

İŞVEREN MARKASI ALGISI VE ÖRGÜTLERDE DAVRANIŞSAL SONUÇLARA ETKİSİ

Doç. Dr. Zeynep HATİPOĞLU¹

ÖZ

İşveren markası özellikle son on yıldır Türkiye’de işletmelerin gündemine giren ve insan kaynakları profesyonelleri tarafından takip edilen bir konu haline gelmiştir. İnsan kaynakları fonksiyonlarının bir pazarlama anlayışı çerçevesinde incelenmesi ve her faaliyetin pazarlanabilir hale getirilmesi (örneğin; işe alım, oryantasyon, eğitim-gelişim, kariyer yönetimi, performans sistemi, işten çıkış sürecinin tasarımı) ve pazarlama ekipleri ile uyumlu hareket edilmesi hem işveren çekiciliğine yani hedef kitlede yer alan adayların dikkatini çekmeye hem de mevcut çalışanların işletme ile ilgili düşüncelerini ve tutumlarını olumlu yönde etkilemeye destek olmaktadır. İşveren markası esas olarak bir işletmenin itibarını, yani kendi çalışanlarına ve potansiyel adaylara yansıttığı imajı ifade eder dolayısıyla mevcut çalışanlarda daha güçlü bir sadakat ve adaylarda işletmede çalışmak için güçlü bir istek anlamındadır. Bu nedenle, asıl amaç en iyi yeteneklerin çekilmesine ve elde tutulmasına olanak tanıyan bir konumlandırma oluşturmaktır. Ancak işveren markası kavramı da yetenek yönetimi, çalışan deneyimi, çalışan sesi, işyerinde çeşitlilik gibi kavramlardakine benzer olarak uygulayıcıların zihninde netleşmemiştir ve örgütsel davranış açısından sonuçlarının bütünsel bir bakış açısı ile yorumlanmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu makalede, hem iç hem de dış işveren markası, örgütsel davranış çalışmalarının genel hedefleri ayrıntılı bir şekilde tartışılarak işveren markası algısı ve örgütlerde davranışsal sonuçlarına ilişkin bir literatür incelemesi yapılmıştır. Bu incelemede google akademikte yer alan ve Türkçe yayınlanan yirmi iki makalenin sonuçlarına yer verilmiştir. Sonuç kısmında hem araştırmacılar hem de uygulayıcılar için geleceğe yönelik önerilere yer verilmiştir. Yapılan çalışmanın bu konu ile ilgili çalışmalar yapmak isteyen araştırmacılara ön bilgi sunacağı ve rehberlik edeceği düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: İşveren markası algısı, Çalışan değer önermesi, Örgütsel davranış

Jel Kodları: M10, M19

EMPLOYER BRAND PERCEPTION AND BEHAVIORS IN ORGANIZATIONS AND THEIR EFFECTS ON RESULTS

ABSTRACT

Employer branding has become a topic on the agenda of businesses in Turkey, especially in the last decade, and has been followed by human resources professionals. Examining human resources functions within the framework of a marketing approach and making each activity marketable (e.g., recruitment, orientation, training-development, career management, performance system, design of the exit process) and acting in harmony with marketing teams supports both employer attractiveness, that is, attracting the attention of candidates in the target audience, and positively influencing the thoughts and attitudes of current employees about the business. Employer branding essentially refers to the reputation of a business, that is,

¹Doç. Dr., Arel Üniversitesi, zynhatipoglu@gmail.com, ORCID: 0000-0002-9437-610X

the image it reflects on its employees and potential candidates, thus meaning a stronger loyalty in current employees and a strong desire in candidates to work in the business. Therefore, the main goal is to create a positioning that allows the best talent to be attracted and retained. However, the concept of employer branding, similar to concepts such as talent management, employee experience, employee voice, and diversity in the workplace, has not been clarified in the minds of practitioners, and its results in terms of organizational behavior need to be interpreted from a holistic perspective. In this article, internal and external employer brands perception and general goals of organizational behavior studies are discussed in detail, and a literature review is made on employer brand and behavioral results in organizations. This review includes the results of twenty-two articles published in Turkish and in Google Academic. In conclusion, suggestions for the future are given to both researchers and practitioners. It provides likely preliminary information and guidance to researchers who want to study this subject.

Keywords: Employer brand perception, Employee value proposition, Organizational behavior

JEL Codes: M10, M19

GİRİŞ

İşveren markası, çalışanlar ve diğer paydaşlar tarafından algılanan işveren imajıdır. Bir işletmeyi rakiplerinden farklılaştırmaya yardımcı olan işveren markası, organizasyonun potansiyel adaylar nezdinde neden tercih edilmesi gerektiğini ve farklılaştığı alanları ön plana çıkarır. Markalaşma çalışması hem mevcut çalışanları hem de tüm paydaşları dahil edecek şekilde planlanmalı ve doğru mesajlar doğru kanalları aracılığıyla gerek iç gerekse dış işveren markası hedef kitlelerine aktarılmalıdır. Güçlü bir işveren markası oluşturma çabalarının temel nedeni, çalışanları işletmelerinin vizyon ve misyonu çerçevesini de vurgulayarak çalışılmak için iyi bir iş yeri olduğuna ikna etmek, onları elde tutmak, örgütsel performans hedeflerini gerçekleştirmek ve bağlılığı artırmaktır. İşveren markası oluşturma süreci, örgütsel açıdan çalışanların kuruluşa karşı olumlu tutum ve bağlılığını geliştirme yolunu sunan bütünsel bir süreç olarak görülebilir. Organizasyonlar hem dış hem de iç paydaşlardan oluşmaktadır. İç paydaşlar, işletme içinde yönetim kurulu üyeleri, yöneticiler, müdürler, çalışanlar, sendikalar ve işletmenin büyümesine katkı sunan kişilerdir. İç işveren markası pazarlaması kavramı, bir işletmenin çalışanlarının organizasyonun ilk hedef kitleleri olduğunu belirtir. Çalışanlar, işletmenin büyümesinde ve sürdürülebilirliğinde hayati bir rol oynadıkları için en önemli iç paydaşlardır. Eğer içerideki çalışanlar ikna olmuş, organizasyona bağlılıkları ve güvenleri gelişmiş ve işleri ile özdeşleşmiş hissediyorlarsa bu durum dış işveren markasına da aynı ölçüde yansıtacaktır. Çünkü insan kaynakları alanında veya organizasyonun herhangi bir sürecinde yapılacak değişimler içeriden dışarıya doğru planlanmalı ve hedef kitleye pazarlanabilmelidir. Aksi takdirde gerçekçi olmayan bir vadin günümüz teknolojik imkanlarını da dikkate aldığımızda hem çalışanlar arasında hem de dışarıdaki hedef kitlede olumsuz yansımaları kısa sürede yayılacak ve itibar zedelenmesi kaçınılmaz olacaktır. Burada pazarlamadan kasıt, her bir faaliyetin alıcısının ikna edilmesi ve sürdürülebilir bir ilişki oluşturulması için gereken sistemin oluşturulabilmesidir. Hem üst düzey yöneticiler hem de işveren markası algısını güçlendirmeden sorumlu olan tüm yönetim ve çalışan kadrolarının memnuniyeti, verimliliği, bağlılığı, örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi çalışan devir oranını en aza indirecek ve performansa doğrudan olumlu etki yapacaktır. Literatür incelememizde de Türkiye’de yapılan işveren markası algısı ve örgütsel davranış açısından sonuçları incelenmiş ve uluslararası alanda yürütülen araştırmalarla benzer sonuçlar elde edildiği tespit edilmiştir.

1. İŞVEREN MARKASI

Ambler ve Barrow, insan kaynakları yönetimi sözlüğüne "işveren markası" kavramını dahil ettiler (Ambler ve Barrow, 1996). İşveren markası, pazarlama tekniklerinin çalışanları işe alma ve elde tutma sürecine uyarlanmasını temsil eden bir yaklaşımdır. Ambler ve Barrow, pazarlama alanındaki mesleki uzmanlıklarını kullandıklarında insan kaynakları alanında da işletmelerin fırsatları yakalayabileceklerini düşünerek bu kavramı ortaya çıkardılar ancak işveren markası vizyonları zamanla çok daha ileri bir noktaya ulaştı ve günümüzde de popülerliğini artırarak kavramın kapsamı genişlemeye devam ediyor. İşveren olarak da marka imajını güçlendirmenin ve buna yönelik pazarlama araçları oluşturmanın daha yüksek çalışan motivasyonu ve bağlılığını sağlayacağını öne süren yazarlar bu sonuçların müşteri memnuniyetine gerek finansal sonuçlar gerekse sürdürülebilirlik açısından önemli düzeyde katkı sağlayacağını öne sürmüşlerdir. Backhaus ve Tikoo (2004) hem dış hem de iç işveren markasını içeren kavramsal bir çerçeve öneren bir makale yayınlamışlar ve süreci hem işveren çekiciliği hem de çalışan üretkenliği elde etmenin bir yolu olarak ele almışlardır. İşveren markası insan odağı nedeniyle öncelikle insan kaynakları profesyonellerinin ilgisini çekmiştir ancak pazarlama ile nasıl bir ilişki kurulacağı, hangi bölüm veya bölümlerin bu süreci yönetmesi gerektiği, uygulamaların nasıl hayata geçirileceği bugün bile pek çok işletmede net olarak açıklanamayan bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Organizasyonlar daha hızlı büyüme ve devamlılıklarını sağlama konusunda ürün markaları ile ilgili neler yapmaları gerektiğine odaklanırken çalışılmak için en iyi yer olabilmek için işveren markalarının önemini yakın zamanda farkına varmış durumdadırlar.

Conference Board (2001) işveren markasını "işletmenin bir işveren olarak kimliği" olarak tanımlamış ve işveren markasının işletmenin değer sistemi, politikaları, uygulamaları, mevcut ve potansiyel çalışanlarını çekme, motive etme ve elde tutma hedeflerine yönelik çabalarını içerdiğine vurgu yapmıştır. Kurumsal markanın müşterilerine ürün veya hizmeti hakkında bir vaatte bulunması gibi, işveren markası da potansiyel ve mevcut çalışanlarına organizasyonda yaşayacakları deneyim hakkında bir vaatte bulunmaktadır. Büyük veya küçük olması fark etmeksizin tüm işverenlerin bir markası vardır, ancak tüm işverenler kendilerini işveren olarak net şekilde farklılaştırmak için işveren marka algılarını güçlendirme konusunda benzer düzeyde çaba sarf etmezler.

İşveren markası ve işveren markalaşması terimleri insan kaynakları uygulamalarında kullanılmaktadır ancak burada bir netliğe ihtiyaç duyulmaktadır. Lievens ve Slaughter (2016) benzer yapılar için farklı terimler kullanmak yerine, işveren markası yapılarını dış ve iç işveren markası şeklinde birlikte ele almışlardır. Dış işveren markası bir organizasyonun işveren imajına (dışarıdan bir kişinin işveren olarak bir organizasyonla ilgili niteliklerine dair algıları) etki ederken, iç işveren markası (mevcut bir çalışanın işveren olarak bir organizasyonla ilgili niteliklerine dair algıları) bir organizasyonun kimliğine karşılık gelir. Dış işveren markası bu bakış açısıyla işveren imaj yönetiminin

eşanlamlısı olarak kabul edilir. İç işveren markası ise işletmenin mevcut durumunu temsil eder. Bu çabaların istenen sonucu, tipik iş uygulamaları ve prosedürleri yoluyla değil, insan sermayesi aracılığıyla sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamaktır (Lievens ve Slaughter, 2016; Carpentier, vd.2017). Hem işveren markası hem de ticari marka, işletmenin çalışanları tarafından temsil edilir (Foster vd., 2010). İşveren markası çalışanların, potansiyel çalışanların ve ilgili paydaşların belirli bir işletme ile ilgili farkındalıklarını ve algılarını yönetmek için oluşturulan uzun vadeli tutarlı bir imaj ortaya koymaya odaklanan bir stratejidir. Bu strateji, işe alım, elde tutma ve üretkenliğe yönelik çabaları da kapsamalıdır.

Başarılı bir işveren markası yönetimi stratejisi başvuruların hem sayısını hem de kalitesini güçlendirir, en iyi performans gösteren çalışanların işten ayrılma oranını azaltır ve genel iş gücü üretkenliğini artırır. Ancak bu başarıyı yakalamak için işveren markasının Sullivan (2004) tarafından belirtilen sekiz temel ögeyi içermesi gerekmektedir:

- Paylaşım ve sürekli iyileştirme kültürü oluşturmak: İşletmelerin en iyi yönetim ve işveren markası uygulamalarını diğer organizasyonlarla paylaşmaya yönelik zihniyetlerini değiştirmeleri gerekmektedir. Teknolojinin her türlü bilgiye ulaşmayı kolaylaştırdığı bir dönemde özellikle üst yönetim ekiplerinin örnek teşkil etmeye yönelik bir anlayışla hareket etmeleri; geliştirme ve ödüllendirme konularında bilgilerini paylaşmaları beklenmektedir.
- İyi yönetim ve yüksek üretkenlik arasında bir denge kurmak: İlgi çekici yan haklara, sosyal sorumluluk projelerine sahip olmak bir işletmenin dış işveren markası üzerinde kısıtlı bir etkiye sahipken yönetim uygulamaları en önemli işveren markası unsurudur. Ancak bu durum bazen yöneticilerin aşırı yumuşak bir tutum sergilemelerine neden olmakta ve üretkenliğe odaklanmalarını engellemektedir. Herhangi bir insan kaynakları çabasının temeli, iş gücü üretkenliğini artırmaktır ve işletmenin çalışanlarına yaptığı finansal yatırım karşılığında elde ettiği karşılık ile işveren imajı arasında bir denge kurulmalıdır. Diğer taraftan, bazı yöneticiler üretkenliğe aşırı odaklanır ve kısa vadeli kazanç için iyi yönetim uygulamalarını görmezden gelerek ters yönde aşırıya kaçarlar. Kısa vadeli çıktı artabilirken, bu tür yaklaşımlar neredeyse her zaman üretkenlikte düşüslere ve uzun vadede istihdamla ilgili maliyetlerde artışlara neden olur. Yöneticiler iyi yönetim uygulamaları kapsamında üretkenliği zorladığında ortaya çıkan bazı sorunlar arasında artan çalışan tükenmişliği, artan hata oranları, azalan müşteri memnuniyeti ve özellikle mükemmel yönetim bekleyen en iyi performans gösteren çalışanların kaybedilmesi yer almaktadır. Bu nedenle, güçlü bir marka ve iyileştirilmiş çalışan üretkenliğini garanti altına almak isteyen işletmeler iyi yönetim uygulamalarının kullanımı ile çalışan üretkenliğini iyileştirme çabalarını belirli bir dengede sürdürebilmeli ve ödüllendirmelidir.

- Bilinirliđi artırma ve tanınma: İşveren markasına gösterilen ilgi nedeniyle pek çok işletme “en iyi işveren” vb. ödülleri almak için çaba sarf etmektedir. Bu listelerde yer alan işletmelerin daha nitelikli bir aday havuzuna ulaşmaları, işe alım sürelerini ve verimliliklerini artırmaları kolaylaşmaktadır. Ancak sadece bu listelere girme hedefi işveren markası farkındalığının oluşması için yeterli olmayabilir. Dolayısıyla insan kaynakları profesyonelleri ve üst yönetim ekipleri alternatif iletişim kanallarını da kullanmalıdır.
- Çalışanların proaktif bir şekilde deneyimlerini anlatması: Güçlü bir işveren markasının temel özelliklerinden biri, çalışanların işletmenin yönetimi, uygulamaları ve hayatları üzerindeki etkileri hakkında deneyimlerini anlatmak için ellerinden geleni yapmalarıdır. Tüm çalışanlar firmaları hakkında soruları yanıtlarken işveren markasının gönüllü birer temsilcisi konumundadırlar. Çalışılması tavsiye edilen bir ortam yaratmak, çalışanların yönetim uygulamaları hakkında çevrelere bilgi vermelerine ve viral pazarlama yapmalarına imkan tanır. Dışarıdan bir kişi veya bir danışmanlık şirketi bir işletmeyi çalışmak için iyi bir yer olarak ilan edemez; bu tanımlama çalışanların kendilerinden gelmelidir. Çalışanların organizasyon içinde proaktif bir şekilde hikayeler anlatması, deneyimlerini paylaşmaları gurur yaratır ve elde tutma oranlarını artırır. Benzer şekilde Miles ve Mangold'a (2005) göre de bir organizasyonun dış işveren markası, kurumsal markası gibi hedef kitlesine medya, reklamlar, "en iyi işveren" ödülleri ve araştırmalarına katılım gibi resmi yöntemlerle ve ayrıca çalışanların arkadaşlarına ve meslektaşlarına işverenleri hakkındaki hisleri ve açıklamaları yoluyla resmi olmayan kanallar aracılığıyla iletilecektir. Alder ve Dinnen (2022) ise çalışanların deneyimlerini paylaştığı bu süreci “yetenek markalaşması” şeklinde ifade etmişlerdir. Buradaki fikir, işveren markasının hikayesini en iyi anlatacak kişilerin çalışanların kendisi olduğudur ve bu işverenin kontrolünde olan ve olmayan girişimlerde kendini gösterir.
- İşletmeyi farklı platformlarda konuşulur hale getirmek: Bu görev çalışanların işletme hakkında deneyimlerini paylaşmalarının ötesinde direkt üst yönetim kadrosunun sorumluluğundadır. Medya kanallarında, sosyal platformlarda işletmeyle ve iyi yönetim uygulamalarıyla ilgili paylaşımlar yapmak, makaleler yayınlamak, sektör özelinde dergilerde ve diğer yayın mecralarında makaleler yayınlamak gibi entelektüel liderlik özelliklerini sergilemek işveren markasını çok daha güçlü hale getirmektedir. Üst yönetimin desteği olmadan yalnızca insan kaynakları profesyonelleri tarafından yapılan pazarlama çalışmaları işveren markasını yeterince desteklemeyecektir. Başkalarının işletme hakkında konuşması ve yönetim uygulamalarını övmesi, herhangi bir ilan çalışmasından daha fazla etkiye sahiptir.
- Bir kıyaslama işletmesi olmak: En iyi yönetilen organizasyonlar, kıyaslama işletmeleri olarak da bilinenlerdir. Bunlar, herkesin öğrenmek ve taklit etmek istediği en iyi uygulamalara

sahiptirler. İşveren markası, yönetimin kıyaslama çalışmalarına katılmasını ve en iyi uygulamalarını öğrenmek isteyenlere yanıt vermesi için bilinçli bir çaba gösterilmesi gereklidir. Bunun net sonucu, dünya çapındaki yönetim toplantılarında işletmenizin adının en çok alıntılanan ve saygı duyulanlardan biri haline gelmesidir.

- Adayların işletmenin en iyi uygulamalarıyla ilgili farkındalığını artırmak: Ürün markaları nedeniyle iyi bilinen ancak yönetim uygulamaları için farkındalık geliştirmemiş birçok işletme vardır. Güçlü bir işveren markası yalnızca potansiyel başvuranların farkındalığını artırmakla kalmaz. Bir adım daha ileri giderek potansiyel başvuranlara işletmeyi çalışmak için iyi bir yer yapan yönetim uygulamaları hakkında bilgi verir. Bu markalaşma adımının temeli, potansiyel başvuranlardan oluşan hedef kitleye uygun mesajlar hazırlamaktır, böylece özellikle yönetim ve iş uygulamalarının kalitesi nedeniyle başvuruların kalitesi de artacaktır. Bu unsur, her bir bölümün veya departmanın potansiyel başvuranları en iyi uygulamaları hakkında eğitmesini ve doğru şekilde yansıtılmasını performans hedeflerinin bir parçası haline getirilmesi ile mümkün olabilir. Fuar standlarında, işe alım materyallerinde, yıllık raporda ve özellikle şirketin web sitesinde en iyi uygulamaları vurgulamayı gerektirir. Birçok potansiyel başvuran, işverenin web sitesi aracılığıyla bir firma hakkında bilgi edindiğinden, kurumsal web sitesinden başvuruların kullanıcı dostu bir web sayfası ile karşılaşması ve ilgi çekici unsurlar içermesi gerekmektedir.
- Marka değerlendirme metriklerini kullanmak: Bir ürün markası oluşturmak zaman içinde yoğun bir çaba gerektirir. Sürekli olarak marka geliştirme faaliyetleri devam ettirilmesi ve hedef kitlenin değişen ihtiyaçlarına uyacak hale getirilmelidir. İşveren markası da farklı değildir ve aynı yaklaşımla sürekli olarak değişmeli ve geliştirilmelidir. Bu sürekli gelişmenin anahtarı marka değerlendirme ölçümleri veya metriklerinin kullanılmasıdır. Herhangi bir marka kampanyası, çabanın göreceli başarısını ve gelişimini değerlendirmek için kullanılacak sayısal verilerle ilişkilendirilmelidir. Marka metrikleri organizasyonun her seviyesinde yöneticilerin değerlendirilme kriterlerinin bir parçası haline getirilmelidir. Ölçmediğinizi geliştiremezsiniz.

Sullivan (2004)'ın belirttiği işveren markası öğelerine ek olarak son yıllarda yaşanan hızlı dönüşümün dikkate alınması gerekmektedir. Yapılan araştırmalar, insanların sahip olduğu mevcut bilgi kapasitesinin dikkat sürelerini kısaltmada etkili olduğunu ve içinde bulunduğumuz dönemde hedef alınabilecek yetenek havuzundaki kişilerin de işletmelere yönelik ilgi sürelerinin de kısaldığını göstermektedir. İşveren markası ve işe alım pazarlaması faaliyetleri hedef kitlenin ilgisini çekse bile, bu ilgiyi işe alım mesajını iletecek kadar uzun süre tutabilmek ayrı bir mücadele konusudur. Dolayısıyla işverenlerin iş başvurusu yapmasını istedikleri potansiyel adaylarla markaları arasında olumlu

çağrışımlar oluşturmaları önemlidir. Ancak bu çağrışımlar farklılaşma odaklı olmalıdır. İşveren markası girişimlerinin çoğu, asıl amaç bu olmasa bile, işletme içi olma eğilimindedirler. Sonuç olarak, işveren markalarının mevcut durumuyla ilgili önemli sorunlardan biri, özellikle aynı sektördeki işletmeler için, birbirine çok benzer mesajlar iletmeleridir (Alder ve Dinnen, 2022).

Bir işveren markası o işyerinde çalışanların fiziksel, zihinsel ve duygusal deneyimlerinin toplamını ve aynı zamanda orada çalışmayı düşünen adayların yaşamayı umdukları deneyimi içerir. Pazarlama terimleri açısından bakıldığında ise bir markanın imajı işlevsel faydalar (ürünün ne işe yaradığı), duygusal faydalar (ürünün müşteriye verdiği his) ve inandırıcı göstergelerle (örneğin ödüllerle) ürünün vaatlerinin doğrulanması işveren markası için de aynı şekilde geçerli bir süreçtir. Dolayısıyla her insan kaynakları faaliyetinin de bir pazarlama mantığı ile yürütülmesi ve hedef kitleye uygun mesajların en uygun mecralarda paylaşılması marka kimliği için önem arz etmektedir (Pogorzelski ve Hardy, 2008)

1.1 Çalışan Değer Önermesi (ÇDÖ)

Çalışan Değer Önerisi (ÇDÖ-EVP: Employee Value Proposition), bir organizasyonda çalışmanın özelliklerini ve çekiciliğini tanımlamak için yaygın olarak kullanılan bir ifadedir. Mutlaka her organizasyonun bir işveren markası vardır ancak çalışan değer önermesi (ÇDÖ) ile bu markanın sistemli bir şekilde hedef kitleye anlatılması ve ortak bir anlayışla tüm çalışanlar tarafından da kabul edilmesi gereklidir. ÇDÖ oluşturulurken, işletmenin güçlü yanlarının ön plana çıkarması, organizasyonun bugününün gerçekleri ile bağlantılı olarak geleceği yansıtması, samimi ve içten olması, sunulan teklifin diğer işverenlerin özellikle de rakiplerin tekliflerinden farklı olması ve son olarak çalışan ve potansiyel çalışanların beklentilerine yönelik ifade edilmesi hedeflenmelidir. Çalışan memnuniyetinin sadece ücretlendirmeden (maaş ve yan haklar) daha fazlası olduğu bilinen bir gerçektir. ÇDÖ'nin, sektördeki en iyi yetenekleri çekmek, işe almak ve elde tutmak için çok önemli olduğu kanıtlanmıştır. Marka çekici olabilir ancak gerçeği doğru bir şekilde yansıtmayabilir. Çalışan memnuniyeti ise direkt çalışan değer önermesi etkisindedir (Pawar ve Charak 2014; Baran, 2016).

ÇDÖ kavramında insanları bir organizasyona katılmaya cezbedecek ve mevcut çalışanları kalmaya teşvik edecek özel ve hatta eşsiz özellikler işveren markası olarak ifade edilebilir. İşveren markası, potansiyel çalışanlar için örgütün marka imajının oluşturulmasıdır. Bu imaj, organizasyonun toplumdaki itibarından etkilenecektir. Çalışan değer önermesi için aşağıdaki unsurların belirlenmesi ve paylaşılarak belirli dönemlerde gözden geçirilmesi gerekir. Bu unsurlar (Armstrong, 2017):

- İdeal adayların neye ihtiyaç duyduğunun ve ne istediğinin analiz edilmesi ve bu analiz sonuçlarının, ilgili adaylara sunulacak tekliflerde nasıl kullanılacağına belirlenmesi.

- Örgütün temel değerlerinin cazip bir marka oluşturmayı ne düzeyde desteklediğinin belirlenmesi ve bunların sadece desteklenen değil, mevcut işletme değerleri olması nedeniyle marka sunumuna dahil edilmesi.
- Çalışılmak için iyi bir yer olduğu konusundaki algıları etkileyen alanların (insanlara davranış şekli, adalet algısı, gelişim fırsatları, iş-yaşam dengesi, liderlik, yönetim kalitesi, organizasyonun başarıları) incelenmesi ve gözden geçirilmesi sonucu markanın özelliklerinin tanımlanması.
- Markayı daha iyi hale getirmek amacıyla ne yapılabileceğine ilişkin fikirler elde etmek için iyi uygulama örnekleri ile kıyaslamalar yapılması.
- Dürüst ve gerçekçi bir yaklaşımla hareket edilmesi.

Bir ÇDÖ, hem kurumsal stratejiye hem de hitap ettiği potansiyel çalışanların beklentilerine uygun olmalıdır. İş piyasasına giren mevcut nesil, önceki nesil çalışanlara kıyasla çok daha iyi eğitimlidir. Yabancı dil bilgisinin geçmişe oranla çok daha iyi düzeyde olması adaylara uluslararası bir kariyer için fırsatlar sunar. Bu grup için, ücret düzeyi diğer unsurlar kadar önemlidir ancak sigorta veya hayat sigortası ise çok güçlü bir motivasyon faktörü olmayan bir ek faydalardır. Adayların çoğu piyasadaki çok çeşitli finansal imkanların farkındadır ve kendi finansal kaynaklarını yönetmek için işverenin yardımına ihtiyaç duymazlar. Özellikle Y ve Z kuşağı olarak adlandırılan bu nesillerin karakteristik bir özelliği kişisel gelişimi hedeflemeleridir ve işverenden çoğunlukla bunu beklerler (Kozłowski, 2012). Markanın konumlandırılması, işveren marka vaadi için son derece önemlidir. Çalışanların marka için müşteri ve tüketicilerden oldukça farklı ihtiyaç ve arzulara sahip bir kitleyi temsil ediyor olmaları dikkate alınmalıdır. Yetenek savaşında ve çalışan bağlılığı için girilen rekabette, doğru marka mesajı ve faydaları ile doğru kişilerin hedeflenmesi, müşteri markası için ne kadar önemli ise işveren markası için de en az o kadar önemlidir. Dolayısıyla işletmenin sunduğu vaadin net şekilde farklılaştırılmış olması gerekmektedir (Mosley ve Barrow, 2009).

2. ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

Örgütsel davranış, örgütsel ortamlarda insan davranışının incelenmesidir. Bireylerin ve grupların örgütleri nasıl etkilediğini araştıran bir alandır. Makro düzeyde, örgütsel teori ve ekonomik sosyolojiyi birleştirerek, sosyal sistemler olarak örgütleri; örgütlerde değişimin dinamiklerini, endüstrileri ve pazarları, örgütlerin çevreleriyle olan ilişkilerini inceler (Muondo ve Perkins; 2020). Örgütsel davranış 1940'lı yılların başlarında ayrı bir alan olarak ortaya çıkmış olsa da aslında yüzyıllardan beri farklı alanlardan uzmanlar, örgütler üzerinde incelemelerde bulunmuştur. Örneğin Yunan filozofu Eflatun, liderliğin özü hakkında söylemlerde bulunmuş, aynı dönemlerde, Çinli filozof Konfüçyüs, etik ve liderliğin erdemine vurgu yapmıştır. 1776'da Adam Smith, işbölümü ve uzmanlaşmanın faydalarını tartışmıştır. Onlardan yüzyıl sonra Alman sosyolog Max Weber, rasyonel

örgütler, iş ahlakı ve liderlikten bahsetmiştir. Kısa bir süre sonra ise, endüstri mühendisi Frederick Winslow Taylor, iş süreçlerini düzenlemek ve çalışanları hedef belirleme ve ödüller yoluyla motive etmek için sistematik yollar önermiştir. 1920'lerden 1940'lara kadar geçen dönemde, Elton Mayo, Fritz Roethlisberger ve meslektaşları, çalışan performansını ve refahını önemli düzeyde etkileyen değişkenler olarak çalışan tutumları, formal takım dinamikleri, informal gruplar ve yöneticilik tarzı gibi konuları içeren "İnsan İlişkileri" yönetim okulunu geliştirdiler. İnsan ilişkileri görüşü, bugünün örgütsel davranış alanının temelini oluşturmaktadır (Mcshane ve Glinow, 2009).

Örgütsel davranış, özel olarak istihdamla ilişkili durumlarla ilgili olduğundan daha çok iş, çalışma, işe gelmeme, personel devir hızı, verimlilik, bireysel performans ve yönetim ile ilgili davranışlara yoğunlaşmaktadır. Her birinin göreceli olarak ne kadar önemli olduğu konusunda bir fikir birliği olmasa da motivasyon, liderlik ve güç, bireyler arası iletişim, grubun yapısı, tutum geliştirme ve algı, değişim süreçleri, iş tasarımı ve iş stresi gibi konularda örgütsel davranış kapsamı içinde ele alınmaktadır (Robbins ve Judge, 2012). Örgütsel davranış disiplini; psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji, antropoloji ve politik bilim alanlarından yola çıkarak birey, grup ve örgüt açısından ilişkileri incelemektedir

Yöneticiler, çalışanlar ve tüm paydaşlar organizasyonun hayatta kalma olasılığını değerlendiren göstergelere sahip olmayı beklemektedir. Bu amaçla yöneticiler üretkenlik, verimlilik, iş kazaları, ciro ve karlılık, işe devamsızlık, kalite, yatırımın getiri oranı, çalışan bağlılığı, işe katılım ve çalışan memnuniyeti ölçümleri dahil olmak üzere çeşitli metriklere odaklanırlar. Hepsinden önemlisi ise kalitedir. Müşteriler ürün veya hizmetlerde kaliteyi algılamadığı sürece işletme varlığını sürdürmeyecektir. Kalitenin ise çalışanların etkin ve verimli çalışması ile güçlü ilişkisi tartışılmaz bir gerçektir. Dolayısıyla insan unsurunu odağa alan ve işveren olarak markasını güçlendirmeye çalışan işletmelerin organizasyonun varlığını sürdürme ve büyüme hedefine katkısı ilk sıralarda yer almaktadır (Ivancevich, vd.1990).

3. İŞVEREN MARKASININ ÖRGÜTLERDE DAVRANIŞSAL SONUÇLARA İLİŞKİN TÜRKİYE'DE YAPILAN BAZI ARAŞTIRMALAR

Yurtdışında yürütülen araştırmaların sonuçları ile ülkemizde yürütülen işveren markası ve örgütsel davranış arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalar benzer sonuçlar ortaya koymaktadır. Backhaus ve Tikoo (2004), işveren markasının yalnızca işe alım sürecini daha etkin hale getirmek için değil aynı zamanda çalışanların örgütsel bağlılığını sağlamak için de önemli bir unsur olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca işveren marka algısının güçlü olması çalışan memnuniyetini, mutluluğunu artırarak işletmenin karlılığına, inovasyon kapasitesinin güçlenmesine, müşteri memnuniyetinin güçlenmesine de neden olmaktadır (O'Sullivan, 2017; Martin, vd. 2011; Araujo, 2020; Styven, vd. 2020; Schlager vd., 2011; Barrow ve Mosley, 2005; Sartain ve Schumman, 2006; Fulmer vd, 2003). Benzer

şekilde işveren markası çalışanların davranışlarını ve tutumlarını olumlu yönde etkileyerek psikolojik sözleşme ile pozitif bir bağlantı oluşmasını sağlamaktadır (Chiang, vd. 2013; Rousseau, 1995). Gerçekçi bir işveren marka çalışması organizasyonlarda özdeşleşmeye neden olmakta, çalışan devir hızını azaltmakta ve çalışanların performansını artırmaktadır (Riketta, 2005; Kashyap ve Verma 2018; Yadav, vd. 2020). İşveren markası çalışanların iş başvurularının sayı ve niteliğinin artmasını da olumlu yönde etkilemektedir (Saini ve Jawahar, 2019; Elving, 2013).

Literatür incelememiz 2018-2024 yılları arasında Türkiye’de yürütülen bazı araştırmalara dayanmaktadır. Bu araştırmalara google akademik üzerinden ulaşılmış ve örgütsel davranış ile ilgili olduğu belirlenen yirmiiki makalenin sonuçları değerlendirilmiştir. Araştırmalara, tartışma konularına ve sonuçlara ilişkin ayrıntılar aşağıdaki tabloda yer almaktadır:

Tablo 1. İşveren Markasının Örgütlerde Davranışsal Sonuçlara İlişkin Türkiye’de Yapılan Bazı Araştırmalardaki Tartışma Konuları ve Sonuçlar

Yazar	Makale Başlığı	Tartışma Konusu	Sonuç
Atsan, (2024).	İşveren Markası Yönetiminin Çalışan Deneyimi Bağlamında Değerlendirilmesi: İK Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma	Bu çalışmanın amacı insan kaynakları yöneticilerinin işveren markası uygulamalarına yönelik görüşlerini çalışan deneyimi bağlamında incelemektir.	İnsan kaynakları yöneticilerinin işveren markasının alt boyutlarından olan fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik boyutları kapsamında en çok kariyer gelişimi, teknolojik açıdan deneyim, ekonomik açıdan beklentiler ve iş yaşam dengesine yönelik çalışmaların yapılmaktadır. Ancak katılımcıların birçoğunun işveren markası uygulamalarında sosyal sorumluluk projelerine yönelik çalışmalar yapmadıkları ve işveren markalaşması adına sosyal sorumluluk algılarının düşük seviyede olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.
Topkaya, (2024).	İşveren Markasının Çalışan Memnuniyeti Üzerindeki Etkisi	Bu araştırmanın amacı işveren markasının çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisini incelemektir.	İşveren markası ile çalışan memnuniyeti arasında %82 oranında anlamlı pozitif yönde ve güçlü bir ilişki tespit edilmiştir. Araştırma sonuçları, bu iki değişken arasındaki korelasyonun yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. Bu durum işveren markasının önemini ve güçlü işveren markasının çalışan memnuniyeti üzerinde etkili olduğunu göstermektedir.
Erdem ve Bozkurt, (2023).	Yetenek Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde İşveren Markasının Aracı Rolünün İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma	Araştırma, farklı sektörlerde çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına yönelik algılamaları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkide, işveren markasının aracı rolünü incelemesini amaçlamaktadır.	Araştırma sonucunda, çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına yönelik algılamaları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkide, işveren markasının kısmi aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca yetenek yönetimi uygulamalarının, örgütsel bağlılığa etkisi tespit edilirken aynı zamanda çalışanların işveren markasının algılamalarının örgütsel bağlılığa etkisi de bulunmuştur.
Sarıbrahimoğlu ve Özyurt, (2023).	Seyahat Acentelerinde İşveren Marka Algısı, Algılanan Örgütsel Destek ve İşe Adanmışlık İlişkisinin İncelenmesi	Bu araştırma çalışanların işe adanmışlık düzeylerini, işveren marka algısı ve örgütsel destek algısı üzerinden incelemektedir.	Araştırma bulguları işgörenlerin işe adanmışlık düzeylerinin örgütsel destek algısı ve işveren marka algısından yüksek düzeyde etkilendiğini ortaya koymaktadır. Araştırma sonuçları işgörenlerin işe adanmışlık seviyelerini artırmak için örgütsel desteğin ve olumlu bir işveren marka algısı yaratmanın önemli olduğu ortaya koymaktadır.

Çakmak, (2023).	İşveren Markası Algısının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma	Bu çalışmanın amacı; hizmet sektöründe telekomünikasyon alanında faaliyet gösteren bir işletmedeki yetenek yönetiminin işveren markası algılarının örgütsel bağlılıkları üzerine olan etkisini tespit etmektir.	Araştırma bulgularına göre; çalışanların işveren markası algularıyla örgütsel bağlılıkları anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Bu bulgular işveren markası bileşenlerinde sağlanacak iyileşmenin, aynı zamanda örgütsel bağlılık bileşenini de olumlu yönde etkileyeceğini göstermektedir.
Saylan ve Erdoğan, (2022).	Çalışanların İşveren Marka Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi	Bu çalışmada işveren markasının insan kaynakları yönetimi literatüründeki yeri ve uygulamadaki gelişimi ışığında çalışanların işveren marka algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi incelenmektedir.	Araştırma sonucunda işveren marka algısının sosyal ilişkiler, kurumsal imaj, ücret ve yan haklar, kurum kültürü ile yönetim boyutlarından oluştuğu tespit edilmiştir. Araştırma sonucunda işveren marka algısının örgütsel bağlılık ve alt boyutları üzerinde, ücret ve yan haklar boyutunun duygusal ve normatif bağlılık üzerinde, kurum kültürü boyutunun duygusal ve devam bağlılığı üzerinde, kurumsal imaj boyutunun ise normatif bağlılık üzerinde olumlu yönde bir etkiye sahip olduğu görülmüştür.
Erdoğan ve Hatipoğlu, (2021).	Çalışanların İşveren Markası Algısının Örgütsel İnovasyon İklimi ve Çalışan Performansı Üzerine Etkisi	Bu çalışmanın amacı çalışanların işveren markası algısının örgütsel inovasyon iklimi ve çalışan performansı üzerine etkisini incelemektir.	Araştırmada elde edilen bulgular neticesinde işveren markası algısının örgütsel inovasyon ve çalışan performansına etkisi olduğu gözlemlenmektedir. İşveren markası algısının, çalışan performansı üzerinde ve örgütsel inovasyon üzerine pozitif yönlü bir ilişki vardır. Mevcut çalışanların işveren markası algısı organizasyon içerisindeki davranışlarını belirlemekte ve kurum içi dinamikleri etkilemektedir.
Temoçin, vd (2021).	İşveren Markası Algısının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Özel Bir Havayolu Şirketinde Bir Uygulama	Bu çalışma çerçevesinde, işveren markası algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi araştırılmıştır.	Araştırma sonuçlarına göre işveren markası algısının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi bulunduğu tespit edilmiştir.
Timur ve Behram, (2021).	İşveren Markası ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracı Rolü: Sosyal Kimlik Kuramı Bağlamında Bir Araştırma	Bu çalışmanın amacı, işveren markasının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünün Sosyal Kimlik Kuramı bağlamında araştırılmasıdır.	Araştırma sonuçlarına göre işveren markasının, örgütsel bağlılığı ve örgütsel özdeşleşmeyi pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Örgütsel özdeşleşmenin de örgütsel bağlılığı pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği bulgusu elde edilmiştir. Aracılık analizi neticesinde ise örgütsel özdeşleşmenin, işveren markası ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir.
Öncer ve Avcı, (2021).	İşveren Markası Algısı ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Rolü	Bu çalışmanın amacı işveren markası algısının örgütsel sessizlik davranışları üzerinde etkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının rolünün araştırılmasıdır.	Araştırma sonuca göre çalışanların işveren markası algısı, örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışları yüksek çıkmıştır. Ayrıca, işveren markası algısı ile örgütsel sessizlik ilişkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının kısmen düzenleyici rolü tespit edilmiştir.
Benk ve Sökmen, (2021).	Çalışan Sesi ile İşveren Markası İlişkisi: Karmaşık Devamlılık ve Farklılık Algısının Ardışık Aracılık Etkileri	Araştırmanın temel amacı çalışan sesi, karmaşık devamlılık, işveren markası ve farklılık algısı değişkenleri arasındaki ilişkileri Ankara’da lojistik sektöründe faaliyet gösteren bir örgütün çalışanları örnekleminde ele almaktır.	Araştırma sonuçlarına göre, Hayes (2018)’in Model 6’sından hareketle, karmaşık devamlılık ve farklılık algısının, çalışan sesinin işveren markasına olan etkisine ardışık aracılık etkileri bulunmuştur.
Aksu, vd. (2020).	İşveren Markasının Örgütsel Bağlılığa	Bu çalışmanın temel amacı işveren markasının, iş tatmini ve örgüt bağlılık üzerine olan etkisini ve	Analiz sonuçlarına göre işveren markasının, iş tatminini ve örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği ve aralarında pozitif yönlü kuvvetli ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Bunun yanında iş tatmininin, işveren

	Etkisinde İş Tatminin Aracılık Rolü	bunun yanında iş tatmininin, işveren markası ile örgütsel bağlılık arasında öngörülen aracılık rolünü incelemektir.	markası ile örgütsel bağlılık arasında kısmi aracılık etkisine sahip olduğu saptanmıştır.
Efe, vd. (2020).	İşveren Markasının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma	Bu çalışmada işveren markasının ve boyutlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmaktadır.	Araştırma bulgularında işveren markasının bazı boyutlarının, örgütsel bağlılık üzerinde etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. İşveren markasının ilgi değeri boyutunun, örgütsel bağlılığın alt boyutlarından olan normatif bağlılık ve duygusal bağlılık, gelişim değeri boyutunun, örgütsel bağlılığın alt boyutlarından olan duygusal bağlılık, sosyal değer boyutunun ise örgütsel bağlılığın alt boyutlarından olan devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır.
Girginer ve Çelik, (2020).	İşveren Markasının İşe Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Bir Beyaz Eşya Firması Çalışanlarına Yönelik Uygulama	Bu araştırmanın amacı işletmelerin işveren markası adı altında çalışanlarını elde tutmak ve potansiyel adayları işletmeye çekebilmek adına sundukları uygulamaların mevcut çalışanların işe bağlılıkları üzerine etkisi olup olmadığını belirlemektir.	Araştırma sonuçlarına göre işletmenin işveren markası uygulamalarının çalışanlarının işe bağlılıkları üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır.
Demir ve Bayraktar, (2020).	İşveren Markası ile Yetenek Yönetimi İlişkisinin İşe Adanmışlık Üzerine Etkisi	Bu çalışmada işveren markası ve yetenek yönetimi ilişkisinin çalışanların işe adanmışlık algısı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırma modelinde, işe adanmışlık sonuç değişkeni, işveren markası ve yetenek yönetimi tahmin değişkeni olarak yer almıştır.	Verilerin analizi sonucunda, işveren markası ve yetenek yönetimi katalizör puanlarının, işe adanmışlık puanları üzerinde etkileri olduğu bulgusuna erişilmiştir. İşveren markası ve yetenek yönetimi değişkenleri bütünlük olarak, işe adanmışlıktaki değişimin %53'unu açıklamaktadır.
Gürlek, vd. (2020).	İşveren Markası İşe Adanmayı Nasıl Etkiler? Duygusal Emegin Aracılık Rolü	Bu araştırma işveren markasının duygusal emek ve işe adanma üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamaktadır.	Araştırma bulgularına göre, işveren markası duygusal emeğin yüzeysel davranış boyutunu anlamlı olarak etkilemezken, derin ve doğal davranış boyutlarını olumlu ve anlamlı olarak etkilemektedir. Diğer yandan, derin ve doğal davranışlar işe adanma üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahipken, yüzeysel davranış işe adanma üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir. Aracılık etkisi açısından, derin ve doğal davranışlar işveren markasının işe adanma üzerindeki etkisine aracılık etmektedir.
Yıldız ve Bostancıoğlu, (2020).	İşveren Markası ve İşveren Markasının Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama	İnsan kaynağının büyük öneme sahip olduğu konaklama işletmelerinde, çalışanların işveren markası algılamalarının ve örgütsel bağlılıklarının, hangi demografik özelliklere göre değişiklik gösterdiği ve işveren markası algılamalarının duygusal bağlılık üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla bu çalışma yapılmıştır	Çalışanların işveren markası algılamalarının ve örgütsel bağlılıklarının demografik özelliklerden turizm eğitimi alma, yaş, çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Turizm eğitimi alan çalışanların işletme tercihi sosyal, ilgi ve gelişim değerini daha fazla önemsedikleri belirlenmiştir. Çalışanların işveren markası algısının tüm boyutlarının duygusal bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu ve işletmenin sunduğu uygulama değerinin çalışanın işletmeye olan duygusal bağlılığını en çok etkileyen faktör olduğu tespit edilmiştir.
Albayrak, vd. (2019).	Hizmet Sektöründe İşveren Markası Algısı ile	Çalışmanın temel amacı, hizmet sektöründe birçok alanda faaliyet gösteren işletme çalışanlarının	Araştırma sonuçlarına göre; işveren marka uygulamalarına yönelik olumlu değerlendirmeler

	Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki	İşveren markası uygulamaları kapsamında oluşan algıların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkilerini araştırmaktadır.	Çalışanların duygusal, devam ve normatif bağlılıklarını anlamlı ve pozitif yönde etkilemiştir.
Danacı ve Bal, (2019).	Kuşak Farklılıklarına Göre İşveren Markasının Örgütsel Bağlılığa Etkisi ve Bilişim Sektöründe Uygulama	Bu araştırmanın amacı kuşak farklılıklarına göre işveren markasının örgütsel bağlılığa etkisini incelemektir.	Araştırma sonunda ise tüm hipotezler kabul edilmiş olup hem X hem de Y kuşağı için işveren markası ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki boyutu sağlanmıştır. Ancak alt kırılımlarda X kuşağının daha geleneksel bakış açısının gücü de görülmektedir.
Nayır ve Fındıklı, (2018).	İşveren Marka Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İstanbul'da Hizmet Sektöründe Bir Araştırma	Çalışmanın amacı, İstanbul genelinde hizmet sektöründe farklı alanlarda faaliyet gösteren işletme çalışanlarının işveren markası uygulamalarına yönelik algıların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkilerini araştırmaktır.	Araştırma sonuçlarına göre; işveren marka uygulamalarına yönelik olumlu değerlendirmeler çalışanların duygusal ve normatif bağlılıklarını anlamlı ve pozitif yönde etkilerken, devam bağlılığına anlamlı bir etkisi bulunamamıştır.
Yorulmaz ve Yavan, (2018).	Pozitif Psikolojik Sermayenin İşveren Marka Oluşumu Üzerindeki Etkisi: Turizm Sektörü Örneği	Bu çalışmada turizm sektöründe konaklama işletmelerinin işveren markası oluşumları ve bu oluşumu etkilediği düşünülen pozitif psikolojik sermaye ile ilişkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır.	Araştırma sonucunda; pozitif psikolojik sermaye bileşenlerinden öz yeterlik, iyimserlik ve umudun, işveren marka oluşumunun pozitif anlamlı yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır
Dönmez, (2017).	İşveren Markası Uygulamalarının Çalışanların İşyerine Cezp Olmasında Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü: Bir Uygulama	Araştırma, işveren markası uygulamalarının çalışanların işyerine cezp olmasında duygusal bağlılığın etkili olup olmadığını bulmaya yönelik oluşturulmuştur.	İşveren markası uygulamalarının cezp olma ve duygusal bağlılığa etkisinin olduğu hatta duygusal bağlılığın da cezp olmayı etkilediği tespit edilmiştir.

Tabloda belirtilen araştırmalardan on tanesinin doğrudan veya dolaylı olarak örgütsel bağlılık ile işveren markası ilişkisini incelediği ve sonuçların literatürdeki diğer araştırmalarda olduğu gibi güçlü bir ilişkiyi vurguladığı görülmektedir. Çalışanların hissettiği örgütsel desteğin ve çalışan sesini önemseyen bir kültürün hem adanmışlığı hem de güçlü işveren markası algısını olumlu yönde etkilediği sonuçlarına ulaşılmıştır. İnovasyon kapasitesi de işveren markasından etkilenmekte; çalışanların üretkenliğinin artışı ve iş tatmini ile marka algısı arasında pozitif yönlü ilişkiler görülmektedir. Yeteneği çekme ve elde tutma konusunda da işveren markası etkin rol oynamaktadır.

SONUÇ VE TARTIŞMA

İşletmelerin yetenekleri çekmek için yoğun çaba harcadığı, insan kaynakları bölümlerinin bütçelerinin önemli bir kısmını “Genç Yetenek” programlarına ayırdığı ve mevcut yetenekleri nasıl elde tutabileceklerine dair sürekli iyileştirme yapmaya gayret ettiği bir dönemi yaşıyoruz. Özellikle pandemi sonrasında ortaya çıkan tükenmişlik, işe karşı isteksizlik ve amaç yoksunluğu hisleri de işletmelerin rekabet ortamında karşılaştıkları diğer bir ilgi alanı olmak durumunda. Geçtiğimiz yıllarda, jeopolitik hareketlilik ve artan enflasyon göz önüne alındığında işgücü piyasası tahmin edilenden daha fazla direnç

ortaya koydu ancak ekonomik durgunluğun önümüzdeki yıllarda daha fazla etki hissettirmesi bekleniyor. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO), hızla ilerleyen teknolojik gelişmenin iş piyasasının dayanıklılığını test etmeye devam etmesinin yanı sıra işe alımlarda düşük düzeyde bir hareketlilik öngörülüyor. Bu koşulları etkili bir şekilde idare etmek için, işverenler, global alanda işgücüne katılması beklenen iki milyon çalışandan en iyi adayları çekerken, kendi iş gücü dayanıklılıklarını korumak için verimliliği de ön planda tutmak zorunda kalacaklardır. Bu aşamada güçlü bir işveren markası, adayların bir işletmeyi tercih ederken veya kalmaya karar verirken kültürünü, değerlerini ve itibarını dikkate alma düzeylerini de etkilemektedir.

Güçlü bir işveren markasının oluşturulma sorumluluğu, genel algının aksine insan kaynakları bölümlerinin veya insan kaynakları profesyonellerinin sarf edecekleri çabanın çok daha ötesinde liderin sorumluluğundadır. Üst yönetim kadrolarını ve tüm organizasyonu etkin bir işveren markası oluşturmaya yönlendirmesi, bu konuda görünür bir şekilde destek vermesi, kültürün dönüşümünü sağlaması ve kaynak ayırması gereken kişi liderdir. Özellikle kaynak ayırmak yani bütçeleri işveren markası konusunu da dikkate alacak şekilde oluşturmak liderlik sorumluluğudur. Çünkü çoğu zaman insan kaynakları ekipleri maliyet unsuru oluşturmamak için tasarruf girişimlerinde bulunabilirler ve bu tür girişimler kaliteyi veya üretkenliği artırmak için beklenen olumlu etkiyi yaratmaz. İnsan kaynakları bu konuda desteklenmeli ve cesaretlendirilmelidir. Diğer önemli destek ise pazarlama ekiplerinden gelmelidir. Türkiye’de henüz işveren markası yönetiminin hangi birimin sorumluluğunda olması gerektiği netleşmemiştir. Ana sorumlu birim insan kaynakları olsa bile pazarlama ekiplerinin bu konuda en az insan kaynakları profesyonelleri kadar özenli hareket etmesi ve ürün markası odağı ile birlikte işveren markasını da pazarlama stratejilerine dahil etmeleri gerekmektedir. Ancak yine yukarıda bahsettiğimiz liderin rolü bu konuda da belirleyicidir. Lider, stratejileri oluştururken, hedefleri bölümler arasında dağıtırken mutlaka işveren markasını başta pazarlama olmak üzere tüm bölümlerin desteklemesini zorunlu hale getirecek bir performans yapısı oluşturmalıdır. İnsan kaynakları ancak işveren markası veya diğer yeteneği çekme ve elde tutma stratejilerinde karar vericilere veri odaklı yol gösteren, sistemi kuran, işlerliğini takip eden, gerekli iyileştirmeleri yapan ve paydaşlara doğru zamanda doğru bilgileri aktaran bir rolü temsil etmelidir. Lider, bu sorumluluğu yerine getirdiğinde aslında ana hedef olan üretkenlik ve verimliliğe doğrudan etki edecektir.

Güçlü bir işveren markası stratejisine sahip organizasyonların, stratejisi olmayan veya kısmen gelişmiş olan organizasyonlardan daha fazla üretkenliğe sahip olduğunu araştırmalarla ortaya koyulmuştur (Francis ve Reddington, 2012; Robertson ve Khatibi, 2013; Aldousari, vd. 2017). İşveren markası stratejisi, iş arayanlara ve çalışanlara bir organizasyon olarak gerçekte nasıl biri olduğunuzu gösteren temas noktalarına yatırım yapmayı da içermelidir. Bu temas noktalarında (web sitesi, kariyer sayfası, işletme içi bloglar ve sosyal medya hesapları, mülakat ve işe alım süreçleri, çalışan deneyimleri) işveren olarak sunulan gerçekçi vaatler ve geleceğe dair planların da mutlaka yer alması gerekir.

Türkiye’de oniki yıldır yürütülen global bir araştırma olan Universum 2024 (Kuran, 2024), verilerine göre; öğrencilerin işverenlere ulaşırken en sık kullandıkları platformlar sırasıyla Instagram, LinkedIn ve şirketin kurumsal web sitesi. Bu platformlarda en çok görmeyi tercih ettikleri içerikler ise eğitim ve gelişim olanakları, ücret ve yan haklar bilgisi, hemen ardından çeşitlilik, hakkaniyet ve kapsayıcılık üçüncü sırada yerini almış durumdadır. Ayrıca kadın öğrenciler; eğitim, yönetim ve strateji danışmanlığı, e-ticaret alanlarını ilk üç tercihlerinde belirtirken erkek öğrencilerin çalışmak istediği ilk üç sektör ise bilgisayar yazılımı ve teknolojileri, havacılık/savunma ve uzay, otomotivdir. Bu sonuçlardan hareketle diğer sektörlerdeki işletmelerin işveren markasına yaptıkları yatırımların ilk üç sıradaki sektörlerle oranla daha fazla olması gerektiği belirtilebilir. Bu yıl iş-yaşam dengesi geçmişte olduğu gibi gençlerin ve deneyimli profesyonellerin beklentileri arasında önemini korumaktaydı ve gelecekte de koruyacağı özellikle pandemi sonrası esnek çalışma düzenine alışan kitle için öngörüler arasında yer almalıdır. Randstad Türkiye tarafından yayınlanan raporda ise Z kuşağına mensup çalışanların, önceki nesillere göre daha sık izin aldığı belirtilmiştir. Bu durum, Z kuşağının iş-yaşam dengesine verdiği önemi ve bu dengeyi korumaya yönelik bir yaklaşım benimsediklerini göstermektedir.

Araştırmanın Türkiye’de yürütülen bazı makaleleri kapsama alması ve örgütsel davranış ile doğrudan bağlantılı konuları içermesi araştırma kısıtıdır. Gelecekte yapılacak araştırmalarda uluslararası literatür de benzer şekilde örgütsel davranış açısından genel olarak incelenebilir ve mukayese yapılabilir. Ayrıca sektör özelinde de araştırmaların bir arada değerlendirilmesi de çalışanlar ve hedef kitlelerin beklentilerinin daha net şekilde ortaya çıkmasına ve işletmelerde yapılan uygulamaların yeniden gözden geçirilmesine katkı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Aksu, K. K., Kenek, G., ve Sökmen, A. (2020). İşveren markasının örgütsel bağlılığa etkisinde iş tatminin aracılık rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(4), 4085-4096.
- Albayrak, E., Koç, E., Oğuztürk, S., Kesgin, N., ve Derdiyok, N. (2019). Hizmet sektöründe işveren markası algısı ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Ekonomi İşletme ve Maliye Araştırmaları Dergisi*, 1(3), 280-293.
- Alder, M. ve Dinnen, M. (2022). *Digital Talent: Find, Recruit and Retain the People Your Business Needs in a World of Digital Transformation*. Çeviri: Özlem Pillik. The Kitap Yayınları. İstanbul.
- Aldousari, A. A., Robertson, A., Yajid, M. S. A., & Ahmed, Z. U. (2017). Impact of employer branding on organization's performance. *Journal of Transnational Management*, 22(3), 153-170.
- Ambler, T., ve Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4, 185-206.
- Armstrong, M. (2017). Armstrong'un Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi El Kitabı, Çeviri: Prof. Dr. Yonca Deniz Gürol, Evrim Gemici, Nobel Kitabevi, İstanbul.
- Araújo, P. (2020). Organizational happiness new horizons: Human's work future, employer-branding and CHO's-Chief Happiness Officers. In European Proceedings of International Conference on Education and Educational Psychology. European Publisher.
- Atsan, M. (2024). İşveren Markası Yönetiminin Çalışan Deneyimi Bağlamında Değerlendirilmesi: İK Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 27(1), 294-307.
- Backhaus, K., and Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and Researching Employer Branding'. *Career Development International*, 9(5), 501-517.
- Baran, E. (2016). *Gel Kal Bağlan-İşveren Markası ve İşin Perde Arkası*. Optimist Yayınları. İstanbul.
- Barrow, S. ve Mosley R. (2005). *The Employer Brand: Bringing The Best of Brand Management To People at Work*. Chichester, England: John Wiley ve Sons Ltd.
- Benk, O., ve Sökmen, A. (2021). Çalışan sesi ile işveren markası ilişkisi: Karmaşık devamlılık ve farklılık algısının ardışık aracılık etkileri. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(4), 3326-3345.
- Carpentier, M., Van Hoye, G., Stockman, S., Schollaert, E., Van Theemsche, B., & Jacobs, G. (2017). Recruiting Nurses Through Social Media: Effects on Employer Brand and Attractiveness. *Journal of Advanced Nursing*, 73(11), 2696-2708.
- Chiang, H. H., Chang, A., Han, T. S., & McConville, D. (2013). Corporate branding, brand psychological ownership and brand citizenship behaviour: multilevel analysis and managerial implications. *Journal of General Management*, 39(1), 55-80.
- Conference Board, (2001). *Engaging employees through your brand*. The Conference Board, New York, NY.
- Çakmak, F. (2023). İşveren Markası Algısının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 291-311.
- Danacı, Y. S. ve Bal, Y. (2019). Kuşak Farklılıklarına Göre İşveren Markasının Örgütsel Bağlılığa Etkisi ve Bilişim Sektöründe Uygulama. *Journal of International Social Research*, 12(66), 1224-1233.
- Demir, K. ve Bayraktar, O. (2020). İşveren Markası ile Yetenek Yönetimi İlişkisinin İşe Adanmışlık Üzerine Etkisi. *Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(10), 775-786.
- Dönmez, H. (2017). İşveren markası uygulamalarının çalışanların işyerine cezp olmasında duygusal bağlılığın aracılık rolü: Bir uygulama. *Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 12(47), 21-40.
- Efe, U., Karavelioğlu, C. ve Özler, N. D. E. (2020). İşveren markasının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 64, 143-161.
- Elving, W. J., Westhoff, J. J., Meeusen, K., & Schoonderbeek, J. W. (2013). The war for talent? The relevance of employer branding in job advertisements for becoming an employer of choice. *Journal of Brand Management*, 20, 355-373.
- Erdem, H. A., ve Bozkurt, S. (2023). Yetenek Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde İşveren Markasının Aracı Rolünün İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(2), 68-82.
- Erdoğan, E., ve Hatipoğlu, Z. (2021). Çalışanların İşveren Markası Algısının Örgütsel İnovasyon İklimi ve Çalışan Performansı Üzerine Etkisi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 8(2), 79-101.
- Foster, C., Punjaisri, K., & Cheng, R. (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product ve Brand Management*, 19(6), 401-409.

Francis, H. and Reddington, M. (2012). *Employer branding and organisational effectiveness. People and Organisational Development: A new Agenda for Organisational Effectiveness*, London: CIPD, 260-285.

Fulmer, I., Gerhart, B., & Scott, K. (2003). Are the 100 best better? An empirical investigation of the relationship between being a "great place to work" and firm performance. *Personnel Psychology*, 56(4), 965-993.

Girginer, N. ve Çelik, A. (2020). İşveren Markasının İşe Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Bir Beyaz Eşya Firması Çalışanlarına Yönelik Uygulama. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(3), 1119-1134.

Gürlek, M., Tuna, A. A., ve Yeşiltaş, M. (2020). İşveren markası işe adanmayı nasıl etkiler? Duygusal emeğin aracılık rolü. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(2), 593-614.

Ilesanmi, O. (2014). The relevance of employer branding in attracting and retaining employees in Nigeria's brewery industry (Doctoral dissertation, Dublin Business School).

Ivancevich, J. M., Matteson, M. T., ve Konopaske, R. (1990). *Organizational Behavior and Management*. McGraw-Hill Publications. USA.

Kashyap, V. and Verma, N. (2018). Linking dimensions of employer branding and turnover intentions. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(2), 282-295.

Kozlowski, S. W. and Chao, G. T. (2012). The dynamics of emergence: Cognition and cohesion in work teams. *Managerial and Decision Economics*, 33(5-6), 335-354.

Kuran, E. (2024). Organizasyonel Çekiciliğin Sırrı: Güven. Harvard Business Review Türkiye. <https://hbrturkiye.com/dergi/organizasyonel-cekiciligin-sirri-guven>

Lievens, F. and Slaughter, J. E. (2016). Employer image and employer branding: What we know and what we need to know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 407-440.

Martin, G., Gollan, P. J., & Grigg, K. (2011). Is there a bigger and better future for employer branding? Facing up to innovation, corporate reputations and wicked problems in SHRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(17), 3618-3637.

McShane, S. L., Von Glinow, M. A., & Radha, S. R. (2009). *Organizational Behavior (Skimming and Scanning)*. Çeviri Editörleri: Ayşe Günsel ve Serdar Bozkurt. Nobel Yayınları, İstanbul.

Miles, S. J. and Mangold, W. G. (2005). Positioning Southwest Airlines through employee branding. *Business Horizons*, 48(6), 535-545.

Mosley, R. and Barrow, S. (2009). *Employer Brand. The Performance Driver No Business Can Ignore*. A Shoulders of Giants Publication, UK.

Muondo, R.A. and Perkins, S. (2020). *Organizational Behaviour: People, Process, Work and Human Resource Management*. Editör: Prof. Dr. Ayşe Küçük Yılmaz. Nobel Yayınları, İstanbul.

Nayır, B., ve Fındıklı, M. M. A. (2018) İşveren Marka Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İstanbul'da Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (17. UİK Özel Sayısı), 1-18.

O'Sullivan, J. (2017). Employer Branding-A valuable tool for attraction and retention in Irish organisations? (Doctoral dissertation, Dublin, National College of Ireland).

Öncer, A. Z. ve Avcı, E. (2021). İşveren Markası Algısı ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Rolü. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 22(2), 185-199.

Pawar, A. and Charak, K. S. (2014). A study and review of employee value proposition: a tool of human resource management. *Review of Research*, 3(6), 1-9.

Pogorzelski, S., Harriott, J., ve Hardy, D. (2008). *Finding Keepers: The Monster Guide to Hiring and Holding the World's Best Employees*. McGraw-Hill.

Randstad Türkiye, (2024). "Z Kuşağı Önceki Nesillere Göre Daha Sık İzin Alıyor". https://www.randstad.com.tr/insan-kaynaklari/raporlar/Aylık_Bülten_Ekim.

Riketta, M. (2005). Organizational Identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behaviour*, 66(2), 358-384.

Robertson, A. and Khatibi, A. (2013). The influence of employer branding on productivity-related outcomes of an organization. *IUP Journal of Brand Management*, 10(3), 17.

Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2012). *Örgütsel Davranış*. 14. Basımdan Çeviri. Çeviri Editörü: Prof. Dr. İnci Erdem. Nobel Akademik Yayıncılık.

Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organisations. Understanding Written and Unwritten Agreements*. SAGE: Newbury.

Saini, G. K. and Jawahar, I. M. (2019). The influence of employer rankings, employment experience, and employee characteristics on employer branding as an employer of choice. *Career Development International*, 24(7), 636-657.

Sarıbrahimoğlu, S. ve Özyurt, P. M. (2023). Seyahat Acentelerinde İşveren Marka Algısı, Algılanan Örgütsel Destek ve İşe Adanmışlık İlişkisinin İncelenmesi. *Journal of Tourism ve Gastronomy Studies*, 11(2), 930-950.

Sartain, L. and Schumann, M. (2006). *Brand from the Inside*. San Francisco, USA: Jossey-Bass.

Saylan, O. ve Eroğlu, U. (2022). Çalışanların işveren marka algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi. *International Journal of Management and Administration*, 6(11), 23-40.

Schlager, T., Bodderas, M., Maas, P., ve Cachelin, J. L. (2011). The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: an empirical investigation. *Journal of Services Marketing*, 25(7), 497-508.

Sokro, S. (2012). Impact of Employer Branding on Employee Attraction and Retention. *European Journal of Business and Management*, 4(18), 164-173.

Styvén, M. E., Näppä, A., Mariani, M., ve Nataraajan, R. (2022). Employee perceptions of employers' creativity and innovation: Implications for employer attractiveness and branding in tourism and hospitality. *Journal of Business Research*, 141, 290-298.

Sullivan, J. (2004). The 8 elements of a successful employer brand. Retrieved August, 18, 2011. <https://www.ere.net/articles/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand>

Temoçin, N., Vatansever Durmaz, İ. B., ve Eysel, C. Ş. (2021). İşveren markası algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Özel bir havayolu şirketinde bir uygulama. *Dogus University Journal*, 22(1), 39-55.

Timur, A. ve Behram, N. K. (2021). İşveren markası ve örgütsel bağlılık ilişkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracı rolü: Sosyal kimlik kuramı bağlamında bir araştırma. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(1), 135-150.

Topkaya, G. (2024). İşveren markasının çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisi. *Güncel Sağlık Yönetimi*, 2(1), 1-7.

Yadav, L. K., Kumar, A., ve Mishra, S. (2020). Can organizations leverage employer branding to gain employee engagement and reduce turnover intention? An empirical study with organizational trust as a mediator. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 24(4), 496-505.

Yıldız, S. B. ve Bostancıoğlu, Ş. B. (2020). İşveren markası ve işveren markasının duygusal bağlılık üzerindeki etkisi: konaklama işletmelerinde bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(4), 4205-4219.

Yorulmaz, F. ve Yavan, Ö. (2018). Pozitif psikolojik sermayenin işveren marka oluşumu üzerindeki etkisi: Turizm sektörü örneği. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22(2), 1007-1027.