

Makale Türü: İnceleme



## İŞVEREN MARKALAMAYA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜT İKLİMİ ÇERÇEVESİNDEN BAKIŞ: BİR ÖRNEK OLAY ANALİZİ\*



<sup>1</sup>Gülşah ŞİŞMAN, <sup>2</sup>Nazmiye Ülkü PEKKAN

Öz

Her kurumun çalışanına sunduğu ve yaşattığı değerler vardır. Bu değerlerin çalışanlar tarafından vaat edildiği şekilde deneyimlenmesi kurum kültürü ve ikliminin benimsenmesine katkı sunmaktadır. Kurum kültürü ve iklimi de 1990'lı yıllar itibariyle yaygınlaşmaya başlayan kurum markalaşması kavramının önemini öne çıkarmaktadır. Bu çalışma ile işveren markalamada örgüt kültürü ve örgüt ikliminin önemi bankacılık sektöründe üniversite öğrencilerine yönelik Türkiye'de gerçekleştirilen yaşanmış bir uygulama örneği ile anlatılmaktadır. İlgili kurumun insan kaynakları tarafından tasarlanan bu uygulama kapsamında belirli eleme aşamalarında başarı gösteren üniversite öğrencileri, bir proje dâhilinde uzun süreli eğitim ve staj programına tabi tutulmuştur. Bu programın temel hedeflerinden biri henüz iş yaşamına başlamamış üniversite öğrencilerinin bankacılık sektöründe yer alan bu kurumun kurumsal kültürünü ve iklimini deneyimlemesine olanak sunmaktır. Ayrıca bu program, potansiyel adayların bu kurumda istihdam edilmesine yardımcı olacak işveren markalama çalışmalarının gerçekleştirilmesine zemin oluşturmaktadır. Bu uygulama örneği ile birlikte araştırmanın kavramsal temeli, bağlılık-güven teorisi ile itibar yönetimi teorisine dayanmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** İşveren Markalama, Örgüt Kültürü, Örgüt İklimi, Örnek Olay Analizi

### An Employer Branding Perspective from Organizational Culture and Organizational Climate: A Case Study

#### Abstract

Every organization has values that it offers and makes its employees live. Experiencing these values as promised by the employees contributes to the development of the organizational culture and climate. Similarly, organizational culture and climate highlight the importance of the concept of employer branding, which has become widespread in the 1990s. In this study, the importance of organizational culture and organizational climate in employer branding has explained through a case study in Turkey for university students in the banking sector. In this program, university students who were successful in Human Resources assessment steps were included to a long-term training and internship. One of the main objectives of this program is to enable university students who have not yet started their business life to experience the organizational culture and climate. In addition, this program provides opportunity for employer branding activities that will help recruiting qualified potential candidates. The conceptual basis of the research is based on loyalty-trust theory, and reputation management theory.

**Key Words:** Employer Branding, Organizational Culture, Organizational Climate, Case Study

<sup>1</sup> Doktora Öğrencisi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD, gulsah@gulsahsisman.com, ORCID-iD: 000-0003-2027-030X

<sup>2</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Tarsus Üniversitesi, Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, nazmiyepekkann@tarsus.edu.tr, ORCID-iD: 000-0001-7298-0552

\*Bu çalışma 27-28 Aralık 2018 tarihleri arasında düzenlenen IV. Uluslararası Ekonomi Yönetimi ve Pazar Araştırmaları Kongresi'nde sunulan özet bildirinin genişletilmiş ve revize edilmiş halidir.

## GİRİŞ

İşveren markası sektörel farklılıklardan bağımsız bir şekilde örgütlerin önemsemesi gereken bir kavramdır. Kimi örgütler işveren markalamayı yönetebilecek stratejiler belirleyip uygularken kimisi de bu kavramın etkilerinden ve uygulamalarından haberdar dahi değildir. Örgütler için en önemli amacın varlığını uzun yıllar boyunca devam ettirmek olduğu düşünüldüğünde işveren markalamanın söz konusu istikrarın sağlanmasındaki önemi daha anlaşılır olacaktır. İşveren markası tıpkı buz dağının dışarıdan görünen kısmı gibi örgütün görünen yüzüdür. Bu sebeple örgütün yaşam sürecinde kilit bir rol oynamasına rağmen örgüt içerisinde tek başına değerlendirilebilecek bir unsur olarak düşünülmemelidir. Özellikle örgüt içerisinde algılanan iklim ve kurumsal değerler işveren markasının başarısına ve işlevselliğine etki eden iki önemli unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bağlılık- Güven Teorisi (Morgan ve Hunt, 1994), yönetim alanında geniş bir kabule sahip bir teori olarak karşımıza çıkmaktadır. Teoriye göre, bağlılık ve güven karşılıklı ilişkilerin anahtarıdır ve başarılı bir örgütün temelini oluşturmaktadır. Söz konusu her iki unsurun (bağlılık ve güven) varlığı, örgütün verimliliğini, üretkenliğini ve etkinliğini artıran sonuçlar doğurmaktadır. Diğer bir ifade ile açık bir sistem olarak örgütün hem iç hem de dış çevresi ile başarılı bir ilişki içerisinde olabilmesi işbirlikçi davranışlar neticesinde gelişmektedir. Söz konusu bu birliktelik örgütü diğer örgütlerden farklılaştıracak bağlılık, marka bilinirliği gibi pek çok etkiyi de beraberinde getirmektedir. İtibar Yönetimi Teorisi (Fombrun ve Shanley, 1990) ise, yine bu etkileri barındıran, örgütün çalışanları, müşterileri, hissedarları ve toplum içindeki algıları içeren, yönetilmesi ve yönlendirilmesi gereken bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Günümüz rekabet koşulları göz önünde bulundurulduğunda bu çıktıların önemi daha da iyi kavranabilecektir. Teknoloji ve bilgi çağının hızla ilerlediği günümüzde örgütler rekabette farklılaşmak adına yetenekli ve nitelikli insan gücünü çekebilecek ve onları örgüte bağlı tutabilecek cazibe merkezleri haline gelmek için çalışmaktadırlar. Bu amaçla örgütler çalışanların nezdinde “çalışılacak en iyi yer” olmak adına hem mevcut hem de potansiyel iş gücü için projeler üretmekte ve bunlara hatırı sayılır bütçeler ayırmaktadırlar. İşveren markalama başlığı altında gerçekleşen tüm bu çalışmalar örgütün stratejik hamlelerinde önemli bir alan oluşturmaktadır.

Bu kapsamda pek çok sektörde yer alan öncü firmalar tarafından potansiyeli yüksek üniversite öğrencilerine yönelik projeler gerçekleştirilmektedir. Petrokimya alanında faaliyet gösteren TÜPRAŞ “Nextremers” programı ile genç yetenekleri henüz öğrenciyken tanımaya yönelik projeler yaparak onların gerçek çalışma ortamı deneyimi kazanmasına olanak sunmaktadır. Ayrıca, kişisel gelişim programları ile birlikte bu gençleri profesyonel iş hayatına hazırlamaktadır. “Nextremers” programı işveren markalamada örgüt kültürünün ve ikliminin etkisinden faydalanılan sektördeki başarılı bir örnektir ([www.kariyer.tupras.com.tr](http://www.kariyer.tupras.com.tr)). İlaç sektörünün öncülerinden Pfizer, üniversite öğrencilerine yönelik işveren markalama çalışmaları için “Bende Gelecek Var” programını oluşturmuştur. Bu program kapsamında deneyimli uzmanlar ve Pfizer çalışanları tarafından geleceğin liderlerine, iş hayatı, ilaç sektörü, örgütün iklimi ve kültürü hakkında bilgiler aktarılmaktadır. Program neticesinde davetli

öğrenciler iş başvurularında bulunarak Pfizer ailesine katılma yönünde taleplerini iletme imkânı bulmuştur (www.pfizer.com.tr). Bankacılık sektörü ise kurum markalaşması çalışmalarını için yüksek bütçeler ayırarak, genç potansiyellerin istihdamına ve gelişimine önem veren kurumlardan oluşmaktadır. Örneğin, Garanti BBVA 11 yılı aşkın süredir “Talent Camp” isimli programını ile 2. ve 3. sınıf üniversite öğrencilerine yönelik staj imkânları sunmaktadır. Bu süreçte genç potansiyeller örgüt kültürü ve iklimini deneyimleyerek gelecekteki kariyer seçimleri konusunda fikir sahibi olmaktadır (www.garantibbva.com.tr). “Akbank Gençlik Akademisi”, üniversite öğrencilerine Akbank’ın değerlerini, kültürünü ve iklimini keşfetmelerine fırsat sağlayan bir başka örnek olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu program ile benzer değer yargılarına sahip genç profesyonellerin staj ve iş başvuruları ile kuruma kazandırılması hedeflenmektedir (www.kariyer.akbank.com.tr). Bankacılık sektöründe uzun yıllar devam etmiş bir diğer kurum markalaşma çalışması örneği de Yapı ve Kredi tarafından sunulan “Hereos Club” programıdır. Bu çalışma kapsamında da bu programa ilişkin başka kurumların işveren markalama süreçlerine örnek teşkil edecek çalışma adımları, içerikleri ve detaylarının paylaşılması amaçlanmıştır.

Bu çalışmada, öncelikle işveren markalamada örgüt kültürü ve örgüt ikliminin etkileri ile ilgili literatür araştırılmıştır. Yöntem bölümünde ise Yapı ve Kredi Bankasının üniversite öğrencilerine yönelik uzun dönemli eğitim, staj ve istihdam adımlarını içeren “Hereos Club” programını örnek olay çalışması ile incelenmiştir. Araştırmanın sonuç bölümünde potansiyel işveren adaylarına yönelik işveren markalama süreçlerinin değerlendirilmesi yapılmış ve öneriler sunulmuştur.

## **1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

### **1.1. Örgüt Kültürü**

Örgüt kültürü, bireylerin veya grupların bir örgüt içerisinde faaliyet göstermesine yardım eden, her örgüt üyesi tarafından kabul edilen ortak değer, inanç ve varsayımlar sistemi olarak tanımlanmaktadır (Lee ve Kim, 2017). Örgüt kültürü, bir örgüt içerisine yerleştirilen uygulamalarla şekillenen ve örgütü diğer örgütlerden ayıran, farklılaştıran önemli bir rekabet unsuru olarak tanımlanmaktadır (Erez ve Gati, 2004; Korte ve Chermack, 2007). Ayrıca, örgüt kültürü, düşünsel düzeyden davranışsal düzeye kadar uzanan ve örgütün tamamını kapsayan bütüncül bir kavramdır (Danışman ve Özgen, 2003). Ancak örgüt kültürü kolaylıkla kavranabilecek ve oluşturulabilecek bir olgu değil, aksine derin araştırma gerektiren bir olgudur. Bu anlamda örgüt kültürünün, hem içte hem de dışta uyumu sağlamayı amaç edinerek geçerliliği herkes tarafından kabul görmüş ve bunun yanı sıra örgütün potansiyel üyelerine de aktarılacak temel varsayımları kapsamaması gerekmektedir (Schein, 1985).

Örgüt kültürünün, bir örgütün uzun vadede başarılı sonuçlara ulaşmasında ve etkili bir performans göstermesinde önemli bir unsur olduğu bilinmektedir (Ubius ve Alas, 2009). Örgüt kültürü, bir örgütü diğer örgütlerden ayıran ve örgütün taklit edilemeyecek eşsiz karakteristiklerinden biri olarak kabul görmektedir (Berson vd., 2008). Güçlü bir örgüt kültürünün olduğu iş ortamlarında çalışan bireyler örgütün hedef, amaç, güç ve değerlerini benimseyerek bağlılığını gösterecek ve örgütü koruma eğilimi

içerisinde olacaktır (Görmen, 2017). Örgüt kültürünün amacı, çalışanın başarıya ulaşmasına yardımcı olmaktır. Bu başarıda örgüt kültürünün rolü, örgüt içerisinde çalışanın gösterdiği tutum ve davranışlar kapsamında çalışana rehberlik yapmaktır (Korte ve Chermack, 2007). Dolayısıyla, örgüt kültürü; çalışma ortamının, çalışan davranışlarının, örgütün yakın ve uzak çevresi ile ilişkisinde yerinin anlaşılması gibi pek çok bakımdan yapılacak çalışmalara önemli veriler sağlayan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

## **1.2. Örgüt İklimi**

İklim kavramı ilk olarak Kurt Lewin ve arkadaşlarının (1939) eğitsel çevrelerde sosyal iklim ile ilgili yaptıkları çalışmalarda kullanılmıştır. Söz konusu çalışmalarda iklim kavramı, liderler ve grupları arasındaki dinamiklerle ilgili olarak kullanılmıştır. Bu kullanım ile birlikte iklimin, liderliğin bir fonksiyonu ve liderlik tarzlarına göre de değiştirilebilecek bir olgu olduğu konusunda farklı bir bakış açısı sağlanmış olduğu söylenebilir (Lewin vd., 1939).

Bir örgütün sorunlarını ve işlevsel bozukluklarını tespit edebilmek için öncelikle o örgütün özelliklerini anlamak son derece önemlidir (Brown ve Brooks, 2002). Bu özellikleri bilmek ve buna uygun stratejiler belirleyebilmek örgütü hedeflerine daha kolay ulaştırabilecektir. Örgüt iklimi bu konuda önemli bir belirleyici olarak karşımıza çıkmaktadır. Bhave ve arkadaşlarına göre (2010), örgütsel iklim, örgüt içerisindeki belirli çevresel özellikleri belirginleştirebilir ve bu sayede çalışanların belirginleşen bu özelliklere daha fazla ağırlık vermeleri sağlanabilecektir. Bunun yanı sıra, örgüt içerisindeki çalışanların çalışma ortamını nasıl değerlendirdiklerine dair ipuçları da sunulabilir. Bireylere, gruplara ve örgüte pek çok fayda sağlayan bir kavram olan örgüt ikliminin literatürde pek çok araştırmacı tarafından farklı şekillerde tanımlandığı görülmektedir. Bu tanımlardan bazıları şu şekildedir:

Örgüt iklimi, Payne ve Mansfield (1973) tarafından bireysel ve örgütsel değerler arasında bir bağ olarak tanımlanmıştır. Bir başka tanımda örgüt iklimi, bireyin kişiliği ile kıyaslanarak; birey için kişiliğin ifade ettiği anlamın karşılığının örgütün iklimi için anlaşılacağına altı çizilmiştir (Halpin, 1996 akt. Sezgin ve Sönmez, 2018). Hoy, Tarter ve Bliss (1990), her bir örgütün farklı bir atmosfere sahip olduğunu ve bu farklı özelliklerin de her örgütün kendi kişiliğini oluşturmasını sağladığını belirtmişlerdir. Yani denilebilir ki; bir örgütün iklimi o örgütün kişiliğidir. Birey için kişilik ne ise örgüt için iklim de odur (Hoy ve Miskel, 2010; Uysal, 2015). Öyleyse örgüt iklimi, örgüt içerisindeki iş birimlerinde çalışanlar arasında psikolojik iklim algısı paylaşıldığında ortaya çıkmaktadır. Örgütsel iklimin anlaşılması için çalışanlar arasında algısal soyut bir anlaşma olması gerekmektedir (Glisson ve James, 2002).

## **1.3. İşveren Markalama**

İşveren markalama, yönetim alanında yapılan araştırma alanları içerisinde diğer başlıklara nazaran oldukça yeni bir konu olarak dikkat çekmektedir. Bu alanda yapılan bilimsel araştırmalar

kısmen yetersiz olsa da son zamanlarda bazı yönetim kitaplarının içeriğinde “işveren markalama” bölümlerine yer verildiği görülmektedir (Backhaus ve Tikoo, 2004).

Ambler ve Barrow (1996), tarihte ilk defa insan kaynakları yönetimi ve marka yönetimi disiplinlerini kavramsal bir yapı oluşturmak amacıyla birleştiren ve “işveren markası” olarak adlandıran araştırmacılar olarak öne çıkmaktadır. İşveren markası, bu araştırmacılar tarafından işveren ve istihdam sağlayan kurum tarafından sağlanan fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik faydaların tamamı olarak tanımlanmaktadır. Bir başka tanıma göre, işveren markası, marka ile ilgili tüm aktivitelerin nihai sonucu olarak kabul edilirken işveren markalama ise bu sonuca ulaşmak için gereken sürecin tamamıdır (Bellou vd., 2015). Dolayısıyla işveren markalama hedef kitledeki iş gücünün tercihlerini pozitif bir şekilde etkilemek amacıyla işveren markasının planlanması, yönetimi ve kontrolü için yapılan aktiviteleri kapsamaktadır. Ayrıca işveren markalama, pazarlama prensiplerinin mevcut ve potansiyel çalışanlar ile ilgili insan kaynakları aktivitelerine uyarlandığı bir alan olarak tanımlanmaktadır (Edwards, 2010).

Backhaus ve Tikoo (2004), işveren markalamayı belirgin ve eşsiz işveren kimliğinin inşa edilmesi süreci olarak özetlerken, işveren markasını ise şirketin rakiplerinden ayırdığı genel düşünce şekli olarak tanımlamaktadır. İşveren markalama alanında var olan pek çok tanım ve farklı yaklaşıma rağmen bu alanda ortak anlayışın işveren markalamasının marka yönetiminden seçilmiş kavramların insan kaynakları yönetimine ve işe alıma transfer edilmesi şeklinde olduğu yönündedir.

Çalışanın gözünde “çalışmak için arzu edilen işveren” imajına sahip olmak işveren markalama kavramının hedeflediği durumdur. Branham’a göre (2000) işveren markalama tercih edilen işveren olma statüsüne ulaşmak için geleneksel pazarlama prensiplerinin uygulanmasıdır. Diğer bir deyişle, hedeflenen iş gücü kitlesinin zihinlerinde çalışılacak harika yer imajının yerleştirilmesi sürecidir.

Örgütlerin belirli bir işgücü boşluğunu doldurmak amacıyla kurum bilgilerini işveren markalama aktivitesi olarak sunması, örgütü yalnızca yeni işe alımlar için cazip hale getirmemektedir. Bazı araştırmalar bu aktivitelerin potansiyel çalışanların tutumlarında ve algılarında da çeşitli etkileri olduğunu göstermektedir. Cable ve Graham (2000) tanıtıcı örgüt bilgilerine maruz kalan potansiyel adayların örgüt kültürü ile ilgili algılarının geliştiğini ifade etmektedirler. Fakat bu bilgiler her zaman örgüt kültürünün gerçek resmini yansıtmamaktadır. Dolayısıyla yapılan çalışmalar işveren markalama aktivitelerinin örgütün gerçek kültürünü yansıtan çalışmalar olması gerektiğini söylemektedir. Örgütlerin pozitif ve talep edilen değerleri temel alan bir bilgi paylaşımı gerçekleştirilmesi potansiyel adaylarda örgüt kültürüne dair beklentiler yaratmaktadır. Yapılan çalışmalar gerçekçi olmayan örgüt kültürü beklentilerinin adaylarda hayal kırıklığı yaratabileceği ve sonrasında çalışanların örgütten ayrılma riskini artırabileceği yönündeki düşüncelerini ortaya koymaktadır (MacIntosh ve Doherty, 2010; Niguse, 2018).

Moroko ve Uncles (2008), başarılı işveren markalarının karakteristikleri ile ilgili yaptıkları çalışmada işveren markasının çizmiş olduğu portrenin doğruluğunun kritik bir başarı faktörü olduğunu paylaşmaktadırlar. İşveren markası, işveren deneyimi, örgüt kültürü ve değerleri arasındaki uyumun önemini vurgulamaktadırlar.

İşveren markaları yarattıkları marka algısı ile vaat edilen değerlerin ve deneyimlenenlerin daima aynı doğrultuda olup olmadığının, hedef kitle tarafından gözlemlendiğinin bilincinde olmalıdır. Çünkü, çalışanlar tüm departmanlarda ve yönetim seviyesinde örgütün yaşayan değerleri hakkında fikir edinmek istemektedir. Eğer çalışanların işveren markası deneyimleri örgütün değerleri, kültürü, politikaları, prosedürleri ve rekabetçi ortamının zaman içerisindeki bir yansıması değilse, işveren markası tecrübeleri geçici bir öge olarak kalmaktan öteye geçemeyecektir (Moroko ve Uncles, 2008).

### **3. KAVRAMLAR ARASI İLİŞKİLER**

#### **3.1. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi**

1980'li yıllardan itibaren örgüt kültürünün pek çok araştırmaya konu olduğu görülmektedir. Örgüt kültürü kavramı literatüre girmeden önce, 1960-1970'li yıllarda örgüt iklimi kavramının örgüt ve yönetim literatüründe sıkça kullanıldığı bilinmektedir. Bu sebeple aslında; örgüt kültürü kavramının literatürde kendine ayrı bir araştırma alanı olarak yer edinene kadar iklim ve kültür kavramlarının birbiri ile eş anlamlı olabilecek biçimde kullanıldığı söylenebilir (Hofstede vd., 1990). Ancak iki kavram arasında önemli farklılıkların var olduğu artık bilinmektedir. İklim, çalışanların örgüt içerisinde yaşadıkları deneyimlerini anlamlandırmayı ifade etmekte iken; kültür, söz konusu bu somut deneyimlere yön veren temel varsayımları ve değerleri temsil etmektedir (Schneider vd., 2013). Diğer bir ifadeyle örgüt iklimi, örgütsel kültürel değerlerin daha köklü, soyut ve derin bir tezahürü olarak ifade bulmaktadır (Marcoulides ve Heck, 1993). Örgüt kültürü ve iklimi kavramları arasındaki benzerlikler ve farklılıklar bir yana, her iki kavramında örgütsel sonuçlarda kilit bir rol oynadığına dair pek çok kanıt bulunmaktadır (Meeks, 1988; Shim, 2010; Williams ve Glisson, 2014).

Örgüt kültürü ve örgüt iklimi ile ilgili yapılan çalışmalar göstermiştir ki; bu iki kavram birbirini destekleyici anlamda olumlu ilişki içerisindedir. Schneider, Ehrhart ve Macey (2013) yaptıkları çalışmada, örgüt kültürü ile ikliminin arasındaki ilişkiye ilişkin somut bir çerçeve sunmaktadır. İki kavramın birbiri ile benzeşen ve birbirinden ayrılan noktalarına dikkat çekmektedirler. Çalışma sonucunda, örgüt kültürü ve ikliminin bütünleşmesini önermekte olup çağdaş yönetim teknikleri ile yönetilen örgütler için bu iki kavramın da uygulamada etkili sonuçlar doğurabileceğine yönelik varsayımlarda bulunmaktadır. Iljins, Skvarciany ve Gaile-Sarkane (2015), değişim sürecinde örgüt kültürünün örgüt iklimi üzerindeki etkisini incelemiştir. Çalışma kapsamında elde edilen sonuçlar, değişim süreçlerinde örgüt kültürünün belirli faktörler yoluyla örgüt iklimini etkilediğini doğrulamaktadır. Araştırmacılar bu sonuçlardan yola çıkarak, örgütsel kültür değişiminin örgüt iklimini nasıl etkilediğine ilişkin teorik bir model geliştirmiştir. Bu modelde örgüt kültürünü oluşturan çalışan memnuniyeti, uyumluluk, katılım, görev bilinci ve tutarlılık olmak üzere beş temel unsurdan bahsedilmiştir. Uysal (2015), okullardaki örgüt kültürü ve örgüt iklimi arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalara yönelik bir meta-analiz çalışması gerçekleştirmiştir. Bu çalışmada, örgüt kültürü kapsamında okul yöneticilerinin liderlik davranışı, iletişim becerileri, iş değerleri, öğrenci başarısı gibi faktörler incelenirken; örgüt iklimi kapsamında ise, okul yöneticilerinin liderlik davranışı ve şiddet gibi

kavramlarla ilişkilendirilen çalışmalar araştırma kapsamına alınmıştır. Çalışma sonucunda, ilişkilendirilen söz konusu değişkenler bağlamında, örgüt kültürü ile örgüt iklimi arasındaki ilişkilere yönelik çıkarımlar yapılmıştır. Sezgin ve Sönmez (2018), 2000-2016 yılları arasında eğitim bilimleri alanında örgüt kültürü ve örgüt iklimi konularında Türkiye’de yayımlanan çalışmaları örneklem bölgesi, kullanılan metodoloji, konu alanları gibi çok farklı ölçütlere göre incelemiştir. Çalışma sonucunda, iki kavramın da etimolojik, epistemolojik ve metodolojik açıdan farklı temellere sahip olmalarına rağmen benzer yaklaşımlarla çalışılmış oldukları bulgulanmıştır. Bunun yanı sıra, aynı araştırmacılar tarafından iki kavrama yönelik ilginin alanda gittikçe artan bir şekilde devam ettiği belirtilmektedir.

### 3.2. Örgüt Kültürü ve İşveren Markalama İlişkisi

Örgütler, farkında olsalar da olmasalar da paydaşlarının zihinlerinde canlanan bir işveren markasına sahiptir. Özgen ve Akbayır (2011), işveren markasını işveren ile çalışan arasında var olan duygusal bir bağ şeklinde tarif etmektedir. Bu bakış açısı işveren markasının söz konusu bağın güçlenmesi ile birlikte daha da gelişeceğini ve zamanla potansiyel çalışanların tercih sebebi haline geleceğini düşündürmektedir. İşveren markalama bu sebeple örgütü gözde bir hale getirebilecektir.

İşveren markası kavramı ile ilgili yapılan tanımlar ve detaylar değerlendirildiğinde işveren markasının içinde düşünce ve duygu kavramlarının yer aldığı görülecektir. Dolayısıyla örgütlerin; mevcut ve potansiyel çalışanlar için onların düşünce ve duygularını derinden etkileyen ve sürdürülebilir güçlü bir bağ geliştirmelerini sağlayan bir işveren markasına ihtiyaçları olduğunu söylemek mümkündür.

İşveren markalama ve örgüt kültürü ilişkisi bağlılık ve güven içerisinde çalışmaya gönüllü bir iş gücü için yönetilmesi gereken kıymetli bir alandır. Örgütler çalışanlarından kurumlarını gururla anlatmalarını, onlardan işveren markasının öncülük olmalarını beklemektedir (Asha ve Jyothi, 2013). Fakat, bunun gerçekleştirilmesi için öncelikle çalışanların kendilerini marka değerleri ile tanımlayabilmeleri gerekmektedir. Bu durum gerçekleştiğinde çalışanlar, işveren marka kimliğini destekleyecek davranışsal eğilimler gerçekleştirebileceklerdir (Miles ve Mangold, 2004).

Kişisel değerler ile kurumsal değerlerin birbiri ile uyum içerisinde olduğunda örgüt kültürünün işveren markalamaya katkı sağlayacağı ön görülmektedir. Moroko ve Uncles (2008), başarılı işveren markalamasının özellikleri ile ilgili yapmış oldukları çalışmada, işveren markasının yarattığı algının çalışanların deneyimleri, örgüt kültürü ve değerleri ile paralel olmasının kritik bir başarı faktörü olduğunu paylaşmaktadır. Farklı departmanlara ait uzmanlar ile görüşme yöntemi kullanılarak yapılan bu çalışmanın sonucunda, işveren markalama kavramının örgüt kültürü, politikaları ve süreçlerinden doğan bir ürün olduğu yönünde bulguya ulaşılmıştır.

Mosley (2007) müşteri deneyimi, örgüt kültürü ve işveren markalama ile ilgili yaptığı çalışmada, çalışanların marka deneyimini istenen müşteri marka tecrübesiyle aynı doğrultuya getirebilmek için sağlam bir örgütsel mekanizma sunan işveren marka yönetiminin kurumsal marka bütünlüğü arayışında önemli bir gelişme olduğunu belirtmektedir.

Keino, Gachunga ve Ogollah (2017) yapmış oldukları çalışmada, örgüt kültürünün işveren markalama üzerindeki etkisini Kenya'daki telekomünikasyon sektörü üzerinde uygulamalı bir çalışma ile incelemiştir. Araştırma sonucunda örgüt kültürü ile işveren markalama arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Bu doğrultuda, çalışanların hedefleri ile örgütün hedefleri arasındaki ilişkinin anlaşılabilir olması gerektiği vurgulanmıştır.

Miles ve Mangold (2004), işveren markalamanın insanlarda çalışmak için arzu edilecek yer algısını yarattığını söylemektedirler. Söz konusu çalışmada işveren markalamanın iyi yönetildiği örgütlerde çalışanların sürekli öğrendiği, geliştiği ve örgüt kültürünün bir parçası olduğu bir iklim yaratıldığından bahsedilmektedir. Sonuç olarak güçlü bir kültür deneyimi sunan örgütlerde, çalışan tatmini ve bağlılığının arttığı yönünde görüş belirtmişlerdir.

### **3.3. Örgüt Kültürü, Örgüt İklimi ve İşveren Markalama İlişkisi**

Ulusal yazında işveren markalama, bakir bir konu olarak dikkat çekse de yabancı literatürde bu alanda gerçekleştirilmiş geniş kapsamlı çalışmalar yer almaktadır. İşveren markalama, örgütün mevcut ve potansiyel çalışanları ile “çalışmak için arzu edilen yer” iletişimini kurmak için gösterdiği tüm gayretlerin toplamı olarak tanımlanmaktadır (Lloyd, 2002). Bu anlamda örgütler “çalışmak için arzu edilen yer” olabilmek adına marka kavramını oluşturan öğelere ve çalışanlara sunulacak faydalara odaklanmıştır. Bu faydalar örgütlerin nitelikli iş gücüne ulaşabilmesi için mevcut rekabet koşullarında olması gereken unsurlar olarak öne çıkmaktadır. Dolayısıyla işveren markalama denilince işveren tarafından tanımlanan fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik faydaların tümü akla gelmektedir (Ambler ve Barrow, 1996).

İşveren markalama örgüt için oldukça önemli iki kavram olan marka çağrışımını ve marka sadakatini yaratmaktadır. Marka çağrışımı potansiyel çalışanların zihinlerinde işveren imajını şekillendiren ve örgütün cazibesini etkileyen bir kavram olarak ifade edilirken, marka sadakati örgüt kültürü ve marka kimliği ile oluşan bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır (Backhaus ve Tikoo, 2004). Örgütlerin marka sadakati ile örgüte bağlı çalışanlar yaratma çabaları önemli görülmektedir. Bilindiği üzere nitelikli ve yetenekli bir çalışanın kaybedilmesi, özellikle rakip bir örgüte geçiş yapması, örgütün entelektüel sermayesine zarar veren bir durumdur. Bu minvalde işveren markalama alanında yapılan çalışmalar örgütler açısından kurtarıcı nitelikte görülmektedir. Günümüzde işveren markalama, çalışanların örgüt değerlerini ve kültürünü içselleştirmesi ile birlikte açığa çıkan ve aynı zamanda yeteneklerin yönetilmesi, elde tutulması için kullanılan stratejik bir insan kaynakları enstrümanı haline gelmiştir (Sathya ve Indradevi, 2014). Buradan yola çıkarak örgüt kültürünün işveren markalamada önemli bir belirleyici olduğunu söylemek mümkün görünmektedir.

## **4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Bu çalışma, belli bir zaman aralığında süregelen bir programın detaylı süreç analizini içermesi ve nitel bir yapıya sahip olması sebebiyle “Örnek Olay (Durum İncelemesi)” yöntemi ile yapılmıştır.



Ayrıca bu çalışma kapsamında Yapı ve Kredi Bankası İnsan Kaynakları çalışanlarından yapılandırılmamış mülakat soruları ile bilgi alınmıştır.

Örnek olay yöntemine ilişkin literatürde farklı metot ve yaklaşımlar geliştirilip kullanılmaktadır (Kim vd., 2006; Kim ve Hannafin, 2008). Bu metotlar şu şekilde sıralanmaktadır;

- Yapılandırılmış örnek olay,
- Açık uçlu örnek olay,
- Yansıtıcı örnek olay,
- Tarihi/güncel örnek olay,
- İkilem temelli örnek olay,
- Duruma özel örnek olay,
- Çoklu- kültür örnek olay,
- Etik temelli örnek olaydır.

Nitel bir araştırma yöntemi olan örnek olay incelemesini içeren çalışmalar “Nasıl?” ve “Neden?” sorularına dayanmaktadır (Baxter ve Jack, 2008; Yazan, 2015). Bu yöntemin en temel özelliği, bir işletmeyi, bir örgütü hatta bir insanı veya ülkeyi ayrıntıları ile detaylı bir şekilde incelemektir (Arıkan, 2000).

#### **4.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı**

Keşifsel bir nitelik taşıyan bu çalışmanın temel amacı, potansiyel çalışanlar tarafından örgüt iklimi ve örgüt kültürünün deneyimlenmesine olanak sağlayan bir program ile işveren markalama çalışmalarının nasıl gerçekleştirildiğini ortaya koymak ve işveren markalama çalışmaları gerçekleştirecek işletmelere ilham olabilecek bir örnek olay üzerinden literatüre katkı sunmaktadır.

#### **4.2. İşveren Markalamada Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi Çerçevesinde Örnek Olay: Yapı ve Kredi Bankası**

Yapı ve Kredi Bankası 1944 yılında Türkiye'nin perakende bankacılık alanında faaliyet gösteren ilk ulusal çaplı özel bankası olarak kurulmuştur. 2022 yılı itibariyle Türkiye geneli yaklaşık olarak 16.000 personel sayısı ve 805 şubesi ile Yapı ve Kredi Bankası, tüm çalışanlarının gelişimine önem veren bir kurum olarak öne çıkmaktadır. Yapı ve Kredi Bankası insan kaynakları departmanının mevcut çalışanları için liderlik ve yetenek yönetimi programları ile farklı alanlara yönelik eğitimler düzenlediği bilinmektedir. Aynı zamanda potansiyel çalışanlar için de organize ettiği farklı eğitim ve staj programları ile öne çıktığı görülmektedir ([www.yapikredi.com.tr](http://www.yapikredi.com.tr)).

Yapı ve Kredi Bankası tarafından potansiyel çalışanlara yönelik oluşturulan bu programlardan birisi “Heroes Club”tır. Programın 2011 yılında örgütün insan kaynakları yetkilileri tarafından planlandığı ve uygulamaya alındığı bilinmektedir. Bu programın temel hedefi, nitelikli, kurum değerleri ile paralel kişisel değerlere sahip, öz-yeterlilik sahibi gözde adayların kurum tarafından istihdam edilmesine destek olmak şeklinde tanımlanmıştır. Ayrıca bu program, katılımcılarına bankacılık sektörü ile ilgili kapsamlı ve nitelikli bilgi içeren eğitimler sunması bakımından da ayırt edici görülmektedir.

Bununla birlikte, program ile katılımcılara gelecek kariyerlerine yönelik kişisel farkındalık yaratabilecek staj imkânının sunulduğu da bilinmektedir.



Şekil 1. Proje Görseli (www.yapikredi.com.tr)

### 4.3. Örnek Olayın Süreci

Üniversite 3. sınıf öğrencileri için tasarlanmış 2 senelik bir gelişim ve kişisel keşif programı olan “Heroes Club”ın öğrencilere Yapı ve Kredi Bankasının köklü ve güçlü yapısını tanıma, dinamik ve global dünyasına dahil etme fırsatını sunduğu görülmektedir. Program 3 temel aşamadan oluşmaktadır.

- 1) Heroes Club Projesi Fikrinin Yapılandırılması
- 2) Proje Başvurularının Alınması ve Öğrencilerin Seçimi
- 3) Projenin Uygulanması, Staj Süreci ve Başarılı Adayların İstihdamı

#### 4.3.1. Heroes Club Projesi Fikrinin Yapılandırılması

Yapı ve Kredi Bankası Heroes Club Projesinin yapılandırıldığı 2011 yılında yaklaşık 17.000 çalışanı ile Türkiye'nin 68 ilinde 907 şube ile hizmet vermekteydi. İlerleyen zamanlar için çalışan sayısını şube sayısı ile birlikte geliştirmeyi hedeflemekteydi. Bu doğrultuda nitelikli işgücü elde etmek bu hedefin gerektirdiği temel ihtiyaçlardan biri olarak görülmekteydi. Bu ihtiyacın karşılanması için hiç şüphesiz dikkatler potansiyel adaylara çevrilmekteydi. İlgili yıllarda pek çok üniversiteden mezun olmaya aday, potansiyeli yüksek öğrenciler, için kariyerlerine başlayabilecek farklı sektör ve firmaların olduğu bilinmektedir. Diğer bir ifadeyle potansiyel sahibi bir üniversite öğrencisi iş hayatına başlamak

için en gözde olduğunu düşündüğü sektör ve firmaları tercih edebilmektedir. Bu açıdan bakıldığında Yapı ve Kredi Bankasının, yalnızca bankacılık sektöründeki diğer kurumlar ile değil aynı zamanda ilaç, savunma, kozmetik, enerji, hızlı tüketim vb. sektörlerde yer alan gözde şirketler ile de rekabet içerisinde olduğu görülmektedir. Bundan dolayı, nitelikli işgücü rekabetinde varlığını sürdürebilmek adına Yapı ve Kredi Bankası, üniversite öğrencilerine yönelik yeni bir program geliştirme sürecini başlatmıştır.

Heroes Club programının uygulamaya alındığı dönemde Yapı ve Kredi Bankası insan kaynakları departmanında, Yapı ve Kredi Bankası çalışanlarına sunulan hizmetler üç temel değer ile yapılandırılmıştır. Bunlar; sosyal sorumluluk (çalışanlarla birlikte sosyal sorumluluk projelerinin üretilmesi ve uygulanması); kişisel gelişim (çalışanların liderlik ve yetenek gelişimi için eğitim programlarının düzenlenmesi); kültürel bağ (ülkenin birçok yerinde ve farklı ülkelerde var olan çalışan ile oluşan güçlü ve dinamik bağ) olarak sıralanmaktadır. Örgüt kültürü ve iklimini oluşturan bu değerler Heroes Club projesi kapsamında da yapı taşı olarak kurum tarafından benimsenmiştir.

#### **4.3.2. Proje Başvurularının Alınması ve Öğrencilerin Seçimi**

Proje ile ilgili doğru adaylara ulaşabilmek adına üniversite öğrenci kulüpleri ve sosyal medya aracılığıyla proje poster ve broşürleri (Şekil 1) aday öğrencilere ulaştırılmıştır. Proje başvuruları LinkedIn ve Kariyer.net web siteleri üzerinden çevrimiçi olarak alınmıştır.

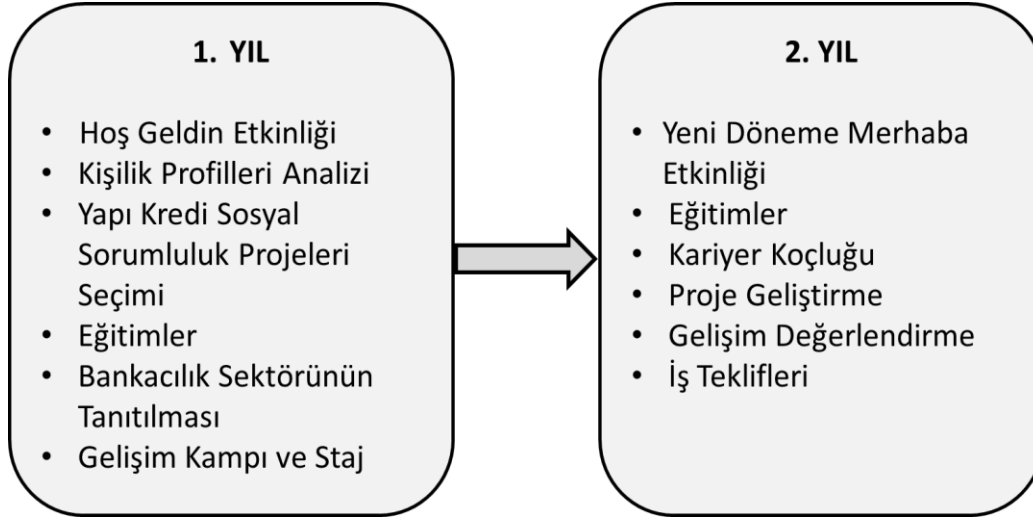
Proje kapsamında değerlendirilen ilk alanlardan biri kurumun hangi departmanlarda istihdam ihtiyacı olduğunu belirlemesidir. Bu kapsamda öne çıkan departmanlar;

- Perakende Bankacılık/ Pazarlama
- Hazine/Finans/ Muhasebe
- Hukuk
- İnsan Kaynakları
- Bilişim Teknolojileri
- Müşteri Hizmetleri/ Memnuniyeti olarak belirlenmiştir.

Proje başvuru aşamasında, öncelikli departmanlarda istihdam edilebilecek öğrenciler için İktisadi ve İdari Bilimler, Mühendislik, Hukuk, Fen- Edebiyat vb. fakültelerde eğitim görmekte olan 3. Sınıf üniversite öğrencileri hedef alınmıştır. Başvuru sürecinde herhangi bir üniversite kısıtlaması yapılmamıştır. Başvuru sürecinde özgeçmişlerini beyan eden öğrencilerin, başvuru sürecinde ayrıca açık uçlu soruları yanıtlamaları da talep edilmiştir. Ön eleme neticesinde sürece devam eden adaylar vaka çalışmaları ile değerlendirilmiş ve nihayetinde programa kabul edilen öğrenciler belirlenmiştir.

#### **4.3.3. Projenin Uygulanması, Staj Süreci ve Başarılı Adayların İstihdamı**

Heroes Club, 3. Sınıf üniversite öğrencileri için tasarlanmış 2 senelik bir gelişim ve kişisel keşif programıdır. Programın detaylı içeriği Şekil 2'de gösterilmektedir.



**Şekil 2. Proje Uygulama Süreci**

Programına kabul edilen adaylar 1. yıl, kendileri için düzenlenen hoş geldin etkinliğinde hem birbirleri hem de kurum çalışanları ile tanışma fırsatı bulmuştur. Ardından, programın temelinde yer alan kişisel keşif sürecinde tüm katılımcılara kişilik profilleri analizi (DISC) uygulanmıştır. Bire bir gerçekleşen görüşmelerle kendilerini daha iyi tanıma fırsatı elde eden adaylar profillerine uygun sosyal sorumluluk projelerinde yer almaya başlamışlardır. Aynı yıl içerisinde öğrencilerin ihtiyaçlarına yönelik eğitimler düzenlenmiştir. Öncelikli alanların yer aldığı departmanlar ile bankacılık sektörünün tanıtılması için özel bir etkinlik düzenlenmiştir. Öğrenciler bu yılın sonunda yetkinliklerine uygun departmanlar tarafından seçilerek gelişim kampı ve staj sürecine başlamıştır. Takip eden yılın başlangıcında yeni döneme merhaba etkinliği düzenlenmiş olup içerisinde bankacılık konularının yer aldığı eğitimler öğrencilerin seçimine sunulmuştur. Bu kapsamda, öğrenciler kariyer koçluğu ile desteklenmiş ve mezuniyet sonrası çalışmak istediği alanlar netleştirilmiştir. Öğrencilerden seçmiş oldukları alanlara yönelik proje geliştirmeleri beklenmiş ve öğrencilerin gelişimleri insan kaynakları departmanı çalışanları tarafından periyodik olarak gözlemlenmiştir. Süreç sonunda belirli mülakat ve değerlendirmeleri tamamlayan adaylara iş teklifleri sunulmuştur.

## **SONUÇ VE ÖNERİLER**

Bu makale, bankacılık sektörünün öncülerinden biri olan Yapı ve Kredi Bankasının, üniversite öğrencilerine yönelik tasarladığı Heroes Club programının örnek olay analizi eşliğinde incelenmesini amaçlamaktadır. Bu amaç kapsamında, Bağlılık- Güven Teorisi (Morgan ve Hunt, 1994) ve İtibar Yönetimi Teorisi (Fombrun ve Shanley, 1990)'nden dayanak alarak işveren markalama, örgüt kültürü ve örgüt iklimi kavramları teorik açıdan derinlemesine incelenmiş ve söz konusu bu kavramların yer aldığı örnek olayın durum analizi gerçekleştirilmiştir.

Bağlılık-Güven Teorisi'nde kurulan ilişkinin devam etmesi için en yüksek çabanın harcanmasının son derece önemli olduğu söylenmekte ve bağlılık ilişkisi bir mübadele ortaklığı olarak anılmaktadır.

Bu sebeple bu teori, yapılan bu ortaklığın uzun süre devamının sağlanması için çaba gösterilmesi ve bu ilişkiyi geliştirecek ortamlar yaratılması fikrini savunmaktadır. Bunun yanı sıra İtibar Yönetimi Teorisi'nde de özünde güven ve inanç unsurlarının yer aldığı bilinmektedir. Bu sebeple de bu unsurlar üzerine inşa edilmiş bir yapının örgütün kendi paydaşları olan çalışanlar, müşteriler, hissedarlar ve toplum tarafından nasıl algılandığını etkileyeceği ifade edilmektedir (Morgan ve Hunt, 1994). Buradan dayanak alarak çalışan ve işveren arasında kurulan ilişkinin de güven ve inanç üzerine kurulmuş karşılıklı bir mübadeleye dayandığı ve çalışan temelli bir işveren markalama sürecinin de bu ilişkiden besleneceğini söylemek mümkündür. Burada özellikle vurgulanması gereken bir başka noktanın da mübadele içerisinde olan çalışan-işveren ilişkisinin karşılıklı güven ve bağlılığa dayanması gerektiğidir. Bunun yanı sıra, çalışanların tutum ve algılarında önemli etkileri olduğu düşünülen işveren markalama sürecinin başarıya ulaşabilmesi için örgüt içerisinde kabul gören bir kültür ve benimsenen bir iklim yaratılmasında güven ve bağlılığın son derece önemli iki unsur olduğu çalışma sonuçları ile desteklenmektedir (Lloyd, 2002; Backhaus ve Tikoo, 2004; Özgen ve Akbayır, 2011; Asha ve Jyothi, 2013).

İşveren markalama, insan kaynakları ve pazarlama bilimlerinden faydalanarak oluşturulan multidisipliner bir kavramdır (Ambler ve Barrow, 1996; Backhaus ve Tikoo, 2004; Edwards, 2010). Örgütler işveren markalama çalışmalarını çoğunlukla insan kaynakları departmanları tarafından mevcut çalışanlar ve potansiyel adaylar için projeler ve programlar eşliğinde yürütmektedir. Bu programlarda örgütün sunduğu değerler ve olanaklar ile çalışanların bu kapsamdaki deneyimleri arasında bir paralellik olması gerekmektedir. İşveren markalama konulu akademik araştırmalardaki ortak mesaj da yapılan çalışmaların yarattığı algı ile gerçek deneyimlerin birbiri ile uyum içerisinde olması gerektiği yönündedir (Backhaus ve Tikoo, 2004; Moroko ve Uncles 2008; Asha ve Jyothi, 2013). Diğer bir deyişle, işveren markalamada hedef kitleye sunulan tüm değer önermelerinin örgüt içerisinde yaşayan ve gözlemlenen aksiyonlardan olması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Örgüt içerisinde var olan kültür bu aksiyonların temelini oluşturmaktadır. Çünkü örgüt kültürü tüm alt bileşenleri ile birlikte örgütte her an deneyimlenen ve örgütü geleceğe taşıyacak pek çok unsuru içermektedir. İşte bu noktada örgüt iklimi çalışanlara ait kişisel değerler ile örgüt kültüründe yer alan kurumsal değerlerin birbiri ile oluşturduğu ahengin bir temsili olarak öne çıkmaktadır. İşveren markalama için bu uyumun doğru anlaşılması ve sürdürülebilir aksiyonlara aktarılması kritik başarı faktörlerindedir.

Örgüt kültürü ve örgüt ikliminin potansiyel adaylar tarafından deneyimlenmesi çerçevesinde hazırlanan Yapı Kredi Heroes Club programı, katılımcıların kurum bağlılığını güçlendirebilmek adına uzun dönemli planlanmış bir işveren markalama projesidir. Program öncesinde Realte Danışmanlık tarafından yapılan "En Gözde Şirketler" araştırmasında 25. sırada yer alan Yapı ve Kredi Bankası takip eden yıllarda basamak atlayarak daha üst sıralarda yer almıştır. Bu programın başarısının temelinde, benzer çalışmalar gerçekleştirmeyi planlayan şirketlerin dikkat etmesi gereken bazı önemli adımlar yer almaktadır. Bunlardan ilki, programın uzun süreli devam etmesi yani üniversite öğrencilerinin mezuniyeti öncesindeki son iki yıl boyunca programın devam etmesidir. Programın bu uzun soluklu

yapısı şirketin adaylarca daha yakından tanınması, benimsenmesi ve deneyimlenmesi için çok sayıda olanak sağlamaktadır. Programa mevcut çalışanların dâhil edilmesi ile çalışan ve potansiyel adaylar arasındaki mentörlük süreçlerinin başlaması özellikle üzerinde durulması gereken ayrıntılar olarak görülmektedir. Bu süreç ile birlikte adaylar hem kendileri için en doğru iş alanını gözlemleyebilmiş hem de mevcut çalışanlar yeni adayların kuruma kazandırılmasında rol oynayarak insan kaynakları departmanı ile iş birliği yapma olanağı bulabilmişlerdir. Potansiyel adayların staj süresince gözlemlenmesi ile birlikte kurumun adayı istihdam sürecinden önce değerlendirmesi için olanak oluşması projenin dikkat çeken bir diğer yönünü oluşturmaktadır. Tüm bunlar ile birlikte, işveren markalama çalışmalarında potansiyel adaylara şirket içerisinde yer veren, şirketin sahip olduğu projelerde görev alma fırsatı sunan ve bu adayları örgüt iklimi ve değerlerine yönelik çalışma ve eğitimlere dâhil eden Yapı ve Kredi Bankası, sektörde gerçekleştirilmiş başarılı bir örnek sunmaktadır. “Hereos Club” programı ile Yapı ve Kredi Bankası, Realte Danışmanlık tarafından yapılmış olan Türkiye’nin gözde şirketleri araştırmasında 2011 yılında 50 şirket arasında 25. sırada iken 2012’de 23; 2013 ve 2014’te 19 ve 2015 yılında 21. sırada yer almıştır (www.engozdesirketler.com).

Üniversite öğrencilerine yönelik işveren markalama çalışması yapacak firmaların bu öğretilerden faydalanması ve uzun dönemli projelerle örgüt kültürü ve iklimini tanıtmalarının değerli olduğu aşikârdır. Tüm bunlardan yola çıkılarak işveren markalamanın örgüt kültürü ve iklimi ile beslenerek geliştiği anlaşılmaktadır. İşveren markalama süreci örgütün sahip olduğu yapı ve özelliklerden etkilenmektedir. Bu anlamda bu çalışmanın, gelecekte gerçekleşecek araştırmalara ve uygulamalara yeni bir bakış açısı sunabilecek nitelikte olduğu düşünülmektedir. Bunun yanı sıra bu çalışmadan faydalanılarak kavramlar arasındaki ilişkileri değerlendirmek üzere örgüt içerisinde somut verilere dökülebilecek ölçek tasarımları da yapılabileceği öngörülmektedir.

<b>Finansal Destek:</b>	<b>Bulunmamaktadır.</b>
<b>Çıkar Çatışması:</b>	<b>Bulunmamaktadır.</b>
<b>Etik Kurul Onayı:</b>	<b>Gerekmemektedir.</b>

## KAYNAKÇA

- Ambler, T. ve Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206.
- Arıkan, R. (2000) *Araştırma teknikleri ve rapor yazma*. 3. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Asha, C. S. ve Jyothi, P. (2013). Internalbranding: A determining element of organizational citizenship behavior. *The Journal of Contemporary Management Research*, 7(1), 37-57.
- Backhaus, K. ve Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.
- Baxter, P. ve Jack, S. (2008). Qualitative case study methodology: study design and implementation for novice researchers. *The Qualitative Report*, 13(4), 544-559.
- Bellou, V., Chaniotakis, I., Kehagias, I. ve Rigopoulou, I. (2015). Employer brand of choice: An employee perspective. *Journal of Business Economics and Management*, 16(6), 1201-1215.

- Berson, Y., Oreg, S. ve Dvir, T. (2008). Ceo values, organizational culture and firm outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 29(5), 615-33.
- Bhave, D. P., Kramer, A. ve Glomb, T. M. (2010). Work- family conflict in work groups: Social information processing, support and demographic dissimilarity. *The Journal of Applied Psychology*, 95(1), 1-28.
- Branham, L. (2000). *Keeping the people who keep you in business*. New York.
- Brown, R. B. ve Brooks, I. (2002). Emotion at work: Identifying the emotional climate of night nursing. *Journal of Management in Medicine*, 16(5), 327-344.
- Cable, D. M. ve Graham, M. E. (2000). The determinants of job seekers' reputation perceptions, *Journal of Organizational Behaviour*, 21(8), 929-947.
- Danışman, A. ve Özgen, H. (2003). Örgüt kültürü çalışmalarında yöntem tartışması: niteliksel-niceliksel yöntem ikileminde niceliksel ölçümler ve bir ölçek önerisi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 91-124.
- Edwards M. R. (2010). An Integrative review of employer branding and ob theory. *Personnel Review*, 39(1), 5-23.
- Erez, M. ve Gati, E. (2004). A dynamic, multi-level model of culture: from the micro level of the individual to the macro level of a global culture. *Applied Psychology: An International Review*, 53(4), 583-598.
- Fombrun, C. ve Shanley, M. (1990). What's in a name? reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33(2), 233-258.
- Glisson, C. ve James, L.R. (2002). The cross-level effects of culture and climate in human service teams. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 767-794.
- Görmen, M. (2017). Örgüt kültürünün örgütsel sinizm tutumları üzerine etkisi. *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 8(15), 363-388.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D. ve Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316.
- Hoy, W. K. ve Miskel, C. G.(2010). *Eğitim yönetimi teori, araştırma ve uygulama*. Selahattin Turan (Çev. Ed.). Ankara: Nobel Yayın ve Dağıtım.
- Hoy, W. K., Tarter, J. C. ve Bliss, J. R. (1990). Organizational climate, school, health and effectiveness: A comparative analysis. *Educational Administration Quarterly*, (26)3, 260-279.
- Iljins, J., Skvarciany, V. ve Gaile-Sarkane, E. (2015). Impact of organizational culture on organizational climate during the process of change. *Social and Behavioral Sciences*, 213, 944-950.
- Keino D. C., Gachunga H. ve Ogollah K. (2017).Influence of organizational culture on employer branding in the mobile telecommunication sector in Kenya. *Human Resource and Leadership Journal*, 2(3), 27 – 46.
- Kim, S., Phillips, W.R., Pinsky, L., Brock, D., Phillips, K. ve Keary, J. (2006). A conceptual framework for developing teaching cases: a review and synthesis of the literature across disciplines. *Medical Education*, 40, 867-876.
- Kim, H. ve Hannafin, M.J. (2008). Situated case-based knowledge: an emerging framework for prospective teacher learning. *Teaching and Teacher Education: An International Journal of Research and Studies*, 24(7), 1837-1845.
- Korte, R. F. ve Chermack, T. J. (2007). Changing organizational culture with scenario planning. *Futures*, 36(9), 645-656.
- Lee, M. ve Kim, H. (2017). Exploring the organizational culture's moderating role of effects of corporate social responsibility (csr) on firm performance: focused on corporate contributions in Korea, *Sustainability*, 9(1883), 1-18.
- Lewin, K., Lippett, R. ve White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behaviour in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-301 .
- Lloyd, S. (2002). Branding from the inside out. *BRW*, 24(10), 64-66.
- MacIntosh, E. W. ve Doherty, A. (2010). The influence of organizational culture on job satisfaction and intention to leave. *Sport Management Review*, 13, 106-117.

- Marcoulides, G. A. ve Heck, R. H. (1993). Organizational culture and performance: proposing and testing a model. *Organization Science*, 4(2), 209-225.
- Meeks V. L. (1988). Organizational culture: origins and weaknesses. *Organization Studies*, 9(4), 453-473.
- Miles, S. J. ve Mangold, G. (2004). A conceptualization of the employee branding process, *Journal of Relationship Marketing*, 3(2/3), 65-87.
- Morgan, R. M. ve Hunt, D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, (58), 20-38.
- Moroko, L. ve Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16(3), 160-175.
- Mosley, R.W. (2007). Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Brand Management*, 15(2), 123-134.
- Niguse, G. T. (2018). The effects of organizational culture on turnover intention: The mediating role of job satisfaction, a case of Oromia forest and wild life enterprise. *African Journal of Business Management*, 13(2), 82-89.
- Özgen, E. ve Akbayır, Z. (2011). İletişim yaklaşımıyla bir değer önermesi: İşveren markalaması. *Erciyes İletişim Dergisi*, 2(1), 76-86.
- Payne, R. N. ve Mansfield, R. (1973). Relationship of perceptions of organizational climate to organizational structure, context and hierarchical position. *Administrative Science Quarterly*, 18(4), 515-526.
- Sathya, S. ve Indradevi, R. (2014). Branding for talent attraction and retention of employees: a literature review. *International Journal of Scientific Research*, 3(8), 202-204.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G. ve Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361-388.
- Sezgin, F. ve Sönmez, E. (2018). Systematic investigation of organizational culture and climate studies: a content analysis. *İnönü University Journal of the Faculty of Education*, 19(1), 257-275.
- Shim, M. (2010). Factors influencing child welfare employee's turnover: focusing on organizational culture and climate. *Children and Youth Services Review*, 32, 847-856.
- Ubius, U. ve Ruth, A. (2009). Organizational culture types as predictors of corporate social responsibility. *Engineering Economics*, 61(1), 90-99.
- Uysal, Ş. (2015). Okullardaki örgüt kültürü ve örgüt iklimi ilişkisine dair ilişkisel araştırmaların değerlendirilmesi: bir meta analiz çalışması. *The Journal of International Education Science*, 2(5), 70-88.
- Williams, N. J. ve Glisson, C. (2014). Testing a theory of organizational culture, climate and youth outcomes in child welfare systems: A United States national study. *Child Abuse & Neglect*, 38, 757-767.
- Yazan, B. (2015). Three Approaches to case study methods in education: Yin, merriam, and stake. *The Qualitative Report*, 20(2), 134-152.

### İnternet Kaynakları

[https://assets.yapikredi.com.tr/WebSite/\\_assets/pdf/arsiv/surdurulebilirlik/CSR\\_Rapor\\_2011.pdf?v2](https://assets.yapikredi.com.tr/WebSite/_assets/pdf/arsiv/surdurulebilirlik/CSR_Rapor_2011.pdf?v2) (Erişim tarihi: 01.03.2022)

[www.engozdesirketler.com](http://www.engozdesirketler.com) (Erişim Tarihi: 20.03.2022)

[www.garantibbva.com.tr/tr/garanti\\_hakkinda/insan\\_kaynaklari/garantil\\_kariyer/universite\\_ogrencileri/talent\\_campaign.page](http://www.garantibbva.com.tr/tr/garanti_hakkinda/insan_kaynaklari/garantil_kariyer/universite_ogrencileri/talent_campaign.page) (Erişim tarihi: 20.03.2022)

[www.kariyer.akbank.com/YouthAcademy](http://www.kariyer.akbank.com/YouthAcademy) (Erişim tarihi: 20.03.2022)

[www.kariyer.tupras.com.tr/nextremers](http://www.kariyer.tupras.com.tr/nextremers) (Erişim tarihi: 20.03.2022)

[www.pfizer.com.tr/gençler-“bende-gelecek-var”-dedi](http://www.pfizer.com.tr/gençler-“bende-gelecek-var”-dedi) (Erişim tarihi: 20.03.2022)