

T.C.
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

ÇALIŞANLARIN İŞ TERCİHLERİNİ BELİRLEMELERİNDE İŞVEREN
MARKASININ ETKİSİ: GENÇ YETENEKLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Berna KUTSAL ÖZER

1900005781

Ana Sanat Dalı: İletişim Sanatları

Program: İletişim Sanatları

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Işıl ZEYBEK

NİSAN 2023

T.C.
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

ÇALIŞANLARIN İŞ TERCİHLERİNİ BELİRLEMELERİNDE İŞVEREN
MARKASININ ETKİSİ: GENÇ YETENEKLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Berna KUTSAL ÖZER

1900005781

Ana Sanat Dalı: İletişim Sanatları

Program: İletişim Sanatları

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Işıl ZEYBEK

NİSAN 2023

T.C.
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

ÇALIŞANLARIN İŞ TERCİHLERİNİ BELİRLEMELERİNDE İŞVEREN
MARKASININ ETKİSİ: GENÇ YETENEKLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Berna KUTSAL ÖZER

1900005781

Ana Sanat Dalı: İletişim Sanatları

Program: İletişim Sanatları

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Işıl ZEYBEK

Jüri Üyeleri: Doç. Dr. Sevdâ DENEÇLİ

Dr. Öğr. Üyesi Gülnur IŞIKLAR

NİSAN 2023

ÖNSÖZ

Tez çalışmamın yazılması aşamasında, çalışmalarımı ilgi ile takip edip kıymetli katkıları ile zenginleştiren, bu süreç boyunca desteğini hep hissettiğim değerli tez danışmanım Prof. Dr. Işıl ZEYBEK’e teşekkür ederim.

Berna KUTSAL ÖZER

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
ŞEKİL LİSTESİ.....	iv
TABLO LİSTESİ.....	v
ÖZET	vi
ABSTRACT.....	vii
GİRİŞ	1
1. BÖLÜM: MARKA, MARKA İLETİŞİMİ VE İMAJINI OLUŞTURAN ETMENLER.....	5
1.1 MARKA KAVRAMI	5
1.1.1 MARKA KAVRAMININ TARİHÇESİ	9
1.1.2 İŞLETMELER AÇISINDAN MARKANIN ÖNEMİ.....	11
1.1.3 MARKA KONUMLANDIRMA.....	11
1.2 MARKA KİMLİĞİ VE MARKA KİMLİĞİNİ OLUŞTURAN ETMENLER	13
1.2.1 MARKA SİMGELERİ	17
1.2.2 MARKA KİŞİLİĞİ.....	24
1.3 MARKA İMAJI	29
2 BÖLÜM: İŞVEREN MARKASI YÖNETİMİ VE İLETİŞİM ETKİLEŞİMİ.....	33
2.1 İŞVEREN MARKASI KAVRAMI.....	33
2.2 İŞVEREN MARKASIYLA İLGİLİ ÖĞELER.....	43
2.3 İŞVEREN MARKALAŞMASININ ÖNEMİ.....	45
2.4 İŞVEREN MARKASI YÖNETİM ANLAYIŞI.....	52
2.4.1 İŞVEREN MARKASI YÖNETİM MODELİ	55
2.4.2 İŞVEREN MARKASI YÖNETİMİ VE İLETİŞİM	59
2.5 COVID-19 SALGINININ İŞVEREN MARKASINA ETKİSİ	71
2.5.1 SALGININ ÇALIŞAN ÖNCELİKLERİNE ETKİLERİ	74
2.5.2 SALGIN SONRASI İŞVEREN MARKALAŞMASI	78
2.6 EN ÇOK TERCİH EDİLEN ŞİRKETLER VE ÖZELLİKLERİ	79

3 BÖLÜM: ÇALIŞANLARIN İŞ TERCİHLERİNİ BELİRLEMELERİNDE İŞVEREN MARKASININ ETKİSİ: GENÇ YETENEKLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....	87
3.1 ARAŞTIRMANIN KONUSU.....	87
3.2 ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	87
3.3 ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ	87
3.4 ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI.....	87
3.5 ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	88
3.6 ARAŞTIRMA VERİLERİNİN TOPLANMASI.....	88
3.7 VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.....	88
3.8 ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	89
3.9 ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ	90
3.10 ARAŞTIRMA SONUÇLARI.....	102
SONUÇ	104
KAYNAKÇA.....	108

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1 Ted Bates Marka Özü Çarkı.	9
Şekil 2 İşveren Markası Algı Oluşumunu Etkileyen Temas Noktaları.	41
Şekil 3 Çalışan Değer Önerisi ve Temas Noktaları	42
Şekil 4 Artan Yetenek Kısıtlığı	47
Şekil 5 Richard Mosley İşveren Markası Yönetim Modeli	55
Şekil 6 DHL çalışanlarının memnuniyet yüzdeleri (Worlds-best-profile).....	82

TABLO LİSTESİ

Tablo 1 2022 Dünyanın En Çekici 50 İşvereni İşletme Öğrencileri Sıralaması.	84
Tablo 2 2022 Dünyanın En Çekici 50 İşvereni Mühendislik Öğrencileri Sıralaması.	84
Tablo 3 2022 Dünyanın En Çekici 50 İşvereni IT Öğrencileri Sıralaması.	85
Tablo 4 Genç yeteneklerin en gözde şirketleri.	86
Tablo 5 Basıklık ve Çarpıklık Değerler	88
Tablo 6 Örneklem Grubunun Demografik Bilgileri.	90
Tablo 7 Ölçek Puanlarının Tanımlayıcı İstatistikleri	91
Tablo 8 Ölçek Puanlarının Cinsiyet Bakımından İncelenmesi	92
Tablo 9 Ölçek Puanlarının Yaş Bakımından İncelenmesi	93
Tablo 10 Ölçek Puanlarının Eğitim Bakımından İncelenmesi.	94
Tablo 11 Ölçek Puanlarının Medeni Durum Bakımından İncelenmesi	95
Tablo 12 Ölçek Puanlarının Çalışma Süresi Bakımından İncelenmesi	96
Tablo 13 Ölçek Puanlarının Gelir Durumuna Göre İncelenmesi.	98
Tablo 14 Ölçek Puanlarının İşveren Markası Hakkındaki Bilgi Düzeyine Göre İncelenmesi	99
Tablo 15 İşveren Markası Algısı ile İş Tercihi Arasındaki İlişki.	101

ÖZET

Günümüzde nitelikli elemanlara duyulan ihtiyacın artmasıyla, iş verenler kendilerini iş gücü piyasasında “Yetenek Savaşı” olarak adlandırılan yeni bir rekabet ortamında bulmuşlardır.

Yetenek savaşı, nitelikli yeteneklerin ilgisinin çekilmesi ve aday deneyimi sürecinin ardından nitelikli adayların şirkete kazandırılmaları, mevcut çalışanların elde tutulması ve şirkete olan bağlılıklarının sağlanması için verilen ciddi ve karmaşık bir mücadeledir. Bu mücadelede, rekabet avantajı yakalama ve başarılı olabilme kaygısı ile çözüm arayan pek çok işveren, iş veren markalaşmasının önemini kavramış ve şirket stratejilerini bu kavrama göre optimize etmişlerdir. Son yıllarda yapılan anketlerin sonuçlarına göre, niteliği yüksek aday ve çalışanlar; işveren markası olarak başarılı gördükleri, “*çalışılabilecek en iyi yer*” olan şirketleri tercih etmektedirler.

İşveren markası, insanların bir anlamda şirketin değerlerini ve çalışma ortamını nasıl algıladıklarıdır. Bu nedenle, işveren markası, bir şirketin mevcut ve potansiyel çalışanlar arasında bir işveren olarak benzersiz kimliğini tanıtmak için uygulanması gereken önemli bir stratejidir.

Saygın bir işveren markası, şirketin olumlu itibarıdır. En iyi, en nitelikli adayların şirkete çekilmesini, elde tutulmasını ve şirkete kazandırılan bu nitelikli çalışanların, şirkete bağlılığını sağlayan en önemli etmendir.

Anahtar Kelimeler: Marka, İşveren Markası, İşveren Markası Yönetimi, Yetenek Savaşı

ABSTRACT

Today, with the increasing need for qualified talents, employers have found themselves in another competitive environment called "talent war" in the labor market. Talent war is a serious and complex struggle to attract qualified talents and after the candidate experience process, to attract qualified candidates to the company, to retain existing employees and to ensure their loyalty to the company. Many employers seeking solutions with the concern of gaining competitive advantage and being successful in this struggle have realized the importance of employer branding and have optimized their company strategies according to this concept.

According to the results of the surveys conducted in recent years, candidates and employees with high quality; they prefer companies that they consider successful as their employer brand and which are the "best place to work".

Employer branding is how people perceive the company's values and work environment. Therefore, employer branding is an important strategy to implement to promote a company's unique identity as an employer amongst current and potential employees. A respected employer brand forms a positive company reputation. It is the most important factor that ensures the attraction and retention of the best and most qualified candidates and their loyalty to the company.

Keywords: Brand, Employer Brand, Employer Brand Management, Talent War

GİRİŞ

İşveren markası kavramı ilk olarak 1990'lı yılların başında Simon Barrow tarafından gündeme getirilmiş, işverenin sunduğu ekonomik, psikolojik ve fonksiyonel faydaların toplamı olarak tanımlanmıştır. Şirket itibarına ve bilinirliğine katkıda bulunan, şirketin çalışanlarına verdiği değeri tanımlamaya yarayan işveren markası kavramının odağında, şirketlerin doğru ve yüksek nitelikli adayları çekmesi, yeteneklerin şirkete çekiminden sonra, şirkete bağlılıklarının oluşturulması ve elde tutulması yer almaktadır.

İşveren markası, insan kaynakları yönetiminin yeniden yorumlanmasını sağlamış, stratejik insan kaynakları yaklaşımının gerekliliğini ortaya çıkartmıştır. Stratejik insan kaynakları yönetiminin önemli bir parçası olarak, rekabetçi pazar stratejisi ve başarılı liderlik konuları da işin içine çekilmiştir. İşveren markalaşması süreci, şirketin kendine özgü kültürü ve yapısının analiz edilmesi, insan kaynakları uygulamalarının yapılandırılması, adaylar için çekici, cazip, çalışanlar için uzun yıllar boyunca mutlulukla çalışabilecekleri iş yeri olmanın yöntemlerinin bulunup geliştirilmesi için yapılan tüm çalışmaları kapsamaktadır.

Giderek daha rekabetçi hale gelen iş gücü piyasasında, saygın bir işveren markasına sahip olmak, şirketlerin doğru yeteneklere ulaşmasına yardımcı olmaktadır. Yetenekli, şirkete bağlı çalışanları bulmanın en iyi yolu, şirketin “*çalışmak için harika bir yer*” olduğu izlenimini vermektir. Araştırmalar, nitelikli yeteneklerin tercih ettikleri şirketlerin güçlü işveren markasına sahip şirketler olduklarını ortaya koymaktadır. “Harika bir yerde” çalıştığını düşünen ve kendini iyi hissedenden nitelikli çalışanlar işveren markasının en etkin savunucusu olmakta, şirket hakkındaki algıyı olumlu olarak şekillendirmektedirler.

Başarılı bir işveren markası, şirketin bilinirliğine olumlu katkı sağlamakta, en iyi adayların işe alınmasında, işe alım, pazarlama maliyetlerinin düşürülmesinde ve üretkenliğin artırılmasında etkili olmaktadır. Güçlü işveren markasına sahip şirketlerin, şirket itibarı da güçlenmektedir. Bu nedenle, günümüzde işveren markasına yatırım yapmak, şirketlerin stratejisi için kritik bir konu olmaktan daha da öteye geçerek zorunluluk haline gelmiştir.

Demografik değişikliklerin ve belirli niteliklere yönelik artan talebin bir sonucu olarak birçok sektörde en iyi yetenekleri işe almak daha fazla mücadele gerektiren “Yetenek Savaşı” haline gelmiştir. Günümüzde şirketlerin, adayların aradığı önemli unsurlara öncelik vermedikleri takdirde yetenek kazanımında başarılı olamadıkları görülmüştür. Bu yüzden işverenler piyasadaki konumlarını korumaya çalışırken yeteneklerin aradığı koşulları sağlamak, işveren markası olarak tercih edilen bir şirket olabilmek için gereken değişiklikleri yapmak zorunda kalmaktadırlar. Bu doğrultuda değişikliklere uyum sağlayan; çalışan merkezli yaklaşımda bulunan çalışanlarının refahına önem veren, şirket politikasında kapsayıcılık ve çeşitliliği önceleyen, çalışanlarını dinleyen, çalışanların memnuniyeti için çaba sarf eden şirketler, başarılı bir işveren markası olarak yetenekler tarafından tercih edilmekte, piyasadaki rekabet güçlerini ve karlılıklarını arttırmaktadırlar.

İşveren markası ile markalaşmanın benzer bir süreç olduğu gözlemlenmektedir. İşveren markası, bir şirket için stratejik değer taşıyan tüketici markasının başarılı olabilmesinde önemli bir etmendir. Marka, tüketicilere çeşitli vaatler sunarken, tüketicilerin ürün ve hizmete ilişkin düşüncelere yönelik algı oluşturulmasını sağlamaktadır. Markalaşma çalışmalarında olduğu gibi, işveren markalaşma çalışmalarında da ürün ön plana çıkartılmaktadır. Buradaki farklılık ürünün, işveren olarak ele alınması, piyasada rekabet avantajı sağlayacak stratejilerin belirlenmesidir. Son yıllarda yapılan araştırmalar, başarılı markaların çalışan memnuniyet yüzdelерinin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir. İşveren markası, farklı ve rekabette üstünlük sağlayan çekici özelliklerin üzerinde durarak, potansiyel nitelikli yeteneklerin şirkete çekimini ve mevcut çalışanların şirkette tutundurulmasını sağlamak için doğru uygulanması gereken stratejik bir yönetim sürecidir.

İyi tanımlanmış, başarılı bir işveren markası, şirketin itibarına ve bilinirliğine katkı sunmaktadır. Dolayısıyla, şirketin ihtiyacı olan doğru ve üst düzey nitelikteki yetenekleri çok daha kolaylıkla çekebilmektedir. Böylece, şirketin işe alım maliyetlerinin düşmesine de yardımcı olmaktadır.

Başarılı bir işveren markası, şirket içi motivasyonun artmasını sağlamaktadır. Kendisini güvende ve değerli hisseden, takdir edilen çalışanın, şirketine duyduğu aidiyeti ve bağlılığı artmaktadır. Bu durum, şirketlerde ciddi bir mali yük getiren, “çalışan devir hızının” azalmasına etki etmektedir.

İşveren markasının oluşturulması ne kadar önemli ise, etkin bir şekilde yönetilebilmesi de o kadar önemlidir. İşveren markası yönetim süreci, içinde birçok kurumsal disiplini bütünleştiren, stratejik bir süreçtir. Bu süreçte üst düzey yönetimin desteği çok önemlidir. Birçok uzman tarafından açıklanmış işveren markası yönetim modeli bulunmaktadır. Richard Mosley, işveren markası yönetim modelini dört modülden oluşan, dokuz adımda açıklamıştır.

İşveren markası, tek seferlik bir proje değildir. Sürdürülebilir olması gerekmektedir. Çalışmalarının geniş kitlelere ulaşabilmesi, istenilen etkiyi yaratması için güçlü iletişim çalışmaları ile desteklenmesi gerekmektedir. Mesajların doğru seçilmesi, iletişim planının iyi yapılması ve en uygun iletişim kanalının tercih edilmesi gerekmektedir. Tercih edilen bir işveren markası oluşturma ya da var olan bir işveren markasını canlandırıp güçlendirme çalışmalarında genellikle kurumsal iletişim, insan kaynakları, iletişim uzmanları iş birliği yapılmaktadır.

İşveren markası kavramının son yıllardaki yükselişi, Covid-19 Salgını ile farklı bir boyut kazanmıştır. Salgının hayatın akışında yarattığı değişim, çalışanlarının devam ve güdülenmesini koruyabilmek için işverenleri yeni yaklaşımlar benimsemeye itmiştir.

Bu araştırmada, çalışanların iş tercihlerini belirlemelerinde işveren markasının etkileri incelenecektir. Araştırmanın odak noktası ise genç yetenekler olacaktır. İşveren markasının önemini, işletmeye ve çalışanlara sağlayacağı faydalarını incelemekten önce

kısaca marka kavramına değinmek yerinde olacağı için birinci bölümde marka, marka iletişimi ve imajı oluşturan etmenler detaylı olarak incelenecektir.

İkinci Bölümde, işveren markası ile ilgili kavramlara değinilecek, işveren markası yönetimi ve iletişim etkileşimi konuları yer alacaktır. Ayrıca, küresel olarak iş gücü piyasasını alt üst eden Covid-19 salgınının işveren markasına etkileri incelenecektir. Salgın sonrasında değişen çalışma koşulları, salgının çalışan önceliklerine etkileri ve işveren markalaşmasına getirdiği yeni yaklaşımların üzerinde durulacaktır.

Yetenek kıtlığının gündeme gelmesi, işveren markasının öneminin anlaşılması ve nitelikli yeteneklerin, şirketlerin büyümesi ve başarısı için “bir ölçüt” olduğunun ispatlanmasıyla Dünyanın birçok ülkesinde “en iyi çalışılacak yerlerin” in tespit edilmesi için çeşitli analizler ve araştırmalar yapılmaya ve her yıl en iyi işverenler tespit edilerek ilan edilmeye başlanmıştır. Bu bağlamda, ikinci bölümün sonunda, “*en çok tercih edilen şirketler*” in seçildiği uluslararası anketler ve sonuçları ile çalışanların bu şirketleri tercih etme sebepleri incelenecektir.

Üçüncü bölüm, anket çalışması ile ilgili olacaktır. Veri toplama sürecini, verilerin analizini, elde edilen bulguların değerlendirilmesini ve sonucu kapsayacaktır.

1. BÖLÜM: MARKA, MARKA İLETİŞİMİ VE İMAJINI OLUŞTURAN ETMENLER

1.1 MARKA KAVRAMI

Günümüz iş dünyasında, işletmelerin başarılı bir biçimde varlıklarını sürdürebilmeleri için sert rekabet koşullarına uyum sağlayabilmeleri, farklı ve etkin pazarlama stratejileri üretebilmeleri gerekmektedir. Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişimin beraberinde getirdiği değişim ve dönüşüm süreçlerine uyum sağlayamayan ve farklılık yaratamayan işletmelerin, müşteriler tarafından tercih edilmedikleri hatta bazılarının zamanla piyasadan silindikleri görülmektedir.

Bu gelişen süreçte, pazardaki payını korumak ya da pazar payını büyütmek isteyen işletmelerin, müşterilerin değişen duygusal ya da işlevsel gereksinimlerine yanıt verebilecek, artan taleplerini, zevk ve beklentilerini karşılayabilecek düzeyde olmaları gerekmektedir. Bu yüzden işletmelerin müşteri odaklı, satış ve rekabet gücünü arttıran doğru pazarlama stratejileri geliştirmeleri kaçınılmaz olmuştur.

Bu bağlamda, süreç içinde yapılan tüm çalışmalar ve pazarlama stratejileri marka kavramının önemini daha da ortaya çıkartmıştır. Marka, stratejik bir değerdir ve bu değer şirketler için güç oluşturunca bir etmendir. Hiç kuşkusuz, başarılı olmak için etkin bir marka vizyonu ile doğru temeller üzerine inşa edilen bir marka mimarisi oluşturulması ve yaşama geçirilmesi gerekmektedir.

Geniş bir anlama sahip olan “*Marka Kavramı*”nın odak noktalarına göre birçok farklı şekilde yorumlandığı görülmektedir. Marka kavramını anlamak için öncelikle ürün ve marka arasındaki ayrımların net olarak tanımlanabilmesi gerekmektedir. En basit bir deyişle, ürün satılan şeydir, marka satılan ürünün algılanan imajına işaret etmektedir.

Amerikan Pazarlama Birliği'nin sözlüğüne göre marka şöyle tanımlanmaktadır:

*“Marka, bir satıcının malını veya hizmetini diğer satıcılardan farklı olarak tanımlayan bir isim, terim, tasarım, sembol veya diğer herhangi bir özelliktir”*¹

Ürün, tüketicilere işlevsel bir fayda sunmakta ve bir şirket tarafından üretilmektedir. Ürün olmadan marka yaratma ihtiyacı doğmaz. Marka, ürün ya da hizmetin sunduğu faydanın ötesinde, tüketici algıları, beklentileri ve deneyimleri ile yaratılan bir süreçtir. Marka, ürünün / hizmetin değerini arttıran bir ad, sembol ya da tasarımdır. Ürün pazardaki diğer oyuncular tarafından kolayca kopyalanabilir, ancak bir marka her zaman benzersizdir.

Tüketicie vaat edilen ile tüketicinin deneyimi doğru orantılı olmalıdır. Ürün ya da hizmet tüketici taleplerine doğru yanıtı vermelidir. Aksi takdirde yapılan hiçbir çalışma işe yaramayacaktır. Bununla birlikte, markanın vaat ettikleriyle uyumlu bir ürün, prestij sağlar ve müşteri sadakatini de beraberinde getirmektedir.

Marka Danışmanı Güven Borça'ya göre marka, *“Bir misyon, logo, slogan, sembol, ürün ya da servis, reklam veya pazarlama faaliyeti olmanın ötesinde, hedef kitle ve ürün arasında kurulan ilişki, her seferinde hedef kitlelerle kurulan soyut ve duygusal bağ, bir kalite güvencesi ve tutkudur”*.²

Marka, bir ürünün, bir hizmetin, onu deneyimleyenler tarafından algılanma biçimidir. Ürün ya da hizmetin adının, logosunun görüldüğü anda zihinde uyandırdığı, tanınabilir bir duygudur. Kısacası marka, bir ad ya da bir logodan çok daha fazlasıdır. Temel Aksoy'un, *Efsaneler ve Gerçekler* kitabında marka, *“Bir ürün ve bu ürünle ilgili çağrışımların insanın zihninde kapladığı yer”*³ olarak tanımlanmıştır.

¹ Aybeniz Akdeniz Ar, *Marka ve Marka Stratejileri*. (Ankara: Nobel Yayıncılık, 2022) ss: 4-9.

² Güven Borça, *İnsanları daha çok para ödeyip markalı ürünleri almaya iten nedir?* 1 Ocak 2004. E.:22 Nisan 2022 <<https://www.guvenborca.com/guven-borca-kulliyati/makaleler/insanlari-daha-cok-para-odeyip-markali-urunleri-alamaya-iten-nedir-01-01-2004/>>.

³ Temel Aksoy, *Efsaneler ve Gerçekler: Pazarlama Nasıl Yapılır?* (İstanbul: Doğan Egmont Yayıncılık, 2017) s. 61.

ISO marka standartları, markanın “paydaşların zihninde farklı imajlar ve çağrışımlar yaratmayı ve böylece ekonomik fayda ya da değerler üretmeyi” amaçlayan “maddi olmayan bir varlık” olduğunu belirterek, marka tanımına farklı bir bakış sunmaktadır.⁴

Philip Kotler ise, marka kavramının üretici ve satıcının, tüketicilere belirli özellikler ve yararları sürekli olarak sunacağına bir vaadi ve kalite garantisi olduğu görüşünü savunmaktadır.

Markalar, hizmet ve ürünlerin performans hakkında tüketicilerin düşünce sahibi olmalarını sağlamakta, beklentilerini biçimlendirmektedirler. Ürün ve hizmete ilişkin düşüncelere yönelik algı oluştururken beklentiler doğrultusunda anlam yüklenmesini de sağlamaktadırlar.

Tüketici zihninde oluşan “güven”, “itibar”, “kalite” gibi olumlu izlenimler ve buna paralel olarak karşılanan beklentiler, tüketicinin memnuniyetini oluşturmaktadır. Ve böylece, tüketicinin karar alma sürecini biçimlendirip etkilemektedir. Bu nedenle, marka ve markalaşma, pazarlama ve reklam etkinliklerinin odak noktasında yer almaktadır. Güçlü markanın doğuşu ancak bu biçimde gerçekleşebilir. Güçlü marka; prestij, müşteri sadakati, rekabette avantaj, satış ve karlılıkta artış demektir. Çünkü güçlü marka, ürüne / hizmete farklılık, cazibe ve değer katmaktadır. Bu da satış ve karlılık demektir.⁵

Günümüzde marka, simgelerin ve betimlemelerin stratejik olarak kullanılmasının yeni bir biçimi olarak da nitelendirilebilir. Marka yapılandırılırken harcanan çaba, markanın gücü ile doğru orantılıdır. Doğru stratejiler sonucunda geliştirilmiş marka, ürünün ya da hizmetin kalitesi ile örtüşmeli, bir başka deyişle, marka deneyimi, marka vaadi ile uyumlu olmalıdır.

Marka Özü

Tüm başarılı işletmeler, markanın ruhunu oluşturan temel bir öze sahiptir. Marka özünü tanımlamak, tutarlı bir marka kimliği oluşturmak, etkili pazarlama kampanyaları oluşturmak ve müşterilerle bağlantı kurmak için gereklidir. Tüketicilerin %75'inden

⁴ Bobby J. Calder, *What's in a Brand? Quite a bit, actually*, 10 Mart 2020. E.: 25 Nisan 2022
<<https://www.iso.org/news/ref2486.html>>.

⁵ Bkz. Philip Kotler, *A'dan Z'ye Pazarlama*. (İstanbul: Mediacat, 2005) s. 79.

fazlasının kendileri ile aynı değerleri paylaşan markaları tercih ettiği gör÷lmektedir. Bu yüzden marka özü belirlenirken şirketin değerleri dikkate alınmalıdır. Marka özü, güçlü ve akılda kalıcı bir marka yaratmanın yalnızca bir parçasıdır. Marka kimliğinin oluşturulması için yapılan tüm çalışmaların temelidir. Dolayısıyla, bir logo tasarlamadan ya da şirket değerleri oluşturmadan önce, marka özünün nasıl oluşturulması gerektiğini ve önemini iyi anlamak gerekmektedir.⁶

Marka özü, markalaşma yolculuğunda markanın kalıcılığını sağlayan özelliklerden oluşmaktadır. Markanın ruhunu yakalayan markanın temel doğası ya da kalitesi hakkında bilgi veren iki, üç sözcük ile dile getirebilen tek bir düşüncedir.⁷

Marka özü, tüm şirketi markanın etrafında birleştirmek, herkesin markanın temel amacına odaklanmasını sağlamak ve pazarlama stratejisini ve uygulamasını değerlendirmede bir ölçüte sahip olmak gibi amaçları barındırarak tasarlanmaktadır. Şirketler, tüm markalaşma çalışmalarında marka özü bir kılavuz olarak kullanılmaktadır. Yapılan tüm markalaşma çalışmalarının marka özüne uygun olarak planlanması gerekmektedir.

Marka özü oluşturulurken dikkat edilmesi gereken konular bulunmaktadır.

Bunlar;

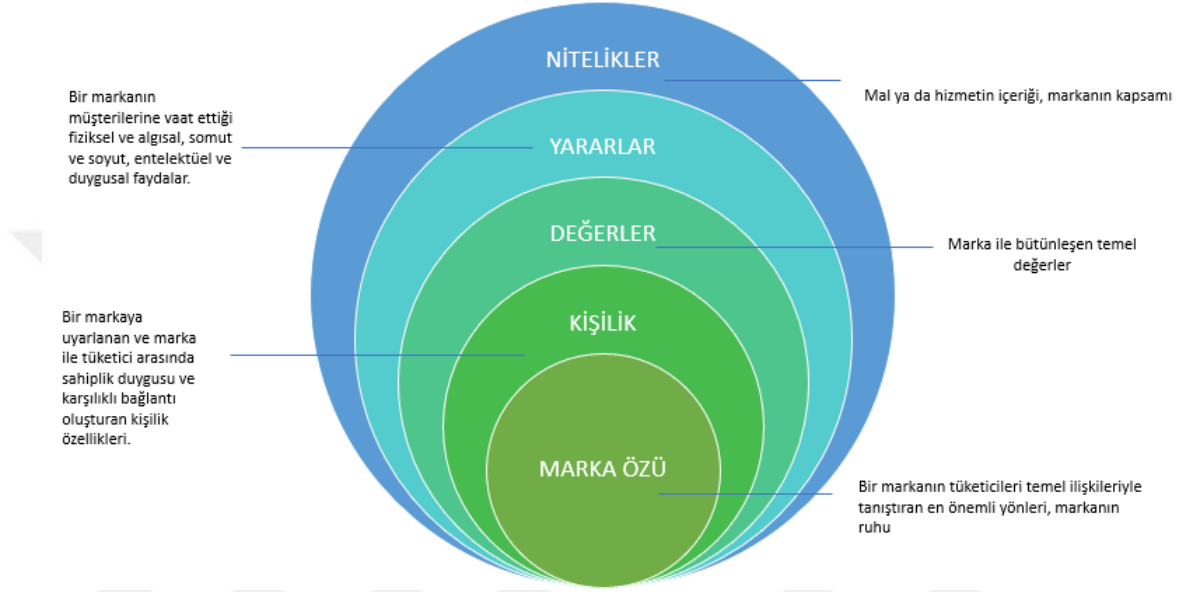
1. Tüketicinin arzuladığı bir duygu ve tutum ile ilgili oluşturulması,
2. Tüketici zihninde daha kolay yer etmesi için kısa, öz ve etkili mesajların kullanılması, (Örneğin; Nike: "Sadece yap") Bu konuda marka uzmanları Al ve Laura Ries, "*bir marka, odağını daralttığınızda daha güçlü hale gelir*" demişlerdir.
3. Markanın benzersizliğinin, farklılığının olduğunun vurgulanması,
4. Özgün ve inandırıcı olması, tüketicinin güvenini kazanması.⁸

⁶ Mats Urde, "The brand core and its management over time", *Journal of Product & Brand Management* 25 (1) (2016) ss: 26-42.

⁷ Shayane Snoussi, *Brand Essence (Brand Vision)*. E.: 20 Kasım 2022
<https://www.academia.edu/39497850/Brand_Essence_Brand_Vision_.%202022>.

⁸ Katrina Kirsch, *What Is Brand Essence? 5 Examples*, 29 Mart 2022. E.: 20 Kasım 2022
< <https://blog.hubspot.com/marketing/what-is-brand-essence> >.

Reklam firması Bates Worldwide Agency tarafından geliştirilen marka özü çarkı, çalışanların kavrayışını artırmak için marka stratejisini basitleştirmektedir.



Şekil 1 Ted Bates Marka Özü Çarkı.

1.1.1 MARKA KAVRAMININ TARİHÇESİ

Tarihsel bir yolculuk yapıldığında, Firavun Hanedanlığından kaldığı düşünülen çeşitli özel eşyaların üzerindeki ayırt edici simgeler ve işaretlerin bulunması ile marka ve markalaşma kavramının temellerinin Antik Mısır'a kadar dayandığı söylenmektedir. İlerleyen zamanlarda, çeşitli esnafın kendi emekleri ile ürettikleri ürünleri tanımlamak ve bu sayede tüketicilerin ürünlerini kolayca tanıyabilmelerini sağlamak amacı ile geliştirdikleri ürünlerini markalama yöntemleri görülmüştür. Rönesans ve sonrasındaki çağdaş dönemde ise, olumlu anlamda bir kırılma olmuş bireysellik değil bütünsellik öne çıkmıştır. Buna örnek olarak, İngiltere’de, 1266 yılında çıkan fırıncılara, kuyumculara yönelik çıkan kanunlar verilebilir. Daha sonraları, Avrupalıların Kuzey Amerika’ya yerleşmeye başladıklarında, markalama geleneğini ve uygulamalarını da beraberlerinde götürüp yaygınlaştırdıkları görülmüştür. Bu bağlamda ilk olarak, “Brand”, “branding” sözcükleri, Amerikalı çiftçilerin, çiftliklerde hayvanlarını “yakı” yöntemi ile işaretlenmesini ifade etmek amacıyla kullanılmıştır.

Markalama kavramının ortaya çıkışı, üreticilerin ürünlerini diğer üreticilerin ürünlerinden ayırma yöntemi olarak kullanılmasıyla başlamıştır. Kullanım şekilleri farklı olsa da markalama yüzyıllardan beri uygulanmaktadır. Ancak asıl olarak, 17. ve 18. yüzyıl Avrupa'sında adların tescil edilmesi ile başladığı görülmektedir. 20. yüzyılın başlarında logo, amblem gibi ikonların ortaya çıkması ile markalar kendilerini sembollerle ayırtmaya özen göstermeye başlamışlardır. Buradan sonra markalaşma kavramı, markaların kendilerini farklılaştırma konusundaki gerekliliğini ortaya çıkartmış firmalar, “markalaşma” çalışmalarına hız vermişlerdir.

Günümüze gelindiğinde, artık marka ya da markalaşmanın işletmelerin pazarlama stratejilerinin oluşturulmasında bir yönetim önceliği haline geldiği görülmektedir.

Söz konusu ürün ya da işletmenin tüketiciler tarafından algılanan değerini olumlu yönde etkilemesi ve markaya karşı bağlılık yaratmasını amaçlayan markalaşma, tüketicilerin zihninde bir marka yaratıp, biçimlendiren ürünlere ya da hizmetlere anlam verme sürecidir. Bu süreç sonunda markanın vaat ettikleriyle uyumlu bir ürün sunulması, sadık müşteri elde etmek başka paydaşlar edinmek ve elde tutmaktır. Kotler ve Keller’e göre, *“Markalaşma, ürün ve hizmetleri bir markanın gücüyle donatmaktır”*⁹

Bu doğrultuda bakıldığında markalaşma, bir markanın kişisellik, özgünlük, beğenilirlik ve birçok ögenin bileşimi ile birbirine sarılı olan, tüketicinin zihninde bir kurumun ürünleri ya da hizmetleri hakkında güçlü ve olumlu bir algı yaratan, kalıcı ve eşsiz bir iş kimliğidir. Etkili marka bilinci oluşturma, şirketlerin kendilerini rakiplerinden farklılaştırmasına ve sadık bir müşteri tabanı oluşturmaya yardımcı olmaktadır.

Başka bir deyişle, kurumun kendine has oluşturduğu vizyon, ad, renk, biçim ve tasarımların bütünü, tek bir amaca hizmet etmesi ile müşteride oluşturduğu kimlik algısıdır, kısaca kurum olarak “ben kimim” sorusuna verilen yanittir.¹⁰

⁹ Philip Kotler ve Kevin Keller, *Marketing Management*. (New York: Pearson Education, 2012) s. 266.

¹⁰ Bkz. David Aaker, *Markalama Başarıya Ulaştıran 20 Temel İlke*. (İstanbul: MediaCat, 2020) ss: 15-20.

1.1.2 İŞLETMELER AÇISINDAN MARKANIN ÖNEMİ

Benzersiz bir marka, rakiplere karşı rekabet avantajı sağlayarak ve çok daha düşük maliyetle müşteri edinilmesine ve müşterinin elde tutulmasına yardımcı olmaktadır. Dolayısıyla kârlılık üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Her gün yeni şirketlerin, yeni rakiplerin ortaya çıktığı günümüz şartlarında başarılı bir biçimde markalaşmış, yerleşik bir marka, yeni müşteri potansiyeli yüksek dolayısıyla potansiyel karlılığı da yüksek bir varlık olacaktır. Markanın hikayeler, tüketici ile kurulan ilişkiler, pazarlama iletileri ve görsel varlıklar üzerinden özenle kurgulanarak, tüketici beklentilerinin biçimlendirilmesi markanın tüketici ile kurduğu alım-satım ilişkisinden çok daha farklı bir boyuta taşınmasına neden olmaktadır. Tüketici ile benzersiz bir bağ oluşturmaktadır. Hedef kitlede yankı uyandıran stratejik iyi bir markalaşma süreci güçlü bir marka oluşturulmasına etkindir. Tüketiciler ile güçlü markalarla ilişki kurmak her zaman kolaydır ve bu ilişki pazardaki fiyat rekabetinin de önüne geçecek bir bağ oluşturmaktadır. Tüketicilere farklı şirketlerden aynı ürün hakkında kararsızlık hissettiklerinde bir karar verme kısayolu sağlamaktadır. Ayrıca, başarılı markalaşma sonucunda itibar sahibi olan şirketler, yalnızca tüketicileri değil, yatırımcıları, hissedarları ve çalışanlarını da etkilemektedir. Bu bağlamda, son yıllarda öne çıkan “İşveren Markası” kavramı konusunda çalışan uzmanlar, başarılı markalaşma stratejilerinin çalışanlar açısından şirketler için çalışmanın tercih nedeni olduğunu, bunun bir prestij olarak görüldüğünü ve bu olumlu etkilerin sonucunda çalışan bağlılığının da arttığını tespit etmişlerdir.¹¹

1.1.3 MARKA KONUMLANDIRMA

Günümüzde artık marka stratejilerinin en temel öğelerinden birisi olarak görülen “Marka Konumlandırma” kavramı, 2000 yılında Al Ries ve Jack Trout’un yazdığı *Positioning: The Battle for Your Mind* (Konumlandırma: Zihniniz İçin Savaş) kitabında ilk kez ortaya atılmıştır. İçinde bulunduğumuz iletişim çağı, zihinleri çok fazla gönderiye maruz bırakmakta, bunun sonucunda zihinlerde gürültü kirliliği yaşanmakta ve iletilerin bir çoğu zihin tarafından yok sayılmaktadır. Fazla sayıda ürün, firma ve marka arasından tüketicilerin zihninde yer alabilmek için büyük bir çaba harcanması gerekmektedir. Marka

¹¹ Bkz. Engin Baran, *Gel Kal Bağlan.*, (İstanbul: Optimist İş Yönetim Dizisi, 2016) ss: 32-38, 41.

konumlandırma, tüketicinin zihninde, arzu edilen bir biçimde yer alması, rakiplerin bulunduğu yerden farklı ve ayırt edici bir konumda olması, markayla ilgili kalıcı ve özel bir yer oluşturulması için yapılan çalışmalardır. Çok fazla iletişim ve çok fazla ürünün yaratmış olduğu gürültüde, markaların seslerini duyurmaları için etkin bir stratejidir.¹² Philip Kotler, marka konumlandırmasını, "*Şirketin vaadini ve imajını hedef pazarın zihninde ayırt edici bir yer işgal edecek şekilde tasarlama eylemi*" olarak tanımlamaktadır. Başka bir deyişle, marka konumlandırma, bir markanın rakiplerinden nasıl farklı olduğunu ve müşterilerin zihninde nerede ya da nasıl konumlandığını açıklamaktadır. Bu nedenle, bir marka konumlandırma stratejisi, markayı belirli bir şekilde algılamalarını sağlamak için tüketicilerin zihninde marka çağrışımları yaratmayı içermektedir.

Konumlandırma, tüketicilerin zihninde nasıl bir yer kaplandığının sorgulanması ile başlamaktadır. Bir sonraki adım bu sorunun cevabını bulmak olmalıdır. Çünkü temel yaklaşım, yeni ve değişik bir olgu oluşturmak değil, zihinde halihazırda var olan bir olguyu eyletmek, bu bağlantıları yeniden yapılandırmak ve güçlendirmek üzerine olmalıdır.

Güçlü bir marka konumlandırması için atılması gereken adımlar şöyledir:¹³

1.Adım: Analiz Yapılması

- Tüketicilerin ne istediğinin incelenmesi,
- Şirketin ve markanın yeteneklerinin anlaşılması ve incelenmesi,
- Her bir rakib markanın nasıl konumlandığının incelenmesi gerekmektedir.

2.Adım:

Yapılan çeşitli incelemelerden sonra, doğru ve etkili bir konumlandırma söylemi seçilmelidir. Bu söylem; tüketicilerde yankı uyandıran, şirket ve yetenekler tarafından benimsenip iletilen ve rakiplerin söylemlerinden farklı olmalıdır. Bir marka

¹² Al Ries ve Jack Trout, *Konumlandırma Tüketici Zihnini Fethetme Savaşı* (İstanbul: Kapital Medya, 2013) ss: 11-21.

¹³ Marion, *A Simple Definition of Brand Positioning*, 9 Mart 2022. E.: 6 Ocak 2023.
<<https://www.thebrandingjournal.com/2016/11/brand-positioning-definition/>>.

konumlandırma söylemi tanımlamanın kolay ve etkili yolu, onu üç sözcükle özetlemektir. Örneğin, "vegan, geleneksel ve kadınsı".

3.Adım:

Tüm bu marka konumlandırma çalışmalarını, marka kişiliği, ambalaj tasarımı, ürün, hizmet, görsel kimlik tasarımı, iletişim vb. yansıtmaktır. Etkili marka konumlandırma, bir markanın tüketicilerin zihninde olumlu, farklı ve güvenilir olarak algılanmasını sağlamaktadır.¹⁴

1.2 MARKA KİMLİĞİ VE MARKA KİMLİĞİNİ OLUŞTURAN ETMENLER

Kimlik, kişinin tüm özelliklerini kapsayan, aynı zamanda farklılıklarını, yeteneklerini ortaya koyan, diğer insanlardan ayıran, özgün olarak tanımlanmasını sağlayan bir kavramdır. Kişi, doğumundan itibaren birçok etki altında kalır. Cinsiyet, aile, büyüdüğü çevre, okuduğu okullar, aldığı eğitimler, dahil olduğu sosyal gruplar, ülkesi, mesleği vb. söz konusu tüm etmenlerin etkileşimi ile kişilerin kendine ait bir kimliği oluşmaktadır.

Kişi kimliğinin oluşumundaki etkenler, kişinin beğenilerini, değerlerini, siyasal ve toplumsal düşüncelerini, sanat görüşünü etkilemektedir. Tüm bunlar da kişinin satın alma ölçütlerine yansımaktadır. Tıpkı kişisel kimliklerin kişiyi farklı kılması gibi, “marka kimliği” de, markayı diğer tüm rakiplerinden ayırmaya yaramakta, kendine has özellikleri ile tüketiciler tarafından tanınmasını sağlamaktadır. Marka kimliği kavramı, markanın hedef kitlesine sunmak istediği, marka imajına katkı sağlayan markalaşma sürecindeki en önemli öğelerden birisidir. Marka kimliğinin önemini kavrayan pazarlama uzmanları bir süre sonra marka ile tüketici arasında oluşan duygusal bağın, marka hedeflerinin gerçekleştirilmesindeki olumlu katkılarının farkına vararak marka kimliğinin yanısıra, marka kişiliği çalışmalarına da başlamışlardır. Bu çalışmalarda, insanların kişilik özelliklerinden yola çıkılarak, markalar için kişilik özellikleri belirlenmiştir. Bu nedenle,

¹⁴ Bkz. Stephen Houraghan, *What Is Brand Positioning? (How Top Brands Differentiate)*, Temmuz 2021. E.: 6 Ocak 2023 <<https://brandmasteracademy.com/what-is-brand-positioning/>>.

daha fazla tüketiciye ulaşabilindiğinin, duygusal bağ kurulabilindiğinin ayırdığına varmışlardır.¹⁵

Marka kimliği, kısaca “Ben kimim?” sorusuna verilen yanıttır. Kişinin kendisini betimlerken, toplum tarafından nasıl algılandığı da kimlik kavramıyla birebir ilintilidir.¹⁶ Marka kimliği de tüketiciler tarafından ürünün ya da hizmetin nasıl algılandığı ile ilgili olarak hedef kitle ile ilgili bağı kurmaktadır. Hedef kitle, marka kimliğini ürün ya da hizmet ile ilişkilendirmekte ve bu kimlik, ilgili duygusal bağlantıyı sağlamakta, bu durum da müşteri sadakatini beraberinde getirmektedir. Marka kimliği oluştururken dikkat edilmesi gereken en temel konu, marka olarak pazarda kim olunduğunun bir başka deyişle bir markayı tanımlayan öğelerin neler olduğunun net olarak bilinmesi gerekliliğidir.

David A.Aaker, marka kimliğini, “*marka stratejistinin yaratmayı ya da yaratmayı amaçladığı benzersiz bir marka çağrışımları bütünü*”¹⁷ olarak tanımlamakta ve kimliğin yapısı, öz kimlik ve genişletilmiş kimlik olarak ele almaktadır. Öz kimlik, markanın zamandan bağımsız özüdür ve değişmezdir. Genişletilmiş kimlik ise, doku ve bütünlük sağlayan diğer ayrıntıları ve öğeleri içermektedir.

Aaker, bu öğeleri, markanın dokusu ve derinliğine yönelik olarak, uyumlu ve anlamlı gruplar halinde marka kimliğini dört bakış açısıyla açıklamaktadır. Kimliğin anlatımını daha derinleştirip, farklılaştırmak için stratejistlere rehber olan bu dört bakış açısının etrafında örgütlenmiş on iki boyuttan söz etmek olasıdır.

Bunlar:

A) Ürün Olarak Marka:

Tüketicilerin marka seçimini etkileyen, herhangi bir ürünün belleklerinde oluşturdukları algılardır, düşüncelerdir. İyi bir ürün ya da hizmet olmadan güçlü bir marka yaratılamaz. Marka kimliği, markanın temsil ettiği ürün ya da hizmetin değerini yansıtan, yine bu ürün

¹⁵ S. Bora Çavuşoğlu, *Marka Yönetimi ve Pazarlama Stratejileri*. (İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık, 2011) s. 5.

¹⁶ Nurdoğan Arkış, *Ben Kimim? Benlik ve Kimlik Bilincinin Temelleri*. (İstanbul: Final Kültür Sanat Yayınları, 2020) s. 17.

¹⁷ David A. Aaker, *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. (New York: Free Press, 1991) s. 15.

ya da hizmetin tüketicilerin gereksinimlerine verilen sözü çağrıştırmak ve bu konuda algı yaratmak üzere oluşturulan birçok özel çağrışımı içermektedir. Ürün olarak marka, alanı / kapsamı, ürün özellikleri, kalite/değer, kullanım alanları, kullanıcılar ve ülke ya da bölge orijini olarak ele alınmaktadır.

B) Kurum Olarak Marka:

Değer önermesine katkıda bulunan kalite, prestij, güvenilirlik, çevre duyarlılığı gibi kurum özellikleri üzerine odaklanılmaktadır. Kurum olarak marka, kurum özellikleri ve yerel/küresel nitelikler açısından ele alınmaktadır.

C) Kişi Olarak Marka:

Markanın, insan kişilikleri ile özdeşleştirilerek algılanması tüketicinin kendi kişiliğine yakın olan markayla arasında duygusal bir bağ kurmasını sağlayabilmektedir. Kişi olarak marka, marka kişiliği ve marka- müşteri ilişkileri açısından incelenmektedir.

D) Sembol Olarak Marka:

Kimlik ile uyumlu bir simgenin, bilinirlik ve hatırlanmaya önemli katkısı vardır. Simge olarak marka da görsel imge ve eğretilmeler ile marka geçmişi mirası açısından ele alınmaktadır.¹⁸ Bir marka kimliği oluşturulurken bu bakış açılarının hepsinin kullanılması gibi bir zorunluluk yoktur. Bu konuda, tüketicinin marka hakkındaki algısı biçimlendirici ve yol gösterici olmalıdır. Bu boyutlar ele alındıktan sonra değer önerisini ve güvenilirlik olgularını ele almak yerinde olacaktır. Bu sistemin temel noktasını da marka-müşteri ilişkisi oluşturmaktadır. Marka- müşteri ilişkisi değer önerisi ile yapılandırılmalı ve değer önerisi marka-müşteri ilişkisini kapsayabilmelidir. Bir kurumu diğerinden ayırt ederken en belirleyici etken yine marka kimliğidir. Genellikle benzersiz marka kimliğine sahip bir kurumun, aynı zamanda, iyi markalaşmış bir kurumda çalışmaktan gurur duyan güdülenmiş ve sadık bir ekibe, etkin ve sadık alıcılara ve kurumsal bir biçime de sahip olacağı söylenmektedir.

¹⁸ David A. Aaker, *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. (New York: Free Press, 1991) s. 16.

Stratejik marka yönetiminde, başarılı ve uzun dönemli bir markanın yapılandırması için markanın tutarlı bir öz kimlik ve ekseninin gerekliliğine dikkat çekilmektedir. Güçlü bir marka kimliği, müşteri sadakati, marka bilinirliği, müşteri güveni ve sürekli büyüme gibi birtakım kazançlara olanak vermektedir. Marka değerlerini ve kişiliğini temsil eder, pazarlama kanallarında gerekli ve tutarlı iletiler iletmeye yardımcı olmaktadır.

Marka kimliği çalışmasının amacına ulaşabilmesi için, hedef kitleye verilmek istenen iletinin doğru bir biçimde iletilebilmesi dolayısıyla da tüketici ile doğru bir bağ kurması gerekmektedir. Bazen aktarılmak istenen ile algılanan tamamen farklı olabilmektedir.

Bir başka deyişle, öz imge ile algılanan imge birbiriyle örtüşmeyebilir. Bunun için çeşitli öğelerin oluşturulup düzenlenmesi gerekmektedir. Marka kimliğinin bir parçasını oluşturan bu öğelerin de aktarılan iletilerin içeriği arasında bir uyum ve koşutluk olması gerekmektedir.

Marka kimliğini oluşturan etmenlerin kaynağı, bir şirketin misyonu, marka değeri önermesi, uzun vadeli hedefleri, pazardaki rekabetçi konumu ve hedef kitlenin değerleri ve ilgileridir. Bu etmenlerin temel bir doğası vardır ve markalaşma sürecinde bir şirketin ne iletmek istediğini tanımlamaktadır. Firma için uyumlu, bilindik bir imaj oluşturan ve yaratılan hizmet ya da ürün için yayılan ad, logo, renk şemaları vb. gibi markanın benzersiz yönleridir. Bunlar, marka kimliğinin geliştirilmesinde yardımcı oldukları ve aynı zamanda markayı rakiplerinden farklılaştırdıkları için önemlidirler. Marka kimliğinin, müşterilerle nasıl iletişim kurulduğundan sosyal medya gönderilerinin düzenlenme biçimine, YouTube video bitiş ekranlarında kullanılan yazı tipine kadar firmanın tutarlı görünümünü belirlemektedirler. Doğru marka öğelerinin seçilmesi tüm markalaşma sürecini kolaylaştırmaktadır.

Bir marka kimliği, bu temel öğelerin nasıl iletildiğini açıklamalıdır. Söz konusu bu öğeler, farklı biçimde gruplandırılabilir ve bu listeye hangi belirli marka öğelerinin dahil edilmesi ve hangi sırayla sunulması gerektiği konusunda birçok görüş vardır. Bu farklılıklar genellikle bir marka kimliğinin tartışıldığı bağlam ve belirli bir uzmanın bakış açısıyla açıklanmaktadır. Örneğin, var olan bir şirket için bir marka kimliği geliştiren bir tasarımcı, yaratıcı sürecinden bir marka adını ve bir sloganı çıkaracak ve görsel kısmına daha fazla

vurgu yapacaktır. Bunun aksine var olan bir ürünü ya da şirketi yeniden markalamak yerine, genellikle yeni bir marka yaratma sürecinde daha kapsamlı bir marka kimliği öğelerinin gündeme gelmesi söz konusu olabilir.¹⁹

1.2.1 MARKA SİMGELERİ

Marka Adı

Marka adı, belirli bir işin ya da hizmetin yaratıcısına kredi veren ve onu başkaları tarafından yaratılanlardan ayıran bir anlamda imza biçimidir. Aslında marka adı, tanımından çok daha fazlasını anlatmaktadır. Markanın hedef kitlesinin zihninde depolanan çağrışımlara ve anılara bağlayan ilk ve en temel öğedir. Belirli sözcükler ve adlar, nesneler, olaylar ve insanlarla ilgili çok çeşitli anlamlara, duygulara ve çağrışımlara erişilmesini sağlamaktadır.

Pazarlama ve marka bilinci oluşturma bakış açısıyla marka adı, hedef müşterinin, şirket ve ürünleri hakkında sahip olduğu tüm bilgileri kişileştiren bir sözcük ya da sözcük öbeğidir. Tüketici farkındalığı oluşturmaya ve marka sadakatini geliştirmeye yönelik pazarlama araçlarıdır. Öte yandan, markayı bilmeyenler için adı, hedef kitlesinin onu gereksinimleriyle ya da belirli bir sektörle ilişkilendirmesi ve gelecekte onu tanıyabilmesi için gerekli ipuçlarını vermektedir. İşlevsel olarak bir marka adı, bir şirket ya da ürünü adlandırırken göz önünde bulundurulması gereken bir dizi gereksinimi belirleyen birçok farklı amaca hizmet edebilmektedir. İyi bir marka adının kolayca sesletilebilmesi için, akılda kalıcı olması, belirli bir sektörle ya da markanın hedef kitlesinin gereksinimiyle ilişkili seslenmesi, müşteri beklentileriyle ilgili çağrışımında bulunması ve güçlü olumlu çağrışımlar uyandırması gerekmektedir. Adın doğruluğu, tüketiciler tarafından fark edilmesini ve anlamının belleklere anında yerleşmesini sağlamaktadır.

Bazı markalar, bir malın ya da hizmetin arkasındaki kişiler için adlandırılırken, diğerleri tüketicilere bir şeyin ne olduğu ya da nasıl performans göstermesini bekleyebilecekleri konusunda belirli bir düşünce vermek için yaratılmıştır.

¹⁹ Kevin Lane Keller ve Vanitha Swaminathan. *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. (New York: Pearson, 2013) ss: 36-38.

Bazı marka adları ise, belirli bir kaliteyi tanımlamanın ötesinde, daha çok bir kavram ya da duyguyu çağrıştırmaktadır. Bu tür adların gerçek anlamıyla birlikte simgesel bir anlamı da vardır. Örneğin, Apple bilgisayarları ağaçlarda yetişmemekte ve yenmemektedir, ancak bu markaya seçilmiş ad, insanların yarısı ısırılmış elmalarla kurdukları zihinsel çağrışımlara mükemmel bir biçimde uyum sağlamaktadır.

Marka adının, kodlanma ve söylenme açısından yalın olması, anlamlı olması, farklılaştırmayı sağlaması, ürün sınıfını belirten bir ad olması etkileşim gücünü arttırmaktadır. Tüm bunlar, marka adının amacına ulaşması için gereken özelliklerdir.²⁰

Slogan

Sloganlar ya da tema satırları, markaları kolayca tanımlamaya yardımcı olmaktadır. Sloganlar, popüler hale gelmesi durumunda marka kimliğinin bir parçasına dönüşmekte ve insanlar onları uzun süre hatırlama eğiliminde bulunmaktadır. Bu hatırlama eğilimleri hem duygusal hem de işlevsel olabilirler. Akılda kalıcı bir tema, insanların markayı kolayca hatırlamasına yardımcı olmaktadır. (Örneğin; Nike'ın, "Sadece Yap" sloganı gibi). Kolay hatırlanabilir bir slogan için, uygun dilbilimsel özellikler kullanılmalıdır. İyi bir slogan, marka vaadini yansıtmalı, iletinin ana fikrini anlaşılır biçimde vurgulamalıdır. Ayrıca merak uyandırıcı ve net olmalı, kampanyanın devamlılığını sağlayabilecek nitelikte oluşturulmalıdır. Bu ölçütlere uygun olarak biçimlendirilmiş başarılı bir slogan, tüketicinin zihninde olumlu çağrışımlar bırakmaktadır. Ancak sloganın değişik kültürlerdeki ve dillerdeki farklı anlamlarına da mutlaka dikkat edilmelidir. Aksi takdirde tüketicilerin gözünde işletme zor durumda kalabilir.

Philip Kotler'a göre; sloganın temel amacı marka imajını desteklemektir. Marka logosu, marka adı ve slogan bir başka deyişle, üç marka ögesi bir araya gelerek marka özünü ortaya çıkartmaktadır. Marka ile özdeşleşen bir sloganı değiştirmek oldukça zor ve riskli bir durumdur. Tüketiciler genellikle sloganları markalar ile özdeşleştirmektedirler. Dolayısıyla, sonradan yapılan değişiklikler tüketiciler tarafından çoğunlukla

²⁰ Bkz. Nurhan Babür Tosun, *Marka Yönetimi*. (İstanbul: Beta Yayınevi, 2020) ss: 82, 91, 93.

benimsenmemektedir. Bu yüzden sloganların oluşturulurken, uzun vadeli düşünülmesi gerekmektedir.²¹

Dünyaca ünlü mücevher markası De Beers'in "*Pırlanta... sonsuza dek*" sloganı piyasadaki en uzun soluklu sloganlardan biridir. 1947 yılında, Frances Gerety tarafından bulunan bu başarılı slogan, 1999 yılında seçkin bir reklam ve pazarlama yayını olan Advertising Age bu sloganı, 'Yüzyılın Sloganı' olarak seçmiştir.²² Kabul gören ve tanınan bir slogan, tüketiciler tarafından görüldüğünde ya da duyulduğunda, tüketici zihninde markanın anında canlandırılmasını sağlamaktadır.²³

Etkili slogan örneklerinden bazıları:

- “Kek Dünyasında Tek” – Danke
- “Turkcell’le Bağlan Hayata” – Turkcell
- “En Güzel Çay Doğuş Çay” – Doğuş Çay
- “Çok Oluyoruz” – Mavi Jeans
- “Makineniz Uzun Yaşar Calgon’la” – Calgon
- “En Güzel Boya” – Filli Boya
- “Yuvana Ulaştırır” – Goodyear
- “Su Hayat’tır” – Hayat
- “Ateş Seni Çağrıyor” – Burger King
- “Arçelik Demek Yenilik Demek” – Arçelik
- “Tamekse Koy Sepete” – Tamek
- “Dök Dök Ye” – Tat Ketçap
- “Vernel’leyin Yumuşacık Olsun” – Vernel
- “Önem taşır” – Aras Kargo
- “Hem yumuşak hem hesaplı” – Solo (Gök)

²¹ Philip Kotler, *B2B Marka Yönetimi*. (İstanbul: Mediacat, 2010) ss: 127-128.

²² De Beers Group, *A Diamond is Forever*. E.: 26 Aralık 2022 < <https://www.debeersgroup.com/about-us/a-diamond-is-forever>>.

²³ Kevin Lane Keller ve Vanitha Swaminathan. *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. (New York: Pearson, 2013) ss: 60-74.

Logo ve Amblem

Logo, bir şirketi, malı, hizmeti ya da başka bir varlığı temsil eden benzersiz bir grafik ya da simgedir. Logo, bir kurumu çok iyi temsil etmeli ve müşterilerin kurumla tanışmasını sağlamalıdır. Logo ve logotype olarak ikiye ayrılır. Logo; simge ve biçimlerden oluşmaktadır. Logotype ise, tamamen yazı karakterinden oluşmaktadır. (Coca-Cola gibi). Her ikisi de markayı temsil etmek için kullanılmaktadır.

Müşterilerin mal/hizmet için belleklerinde bir imaj oluşturması logodan kaynaklanmaktadır. Adidas'ın "Three Stripes"ı, kurumsal logosuyla tanınan ünlü bir markadır. Logo, bir yandan, bir markanın tüm kişiliğinin, tanınması kolay bir görüntüye indirgenmesidir. Markanın logosu, markanın sahip olduğu hemen hemen her varlığın üzerinde bulunmaktadır: kartvizitler, web sitesi, ürünler, sosyal medya sayfaları, kullanılan tüm markalı şablonlar ve tüm reklam ve pazarlama malzemeleri logonun yer alabileceği öğeler arasında yer almaktadır. Bu nedenle logo, markanın ilgili olduğu konuyu temsil etmeli ve marka kimliğinin özünü kapsamalıdır.

Markanın logosu, marka kimliği tasarımının merkezinde yer almaktadır. Logolar, insanların en çok karşı karşıya kaldıkları marka kimliğinin bir parçasıdır. Bu yüzden marka kimliğinin diğer tüm öğeleriyle ve markanın daha geniş duygusal çekiciliğiyle uyumlu olması gerekmektedir. Güçlü bir duygusal tepkiyi teşvik eden, akılda kalıcı bir logoya sahip olma şansını artırmak için her zaman basit bir görünüm elde edilmelidir.

Logo, işletmenin bilinirliğini arttırmaktadır. Bunun bilincinde olan işletmeler, logo çalışmalarına ağırlık vermektedirler. Logo tasarımı renk bakımından da (siyah-beyaz ve renkli olarak) iyi görünmeli, okunabilir olmalıdır. Güçlü bir logo, marka kimliğine güç vermekte, markanın daha kolay tanınması ve hatırlanmasına yardımcı olmaktadır. Tüketici markayı ne kadar çabuk okur ve anlarsa, o markayı o kadar hızlı tanıyacak ve hatırlayacaktır.

Amblem, bir anlam içeren biçim ve simgelerden oluşur. Kurumun adı yer almaz, yalnızca kurumu yansıtan bir simge vardır.²⁴ Görsel tasarım, markaların zihinlerde algılanmasını,

²⁴ Philip Kotler, *B2B Marka Yönetimi*. (İstanbul: Mediacat, 2010) s. 124.

farkındalık yaratmasını ve yer almasını sağlamaktadır. Tüketici herhangi bir amblem gördüğünde, şirketi rakiplerinden ayırt edebilmekte ve bilgi sahibi olabilmektedir. Amblemin marka kimliği ile uyumlu, akılda kalıcı ve yalın olması gerekmektedir.²⁵

Tipografi

Marka için sadece doğru yazı tipini bulmak yeterli değildir. Logo ve renklerle uyumlu yazı tipinin seçilmesi de dikkat edilmesi gereken bir diğer konudur. Günümüzde bazı yazı tiplerinin de bir markalaşma sürecinden geçtiği ve bu konuda oldukça güçlü oldukları görülmektedir. Bu açıdan bakıldığında, en doğru yazı tipinin seçilmesi marka açısından etkileyici bir nokta olduğu söylenebilir. Marka tasarımına yön verecek tek bir birincil yazı tipi istenmesi durumunda yine logo ve renkler ile uyumlu güçlü bir çalışılmanın hazırlanması gerekmektedir. Facebook, Google, Nivea, Ford, Sony verilebilecek en güzel örneklerdendir. Tamamen kendilerine özgü, karakteristiktir.

Bir markada kullanılan yazı tipleri, marka bilinci oluşturma bir diğer önemli öğesidir. Bir markanın logosunda, web sitesinde ve bir e-posta şablonunun parçası olarak metin kullanılan her yerde, bu metin için kullanılan yazı tipi rastgele olmamakta; markanın kişiliğini ve değerlerini iletmek için özenle seçilmektedir. Tıpkı belirli renklerin farklı duygular ve özelliklerle ilişkili olduğu gibi, yazı tiplerinin bileşenleri de benzer özellikler taşımaktadır. Tipografi, güzel yazı tiplerini seçmekten çok daha fazlasıdır: kullanıcı arayüzü tasarımının yaşamsal bir bileşenidir. İyi tipografi, güçlü bir görsel hiyerarşi oluşturacak, web sitesine grafik dengesi sağlayacak, ürünün genel tonunu belirleyen aynı zamanda da yönlendirici ve bilgilendirici olmalıdır.²⁶

Renk

Marka simgesinin, adının ve logoların tamamlayıcısıdır. Renkler, herhangi bir marka kimliğinin bir diğer bileşenidir. Marka ya da logo için renk seçimi sırasında, renklerin

²⁵ Aybeniz Akdeniz Ar, A.g.y., s. 67.

²⁶ Bkz. GCF Global, *What is typography?* E.: 20 Aralık 2022 < <https://edu.gcfglobal.org/en/beginning-graphic-design/typography/1/>>.

anlamları göz önünde bulundurulmalıdır. Marka bilinirliği için tüm görsel öğelerin seçilmesi, doğru kullanımı ve uyumu çok önemlidir.

Kullanılan renk, rengin tonu ya da gölgesiyle bağlı olarak duyguların etkilenmesi mümkün olabilmektedir. Farklı renk yelpazesi ilgili çağrışımlar ve anlamlar, markalar ile hedef kitle arasındaki psikolojik etkileşimi sağlayarak, şirketlerin markalarına amaç, anlam ve bağlam kurmalarına imkân tanımaktadır. Örneğin, daha açık bir mavi tonu huzuru ifade ederken, daha koyu bir mavi tonu genellikle güveni ifade etmektedir. Bununla birlikte, hedef kitlenin kültürünün dikkate alınması, rakiplerden farklı bir rengin seçilmesi gerekmektedir.

Renklerin marka üzerindeki etkileri ve psikolojik anlamları kısaca şöyledir²⁷:

Kırmızı: Dinamizm, canlılık, tutku, heyecanı çağrıştırır. Satış ve pazarlama için en uygun renktir. Bilinçaltını en yüksek oranda uyaran, vücutta kan basıncını artıran hatta açlık uyandırdığı tespit edilen bir renktir. Bu yüzden dünyaca ünlü yemek firmaları tarafından da tercih edilen bir renktir. (Kırmızı rengini kullanan markalara örnek; Colgate, Eti, Pizza Hut, Vodafone, vb.).

Sarı: Dikkat çekici, coşku ve heyecan veren, olumluluk aktarmakla birlikte, uyarı, merak mutluluk uyandıran bir renktir. (Sarı rengini kullanan markalara örnek; Lipton, Vakıf Bank, Shell, vb.).

Yeşil: Yaşamı temsil eder. Tabiatı, doğallığı, sağlığı ve huzuru çağrıştırır. Çevre ve doğa dostu imajı vermek isteyen markaların tercih ettiği renktir. (Yeşil rengini kullanan markalara örnek; BP, Starbucks vb.).

Siyah / beyaz: Siyah ve beyaz genellikle diğer renklerle bir arada kullanılır.

²⁷ Branding Strategy Insider, *Brand Strategy*. 15 Aralık 2022. E.: 20 Aralık 2022
<<https://brandingstrategyinsider.com/>>.

Siyah: Ciddiyet, güç, asalet, özgüven, disiplin, kudret, resmiyeti çağrıştırır. Diğer renklere zemin olarak ya da yazı olarak tercih edilen bir renktir. (Beyaz -Siyah rengini kullanan markalara örnek; Mercedes, BMW, Apple, Avon, Sony, Zara, Burberry, vb.).

Beyaz: Temizlik, masumiyet, saflık, dürüstlük ve doğruluk, asalet duygularını çağrıştırır. Her zeminde zeminlerde rahat görülemeyeceği için tek başına kullanımı tercih edilmemektedir.

Mor: Lüks, gösteriş, asalet, zenginlik, ihtişam gibi kavramları çağrıştırır. Spiritüel alanlarda da tercih edilen bir renktir. (Mor rengini kullanan markalara örnek; Milka, FedEx, Yahoo vb.).

Çok renkli: Rahatlık, eğlence, çocukluk ve otorite kavramlarını ve farklı duyguları çağrıştırır. Daha ekonomik ve yeni bir tekniktir. Genellikle internet ile alakalı kullanılır. Çok (Çok renk karışımını tercih eden markalara örnek; NBC, Microsoft, Google, Chrome, Ebay, vb.).

Kahverengi: Güven, güç ve doğallık, tutarlılık gibi anlamları çağrıştırır. (Kahverengini kullanan markalara örnek; Ups, M&M's, vb.).

Pembe: Romantizmi, nezaketi ve duyarlılığı çağrıştırdığı için kadınlara özgü bir renk olarak bilinmektedir. Hedef kitlesi kız çocukları ya da kadın olan firmaların tercih ettikleri bir renktir. (Pembe rengini kullanan markalara örnek; Barbie, Victoria Secret, vb.).

Mavi: Güç, güven, bilgelik, sadakat, başarı, resmiyet gibi anlamları yansıtır. Birçok şirketin kurumsal kimlik tasarımlarında tercih ettiği renktir.

Renk seçiminin markalar için ne kadar etkili olduğuna verilebilecek en başarılı örneklerden birisi, dünyanın en büyük bilişim teknolojisi şirketi International Business Machines Corporation ya da IBM Firmasıdır. IBM, logosunu eski bilgisayar ekranlarının mavi tonundan esinlenerek oluşturmuştur. Logosu ve renk seçimi IBM ile çok başarılı bir şekilde özdeşleştirilmiştir. Bu başarılı uyum, IBM'e 1980'lerin başında, "Big Blue" yani

“Büyük Mavi” takma adını kazandırmıştır. IBM’in bu başarılı seçimi, renklerin özellikle marka bilinirliği konusunda ne kadar önemli olduğunu ortaya koymuştur.²⁸

Ambalaj

Günümüzde ürünler arasındaki rekabetin bir diğer boyutu da ambalajlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Genel olarak ambalaj, ürünlerin korunmasını ve standart hale getirilmesini sağlamakla birlikte, ürünün içeriğini ve çevresini koruyan, taşınmasını, depolanmasını, satışını ve kullanılmasını kolaylaştıran bir araçtır. Ancak bunların yanı sıra, ambalaj ve paketlenme, bir markanın hedeflerine ulaşabilmesi açısından gerek duygusal gerekse akılcı öneme de sahiptir. Paketlerin karar verme süreci üzerinde güçlü bir etkisi vardır. İnsanlar genellikle bir şeyi yalnızca görünüşünü beğendikleri için de satın alabilmektedirler. Tüketiciler ambalajı gördükleri zaman marka ile bağ kurabilir, tanıyabilir, marka adını yalnızca görsel özelliklerine dayanarak bile hatırlayabilirler.²⁹

1.2.2 MARKA KİŞİLİĞİ

1950’li yıllardan itibaren yapılan marka kişiliği çalışmaları, ancak 1997 yılında Jennifer Aaker tarafından ölçümlenebilmiş ve kaynaklara geçirilmiştir. Aaker’e göre; marka kişiliği, marka ile insani özellikleri özdeşleştiren öğelerin bütünüdür. Yaş, cinsiyet, kültürel farklılıklar, sosyoekonomik sınıflar gibi özelliklerin dışında samimi, coşkulu, sert olma gibi genel ve klasik insan kişilik özelliklerini de barındırmaktadır.³⁰ Stratejik olarak marka kişiliği öz ya da genişletilmiş kimliğin bir parçasıdır.

Güven Borça, 2004 yılında marka kişiliğini aşağıdaki biçimde tanımlamıştır:

*"Markalar sadece fiziksel unsurlardan oluşmamaktadır. Fiziksel unsurların yanı sıra markaların insanlarda olduğu gibi ruhları vardır. Markalara yüklenen bu insani özellik, marka kişiliğidir."*³¹

²⁸ Wikipedia, *Big Blue (disambiguation)*. 23 Kasım 2022. E.: 30 Kasım 2022
<[https://en.m.wikipedia.org/wiki/Special:History/Big_Blue_\(disambiguation\)](https://en.m.wikipedia.org/wiki/Special:History/Big_Blue_(disambiguation))>.

²⁹ Nurhan Babür Tosun, A.g.y., s. 91.

³⁰ David A. Aaker, *Güçlü Markalar Yaratmak*. (İstanbul: Mediacat, 2012) s. 159.

³¹ Güven Borça, A.g.y.

Markanın doğrudan ya da dolaylı olarak tüketicilerle kurduğu iletişim ve bu iletişimin etkileri sonucunda marka kişilik algısı oluşmaktadır. Bu anlamda, bir markanın kişiliği, ürünle bağlantılı nitelikler, ürün kategorisi çağrışımları, marka adı, simgesi, reklamcılık tarzı, fiyat ve dağıtım kanalı gibi pazarlama iletişimi uygulamaları ile biçimlenmektedir. Tüketicilerin zihninde benzersiz bir kişilik ve tanınırlık kazandıran, marka ile tutarlı ve uyumlu oluşturulmuş kişilik özellikleri ile hedef pazardaki başarı doğru orantılıdır. Bir başka deyişle, iyi tanımlanmış marka kişiliği ile, kurum için artan marka bilinirliği, hedef kitle ile duygusal bağ, yükselen marka değeri, marka yakınlığı ve markanın kolay tanınması, markaya söz konusu pazarda rekabet avantajı sağlamak gibi istenilen pazarlama hedeflerine ulaşmak demektir.

“Zihninizi fetheden bir marka davranış oluşturur. Kalbinizi fetheden bir marka bağlılık oluşturur”. Bir marka stratejisti olan Scott Talgo sözlerinden de anlaşıldığı gibi marka kişiliği, markanın tüketiciyle bağlantı kurma yolundaki son adımdır. Çünkü, tüketici satın alma kararını verirken, markanın kişiliğine uyup uymadığına bakmaktadır. Marka için görsel iletişimi geliştirmek yolunda bir boyut eklemektedir. Tüketiciler her zaman kendi değerlerini ve özelliklerini ilişkilendirebilecekleri markaları satın almayı tercih etmektedirler.

Özetle, pazarlamacılar, tüketicilerin markayla kolayca ilişki kurabilmeleri için, markaya insan özelliklerini ve niteliklerini atfetmekte ve onu bir insan olarak algılatmak için gerekli çalışmaları yapmaktadırlar. Tüketiciler de bu marka özelliklerini, kendileriyle bir başka anlatımla kişilikleri, benlik imajları ve benlik kavramlarıyla ilişkilendirerek tercihleri için kullanmaktadırlar.

Marka kişiliği entelektüel sermayesi olan, fiyat biçilemeyen, taklit edilmesi zor olan bir kavramdır. Marka kişiliğinin oluşturulup, etkili bir yenilikçi anlayışla yönetilmesiyle işletmeler için sürekli bir güç karşımıza çıkmaktadır. Marka kişiliği yalnızca markaya özgü olduğu ve taklit edilmesi neredeyse olanaksız görüldüğü için pazar ortamında rekabet avantajı kazandırır.³²

³² Yeşim Uzun ve T. Sabri Erdil, *Marka Olmak*. (İstanbul: Beta Yayınları, 2009) ss: 76-77.

Marka Kişiliğini Oluşturan Beş Büyük Etmen

Marka kişiliği geliştirmede ve ölçmede kullanılan farklı araç ve yöntemler bulunmaktadır. Bunlar arasında Aaker J. (1997) tarafından geliştirilen ve oluşturulmasında büyük ölçüde psikolojideki “beş büyük etmen” kuramından faydalanan marka kişiliği ölçeği, marka kişiliği kaynaklarında en sık karşılaşılan modeldir. Aaker'ın beş boyutlu marka kişiliği ölçeği;

- 1- *İçtenlik/samimilik/sıcaklık (pratik, dürüst, yararlı, neşeli),*
- 2- *Heyecan (cesur/atak, canlı/ateşli, hayal edilen, modern),*
- 3- *Yetkinlik (güvenilir, zeki, başarılı),*
- 4- *Çekicilik (üst sınıf, feminen, cezbedici),*
- 5- *Dayanıklılık (dış etkilere karşı dirençlilik, zinde, sağlamlık, maskülen) olarak sıralanmaktadır.³³*

Markanın kişilik yapısı karmaşa yaratmamalıdır. İnsan kişiliği karmaşık bir yapıda olabilir ancak marka kişiliği daha farklıdır. Bu nedenle, marka kişiliği oluşturma sürecinde strateji oluşturmak için insan kişiliğini irdelemek yerine markanın kaç kişilik özelliğine sahip olması gerekliliği yönünde çalışmalar yapılmalıdır. Marka kişiliği özelliklerin fazla olması tüketicilerin algılamasında, aklında tutmasında, zihinlerinde konumlandırılmasında, hatırlanmasında birtakım güçlükler oluşturmaktadır. Sağlıklı bir marka kişiliği politikası yürütmek için en fazla iki ya da üç kişilik özelliği olmalıdır. Böylece, insanların zihinlerinde bu algıyı yerleştirmek daha kolay olacaktır ve karmaşa yaratmayacaktır. Markanın kişilik özelliklerini sınırlandırılması performansını da sınırlandırması anlamına gelmemektedir. Örneğin; Marlboro markasının vurguladığı kişilik özellikleri güçlü olması ve bağımsızlığıdır. Marlboro markası, kişiliğinde yalnızca iki adet boyut taşımaktadır. Marlboro bu süreci profesyonel bir şekilde yönetmiştir. Böylelikle kendi ürün yelpazesinde ve günümüze kadar dünyada en değerli markalar arasında ikinci sırada yer almıştır.³⁴

³³ Nurhan Babür Tosun, A.g.y., ss: 95-100

³⁴ Yeşim Uzun ve T. Sabri Erdil, A.g.y., ss: 97-98.

Marka Arketipleri

2000’li yıllara gelindiğinde, marka kişiliği ölçeklerinin yetersiz kaldığı görüşü egemen olmuş ve bu bağlamda marka kişiliği kavramına seçeneysel bir yaklaşım sunulmuştur.

Bu seçeneysel yaklaşımın hareket noktasını, insanların içinde bulunduğu temel istek ve gereksinimler olmuştur. Bu doğrultuda, bir psikiyatr olan Carl Gustav Jung’un hem bilinçaltı hem de bilinç seviyesindeki dürtü ve davranış kalıpları, kollektif bilinç hakkındaki çalışmaları sonucunda kurduğu arketip kavramından yola çıkılmıştır. Carl Jung, bu davranış kalıplarını 12 karakter altında birleştirmiştir.

Margaret Mark ve Carol Pearson’un 2001 yılında ortaya koyduğu bu “Arketipsel Markalama” kapsamında, marka kişiliği geliştirmede kullanılan on iki ana arketip belirlenmiştir. Ve marka arketipleri üzerinden stratejik bir arketipsel tutarlılığın yakalanmasının önemini vurgulamışlardır. Temel arketipler aşağıda yer almaktadır.³⁵

1. Masum: Mutluluk, iyilik, iyimserlik, güvenlik, romantizm, çocukluk, naiflik, gençlik sergiler. En çok akla gelen çocukluk ile ilgili yansımalarıdır. En belirgin özellikleri olumlu, güvenilir, mutlu, yaşama bağlı olmak şeklinde özetlenebilir. Örnek markalar: Dove, Nintendo Wii, Sütaş, Pınar, Dalin, Molfix, Pınar, vb.

2. Yardımsever: Bir diğer deyişle, bakıcı olarak da adlandırılan bu arketip, başkalarını korur ve önemser, şefkatli, iyiliksever, fedakâr, besleyici ve cömerttir. Annelere seslenen, çocukların sağlığını ve mutluluğunu gözeten hemen tüm markaların reklamları yardımsever arketipinden faydalanmaktadır. Örnek markalar: UNICEF, Sana, Ülker, vb.

3. Sıradan adam: Sıradan bir hayatı olan insanı yansıtır. Bağlantı ve aidiyet arar, alçakgönüllü, destekleyici, sadık ve gerçekçi olarak tanınır. Örnek markalar: IKEA, Home Depot, Eti Burçak, Dove, vb.

4. Kahraman: Dünyayı daha iyi bir yer haline getirme görevini üstlenen cesur, kararlı, rekabetçi, disiplinli ve ilham vericidir. Örnek markalar: Nike, BMW, Duracell, Jonny Walker, Volvo, vb.

³⁵ Bkz. David A. Aaker, *Güçlü Markalar Yaratmak*. (İstanbul: Mediacat, 2012) s. 162.

5. Asi: Yetkiyi sorgulayan ve kuralları çiğneyen; Asi arketipi, isyan ve devrim için can atan bir kişiliği yansıtır. Örnek markalar: Virgin, Harley-Davidson, Diesel (kot pantolon)

6. Kaşif: Seyahat, risk, keşif ve yeni deneyimlerin heyecanından ilham alan, kaşif, bağımsız, maceraperest, gezgin ruhlu bir arketiptir. Örnek markalar: Jeep, Red Bull,

7. Yaratıcı: Yenilikçi, sanatçı ruha sahip, hayalperest, estetik zevke sahip bir kişiliği yansıtır. Sanatçılar, ressamalar, müzisyenler, modacılar, mimarlar, yazılımcılar, tasarımcılar, girişimci ve yenilikçi iş adamları yaratıcı arketipini temsil ederler. Tasarımın öne çıkarıldığı her türlü firmanın tercih edeceği bir arketiptir. Örnek markalar: Lego, Crayola, Adobe, Ford, Saab, vb.

8. Sihirbaz: Özel bir şey yaratmak ve hayalleri gerçeğe dönüştürmek isteyen sihirbaz arketipi, vizyon sahibi ve ruhani bir kişiliği temsil etmektedir. Sihirbaz arketipini içeren markaların reklamlarında mucizevi çözümleri vardır. Dilekler gerçekleştirilir ve bazen sihirli bir materyal de kullanılır bazen de bu dilekleri gerçekleştiren bir peri, cin görüntüsü kullanılır. Örnek markalar: Apple, Disney, Absolut, vb.

9. Aşık: İçten, samimi, romantik, şehvetli, baştan çıkarıcı, tutkulu, bazen de kaprislidir. Samimi anlar yaratır, aşka, tutkuya, romantizme ve bağlılığa ilham verir. Güzellik ile alakalı vaatler veren, seksüel çekiciliğe başvuran her marka bu arketipi kullanır. Yerli firmalardan Arçelik, “in love” (aşık) serisi için bu arketipi bilinçli bir şekilde kullanmıştır. Örnek markalar şunlardır: Victoria's Secret, Chanel, Haagen Dazs, Biscolata, Armani, vb.

10. Hükümdar/Kral: Kontrol edici, otoriter ve serttir, ancak başarılı, sorumlu ve düzenlidir. Prestiye önem veren markaların kullandığı bir arketiptir. Örnek markalar: Mercedes-Benz, Microsoft, British Airways, DKNY, vb.

11. Soytarı: Bu arketip, mizah, eğlence, kuralları yıkarak bazen de saygısızlık yoluyla dünyaya neşe getirir ve genellikle biraz yaramazlık yapmayı sever. Anı yaşamak ve yaşatmak bunu da keyfini çıkartmak ister. Örnek markalar: Old Spice, M&M, Snickers, Redbull, vb.

12. Bilge: Dünyanın daha derin bir kavrayış ve bilgelik kazanmasına yardım etmeye kararlı olan, düşünceli bir akıl hocası ya da danışman olarak hizmet eder. Bilgilendirici,

felsefi yönü kuvvetli, objektif, bilgedir. Örnek markalar: Google, PBS, Philips, İş Bankası, National Geographic, vb.

Marka arketip düşüncesi ve çalışmaları evrenseldir ve marka yöneticileri için bir yönlendirme aracıdır. Marka kişiliği değer önerisinin tamamlayıcısıdır. Sağlam bir marka kişiliği değer önerisini daha net ve iyi göstermektedir.³⁶

1.3 MARKA İMAJI

Marka imajı, hangi markaların ilgili pazarlarda daha iyi ayakta kalabileceklerini ve başarılı olabileceklerinin belirlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Marka imajı, bir şirketi, ürünü ya da hizmeti tanımlayan bir logodan daha fazlasıdır. Tüketicilerin firma ile olan her etkileşimine dayalı olarak oluşturdukları çağrışımların bir karışımıdır. Marka imajı her işletme için değerlidir. Tüketiciler bir ürün ya da hizmet satın aldıklarında sadece bir ürün/hizmet satın almaz, markanın temsil ettiği şeyi satın alırlar. Bu nedenle, marka imajını, verilmek istenen mesajı etkin bir şekilde iletebilmek için dikkatlice oluşturmak gerekmektedir. Marka imajının inşa edilmesi aşamasında, bütüncül bir yaklaşım ile bilinçli bir çalışma yapılmalıdır.

David Aaker marka imajını "*Ürün özellikleri, faydalar veya fiyat gibi anlamlı şekillerde organize edilmiş şeylerle ilgili bir dizi çağrışım.*"³⁷ olarak tanımlamıştır. Kevin Keller ise marka imajını; "*Tüketicilerin zihninde çağrışımlar olarak yansıyan bir marka hakkındaki algılar*"³⁸ şeklinde açıklamaktadır.

Markanın niteliklerinin ve faydalarının müşterileri olumlu bir şekilde tatmin ettiği durumlarda, markaya karşı genel olarak olumlu bir tutum oluşmakta ve marka olumlu bir marka imajına sahip olmaktadır. Daha yalın bir biçimde ifade etmek gerekirse, marka imajı, tüketicilerin bir marka hakkında ne hissettikleri ve onu nasıl algıladıkları ile ilgilidir. Marka imajının önemini üç maddede sıralamak mümkündür.

³⁶ Ovo, *Meet OVO a branding agency*. 2018. E.: 26 Ekim 2022 <<https://brandsbyovo.com/>>.

³⁷ David Aaker, A.g.y., ss: 93-103.

³⁸ Kevin Keller, A.g.y., ss: 36-38.

1. *Rekabet Avantajı*: Marka imajı, marka değerini olumlu yönde etkileyebilir ve bu nedenle pazar payının daha büyük bir bölümünü ele geçirmek için önem taşımaktadır.

2. *Olumlu İtibar*: Olumlu bir marka imajı, mevcut ve potansiyel müşterilerin o markayı ihtiyaçları başarılı bir şekilde karşılayabilen, yeterli bir marka olarak görülmesi anlamına gelmektedir.

3. *Başarılı Şirket Yönetimi Algısı*: Tüketiciler tarafından algılanan şekliyle olumlu marka imajı, şirketin ne kadar iyi yönetildiğinin dolayısıyla da genel olarak hedef pazardaki ihtiyaçların doğru bir şekilde karşılandığının bir yansıması olarak görülmektedir. Bu durum, rekabet gücüne de olumlu olarak yansımaktadır.³⁹

Şirket markasının tanınırlığında, müşteri güveninin oluşturulmasında oldukça etkili olan başarılı marka imajı, uzun süren ve yoğun çaba gerektiren bir süreç sonucunda meydana gelmektedir. Güçlü bir marka imajı, tüketici ile olan her etkileşiminde tutarlı olmalı, marka vaadini hatırlatmalı, markanın değerini yansıtmalıdır.⁴⁰

Marka Değeri

*"...işlevsel yönü itibariyle değerlerin, insanın davranışlarını yönlendirici etkisi vardır. Değerlerin bu yönü bireylerin tercihleriyle ilgilidir. Herhangi bir şeye duyulan ilgi, bireyin söz konusu şeyden hoşlandığının ya da hoşlanmadığının göstergesidir. Dolayısıyla herhangi bir şey, birey için "ilgi konusu veya "tutum objesi" oluyorsa, o onun için "değer" taşıyor demektir. Kısacası değere inanan insan kendisini değerlerin düzenleyici gücü etkisinde davranma gereği duyar. Değerler aynı zamanda benlik kavramının özünü oluşturarak insanın tutum ve davranışları üzerinde etkili olur."*⁴¹

Güçlü bir marka yaratmak ve yaratılan markayı geliştirmek birçok değerlerin bir araya getirilmesi ve bir değerler zinciri oluşturulması ile olasıdır. Stratejik bir konu olan marka

³⁹ Abigail Williams, *All You Need To Know About Brand Image*. 8 Aralık 2021 E.: 5 Ocak 2023 <<https://www.thebrandingjournal.com/2021/03/brand-image/>>.

⁴⁰ Solomon Timothy, *Why Brand Image Matters More Than You Think*. 31 Ekim 2016. E.: 5 Ocak 2023 <<https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2016/10/31/why-brand-image-matters-more-than-you-think/?sh=653dda9a10b8>>.

⁴¹ Işıl Zeybek, *Lüks ve Markalama*, (İstanbul: Beta Yayınları, 2013) s. 9.

ve markalaşma çalışmaları, stratejik bir bakış açısı ile yapılacak tüm çalışmaların temelini teşkil ettiği takdirde gerçek bir marka değerliliği yaratılabilir.⁴²

Marka değeri kavramı, birçok uzman, bilim insanı tarafından incelenmiş farklı bakış açıları ortaya konulmuştur. Temel kaynaklarda, en çok kabul görmüş olan, “finansal odaklı” ve “tüketici odaklı” marka değeri yaklaşımlarıdır. David Aaker, marka değerini, *"bir markayla, o markanın adı ve sembolüyle bağlantılı ve bir işletmeye veya işletmenin müşterilerine ürün ve hizmet yoluyla sağlanan değeri arttıran ya da azaltan marka varlıkları ve yükümlülükler bütünüdür."* şeklinde tanımlamıştır.⁴³

Bu tanım, finansal olarak marka değeri yaklaşımını en doğru bir biçimde açıklamaktadır. Finansal odaklı marka değeri yaklaşımının öğeleri; marka farkındalığı, marka sadakati, algılanan kalite ve marka çağrışımları olarak dile getirilebilir. Bu öğelerin, marka adına ya da sembolüne bağlı olmaları gerekmektedir.

Marka değeri çalışmalarında öne çıkan iki kişiden birisi olan Kevin Lane Keller, tüketici odaklı marka değerini geliştirmiştir. Keller, marka değerini, *"marka bilgisinin, tüketicinin veya müşterinin o markanın pazarlanması karşısındaki tepkisi üzerindeki farklılaştırıcı etkisi"*⁴⁴ olarak tanımlamıştır.

Bilişsel kökene de inen bu yaklaşımda, marka değeri kişi ya da kurum olarak tüketici bakış açısıyla ele alınmaktadır. Markanın değeri, tüketiciler tarafından algılanılan değer ile doğru orantılıdır. Markanın nitelikleri ve vaatlerinin tüketici ihtiyaçları ile örtüşmesi durumunda, tüketicinin marka değer algısı olumlu olacaktır. Tüketici odaklı marka değeri yaklaşımının öğeleri; farklılaştırıcı etki, marka bilgisi, tüketici tepkisidir. Bu üç öğenin etkileşimi sonucunda tüketicilerin markaya atfettikleri değer ortaya çıkmaktadır.

İlk olarak, 1980’li yıllarda önemi ortaya çıkan marka değeri kavramı, finansal açıdan küresel şirket birleşmeleri, şirket satın alınmaları ile gündeme gelmiştir. Buna verilen en

⁴² Aybeniz Akdeniz Ar, A.g.y., ss: 4-9.

⁴³ D. A. Aaker, *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. (New York: Free Press, 1991) s. 15.

⁴⁴ Ömer Akat ve Taşkın Çağatan, *Marka ve Marka Stratejileri*. (İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları, 2012) ss: 109-110 / 115.

çarpıcı örnek, 1988 yılında Philip Morris'in, Kraft'ı satın almasıdır. Bu satın alma, Philip Morris'in Kraft'ı satın almasından öte, artık markalaşmış olan bu şirketin kâğıt üzerindeki değerinden altı kat daha fazlasına satılmış olması ile dikkat çekmiştir. 1990'lı yıllarda markalar artık bilançolarda gösterilebilen, ölçülebilir, finansal açıdan paraya dönüştürülebilen varlıklar olarak algılanmaya başlamışlardır.

Bu oluşumlardan sonra ulusal ve uluslararası düzeyde farklı yöntemlerle marka sıralamaları yapılmaya başlanmış, şirketlerin marka değerleri belirlenmiştir. Her yıl açıklanan “En değerli markalar” sıralaması fazlasıyla ilgi görmektedir çünkü firmaların marka değeri, her satışta daha fazla kar elde etmesi demektir.⁴⁵

Bir diğer etkili örnek olarak Procter & Gamble Firması da verilebilir. ABD'deki en büyük tüketici ağına sahip şirketlerden biri olan Procter & Gamble, 2005 yılında, pazarında lider olarak bilinen Gillette'e sahip olmuştur. Gillette, 57 milyar dolara satılmıştır. Bu rakam, işletmenin yıllık satışlarının yaklaşık 20 katıdır.

O dönemde Procter & Gamble şirketi tarihindeki en büyük alımı gerçekleştiren şirket olmuştur. Çoğu kişi bu yüksek alım fiyatının, Gillette sözcüğünün sahip olduğu değerden kaynaklandığını düşünmektedir. İşte bu olay da marka değerinin önemini ortaya koymaktadır. Öte yandan bu örnek, markanın tüketiciler için ne anlam ifade ettiğini ve markanın tüketicilerin algısını nasıl etkilediğini göstermektedir.

⁴⁵ Study.com, Ch 9: Brand Value. E: 27 Mart 2022 <<https://study.com/academy/topic/brand-value.html>>.

2. BÖLÜM: İŞVEREN MARKASI YÖNETİMİ VE İLETİŞİM ETKİLEŞİMİ

2.1 İŞVEREN MARKASI KAVRAMI

İşveren markası genel olarak, şirketin itibarına ve popülerliğine katkıda bulunan, şirketin çalışanlarına verdiği değeri tanımlamaya yarayan bir terimdir. Dolayısıyla, kavramın odağında şirketlerin doğru ve yüksek nitelikli adayları çekmesi, yeteneklerinin şirkete çekiminden sonra da şirkete bağlılıklarının oluşturulması ve elde tutulması yer almaktadır. Bu bağlamda yapılan işveren markası çalışmaları; şirketin kendine özgü kültürü ve yapısının analiz edilmesi, insan kaynakları uygulamalarının yapılandırılması, adaylar için çekici, cazip, çalışanlar için uzun yıllar boyunca mutlulukla çalışabilecekleri iş yeri olmanın yöntemlerinin bulunup geliştirilmesi konularına odaklanmaktadır.

İşveren markalaşması yolculuğunda başarılı bir şekilde ilerleyen marka bir işveren, şirketin iş gücü piyasasındaki bilinirliğini ve çekiciliğini artırır, nitelikli yetenekleri şirket bünyesine çeker, şirket içinde yapılan uygulamalarla çalışanların performansını ve bağlılığını artırır.

Bu kavramın yaratıcısı Simon Barrow'dur. Barrow, şirketleri başarıya götüren temel yolun fiziksel varlıklardan daha çok, nitelikli insan kaynağının şirketlere kattıkları değerler ile mümkün olduğunu fark etmiş ve bu bağlamda, London Business School'daki Grand Metropolitan Kıdemli Araştırma Görevlisi Tim Ambler ile akademisyenlerin, MBA öğrencilerinin, işverenlerin, insan kaynakları uzmanlarının, pazarlama ve iletişim uzmanlarının da katıldığı geniş kapsamlı bir çalışma yürütmüşlerdir. Bu çalışma sonucunda işveren markası hakkında bir makale yayınlanmıştır. 1996 yılında da Journal of Brand Management'ta çalışma ile ilgili rapor açıklanmış ve söz konusu bu raporda işveren markası tanımı yapılmıştır.

“İşveren Markası”, “işveren konumundaki şirket tarafından sağlanan ve onunla özdeşleştirilen işlevsel, ekonomik ve psikolojik faydalar” olarak tanımlanmaktadır.

İşveren Markasının temel rolü, önceliklerin basitleştirilip, odaklanması, üretkenliğin artırılması ve işe alım, elde tutma ve bağlılığın iyileştirilmesi için yönetime tutarlı bir çevre sunmaktır.”⁴⁶

İşveren markası, gündeme taşındığı günden beri üzerinde çok tartışılmış, geliştirilmiş ve bugüne kadar popülerliğini korumuş bir kavramdır. İnsan kaynakları yönetiminin de yeniden yorumlanmasını sağlamış, stratejik insan kaynakları yaklaşımının gerekliliğini ortaya çıkartmıştır. Stratejik insan kaynakları yönetiminin önemli bir parçası olarak, rekabetçi pazar stratejisi ve başarılı liderlik konuları da işin içine çekilmiştir.

Yapılan çalışmalar, işveren markası konusunun yalnızca insan kaynakları yönetiminin görevi olmadığını, bunun yanısıra bütünleşik pazarlama yaklaşımın da gerekli olduğunu kanıtlamıştır. Bu konuda, bütünleşik pazarlama stratejileri ile yol alınmalı ve şirketlerin üst düzey yönetimleri ile çalışılmalıdır. Üst yönetimlerin yaklaşımı, değerleri ve tutumları bu süreçte etkin rol oynamaktadır.

Şirketlerin hedeflerine ulaşmaları, rekabet avantajı sağlamaları için donanımlı ve yetenekli işgücü tarafından tercih edilen bir işveren olmaları gerekmektedir. İşveren markası, firmaların bu konuda konumlandırılması için yapılan her türlü çalışmayı kapsar ve sürekli gelişime açık olmalıdır.

İşveren Markasının Hedef ve Amaçları

21. yüzyıl, iş dünyasına şirket başarısının yalnızca fiziksel değerler ile değil, şirketlerin bünyelerine, bilgili ve yaratıcı yetenekleri katabilmeleri ile ilgili olduğunu da göstermiştir. Buna karşın, yetenekli ve nitelikli insan kaynağı sıkıntısının gün geçtikçe artan bir sorun haline gelmeye başladığı açık bir şekilde görülmektedir.

Son yıllarda bu konunun farkındalığında olan her şirket sahibi, markalarının itibarının yetenekli insanları kendilerine çekmek ve onlara şirketi benimsetmek için yapılan

⁴⁶ Simon Barrow ve Richard Mosley, *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. (New York: Wiley, 2005) s. 15

Çalışmaların önemini kavramış ve bu çalışmaların odağındaki kavramın da işveren markası olduğunun bilincine varmışlardır. Yapılan araştırmaların da ortaya koyduğu gibi, şirketler sergilemiş oldukları şirket itibarı sayesinde nitelikli iş gücü açısından cazibe yaratmakta ve rekabet üstünlüğü sağlamaktadırlar. Şirketlerin piyasada rekabete sundukları kendi markalarının dışında bir işveren olarak nasıl göründükleri ile ilgili olarak geliştirilen, aslında ikinci markaları olan işveren markaları, şirketten ayrılan, hali hazırda çalışan ve gelecekteki çalışacak olanların zihinlerinde, gönüllerinde nasıl yer edindikleri ile ilgilidir.

En iyi çalışanları işe almak ve elde tutmak zor ve maliyetlidir. Ancak, işleri düzgün ilerletebilmek için aratılan niteliklerdeki potansiyel çalışanları çekmek gereklidir. Bunun en iyi yolu ise, söz konusu şirketin işveren markasının çalışmak için ideal bir yer olduğu izlenimini vermek, algısını bu biçimde yaratmaktır.

Şirketin kuruluş kültüründen, maaş politikasına, terfi ve gelişim fırsatlarına, çalışanlara sağlanan haklara ve çalışanlarına yönelik yapılan her şey, potansiyel adaylar üzerinde oluşturulmaya çalışılan izlenimi büyük ölçüde etkileyecektir. Memnuniyeti yüksek çalışanlar her zaman şirketin dışarıdaki sesi olacaktır. Bu ses, günümüzde, özellikle işverenlerin kendi itibarlarını her zaman tam olarak kontrol edemediği bir sosyal medya ve kullanıcı tarafından oluşturulan geribildirim çağında en etkili ses olacaktır. İş vereni tarafından değer verildiğini düşünen, sunulan ekonomik, psikolojik ve işlevsel yararlarından memnun olan çalışanların çevrelerine verdikleri olumlu iletilerin şirketlerin işveren markası algılarını güçlendirecek, bu şirketleri çalışmak için en iyi şirketler sıralamalarında üst konumlara taşıyacaktır. Başarılı bir işveren markası yaratılması için stratejik olarak yürütülen tüm bu süreç, aslında işveren markasının temel amacıdır.

İşveren Markası kitabının yazarı Prof. Dr. Türker Baş, işveren markasının temel amacını şöyle açıklamaktadır: *“İşveren marka yönetimi çalışmalarında da temel amaç, mevcut müşterileri (çalışanları) muhafaza ederken, yeni müşterileri (adayları) işletmeye çekmektir. Bunun için tüketici markasında olduğu gibi işveren markasında da iş verenin*

*müşterilere (mevcut/potansiyel çalışanlara) sunduğu duygusal ve akılcı faydalar ön plana çıkartılır”.*⁴⁷

Richard Mosley, işveren markası kavramının yaratıcısı olan Simon Barrow ile birlikte bu kavram hakkında yayınlanan ve ilk kitap olan “The Employer Brand” in yazarı, işveren markası hakkında geniş araştırmalar yapan bir işveren markası stratejistidir. Ayrıca, Universum’un Küresel Strateji Başkan Yardımcısıdır. (Global Vice President of Strategy at Universum) işveren markasının oluşumunda üst düzey yöneticilerin desteğinin kazanılarak, çalışan deneyiminin, çalışan bağlılığının, çalışan güdülenmesinin bu kavram için önemini vurgularken, sürekli gelişime ve değişime ayak uydurması gerekliliğinin de altını çizmektedir. Richard Mosley, işveren markasının şu şekilde özetlenebileceğini söylemektedir. “*Şirketinizi çalışmak için harika bir yer yapın ve sonrasında herkesin şirketinizin çalışmak için harika bir yer olduğunu bildiğinden emin olun*”.⁴⁸

Bu noktada, işveren markasının üç ana hedefi ortaya çıkmaktadır.

1. Potansiyel nitelikli adaylar

Hedef potansiyel adayları çekmek ve onları çalışan konumuna dönüştürmektir. Adayları çekebilecek en çarpıcı öge, şirketin itibar algısıdır. Bir şirketin itibarı doğrudan denetlenemez bir etmendir ve paydaşlarının olumlu bir işveren itibarını sürdürmekle çok ilgisi vardır; ancak işverenle ilgili incelemeler, derecelendirmeler ve yönlendirmeler gibi dolaylı araçların tümü, iyi bir işveren itibarı oluşturmada rol oynamaktadır. Çalışanlarla iyi bir ilişkiye sahip olmak, genellikle istenen bir işveren itibarını beslemek için iyi bir başlangıçtır, çünkü bu çalışanlar şirketi temsil eder ve söyledikleri ya da yaptıkları, potansiyel bir adayın söz konusu şirket hakkındaki algısı üzerinde büyük bir çekici etkiye sahiptir.

İtibar oluşumuna katkı sağlayan bir diğer öge de, şirketin çalışanlarına sağlayacağı terfi fırsatlarıdır. Çekici bir işveren markası oluşturmak için itibarın bir eşdeğeridir de denilebilir. Bunun yanı sıra, iş başvurusunda bulunanların ilgisini çekmek için işveren

⁴⁷ Türker Baş, *İşveren Markası*. (İstanbul: Optimist İş Yönetim Dizisi, 2011) s. 30.

⁴⁸ Employer Branding Academy, *Webinar: Employer Brand Metrics with Richard Mosley*. 2016. E.: 8 Nisan 2022 <<https://www.youtube.com/watch?v=ZXOFXrzKw8&t=385s>>.

değer önerisini (EVP) de anlatması şarttır. Bir işveren markasının teşvik edilmesi, işveren itibarının aksine, işverenlerin kendileri tarafından yönetilebilir ve reklam ve pazarlama uzmanlığı gerektiren büyük ölçüde stratejik bir süreçtir. İşverenlerin kamuoyunu takip etmeleri, şirketlerinin neyi temsil ettiği, neye önem verdikleri ve sattıkları ürünlerinin ne olduğu konusunda nasıl görüldükleri hakkında bilgi sahibi olmaları gerekmektedir. Bu konuda hem dijital hem de fiziksel pazarlama araçlarından yardım alınabilir.

2. Mevcut çalışanlar

Birçok işveren, uygun işe alımları gerçekleştirdikten sonra işveren markası sürecini tamamladığını düşünmektedir. Doğru adayları şirkete çekmek, işe almak ve anlaşılmayı bitirmek önemlidir ancak ilgilerinin devamlılığını sağlamak, şirkette tutabilmek de işveren markasının yeni ve kapsayıcı hedeflerinden biridir. İşe alım sürecinin ardından sunulacak teşvikler ve iyi bir çalışma ortamı şirket için kazanılmış olan yeteneklerin kalması için gerekli güdülemelerdir. Burada da hedeflenen, işyerinde çalışmakta olanlardır. Çalışanların bulundukları şirkette çalışmaktan mutlu olmaları ve geliştiklerini hissetmeleri, kendilerine dair şirkette gelecek görebilmeleri çalışanları elde tutmak açısından kıymetlidir. Çalışanı elde tutmak, çalışan bağlılığını sağlamak mevcut çalışanların şirketin marka savunucuları, elçileri ya da itibar yaratıcıları olarak hareket etmelerini sağlamaktadır.

3. İşten ayrılanlar

Hedeflenen diğer kitle ise, işten ayrılanlardır. İşten ayrılan eski çalışan, ayrıldığı şirketi hakkında iyi bir deneyim yaşadığını düşünerek ayrılmalıdır. Söz konusu şirkette çalışmış olmaktan gurur duymalıdır ve çalıştığı eski kurumu hakkında iyi konuşmalıdır. Kendi çalışanlarının sevdiği ve saygı duyduğu, parçası olmakla gururlandığı bir şirket ile bir biçimde yollarını ayıran çalışanın dışarıya verdiği ileti de büyük etki yaratmaktadır.

İşveren Markası Algısı

Her şirketin, tüketiciler tarafından algılanan bir itibarı vardır. Şirket itibarı, şirketin, markanın imajını etkileyen tüm değerleri; şirketin geçmişi, ürün ya da hizmetleri, yöneticileri, çalışanları ve daha fazlasını içeren, tüketicilerin şirket / marka hakkındaki

duygu ve düşüncelerini etkileyen, birçok alandan beslenen bir kazanımdır. Kazanılan şirket itibarı, markanın tüketicilerde oluşturacağı algıyı çok daha ileri seviyeye taşıyacaktır. Bu da şirketlerin karlılığı, sürdürülebilirliği ve geleceği için gereklidir. Ürün / hizmet markasının uygun pazarlama stratejileri sayesinde, tüketiciler tarafından tercih edilmesi, tüketicinin olumlu deneyimi neticesinde oluşan algısı, satın alma alışkanlığına, bu satın alma alışkanlığı da zamanla marka sadakati ve marka savunuculuğuna dönüşmektedir. Benzer stratejilerin işveren markası uygulanması da işveren markası algısı üzerinde önemli rol oynamaktadır. Şirketlerin algılanan işveren markasını saptamak ve bu algıyı istenen boyuta taşımak için üzerinde düşünülmesi gereken bazı ölçütler vardır.

Bunlar;

- Şirket adının ne kadar geniş kitle tarafından bilindiği,
- Şirketin adını bilen kişilerden kaçının şirketin etkinlik alanı, büyüklüğü, ürün ve hizmetleri, hakkında bilgi sahibi olduğu bir başka deyişle ne denli bir farkındalığa sahip olduğu,
- Hedef gruptan iş arayan kaç kişinin bu şirkette çalışmak istediği ve ne kadar dikkatlerin çekilebildiği,
- Potansiyel işveren olarak nasıl algılandı,
- Sektördeki talep gören diğer rakip şirketlerin, işverenlerin analizi,
- Şirkette çalışmak üzere iş başvurusunda bulunan potansiyel çalışanların işe başvurma nedenlerinin incelenmesi, işe alım süreci, eylemlerin, kurumsal web sitesinin, sosyal medya hesaplarının şirket ile ilgili verdiği izlenim,
- Şirket hakkında yapılan araştırmalar sonucunda toplumdaki kişilerin dile getirdikleri,
- Şirkete yeni dahil olanların ilk izlenimlerinin işveren markası açısından algısal olarak değişip değişmediği, kısacası marka deneyimi hakkındaki düşünceleri,
- Şirket çalışanlarının çalışan adaylarına şirket hakkında neler söyleyebilecekleri, yetenekleri elde tutma açısından şirketin ne durumda olduğu,
- Şirketten ayrılanların şirketi dışarıda başkalarına ne ölçüde savundukları, şirket hakkında dile getirilen söylemler.

Etkili işveren markası algısı geliştirmek ve yönetmek için gerekli olan tekniklerden olan bu ölçütler, şirketin işveren markası algısının araştırılması için temel oluştururlar. Odak noktası ise, doğru kurgulanmış bir rekabet stratejisi ile işveren markasının hedef kitlesindeki potansiyel çalışanların zihinlerinde, var olan çalışanların da deneyimlerinde ilgili şirket için “çalışmak için en iyi yer” ya da “en beğenilen şirket” algısının yaratılmasıdır.⁴⁹

Çalışanların ya da potansiyel adayların şirket hakkında olumlu algıya sahip olmaları, yetenek için verilen savaşta şirketin galip çıkması demektir. Güçlü ve başarılı şirket yöneticileri, girişimciler şirketin kurum imajını geliştirme ve tercih edilmesi ile bağlantılı bir yaklaşım olan başarılı işveren markası algısının rekabet gücünün artmasına neden olduğunun bilincindedirler.

İşveren markası algısı başarılı olarak konumlandırılmış, saygınlığı ve itibarı yüksek bir şirketin, bu sayede şirkete çektiğı ve bağıladığı nitelikli işgücünün şirkete katacağı değer, şirketin geleceğini de biçimlendirmektedir. Çalıştığı şirketin üyesi olmaktan gurur duyan, şirketini seven çalışanlar şirkete tam katkı sağlamakta ve şirketin bir anlamda doğal savunucusu olmaktadır. Bu doğrultuda bir şirketin, işveren markasına verdiği önem aslında geleceğine verdiği önemdir de denilebilir. Algıyı öncelikle şirket içerisinden inşa etmek gerekmektedir. İçerideki dinamikler, şirket çalışanlarının davranışları, yansıttıkları enerji işveren markası algısını doğrudan etkilemektedir. Ayrıca, çalışanların marka hakkındaki düşünceleri ile şirketin dışarıya verdiği iletinin aynı duyguda olması, tüketiciler için yaratılmaya çalışılan algının çalışanların algısı ile aynı çizgide olması gerekmektedir.

İşveren Markası Temas Noktası:

Başarılı işveren markası algısı oluşumu bir süreç ister. Bir anda meydana gelmez. Algı oluşumunu etkileyen birçok nokta ile temas eder, dışarıdan birçok kişinin şirketle teması sonucunda biriktirdikleri bilgi, düşünce ve deneyimlerin bir örüntüsüdür. Şirketin her temas noktasında bir vaadi vardır. Ve bu vaatler, belirli beklentileri oluşturmaktadır. Söz

⁴⁹ Bkz. Simon Barrow ve Richard Mosley, *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. (New York: Wiley, 2005) ss:137-139.

konusu beklentilerin karşılanıp karşılanmadığı ya da ne kadar karşılandığı ile ilgili olarak şirketin çalışmak için uygun bir yer olup olmadığına karar verilmektedir. Bu yüzden, çalışanlarla iletişim kurulacak temas noktalarını doğru belirlemek son derece önemlidir. İşveren markası temas noktaları, insan kaynakları ile çalışanların ve şirkete çekilmek istenen yeteneklerin iletişim kurdukları noktalardır. Bu temas noktaları işe, işin özelliklerine göre değişiklik gösterebilir. Çeşitli ilanlar, tanıtım etkinlikleri, kariyer siteleri ve staj uygulamaları, potansiyel çalışanlar ile işletme arasında birer temas noktasıdır. Potansiyel çalışanların ilk izlenimlerinin oluşmasında oldukça etkilidirler. İş başvurusunda bulunan birine verilen yanıt, mülakattaki tutum da diğer temas noktalarıdır.⁵⁰

Çalışanlar için billboardlar, intranet, e-postalar, iç iletişim dergileri temas noktaları sayılabilir. Dış iletişimde işveren markası temas noktaları ise; kampüs etkinlikleri, şirketin insan kaynakları ve kariyer sayfaları, iş ilanları, sosyal medya sayfası, vb., işveren markası iletişiminde kullanabilecekleri temas noktalarıdır.⁵¹

⁵⁰ Türker Baş, *İşveren Markası*. (İstanbul: Optimist İş Yönetim Dizisi, 2011) ss: 39-40

⁵¹ Employer brand academy, E.: 18 Aralık 2022

<<https://online.employerbrandacademy.com/member/#/course/144915>>.



Şekil 2 İşveren Markası Algı Oluşumunu Etkileyen Temas Noktaları.⁵²

İşveren Markası ve Çalışan Değer Önermesi

İşveren Markası kitabının yazarı Türker Baş, Çalışan Değer Önerisini şöyle tanımlar:

*“Çalışan Değer Önermesi (ÇDÖ), çalışanlara belirli beklentilerinin karşılanacağına dair verilmiş bir taahhüt, bir söz olarak görülebilir. Bunun yanında ÇDÖ basit bir niyetin ötesinde bir kavramdır. Yerine getirilememesi halinde taahhütte bulunan kurumun itibar ve bütünlüğünün sorgulanmasına yol açacak etik bir düşünceyi temsil eder”.*⁵³

Çalışan değer önermesi, hedef çalışan kitlesini çekmek ve şirkete bağlı kılmak için sunulan işlevsel ve duygusal vaatler paketidir. İşlevsel vaatler; maaşlar, fırsatlar, yan haklar, fiziksel ortam, ödüller, eğitim imkanları, esenlik programı, lokasyon gibi işlevsel yararlarıdır. Duygusal vaatler; takdir, başarıma duygusu, sektör liderliği, çalışanlar arası iyi

⁵² Türker Baş, *İşveren Markası*. (İstanbul: Optimist İş Yönetim Dizisi, 2011) ss: 41 / 43-47.

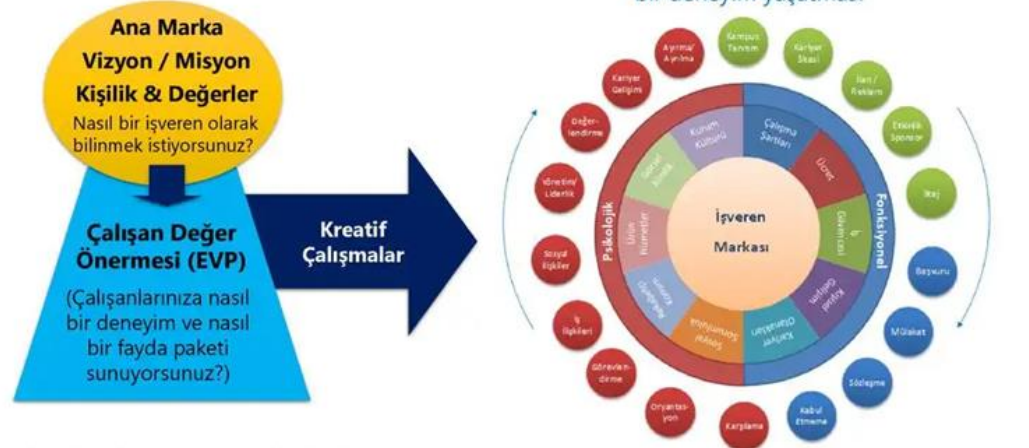
⁵³ Türker Baş, *A.g.y.*, s. 75

ilişkiler, liderlerin niteliği, topluma katkı, kurum kültürü gibi çalışan deneyimine zenginlik ve derinlik katan etkenlerdir.

Şirketlerin bir işveren olarak algılanmak istedikleri tanımlayıcı nitelikleri açıklar. Bu sürecin tanımlanmasında, şirketin konumlandırılması, yaratılan işveren algısı, adayları çekmek ve çalışanların bağlılığını devam ettirmek için verilen vaatler, tutarlı bir iletişim ve yaşatılan deneyim dikkat edilmesi gereken süreçlerdir. Doğru oluşturulmuş bir çalışan değer önermesi, hedef kitlenin zihninde istenen marka ilişkilerinin kurulması için önemli bir referanstır. Bu yüzden, işveren markası yönetimi projesinin en can alıcı noktasıdır.

Çalışan Değer Önermesi, işveren markasının konumunu ve stratejik yönünü tanımlayan özüdür. Etkili bir çalışan değer önermesi şirket değer ve ilkelerinin doğrultusunda, şirketin dış taleplerini, rekabetini, iç gerçekliğini ve stratejik bağlamını yansıtmalı, tüm temas noktalarına ulaşmalı ve tutarlı deneyimler yaşatmalıdır.⁵⁴

Ana vaadin uyarlanması



Şekil 3 Çalışan Değer Önerisi ve Temas Noktaları 55

İşveren markası yönetimi, yapılan iletişimin ve yaşatılan deneyimin çalışan değer önermesi ile uyumlu olmasını sağlamak zorundadır. ÇDÖ, katılımcı bir yönetim anlayışı ile yapılmalı, çeşitlilik ve kapsayıcılık açısından güven vermelidir. İyi hazırlanmış bir

⁵⁴ Ali Ayaz, *Gizli Formülleri ile Gerçek İşveren Markası*. (e-book: Realta Danışmanlık ve Araştırma Hizmetleri A.Ş. , 2017).

⁵⁵ Employer brand academy, E.: 20 Aralık 2022 <<https://www.employerbrandingacademy.com/>>.

alışan değer önermesi, güvenilir, fark yaratan, ilgi çekici, veriye dayalı, iş uyumuna duyarlı olmalıdır. Vaatlerinin gerçekçi olması sloganlarının altını somut öğelerle doldurmalıdır.⁵⁶

Başarılı bir D geliştirmek için şirketlerin, potansiyel çalışanlarının ve mevcut çalışanlarının algılarını ve beklentilerini doğru şekilde kavramaları gerekmektedir. Güven ve ilham veren bir çalışan değer nerisi sunan şirketlerin bu anlamda fark yaratması kolaylaşmaktadır.⁵⁷

2.2 İşVEREN MARKASIYLA İLGİLİ ÖĞELER

Günümüzde birçok işveren, iş gücü piyasasında rekabet edebilmeleri için, “işveren markası” olmanın artık bir zorunluluk haline geldiğini fark etmişlerdir. Firmaların işveren kimliğini oluşturan işveren markası, mevcut ve potansiyel çalışanları cezbetme, güdüleme etme ve elde tutma hedeflerine yönelik firmanın değerlerini, sistemlerini, politikalarını ve davranışlarını kapsamaktadır. Bu cazibe ve elde tutma hedefine ulaşmak için olumlu bir işveren markası oluşturmak ve korumak, olağanüstü çalışan deneyimleri sunmak, dolayısıyla da ilgi çekici iş yerleri yaratmak için yapılan çalışmalara odaklanmaktadırlar. En iyi yetenekleri çekmek ve elde tutmak söz konusu olduğunda rutin olarak rakiplerinden daha iyi performans gösteren kuruluşları ayıran bazı temel öğeler bulunmaktadır.

Bunlar;

1. Marka Savunucuları İna Etmek:

Marka savunucuları, şirket hakkında olumlu konuşan, çalışma deneyimlerini etkin ve gönüllü olarak destekleyen çalışanlardır. Arkadaşlarına, ailelerine ve sosyal ağlarına çalıştıkları şirkette bulunmaktan ne kadar hoşlandıklarını, memnun olduklarını anlatır, adaylara da olumlu deneyimlerini aktarırlar. Firmaların, alışanlarının olumlu deneyimlerini geliştirmeleri için marka savunucularına ihtiyaçları vardır. İş arayanlar bir şirketi araştırırken bu çalışanlar aracılıyla ilgili, cazip bir şekilde düzenlenip güncellenmiş

⁵⁶ Universum global, The Employer Value Proposition. E.: 30 Kasım 2022
<<https://universumglobal.com/ch/blog/the-employer-value-proposition/>>.

⁵⁷ Employer brand academy, E.: 18 Aralık 2022
<<https://online.employerbrandacademy.com/member/#/course/144915>>.

LinkedIn profillerine, sosyal medyaya yansıtılan içeriklere ulaşabilmekte ve olumlu yönde etkilenmektedirler.

2. Etkili Bir Kariyer Sayfası:

Potansiyel adayların, iş arayanların şirket felsefesi ve çalışma kültürünü anlamak için ilk müracaat edecekleri yerlerden birisi olan web sitesi ve burada bulunan kariyer sayfasıdır. Kariyer sayfası, mevcut açık pozisyonların bir listesinden çok daha fazlası olmalıdır. Bugünün yetenekleri, olağanüstü bir deneyim aramakta ve ilgilendikleri şirketlerin kariyer sayfalarına bu doğrultuda incelemektedirler.

3. Marka tutarlılığı:

Marka tutarlılığı, gözden kaçırılmaması gereken bir konudur. Marka imajı ve markayla ilişkilendirilen dil, dağınık ve tutarsızsa bu, operasyonların bir yansıması olarak görülebilir. Marka tutarlılığı, markanın profesyonel olarak görülmesini sağlamaktadır.

4. Etkin Sosyal Medya Varlığı ve Olumlu Sosyal Kanıt Oluşturma:

Araştırmalar, adayların %77'sinin arzu ettikleri işverenin web sitesini ziyaret ettiğini, %58'inin ise, Monster ya da Career Builder gibi özel iş bulma sitelerine güvendiğini göstermiştir. Adayların, bir şirketin açık pozisyonlarını araştırırken baktıkları sosyal medya şirket hakkında genel bilgi aktarmaktadır. Şirket gezileri, ekip çalışmaları, şirket kültürü ve ekibin kazandığı başarılar ya da ödüller bu kanallarda öne çıkartılmalıdır. Sosyal medya kanallarında olumlu içerikler paylaşılmalıdır.

Web sitesinde ve sosyal platformlarda yayınlanan içerik aracılığıyla deneyimlerini paylaşmaktan memnuniyet duyan çalışanlar şirketlerin iyi bir işveren markası olduklarına ilişkin sosyal kanıt olmaktadır. Bu sosyal kanallarda dikkat edilmesi gereken nokta; kapsayıcı ve çeşitliliğe sahip bir çalışan topluluğu oluşturmaya çalışılması gerektiğidir. Kapsayıcılık ve çeşitlilik, işveren markasının en dikkat edilmesi gereken konularındandır. Bu değerler, marka için çevrimiçi ortamda sosyal kanıt oluşturmaya yardımcı

olmaktadırlar. Yeterince temsil edilmeyen yüksek nitelikli yeteneklerin istihdam edildiği şirketlerin toplumun gözündeki imajı da sağlamlaştırmaktadır.⁵⁸

5. Sürekliliğin Sağlanması ve Ölçümleme:

İşveren markalaşması tek seferlik bir hedef değil, bir süreçtir. Kayda değer bir ilerleme kaydettikten sonra işveren markası geliştirme planları askıya alınmamalı, sürekliliği sağlanmalıdır. Bu süreç, iş gücü piyasasında güçlü bir işveren itibarı oluşturmak için devam eden, hiç bitmeyen bir çaba olmalıdır. Bu çabanın sonucunda, çalışan memnuniyeti, dolayısıyla çalışan bağlılığı sağlanmakta, elde tutma oranı yükseltilmektedir. Ayrıca düzenli olarak bir işveren markası denetiminin yapılması da gerekmektedir. Denetimlerin sonucunda güçlü ve zayıf yönlerin gözden geçirilerek, geliştirilmesi gereken durumlar üzerine yeni planlama ve stratejilerin oluşturulması için çalışılmalıdır.⁵⁹

2.3 İŞVEREN MARKALAŞMASININ ÖNEMİ

İşveren markalaşması, bir şirketin işveren markasını tanımlama sürecidir. Şirketin potansiyel adaylar, çalışanlar ve kilit paydaşlar arasında bir işveren olarak itibarını yönetme ve etkileme stratejilerinin bütünüdür. Tercih edilen bir işveren olarak konumlandırılmak, yetenekleri çekmek, elde tutmak ve çalışanların bağlılığını sağlamak amacı ile oluşturulan çeşitli işveren markası stratejilerini içermektedir. İşveren markalaşması, çeşitli kanalları ve aday temas noktalarını kullanarak tüm aday yolculuğu boyunca bir kuruluşun çalışan değer teklifini önceden tanımlanmış aday kişilere tanımlama ve tanıtma sürecidir. Sürecin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi için yapılan her çalışmayı kapsamaktadır. Yapılan çalışmalar, mevcut şirketin markasını, hedeflerini ve değerlerini yansıtmalı marka ile özdeşleşmelidir.⁶⁰

⁵⁸ Bkz. Nikola Sekulic, *5 essential elements of employer branding* .15 Aralık 2021. E.: 7 Ocak 2023 <recruitee.com/articles/elements-employer-branding>.

⁵⁹ Ryan Judd, *Four Key Components of Employer Branding*. 13 Şubat 2019. E.: 10 Ocak 2023 <<https://it-iq.com/tech-news/four-key-components-employer-branding/>>.

⁶⁰ Kristina Martic, *Employer Branding: Definition, Importance, Challenges, and Best Practices*. Haziran 2022. E.: 18 Aralık 2022 <<https://haiilo.com/blog/employer-branding/>>.

İşveren markalaşması, şirketlerin hedeflerine ulaşması ve başarı sağlaması için ihtiyaçları olan nitelikli yeteneklerin çekilmesine yardımcı olmaktadır. Şirketlerin iş gücü piyasasında rekabet avantajı sağlayarak büyüebilmesi, bu avantajın sürdürülebilirliği ve karlılığı, küresel ekonomide rekabet koşullarına uyum gösterebilecek, fırsatları değerlendirebilecek yetenekli çalışanların istihdamı ile mümkün olmaktadır.⁶¹

3500 insan kaynakları ve hat yöneticisi arasında yürütülen küresel bir anketin sonucu, başarılı bir işe alım; -bir başka anlatımla nitelikli yeteneklerin şirkete kazandırılmasıyla- ile şirket karlılığı ve büyüme arasında bir korelasyon olduğunu göstermektedir. 50'den fazla ülkede danışmanlık hizmeti veren BCG (Boston Consulting Group), bu konuda bir araştırma yapmış ve işveren markalaşma sürecinde başarılı olan, dolayısıyla nitelikli yetenekleri bünyesine katabilen şirketlerin, gelir artışlarının 3,5 katına, karlılıklarının da 2 katına çıktığını tespit etmiştir.⁶² Ancak, tüm Dünyada her geçen gün artan işsizlik oranlarına rağmen, iş piyasasındaki rekabet koşullarının ağırlaşması, değişen demografik yapılar ve nüfusun yaşlanması gibi etkenlerin neden olduğu bir yetenek kıtlığı yaşanmaktadır. Bu kıtlık iş gücü piyasasında yeni bir rekabeti beraberinde getirmiş, şirketler en nitelikli çalışanlara sahip olabilmek için farklı bir yarışa girmişlerdir. “Yetenek Savaşı” olarak nitelendirilen bu kavram ilk defa 1997'de McKinsey&Company'den Steven Hankin tarafından literatüre kazandırılmıştır. 1998 yılında, McKinsey&Company danışmanları Ed Michaels, Helen Handfield-Jones ve Beth Axelrod “The War for Talent” adlı kitabı çıkartmışlar ve bu kavramı derinlemesine incelemişlerdir.

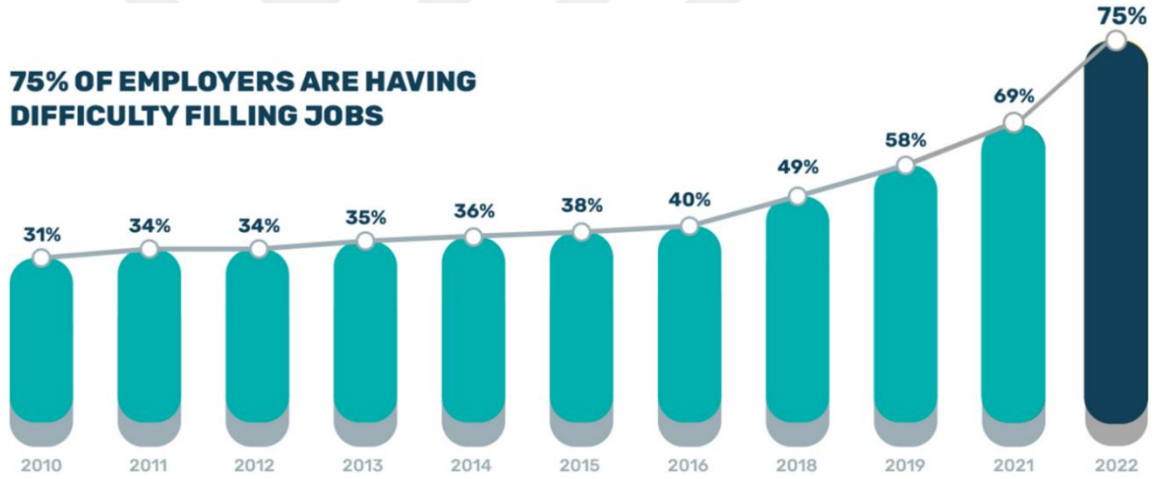
Bir kuruluşun üst düzeylerinde, uyum sağlama, yüksek düzeyde belirsizliğe sahip durumlarda hızlı karar verme ve zorlayıcı değişimlere yön verme kritik konulardır. Üstün yeteneklere olan ihtiyacın arttığı bir zamanda, şirketlerin iyi yetenekleri çekmekte ve elde tutmakta zorlandıkları görülmektedir. Yöneticiler ve uzmanlar, yalnızca şirketleri

⁶¹ Kristin Backhaus ve Tikoo Surinder, "Conceptualizing and researching employer branding", *Career Development International* 9 (5) (2004) ss: 501-517.

⁶² Rainer Strack, Jean-Michel Caye, Carsten von der Linden, Horacio Quirós ve Pieter Haen, *Realizing the Value of People Management From Capability to Profitability*. 2 Ağustos 2012. E.: 10 Aralık 2022 <<https://www.bcg.com/publications/2012/people-management-human-resources-leadership-from-capability-to-profitability>>.

yönetmek için değil, bölümleri yönetmek için bile, ihtiyaç duyulan nitelikli çalışan sayısında ciddi ve gitgide kötüleşen bir kıtlığa dikkat çekmektedirler.

Bu bağlamda, Elizabeth G. Chambers, Mark Foulon, Helen Handfield-Jones, Steven M. Hankin ve Edward G. Michaels'ın "Daha iyi bir yetenek için savaşılmaya değer" söylemi günümüzde güncelliğini korumaktadır.⁶³ Küresel yetenek pazarının durumu hakkında çalışan ve bu konuda raporlar hazırlayan insan kaynakları danışmanlık şirketi Manpower, ihtiyaç duyulan yetenekleri çekmekte zorluk yaşadıklarını bildiren şirketlerin oranının dikkat çekecek ölçüde arttığını belirtmektedir. Ayrıca bu zorluğun her yıl artarak devam ettiğinin altı önemle çizilmektedir. En son yapılan ankete göre, söz konusu bu oran %75'tir.



Şekil 4 Artan Yetenek Kıtlığı 64

Universum Employer Branding Now- 2022 anket sonuçlarına göre, önde gelen şirketlerin %81'i önümüzdeki 12 ay içinde şirketlerin yetenekleri çekmek konusunda daha da çok zorlanacaklarını belirtmişlerdir.

Bu veriler doğrultusunda, işveren markalaşması konusunun şirketler için öncelik verdiği konularından birisi olarak kabul edildiği tespit edilmiştir. Önde gelen şirketlerin %86'sı,

⁶³ Elizabeth G Chambers, Mark Foulon, Helen Handfield-Jones, Steven M. Hankin ve Edward G. Michaels, "The war for talent", *The McKinsey Quarterly* 3 (1998) ss: 44-57.

⁶⁴ Manpowergroup, *Employment Outlook Survey*. 2022. E.: 2 Aralık 2022
<https://go.manpowergroup.com/hubfs/MEOS/2022_Q4/Global_EN_MEOS_Report_4Q22.pdf>.

bu konuda görüş birliği içerisindeyler.⁶⁵ Bir diğr araştırma ve danışmanlık şirketi olan Gartner, Inc.'a göre, gelişmekte olan teknolojilerin başarılı bir şekilde uygulanması için gerekli sayıda yeteneğin şirkete kazandırılması gitgide artan bir zorunluluk haline gelmiştir. Baumgart'a göre, işgücü piyasasındaki güç dengesi sorunsuz çalışanlara doğru kaymaktadır. Birkaç yıl önce çoğu sektörde şirketlere başvurmak zorunda olanlar çalışanlar iken, bugün giderek daha sık olarak nitelikli profesyonellere ve yöneticilere başvurmak zorunda kalanlar şirketlerdir.⁶⁶

“Literatürde yaygın olarak kullanılan '*yetenekler için savaş*' terimi, şirketlerin yeni yetenekleri işe alma çabalarında karşılaştığı rekabetçi durumu çok net bir şekilde tanımlamaktadır. Demografik geçiş, iş dünyasındaki değişikliklerin bir başka güçlü itici gücüdür. Nüfusta değişen yaş yapısı, nitelikli işgücü sıkıntısına yol açmaktadır ve bu durum gitgide daha belirgin hale gelmektedir.”⁶⁷

“Dönüşen işgücü piyasasının diğr bir itici gücü, iş kayıplarına ve aynı zamanda farklı iş profillerinin ortaya çıkmasına neden olan dijitalleşmedir. Yeni yaratılan işler yeni teknolojileri ele alma konusunda daha yüksek düzeyde bir nitelik ve kapsamlı beceriler gerektirmektedir.”⁶⁸

“‘Yetenekler için savaş’ yoğunlaşacak, ancak bununla sınırlı kalmayacaktır. Yalnızca doğru potansiyelleri bulmak giderek zorlaşmakla kalmamakta, nitelikli personelin, şirketlere duygusal bir bağlılık göstermemesi de eşit derecede zorlayıcı hale gelmektedir. Tüm bu zorluklar neticesinde, daha yüksek personel devri, daha fazla devamsızlık ve daha düşük verimlilik ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, uygun çalışanları çekmek ve elde tutmak, hızla gittikçe daha fazla şirket için hayati bir iş sorunu haline gelmektedir.”⁶⁹

⁶⁵ Universum global, *The Employer Value Proposition*. 2022. E.: 30 Kasım 2022
<universumglobal.com/solutions/academy/>.

⁶⁶ Astrid Nelke, "Impact of the COVID-19 Pandemic on Corporate Employer Branding", *Technium Social Sciences Journal* 16 (2021) ss: 388-393.

⁶⁷ C. Baumgartl, “Employer Brand Experience”, *Theoretische Grundlagen und empirische Erkenntnis zum Erleben der Arbeitgebermarke von Mitarbeitern*, (2019).

⁶⁸ Lucas Edler vonWeidenbach, *Employer Branding: Stärkung und Entwicklung einer Arbeitgebermarke*. (München: Hochschule Mittweida University of Applied Science, 2019).

⁶⁹ A. Nelke, M. Fischer, *30 Minuten Employer Branding*, (Hamburg: GABAL Verlag GmbH, 2018).

“LinkedIn” tarafından yapılan araştırma, iş arayanların %75'inden fazlasının başvurmadan önce bir firmanın itibarı ve işveren markası hakkında araştırma yaptığını ortaya koymaktadır. İtibarı iyi olmayan şirketlerin yalnızca adayları çekmek için mücadele etmedikleri aynı zamanda çalışanları elde tutmak için de zorluk yaşadıkları tespit edilmiştir.⁷⁰ Değişen ve gelişen öncelikler ve ihtiyaçlar doğrultusunda ortaya çıkan nitelikli çalışan krizinin önüne geçebilmek için şirketler, işveren markalarına her zamankinden daha fazla yatırım yapmak durumunda kalmaktadırlar.

Başarılı bir işveren markası stratejisine sahip olmanın gücünü ve işveren markası faaliyetlerine yapılan yatırımın getirisini gösteren çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmaların ortaya koyduğu sonuçlar ve etkileri şöyledir:

1. Daha Fazla Yetenek Çekimine Etkisi:

Konusunda yetkin birçok firmanın yaptığı anket ve araştırmalar, güçlü işveren markalarına sahip şirketlere olan ilginin daha çok olduğunu kanıtlamaktadır. Örnek olarak;

- Workable: 10 adaydan 9'u, aktif olarak sürdürülen bir işveren markasına ait bir işe başvurmaktadır.
- TalentNow: İş arayanların %84'ü, bir iş için nereye başvuracağına karar verirken bir şirketin işveren olarak itibarının etkileyici olduğunu söylemektedir.
- LinkedIn: Yetenekleri işe alımını gerçekleştiren yöneticilerin %80'i, işveren markalaşmasının, nitelikli yetenekleri işe kazandırmasındaki etkisini belirtmektedir. LinkedIn ayrıca, güçlü işveren markasına sahip şirketlerin nitelikli çalışan başvurularının diğer şirketlere göre %50 daha fazla olduğunu tespit etmiştir.

2. “Çalışan Devir Hızı” (Turn over)’nın Düşmesi:

Çeşitli işveren markası stratejilerine yatırım yapan şirketler, kuruluşlarının temel şirket değerlerine, misyonuna ve vizyonuna uyan yeteneklerin dikkatlerini çekme konusunda

⁷⁰ TalentLyft, *What is Employer Branding?* 2022. E.: 10 Aralık 2022
<<https://www.talentlyft.com/en/resources/what-is-employer-branding>>.

daha başarılı olmaktadır. Dolayısıyla bu şirketlerde çalışan devir hızı %28 oranında azaltılabilmektedir.⁷¹

3. Masraflara Etkisi:

Çalışan devir hızının düşmesi, alım maliyetlerini de düşürmektedir. Olumsuz bir itibar şirketlere işe alım başına en az %10 daha fazla maliyet getirmektedir.

4. Müşteri Sadakatine Etkisi:

İşveren markalaşması sürecinde son zamanlarda önem kazanan bir diğer kavram olan aday deneyimi, müşteri kazanma ve elde tutma üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.

Aday deneyim sürecini olumsuz ya da zayıf geçiren adaylar, başvurdukları şirketin ürün ve hizmetlerini satın almayı bıraktıkları gözlemlenmektedir. Bunun dışında bir şirketin çalışanlarına karşı olan tutumlarının da müşteri davranışlarında olumsuz bir etki yarattığı tespit edilmiştir.

Bu konuda CareerArc'ın yaptığı araştırma sonucuna göre:

Tüketicilerin %64'ü, o şirketin çalışanlarına kötü davranıldığına ilişkin haberleri duyduktan sonra bir markayı satın almayı bırakmaktadır.

5. Şirket Büyüme Hızına Etkisi:

Güçlü itibara sahip işverenlerin birinci sınıf yetenekleri işe alma olasılığını daha yüksektir. Bu durumun doğal bir sonucu olarak, bu şirketler daha hızlı büyüme elde etmektedirler. LinkedIn 'in yaptığı bir araştırma, güçlü bir “Yetenek Marka Endeksi (TBI)”ne sahip şirketlerin, daha zayıf bir yetenek markasına sahip benzerlerine göre %20 daha hızlı büyüdüğünü ortaya koymaktadır.

Yeni bir Big Data hizmeti olan “Yetenek Marka Endeksi” (Talent Brand Index), şirketin pazardaki gerçek istihdam markasının tescilli, veriye dayalı bir ölçüsüdür. Bu endex ile konuma, iş rolüne göre görüntülenebilme ve rakiplerin verileri ile karşılaştırılabilme

⁷¹ Kristina Martic, *Employee Retention: 14 Hacks to Stop Employees From Leaving*, 6 Ağustos 2019. E.: 3 Aralık 2022 <<https://blog.smarp.com/employee-retention-14-hacks-to-stop-employees-from-leaving>>.

imkanları sağlanmaktadır. LinkedIn bu çalışmayı, 175 milyon profesyonelden oluşan pazarı üzerinden gerçekleştirmektedir.⁷²

6. Yetenek Çeşitliliği ve Kapsayıcı Kurum Kültürü, Çalışan Bağlılığına Etkileri:

Net bir işveren markası stratejisine sahip olan şirket ya da kuruluşlar, çeşitli yetenekleri kuruluşlarına çekmek ve kapsayıcı kurum kültürü geliştirmek konularında çok daha başarılı olmaktadır. Bir kuruluştaki her çalışan, beraberinde farklı bakış açıları, düşünceler, inançlar ve fikirler getirmekte; bu da işverenlerin çeşitli iş zorlukları ve fırsatlar hakkında farklı görüşlere sahip olmasına yardımcı olmaktadır.

Günümüzde işverenlerin bu farklılıkların faydalarını anlaması, daha iyi bir çalışan deneyimi ve şirket kültürü oluşturmak için her bireye saygı duymayı ve değer vermeyi öğrenmesi kaçınılmaz bir beklenti haline gelmiştir.

Kapsayıcı kurum kültürü, çalışanın kökenlerinin, geçmişlerinin sorgulanmaması, eşit davranılması ve bunun hissettirilmemesi için örgütsel çabaları ifade etmektedir. İnsanların bir birey ya da grup olarak kim olduklarına saygı duyulduğunu ve değer verildiğini hissetmelerini sağlamaktadır. Bu hassas konularda rahat hisseden çalışanlar genellikle işlerine ve şirketlerine daha çok bağlanmakta, daha yüksek motivasyonla çalışmaktadırlar.⁷³

Özetle, başarılı bir işveren markalaşması, işgücü piyasasında şirketin itibarını güçlendirmekte ve rekabet avantajı sağlamaktadır. Uzun dönemli etkiye sahiptir. Aynı zamanda çalışanların şirketlerine bağlılık düzeyinde artış, performans, motivasyon artışı, potansiyel adayların başvuru sayısında ve potansiyel aday niteliğinde artış, şirket içi kar odaklılığı, yönetici memnuniyetinde artış, örgüt kültürünün yaratılması, işe alım maliyetlerinde düşüş vb., gibi birçok konuda yarar sağlamakta ve her geçen gün önemi artmaktadır.⁷⁴

⁷² Josh Bersin, *Understanding the LinkedIn Talent Brand Index*, 2012. E.: 8 Aralık 2022
<<https://www.forbes.com/sites/joshbersin/2012/10/11/talent-brand-index-makes-the-linkedin-recruiting-platform-indispensable/?sh=45685508181d>>.

⁷³ Haiilo, *Diversity and Inclusion Best Practices to Focus on in 2020*, E.: 22 Kasım 2022
<<https://haiilo.com/blog/diversity-and-inclusion-best-practices-focus-on-in-2020/>>.

⁷⁴ Türker Baş, A.g.y, ss: 43-47.

2.4 İŞVEREN MARKASI YÖNETİM ANLAYIŞI

Yıllar içinde gelişim gösteren işveren markası, Kristin Backhaus ve Surinder Tikoo tarafından “tanımlanabilir ve benzersiz bir işveren oluşturma süreci” olarak tanımlamıştır. İşveren markasının oluşturulmasından sonra etkili olabilmesi için iyi yönetilmesi ve üst düzey yöneticilerin bu sürece destek vermesi gerekmektedir. İşveren markası yönetim süreci, içinde birçok kurumsal disiplini bütünleştiren stratejik bir süreçtir.

Şirketin çalışanları aracılığı ile değer sunması ile ilgilidir. Çoğu işverenin, şirket değer önerilerinin ne olduğunu ve kimi hedeflemek istediklerini bilmeleri bu noktada belirleyicidir. Ancak, özü anlamak kadar uygulamak da önemlidir.⁷⁵

Şirketlerin sürdürülebilirliği ve büyümesi konularına odaklanan Amerikalı araştırmacı-yazar ve danışman Jim Collins, 1400’den fazla "iyi" şirket üzerinde çalışmalar yapmış, bu şirketlerden 11’inin gerçekten "harika" şirket olarak fark yarattığını tespit etmiştir. Jim Collins’in tespitlerine göre, işveren markası yönetim süreci, tüm bu “harika” şirketler tarafından, yolculuğa çıkan bir otobüs olarak görülmüştür. Bu bağlamda kiminle, nereye, nasıl gidileceğinin planı yapılarak yola çıkılma anlayışı söz konusudur. Çünkü bu süreci doğru olarak kavrayabilen işverenler, şirketleri için doğru yetenekleri bulup “harika şirket” olma yolculuğuna bu yetenekler ile çıkmanın, en kritik ve yetenekleri çekici konu olduğunu anlamışlardır. Bu yolculukta “nereye” gidileceğinin belirlemesi önemlidir ancak bundan önce, yola kiminle çıkılacağına karar vermek çok daha önemlidir.

Jim Collins, “Good to Great” (İyiden Mükemmele) adlı kitabında, hızla büyüyen şirket liderlerinin ‘nereye’ sorusundan önce, ‘kim’ sorusuna yanıt verdiklerini belirtmektedir. Otobüse doğru kişilerin alınıp, doğru koltuklara yerleştirildiğinden emin olunduktan sonra yola çıkılması gerektiğinin altını çizmiştir. Jim Collins ayrıca, doğru insanları otobüse bindirmenin yanı sıra, yanlış insanların da otobüsten indirilmesi gerektiğini, şartlar ne kadar zorlu olursa olsun bu disipline bağlı kalınmasının şart olduğunu da dile getirmektedir. Aksi taktirde, hareket kabiliyeti kısıtlı, gerekeni hızlı ve özenli bir şekilde

⁷⁵ Funda Yorulmaz, *İşveren Markası Pozitif Psikolojik Sermayenin İşveren Markası Oluşumu Üzerindeki Etkisi*. (İstanbul: Beta Yayınları, 2019) ss: 64-65.

yapamayan, çözüm yerine sorun üreten, yeniliklere uyum sağlayamayan, verimsiz kişilerle çıkılan yolculuk, şirketi doğru yerlere götürmeyecektir anlayışına vurgu yapılmaktadır.⁷⁶

Bu doğrultuda, başarılı şirketler doğru yetenekleri bularak yola koyulmaktadırlar. Ancak gün geçtikçe doğru yeteneği bulmak zorlaşmaktadır. Dolayısıyla doğru yeteneklere ulaşmak, onları şirkete çekebilmek kritik bir konudur. Bu kritik konunun yönetimi için doğru bir yol haritası olmalıdır. İşveren markası yönetiminin proje adımlarından önce, proje yönetim ekibinin ve kapsamının belirlenmesi gerekmektedir. Proje yönetim ekibi için, insan kaynakları, iletişim uzmanları, kurumsal halkla ilişkiler ve reklam departmanları ile iş birliği yapılmalıdır. Bazı durumlarda şirketin etkinlik alanı ve yapısına göre farklı departmanlar da bu sürece katılabilir. İşveren markası yönetimi ekibinin içinde, kurumsal iletişim bölümünün dışında ayrıca iletişim uzmanları bulundurması sürecin daha sağlıklı yürütülmesine katkı sağlamaktadır.⁷⁷

Bunların dışında en üst düzey yöneticilerinin kısacası tepe yönetimin bulunması gerekmektedir. Üst yönetiminin desteği, proje yönetiminin başarılı olabilmesi için çok büyük önem taşımaktadır. Proje yönetimi ekibine, işveren marka yönetiminin temel ilke ve faydaları, proje yönetiminin amacı ve adımları, olası olumsuzluklar ve bu olumsuzlukların tahmini sonuçları iyi anlatılmalıdır.

İşveren markası projesinin iki temel ögesi bulunmaktadır. Bu ögeler;

1. Bağlılık ve Performans,
2. Bilinirlik ve Çekiciliktir.

Bu iki ana öge bütüncül bir yaklaşımla ele alınmalı, iki öge arasındaki denge, şirketin ihtiyaçlarına uygun olarak kurulmalıdır. Zaman içerisinde piyasa şartları ve stratejisine

⁷⁶ Sonia Thompson, *How to Build a Culture of Entrepreneurship in Your Business*. 2022. E.: 13 Ekim 2022 <<https://www.inc.com/sonia-thompson/a-culture-of-entrepreneurship-why-you-must-build-it-in-your-business.html>>.

⁷⁷ Jim Collins, *Jim's Seven Questions: Learning from Young Leaders*, 2022. E.: 13 Ekim 2022 <https://www.jimcollins.com/media_topics/media.html#*ThenWhat >.

bağlı olarak gelişen değişiklikler, dengenin de değişmesini gerektirebilir. Bu durumda, değişime göre gerekli stratejiler geliştirilmelidir.

1. Bağlılık ve Performans

İşveren markası projesi, yalnızca işe alım süreci ve pazarlaması ile ilgili değildir. Mevcut nitelikli çalışanların bağlılığını sağlamak büyük önem taşımaktadır. Bir şirketin başarılı bir işveren markası olarak nitelendirilmesi, o şirketin elinde tutabildiği çalışanların nitelikleri ile doğru orantılıdır.

Çalışan bağlılığı olumlu iş deneyimi ile gelişir ve performansı artırır. Şirket vizyonu, çalışanlara sunulan fırsatlar, takdir ve teşvikler, yan haklar, şirket içi açık ve şeffaf iletişim, esneklik ve çalışan uyumu, vb., çalışanlara olumlu iş deneyimi yansıtan öğelerdir.

Mevcut çalışan koşullarının incelenip, değiştirilmesi gereken durumların düzenlenmesi yapılmadan yeni çalışanları işe almak, şirkete yeni başlayan yeteneklerin kısa sürede ayrılmalarına sebebiyet verebilmektedir. Bu da istenmedik bir durum olan işe başlayan ve ayrılan çalışanların devir oranı yüksekliğine yani “turn-over” artışına sebep olmaktadır. Çalışan sirkülasyon oranının yüksek olması, şirketin piyasadaki işveren itibarını zedelemekte, şirketin masraf yükünü arttırmakta ve yeni gelen yeteneklerin tutundurulmasını zorlaştırmaktadır. Tüm bunlar, verimlilik açısından da olumsuz sonuçlar doğurmaktadır.

2. Bilinirlik ve Çekicilik

Günümüzdeki iş gücü piyasasında yetenekli adayların dikkatini çekmek gitgide zorlaşmaya başlamıştır. Rakip şirketlerin arasından sıyrılarak adayların dikkatini çekmek ve ilgi uyandırmak için, adayların ihtiyaçlarına odaklı hazırlanmış şirket politikalarını ön planda tutmak, gerçekçi olmak, yeterli bilgi vermek gerekmektedir. Şirketlerin kendi bünyelerine çekmek istedikleri potansiyel yetenekler, kendileri ile duygusal bağ kurabilen bir kişilik yansıtan şirketlerde çalışmayı arzulamaktadırlar. Burada önemli olan çalışmak için arzu edilen bir şirket olabilmektir çünkü bu durum, etkin bir çekicilik ölçütüdür.

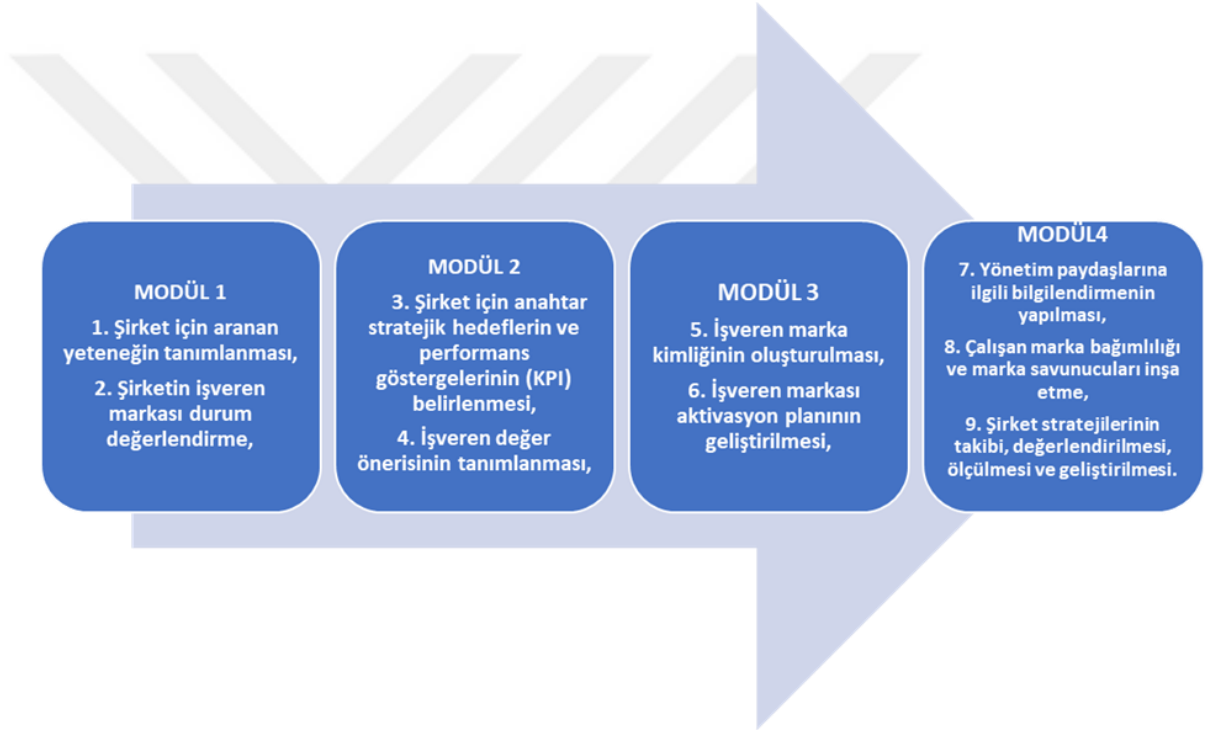
Tüm bunların yanı sıra, başvurma aşamasına gelen adaylara, olumlu başvuru ve adaylık süreci deneyimini yaşatmak gerekmektedir. Adayların kolay başvuru yapabilmeleri için

gerekli uygulamaları sağlayan ve ulaşılabilir olan şirketler bu konuda öne geçmektedirler.⁷⁸

2.4.1 İŞVEREN MARKASI YÖNETİM MODELİ

Birçok uzman tarafından açıklanmış işveren markası yönetim modeli bulunmaktadır.

Richard Mosley, işveren markası yönetim modelini dört modülden oluşan, dokuz adımda açıklamıştır. Bu modüller ve adımlar aşağıda yer alan şekilde açıkça görülmektedir;



Şekil 5 Richard Mosley İşveren Markası Yönetim Modeli⁷⁹

⁷⁸ Employer Brand Academy, 13 october 2022, <online.employerbrandacademy.com/member/#/products/enrolled-products>.

⁷⁹ Ebacademy, 2022. E.: 10 October 2022. <ebacademy.learnifier.com/a1/learner/project/246737/view/1?part=OUbfeSw3Iz7GPQyVCXkZ>.

Yukarıda yer alan şeklin oluşturucu modüllerini biraz daha açıklamak yerinde olacaktır.

MODÜL 1

(Yolculuğa Hazırlık)

1. şirket için aranan yeteneğin tanımlanması:

Etkili bir işveren markası stratejisi geliştirmenin ilk adımı, şirketin hedeflerine ulaşmak için ihtiyacı olan yeteneğin tanımının yapılması, ihtiyacın ne yönde olduğunu anlaşılması ve şirketin çekmek istediği yeteneklerin ihtiyaçlarının, taleplerinin iyi anlaşılması gerekmektedir.

2. şirketin işveren markası durum değerlendirmesi:

İhtiyaç duyulan yeteneğin tespiti ve tanımlaması yapıldıktan sonra mevcut işveren marka itibarının ve şirket deneyiminin güçlü, zayıf yönlerini değerlendirmek önemlidir. Bir şirketin işveren markası, işverenin itibarıdır. İşveren markasının yaratılması ya da yapılandırılması için herhangi bir girişimde bulunulmadan önce, şirketin durumunun, pazardaki konumunun iyice saptanması, işveren markası deneyiminin güçlendirilmesine katkıda bulunacak analizlerin yapılması gerekmektedir. Bu bağlamda, mevcut şirket çalışma ortamının mükemmel, vasat ya da kötü olarak mı derecelendirildiği, üzerinde çalışılarak güçlendirilmesi gereken eksikliklerin ya da mevcut güçlü yönlerin tespiti sürecin sağlıklı yürütülebilmesi açısından faydalı olmaktadır.

MODÜL 2

(Strateji Oluştur)

3. şirket için anahtar stratejik hedeflerin ve performans göstergelerinin (KPI) belirlenmesi:

İşveren markasının mevcut durumu değerlendirdikten sonra temel zorlukların belirlenmesi gerekmektedir. Stratejik hedeflerin önceliklendirilerek ilgili performans ölçütleri oluşturulması ve destek yatırımlarının da göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

Etkili işveren markası, insan kaynakları, halkla ilişkiler ve iletişim, pazarlama, işe alım ve liderlik ekipleri arasında yakın iş birliğini gerektirir. Bu nedenle, belirtilen her birimin aynı stratejik hedeflere bağlı ve net olması şarttır. Ayrıca, KPI'lar (key performance

indicators) yani anahtar performans göstergeleri oluşturmak da önemlidir. KPI'lar, kısaca miktarlar ve zaman çizelgeleri olarak ifade edilen spesifik, somut hedeflerdir.

Ölçülebilir hedefler, yöneticilerin ve çalışanların ilerlemelerinin değerlendirilmesini sağladıkları için, kritik değer taşımaktadırlar. Bu netliği ve uyumu sağlamak, sadece mevcut organizasyonel, İK, marka ve pazarlama stratejilerinin iyi anlaşılması olmamaktadır. Aynı zamanda etkili paydaş yönetimi ve iletişim becerileri de gerekmektedir. Bunun nedeni, işveren markası hedeflerine ulaşmak için gerekli eylem planına destek ve yatırım ihtiyacının olabilme olasılığıdır. Bu yüzden paydaşlar ile tam bir uyum sağlanmalıdır.

4. İşveren değer önerisinin (EVP) tanımlanması:

İşveren markasının stratejik yönü ve konumlandırması için çok önemli olan işveren değer önerisi (EVP), bir işveren olarak nasıl algılanmak istenildiğini tanımlamaktadır. Bir EVP, şirkete ve şirkete çekilmek istenilen yeteneğe özel olmalı aynı zamanda genel şirket stratejisi, şirket vizyonu ve çalışma felsefesi ile bağdaşmalı, şirketin değer ve ilkelerini yansıtmalıdır.

Etkili bir işveren değer önerisi doğru, güvenilir, çekilmek istenen yeteneklerin talepleri ile örtüşen, farklı, ilham verici olmalıdır. EVP'yi tanımlamak ya da güncellemek, istenilen anahtar istihdam özelliklerinin açıklanmasında bir etken oluşturmaktadır.⁸⁰

MODÜL 3

(Hikayeni Yaz)

5. İşveren marka kimliğinin oluşturulması:

Belirtilen önermelerin temel bileşenleri tanımlandıktan sonra ele alınması gereken en öncelikli konudur. İşveren markası; bir şirketin rakip şirketlerden farklı ve çekici kılan nitelikleri ile yarattığı algı bütünü ve markalaşma çabasıdır. İnsanın görsel bir varlık olması nedeniyle görsel kimlik oluşturma çalışmaları ayrı bir önem taşır. Söylenilenden

⁸⁰ Universum, *Why an Employer Value Proposition is important*, 2022. E.: 10 Ekim 2022
<<https://universumglobal.com/ch/blog/the-employer-value-proposition/>>.

daha çok hissettirilen önem taşımaktadır. Bu vesileyle yaratılan algının başarısı, çekici işveren olma konusunda fark yaratmaktadır.

6. İşveren markası aktivasyon planının geliştirilmesi:

Bu adım, temel hedef kitle için oluşturulacak her bir iletişim planının birleştirilerek bir eylem planına dönüştürülmesini kapsamaktadır. İşe alım ve sonrasındaki tüm süreçlerde adaylara ve çalışanlara vaat edilen deneyimin yapılandırıldığı ve uygulandığı aşamadır. Vaatlerin ve sözü verilen deneyimin inandırıcı olması gereklidir. Bu yüzden vaatler, tüm aday ve çalışan temas noktalarında verilen deneyim sözünü yaşatılacak şekilde kurgulanmalıdır.

MODÜL 4

(Etkinleştir, Hizala, Uyarla)

7. Yönetim paydaşlarına ilgili bilgilendirmenin yapılması:

Aktivasyon planının etkin bir şekilde uygulandığından emin olmak için gerekli olan aşamadır. Uygulamada en çok ve ilk karşılaşılan sorun insanları değişime ikna etmektir. Buradaki önemli nokta, tepe yönetimin sürece dahil olması, paydaşların iyi bir şekilde bilgilendirilip, plana uyumlu hale dönüştürülmesidir. Çalışanlara projenin neden yapıldığı, sonuçlarının neler olacağı iyi anlatılmalıdır. Bu bilgilendirme için şirket lansmanı yapılabilir. Samimi, her departman için düzenlenecek toplantılar faydalı olmaktadır.

8. Çalışan marka bağlılığı ve marka savunucuları inşa etme:

Bir şirketin elinde tutabildiği çalışanların nitelikleri ne kadar iyi ise şirketin, marka işveren olma başarısı da o kadar iyidir. Çalışan bağlılığını sağlayabilmekle beraber, çalışanların şirketle ilgili deneyimlerini içerde ve dışarıda olumlu bir şekilde yansıtabilecek marka savunucuları inşa edebilmek de oldukça büyük önem taşır. Çünkü, adayların ve piyasadaki diğer şirketlerin ve üçüncü şahısların şirketler hakkında bilgi topladıkları en etkin kaynak, hâlâ şirkette ya da şirketle çalışan/çalışmış tanındıklarıdır. Marka elçileri, şirketin en iyi yönlerini dışarıda en çok anlatan ve projeyi destekleyen bu sayede karasız ve olumsuz yaklaşımda bulunanları şirketin lehine döndürebilecek en önemli etmenlerdendir.

9. Şirket stratejilerinin takibi, değerlendirilmesi, ölçülmesi ve geliştirilmesi:

İşverenin marka yönetimi yol haritasındaki son adım, her faaliyetin izlenmesini, ölçülmesini ve değerlendirilmesini sağlamaktır. Çevresel değişiklikler kontrol edilmeli, işveren markasının sürekli optimizasyonu yapılmalıdır.

Peter Drucker'ın “*Bir şeyi ölçemezseniz onu yönetemezsiniz.*” sözü ölçüm yapmanın önemini özetlemektedir. Ölçmek, performans değerlendirmesi yaparken hem yöneticilere hem de çalışanlara netlik sağlar. Şirketin iyileştirmesi ve geliştirmesi gereken yönlerini ortaya çıkartır, iyi sonuçlar alınan uygulamaların tespitini de sağlar. İyi sonuçlar alınan uygulamalara devam edilmeli ve sürekliliği sağlanmalıdır. Şirket içindeki tüm işlevlerin çalışmaları, süreçleri, dışarıdaki algısı, şirket itibarı, kısacası şirket ile ilgili her şey ölçülebilir. Ancak burada ölçülen verilerin gerçekten işe yarayan, doğru bilgiler olmasına dikkat edilmelidir. İşe yaramayacak bilgiyi toplamanın hiçbir faydası olmadığı gibi zaman ve emek kaybına da yol açacaktır. Toparlanan tüm verilerin değerlendirilmesi, tespitlere göre stratejik ve ekonomik faydaların da gözetilerek değişen piyasa şartları ve şirket stratejisine göre yeniden yapılandırılması ve bu sürecin devamlılığı sağlanmalıdır.⁸¹ Richard Mosley'in, dört modül ve dokuz adımdan oluşan bu modeli gibi, Jim Collins vb., birçok işveren markası uzmanı da işveren markası yönetimini stratejik bir yolculuk olarak görmüş ve işveren markası yönetim modelini bu doğrultuda açıklamışlardır.

Örneğin; Türkiye'yi “işveren markası” kavramı ile tanıştıran isimlerden birisi olan Ali Ayaz, işveren marka yönetimini proje olarak görmekte ve proje adımlarını, 1.Amaç, 2.Keşfetme, 3.Geliştirme, 4.Uygulama, 5.Ölçümleme ve 6. Devamlılık şeklinde açıklamaktadır.⁸²

2.4.2 İŞVEREN MARKASI YÖNETİMİ VE İLETİŞİM

Marka ve İletişim

Marka, bir şirketin ürettiği ürün ya da hizmetin diğer ürünlerden, rakiplerinden somut ya da soyut özellikleri öne çıkartılarak, farklılaştırılmasını sağlamak amacı ile kurgulanır.

⁸¹ Ebacademy, 2022. E.: 10 October 2022.

<ebacademy.learnifier.com/a1/learner/project/246737/view/1?part=OUbfeSw3Iz7GPQyVCXkZ>.

⁸² Ali Ayaz, *Gizli Formülleri ile Gerçek İşveren Markası*. (e-book: Realta Danışmanlık ve Araştırma Hizmetleri A.Ş. , 2017).

Howard Schultz'un, "*Müşteriler sizin bir şeyi temsil ettiğinizi fark etmelidir*" sözleri ile vurguladığı gibi, bir ürün kategorisindeki markaların aralarındaki farklılıklarının doğru algılanması, ürün ve hizmetler hakkında bilgi edinilmesi, tüketicilerin karar verme sürecini firma yararına netleştirebilmektedir.

Marka, ürüne değer katar, şirketin tüketiciye satın alacağı ürün ile ilgili birçok bilgiyi verir, tüketici ile bağlantı kurar. Markanın bilinirliği ve farkındalığına katkıda bulunur. Tüketici, marka ile kurduğu her bağlantı sonucunda, markanın algısına yansıtacağı tecrübeler edinmekte, bu tecrübeler de markanın imajını ve itibarını etkilemektedir.⁸³

Marka, tüketici zihninde oluşan olumlu duyguları sağlayan etmendir. Ürün ne kadar iyi olursa olsun, yeterince dikkat çekmediği ya da fark edilmediği için tüketicinin tercihi olmayabilmektedir. Bu yüzden, şirketlerin markaları ile ilgili vaatlerini, mesajlarını, doğru kanallarla, doğru zamanda, doğru hedef kitleye iletebilmeleri gerekmektedir. Bu da ancak, "iletişimi ve iletişim kanallarını" etkin bir şekilde kullanmak ile mümkün olmaktadır.

İletişim, Türk Dil Kurumu (TDK) tarafından "bilginin, duyguların ya da düşüncelerin farklı yollar kullanılarak diğer kişilere bildirilmesi" olarak tanımlanmaktadır. Ünsal Oskay'ın daha detaylı iletişim tanımı şöyledir: "*Birbirlerine ortamlarındaki nesneler, olaylar, olgularla ilgili değişimleri haber veren, bunlara ilişkin bilgilerini birbirine aktaran; aynı olgular, nesneler, sorunlar karşısında benzer yaşam deneyimlerinden kaynaklanan, benzer duygular taşıyıp bunları birbirine ifade eden insanların oluşturduğu topluluk ya da toplum yaşamı içinde gerçekleştirilen tutum, yargı, düşünce ve duygu bildirilişimlerine iletişim diyoruz*".⁸⁴

İletişim, en yalın haliyle üç temel öğeye dayanmaktadır. Bunlar; iletiyi gönderen (kaynak), alıcı (hedef kitle), ve mesajdır (ileti). Bu temel öğeler göz önüne alındığında, marka "kaynak", tüketici, paydaş ve rakip ise hedeftir. Markanın tüketiciye vermek istediği mesajın yani iletinin hedefe aktarılırken doğru iletişim kanallarının kullanılması, mesajın kolay anlaşılabilir ve net olması gerekmektedir. Hedef kitleye iletilen mesajın, doğru ve

⁸³ Bkz. Kevin Lane Keller ve Vanitha Swaminathan. *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. (New York: Pearson, 2013) ss: 36-38.

⁸⁴ Ünsal Oskay, *İletişimin ABC'si*. (İstanbul: İnkılap Kitapevi, 2019) s. 23.

net bir şekilde aktarılması da etkili iletişimdir. Güçlü bir marka yaratmak için, markanın oluşum sürecinden, pazarlama, satış ve satış sonrasına kadar birçok iletişim stratejisi uygulanmaktadır.

İletişim tekniklerini iyi bilen ve bu teknikleri, hedef kitlesine ulaşmak, onların ilgisini çekmek, marka bilinirliğini arttırmak için etkin bir şekilde kullanan şirketler, rakiplerine karşı üstünlük kazanmaktadırlar. Markalaşma sürecinin en önemli etmenlerinden olan marka yaratıcıları, marka oluşumu ve yönetimi süreçlerinde tüketicilerin algıları ve beklentilerini doğru çözümlemeli, iletişim stratejilerini doğru kurgulamalıdır.

“... Bu nedenle marka yaratıcıları;

- İletişim tekniklerini iyi bilmelidir.
- Hedef aldığı müşteri kitlesine nasıl sesleneceğini bilmelidir.
- İletişim tekniklerinin kurallarından yola çıkarak markasının tüketiciyle iletişim kurmasını sağlayabilmelidir. Örneğin; bir tüketici markete girdiğinde yaratılan marka hemen tüketicinin aklına ve duygularına seslenmeli ve tüketici markayı satın almaya önceden ya da o an hemen karar verebilmeli, kısaca marka tüketicinin dilinden anlayıp kendisini ona kabul ettirebilmelidir.
- Temel iletişim tekniklerinden yola çıkarak ancak farklılaştırılmış iletişim yöntemleri ile rakiplerinden farklı bir çizgide durmayı kendisine hedef almalı, bu sayede günlük yaşantı içerisinde binlerce mesaja maruz kalan tüketici, işletmenin markasını diğerlerinden ayırabilecektir.
- Modern iletişim tekniklerini yakından takip etmeli ve müşteriye çağdaş gelişmelerin izlendiği mesajı sürekli verilmelidir”.⁸⁵

Marka İletişimi ve Önemi

Marka iletişiminin temel amacı, uyumlu, başarılı ve etkili bir iletişim yaklaşımı oluşturarak müşterilerin marka ve önemi hakkındaki düşüncelerini etkilemektir. Prof. Dr. Nurhan Babür Tosun, marka ve marka iletişimini şu şekilde açıklamıştır: “*Günümüzde markayı, bir nesne hakkında bilgi vermek ve çağrışım oluşturmak için o nesne ile ilintili*

⁸⁵ Aybeniz Akdeniz Ar, A.g.y., ss: 91-92.

olan pek çok şeyi kapsayan etiket olarak nitelemek mümkündür. Bu etiketi oluşturan ve oluşturan etiket hedef kitleye ileten en önemli öge ise marka iletişimidir”.⁸⁶

Reklam Terimleri Sözlüğü’ nün tanımı ise şöyledir: "*Markanın kimliğini, kişiliğini, imajını oluşturmaya ve aktarmaya yönelik her türlü iletişim: reklam, satış artırma, markanın adı ve görsel kimliği, markaya ilişkin halkla ilişkiler etkinlikleri vb.*" dir. ⁸⁷

Rafetto Herman Strategic Communications'ın CEO'su John Raffetto'nun, marka iletişimine ilişkin düşünceleri marka iletişimi kavramını reklam ve halkla ilişkiler boyutunda detaylandırmış ve şöyle bir açıklama yapmıştır: "*Markalar, planlı ve plansız faktörler tarafından şekillendirilen sürekli gelişen varlıklardır. Bir reklam kampanyası planlıdır, marka mesajları dikkatlice düşünülür ve doğru zamanda doğru kitleye hedeflenir. Bir halkla ilişkiler krizi plansızdır ve yıllarca dikkatle geliştirilmiş marka iletişimini yok edebilir.*"⁸⁸

Tüketicinin bir şirketle çeşitli şekillerde etkileşime girdiği her durumu kapsayan “marka iletişimi”, işletmelerin satış hedeflerine ulaşmalarını sağlayan, markanın itibarını etkileyen bütünsel bir iletişim stratejisidir. Halkla ilişkiler, reklam, pazarlama, temas noktaları iletişimi, kişisel satış, vb., gibi birçok iletişim çalışmalarını bütünleştirmektedir. Markalar, markanın kendisi ve ilgili değerleri, hizmetleri ve teklifleri hakkında bilgi vermek, ikna etmek ve daha fazla öğretmek için her gün iletişim kurmak durumunda kalmaktadırlar. Marka iletişimi örnekleri arasında reklam panoları, radyo reklamları, TV reklamları, haber bültenleri, çevrimiçi bültenler, incelemeler ve çalışanları aracılığıyla şirketle doğrudan iletişim, vb., vardır.⁸⁹

Markanın hedef kitleye doğru mesaj ve doğru iletişim kanalları ile ulaşması, tüketici tarafından doğru bir şekilde algılanması, tüketici zihninde olumlu imaj oluşturmaya demektir. Tüm bu çalışmalar, şirketin daha büyük, daha bütünsel bir marka imajına

⁸⁶ Nurhan Babür Tosun, A.g.y., s. 9.

⁸⁷ Leyla Melek, *Reklam Terimleri Sözlüğü*. (İstanbul: Adam Yayıncılık, 1999) s. 53.

⁸⁸ Branfolder, *The #1 Digital Asset Management Platform for Enterprise Usability*. 2022. E.: 1 Ekim 2022 <<https://brandfolder.com/>>.

⁸⁹ Chelsea D'Angelo, *Top 5 Components For Creating A Unique Brand Name*. 2022. E.: 15 Nisan 2022 <<https://brandfolder.com/resources/author/chelsea-dangelo/>>.

odaklanmasını desteklemektedir. Tüketicinin bir markanın ürününü ya da hizmetini satın alabilmesi için önce o ürün ve/veya hizmetin var olduğundan haberdar olması gerekmektedir. Daha sonra marka ile, o markayı gelecekte de kullanmaya teşvik eden olumlu bir ilişki kurması, bu ilişkinin zamanla müşteri sadakatine dönüşmesi, marka iletişiminin başarılı bir şekilde uygulandığını göstermektedir. Marka tercihlerinde kişisel özellikler ön plana çıkmakta, dolayısıyla tüketici tercihini kendisine en yakın bulduğu marka yararına gerçekleştirmektedir. Bu bağlamda, marka iletişim stratejisinin planlanırken, marka kimliği, marka kişiliği, marka imajı, marka değeri, marka sadakati, marka imajı, vb., kavramlarının da üzerinde durulması gerekmektedir.⁹⁰

Marka iletişiminin, marka kimliği ile uyumlu olması, markanın pazardaki başarısına etki etmektedir. Marka iletişiminde görsel algılamının etkin bir yeri vardır. Benzer ürünler arasından tüketicinin belirli bir markayı satın almasında, o ürünün, tüketicinin dikkatini çektikten sonra, tüketici tarafından tercih edilmesini etkileyen faktörler bulunmaktadır. Bunlar; ürünün markası, ambalajı, logosu, rengi, görsel tasarımı, ürünün tüketici ile buluşturulduğu mekân, ürünle ilgili reklam ve promosyon araçları, vb.dir.

Sosyal medya, reklamlar, halkla ilişkiler çalışmaları, çeşitli etkinlikler, kampanyalar ile sayısız kanal yardımlarıyla markanın hedef kitlesine hitap edebilmesini sağlayacak birçok iletişim aracı mevcuttur. Fakat marka iç ve dış çevreyle etkileşim içinde değilse başarılı olması söz konusu değildir. İletişimde kullanılan renk, renk tonları ve görseller de tutarlı olmalı, iletişim kanalları arasındaki tutarlılığa dikkat edilmelidir.

Tüm bu araçların içinde, son zamanlarda, hızlı gelişimi, kullanıcı sayısının artışı ve kolay ulaşılabilirliği nedeniyle sosyal medya giderek daha etkin bir marka iletişim rolü oynamaya başlamıştır. Sosyal medya, tüketicilerin metin, resim, ses ve videoyu çevrimiçi olarak birbirleriyle ve -isterlerse- şirket temsilcileriyle paylaşmasına olanak tanımakta ve günün her saati çeşitli uygulamaları ile (Facebook, Twitter, Instagram, çeşitli sohbet odaları ve bloglar, YouTube, vb.) tüketiciyi cezbetmektedir.⁹¹

⁹⁰ Arzu Kalafat Çat ve Bahar Akbulak, "Marka İletişimiBağlamında Havayolu Şirketlerinin Logolarına Yönelik Bir İnceleme", *International Journal of Arts and Social Studies* 3 (4) (2020) ss: 50-61.

⁹¹ Jonathan Schwartz, *5 Tips To Improve Your Brand Communication Strategy*. 2022. E.: 20 Kasım 2022.

Marka iletişimi çalışmalarının sürekli gelişime ve değişime uyumlu yapılması, bu çalışmaların, şirket amaçlarına, vizyon ve misyonuna uygun, marka vaatlerinin gerçekçi ve uygulanabilir olması gerekmektedir. Ayrıca, verilen mesajların rakip şirketlerin mesajlarından net bir şekilde ayırt edilebilmesi gerekmektedir. Marka kimliğinin hedef kitle zihninde yer etmesi sağlanmalıdır. Tüm marka iletişim çalışmalarının bir bütünsellik içinde ve şirket değerlerine uygun olarak yapılmasına dikkat edilmelidir.⁹²

Marka İletişiminin Temel Öğeleri

Her markanın iletişim planında, iletişim stratejisi, hedef pazar ve kitle ve ana faydalar ya da değer önermeleri gibi birkaç temel etmenler bulunmaktadır.

Etkili marka iletişim planının temelinı oluşturan etmenler şunlardır:

İletişim Stratejisi: Yapılan tüm markalaşma çalışmalarının en temel parçalarındandır. Şirketin içinde bulunduğu pazarı ve iletişim kanallarını ayrıntılı bir şekilde araştırıp çözümleyerek doğru kitleye doğru zamanda doğru mesajla ulaşmakla ilgili yapılan tutarlı, stratejik çalışmaları ifade etmektedir. Stratejik marka iletişimi, bir şirketin yaratıcı çabalarına yön veren analitik bir yaklaşım olarak da kabul edilmektedir. Çalışmalar, daha büyük pazarlama ve marka hedefleriyle uyumlu olarak planlanmaktadır. Hedeflenen Pazar saptandıktan sonra, hedeflenen başarı ölçütleri de belirtilmelidir. Ayrıca stratejik programa yapılan yatırımın da dikkate alınması gerekmektedir.

Hedef Kitle/Pazar: Stratejik marka iletişim planı ile hedeflenen potansiyel müşterileri kapsamaktadır. Pazar payını daha iyi anlamak ve şirketin nasıl farklılaştırılacağını daha iyi anlamak için hem nitel hem de nicel araştırmaları ve rekabetçi araştırmalar kullanılmaktadır.

<<https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2022/05/17/5-tips-to-improve-your-brand-communication-strategy/?sh=3a482526430e>>.

⁹² Ömer Akat ve Taşkın Çağatan, A.g.y., ss: 109-110 / 115.

Temel Faydalar ya da Değer Önerileri: Marka mesajı, ürün ya da hizmetin müşterilerin beklentileri ile buluşması ve hayatlarını daha iyi, daha kolay ve daha üretken hale getirmeleri için neler yapılacağına odaklanılması gerekmektedir.

Medya Kanalları: Bunlar, marka mesajını iletmek için kullanılan kanallardır. Gazeteler, bültenler, sosyal medya, içerik, halkla ilişkiler ve daha fazlası gibi hem geleneksel hem de dijital mecraları kullanılmaktadır.⁹³

Etkili Marka İletişiminin Faydaları

Marka iletişimi doğru yapıldığında, hedef kitlesini büyütmeye ve genişletmeye çalışan bir şirkete somut faydalar sağlamaktadır. Özgün, dürüst ve etkin bir marka iletişimi uygulamak, bir şirketin müşteri tabanına, şirketin amaç ve değerlerinin gerçek olduğu ve iyi niyetle geldiği konusunda güvence vermektedir. Bu güvence, bir şirketi olumlu yönde etkilemekte marka ile müşteri arasında bağ kurmaktadır. Bu süreç sonunda uzun süreli müşteri sadakati sağlamaktadır. Tüm bunlar, etkili marka iletişiminin genel çerçevede bakıldığında ilk akla gelen faydaları olarak sayılmaktadır.

Forbes İletişim Konsey üyeleri etkili marka iletişiminin faydalarına dokuz farklı yorum getirmektedir.

1. Uzun Vadeli Müşteri Bağlılığı,
2. Marka Hayranları / Marka Savunucuları,
3. Müşteri ve Şirket Arasındaki Güven,
4. Birey ve Marka Arasındaki Bağ,
5. Daha İyi Etkileşim ve Erişim,
6. Benzer Değerlere Sahip Yeni Müşteriler,
7. Başarılı Bir Müşteri Deneyimi,
8. İnovasyon,
9. Otantik marka iletişimi, güvenilir ve uzun soluklu, köklü marka.⁹⁴

⁹³ Branfolder, *The #1 Digital Asset Management Platform for Enterprise Usability*. 2022. E.: 1 Ekim 2022 <<https://brandfolder.com/>>.

⁹⁴ Forbes, *Nine Benefits Of Authentic Brand Communication For Companies And Their Customers*. 8 Kasım 2022. E.: 10 Aralık 2022

Etkili marka iletişiminin sürdürülebilir olması ve çok yönlü çalışılması gerekmektedir. Ancak bu çok zaman alabilir. Birçok şirket, profesyonel pazarlama ekiplerini işe almayı tercih eder ya da bir ajans ile anlaşarak profesyonel iletişim uzmanları ile çalışırlar. (Örneğin, Web sitesi geliştiricileri, tasarımcılar içerik yazarları, SEO uzmanları, sosyal medya pazarlamacıları ve uzmanları) Böylece hem şirket için en uygun marka iletişimi stratejisi oluşturulması çalışanların işin diğer yönlerine odaklanmaları için zaman kazanmaları sağlanmaktadır.⁹⁵

İşveren Markası İletişimi

Marka iletişimi için yapılan tüm çalışmalar ürün ya da hizmet üzerine kurgulanmaktadır. Ürün ya da hizmetin, müşteri ile buluşturulması, müşteri memnuniyetinin sağlanması hedeflenmektedir.

İşveren marka iletişiminde ise, ürün şirkettir. Mevcut ve potansiyel çalışanlar müşteri olarak ele alınmaktadır. Şirketin, mevcut ve potansiyel çalışanlar tarafından "çalışılması harika bir yer" olarak konumlandırılması hedeflenmektedir.

İşveren markası iletişimi, şirket vaatlerinin dürüstlük ve doğru aktarıldığı mesajlardır. Bu mesajların hedef kitleye iletilmesi için çeşitli çevrimiçi ve çevrimdışı iletişim kanalları uygulanabilir; bu kanallar şirketle anında bağlantı kurabilmeli, şirketten de hızlı bir şekilde yanıt alabilmelidir.⁹⁶ Etkin bir işveren markası iletişimi için; önce işveren markası kimliğinin belirlenmesi, mevcut/potansiyel çalışanlara önerilecek değerlerin çalışılması gerekmektedir. Daha sonra işveren marka stratejisinin oluşturulması, hedef kitlenin belirlenmesi, doğru mecraların seçilmesi gibi iletişim için diğer altyapı çalışmalarının tamamlanması oldukça önemlidir.

Etkili bir iletişim yaratmak için iletişimin neden gerekli olduğunu belirlemek ve net bir şekilde anlatabilmek gerekmektedir. Bir şirket, işveren markası olmak için çok güzel

<<https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2022/11/08/nine-benefits-of-authentic-brand-communication-for-companies-and-their-customers/?sh=4ab0e6e72fc2>>.

⁹⁵ Brand master academy, *Brand Communications Strategy: The Definitive Guide*. 2022. E.: 2 Aralık 2022 <<https://brandmasteracademy.com/brand-communications-strategy/>>.

⁹⁶ Annelize Botha, Mark Bussin ve Lukas de Swardt, "An employer brand predictive model for talent attraction and retention", *SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur* 9 (1) (2011) ss: 1-12.

alışmalar yapabilir, yoğun mesailer harcayabilir ama işveren markası ile ilgili yapılan çalışmaları, çalışanlarına ve potansiyel çalışanlara yeterli ve etkili bir şekilde anlatamazsa, süreç başarısız olacaktır.

Bu yüzden mesajların doğru seçilmesi, iletişim planının iyi planlanması ve en uygun iletişim kanalının tercih edilmesi gerekmektedir. Tercih edilen bir işveren markası oluşturma ya da var olan bir işveren markasını canlandırıp güçlendirme çalışmalarında genellikle kurumsal iletişim, insan kaynakları, iletişim uzmanları iş birliği yapmaktadırlar. İşveren markası oluşumunda ve yönetim sürecinde, şirketin değışen ihtiyaçlarının göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Dolayısıyla işveren marka iletişimi de tek seferlik bir proje değildir. Tutarlı ve sürekli olması gerekmektedir. Bir marka sloganı, dikkat çekmek için bir işe alım reklam kampanyasından çok daha fazlasıdır.⁹⁷

Stotz ve Wedel-Klein, işveren markasını içeren farklı tanımları birleştirmiş ve kendi tanımlarını ortaya koymuşlardır. İki yazar için işveren markası, stratejik insan sermayesi yönetiminin bir parçasıdır. Bu süreçte, bir şirket ya da kuruluş hakkında işveren olarak özel olan durumlar, etmenler tanımlanır, operasyonel olarak uygulanır ve ardından dahili ve harici olarak iletilir. Bir işveren olarak kuruluşun benzersiz bir satış önerisi (USP) belirlenmeli ve oluşturulmalıdır. Benzersiz satış önerisi için hem iç hem de dış iletişimine ihtiyaç vardır.⁹⁸

Benzersiz Satış Önerisi ya da USP, bir malın onu pazardaki diğer rakip markalardan üstün ve benzersiz kılan tek özelliğı ya da algılanan faydasıdır. Bir alıcıyı, diğer ürünlerden daha pahalı olsa bile, o ürünü satın almaya güdüleyen nedendir.⁹⁹

⁹⁷ Anthony Petrucci, *Employer Brand As A Communications Solution To An Organizational Problem*. 2018. E.: 13 Aralık 2022

<<https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2018/01/08/employer-brand-as-a-communications-solution-to-an-organizational-problem/?sh=4e4719345ccb>>.

⁹⁸ Waldemar Stotz, *Employer Branding: Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber*. (Berlin: De Gruyter Oldenbourg, 2013).

⁹⁹ The Economic Times, *What is 'Unique Selling Proposition'*. 2022. E: 10 Ocak 2023
<<https://economictimes.indiatimes.com/definition/unique-selling-proposition>>.

Planlama aşamasında işveren marka iletişiminin şirket içi iletişim ve dış iletişim olmak üzere iki açıdan ele alınması gerekmektedir.

Şirket İçi İletişim

Güçlü bir şirket içi iletişim programı, şirketin iş hedeflerine ulaşması için gerekli alt yapıyı oluşturmaktadır. İç iletişim, şirketin başarısı üzerinde doğrudan etki etmektedir. Herkese açık bir toplantı, e-postalar, internet mesajları, dijital ya da basılı tabelalar, basılı materyaller, bir çalışan bağlılığı uygulaması aracılığıyla gönderilen mesajlar vb., iç iletişime verilebilecek örneklerdendir. Sağlam temellere oturtulmuş bir iletişim eylem planı ile mutlaka yola çıkılmalıdır.

İletişim eylem planına geçmeden önce yönetim kademelerini bilgilendirmek ve desteklerini almak, eylem planına dahil olmalarını sağlamak ilk olarak atılması gereken ve en temel öncelikli adım olmalıdır. Çünkü, yönetimin dahil olmadığı eylem planları başarı elde edememektedir.

Bundan sonraki adım, çalışanlar ve adaylar için iletişim planının hazırlanmasıdır. Plan hazırlanırken genel hedeflerin belirlenmesi, çalışan bölümlenmesinin (segmentasyon) yapılması, çalışanların ihtiyaç ve tercihlerin saptanması konularına önem verilmesi gerekmektedir. Çalışanlarla ilgili bölümleme, çalışan beklentileri, çalışan davranışları, çalışanın şirket içi değeri olarak üç gruba ayrılmaktadır.

Çalışan Beklentileri

Her çalışanın beklentisi farklıdır ve zaman içerisinde bu beklentileri değişebilmekte, yeni beklentiler eklenebilmektedir. Çalışanlar şirketlerinin kendilerine bu farklılıklarının göz önünde bulundurularak davranılmasını istemektedirler. Bu beklentileri anlamak için işveren markasının temelini oluşturan faydaları da değerlendirmek gerekmektedir. Bu faydalar; işlevsel, ekonomik, psikolojik faydalardır.

“Biz, işveren markasını, işverenin sağladığı, şirket ile özdeşleşmiş, işlevsel, ekonomik ve psikolojik faydalar paketi olarak tanımlıyoruz. Şirket/çalışan ilişkisi, devamlılığı olan bir

*dizi karşılıklı yarar alışverişi sağlar ve şirketin toplam iş ağının ayrılmaz bir parçasıdır”.*¹⁰⁰

İşlevsel faydalar; fiziksel çalışma koşulları, kişisel gelişim imkanları, kariyer yapma olanakları gibi somut faktörleri içermektedir. Ekonomik faydalar; ücret, sosyal olanaklar, yan haklar, yan ödenekler gibi geliri etkileyen faktörleri içermektedir.

Psikolojik faydalar; Kişisel imaj geliştirme, kendini ifade edebilme, işin sağlayacağı saygınlık, aidiyet, amaç, duygular gibi soyut ve ölçülmesi kolay olmayan etmenlerden oluşmaktadır.

Çalışan Davranışları

Çalışanın performansı, devamsızlık oranı, kurum kültürüne uygun ya da uygun olmayan tutumlar gibi davranışların ötesinde çalışanların iş disiplinleri, işi zamanında teslim edip etmediği, kariyer ve kişisel gelişim ile ilgili eğitim talepleri, şirket içi sosyal etkinliklere katılım, çalışanın kendisine koçluk ya da mentorluk yapan kişiler ile kurdukları bağ, iş arkadaşları ile gösterdiği uyum ve iş arkadaşlarına karşı tutunduğu tavırlar, yardımseverliği, görev bilinci gibi etmenler çalışan davranışları altında incelenmektedir.

Çalışanın Şirket İçin Değeri

Çalışan değerini artırmak için çalışan davranışlarını, çalışan davranışlarını olumlu etkilemek için de çalışan beklentilerini iyi anlamak gerekmektedir. Bir şirkette çalışan beklentileri, çalışan davranışlarını belirlemekte, beklentilerin karşılanmaması durumunda da çalışan davranışları olumsuz olarak gelişmektedir. Bu bağlamda, çalışan davranışları çalışanın şirket için değerini etkilemekte, davranışlar olumluysa çalışanın değeri ve katkısı artmaktadır.¹⁰¹

Oluşturulan planın, projenin, şirket içi bir lansman ile tanıtılması ayrıca yapılan her uygulamanın her fırsatta tüm kademelere anlatılması gerekmektedir. İç lansman çalışmasından sonra çalışanların değişik tepkileri olmaktadır. Bazı çalışanlar projeye çok inanıp desteklemektedirler. Bu çalışanlar, “marka elçileri” olarak tanımlanmaktadır.

¹⁰⁰ Tim Ambler ve Simon Barrow, “The Employer Brand”, *Journal of BrandManagement* 4 (1996) s. 3.

¹⁰¹ Engin Baran, *Gel Kal Bağlan.*, (İstanbul: Optimist İş Yönetim Dizisi, 2016) ss: 32-38, 41.

Marka elçileri şirketin en iyi yönlerini, tüm olumlu gelişmeleri dışarıda en çok anlatan dolayısıyla şirketin işveren markası olma yolculuğundaki önemli etkenlerdendir.

Bir grup çalışan da ya kararsız kalmakta ya da olumsuz yaklaşmaktadır. Kararsızların ve olumsuz yaklaşanların işveren tarafına çekilmesine çalışılmalıdır. Bu konuda yapılması gereken çalışmalar için üst yönetimin desteği ile insan kaynakları, işveren markası yönetim ekibi, şirket sözcüleri ve departman yöneticileri iş birliği içinde sorunu çözüme ulaştırmalıdır.

Dış İletişim

Şirketin potansiyel nitelikli adaylar ve kilit paydaşlar arasındaki itibarını yönetme ve etkileme ve dolayısıyla şirketin tercih edilen bir işveren olarak konumlandırma stratejisidir. Bazı şirketler bu konuda ajanslardan yardım almaktadırlar. Eğer bu konuda ajans ile çalışılıyorsa, şirket iletişimde aktif olarak rol almalı, içerik üretimlerine dahil olmalı ve yönlendirmelidir.

Planlama süreci şöyle sıralanmaktadır:

“... ”

1. Potansiyel müşteri adaylarına ulaşılacak kanallara ve bu kanallarda yer alacak mesajların belirlenmesi,
2. Oluşturulan hedef kitleye uygun kariyer yolculuğunun adım adım tasarlanması ve her adım için bütünsellik içerisinde ayrı bir strateji oluşturulması, hayata geçirilmesi, ölçülmesi,
3. Hedef kitle profili ve kariyer yolculuğu doğrultusunda uygun bir talep yaratma programı, yetenek temas noktaları, mesajlar, dijital medya ve içerik stratejisi belirlenmesi,
4. Bir talep yaratma tablosunun oluşturup “yetenek” kazanılacak kanalların, başarı kriterlerinin ve bu kanallarda yer alacak mesajların belirlenmesi; her kanal / mecra / bölge için farklı mesajlar, iletişim numaraları, irtibat sayfaları yaratarak hepsinin etkisini ayrı ayrı ölçülmesi,
5. Online varlıkların iyileştirilmesi; Kariyer sayfalarının ve web sitesinin yeni konumlandırmaya göre elden geçmesi ve arama motoru optimizasyonunun yapılması ve

mobil ile uyumlu hale getirilmesi, pazarlama ve reklam teknolojileriyle entegre edilmesi, en önemlisi kariyer arayışında olan adaylara gerçekten işe yarar, değerli bilgiler sağlanması ve güncel tutulması,

6. Sosyal medya iletişimi ve içerik süreçlerinin yönetilmesidir”.¹⁰²

Simon Barrow ve Richard Mosley The Employer Brand adlı kitaplarında, işveren markası iletişiminde dikkat edilmesi gereken konulara değinmişlerdir. Çalışanların duygularına hitap eden bir işveren markası iletişimi, çalışanların işveren markasını doğru algılayıp anlamasına ve şirkete bağlılığını arttırmasına yardımcı olduğunu, çalışmalarda daha çok faydalara odaklanılması gerektiğini, vaatlerin gerçekçi ve iletişimin de tutarlı olmasının önemini, şirketin görsel kimliğinden ayrışan, bu kimlikle tam uyumlu olmayan ilave marka öğelerinin kullanılması halinde bu çalışmanın zarar verebileceğini vurgulamışlardır. Bunların dışında dikkat çektikleri konuları şöyle aktarmışlardır: “...Kurum dışı iletişimin de (iş ilanları ve tüketici reklamları dahil) nasıl bir şirket olduğunuz ya da bu konudaki iddianız hakkında çalışanlara güçlü mesajlar verebileceğini unutmayın. Uzun süreli yaklaşımı benimseyin ve işveren markasını bir kampanya girişimi gibi konumlandırmamaya özen gösterin. Bu tıpkı kısa süreli girişim olarak algılanan müşteri markalarının piyasada başarılı olamaması gibidir. Aynı standartlara göre, bir kerelik büyük duyuruya odaklanılıp sonrasının ihmal edilmesi durumunda da güçlü işveren markası yaratılamayacaktır.”

*“...Kuruluşun “vücut dilini” unutmayın. İnsanlar yapılanlara söylenenlerden daha fazla dikkat ederler. Amacınızı somut eylemlerle ortaya koymanın yollarını arayın. Bu süreç, kendilerini başarılı iş "operatörleri" olarak gören ve bu sebeple marka değerlerinden muaf olduğunu düşünen yöneticilere odaklanılmasını da içermektedir.”*¹⁰³

2.5 COVID-19 SALGINININ İŞVEREN MARKASINA ETKİSİ

İnsan kaynakları konusunda dünya liderlerinden birisi olarak görülen Boston Consulting Group'un yöneticisi Rainer Strack, 2014 yılında yapmış olduğu “TED” Konuşmasında,

¹⁰² Ali Ayaz, *Gizli Formülleri ile Gerçek İşveren Markası*. (e-book: Realta Danışmanlık ve Araştırma Hizmetleri A.Ş. , 2017).

¹⁰³ Simon Barrow ve Richard Mosley, *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. (New York: Wiley, 2005) ss: 180-181.

2030'da genel bir işgücü sıkıntısının ortaya çıkacağını, büyük bir yetenek açığı ve kültürel sorunların getireceği zorluklarla birlikte küresel bir işgücü krizine girileceğini öngörmüştür.

Strack, bu konuşmasında, şirketlerin bünyelerinde istihdam ettirmek istedikleri nitelikteki yetenekleri çekebilmeleri için önce bu yeteneklerin beklentilerinin iyi anlaşılması gerektiğini savunmuştur. Bunun yanı sıra, sınırların da aşılacak klasik çalışma koşullarının değiştirilmesi gerekebileceğini belirtmiş, giderek artacağını öngördüğü yetenek sıkıntısını aşabilmek için şirketlerin bu konularda acil önlemler almaları gerektiğini belirtmiştir.¹⁰⁴

2019 yılında ortaya çıkan, hayat ve çalışma şartlarını önemli ölçüde değiştirerek küresel bir kriz yaratan Covid-19 salgını, Rainer Strack'ın bu öngörülerine hız kazandırmış ve doğrulamıştır. Artık yetenek açığı daha da derinleşmiştir.

COVID-19 salgını, küresel olarak işgücü piyasalarını alt üst etmiş, kısa zamanda ani ve keskin kararlar alınmasına, çalışma koşullarının büyük bir değişikliğe uğramasına neden olmuştur. Ekonominin neredeyse durma noktasına geldiği bu dönemde tüm sektörler, çalışanları da etkileyen gerek ekonomik gerek çalışma şartlarına yönelik bazı mecburi önlemler almışlardır. Ekonomik sıkıntıları aşamayan şirketler çareyi işçi çıkartmakta bulmuşlar dolayısıyla milyonlarca insan işini kaybetmiştir. Bunun yanısıra birçok çalışan da kendi isteği ile işinden ayrılmıştır.

Etkinlik sektörü ve otel işletmeciliği gibi sektörler kapatılmış, gıda perakendecileri ve sağlık hizmetleri gibi spesifik önem taşıyan sektörler ise çok zor şartlar altında çalışmaya devam etmişlerdir. Salgının çalışma hayatında neden olduğu değişim ve eğilimler; uzaktan çalışma, dijitalleşme, yapay zekâ ve otomasyon alanlarında olmuştur. Bu süreç çalışan beklentilerini de etkilemiştir. İşverenler, çalışanların iş-yaşam dengesi beklentilerini ve bu doğrultuda gelişen esenlik taleplerini de dikkate almak durumundadırlar.

¹⁰⁴ Bkz. Rainer Strack, *The workforce crisis of 2030 — and how to start solving it now*. Aralık 2014. E.: 17 Ekim 2022 <https://www.ted.com/speakers/rainer_strack>.

Uzaktan Çalışma

Ofislerin kapatılması sonucunda, iş dünyası evden çalışma, uzaktan çalışma, çevrim içi toplantı kavramları ile tanışmıştır. Uzaktan çalışmanın özellikle maliyet düşüşlerindeki olumlu yansımalarını gören bazı işverenler, ihtiyaç duydukları genel alanı azaltmışlar, her gün daha az çalışanı ofislere getirmeyi, esnek çalışma alanlarına geçmeyi tercih etmişlerdir.

Dolayısıyla, uzaktan çalışma, sanal toplantılar gibi yeni uygulamaların çalışma hayatı için kalıcı olacağı görülmüştür. Hatta artık birçok işverenin çalışanlarına uzaktan ya da evden çalışma seçenekleri sunmaya başladıkları bilinmektedir.^{105 106}

Institut der Deutschen Wirtschaft (Alman Ekonomi Enstitüsü, kısa IW) tarafından yapılan bir araştırmaya göre, uzaktan çalışmanın esnek zamanlı programların mümkün olduğu alanlarda, özellikle şirketlerin dijital ekipmanla kurulduğu yerlerde kalıcı dönüşümler olacağı belirtilmiştir. Siemens bu açıdan kurumsal bir öncüdür: Temmuz 2020'de şirket, 140.000 çalışanının yarısından fazlasının haftada iki ila üç gün evden çalışmasına izin veren bir yönetim kurulu kararı yayınlamıştır.¹⁰⁷

Dijitalleşme

Tüm Dünyada kişilerarası iletişim, dijital boyuta taşınmış, e-ticaret ve otomasyondaki eğilimler daha da önem kazanmış ve hızlandırılmıştır. Tüketiciler e-ticaretin ve diğer çevrimiçi etkinliklerin rahatlığını keşfetmişler, büyük bir çoğunluk bu doğrultuda satın alma alışkanlıklarını değiştirmişlerdir.

Dünya çapında yürütülen “McKinsey Tüketici Nabzı” anketlerine göre, pandemi sırasında ilk kez dijital kanalları kullanan kişilerin yaklaşık dörtte üçü, “normale” döndüğünde bu kanalları kullanmaya devam edeceklerini aktarmışlardır.¹⁰⁸

¹⁰⁵ Ağustos 2020'de McKinsey tarafından 278 yöneticiyle yapılan bir anket, ortalama olarak ofis alanını yüzde 30 oranında azaltmayı planladıklarını ortaya çıkartmıştır.

¹⁰⁶ Susan Lund, Anu Madgavkar, James Manyika, Sven Smit, Kweilin Ellingrud, Mary Meaney, Olivia Robinson. "The future of work after COVID 19." 2021.

¹⁰⁷ Astrid Nelke, "Impact of the COVID-19 Pandemic on Corporate Employer Branding", *Technium Social Sciences Journal* 16 (2021) ss: 388-393.

¹⁰⁸ McKinsey & Company, *COVID-19'un tüketiciler üzerindeki kalıcı etkilerini değerlendirdi*. 2021. E.: 10 Aralık 2022 <<https://www.mckinsey.com/tr/our-insights/mckinsey-consumer-after-covid-19>>.

Salgından önce çoğu çalışan bir ofiste çalışırken, artık hibrit çalışma düzeni kavramını benimsenmeye başlamıştır. Bu değişim iş başında dijitalleşmeyi hızlandırmıştır. Bu değişikliklere koşut olarak şirketlerin de mevcut koşullara uyum sağlamalı, işveren markalaşması çalışmalarını ve yeni duruma göre uyarlamaları gerekmektedir.

Bu uyarlamalar, işveren markası prosedürlerinin kararlı bir şekilde dijitalleştirilmesini ve işveren markası iletişiminin hem hedef grupların ihtiyaçlarına hem de dijital süreçlerin gereksinimlerine uyarlanmasını içermelidir.

Otomasyon ve Yapay Zekâ

Birçok şirket, riskli bulunan çalışma alanlarındaki fiziksel yakınlığı önlemek, iş yeri yoğunluğunu azaltmak ve talepteki dalgalanmalarla başa çıkmak için depolarda, marketlerde, çağrı merkezlerinde ve üretim tesislerinde otomasyon ve yapay zeka kullanmıştır. Bundan sonraki süreçte bu uygulamaların artarak devam edeceği ön görülmektedir.¹⁰⁹

2.5.1 SALGININ ÇALIŞAN ÖNCELİKLERİNE ETKİLERİ

Salgın, tüm dünyada insanların sağlık ve sağlığın korunması için alınan önlemler konularına daha fazla dikkat çekilmesini sağlamış, hassasiyetler ve yaklaşımlar bu doğrultuda şekillenirken çalışan beklentileri de değişiklik göstermeye başlamıştır. Çalışan beklentileri artık sadece maaş, sigorta, ofis ortamı vb., ile sınırlı kalmamaktadır. Çalışanlar artık işverenlerinden daha fazlasını istediklerini açıkça dile getirmeye başlamışlardır. LinkedIn baş ekonomisti Karin Kimbrough değişen çalışan beklentileri ile ilgili şöyle demiştir: "Şirketlerin güç dinamiğinin değiştiğini kabul etmesi gerekiyor; işçiler birçok cephede onlardan daha fazlasını talep edecek. Adaylar nerede çalışacakları konusunda çok daha seçici davranıyor ve işçilerin sesi ne istedikleri konusunda daha yüksek çıkıyor."¹¹⁰

Covid-19 Salgınının getirmiş olduğu yoğun endişe, tükenmişlik ve stres, çalışanların ruh sağlığını da etkilemiş, bu etki nedeniyle birçok kişi işlerinden istifa etmişlerdir. İstifa

¹⁰⁹ Susan Lund, Anu Madgavkar, James Manyika, Sven Smit, Kweilin Ellingrud, Mary Meaney, Olivia Robinson. "The future of work after COVID 19." 2021.

¹¹⁰ Karin Kimbrough. 2022. E.: 2 Ocak 2023 <www.linkedin.com/in/karinkimbrough/>.

etmeyen çalışanların talepleri, kendilerinin ve ailelerinin sağlıklarının önemsenmesi, refahlarının sağlanması şeklinde olmuştur.¹¹¹ Diğer yandan işverenler, farklı boyuttaki zorlukları aşmaya çalışmışlar, çeşitli çözüm yolları bulmuşlardır. Bazı işverenler çalışan refahını ilgilendiren bu yeni beklentileri anlamış, beklentilere duyarsız kalmamışlardır. Ancak birçok işveren, çalışanlarını bu zor dönemde yalnız bırakmış ve çalışanlarına hayal kırıklığı yaşatmıştır.¹¹²

Tüm Dünyada, salgın döneminde işverenlerin davranışlarının sonucunda birçok çalışan kendisini değersiz ve izole edilmiş hissetmiş ya sektör değiştirmiş ya da işlerinden ayrılma kararı almışlardır. Bu durum endişe verici boyutlara ulaşmış, Avrupa'nın en büyük ekonomisi olan Almanya'da bile etkileri hissedilmiştir. Microsoft tarafından, 30 binden fazla çalışanla yapılan bir ankette; çalışanların %41'inin işi bırakmayı düşündüğü ortaya çıkmıştır. Zaten nitelikli çalışan sıkıntısı yaşayan iş dünyası bu krizden sonra yaşanan istifalar ile daha büyük bir nitelikli çalışan kıtlığı yaşamaya başlamıştır.

BCG'nin CEO'su Rich Lesser, ABD Bloomberg'e, işgücüne katılım oranındaki rahatsız edici düşüş hakkında açıklamalarda bulunmuş, bu rahatsız edici durumun tüm Dünyada görüldüğüne de dikkati çekmiştir. Bazı ekonomistlerin, "Büyük İstifa" diye tanımladıkları bu refleksin, çalışan refahını ilgilendiren nedenlerden kaynaklandığını, bu durumun iş gücü üzerinde uzun vadeli etkileri olacağını belirtmiştir. Lesser, teknoloji, çeviklik ve esneklikteki gelişmelere de atıfta bulunarak, Covid-19 krizinin bu olumsuz etkilerinden kurtulmak ve şirketlerin tercih edilen şirketler olabilmeleri ve yetenekleri yeniden kazanabilmeleri için yöntemlerini tekrar gözden geçirmelerinin zorunlu olduğunu belirtmiştir.¹¹³

McKinsey & Company Kasım 2021 raporunda, salgının çalışanlar üzerinde bıraktığı olumsuz etkilerden birisi olan ruhsal sorunlara dikkat çekmiş ve dünya çapında yapılan

¹¹¹ Lina Vyas, "New normal" at work in a post-COVID world: work-life balance and labor markets", *Policy and Society* (2022) ss: 155–167.

¹¹² McKinsey & Company, *Gone for now, or gone for good? How to play the new talent game and win back workers*. 9 Mart 2022. E.: 5 Ocak 2023 < <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/gone-for-now-or-gone-for-good-how-to-play-the-new-talent-game-and-win-back-workers>>.

¹¹³ Rich Lesser, *Boston Consulting Group CEO David Westin*. 01 July 2021. Bloomberg.

araştırma sonucuna göre; çalışanların %62'sinin ruhsal sorunlar yaşadığının tespit edildiğini açıklamıştır. Kriz dönemlerinde çalışanların ruh sağlığı sorunlarının güdüleme ve verimlilik düşüşüne neden olduğu, bu konuya önem verilmeyip ele alınmaması durumunda şirketlere getireceği yükün yüz milyarlarca dolarlık rakamlara çıkabileceğini belirtmiştir.

İşverenler, bu olumsuz etkilerden şirketlerini korumak için çalışanların işyerlerinde kendilerini rahat, sağlıklı ve mutlu olduklarını hissettiren, çalışan esenliğine yönelik uygulamaları gereksiz maliyet olarak görmeyip bu uygulamaların sonucunda elde edecekleri faydaların ölçülebilir bir sonuç, somut bir beceri, kritik bir iş girdisi olacağını anlamalı ve bu uygulamalara öncelik vermelidirler.¹¹⁴

Çalışan Esenliği

Covid-19 salgınından sonra, iş ve özel yaşam arasında uyumlu bir denge ortamı yaratmak, çalışanlara sağlıklı ve stressiz bir ortam sağlamak, çalışanların tam potansiyellerini ortaya çıkartabilmeleri için çok önemlidir. Bu bağlamda, çalışanların refahını iyileştirmeye yönelik “çalışan esenliği yönetim stratejisine” sahip olan şirketler tercih sebebi olmaktadır.¹¹⁵ Günümüzde öncelikli haline gelen “çalışan esenliği” kavramı kısaca çalışanların bütünsel sağlığı ve sıhhati olarak tanımlanır. Çalışan esenliği; fiziksel, zihinsel, duygusal ve ekonomik refah konularını kapsamaktadır. Son zamanlarda bu kapsama kariyer gelişimi de dahil edilmiştir.¹¹⁶

Esenlik uygulamalarıyla çalışanların sağlık davranışlarını iyileştirmek, kendilerini gerçekleştirebilmeleri için onlara destek olmak ve içlerindeki “iyi yaşam” potansiyelini ortaya çıkarmak hedeflenmektedir.¹¹⁷ Özellikle salgın sonrasında önem kazanan bu kavram, yetenekleri elde tutmak ve yeni yetenekleri çekmek için üzerinde durulması gereken bir konudur. Çalışanların genel sağlığına, çalışan refahına öncelik vermek ve

¹¹⁴ Liz Hilton Segel, *The priority for workplaces in the new normal? Wellbeing*, 13 January 2021. E.: 08 December 2022. <<https://www.mckinsey.com/featured-insights/world-economic-forum/davos-agenda/perspectives/the-priority-for-workplaces-in-the-new-normal> >.

¹¹⁵ Hrzone, *What is Work-life Balance?* 2022. E.: 4 Ocak 2023. <<https://www.hrzone.com/hr-glossary/what-is-work-life-balance>>.

¹¹⁶ Peryön, "Pandeminin “iş’te” ilacı: Wellbeing uygulamaları.", *Popüler Yönetim Dergisi* (2021) s. 93.

¹¹⁷ Lina Vyas, “New normal” at work in a post-COVID world: work–life balance and labor markets”, *Policy and Society* (2022) ss: 155–167

bunu etkili bir şekilde uygulamak şirketlerin çalışanlarını elde tutma oranını yüksek tutar, çalışanın fiziksel, zihinsel sağlığını, performansını ve refahını olumsuz olarak etkileyen tükenmişlik oranını düşürür. (Çalışan refahının ön planda tutulduğu şirketlerde tükenmişlik oranının %71 daha az görüldüğü tespit edilmiştir).

Konunun önemini anlayan, şirketinde gerekli düzenlemeleri yapan ve uygulamaya geçiren şirketler, işveren markalarını güçlendirmektedirler.¹¹⁸ Çalışan esenliğinin çalışan bağlılığı ile arasında yakın bir ilişki vardır. Bu ilişki, "Esenlik-Bağlılık Paradoksu" olarak adlandırılmaktadır. Yapılan birçok araştırma, bağlılığın ve esenliğin karşılıklı olduğu ve her birinin diğerinin gelecekteki durumunu etkilediğini göstermektedir. Çalışanlar işlerine bağlı olduklarında başarı güdülenmeleri ve üretim artmaktadır. Gallup, çalışan bağlılığı düşüklüğünün küresel ekonomiye 7,8 trilyon dolara mal olduğunu açıklamıştır. Bu yüzden, çalışan esenliği iş gücü piyasasının yeni zorunluluğu haline gelmiştir. Şirketler “Çalışan Esenliği” konusunda çalışmalarına hız vermişlerdir.¹¹⁹

Değişen çalışan öncelikleri doğrultusunda artık işverenler sorgulanmaya başlanmıştır. Salgın döneminde çalışanlarını desteklemeyen kararlar alan, hızla işten çıkarmaya başvuran şirketlerin bu dönem sonunda zararlı çıkmaları beklenen bir sonuçtur. Tüm hayatı etkileyen Covid-19 salgın krizini iyi yönetebilen işverenler, çalışanların ve ailelerinin sağlığını önemseyen uygulamalarla çalışanların yanında olduğunu hissettirmiş, çalışanların mağduriyetleri doğrultusunda psikolojik, sosyal ve ekonomik anlamda destek olmuş, çalışan refahına önem vermiştir. Bu doğrultuda artık tercih edilen şirketlerin çalışan esenliğine önem veren şirketler olduğu görülmektedir.

Bu şirketler, çalışanların aidiyet duygularının gelişerek bağlılığının, güdülenmenin, verimliliğinin artmasını sağlamış, prestij kazanmış, süreci kendi yararına çevirmiş ve salgından güçlü işveren markası imajı ile çıkmışlardır.

¹¹⁸ PandoLogic, *Why Employee Well-Being Should Be Your #1 Priority*. 10 Haziran 2022. E.: 11 Kasım 2022. <<https://pandologic.com/employers/great-reads/prioritizing-employee-wellbeing/>>.

¹¹⁹ Ben Wigert, Sangeeta Agrawal, Kristin Barry ve Ellyn Maese, *The Wellbeing-Engagement Paradox of 2020*. 13 Mart 2021. E.: 11 Kasım 2022. <The Wellbeing-Engagement Paradox of 2020>.

2.5.2 SALGIN SONRASI İŞVEREN MARKALAŞMASI

COVID-19, İşveren markasını her zamankinden daha önemli hale getirmiştir. Optimize edilmiş bir işveren markası stratejisi, bu konuda yapılan yatırıma fazlasıyla karşılığını veren döngüsel bir süreçtir. Değişen çalışan öncelikleri bağlamında, artık yeni yetenekleri çekmek, nitelikli çalışanları elde tutmak ücretten daha fazlasını gerektirmektedir. Yeteneği cezbetmek ve elde tutmak her zamankinden daha zor ve kıymetlidir.

Var olan yetenek kıtlığı dolayısıyla iş gücü piyasasının doğru yetenekleri çekebilmek, nitelikli çalışanlarını elinde tutabilmek için güçlü bir işveren markası olma çabaları, daha zorlu bir yetenek savaşını başlatmıştır. Şirketler, yeteneklerin dikkatini çekmek, doğru yetenekleri işe alabilmek için işveren markalaşması çalışmalarını yeniden yapılandırmalıdır.

Şirket kültürünün daha ilgi çekici ve benzersiz bir şekilde sunulması, değişen çalışan beklenti ve ihtiyaçlarına uygun çözümler üretebilmesi, işe alım sürecinde, aday deneyimi stratejilerinin iyileştirilmesine konularına öncelik verilmelidir.¹²⁰ İşveren markasının özgün ve şirket kültürüne uygun olup olmadığı kontrol edilmeli, özgün şirket kültürü, uygun iletişim stratejileri ile dijital mecrada, sosyal medyada etkin olarak paylaşılmalıdır. Aday yolculuğunda adayların şirketle kuracağı iletişim sürecinin doğru yönetilmesi için tüm temas noktalarının kontrol edilerek gerekli iyileştirmelerin yapılması, doğru hedef kitleye odaklanılması gerekmektedir. Şirketler esnek çalışma ortamları yaratmalı ve esnek çalışmayı bir seçenek olarak sunmalıdır.¹²¹

Çalışanlara yeni çalışma alanı tasarımları yapmak refahlarına destek olmaktadır. Rahat bir şirket ortamı çalışan memnuniyetini ve motivasyonunu artırır. Ayrıca bu durumun şirket dışında paylaşılması, işveren markasına olumlu yansımaktadır.

¹²⁰ Firstbird, *Employer Branding in the Post-Covid Times – New Challenges*. 28 Nisan 2022. E.: 12 Aralık 2022 < <https://www.firstbird.com/en/blog/employer-branding-in-the-post-covid-times-new-challenges/> >.

¹²¹ Vincent Bérubé, Dana Maor, Marino Mugayar-Baldocchi ve Angelika Reich. "European talent is ready to walk out the door. How should companies respond?", *McKinsey Quarterly* (2022) ss: 1-10.

Stres altında olan, tükenmişlik ya da benzer sorunlar yaşayan çalışanlar için psikolojik destek sağlanmalı, bunun yanısıra çalışan esenlik planları ve sağlık kontrolleri gibi esenlik paketleri hazırlanmalıdır.¹²²

Başarılı bir işveren markalaşma süreci oluşturmak için atılacak ilk adım, iş-yaşam dengesini önemseyen, empatik, ilgi çekici ve esnek bir çalışma kültürü geliştirmektir. Rahat bir çalışma ortamına sahip ve şeffaf olan şirketlerde çalışanlar kendilerini değerli görmektedirler. Şirket başarısının ayrılmaz bir parçası olarak hissederek daha verimli çalışmaktadırlar. Bu, işyerini arzu edilir hale getirir. İyi iş esnekliğine, sıkı ekip etkileşimine ve beceri geliştirmek için birçok fırsata sahip olmak, sonunda daha yüksek çalışan bağlılığına yol açacaktır. Yetenekleri elde tutmak ve çekmek isteyen her şirket işveren markalaşmasına önem vermektedir.¹²³

2.6 EN ÇOK TERCİH EDİLEN ŞİRKETLER VE ÖZELLİKLERİ

Kurum itibarını ve başarısını etkileyen her türlü kaynağın tespiti hakkında Dünyanın birçok ülkesinde çeşitli araştırma ve analizler gerçekleştiren, bu doğrultuda kurum kültür denetimlerini de yapan danışmanlık şirketlerinin ortaya çıkarttığı önemli tespitler vardır. Söz konusu şirketlerden birisi olan Great Place To Work'un dünya çapında yaptığı araştırmaların sonucunda, aday deneyimi sürecine ve çalışan deneyimine önem veren, güvene dayalı bir anlayışı destekleyen, iş birliği, kapsayıcılık ve çeşitlilik konularını önemseyen, çalışan potansiyelini ve motivasyonunu yükseltmek üzere uygulamalar yapan, şirketlerin işgücü piyasasında her yönden avantajlı ve güçlü konumda oldukları görülmüştür.¹²⁴

1996 yılında, "İşveren Markası" kavramının ortaya çıkmasıyla birlikte yetenek konusu da gündeme gelmiş, nitelikli yeteneklerin şirketlerin büyümesi ve başarısı için "bir ölçüt" olduğu ispatlanmıştır. Yeteneğin öneminin anlaşılması ile, CEO araştırmaları yapılmış ve işgücü piyasasında artarak büyüyen yetenek kıtlığına dikkat çekilmiştir. Mc Kinsey

¹²² Peryön, "Pandeminin "iş'te" ilacı: Wellbeing uygulamaları.", *Popüler Yönetim Dergisi* (2021) s. 93.

¹²³ Universum, *Wellbeing at Work*. E.: 20 Aralık 2022 <<https://universumglobal.com/library/wellbeing-at-work/>>.

¹²⁴ Greatplacetowork, *Great Blog*. E.: 20 Aralık 2022 <<https://www.greatplacetowork.com.tr/bilgi-merkezi/great-blog/>>.

Danışmanlık şirketi, 1997 yılında yayımladığı "Yetenek Savaşı" adlı makalesinde, yetenekli kişilerin şirketlere çekilmesi için yapılan mücadelenin, şirketlerin yeni ve zorunlu bir rekabet alanı olduğu belirtilmiştir.

2007-2008 yılları arasında, The Towers Perrin Global Workforce Study, (Bu günkü adı ile Willis Towers Watson, WTW) on sekiz ülke ve doksanbin çalışanı kapsayan araştırmasında çalışanların büyük bir çoğunluğunun Dünyada fark yaratan bir şirkette çalışmayı tercih ettiğini ortaya koymuştur. Yine aynı çalışmada, elli küresel şirketle bir yıllık bir dönemi kapsayan bir araştırma, çalışan bağlılığının yüksek olduğunu belirten şirketlerin, faaliyet gelirlerinde % 19, kişi başına düşen gelirden ise %28 oranında artış olduğu görülmüştür. Çalışan bağlılığı düşük olan şirketlerde ise, bu oran tam tersinde gerçekleşmiştir. Alınan sonuçlar, çalışan bağlılığının şirketler için önemini pekiştiren göstergeler olmuştur.¹²⁵

Fortune dergisi 2008 yılında yaptığı bir araştırma sonucunda, en çok tercih edilen ilk 100 şirket belirlenmiş ve Google bu listenin birincisi olmuştur. Google'ın listenin en üst sırasına yerleşmesinin altında yatan güdüler araştırıldığında, çalışanlarına ve potansiyel çalışanlara sunduğu cazip iş ortamı, çalışan refahına yönelik çeşitli yan haklar, çalışanlara kazandırdığı aidiyet duygusu, şirketin inovasyon ve yenilik yaklaşımlarına verdiği değer, çeşitlilik ve kapsayıcılık yaklaşımı, şirket itibarının ve şirkete olan güvenin etkili olduğu saptanmıştır.

Google'ın şirket başarısının altında şirketin ihtiyacı olan doğru yeteneklerin belirlenerek bu yetenekleri çekebilmiş ve daha sonrasında da elinde tutabilmiş olması, çalışan bağlılığını sağlaması yatmaktadır. Tüm bu sürecin sonunda Google'ın çalışan devir oranının sadece oranın, %3 olması elbette tesadüf olmayacaktır. Özetle, Google başarılı bir işveren markası olarak markasını daha da sağlamlaştırmış güçlü bir şirkettir. İşveren olarak, her açıdan tercih edilen bir şirket haline gelmek, çalışanların şirkete bağlılıklarını pekiştirerek doğal marka savunucuları olmalarını da sağlayacaktır.

¹²⁵ Bkz. Duncan Bruce ve David Harvey, *Marka Bilmecesi*, (İstanbul: T.C. İş bankası Kültür Yayınları, 2010) ss: 160-172.

Günümüze gelindiğinde, özellikle Covid-19 Salgınının ardından yaşanan “sessiz istifa” ve dolayısıyla daha da artan yetenek kıtlığı, şirketlerde “işveren markası olma” hedefini artık neredeyse zorunlu kılmaktadır. Bu yüzden işveren markalaşması çalışmalarını değişen çalışan önceliklerini de dikkate alarak hız kazanmıştır.

Bu doğrultuda her sene Dünya çapında “En iyi işverenler” listeleri açıklanır. Bu listeler, çalışanları için harika bir deneyime sahip şirketlerin kendilerini duyurmasını, böylece daha fazla yeteneğin dikkatini çekmesini sağlamaktadır. Bu konuda, 5 kıtada ve 60’tan fazla ülkede detaylı çalışmalar yapan bir araştırma ve danışmanlık şirketi olan Great Place To Work, 2022’nin “En İyi İşverenler” listesini aşağıdaki biçimde açıklamıştır.¹²⁶



<u>FİRMA ADI</u>	<u>ÜLKE</u>	<u>SEKTÖR</u>
1. DHL Express	Germany	Taşımacılık
2. Hilton	Amerika	Otelcilik
3. Cisco	Amerika	Bilişim Teknolojisi
4. Salesforce	Amerika	Bilişim Teknolojisi
5. Millicom	Lüksemburg	Telekomünikasyon
6. AbbVie	Amerika	Biyoteknoloji ve İlaç
7. Deloitte	İngiltere	Profesyonel Hizmetler
8. Hilti	Lihtenştayn	İmalat & Üretim
9. SC Johnson	Amerika	İmalat & Üretim
10. Stryker	Amerika	İmalat & Üretim
11. Teleperformance	Fransa	Profesyonel Hizmetler
12. Medtronic	İrlanda	Biyoteknoloji ve İlaç
13. EY	İngiltere	Profesyonel Hizmetler
14. VRIO: Directv & Sky	Arjantin	Telekomünikasyon
15. SAP SE	Almanya	Bilgi Teknolojisi
16. Scotiabank	Kanada	Finansal Hizmetler ve Sigorta
17. Accenture	Amerika	Profesyonel Hizmetler
18. Nestle	İsviçre	İmalat & Üretim
19. Cadence	Amerika	Elektronik
20. Mercado Libre	Arjantin	Bilgi Teknolojisi
21. Fedex	Amerika	Taşımacılık
22. Concentrix	Amerika	Profesyonel Hizmetler
23. Sopra Steria	Fransa	Bilgi Teknolojisi
24. Adobe	Amerika	Bilgi Teknolojisi
25. Bristol-Myers Squibb	Amerika	Biyoteknoloji ve İlaç

¹²⁶ Greatplacetowork, World's Best Workplaces™ 2022. E.:8 Ocak 2023

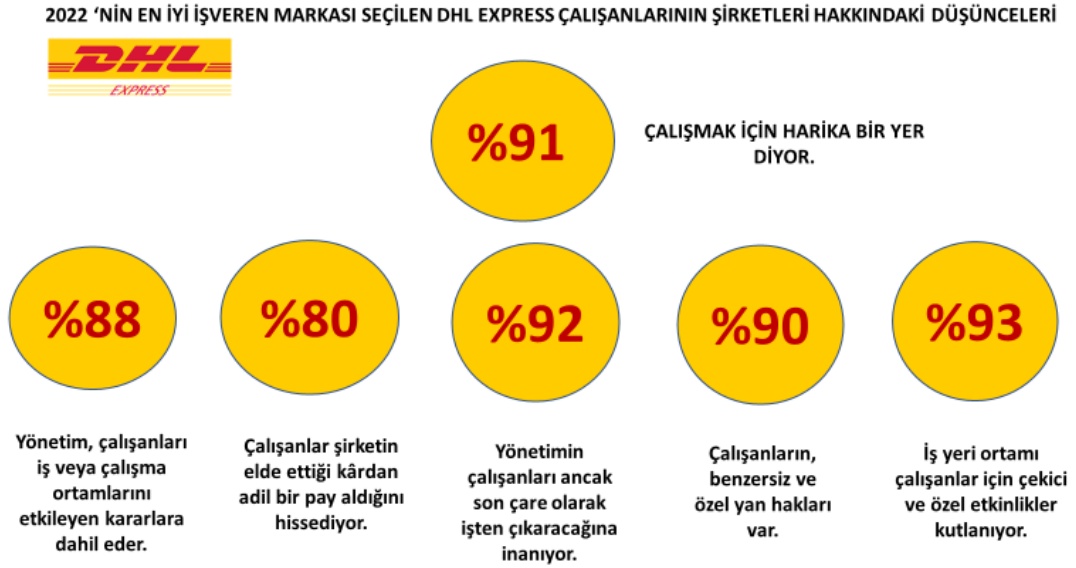
<<https://www.greatplacetowork.com/best-workplaces-international/world-s-best-workplaces/2022>>.

Küresel Alanda 2022 Yılıının En İyi İşvereni Örneği: DHL EXPRESS

Deutsche Post DHL Group, Dünya çapındaki müşteriler, çalışanlar ve yatırımcılar için ilk tercih olmayı amaçlayan dünyanın önde gelen lojistik şirkettir. Ekspres bölümü, zaman açısından kritik belgelerin ve malların kapıdan kapıya güvenilir ve zamanında teslimatını sağlamakta, 220'den fazla ülke ve bölgeyi kapsamaktadır. Güçlü bir şirket ve marka olan DHL, son yıllarda en iyi işveren markası olmak için yapmış olduğu atılımları sayesinde rakiplerinden oldukça farklı bir konuma yerleşmiş ve başarılarına başarı katmıştır.

DHL Express. İK Başkan Yardımcısı Regine Büttner'in; *"Harika çalışanlarımızın katılımı olmadan, müşterilerimize bugün yaptığımız gibi mükemmelliği sunamazdık."* şeklindeki açıklaması firmanın işveren markalaşmasının önemini en iyi şekilde kavradığını göstermektedir.¹²⁷

DHL Express çalışanlarının %91'i, şirketlerini "En İyi Çalışılacak Yer" olarak görmektedir.



Şekil 6 DHL çalışanlarının memnuniyet yüzdeleri (Worlds-best-profile)

¹²⁷ DHL, *The world's best workplace*. 19 Ekim 2021. E.: 6 Ocak 2023 <<https://www.dhl.com/discover/en-au/press-centre/great-place-to-work/great-place-to-work>>.

Şirketi üst üste listelerde birinciliğe taşıyan, şirketin başarılı işveren markalaşması stratejileridir. Güvenilirlik, aidiyet, saygınlık, çeşitlilik, eşitlik, kapsayıcılık üzerine oluşturmuş bir kurum kültürüne sahiptir. Aynı zamanda, çalışanların kariyer gelişimlerini destekleyen, çalışanlara yan haklar sunan ve çalışan esenliğine, motivasyonuna önem veren bir işverendir. Geliştirip uyguladıkları işveren markası kılavuzunda işveren markalaşmasına verdikleri önemi ve ilgili uygulamalarını açıklamışlardır. Şirket kültürü anlatılırken gerçek hikayelerden yola çıkılarak aynı değerleri paylaşan yeteneklerin çekiminde dikkatli davranılmaktadır. Adayların deneyim süreçlerini zenginleştirmek ve eşsiz kılabilmek için, şirketin bir parçası olmaktan gurur duyan ve birer marka elçisi olmuş mevcut çalışanlar ile iletişim kurdurulmaktadır. Bu sayede yaratılan olumlu izlenim, yeni adayların çekilmesine ve şirketin daha çok konuşulmasına etkili olmaktadır.

DHL ve DHL EXPRESS güçlü bir işveren markasının şirketi daha görünür kıldığına, şirket itibarın güçlenmesi için destek olduğuna dolayısıyla üst düzey yeteneklerin kendi şirketlerini tercih edeceklerine inanmaktadır.

Genç Yeteneklerin İş Tercihleri

Universum Firması tarafından yapılan birçok araştırma, yeni üniversite mezunlarının ve genç yeteneklerin tercihleri hakkında veriler sunmakta, genç yeteneklerin arzularını ve beklentilerini ortaya koymaktadır. Eylül 2021'den Mayıs 2022'ye kadar yapmış olduğu geniş kapsamlı araştırmasını, Dünyanın en büyük dokuz ekonomisinde yer alan, 185.067 işletme, mühendislik ve IT öğrencisiyle gerçekleştirmiştir. Araştırmada öğrencilere; gelecekteki istihdamlarını düşünürlerken hangi işveren özelliklerinin kendileri için cazip olduğu ve en çok beğendikleri işveren markaları sorulmuştur. Önemi artan önceliklere, iş-yaşam dengesi ve esnek çalışma koşullarının da eklendiği gözlemlenmiştir. Genellikle öğrenciler ve genç profesyonellere çalışmayı arzuladıkları şirketler sorulduğunda esneklik ve iş yaşam dengesi ile en çok ilişkilendirilen Google, Apple, Microsoft ve Amazon gibi şirketlerin adları verilmiştir. İşletme, mühendislik ve BT öğrencileri şeklinde sınıflandırılarak yapılan bu çalışmanın sonuçlarına göre; “2022 Dünyanın En Çekici İşveren Sıralaması” tabloları aşağıda gösterilmiştir¹²⁸:

¹²⁸ Röjmark, Mats. <http://universumglobal.com/wmae2022/>. 2022. 12 02 2023.

Tablo 1 2022 Dünyanın En Çekici 50 İşvereni İşletme Öğrencileri Sıralaması.

Top 50 World's Most Attractive Employers

Business Student Rankings 2022

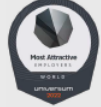


1	Apple	18	Sony	35	IKEA
2	Google	19	Bank of America Merrill Lynch	36	Volkswagen Group
3	Microsoft	20	Nestlé	37	H&M
4	Amazon	21	Adidas	38	Pfizer
5	L'Oréal Group	22	Unilever	39	Ferrero
6	Deloitte	23	Procter & Gamble (P&G)	40	BNP Paribas
7	JPMorgan Chase & Company	24	Samsung	41	Toyota
8	Goldman Sachs	25	Deutsche Bank	42	Credit Suisse
9	EY (Ernst & Young)	26	IBM	43	UBS
10	KPMG	27	LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton	44	Barclays
11	PwC (PricewaterhouseCoopers)	28	The Coca-Cola Company	45	Airbus Group
12	BMW Group	29	Facebook	46	Allianz
13	McKinsey & Company	30	Johnson & Johnson	47	HEINEKEN
14	Morgan Stanley	31	Bain & Company	48	Ford Motor Company
15	The Boston Consulting Group (BCG)	32	PepsiCo	49	Intel
16	Nike	33	Accenture	50	Electronic Arts
17	Daimler/Mercedes-Benz	34	HSBC		

Tablo 2 2022 Dünyanın En Çekici 50 İşvereni Mühendislik Öğrencileri Sıralaması.

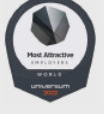
Top 50 World's Most Attractive Employers

Engineering Student Rankings 2022



1	Google	18	Sony	35	Bayer
2	Microsoft	19	Toyota	36	IKEA
3	Apple	20	Boeing	37	Procter & Gamble (P&G)
4	BMW Group	21	Nestlé	38	Deloitte
5	Siemens	22	Pfizer	39	Lenovo
6	Volkswagen Group	23	L'Oréal Group	40	Volvo Group
7	Daimler/Mercedes-Benz	24	Facebook	41	Unilever
8	GE - General Electric	25	General Motors	42	Philips
9	Intel	26	Tesla	43	Honda
10	Amazon	27	Shell	44	Nissan
11	Samsung	28	The Coca-Cola Company	45	Nike
12	Johnson & Johnson	29	Schneider Electric	46	The Boston Consulting Group (BCG)
13	IBM	30	JPMorgan Chase & Company	47	Accenture
14	Ford Motor Company	31	McKinsey & Company	48	ExxonMobil
15	Bosch	32	Goldman Sachs	49	ABB
16	Airbus Group	33	Dell	50	Texas Instruments
17	Volvo Car Corporation	34	Huawei		

Tablo 3 2022 Dünyanın En Çekici 50 İşvereni IT Öğrencileri Sıralaması.

Top 50 World's Most Attractive Employers IT Student Rankings 2022			
1	Google	18	Goldman Sachs
2	Microsoft	19	Daimler/Mercedes-Benz
3	Apple	20	Siemens
4	Amazon	21	Lenovo
5	IBM	22	Ubisoft
6	Intel	23	McKinsey & Company
7	Sony	24	EY (Ernst & Young)
8	Oracle	25	Electronic Arts
9	Samsung	26	Volkswagen Group
10	BMW Group	27	L'Oréal Group
11	Cisco Systems	28	Tesla
12	JPMorgan Chase & Company	29	adidas
13	Dell	29	KPMG
14	Deloitte	31	PwC (PricewaterhouseCoopers)
15	Facebook	32	Albus Group
16	Huawei	33	The Boston Consulting Group (BCG)
17	Accenture	34	Capgemini
35	The Coca-Cola Company		
36	Bank of America Merrill Lynch		
37	HP Inc.		
38	Nike		
39	Toyota		
40	Boeing		
41	SAP		
42	IKEA		
43	Bosch		
44	Deutsche Bank		
45	Philips		
46	Morgan Stanley		
47	Johnson & Johnson		
48	Hewlett Packard Enterprise		
49	HSBC		
50	Nestlé		

Türkiye’de Genç Profesyonellerin Tercih Ettikleri Şirketler

Türkiye’de Realta Danışmanlık ve 3İK Marka İletişimi tarafından yaklaşık on dört yıldır, her yıl gerçekleştirilen “En Gözde Şirketler” araştırması bu yıl 76322 öğrenci ve 24514 genç profesyonel ile yapılmıştır. Bu anket sonucuna göre, genç yetenek adaylarını çeken şirketler; kariyer ve kişisel gelişim olanakları sunan, gelişime açık, eğitim imkanları seçenekleri sağlayan, esneklik ve çalışan refahı için uygulamalara sahip, değişime uyum gösteren, çalışan memnuniyeti yüksek şirketler olduğu tespit edilmiştir¹²⁹:

¹²⁹ Bkz. Realta Danışmanlık. <https://www.engozdesirketler.com/arastirma-detaylari/>. 2022. 28 November 2022.

Tablo 4 Genç yeteneklerin en gözde şirketleri.

2022	ŞİRKET				
1	Amazon	34	Samsung	68	Accenture
2	Google	35	Peak Games	69	BCG
3	Unilever	36	Garanti BBVA Teknoloji	70	ING Bank
4	Aselsan	37	PhilipMorris Sabancı	71	Kuveyt Türk
5	McKinsey	38	PepsiCo	72	Novartis
6	Getir	39	T.C. Merkez Bankası	73	Tüpraş
7	Trendyol	40	Abdi İbrahim	74	Türk Telekom
8	P&G	41	PwC	75	EY
9	CocaCola Company	42	Tubitak	76	Mondelez
10	Mercedes Benz	43	Toyota	77	Ziraat Bankası
11	THY	44	CocaCola İçecek	78	Aygaz
12	Apple	45	Adidas	79	Denizbank
13	Microsoft	46	Deloitte	80	Intel
14	Arçelik	47	QNB Finansbank	81	Sahibinden.com
15	TUSAŞ	48	TEİ	82	Zorlu Enerji
16	Bosch	49	Enerjisa	83	SAP
17	İş Bankası	50	Siemens	84	Bain & Co
18	Garanti BBVA	51	Allianz	85	Doğuş Otomotiv
19	L'Oreal	52	Danone	86	BASF
20	Turkcell	53	ETİ Gıda	87	Red Bull
21	Anadolu Efes	54	Vodafone	88	Tofaş
22	Yapı Kredi	55	Havelsan	89	Astra Zeneca
23	Yemeksepeti	56	Renault	90	Türkiye Finans Katılım Bankası
24	Ford Otosan	57	Otokar	91	Reckitt Benckiser
25	IBM	58	Bayer	92	Colgate Palmolive
26	Akbank	59	Philips	93	İstanbul Borsası
27	B/S/H	60	Vakıfbank	94	HSBC
28	Pfizer	61	GSK	95	Migros
29	Şişecam	62	Kaç Sistem	96	SOCAR
30	Nestle	63	Vestel	97	KPMG
31	Borusan Otomotiv	64	FNNS	98	HP
32	Nike	65	Henkel	99	Pegasus Hava Yolları
33	IKEA	66	Boyer	100	JTI
		67	Eczacıbaşı Tüketim Ürünleri		

Yapılan araştırmalar, son yıllarda şirketlerin tercih edilme sebeplerinin farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur. Bu değişiklik özellikle pandemi sonrası daha da belirginleşmiştir. Eskiden tercih sebebi olarak ilk sıralarda yer alan kariyer fırsatları ve maddi olanakların artık yeterli olmadığı görülmektedir. Bu noktada, şirketlerin kültürleri, çalışma ortamı, mesai koşulları, esneklik, kapsayıcılık, çalışan esenliği gibi konular daha belirleyici hale gelmiştir. Özellikle genç yetenekler, değişen çalışan beklentileriyle uyumlu olarak ‘çalışan deneyimi’ni merkeze alan, başarılı çalışan deneyimi yaratan işveren markası şirketleri tercih etmektedirler.

3. BÖLÜM: ÇALIŞANLARIN İŞ TERCİHLERİNİ BELİRLEMELERİNDE İŞVEREN MARKASININ ETKİSİ: GENÇ YETENEKLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde, anket çalışması sonucunda elde edilen veriler bir bütünlük içerisinde değerlendirilmiştir.

3.1 ARAŞTIRMANIN KONUSU

Bu araştırmada çalışanların iş tercihlerini belirlemelerinde “İşveren Markasının Etkisi” incelenmiştir.

3.2 ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Araştırma, genç yeteneklerin iş tercihlerini belirlerken dikkate aldıkları etmenleri tespit etmek, bu doğrultuda işveren markası olmanın, şirketlere kazandırdığı imaj ve faydaları incelemek, işveren markasının önemini belirlemek amacıyla yapılmıştır.

3.3 ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Yapılan araştırmanın evrenini İstanbul’da yaşayan ve 18-30 yaş grubu arasında olan çalışan gençler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise, evrenden rastlantısal örnekleme yöntemi ile seçilen bireyler oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında evrenden rastlantısal örneklem yöntemi ile seçilen 380 bireyle çalışma gerçekleştirilmiştir.

3.4 ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI

Araştırma, 18-30 yaşları arasında yer alan çalışan gençlerin katılımıyla gerçekleştirilmiş ve rastlantısal örneklem kullanılmıştır.

3.5 ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Verilerin analizi SPSS 24.0 ile yapılmıştır. Çalışmada ölçek puanları hesaplanmış ve puanların normal dağılıma uygunluğunun belirlenmesi için basıklık ve çarpıklık katsayıları incelenmiştir. Ölçeklerden elde edilen basıklık ve çarpıklık değerlerinin +3 ile -3 arasında olması normal dağılım için yeterli görülmektedir.

Tablo 5 Basıklık ve Çarpıklık Değerler

	n	Çarpıklık	Basıklık
Kariyer Fırsatları ve Gelişimi	380	-1,127	1,618
Çalışma Ortamı	380	-1,668	2,717
İşletme Özellikleri	380	-,473	,249
İş ve Yaşam Dengesi	380	-,282	-,283
Maaş ve Diğer Maddi Faydaları	380	-1,458	1,995
İşveren Markası	380	-,597	,738
İş Tercihi	380	-,927	1,178

Değerler incelendiğinde her bir puanın basıklık ve çarpıklık katsayılarının -3 ile +3 arasında olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre puanların normal dağılım gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Puanların normal dağılım göstermesi nedeni ile çalışmada parametrik test teknikleri kullanılmıştır. Ölçek puanının demografik özelliklere göre farklılık gösterme durumunun analiz edilmesi için t testi ve ANOVA testi kullanılmıştır. T testi, 2 gruplu demografik değişkenlerin analizinde kullanılırken ANOVA testi k (k>2) gruplu değişkenlerin analizinde kullanılmıştır.

3.6 ARAŞTIRMA VERİLERİNİN TOPLANMASI

Araştırma verilerinin toplanması için anket formu hazırlanmış, rastlantısal olarak 380 denek ile yapılmıştır. Tüm veriler on günlük bir süreç içinde toplanmıştır.

3.7 VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Yapılan anket çalışması için, Burcu Öksüz'ün, "İşletmelerde Örgütsel Çekiciliğin Arttırılmasında İşveren Markalaşması ve İnsan Kaynaklarına Yansıması" konulu doktora tezinde (2012) kullandığı ölçek ve Serap Yazıcı'nın "Z Kuşağının İş Yaşamına İlişkin

Beklentileri, İş ve Meslek Tercihlerine İlişkin Algılamaları ile X ve Y Kuşağına Mensup İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Z Kuşağına İlişkin Beklenti ve Algılamaları Üzerine Sağlık Sektöründe Görgül Bir Araştırma” konulu yüksek lisans tezinde (2019) kullandığı ölçekler referans olarak alınmıştır.

3.8 ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Yapılan araştırmanın hipotezleri aşağıda verilmiştir.

H1: 30 yaş altı gençlerde İş tercihi ile işveren markası arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H2: 30 yaş altı gençlerde iş tercihi ölçek puanı ve iş veren markası ölçek puanı, kişinin cinsiyetine göre farklılık göstermektedir.

H3: 30 yaş altı gençlerde iş tercihi ölçek puanı ve iş veren markası ölçek puanı, kişinin yaş grubuna göre farklılık göstermektedir.

H4: 30 yaş altı gençlerde iş tercihi ölçek puanı ve iş veren markası ölçek puanı, kişinin eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H5: 30 yaş altı gençlerde iş tercihi ölçek puanı ve iş veren markası ölçek puanı, kişinin medeni durumuna göre farklılık göstermektedir.

H6: 30 yaş altı gençlerde iş tercihi ölçek puanı ve iş veren markası ölçek puanı, kişinin çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H7: 30 yaş altı gençlerde iş tercihi ölçek puanı ve iş veren markası ölçek puanı, kişinin gelir düzeyine göre farklılık göstermektedir.

H8: 30 yaş altı gençlerde iş tercihi ölçek puanı ve iş veren markası ölçek puanı, kişinin işveren markası kavramı hakkında bilgi sahibi olması durumuna göre farklılık göstermektedir.

3.9 ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Tablo 6 Örneklem Grubunun Demografik Bilgileri

		n	%
Cinsiyetiniz	Kadın	250	63,0
	Erkek	147	37,0
Yaşınız	18-21 yaş	40	10,1
	22-25 yaş	97	24,4
	26-30 yaş	260	65,5
Eğitim Durumu	Lise ve altı	33	8,3
	Önlisans - Lisans	253	63,7
	Yüksek Lisans ve üstü	111	28,0
Medeni Durum	Bekar	270	68,0
	Evli	127	32,0
Ne kadar süredir çalışıyorsunuz	Çalışmıyorum	85	21,4
	5 yıldan az süredir çalışıyorum	140	35,3
	5 yıldan fazla süredir çalışıyorum	172	43,3
Gelir durumunuz nedir	Gelirim yok	60	15,1
	8500 TL altında	35	8,8
	8500-11.999 TL	73	18,4
	12.000-15.999 TL	76	19,1
	16.000-25.000 TL	79	19,9
	25.000 TL üstü	74	18,6
İşveren markası kavramı hakkındaki bilgi düzeyiniz nedir	Hiç bilgi sahibi değilim	82	20,7
	Çok az bilgi sahibiyim	84	21,2
	Orta seviyede bilgi sahibiyim	99	24,9
	Bilgi sahibiyim	132	33,2

Tablo 7 Ölçek Puanlarının Tanımlayıcı İstatistikleri

	n	Minimum	Maximum	X	ss
Kariyer Fırsatları ve Gelişimi	380	28	60	53,11	6,02
Çalışma Ortamı	380	29	50	46,48	4,50
İşletme Özellikleri	380	9	45	35,14	6,65
İş ve Yaşam Dengesi	380	9	35	25,79	5,61
Maaş ve Diğer Maddi Faydaları	380	10	25	22,94	2,75
İşveren Markası	380	106	215	183,46	19,18
İş Tercihi	380	63	125	109,87	11,41

Yapılan araştırma sonuçlarına göre araştırmaya katılanların Kariyer Fırsatları ve Gelişimi puanları ortalaması $53,11 \pm 6,02$, Çalışma Ortamı puanları ortalaması $46,48 \pm 4,50$, İşletme Özellikleri puanları ortalaması $35,14 \pm 6,65$, İş ve Yaşam Dengesi puanları ortalaması $25,79 \pm 5,61$, Maaş ve Diğer Maddi Faydaları puanları ortalaması $22,94 \pm 2,75$, İşveren Markası puanları ortalaması $183,46 \pm 19,18$ ve İş Tercihi puanları ortalaması $109,87 \pm 11,41$ olarak hesaplanmıştır.

KARŞILAŞTIRMA TESTLERİ

Tablo 8 Ölçek Puanlarının Cinsiyet Bakımından İncelenmesi

Cinsiyetiniz		n	X	ss	t	p
Kariyer Fırsatları ve Gelişimi	Kadın	245	53,90	6,07	3,511	0,001*
	Erkek	135	51,67	5,66		
Çalışma Ortamı	Kadın	245	47,04	4,27	3,226	0,001*
	Erkek	135	45,46	4,75		
İşletme Özellikleri	Kadın	245	35,71	6,49	2,256	0,025*
	Erkek	135	34,11	6,82		
İş ve Yaşam Dengesi	Kadın	245	26,24	5,54	2,110	0,036*
	Erkek	135	24,98	5,67		
Maaş ve Diğer Maddi Faydaları	Kadın	245	23,11	2,72	1,622	0,106
	Erkek	135	22,63	2,77		
İşveren Markası	Kadın	245	186,00	18,72	3,534	0,000*
	Erkek	135	178,84	19,20		
İş Tercihi	Kadın	245	111,40	11,24	3,579	0,000*
	Erkek	135	107,09	11,24		

***p<0,05: Anlamlı fark bulunmaktadır.**

Kariyer Fırsatları ve Gelişimi, Çalışma Ortamı, İşletme Özellikleri, İş ve Yaşam Dengesi, Maaş ve Diğer Maddi Faydaları, İşveren Markası ve İş Tercihi ölçeklerinin cinsiyete göre farklılık gösterme durumunun incelenmesi amacıyla yapılan t testi sonuçları tabloda verilmiştir.

Analiz sonuçlarına göre Kariyer Fırsatları ve Gelişimi, Çalışma Ortamı, İşletme Özellikleri, İş ve Yaşam Dengesi, İşveren Markası ve İş Tercihi ölçeklerinin puanı cinsiyete göre farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Ortalama puanlarına göre Kariyer

Fırsatları ve Gelişimi, Çalışma Ortamı, İşletme Özellikleri, İş ve Yaşam Dengesi, İşveren Markası ve İş Tercihi puanı erkeklere göre kadınlarda daha yüksektir.

Tablo 9 Ölçek Puanlarının Yaş Bakımından İncelenmesi

Yaş		n	X	ss	ANOVA	
					F	p
Kariyer Fırsatları ve Gelişimi	18-21 yaş	40	54,10	6,03	0,635	0,531
	22-25 yaş	92	53,11	5,42		
	26-30 yaş	248	52,94	6,23		
	Toplam	380	53,11	6,02		
Çalışma Ortamı	18-21 yaş	40	47,28	4,33	0,791	0,454
	22-25 yaş	92	46,57	4,17		
	26-30 yaş	248	46,32	4,65		
	Toplam	380	46,48	4,50		
İşletme Özellikleri	18-21 yaş	40	36,80	6,31	2,777	0,064
	22-25 yaş	92	35,92	5,91		
	26-30 yaş	248	34,58	6,91		
	Toplam	380	35,14	6,65		
İş ve Yaşam Dengesi	18-21 yaş	40	26,03	6,15	0,241	0,786
	22-25 yaş	92	25,45	5,78		
	26-30 yaş	248	25,88	5,47		
	Toplam	380	25,79	5,61		
Maaş ve Diğer Maddi Faydaları	18-21 yaş	40	23,08	2,85	0,191	0,826
	22-25 yaş	92	22,79	2,74		
	26-30 yaş	248	22,97	2,74		
	Toplam	380	22,94	2,75		
İşveren Markası	18-21 yaş	40	187,28	19,73	1,003	0,368
	22-25 yaş	92	183,84	17,15		
	26-30 yaş	248	182,70	19,78		
	Toplam	380	183,46	19,18		
İş Tercihi	18-21 yaş	40	111,33	11,50	0,836	0,434
	22-25 yaş	92	110,68	10,85		
	26-30 yaş	248	109,33	11,61		
	Toplam	380	109,87	11,41		

Kariyer Fırsatları ve Gelişimi, Çalışma Ortamı, İşletme Özellikleri, İş ve Yaşam Dengesi, Maaş ve Diğer Maddi Faydaları, İşveren Markası ve İş Tercihi yaşa göre farklılık gösterme durumunun incelenmesi amacıyla yapılan anova testi sonuçları tabloda verilmiştir.

Analiz sonuçlarına göre Kariyer Fırsatları ve Gelişimi, Çalışma Ortamı, İşletme Özellikleri, İş ve Yaşam Dengesi, Maaş ve Diğer Maddi Faydaları, İşveren Markası ve İş Tercihi yaşa göre farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Tablo 10 Ölçek Puanlarının Eğitim Bakımından İncelenmesi

Eğitim Durumu		n	X	ss	ANOVA	
					F	p
Kariyer Fırsatları ve Gelişimi	Lise ve altı	32	52,47	6,61	0,563	0,570
	Önlisans - Lisans	242	53,35	5,70		
	Yüksek Lisans ve üstü	106	52,75	6,55		
	Toplam	380	53,11	6,02		
Çalışma Ortamı	Lise ve altı	32	45,53	5,55	2,451	0,088
	Önlisans - Lisans	242	46,86	4,23		
	Yüksek Lisans ve üstü	106	45,91	4,69		
	Toplam	380	46,48	4,50		
İşletme Özellikleri	Lise ve altı	32	34,66	6,84	2,425	0,090
	Önlisans - Lisans	242	35,69	6,83		
	Yüksek Lisans ve üstü	106	34,03	6,05		
	Toplam	380	35,14	6,65		
İş ve Yaşam Dengesi	Lise ve altı	32	26,34	6,24	1,183	0,307
	Önlisans - Lisans	242	26,02	5,72		
	Yüksek Lisans ve üstü	106	25,09	5,12		
	Total	380	25,79	5,61		
Maaş ve Diğer Maddi Faydaları	Lise ve altı	32	22,72	2,62	0,271	0,762
	Önlisans - Lisans	242	23,01	2,78		
	Yüksek Lisans ve üstü	106	22,83	2,73		
	Toplam	380	22,94	2,75		
İşveren Markası	Lise ve altı	32	181,72	21,93	2,038	0,132
	Önlisans - Lisans	242	184,94	18,88		
	Yüksek Lisans ve üstü	106	180,60	18,78		
	Total	380	183,46	19,18		
İş Tercihi	Lise ve altı	32	107,16	16,48	1,605	0,202
	Önlisans - Lisans	242	110,57	11,34		
	Yüksek Lisans ve üstü	106	109,09	9,54		
	Toplam	380	109,87	11,41		

Kariyer Fırsatları ve Gelişimi, Çalışma Ortamı, İşletme Özellikleri, İş ve Yaşam Dengesi, Maaş ve Diğer Maddi Faydaları, İşveren Markası ve İş Tercihi eğitim durumuna göre farklılık gösterme durumunun incelenmesi amacıyla yapılan anova testi sonuçları tabloda verilmiştir.

Analiz sonuçlarına göre Kariyer Fırsatları ve Gelişimi, Çalışma Ortamı, İşletme Özellikleri, İş ve Yaşam Dengesi, Maaş ve Diğer Maddi Faydaları, İşveren Markası ve İş Tercihi eğitim durumuna göre farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Tablo 11 Ölçek Puanlarının Medeni Durum Bakımından İncelenmesi

Medeni Durum		n	X	ss	t	P
Kariyer Fırsatları ve Gelişimi	Bekar	260	52,98	6,09	-0,575	0,566
	Evli	120	53,37	5,88		
Çalışma Ortamı	Bekar	260	46,56	4,30	0,485	0,628
	Evli	120	46,32	4,93		
İşletme Özellikleri	Bekar	260	35,30	6,68	0,664	0,507
	Evli	120	34,81	6,59		
İş ve Yaşam Dengesi	Bekar	260	25,76	5,76	-0,156	0,876
	Evli	120	25,86	5,30		
Maaş ve Diğer Maddi Faydaları	Bekar	260	22,82	2,87	-1,305	0,193
	Evli	120	23,19	2,44		
İşveren Markası	Bekar	260	183,42	18,78	-0,058	0,954
	Evli	120	183,54	20,09		
İş Tercihi	Bekar	260	110,31	11,30	1,105	0,270
	Evli	120	108,92	11,65		

Kariyer Fırsatları ve Gelişimi, Çalışma Ortamı, İşletme Özellikleri, İş ve Yaşam Dengesi, Maaş ve Diğer Maddi Faydaları, İşveren Markası ve İş Tercihi medeni duruma göre farklılık gösterme durumunun incelenmesi amacıyla yapılan t testi sonuçları tabloda verilmiştir.

Analiz sonuçlarına göre Kariyer Fırsatları ve Gelişimi, Çalışma Ortamı, İşletme Özellikleri, İş ve Yaşam Dengesi, Maaş ve Diğer Maddi Faydaları, İşveren Markası ve İş Tercihi medeni duruma göre farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Tablo 12 Ölçek Puanlarının Çalışma Süresi Bakımından İncelenmesi

Ne kadar süredir çalışıyorsunuz?		n	X	ss	ANOVA	
					F	P
Kariyer Fırsatları ve Gelişimi	Çalışmıyorum	84	53,26	5,47	0,120	0,887
	5 yıldan az süredir çalışıyorum	133	52,90	6,48		
	5 yıldan fazla süredir çalışıyorum	163	53,19	5,93		
	Toplam	380	53,11	6,02		
Çalışma Ortamı	Çalışmıyorum	84	46,69	4,03	0,363	0,696
	5 yıldan az süredir çalışıyorum	133	46,22	5,13		
	5 yıldan fazla süredir çalışıyorum	163	46,59	4,19		
	Toplam	380	46,48	4,50		
İşletme Özellikleri	Çalışmıyorum	84	35,85	6,44	0,696	0,499
	5 yıldan az süredir çalışıyorum	133	35,13	6,89		
	5 yıldan fazla süredir çalışıyorum	163	34,79	6,57		
	Toplam	380	35,14	6,65		
İş ve Yaşam Dengesi	Çalışmıyorum	84	26,30	5,59	0,713	0,491
	5 yıldan az süredir çalışıyorum	133	25,92	5,72		
	5 yıldan fazla süredir çalışıyorum	163	25,43	5,55		
	Toplam	380	25,79	5,61		

Maaş ve Diğer Maddi Faydaları	Çalışmıyorum	84	23,18	2,50	1,435 0,239
	5 yıldan az süredir çalışıyorum	133	22,62	3,16	
	5 yıldan fazla süredir çalışıyorum	163	23,07	2,48	
	Toplam	380	22,94	2,75	
İşveren Markası	Çalışmıyorum	84	185,27	18,47	0,491 0,613
	5 yıldan az süredir çalışıyorum	133	182,78	21,29	
	5 yıldan fazla süredir çalışıyorum	163	183,07	17,72	
	Toplam	380	183,46	19,18	
İş Tercihi	Çalışmıyorum	84	110,31	11,28	0,787 0,456
	5 yıldan az süredir çalışıyorum	133	110,62	10,76	
	5 yıldan fazla süredir çalışıyorum	163	109,03	12,00	
	Toplam	380	109,87	11,41	

Kariyer Fırsatları ve Gelişimi, Çalışma Ortamı, İşletme Özellikleri, İş ve Yaşam Dengesi, Maaş ve Diğer Maddi Faydaları, İşveren Markası ve İş Tercihi çalışma süresine göre farklılık gösterme durumunun incelenmesi amacıyla yapılan anova testi sonuçları tabloda verilmiştir.

Analiz sonuçlarına göre Kariyer Fırsatları ve Gelişimi, Çalışma Ortamı, İşletme Özellikleri, İş ve Yaşam Dengesi, Maaş ve Diğer Maddi Faydaları, İşveren Markası ve İş Tercihi çalışma süresine göre farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Tablo 13 Ölçek Puanlarının Gelir Durumuna Göre İncelenmesi

Gelir Durumunuz		n	X	ss	ANOVA	
					F	p
Kariyer Fırsatları ve Gelişimi	Gelirim yok	60	53,62	4,99	0,376	0,865
	8500 TL altında	32	51,91	7,45		
	8500-11.999 TL	69	53,25	5,99		
	12.000-15.999 TL	72	53,03	6,20		
	16.000-25.000 TL	75	52,95	5,66		
	25.000 TL üstü	72	53,32	6,41		
	Toplam	380	53,11	6,02		
Çalışma Ortamı	Gelirim yok	60	47,08	3,40	0,549	0,739
	8500 TL altında	32	46,09	5,78		
	8500-11.999 TL	69	46,28	4,54		
	12.000-15.999 TL	72	46,68	4,92		
	16.000-25.000 TL	75	45,96	4,94		
	25.000 TL üstü	72	46,69	3,74		
	Toplam	380	46,48	4,50		
İşletme Özellikleri	Gelirim yok	60	35,65	6,39	0,675	0,643
	8500 TL altında	32	35,22	7,14		
	8500-11.999 TL	69	35,70	6,49		
	12.000-15.999 TL	72	35,22	7,39		
	16.000-25.000 TL	75	35,31	6,58		
	25.000 TL üstü	72	33,90	6,12		
	Toplam	380	35,14	6,65		
İş ve Yaşam Dengesi	Gelirim yok	60	26,43	5,75	0,639	0,670
	8500 TL altında	32	25,34	6,55		
	8500-11.999 TL	69	26,35	5,51		
	12.000-15.999 TL	72	25,74	5,55		
	16.000-25.000 TL	75	25,80	5,39		
	25.000 TL üstü	72	24,97	5,50		
	Toplam	380	25,79	5,61		
Maaş ve Diğer Maddi Faydaları	Gelirim yok	60	23,17	2,53	0,797	0,552
	8500 TL altında	32	22,44	3,14		
	8500-11.999 TL	69	22,64	2,98		
	12.000-15.999 TL	72	23,06	2,77		
	16.000-25.000 TL	75	22,77	3,12		
	25.000 TL üstü	72	23,31	1,98		
	Toplam	380	22,94	2,75		
İşveren Markası	Gelirim yok	60	185,95	17,19	0,409	0,842
	8500 TL altında	32	181,00	23,95		
	8500-11.999 TL	69	184,20	19,23		
	12.000-15.999 TL	72	183,72	20,00		
	16.000-25.000 TL	75	182,79	20,08		
	25.000 TL üstü	72	182,19	16,79		
	Toplam	380	183,46	19,18		
İş Tercihi	Gelirim yok	60	110,23	11,35	0,834	0,526
	8500 TL altında	32	108,94	13,15		
	8500-11.999 TL	69	109,46	12,91		
	12.000-15.999 TL	72	112,11	9,16		
	16.000-25.000 TL	75	108,59	11,59		
	25.000 TL üstü	72	109,46	11,02		
	Toplam	380	109,87	11,41		

Kariyer Fırsatları ve Gelişimi, Çalışma Ortamı, İşletme Özellikleri, İş ve Yaşam Dengesi, Maaş ve Diğer Maddi Faydaları, İşveren Markası ve İş Tercihi gelir durumuna göre farklılık gösterme durumunun incelenmesi amacıyla yapılan anova testi sonuçları tabloda verilmiştir.

Analiz sonuçlarına göre Kariyer Fırsatları ve Gelişimi, Çalışma Ortamı, İşletme Özellikleri, İş ve Yaşam Dengesi, Maaş ve Diğer Maddi Faydaları, İşveren Markası ve İş Tercihi gelir durumuna göre farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Tablo 14 Ölçek Puanlarının İşveren Markası Hakkındaki Bilgi Düzeyine Göre İncelenmesi

İşveren markası kavramı hakkındaki bilgi düzeyiniz nedir?		n	X	ss	ANOVA	
					F	p
Kariyer Fırsatları ve Gelişimi	Hiç bilgi sahibi değilim	78	53,56	5,64	1,615	0,185
	Çok az bilgi sahibiyim	83	52,10	6,23		
	Orta seviyede bilgi sahibiyim	93	52,70	5,78		
	Bilgi sahibiyim	126	53,79	6,22		
	Toplam	380	53,11	6,02		
Çalışma Ortamı	Hiç bilgi sahibi değilim	78	47,27	3,89	1,862	0,136
	Çok az bilgi sahibiyim	83	46,11	4,69		
	Orta seviyede bilgi sahibiyim	93	45,80	4,82		
	Bilgi sahibiyim	126	46,75	4,45		
	Toplam	380	46,48	4,50		
İşletme Özellikleri	Hiç bilgi sahibi değilim	78	34,83	6,90	1,632	0,181
	Çok az bilgi sahibiyim	83	34,20	6,33		
	Orta seviyede bilgi sahibiyim	93	34,87	6,83		
	Bilgi sahibiyim	126	36,15	6,51		
	Toplam	380	35,14	6,65		

İş ve Yaşam Dengesi	Hiç bilgi sahibi değilim	78	26,04	5,96	1,175	0,319
	Çok az bilgi sahibiyim	83	24,77	4,98		
	Orta seviyede bilgi sahibiyim	93	26,09	5,34		
	Bilgi sahibiyim	126	26,10	5,96		
	Toplam	380	25,79	5,61		
Maaş ve Diğer Maddi Faydaları	Hiç bilgi sahibi değilim	78	23,64	2,31	3,268	0,021*
	Çok az bilgi sahibiyim	83	22,49	2,82		
	Orta seviyede bilgi sahibiyim	93	22,54	3,12		
	Bilgi sahibiyim	126	23,09	2,57		
	Toplam	380	22,94	2,75		
İşveren Markası	Hiç bilgi sahibi değilim	78	185,35	18,01	2,193	0,088
	Çok az bilgi sahibiyim	83	179,67	18,69		
	Orta seviyede bilgi sahibiyim	93	181,99	18,66		
	Bilgi sahibiyim	126	185,87	20,25		
	Toplam	380	183,46	19,18		
İş Tercihi	Hiç bilgi sahibi değilim	78	109,33	11,79	0,382	0,766
	Çok az bilgi sahibiyim	83	109,23	10,39		
	Orta seviyede bilgi sahibiyim	93	109,73	11,54		
	Bilgi sahibiyim	126	110,72	11,80		
	Toplam	380	109,87	11,41		

Kariyer Fırsatları ve Gelişimi, Çalışma Ortamı, İşletme Özellikleri, İş ve Yaşam Dengesi, Maaş ve Diğer Maddi Faydaları, İşveren Markası ve İş Tercihi işveren markası hakkında bilgi düzeyine göre farklılık gösterme durumunun incelenmesi amacıyla yapılan anova testi sonuçları tabloda verilmiştir.

Analiz sonuçlarına göre Maaş ve Diğer Maddi Faydaları puanı işveren markası hakkında bilgi düzeyine göre anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Ortalama puanlarına göre işveren markası hakkında bilgi sahibi olmayanların diğerlerine göre puanı en yüksektir.

Tablo 15 İşveren Markası Algısı ile İş Tercihi Arasındaki İlişki

		Kariyer Fırsatları ve Gelişimi	Çalışma Ortamı	İşletme Özellikleri	İş ve Yaşam Dengesi	Maaş ve Diğer Maddi Faydaları	İşveren Markası	İş Tercihi
Kariyer Fırsatları ve Gelişimi	r p	1						
Çalışma Ortamı	r p	,641** ,000	1					
İşletme Özellikleri	r p	,409** ,000	,335** ,000	1				
İş ve Yaşam Dengesi	r p	,440** ,000	,397** ,000	,452** ,000	1			
Maaş ve Diğer Maddi Faydaları	r p	,515** ,000	,572** ,000	,372** ,000	,397** ,000	1		
İşveren Markası	r p	,809** ,000	,750** ,000	,739** ,000	,737** ,000	,684** ,000	1	
İş Tercihi	r p	,482** ,000	,378** ,000	,470** ,000	,397** ,000	,337** ,000	,568** ,000	1

- Kariyer Fırsatları ve Gelişimi ile İşletme Özellikleri, İş ve Yaşam Dengesi, Maaş ve Diğer Maddi Faydaları ve İş Tercihi arasında pozitif yönlü ve orta kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır.
- Kariyer Fırsatları ile İşveren Markası arasında pozitif yönlü ve çok kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır.
- Kariyer Fırsatları ile Çalışma Ortamı arasında pozitif yönlü ve kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır.
- Çalışma Ortamı ve Gelişimi ile İşletme Özellikleri, İş ve Yaşam Dengesi, Maaş ve Diğer Maddi Faydaları ve İş Tercihi arasında pozitif yönlü ve orta kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır.
- Çalışma Ortamı ile İşveren Markası arasında pozitif yönlü ve kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır.
- İşletme Özellikleri ile İş ve Yaşam Dengesi, Maaş ve Diğer Maddi Faydaları ve İş Tercihi arasında pozitif yönlü ve orta kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır.
- İşletme Özellikleri ile İşveren Markası arasında pozitif yönlü ve kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır.

- İş ve Yaşam Dengesi ile Maaş ve Diğer Maddi Faydaları ve İş Tercihi arasında pozitif yönlü ve orta kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır.
- İş ve Yaşam Dengesi ile İşveren Markası arasında pozitif yönlü ve kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır.
- Maaş ve Diğer Maddi Faydaları ile İşveren Markası arasında pozitif yönlü ve kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır.
- Maaş ve Diğer Maddi Faydaları ile İş Tercihi arasında pozitif yönlü orta kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır.
- İşveren Markası ile İş Tercihi arasında pozitif yönlü orta kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır.

3.10 ARAŞTIRMA SONUÇLARI

Ölçek puanları cinsiyet bakımından incelendiğinde, analiz sonuçlarına göre kariyer fırsatları ve gelişimi, çalışma ortamı, işletme özellikleri, iş ve yaşam dengesi, işveren markası ve iş tercihi ölçeklerinin puanı cinsiyete göre farklılık göstermektedir. ($p<0,05$). ortalama puanlarına göre kariyer fırsatları ve gelişimi, çalışma ortamı, işletme özellikleri, iş ve yaşam dengesi, işveren markası ve iş tercihi puanı erkeklere göre kadınlarda daha yüksektir.

Ölçek puanları yaş bakımından incelendiğinde, analiz sonuçlarına göre kariyer fırsatları ve gelişimi, çalışma ortamı, işletme özellikleri, iş ve yaşam dengesi, maaş ve diğer maddi faydaları, işveren markası ve iş tercihi yaşa göre farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Ölçek puanları eğitim bakımından incelendiğinde, analiz sonuçlarına göre kariyer fırsatları ve gelişimi, çalışma ortamı, işletme özellikleri, iş ve yaşam dengesi, maaş ve diğer maddi faydaları, işveren markası ve iş tercihi eğitim durumuna göre farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Ölçek puanları medeni durum bakımından incelendiğinde, analiz sonuçlarına göre kariyer fırsatları ve gelişimi, çalışma ortamı, işletme özellikleri, iş ve yaşam dengesi, maaş ve diğer maddi faydaları, işveren markası ve iş tercihi medeni duruma göre farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Ölçek puanları çalışma süresi bakımından incelendiğinde, analiz sonuçlarına göre kariyer fırsatları ve gelişimi, çalışma ortamı, işletme özellikleri, iş ve yaşam dengesi, maaş ve diğer maddi faydaları, işveren markası ve iş tercihi çalışma süresine göre farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Ölçek puanları gelir durumuna göre incelendiğinde, analiz sonuçlarına göre kariyer fırsatları ve gelişimi, çalışma ortamı, işletme özellikleri, iş ve yaşam dengesi, maaş ve diğer maddi faydaları, işveren markası ve iş tercihi gelir durumuna göre farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Ölçek puanları işveren markası hakkındaki bilgi düzeyine göre incelendiğinde, analiz sonuçlarına göre maaş ve diğer maddi faydaları puanı işveren markası hakkında bilgi düzeyine göre anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$). ortalama puanlarına göre işveren markası hakkında bilgi sahibi olmayanların diğerlerine göre puanı en yüksektir.

SONUÇ

Bu çalışmada, çalışanların iş tercihlerinde işveren markasının etkileri araştırılmış, özellikle genç yeteneklerin işveren markası olan şirketlere ilgisi incelenmiştir. Genç yeteneklerin, iş seçimleri ve işveren markası arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde, marka, marka iletişimi ve marka imajını oluşturan etmenler araştırılmış, işveren markası ile marka ilişkisi benzerlikleri incelenmiştir. İkinci bölümde, işveren markası ile ilgili kavramlara değinilmiş, işveren markası yönetimi ve iletişim etkileşimi konularına yer verilmiştir. Covid-19 salgınının işveren markasına etkileri ve salgın sonrasında değişen çalışma koşulları, salgının çalışan önceliklerine etkileri ve işveren markalaşmasına getirdiği yeni yaklaşımlar araştırılmış, bölümün sonunda, “*en çok tercih edilen şirketler*”in seçildiği uluslararası anketler ve sonuçlarıyla, çalışanların bu şirketleri tercih etme sebepleri incelenmiştir. Son bölümde ise, genç yetenekler ile yapılan anket çalışmasının, araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın evreni ve örneklemini, araştırmanın kapsamı ve sınırlılıkları, araştırma yöntemi, araştırma verilerinin toplanması, veri toplama araçları, araştırmanın hipotezleri, araştırma bulguları ve değerlendirilmesi, karşılaştırma testlerinin incelenmesi bölümleri yer almaktadır.

Son yıllarda işgücü piyasasından gelen uyarılar doğrultusunda yapılan tüm araştırmalar, “yetenek savaşları”nın daha da sertleşeceğini ve yeni krizlere yol açacağını göstermektedir. Şirketlerin doğru yetenekleri çekememesi ve nitelikli çalışanları elde tutamaması daha yüksek personel devri, daha fazla devamsızlık ve daha düşük verimlilik ile sonuçlanmaktadır.

Gün geçtikçe doğru yeteneği bulmak zorlaşmaktadır. Dolayısıyla doğru yeteneklere ulaşmak, onları şirkete çekebilmek kritik bir konudur. Bu kritik konunun yönetimi için

doğru bir yol haritası olmalıdır. İşveren markası yönetiminin proje adımlarından önce, proje yönetim ekibinin ve kapsamının belirlenmesi gerekmektedir. Proje yönetim ekibi için, insan kaynakları, iletişim uzmanları, kurumsal halkla ilişkiler ve reklam departmanları ile iş birliği yapılmalıdır. Bazı durumlarda şirketin etkinlik alanı ve yapısına göre farklı departmanlar da bu sürece katılabilir. İşveren markası yönetimi ekibinin içinde, kurumsal iletişim bölümünün dışında ayrıca iletişim uzmanları bulundurması sürecin daha sağlıklı yürütülmesine katkı sağlamaktadır. İşveren markası, bir şirketin kim olduğu ve şirketi neyin özel kıldığı, neden tercih edilmeleri gerektiği ile ilgili olarak verdiği mesajdır. Güçlü işveren markaları, tutarlı marka iletişimi ve deneyimiyle inşa edilen, sürekli pozitif çağrışımlar üzerine kurulmaktadırlar. Nitelikli adaylar, iyi bir çalışma ortamına sahip oldukları bilinen şirketlere başvurumaktadırlar. Ayrıca, olumlu bir itibara sahip şirketten gelen iş teklifini kabul etme olasılıklarının da daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Dolayısıyla başarılı bir işveren markasına sahip olan şirket için işe alım süresi kısalmaktadır. İşe alım sürecini çok fazla zaman ve çaba harcamadan tamamlamaktadır. Çalışanlar kendilerine değer veren, çalıştığı şirketin bir üyesi olduğu için gurur duyduğu, kariyer gelişimlerinde mutlu olabilecekleri, güven duydukları şirketlere bağlılık göstermektedirler. Bu durum, şirketin nitelikli çalışanlarını elde tutma oranını arttırmaktadır.

İşveren markası, insanların şirketin değerlerini ve çalışma ortamını nasıl algıladıklarıdır. Bir şirketin mevcut ve potansiyel çalışanlar arasında bir işveren olarak benzersiz kimliğini tanıtmak için yaptıklarıdır. Bu algıların istenilen bir şekilde yönetilebilmesi için işveren markalaşması sürecinin doğru ve etkin bir biçimde yürütülmesi gerekmektedir. Çünkü, şirketler iş yerlerini stratejik olarak tanıtabilirken, itibarları doğrudan kontrolleri altında olmayan durumlardan da etkilenebilmektedirler. Şirketle görüşmesinden sonra yanıt alamayan adayların, internette bıraktıkları olumsuz yorumlar gibi işveren markasını olumsuz etkileyen, itibarı zedeleyen durumlar gelişebilmektedir.

İşveren markasını istenen yönde etkilemek için yapılması gereken önemli çalışma, “çalışan değer önermesi”dir. Çalışan değer önermesinin doğru sunulması büyük önem taşımaktadır. Çalışanlara, zamanları ve çalışmalarını karşılığında sağlanması gereken değeri, belirli beklentilerinin karşılanacağına dair verilen vaatleri de içermelidir.

Markanın neyi temsil ettiği ve markanın sunmayı vaat ettiği faydaları konusunda net olunmalıdır. Fakat üst düzey yetenekleri çekmek ve elinde tutmak amacı ile hazırlanan çalışan değer önermelerinin, çalışanların ihtiyaçları ile işverenin beklentileri arasında bir denge sağlayacak biçimde oluşturulmasına dikkat edilmesi gerekmektedir.

Son yıllarda rekabette daha da sertleşen iş gücü piyasası, tüm hesapları alt üst eden Covid-19 salgınının ardından yeni bir sürece girmiş, iş dünyasının güç dengeleri değişmiştir. Bu değişim, çalışan önceliklerini, davranış ve beklentilerini de etkilemiştir. Çalışanlar şirketlerden beklentilerini çok daha net ve kararlı bir şekilde ortaya koymaya başlamışlardır. Bu doğrultuda başarılı işveren markası olarak itibar kazanan, olumlu çalışan deneyimi yaratan şirketler özellikle üst düzey yeteneklerin en çok tercih ettiği şirketler olmuşlardır.

Bu çalışma için yapılan araştırmada en çarpıcı bulgu ise, genç yeteneklerin farkındalığı hakkında olmuştur. İşveren markası ile ilgili bilgi sahibi olan gençlerin analiz sonuçlarına göre maaş ve diğer maddi faydaları puanı işveren markası hakkında bilgi düzeyine göre anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Ortalama puanlarına göre işveren markası hakkında bilgi sahibi olmayanların diğerlerine göre puanı en yüksektir. Genç yeteneklerin, “*çalışılacak en iyi yer*” olarak belirlenen şirketleri tercih etmeleri, işveren markası hakkındaki farkındalıklarını ortaya koymaktadır.

İşveren markası, gündeme taşındığı günden beri üzerinde çok tartışılmış, geliştirilmiş bir kavramdır. Yapılan araştırmalar, son yıllarda şirketlerin tercih edilme sebeplerinin farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur. Bu değişiklik özellikle pandemi sonrası daha da belirginleşmiş, salgınının ardından yaşanan “sessiz istifa” ve dolayısıyla daha derinleşen yetenek kıtlığı bunalımı, şirketlerde “işveren markası olma” hedefini bir üst boyuta taşımış, işveren markalaşması çalışmalarının, değişen çalışan önceliklerinin de dikkate alınarak hız kazanmasına sebep olmuştur. Artık, geçmiş yıllarda tercih sebebi olarak ilk sıralarda yer alan kariyer fırsatları ve maddi olanakların yeterli olmadığı görülmektedir. Yapılan tüm çalışmalar ve değişen iş dünyası düzeni, işveren markasının, iş dünyasının vazgeçilmez bir yönetim stratejisi olarak önemini ve etkinliğini arttıracakını göstermektedir.

Şirketlerin kültürleri, çalışma ortamı, mesai koşulları, esneklik, kapsayıcılık, çalışan esenliği gibi konular daha belirleyici hale gelmiştir. Özellikle genç yetenekler, değişen çalışan beklentileriyle uyumlu olarak '*çalışan deneyimi*'ni merkeze alan, başarılı çalışan deneyimi yaşatan işveren markası şirketleri tercih etmektedirler.



KAYNAKÇA

- Aaker, David. *Markalama, Başarıya ulaştıran 20 temel ilke*. İstanbul: MediaCat, 2020.
- Aaker, D. A. *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. New York: Free Press, 1991. Sayfa 15.
- Aaker, David A. *Güçlü Markalar Yaratmak*. İstanbul: Mediacat, 2012. Sayfa 93-103 / 159.
- Academy, Employer Branding. www.youtube.com/watch?v=ZXOFXrzKw8&t=385s. 2016. 8 April 2022.
- Akat, Ömer ve Taşkın Çağatan. *Marka ve Marka Stratejileri*. İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları, 2012. Sayfa 109-110 / 115.
- Akdeniz Ar, Aybeniz. *Marka ve Marka Stratejileri*. Ankara: Nobel Yayıncılık, 2022. Sayfa 4-9 / 67 / 141.
- Aksoy, Temel. *Efsaneler ve Gerçekler: Pazarlama Nasıl Yapılır?* CEO Plus, 2017. Sayfa 61.
- Arkiş, Nurdoğan. *Ben Kimim? Benlik ve Kimlik Bilincinin Temelleri*. İstanbul: Final Kültür Sanat Yayınları, 2020. Sayfa 17.
- Ayaz, Ali. *Gizli Formülleri ile Gerçek İşveren Markası*. e-book: Realta Danışmanlık ve Araştırma Hizmetleri A.Ş. , 2017.
- Backhaus, Kristin ve Surinder Tikoo. «Conceptualizing and researching employer branding.» *Career Development International* (2004): 501-517. 9 (5).
- Baran, Engin. *Gel Kal Bağlan*. İstanbul: Optimist - İş - Yönetim Dizisi, 2016. Sayfa 32-38 / 41.
- Barrow, Simon ve Richard Mosley. *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. New York: Wiley, 2005. Sayfa 15 /137-139.
- Baş, Türker. *İşveren Markası*. İstanbul: Optimist - İş - Yönetim Dizisi, 2011. Sayfa 30 / 39 / 40-41 / 43-47.
- Ben Wigert, Sangeeta Agrawal, Kristin Barry And Ellyn Maese. «The Wellbeing-Engagement Paradox of 2020.» 13 March 2021. /www.gallup.com/workplace/336941/wellbeing-engagement-paradox-2020.aspx. 13 November 2022.
- Bersin, Josh. <https://www.forbes.com/sites/joshbersin/2012/10/11/talent-brand-index-makes-the-linkedin-recruiting-platform-indispensable/?sh=48344a0c181d>. 2012. 08 December 2022.

- Best-workplaces-international. www.greatplacetowork.com/best-workplaces-international/world-s-best-workplaces/2022. 2022. 3 January 2023.
- Borça, Güven. www.guvenborca.com/guven-borca-kulliyati/makaleler/insanlari-daha-cok-para-odeyip-markali-urunleri-alamaya-iten-nedir-01-01-2004/. 2018. 22 April 2022.
- Botha, Annelize, Mark Bussin ve Lukas de Swardt. «An employer brand predictive model for talent attraction and retention.» *SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur* (2011): 1-12. 9 (1).
- Brandmasteracademy. brandmasteracademy.com/brand-communications-strategy/. 2022. 2 December 2022.
- Branfolder. <https://brandfolder.com/>. 2022. 01 October 2022.
- Calder, Bobby J. www.iso.org/news/ref2486.html. 10 March 2020. 25 April 2022.
- Cavuşoğlu, S. Bora. *Marka Yönetimi ve Pazarlama Stratejileri*. İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık, 2011. Sayfa 5.
- Chambers, Elizabeth G, ve diğerleri. «The war for talent.» *The McKinsey Quarterly* (1998): 44-57. 3.
- Collins, Jim. www.jimcollins.com/media_topics/media.html#*ThenWhat. 2022. 13 October 2022.
- Company, McKinsey &. www.mckinsey.com/tr/our-insights/mckinsey-consumer-after-covid-19. 2021. 10 December 2022.
- Cory, Mitchell. www.investopedia.com/terms/b/big-blue.asp. 19 July 2022. 20 October 2022.
- Çat, Arzu Kalafat ve Bahar Akbulak. «MARKA İLETİŞİMİ BAĞLAMINDA HAVAYOLU ŞİRKETLERİNİN LOGOLARINA YÖNELİK BİR İNCELEME.» *International Journal of Arts and Social Studies*. 3 (4), 2020. 50-61.
- D'Angelo, Chelsea. brandfolder.com/resources/author/chelsea-dangelo/. 2022. 15 April 2022.
- Davis, Rick. www.dhl.com/discover/en-au/press-centre/great-place-to-work/great-place-to-work . 19 October 2021. 26 December 2022.
- Ebacademy.
ebacademy.learnifier.com/a1/learner/project/246737/view/1?part=OUbfeSw3lz7GPQyVCXkZ . 2022. 10 October 2022.
- ebacademy2. ebacademy.learnifier.com/ . 2022. 30 November 2022.
- Employerbrandacademy. online.employerbrandacademy.com/member/#/products/enrolled-products. 2022. 19 November 2022.
- Employerbrandacademy2.
<https://online.employerbrandacademy.com/member/#/course/144915>. 2022. 18 December 2022.

- employerbrandingacademy. www.employerbrandingacademy.com/. 2020. 2020 December 2020.
- Forbes. www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2022/11/08/nine-benefits-of-authentic-brand-communication-for-companies-and-their-customers/?sh=4ab0e6e72fc2. 2022. 8 November 2022.
- Gök, Sezin. www.iienstitu.com/blog/en-etkili-slogan-ornekleri. 19 May 2020. 12 December 2022.
- Greatplacetowork. www.greatplacetowork.com.tr/bilgi-merkezi/great-blog/. 2022. 26 December 2022.
- Haiilo. haiilo.com/blog/diversity-and-inclusion-best-practices-focus-on-in-2020/. 2022. 22 November 2022.
- Houraghan, Stephen. brandmasteracademy.com/what-is-brand-positioning/. July 2021. 6 January 2023.
- Jelena. www.firstbird.com/en/blog/employer-branding-in-the-post-covid-times-new-challenges/. 28 April 2022. 12 December 2022.
- Judd, Ryan. it-iq.com/tech-news/four-key-components-employer-branding/. 13 February 2019. 10 January 2023.
- Keller , Kevin Lane ve Vanitha Swaminathan. *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. New York: Pearson, 2013. Sayfa 36-38.
- Keller, Kevin Lane. *Strategic Brand Management Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Essex: Pearson Education, 2013. sayfa 163.
- . *Strategic Brand Management Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Pearson, 2013. page 60-74.
- Kimbrough , Karin. www.linkedin.com/in/karinkimbrough/ . 2022.
- Kirsch, Katrina. blog.hubspot.com/marketing/what-is-brand-essence. 29 March 2022. 20 November 2022.
- Kotler, Philip. *A'dan Z'ye Pazarlama*. İstanbul: Mediacat, 2005. Sayfa 79 / 124 / 127-128.
- Lesser, Rich. *Boston Consulting Group CEO David Westin*. 01 July 2021. Bloomberg.
- Manpowergroup. go.manpowergroup.com/hubfs/MEOS/2022_Q4/Global_EN_MEOS_Report_4Q22.pdf. 2022. 02 December 2022.
- Marion. www.thebrandingjournal.com/2016/11/brand-positioning-definition/ . 9 March 2022. 6 January 2023.
- Martic, Kristina. *Employee Retention: 14 Hacks to Stop Employees From Leaving*. 06 August 2019. 03 December 2022.

- . <https://haiilo.com/blog/employer-branding/>. June 2022. 18 December 2022.
- McKinsey&Company2. «<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/gone-for-now-or-gone-for-good-how-to-play-the-new-talent-game-and-win-back-workers.>» 2022.
- Nelke, Astrid. «Impact of the COVID-19 Pandemic on Corporate Employer Branding.» *Technium Social Sciences Journal* (2021): 388-393. 16.
- Oberlo. www.oberlo.com/ecommerce-wiki/branding. 2015. 12 December 2022.
- Ovo. brandsbyovo.com/. 2018. 26 October 2022.
- PandoLogic. pandologic.com/employers/great-reads/prioritizing-employee-wellbeing/. 10 June 2022. 11 November 2022.
- Peryön. «Pandeminin “iş’te” ilacı: Wellbeing uygulamaları.» *Popüler Yönetim Dergisi* (2021). 93.
- Petrucchi, Anthony .
www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2018/01/08/employer-brand-as-a-communications-solution-to-an-organizational-problem/?sh=3c42d5c85ccb. 2018. 13 December 2022.
- Rainer Strack, Jean-Michel Caye, Carsten von der Linden, Horacio Quirós, and Pieter Haen. <https://www.bcg.com/publications/2012/people-management-human-resources-leadership-from-capability-to-profitability>. 02 August 2012. 10 December 2022.
- Realta Danışmanlık. <https://www.engozdesirketler.com/arastirma-detaylari/>. 2022. 28 November 2022.
- Ries, Al ve Jack Trout . *Konumlandırma Positioning Tüketici Zihnini Fethetme Savaşı Yazarlar*. İstanbul: Kapital Medya, 2013. sayfa 11-21.
- Röjdmarm, Mats. <http://universumglobal.com/wmae2022/>. 2022. 12 02 2023.
- Schwartz, Jonathan. www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2022/05/17/5-tips-to-improve-your-brand-communication-strategy/?sh=604035df430e. 2022. 20 November 2022.
- Segel, Liz Hilton. www.mckinsey.com/featured-insights/world-economic-forum/davos-agenda/perspectives/the-priority-for-workplaces-in-the-new-normal. 13 January 2021. 08 December 2022.
- Sekulic , Nikola. recruitee.com/articles/elements-employer-branding. 15 December 2021. 7 January 2023.
- Snoussi, Shayane. www.academia.edu/39497850/Brand_Essence_Brand_Vision_. 2022. 20 November 2022.
- Stotz, Waldemar. *Employer Branding: Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber*. Berlin: De Gruyter Oldenbourg, 2013.

- Strack, Rainer. www.ted.com/speakers/rainer_strack. 2014. 17 October 2022.
- Susan Lund, Anu Madgavkar, James Manyika, Sven Smit, Kweilin Ellingrud, Mary Meaney, Olivia Robinson. «The future of work after COVID-19.» 2021.
- Talentlyft. www.talentlyft.com/en/resources/what-is-employer-branding. 2022. 10 December 2022.
- Thimothy , Solomon. www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2016/10/31/why-brand-image-matters-more-than-you-think/?sh=653dda9a10b8. 31 October 2016. 5 January 2023.
- Thompson, Sonia. www.inc.com/sonia-thompson/a-culture-of-entrepreneurship-why-you-must-build-it-in-your-business.html. 2022. 13 October 2022.
- Tosun, Nurhan Babür. *Marka Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınevi, 2020. Sayfa 82 / 91 / 93 / 99.
- . *Marka Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayın, 2020. Sayfa 9.
- Univesum. universumglobal.com/ch/blog/the-employer-value-proposition/. 2022. 10 October 2022.
- Univesum_. *Wellbeing at Work* . 2022.
- Univesumglobal. <https://universumglobal.com/ch/blog/the-employer-value-proposition/>. 2022. 30 November 2022.
- Univesumglobal3. universumglobal.com/solutions/academy/. 2022. 30 November 2022.
- Urde, Mats. «The brand core and its management over time.» *Journal of Product & Brand Management* (2016): 26-42. 25 (1).
- Uzun, Yeşim ve T. Sabri Erdil. *Marka Olmak*. İstanbul: Beta Yayınları, 2009. Sayfa 97 / 98.
- Value, Brand. study.com/academy/topic/brand-value.html. 2003. 27 March 2022.
- Vincent Bérubé, Dana Maor, Marino Mugayar-Baldocchi, Angelika Reich. «European talent is ready to walk out the door. How should companies respond?» *McKinsey Quarterly* (2022): 1-10.
- vonWeidenbach, Lucas Edler. *Employer Branding: Stärkung und Entwicklung einer Arbeitgebermarke*. München: Hochschule Mittweida University of Applied Science, 2019.
- Vyas, Lina. «“New normal” at work in a post-COVID world: work–life balance and labor markets.» *Policy and Society* (2022): 155–167.
- Wikipedia, Big Blue (disambiguation). [en.m.wikipedia.org/wiki/Big_Blue_\(disambiguation\)](http://en.m.wikipedia.org/wiki/Big_Blue_(disambiguation)). tarih yok. 20 October 2022.
- Williams , Abigail. www.thebrandingjournal.com/2021/03/brand-image/. 2021. 5 January 2023.

Worlds-best-profile. www.greatplacetowork.com/worlds-best-profile/dhl-express. 2021. 2 January 2023.

Yorulmaz, Funda. *İşveren Markası Pozitif Psikolojik Sermayenin İşveren Markası Oluşumu Üzerindeki Etkisi*. İstanbul: Beta Yayınları, 2019. Sayfa 64-65.

