

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

**İŞVEREN MARKASI UYGULAMALARININ KURUM
İTİBARI İLE OLAN BAĞLANTISI: EN BEĞENİLEN
ŞİRKETLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sıla YURTDAS

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Banu MÜJDE KARSAK

AĞUSTOS 2025

ÖNSÖZ

Bu tez çalışması, daha fazlasını öğrenme ve daha iyiye evrilme yolculuğumun çok kıymetli bir parçası. Bu yolculukta yanımda olan herkese çok teşekkürler.

Yazım ve araştırma sürecinde olumlu yaklaşımı ve pozitif enerjisiyle yanımda olan değerli tez danışmanım Profesör Banu Müjde Karsak'a çok teşekkür ederim.

Bu çalışma, sevgisi, sabrı ve desteğiyle her zaman yanımda olan canım anne babama ve başarma azmiyle, hayat yaklaşımıyla yaşamımda her daim bana ilham olan sevgili ablam Cangül Yurtdaş'a adanmıştır.



İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	ii
İÇİNDEKİLER.....	iii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	v
GÖRSELLER LİSTESİ.....	vi
RÉSUMÉ.....	vii
ABSTRACT.....	ix
ÖZET.....	xi
GİRİŞ.....	1
1. İŞVEREN VE İŞVEREN MARKASI.....	3
1.1. İşveren ve Çalışan İlişkisinin Tarihsel Evrimi.....	3
1.2. İşveren Markası Kavramı, Tanımı ve Özellikleri.....	12
1.3 İşveren Markasının Boyutları.....	16
1.4 İşveren Markası İle İlişkili Kavramlar.....	20
1.5 İşveren Markasının Faydaları.....	31
1.6 İşveren Markası Yönetimi.....	34
2. KURUMSAL İTİBAR VE İTİBAR YÖNETİMİ.....	38
2.1 Kurumsal İtibar Kavramı ve Tanımı.....	38
2.2 Kurumsal İtibarın Bileşenleri.....	42
2.3 Kurumsal İtibar Yönetimi.....	45
2.4 Kurumsal İtibar Ölçümü.....	49
3. KURUMLARIN İŞVEREN MARKASI UYGULAMALARI İLE KURUMSAL İTİBAR ARASINDAKİ BAĞLANTININ İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA.....	63
3.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	63
3.2 Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları.....	64
3.3 Araştırmanın Yöntemi.....	65
3.4 Araştırmanın Hipotezleri.....	68
3.5 Bulgular ve Değerlendirme.....	68
3.5.1 Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	68
3.5.2 Kurumların İşveren Markasının Kurumsal İtibarla Bağlantısı.....	73

3.5.3 Kurumsal İtibarın İşveren Markasına ve Aday Tercihlerine Etkisi.....	73
3.5.4 Değerlendirme.....	77
SONUÇ.....	80
KAYNAKÇA.....	86
ÖZGEÇMİŞ.....	98



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 : Yetenek Savaşlarının Yarattığı Yeni İş Dünyası.....	11
Şekil 1.2 : Rosethorn İşveren Markası Modeli.	16
Şekil 1.3 : Genel İtibar.....	21
Şekil 1.4 : Carroll'un Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi	25
Şekil 1.5 : İşveren Markasının İç ve Dış Faydaları	33
Şekil 1.6 : İşveren Marka Yönetim Modeli	36
Şekil 2.1 : Genel İtibar.....	38
Şekil 2.2 : Kurumsal İtibar Tanımlamaları.....	39
Şekil 2.3 : Marka Kişiliği	57
Şekil 3.1 : Katılımcıların Eğitim Seviyeleri.	69
Şekil 3.2 : Katılımcıların Profesyonel Deneyimleri	69



GÖRSELLER LİSTESİ

Görsel 1.1 : Turkcell LinkedIn.....	15
Görsel 1.2 : Brisa Bridgestone Sabancı.....	23
Görsel 2.1 : İş Dünyasının En Beğenilen Şirketleri 2024	54



RESUMÉ

Dans le monde des affaires actuel, l'avantage concurrentiel durable ne se définit pas seulement par la qualité des produits et des services, mais également par la capacité à attirer et à fidéliser des talents qualifiés. Historiquement, les relations employeur–employé se sont structurées, lors de la Révolution industrielle, autour de systèmes hiérarchiques rigides et d'approches axées sur la production. Toutefois, avec la transition vers la société de l'information, les avancées technologiques et la mondialisation, ces relations ont connu une transformation profonde. Les employés ne sont plus considérés uniquement comme des individus exécutant une description de poste, mais comme des partenaires stratégiques qui partagent les valeurs de l'organisation, contribuent aux processus d'innovation et influencent directement la réputation de la marque. À une époque marquée par la mondialisation, la numérisation et l'intensification de la guerre des talents, la notion de marque employeur est devenue un élément stratégique qui renforce la perception des organisations tant auprès des parties prenantes internes qu'externes. Une marque employeur forte ne se limite pas à améliorer l'engagement et la motivation des employés ; elle contribue également au succès à long terme en influençant directement la réputation de l'entreprise. Inversement, une solide réputation institutionnelle place l'employeur comme un choix attrayant aux yeux des employés, offrant un avantage significatif dans les processus d'acquisition et de fidélisation des talents. Ainsi, comprendre la relation entre la marque employeur et la réputation institutionnelle est devenu une nécessité stratégique pour les organisations. Ce mémoire a été conçu pour examiner en profondeur cette relation et se compose de quatre chapitres principaux. Le premier chapitre aborde le concept d'employeur ainsi que la définition, les caractéristiques, les dimensions, les notions associées, les avantages et la gestion de la marque employeur. Le deuxième chapitre traite de la réputation institutionnelle, de ses composantes, de sa gestion et de ses méthodes de mesure. Le troisième chapitre présente la partie recherche de l'étude, détaillant l'objectif, l'importance, le périmètre, les limites, la méthodologie et les hypothèses. Il expose également le processus de collecte des données, l'élaboration des questions d'entretien et l'application étape par étape de l'analyse thématique. Les résultats y sont ensuite classés et interprétés de manière systématique. Enfin, le quatrième et dernier chapitre résume les conclusions obtenues et propose une évaluation générale du sujet.

La recherche a été menée auprès de trois grandes entreprises figurant dans le top 20 du classement « Les entreprises les plus admirées de Turquie ». Une méthodologie qualitative a été adoptée, utilisant des entretiens approfondis comme outil de collecte de données. Les entretiens ont été réalisés avec les responsables des ressources humaines des entreprises concernées, et les données recueillies ont été analysées selon la méthode de l'analyse thématique. Cette étude vise à mettre en lumière le lien entre la marque employeur et la réputation institutionnelle du point de vue d'organisations jouissant d'une forte notoriété, contribuant ainsi à la littérature académique et offrant un cadre de référence aux praticiens des domaines des ressources humaines et de la gestion de la réputation.

ABSTRACT

In today's business world, sustainable competitive advantage is shaped not only by the quality of products and services but also by the ability to attract and retain qualified human capital. Historically, employer–employee relations were structured within rigid hierarchical systems and production-oriented approaches during the Industrial Revolution. However, with the transition to the information society, technological advancements, and globalization, these relations have undergone a profound transformation. Employees are no longer seen merely as individuals fulfilling their job descriptions; they are regarded as strategic stakeholders who embrace the organization's values, contribute to innovation processes, and directly influence brand reputation. In an era characterized by globalization, digitalization, and intensified talent wars, the concept of employer branding has emerged as a strategic element that strengthens the perception of organizations among both internal and external stakeholders. A strong employer brand not only enhances employee engagement and motivation but also contributes to long-term success by directly impacting corporate reputation. Conversely, a strong corporate reputation positions employers as attractive choices in the eyes of employees, providing significant advantages in talent acquisition and retention. Therefore, understanding the relationship between employer branding and corporate reputation has become a strategic necessity for organizations.

This thesis was designed to examine this relationship in depth and is composed of four main chapters. The first chapter discusses the concept of the employer, as well as the definition, characteristics, dimensions, related concepts, benefits, and management processes of employer branding. The second chapter explores the concept of corporate reputation, its components, management, and measurement methods. The third chapter focuses on the research component of the study, detailing the aim, significance, scope, limitations, methodology, and hypotheses of the research. In addition, this chapter presents the data collection process, the preparation of interview questions, and the step-by-step application of the thematic analysis approach. The findings are then systematically categorized and interpreted. The fourth and final chapter summarizes the results obtained and provides an overall evaluation of the topic. The research was conducted on three large-scale enterprises listed in the top 20 of "Turkey's Most Admired Companies." A qualitative research method was adopted, and in-depth interviews were used as the data collection tool. The interviews were held with the Human Resources managers of the respective companies, and the data obtained were analyzed using the thematic analysis method. This study aims to reveal the connection between employer branding and corporate reputation from the perspective of highly reputable organizations, thereby contributing to the academic literature and offering a guiding framework for practitioners in the fields of human resources and reputation management.

ÖZET

Günümüz iş dünyasında sürdürülebilir rekabet avantajı, yalnızca ürün ve hizmet kalitesi ile değil; nitelikli insan kaynağını çekme ve elde tutma becerisi ile de doğrudan şekillenmektedir. Tarihsel olarak işveren–çalışan ilişkileri, sanayi devriminde katı hiyerarşik yapılar ve üretim odaklı anlayış çerçevesinde biçimlenirken, bilgi toplumuna geçiş, teknolojik gelişmeler ve küreselleşme ile birlikte bu ilişkilerde köklü bir dönüşüm yaşanmıştır. Artık çalışanlar, yalnızca görev tanımlarını yerine getiren bireyler değildir, kurumun değerlerini benimseyen, yenilik süreçlerine katkıda bulunan ve markanın itibarını doğrudan etkileyen stratejik paydaşlar olarak görülmektedir. Küreselleşme, dijitalleşme ve yetenek savaşlarının yoğunlaştığı günümüzde, işveren markası kavramı, kurumların hem iç hem de dış paydaşlar nezdindeki algısını güçlendiren stratejik bir unsur haline gelmiştir. Güçlü bir işveren markası, çalışan bağlılığını ve motivasyonunu artırmakla kalmaz; kurumsal itibarı doğrudan etkileyerek uzun vadeli başarıya katkı sunar. Öte yandan, güçlü bir kurumsal itibar da işverenleri çalışanların gözünde cazip bir tercih haline getirerek yetenek çekme ve elde tutma süreçlerinde avantaj sağlar. Bu nedenle işveren markası ile kurumsal itibar arasındaki ilişkinin anlaşılması, işletmeler için stratejik bir gereklilik taşımaktadır.

Bu tez çalışması, söz konusu ilişkiyi derinlemesine incelemek amacıyla hazırlanmış ve dört ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, işveren kavramı ve işveren markasının tanımı, özellikleri, boyutları, ilişkili kavramları, faydaları ve yönetim süreçleri ele alınmıştır. İkinci bölümde, kurumsal itibar kavramı, bileşenleri, yönetimi ve ölçüm yöntemleri incelenmiştir. Üçüncü bölüm ise araştırma kısmını kapsamaktadır. Bu bölümde araştırmanın amacı, önemi, kapsamı, sınırlılıkları, yöntemi ve hipotezleri detaylı biçimde açıklanmış; ayrıca veri toplama süreci, mülakat sorularının hazırlanışı ve tematik analiz yaklaşımının uygulanışı adım adım ortaya konmuştur. Ardından, bulgular sistematik olarak sınıflandırılmış ve yorumlanmıştır. Son bölüm olan dördüncü bölümde ise ulaşılan sonuçlar özetlenmiş ve konuya ilişkin genel bir değerlendirme yapılmıştır.

Araştırma, “Türkiye’nin En Beğenilen Şirketleri” listesinde ilk 20’de yer alan üç büyük ölçekli işletme üzerinde gerçekleştirilmiştir. Nitel araştırma yöntemi benimsenmiş; veri toplama aracı olarak derinlemesine mülakatlar kullanılmıştır. Görüşmeler, ilgili şirketlerin İnsan Kaynakları yöneticileri ile yapılmış; elde edilen veriler tematik analiz yöntemiyle çözümlenmiştir.

Bu çalışma, itibarı yüksek kurumların perspektifinden işveren markası ve kurumsal itibar bağlantısını ortaya koyarak hem akademik literatüre katkı sağlamayı hem de insan kaynağı ve itibar yönetimi alanlarında uygulayıcılara yol gösterici bir çerçeve sunmayı hedeflemektedir.

GİRİŞ

Tarih boyunca kurumlar, içinde bulundukları dönemin şartlarına göre çeşitli öncelikler belirlemek durumunda kalmıştır. Günümüze geldiğimizde, iş dünyasında yaşanan hızlı ve çok yönlü dönüşüm, kurumların yalnızca ürün ve hizmet kalitesiyle rekabet etmesini yetersiz kılarak, bunun yerini alan çok daha kapsamlı ve stratejik bir başarı anlayışını zorunlu kılmıştır. Bu dönüşüm sonrasında tüm paydaşları nezdinde, uzun süreli ve güçlü bir kurum itibarı yaratması gereken işletmeler için rekabet avantajı, sadece müşteri beklentilerini karşılamakla değil; paydaşlarını oluşturan kamuoyu, çalışanlar, bazı durumlarda yatırımcılar, potansiyel çalışanlar ve diğer tüm personalar nezdindeki algılarıyla doğrudan ilişkilidir. Bilhassa “insan” yatırımı günümüzde şirketlerin sürdürülebilirliği, başarısı ve itibarı açısından merkezi bir öneme sahip olmaktadır.

Bu sebeple, işletmelerin stratejik hedeflerine ilerledikleri yolda, ekonomik performansları tek başına yeterli olmamakta, çalışan memnuniyeti, “çalışılmak istenen işveren” olma ve insan merkezli insan kaynakları yönetimi politikaları şirketlerin hem performans ve iş süreçlerini hem de itibarlarını önemli ölçüde etkilemektedir. İşveren markası ve kurumsal itibar kavramları ön plana çıkarak, birbirlerini tamamlayan stratejik değeri yüksek araçlar haline gelmektedir.

Tarihsel açıdan ele alındığında, işveren ve çalışan arasındaki ilişkisi; toplumsal, ekonomik, politik ve kültürel değişimlere paralel biçimde evrilmiş, gelişmiştir. 21. yüzyılın rekabet dolu ve küresel krizlere açık ortamında varlığını sürdürebilmek isteyen işletmelerin, kurumsal itibarı güçlendirmesi ve insan odaklı stratejilerine ağırlık vermesi zorunlu hale gelmiştir. Güçlü itibara sahip işletmeler, kriz anlarında dayanıklılık sağlarken; çalışanlara ve potansiyel adaylara güven vermeyi sürdürebilir. Bu itibarın oluşmasında, çalışanların rolü giderek artmaktadır. Çalışanlar, sadece işletmenin iş gücünü oluşturmaz, kurumun kültürünü yaşatan, dış paydaşlar nezdinde algıyı şekillendiren ve itibarı doğrudan etkileyen personalar olarak kurum itibarının temsilcisi olarak karşımıza çıkar.

Çalışanlar kurumların itibarı için aktif temsilciler olarak rol alırken, işveren seçimlerinde işletmelerin itibarına ve işverenin sağladığı yararlar paketine göre

tercihlerini yaparlar. İşverenlerin çalışanlarına sağladığı yararlar paketi olarak tanımlanan işveren markası kavramı bu noktada öne çıkar.

İşveren markası, bir kurumun mevcut ve potansiyel çalışanlarına sunduğu ekonomik, sosyal ve psikolojik faydaların toplamı olarak tanımlanır (Ambler, Barrow, 1996:3). Bu faydalar aracılığıyla kurum ile çalışan arasında çift yönlü bir değer ilişkisi kurulurken, çalışanların kuruma olan bağlılığı ve kurumsal aidiyeti pekiştirilmektedir. Aynı zamanda işveren markası, şirketin “çalışılmak istenen işyeri” olarak konumlanmasında belirleyici bir rol oynamaktadır.

Bu tez ise, kurumların işveren markası uygulamaları ile kurumsal itibarları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Bu doğrultuda, işveren markası uygulamaları ile kurum itibarı arasında ilişkinin değerlendirilmesi adına Capital Dergisini tarafından yayınlanan “İş Dünyasının En Beğenilen Şirketleri” listesinde yer alan ve aktif işveren markası iletişimlerini sürdüren üç şirket incelenecektir. Bu incelemelerde, kurumların ‘işveren markası’ sürecinden sorumlu olan yöneticileriyle yapılan görüşmelere yer verilmiştir.

Bu tez toplamda dört ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde işveren markası kavramının tarihsel gelişimi, tanımı, boyutları ve stratejik önemi ele alınmaktadır. İkinci bölümde ise kurumsal itibar kavramı, teorik altyapısı ve ölçüm yöntemleri çerçevesinde detaylı biçimde değerlendirilmektedir. Üçüncü bölümde, araştırmanın yöntemi, incelenen şirketler ve bulgulara yer verilerek işveren markası uygulamaları ile kurumsal itibar arasındaki ilişki tematik olarak analiz edilmektedir. Sonuç bölümünde ise çalışma kapsamında elde edilen verilere göre analizler yapılmıştır.

1. İŞVEREN VE İŞVEREN MARKASI

1.1. İşveren ve Çalışan İlişkisinin Tarihsel Evrimi

Tarih boyunca yaşanan gelişmeler işveren ve çalışan ilişkisini dönüştürmüştür. Günümüzde bu ilişkiyi incelerken karşımıza çıkan en önemli dönüşüm süreci ise Sanayi Devrimi ve sonrasında gelen süreçtir. Sanayi Devrimiyle birlikte seri üretime geçildiğinde “insan” algısı değişmiş ve bu sürecin sonucunda ortaya çıkan “personel yönetimi” anlayışı insan faktörünü bir maliyet faktörü olarak anlamlandırdığından, kapsamı kayıt tutmakla sınırlı olan destekleyici bir fonksiyon olmaktan ileri gidememiştir (Başal, 2019). Bununla birlikte, Sanayi Devrimi örgüt kavramının gelişmesinde temel bir yol oynamıştır. Türk Dil Kurumu’nda yer alan tanımı ile “Ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik; teşekkül, teşkilat” ve “bir kuruluşa bağlı alt bölümlerin bütünü” (Türk Dil Kurumu, 2025) anlamına gelen örgüt tanımı, tarihte iş birliğine dayalı olarak ortaya çıkmıştır. Ertekin’e (2017:66) göre örgüt, belirli bir amaca ya da amaç öbeğine yönelik, birbirleriyle bağlantılı eylemlerin gerçekleştirilmesi için, bireylerin önceden belirlenmiş davranış kalıpları, görev ve sorumlulukları çerçevesinde bir araya gelmesiyle oluşan, tamamlayıcılık ve süreklilik gösteren toplumsal bir yapılanmadır.

Örgüt kavramının modern anlamında ele alınması, Sanayi Devrimiyle birlikte 18. yüzyılda gerçekleşmiş olsa dahi, çalışma alanı olarak belirlenmesi 20. yüzyılda olmuştur (Öztaş, 2024:672). Bu çalışma alanı içerisinde, örgüt kuramları tarihsel olarak dört başlıkta incelenmektedir. Bu başlıklar; klasik dönem, neoklasik dönem, modern dönem ve bilgi toplumu dönemidir.

Klasik dönem örgüt kuramları, kendilerinden sonra gelecek örgüt kuramlarının temelini oluşturur. Sanayi Devrimiyle birlikte 19. yüzyıl sonunda fabrika üretiminin artmasıyla büyük ölçekli örgütler ortaya çıkmış, bu örgütlerin yönetilmesi, çalışanların verimliliği gibi konular önem kazanmıştır. Frederick Winslow Taylor’un Bilimsel Yönetim Kuramı, Henri Fayol’un Yönetim İlkeleri Kuramı ve Max Weber’in Bürokrasi Kuramı’ndan oluşan klasik örgüt kuramları benzer yaklaşımlardan ve etkilerden yola çıkmakta ve örgüt kuramlarının temelini oluşturmaktadır (Dağıstan, 2019:518). Bu kuramlarla; örgüt işleyişi, yönetimi ve iletişimi sistematik olarak ilk kez ele alınmıştır.

Frederick Winslow Taylor'un bayrağını taşıdığı bilimsel yönetim, Amerika Birleşik Devletleri'nde ortaya çıkmış, sonrasında Avrupa içerisinde "Taylorizm" ya da "Rasyonalizasyon" adı altında hızla yayılmıştır (Izgar, 2014). Bu yöntemin ana hedefi, süreçleri bilimsel yöntemle yürütüp verimliliği arttırmaktır. Bilimsel yönetimde, çalışan için motivasyon kaynağının önemine vurgu yapılırken, bu motivasyon ücret ve primler olarak ele alınır. Bu konudaki çalışmalarını 1911'de yayınladığı "The Principles of Scientific Management adlı" eserinde detaylı bir şekilde ortaya koyan Taylor, eserinde bir örgütteki verimliliği artırmak için aşağıdaki düşüncelerine yer vermiştir:

- Üretimi ve verimliliği artırmak için en önemli yol çıraklık sistemidir. Bütün işler ayrı ele alınmalı, iş görenlere anlatılmalı ve bedeli ayrı ödenmelidir.
- İş görenler ile yapılacak iş arasındaki uyum mühimdir. Bunun için iş görenler titizlikle seçilmeli ve bilimsellik ön plana çıkmalıdır. Bunun içinde iş görenler gerekli eğitimlerden geçmelidir. Örgüt içerisindeki bu anlayış her işverenin birincil amacı olmalıdır.
- Yönetim ile iş görenler arasında mutlaka bir iş bölümü yapılmalıdır. Örgüt içerisinde yapılacak işlerin planlaması yönetim tarafından, üretim ise iş görenler tarafından gerçekleştirilmelidir.
- Örgüt içerisinde iş görenlerin başarıları ön planda tutulmalı ve değerlendirilmelidir. Böylece iş görenler açısından başarı ya da başarısızlık ayrı ayrı değerlendirilmiş olacaktır (Aktaran Ertekin, 2017:67).

Taylor'un ortaya koyduğu bu anlayış, günümüzde işverenler tarafından uygulanan çeşitli insan kaynakları süreçlerinin başlangıcı olmuştur. Bu bağlamda, çalışanların bilimsel yöntemlere dayanarak seçilmesi 21. yüzyılda gerçekleşen işe alım ve eleme süreçlerinin temelini oluşturur. İşverenler, adaylar arasından değerlendirme yapmak amacıyla karakter envanterleri, psikoteknik testler gibi değerlendirmeler yapar. Özellikle geçtiğimiz yıllarda bu testlerin "oyunlaştırma" ile yapılması popülerlik kazanmıştır. Bununla birlikte, ekonomik teşvik ve prim uygulamaları işverenlerin çalışanlarını motive etme aracı olarak yaygınlığını korumaktadır.

İş tanımına bağlı olarak çeyreklik ya da yarı yıllık fazlarda da verilebilen bu teşviklerin önemini, çağdaş araştırmacılar ortaya koymaya devam etmektedir.

Zeiske, Werrf ve Steg (2021:1) bu önemi, ‘‘Finansal teşvikler, çalışanlara başka türlü yapmayacakları davranışlarda bulunmaları için ek bir motivasyon sağlayabilir. Özellikle, finansal teşvik, ek finansal avantajlar sağladığı için davranışı daha cazip hale getirebilir,’’ olarak vurgulamaktadır. Bu sebeple şirketler kariyer ve işe alım sayfalarında rekabetçi maaş stratejisi uyguladıklarını belirterek potansiyel çalışanların dikkatini çekmeyi amaçlar. Taylorizm'den ilham alınarak geliştirilen bu maddi teşvik esasları, bugünün işletmeleri tarafından verimli işler yapanları ve yeni buluşlar ortaya koyanları teşvik etmek için manevi teşvikle birlikte kullanılmaktadır (Köroğlu, Koç, 2017:14).

Örnek olarak, Turkcell'in LinkedIn sayfasından paylaştığı bir iş ilanı gösterilebilir:

Yan Haklar ve Faydalar

Ekibimizin bir üyesi olarak, rekabetçi bir ücret, esnek çalışma düzenlemeleri, kariyer gelişimi ve ilerleme fırsatları gibi bir dizi yan hak ve fayda ile buluşma fırsatı yakalayacaksınız.

Detaylara "<https://bit.ly/TurkcellTKusagi>" üzerinden ulaşabilirsiniz. 📄 📺

Görsel 1.1: Turkcell LinkedIn (2025)

(https://www.linkedin.com/jobs/search/?currentJobId=4223050253&f_C=4568%2C42682947&geoId=92000000&origin=COMPANY_PAGE_JOBS_CLUSTER_EXPANSION&originToLandingJobPostings=4223050253%2C4218297276%2C4211340926%2C4216071190%2C4211357117%2C4189261879%2C4217563445%2C4207302901%2C4184413399&trk=d_flagship3_company) Erişim Tarihi: 07.05.2025

Henri Fayol'un yönetim ilkeleri kuramı örgütlerdeki yönetim süreci için teorik bir çerçeve sunan önemli ana akım kuramlar arasındadır (Mahmood vd., 2012). Bir maden mühendisi olan ve üst düzey yönetici olarak çalışan Fayol, gerek uygulama gerek teorik düzeyde yönetimin önemi üzerinde durmuştur. 1916'da yayınlanan ‘‘Administration Industrielle et Générale’’ adlı eserinin ilk bölümünde Fayol, yöneticilik eğitimin üstünde durarak, yönetimi derinlemesine ele almış, planlama; örgütlenme, kumanda, koordinasyon ve kontrol olarak beş unsura ayırmıştır.

Fayol temelde insanın çalışmaktan kaçındığını belirtmekte, ödül ve cezaya tabi disiplinli bir çalışma ortamının yaratılması gerektiğine inanmaktadır. Üstlerin astlarını devamlı kontrol etmeleri gerektiğini belirtir (Dağıstan, 2019:600). Fayol, yönetime ilişkin on dört prensip açıklamıştır. Bu prensiplerin ana odağı yönetimdir (Aktaran Özer, Çiftçi, 2022:141, Fayol, 196).

- İş bölümü
- Yetki ve sorumluluk
- Disiplin
- Komuta birliği
- Yönetim birliği
- Genel çıkarların bireysel çıkarlara üstünlüğü
- İyi ödüllendirme sistemi
- Merkezileştirme
- Kademeleşme
- Düzen
- Adil ve eşit davranma
- Personelin devamlılığı
- İnisiyatif
- Birlik ruhudur.

Bu bağlamda Fayol, teknik konulardan başka bir şeye yer vermeyen eğitim sisteminin sanayi de olsa işverenlerin ihtiyacını karşılayamayacağını belirtmiştir (2013). Fayol, bilhassa mühendislik okullarında teknik bilgi ve beceri eğitimlerinin yanı sıra mutlaka yöneticilik eğitimi de verilmesi gerektiğine vurgu yapmıştır (Karaboğa, Zehir, 2020:58). Fayol'un Yönetim İlkeleri Kuramı ve uygulamalarını, günümüzde eğitim kurumlarında yöneticilik derslerinin müfredata eklenmesi, işverenlerin çalışanlarını MBA programlarına katılmaları için teşvik etmeleri ve genç yetenekler için düzenledikleri "Management Trainee" (MT) programlarında görmekteyiz.

Max Weber, bürokrasiyi toplumun rasyonalizasyon sürecinin kaçınılmaz bir sonucu olarak değerlendirmiştir. Rasyonellik bir modernite projesidir ve aklın genel ilkelerinin uygulanarak sorunlara çözüm alınacağına, bu şekilde düzenin sağlanacağına inanılır (Touraine, 1988). Weber'in geliştirdiği bürokrasi kuramı ise, fonksiyonel uzlaşmaya dayanan iş bölümü, yetki hiyerarşisi, mevki ya da pozisyonların hak ve görevlerini belirleyen kaideler sistemi, işlerin yerine getirilmesinde takip edilecek usuller sistemi, bireyler arası ilişkilerde gayri şahsilik, mevkilere uzanan kişilerin atanması gibi özellikler taşır (Baransel, 1979). Günümüzde de geçerliliğini koruyan bürokrasi kuramının bazı ülkelerde veya örgütlerde hala kabul görmesinin nedenleri Çakar'a (2018:396) göre basit olması, belirsizliği azaltan varsayımların varlığı, yöneticilerin anlayabileceği bir dille ifade edilmesi ve büyük ölçüde yöneticilerin katkılarıyla geliştirilmiş olmasıdır.

Ortak yönleri bulunan klasik örgüt kuramları, uzmanlaşmış personel, yoğun iş bölümü, işin standartlaşması, yoğun hiyerarşi, merkezci yönetim ve örgütü kapalı bir sistem olarak değerlendirmeleriyle benzeşmektedirler. Bu kuramlara getirilen en önemli eleştiri, tüm sistematik ve bilimsel olma kaygılarına rağmen insanı yok saymalarıdır. İnsanı duygularından arındırarak bir makine, bir dişlinin parçası gibi görmeleridir (Dağıstan, 2019:602). Klasik dönemde yer verilen kuramlar zaman içinde değişerek, modern örgüt kuramlarının temelini oluşturmuşlardır.

Neoklasik dönem örgüt kuramları, 1929 Dünya Krizinin sebep olduğu işsizlik sorunuyla birlikte doğmuştur. Örgüt yöneticilerinin klasik dönem örgüt teorilerinden ve uygulamalarından kısmen uzaklaşmasına sebep olan bu dönemde, klasik örgütsel uygulamaların işletmeler açısından birçok konuda yetersiz kaldığı düşünülmüştür (Koçel, 2013:271). Yönetimde insan faktörünün ihmal edildiği düşüncesinin de oluşmasında etkisi olan ve “insan ilişkileri yaklaşımı” olarak ifade edebileceğimiz neoklasik dönem, klasik yönetim döneminin kavram ve ilkeleri üzerine kurulmuş, onun eksik ve aksayan yönlerini düzeltmek amacıyla geliştirilmiştir (Bolat vd., 2009). Bu yaklaşım örgütlerin insanlara karşı daha duyarlı olması gerektiğini savunmuştur (Atıgan, 2011).

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 yönetim disiplininde iktisadi eğilimden sosyal eğilime geçiş sürecini başlatmıştır ve klasik örgüt kuramlarının başlıca örnekleridir (Alpaslan, Kutaniş, 2007:52). Neoklasik örgüt kuramının temel ilkeleri ve özelliklerini şu şekilde sıralanabilir (Tümer, 2024:9):

- 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.

Bu yaklaşımda örgüt amaçlarına gereken değer verilmemiş, sadece insan unsuru değerlendirmeye alınmıştır. Bu dönemde insanın etkinliğini artırarak örgütün etkinliğini arttırmak, en önemli amaç haline gelmiştir (Öztürk, Demir, 2017:127).

Modern örgüt kuramı, değinilen iki yaklaşımdan da farklılaşarak, örgütü değişikliklere uyum sağlaması gereken bir bütün olarak ele almıştır. Modern yönetim yaklaşımına göre örgütler çevreden aldıkları girdileri belirli bir dönüşüm sürecinden geçirdikten sonra mal ve hizmet olarak tekrar çevreye sunan açık sistemlerdir (Atıgan, 2011). Bu dönemde ortaya çıkan teorilerin en önemlileri, "Sistem Yaklaşımı" ve "Durumsallık Yaklaşımı" olarak kabul görmüştür (Seçtim, Erkul, 2020:29)

Sistem yaklaşımının amacı, yönetim olaylarını farklı olaylarla ve dış çevre şartlarıyla ilişkili olarak incelemektir (Koçel, 2013).

Bu kavram genel olarak, parçalardan oluşan, bu parçaların birbiri ve dış çevre ile ilişkilerinin ve etkilerinin bulunduğu, girdilerin çıktılarına dönüştürüldüğü bir süreci içeren ve belirli bir sınırı olan bir bütünü ifade etmektedir (Bolat vd., 2008).

Durumsallık yaklaşımında ise örgüt bağımlı değişken olarak görülerek, iç ve dış analize büyük önem verilir. Alpaslan ve Kutaniş'e (2007:53) göre, örgüt bu bağlamda bağımsız bir karar alıcı olarak görülmez, çevresel değişimler alınan kararlarda etkilidir. Bu yaklaşım, klasik ve neo-klasik yaklaşımlarla sistemler yaklaşımının bağımsız olarak ya da bütünleşik halde kullanılmasıdır. Ramasamy (2009), sistemler yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımın özelliklerini aşağıdaki gibi belirtir:

Sistemler yaklaşımı:

- Bu yaklaşımın gelişiminde sosyologlar önemli rol oynamıştır.
- Sistemler yaklaşımı iyi işleyen belirli bir örgütün durumunu ortaya koyar.
- Örgütleri anlamak için evrensel kavramsal bir model belirler.
- Sistemler yaklaşımı belirsizdir.
- Ana konuları girdi, süreç, çıktı, açık sistem, sistem sınırları, sinerji, dinamik denge, entropi ve çok boyutluluktur.
- Sistemlerin ve alt sistemlerin birbirleriyle ilişkisine ve etkileşimine vurgu yapar.
- Klasik ilkelerin genelliğiyle ilgili tarafsız görünür.
- Belirli bir örgütün problemlerini çözmek için kesin öneriler sunar.
- Örgütün iç ve dış çevresine odaklanır.

Durumsallık Yaklaşımı:

- Durumsallık yaklaşımına katkı verenler sosyologlardır.
- Durumsallık yaklaşımı sistemler yaklaşımı temellerine dayanır.

- Yönetimsel eylemler durumsaldır ve hiçbir durum önceden tam olarak tahmin edilemez. Problemleri analiz etmek ve çözmek için işlemsel araçlar ve teknikler belirler. Durumsallık yaklaşımı pragmatik, spesifik ve eylem odaklıdır.
- Belirli bir kavramı yoktur.
- Örgütsel dizayn ve yönetimsel stillerin birbiriyle ilişkisine ve birbirlerine bağlılığına vurgu yapar.
- İlkelerin genelliğini reddeder.
- Yönetimde en iyi yol yoktur.
- Problemlere uygun ve esnek öneriler sunar.
- Örgütün iç ve dış çevresine odaklanır.

Bilgi toplumu döneminde, karşımıza çalışan ve işveren ilişkisi bağlamında kendinden önceki döneme kıyasla bambaşka bir çerçeve çıkar. Küreselleşme, dijitalleşme ve iletişim düzeneklerinin gelişimi sadece iş kollarını ve üretim biçimlerini değil, örgütleri ve insan kaynakları yönetimi stratejilerini de doğrudan etkilemiştir. Bilgi toplumu süreçleriyle birlikte bilgi ekonomisi; bilgi organizasyonu, bilgi işçisi kavramlarının yanında bu süreçler, bilinen yönetim düşüncesine son vermiştir (Stewart, 1997). Bu değişimle birlikte, entelektüel sermayenin önemi kayda değer şekilde artmış ve başarılı işletmeler bu sermayenin odağına düşünen, araştıran, yaratıcı insanı koymuştur (Düren, 2000).

İletişim teknolojilerinin bilgi paylaşımını akıl almaz boyutlara taşıdığı, bilgi ve becerinin her türlü kaynağın önüne geçtiği bilgi toplumu; bilgi çalışanı ve bilgili insan kaynağı üzerine inşa edilmiştir (Demirkaya, 2006:14).

Michaels ve Jones (2001), bilgi toplumu ile ortaya çıkan gerçeklikleri aşağıda yer alan şekilde belirtir:

Eski Gerçeklik	Yeni Gerçeklik
Çalışanlar işletmelere ihtiyaç duymaktadır.	İşletmeler çalışanlara ihtiyaç duymaktadır.
Teknoloji, sermaye ve coğrafi konum rekabet avantajı doğurmaktadır.	Yetenekli çalışanlar rekabet avantajı doğurmaktadır.
Daha yetenekli çalışanlara sahip olmak çok fark yaratabilmektedir.	Daha yetenekli çalışanlara sahip olmak çok büyük fark yaratmaktadır.
İş, kıttır ve bu sebeple değerlidir.	Nadir ve değerli olan yetenektir.
Çalışanların işe bağlılığı yüksektir ve iş güvencesi vardır.	Çalışanların bağlılığı kısa vadelidir, mobilite yüksektir.
Çalışanlar, kendilerine sunulan standart faydaları kabul etmektedirler.	Çalışanlar daha fazlasını talep etmektedirler.

Şekil 1.1: Yetenek Savaşlarının Yarattığı Yeni İş Dünyası (Michaels, Jones, 2001)

Bu kökten değişimle birlikte işverenin çalışanla olan ilişkisi de kabuk değiştirmiş, ilişkide yeni beklentiler, sorumluluklar, gereklilikler ve roller ortaya çıkmıştır. Örgütler değişerek daha esnek, şeffaf ve çalışanıyla etkileşime girerek öğrenen kendini geliştiren yapılar haline gelmiştir. Bilgi toplumundan önce, hiyerarşi, denetim ve emir - komuta sistemine dayanan işveren çalışan ilişkisinde, çalışan da söz sahibi olmuş, kendi düşüncelerinin stratejik kararlarda ve iş süreçlerinde etkili olmasını istemiştir. Artık sadece işi yapan kişi profili ile sınırlı kalmayarak; bilgi üreten, çözümler geliştiren ve yenilikçi fikirler sunan çalışanın iş vereninden beklentileri ekonomik boyutu aşarak, psikolojik ve sosyal doyumu da çemberine almıştır. 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 (Aktaran Tümer 2021:4, Brown, 1999)

Çalışan ve işveren ilişkisi sonucunda ortaya çıkan değişiklikler aşağıda özetlenmiştir:

- Çalışanların işverenden beklentileri farklı boyutlar kazanmıştır. Bunlar, kendi potansiyellerini gerçekleştirebilecekleri bir ortam, esnek çalışma koşulları, eğitim ve gelişim olanakları, kariyer planlaması, katılımcı yönetim anlayışı vb. olarak örneklendirilebilir,
- İşveren ve çalışan arasındaki güven ilişkisini kurmak ve korumak amacıyla, iç iletişim büyük önem kazanmıştır. İç iletişimde üstten alta tek yönlü akış yerini çift yönlü akışa bırakmıştır,
- Performans sadece iş çıktılarıyla değil, yetkinlikler ve yaratıcılıkla ölçülmeye başlanmıştır.

Bilgi toplumu ile birlikte insan kaynakları ve işverenlerin “insan” algısında yaşanan köklü değişim, çalışan ve işveren ilişkisini çeşitli alanlarda derinlemesine dönüştürmüştür. Bilgi çağında çalışan ve işveren arasındaki ilişki, artık salt üretim ilişkileriyle açıklanamayacak kadar karmaşık, çok katmanlı ve dinamik bir yapıya bürünmüştür. Bu dönemde ortaya çıkan işveren markası kavramı ise, işletmelere sağladığı sürdürülebilir rekabet avantajını günümüzde de sürdürmeye devam etmektedir.

1.2. İşveren Markası Kavramı, Tanımı ve Özellikleri

Türk Dil Kurumu tarafından, “Bir ticari malı, herhangi bir nesneyi tanıtmaya, benzerinden ayırmaya yarayan özel ad veya işaret; alametifarika.” olarak tanımlanan marka kavramı (TDK, 2025), günümüz dünyasında yalnızca ticari bir isim ya da logo ile sınırlı olmayan çok boyutlu bir anlam kazanmıştır.

Tarihsel olarak incelendiğinde, markanın ve markalaşmanın insanlık tarihi kadar eski bir geçmişe sahip olduğu söylenebilir (Moore, Reid, 2008:5). Bu tarihi, “marka” sözcüğünün kökenine indiğimizde de görmemiz mümkündür, marka kelimesinin İngilizce karşılığı olan “brand” kelimesinin kökeni “brandr”dır. Eski bir Kuzey İskandinav dilinden geçen bu kelime; yakmak, damgalamak anlamlarına gelmektedir (Khan, Mufti, 2007:75).

Marka kullanımının ilk örneklerinden biri, insanların kendilerine ait olan büyükbaş hayvanları sıcak demirler ile damgalayarak kendilerine ait olduklarını belirtecek izler bırakmaları olarak verilebilir. Bununla birlikte, Yunanların vazolarına koydukları simge ve işaretler, Romalıların çömleklerine kazıdıkları damgalar ve Mezopotamya, Mısır, Türkiye coğrafyasında arkeolojik kazılarda ortaya çıkan pek çok farklı materyal üzerindeki “marka” olarak sayılabilecek izler örnek ve kanıt olarak sunulabilir (Briciu, Briciu, 2016:138).

Briciu ve Briciu (2016:138), yukarıda bahsedilen dönemlerde kullanılan marka sembollerinin üç ana amaca hizmet ettiğini belirtir:

- Materyal ve ürünlerin kaynağını, nerede üretildiklerini ifade etmek,
- İkinci amaç, ürünlerin temel fonksiyonlarını ve hangi durumlarda kullanılmak için üretildiklerini ifade etmek,
- İlkel anlamda markaların ürünün niteliğini, sağlamlığını ve kalitesini yansıtabilmek.

Kızgın demirle dağlamak anlamına gelen marka kelimesi, zamanla anlam genişlemesine uğramıştır. Sanayi Devrimi ile gelişen üretim ve iletişim sistemlerinin sonucu olarak, 19. yüzyıl ve 20. yüzyılda çok yaygın ölçüde kullanılmaya başlanmıştır (Khan, Mufti, 2007:78). Süreç içerisinde marka kavramını, sadece fonksiyonel faydaları ve işlevleriyle ele almak imkânsız hale gelmiştir.

Levy yaptığı marka tanımlamasıyla marka kavramının duygusal unsuruna dikkat çekmiştir “İnsanların satın aldıkları şeylerin, işlevlerinin yanında kişisel ve toplumsal anlamlarının olduğu görülmektedir,” (Levy, 1959:119).

Bugün de işletmeler, kendilerine ait olanı farklılaştırmak ve toplum nezdinde farkındalık yaratmak için güçlü markalar oluşturma gayesi içindedirler. Erişilebilirlik kolaylığı sayesinde ise bu çabanın bütün işletmeler tarafından harcanıyor olması, farklılaşmayı oldukça zorlaştırmaktadır. Bu rekabet ortamında marka, işletmelerin rakiplerinden ayrışmasına, farklılık yaratmasına, olumlu imaj kazanmasına, bilinir olmasına ve kamuoyu güveni kazanmasına yardımcı olur.

Ören ve Yüksel (2012:37), markanın sağlamış olduğu avantajları aşağıdaki gibi sıralar:

- Şirketin ürünlerine karşı piyasada talep yaratır ve ürünlerin piyasada kabul görmesini sağlar,
- Kurum ve ürünün imajının piyasada yerleşmesini sağlar,
- Düzenli satışı sağlamak suretiyle firmanın rekabet gücüne katkı sağlar,
- Kamuoyu oluşturmak suretiyle olumlu marka imajının kazanılmasını sağlar,
- Çalışanlar arasında motivasyonu artmasını sağlar,
- Şirketleri krizlere ve zorlu rekabete karşı dirençli hale getirir.

Backhaus ve Tikoo (2004:501), şirketlerin markalaşma çabalarını daha çok ürün ve kurumsal markalarına harcadıklarını fakat bu kavramın “işveren markası” olarak insan kaynakları yönetimi alanında da kullanılabileceğini belirtmiştir. Her ikisi de pazarlama biliminden yararlanan tüketici markası ve işveren markası kavramları birçok noktada birbirlerinden ayrışır. Tüketici markasının hedef kitlesi mevcut müşteriler ve potansiyel müşterilerdir, tüketici markası mevcut müşterileri muhafaza ederken yeni müşterileri işletmeye çekmeye çalışır. İşveren markası için ise hedef kitle, mevcut çalışanlar ve potansiyel çalışanlardır. Mevcut çalışanları muhafaza ederken yeni çalışanları işletmeye çekmeyi hedefler (Baş, 2011:30). İşveren markası literatüre ilk kez Ambler ve Barrow tarafından geçirilmiş ve işverenlerin yetenek çekmek için olumlu imajlarını geliştirmeleri üzerine odaklanmıştır (Ambler, Barrow, 1996). “Yetenek Savaşı” olarak adlandırılan dönemde ortaya çıkan bu kavram, yaklaşık 30 senedir önemini artırarak günümüze gelmiştir. Chhabra ve Sharma’ya (2014) göre, en büyük kurumsal zorluklardan biri nitelikli yetenek arayışı ve mücadelesi olduğundan, işveren markasına yapılan kurumsal yatırım, kuruluşlar için güncel ve popüler bir eğilimdir. Çalışanları elde tutmanın ve doğru yetenekleri çekmenin işletmelerin karşılaştığı en kritik durumlardan biri olduğu göz önüne alındığında, işveren markası çalışan bağlılığı sağlamak ve potansiyel çalışanların gözünde çalışılmak istenen işyeri olmak için bir enstrüman olarak düşünülebilir. Ambler ve Barrow’un (1996) tanımı sonrasında, literatürde işveren markasının farklı tanımları yer almıştır.

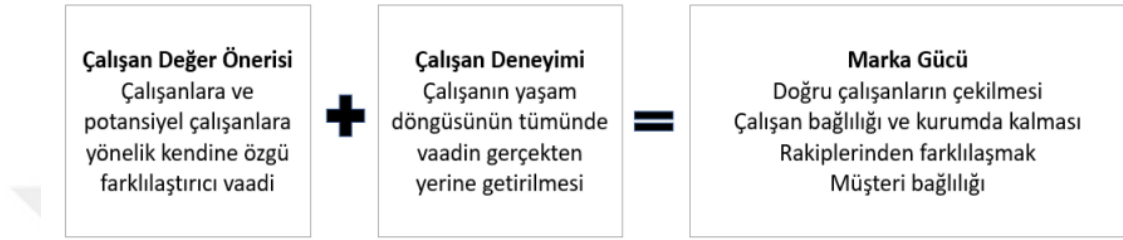
Berthon ve çalışma arkadaşlarına göre (2005:153) göre işveren markası temelde, işverenin mevcut ve potansiyel çalışanları için “çalışılmak için arzu edilen yer” olduğunu anlatan iletişim çabalarıdır.

İşveren markası;

- İşletmenin çalışmak istenilen yer olmak için mevcut ve potansiyel çalışanları ile iletişim kurma gayretlerinin toplamıdır (Berthon vd., 2005).
- Bir işverenin kendisini işveren olarak farklı ve çekici kılan özelliklerine yönelik kesin bir algı oluşturabilmek için işverenin içinde ve dışında yürüttüğü çabalardır (Backhaus, Tikoo, 2004).
- İşveren markası mevcut ve potansiyel çalışanların, ilgili paydaşların belirli bir işverene yönelik algılarını ve farkındalıklarını yönetmek için hedeflenen uzun soluklu bir stratejidir (Katoen, Macioschek, 2007).
- İşveren markası, kurumun çalışmak için harika bir yer olarak ününü oluşturma ve sürdürme stratejik sürecidir. Bu süreç, potansiyel adayların ve mevcut çalışanların şirketinizi nasıl algıladıklarını şekillendirmeyi içerir ve şirket kültürü, değerler ve çalışanlara sağlanan faydalar gibi önemli unsurlara odaklanır (Universum, 2025).

Edwards (2010:7), işveren markasının başarılı bir şekilde yönetilebilmesi için, kurumun değerleri ile çalışan deneyimi arasında tutarlılık olması gerektiğine değinir. Bu bağlamda, işveren markasının içsel ve dışsal boyutlarının stratejik bir bütünlük içinde ele alınması, markanın güvenilirliğini ve sürdürülebilirliğini sağlamaktadır. İşveren markası çalışmaları için öncelikli grup mevcut çalışanlardır, önce mevcut çalışanların deneyimleri geliştirmeli ya da düzenlenmeli ve sonrasında bu yaklaşım dışarıya yani potansiyel çalışanlara taşınmalıdır. Bunun tersinin yapılması, işverenin güvenilirliğinin sarsılmasına sebep olacaktır. İşveren markası, potansiyel adayların niyetleri ve mevcut çalışanların iş deneyimlerine dayalı algıları ile yakından ilişkilidir (Rynes, 1991) bu sebeple işverenlerin markalarını tanımlanma sürecinden sonra tutundurmaları ve işveren markalarını korumaları oldukça önemlidir.

Doğru ve tutarlı bir işveren markası, işletmenin gerçekçi bir şekilde sunabileceği unsurlarla uyumlu karşılıklı yükümlülüklerin şartlarını belirlemeye yardımcı olur (Moroko, Uncles, 2008). Rosethorn'a göre işveren markasının tanımlanması ve yürütülmesinin en ideal versiyonu, öneri yani onaylanan anlaşmanın ve çalışan deneyimi yani anlaşmanın gerçekten yerine getirilmesidir (Öksüz, 2012:17). İşveren markası şeffaf, tutarlı ve gerçek deneyimlere dayalı olarak inşa edilmelidir.



Şekil 1.2: Rosethorn İşveren Markası Modeli (Öksüz, 2012)

Küreselleşme, dijitalleşme ve hızla değişen tüketici tercihleri gibi dinamiklerin işletmelerin rekabet avantajını tarih boyunca herhangi bir döneme kıyasla çok daha karmaşık hale getirmesi, işletmeleri eforlarını bu avantajı elde etmeye yönelik stratejiler inşa etmek için kullanmalarını zorunlu kılmıştır. İşletmelerdeki insan unsurunun, yani insan kaynaklarının öneminin kabul görmesiyle birlikte insan sermayesi stratejik unsur olarak öne çıkmıştır. İnsan kaynaklarının stratejik olarak nitelendirilmesinin en önemli sebebi rekabet gücü üzerinde doğrudan etki yaratmasıdır (Akgeyik, 2002:84). İşverenlerin sunduğu iş fırsatları, işveren markası kavramını tek başına şekillendirmez. Kavram iş fırsatlarına ek olarak, işverenler tarafından çalışanlara sunulan anlam, değer ve deneyim bütünlüğüyle şekillenir. Bu çerçevede işveren markası, stratejik insan kaynakları yönetiminin önemli bir bileşeni olarak, nitelikli iş gücünü kuruma çekme ve sürekliliğini sağlama özelliğiyle, işletmelere sürdürülebilir rekabet avantajı kazandırabilir.

1.3 İşveren Markasının Boyutları

İşveren markasının boyutları, yalnızca çalışanlara sağlanan somut faydalardan ibaret olmayıp, çalışan ile işveren arasında güven, anlam ve bağlılık temelli bir ilişki inşa eden çok katmanlı bir yapıyı temsil eder. Ambler ve Barrow (1996), işveren markasını işverenlerin çalışanlarına sunduğu ekonomik, fonksiyonel ve psikolojik faydalar bütünü olarak tanımlar.

- Ücret; yan hak ve prim gibi uygulamaları ekonomik,
- Çalışanların gelişimine katkıda bulunan uygulamalar fonksiyonel,
- Çalışanın işvereni ile amaç ilişkisi kurabilmesi gibi uygulamaları ise psikolojik olarak tanımlanmıştır.

İşverenlerin çalışanlarına sunduğu ekonomik faydalar, literatürde çoğunlukla maaş, prim, sosyal haklar, iş güvencesi ve terfi olanakları gibi somut ve ölçülebilir çıktılarla ilişkilendirilmiştir. Fonksiyonel faydalar ise, çalışanın bilgi ve becerilerinin geliştirilmesini, görev zenginliği yaratılmasını ve bireyin kendini gerçekleştirme fırsatlarının artırılmasını içermektedir. Bu bağlamda, işverenin sağladığı kariyer planlama, eğitim-gelişim programları ve rotasyon uygulamaları, çalışanların organizasyon içinde öğrenme ve ilerleme olanaklarını doğrudan etkileyen kritik faktörlerdir. Psikolojik faydalar, çalışanın organizasyonla kurduğu anlam bağını temsil eder. Bu faydalar; çalışanın kurumsal amaçlarla özdeşleşmesi, ait olma hissi, organizasyonel kültüre uyum ve işinde anlam bulma gibi soyut ancak etkili unsurlardan oluşur. Bu boyut, bireysel motivasyonun içsel kaynaklarını tetikleyerek çalışan bağlılığını ve işe yönelik duygusal yatırım düzeyini artırır. Backhaus ve Tikoo (2004), ise işveren markasının sunduğu yararlar paketini iki ana başlıkta inceler; fonksiyonel yararlar ve sembolik yararlar.

- Fonksiyonel yararlar: maaş, bonus/prim ödemeleri, yan haklar,
- Sembolik yararlar: çalışanın kurumu algılama şekline dayalı, kurum imajı ve ilgili kurumda çalışan olmanın uyandırdığı duygular.

İşverenler bu yararları sağlayarak, mevcut çalışanlar ve potansiyel çalışanlar nezdinde olumlu bir imaj kazanabilir. Böylece, işletmeler ikamesi olmayan insan sermayesini kendilerine çekerek rekabetçi avantajı yakalayabilir (Backhaus, Tikoo, 2004). Ambler ve Barrow'un (1996) işveren markası modeli üzerine inşa edilen Berthon ve arkadaşlarının (2005) beşli modeli, işveren markasının çok boyutlu yapısını daha ayrıntılı biçimde ortaya koymuştur:

- İlgi Değeri: İşveren çekiciliğinin yenilikçi çalışma uygulamaları, çalışan yaratıcılığı, yeni ve daha yüksek kaliteli ürünlerin üretimi ve hoş bir çalışma ortamı gibi unsurlardan etkilenip etkilenmediğini değerlendirir; bir adayın bir kuruma duyduğu çekimin düzeyini ortaya koyar.

- Sosyal Değer: İşveren çekiciliğinin, sağlıklı ve iyi kişiler arası ilişkilere elverişli bir çalışma ortamı gibi unsurlardan etkilenip etkilenmediğini değerlendirir.
- Ekonomik Değer: İşveren çekiciliğinin ortalamanın üzerinde maaş, iş güvencesi ve terfi olanakları gibi faktörlerden etkilenip etkilenmediğini değerlendirir.
- Gelişim Değeri: İşverenin tanınması, mesleki kariyer gelişimi ve gelecekteki iş olanaklarına zemin oluşturması gibi unsurlar üzerinden işveren çekiciliğinin değerlendirilmesini ifade eder.
- Uygulama Değeri: İşveren çekiciliğinin, çalışanların sahip oldukları bilgi ve becerileri müşteri odaklı bir ortamda uygulama ve öğretme fırsatları ile insani yardım faaliyetlerine katılım olanakları yoluyla değerlendirilip değerlendirilmediğini ele alır.

Berthon ve arkadaşlarının (2005) geliştirdiği beş boyutlu işveren markası çekiciliği modeli, çağdaş işverenlerin çalışan deneyimini nasıl yapılandığına dair önemli bir kavramsal çerçeve sunmaktadır. Bu modelde tanımlanan ilgi, sosyal, ekonomik, gelişim ve uygulama değerleri; doğrudan insan kaynakları uygulamalarına yansıyan stratejik değer önerileri olarak benimsenmektedir. İlgi değeri bağlamında, çalışanların yaratıcı süreçlere katılımını destekleyen uygulamalar öne çıkmaktadır. Özellikle kurum içi inovasyon platformları, hackathon benzeri fikir geliştirme maratonları ve çalışanların kendi projelerini hayata geçirebilecekleri “kurum içi girişimcilik” programları, bu değerın işverenler nezdindeki karşılığını oluşturmaktadır. Ayrıca esnek çalışma modelleri, hibrit sistemler ve çalışanın işine yön verme özgürlüğünü destekleyen otonomi odaklı yaklaşımlar, çalışanların işe olan ilgisini artıran uygulamalar arasında yer almaktadır.

Çalışma ortamında sağlıklı ve destekleyici ilişkilerin kurulmasını ifade eden sosyal değer boyutunda ise işverenler, iş birliğini teşvik eden yapılar ve kültürel bütünleşmeyi destekleyen uygulamalar sunmaktadır. Bu doğrultuda kurumsal sosyal kulüpler, gönüllülük programları ve çalışanların sosyal sermayesini geliştirmeye yönelik kurum içi topluluklar oluşturulmaktadır.

Bununla birlikte, açık iletişim kültürünün yaygınlaştırılması, yöneticilerin çalışanlarla düzenli birebir görüşmeler gerçekleştirmesi ve duygusal zekâ temelli liderlik uygulamaları da sosyal değeri pekiştiren örnekler arasında yer alır.

Ekonomik değer ise işveren markasının daha geleneksel ve merkezi bir boyutudur. Bu kapsamda, işverenler maaşın yanı sıra bireyselleştirilebilir yan hak paketleri sunmakta, çalışanlara özel sağlık hizmetleri, ebeveyn izni uygulamaları, dijital cüzdan/prim sistemleri ve özel sigorta seçenekleri gibi çeşitli teşvikler sağlamaktadır. Aynı zamanda performans dayalı uzun vadeli teşvik sistemleri, hisse opsiyonları ve kâr paylaşım modelleri gibi stratejik araçlarla çalışanların organizasyonla olan bağlarını daha sürdürülebilir bir biçimde güçlendirmektedirler. Bu uygulamalar, çalışanların yalnızca ekonomik beklentilerini karşılamakla kalmamakta, aynı zamanda organizasyonun adil ve değer odaklı bir yapı olarak algılanmasına da katkı sunmaktadır. Gelişim değeri bağlamında işverenler, çalışanların mesleki ilerlemelerini desteklemek amacıyla bireyselleştirilmiş öğrenme planları, dijital eğitim platformları, yetenek gelişim programları ve liderlik akademileri gibi uygulamalara yatırım yapmaktadır. Bu stratejiler yalnızca yeni beceriler kazandırmakla sınırlı kalmayıp, aynı zamanda çalışanın potansiyelini gerçekleştirmesi ve uzun vadeli kariyer planlaması yapabilmesi açısından kritik öneme sahiptir. Bunun yanında, organizasyonlar kariyer rotasyonları, yurtdışı görevlendirmeler ve çapraz fonksiyonel projeler aracılığıyla çalışanlarına farklı gelişim yolları sunarak, bu değerini içselleştirilmesini sağlamaktadır. Son olarak, uygulama değeri çalışanların bilgi ve becerilerini sahada ortaya koyabilecekleri fırsatlarla doğrudan ilişkilidir. Bu kapsamda, proje bazlı görevler, yetenek havuzlarına dayalı iç terfi sistemleri ve çalışan öneri platformları gibi uygulamalar yaygınlaşmaktadır. Bununla birlikte, çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk projelerine doğrudan katılımı, toplumsal fayda yaratma süreçlerinde aktif rol üstlenmeleri ve kendi uzmanlık alanlarını başkalarıyla paylaşabilecekleri mentorluk sistemleri de uygulama değerinin somutlaştığı alanlardır.

Böylece çalışanlar, yalnızca bilgi tüketicisi değil, aynı zamanda değer üreticisi olarak konumlandırılmaktadır. Tüm bu çalışmalar değerlendirildiğinde, işverenlerin sunduğu değer önerilerinin çalışanlar üzerindeki etkisinin çok boyutlu olduğu görülmektedir.

İşveren markası boyutları ile şirketler, mevcut ve potansiyel hedef kitlelerine yönelik sundukları faydalar ile amaçladıkları güçlü işveren markası kimliğini oluşturmakta ve çalışanların ve potansiyel adayların zihninde olumlu bir algı yaratarak, nitelikli çalışanlarının bağlılığını artırmakta ve potansiyel adaylarını şirkete çekmekte başarılı olmaktadır (Temel, 2024:13). İşveren tarafından sağlanan çeşitli faydalar, çalışanların işverene karşı geliştirdiği bağı ve çalışma motivasyonunu derinleştirirken; çalışan ve işveren arasında karşılıklı etkileşimi destekleyen bir zemin hazırlar. Bu zemin, çalışanların kurumsal hedeflere olan katkılarını ve adanmışlıklarını artırırken, işverenin uzun vadeli başarısına doğrudan etki eder.

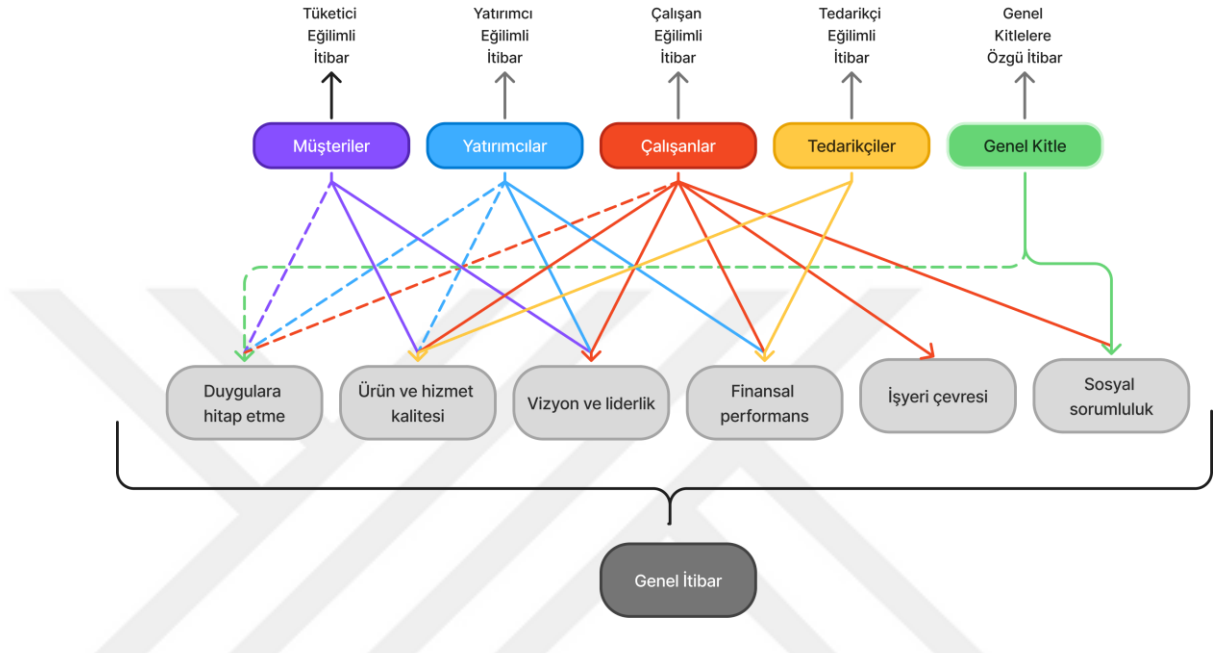
Çalışanların maddi ve manevi düzeyde desteklendiğini hissettiği bir işveren deneyimi, yalnızca verimliliği artırmakla kalmaz; aynı zamanda organizasyonun stratejik hedeflerine ulaşma potansiyelini de güçlendirir. Özellikle çalışanların yaşam standartlarını yükseltmeye yönelik verilen yan haklar, çalışanların insan kaynakları tarafından belirlenmiş ve uygulanan stratejiye katkıda bulunmalarına doğrudan katkı sağlar. Bu yan haklar, yan hakları işveren markası oluşturma sürecinde teşvik edici önemli bir unsurdur (Dabirian vd., 2017:204). Nitekim Randstad'ın 2023 yılına ait geniş katılımlı küresel araştırması da, çalışanlar ve adaylar açısından işveren tercihinde maaş ve yan hakların birincil öncelik olduğunu açık biçimde ortaya koymaktadır (Randstad, 2024).

1.4 İşveren Markası İle İlişkili Kavramlar

İnsan kaynakları ve pazarlama alanlarının ortak paydası olarak görülen işveren markası, birçok kavram ile ilişki içerisindedir. Kurumsal itibar, kurumsal sosyal sorumluluk ve örgütsel çekicilik kavramları işveren markasının oluşumu ve devamlılığı için kritik kavramlar olarak görülür.

Bu kavramlar arasından en öne çıkan kavram kurumsal itibardır. Türk Dil Kurumu tanımına göre “saygınlık” anlamına gelen itibar, sosyo-bilişsel bir kitledeki birtakım özellikler arasında paylaşılan ve onlar arasındaki karşılıklı etkileşim ve özelliğin bir yığını olarak tanımlanabilir (Aktaran Vural, Bat 2018:127, Bennett, Kottasz, 2000). Hem bireylerin hem de kurumların sahip olduğu itibar, bu birey ve kurumların kendileri için biçtikleri saygınlıktan değil, başkalarının onlar için söylediklerinden ve deneyimlediklerinden gelir.

Bu sebeple itibar bir vaat değil, kazanımdır (Vural, Bat, 2013:128). Dolayısıyla kurumsal itibarın oluşması, güçlü ve sürekli aksiyonlar gerektirir. İtibarın temelinde yer alan paydaşlar ve itibara olan farklı anlamda etkileri aşağıda belirtilmiştir,



Şekil 1.3: Genel İtibar (Vural, Bat 2013:129)

Kurumsal itibar, işverenlerin rekabet üstünlüğünü sağlamak ve sürdürülebilir kılmak adına sahip oldukları en önemli bileşenlerden biridir. Hedeflerine ulaşmak isteyen işletmeler, tüm paydaşları nezdinde olumlu algı oluşturmalıdır. Fombrun ve Shanley (1990), kurumsal itibar üzerine yapılan araştırmaların öncüsüdür ve kurumsal itibarı, organizasyonun çeşitli paydaşların beklentilerine sosyal olarak şekillenmiş ve doğrulanmış yargı kriterleri aracılığıyla yanıt verebilme yeteneği olarak açıklar. Sosyoloji, pazarlama, insan kaynakları yönetimi ve muhasebe gibi birçok disiplinden oluşan kurumsal itibar kavramı literatüre girişinden itibaren farklı tanımlara sahip olmuştur. Roberts ve Dowling'e (2002:1079) göre kurumsal itibar, paydaşların kurumun kurumsal davranışını algılama biçimini etkileyen ve zaman içinde gelişen bir dizi organizasyonel özelliği kapsamaktadır. Vural ve Bat'a (2013:128) göre kurumsal itibar, bir şirketin yarattığı güvenin toplam pazar değeri içindeki katkı payı, kurumun elle tutulamayan değerlerinin taşıyıcısı, toplum tarafından beğenilen, takdir edilen bir kurum olmanın karşılığıdır.

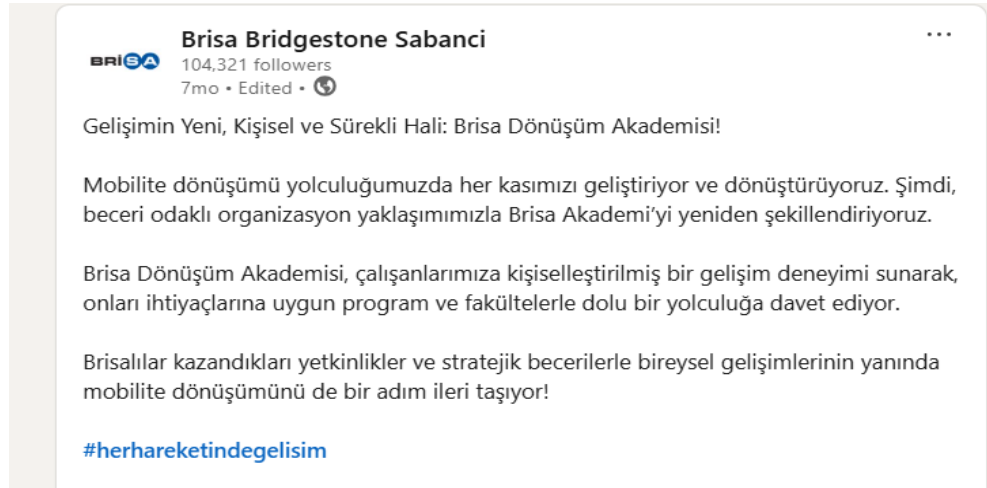
Barnett ve çalışma arkadaşları (2006), ise itibarı üç türe ayırmıştır:

- Aktif: itibarı kuruluşların maddi olmayan bir varlığı olarak nitelendirir.
- Değerlendirme: itibar, paydaşların ahlaki değerlendirmelerinin bir ürünüdür.
- Algı: paydaşların ve özellikle kurum müşterilerinin algısında oluşan itibarı gösterir.

Kurumsal itibar organizasyonlar için, marka sadakati, tüketici tercihi olma, kriz yönetiminde dayanıklılık ve en önemlisi yetenekli çalışanların dikkatini çekmek gibi alanlarda oldukça faydalıdır. İyi bir itibara sahip kuruluşlar yatırımcıların, müşterilerin, tedarikçilerin, çalışanların ve adayların gözünde daha caziptir ve zaman içinde bu itibarın korunmasını daha kolay sağlayabilirler (Roberts, Dowling, 2002:1079). Birçok çalışma, kurumun yeni yetenekleri işe alma kabiliyetinin kurumsal itibar tarafından sağlandığını göstermiştir (Junça, Dias, 2022). Bu etkiye sahip olabilmek için organizasyonların kurumsal itibarın oluşmasında insan kaynakları uygulamalarını gerçekleştirmesi ve çalışan merkezli davranış sergilemesi gerekmektedir (Tümer, 2024:30).

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). İşverenler buna yönelik olarak, ofislerini çalışanların konforunu, esenliklerini ve verimli çalışma halini destekleyecek şekilde yenilemektedir. Geleneksel çalışma ortamları yerine, çalışanların sosyalleşebileceği ve dinlenebileceği ortak alanlar oluşturulmuştur. Ofisin fiziksel şartlarına ek olarak, paydaşlarına sundukları gelişim ve eğitim fırsatlarıyla hem profesyonel hem de kişisel becerileri geliştirmeyi hedeflerler. Örnek olarak, Brisa'nın Brisa Dönüşüm Akademisi'ni verebiliriz. Bu akademi altında Brisa çalışanlarına farklı beceri ve yetkinliklerini geliştirebilecekleri ve bunu kişiselleştirilmiş eğitim programlarıyla yapabilecekleri programlar sunar.

Bununla birlikte şirketler, çalışanlarının akademik yolculuklarını destekleyecek yüksek lisans ve doktora desteği gibi olanaklar da sağlamaktadır.



Görsel 1.2: Brisa Bridgestone Sabancı LinkedIn, 2025

(<https://www.linkedin.com/company/745033/>) Erişim tarihi: 22.05.2025

Turban ve diğerleri 1998 yılında gerçekleştirdikleri çalışmada kurumun itibarının potansiyel adayları cezbetme konusunda önemli bir etkiye sahip olduğunu kanıtlamıştır. Yakın zamanda Subbarao ve diğerleri (2022) ise kurumsal itibarı iyileştirmek için sosyal medyanın bir yönetim stratejisi olarak kullanılmasının yalnızca kurumun, kurumsal imajının iyileştirilmesine katkıda bulunmakla kalmayıp aynı zamanda daha yüksek iş arama oranlarına yol açtığını göstermiştir. Olumlu bir itibara sahip olmak, kurum çalışanlarının kendi kurumlarını rakiplerinden daha çekici olarak algılamalarına dayanır. Kurumlar, kurumsal itibarlarını korumak için etkili programlar geliştirmelidir. Bir kurumun hizmetlerine ve ürünlerine duyulan güven, çalışanların performansı aracılığıyla gerçekleşir. Bu nedenle, çalıştıkları kurumun itibarı her zaman büyük önem taşır. Çalışanların kurumlarıyla ilgili inançları, bağlılıkları ve düşünceleri, şirketin itibarının inşası ve sürdürülebilirliği açısından kritiktir.

Kurumsal itibar kavramına daha detaylı biçimde tezin Kurumsal İtibar bölümünde yer verilecektir.

Kurumsal sosyal sorumluluk (KSS), son yıllarda işletmeler için popülerliği artan bir kavramdır. KSS işletmeler tarafından çevreye ve topluma önemli katkılar sağlamak ve kritik bir marka yönetim enstrümanı olarak kullanılmaktadır. Bu kavram karşımıza ilk kez 1953 yılında H. Bowen'ın çalışmasında çıkar.

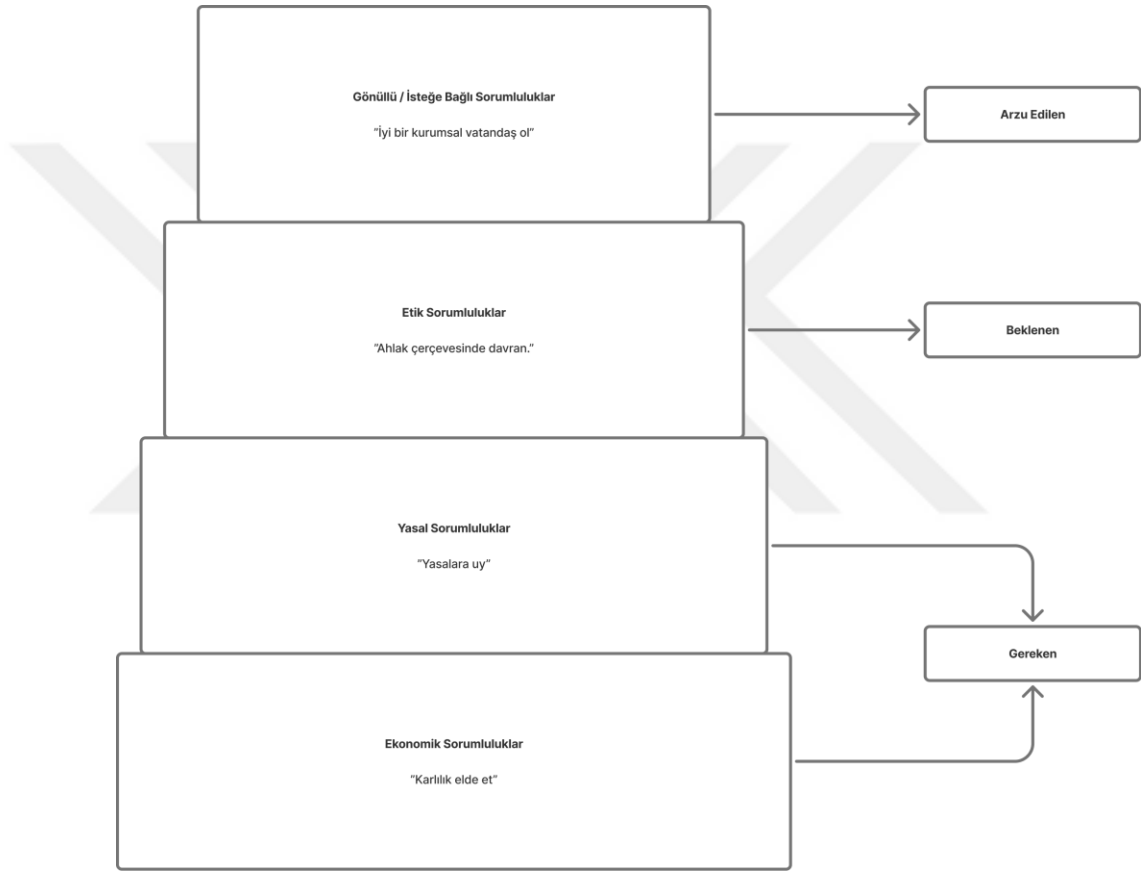
Bowen kurumsal sosyal sorumluluğu, iş insanlarının sosyal sorumlulukları, toplum için arzu edilen değerlere ve hedeflere yönelik kararlar alma, politikalar izleme ve bu yönde eylemler gerçekleştirme yükümlülüklerinin toplamı olarak görür (Yamak, 2007). KSS, işletmelerin iç ve dış paydaşlarına etik ve sosyal açıdan sorumlu davranarak insani gelişimlerine katkıda bulunması ile ilgilidir (Hopkins, 1999:1).

McWilliams ve Siegel'a (2001:117) göre ise KSS, bir işletmenin finansal çıkarlarının ve yasal zorunlulukların ötesinde, hayata geçirdiği sosyal faydalar doğuran eylemleri ifade eder. Bu kapsamda, bir uygulamanın KSS çatısında yer alabilmesi için, yasal bir zorunluluktan kaynaklanmaması gerekmektedir. Piacentini ve diğerleri (2000) KSS'yi bu özelliği üzerinden tanımlamıştır, KSS işletmelerin ekonomik ve yasal olarak gerçekleştirmek zorunda oldukları yükümlülüklerin ötesinde gönüllü olarak sorumluluklarını yerine getirilmesidir. Gönüllü KSS çalışmaları sonucunda şirketler, çeşitli gruplara direk temas edebilir ve toplum nezdinde olumlu algı oluşturabilirler. Lea (2007), KSS'nin işletmelerin paydaşlarıyla nasıl iletişim kurduklarını ve çevreyi korumak için nasıl çalıştıklarını ifade ettiğini belirtir. Kurumsal sosyal sorumluluk, işletmelerin kendi çıkarları yanında toplumların refahlarını koruması ve geliştirmesi öngörülen uygulamalardır (Peltekoğlu, 2022:200).

Birleşmiş Milletler Sınai Kalkınma Örgütü (United Nations Industrial Development Organization) kurumsal sosyal sorumluluk kavramını, "Kurumsal Sosyal Sorumluluk, şirketlerin sosyal ve çevresel kaygıları ticari faaliyetlerine ve paydaşlarıyla olan etkileşimlerine entegre ettikleri bir yönetim kavramıdır. KSS genellikle bir şirketin ekonomik, çevresel ve sosyal zorunluluklar arasında bir denge kurarken aynı zamanda hissedarların ve paydaşların beklentilerini karşılama yolu olarak anlaşılmaktadır. Bu anlamda, stratejik bir iş yönetimi kavramı olabilen KSS ile hayırseverlik, sponsorluk veya filantropi arasında bir ayrım yapmak önemlidir." olarak tanımlar (What Is CSR?).

Bütün bu tanımlamalardan yola çıkarak kurumsal sosyal sorumluluk kavramının işletmeler için vazgeçilmez bir yönetim ve pazarlama unsuru olduğu söylenebilir.

İşletmelerin, ürettikleri ürünlerinin kalitesi başarılarında yeterli olmamakta, uzun süreli varlıklarını sürdürebilmelerinde mutlaka sosyal sorumluluk ve kurumsal vatandaşlık bilincini taşımaları gerekmektedir (Gözüyılmaz, 2013). Carroll (1991), işletmelerin bütün paydaşlarıyla olan ilişkisini etkileyen KSS kavramını bir piramit modeli içinde inceler. Bu piramide göre, KSS'nin ekonomik sorumluluklar, etik sorumluluklar, hukuki sorumluluk ve gönüllü sorumluluklar olarak dört boyutu bulunur. Bu boyutların şemasına aşağıda yer alan şekilde yer verilmiştir:



Şekil 1.4: Carroll'un Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi (1991)

Bu modelde piramidin birinci basamağını ekonomik sorumluluklar oluşturur. Varoluş amaçları yüksek performans göstermek ve bu sayede yüksek karlılık elde etmek olan şirketlerin piramidin diğer basamağındaki faaliyetleri hayata geçirebilmesi için ekonomik sorumluluklarını yerine getirmesi şarttır. Carroll (1991) ekonomik sorumlulukları, istihdam yaratmak, mevcut çalışanlara ekonomik anlamda cazip çalışma şartları sunmak ve hissedarların yatırımlarından yüksek kâr elde etmesini sağlamak olarak örneklendirir.

Bunlarla birlikte, işletmelerin inovasyonu destekleyen yaklaşımları ve yeni iş modelleri geliştirme faaliyetleri de üretim maliyetlerini düşürmek açısından ekonomik sorumluluk kapsamında değerlendirilebilir (Başal, 2019:99). Kılıç, ekonomik sorumlulukları 5 madde de özetlemektedir (Aktaran, Başal, 2019:100, Kılıç, 2013):

- Müşteri tatmininin sağlanması,
- Yeni istihdam alanlarının oluşturulması,
- Ekonomiyi iyileştirebilecek yaratıcı uygulamaların teşviki,
- Yatırımcı fonlarının kârlılığının sağlanması,
- Toplumun sahip olduğu ekonomik çıkarların çeşitlendirilmesi.

Yasal sorumluluklar piramidin ikinci basamağında yer alır. Carroll, işletmelerin yalnızca finansal çıktılar odaklı faaliyetler göstermediklerini, tabi oldukları yönetimler tarafından belirlenen yasal düzenlemelere uygun faaliyetler yürütmek zorunda olduklarını belirtir (1991). Schwartz (2003:507) ile yaptığı çalışmada, bu zorunlulukları detaylandırır ve üç gruba ayırır:

- Uyum,
- Sivil Davalardan Kaçınma,
- Yasalar Konusundaki Öngörülebilirlik.

Etik sorumluluk ise, şirketin paydaşları ve toplum tarafından kabul gören yazısız kuralları ifade eder. Daha açık bir ifadeyle kavram; müşterilerin, çalışanların, toplumun, çevrenin ve hissedarların şeffaflık, adalet gibi etik temeldeki haklarının korunmasına yönelik normları içermektedir. Ayrıca değişen etik değerlerin; yasal düzenlemelerin yapılmasında bir itici güç olduğu söylenebilir (Başal, 2019:103). Matten ve çalışma arkadaşları (2003:110), etik sorumluluğu “bir işletmenin yasal açıdan yapmak mecburiyetinde olmadığı halde, ahlaki sebeplerle yapması beklenen uygulamalar” olarak tanımlamaktadır. Gönüllü sorumluluk, piramidin en üst basamağında karşımıza çıkar. İşletmelerin hiçbir zorunluluğa maruz kalmadan olumlu imaj oluşturmak adına yürüttükleri faaliyetlerdir.

Matten vd., (2003) yine aynı çalışmalarında, işletmelerin toplum tarafından “arzu edilen” sosyal ve kültürel alanlara değer katacak faaliyetlerde bulunmasının gönüllü sorumluluk kapsamına girdiğini ifade eder. Günümüzden örneklerle baktığımızda, işletmelerin sokak hayvanlarını korumaya yönelik yürüttükleri çalışmalar, gençlerden oluşan spor takımlarına sponsor olarak desteklemeleri, depremzedeler için eğitim alanları inşa edilmesini gönüllü sorumluluk altında değerlendirebiliriz. Argüden (2007:400), KSS çalışmalarının işletmelere sağladığı faydaları 6 maddede özetler:

- 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.

Nitelikli çalışanları çekme ve elde tutmada oynadığı etkin rol, işverenler için KSS’yi çalışılmak istenen işyeri olma hedefinde kritik bir öneme taşır. Sosyal açıdan sorumlu işverenler, iyi çalışma koşulları, maddi imkanlar ve paydaşlarına sundukları katkılar nedeniyle piyasada itibar değeri yüksek işveren olarak algılanmaktadır (Vercic, Ćoric, 2018:446). Çalışanlar, topluma katkı sağladığını bildikleri ve çatısı altında kendilerinin de topluma katkı sağlayabileceklerini düşündükleri işverenleri daha cazip bulmakta, mevcut çalışanlarının işe bağlılığı ve motivasyonu artmaktadır. Bauman ve Stitka (2012:70), KSS’yi çalışan tatminini sağlamak için bir kaynak olarak nitelendirmiş ve bunu dört psikolojik ihtiyaca dayandırmıştır:

- Güvenlik ve Emniyet İhtiyacı: “Güvenilir” ve “destekleyici” bir işveren olarak.

- 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.
- Aidiyet İhtiyacı: İşverenler, gerçekleştirdikleri 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.
- 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.

Universum'un 2024 yılında öğrenciler ve deneyimli profesyonellerle yürüttüğü araştırması, kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının kavramının işveren markası üzerindeki etkisini açık bir biçimde ortaya koymaktadır (Universum Global, 2024). Araştırma sonuçlarına göre, çoklu krizlerin yaşandığı günümüzde, bir şirketin yalnızca kârlılık amacıyla hareket etmesinden ziyade toplumsal fayda sağlayan bir misyona sahip olması, hem öğrenciler hem de çalışanlar nezdinde giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Nitekim öğrencilere yöneltilen "Bir şirkete başvururken o şirketin kârlılıktan öte ilham veren bir amacı olmasına dikkat eder misiniz?" sorusuna katılımcıların %80'i bu unsuru önemseydiğini belirtmiş, yalnızca %1'i önemsemediğini ifade etmiştir. Bu oranlar, özellikle Z kuşağı bireylerin anlam arayışına verdiği önemi göstermektedir (2024). Kim ve Park (2011) işverenin gerçekleştirdiği toplumsal fayda faaliyetlerinin, potansiyel çalışanın zihninde işvereni çekici bir konuma getirdiğine çalışmada yer vermiştir.

Tüm bu veriler ışığında, kurumsal sosyal sorumluluk anlayışıyla şekillenen, toplumsal katkı sağlayan ve ilham veren bir amaç etrafında konumlanan kurumların hem mevcut çalışanların bağlılığını artırmada hem de potansiyel yetenekleri cezbetme konusunda önemli bir avantaj elde ettiği söylenebilir.

Bu bağlamda, şirketlerin "karlılıktan öte" bir amacı tanımlamaları ve bunu içtenlikle uygulamaları, sürdürülebilir bir işveren markası oluşturma'nın temel bileşenlerinden biri haline gelmektedir.

Örgütsel çekicilik, işveren markası ile çift yönlü bir etkileşim içindedir. "Çalışılmak istenen işveren" algısını yaratma sürecinde, işveren markası örgütsel çekicilikten hem etkilenir hem de örgütsel çekiciliği etkiler. Türk Dil Kurumu'nda (2025) "çekicilik", çekici olma durumu, alım, albeni ve cazibe olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım, bireyin dikkatini çeken ve hoşuna giden özellikler bütününe işaret eder. Örgütsel bağlamda ise bu kavram, bir bireyin bir örgütle ilişki kurma ve onun parçası olma isteğiyle bağlantılı tutum ve algılarını kapsamaktadır. Highhouse ve arkadaşlarına göre (2003:988), örgütsel çekicilik, bireyin bir organizasyonu çalışılabilecek potansiyel bir yer olarak görmesine yönelik duygu ve düşüncelerinin ve bu düşünceleri şekillendiren algılanan özelliklerin bütünüdür. Aiman-Smith, Bauer ve Cable (2001:233) bu kavramı, örgütle ilişkiler kurmaya yönelik olumlu tutumlar ve genel arzu şeklinde tanımlamaktadır.

Örgütsel çekicilik, sadece potansiyel çalışanlar açısından değil, aynı zamanda mevcut çalışanların örgüte olan bağlılıklarını sürdürmeleri açısından da önemlidir (Yi vd., 2013). Jiang ve Iles (2011:101), örgütsel çekiciliği iç ve dış olmak üzere iki çatıda ele almakta; dış çekiciliği işveren markasının potansiyel adaylar üzerindeki etkisi olarak, iç çekiciliği ise mevcut çalışanların örgütte kalmasını sağlayan itici güç olarak tanımlamaktadır. Örgütsel çekicilik bireylerin işe başvurma, işi kabul etme ve işe katılım gibi karar süreçlerinde önemli bir değişkendir. Yıldız (2015) Türkiye'de üniversite öğrencileri üzerinde yaptığı çalışmada, örgütsel çekicilik ile işe başvurma niyeti arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Bir işveren çekicilik algısını adayların gözünden maaş, terfi olanakları, çalışma şekli gibi iş özelliklerinin ve çalışma ortamı, imaj, şirketin konumu, büyüklüğü, çalışma saatleri, iletişim gibi örgütsel özelliklerle kazanır (Chapman vd., 2005). Balay, (2000:58), örgütsel çekicilik tanımlanırken beş önemli etkeni ifade eder:

- Çalışanın işe devamsızlığı, işi bırakma ve iş arama durumu,
- Çalışanın işe bağlılığı ve yaptığı işe ihtiyaç duyma durumu,
- Çalışanın işine duyduğu sorumluluk ve işe katılım durumu,

- Yaş, eğitim statüsü, cinsiyet, sağlık durumu gibi bireysel özellikler,
- Çalışanların deneyimlediği örgütsel bağlılık.

Örgütsel çekicilik hem işe alım süreçlerinde aday havuzunu genişletmesi hem de eldeki yeteneklerin elde tutulmasına katkı sağlaması sebebiyle, organizasyonlar için hayati bir rekabet avantajı sunmaktadır. Literatürde örgütsel çekiciliğin birçok boyutla ele alındığı görülmektedir. Berthon, Ewing ve Hah'a (2005) göre örgütsel çekicilik beş temel boyuttan oluşur:

- sosyal değer
- ekonomik değer
- gelişim değeri
- uygulama değeri
- ilgi/fayda değeri

Sosyal değer, bireyin eğlenceli, mutlu ve takım çalışmasına elverişli bir ortam arayışına işaret ederken; ekonomik değer, maaş, iş güvenliği ve terfi fırsatları gibi daha somut ödülleri kapsar. Gelişim değeri, çalışanın kariyer gelişimi ve tanınma beklentileriyle ilgilidir. Uygulama değeri, bireyin öğrendiklerini pratiğe dökebilme ve bu süreçte başkalarına da katkı sunabilme isteğiyle bağlantılıdır. Son olarak ilgi/fayda değeri, yenilikçi ürün ve hizmetlerde yer alma, heyecan verici iş uygulamalarıyla karşılaşma gibi yaratıcı yönleri kapsamaktadır. Highhouse ve arkadaşları (2003) ise örgütsel çekiciliği üç boyutta ele alır:

- genel çekicilik
- takip etme niyeti
- prestij

Genel çekicilik, bireyin işverene yönelik olumlu tutumlarını ifade ederken; takip etme niyeti, bu olumlu tutumların davranışa dönüşme ihtimalini yansıtır. Prestij boyutu ise hem iç (çalışanların algısı) hem de dış (müşteri ve kamuoyu) çevrelerin örgüt hakkında sahip oldukları olumlu izlenimlerin toplamı olarak tanımlanır. Örgütsel çekicilik, organizasyonların işlevselliği ve stratejik kapasitesi açısından kilit bir faktördür.

Çekici bulunan işverenler daha geniş ve nitelikli bir aday havuzuna sahip olur ve işe alım maliyetleri azalır. Örgütsel çekicilik, sadece işe alım sürecinin bir parçası değil, aynı zamanda örgütün kültürel bütünlüğünü koruyan, çalışan bağlılığını güçlendiren ve organizasyonel performansı doğrudan etkileyen dinamik bir süreçtir. Bu süreç, pazarlama, insan kaynakları, kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal iletişim gibi pek çok alanda bütünleşmiş stratejilerle şekillendirilmelidir.

1.5 İşveren Markasının Faydaları

İşveren markası, bir işletmenin çalışanlarına sunduğu toplam yararlar paketi olarak tanımlanır. Yararlar paketlerinin güçlülüğüyle işverenler, çalışan deneyimini güçlendirerek çalışan bağlılığını artırır. Aynı zamanda şirketlerin imajını etkileyen stratejik bir yönetim anlayışıdır. İşverenin sunduğu değer önerileri ve bunların arasından en etkili olanı ile konumlandırma çalışmalarının yapılması, doğru mesajın doğru kitleye iletilme çabalarının hepsi başarıyla gerçekleştirildiğinde bu süreç pek çok fayda sağlayacaktır. Barrow ve Mosley (2005), işveren markasının sağladığı avantajları aşağıdaki gibi sıralar:

- Maliyeti minimize etmek
- Tüketici memnuniyeti
- Ekonomik başarı

Figurska ve Matuska (2013:40), ise işveren markasının doğru şekilde planlanıp uygulandığında sağladığı sonuçları aşağıdaki gibi belirtir:

- Rekabet avantajı
- Önemli ölçüde geliştirilmiş yetenek hattı
- Artan çalışan bağlılığı seviyeleri
- Daha fazla işgücü çeşitliliği
- Daha güçlü kurumsal kültür
- Daha güçlü halkla ilişkiler araç kiti
- Kurum ve marka için artan destek
- Artan hissedar değeri

İşveren markası, sağladığı değerler ve faydalar bütünüyle “çalışılmak istenen şirket” haline gelerek çalışanların şirkette daha uzun kalması ve potansiyel çalışanlar için daha çekici iş yeri haline gelmeye olanak tanır. Universum araştırma departmanı lideri Dorota Morel’e göre, çalışanlar mevcut piyasa belirsizliği nedeniyle daha fazla aday iş güvencesi ve istikrar arıyor (Universum Global, 2024). İyi kurulmuş bir işveren markası bu ihtiyacı karşılıyor ve adayların daha uzun süre kalmasını sağlıyor. Bu bağlamda, güçlü bir işveren markası, işe alım maliyetlerini %50’ye kadar azaltabiliyor ve adayları pahalı reklamlar veya üçüncü taraf işe alım görevlileri yerine organik olarak çekebiliyor. Aynı zamanda, 2 haftaya kadar daha hızlı işe alım süreçlerine ve %28’e kadar daha az işgücü devri sağlayabiliyor (Universum Global, 2024).

İşe alım süreçlerinde elde edilen verimliliğin ölçülebilmesi için Baş (2011), aşağıdaki göstergelerden yararlanılabileceğini belirtmiştir:

- İşe alınan çalışanların performansı
- İşe alınan çalışanların başarısızlık oranları
- İşe alınan çalışanların işten ayrılma oranları
- Yeni çalışan işe alımının talep edilen zamana göre tamamlanması oranı
- İşe alınan çalışanların iş tatmini ve motivasyonu düzeyi
- Mevcut çalışanların rakip şirketlere geçiş yapma oranı ve rakip şirketlerden çalışan çekme oranı
- Çalışan yetenek ve niteliklerinden kaynakları şirket projelerinin gecikme oranı
- Çalışan devrine oranı
- Geciken proje sayısı
- İşe yeni başlayan çalışanların oryantasyon süreleri
- İşe yeni başlayan çalışanlardan ne kadar süre sonra verim alındığı
- İşveren markası yönetiminin uygulanmasının ardından ilan ve tanıtım giderlerinde sağlanan artış ya da azalış

Tüketici memnuniyetini sağlamak için, çalışanların işyerlerinde motive ve mutlu bir şekilde çalışmaları gerekir. Aidiyeti yüksek ve üretkenliği yüksek çalışanlar, şirketlerin rekabetçi iş dünyasında rekabet avantajını kazanmaları için gerekli olan iş ve süreçleri geliştirebilirler. Gallup'ın 2024 yılında 347 organizasyonla yürüttüğü araştırmanın sonuçlarına göre, bu bağlılığı yaşayan ekipler %16 daha üretkendir. İngiltere'de yapılan olan bir araştırmaya göre, çalışan bağlılığında 1 puanlık artış, şirkete %9 oranında kar olarak geri döner (Aygül, 2018:20). İşverene ve birbirine bağlı bir iş gücü daha iyi performans göstererek, tüketiciler için güçlü bir marka bağlılığını teşvik eder. Backhaus ve Tikoo da (2004) etkili bir işveren markasının rekabet avantajı sağladığını, çalışanların kurum değerlerini içselleştirmesini desteklediğini ve çalışan bağlılığını arttırdığını belirtmiştir. Figurska ve Matuska (2013), işveren markasının sağladığı faydaları çalışanlar ve potansiyel çalışanlar kitlelerine göre ikiye ayırır:

İşveren Markasının Dış Faydaları	İşveren Markasının İç Faydaları
• İş ilanları için daha fazla başvuru alınması • Adaylara daha hızlı erişim • Yetenekleri çekme • Daha düşük işe alım maliyetleri • Adaylara daha kolay erişim • İşe daha uygun adayların bulunması	• Çalışan bağlılığını artırma • Çalışanların şirkete daha güvenilir yaklaşması • Daha düşük devamsızlık oranı • Çalışan sadakatinin artması • Mevcut ve eski çalışanlarla daha yakın ilişkiler • Daha düşük çalışan sirkülasyonu • Yenek çekme ve şirkette kalma oranını arttırma

Şekil 1.5: İşveren Markasının İç ve Dış Faydaları (Figurska, Matuska, 2013)

Sonuç olarak, işveren markası günümüz rekabetçi iş dünyasında sadece bir insan kaynakları uygulaması değil, aynı zamanda kurumların sürdürülebilir başarısını etkileyen stratejik bir unsurdur. Güçlü bir işveren markası hem mevcut çalışanların bağlılığını artırmakta hem de nitelikli adayların ilgisini çekmektedir. Bunun yanında, maliyetleri azaltmak, üretkenliği artırmak, çalışan devir oranını düşürmek ve marka imajını güçlendirmek gibi pek çok somut faydayı da beraberinde getirmektedir. Bu bağlamda, kurumların işveren markasını yalnızca dışa dönük bir iletişim kampanyası olarak değil; içsel kültürü, liderlik anlayışı, çalışan deneyimi ve organizasyonel aidiyet gibi unsurların bütünsel bir ifadesi olarak ele almaları gerekmektedir.

İşveren markasının etkin bir şekilde yönetilmesi, kurumların sadece bugünkü değil, gelecekteki yetenek ihtiyacını da karşılamada kritik rol oynamaktadır.

1.6 İşveren Markası Yönetimi

Bir organizasyonun işveren markası, sektörün çekiciliği, şirketin itibarı, ürün ve hizmet kalitesi, konum, çalışma ortamı, ücret, ekonomik koşullar, çalışanlara sağlanan faydalar, insanlar ve kültür, iş/yaşam dengesi ve kurumsal sosyal sorumluluk gibi faktörler tarafından belirlenir (Figurska, Matuska, 2013). İşveren markası, kurumların hem mevcut çalışanlarına hem de potansiyel adaylara yönelik olarak sundukları iş deneyiminin tutarlı bir şekilde algılanmasını sağlayan stratejik bir yönetim aracıdır. Bu kapsamda işveren markasının sürdürülebilir ve etkili bir şekilde yönetilmesi, belirli aşamaları içeren yapılandırılmış bir süreç gerektirir. Aynı zamanda bu sürecin başarıyla yönetilmesi, somut ölçüm yöntemleriyle değerlendirilmelidir. İşveren markası yönetimi, kurumun "nasıl bir işveren olduğu" sorusuna hem iç hem de dış paydaşlar nezdinde olumlu ve güçlü bir yanıt verebilmesi için planlanan bir süreçtir. Bu süreç yalnızca insan kaynakları departmanının değil, aynı zamanda pazarlama, kurumsal iletişim ve üst yönetimin birlikte yürüttüğü disiplinler arası bir faaliyettir. İşveren markası sıfırdan inşa edilen bir unsur değildir, halihazırda uygulanan ya da uygulanmayan stratejilerin sonucunda mevcuttur. Bu bağlamda şirketlerin işveren markasını bilinçli bir şekilde yönetmezse, işveren olarak algılanması üzerinde etki sahibi olamaz. İnsan kaynakları yazınında işveren markalaşması, üç temel aşamada yürütülen bir süreç olarak ele alınmaktadır. İlk aşamada kurum, markasında somutlaşan bir değer önermesi oluşturmaktadır. Bu önerme geliştirildikten sonra kurum, belirlediği bu değeri hedeflediği potansiyel çalışanlara, işe alım ajanslarına, danışmanlık firmalarına ve benzeri dış paydaşlara tanıtmak üzere pazarlama faaliyetlerine yönelmektedir. İşveren markasının dışa dönük tanıtımı hem nitelikli adayları cezbetmeyi hedeflemeli hem de kurumun ürün ve kurumsal marka imajını destekleyecek biçimde planlanmalıdır. Sürecin üçüncü boyutunu ise, kurum içi çalışanlara yönelik olarak gerçekleştirilen içsel markalaşma faaliyetleri oluşturmaktadır (Öksüz, 2013).

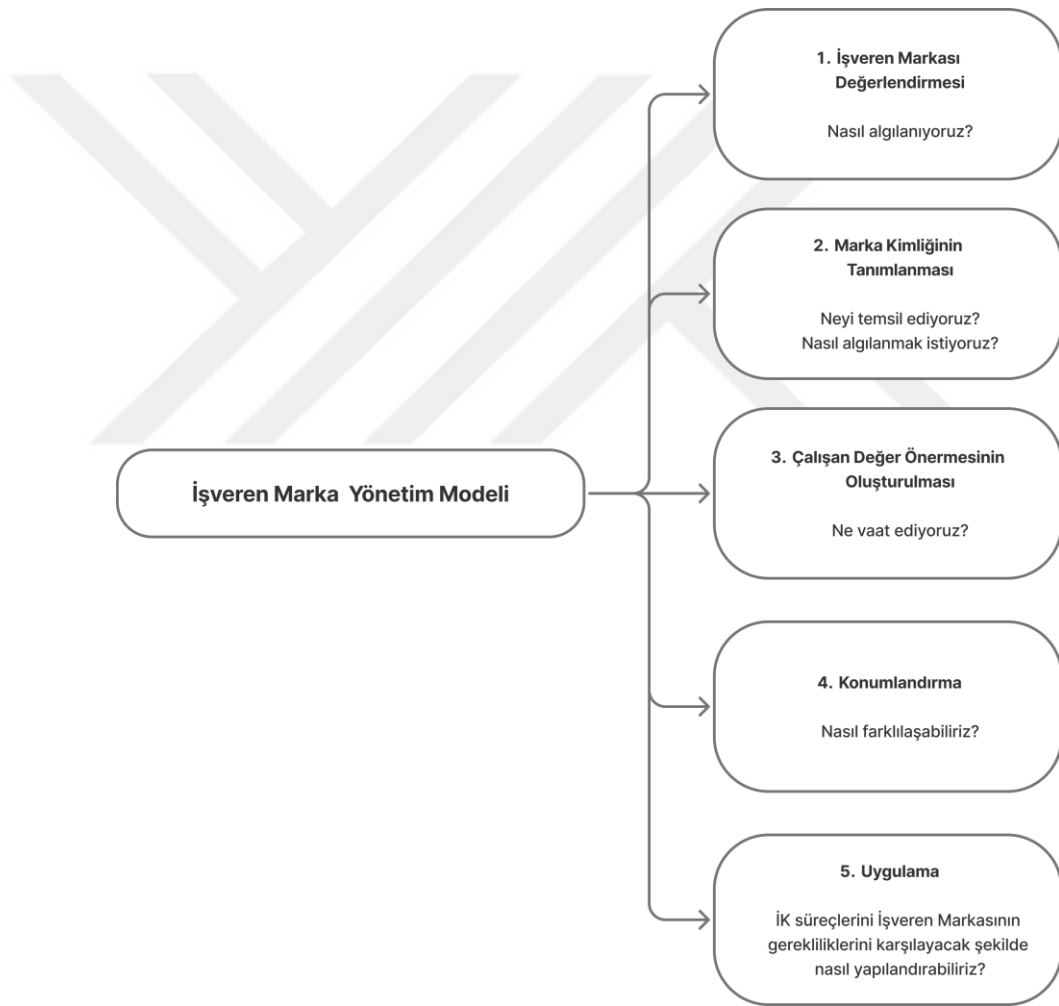
Great Place to Work'e (2025) göre güçlü bir işveren markası oluşturmak sekiz adımdan oluşur:

- Strateji Belirleme
- Kaynak Tahsisi
- Çalışan Değer Önermesi ile İşveren Markasının Uyumlaştırılması
- Güçlü Bir Oryantasyon Programı Geliştirme
- Çalışan Savunuculuğunu Teşvik Etme
- Kültür ile Fark Yaratma – Hikâye Anlatımının Gücü
- Markayı Etkin Tanıtma ve Aktif Hale Getirme
- İşveren Markasının Güvenilirliğini Artırma

Bu sekiz adım, işveren markasını stratejik bir biçimde kurmak, uygulamak ve sürdürülebilir kılmak için bütüncül bir yol haritası sunar. İlk adım, kurumun çalışanlarına sunduğu değer önerisinin (ÇDÖ) belirlenmesiyle başlar. ÇDÖ, çalışanın kuruma kattığı değere karşılık olarak alacağı maddi ve manevi faydaların net biçimde tanımlanmasını sağlar. Ardından, bu stratejinin kimin tarafından yönetileceği belirlenmelidir. Bu görev şirketlerde genellikle, insan kaynakları, kurumsal iletişim ve pazarlama departmanlarının ortak olarak yürüttüğü bir süreçtir. Üçüncü adımda, ÇDÖ ile işveren markalaşma süreçlerinin örtüşmesi ve adayın başvuru sürecinden işe başlamasına kadar vaat edilen deneyimin yaşatılması önem taşır. Bu nedenle, çalışan işe başladığı anda itibaren kurum kültürünün ve sunduğu fırsatların tutarlılığı hissedilmelidir. Bunu takip eden adımda ise, güçlü bir oryantasyon programı aracılığıyla yeni çalışanlara kurumun güvenilirliği gösterilmelidir. Beşinci olarak, çalışanların işveren markasının gönüllü elçileri olması teşvik edilmelidir. Günümüzde özellikle LinkedIn ve Instagram gibi sosyal medya platformları, bu anlatımı destekleyen güçlü bir araçtır. Altıncı adım, kurumun farklılaşmasını sağlayan kültürel unsurların hikayeleştirilmesidir. Gerçek yaşamdan örneklerle kurum içi dinamiklerin anlatılması samimi ve ilgi çekici bir izlenim yaratır. Yedinci adım, işveren markasının dijital mecralarda ve iş ilanlarında etkili biçimde tanıtılmasıdır. İşverenin sosyal medya hesaplarında kültür, etkinlik ve başarıların sergilenmesi, kariyer sayfasında değer önerilerinin görünür olması gerekir.

Bu içerikler, bütüncül şekilde ele alınmalıdır. Son adımda ise, markanın güvenilirliğini artırmak amacıyla bağımsız bir otoriteden alınan onay önerilmektedir. Bu onayı almak için işverenler ‘‘Great Place to Work’’, ‘‘Most Loved Workplace’’ gibi listelere aday olmaktadır. Bu listelerde yer almak, işverenler için kurumun şeffaflığına ve çalışan memnuniyetine dayalı güvenilirliğini uluslararası ölçekte kanıtlayan güçlü bir araçtır.

İşveren markası yönetim sürecinin Baş (2011), beş adımda gerçekleştirilebileceğini belirtir:



Şekil 1.6: İşveren Marka Yönetim Modeli (Baş, 2011)

Bu yaklaşıma göre işveren markası yönetimi, belirli yapı taşlarına dayalı olarak kurgulanmaktadır. Süreç; mevcut işveren marka değerlendirmesiyle başlar ve bu aşamada hedef kitlenin yani potansiyel çalışanlar, mevcut çalışanlar ve etkileyicilerin zihnindeki işveren marka imajı analiz edilir.

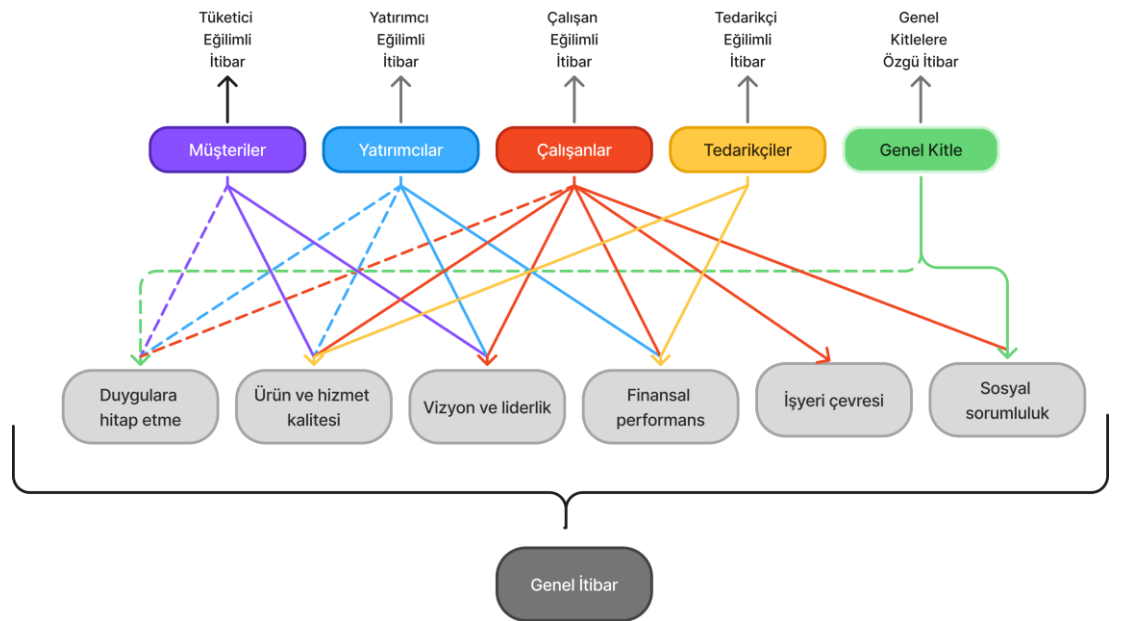
Bu aşama tamamlandıktan sonra ikinci adım olarak marka kimliğinin tanımlanması gerekir. Bu adım daha çok gidilmek istenen yönle ilgilidir. İşveren ‘‘Neyi temsil ediyoruz? Nasıl algılanmak istiyoruz?’’ sorularını cevabını vermelidir. Üçüncü aşama, çalışan değer önermesinin (ÇDÖ) oluşturulmasıdır. ÇDÖ, işverenin çalışanlarına ve potansiyel çalışanlarına vaat ettiği duygusal ve fonksiyonel yararları içerir. Baş (2011) bu sürecin işveren markası yönetimin en kritik aşaması olduğunu belirtir. Konumlama aşamasına gelindiğinde, asıl amaç işverenin diğer işverenlerden farklılaşmasını sağlamaktır. Bu doğrultuda işverenleri, rakiplerinden ayıran özelliklerini öne çıkarmaları gerektiğinin üstünde durur. Son aşama, yani uygulama adımı hedef kitleye verilen vaatlerin yerine getirilmesi büyük önem taşır. İşveren markasının tanımlanması ve yürütülmesinin en ideal versiyonu, öneri yani onaylanan anlaşmanın ve çalışan deneyimi yani anlaşmanın gerçekten yerine getirilmesidir.

2. KURUMSAL İTİBAR VE İTİBAR YÖNETİMİ

2.1 Kurumsal İtibar Kavramı ve Tanımı

Türk Dil Kurumu’nda “saygınlık” (TDK, 2025) kavramıyla açıklanan itibar, sosyo-bilişsel bir topluluk içerisinde paylaşılan ve bu topluluğun üyeleri arasındaki karşılıklı etkileşimlerle şekillenen niteliklerin bütünsel bir yansımasıdır (Bennett, Kottasz, 2000). Bireyler ve kurumlar açısından itibar, öznel bir saygınlık iddiasından çok, dış çevrenin onlar hakkında dile getirdiği görüşler ve edindiği deneyimlere dayalı olarak şekillenir. Bu bağlamda itibar, vaat edilen değil, kazanılan bir olgudur (Vural, Bat, 2013:123).

Kurumsal düzeyde ise itibarı inşa etmek, yalnızca anlık çabalarla değil, sürdürülebilir ve tutarlı eylemlerle mümkündür. Günümüz rekabetçi iş dünyasında, kurumların itibarı yalnızca sundukları ürün ve hizmetlerle değil, aynı zamanda bu faaliyetlerin nasıl algılandığıyla da değerlendirilir. Bu bağlamda, kurumsal itibar; kurumların hem iç hem dış paydaşlarının zihninde bıraktığı izlenimlerin toplamı olarak, somut varlıklardan ziyade soyut değerler üzerinden şekillenen ve stratejik bir kaynak olarak önem kazanan bir kavramdır. Şirketler, müşterilerin, yatırımcıların, çalışanların, tedarikçilerin ve genel kamuoyunun saygısını ve güvenini kazanmak için hayati bir mücadele içindedir. Farklı paydaşların itibar ile olan ilişkisi aşağıdaki tabloda yer almaktadır:



Şekil 2.1: Genel İtibar (Vural, Bat 2013:129)

Fombrun ve Shanley (1990), kurumsal itibarı, organizasyonun çeşitli paydaşların beklentilerine sosyal olarak şekillenmiş ve doğrulanmış yargı kriterleri aracılığıyla yanıt verebilme yeteneği olarak açıklar. Bu bağlamda farklı disiplinlerin kurum itibarı kavramının gelişmesine katkısı olmuştur. Aynı zamanda kurum itibarı kavramına farklı bakış açılarıyla tanımlamalar da getirmişlerdir. Bu tanımlamalar aşağıdaki gibi özetlenebilir (Fombrun vd., 1999:243):

Disiplin	Tanım
Ekonomi	İtibarlar, bir şirketin belirli bir durumdaki olası davranışını tanımlayan özellikler veya sinyallerdir.
Strateji	İtibarlar, rakiplerin taklit etmesi, elde etmesi veya ikame etmesi zor olan maddi olmayan varlıklardır ve bu nedenle sahiplerine sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan bariyerler oluşturur.
Muhasebe	İtibar, ölçülmesi zor ancak şirketlere değer katan birçok maddi olmayan varlık türünden biridir.
Pazarlama	İtibar, bireylerin şirket ile kurduğu kurumsal çağrışımları tanımlar.
İletişim	İtibarlar, şirketlerin çok sayıda paydaşıyla kurduğu ilişkilerden gelişen kurumsal özelliklerdir.
Organizasyon Teorisi	İtibarlar, paydaşların kurumsal faaliyetleri anlamlandırmasıyla gelişen şirketlerin bilişsel temsilleridir.
Sosyoloji	İtibar sıralamaları, şirketlerin paydaşlarla paylaşılan kurumsal ortamlarında kurdukları ilişkilerden kaynaklanan sosyal yapılardır.

Şekil 2.2: Kurumsal İtibar Tanımlamaları (Fombrun vd., 1999:243)

Roberts ve Dowling'e (2002:1079) göre kurumsal itibar, paydaşların kurumun kurumsal davranışını algılama biçimini etkileyen ve zaman içinde gelişen bir dizi organizasyonel özelliği kapsamaktadır. Rindova ve diğerleri (2005:3), itibarı "paydaşların bir örgütün rakiplerine göre değer yaratma yetenekleri hakkındaki algıları" olarak ifade etmiştir. Bu çalışmaya göre kurumsal itibar iki ana boyutta değerlendirilmelidir: algılanan kalite ve ün. Bu boyutlardan ilki, kurumun sunduğu ürün ya da hizmetin kalitesiyle ilgili algıyı yansıtırken; ikincisi, kurumun zihinsel çağrışım gücünü ve hafızalardaki yerini temsil etmektedir (Bahar, 2019:227).

Barnett, Jermier ve Lafferty (2006), 49 akademik çalışmayı inceleyerek kurumsal itibar tanımlarını üç temel gruba ayırmışlardır:

- farkındalık olarak itibar
- değerlendirme olarak itibar
- varlık olarak itibar

Birinci grup olan “farkındalık olarak itibar”, kurumsal itibarı tanımlarken, gözlemcilerin ya da paydaşların bir firmaya dair genel bir farkındalığa sahip olduğunu belirten ancak bu farkındalığa dayalı herhangi bir yargı içermeyen tanımları kapsamaktadır. Bu kümede kurumsal itibarı tanımlamak için en sık kullanılan terim “algı”dır. İkinci grup, bu örnekte en yaygın olan gruptur ve itibarı “değerlendirme” olarak ele alır. Gözlemcilerin ya da paydaşların bir firmanın durumu hakkında bir değerlendirme sürecine katıldığını ifade eden terim ve tanımlamaları içerir. Bu tanımlar arasında kurumsal itibar; bir yargı, bir tahmin, bir değerlendirme ya da bir ölçüm olarak tanımlanmıştır. Üçüncü grup, "varlık" olarak adlandırılmıştır ve itibarı işletme açısından değeri ve önemi olan bir unsur olarak ele alan tanımları kapsar. Bu grup kurumsal itibar, kavramını bir kaynak, finansal veya ekonomik bir varlık şeklinde tanımlar. Barnett, Jermier ve Lafferty (2006), bu çalışmanın sonucunda kurumsal itibarı, “Gözlemcilerin, zaman içinde şirkete atfedilen finansal, sosyal ve çevresel etkilere ilişkin değerlendirmelere dayanarak bir şirket hakkında oluşturdukları kolektif yargılar,” olarak tanımlamıştır. Chun (2005) itibarı; müşterilerin, çalışanların, tedarikçilerin, yatırımcıların ve toplumun bir bütün olarak kurum hakkında geliştirdiği izlenimlerin bütünü olarak tanımlar. Köse ve Çakır’a (2021) göre ise kurumsal itibar, artık yalnızca ürün kalitesi değil; aynı zamanda etik duruş, sosyal katkı ve duygusal bağ kurabilme kapasitesiyle de şekillenmektedir. Bu çok boyutlu yapı, kurumlar açısından yalnızca iletişimle değil aynı zamanda yönetim, finans, pazarlama ve insan kaynakları gibi tüm kurumsal fonksiyonlarla doğrudan ilişkilidir. Kurumsal itibarı sağlayan temel unsurlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Yıldırım, 2010:56):

- Kurumun değerleri, kimliği ve çalışanlar tarafından sahiplenilmesi,
- KSS politikaları,
- Yaptıklarına inanan ve işini sahiplenen CEO.

Güçlü kurumsal değerler ve üzerine inşa edilmiş kurumsal kimlik yapısı olumlu itibara giden yolu açar. Ancak öncelikli olarak bu yapının kurulup, sahiplenilmesi ve kulanması kurum çalışanlarına aittir (Yıldırım, 2010:56).

Kurumsal sosyal sorumluluk, işletmelerin kendi çıkarları yanında toplumların refahlarını koruması ve geliştirmesi öngörülen uygulamalardır (Peltekoğlu, 2022:200). Dolayısıyla bu uygulamalar paydaşları nezdinde olumlu algılara sahip olmalarını destekler. Kurumlar çoğu zaman liderleri ya da benimsedikleri yönetim yaklaşımlarıyla özdeşleşir. CEO'lar kurumların kamuoyundaki en görünür temsilcileri olarak karşımıza çıkar. Aldıkları kararlar ve sergiledikleri tutumlar aracılığıyla kurumun vizyonunu şekillendirir, kültürünü oluşturur ve temel değerlerini dışa yansıtırlar (Yıldırım, 2010:62). Bu yönleriyle yalnızca yatırımcılar üzerinde değil, tüm paydaşlar üzerinde önemli bir etki gücüne sahiptirler.

Kurumların paydaşları nezdinde kazandığı saygı ve güven, itibarı inşa ederek kuruma rekabet avantajı kazandırır. Olumlu bir itibar; yatırımcıları şirketin menkul kıymetlerine, müşterileri ürünlerine ve çalışanları ise iş olanaklarına çeker. Kurumsal itibarı güçlü olan kurumlar pazarlama faaliyetlerini rakiplerine göre daha az maliyetle yürütebiliyor; dağıtım kanalları ile pazarlıklarında daha iyi sonuçlar alabiliyorlar; yeni müşteri edinme veya eski müşterilere yeni ürünler sunmada daha başarılı olabiliyorlar ve rakiplerinden gelecek tehditlere karşı koyabilmek için müşterilerini kaybetmeksizin zaman kazanıyorlar (Argüden, 2003:5).

Sonuç olarak kurumsal itibar, bir kurumun yalnızca gerçekleştirdiği faaliyetlerle değil, bu faaliyetlerin iç ve dış paydaşlar tarafından nasıl algılandığı ve bu algının ne ölçüde yönetilebildiğiyle doğrudan ilişkilidir. Bu yönüyle itibar, sabit bir kavram olmaktan çıkarak, bağlama duyarlı, sürekli dönüşen ve yönetilmesi gereken bir stratejik değer haline gelir.

Kurum itibarı şirketler için ekonomik bir değer taşır çünkü taklit edilmeleri zordur. Rakipler, bu itibarı oluşturan özgün unsurları ve karmaşık süreçleri birebir kopyalayamaz. Bu nedenle, itibar rekabet avantajı sağlayan önemli bir kaynaktır. Bu görelî avantajın sürdürülebilmesi ise, şirketin yansıttığı imajların kurum kimliğiyle ne ölçüde örtüştüğünü ve bu kimliği ne derecede pekiştirdiğini devamlı olarak yönetmeye bir bağlılık gerektirir (Fombrun, 2018:550).

İtibarın bu çok katmanlı yapısı, onu kurum kimliği ve kurum imajı gibi çeşitli kavramlarla etkileşim içinde değerlendirmeyi gerekli kılar.

2.2 Kurumsal İtibarın Bileşenleri

Kimlik, bireylerin ve kurumların diğerlerinden ayrışmalarını sağlayan bir unsurdur. Kurumların, rekabet ortamında yerlerini alabilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmelerinin tek koşulu farklılıklarını gösterebilmelidir, bu farklılığın yaratılmasında da kurumların kurum kimlikleri rol oynamaktadır. Kurumsal kimlik, bir kurumun olmazsa olmasıdır. Örgütün karakterini ve değerlerini temsil eder (Yılmaz, Yılmaz, 2010:302). Kimlik, sadece görsel unsurlarla sınırlı olmayan, kurumun temel değerleri, yönetim anlayışı, davranış kodları ve genel duruşunu kapsayan çok katmanlı bir yapıdır; dolayısıyla bir firmanın logosundan, faaliyet ya da sürdürülebilirlik gibi yıllık yayınladığı raporlardan, iç ve dış iletişimden çok daha fazlasıdır. Kurumun kişiliğini ifade eden mesaj ve çağrışımların bütünüdür (Vural, Bat, 2013:88).

Gustavsson'ın (2004:8) tanımında kurumsal kimlik, bir kuruluşun kendisini dünyaya ifade etmek için seçtiği yol olarak karşımıza çıkar. Tıpkı işveren markası gibi, bütün kuruluşların farkında olmasalar dahi bir kimliği vardır. Kurum kimliği, kurumun geçmişten günümüze kadar yapmış olduğu tüm faaliyetleri ve imaj çalışmalarını kapsamaktadır (Görpe, 2001:26). Kimlik sistemleri, bir şirketin tutarlı bir benlik algısı geliştirmesi ve bunu dış dünyaya etkili biçimde iletmesi açısından önemli araçlardır. Doğru şekilde tasarlandığında, şirketin en cazip karakter özelliklerini ortaya koyar ve dış paydaşların şirketin ne yaptığına dair anlayışını artırır. Aynı zamanda, birçok şirketin arkasına saklandığı perdeyi aralamaya yardımcı olarak, şirketin faaliyetlerine, niyetlerine ve performansına yönelik kuşkuculuğu azaltır (Fombrun, 2018:419). Kimlik inşası, kurumların karakteristik niteliklerini ve yetkinliklerini, paydaşların ve hedef kitlenin gözünde etkili biçimde öne çıkarır.

Paydaşlar nezdinde etkili bir öne çıkış sağlayan kimlik kavramı, kurumu farklılaştırmakta ve hatırlanabilir kılmaktadır (Anahtar, 2018: 6). Kurumsal kimliğin, literatürde kavramın ortaya çıkışından itibaren çeşitli tanımları bulunmaktadır.

Balmer ve Riel (1997:30) bu tanımlardan bazılarını aşağıdaki gibi listeler:

- Kurumsal kimlik, bir şirketin kendisini kamuoyuna sunmak için kullandığı tüm yolların bütünüdür.
- Kurumsal kimlik, şirketin kişiliğinin somut bir yansımasıdır. Kurumsal kimlik, şirketin kim olduğunu, hangi alanda faaliyet gösterdiğini, kendisini nasıl gördüğünü ve dolayısıyla dünyanın onu nasıl algıladığını görsel olarak ifade etme biçimidir.
- Kurumsal kimlik, bir şirketin hedef kitlelerine kendisini tanıtmak için kullandığı görsel ve görsel olmayan araçların toplamıdır.
- Kurumsal kimlik, şirketin çalışanlarına, müşterilerine, sermaye sağlayıcılarına ve genel kamuoyuna kendisini tanıtmak için kullandığı tüm yöntemlerin bütünüdür.

Günümüzde kurumsal kimliğin temelini dört ana kavram oluşturur. Bunlar kurum felsefesi, kurumsal davranış, kurumsal dizayn ve kurumsal iletişimdir. Kurumsal kimlik bu kavramların hem bileşimi hem de bu unsurlar arasındaki etkileşim olarak değerlendirilmektedir (Karsak, Şekerci, 2023:6). Kurumsal kimlik, çalışanlar üzerinde motive edici etkiler yaratarak markanın ve kuruluşun hedef kitleler tarafından olumlu algılanmasını ve saygın görülmesini sağlar (Kotler, 2006:3). Potansiyel çalışanlar bağ kurabildikleri, benzer değerlere sahip oldukları, kişiliklerini geliştirebildikleri, toplumda da güçlü bir algısı olan kurumlarda yer almayı tercih etme eğilimindedir (Tümer, 2024:33). Bu yönüyle kurumsal kimlik hem kurum itibarına hem de işveren markasına katkı sağlar. Okay'a göre (2005) kurum kimliği faaliyetlerinin sonucunda meydana gelen durum ise o kurumun, işletmenin kurum imajını oluşturmaktadır. Olumlu bir imajın oluşturulmasında doğru yönetilmiş bir kurum kimliğinin etkisi büyüktür (Karsak, 2009:115).

İmaj, kişisel becerileri ve kişiye ilişkin tüm algıların bütünüdür (Vural, Bat, 2013:121). İmaj, bir kişi veya işverenin diğer kişilerce veya işverenlerce olumlu veya olumsuz olarak algılanan, zihinlerinde çağrışım yaptıran olgulardır (Gümüş 1995:124).

Kurumsal imaj ise kurumsal kimliğin çalışanlar, hedef kitleler ve genel kamuoyu üzerinde bıraktığı izlenimlerin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Okay, 2000:59). Bu kavram genellikle kamu üzerinde yaratılmış imaj ya da kurumsal imaj olarak birbirinin yerine kullanılır (Vural, Bat, 2013:122).

Bir kurumun imajı, ilk bakışta görünenin ötesinde bir anlama sahiptir. Kurumun çalışanlarına karşı tutumu, dış görünümü ve sunduğu hizmetler gibi çeşitli unsurlar bir araya gelerek paydaşların zihinlerinde o kuruma dair bir imaj oluşturur (Karsak, Şekerci, 2023:10). Kurumun hem iç hem de dış paydaşlar nezdinde oluşturacağı imajın tekil ve güvenilir olabilmesi için, sergilenen algının kurumun gerçek yapısıyla tutarlı olması gerekir (Güzelcik, 1999:151). Kurum imajı, çoğu zaman kurumun iletişim faaliyetleri ile inşa edilmeye çalışılsa dahi algının oluşmasında deneyimlerin ve toplumsal yorumların etkisi oldukça büyüktür. Örneğin, bir şirketin reklamlarında inovatif ve çevreci bir duruş sergilemesi, kurumun bu yönde algılanmasını garanti etmez. Eğer bu duruş kurumun iç yapısıyla ya da çalışan deneyimiyle çelişiyorsa, oluşan imaj zayıf ve geçici kalacaktır. İmaj, kurum müşterilerinin psikolojik süreçleri üzerinde üç işleve sahiptir (Christensen, Askegaard, 2001:305):

- Bireylerin bilgi işleme sürecindeki belirsizlik ve karmaşıklığı azaltmalarına yardımcı olan bir basitleştirici unsur işlevi görerek,
- Karar verme sürecinde düşük katılıma yönelik sezgilerin bir seçimi olarak,
- Negatif imaj durumunda daha fazla psikolojik etkiyi engelleyen bir eşik bekçisi olarak.

Olumlu bir kurumsal imaj, kurumu paydaşları nezdinde avantajlı bir konuma getirecektir. Stratejik olarak yönetilmesi gereken bu süreç sonucunda oluşan olumlu imaj müşterilere şirketin sunduğu kalite düzeyi hakkında genel bir bilgi sunarak satın alma aşamasındaki tereddütleri azaltmaktadır (Bataineh, 2015:126). Ayrıca güçlü ve güven veren bir kurumsal imaja sahip işverenler, yalnızca ürünlerine olan talebi artırmakla kalmayıp, aynı zamanda nitelikli iş gücünü cezbetme konusunda da önemli bir rekabet üstünlüğü sağlamaktadır (Yalçın, Ene, 2015:116-118).

Kurumsal imaj ile işveren markası arasında güçlü bir bağ bulunmaktadır; işveren markası imajı, çoğu zaman kurumsal imajın tamamlayıcı bir bileşeni olarak değerlendirilir (Tümer, 2024: 31). İşveren marka imajı, kurumun bir işveren olarak gerçekleştirdiği kurumsal faaliyetlerin ve niteliklerin dış çevresine yansımasıdır (Çelik, 2018: 19). Kurum imajı ve kurum itibarı kavramları, imajın kamuoyunun bir kuruma dair en güncel inancını yansıtmasına karşın; itibarın, zaman içinde kurumun niteliklerine yönelik oluşmuş, ne yaptığına ve nasıl davrandığına odaklanan değer temelli bir yargıyı ifade etmesiyle birbirinden ayrılır. Bir kurum hakkında doğrudan deneyim sahibi olmadan da bir imaj oluşturmak mümkündür. Oysa daha derin bir kavram olan itibar, çoğunlukla deneyime dayalı bir temele oturur (Chun, 2005:96).

2.3 Kurumsal İtibar Yönetimi

Kurumsal itibar, bir şirketin hem iç hem de dış paydaşları tarafından sahip olunan algılardır. Olumlu, kalıcı ve dayanıklı bir itibar kazanmak, yöneticilerin şirketin paydaşlarıyla güçlü ilişkiler kurmaya ve sürdürmeye ciddi yatırımlar yapmasını gerektirir. Bu süreç, şirketin dört ana paydaşı olan çalışanlar, yatırımcılar, müşteriler ve toplumla olan ilişkilerinin ölçülmesini ve izlenmesini sağlayacak uygulamaları da kapsar (Fombrun, 2018:125). Kurumsal itibar yönetimi, kurumların paydaşların zihinlerinde ayırt edici, olumlu bir yer edinebilmeleri için izlenecek stratejilere karar verilmesi sürecidir (Özpınar, 2008:64). Aynı zamanda kurumsal itibar yönetimi, özenli ve stratejik bir yaklaşım gerektiren karmaşık bir süreçtir. Somut bir ürünün yönetimi değildir, bireylerin duygu, algı ve tutumlarına dayalı öznel değerlendirmelerle ilgilidir. İnsanlar sadece gerçeklere değil, doğru olmasına bakılmaksızın algılarına da dayanarak karar verirler (Fombrun, van Riel, 2004:2). İtibar, doğrudan oluşturulan bir unsur değildir. Zamanla kazanılan bir değerdir ve yalnızca halkla ilişkiler faaliyetleri ya da iletişim kampanyaları yoluyla inşa edilemez. Soyut bir kavram olan itibar, her zaman nesnel gerçeklere dayanmak zorunda olmayan, kişisel yargıların bir yansımasıdır. Şirketlerin geçmişte oluşturdukları itibar, gelecekteki itibarlarının şekillenmesinde de temel bir rol oynar (Fombrun, Shanley, 1990:234).

Kadıbeşegil (2006:174) itibar yönetimini, toplumun genelinde, müşterilerimizde ve çevremizde nasıl algılanmakta olduğumuzu, kurumumuzun hangi özellikleriyle tanınmak istediğini içeren faaliyetlerin yürütülmesi temeline dayanan bir yönetim disiplini olarak tanımlar ve bu süreç ile ilgili bazı ana başlıkları şu şekilde sıralar:

- Kurum vizyonunun benimsenmesi, kurum kültürünün ve değerlerinin tanımlanması,
- Etik ilkeler doğrultusunda şeffaf ve hesap verebilir uygulamaların hayata geçirilmesi,
- Şeffaflık ilkesine uygun yönetim anlayışının benimsenmesi ve uluslararası muhasebe standartlarının uygulanması,
- Çalışan memnuniyetine önem verilmesi ve çalışanların kariyer gelişimini destekleyen politikaların oluşturulması,
- Müşteri odaklılık anlayışının benimsenmesi ve müşteri memnuniyetinin sağlanmasına yönelik stratejilerin geliştirilmesi,
- Araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin desteklenmesi ile yenilikçilik kapasitesinin güçlendirilmesi,
- Ekonomik, sosyal ve çevresel sürdürülebilirliğe ilişkin uygulamaları kapsayan üçlü raporlama sisteminin oluşturulması.

İtibar yönetimi, kurumsal itibarı korumayı, güçlendirmeyi ve sürdürülebilir kılmayı sağlayan bileşenlerin yönetilmesidir. İtibarın ölçülmesi, denetlenmesi ve yönetilmesi gerekir. Kuyucu (2003), itibar yönetiminin amaçlarını aşağıdaki gibi özetler:

- Kurum itibarını yönetecek çalışanların belirlenmesi,
- Kurumun rakipleri karşısında güvenilir ve görünür hale getirilmesi,
- Kurumsal marka kimliğinin inşa edilmesi ve sürekli olarak güçlendirilmesi,
- Hem iç hem de dış paydaşlarda olumlu duygusal bağların kurulması ve bu algının sürdürülebilir kılınması,

- İtibarı zedeleyebilecek olası risklerin önceden tespit edilerek önlenmesi, eş zamanlı olarak sosyal sorumluluk, eğitim ve etkinlik gibi faaliyetlerle kurumun güncelliğinin korunması ve itibara katkıda bulunulması,
- Tüm iletişim kanallarının stratejik, hedef kitleye uygun ve etkili biçimde yönetilmesi,
- Kurumla ilgili bilgilerin zamanında, doğru ve eksiksiz biçimde paydaşlara iletilmesi.

Kurum itibarının sürdürülebilir şekilde yönetilebilmesi için, iç ve dış paydaşlarla güçlü ilişkiler kurulması, stratejik iletişim faaliyetlerinin yürütülmesi ve kurumun güvenilir, görünür bir marka kimliğiyle öne çıkması önemlidir. Aynı zamanda olası itibar risklerinin önceden tespit edilerek önlenmesi, sosyal sorumluluk ve benzeri güncel faaliyetlerle desteklenmesi gerekmektedir. Bu süreç, kurumu temsil edecek doğru kişilerin belirlenmesini ve bilgi akışının şeffaf ve zamanında sağlanmasını da içermektedir. İtibar yönetimi sürecinde kurumlar, çeşitli risklerle karşı karşıyadırlar. Argüden'e (2003) göre itibar açısından önemli risk alanları şunlardır:

- İşçi ve çevre sağlığının çalışma şartları sonucunda zarar görmesi,
- Tüketicie ulaşan ürünün beklenmedik etkilerinin sorun yaratması,
- Ürünün üretim süreçlerinde yaşanan hatalar sebebiyle ürünlerin geri toplanması,
- Kurumsal yönetim konusundaki problemler,
- Etik olmayan davranışların gün yüzüne çıkması,
- Ürün ve hizmetler için satış sonrası servis sağlanamaması,
- Hükümet politikalarının değişmesi.

Kurumların bütün risk alanları için hazırlık yapmaları ve kurum içi politikaları bu doğrultuda düzenlemeleri gerekir. Kurumsal itibarının doğru ve güçlü şekilde yöneten kurumlar, paydaşları ve kamuoyu nezdinde olumlu bir algıya sahip olabilecek ve rekabet avantajına sahip olabilecektir.

Güçlü bir kurumsal itibarın kurumlara; finansal açıdan, pazar payı açısından ve insan kaynakları açısından değer kattığı görülmektedir (Uğursoy, 2015:27). Fombrun'un (2018) yaklaşımına göre kurumsal itibar yönetimi, mevcut kimliğinin, imajının ve itibarının analizi, şirketin ulaşmak istediği gelecekteki durumu tanımlayan; eğilimlerin, planların ve rekabet pozisyonunun stratejik bir analizi ve gelecekteki duruma geçiş sürecini yönetmeye yönelik planlarının gözden geçirilmesinden oluşur.

Birinci aşamada mevcut durum teşhis edilmelidir. Bu aşamada, tüm paydaşların zihninde kurum ile ilgili var olan algılar değerlendirilir. Bu kapsamda üç alt başlık öne çıkar:

- Kimlik analizi: Kurumun kendini ifade etme biçimleri yani reklamlar, logolar, yazılı materyaller ve fiziksel ortamlar gibi iletişim unsurları sistemli biçimde incelenerek, kurumun içsel kimlik algısıyla dışa yansıttığı kimlik arasında bir tutarlılık olup olmadığı değerlendirilir.
- İmaj analizi: Kurumun çalışanlar, müşteriler, yatırımcılar ve toplum gibi paydaşlar nezdindeki algısı ölçülür. Hangi alanlarda güçlü ya da zayıf bulunduğu, hangi rakiplerle kıyaslandığı ve hangi iş alanlarının daha fazla dikkat çektiği belirlenir.
- Tutarlılık analizi: Kurumun içsel kimliği ile dış paydaş algıları arasında ne derece uyum olduğu sorgulanır ve algılarda çelişkiler veya örtüşmeler olup olmadığı analiz edilir.

İkinci aşamada, kurumun stratejik hedefleri doğrultusunda ulaşmak istediği itibari konumu belirlenir. Bu süreçte sektör dinamikleri, rekabet ortamı, rakiplerin itibarı ve paydaş beklentileri dikkate alınarak yönetim kadrosu tarafından ortak bir vizyon oluşturulur. İtibarın uzun vadeli ve sürdürülebilir olması için bu aşamada ciddi zaman, kaynak ve enerji yatırımı gereklidir. Üçüncü ve son aşamada ise mevcut durum ile hedeflenen itibar arasındaki boşluğun nasıl kapatılacağına odaklanır. Bu süreçte kurum içi iletişim hayati önem taşır. Çalışanların katılımı sağlanarak ortak kimlik anlayışı geliştirilmeli ve paydaşlara yönelik mesajlar bütünlük içinde iletilmelidir. Ayrıca kurumsal kimlik uygulamalarının yaygınlaştırılması için eğitimler, görsel standartlar ve izleme mekanizmaları devreye sokulmalıdır. Etkili bir geçiş yönetimi sayesinde kurum, iç ve dış paydaşlarda güçlü ve kalıcı bir itibar inşa edebilir.

Kurumsal itibarın ne kadar güçlü ya da güçsüz olduğunun görülmesi ve kuruma rekabet avantajı sağlayacak doğru politikaların yürütülebilmesi itibarın ölçülmesini mecburi kılar.

2.4 Kurumsal İtibar Ölçümü

Kurumsal itibar, soyut, algılara dayalı ve çok boyutlu doğası sebebiyle ölçülmesi güç bir unsurdur. Güçlüğüne rağmen, kurumların paydaşları nezdinde nasıl görüldüğü ve algılandığını ölçmesi, kurumsal itibar yönetiminin ayrılmaz bir parçasıdır. Özellikle kurumsal itibarın farklı disiplinlerin bakış açısıyla ortaya konması, çeşitli kurumsal itibar ölçüm model ve yöntemlerini ortaya çıkarmıştır. Ekonomistler için itibar, bir şirketin muhtemel davranışlarına dair ipuçları veren özelliklerdir. Stratejistler açısından itibar, rakipler için bir bariyer ve rekabet avantajının kaynağıdır. Muhasebeciler için itibar, piyasada değeri dalgalanan maddi olmayan bir varlık, bir tür şerefiye ‘‘goodwill’’ olarak değerlendirilir. Pazarlamacılar ise itibarı, sadık müşteriler çekme gücüne sahip algısal bir varlık olarak görür. Organizasyon araştırmacıları için ise itibar, bir şirketin kimliğinden doğan bir sonuçtur; şirketin ne yaptığı, bunu nasıl yaptığı ve bu sürecin dışa yansımalarının kristalleşmiş halidir (Fombrun vd., 1999:241).

Smith ve diğerleri (2010:206), sağlam teorik yapılar bulundurmasına rağmen evrensel olarak kabul edilen bir kurumsal itibar ölçümünün mevcut olmadığını belirtir. Kadıbeşgil’e göre (2006:100), kurumların itibarlarını ölçmeleri için iki temeli belirlemeleri gerekir; itibar bu kurumlar için ne ifade ettiği ve itibarların hangi paydaşlar nezdinde ölçümleneceği. Bu temeller belirlendikten sonra ise karşımıza kurumsal itibarı ölçmek için çeşitli yöntemler çıkar.

İtibarın en köklü ölçüm yollarından biri medya tarafından yapılan sıralamalarıdır (Chun, 2005:99). Fortune dergisinin 1983 yılında yayınlamaya başladığı AMAC (America’s Most Admired Companies) Amerika’nın En Beğenilen Şirketleri araştırması bu ölçümlerin ilk örneklerindendir. Bu araştırmada, kurumlar sekiz farklı boyutta üst yöneticiler tarafından anket usulüyle değerlendirilmiştir (Chung, 2005:99).

- Finansal sağlamlık,
- Uzun vadeli yatırım değeri,
- Şirket varlıklarının etkin kullanımı,

- Yenilikçilik,
- Şirket yönetiminin kalitesi,
- Ürün ve hizmetlerin kalitesi,
- Yetenekli çalışanları çekme, geliştirme ve elde tutma becerisi,
- Sosyal sorumluluk bilinci.

Bu araştırma, küreselleşmenin etkilerinin yoğunlaşmasıyla birlikte 1997'den itibaren Korn Ferry ve Fortune dergisi iş birliğiyle WMAC (World's Most Admired Companies) Dünyanın En Beğenilen Şirketleri araştırmasına evrilmiş ve her yıl yayınlamaya devam etmektedir. En güncel araştırma olan 2025 yılı araştırmasında en beğenilen şirketleri belirlemek amacıyla Korn Ferry ve Fortune dergisi, üst düzey yöneticiler, yönetim kurulu üyeleri ve sektör analistlerinden oluşan katılımcılara şirketleri dokuz kriter doğrultusunda değerlendirmelerini istemektedir. Bu kriterler; yatırım değeri, yönetim kalitesi, ürün ve hizmet kalitesi, sosyal sorumluluk anlayışı ve yetenekli çalışanları cezbetme kapasitesi gibi unsurları kapsar. Bir şirketin bu listeye dahil edilebilmesi için, sektör bazlı yapılan değerlendirmelerde puanının kendi sektöründeki şirketler arasında ilk yarıda yer alması gerekir. Araştırma kapsamındaki 600'ün üzerinde şirket ve 3720 katılımcıyı 29 ülkeden temsilciler ve 51 farklı sektörden şirketler oluşturmaktadır. Listenin ilk 10 şirketi sırasıyla: Apple, Microsoft, Amazon.com, Nvidia, Berkshire Hathaway, Costco Wholesale, JPMorgan Chase, Walmart, Alphabet ve American Express olmuştur (Korn Ferry, 2025).

TIME dergisi ve Statista iş birliğiyle 2023 yılında ilk kez yayınlanan "World's Best Companies" Dünyanın En İyi Şirketleri araştırması ise küresel ölçekte en yüksek performansı gösteren şirketleri belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda yürütülen kantitatif çalışmada, şirketler üç temel boyut çerçevesinde değerlendirilmiştir:

- Çalışan Memnuniyeti,
- Gelir Artışı,
- Sürdürülebilirlik (ESG).

Araştırmanın ilk boyutu olan çalışan memnuniyeti, doğrulanmış çalışanların katılımıyla gerçekleştirilen kapsamlı anket çalışmaları aracılığıyla değerlendirilmiştir.

58 ülkede yaklaşık 150.000 çalışandan elde edilen veriler; şirket imajı, çalışma atmosferi, iş koşulları, maaş memnuniyeti ve eşitlik gibi değişkenleri içermektedir. Değerlendirmeler, hem çalışanların kendi şirketlerine yönelik görüşleri hem de başka şirketlere ilişkin öneriler biçiminde alınmıştır. İkinci boyut olan gelir artışı, Statista'nın gelir veri tabanı aracılığıyla ölçülmüştür. Şirketlerin değerlendirmeye dahil edilebilmesi için 2022 yılında en az 100 milyon ABD doları gelir elde etmiş ve 2020–2022 döneminde pozitif bir büyüme göstermiş olmaları gerekmektedir. Analiz sürecinde hem mutlak büyüme oranı hem de göreceli büyüme oranı dikkate alınmıştır. Üçüncü boyut olan sürdürülebilirlik, çevresel, sosyal ve yönetişimsel göstergeler temelinde değerlendirilmiştir. Çevresel göstergeler kapsamında karbon emisyon yoğunluğu, emisyon azaltım oranı ve CDP “Carbon Disclosure Project” puanı ele alınırken, sosyal göstergelerde yönetim kurulundaki kadın oranı ve şirketin insan hakları politikasına sahip olup olmamasını ele alınmıştır. Yönetişim göstergeleri ise Global Reporting Initiative (GRI) standartlarına uygun olarak yayınlanmış kurumsal sosyal sorumluluk raporlarının varlığı ve şirketin yolsuzlukla mücadele politikalarının mevcudiyeti üzerinden değerlendirilmiştir.

Toplanan tüm veriler, standartlaştırılmış bir puanlama modeli içerisinde eşit ağırlıklı olarak birleştirilmiş ve H-her şirket için toplamda 100 puan üzerinden nihai bir skor oluşturulmuştur. Araştırmanın ilk yılı olan 2023 listesi, en yüksek puanı alan 750 şirketi kapsar. Listenin ilk 10 şirketi sırasıyla: Microsoft, Apple, Alphabet, Meta Platforms, Accenture, Pfizer, American Express, Electricite de France, BMW Group ve Dell Technologies olmuştur (TIME, 2023). Listenin en güncel versiyonu olan 2024 yılı araştırmasında ise, 2024 yılı itibarıyla dünyanın en iyi 1.000 şirketini belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın ilk boyutu olan çalışan memnuniyeti, dünya genelinde yürütülen kapsamlı anket çalışmalarıyla değerlendirilmiştir. Bu boyut, çalışanların şirketlerini doğrudan veya dolaylı olarak tavsiye etme eğilimlerinin yanı sıra; işyerinde mutluluk, anlamlı iş yapma hissi, şirket atmosferi ve çalışanların güçlendirilmiş hissetme düzeyleri gibi kriterleri kapsamaktadır. Microsoft ve Alphabet gibi şirketlerin bu alanda üst sıralarda yer alması, çalışan deneyimine yaptıkları yatırımın bir yansıması olarak değerlendirilmektedir. İkinci boyut olan gelir artışı, şirketlerin son dönemdeki finansal performansları üzerinden değerlendirilmiştir.

Statista'nın gelir veri tabanı kullanılarak, şirketlerin son mali yıldaki gelir büyüme oranları analiz edilmiştir. Örneğin, Microsoft bir önceki yıla kıyasla gelirlerinde %22'lik artış göstererek bu boyutta üst sıralarda yer almıştır. Değerlendirmede hem mutlak gelir artışı hem de bu artışın sürdürülebilirliği dikkate alınmıştır. Üçüncü boyut olan sürdürülebilirlik ise şirketlerin çevresel, sosyal ve yönetim performansları doğrultusunda analiz edilmiştir. Bu kapsamda, karbon emisyonlarının azaltılması, geri dönüştürülmüş malzeme kullanımı, yönetim kurulunda cinsiyet eşitliği gibi göstergeler dikkate alınmıştır. Apple bu boyutta en yüksek puanı alarak çevresel taahhütleri ve yönetim yapısındaki kapsayıcılığı ile dikkat çekmiştir. Şirketin 2030 yılına kadar karbon nötr olma hedefi ve yönetim kurulundaki kadın-erkek eşitliği bu başarısına katkı sağlamıştır. Tüm veriler, standartlaştırılmış ve eşit ağırlıklı bir puanlama modeli çerçevesinde değerlendirilmiş; her bir boyut eşit oranla toplam puana yansıtılmıştır. Her şirket için maksimum 100 puan üzerinden hesaplanan nihai skor doğrultusunda, en yüksek puanı alan 1.000 şirket "World's Best Companies 2024" Dünyanın En Beğenilen Şirketleri 2024 listesinde yer almıştır. 2024 listesinin ilk 10 şirketi sırasıyla: Apple, Accenture, Microsoft, BMW Group, Amazon, Electricite de France, American Express, Meta Platforms, Siemens ve JPMorgan Chase olmuştur (TIME, 2024).

Türkiye'de bu anlamda yürütülen araştırmaların başında ise Capital dergisi tarafından ZENNA Danışmanlık şirketi ile yürüttüğü "Türkiye'nin En Beğenilen Şirketleri" araştırması gelir. 2024 yılında 25'incisi gerçekleştirilen araştırma, Eylül–Kasım ayları arasında online (CAWI) anket yöntemiyle uygulanmış ve 64 farklı sektörden, 523 şirketi temsilen 1.500 üst düzey yöneticinin katılımıyla tamamlanmıştır. Katılımcılardan kendi şirketlerini hariç tutarak hem genel hem de sektör bazlı en beğendikleri şirketleri belirtmeleri istenmiş, kendi şirketini belirten yanıtlar geçersiz sayılmıştır. Araştırmaya sektörlerin en az %70'ini temsil eden şirketlerin katılımı sağlanmış; her şirketten eşit sayıda katılımcı olması gözetilerek örnekleme dengesi korunmuştur. Değerlendirme sürecinde yalnızca hangi şirketlerin öne çıktığı değil, bu başarıyı hangi performans göstergeleri ile elde ettikleri de analiz edilmiştir.

Kurumsal itibarı şekillendiren başlıca kriterler arasında:

- Çalışanına değer vermesi,
- Güvenilir bir şirket olması,
- Çalışan memnuniyeti,
- Ürün ve hizmet kalitesi,
- Ekonomiye ve bölgeye katkı,
- Finansal sağlamlık,
- Bilgi ve teknoloji yatırımları yer alır.

Katılımcı algılarına göre özellikle çalışan hakları, yönetim kalitesi ve çalışan memnuniyetinin önümüzdeki yıllarda daha da kritik performans alanları haline gelmesi beklenmektedir. Öte yandan, son yıllarda sosyal sorumluluk ve iletişim yönetimi gibi kriterlerin puan kaybetmesi dikkat çekici bulunmuş; bu durumun ekonomik ve sosyal kriz koşullarında kurumların toplumsal sorumluluğa dair yaklaşımlarını yeniden gözden geçirmesi gerektiğine işaret ettiği vurgulanmıştır. 2024 yılı sonuçlarına göre Koç Holding genel sıralamada zirvedeki yerini korurken, Arçelik, İş Bankası, Eczacıbaşı Topluluğu, THY ve Unilever gibi şirketler ilk sıralarda konumlanmıştır. Listede yer alan ilk 10 şirket sırasıyla: Koç Holding, Arçelik, İş Bankası, Eczacıbaşı Topluluğu/Türk Hava Yolları, Unilever, Garanti BBVA, Trendyol, Borusan Holding, Şişecam ve Amazon olmuştur.

ZENNA Araştırma Genel Müdürü Nuray Koçik, “Çalışan haklarını koruyan, onları daha güçlü konumlandıracak çalışan odaklı stratejiler, yönetim kalitesi ve sürdürülebilir sosyal politikalara odaklanmak önümüzdeki yıl şirketler için fark yaratmada en etkili kriterler olacak. Tabii ki bu da güçlü ve çift taraflı iletişim yönetimiyle yapılmalı.” yorumuyla işveren markasının kurumların itibarına etkisine vurgu yapmıştır (Capital, 2024).

Araştırma sonuçlarına göre 2024 yılının “en beğenilen” şirketleri aşağıdaki gibidir:



Görsel 2.1: İş Dünyasının En Beğenilen Şirketleri 2024 (Capital Dergisi)

(<https://www.capital.com.tr/haberler/tum-haberler/is-dunyasinin-en-begenilen-sirketleri-aciklandi>) Erişim Tarihi: 02.03.2025

Bu tez kapsamında yürütülen saha araştırması doğrultusunda, Capital Dergisi tarafından yayımlanan “İş Dünyasının En Beğenilen Şirketleri” listesinin 2024 yılına ait versiyonunda ilk 20 sırada yer alan kurumların işveren markası süreçlerinden sorumlu yöneticileriyle yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu görüşmeler aracılığıyla, söz konusu şirketlerin işveren markası stratejilerini nasıl kurguladıkları, bu stratejilerin kurum itibarıyla nasıl ilişkili olduğu ve algısal başarıya katkı sağlayan uygulamaların nitelikleri derinlemesine analiz edilmiştir.

Türkiye’de öne çıkan bir diğer araştırma ise, Türkiye İtibar Akademisi tarafından geliştirilen Türkiye İtibar Endeksi’dir (TİE). Araştırma, 2011 yılından bu yana markaların toplum nezdindeki güvenilirlik ve itibar düzeylerini ölçmeyi amaçlayan kapsamlı bir araştırma olarak öne çıkmaktadır. İlk yıllarında yüz yüze görüşme yöntemiyle yürütülen araştırma, 2015 yılından itibaren bilgisayar destekli telefonla görüşme (CATI) yöntemiyle gerçekleştirilmekte ve bu yöntemle saha verilerinin ülke geneline temsil gücü yüksek biçimde toplanması sağlanmaktadır. Araştırma, Türkiye İstatistik Kurumu’nun “Türkiye Örnekleme” olarak kabul ettiği NUTS2 düzeyinde 26 bölgeyi kapsayan, tabakalı örnekleme modeliyle yürütülmektedir. Yıldız Teknik Üniversitesi İstatistik Bölümü tarafından akademik denetimi yapılan araştırma, yaş, cinsiyet, eğitim ve gelir gibi demografik faktörleri dikkate alan dengeli bir örnekleme dayanmaktadır. TİE kapsamında geliştirilen “TİE-Rep İtibar Modeli”, yalnızca uluslararası ölçüm kriterlerine değil, aynı zamanda Türkiye’nin kültürel değerlerine ve toplumun özgün algı yapısına uyarlanmış özgün bir model olarak karşımıza çıkar. Modelde sekiz temel parametre ölçülür:

- Tanınırlık,
- Beğeni,
- Güven,
- Satın alma eğilimi,
- Memnuniyet,
- Tavsiye,
- Elçilik,
- Gönüldaşlık.

Birinci boyut olan tanıma boyutunda, markanın toplum nezdindeki bilinirlik düzeyi ölçümlenmekte ve bir şirketin itibarlı kabul edilebilmesi için öncelikle tanınır olması gerektiği varsayımından hareket edilmektedir. Ardından gelen beğeni boyutu, kamuoyunun söz konusu markaya ilişkin genel değerlendirmesi ile ilgilidir. Bu boyutta markanın hangi oranda olumlu duygular uyandırdığı belirlenmektedir. Güven boyutu ise bireylerin şirketin ürün, hizmet ve genel duruşuna yönelik güven düzeyini ölçerken; satın alma eğilimi, bu güvenin ve algının somut bir tercihe dönüşüp dönüşmediğini analiz etmeye yöneliktir. Tatmin boyutu, markayla doğrudan etkileşime geçmiş bireylerin ürün ya da hizmet deneyimleri sonucunda yaşadıkları memnuniyet düzeyine odaklanmaktadır. Bununla birlikte, tavsiye etme eğilimi, mevcut müşterilerin markayı çevresindeki potansiyel tüketicilere ne ölçüde önerdiğini belirlemekte; bu parametre hem sadakati hem de markaya duyulan güveni yansıtan dolaylı bir göstergedir. Elçilik ise bu ilişkinin bir adım ötesine geçerek, tüketicinin markayı gönüllü biçimde temsil etme, onunla özdeşleşme ve kamusal alanda savunma eğilimini ölçmektedir. Son olarak, gönüldaşlık boyutu, birey ile marka arasında doğrudan bir ilişki bulunmasa dahi, markanın toplum nezdinde oluşturduğu sembolik değer sayesinde bireylerin marka ile karşılıksız, duygusal bir bağ kurma eğilimini ölçmektedir (İtibar Akademisi, 2025).

2025 yılında 14'üncüsü gerçekleştirilen Türkiye İtibar Endeksi araştırması, 10 Aralık 2024 – 10 Ocak 2025 tarihleri arasında gerçekleştirilmiş ve bu süreçte 26 bölgedeki 78 ilde, 12.000 kişiyle yaklaşık 100.000 dakikalık telefon görüşmesi yapılmıştır. Gıdadan akaryakıt, bankacılıktan elektronik eşyaya kadar 35 farklı sektörde faaliyet gösteren markaların toplumsal itibar düzeyleri, katılımcılara yöneltilen 60 adet yardımsız ve yönlendirmesiz soruyla ölçülmüştür. Örneklemde %50 kadın ve %50 erkek katılımcı dengesine, yaş ve gelir gruplarının temsil gücüne özen gösterilmiştir. Araştırma bulguları, markaların güven, bağlılık ve değer üretme kapasitesi üzerinden şekillenen itibara dair halk algısının zaman içindeki değişimlerini görünür kılmaktadır. Listede yer alan ilk 10 marka alfabetik sırasıyla: Arçelik, Hepsiburada, Karaca Home, Kiğılı, Koç Holding, Koton, Trendyol, Ülker, Zara, Zorlu Holding olmuştur (İtibar Akademisi, 2025).

Fombrun ve Shanley (1990), kurumların geçmişte gerçekleştirdikleri faaliyetlerin, mevcut dönem uygulamaları üzerindeki yansımalarını ve bu yansımaların kurumsal itibarın şekillenmesindeki rolünü analiz edebilmek amacıyla bir model geliştirmiş ve bu modeli sekiz kriter üzerinde oluşturmuşlardır.

Sekiz kriter kendi içinde geçmiş dönemin etkisini ve güncel dönemin etkisini belirleyen olarak ikiye ayrılır. Geçmiş dönemin etkisini, ürün çeşitliliği, finansal karlılık, risk, reklam ve sosyal duyarlılık oluşturur. Güncel dönemin etkisini ise, pazar riski ve performansı, medya görünürlüğü, temettü verimi ve kurumsal sahiplik oluşturmaktadır. Kurumun itibar düzeyi, geçmiş ve güncel unsurları içeren sekiz farklı boyut aracılığıyla değerlendirilmektedir. Geçmişte yapılan birçok çalışmanın finansal performansa aşırı odaklanmasını (örneğin medya sıralamalarının ilk örnekleri) eleştiren ve şirket adının bir marka ismi olarak değerlendirilebileceğini fark eden araştırmacılar, itibarı ölçmek için marka değeri kavramını kullanmaya başlamıştır (Chun, 2005:103). Aaker, 1997 yılında yayınladığı makalesinde, marka kişiliği üzerinden kurumsal itibarın ölçümü için metafor yönteminden faydalanır. Yaptığı analizler sonucunda, markaların paydaşlar zihninde beş temel boyut ile temsil edildiğini öne sürer. Bunlar; samimiyet, heyecan, yetkinlik, sofistikelik ve sağlamlıktır (Aaker, 1997:348-349).

Marka Kişiliği				
Samimiyet	Heyecan	Yetkinlik	Sofistikelik	Sağlamlık
• Sıcakkanlı • Dürüst • İçten • Neşeli	• Cesur • Coşkulu • Yaratıcı • Güncel	• Güvenilir • Zeki • Başarılı	• Üst sınıf • Cazibeli	• Doğasever • Dayanıklı

Şekil 2.3: Marka Kişiliği (Aaker, 1997:352)

Kişileştirme yaklaşımı, araştırmalarda katılımcılardan değerlendirilen varlığı (örneğin bir markayı), canlanmış bir insan gibi hayal etmelerini ister.

Katılımcı daha sonra söz konusu varlığın kişiliğini, tıpkı insan kişiliği ölçümlerinde olduğu gibi değerlendirir (Davies & Chun, 2002). Davies, Chun ve Silva bu yaklaşımla (2001), Aaker tarafından geliştirilen marka kişiliği ölçeğini geliştirerek kurumsal kişilik ölçeğini geliştirmiş ve çalışanların etkisini de kapsamalarına dahil etmişlerdir. Ölçek yedi boyuttan oluşur, bunlar: uygunluk, kabiliyet, girişimcilik, şıklık, bencillik/acımasızlık, maskülenlik ve formalitesizliktir. Bu ölçeğin temel amacı, bir kurumun itibarıyla ilişkili olarak, kurumun içsel algılamalarını kurumsal kimlik aracılığıyla, dış çevredeki algılamalarını ise kurumsal imaj yoluyla değerlendirebilmektir (Demir, 2010: 250).

“Reputation Quotient” (RQ) İtibar Ölçeği Modeli, kurumların itibarını ölçümlemek amacıyla Fombrun, Gardberg ve Sever (2000) tarafından geliştirilen çok boyutlu bir araçtır. “Reputation Institute” tarafından 1998 yılında başlatılan ve kurumsal itibarı etkileyen çeşitli faktörleri anlamaya ve ölçmeyi amaçlayan küresel bir çalışmanın ilk ayağı olarak ortaya çıkmıştır (Fombrun vd., 2015:4). Bu ölçeğin temel amacı, kurumsal itibar kavramını çeşitli paydaş gruplarının algılarına dayalı olarak nesnel biçimde değerlendirebilmek ve söz konusu algılar arasındaki farklılıkları tespit edebilmektir. RQ ölçeği, geçmişte geliştirilmiş ancak çeşitli eleştiriler alan ölçüm araçlarının (örneğin, Fortune ve Financial Times sıralamaları) geçerlilik ve güvenilirlik açısından taşıdığı sınırlılıkları aşmak amacıyla tasarlanmıştır. RQ ölçeği, kurumların itibarını altı temel boyut altında incelemektedir (Shamma, 2012:163):

- Duygusal çekicilik,
- Ürün ve hizmet kalitesi,
- Vizyon ve liderlik,
- Sosyal ve çevresel sorumluluk,
- İşyeri ortamı,
- Finansal performans.

Modelin geliştirilme süreci üç aşamalı pilot uygulama ile desteklenmiştir. İlk uygulama havayolu sektöründe gerçekleştirilmiş; ölçeğin kapsamı, anlaşılabilirliği ve güvenilirliği test edilmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda maddeler yeniden düzenlenmiş ve odak grup çalışmalarıyla desteklenmiştir.

İkinci aşamada, ifade biçimlerinin netleştirilmesi ve gereksiz tekrarların ayıklanması amacıyla içerik sadeleştirilmiştir. Üçüncü pilot uygulama ise bilgisayar donanım sektöründe gerçekleştirilmiş ve RQ'nun son hali oluşturulmuştur. Bu kapsamda 8.000'den fazla katılımcıdan elde edilen veriler doğrultusunda, ölçeğin güvenirlik katsayısı iyileştirilmiş ve faktör yapısı netleştirilmiştir (Fombrun vd., 1999). Reputation Quotient (RQ) modelinin ilk bileşeni olan duygusal çekicilik, paydaşların şirkete yönelik olumlu duyguları, beğenisi ve duyduğu saygı üzerinden şekillenir. İkinci bileşen olan ürün ve hizmetler, şirketin sunduğu ürün ve hizmetlerin kalitesi, yenilikçi yapısı, sağladığı değer ve güvenilirliği kapsamaktadır. Vizyon ve liderlik bileşeni, şirketin geleceğe yönelik net bir vizyona sahip olup olmadığı, liderlik & girişimcilik gücü ve fırsatları değerlendirme yetkinliği ile ilişkilidir. İşyeri ortamı bileşeni, şirketin yönetim yapısı, çalışan kalitesi ve genel işletme kültürünü değerlendirmeye olanak tanır. Beşinci bileşen olan sosyal ve çevresel sorumluluk ise şirketin toplumsal faydaya yönelik duyarlılığı, çevreye olan yaklaşımı ve etik standartlarını ifade eder. Son olarak finansal performans, şirketin sürdürülebilir büyüme potansiyeli, rekabet gücü ve taşıdığı finansal riskler üzerinden değerlendirilir.

Kurumsal itibar ölçeği modelinden sonra, Fombrun ve diğerleri RepTrak Pulse ölçeğini geliştirmişlerdir. RepTrak Pulse ölçeğinde, kurumsal itibar kurumlara yönelik inançlar olarak kavramsallaştırılmış ve itibarı ölçmeye yönelik çalışmaların sadeleştirilmesi amaçlanmıştır (Ponzi vd., 2011:15-16). Araştırmacılar, ölçeğin aşağıdaki amaçlarla kullanılabilecek güçlü bir kısa formulu ölçüm aracı olduğunu belirtmektedir (Ponzi vd., 2011:30):

- Hem genel kamuoyu hem de özel paydaş grupları tarafından kurumsal itibar algılarının değerlendirilmesi,
- Paydaş grupları arasında kurumsal itibar karşılaştırmalarının yapılması,
- Kültürlerarası düzeyde kurumsal itibar karşılaştırmalarının gerçekleştirilmesi.

RepTrak Pulse ölçütü, bir kişinin bir kuruma yönelik duygusal bağlılığını ölçmek amacıyla bağımsız bir ölçüm aracı olarak kullanılmaya başlanmış ve bu araştırmalar RepTrak® Pulse ölçeğinin bir itibar ölçüm aracı olarak güvenilirliğini ve geçerliliğini ortaya koymuştur (Fombrun vd., 2015:4).

Araştırmacıların ilerleyen dönemdeki çalışmalarında bu model geliştirilerek, RepTrak Sistemi haline gelmiştir. 2005 ve 2006 yılları arasında geliştirilen RepTrak Sistemi, yöneticilere yalnızca kurumlara ilişkin paydaş algılarını izleme ve değerlendirme olanağı sunmakla kalmayarak, itibara yönelik duygusal bağlılığı tetikleyen bilgi kaynaklarını daha kapsamlı biçimde anlamaya imkân tanıyacak analitik bir araç sağlamak amacıyla geliştirilmiştir. Sistem, bir şirketin genel itibarını RepTrak Pulse aracılığıyla ölçmeye ve bu duygusal bağlılığı altta yatan boyutlara ve özelliklere ayırıştırarak, bu faktörlerin paydaş desteği üzerindeki etkilerini öngörmeye dayanmaktadır (Fombrun vd., 2015:4). RepTrak Sistemi, bir kurumun genel itibarının, temelde paydaşlarının algılarına dayandığı kabullenmesi ile işlemektedir. İtibarın özellikle rekabetçilik ve finansal performansla ilişkisi konusuna olan ilginin artmasıyla birlikte, Reptrack Modeli yenilenerek “Global Reptruck Pulse” adını almıştır.

Bu model kullanılarak RepTrak tarafından her yıl yayınlanan Global RepTrak 100 listesi, dünyanın en itibarlı şirketlerini belirlemeyi amaçlar. 2025 yılı sıralaması için yürütülen çalışma 2024 yılının sonunda tamamlanmış olup, küresel ölçekte 14 büyük ekonomide gerçekleştirilen toplam 211.000 bireysel anketin analizine dayanmıştır. Bu araştırma sürecinde kurumsal öz değerlendirmelerden veya üst düzey yöneticilerin algılarından ziyade doğrudan toplumun görüşlerine başvurulmuş, yalnızca şirketleri tanıyan ve haklarında bir fikir oluşturmuş bireylerin yanıtları dikkate alınmıştır. Bu bireyler, RepTrak literatüründe “bilgilendirilmiş genel kamuoyu” olarak tanımlanmaktadır.

Veri analiz sürecinde RepTrak’ın gelişmiş itibar zekâ platformu kullanılmış; makine öğrenimi destekli algoritmalar aracılığıyla bireylerin kurumlara yönelik düşüncelerini, duygularını ve davranış eğilimlerini bir arada değerlendiren çok boyutlu bir model geliştirilmiştir. Bu model kapsamında kurumların itibarı, 0 ile 100 puan arasında derecelendirilmiş ve her bir skor “Zayıf”tan “Mükemmel”e uzanan beşli bir değerlendirme aralığında sınıflandırılmıştır. Araştırma sonuçlarının anlamlılığı ve güvenilirliğini teminat altına almak amacıyla yalnızca belirli kriterleri karşılayan şirketler değerlendirme kapsamına alınmıştır.

Buna göre, bir şirketin listeye girebilmesi için yıllık küresel gelirinin 2 milyar ABD dolarını aşması, araştırmaya dahil edilen 14 ülke genelinde en az %20'lik bir tanınırlık düzeyine ulaşması ve bu ülkelerden en az 7'sinde %20'nin üzerinde bölgesel tanınırlık sergilemesi gerekmektedir. Ayrıca, söz konusu şirketin global veri setindeki binlerce kuruluş arasından elde edilen ortanca itibar puanı olan 68,6'nın üzerinde bir skora ulaşması da temel bir ön koşul olarak belirlenmiştir. Tüm bu şartları sağlayan şirketler, elde ettikleri küresel itibar skoruna göre sıralanmış ve Global RepTrak 100 listesine dahil edilmiştir. Araştırma kapsamında itibar, 7 belirleyici unsur üzerinden ölçülmüştür (RepTrak, 2025). Bu unsurlar aşağıda belirtilmiştir:

- Ürün ve hizmetler,
- Finansal performans,
- Liderlik,
- İnovasyon,
- Yönetim,
- Çalışma Ortamı,
- Vatandaşlık.

Ürün ve Hizmetler unsuru, şirketin sunduğu ürün ve hizmetlerin kalitesi, müşteri ihtiyaçlarını ne ölçüde karşıladığı, sağladığı değer ve müşteri deneyimi gibi alt başlıkları içerir. Finansal performans, şirketin finansal istikrarı, karlılığı ve uzun vadeli büyüme potansiyeline ilişkin algıları kapsarken; inovasyon unsuru, şirketin yenilikçilik düzeyi, sektördeki ilerlemelere katkısı ve geleceğe yönelik teknoloji yatırımlarını içerir. Çalışma ortamı unsuru, çalışan memnuniyeti, eşit fırsatlar sunulması, adil ücretlendirme ve çalışan refahına verilen önemi değerlendirir. Liderlik unsuru ise şirketin yönetim kalitesi, vizyonerliği ve kriz yönetimi kabiliyeti ile ölçümlenmektedir. Son olarak vatandaşlık unsuru kurumun topluma sağladığı katkılar, sosyal sorumluluk faaliyetleri ve çevreye duyarlılığı incelenirken; yönetim unsuru, şirketin etik değerlere bağlılığı, adil iş yapma anlayışı ve şeffaflık düzeyi gibi etik ilkeler doğrultusunda şekillenmektedir.

Günümüzde kurumsal itibar, yalnızca finansal başarı ya da marka bilinirliği ile sınırlı kalmayan, paydaşlarla kurulan ilişkinin niteliği, sosyal sorumluluk anlayışı, inovasyon kapasitesi ve çalışan memnuniyeti gibi çok boyutlu unsurların toplamı olarak değerlendirilmektedir. Bu çerçevede bir kurumun itibarı, yalnızca dış paydaşların algılarıyla değil, aynı zamanda iç süreçlerinin kalitesiyle de şekillenmektedir. Bu nedenle işveren markası uygulamaları da kurumsal itibarın oluşumunda kritik bir rol oynamaktadır.



3. KURUMLARIN İŞVEREN MARKASI UYGULAMALARI İLE KURUMSAL İTİBAR ARASINDAKİ BAĞLANTININ İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Kurumların sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamasının zorlaştığı, yetenek savaşlarının yaşandığı ve paydaş beklentilerinin sürekli evrildiği günümüz iş dünyasında, kurumların yalnızca ürün ve hizmet kaliteleriyle değil, aynı zamanda işveren kimlikleriyle ve itibarlarıyla da öne çıkmaları gerekmektedir. Bir kurumun mevcut ve potansiyel çalışanlar nezdindeki algısını şekillendiren işveren markası, kurumların çalışanlarına sunduğu değer, deneyim ve kültür bütünlüğüyle şekillenir. Bu bağlamda, stratejik insan kaynakları yönetiminin önemli bir parçasıdır. Kurumsal itibar ise, bir kurumun tüm paydaşlar tarafından nasıl algılandığı ile belirlenen çok boyutlu bir kavramdır. Bu iki kavram arasında stratejik ve giderek güçlenen bir etkileşim vardır.

İşveren markası uygulamaları, kurumların “çalışılmak istenen işyeri” olma yolculuklarında mevcut ve potansiyel çalışanlarıyla kurduğu ilişkiyi derinleştirirken, kurumsal itibarına da doğrudan katkı sağlayabilmektedir. Aynı şekilde kurumsal itibar, işveren markasını güçlendirerek ve görünür kılarak kurumların “çalışılmak istenen işyeri” olmalarına hizmet eder. Bu tez çalışmasında, işveren markası uygulamaları ile kurumsal itibar arasında nasıl bir bağlantı olduğunu, bu iki kavramın birbirini nasıl etkilediğini ve bu ilişkinin kurumsal strateji olarak nasıl kurulduğu, uygulayıcılar tarafından nasıl algılandığı ve uygulandığının ortaya konulması amaçlanmıştır.

Çalışmanın, Capital Dergisi ve Zenna Danışmanlık iş birliğiyle yürütülen “İş Dünyasının En Beğenilen Şirketleri” araştırmasının 2024 listesinde yer alan üç kurumun işveren markası uygulayıcıları ile yapılan görüşmeler doğrultusunda elde edilen bulguları ortaya koyarak hem akademik literatüre hem de iş dünyasına katkı sağlaması öngörülmektedir.

İşveren markası ve kurumsal itibar kavramlarıyla yapılan araştırmalar incelendiğinde, kurumsal itibar kavramının işveren markası kavramına göre çok daha fazla çalışmada ele alındığı ve işveren markası kavramının akademik yazında giderek varlığı artan bir kavram olduğu görülmektedir.

Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nde 2025 Temmuz ayında yapılan “işveren markası” aramasında, 2010 yılından itibaren 115 çalışma çıkmaktadır. Bu çalışmalarından hiçbirinde doğrudan işveren markası ve kurumsal itibar arasında bağlantı incelenmemiştir. İşveren markası ve kurumsal itibar kavramlarını ele almaları açısından ise benzerlik sağlayan iki araştırma vardır. İlki, Yalçın (2022) tarafından yapılan “Marka Değeri Yüksek Şirketlerin Tercih Edilmesinde İşveren Markasının Önemi: Şirket Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma” adlı yüksek lisans tezidir. İkincisi ise, Altıntaş (2023) tarafından yapılan “İşveren Markası Çalışmalarında Gençlere Yönelik İletişimde Görsel Öğelerin Kullanımı ile İtibar İlişkisi” adlı yüksek lisans tezidir. Bu tez çalışması diğer çalışmalardan hem kapsam hem amaç hem de yöntem aracılığıyla farklılık göstermektedir ve işveren markası ve kurumsal itibar arasındaki bağlantıyı, kurumların stratejisini baz alarak işveren markası temsilcileri üzerinden incelemesi açısından önem taşımaktadır.

3.2 Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

İşveren markası uygulamaları ve kurumsal itibar arasındaki bağlantıyı inceleyebilmek adına, araştırma evrenini iyi bir kurumsal itibara sahip şirketlerin işveren markası uygulayıcıları oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında, Capital Dergisi'nin 2024 yılı "İş Dünyasının En Beğenilen Şirketleri" listesinde yer alan ilk 20 şirket arasından üç kurum seçilmiştir. Seçilen bu kurumlarda, işveren markası süreçlerinden sorumlu yönetici ya da üst düzey yönetici pozisyonlarında görev yapan üç kadın lider ile nitel bir araştırma yöntemi olan yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşme tekniği kullanılarak birebir görüşmeler yapılmıştır. Görüşmelerde, yapılandırılmış bir soru formu aracılığıyla yöneltilen açık uçlu sorularla katılımcıların işveren markası algıları, stratejileri, uygulamaları ve bunların kurumsal itibarla olan ilişkisine dair görüşleri toplanmıştır.

Bu araştırma, nitel bir yöntemle ve sınırlı sayıda katılımcıyla yürütüldüğü için bazı sınırlılıkları beraberinde getirmektedir.

- Capital Dergisi'nin “İş Dünyasının Beğenilen Şirketleri 2024” listesinde yer alan 20 şirket arasından yalnızca üçüyle görüşme gerçekleştirilebilmiştir.

Listede yer alan birçok şirketle iletişime geçmede zorluk yaşanmış; birçok durumda yöneticiler yoğunluk, kurumsal onay süreçleri veya iç politika gereği görüşme taleplerine geri dönüş sağlayamamıştır. Bu durum, veri çeşitliliğini ve kurumlar arası karşılaştırma yapma imkânını kısıtlamıştır.

Görüşme yapılan şirketlerin ve yöneticilerin isimlerinin kurumsal kısıtlar nedeniyle çalışmada açık şekilde belirtilmemesidir. Bu sebeple tüm veriler anonimleştirilerek kodlanmıştır. Bu durum, elde edilen bulguların spesifik şirket uygulamalarıyla doğrudan eşleştirilmesini ve örnek vaka analizi yapılmasını sınırlamıştır.

Araştırma yalnızca kadın yöneticilerle yapılan üç görüşmeye dayandığı için, sektörel çeşitliliğe rağmen toplumsal cinsiyet perspektifinden tek yönlü bir veri seti oluşmuştur. Bu durum, araştırmanın temsil gücünü sınırlamakla birlikte; aynı zamanda kadın liderlerin işveren markası ve kurumsal itibar stratejilerine bakış açılarını anlamak açısından özgün bir alan sunmuştur.

3.3 Araştırmanın Yöntemi

İşveren markası yönetimi ve kurumsal itibar kurumların sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamasının kritik araçlarıdır. Bu tez çalışmasının amacı göz önünde bulundurularak nitel bir araştırma yöntemi olan yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşme tekniği kullanılmıştır. Capital Dergisi'nin 2024 yılı "İş Dünyasının En Beğenilen Şirketleri" listesinde yer alan ilk 20 şirket arasından üç kurumun işveren markası yöneticileri ile birebir görüşmeler yapılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme, araştırmacı tarafından açık uçlu soruların belirli plan ve sistematik olarak görüşmeciye yönetilmesi şekliyle gerçekleşmektedir (Uslu, Demir, 2023:292).

Görüşmeler çevrimiçi olarak gerçekleştirilmiş, çeşitli araçlar kullanılmıştır. Araştırmada katılımcıların ve kurumların isimleri gizlenmiş ve K1, K2 ve K3 olarak isimlendirmişlerdir. Yapılandırılmış bir soru formu aracılığıyla yöneltilecek açık uçlu sorularla katılımcıların işveren markası algıları, stratejileri, uygulamaları ve bunların kurumsal itibarla olan ilişkisine dair görüşleri toplanmıştır. Görüşmelerin katılımcılarına araştırmacının kişisel referansları yoluyla ulaşılmıştır.

Görüşmeler sadece bu araştırma kapsamında kullanılmak üzere kayıt altına alınmıştır. Katılımcıların ve kurumların isimleri yerine rumuzlar (K1, K2, K3 kullanılmıştır.) Bu görüşmelerden elde edilen veriler, tematik analiz yöntemiyle değerlendirilmiştir. Bu çalışma, kurumsal stratejiler; uygulamalar ve işveren markası yöneticisi bakış açıları üzerinden ilerlemiştir. Bu çalışmada kurumların stratejileri ve uygulamaları işveren marka yöneticisi bakış açısından ilerlemiş ve katılımcılara aşağıdaki sorular sorulmuştur:

1. Kısaca kendinizden ve kurumunuzdaki rolünüzden bahsedebilir misiniz?

Katılımcının ilgili kurumdaki pozisyonunu ve sorumluluk alanlarını anlamak için sorulmuştur. Görüşmecinin perspektifini ve stratejik kararlardaki rolünü bilmek, verilen cevapların bağlamını doğru yorumlamayı sağlamış, aynı zamanda katılımcının pozisyonunun uygunluğunu da ortaya koymuştur.

2. İşveren markası kavramı kurumunuzda ne ifade ediyor?

Kurumların işveren markasını nasıl tanımladığı ve bu kavramı ne şekilde yapılandığı araştırılmaktadır. Katılımcıların işveren markasını yalnızca bir iletişim faaliyeti olarak mı yoksa deneyimsel ve bütünsel bir yaklaşım olarak mı gördükleri anlaşılmak istenmiştir.

3. İşveren markası stratejisinin oluşum sürecinde hangi paydaşlar rol alıyor?

Strateji oluşumunda kimlerin söz sahibi olduğunu anlamak, kurum içi işleyişin ve yönetim yapısını anlamaya katkı sağlamıştır. Ayrıca bu sürecin ne kadar katılımcı olduğu ve kurumlar tarafından nasıl konumlandırıldığı incelenmiştir.

4. Çalışanlara sunduğunuz ÇDÖ (Çalışan Değer Önermesi) nedir? Bu ÇDÖ'nün kurum itibarına katkı sağladığını düşünüyor musunuz?

Çalışan Değer Önermesinin içeriğini ve çalışanlara sunduklarını öğrenmek, işveren markasının temel vaatlerini ortaya çıkarmaya yöneliktir. Bu önermenin kurum itibarıyla nasıl bir bağ kurduğu sorgulanmıştır.

5. Sizi işveren olarak çekici kılan unsurların ne olduğunu düşünüyorsunuz?

Kurumun kendi güçlü yönlerini nasıl tanımladığını ve bu tanımlamaları hangi parametrelere göre yaptığını incelemek hedeflenmiştir.

6. Görüşme yaptığınız adaylarda şirketinizde çalışma motivasyonları olarak öne çıkan noktalar neler oluyor?

Potansiyel çalışanların kuruma dair algılarının ne yönde şekillendiği ve hangi unsurların kurumu tercih edilen işyeri haline getirdiği incelenmiştir. Cevaplar, kurumsal itibar; yan haklar, gelişim imkanları gibi farklı boyutların potansiyel çalışanları hangi ölçüde etkilediği analiz edilmek istenmiştir. Aynı zamanda işveren markası iletişiminin hedef kitle üzerindeki etkisi de sorgulanır.

7. Kurumsal itibar ve işveren markası stratejileri kurumunuzda birbirini destekliyor mu, nasıl entegre ediliyor?

Kurum stratejileri doğrultusunda, işveren markası uygulamalarının ve kurumsal itibarın birbiriyle nasıl hizalandığı araştırılmıştır.

8. İşveren markası algısını ölçmek için hangi yöntemleri kullanıyorsunuz?

Kurumların işveren markasına ilişkin algıyı nasıl takip ettikleri ve veriye ne ölçüde dayandıkları incelenmiştir.

9. Sizce şirket olarak sunduğunuz hangi uygulama potansiyel çalışanlarınız ve çalışanlarınız için öne çıkıyor?

Bu soruyla, kurumların hem mevcut çalışanları hem de potansiyel yetenekleri için değerli gördüğü uygulamaların neler olduğu ve bu etkenler arasında kurumsal itibarın yeri anlaşılmak istenmiştir.

10. Kurum itibarının işveren markasına katkısını ya da etkisini ölçümleyebildiğiniz örnek uygulamalarınız var mı?

Bu soru, işveren markası ile kurumsal itibar arasında nedensel ya da korelasyonel bir ilişki kurulup kurulamadığını sorgular. Araştırma sonuçları, ısı haritaları ve hedef kitlenin algı analizleri üzerinden kurumların ne tür içgörüler elde ettiğini anlamak amaçlanır.

11. Kurumsal itibar ile işveren markası arasındaki ilişkinin önümüzdeki dönemde daha da kritik olacağını düşünüyor musunuz? Neden?

Bu soruyla kurumların bu iki stratejik kavramın geleceğine dair öngörülerini öğrenilmekte ve stratejik farkındalık düzeyleri test edilmektedir.

3.4 Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma kurumların işveren markası uygulamaları ile kurumsal itibarı arasındaki ilişkiyi çift yönlü bir bakış açısıyla inceler. Bu kapsamda, işveren markası uygulamalarının kurum itibarına olan etkisi kadar, kurumun sahip olduğu itibarın da işveren markası algısını ve “çalışılmak istenen işyeri” konumunu nasıl şekillendirdiği değerlendirilmektedir.

H1: İşveren markası uygulamaları güçlü olan şirketlerin kurumsal itibarı daha yüksektir.

H2: Kurumsal itibarı yüksek olan şirketlerin, işveren markası algısı daha olumlu olmakta ve bu şirketler potansiyel çalışanlar tarafından daha çok çalışılmak istenen işverenler olarak tercih edilmektedir.

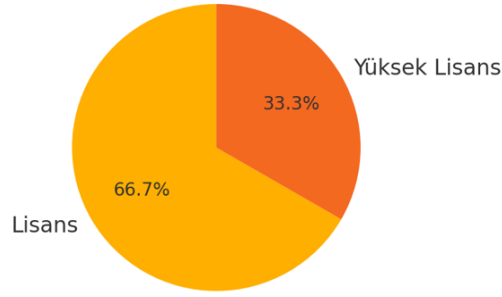
3.5 Bulgular ve Değerlendirme

Bu bölümde, araştırma kapsamında katılımcılarla yapılan görüşmelerden elde edilen bulgular belirli temalar altında sunulmuş ve bu bulgular doğrultusunda değerlendirmeler yapılmıştır.

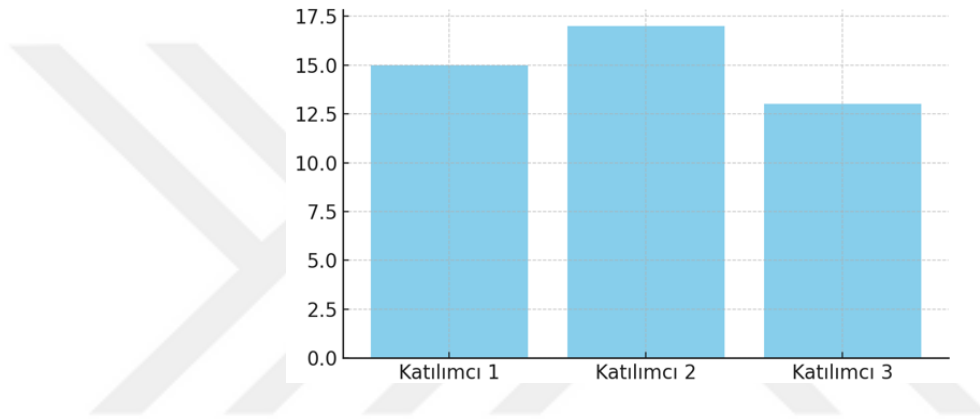
3.5.1 Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırma kapsamında üç kurumun işveren markası yöneticileri ile derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar, işveren markası ve kurumsal itibar alanlarında kurumlarını temsilen bilgi vermeye yetkin, deneyimli ve yönetici düzeyindeki kadın profesyonellerden oluşmaktadır.

Katılımcılar 34-41 yaş aralığındadır. Katılımcılardan biri yüksek lisans derecesine sahipken, diğer ikisi lisans mezunudur. İş deneyimi açısından bakıldığında ise katılımcıların yaklaşık 13, 15 ve 17 yıllık profesyonel tecrübeye sahip oldukları görülmektedir. Tüm katılımcılar, bulundukları kurumlarda yönetici veya üstü pozisyonlarda görev almaktadır.



Şekil 3.1: Katılımcıların Eğitim Seviyeleri



Şekil 3.2: Katılımcıların Profesyonel Deneyimleri

3.5.2 Kurumların İşveren Markasının Kurumsal İtibarla Bağlantısı

Üç kurumda da işveren markası uygulamaları yalnızca insan kaynakları stratejileri kapsamında değil, kurumsal itibarla doğrudan bağlantılı bir yapı içerisinde ele alınmakta, kurumların sunduğu çalışan değer önermesi itibara etki eden bir unsur olarak değerlendirilmektedir.

Görüşmelerde, kurumların işveren markası uygulamalarına ne düzeyde önem verdiklerine ve bu alanın stratejik planlamada nasıl konumlandığına dair güçlü veriler elde edilmiştir. Üç kurumda da işveren markası yalnızca bir İnsan Kaynakları fonksiyonu olarak değil, kurumsal stratejinin ayrılmaz bir parçası olarak ele alınmaktadır. İşveren markası stratejileri oluşturma ve uygulama süreçlerinde, işin ana sahibinin İnsan Kaynakları olduğu, Kurumsal İletişim departmanının ise vazgeçilmez bir paydaş olduğu görülmüştür. İşveren markasının ise CEO sahipliği ile güçlendiği belirtilmiştir.

K2: *“CEO’muzun işveren markası konusundaki birebir aktif duruşu, kurum dışındaki itibar algısını da güçlendiriyor.”*

K1, işveren markasını “Türkiye’de en çok çalışılmak istenen şirket olma” vizyonu ile doğrudan ilişkilendirmekte ve bu hedefi çalışan deneyimi ile dış algı arasındaki bütünlükle gerçekleştirmeye odaklanmaktadır. Kurum kültürüne en uygun yetenekleri çekmek ve onlara en iyi deneyimi sunmak, K1’in işveren markası stratejisinin temel motivasyonudur.

K1: *“...İşveren markası, hem mevcut çalışanlara hem de potansiyel çalışanlara sunduğu değer önerisi ve onlardan aslında beklentilerini ifade ediyor literatürde. Bizim yaratmak istediğimiz algı ve bizim işveren marka hedefimiz, Türkiye’de en çok çalışılmak istenen şirket olmak. Bizim kültürümüze en uyumlu yetenekleri çekmek ve onlara en iyi deneyimi yaşatmak. Dışarıdaki işveren marka algısını içeride yarattığımız deneyimle yaşatmak ve oluşturmak.”*

K2, işveren markasını; kuruma değer katan insan kaynağını sürdürülebilir kılmanın ve hedef yetenek kitlesiyle uzun vadeli bir bağ kurmanın aracı olarak görmektedir. Kurumun iç ve dış iletişimini destekleyen bu vaat, belirli arketipler ve stratejik öncelikler doğrultusunda yapılandırılmıştır.

K2: *“Bizim için işveren markası yetenek sürdürülebilirliğini sağlamak ve yetenek çekmek için, çalışan ve hedef kitleye yönelik daha iyi deneyimletmeyi ve daha iyi algısını oturtmaya yönelik marka vaadini ifade ediyor.”*

K3 ise işveren markasını, kurumun kültürel dönüşüm süreciyle doğrudan ilişkilendirmektedir. Katılımcının ifadesi, işveren markasının yalnızca yetenek kazanımı ile sınırlı olmadığını, aynı zamanda liderlik gelişimi, sürdürülebilirlik ve çalışan bağlılığı gibi uzun vadeli stratejik alanlarla bütünleşik olarak ele alındığını göstermektedir.

K3: *“İşveren markası tabii ki yetenek kazanımı öncelikle ama aynı zamanda mevcut çalışanlara da güçlü ve anlamlı bir kurum deneyimi kurmak olarak konumlanıyor. İşveren markası yaklaşımımızı aslında kültürel dönüşüm, liderlik gelişimi, sürdürülebilirlik, çalışan bağlılığı gibi stratejik inisiyatiflerimizin de en büyük destekçisi olarak konumluyoruz.”*

Görüşmelerde kurumların işveren markası yaklaşımına şirketin stratejileriyle paralel olan hatta bu stratejileri şekillendiren kritik bir odak olarak yaklaştığı görülmektedir. İşveren markası kurumlar için, çalışan deneyimini tasarlayan, kurum kültürünü yansıtan ve kurumsal itibara etki eden bir stratejik yapı taşıdır. Özellikle Çalışan Değer Önermesi (ÇDÖ) çerçevesinde yapılan değerlendirmeler, kurumların bu alana verdikleri önemin derinliğini ve yapısallığını anlamamıza olanak tanımaktadır. Çalışan değer önermesi, çalışanların kuruluştaki çalışarak elde edeceklerini tanımlar, kurumun işveren markası bunu diğer insanlara anlatır (Verlinden, AIHR).

K1, ÇDÖ'nün yalnızca bir iletişim sloganı değil, kurumun kültürünü ve gelişim stratejilerini yansıtan kapsamlı bir yapı olduğunu vurgulamaktadır. Katılımcı, 2021 yılında küresel ölçekte yapılan ÇDÖ çalışmasına dayanarak oluşturulan 10 başlıktan oluşan bir yol haritasının kurum genelinde uygulandığını ve ÇDÖ'nün sadece potansiyel çalışan iletişiminde değil, tüm çalışan deneyimi boyunca yaşatıldığını belirtmiştir:

K1: *“ÇDÖ'yü sadece bir slogan gibi konumlandırmamak lazım... Bu önerme organizasyon genelinde çalışıldı... Bütün bunlar işveren markasının yapı taşları oldu.”*

Bu kurumda ÇDÖ, kurumsal düzeyde sahiplenilir ve kurum stratejileriyle bütünleşmiş biçimde yönetilir. ÇDÖ üzerinden kurum içi aksiyonlar belirlendiği gibi, dış iletişimde de tutarlılık sağlanmakta ve böylece işveren markası kurumsal itibarı sürdürülebilir biçimde desteklemektedir.

K1: *“Ana marka işveren markaya, iyi yeteneği çektikçe de işveren markası ana markaya hizmet ediyor aslında.”*

K2 ise kurumda ÇDÖ sürecinin, kurum kültürüne ve veriye dayalı bir stratejik analiz süreci olarak ele alındığını belirterek; ÇDÖ'nün, kurumun kültürel dönüşümüyle birlikte ele alındığı ve kurum kimliğinin bir yansıması olarak yapılandırıldığını ifade etmiştir:

K2: *“Bu konunun çok şey üzerine düşünülüp yazılmış manifestosu var... Bir senelik sağlık kontrolü süreci, arketip çalışması ve strateji fazıyla oluşturuldu. ÇDÖ, şirketin kültürel atmosferinin bir parçası.”*

ÇDÖ çalışmasının ardında çok paydaşlı, fazlandırılmış, veri temelli bir yapı bulunmakta ve bu yapının çıktıları itibar göstergeleriyle ilişkilendirilmektedir. ÇDÖ'nün müşteri değer önermesi ile “öpüştürülerek” ele alınması ise kurumun işveren markasıyla ana markası arasında stratejik bir uyum hedeflediğini göstermektedir.

K2, işveren markasının kurum itibarına olan etkisiyle ilgili yürüttükleri bir araştırmaya referans vererek, işveren markasının kurumsal itibara olan katkısı üzerine yorumunu aşağıdaki gibi yapmıştır:

K2: *“Aldığımız veri setinin kuruma özel raporuyla yola çıktık. O yüzden evet ÇDÖ'nün kurumsal itibara katkı sağladığını kesinlikle düşünüyorum.”*

K3 de kurumunda, ÇDÖ'nün yalnızca bir vaat olarak değil, aynı zamanda topluluk değerleriyle bütünleşik bir deneyim modeli olarak kurgulandığını belirtmiştir. İşveren markası söylemi etrafında şekillenen bu yaklaşım, ÇDÖ'yü liderlik modeli, değerler, organizasyonel kültür ve sürdürülebilirlik stratejisi ile harmanlamaktadır:

K3: *“Burada hem öğrenirsin hem öğretirsin. Cesur adımlar atarsın, sürdürülebilir fayda yaratırsın. ÇDÖ'yü yalnızca dışa dönük bir vaat olarak değil, değerlerimizle birlikte ortaya koyuyoruz.”*

Kurumda ÇDÖ, kültürel sürekliliği hedefleyen bir yapı olarak ortaya çıkar. Görüşmede ayrıca, işveren markasının kurumsal itibara olan katkısı incelenirken, bu iki kavramın birbirlerinden ayrı ele alınamayacağı belirtilmiştir:

“İşveren markasının kurum itibarına katkısı konusunda aslında ikisinin bütüncül olduğunu düşünüyorum. Çünkü birini diğerinden ayrı ele almak çok mümkün değil.”

Görüşmeler, kurumların işveren markası stratejilerinin sadece hedef yeteneği çekme ve çalışan deneyimi ile sınırlı görmediğini, bu süreci stratejik bir yaklaşımla ele alarak; dış paydaş nezdinde güven, prestij ve profesyonel algıyı artırmaya yönelik bir araç olarak konumlandığını göstermektedir. Katılımcılar, dijitalleşmenin ve sosyal medyanın etkisiyle birlikte, çalışan deneyiminin kurumsal itibar üzerindeki etkisinin çok daha görünür ve etkili hale geldiğini de vurgulamaktadır:

K1: “Artık kimse sessiz sakın öyle istifa edip gitmiyor... Bütün deneyim iyi kötü paylaşılarak gidiyor.”

K2: ‘‘... sosyal, dijital bir dünya. O yüzden çalışanların ya da adayların sosyal medyada yaptığı paylaşım, yaşadığı mevzuyla kurumsal itibara çok darbe vurabiliyor. Daha da artacak bu etki...’’

Üç kurumda da işveren markası uygulamaları kurumsal itibarla doğrudan bağlantılı olarak değerlendirilmektedir. ÇDÖ kurguları, kurum kültürü, iç iletişim araçları ve medya görünürlüğü gibi unsurlar, dış paydaşların gözünde güçlü ve güvenilir bir imaj yaratmak amacıyla da kullanılmaktadır.

3.5.3 Kurumsal İtibarın İşveren Markasına ve Aday Tercihlerine Etkisi

Katılımcılarla yapılan görüşmeler, kurumsal itibarın yalnızca dış algıyı değil, aynı zamanda adayların karar mekanizmalarını da doğrudan etkilediğini göstermektedir. Katılımcıların ifadelerinde, finansal güç, prestij, güvenilirlik, kurumsal köklülük ve sürdürülebilirlik gibi itibarla ilişkili kavramların, adaylar tarafından bir “işveren değeri” olarak kodlandığı görülmektedir.

Kurumsal itibarın temel bileşenlerinden biri olan finansal güç unsurunun, adaylar nezdinde güven, istikrar ve sürdürülebilirlik algısı yaratarak işveren markasını doğrudan güçlendirdiği görüşmelerde dile getirilmiştir. Finansal sağlık, özellikle ekonomik belirsizlik dönemlerinde çalışanların kariyer tercihlerinde daha öncelikli hale gelmektedir.

K1, işe alım sürecinde görüşme yaptığı potansiyel çalışanlardan finansal gücü sıkça duyduğunu belirtmiştir.

K1: “X batarsa Türkiye batır diyorlar görüşmede. Yani finansal büyüklüğüne çok güveniliyor.”

Kurumun ekonomik gücünün yalnızca rakamsal değil, aynı zamanda duygusal bir güven kaynağı olarak ortaya çıkmaktadır. Potansiyel çalışanlar, bu gücü sadece rekabetçi ücret ya da yan hak potansiyeli olarak değil, aynı zamanda “kariyer sürekliliği”, “işverene güven” ve “gelecek projeksiyonu” ile ilişkilendirmektedir. Bu yönüyle finansal kuvvetlilik, işveren markasını besleyen stratejik bir arka plan işlevi görmektedir.

Benzer şekilde K3, görüşmesinde kurumun köklü geçmişinin ve güçlü finansal altyapısının, “gelecek için sağlam bir referans” olma özelliğiyle birlikte potansiyel çalışanların nezdinde çalışılmak istenen işveren olmayı desteklediğini belirtmiştir:

“En öne çıkan prestij. X açısından gelecek için iyi bir referans olması çok öne çıkıyor.”

“... baktığımızda aslında imaj, finansal sermaye, köklü ve güvenilir olması geliyor.”

Potansiyel çalışanlar, kurumun finansal gücü hem ekonomik performansla hem de işveren kimliğiyle ve gelecekteki potansiyel kazanımlarla eşleştirmektedir. K2 ise, kurumun itibarının bağlı olduğu topluluğun köklü geçmişinden geldiğini ve kurumun yıllık olarak aldığı bir işveren markası araştırma raporunda, kurumun finansal gücünün işveren markasına katkı sağladığını tespit ettiklerini belirtmiştir.

Finansal güç unsurunun yanında, katılımcılar; kurumların sağladığı kuvvetli psikolojik ve fizyolojik faydaların potansiyel çalışanların kurum hakkındaki algısını etkilediğini ve işe girme motivasyonlarını etkilediğini belirtmiştir.

Araştırma sorularında yer alan ‘‘Sizi işveren olarak çekici kılan unsurların ne olduğunu düşünüyorsunuz?’’ ve ‘‘Kurum itibarının işveren markasına katkısını ya da etkisini ölçümleyebildiğiniz örnek uygulamalarınız var mı?’’ sorularına verdikleri cevaplarda aşağıda yer alan ifadeleri geçirmişlerdir:

K1: *“Esenlik uygulamaları çok söyleniyor... Senin sosyal yaşamını destekleyen bir sistem var... Bu alanın sağladıkları çok yüksek. Orayı çok duyuyorum ya.”*

K2: *“Biz işveren markasının katmanlarını buna göre açıkladık. Gelişim, inovasyon, başarı, yaşam ve kariyer diyoruz. ... Yaşam dediğimiz noktada kurum sadece bir iş sunmuyor. Çok ciddi bir yaşam ortamı var. Burada gönüllülük faaliyetleri, sportif aktivitelerden sosyal kulüplere kadar, kampüslerden, lokasyonlarından hani fiziksel ortamından çok ciddi bir yaşam unsuru var. Fiziksel, sosyal ve zihinsel esenliği destekleyecek çok çeşitli araçlar var.”*

K3: *“...Çalışma iklimi çok öne çıkıyor, bunların hepsi bizim kendimizi iyi hissettiğimiz psikolojik güvenilirliğin olduğu bir ortamda mümkün.”*

Bununla birlikte katılımcılar potansiyel çalışanları kuruma çeken çeşitli motivasyon unsurlarını da belirtmişlerdir. Görüşmelerde özellikle kişisel ve profesyonel gelişim, profesyonellerin kariyer yollarındaki imkân ve çeşitlilikler, kurumun yeniliğe açıklığı, hibrit çalışma, küresel mobilite imkanları ve kurum kültürünün sunduğu destekleyici liderlik anlayışı gibi yaklaşımlar, çalışan deneyimini etkileyen ve potansiyel çalışanlar nezdinde kurumun tercih edilen işveren olmasını sağlayan benzer unsurlar olarak öne çıkmıştır.

K3, potansiyel çalışanların kuruma yönelmesinde öne çıkan değerleri şöyle özetlemiştir:

“Bize neden gelmek ister? Gelişim, kariyer zenginliği, iş yaşam dengesi, girişimcilik ve yeniliğe açıklık olarak karşımıza çıkıyor.”

Potansiyel çalışanlar yalnızca bir pozisyonda istihdam edilmeyi değil, kendi potansiyellerini gerçekleştirebilecekleri bir ortam arayışındadırlar. Katılımcının özellikle girişimcilik ve yeniliğe açıklık gibi kavramlara vurgu yapması, kurum kültürünün durağanlıktan uzak, çalışanın çağa ayak uydurmasına önem veren bir yapıya sahip olduğuna işaret etmektedir. Bu durum, işveren markasının adaylar açısından bir "deneyim vaadi" haline gelmesini desteklemektedir.

Kurumsal itibarın dijitalleşme gibi çağdaş unsurlarla da desteklendiği, K1 katılımcısı tarafından şöyle belirtilmiştir:

“Dijitallik diyorlar bir de. Yani teknolojiye çok öncü diyorlar bir de ama itibara giriyor işte ikisi de.”

Benzer şekilde K2 de, kurumun çekici bir işveren haline gelmesinde içeride yaşatılan değerlerin etkisine dikkat çekmiştir:

“Gelişim, inovasyon, başarı, yaşam ve kariyer diyoruz.”

Bu çok katmanlı değer önermesi, çalışanların bireysel gelişim süreçlerini destekleyen bir yapı sunarak kurumun yalnızca çalışılacak bir kurum değil, çalışanın kendisini gerçekleştirebileceği bir alana olarak algılanmasını güçlendirmektedir.

Kurumlarda çalışanlara sunulan yurtdışı rotasyon imkanları ve kısa dönemli uluslararası projeler gibi küresel mobilite fırsatları da potansiyel çalışanlar açısından önemli bir çekim unsuru olarak ortaya çıkmıştır. K3 katılımcısı, yapılan araştırmalarda bu fırsatların adaylar tarafından açıkça ifade edildiğini vurgulamıştır:

“X araştırmasına baktığımızda, öğrencilerde profesyonel eğitim ve gelişim, uluslararası çalışma, seyahat fırsatları öne çıkıyor.”

Bu ifade, özellikle yeni mezunlar ve genç yetenekler açısından küresel deneyim imkanlarının, yalnızca mesleki gelişim değil, kişisel tatmin ve uzun vadeli kariyer stratejileri bakımından da belirleyici olduğunu göstermektedir.

İşverenlerin bu kapsamlarda uygulama ve deneyimler, çalışanların iç motivasyonunu ve bağlılığını arttırırken, kurumun dış paydaşlar nezdindeki itibarını da destekleyen stratejik araçlara dönüşebilmektedir. İyi bir çalışan deneyimi, çalışanlar arasında kuruma yönelik olumlu algıların yaygınlaşmasına, bunun da doğal bir çalışan elçiliği etkisi yaratmasına zemin hazırlar. Kurumunu gönüllü biçimde destekleyen çalışanlar, sosyal çevrelerinde ve dijital platformlarda işveren markasını temsil ederek, kurumsal itibarı güçlendiren organik iletişim kanalları haline gelir. Bu durum, markanın dış dünyadaki görünürlüğünü ve güvenilirliğini arttırarak kurumsal itibarına katkı sağlarken, aynı zamanda kurumun “çalışılmak istenen işveren” algısını da pekiştirir. Kurumsal itibar ise bir geri besleme yaratarak, mevcut çalışanların kurumda kalma isteğini, iş tatminini ve motivasyonunu güçlendiren bir unsur haline gelir.

Bütün görüşmelerde kurumu ‘çekici işveren olma’ kılan unsurlar arasında kurumun itibarı öne çıkmıştır:

K1: *“Prestijli şirket diyorlar... İtibar da direkt çıkıyor”*

K3 : *“En öne çıkan şey: prestij. Kurum açısından çok öne çıkıyor, gelecek için iyi bir referans olması öne çıkıyor.”*

“Kurumun prestiji... o kadar güçlü bir şekilde orada duruyor ki, onu nasıl çoğaltabiliriz diye düşünüyoruz.”

Kurumun itibarı ve prestiji sayesinde potansiyel çalışanlar kurumu yalnızca bir iş yeri değil, kariyer yolculuğu için “güvenilir bir başlangıç noktası” olarak görmektedir.

Üç kurumun temsilcileri de kurumsal itibarın işveren markası üzerindeki doğrudan etkisini kabul etmekte ve bu etkinin aday davranışlarına açık şekilde yansıdığını belirtmektedir. Bu ilişki, yalnızca finansal güç ve köklü geçmiş ile değil; kurumsal şeffaflık, güçlü iletişim ve güçlü bir çalışan değer önermesi ile pekiştirilmektedir. Kurumsal itibarı yüksek şirketler, yalnızca çalışılmak istenen değil, güvenilen, tavsiye edilen ve uzun vadeli bağlılık hissi yaratan işverenler olarak öne çıkmaktadır.

3.5.4 Değerlendirme

Saha araştırmasında Capital Dergisi ve Zenna Danışmanlık iş birliğiyle yürütülen “İş Dünyasının En Beğenilen Şirketleri” araştırmasının 2024 listesinde yer alan üç kurumun işveren markası uygulayıcıları ile görüşmeler yapılmıştır. Kurumlar çalışma boyunca K1, K2 ve K3 olarak kodlanmıştır. Çalışma kapsamında yapılan görüşmelerde, kurumların işveren markasına yaklaşımı, stratejik konumlandırmaları ve kurum itibarı ile arasındaki bağlantıyı algılama ve yönetme biçimlerine odaklanmak amaçlanmıştır.

Araştırmanın bulguları değerlendirildiğinde, işveren markası ve kurumsal itibar arasında çok katmanlı ve karşılıklı olarak birbirini besleyen bir bağlantı olduğu tespit edilmiştir. Bu iki kavramın birbiriyle olan bağlantısının hem birbirlerinden etkilenen hem de birbirlerini oluşturan özelliği öne çıkmıştır. Araştırma kapsamında görüşülen kurum temsilcileri, adayların bir kurumu tercih ederken yalnızca sunduğu iş olanaklarına değil, kurumun sektördeki itibarı, geçmiş başarıları, güvenilirliği ve kamuoyundaki duruşuna da dikkat ettiklerini açık biçimde ifade etmiştir. Bu bağlamda kurumsal itibar, adaylar açısından yalnızca bir "itibar skoru" değildir. İstikrar, sürdürülebilirlik ve profesyonel gelişim vaat eden bir işveren algısının temel dayanağıdır. Görüşmelerde özellikle finansal istikrar ve kurumsal köklülük öne çıkmaktadır. K1, potansiyel çalışanların şirketin büyüklüğünü ve güçlü finansal yapısını “güven” olarak değerlendirdiklerini vurgulamış, “X batarsa Türkiye batar” söylemini aktarmıştır. Benzer şekilde K3 katılımcısı da kurumun köklü geçmişi ve güvenilirliği ile adaylar için “gelecek için sağlam bir referans” olma niteliği taşıdığını belirtmiştir. Bu ifadeler, potansiyel çalışanların güven veren kariyer yolculukları için kurumsal itibarın kritik bir belirleyici olduğunu düşündüklerini göstermektedir.

İşveren markasının kurumsal itibara katkısını değerlendirmek amacıyla üzerinde durulan çalışan değer önermesinde ise, kurumların sunduğu esenlik olanakları, çalışanlarının sosyal yaşamlarını destekleyen uygulamaları, yurt dışına rotasyon imkanları, eğitim fırsatları ve girişimciliğe verilen önem gibi unsurlar öne çıkmıştır. İşveren markası kapsamında sunulan psikolojik ve fizyolojik yararların, finansal güçlülük ile birleştiğinde kurumsal itibara katkı sağladığı görülmektedir. Bu uygulamalar yalnızca çalışanlar arasında memnuniyet yaratarak çalışanların kurumlarına karşı hissettikleri aidiyet duygusunun pekiştirmekte ve onları birer çalışan elçisi konumuna getirmektedir. Çalışan elçiliği yoluyla dış dünyaya aktarılan pozitif deneyimler, kurumun sosyal çevrelerdeki görünürlüğünü ve güven algısını güçlendirmekte, dolayısıyla kurumsal itibarın sürdürülebilir biçimde inşa edilmesine doğrudan katkı sağlamaktadır.

Araştırmanın ikinci hipotezi olan H2: "Kurumsal itibarı yüksek olan şirketlerin, işveren markası algısı daha olumlu olmakta ve bu şirketler potansiyel çalışanlar tarafından daha çok çalışılmak istenen işverenler olarak tercih edilmektedir." ifadesi, derinlemesine mülakatlar sonucunda elde edilen veriler ışığında anlamlı bir biçimde desteklenmiştir. Katılımcı şirketlerin paylaşımları, kurumsal itibarın hem işveren markası algısı üzerinde doğrudan bir etkisi olduğunu, hem de potansiyel çalışanların kariyer tercihlerini yönlendiren kritik bir unsur haline geldiğini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, "İşveren markası uygulamaları güçlü olan şirketlerin kurumsal itibarı daha yüksektir." hipotezinin yani Hipotez 1'in doğrular niteliktedir.

Katılımcıların büyük bir bölümü, kurumun paydaşlar nezdinde sahip olduğu güçlü itibarın, adaylar üzerinde güven uyandırdığını ve bu güvenin başvuru davranışlarını doğrudan etkilediğini belirtmiştir. Özellikle K1 ve K3 kodlu katılımcılar, kurumlarının güçlü itibarlarının işveren olarak tercih edilmelerinde büyük rol oynadığını vurgulamıştır. Kurumsal itibara duyulan güvenin, yalnızca şirketin finansal gücüne değil, aynı zamanda yönetim anlayışına ve çalışanlarına verdiği değere dayandığı vurgulanmıştır. İşverenin sunduğu psikolojik ve fizyolojik faydalar, işveren markasının "değer temelli" bir çerçevede algılanmasına neden olmakta ve adayların şirkete yönelik duygusal bağ kurmasını kolaylaştırmaktadır.

Katılımcılar, adayların başvurularında kurumun temsil ettiği değerlere ve prestijine dikkat ettiğini, bu nedenle kurumsal itibar ile işveren markası arasında çok katmanlı bir etkileşim olduğunu belirtmiştir. Değerlendirme, işveren markası oluşturma sürecinin yalnızca İnsan Kaynakları departmanlarının bir sorumluluğu olmadığını, bu sürecin kurumsal iletişimden üst yönetim politikalarına, liderlik biçimlerinden sosyal sorumluluk uygulamalarına kadar geniş bir alanın ortak üretimi olduğunu da göstermektedir. Kurumsal itibar ve işveren markası arasındaki bu güçlü ilişki, stratejik planlama süreçlerinde bütüncül bir yaklaşımı zorunlu kılmaktadır. Dolayısıyla, bir şirketin dış itibarını artırmaya yönelik atılan her adım, aynı zamanda işveren markasını da dolaylı olarak güçlendirmekte ve bu da adayların şirkete yönelik algısını ve tercihini pozitif yönde şekillendirmektedir. Bu durum “Kurumsal itibarı yüksek olan şirketlerin, işveren markası algısı daha olumlu olmakta ve bu şirketler potansiyel çalışanlar tarafından daha çok çalışılmak istenen işverenler olarak tercih edilmektedir.” hipotezini yani Hipotez 2’yi kanıtlar niteliktedir.

Kurumsal itibarı güçlü olan şirketlerin, işveren markalarını daha etkili bir şekilde inşa ettikleri, bu markaların daha geniş ve nitelikli bir aday havuzuna ulaşmalarını sağladığı ve şirketin tercih edilme oranlarını artırdığı açık bir şekilde gözlemlenmiştir.

SONUÇ

21. yüzyılda iş dünyasının geçirdiği dönüşüm, yalnızca teknolojik gelişmelerle değil aynı zamanda kurumların insanla ve toplumla kurduğu ilişkilerin biçimiyle de yeniden tanımlanmaktadır. Kurumlar artık yalnızca ürün ve hizmet üreten yapılar değil, değer üreten, kültür taşıyan ve sosyal sorumluluk üstlenen aktörler olarak konumlanmaktadır. Bu dönüşüm, kurumsal başarıyı sadece finansal göstergelerle ölçülmekten çıkarmış, paydaşların algı ve beklentileriyle de ölçülebilir hale getirmiştir. Özellikle çalışanlar ve potansiyel adaylar, bir kurumu işveren olarak değerlendirirken o kurumun yalnızca ne yaptığına ve finansallarına değil, nasıl yaptığına, neye önem verdiğine ve sunduğu çalışma deneyimine odaklanmaktadır. Bu bağlamda işveren markası ve kurumsal itibar kavramları, kurumların uzun vadeli değer üretme kapasitesinin ayrılmaz parçaları olarak öne çıkmaktadır. “İnsan” faktörü kurumların sürdürülebilir rekabet avantajı kazanması için vazgeçilmez olmuştur. Bir kurumun güçlü bir işveren markasına sahip olması, yalnızca yetenek çekiminde avantaj sağlamakla kalmaz, kurumun dış dünyada bıraktığı izlenimi, yani itibarını da şekillendirir. Benzer şekilde yüksek kurumsal itibara sahip olmak, işveren olarak güven veren bir profil çizmeyi kolaylaştırır ve kurumların çalışılmak istenen işyeri olarak öne çıkmasını sağlar. Dolayısıyla bu iki kavram arasında kurulan ilişki, günümüz kurumlarının hem içsel yapılanmalarında hem de dışa dönük stratejilerinde stratejik olarak ele aldıkları çok katmanlı bir bağlam sunar.

İşveren markası kavramı, ilk kez Ambler ve Barrow’un (1996) çalışmalarıyla akademik literatürde yer bulmuş ve çalışanlara sunulan ekonomik, fonksiyonel ve psikolojik faydaların bütüncül bir ifadesi olarak tanımlanmıştır. Zaman içinde bu kavram, yalnızca işe alım süreçlerinde kullanılan bir çekim unsuru olmanın ötesine geçerek, kurumların kültürel kimliğini, değerlerini, liderlik anlayışını ve çalışma ortamını şekillendiren stratejik bir yapıya evrilmiştir. Günümüzde işveren markası, potansiyel adayların kuruma dair algısını belirlemenin yanı sıra, mevcut çalışanların bağlılık, motivasyon ve memnuniyet düzeylerini de doğrudan etkilemektedir. Bu durum, işveren markasını hem insan kaynakları stratejilerinin hem de kurumsal yönetim yaklaşımlarının merkezine yerleştirmiştir.

Literatürde Berthon ve arkadaşlarının (2005) geliştirdiği ilgi, sosyal, ekonomik, gelişim ve uygulama değerlerinden oluşan beş boyutlu işveren değer önerisi, işveren markasını anlamaya yönelik önemli bir teorik çerçeve sunar. Bu model, bir işverenin yalnızca maddi olanaklar ve kariyer fırsatlarıyla değil bununla birlikte yarattığı sosyal ortam, sağladığı öğrenme ve gelişim imkanları, işin anlamlılığı ve çalışanların kendilerini gerçekleştirme potansiyeli gibi unsurlarla da değerlendirildiğini ortaya koymaktadır. İşveren markasının gücü, vaat edilen değerler ile içeride yaşatılan deneyim arasındaki tutarlılıkla doğru orantılıdır. Çalışan deneyiminde yaşatılan yaşatılan olumlu vaat, çalışanların işverenlerini dışarıda gönüllü elçiler olarak temsil etmelerini sağlamaktadır. Bu durum, kurumun hem yetenek piyasasındaki çekiciliğini hem de genel itibarını güçlendirir.

Kurumsal itibar kavramı ise, özellikle 1990'lı yıllardan itibaren yönetim, pazarlama ve iletişim literatüründe hızla önem kazanan, stratejik değeri yüksek bir kavram olarak öne çıkar. Fombrun'un (1996) öncü çalışmasında tanımlandığı üzere kurumsal itibar, bir kurumun tüm paydaşlarının zaman içerisinde edindiği kolektif değerlendirmelerin bütünüdür. Bu değerlendirmeler; ürün ve hizmet kalitesi, yenilikçilik kapasitesi, finansal istikrar, liderlik yeterliliği, etik duruş, sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik performansı gibi unsurlardan beslenir. Bu çok boyutlu yapı, kurumsal itibarı yalnızca bir sonuç değil, kurumun stratejik karar alma süreçlerini yönlendiren bir unsur haline getirmektedir. Yüksek bir kurumsal itibara sahip olmak, müşteri güvenini artırmanın ötesinde, yatırımcı ilgisini güçlendiren, paydaşlarla ilişkisini sağlamlaştıran ve kriz dönemlerinde koruyucu bir kalkan işlevi gören bir avantaj yaratır. Kurumsal itibarın tanımı, yalnızca dış paydaş algısıyla sınırlı kalmaz. İç paydaşlar, yani çalışanlar, kurumun en kritik itibar belirleyicilerinden biri olarak kabul edilmektedir. Çalışanların kurumlarına duyduğu güven ve yaşadıkları çalışan deneyimi, kurumun dış dünyaya yansıyan imajını doğrudan etkiler. Güçlü bir kurumsal itibar inşa etmenin temeli, yalnızca etkili bir dış iletişim stratejisi yürütmekten değil aynı zamanda kurum içinde güven, şeffaflık, adalet, kapsayıcılık ve etik ilkeler üzerine inşa edilmiş bir kültür yaratmaktan geçmektedir. Literatürde Chun (2005) ve Davies (2011) gibi araştırmacılar, kurumsal itibarın çok paydaşlı yapısına vurgu yaparak, bu algının sadece tek yönlü iletişim faaliyetleriyle değil, kurumun tüm temas noktalarında sergilediği tutarlılıkla sürdürülebilir olduğunu belirtmektedir.

Özellikle kurumsal sosyal sorumluluk projeleri, çevresel sürdürülebilirlik uygulamaları ve toplumsal fayda yaratma hedefleri, kurumun etik duruşunu pekiştirerek hem mevcut hem de potansiyel paydaşlar nezdinde itibarını güçlendirir. Kurumsal itibarın korunması ve geliştirilmesi, liderlik yaklaşımı, kriz yönetimi, paydaş beklentilerinin dengelenmesi ve uzun vadeli stratejik vizyon ile doğrudan ilişkilidir.

İşveren markası ile kurumsal itibar arasındaki ilişki, literatürde giderek daha fazla yer alan ancak bütünsel olarak hala sınırlı sayıda çalışmada ele alınan bir konudur. Knox ve Freeman (2006), bu iki kavramın paydaş algısı üzerinden birbirini karşılıklı olarak beslediğini ve kurumun bütünsel marka değerini güçlendirdiğini ifade ederken; Backhaus ve Tikoo (2004), işveren markasını bir içsel pazarlama aracı olarak ele alıp, bunun kurumsal itibarı besleyen önemli bir kaynak olduğunu vurgular. Bu bağlamda işveren markası uygulamaları, sadece bir işe alım stratejisi değil, kurumun bütünsel marka algısına katkı sağlayan önemli bir iletişim ve deneyim aracıdır. Güçlü bir işveren markası, çalışan memnuniyetini ve bağlılığını artırarak kurumun dış dünyada daha güvenilir ve tercih edilen bir profil çizmesine katkıda bulunur. Aynı şekilde, yüksek kurumsal itibara sahip bir kurum, potansiyel adayların gözünde güvenilir işveren imajı yaratarak işe alım süreçlerinde daha nitelikli aday havuzuna ulaşılmasını sağlamaktadır. Kurumsal itibar, işveren markasının algısal gücünü beslerken işveren markasının çalışan deneyimi, bağlılık ve elçilik davranışları yoluyla yarattığı olumlu etkiler de kurumsal itibarı pekiştirir. Bu iki kavram, birbirinden bağımsız yönetilebilecek unsurlar değil aynı stratejik vizyon altında, ortak hedefler doğrultusunda ele alınması gereken tamamlayıcı boyutlardır.

Tez kapsamında yapılan literatür araştırmasında, işveren ve çalışan ilişkisinin tarihsel gelişimine yer verilmiş, işveren markası ve kurumsal itibar kavramlarının detaylıca üstünde durulmuştur. Araştırma aşamasında ise, işveren markası ile kurumsal itibar arasındaki bağlantıyı derinlemesine incelemek adına, Capital Dergisi'nin 2024 yılı "İş Dünyasının En Beğenilen Şirketleri" listesinde yer alan ve sektörlerinde öncü konumda bulunan üç şirketin işveren markası yöneticileri ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Mülakat soruları, kurumların işveren markası yönetimine yaklaşımlarını, bu yaklaşımların kurumsal itibarları ile nasıl örtüştürdükleri ve bu yönetimin çalışan ve potansiyel adaylarına yansımalarını anlamak amaçlı yapılandırılmıştır. Toplamda 10 adet soru yöneltilmiş ve tezin ‘‘Araştırmanın Yönetimi’’ bölümünde, bu sorunun hangi araştırma amacına hizmet ettiği belirtilmiştir. Görüşmeler ses kaydı alınarak yürütülmüş ve sonrasında yazılı transkriptlere dönüştürülmüştür. Elde edilen metinler, tematik analiz yöntemi kullanılarak iki ana tema altında sınıflandırılmıştır.

- 1) İşveren Markasının Kurumsal İtibara Katkısı
- 2) Kurumsal İtibarın İşveren Markasına ve Aday Tercihlerine Etkisi

Bu tematik çerçeve, hem literatürde yer alan kuramsal modellerle hem de araştırma verilerinin özgün bulgularıyla desteklenmiştir.

Katılımcı bulguları değerlendirildiğinde, işveren markası uygulamaları ile kurumsal itibar arasında güçlü, karşılıklı ve döngüsel bir etkileşim olduğu açıkça görülmektedir. Çalışmaya katılan kurum temsilcileri, işveren markasını yalnızca dışa dönük bir iletişim aracı olarak değil; çalışan deneyimini zenginleştiren, bağlılığı artıran ve kültürel uyumu güçlendiren bir stratejik yapı olarak konumlandırmaktadır. İçeride yaratılan bu olumlu deneyim, kurumların vaadini gerçek kılmaktadır. Elde edilen veriler, literatürde de vurgulandığı gibi (Backhaus, Tikoo, 2004; Knox, Freeman, 2006), kurum içi deneyim ile dış paydaş algısı arasındaki tutarlılığın hem işveren markasının hem de kurumsal itibarın sürdürülebilirliğinde belirleyici bir unsur olduğunu göstermektedir. Araştırma verileri, işveren markası ve kurumsal itibarın yalnızca İnsan Kaynakları departmanlarının veya Kurumsal İletişim birimlerinin sorumluluğunda yönetilemeyeceğini ortaya koymaktadır. Etkin bir sonuç için genel müdür başta olmak üzere üst yönetim kadrosu, pazarlama, iç iletişim ve çalışan temsilcileri gibi çok paydaşlı bir yapının birlikte hareket etmesi gerekmektedir. Bu çalışmayla yaratılan çalışan deneyimi, dışarıdaki itibar algısını doğrudan besleyen bir kaynak olarak öne çıkmaktadır. K2 kodlu kurumun verileri, bu deneyimi yaratmada sektörel bağlamın önemini gösterir. Mühendislik ve teknik uzmanlık gerektiren bir sektörde faaliyet gösteren K2, çalışan deneyimini zenginleştiren unsurların sosyal etkinliklerin yanında, inovasyon fırsatları, proje çeşitliliği ve teknik gelişim olanakları üzerinden şekillendiğini vurgulamıştır. Bu bulgu, işveren markası stratejilerinin ‘‘tek tip’’ bir şablona bağlı olmaması gerektiğini gösterir niteliktedir.

Kurumsal itibarın işveren markasına olan etkisi ise bulguların ikinci güçlü temasını oluşturmaktadır. Görüşülen tüm kurumlar, yüksek kurumsal itibarın, yetenek çekiminde kritik bir güven unsuru olduğunu belirtmiştir. K1, K2 ve K3, uzun yıllara dayanan sektör liderliği, finansal kuvvetlilik ve kamuoyundaki güçlü marka algıları sayesinde nitelikli adaylardan yoğun başvuru aldıklarını ifade etmiştir. Bu unsurlar görüşme yaptıkları potansiyel adayların kurumda çalışma motivasyonunda da belirleyici olmaktadır. K2 ayrıca, kurumsal itibarın adaylar nezdinde “kariyer güvenliği” algısı yarattığını ve bu algının başvuru kararlarında belirleyici rol oynadığını vurgulamıştır. Yüksek itibara sahip kurumlar, potansiyel adaylar tarafından “güvenilir işveren” olarak görülmektedir. Bütün katılımcılar, bu durumun yetenek çekiminde ve nitelikli başvuru oranlarında önemli bir avantaj yarattığını belirtmiştir. Kurumun kamuoyundaki saygınlığı ve güvenilirliği, adayların iş başvurusu yapma ve kurumda çalışma kararını olumlu anlamda etkilemektedir. Mevcut çalışanlar için ise aidiyet ve gurur duygusunu pekiştirmektedir. Vaat edilen değerler ile içeride yaşatılan deneyim arasında tutarlılık sağlandığında hem çalışan bağlılığı hem de dış itibar güçlenmektedir.

Özetlemek gerekirse, tez çalışması bulguları, işveren markası ve kurumsal itibar arasındaki ilişkinin tek yönlü değil, döngüsel bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Kurum içinde yaratılan olumlu çalışan deneyimi, dışarıda güvenilir bir marka imajına dönüşmekte; yüksek itibar da daha nitelikli adayların kuruma yönelmesini sağlayarak iç deneyimin zenginleşmesine katkıda bulunmaktadır. Bu döngüsel etkileşim, kurumların uzun vadeli başarı stratejilerinde iki kavramı birlikte yönetmelerini zorunlu kılmaktadır. Bulgular, “otantik işveren markası” anlayışının önemini güçlü biçimde desteklemektedir. Vaat edilen değerlerle çalışanların içeride yaşadığı deneyim arasındaki tutarlılık hem çalışan bağlılığını hem de dışarıdaki güven algısını güçlendirmektedir. Bu tutarlılık bozulduğunda ise kurumsal itibarın zarar görmesi ve işveren markasının güvenilirliğini kaybetmesi ihtimal haline gelmektedir. Özellikle sosyal medya platformlarının yaygınlaşması, bu uyumsuzlukların hızlı biçimde görünür olmasına yol açmakta; bu da itibar risklerini artırmaktadır. K1 ve K3, bu riskin önümüzdeki dönemde de giderek artacağını belirtmiştir.

İçeride güçlü bir çalışan deneyimi yaratmak, dışarıda saygın bir marka algısına dönüşürken; yüksek itibara sahip olmak da çalışanların gururla bağlı oldukları bir kurum kültürü inşa etmeyi kolaylaştırmaktadır. Bu bütünsel yaklaşım, günümüz iş dünyasında sürdürülebilir başarıyı hedefleyen kurumlar için artık bir tercih değil, zorunluluktur. İşveren markası ve kurumsal itibar kavramları birbirinden bağımsız değil; tek bir stratejik vizyonun tamamlayıcı unsurları olarak yönetilmelidir.



KAYNAKÇA

- Aaker, J. L. (1997) Dimensions Of Brand Personality. American Marketing Association, 34(3), 347-356.
- Akgeyik, T. (2002). İnsan Kaynaklarında Yetkinlik Yönetim. Istanbul Journal Of Economics, 52(1), 70-89.
- Akıncı Vural, Z. B., & Bat, M. (2013). Teoriden Pratiğe Kurumsal İletişim. İletişim Yayınları.
- Alpaslan, S., & Kutaniş, R. (2007, 09 05). Sanayi ve Bilgi Toplumu Yönetim Metaforlarının Karşılaştırılması. Akademik İncelemeler Dergisi, 2(2), 49-71.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). Journal Of Brand Management, 4, 185-206.
- Anahtar, N. A. (2018). Kurumsal İtibarın Oluşturulmasında Yöneticilerin Rolü: Özel Hastane Grubunda Araştırma [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Afyon Kocatepe Üniversitesi.
- ARGE Danışmanlık, Kuyucu, B. A., & Argüden, Y. (2003). İtibar Yönetimi (4th Ed.). ARGE. <https://Arge.Com/Kitaplar/İtibar-Yonetimi.Pdf>
- Argüden, Y. (2007). Armstrong'un Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi El Kitabı, Çev: Prof. Dr. Yonca Deniz Gürol, 6. Basımdan Çeviri, Nobel Akademik Yayıncılık, İstanbul.
- Atıgan, F. (2011). Yönetim ve Organizasyon. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Aygül, Y. E. (2018). İşveren Markası Algısının Örgütsel Bağlılık Ve Çalışan Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma [Yüksek Lisans Tezi], Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing And Researching Employer Branding. Career Development International, 9(4/5), 501.
- Bahar, B. (2019). Kurumsal İtibar Ve Kuramsal Temelleri. Journal Of Yasar University, 14(55), 226-236.

- Balay, R. (2000). Yönetici ve Öğretmenlerde: Örgütsel Bağlılık. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Baransel, A. (1979). Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi. İstanbul Üniversitesi.
- Barnett, M. L., Jermier, J. M., & Lafferty, B. A. (2006). Corporate Reputation: The Definitional Landscape. *Corporate Reputation Review*, 9(1), 26-38.
- Barney, J. (1991). Firm Resources And Sustained Competitive Advantage. *Journal Of Management*, 17(1), 99-120.
- Barrow, S., & Mosley, R. (2005). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. Kariyer Yayıncılık.
- Baş, T. (2011). İşveren Markası: Yüksek Nitelikli Çalışanları Çekmenin Ve Elde Tutmanın Anahtarı. Optimist Yayınları.
- Başal, Ç. (2019). İşveren Markası ve Çekiciliğinde Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Rolü [Yüksek Lisans Tezi], İstanbul Üniversitesi.
- Başkan Karsak, B. (2009). Logo Değişiminin Kurumsal Kimlik ve Kurumsal İmajla Bağlantısı: Unilever Örneği. *Marmara İletişim Dergisi*, (15), 113-120.
- Bataineh, A. Q. (2015). The Impact Of Perceived E-WOM On Purchase Intention: The Mediating Role Of Corporate Image. *International Journal Of Marketing Studies*, 7(1), 126-137.
- Bauer, T. N., Cable, D. M., & Aiman-Smith, L. (2001). Are You Attracted? Do You Intend To Pursue? A Recruiting Policy-Capturing Study. *Journal Of Business And Psychology*, 16(2), 219-237.
- Bauman, C. W., & Stitka, L. J. (2012). Corporate Social Responsibility As A Source Of Employee Satisfaction. *Research in Organizational Behavior*, 32, 63-86.
- Baygöl Özpınar, Ş. B. (2008). Kurumsal İtibarın Ölçümü: Türkiye'ye Yönelik Ölçek Geliştirme [Doktora Tezi]. Anadolu Üniversitesi.

- Bennett, R., & Kottasz, R. (2000). Practitioner Perceptions Of Corporate Reputation: An Empirical Investigation. *Corporate Communications An International Journal*, 5(4), 224-235.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating Company: Dimensions Of Attractiveness İn Employer Branding. *International Journal Of Advertising*, 24(2), 151-172.
- Bolat, T., Aytemiz Seymen, O., İnci Bolat, O., & Erdem, B. (2009). Yönetim ve Organizasyon. Detay Yayıncılık.
- Bowen, H. (1953). Communication Of Corporate Social Responsibility By Portuguese Banks: Legitimacy Theory Perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, 11(3), 232-248.
- Bozkurt, M. (2011). İşletmelerin İtibar Yönetimi Faaliyetlerinin Müşteri Tutum Ve Tercihleri Üzerindeki Yansımaları, *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(1), 150-168.
- Briciu, V.A., Briciu A. (2016). A Brief History of Brands and The Evolution of Place Branding. *Bulletin of the Transilvania University of Braşov Series 9(58)*, 137-142.
- Brown, B. L. (1999). "Knowledge Workers, Trends And Issues" No. 4.
- Capital. (2024). <https://www.capital.com.tr/haberler/tum-haberler/is-dunyasinin-en-begenilen-sirketleri-aciklandi> E.T: 02.03.2025
- Carroll, A. B. (1991). The Pyramid Of Corporate Social Responsibility: Toward The Moral Management Of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S., & Piasentin, K. 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.

- Chabbra, N. L., & Sharma, S. (2014). Employer Branding: Strategy For Improving Employer Attractiveness. *International Journal Of Organizational Analysis*, 22(1), 48-60.
- Christensen, L. T., & Askegaard, S. (2001). Corporate Identity And Corporate Image Revisited - A Semiotic Perspective. *European Journal Of Marketing*, 35(3/4), 292-315.
- Chun, R. (2005). Corporate Reputation: Meaning And Measurement. *International Journal Of Management Reviews*, 7(2), 91-109.
- Corporate Reputation: The Definitional Landscape. (2006). *Corporate Reputation Review*, 9(1), 26-38.
- Çakar, M. (2018). Toplam Kalite Yönetimi ve Deming. *Kesit Akademi Dergisi*, 4(13), 389-408.
- Çelik, A. (2018). İşveren Markasının İşe Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Bir Beyaz Eşya Firması Çalışanlarına Yönelik Uygulama [Yüksek Lisans Tezi]. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi.
- Dabirian, A., Kietzmann, J., & Diba, H. (2017). A Great Place To Work!? Understanding Crowdsourced Employer Branding. *Business Horizons*, 60(2), 197-205.
- Dağıstan, U. (2019). Klasik Örgüt Kuramlarının Genel Bir Değerlendirmesi. *Atlas International Refereed Journal on Social Sciences*, 5(21), 597.
- Davies, G., & Chun, R. (2002). Gaps Between The Internal And External Perceptions Of The Corporate Brand. *Corporate Reputation Review*, 5(2/3), 144-158.
- Davies, G., Silva, R. V. D., Chun, R., & Roper, S. (2001). The Corporate Reputation Scale. *Manchester Business School Working Paper*, (431).
- Demirkaya, H. (2006). Tarım Toplumundan Bilgi Topluma İnsan Kaynakları Yönetiminde Değişim. *Erciyes University Journal Of Faculty Of Economics And Administrative Sciences*, (27).
- Düren, Z. (2000). 2000'li Yıllarda Yönetim. Alfa Yayınları.

- Edwards, M. R. (2010). An Integrative Review Of Employer Branding And OB Theory. *Personnel Review*, 39(1), 5-23.
- Ertekin, İ. (2017). Klasik Örgüt Kuramları. *Journal Of Emerging Economies And Policy*, 2(2), 66.
- Fayol, H. (2013). Genel ve Endüstriyel Yönetim: Administration Industrielle Et Generale. Adres Yayınları.
- Figurska, I., & Matuska, E. (2013). Employer Branding As a Human Resources Management Strategy. *Human Resources Management & Ergonomics*, 7(2), 35-51.
- Fombrun, C. J. (2018). Reputation: Realizing Value From the Corporate İmage. Harvard Business Scholl Press.
- Fombrun, C. J., & Van Riel, C. B. M. (2004). Fame & Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations. FT Press.
- Fombrun, C. J., Gardberg, N. A., & Sever, J. M. (1999). The Reputation Quotientsm: A Multi-Stakeholder Measure Of Corporate Reputation. *The Journal Of Brand Management*, 7(4), 241-255.
- Fombrun, C. J., Ponzi, L. J., & Newburry, W. (2015). Stakeholder Tracking And Analysis: The Reprtrak® System For Measuring Corporate Reputation. *Corporate Reputation Review*, 18(1), 3-24.
- Fombrun, C., & Shanley, M. (1990). What's In A Name? Reputation Building And Corporate Strategy. *Academy Of Management Journal*, 33(2), 233-258.
- Gallup. (N.D.). How To Improve Employee Engagement İn The Workplace. Gallup. <https://www.gallup.com/workplace/285674/improve-employee-engagement-workplace.aspx> E.T: 03.04.2025
- Görpe, S. (İstanbul, 2001). Halkla İlişkiler Kavramları. İletişim Fakültesi Yayınları.
- Gözüyılmaz, H. (2013). Efqm Modeli Kapsamında Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları İle Kurumsal İmaj İlişkisinin Araştırılmasında Yapısal Eşitlik Modellerinin Kullanılması [Doktora Tezi], Anadolu Üniversitesi.

- Gustavsson, B. (2004). The Ethics Of Managing Corporate Identity. *Journal Of Human Values*, 11(1), 9.
- Güzelcik, E. (1999). *Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı*, İstanbul. Sistem Yayıncılık.
- Highhouse, S., Lievens, F., & Sinar, E. F. (2003). Measuring Attraction To Organizations. *Educational And Psychological Measurement*, 63(6), 986-1001.
- Hopkins, M. (1999). *The Planetary Bargain: Corporate Social Responsibility Comes Of Age*. Palgrave Macmillan.
- Izgar, H. (2014). *Endüstri Ve Örgüt Psikolojisi*. Eğitim Kitabevi.
- İtibar Akademisi. (2025). Türkiye İtibar Endeksi 2025 Açıklanıyor. Türkiye İtibar Akademisi. <https://www.itibarakademisi.com/portfolio-item/turkiye-ıtibar-endeksi-aciklaniyor-2025/> E.T: 06.03.2025
- Jiang, T., & Iles, P. (2011). Employer-Brand Equity, Organizational Attractiveness And Talent Management İn The Zhejiang Private Sector, China. *Journal Of Technology Management İn China*, 6(1), 97-110.
- Junça, A., & Dias, H. (2022). The Relationship Between Employer Branding, Corporate Reputation And İntention To Apply To A Job Offer. *International Journal Of Organizational Analysis*, 31(1).
- Kadıbeşegil, S. (2006). *İtibar Yönetimi*. Mediacat Yayıncılık.
- Karaboğa, T., & Zehir, C. (2020). Henri Fayol Ve Yönetim Alanına Katkıları Üzerine Bir İnceleme. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, 53(68), 53-68.
- Karsak, B., & Şekerci, Y. (2023). From Public Relations To Corporate Communication: Historical Development Process Of Corporate Identity İn Turkey. *ATINER's Conference Paper Proceedings Series*, Athens Institute For Education And Research, 2-15.
- Katoen, R., & Macioschek, A., (2007). Employer Branding and Talent-Relationship-Management: Improving the Organizational Recruitment Approach.

- Kesoğlu, N., & Bayraktar, O. (2017). Örgütsel Bağlılık ve İşveren Markası Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma. [Tartışma Metinleri]. T.C. İstanbul Ticaret Üniversitesi.
- Khan, S. U., & Mufti, O. (2007). The Hot History & Cold Future Of Brands. *Journal Of Managerial Sciences*, 1(1), 75-87.
- Kılıç, T. (2013) “Economic Perspectives on Corporate Social Responsibility”, *Journal of Economic Literature*, 50(1), 51-84.
- Kim, S. Y., & Park, H. (2011). Corporate Social Responsibility As An Organizational Attractiveness For Prospective Public Relations Practitioners. *Journal Of Business Ethics*, 103, 639-653.
- Kissel, P., & Büttgen, M. (2015). Using Social Media To Communicate Employer Brand Identity: The Impact On Corporate Image And Employer Attractiveness. *Journal Of Brand Management*, 22(9), 755-777.
- Koçel, T. (2013). İşletme Yöneticiliği. Beta Yayınları.
- Korn Ferry. (2025). Fortune Partnership. Fortune Partnership Fortune® World’s Most Admired Companies™. <https://www.kornferry.com/about-us/partnerships/fortune>. E.T: 15.06.2025
- Kotler, P., & Lee, N. (2006). Kurumsal Sosyal Sorumluluk. Mediacat Yayıncılık.
- Köroğlu, V., & Koç, M. (2017). Stratejik Yönetim Açısından Taylorizm Prensiplerinin Zamanımıza Yansımaları. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 14.
- Köse, G., & Çakır, S. Y. (2021). Kurumsal İtibarın Değerleri: Marka İmajı ve İşveren Markası İmajının Benzerlikleri ve Farklılıkları Üzerine Bir İnceleme. *İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(3), 639-661.
- Lea, R. (2007). Corporate Social Responsibility: Iod Member Opinion Survey. Institute Of Directors.
- Levy, S. J. (1959). Symbols For Sale. *Harvard Business Review*, (37), 117-124.

- Mahmood, Z., Basharat, M., & Bashir, Z. (2012). Review Of Classical Management Theories. *International Journal Of Social Sciences And Education*, 2(1), 512-522.
- Matten, D., Crane, A., & Chapple, W. (2003). Behind The Mask: The True Face Of Corporate Citizenship. *Journal Of Business Ethics*, 45, 109-120.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate Social Responsibility: A Theory Of The Firm Perspective. *The Academy Of Management Review*, 26(1), 117-127.
- Melewar, T. C., & Akel, S. (2005). The Role Of Corporate Identity In The Higher Education Sector. *Corporate Communications An International Journal*, 10(1), 41-57.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The War For Talent*. Harvard Business School Press.
- Moore, K., & Reid, S. E. (2008). *The Birth Of Brand: 4000 Years Of Branding History*.
- Moroko, L., & Uncles, M. D. (2008). Characteristics Of Successful Employer Brands. *Journal Of Brand Management*, 16(3), 160-175.
- Neelamraju, Subbarao., Chhabra, B., & Mishra, M. (2022). Social Media Usage Behavior In Job Search: Implications For Corporate Image And Employer Branding. *Managing Disruptions in Business*, 51-79.
- Okay, A. (2000). *Kurum Kimliği*. Mediacat Yayınları.
- Otay Demir, F. (2010). Kurumsal İtibar Ölçümünde Kişiselleştirme Metaforu. *Review Of Social, Economic & Business Studies*, 9(10), 247-262.
- Öksüz, B. (2012). İşveren Markası Yönetimi Sürecinde İletişimin Önemi. *Journal Of Selcuk Communication*, 7(2), 14-31
- Ören, K., & Yüksel, H. (2012). ‘‘Marka İşveren’’ veya ‘‘İşveren Markası’’ Kavramı: Bu Kavramın İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında ve İşçi Devir Hızı Kapsamında Değerlendirilmesi. *Kamu-İş*, 12(3), 31-48.

- Özer, M. A., & Çiftçi, A. (2022). Klasik Yönetim Teorisi'nin İki Öncü İsmi Fayol ve Weber'in Yönetime Katkısı Üzerine Bir Değerlendirme. Fenerbahçe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2(1), 133-152.
- Öztaş, N. (2024). Örgütlerin Kurumsal Analizi. KMÜ Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 26(47), 672.
- Öztürk, Z., & Demir, Ö. (2017). Klasik, Neo-Klasik ve Modern Yönetim Yaklaşımlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Bir Analiz. Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi, 3(2), 119-134.
- Peltekoğlu, F. B. (2022). Halkla İlişkiler Nedir? Beta Basım Yayım.
- Piacentini, M., Mcfadyen, L., & Eadie, D. (2000). Corporate Social Responsibility in Food Retailing. International Journal Of Retail & Distribution Management.
- Ponzi, L. J., Gardberg, N. A., & Fombrun, C. (2011). Reprtrak TMPulse: Conceptualizing And Validating A Short-Form Measure Of Corporate Reputation. Corporate Reputation Review, 14(1), 15-35.
- Ramasamy, T. (2009). Principles Of Management. Himalaya Publishing House.
- Randstad. (2024). Randstad Employer Brand Research 2023 Global Report. Randstad Employer Brand Research 2023 Global Report. <https://www.randstad.com.tr/S3fs-Media/Tr/Public/2023-07/İsverenmarkasiarastirmasi.Pdf> E.T: 05.05.2025
- Reprtrak. (2025). 2025 Global Reprtrak® 100. Reprtrak. <https://www.reprtrak.com/globalreprtrak> E.T: 01.06.2025
- Riel, C. B. M. V., & Balmer, J. M.T. (1997). Corporate Identity: The Concept, Its Measurement And Management. European Journal Of Marketing, 31(5/6), 340-355.
- Rindova, V., Williamson, I. O., & Petkova, A. P. (2005). Being Good Or Being Known: An Empirical Examination Of The Dimensions, Antecedents, And Consequences Of Organizational Reputation. Academy Of Management Journal, 48(6), 1033-1050.

- Roberts, P. W., & Dowling, G. R. (2002). Corporate Reputation And Sustained Superior Financial Performance. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1077-1093.
- Rynes, S. L. (1991). Recruitment, Job Choice, And Post-Hire Consequences: A Call For New Research Directions. (2nd Ed.). Consulting Psychologists Press.
- Schwartz, M. S., & Carroll, A. B. (2003). Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 503-530.
- Seçtim, H., & Erkul, H. (2020). Yönetim Yaklaşımları Üzerine Kurumsal Bir Değerlendirme. *Management And Political Sciences Review*, 2(1), 18-50.
- Shamma, H. M. (2012). Toward A Comprehensive Understanding Of Corporate Reputation: Concept, Measurement And Implications. *International Journal Of Business And Management*, 7(16), 151-169.
- Smith, K. T., Smith, M., & Wang, K. (2010). Does Brand Management Of Corporate Reputation Translate Into Higher Market Value? *Journal Of Strategic Marketing*, 18(3), 206.
- Stewart, T. (1997). Entelektüel Sermaye. MESS Yayınları.
- Temel, M. (2024). Şirketlerin Dijital Ortamda İşveren Markası Uygulamaları [Yüksek Lisans Tezi]. Yıldız Teknik Üniversitesi.
- TIME. (N.D.). The World's Best Companies Of 2023
<https://Time.Com/Collection/Worlds-Best-Companies-2023/> E.T:
 15.06.2025
- Touraine, A. (1988). Modernity And Cultural Specificities. *International Social Science Journal*, XL, 4, 441-595.
- 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.

- Tümer, İ. (2024). Covid-19 Pandemisi ve Sonrasındaki Dönemde İşveren Markası Uygulamalarının Örgütsel Çekiciliğe Etkileri. [Yüksek Lisans Tezi], Galatasaray Üniversitesi.
- Türk Dil Kurumu. (2025). Güncel Türkçe Sözlük. <https://sozluk.gov.tr/> E.T: 03.05.2025
- Uğursoy, A. S. (2015). Sosyal Bağların Kurum İtibarına Etkisi. [Doktora Tezi], Marmara Üniversitesi.
- Universum Global. (2024). Employer Branding Benefits: Lowering Costs, Boosting Retention, Enhancing Performance. Universum Global. <https://universumglobal.com/resources/blog/employer-branding-benefits/> E.T: 28.04.2025
- Uslu, F., & Demir, E. (2023). Nitel Bir Veri Toplama Tekniği: Derinlemesine Görüşme. Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi, 40(1), 289-299.
- Van Der Werff, E., Zeiske, N., & Steg, L. (2021). The Effects Of A Financial Incentive On Motives And Intentions To Commute To Work With Public Transport in The Short And Long Term. Journal Of Environmental Psychology, (78), 2.
- Vercic,, T., & Ćoric,, S. (2018). The Relationship Between Reputation, Employer Branding And Corporate Social Responsibility. Public Relations Review, 44(4), 444-452.
- Verlinden, N. (2025) İK İçin 11 Şirket Çalışanı Değer Önerisi Örneği. AIHR. <https://www.aihr.com/blog/employee-value-proposition-examples/> E.T: 03.06.2025
- What Is CSR? (2025). UNIDO. <https://www.unido.org/our-focus-advancing-economic-competitiveness-competitive-trade-capacities-and-corporate-responsibility-corporate-social-responsibility-market-integration/what-csr> E.T: 22.05.2025
- Yalçın, A., & Ene, S. (2015). Online Ortamda Kurumsal Marka İmajının Marka Sadakati ile İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 34(11), 113-134.

- Yamak, S. (2007). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Gelişimi. Beta Yayınları.
- Yıldırım, G. (2010). Kurumsal İtibar Oluşturmada CEO'nun Rolünün Türkiye'de ve Dünyada Tartışılması. *Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi*, (20), 54-78.
- Yıldız, M. L. (2015). Algılanan Kişi-Örgüt Uyumu, Tanınırlık, İmaj, Örgütsel Çekicilik ve İşe Başvurma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Yapısal Eşitlik Modellemesi ile İncelenmesi. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 34(1), 153-173.
- Yılmaz, G., & Yılmaz, E. (2010). Personel Seçim Sürecinde İşveren Markalama ve Örgütsel Çekiciliğin Önemi. Ankara: Turhan Kitabevi Yayınları.
- Yi, L. J., Shan, L. P., Xun, L. Y., Min, M. H., & Kian, P. W. (2013). Organization Attractiveness and Employees' Commintment: An Empirical Study on Malaysian Banks. [Doktora Tezi], UTAR.
- Zhao, H., Wayne, S., Glibkowski, B., & Jesus, B. (2007). The Impact Of Psychological Contract Breach On Work-Related Outcomes: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 60(3), 647-680.

ÖZGEÇMİŞ



TEZ ONAY SAYFASI

Üniversite : T.C. GALATASARAY ÜNİVERSİTESİ
Enstitü : SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
Hazırlayanın Adı Soyadı : Sıla Yurtdaş
Tez Başlığı : İŞVEREN MARKASI UYGULAMALARININ
KURUM İTİBARI İLE OLAN BAĞLANTISI: EN BEĞENİLEN
ŞİRKETLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Savunma Tarihi : 04 / 09 / 2025
Danışman : Prof. Dr. Banu Müjde Karsak

JÜRİ ÜYELERİ:

Prof. Dr. Banu Müjde Karsak
Doç. Dr. Gaye Aslı Sancar Dermen
Doç. Dr. Deniz Akbulut

Prof. Dr. Ulun AKTURAN
Enstitü Müdürü