de “Biz bize buluşmalar” diye kısa toplantılar yapıyoruz, CEO’nun da katıldığı bir toplantı oluyor burada da açık sesliliği destekliyoruz. CEO açılışı yapıyor ve geçtiğimiz ayı özetleyerek hedefleri, gerçekleştirenleri konuşuyoruz, yenilik varsa aktarıyor. Agile ekiplerimiz ve onların projeleri var, bunların güncellemeleri varsa aktarıyoruz. Buradan da yapılacaklar çıkıyor aslında, gelecek ay da bunlar üstünden geçebiliyoruz. Dedikoduları beslemeyelim, bu kültürü oluşturmayalım diye de açık iletişim kuruyoruz.”*

K2: *“Online etkinlikler çok yapıldı, insanların birbirinden kopmaması adına aylık olarak sunumlar yapıldı. Şirketimde “Ortaya Çıkanlar” isimli toplantı yapıldı, CEO’muz kesin katılırdı ve o ayın parlayan projeleri anlatılırdı. Şirketten kopmamış oluyordun ve tüm çalışanlara başarısını anlatabiliyordun, hediye çeki veriliyordu kişilere.”*

K12: *“İletişimimizi bu dönemde korumaya özen gösterdiler ve bazı etkinlikler düzenlendi. Ekip içi eğlenceler düzendir, kahoot gibi kaynaşma aktiviteleri*

düzenlediler. Yeni işe girenlerin oryantasyon sürecine katkı sağlamak için eve pizza vs. gönderiyorlardı.”

K6: “Yılda 2 defa departman ve şirket özelinde buluşma etkinlikleri yapılıyor ve işveren her ekibe motivasyon bütçesi ayırıyor, ekibin bir aktivite yapması için.”

K4: “Pazarlama direktörümüz bizi motive etmek adına her hafta düzenli toplantılar yaptı. Aktivite kitleri yolladılar; makarna hazırlama kiti gibi yani workshoplar gerçekleştirdik. Seminerler de düzenlendi, pandemide psikoloji üzerine.”

Tüm bu uygulamaların yanı sıra evden çalışmanın getirdiği maddi – manevi zorlukları minimize etmek için evde çalışma düzeni kurmaya dair internet desteği, ergonomi desteği gibi maddi uygulamalar ve psikolojik olarak destekleyici uygulamalar da işverenlerin destek paketlerinde yer aldı.

K28: “Ergonomik destek amaçlı bir mobilya firmasından hediye çeki verdiler. Sağlıklı yaşam paketi içinde psikolojik destek vardı.”

K18: “Kalıcı hibrite geçti ve internet desteği sağlandı.”

K12: “İnternet desteği vardı, psikolog hizmetlerimiz de vardı. Ergonomi desteği de halen var, ekstra faydaları sunmaları evden çalışmayı kolaylaştırıyordu. Yemek ödemelerini de sağladılar pandemi olmasına rağmen.”

K6: “Ergonomi desteği ve yemek kartı verilmeye başlandı, yaz programına geçildi böylece istediğin yerden çalışabiliyordun. Eve arada motivasyon amaçlı koliler gönderiliyordu, baklava, çikolata, elektronik eşya gibi.”

K27: “Pandemi döneminde ofise gideceğimiz zaman lokasyon servis güzergahına uygun değilse anlaşmalı şirketten araç talebi yapabiliyordun. Manevi olarak psikolog – diyetisyen desteği, yoga seansları, sigarayı bırakma hizmetine yönlendirme, toplantısız saatlerin oluşturulması gibi şeyler vardı. Eğitim saatleri de vardı, udemy veya coursera gibi kurslardan seçim yaparak eğitim saatlerimizi değerlendiriyorduk.”

K21: *“Hediye kutuları, hijyen ve sağlık kutuları sık sık yollandı, sürekli işveren küçük jestler yaptı. Maddi olarak da her birimize ergonomi desteği verdiler.”*

K4: *“Şirketimde, bize bir sağlık kiti yollandı (maske, kolonya gibi) ve bu tatlı bir davranıştı.”*

Ek olarak pandemi döneminde sürdürülebilirlik ve doğal yaşama destek konuları da işverenlerin ajandalarında yer aldı, pandemi çevresel duyarlılığımızın arttığı bir dönem oldu. Bu bağlamda tüketicilerde artan duyarlılığın bir sonucu olarak işverenler ve kurumlar da çevre, sosyal sorumluluk, cinsiyet eşitliği, kapsayıcılık, karbon yönetimi gibi sürdürülebilirlik unsurları üzerinde daha fazla durmak zorunda kalacaktır (Legrain, 2020). Buna dair katılımcılardan da şöyle bir cevap geldi:

K16: *“Pandemi döneminde hayatımıza atık konusu girdi, normalde plastik şişe kullanırdık fakat herkese suluk dağıtıldı. Ofise hibrit bir şekilde döndüğümüzde kahve bardaklarının yıkanabilir bir versiyona döndürülmesi gibi değişimler yaşadık.”*

Genel anlamda şirketler, pandemi sürecinde zorunlu olarak uzaktan çalışma, esnek çalışma veya hibrit çalışma gibi uygulamalara ani bir geçiş yaşamışlardır. Bununla birlikte halen esnek ve uzaktan çalışma sistemini sürdüren şirketler mevcuttur. Pandemi sürecinde yaşanan bu ani çalışma modeli/düzeni değişikliğine ek olarak da şirketler çalışanlarına bu süreçte maddi – manevi uygulamalarla destek olmaya özen göstermişlerdir.

4.5.1.6. Katılımcılara Göre Şirketlerin Pandemi/ Pandemi Sonrası Dönemindeki İşveren – Çalışan İlişkisi

Küresel çapta bir kriz olarak değerlendirilen COVID-19 pandemisi başta çalışma düzeni olmak üzere iş hayatında pek çok alanda ani değişimlere yol açmıştır. Bu bağlamda işverenler hem işin sürdürülebilir bir şekilde devam etmesi hem de çalışanlara destek sağlamak için çeşitli uygulamalar geliştirmiştir. Tüm bu uygulamalara ek olarak işveren ve çalışanın birebir ilişkisi de pandemi döneminde çalışanın işveren markası algısını etkileyen bir konudur. Geliştirilen uygulama ve faydalar kadar bunların çalışana nasıl aktarıldığı, gösteriş amaçlı mı yoksa fayda

amaçlı mı yapıldığı ve ne kadar uygulanabilir olduğu da çalışanın uygulama değerinin değerlendirirken dikkat ettiği unsurlardır. Bu bağlamda işverenin kriz yönetimini olumsuz değerlendiren, işveren – çalışan ilişkisindeki güven bağının zedelendiğini belirten ve oluşan bu stresin doğru yönetilemediğini, mesai saati kavramı kalmadığını belirten katılımcılar mevcuttur.

K26: *“Ofis kültürü ve işteki birlik beraberlik kültürü bence zedelendi. Eskiden bir işi sormak için bile hâl hatır sorardık öncesinde fakat şu an çok iş odaklı olduk. Daha verimli çalışıyoruz fakat insani olarak biraz sosyalleşme azaldı. Beş dakikada öğrenebileceğimiz bilgiler için toplantı yapıyoruz ve sürekli toplantı halindeyiz. Bazı günler sadece toplantılara girip çıkıyorum maillerime bile bakamıyorum. Sürekli yoğun bir takvimde verimim düşüyor, sonuçta bir operasyon yürütüyoruz. Eskiden karar almak için en son toplantı yapardık.”*

K2: *“Pandeminin ilk döneminde lider iletişimi genel itibarıyla olumlu değildi çünkü her şey belirsiz ve değişkendi, herkes için kriz yönetimiydi bu süreç. Mesai saati diye bir şey kalmadı, Pazar akşamına bile toplantı kondu fakat 2-3 ay sonra düzenin böyle gideceği görülünce bu bir düzene oturdu. Cuma üçten sonra toplantı yasağı kuralı geldi mesela.”*

K7: *“Ofisten çalışma kültürü hakim bir şirket olduğundan uzaktan da çalışabileceğine dair güven ortamı oluşturmaya çalıştık, her an ulaşılabilir olma gibi bir gündem gerçekleşti. Evde mesai saatleri uzadı, iş – özel hayat dengesi çok bozuldu. Birkaç deneme yapıldı öğlen arasına toplantı koyulmaması için fakat bu da gerçekleşmedi. Hakkını arıyor olmak bile negatif bir şey gibi algılandı.”*

K19: *“Eski iş yerindeki yöneticim, pandemi sürecini çok ciddiye alarak her stresini ekibine yansıttı ve beni bu bağlamda yöneticimin tavrı bende anksiyete yaratmıştı. Pandeminin bana etkisi şöyle oldu; herhangi bir toplumsal olayda çalıştığımız paydaşlar ve insanlar çok etkilenebiliyor, bu da herkesi demoralize edebiliyor. Psikolojisi bozuk olduğunda insanlar kimseyle bu temasta bulunmamalı bence, nasıl hasta olduğumuzda işe gitmiyorsa psikolojik konularda da bu hassasiyet göstermeli.”*

K9: “Çalışma beklentisi arttı online sistemde, zaten evdeyiz diyerek saat sekizde de toplantı koyabildik. Pandemi sonrası döneme de bu yansıdı bence, yöneticiler manipüle etti hibrit sistemi.”

K15: “İş ve özel hayat dengem aşırı değişti. Pandemiden önce her gün ofise gidiyorduk, ofisten çıkıyorduk ve iş bitiyordu fakat şimdi hibritiz ve iş – ev yaşamı dengesi kayboldu ve fazla çalışılıyor. Mekân değiştirmedeğin için de işi arkada bırakamıyorsun, çalışma saatleri biraz kaydı. Bir de iş arkadaşım, kurumla aidiyetimle aramda boşluk oluştu bence hibrit ve uzaktan çalıştığım süreçte. Şirketin gündeminden uzak kaldık, şirkete ve insanlara o kadar bağlı hissetmiyorsun ve anlamlı olmuyor ilişkiler.”

K30: “Teknoloji zorunlu olarak gelişti, işlerin yürütmesi için yeni sistemler gerekiyordu. Mesai saati kavramı kalktı ve mesaiye bakış normalleşti. Hem avantajı hem dezavantajı olan bir süreçti.”

K11: “Pandeminin başlangıcında işe başladım, yeni sisteme herkes yeni yeni alışmıştı. Buradaki en büyük şey uzaktan çalışmayla mobilite ve mesai kavramının ortadan kalkması oldu. Evden çalışmalarda o işin yetişmesi için mesai saatlerinin bir önemi kalmadı, şu anda da düzelmedi.”

K5: “Çok erken alınan aksiyonlar oldu fakat sürdürülebilir olmadı. Çok hızlı bir şekilde yönetim kaygıya düştü, her sabah ekipleri toplamaya başladılar başta fakat sonra güven ortamı oluşarak herkes esnek çalışmaya geçti.”

K25: “İş yükü ve yoğunluğu arttı çünkü tüm gün evdesin ve zamanın var gibi bakıldı.”

K13: “İnsan Kaynakları çok panik oldu, her şeyimizi kısıtlamışlardı voleybol maçı için bile toplanamıyorduk. Hazırlıksız direkt eve yollandık, ofise dönüş de bence çok kötüydü. Odalarda maske takma, kişi sınırı vs. oldu ama ekibiz ve birlikte çalışmak istiyoruz.”

K22: “Pandemi döneminde daha sahada bir pozisyondaydım, bu süreç çok iyi yönetilmedi. Biz sağlık sektöründeyiz ve çok erken hekimlerle yüz yüze görüşmeye

başladık açıkçası. Çok anlık kararlar ve plansız bir ilerleyiş oldu. Şu an uzaktan çalışma devam ediyor, bunu iyi değerlendiriyorum.”

K21: *“Güven oluşturmak yöneticilerle de çok zordu duyduklarım kadarıyla, ilk kez denenen bir şeydi ve kimsenin evde ne yaptığını bilmiyorsun ve bu da güven açığı oluşturabiliyor. Her sabah rutin toplantılar vardı mesela, bu da bir süre sonra göze battı ve pandemi bitince bunu ortadan kaldırdılar. İnsanlar yan yana çalışmaya alışkınlardı ve iş zinciri bu şekilde oluşmuştu, çok iletişimde olman gereken bir iş ve entegrasyon zor oldu.”*

K17: *“Şirketimde herkes uzaktan çalıştı pandemide ve insanlar memnundu fakat yönetim bunu sevmediğinden haftada beş gün ofise geliyoruz şu anda.”*

Genel itibarıyla bakıldığında yeni bir çalışma modeline geçilmesiyle işveren – çalışan arasında güven problemleri yaşandığı, evden çalışmanın ekstra iş yükü yarattığı ve çalışma saati kavramını yok ettiği gözlemlenebilir. Bazı katılımcılar yeni çalışma düzenine adapte olunarak çalışma saatlerinin normale döndüğünü belirtse de bazı katılımcılar halen çalışma saatleri ve iş – özel yaşam dengesi konusunda zorlanmaktadır bununla birlikte bu yeni çalışma modellerini yürütemeyen ya da yürütmek istemeyip ofisten çalışmaya dönen şirketler de vardır. Kriz anında şeffaf ve güvene dayalı iletişimin eksikliği pek çok katılımcı tarafından belirtilmiştir. Bu da değişimi ve krizi yönetirken şirketlerin işveren – çalışan iletişimine özen göstermeleri gerektiğini gösterir niteliktedir.

Pandemi ve pandemi sonrası dönemde olumsuz gelişen işveren – çalışan ilişkilerinin yanı sıra bu dönemde işveren – çalışan ilişkisini olumlu olarak değerlendiren katılımcılar da vardır fakat görece sayılarının az olduğunu belirtmek gerekir. Bu olumlu iletişim, “Zor bir dönemdi ve işverenimi yanımda hissettim” çerçevesinde gelişmiştir, bu konuya dair tüm katılımcı cevapları ise aşağıdaki gibidir:

K26: *“Ben ağır yaşadım pandemi sürecini, ailemde yoğun bakımda kalan oldu ve herkes tarafından arandım, soruldum. Bu beni iyi hissettirdi. Bizleri korumak için maske, mesafeli koruma kuralı, herkesin günü zamanı belliydi ofise gelirken de.”*

K14: “Yapılan tüm iletişim ve uygulamaların ayrı ayrı kıymetli olduğu alanlar vardı fakat bu süreçte sağlık sektöründe çalışıyordum ve şirket, bizi gözetiyordu. Kendimizi kötü hissettiğimizde çalışma sahamız olan hastanelere gitmiyorduk, uzun bir süre hastane ziyareti yapmadan çalıştık.”

K16: “Pandemi geçtikten sonra maddi anlamda çok zorlanan şirket oldu, işten çıkarılanlar oldu. Burada ise böyle bir şüphe oluşmadı kimsenin aklında, hastalığı nedeniyle uzaktan bile çalışamayacak bir arkadaşımız 6 – 7 ay hiç çalışmadı. Bu tarz şeyler güven veriyor.”

K10: “Şirketimiz, ‘Güvendeyim’ diye bir uygulama geliştirdi, bence bu çok iyiydi. Özellikle şirketin pandemi ve deprem döneminde çalışanlara nasıl her alanda destek olduğunu görünce ve ekstradan da böyle bir yatırım da yaptığını görünce benim gözümde muhteşem yere geldi.”

Bununla birlikte uzaktan çalışma dönemindeki çalışma biçimi ve çalışma saatlerini olumlu olarak değerlendiren katılımcılar da vardı.

K12: “Hibrit çalışmayı hiçbir şey dayatmadan bize sunmaları güzeldi. Evde de olsa ekibin enerjisini yakalamak ve sosyalleşmek çok kıymetli oldu.”

K8: “Her şeyi yüz yüze yapma alışkanlığı vardı, şehrin içinde koşturup dururduk artık her şey online. Toplantı kültürü kökten değişti, bu da epey bir kolaylık sağladı.”

Katılımcıların büyük bir çoğunluğu pandemi ve sonrasındaki dönemde işvereniyle güven bağı kurmak ve artan çalışma saatleri, kaybolan mekân algısı gibi sebeplerle iş – özel yaşam dengesini sağlamak noktalarında işveren – çalışan ilişkisinde olumsuz deneyimler yaşamıştır. Bunun yanı sıra işverenin çalışanı gözettiğini belirten veya uzaktan çalışmanın iş – özel yaşam dengesine katkı sağladığını söyleyen katılımcılar az da olsa vardır. Genel anlamda pandemi ve pandemi sürecindeki çalışan – işveren ilişkisinin olumsuz bir şekilde gelişebildiğini gözlemlemek mümkündür.

4.5.1.7. Katılımcılara Göre Şirkette Tutunma Sebepleri

İşveren markasının amaçlarından biri de mevcut çalışanın kurum aidiyeti geliştirmesini sağlamaktadır. Kurum aidiyeti gelişmiş çalışanlar, daha uzun yıllar boyunca aynı şirkette çalışma eğilimindedirler. Bu durum projelerin ve işlerin aksamadan sürdürülebilmesi ve işe alım harcamalarının, çabalarının minimize edilmesi için önemlidir. Katılımcılar mevcut şirketlerinde çalışmaya devam etmeye dair düşüncelerini şirketteki konfor alanı, iletişim ve arkadaş çevresi, güçlü bir marka imajı, şirketin değerleriyle kendi değerlerinin örtüşmesi, maddi imkanlar, kariyer fırsatları ve gelişim imkanları şeklinde belirtmişlerdir.

Alışkanlıkların değişimi ve konfor alanından çıkmak gibi birçok değişim ve yenilik insanda rahatsızlık hissi oluşturabilir. Bu bağlamda da değişimi yönetmek, esneklik gibi pek çok yetkinlik günümüzde iş ilanlarında çok aranan nitelikler arasındadır. Katılımcılar da mevcut şirketlerinde devam etme sebeplerinden birini şirketteki sorumluluk alanının geniş olması, konfor alanında hareket edebilmesi ve alışkanlık olarak tanımlamışlardır.

K28: *“Beni burada tutan şey ise rahatlık ve konfor alanı. Artık bana gelen şeyleri nasıl yöneteceğimi ve şirketi çözdüm. Gerçekten kendimi çok geliştirebileceğim ya da maaş olarak çok yüksek bir yer olmadıkça görüşmüyorum.”*

K26: *“Şirket, sağlık ve maddi sorunlar yaşadığım süreçlerde “bir aile” kültürünü de veriyor, şu an başıma bir şey gelse yanımda olabilecek pek çok insan var ve konfor alanımda hissediyorum. Ofise geldiğimde sanki odamdan çıktım salona geçtim gibi hissediyorum.”*

K7: *“Beni bu şirkette tutan şey ortamı, halen sevdiğim ve değer verdiğim insanların organizasyonda yer alması, her şeyden bağımsız yaptığım işi seviyor olmam ve sorumluluk alanımın geniş olmasıdır. Ama iş aramıyor değilim.”*

Katılımcıların iş yerlerinde çalışmaya devam etme sebeplerinden biri de şirketin marka algısı ya da parasal olarak güçlü bir konumda yer almasıdır.

K18: *“Marka ismimiz yüksek ve dış tedarikçiyle çalışırken bu bakış açısı farkını hissediyorsun, güçlü bir şirket ve bu durum devam etmemde motivasyon kaynağı oluyor.”*

K13: *“Benim için önemli şey şirketin parasının olması ve şirkete sempati duymam, eski şirketimde kaynak vardı ve istediğimizde bir işe yatırım yapılıbiliyorduk.”*

K23: *“Marka algısı önemli tabi, bundan sonrasında da çalışacağım şirketin hem globalde hem de yerelde marka bilinirliği olsun isterim. Bundan taviz vermek istemem.”*

Güçlü bir marka algısı ya da parasal gücü olan bir şirket olmasının yanı sıra şirketin çalışanın değerleriyle örtüşen işler yapması da çalışan bağlılığını etkileyebilmektedir ve şirkete değer katan bir unsur olabilmektedir. Kişi - örgüt uyumu bakış açısına da göre de bireyler kişisel değerleriyle örtüşen ve ‘gurur’ duyabilecekleri olumlu niteliklere sahip işverenleri tercih etme ve bağlılık geliştirme eğilimindedir. Bu perspektifle şirkette tutunma sebeplerine cevap veren katılımcılar da vardır.

K10: *“Sosyal sorumluluk projelerine katıyor şirketim beni, kendi gönüllülük ekiplerimiz de var. Çok yeni bir okul açtık ve her alanında maddi manevi çalışan katkı sağladı, şirketin burada bir şeyler yapıyor oluşu ve canlı bir varlık olarak durup sorumluluk sahibi davranması benim için önemli. İş tatmini ve iş yerimin değerleriyle benim değerlerimin örtüşüyor olması gerekiyor.”*

K11: *“Çalıştığım şirketin bilinen, büyük, kurumsal, cumhuriyetle özdeşleşmiş ve iyi işler yapan bir şirket olması beni burada tutan başlıca sebeplerden. Değerlerimle örtüşmesi de önemli tabi.”*

Şirketin sunabildiği ekonomik, psikolojik ve fonksiyonel faydaların tamamı da çalışanın bağlılığını doğrudan etkiler. Bu bakımdan maaş gibi ekonomik faydalar da günümüzün ekonomik piyasaları göz önüne alındığında katılımcılar için şirkette çalışmaya devam etme motivasyonudur. Fakat katılımcı cevaplarına bakıldığında ekonomik etkenler genel anlamda başka etkenlerin yanında bir ikincil sebep olarak

belirtilmiştir. Genel anlamda kariyer ve gelişim fırsatlarıyla birlikte ücret de bir etken olarak belirtilmiştir. Kariyer ve gelişim odağındaki cevaplarda ‘rotasyon’ uygulaması dikkat çekmektedir bu bağlamda katılımcıların esnek kariyer yollarını çekici bulma eğiliminde olduğunu öne sürebiliriz. Katılımcıların cevaplarına göre kariyer – gelişim odağı ve ücret odağındaki çıktılar aşağıdaki gibidir:

K18: *“Birincisi global bir şirket olması ve farklı ülkelerden insanlarla beraber çalışıyor olmam sanırım ayrıca başka bir ülkeye rotasyon imkânım var. İçeride çok çeşitli pozisyon da var yine bu da rotasyon imkânı sağlıyor.”*

K3: *“Genel anlamda kendimi değerli hissetmem gerekiyor fakat öğrenme eğrim çok kıymetlidir, eğer bir şey öğrenmediğimi düşünmeye başladıysam ayrılırım şirketten ve daha önce de böyle yaptım. Ayrıca Türkiye şartlarında yaşadığımız için maaş da tutunma için önemli bir faktör tabi.”*

K9: *“Şu anki şirketimde öğrenme motivasyonuyla devam ediyorum. Burası gelişimim için daha teşvik edici, maaş da bir etken tabi.”*

K6: *“En başa tabi ki maaş ve yan hakkı koyarım çünkü Türkiye’nin güncel ekonomik durumunu takip ederek güncelleme yapıyorlar.”*

K29: *“Sırayla şöyle cevap verebilirim: Kurum kültürü örneğin çalışana verdiği değer hissedilmesi, çalışanına güvenmesi, kişinin güçlü hissetmesini sağlaması gibi, şirketin geleceğinin parlak olması, farklı rollerde/ülkelerde çalışma fırsatının yüksek oluşu ve maddi paketler.”*

K8: *“Güçlü bir grup şirketinde olmak önemli ayrıca içerideki rotasyon imkânı, dikey kariyer bağlamında değilse ve bile yatayda onu destekliyor olması bence kritik.”*

Bunlara ek olarak iletişim başlığı altında lider iletişimi, ekip içi iletişim, şeffaf bir iletişim kültürü olması da katılımcıların şirketlerinde çalışma hayatlarını devam ettirmelerine dair bir etken olarak karşımıza çıkar.

K14: *“Şirketin insani yaklaşımlarını takdir ediyorum, hepimizin bir hayatı olduğunu fark eden bir yerden yaklaşıyorlar. Tabi ki sen bir insansın, kötü olursun*

iyi olursun bunlar çok konuşulabilir şeyler şirkette yani şeffaf ve empati duygusu olan bir iletişim benim burada mutlu çalışmamı sağlıyor.”

K3: *“Eski işimde ekip arkadaşlarıma çok düşkündüm, sevdiğim arkadaşlarım iş değiştirtince de genelde ayrılasm geliyor açıkçası ve öyle de oldu.”*

K6: *“Şirket içindeki açık iletişim ve hiyerarşik düzen olmaması, samimi ve geri bildirim için açık bir iletişim kurulması önemli, bunlar stressiz çalışma ortamı sağlıyor. İş ortamı ve ekip de önemli.”*

K8: *“Ekip arkadaşlarım, bu şirkette devam etme kararında en büyük motivasyonum.”*

K23: *“Bu soruya çalışma ortamı ve ekip diye cevap verebilirim. Herkesin yaşları genç ve birbirine yakın, üniversite ortamının devamı gibi. Bu beni motive ediyor, bir arada olmak çok önemseniyor ve biz ekipçe iş dışında da çok bir araya geliyoruz. Hem soru sormak daha rahat oluyor böylece.”*

K4: *“Şu anki şirketimde lider iletişimi önemli bir şey mesela. Bizde statü ve hitap tarzı yok, direktörüne isimle hitap edebiliyorum. Samimi, sorularımı rahatça sorabileceğim, üstten biriyle istediğim an iletişime geçebileceğim bir ortamda çalışmak beni motive ediyor.”*

Bu cevaplarda da iletişimin kişilerarası ya da iç iletişim fark etmeksizin çalışanın bağlılığında ve motive olmasında kritik bir önemi olduğunu gözlemleyebiliriz. Bunlara ek olarak uzaktan/hibrit çalışma gibi yeni nesil çalışma modelleri de kişilerin işlerinde tutunmalarında bir etken olarak belirtilmiştir.

4.5.1.8. Katılımcılara Göre Şirketi Çekici Kılan Sebepler

Katılımcılara bir şirketi çekici kılan, “en çok çalışılmak istenen” noktaya getiren sebepler sorulduğunda ise neredeyse her katılımcı “globallik” vurgusunu yapmıştır. Bunun yanı sıra şirketin kurumsal bir vatandaş gibi davranarak toplumsal faydayı gözetmesi, çalışana sunduğu sosyal - ekonomik faydalar ve kariyer gelişimi fırsatları da örgütsel çekicilik yaratan unsurlar olarak sıralanmıştır.

Global bir şirkette ya da yurtdışında çalışmak katılımcılara çekici gelmektedir, bununla birlikte katılımcılar, global bir şirkette çalışmanın yaratacağı pek çok farklı çekicilik faktörü olduğunu da cevaplarında belirtmişlerdir.

K28: *“Hem şirketin hem de takımların global olması bir şirketi çekici kılar. Bunun yanı sıra özellikle IT alanında yeni teknolojiler ve metotların olması yani gelişebilmem önemli olur.”*

K2: *“Yabancı ilaç şirketlerinde çok çalışmak isterim; ilaç sektörü spesifik olduğundan hem çalışanlar kalifiye hem de alanında uzmanlar, eğitim seviyeleri yüksek olduğundan da genelde açık fikirlidirler, iletişimleri iyidir. Ast üst ilişkisi de azdır, global olduklarından Türk yapısı yoktur ve hakkettiğini alırsın, kariyer basamaklarını iyi çalıştığında çıkarsın. Global şirketlerin getirdikleri artılar insan kaynakları politikalarının şeffaf olması, maaş skalasının iyi olması ve kriz anlarında personelini düşünmesi gibi sıralanabilir.”*

K3: *“Aklıma Amerikan şirketleri geldi, çekici örgüt denilince ilk Apple, Amazon ve Google geliyor bence akla. Bu şirketlerin teknolojik tarafları kuvvetli, sürekli kendilerini geliştiren rekabetçi şirketler ve tüm dünyanın bildiği, kullandığı ürünleri var. Çeşitlilik kültürü olması da beni çekiyor, kendini geliştirebilen ve herkesin farklı olduğu bir ortam olduğundan.”*

K19: *“Aslında kendi şirketim olmasını daha çok isterim ama genel anlamda global app ve oyun şirketleri bence Türkiye’nin en çekici işverenleridir.”*

K1: *“Global bir yerde çalışmak isterdim, gerçekten yabancı çalışanların olduğu ve çeşitlilik kültürünü hissettiğim bir yer olabilirdi. Çeşitlilik ile ilgili çalışmaları merak ediyorum, cidden fark yaratıyor bence bu çalışmalar.”*

K15: *“Çalışanına değer veren, adil ve demokratik bir çalışma ortamı olan bir şirket beni mutlu ederdi, Türk ve aile şirketlerinde maalesef bu insancıl yaklaşım gelişemedi. Daha global şirketlerde açık seslilik var, X kişisine ait değil ve herkes çalışan oralarda. Global şirketlerde kimseye yaranmak ve zorunlu saygı duymak zorunda değilsin. Şirketin çok uluslu olması hem organizasyonel fırsatları ve bakış açısı olarak pozitif o sebeple de bana çekici geliyor.”*

K30: “Bir işvereni çekici yapan şeyleri şu şekilde sıralayabilirim: global olması, yurtdışı ofisinin olması, uzaktan çalışma ve yan hakların kuvvetli oluşu, sosyal medyada görünür olan sosyal bir işveren olması.”

K25: “Globalde çalışma imkânı sunabilmesi, yurtdışında bir ofisi olması, istediğimizde yurtdışı ofisinden çalışmamız ve hayatım için esnekliği sağlaması önemli çekicilik faktörleridir. Sektörün öncüsü ve bilinir olması da benim için önemli.”

K6: “Yurtdışı çalışma olanağı sağlayan, rotasyon ihtimali olan bir şirket olsa şu anki şirketimi değiştirirdim. Beni başka şirketlerden arayanlara şu an sorduğum tek soru yurtdışı konusu.”

K20: “Benim için uluslararası mühendislik danışmanlık şirketi olması ilgimi çeker, projelerin globale açılmasını isterim. İyi bir gelir de önemlidir.”

Katılımcılara göre şirketin global olması hakkaniyetli ve insan odaklı bir yönetim şeklini de beraberinde getirirken çeşitlilik kültürünü deneyimlemek de katılımcılara globallikle birlikte çekici gelen bir faktördür. Globallik vurgusuna ek olarak şirketin kurumsal bir vatandaş olması ve topluma katkı sağlayan bir perspektifle iş yapması da katılımcılar için çekici örgütün önemli niteliklerindendir.

K24: “Benim için şirketin neye hizmet ettiği önemli, üretilen çıktının çevre dostu ve topluma – insanlara fayda sağlaması gerekir örneğin bir nükleer santralde ve sigara üreticisi şirkette çalışmam. Doğa ile uyumlu, insana faydalı ve değerlerimle uyumlu sürdürülebilir bir temele oturan bir şirket olmasını isterim.”

K17: “Kadınlara yönelik bir iş yapan, onlara hayatlarında kolaylık sağlayan bir şirkette çalışmak isterdim. Kadınları güçlendiren bir şirket olmasını isterdim, ben çok erkek bulunan bir sektörde çalışıyorum ve bu yer yer yorucu oluyor. Kadınlara yapılabilecek her türlü yatırım da pek çok avantaj sağlıyor, nesiller boyu gelişim imkânı da sağlıyor bir kadını eğitmek.”

K22: “Benim kendi sektörüm olan sağlık sektörü üzerinde bir yorum olacak fakat biraz daha hasta /hasta yakını odağını önemseyen, farkındalık yaratmayı önemseyen, satıştan ziyade o tedavi alanını sahiplenip uzun vadeli plan yapan bir

şirket olması benim için önemli olur. Ben kısa vadeli ve satış odaklı bir şirkette çalışıyorum ve ben uzun vadeli bir iş çıkardığımda maddi manevi desteklenmiyorum. Kurumsal bir vatandaş olması benim için önemli.”

Bunlara ek olarak ücret, yan haklar, sosyal ortam, eğitim – gelişim fırsatları gibi ekonomik, psikolojik ve fonksiyonel pek çok fayda da örgütsel çekiciliği sağlayan faktörler arasında sıralanır.

K18: *“Bence ideal bir işverende şunlar olması lazım: Birincisi enflasyon ortamında çalışanı için elinden geleni yapması gerekiyor şu an bizde bu yok, bunun önüne geçebiliyor olması lazım. Zam yapmasa bile enflasyona yenik düşmemeliyiz. İkincisi her gelişim adımına göre eğitim düzenlenmesi bence çok önemli. Pek çok eğitim paketi olmalı ve planlanmalı. Beni bir şeylere, üst pozisyonlara hazırladıkları bilmem beni motive eder.”*

K12: *“Ben de bir genç yetenek olarak girdim şirketime. Bu şirketin genç yetenek programlarının tüm gençlerin arasında dolaşması ve ağızdan ağza duyulması çekici geliyor. Hepimiz para için çalışıyoruz ama sosyal olarak da doyuma ulaşmalıyız, içeride pek çok sosyal alan ve yan hak imkânı var. Ofise gittiğinde zevk alabiliyorsun.”*

K11: *“Çalışan destek programı (maddi – manevi), gelişim programları, yüksek lisansın maddi- manevi desteklenmesi, kariyer yolculuğunun desteklenmesi gibi şeyler beni çekerdi.”*

K27: *“İnsan Kaynakları bence çok kilit bir departman ve çalışan memnuniyeti adına yapılan uygulama, etkinlik, anket gibi süreçlerde geri bildirimin alınması ve bunlara değer vererek aksiyon alınması gerekiyor bence. Çalışanı odağına alan ve gelişen bu yapılanma beni kendine çeker.”*

K29: *“Teknoloji şirketlerinde çalışmak isterim. Benim için en değerli şey iş hayat dengesini sağlaması olur ayrıca İstanbul’da yaşamak istemiyorum ya yurtdışı ya da yurtiçi uzaktan çalışma sistem olan bir yer isterim. Alım gücümü koruyacak bir şirkette çalışmak isterim.”*

K4: *“Ofis içinde genç ortamın olması, aktiviteler, dijital yaratıcı çalışmalar beni etkiliyor. Promosyon teklifleri ve yan haklar da önemli tabi sosyalleşmek kadar.”*

Katılımcılara göre örgütsel çekicilik yaratan faktörlere bakıldığında global şirket vurgusu çok baskındır, bu durum ülkenin mevcut sosyoekonomik statüsünden kaynaklanıyor olabileceği gibi beyin göçü yaratabilecek bir çekicilik faktörüdür. Bu durum gelecekte Türkiye’de çarpıcı bir yetenek kıtlığı yaşamamıza sebep olabilir. Katılımcılar global işverenleri; daha saygın ve hakkaniyetli olarak tanımlamaktadır ayrıca çeşitlilik ve buradan doğacak kültür de kişilere çekici gelmektedir. Bu bulgunun Hipotez 3’ü doğruladığını öne sürebiliriz, hipoteze göre bazı işveren markası bileşenleri diğer bileşenlere göre örgütün çekiciliğine daha fazla etki eder. Şirketin global olması da diğer bileşenlere nazaran daha çok çekicilik yaratan bir bileşendir.

Bunlara ek olarak şirketin kurumsal vatandaş olması ve sunduğu faydalar paketi de örgütsel çekicilik yaratır. Sunduğu faydaları; uzaktan ya da esnek çalışma, ücret ve yan haklar, gelişim ve kariyer fırsatları, sosyalleşme imkânı ve güçlü marka imajı şeklinde sıralayabiliriz.

4.5.2. Değerlendirme

Araştırmanın bulguları değerlendirildiğinde işveren markası ve örgütsel çekicilik arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu tespit edilmiştir. Katılımcılar tarafından olumlu değerlendirilen tüm işveren markası uygulamalarının o şirketin çekiciliğine de pozitif yönde etki ettiği gözlemlenmiştir. Bu durum “İşveren markası ve örgütsel çekicilik arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezini yani Hipotez 1’i doğrular niteliktedir. Bununla birlikte hem potansiyel çalışanlar hem de mevcut çalışanlar için örgütsel çekicilik en çok şu özelliklerle ifade edilmiştir; bunlar globallik ve bunun getirdiği adil değerlendirme, rotasyon ve çeşitlilik içeren ekip oluşumları, esneklik/esnek çalışma, şirketin finansal ve sosyal açıdan güçlü olması, insan odaklı iletişim ve uygulamalar, kişi – örgüt uyumu, kariyer – gelişim fırsatları ve maddi faydalar şeklinde sıralanabilir. Katılımcıların vurguladığı örgütsel çekiciliği yaratan bu özelliklere bakıldığında

işveren markasının sunduğu fonksiyonel, ekonomik ve sosyal faydaların büyük bir kısmını görmek mümkündür. İşveren markasının ideal bir işveren yaratma yolculuğundaki tutarlı, güvenilir ve insan odaklı aldığı her aksiyonun örgütsel çekiciliği pozitif yönde etkileyebileceğini söylemek mümkündür.

Pandemi süreci ile birlikte örgütsel çekiciliği etkileyen işveren markası uygulamaları/bileşenleri değişime uğramış ve esnek çalışma/ uzaktan çalışma gibi daha yeni nesil kavramlar çekicilik faktörü olarak önem kazanmıştır. Araştırma sonuçlarına bakıldığında tüm katılımcıların söylemlerinde esnek çalışma, uzaktan çalışma veya hibrit çalışma gibi yeni nesil çalışma modellerini görmek mümkündür. Katılımcılar, yeni nesil çalışma modellerinin iş hayatlarında pandemi ve sonrasındaki dönemde yaşanan en büyük ve önemli değişiklik olduğunu da ifade etmişlerdir. Bununla birlikte yeni nesil çalışma modeli dışında kalan işveren markası uygulama ya da bileşenlerinin çalışan açısından önem kaybettiğini söylemek doğru olmayacaktır. Oluşan pandemi koşulları sebebiyle hayatımıza giren yeni nesil çalışma modelleri önemli bir örgütsel çekicilik unsuru olsa da işveren markasının diğer uygulama ve bileşenleri öneminden bir şey kaybetmemekle birlikte değişime de uğramamıştır. Pandemi ve sonrasındaki dönemde işveren markası bileşenlerinin değişime uğramasına da genişlediğini ve bu bileşenlerin arasına esnek/uzaktan/hibrit çalışma gibi yeni çalışma modellerinin girdiğini söylemek mümkündür. Bu yeni bileşenler; günümüz çalışma koşullarında çalışanların iş ararken dikkat ettiği, iş ilanlarının en başında yer alan ve örgütün çekiciliğini de doğrudan etkileyen bir niteliktir. Dolayısıyla “Pandemi süreci ile birlikte örgütsel çekiciliği etkileyen işveren markası uygulamaları/bileşenleri değişime uğramış ve esnek çalışma/ uzaktan çalışma gibi kurumsal uygulamalar çekicilik faktörü olarak önem kazanmıştır.” diye belirtilen Hipotez 2 de kısmen doğrulanmıştır.

Bununla birlikte bazı işveren markası bileşenlerinin diğer bileşenlere göre örgütün çekiciliğine daha fazla etki ettiği de araştırma bulguları arasında yer almaktadır. Global bir şirkette çalışma deneyiminin katılımcılara ekstra çekici gelmesi buna bir örnektir. Fakat tezin farklı bölümlerinde de belirtildiği üzere örgütsel çekicilik, kişinin kişilik özelliklerine göre şekillenebilen yer yer sübjektif bir algıdır bu sebeple de bu araştırmada her bir katılımcının farklı çekicilik

faktörlerinden bahsettiğini gözlemlemek de mümkün olmuştur. Buna rağmen yukarıda da belirtildiği üzere katılımcıların cevaplarına göre tekrar eden ve neredeyse her katılımcının belirttiği insan odaklı yaklaşım, iletişim, globallik, esneklik/esnek çalışma gibi çekicilik faktörleri de vardır. Bu bulgular ışığında “Bazı işveren markası bileşenleri diğer bileşenlere göre örgütün çekiciliğine daha fazla etki eder.” hipotezi de (H3) kısmen doğrulanmıştır. Çünkü örgütsel çekicilik algısı; hem bireysel hem de çevresel pek çok değişkenden etkilenen, kişinin bireysel algılamalarıyla şekillenebilen bir süreçtir bu sebeptendir ki tüm katılımcılar öne çıkan bir çekicilik faktöründen söz etmek çok mümkün değildir.



SONUÇ

Sanayi devriminden bu yana yaşanan teknolojik gelişmeler, sosyal hareketler, ekonomik veya sosyal krizler her alanda değişikliğe yol açtığı gibi kurum yapılanmalarında ve işveren- çalışan ilişkilerinde de değişiklik yaratmıştır. İşveren açısından çalışanı sırasıyla iş gücü, insan gücü, personel, insan kaynağı, nitelikli iş gücü ve entelektüel sermaye gibi çeşitli şekil değişiklikleriyle günümüzdeki haline ulaşmıştır. Geldiğimiz noktada bir işverenin amaçlarına ulaşabilmesi ve rekabetçi koşullarda varlığını sürdürebilmesi için “insan” faktörü önemlidir. Nitelikli bir insan kaynağına sahip olabilmek işverenlerin hem sürdürülebilir ve güçlü bir rekabet unsuru hem de nihai amacıdır. Bu amacın yerine getirilebilmesi için de insanları bir şirkete çeken ve o şirkette tutunmasını sağlayan faktörlerin bilinmesi gereklidir. İşveren markası da potansiyel çalışanı şirkete çekme ve mevcut çalışanı ise şirkette tutundurma gibi iki temel amaca hizmet eden bir kavramdır. Yetenek kıtlığı ve rekabetçi piyasa düşünüldüğünde işveren markası; işverenlerin rakiplerinden ayrıştırıcı yönlerine odaklanarak nasıl bir işveren olduğunu tüm paydaşlara aktarmayı hedefleyen bir fonksiyon olarak çalışmaktadır. Genel anlamda organizasyon yapılarında İnsan Kaynakları birimlerinin bir parçası olarak çalışan İşveren Markası fonksiyonu; şirkette pek çok farklı birim ile tutarlı ve etkileşimli olarak çalışmaktadır. Bu yönüyle de kurumsal itibar, imaj, kimlik ve kurumsal sosyal sorumluluk gibi pek çok kurumsal iletişim çatısı altında yer alan kavramla ilintilidir. İşveren markası sadece İnsan Kaynaklarının bir çabası değildir aynı zamanda liderlerin, yöneticilerin ve farklı iş birimlerinden insanların bir araya gelerek oluşturduğu bir markadır. Bu noktada lider iletişiminin de önemi yadsınamaz. Özetle işveren markası, bütünsel bir çaba gerektiren bir kavramdır. İşveren markası; çalışan tatmini, çalışan yıpranmalarının azalması/gecikmesi, en iyi adayları bulma yeteneği, en iyi adayların başvurularının çekilmesi, çalışan tavsiyelerinin artması, şirketin kariyer sitesini ziyaretler, olumlu medya tavrı pazarda doğru farklılaşmak, doğru istihdam mesajları dizisi, aday/yeni başlayan yolculuğu ile uyum, dışsal olarak nasıl algılandığının açıklığı, medya yatırımının sıkı çalışması, aday havuzları ile lokasyon ve demografik gruplar arasında algıların nasıl olduğu, çalışanlara karşı şeffaflık,

mevcut çalışanların bağlılığının artırılması gibi pek çok içsel ve dışsal faydayı işverene sağlamaktadır.

İşveren markasıyla birlikte anılan kavramlardan biri de örgütsel çekiciliktir. Örgütsel çekicilik ve işveren markası birbirini tamamlayan ve benzer amaçlar doğrultusunda çalışan iki kavramdır. Örgütsel çekiciliği sağlamak için işveren markası gerekte güçlü bir işveren markası için de güçlü bir örgütsel çekiciliğe sahip olmak gerekmektedir (Karagüzel, 2023: 10). Örgütsel çekicilik; bireyin kişilik özellikleri ve değerlerinden, işverenin imajı, değerleri ve kültüründen, işverenin çalışana sunduğu sosyal ya da ekonomik faydalardan, kariyer ve gelişim imkanlarından veya çalışma modelinden etkilenecek oluşabilir. Bu bağlamda örgütsel çekicilik işverenin çalışana sunabildiği tüm faydalardan, işverenin ve bireyin niteliklerinden etkilenebilen dinamik bir kavram olarak ele alınmalıdır.

Yetenek savaşlarından, yetenek kıtlığından ve rekabetçi bir piyasadan bahsedilen günümüz şartlarında şirketlerin farklılaşmaya duydukları önem gittikçe artarken işveren markası ve örgütsel çekicilik daha da önem kazanan bir hale gelmiştir. Özellikle tüm dünyanın deneyimlediği COVID-19 pandemisi ve pandemi sonrasındaki süreç pek çok çalışma rutinini ve iş gücü piyasasını alt üst etmiştir. Bu tez çalışmasında ise COVID-19 pandemisi ve sonrasındaki süreçte gelişen değişken ve rekabetçi bir ortamda işveren markası ve örgütsel çekicilik ilişkisine odaklanılmıştır. Bu tez çalışmasında pandemi ve pandemi sonrasındaki dönemde yeni nesil çalışma modeli ve uygulamaların da örgütsel çekiciliğe etkisi üzerinde durulmuştur.

Tez kapsamında yapılan literatür taramasında tarihsel olarak işveren – çalışan ilişkisinin değişimine, pandemi döneminde işveren – çalışan ilişkisine, işveren markası ve örgütsel çekicilik kavramlarına detaylıca değinilmiştir. Araştırmanın sonuçlarını anlamak için işveren markası ve örgütsel çekicilik kavramları; ilintili olan kavramlar ve kuramsal alt yapıları ile birlikte aktarılmıştır. Literatür taramasının ardından ise araştırma aşaması ve araştırmadan elde edilen bulgular aktarılmıştır.

Bu araştırma, potansiyel ve mevcut çalışanların işveren olarak kurumlardan pek çok beklentisi olduğunu gözler önüne serer. Yüksek maddi faydalar, günümüz

koşullarında nitelikli adayı çekmek ve tutundurmak için yeterli değildir. Maddi faydalara ek olarak iş – özel yaşam dengesinin desteklenmesi, şeffaf ve açık bir iletişim, ekip ile iş birliği ve iletişim bağının olması, kariyer ve gelişim olanakları, değer gösteren ve çok sesliliğe önem veren bir şirket, yurt dışı fırsatları, şirketin güçlü marka imajına ve maddi güce sahip olması gibi çok fazla faktör mevcut çalışanın şirkete bağlılığında ve nitelikli adayların da şirkette bir çalışan olmaya dair istekliliğinde etkilidir. Görüşmeler sırasında neredeyse tüm katılımcılar işveren markasının uygun bir tanımını ortaya koyabilmişlerdir. Bu durum gösterir ki günümüzde işveren markası uygulamaları; çalışanlar ve nitelikli adaylar tarafından bilinçli bir şekilde incelenen, eleştirilen ya da takdir edilen bir konumdadır. Görüşmelerde sorgulanan bir başka konu da beğenilen ve beğenilmeyen işveren markası uygulamalarıdır, bulgulara bakıldığında bireylerin işveren markası ile kişilikleri, istekleri ve ihtiyaçları bağlamında daha sübjektif bir ilişki kurduğu söylenebilir. Kişisel Süreçleme Meta Teorisi’nde de görüldüğü üzere bireyler kendi kişilik özelliklerine ilişkin bilgiler ile şirkete uyum veya şirketin çekiciliği hakkında bir bilgi oluşturabilir. İşveren- çalışan etkileşiminin bireysel bir süreç olmasının yanı sıra görüşmelerde katılımcılar tarafından sıkça belirtilen beğenilen ve beğenilmeyen işveren markası uygulamaları olduğunu da söylemek mümkündür. Görüşmelere bakıldığında beğenilen işveren markası uygulamalarında “insan odaklı yaklaşım” göze çarpar.

Katılımcılar, bir işverenin kar etme amacının da ötesinde kurumsal vatandaşlık bakış açısıyla “toplum odaklı” ve çalışanına verdiği değerle, sunduğu maddi – manevi faydalarla, kariyer ve gelişim imkanlarıyla, açık bir iletişim ile de “çalışan odaklı” olmasını beklerler. Bunun aksi yönünde gelişen yani insanı odağına almayan ve tepeden indirilen uygulamalar ise katılımcılar tarafından beğenilmeyen, eleştirilen ve hatta gösteriş için yapıldığı düşünülen uygulamalardır. Bunlara örnek olarak kişiselleştirilmemiş ve insan kaynakları tarafından dayatılan eğitim programları, bazı sosyalleşme aktiviteleri, ödüllendirmelerde yetersizlik gibi uygulamalar sıralanabilir. Pandemi ve sonrasındaki sürece bakıldığında ise uzaktan çalışma ve hibrit çalışma gibi yeni çalışma modellerinin iş hayatının olmazsa olmazı haline geldiğini söylemek mümkündür, bununla birlikte bu çalışma modellerini

destekleyecek ergonomi ve internet desteği gibi maddi destekler ya da psikolog/diyetisyen hizmeti gibi manevi destekler de bu süreçte şirketler tarafından sağlanmıştır. Katılımcılara göre, COVID-19 pandemisinin ilk zamanlarında iş – özel yaşam dengesi ve işveren – çalışan arasındaki güven bağı sarsılsa da zamanla denge sağlanmaya çalışılmıştır fakat bu dengeleri halen sağlayamamış şirketler de mevcuttur ki bunların bir kısmı bu sebeplerle ofisten çalışma düzenine geri dönmüştür. Pandemi döneminde de çalışanların en önemsendiği şey yapılan tüm uygulama ve iletişimlerde değer gördüğünü hissetmektir. Bu bağlamda işveren – çalışan ilişkisinde “çalışan odaklı yaklaşım” pandemi döneminde de önemini korurken işveren markası uygulamaları arasına esnek çalışma, uzaktan çalışma, hibrit çalışma gibi çeşitlenen yeni nesil çalışma modeli kavramı eklenmiştir.

Bulgulara bakıldığında çalışan bağlılığını sağlayan öğelerde işverenin ve kişinin değerlerinin örtüşmesi ve güçlü, kurumsal, büyük bir şirket olması gibi şeyler görmek mümkündür bu da Sosyal Kimlik Teorisi’nin “*İnsanların kendilerini örgütsel üyelikleri ile de sınıflandırdığı*” önermesini doğrulamaktadır. Örgütsel çekicilik yaratan faktörlere bakıldığında ise “globallik” vurgusu katılımcı cevaplarının odak noktasıdır. Bu bağlamda küreselleşme ve global yapılanmalarında çalışma hayatı üzerindeki etkilerini göz önünde bulundurmak gerekir. Özellikle pandemi döneminde sarsılan ekonomik ve sosyal düzenin çalışma hayatında “globallik” vurgusunu arttırdığını da ön görebiliriz. Çımrın’ın (2009: 199) belirttiği üzere “Toplumsal siyasalar alanından devletin gücünün sarsılması ile birlikte ekonomik arenada ulus ötesi kuruluş ve antlaşmaların egemen olması söz konusu olmuştur”. Katılımcılara göre uluslararası kurumlar; kariyer ve gelişim fırsatları, çoksesli ve çeşitlilik olan bir çalışma ortamı, adil değerlendirme uygulamaları, kurumsal tanınırlık ve itibar, şeffaf iletişim ve anti-hiyerarşik yapılanmalar sağlayarak ideal bir işveren tablosu çizmektedir. Bununla birlikte uluslararası bir yapıda yer almak ve bu bilinirlikten hoşnut olmak da katılımcıların belirttiği görüşlerdendir.

Aday ve çalışan bakış açısıyla yapılan bu araştırmaya göre aday ve çalışan bakış açısından “ideal işveren” olmaya dair bazı görüş ve öneriler sunulabilir. Rekabetçi bir iş gücü piyasasında da şirketler için zorunlu hale gelen işveren markası

ve işveren markası yönetimi; tutarlı ve bütünsel bir çaba ile başarıya ulaşabilir. Bu sebeptendir ki bu alanda uzman ve ekip haline getirilmiş bir istihdam gereklidir yani şirketler, işveren markası süreçleri için alanında uzman ekipler oluşturmalarıdır. Araştırmada da görüldüğü üzere işveren markası artık çalışanlar tarafından bilinen ve bilinçli bir şekilde değerlendirilen bir noktadadır. Uzman bir kadroya ek olarak “çalışan odaklı” iletişim ve uygulamalar da şirketlerin işveren markası ajandalarının başat konumunda olmalıdır. “Çalışan odaklı” iletişim ve uygulamalar; çoksesliliğe alan açarak, çalışana kulak vererek ve çalışan için çalışanla birlikte üretmek gelişebilir. Bunu sağlamak için öneri/istek uygulamaları, düzenli odak grup çalışmaları ya da geri bildirim anketleri gibi olağan yöntemler ya da “Seni Dinliyoruz!” gibi konsept yöntemler yaratılabilir. İşveren markasının etkin bir şekilde uygulanmasında içsel ve dışsal iletişimin kullanımı da önem taşır bu sebeple de şirketler; örgütsel çekicilik yaratan niteliklerini ve işveren markası mesajlarını stratejik, yapılandırılmış ve tutarlı bir içsel ve dışsal iletişim çabası ile aktarmalıdır.

KAYNAKÇA

AAKER, J. (1997). "Dimensions of Brand Personality," *Journal of Marketing Research*, 34: 342-352.

ADLER H. AND GHISELLI, R. (2015). The Importance of Compensation and Benefits on University Students' Perceptions of Organizations as Potential Employers, *Journal of Management and Strategy*, 6 (1), 1-9.

ADU-OPPONG, A., AGYİN-BİRİKORANG, E. (2014). Communication In The Workplace: Guidelines For Improving Effectiveness. *Global Institute For Research & Education*, 3 (5), 208-213.

AGOR, W. (1992). Books On Decision Making. *Journal of Organization Behavior*, 13(5), 531-536.

AHMAD, A., ALDAKHİL, A. (2012). Employee Engagement and Strategic Communication in Saudi Arabian Banks. *International Business Information Management Association*, 1065-1076

AIMAN-SMITH, L., BAUER, T. N. ve CABLE, D. N. (2001). "Are You Attracted? Do You Intend To Pursue? A Recruiting Policy-Capturing Study", *Journal of Business & Psychology*, cilt 16, sayı 2, ss.219-237

AKDÖL, B., & ŞAHİN, S. A. (2020). Yöneticinin kullandığı motivasyonel dilin astlarla etkileşim düzeyindeki rolü: Otomotiv sektöründe bir alan araştırması. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22(2), 775-791.

AKINCI, V.B. & SABUNCUOĞLU, A. (2008). "Bilgi İletişim Teknolojileri ve Ütopyan Bakış Açısı", *Selçuk İletişim Dergisi*, Cilt 8, Sayı 3; 5-19.

AKMAN, Y. (2017). Örgütsel Çekicilik, Örgütsel İmaj ve Örgütsel Sadakat Arasındaki İlişkilerin Öğretmen Görüşlerine Göre İncelenmesi, *Doktora Tezi*, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı

AKTAN, Ç. C. (2006). Kurumsal Kültür. Ankara: Sermaye Piyasası Kurulu.

AKTUĞLU, I. K. (2016). Marka yönetimi: güçlü ve başarılı markalar için temel ilkeler, İletişim Yayınları

ALBINGER, H. S., & FREEMAN, S. J. (2000). Corporate social performance and attractiveness as an employer to different job seeking populations. *Journal of Business Ethics*, 28, 243–253.

ALHAS, A. M. (2020). "More "Family Time" Amid Coronavirus Isolation at Home", Anadolu Agency, <https://www.aa.com.tr/en/lateston-coronavirusoutbreak/morefamily-time-amid-coronavirusisolation-at-home/1812529>.

- ALPASLAN, S. & KUTANİŞ, R.Ö. (2007) Sanayi ve Bilgi Toplumu Yönetim Metaforlarının Karşılaştırılması
- ALSOP R. J. (2004). Immutable Laws of Corporate Reputation, NY:Wall Street Journal Book
- AMBLER, T., & BARROW, S. (1996). "The Employer Brand", Journal of Brand Management, 4(3), p. 185-206.
- AMPUJA, M. & KOIVISTO, J. (2015). "Post Endüstriyel Toplumdan Ağ Topluma Geçiş ve Ötesi: Enformasyon Toplumu Teorisinin Siyasi Bağlamı ve Mevcut Krizi" (Çev. Yunus Yücel ve Burcu Karakaya), Ayrıntı Dergisi
- ANAMERİÇ, H (2010). Yönetimde Sistem Yaklaşımı. Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü Ders Notları
- ARACHCHIGE, B. J H, ROBERTSON, A., (2011). Business Student Perceptions of a Preferred Employer: A Study Identifying Determinants of Employer Branding, IUP Publications, pp. 25-46.
- ARAS, M. (2016). İşveren Markasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Katılım Bankacılığı Örneği, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya
- ARDAKANI, M. S., ABZARI, M., SHAEMI, A. & FATHI, S. (2016). Diversity management and human resources productivity : Mediating effects of perceived organizational attractiveness, organizational justice and social identity in Isfahan's steel industry. Iranian Journal of Management Studies, 9(2), 407-432.
- ARDIÇ, K. & GÜNDOĞMUŞ, E. (2016). "Bireylerin Kişilik Özelliklerinin İşveren Çekiciliği Algısına Etkisi." Journal Behavior at Work, 1 (1): 1-14.
- ARGÜDEN, Y. (2007). Armstrong'un Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi El Kitabı, Çev: Prof. Dr. Yonca Deniz Gürol, 6. Basımdan Çeviri, Nobel Akademik Yayıncılık, İstanbul
- ARSLAN, E. (2020). İşveren Markası ve Örgütsel Çekicilik İlişkisinde Motivasyon Faktörlerinin Rolü: Google Örneği Yüksek Lisans Tezi, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı Kişilerarası İletişim Yüksek Lisans Program
- ÅTEG, M & HEDLUND, A. (2011) Researching attractive work: Analyzing a model of attractive work using theories on applicant attraction, retention and commitment. Arbetsliv i omvandling 2011:2,
- ATILA AŞICI, B. (2019). İşveren Markasının Örgüte Bağlılık Yaratmadaki Rolü Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı
- AYAZ, A. (2017). Gizli formülleriyle işveren markası, <https://lp1.aliayaz.com/>, E. T: 05.01.2023

- AYAZ, A. (2017). Gizli Formülleriyle İşveren Markası. İstanbul: Realta Danışmanlık.
- AYAZ, F. (2012). Hızla Gelişmekte Olan (BRIC) Ülkelerde Bilgi Toplumu ve Sosyal Sermaye Etkileşimi: Türkiye Karşılaştırması. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yalova: Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- AYDEMİR, E. (2022). Post-Modern Yönetim Çağında Alternatif Liderlik Yaklaşımları Tercihlerinin Kuşaklar Arası Karşılaştırılması
- AYGÜL, Y.E. (2018). İşveren Markası Algısının Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı
- BABCANOVA, D., BABCAN, M. & ODLEROVA, E., (2010). Employer Branding - Source of Competitiveness of the Industrial Plants, Research Papers Faculty of Materials Science and Technology Slovak University of Technology, Volume 18, Issue 29, pp.55-61
- BACKHAUS, K. & TIKOO, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. Career Development International, 9(5):501-51
- BAILEY, K. & BRESLIN, D. (2021). “The COVID-19 pandemic: what can we learn from past research in organizations and management?”, International Journal of Management Reviews, 23(1), 3-6.
- BAKANAUSKIENE, I., BENDARAVIČIENĖ, R. & BARKAUSKĖ, L. (2017). “Organizational Attractiveness: An Empirical Study On Employees Attitudes In Lithuanian Business Sector”, Problems And Perspectives In Management, cilt 15, sayı 2, ss.4-18.
- BALAY, R. (2000). Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- BALCI, M. (2014). İşveren marka değeri yüksek şirketlerde, insan kaynakları risklerinin yönetimi üzerine bir araştırma. Uluslararası Hakemli Pazarlama ve Pazar Araştırmaları Dergisi, 1(3), 56-81.
- BALİ, M., & DİXİT, S. (2016). Employer brand building for effective talent management. International Journal of Applied Sciences and Management, 2(1), 183-191.
- BANKINS, S. & WATERHOUSE, J. (2018). Organizational Identity, Image, and Reputation: Examining the Influence on Perceptions of Employer Attractiveness in Public Sector Organizations. International Journal of Public Administration, 42(1), 1-12.
- BARAN, E. (2016). GelKal Bağlan İşveren Markası İşin Perde Arkası. İstanbul: Optimist Yay
- BARNEY, J. (1991). “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, Journal of Management Vol. 17. No.1. ss. 99-120.

- BARNEY, J. (1997). "Looking Inside for Competitive Advantage". Andrew Campbell ve Kathleen Sommers Luchs (der.). Core Competency Based Strategy. (13-30). England: Thomson Business Press.
- BARROW, S. & MOSLEY R. (2005). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul
- BARUTÇUGİL, İ. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, Kariyer Yayıncılık
- BAŞ, T. (2011). İşveren Markası: Yüksek Nitelikli Çalışanları Çekmenin ve Elde tutmanın Anahtarı, Optimist Yayın ve Dağıtım
- BAŞ, T. VE AKTURAN, U. (2008). Nitel araştırma yöntemleri NVivo 7.0 ile nitel veri analizi. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- BAŞ, T., & ERTAN, E. (2020). Organizational Attractiveness Dimensions and Workplace Authenticity Relationship. Journal of Economics and Business, 3(3).1021-1031.
- BAŞOL, O. & ÇÖMLEKÇİ, M. F. (2021). "Uzaktan Çalışmanın Sosyal ve Demografik Değişkenlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 16(3), 755 – 776.
- BAUMAN, C. W. & L. J. STİTKA (2012). "Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Paydaş Teorisi ve İletişim Yaklaşımı Açısından Değerlendirilmesi: Bankaların Basın Bültenlerine Yönelik Bir İçerik Analizi", Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, Cilt.7, No. 1, ss. 16-35
- BEACH, L. R., & MITCHELL, T. R. (1987). Image theory: principles, goals, and plans in decision making. Acta Psychologica, 66, 201-220.
- BELT, J. A., & PAOLILLO, J.G.P. (1982). The influence of corporate image and specificity of candidate qualifications on response to recruitment advertisement, Journal of Management, 8(1), 105–112
- BERG, B. L. (2009). Qualitative research methods for the social sciences. Boston: Allyn & Bacon.
- BERTHON P., EWING M. & HAH, L.L. (2005). "Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding, International Journal of Advertising, 24:2, 151-172.
- BERTON, G., MÓCSAI, A. VE LOWELL, C. A. (2005). Src and Syk kinases: key regulators of phagocytic cell activation. Trends in Immunology, 26(4), 208-214.
- BİLGİN L. , TAŞCI D. , KAĞNIOĞLU D. , BENLİGİRAY S. , TANUS H. Z. (2004). İnsan Kaynakları Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1. Basım. Eskişehir

- BİLGİN, N. (1995). Kollektif Kimlik Evrenselcilik Farkçılık Geriliminde. Ankara: Sistem Yayıncılık
- BİLGİN, N. (2006). Sosyal bilimlerde içerik analizi teknikler ve örnek çalışmalar. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- BİLGİN, N. (2016). Sosyal Psikoloji Kavramlar, Yaklaşımlar Sözlüğü. İstanbul: Bağlam Yayıncılık.
- BİLGİNER, G. (2023). Akademisyenlerin Üniversitelerine Atfettikleri Niteliklerin Kurumsal İtibar Algıları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarıyla İlişkisi, Doktora Tezi Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı İşletme Programı
- BİSWAS, M. K., & SUAR, D. (2016). Antecedents and consequences of employer branding. *Journal of Business Ethics*, 136, 57-72. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2502-3>
- BOZKURT, M. (2011). İşletmelerin İtibar Yönetimi Faaliyetlerinin Müşteri Tutum ve Tercihleri Üzerindeki Yansımaları, *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* (2011) 4/1, 150-168
- BRAMMER, S., HE, H., & MELLAHI, K. (2015). Corporate social responsibility, employee organizational identification, and creative effort: The moderating impact of corporate ability. *Group & Organization Management*, 40(3), 323-352.
- BRANDSTÖRM, A., BYNANDER, F., HART, P. (2004). "Governing by looking back: Historical analogies and crisis management", *Public Administration*, 82:1- 191-210.
- BRETZ, R. D., & JUDGE, T. A. (1994). Person-organization fit and the theory of work adjustment: Implications for satisfaction, tenure, and career success. *Journal of Vocational Behavior*, 44(1), 32-54
- BROMLEY, D. (2000). Psychological Aspects of Corporate Identity, Image and Reputation. *Corporate Reputation Review*. 3(2): 240-252
- BROWN, B. L. (1999). "Knowledge Workers, Trends and Issues"
- BRYMAN, A. (2007). Effective Leadership in Higher Education: A Literature Review. *Studies in Higher Education*, 32(6), s. 693-710.
- BUDD, J. F. (1994). "How to Manage Corporate Reputations", *Public Relations Quarterly*, 39(4):11-15.
- BUENVIAJE, M.G., REFOZAR, R.F., ENCİO, H.A., PEREZ, M.P., & LAGUADOR, J.M. (2017). Leader motivating language affecting faculty members' work performance from a private academic institution in the philippines. *Asia Pacific Journal of Education, Arts and Sciences*, 4(3), 121-130.
- BUĞDAYCIOĞLU Ö. (2014). İşveren Markalaması, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

BURKE, R. J., & DESZCA, E. (1982). Preferred organizational climates of Type A individuals. *Journal of Vocational Behavior*, 21(1), 50–59

BUSSIN, M. & MOUTON, H.: (2019). “Effectiveness of Employer Branding on Staff Retention and Compensation Expectations”, *South African Journal of Economic and Management Sciences* 22(1), a2412 , 1-8.

BUTTENBERG, K. (2013). The Impact of Employer Branding on Employee Performance. *New Challenges of Economic and Business Development*, May 9 – 11 2013, Riga- Latvia, 115-123.

BÜYÜKGÖZE, H. & ERÇETİN, Ş. S. (2017). Örgütsel Çekicilik ve Algılanan Birey-Örgüt Uyumu İlişkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma ,*University Students Yükseköğretim ve Bilim Dergisi/Cilt/Volume 7, Sayı/Number 1, Sayfa/Pages 51-58*

BÜYÜKYILMAZ, O. & ÇAKMAK, A.F. (2014). İlişkisel ve İşlemsel Psikolojik Sözleşmede Algılanan İhlalin İşten Ayrılma Niyeti ve Algılanan Örgütsel Destek Üzerindeki Etkisi, *Ege Akademik Bakış*, Cilt: 14, Sayı: 4, ss. 583-596

CABLE, D. M., & TURBAN, D. B. (2001). Establishing The Dimensions, Sources and Value of Job Seekers' Employer Knowledge During Recruitment. In *Research In Personnel and Human Resources Management*. Emerald Group Publishing Limited, 20, 115-163.

CARLESS, S. A. (2005). Person-job fit versus person-organisation fit as predictors of organisational attraction and job acceptance intentions: A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 78(3), 411-429.

CARLSON, D., UPTON, N. & SEAMAN, S. (2006). The Impact of Human Resource Practices and Compensation Design on Performance: An Analysis of Family-Owned SMEs. *Journal of Small Business Management*. 44. 531 - 543.

CARLSON, K. D., CONNERLEY, M. L., & MECHAM, R. L. (2002). Recruitment evaluation: the case for assessing the quality of applicants attracted. *Personnel Psychology*, 55 (2), 461–490.

CHAPMAN, D. S., UGGERSEV, K. L., CARROLL, S. A., PIASENTIN, K. A. & JONES, D. A. (2005). Applicant attraction to organizations and job choice: A meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 928-944.

CHAPMAN, D. S., UGGERSEV, K. L., CARROLL, S. A., PIASENTIN, K. A., & JONES, D. A. (2005). Applicant attraction to organizations and job choice: A meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90, 928-944.

- CIALDINI, R., PETTY, R., CACIOPPO, J. (1981). Attitude and Attitude Change. *Annual Review of Psychology*, 32 (1), 357-404.
- CLARKE, R. (2009), "How to Maintain The Employer Brand", *People Management Journal*, P:33
- ÇAKAR, M. (2018). Toplam Kalite Yönetimi ve Deming Örneği", *Kesit Akademi Dergisi*, 4(13), 389-408.
- ÇAKIRKAYA, M. (2017). Perakende Sektöründe İtibar Yönetimi (Birinci baskı). Konya: Eğitim Yayınevi.
- ÇELİK A. (2018). İşveren Markasının İşe Bağlılık Üzerine Etkisi: Bir Beyaz Eşya Firması Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama, (Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ÇELİK, H., & EKŞİ, H. (2013). Söylem Analizi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 27(27), 99-117.
- ÇETİN, M. (2003). Örgüt Kuramları Perspektifinden Halkla İlişkilerin Gelişimi, *Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, Sayı: 18, s: 33-44.
- ÇİFTÇİOĞLU, B. A. (2008). Kurumsal İtibarın Çalışanların Örgütsel Bağlılığı Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. (Doktora Tezi). Bursa: Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÇÖĞMEN, Ö. İ. (2011). "Öğretimde Kullanılan Güdüleyici Söylemin İncelenmesi". *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12, 47-66.
- DAWIS, R. V., & LOFQUIST, L. H. (1984). A psychological theory of work adjustment: An individual differences model and its application. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- DAWSON, T. (2013). Brand Management vs Brand Leadership, *Branding Strategy Insider*
- DEMİR, M. (2014). "İşveren markası ve işveren markasının çalışan memnuniyeti üzerindeki etkileri", Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Organizasyonu Anabilim Dalı.
- DEMİR, S. (2018). Okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dil ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişki. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(5), 633-638.
- DEMİRKAN, S. (2017). İşveren Markası Uygulamalarının Çalışanların Ağızdan Ağıza Tavsiyeleri Üzerine Etkisi, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- DERELİ, T. & BAYKASOĞLU, A., (2002), "Atıklar ve Çevre Sorunları: Mühendislik Cephesinden Çevre Sorunlarına Bir Bakış"

DEROUS, E. & WILLE, L. (2017). "Organizational Attraction", The SAGE Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology, 2nd Edition, Vol. 3, Eds. S.Rogelberg, K.Shockley ve S.Toninandel, New York, ss.1060- 1064

DÖNMEZ H. (2016). İşveren Markası Uygulamalarının Çalışanların İşyerine Cezbolmasında Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü: Bir Uygulama, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

DREVS, F., GEBELE, C. & LINDENMEIER, J. (2015). Person-ownership status fit and employer attractiveness of hospitals: an empirical study among medical students in Germany. *International Journal of Healthcare Management*, 8(2), 112-121.

DUTTON, J. E., DUKERICH, J. M., & HARQUAIL, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative science quarterly*, 239-263.

DÜNDAR-AKÇAY, A. (2014). Örgütsel çekicilik bağlamında otel işletmelerini rakiplerinden ayıran özellikler. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 175-186.

EDWARDS, M.R. (2010). "Tüketicilerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamalarının Marka Değeri Üzerine Etkisi", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt.16, No. 2, ss. 69-88.

EFİL, İ. (1999). Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi. Alfa Basım Yayım

EHRHART, K. H. & ZIEGERT, J. C. (2005). "Why Are Individuals Attracted To Organizations?", *Journal Of Management*, cilt 31, sayı 6, ss.901-91

ERASLAN, H., BULU M., & BAKAN İ., (2008). Kümelenmeler ve İnovasyona Etkisi: Türk Turizm Sektöründe Uygulamalar. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 5(3), 1-35.

ERDEM, Z. (2005). "Sanayi İşçisinden Bilgi İşçisine: Yeni Ekonominin Değişen İşçi Tipi", *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, S.49, ss.541-566

ERDEMİR, E. (2007). İşe Almada Aday Odaklılık: Kavramsal Çerçeve ve Ölçek Geliştirme, Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir.

EREN, E. (1996). Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: Beta Basım Yayım.

EREN, E. (2003). Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar), Beta Basım A.Ş., 6. Baskı, İstanbul

EREN, E. (2011). Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar), Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş, İstanbul.

ERKUTLU, H. V. (2014). Liderlik, Kuramlar ve Yeni Bakış Açıları, Efil Yayınevi, Ankara

- ERSOY, İ. & AKŞEHİRLİ, Z. (2015). “Effects of Perceptions of Corporate Social Responsibility on Employer Attractiveness”, *Research Journal of Business and Management*, 2(4):507-518.
- ERTEKİN, İ. (2017). Klasik Örgüt Kuramları, JOEEP | Journal Of Emerging Economies And Policy, Vol.2 (2), 66
- ERTÜRK, M. (1995). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayınları, 1.Basım, İstanbul
- ERTÜRK, R. (2022). “Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Motivasyonel Dil İle Lider Üye Etkileşimi Kalitesi Arasındaki İlişki”. İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi 23, 811-26.
- ERYILMAZ, B. (2008). Etik kültürü geliştirmek. *Türk İdare Dergisi*, (459), 1-12.
- EYEL, C. Ş. (2020). COVID-19 and remote working, D. Hıdıroğlu, S. S. Aktuğ, & O. Yılmaz (Ed.), in *COVID-19 and new business ecosystem*, (s. 185-204). Ankara: Gazi Kitabevi.
- FAYOL, H. (2005). Genel ve Endüstriyel Yönetim. Ankara: Adres Yayın.
- FINDIKÇI İ. (1999). İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Basım Yayın, 1. Baskı İstanbul
- FİŞEK, K. (1979). Yönetim, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları No 437, Ankara
- FOMBRUN, C. J. (1996). Reputation: Realizing Value from the Corporate Image, Boston, Massachusett: Harvard Business School Press
- FOREHAND, G., VON HALLER, G. (1964). Environmental Variation In Studies Of Organizational Behavior. *Psychological Bulletin*, 62 (6), 361-382.
- FRENCH, W. L. (1998). Human Resource Management, Houghton Mifflin Company, New York
- GARIBALDI, A. (2014). Employer Branding for Dummies: Glassdoor Special Edition. New Jersey: John Wiley & Sons.
- GATEWOOD, R. D., GOWAN, M. A., & LAUTENSCHLAGER, G. J. (1993). Corporate image, recruitment image, and initial job choice decisions. *Academy of Management Journal*, 36, 414–427
- GEYLAN R, BİLGİN L, TAŞÇI D, BENLİGİRAY S & TONUS Z (2004). İnsan Kaynakları Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 820, Eskişehir.
- GOCEJNA, M. M. (2016). “The Relationship Between Corporate Social Responsibility and Corporate Financial Performance-Evidence From Empirical Studies”, *Comparative Economic Research*, C.19, S.4, ss.67-84.

GOMES, D. R., & NEVES, J. (2010). Employer branding constrains applicants' job seeking behaviour? *Revista de Psicologia del Trabajo y de las Organizaciones*, 26(3), 223–234.

GÖKTEPE, E. A. (2020). Kriz döneminde iş sürdürülebilirliğine yönelik yönetim uygulamaları; COVID-19 pandemi araştırması. *International Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 6(26), 630-638.

GÖRPE, S. (2001). *Halkla ilişkiler Kavramları*, (İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları), 26. 6

GÖZEN, E. (2016). İşveren Markası Yönetimi Sürecinde İşe Alım Öncesi Dönem ve İşgören Seçimi: Kavramsal Bir Değerlendirme, *İşletme Araştırmaları Dergisi*

GÖZÜYILMAZ, H. (2013). EFQM Modeli Kapsamında Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları ile Kurumsal İmaj İlişkisinin Araştırılmasında Yapısal Eşitlik Modellerinin Kullanılması, (Doktora Tezi), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

GREENING, D.W. & TURBAN, D.B., (2000), Corporate Social Performance As a Competitive Advantage in Attracting a Quality Workforce, *Business & Society*, 39(3), 254-280.

GULİYEVA, D. (2018). Psikolojik Sözleşme, Kişi Örgüt Uyumu, Örgütsel Çekicilik ve Duygusal Emek Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi; Konaklama İşletmelerinde Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

GUTHRIDGE, M., KOMM, A. B., & LAWSON, E. (2008). Making talent a strategic priority. *The McKinsey Quarterly*, 1, 49–59.

GÜMÜŞ, M. (1995). *Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar*, İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım, s. 124.

GÜVEN, H. (2020). Covid-19 pandemik krizi sürecinde e-ticarete meydana gelen değişimler. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (ASEAD)*, 7(5), 251-268.

HANNON, J. M. (1996). Organizational attractiveness in Japan: A screening perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 7(2), 489-507. doi: 10.1080/09585199600000139

HAROLD, C. M. ve PLOYHART, R. E. (2008). “What Do Applicants Want? Examining Changes in Attribute Judgments Over Time”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, cilt 81, sayı 2, ss.191–218.

HATCH, M. J. & SCHULTZ, M. (1997). Relations Between Organizational Culture, Identity And İmage. *European Journal Of Marketing*, 31(5-6): 356-365

HIGHHOUSE, S., LIEVENS F., & SINAR, E. F. (2003). Measuring attraction to organizations. *Educational and Psychological Measurement*, 63, 986-101

HITT, M. A., IRELAND, R. D & HOSKISSON, R. E. (2005). Strategic Management Competitiveness and Globalization: Concepts. Sixth Edition. Thomson South Western Publishing: Ohio.

HONEYCUTT, T. L. & ROSEN, B. (1997). Family friendly human resource policies, salary levels, and salient identity as predictors of organizational attraction, *Journal of Vocational Behavior*, 50, 271–290

HOUSLEY S. (2007). “Harnessing shift”, Chartered Institute of Personnel and Development

IVANCEVICH, J., KONOPASKE, R., MATTESON, M. (2008). Organizational Behavior and Management. New York: McGraw-Hill Irwin.

İBRAHİM N. A, ANGELİDİS J. P., HOWARD, D. P. (2006). “Corporate Social Responsibility: A Comparative Analysis of Perceptions of Practicing Accountants and Accounting Students”, *Journal of Business Ethics*, C.66, S.2/3, ss. 157- 167

İÇİRGİN, H. (2016). İşveren Markası ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Turizm Sektörü Üzerine Bir Araştırma, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.

JIANG, T., & ILES, P. (2011). Employer-brand equity, organizational attractiveness and talent management in the Zhejiang private sector, China. *Journal of Technology Management in China*, 6(1), 97-110.

JUDGE, T. A. & CABLE, D. M. (1997). Applicant personality, organizational culture, and organization attraction. *Personnel Psychology*, 50, 359-393

KADIBEŞEGİL, S. (2006). İtibar Yönetimi, İstanbul: MediaCat Yayınları

KANAR, A. M., COLLINS, C. J., & BELL, B. S. (2008). How does unfavorable information impact job seekers’ organizational attraction? Center for Advanced Human Resource Studies (CAHRS) Working Paper Series

KAPFERER, J. N. (2008). The Strategic Brand Management, Forth Edition, London: Kogan Page.

KAPLAN, R. S. (2020). Örgütsel Çekicilik Birey Örgüt Uyumu Ve İş Tatmini İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.

KAPOOR, V. (2010). "Employer Branding: A Study of Its Relevance in India", *Journal of Brand Management* 27(1 ve 2): 51-75.

KARA, M. N. (2013). "Yetenek Yönetiminin Çalışan Performansına Etkileri ve Bursa Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

KARABOĞA, T. ve ZEHİR, C. (2020). Henri Fayol ve Yönetim Alanına Katkıları Üzerine Bir İnceleme. IBAD Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 7, s:53-68

KARADAŞ, F. Yönetim ve Organizasyon. (Ankara: Nobel Yayınları, 2014)

KARADENİZ, Y. (2020). Sanayici ‘esnek çalışma kalıcı olsun’ istiyor. Dünya Gazetesi, 18 Aralık, <https://www.dunya.com/ekonomi/sanayici-esnek-calisma-kaliciolsun-istiyor-haberi-604064>, E. T: 20.01.2023

KARAGÜZEL, E.S. (2023). Örgütsel Çekicilik Algısının Bireysel ve Kültürel Özelliklere Göre Karşılaştırılması: Türkiye- Almanya Örneği, Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı

KATOEN, R.J. & MACİOSCHEK, A. (2007). Employer Branding and Talent – Relationship – Management – Improving the Organizational Recruitment Approach, Umea University, Master Thesis.

KAYA, H. (2008). “Demografik Özelliklerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılaması Üzerindeki Rolü: Bandırma Yerelinde Bir Araştırma”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C.11, S.20, ss.96-110.

KAYA, H. (2008). Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma, Maliye Dergisi, 155

KESER, A., GÜLER, B. (2016). Çalışma Psikolojisi. Kocaeli: Umutepe Yayınları.

KESOĞLU N. & BAYRAKTAR, O. (2017). “Örgütsel Bağlılık ve İşveren Markası Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma”

KESOĞLU, N. (2017). “İşveren Markası ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Perakende Sektöründe Bir Araştırma, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul

KIM, S., & PARK, H. (2011). Corporate social responsibility as an organizational attractiveness for prospective public relations practitioners. Journal of Business Ethics, 103, 639-653.

KİMPAKORN, N. VE TOCQUER, G. (2009). “Employees’ commitment to brands in the service sector: Luxury hotel chains in Thailand”, Journal of Brand Management, 16: 532-544.

KOÇEL, T. (1999). İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, 7. Basım, İstanbul

KOLODINSKY, R. W., MADDEN, T. M., ZISK, D. S., & HENKEL, E. T. (2010). Attitudes about corporate social responsibility: Business student predictors, Journal of Business Ethics, 91, 167–181

KOTLER, P & LEE, N. (2006). “Employer Brand Equity Measurement”, Strategic HR Review, Vol. 15, No. 1, pp. 14-16.

KOTTER, J. (1973). The psychological contract: managing the joining-up process, California Management Review, 15(9): 91- 99.

KÖKALAN ÇIMRIN, F. (2009). Küreselleşme, Neo-Liberalizm ve Refah Devleti İlişkisi Üzerine, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (İLKE) Güz 2009 Sayı 23

KÖROĞLU, V. & KOÇ, M (2017). Stratejik Yönetim Açısından Taylorizm Prensiplerinin Zamanımıza Yansımaları, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 14(1)

KRISTOF, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49, 1-49.
KRÖLL, C., NÜESCH, S. & FOEGE, J. N. (2018). Flexible work practices and organizational attractiveness in Germany: The mediating role of anticipated organizational support. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(3), 543-572

KURUŞCU, M. (2021) Örgütsel Değişim, Covid-19 Sürecinde İşletme Yönetimi ve Değişen Örgüt Yapıları, İksad Publishing House

KUYUCU B. A. (2003). “Kurumlarda Etkin ve Başarılı İtibar Yönetimi” İtibar Yönetimi, ARGE Danışmanlık Yayınları, No: 04, 1. Basım, İstanbul

LEMMINK, J., SCHUIJF, A., & STREUKENS, S. (2003). The role of corporate image and company employment image in explaining application intentions. *Journal of Economic Psychology*, 24(1), 1–15.

LENGNİCK-HALL M. L.- C. A. LENGNİCK-HALL, (2004) Bilgi Ekonomisinde İnsan Kaynakları Yönetimi, (Birinci Basım, İstanbul: Dışbank Kitapları, 2004)

LEVY, S. J. (1959). Symbols for sale, *Harvard Business Review*, 37, 117- 124.

LIEVENS, F., & HIGHHOUSE, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, 56(1), 75-102.

LIM, J. Y., LIM, P. S., LIM, Y. X., MOH, H. M., & PHUA, W. K. (2013). Organization Attractiveness and Employees' Commitment: An Empirical Study On Malaysian Banks (Doctoral Dissertation, UTAR).

LOCKWOOD, N.R. (2007) Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage. *Society for Human Resource Management Research Quarterly*, 1, 1-12.

LUCE, R. A., BARBER, A. E., & HILLMAN, A. J. (2001). Good deeds and misdeeds: A mediated model of the effect of corporate social performance on organizational attractiveness. *Business & Society*, 40(4), 397–415

MAHESHWARI, S. & SHANKAR YADAV R. (2015) “Is CSR a Hygiene Factor for Prospective Employees? An Indian Exploration”, *The Indian Journal of Industrial Relations*, C.50, S.4, ss.601-612

MARTIN E. (2005). "Employer and Employee branding: HR or PR?" *Managing Human Resources: Personnel Management in Transition*

MARTIN G. (2007). "Employer Branding: Time For Some Long And 'Hard' Reflections?", *Chartered Institute of Personnel and Development*

MAYFIELD, J., MAYFIELD, M., VE KOPF, J. (1998). "The Effects of Leader Motivating Language on Subordinate Performance and Satisfaction". *Human Resource Management*", 37, 235-235.

MAZHAR, A. (2017). "The Effect Of Organizational Characteristics On Organizational Attractiveness: The Moderating Role Of Personality", (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya Üniversitesi

MAZHAR, A. (2017). The effect of organizational characteristics on organizational attractiveness: the moderating role of personality. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.*

MCWILLIAMS A. & SIEGEL, D. (2001). "Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective", *Academy of Management Review*, C.26, S.1, ss. 117-127.

MINCHINGTON, B. (2014). "Employer Brand International 2014", *Employer Branding Global Trends Survey Report by Brett Minchington.*

MITLACHER, L. & WELKER, A. (2010). Remuneration systems, employer attractiveness and demographic change: An analysis of anaesthetists in german hospitals. *Journal of Management & Marketing in Healthcare*, 3(4), 272–284

MINCHINGTON B. & THORNE, K. (2007). "Measuring The Effectiveness Of Your Employer Brand", *Human Resources Institute of New Zealand*, C.12, S.4, ss.14-16.

MOON, M. J. (2020). "Fighting COVID-19 with agility, transparency, and participation: Wicked policy problems and new governance challenges". *Public administration review*, 80(4), 651-656.

MUTLU, E. (1995). *İletişim Sözlüğü*. Ankara: Ark Yayınevi.

MYRDEN, S. & KELLOWAY, K. (2015). Young workers' perception of brand image: Main and moderating effects. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(3), 267-281.

NAYIR, B. & FINDIKLI M.A. (2018). *İşveren Marka Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İstanbul'da Hizmet Sektöründe Bir Araştırma*

OKAY, A. ve OKAY, A. (2001). *Halkla İlişkiler Kavramı Strateji ve Uygulamaları*, İstanbul: Der Yayınları

OLINS, W. (1990). *Guide To Corporate Identity*, London: Black Bear Press, 108.

OLSEN, J. E., PARSONS, C. K., MARTINS, L. L. VE IVANAJ, V. (2016). Gender diversity programs, perceived potential for advancement, and organizational

attractiveness: An empirical examination of women in the United States and France. *Group and Organization Management*, 41(3), 271–309

ÖĞÜTOĞULLARI, E. & AKPINAR, T. (2016). İnsan Kaynakları Yönetiminin Kuramsal Gelişimi: Klasik, Neoklasik ve Modern Örgüt Kuramları, *İş Yazıları Dergisi*, 6, 23-50.

ÖKSÜZ, B. (2012). “İşveren Markası Yönetimi Sürecinde İletişimin Önemi”, *Selçuk İletişim*, 7 (12): 14-31.

ÖNCÜ, H. (2000). Motivasyon (Güdülenme), Editör: L. Küçükahmet, *Sınıf Yönetimi içinde* (ss. 113–132), Ankara: Nobel Yayınları.

ÖREN, K. & YÜKSEL, H. (2012) “Marka İşveren veya İşveren Markası Kavramı: Bu Kavramın İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Ve İşçi Devir Hızı Kapsamında Değerlendirmesi”, *Kamu-İş*, 31- 52, s.37.

ÖRS, M. (2002). Hastanelerde çalışan hekimler ile hemşirelerin örgütlerine bağlılıklarına ve örgütlerinin cazibesine ilişkin görüşlerinin değerlendirilmesi: Antalya ili örneği. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara

ÖTKEN, A. B. VE YOLBULAN OKAN, E. (2015). Şimdi İşveren Markası Zamanı. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

ÖZCAN K., BARCA M. (2008). Sanayiden Bilgiye: Toplum, Ekonomi ve İşletmeler, Desen Ofset A.Ş., Ankara.

ÖZER, P. S., ÖZMEN, Ö. & SAATÇIOĞLU, Ö. (2004). “Bilgi Yönetiminin Etkililiğinde Kilit Bir Faktör Olarak Bilgi İşçileri ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Farklılaşan Özellikleri”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 6, Sayı 1; 254-273.

ÖZGENER, Ş. (2014). Gelişmekte olan ülkelerde işgörenin güdülenmesi ve toplam kalite yönetiminin işgörenin güdülenmesine. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 1(4), 175-188.

ÖZKAN, A. (2009). Halkla ilişkiler yönetimi. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayını.

ÖZTÜRK, M. (2003). Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetim, Papatya Yayınları, İstanbul

RALSTON, S. M. (1993). Applicant communication satisfaction, intent to accept second interview offers, and recruiter communication style. *Journal of Applied Communication Research*, 21(1), 53–65. 238

RALSTON, S. M., & BRADY, R. (1994). The relative influence of interview communication satisfaction on applicants’ recruitment interview decisions. *Journal of Business Communication*, (31)1, 61–77.

- RAU, B. L. & HYLAND, M. A. M. (2002). Role conflict and flexible work arrangements: The effects on applicant attraction. *Personnel Psychology*, 55(1), 111-136.
- ROUSSEAU, D.M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations, *Employee Rights and Responsibilities Journal*, 2: 121-139
- ROUSSEAU, D.M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts, *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 11, 389-400.
- RYNES, S. L., & BARBER, A. E. (1990). Applicant attraction strategies: An organizational perspective. *Academy of Management Review*, 15, 286-310.
- RYNES, S. L., BRETZ, R. D., & GERHART, B. (1991). The importance of recruitment in job choice: A different way of looking. *Personnel Psychology*, 44(3), 487-521.
- RYNES, SARA L. & DANIEL M. CABLE (2003). "The Influence of the Employer Brand on Employee Attitudes Relevant for Service Branding: An Emprical Investigation", *Journal of Service Marketing*, Vol. 25, pp. 497-508.
- SABUNCUOĞLU Z. (2009). İnsan Kaynakları Yönetimi: Uygulamalı Örnekleriyle, 4. Basım, Furkan Ofset, Bursa
- SADULLAH, Ö. & KAYNAK, T. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi, Dönence Yayınları, 2. Basım, İstanbul
- SAKALLI N. (2001). Sosyal Etkiler Kim Kimi Nasıl Etkiler?, İmge Kitabevi, Ankara
- SARIİPEK, D., CEREV, G. & AYHAN E.E. (2023). İşgücü Piyasasında Pandemi Sonrası "Yeni Normal", *İnsan&İnsan*, Yıl 10, Sayı 35
- SARUHAN, S. C., & YILDIZ, M. L. (2009). Çağdaş Yönetim Bilimi (Üçüncü baskı). İstanbul: Beta
- SARUHAN, Ş.C., YILDIZ, M.L., ŞAKAR, A.N., TONUS, Z., BESLER, S., ULUKAN, C., ERGUN, D. (2012). İşletme Yönetimi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- SAVCI, İ. (1999). Örgüt ve Birey, 72 Tasarım Dizgi Fotokopi Ofset Ltd. Şti., Ankara
- SAYLAN, O. (2020). İşveren Markası Algısının Çalışanların Örgütsel Bağlılığı, Performansı ve Ekstra Rol Davranışı Üzerindeki Etkisi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı
- SCHEIN, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Inc.
- SCHNEIDER, B., GOLDSTEIN, H. W., SMITH, D. B. (1995). The ASA framework: An update. *Personnel psychology*, 48(4), 747-773

SCHNEIDER, B., EHRHART, M. G., & MACEY, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361–388.

SOELBERG, P. (1967). Unprogrammed decision making. *Industrial Management Review*, 8(2), 19-29.

SOHN, M., SOHN, W., KLAAS-WISSING, T. & HIRSCH, B. (2015). The influence of corporate social performance on employer attractiveness in the transport and logistics industry: Insights from German junior talent. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 45(5), 486-505.

SOKRO, E. (2012). Impact of employer branding on employee attraction and retention. *European Journal of Business and Management*, 4(18), 164-173.

SÖKMEN, A. (2010). Yönetim ve organizasyon. Detay Yayıncılık

SPENCE, M. (1973). Entelektüel Sermaye, MESS Yayınları, İstanbul

SPITZMÜLLER, C., NEUMANN, E., SPITZMÜLLER, M., RUBİNO, C., KEETON, K. E., SUTTON, M. T. & MANZEY, D. (2008). Assessing the influence of psychosocial and career mentoring on organizational attractiveness. *International Journal of Selection and Assessment*, 16(4), 403- 415

STOUGHTON, J. W., THOMPSON, L. F. ve MEADE, A. W. (2015). “Examining Applicant Reactions To The Use Of Social Networking Websites in PreEmployment Screening”, *Journal of Business and Psychology*, cilt 30, sayı 1, ss.73-88.

STRAULINO, P. (2012). “Exploring The Attraction Of Nurses To A Managed Care Organization”, (Yayımlanmamış doktora tezi), University of South Africa.

STROBEL, M., TUMASJAN, A. ve WELPE, I. (2010). “Do Business Ethics Pay Off?”, *Zeitschrift für Psychologie/Journal of Psychology*, cilt 218, sayı 4, ss.213-224.

SULLIVAN, J. (2004) “The 8 Elements of a Successful Employment Brand”, (Çevrimiçi), <https://drjohnsullivan.com/uncategorized/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>

ŞAHİN, A. (2004). Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi

ŞAMİLOĞLU F. (2002). Entelektüel Sermaye, Gazi Kitapevi, Ankara

ŞEN DEMİRCİ, T. (2023). Algılanan Kurumsal İtibarın Örgütsel Çekicilik, Örgütsel Özdeşleşme ve Duygusal Emek Üzerine Etkisine Yönelik Bir Araştırma Doktora Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı İşletme Programı

ŞEN, E., & BATI, F. (2020). Covid-19 pandemik krizinin yönetim ve ekonomi politik üzerine olası etkileri. *Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 71-84.

ŞİMŞEK, H. (2010). Toplam Kalite Yönetimi, Ankara, Seçkin Yayıncılık.

ŞİMŞEK, M. Ş., AKGEMCİ, T. & ÇELİK, A. (2008). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, 6.b., Gazi Kitabevi, Ankara.

ŞİMŞEK, S. (2022). Kurumsal Yönetim İlkelerinin Örgütsel Çekicilik ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Varlık Yönetim Sektörü Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi Altınbaş Üniversitesi

TAJFEL, H. (1974). "Firm Reputation and Applicant Pool Characteristics", Journal

TAJFEL, H. (1978). The achievement of inter-group differentiation. In H. Tajfel (Ed.), *Differentiation between social groups* (pp. 77–100). London: Academic Press

TAJFEL, H., & TURNER, J. C. (1979). An integrative theory of inter-group conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of inter-group relations* (pp. 33–47). Monterey, CA: Brooks/Cole

TAYLOR F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*, Harper & Brothers Publishers, New York, London, s: 25-32.

TEMOÇİN, N., VATANSEVER DURMAZ B. & EYEL, C.Ş. (2021). İşveren Markası Algısının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Özel Bir Havayolu Şirketinde Bir Uygulama, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 22 (1)

TENG-CALLEJA, M., CARINGAL-GO, J. F., MANAOIS, J. O., ISIDRO, M., QUEENIE, Y., & ZANTUA, R. M. S. (2020). "Examining organizational response and employee coping behaviors amid the COVID-19 pandemic", *J. Behav. Sci.* 15, 34–50.

THEURER, C. P., TUMASJAN, A., WELPE, I. M. & LIEVENS, F. (2018). Employer branding: a brand equit *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 155-179. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12121>

THOMAS, K. M. & WISE, P. G. (1999). Organizational attractiveness and individual differences: Are diverse applicants attracted by different factors? *Journal of Business and Psychology*, 13(3), 375–390.

TKALAC VERČIČ, A. & SINČIĆ ĆORIĆ, D. (2018). "The Relationship Between Reputation, Employer Branding And Corporate Social Responsibility", *Public Relations Review*, C.44, S.4, ss.444-452.

TRANK, C. Q., RYNES, S. L., & BRETZ, R. D., Jr. (2002). Attracting applicants in the war for talent: Differences in work preferences among high achievers. *Journal of Business and Psychology*, 16(3), 331–345. <https://doi.org/10.1023/A:1012887605708>

TSAI, W., & YANG, W. (2010). Does image matter to different job applicants? The influences of corporate image and applicant individual differences on organizational attractiveness. *International Journal of Selection and Assessment*, 18(1), 48-63.

TURBAN, D. B. & GREENING, D. W. (1997). "What is Talent?", *Leader to Leader*, Wiley Online Library, No. 63, pp. 55-61.

TURBAN, D. B. & KEON, T. L. (1993). Organizational attractiveness: An interactionist perspective. *Journal of Applied Psychology*, 78, 184-193.

TURBAN, D. B. (2001). Organisational attractiveness as an employer on college campuses: an examination of the applicant population. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 293-312

TURBAN, D. B., FORRET, M. L., & HENDRICKSON, C. L. (1998). Applicant attraction to firms: Influences of organization reputation, job and organizational attributes, and recruiter behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 52(1), 24–44.

TÜZÜNER, L. VE YÜKSEL C. A. (2009). “Segmenting Potential Employees According To Firms’ Employer Attractiveness Dimensions In The Employer Branding Concept”, *Journal Of Academic Research In Economics*, June, pp: 47-62

TWENGE, J. M. (2006). *Generation Me: Why Today’s Young Americans are More Confident, Assertive, Entitled – and More Miserable than Ever Before*, New York, Free Press.

UĞUR, A. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya, Sakarya Kitabevi

VAN HOYE, G. (2006). Social influences on organizational attractiveness: Word-of-mouth communication as a recruitment source. In Stephen Bach (Ed.) *Managing human resources: Personnel management in transition*. Oxford: Blackwell Publishing

VATANKHAH, S. & ILKHANIZADEH, S. (2021). Understanding Airline Organizational Attractiveness Using Interpretive Structural Modelling. *Journal of Hospitality & Tourism Research*. 10.30519/ahtr.833629.

VATANSEVER DURMAZ, B. (2021). *Pandemi Sürecinde ve Sonrasında İşveren Markası, Covid-19 Sürecinde İşletme Yönetimi ve Değişen Örgüt Yapıları*, İksad Publishing House

VROOM, V. (1966). Organizational Choice: A Study of Pre and Postdecision Processes. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1, 212-225.

VROOM, V. H. (1966). Organizational choice: A study of pre- and post-decision processes. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 1, 212-225

WRIGHT, P. M., DUNFORD, B. B., & SNELL, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701–721. <https://doi.org/10.1177/014920630102700607>

YALÇIN, A. & ENE, S. (2013). “Online Ortamda Kurumsal Marka İmajının Marka Sadakati ile İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.34, S.1, ss.113-134

YAVUZ, M.D. (2019). *İşveren Markası ve İnsan Kaynakları Fonksiyonlarıyla İlişkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı.

YILDIRIM, B. (2000). Yönetimde motivasyon kaynakları. Fırat Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi, 5(6), 565-572.

YILMAZ G. & YILMAZ E. G. (2010). “Personel Seçim Sürecinde İşveren Markalama ve Örgütsel Çekiciliğin Önemi” Yönetimde İnsan Kaynakları Çalışmaları, Ankara, Turhan Kitapevi

ZAİM H. (2002). “Değişim, Yeniden Yapılanma Ve İnsan Kaynakları Yönetimi”, Akademik Araştırmalar Dergisi, Vol. 3, No. 12

ZAJONC, R. (2001). Mere Exposure: A Gateway To The Subliminal. Current direction in Psychological Science, 10 (6), 224-228.

ZARİFOĞLU, E. (2020). Covid-19 sonrası küresel ekonomi trendleri, U. Ulutaş (Ed.), Covid-19 sonrası küresel sistem: Eski sorunlar yeni trendler içinde. Ankara: Türkiye Cumhuriyeti Dışişleri Bakanlığı Stratejik Araştırmalar Merkezi.

WEBSİTELERİ

BORÇA, G. (2020), MARKAM, <https://www.yumpu.com/tr/document/read/5172340/markasunumu0210> , E.T: 12.03.2024

ÇEKİCİLİK TANIMI <https://sozluk.gov.tr/>, E.T: 11.02.2024

DİMES KARNE GÜNÜ İZNİ (https://www.linkedin.com/posts/nobel-pazarlama_%C3%A7al%C4%B1%C5%9Fanlar%C4%B1m%C4%B1z%C4%B1n-aileleribizim-i%C3%A7in%C3%A7oook-activity-7084095195599839232-OkR9/?originalSubdomain=tr), E.T: 30.02.2024

FENİX İK DANIŞMANLIĞI – 2023 YARIYIL İSTATİSTİKLERİ <https://www.paradergi.com.tr/is-dunyasi-kulis/2023/07/10/uzaktan-calisma-istegi-yuzde-84e-ulasti> , E.T: 20.01.2024

ING Türkiye – ÇDÖ Konumlandırma, <https://www.linkedin.com/company/ing-turkiye/posts/> , E.T: 19.03.2024

KPMG 2022 RAPORU <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2022/04/current-trends-in-remote-working-04-2022.pdf> , E.T: 20.01.2024

OECD 2022 RAPORU <https://oecdcoigito.blog/2022/05/24/making-remote-work-is-your-country-tackling-spatial-divides/> , E.T: 21.03.2024

SABANCI ARF <https://www.sabanciarf.com/tr/blog/detay/Sabanci-ARF-On-Air-Demo-Dayde-14-girisimimizin-8i-20-Milyon-TL-ilave-yatirim-almaya-hak-kazandi/55/113/0> , E.T: 26.02.2024

VODAFONE BABALIK İZNİ, NTV,
<https://www.ntv.com.tr/ekonomi/vodafonedan-baba-olan-calisanlarina-16-hafta-izin,mEI6mExNx0SvElRN5FJ3ug> , E.T: 21.03.2024



ÖZGEÇMİŞ



TEZ ONAY SAYFASI

Üniversite : T.C. GALATASARAY ÜNİVERSİTESİ
Enstitü : SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
Hazırlayanın Adı Soyadı : İlay Tümer
Tez Başlığı : COVID-19 PANDEMİSİ VE SONRASINDAKİ
DÖNEMDE İŞVEREN MARKASI UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL
ÇEKİCİLİĞE ETKİLERİ
Savunma Tarihi : 05/ 06 / 2024
Danışman : Doç. Dr. Elgiz Yılmaz Altuntaş

JÜRİ ÜYELERİ:

Unvan, Ad-Soyadı	İmza
Doç. Dr. Elgiz Yılmaz Altuntaş	
Prof. Dr. Banu Müjde Karsak	
Doç. Dr. Hande Bilsel	

Prof. Dr. Ulun AKTURAN
Enstitü Müdürü

