



**T.C.
EGE ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**İŞVEREN MARKASI YÖNETİM SÜRECİNDE
KURUMSAL İLETİŞİMİN ROLÜ VE ÖNEMİ**

Yüksek Lisans Tezi

Aslı SAYAT OKUDAN

Halkla İlişkiler Anabilim Dalı

İZMİR

2021

T.C.
E GE Ü N İ V E R S İ T E S İ
Sosyal Bilimler Enstitüsü

İŞVEREN MARKASI YÖNETİM SÜRECİNDE KURUMSAL
İLETİŞİMİN ROLÜ VE ÖNEMİ

Yüksek Lisans Tezi

Aslı SAYAT OKUDAN
Tez Danışmanı: Prof. Dr. Nilay BAŞOK

Halkla İlişkiler Anabilim Dalı
Kurumsal İletişim Yüksek Lisans Programı

İZMİR
2021

ETİK KURALLARA UYGUNLUK BEYANI

Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne sunduğum “İşveren Markası Yönetim Sürecinde Kurumsal İletişimin Rolü ve Önemi” adlı yüksek lisans tezinin tarafımdan bilimsel, ahlak ve normlara uygun bir şekilde hazırlandığını, tezimde yararlandığım kaynakları bibliyografyada ve dipnotlarda gösterdiğimi onurumla doğrularım.

ASLI SAYAT OKUDAN

ÖZET

Günümüzde rekabetin oldukça yoğun yaşandığı iş dünyasında kurumlar, ürün ya da hizmetleriyle farklılaşmanın yanı sıra, mevcut ve potansiyel çalışanlar nezdinde de rakiplerinden ayrılmak için yoğun çaba sarf etmektedirler. Kurumların bu rekabet ortamında öne çıkabilmek için “işveren markası” uygulamalarına her geçen gün daha fazla önem verdiği görülmektedir. İşveren markası; nitelikli adayları kuruma çekmek ve mevcut çalışanların kurumda kalmasını sağlamaktadır. İyi yönetilen işveren markası, çalışanların moral ve motivasyonlarının yanında verimliliklerini de arttırarak, kuruma finansal anlamda katkı sağlamaktadır.

İşveren markalaşması yönetiminde kurumlar, kurumsal iletişim departmanları aracılığı ile kurum stratejilerine uygun mesajları, doğru iletişim araçları seçerek mevcut ve potansiyel adaylara ulaştırmaktadır. Bu çalışmada, işveren markası yönetim sürecinde kurumsal iletişimin rolü ve öneminin ortaya konması amaçlanmıştır. Bu doğrultuda çalışmanın birinci bölümünde; marka, işveren markası ile ilgili temel kavramlar ve unsurları üzerinde durarak, işveren markası yönetim modellerinden ve uygulama örneklerinden bahsedilmiştir. İkinci bölümde; kurumsal iletişim ile ilgili temel kavramlar ve tarihsel süreçler incelenerek, kurum içi iletişim çalışmaları ve araçları aktarılmıştır. Ayrıca, örgütler ve çalışanlar açısından motivasyonun önemi, süreçleri ve çeşitlerinden bahsedilmiştir. Üçüncü bölümde ise; işveren markasının ve işveren markasında kurumsal iletişim önemi aktararak, bu konudaki uygulama örneklerine yer verilmiştir.

Çalışmanın son bölümünde, İzmir’de yarım asırdır sanayi sektöründe lider konumda faaliyet gösteren ve 1769 çalışanı bulunan ihracatçı şirketler topluluğu olan X firması ve İstanbul’da Finans/Teknoloji sektöründe lider konumda olan ve bulunduğu pazarın %50’sini hakim olan Y firması ile görüşülmüştür. Bu iki kurumun kurumsal iletişim departmanı yöneticileri ile yapılan görüşmelerde, işveren markası yönetim süreçlerinde kurumsal iletişim departmanının önemi, işveren markası uygulama örnekleri ve konuyu nasıl bir perspektifte değerlendirdikleri, işveren markası farkındalıkları ve konuyla ilişkin bilinç düzeyleri incelenmiştir.

Araştırma kapsamında oluşturulan dört adet sorunsal, 16 adet soru ile yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşme çerçevesinde ele alınmış olup, elde edilen ve

özömlenen bulgular, sonuç bölümünde detaylı olarak tartışılmış ve çalışma öneriler bölümü ile sonlandırılmıştır.

Anahtar Kelimeler: İşveren Markalaşması, İşveren Markası Yönetimi, Kurumsal İletişim



ABSTRACT

In today's intensely competitive business world, corporate entities focus on employer branding to differentiate themselves from their competitors as well as their product and service offerings. Through employer branding, companies attract qualified candidates to the company and increase the retention of existing employees. Well-managed employer branding has a positive financial impact on the corporation by increasing employees' morale and motivation, leading to increased productivity. Companies deliver messages suitable for corporate strategies to existing and potential candidates by choosing the right communication tools through corporate communication departments with employer brand management.

This study's aim is to reveal the role and importance of corporate communication in employer brand management. The first part of the study emphasizes the basic concepts and elements of brand, employer branding, employer brand management models and case studies. The second part examines the basic concepts and historical processes related to corporate communication, internal communication studies and tools. Additionally, the importance of motivation, the motivational processes and the types of motivation for organizations and their employees are mentioned. In the third part, employer branding and the importance of corporate communications in employer branding are examined and the applications of this subject are given.

In the last part of the study, two companies are interviewed. Company X, a holding firm located in Izmir with 1769 employees, which focuses on export and has been operating in the industry for half a century. Followed by Company Y, the Fintech industry leader in Istanbul that dominates 50% of the market. The interviews are held with the managers of the corporate communication departments of these two companies. In these interviews, the importance of corporate communication departments in the process of employer brand management, employer branding examples and the interviewees' perspectives and their level of awareness of employer branding are examined. Four hypothetical problems are examined with 16 questions which were created within the scope of the research, are discussed within the framework of semi-structured in-depth interviews. In the conclusion, the findings are discussed in detail, followed by recommendations for future studies.

Keywords: Employer Branding, Employer Brand Management, Corporate Communications



İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	III.
ABSTRACT.....	V.
İÇİNDEKİLER.....	VII.
TABLolar LİSTESİ.....	X.
ŞEKİLLER LİSTESİ	XI.
GİRİŞ.....	1.

BİRİNCİ BÖLÜM

MARKALAŞMA VE İŞVEREN MARKALAŞMASI

1.1.Marka Kavramı	3
1.2. Markalaşma Kavramı, Tanımı	5
1.3. Markalaşmanın Önemi	5
1.4. Markalaşma Yöntem ve Stratejileri	6
1.4.1. Marka Esnetme ve Küçültme Stratejileri	6
1.4.2. Marka Genişletme Stratejisi	8
1.4.3. Çoklu Markalama Stratejisi	9
1.4.4. Ortak Markalama Stratejisi	9
1.5. İşveren Markası Kavramı	10
1.6. İşveren Markalaşması Kavramı	11
1.7. Kurumsal Markalaşma ve İşveren Markalaşması	12
1.8. İşveren Markası Kavramının Önemi ve Yararları	14
1.9. Güçlü Bir İşveren Markasının Sağladığı İmkanlar	15
1.10. İşveren Markası ile İlgili Temel Kavramlar	16
1.11. İşveren Markasının Unsurları Boyutları	19
1.12. İşveren Markasının Yönetimi ve Modeli	22
1.12.1. İşveren Marka Değerlendirmesi	24
1.12.2 İşveren Marka Kimliği	25
1.12.3. Çalışan Değer Önerisi	26
1.12.4. Konumlandırma	26
1.12.5. Uygulama	27
1.13. İşveren Markası Yönetimi Sürecinde İletişimin Önemi	28

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL İLETİŞİM KAVRAMI VE KURUMSAL İLETİŞİM ARAÇLARI

2.1. Tarihsel Açıdan Kurumsal İletişim	29
2.2. Kavramsal Açıdan Kurumsal İletişim	32
2.2.1. Kurum İçi İletişim	34
2.2.2. Kurum İçi İletişimin Amacı ve Önemi	40
2.2.3. Kurum İçi İletişimin Faydaları	42
2.2.4. Kurum İçi İletişim Araçları	42
2.2.5. Kurum İçi İletişim Kanalları	43
2.2.6. Kurum İçi İletişim Etkinliğini Etkileyen Faktörler	49
2.3. Motivasyonun Tanımı	58
2.3.1. Motivasyonun önemi	59
2.3.2. Motivasyon Süreci	61
2.3.3. Motivasyon Çeşitleri	62
2.3.4. Motivasyonu Etkileyen Araçlar	64

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞVEREN MARKASI YÖNETİM SÜRECİNDE KURUMSAL İLETİŞİMİN ROLÜ VE ÖNEMİ

3.1. İşveren Markalaşmasının Önemi	71
3.2. İşveren Markalaşmasında Kurumsal İletişimin Rolü	72
3.3. İşveren Markalaşmasını Güçlendirmek Adına Kullanılan Kurumsal İletişim Araçları	75
3.3.1. Kurumsal Kimlik	75
3.3.2. Kurumsal İtibar	76
3.3.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk	76
3.3.4. Dijital İletişim Araçları	77
3.4. İşveren Markası ve Kurumsal İletişim Üzerine Yapılan Araştırmalar	77
3.4.1. İşveren Markası Üzerine Yapılan Araştırmalar	77
3.4.2. Kurumsal İletişim Üzerine Yapılan Araştırmalar	81
3.5. Araştırma	86
3.5.1. Araştırmanın Amacı, Sorunsalı ve Kısıtlıkları	86
3.5.2. Araştırmanın Yönetimi, Deseni ve Örneklemi	87

3.5.3. Araştırmanın Önemi	88
3.5.4. Araştırmada Verilerin Toplanması ve Analizi	89
3.5.5. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirme	89
GENEL DEğERLENDİRME VE SONUÇ	114
KAYNAKÇA	128
ÖZGEÇMİŞ	143



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Marka ve ürün arasındaki farklar 5



ŞEKİLLER LİSTESİ

[Şekil 1: İşveren Marka Yönetim Modeli 29](#)

[Şekil 2: Kısa Devre İletişim 43](#)

[Şekil 3: İletişim Darboğazı 49](#)

[Şekil 4: Temel Motivasyon süreci 58](#)

[Şekil 5: İşveren Markalaşma Modeli 70](#)



GİRİŞ

Günümüzde kurumlar, giderek daha da küresel ve rekabetçi hale gelen pazarda var olabilmek için büyük çaba sarf etmektedirler. İnsan kaynağı, rekabet avantajı edinmek için oldukça önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. (Sivertzen vd., 2013: 473). Kurumların yalnızca rekabet ortamında değil aynı zamanda insan kaynağında da farklılaşması, değer yaratması ve yarattığı değeri net bir şekilde tanımlaması gerekmektedir. Bu noktada, kurumların geleneksel insan kaynakları yaklaşımları yetersiz kalmış ve dolayısıyla stratejik yeni yaklaşımlara olan ihtiyaç tetiklenmiştir. Bu yaklaşımların en önemlisi ise işveren markasıdır (Doğru, Yeygel Çakır, 2015: 674). İşveren markası; alan yazına dâhil olmamış, marka haline gelmiş işverenleri temsil etmektedir (Ören ve Yüksel, 2012). Son zamanlarda, işveren markası olmanın gereklilikleri yerine getirilerek, insan odaklı kurum kültürleri yaratılmak amaçlanmaktadır. Bu misyon için çeşitli ulusal ve uluslararası firmalar kurulmuştur. Bahse konu kurumların en bilinen ve verdiği ödüller ile dikkat çeken örneği “En İyi İşverenler” (Great Place to Work) Enstitüsü’dür. Enstitü ve diğer benzer kurumlar, öncelikli olarak birlikte çalıştıkları örgütün kurum kültürüne, çalışan algılarına ışık tutmayı hedeflemektedir. Bu değerlendirme sürecinin ardından işveren markası yönetim sürecinin diğer basamakları olan, marka kimliği oluşturma, çalışan değer önermesi belirleme, işveren markasını konumlandırma ve son seviye olarak hayata geçirme aşamalarının her evresinde kurumlara destek sağlamaktadırlar.

Güçlü bir işveren markası, yetenekli çalışan adaylarını kurumlara çekmekte ve işe alım aşamasında oldukça önem arz etmektedir (Hendriks, 2016). Güçlü bir işveren markası, kurum için müşteri markası kadar faydalı olmaktadır. İşveren markası; kurum içindeki mevcut çalışanlara kurumun özellikleri hakkında bilgi verirken, potansiyel adayların da kurumda çalışıp çalışmama konusundaki tercihlerinde kolaylık sağlamaktadır. Pozitif sinyaller, kuruma daha çok aday çekmektedir. Dolayısıyla, işveren markası kurumun daha da büyük bir aday havuzuna sahip olmasını sağlamaktadır (Dönmez, 2016). Rynes ve Cable (2003) yirmi birinci yüzyıl için işe alımlarda, başvuru sahiplerinin en uygun iş için, kendilerine en uygun örgütü seçme konusunda endişe edeceklerini savunmuşlardır. Bu nedenle, örgütlerin, doğru yeteneğin sürekli tedarik edilmesini sağlayarak kurumsal başarıda öne çıkaracak insan kaynağı

stratejisi geliştirmesi gerekmektedir. Bunlara ek olarak mevcut çalışanların kurumda tutulmasını sağlamak için, gerçekleştirilen uygulamalar ile i ve dış iletişimin sağlanması için gerekli aksiyonların alınması da bu stratejilerin bir parçası olmalıdır. Böylece, çalışanın sadakati artacak, kurum hedeflerine daha kolay erişecektir.

İşveren markasının tüm bu faydaları sağlayabilmesi markalaşma sürecindeki kurumsal iletişim ile mümkündür. İletişim tüm alanlarda olduğu gibi işveren markasında da vazgeçilmez bir unsurdur. Öyle ki işveren markası mevcut ve potansiyel çalışanların zihninde oluşan algılardır. Bu algıların doğru şekilde konumlandırılması kurumsal iletişim ile mümkündür. Bu araştırmanın amacı, kurumsal iletişimin işveren markası yönetim sürecindeki bütünleşik ve stratejik, planlayıcı rolünü ortaya koymaktır. Yapılan literatür çalışması sonucunda, işveren markası ve kurumsal iletişim ilişkisini inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu bağlamda araştırmayı önemli kılan bir diğer husus, kurumsal iletişimin çalışmalarının işveren marka algısı üzerine etkileri ve aralarındaki ilişkinin ortaya konmasıdır. Araştırma kapsamında uzman görüşlerine dayalı bir çalışma yapılarak literatüre katkı sağlamak amaçlanmıştır. Bu kapsamda, birinci bölümde markalaşma ve işveren markası kavramları, ikinci bölümde kurumsal iletişim ve araçları, üçüncü bölümde ise işveren markası ve kurumsal iletişim arasındaki ilişki incelenmiştir. Son olarak çalışma, araştırma bulgularının değerlendirilmesi ve öneriler ile bitirilmiştir. Bu çalışmanın literatürde destekleyici bir çalışma olması beklenerek, araştırmacılar ile uygulayıcılar için öneriler sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

MARKALAŞMA VE İŞVEREN MARKALAŞMASI

1.1.Marka Kavramı

İngilizce karşılığı “branding” olan marka sözcüğünün çıkış noktası İngilizlerin mera hayvanlarını karıştırmamak için damgalamalarıdır (Uztuğ, 2008: 14). Amerikan Pazarlama Birliği markayı, satıcıların ürünlerini ayırt etmek, tanımlamak ve belirlemek amacıyla kullanılan sembol, isim, şekil, terim veya tüm bunların birleşimi olarak tanımlamaktadır (Odabaşı ve Oyman, 2014: 360). Başka bir tanımda marka, renk, sembol, şekil gibi somut görsel-işitsel unsurlar ve kişisel imaj, kişilik, kültür gibi soyut unsurların birleştirilmesi sonucu tüketicinin satın alma tutumuna etki eden, ürünü diğer satıcı ürünlerinden ayıran özelliklerin tümü olarak ifade edilmiştir (Demirgüneş ve Avcılar, 2014: 558).

Pazarlamacıların büyük kısmına göre her marka bir üründür fakat her ürün bir marka değildir. Ürünler fabrikalarda üretilen nesneleri ifade ederken, markalar tüketici tarafından satın alınan değerleri ifade etmektedir. Pazarlamacılar tarafından ifade edilen bu düşünce marka ile ürün arasındaki farkları ortaya çıkarmaktadır. Marka, ürün niteliklerini barındıran ve tüketiciyle iletişim kurulmasına yardımcı olan bir pazarlama ögesidir (Aktuğlu, 2009: 15). Aşağıda verilen Tablo 1’de marka ve ürün arasındaki farklar ortaya koyulmuştur.

Tablo 1. Marka ve ürün arasındaki farklar

Ürün	Marka
Fabrika tarafından üretilmektedir.	Marka yaratılmaktadır.
Nesne veya hizmeti ifade eder.	Tüketici değerlendirmesidir.
Form ve nitelikleri bulunmaktadır.	Kalıcıdır.
Zamanla farklılaşma görülebilir.	Tüketici tatmini sağlamaktadır.
Tüketiciye fiziki yarar sağlamaktadır.	Statü simgesi olarak görülür.
Somuttur, fiziki öğeleri vardır	Soyuttur.
Beynin sol tarafına (mantık) hitap eder.	Beynin sağ tarafına (duygusal) hitap eder.

Kaynak: Marka yönetimi, güçlü ve başarılı markalar için temel ilkeler (Aktuğlu, 2009: 15).

Rekabet ortamında tüketicinin tercih edeceği ürüne ilişkin karar sürecinde yönlendirici niteliğe sahip olan marka, tüketicilerin zihninde diğer markalar arasında farklılık gösterecek bir belirti oluşturmak amacını taşıyan değer ifadesidir (Uztuğ, 2008: 22). Marka tüketicinin ürüne ilişkin bilgi sağlamasına yardımcı olmaktadır. Marka tüketicie ürün kalitesine yönelik garanti sunmaktadır. Nitekim tüketicilerde bildiği ve güvendiği markayı tercih ettiği zaman satış sonrası hizmette sorun yaşamayacağı algısı bulunmaktadır (Meral, 2000: 53). Kurum çalışanları ve tüketiciler açısından marka, bir hizmet veya ürünü tanıtan, onun rakip kurumlardan ayrılmasını sağlayan işaret, simge ya da isimlerdir. Markaya ilişkin bu işaret, simge ve isimler tüketici ve kurum çalışanları için farklı anlamlar ifade etmektedir. Tüketici bakımından sadece ticari yargılar oluştururken, kurum çalışanları bakımından aynı zamanda kurumun değerleri, vizyon ve misyonu gibi kurumsal anlamları da ifade etmektedir (Baş, 2011: 29).

Günümüzde rekabetin yoğunlaşması, tüketicilere ulaşabilmeyi daha güç ve gerekli kılmaktadır (Uztuğ, 2008: 20). Başarılı ve güçlü markaların kurum açısından pek çok faydası bulunmaktadır. Bunlar (Ak, 2001: 30-31):

- Tüketicie satın alma davranışına teşvik etmesi,
- Tüketicilerin kurum ve ürünlerine karşı oluşturduğu önyargıların ortadan kaldırılmasına yardımcı olması,
- Markanın istikrar kazanması,
- Ürün ya da hizmetin kalitesini ortaya çıkarması ve diğer ürün ve hizmetlerden ayırt edilmesini sağlaması,
- Ürün ya da hizmeti sunan kurumun iş ilişkisinde bulunduğu çevrede tanınmasını sağlaması,
- Kurum çalışanlarının arasındaki beraberlik duygularını güçlendirmesi, motivasyonu güçlendirmesi,
- Kalitesi yüksek ürün ya da hizmet üretilmesini sağlaması,
- Yaratılan iyi imaj sayesinde finansal bakımdan kolaylıklar sağlaması,
- Rekabet edilebilirliği artırması ve kurumun rakiplerinden korunmasına yardımcı olmasıdır.
-

1.2. Markalaşma Kavramı, Tanımı

Marka ve markalaşma iletişimde mutlaka bulunması gereken kavramlar olup ikisi adına yürütülen faaliyetler birbirinden farklıdır. Marka, rn ya da hizmetin tescil edilmesidir. Markalaşma ise, markaya ilişkin birtakım niteliklerin ve avantajların kullanılarak farklılık yaratılmasıdır. Fakat ncelikli olarak markanın kurulumu, korunması ve uzatılması sürecine ve faaliyetlerine yoğunlaşmaktadır. Bu faaliyetler kurumun özel kimliğine yönelik düşünceler temelinde yürütülmektedir (Stigel ve Frimann, 2006: 244).

Markalaşmanın başarılı biçimde geręekleřtirilmesi, kuruma rekabet açısından fayda sağlamayan önemli bir etkindir (Aaker, 2014: 21). Markalaşma rn ya da hizmete ilişkin tüketicide farkındalık yaratmak, bilinirliğini artırmak ve ayırt edilmesini sağlama sürecidir (İri vd., 2011: 84). Markalaşmanın temelini, sunulan mal ya da hizmetlerin benzerlerinden ayırt edilmesi düşüncesi oluşturmaktadır (Akgün ve Akgün, 2014: 3).

Markalaşma genel bir ifadeyle üç temel etkenle açıklanmaktadır. Bunlar (Kavaratzis, 2007: 697):

- Farklılaşma (kalabalık içinde sadece ben varım.)
- şeffaflık (bugün kurumların dış izleyicileri markanın arka planında geręekleřenlere erişebilir).
- Maliyet azaltma (biręok marka tanıtmaq yerine markalar arasında kurumsal sinerjiyle maliyet azaltılabilir).

1.3. Markalaşmanın nemi

Başarılı şekilde yürütülen ve doğru ęalıřmalarla oluşturulan markalaşma, kurumun hedeflenen pazarda ürün ya da hizmetlerinin tercih edilmesine ve benzerlerinden ayırt edilmesine olanak vermektedir. Bu durumun doğal sonucu olarak tüketicinin memnuniyeti sağlamakta ve kurumun kendi grubunda lider olmasına yardımcı olmaktadır (Hasanali vd., 2005: 21).

Markalaşmanın nemi Boręa (2002: 142) tarafından şu şekilde sıralanmıştır:

- Ürünle ilgili bilgilere ulaşımı, ürün ve tüketicinin iletişimini sağlar.

- Ürünlerin birbiriyle aralarındaki farklılıkları ortaya koyar, ürünün kişileştirilmesi konusunda fayda sağlar.
- Tüketicilerde marka bağlılığı oluşturarak sabit bir kitleye sahip olma imkanı tanır.
- Tüketicilerin korunmasını ve satın alma işlemini kolaylaştırır.
- Başarılı bir markalaşma sonunda pazara yeni ürün ya da hizmet sunumu kolaylaşır.
- Kurumsal imajın yaratılmasına ve sürekliliğinin sağlanmasına yardımcı olur.
- Hedeflenen pazarda kar elde edilmesine yardımcı olur.
- Tanıtım çalışmalarını destekler.
- Markanın diğer ürünlerinin satın alınmasını kolaylaştırır.

1.4. Markalaşma Yöntem ve Stratejileri

Markalaşma yönetimi ve stratejileri, rekabet açısından avantaj elde etmek amacıyla marka uygulaması ve şekillendirmesi sürecinin şartlara uygun şekilde ve uzun soluklu olarak planlanmasını ifade etmektedir (Yüksel ve Yüksel Mermoud, 2005: 36). Tüketicilerin pazarda bulunan ürünleri ayırt edebilmesi ve ürünü satın alma davranışı göstermesi için markalaşma stratejileri oluşturulmaktadır (Aktuğlu, 2004: 117). Belirli bir markaya yönelik oluşturulan stratejilerin genel amacı, ilgili markanın diğer markalar karşısında rekabet gücünü arttırmaktır.

1.4.1. Marka Esnetme ve Küçültme Stratejileri

Kurumun itibar, konumlandırma ve pazar payının sürekliliğinin sağlanması amacıyla markaların oluşan yeni şartlara uyarlanması söz konusu olmaktadır. Markaların bu şekilde uyarlanması esneklik olarak nitelendirilmektedir. Esneklik sürekli değişim içinde olan pazar şartlarında markanın sürekliliğinin sağlanmasında önem taşımaktadır. Bu çerçevede marka esnekliği gerekli olduğu durumlarda küçülme ya da büyüme stratejilerine açık olmalıdır. Bir marka için durağan dönemin başladığı şartlarda veya pazarda marka doyumu hissedildiği zamanlarda rekabete ayak uydurulabilmesi için markada yeni bir konumlandırma yapılması kurumlar açısından oldukça önemlidir (Croft ve Dalton, 2003: 73).

Marka-ürün portfolyosunun markalaşma stratejilerinden önceki süreçte tanımlanması gerekmektedir. Marka portfolyosu en temel tanımıyla, bir kurumun sahip olduğu ürün kategorisinde yer alan tüm markalardır. Kısaca bir marka adı altında satışı yapılan ürünlerin tamamı marka portfolyosunu oluşturmaktadır (Tosun, 2010: 170).

Marka esnetme stratejileri marka portfolyosunda herhangi bir ürün çıkarmadan yeni ürünler eklemek olarak tanımlanmaktadır. Marka esnetme stratejisindeki amaç, marka-ürün portfolyosunun güçlendirilmesiyle marka değerinin korunması ve kuvvetlendirilmesidir (Tosun, 2010: 172). Başka bir ifadeyle marka esnetme stratejisi, marka yöneticilerinin markanın geliştirilebileceği maksimum seviye ile ilgilenmeleri neticesinde ortaya çıkmaktadır. Ancak marka esnetme stratejileri, yerleşmiş marka isminin içinde olduğu pazarla ilgili bulunmayan, farklı bir pazarda olan ürünler için kullanılmaktadır. Rekabet ortamının zorlu şartlarında markaya sürekli ürün eklemesi yaparak yeniliğe gitmek marka değerini olumsuz etkileyebilmektedir. Japonların motosiklet markası olarak ünlenen Yamaha'nın aynı marka ismiyle flüt, piyano gibi müzik aletlerini üretmesi marka esnetme stratejilerine örnek niteliğindedir (Böhürhan, 2008: 50).

Marka küçültme stratejisi ise, markada eskime ya da marka fazlalığı gibi durumlarda marka-ürün portfolyosundan bazı markaların veya ürünlerin çıkarılması şeklinde ifade edilmektedir. Marka küçültme stratejisindeki amaç, marka değerinin artırılması ve muhafaza edilmesidir. Bu sebeple gereksiz hale gelen markaların ve ürünlerin portfolyodan çıkarılması gerekmektedir (Tosun, 2010: 172).

Al ve Laura Ries'e göre marka hedefi daraltıldığı durumlarda marka gücü yükselmektedir. Markaların en iyi olduğu sahada etkinlik kazanması güçlerini artıracaktır. Bu sebeple marka küçültme stratejileri markaların güç kazanmasında kullanılmalıdır. Başlarda pizza ve sandviçle pazarda yer bulan Dominos markası zaman içinde en iyi olduğu alana yönelerek yalnızca pizza ile devam etme kararı almıştır. Yine Starbucks markasının yalnızca kahve üzerine yoğunlaşması bu stratejiye örnek teşkil etmektedir (Al ve Laura Ries, 2002: 21).

Marka esnetme ve marka küçültme stratejisi yönünde kararın verilmesi için üzerinde durulması gereken temel konular vardır. Bunlar (Tosun, 2010: 173);

- i. Ana marka bakımından, gerçekleştirilecek strateji sonunda oluşturulan marka-ürün portfolyosunun taşıyacağı stratejik anlam.
- ii. Marka esnetme veya marka küçültme stratejisi sonunda oluşan marka-ürün farklılıklarının marka denkliği üzerindeki öngörülen etkileri.
- iii. Yapılan farklılıkların içinde bulunulan ve gelecekteki piyasa şartları bakımından karlılığı.

1.4.2. Marka Genişletme Stratejisi

Farklı sektörlere hitap edebilmek adına kurumların aynı ürün grubundan farklı tipte ürünleri satmak için farklı markaları oluşturması gerekmektedir. Marka sayısının fazla olduğu bu stratejide; ürünler aynı pazarın farklı bölümlerine hitap etmektedir ve karakter yapısı ile sağladığı fayda değişmektedir. Kurum tarafından piyasaya yeni marka sunulduğu takdirde, diğer markaların payları düşmekte fakat piyasadaki farklı sektörlere hitap ettikleri için genelde toplam payda artış görülmektedir. Bu stratejinin yarattığı risk, yeni ürünün pazardan sağlayacağı payın mevcutta bulunan ürünlerin payından az olması neticesinde birim maliyetin yükselmesi ve kurum kaynaklarının verimli şekilde yayılmamasıdır (Kozlu, 1995: 94). Pazarlama maliyetleri ve ürün niteliklerindeki maliyette meydana gelen yükselmeye karşı oluşturulan genişleme stratejisiyle yeni ürünler için daha düşük maliyetin yüklenildiği görülmektedir. Pazara sunulan yeni ürünün başarıya ulaşması, kendinden önce piyasaya kendini kabullendirmiş diğer markaya bağlanmaktadır (Pitts ve Katsanis, 1996: 169).

Marka genişletme stratejisinde öncelikli olarak yapılması gereken, tüketicilerin marka farkındalığını yaratmaya yönelik sunulmuş ana markayı ön plana çıkarmaktır. Marka genişletme stratejilerinde yapılan uygulamaların marka değerinde azalma ve bunun (Pitts ve Katsanis, 1996: 170). Marka genişletme stratejindeki bu riske Nestle markası örnek olarak verilebilir. Nestle markasının pek çok ürünü bulunmasına karşın fazla genişleme göstererek pazardaki lider pozisyonunu kaybetmiştir (Saunders ve Guogun, 1996: 40).

Markalaşma stratejileri uygulanırken, markanın başarılı olabilmesi için büyük önem taşıyan ana markanın tek ve güçlü olduğuna dair imajın yayılması gerekmektedir (Wood, 2000: 663). Sonuç itibariyle marka genişleme stratejilerinde marka

yöneticilerinin stratejinin ortaya çıkaracağı olumlu ve olumsuz etkileri tayin edebilmesi önem taşımaktadır.

1.4.3. Çoklu Markalama Stratejisi

Firmalar çoğunlukla, pazardaki doygunluğa erişmek amacıyla çoklu markalama stratejilerine başvurmaktadır. Aynı tüketici grubuna hitap eden ve aynı ürün grubunda olan birden fazla ürün, değişik marka adlarıyla satışa sunulmaktadır. Özellikle rekabetin arttığı piyasa şartlarında, yeni bir markanın pazara ucuz ürün sunması satın almayı cazip hale getirilmesi ve rekabet edilebilirliğin artırılması amacıyla başvuru bu yöntem ~~rekabetçi~~ markalar stratejisi” adıyla da bilinmektedir (Sevim, 1992: 11).

Bu markalaşma stratejisinde aynı ürün kategorisinde bulunan birden fazla marka geliştirilmektedir. Procter & Gamble çoklu markalama stratejilerine öncülük eden kurumlardan biridir. Bu firma başarılı bir ~~Tide~~” ürününe rakip olarak ~~Cheer~~” ürününü piyasaya sunmuştur. Tide ürününün satışı yavaş biçimde düşerken, Tide ve Cheer ürünlerinin beraber satışlarında artış sağlanmıştır. Procter & Gamble daha sonraki dönemde 10 farklı deterjan markası ile pazarda yer almıştır (Kotler ve Armstrong, 1989: 265).

1.4.4. Ortak Markalama Stratejisi

Birden fazla markanın birlikte kullanılması sonucunda ~~birlikte markalama~~” ya da diğer adıyla ~~ikili markalama~~” söz konusu olmaktadır. Kurumların pek çoğu bir marka isminin diğer marka isminin tercih sebebi olmasında olumlu etkiye sahip olacağını ve satışların artmasını sağlayacağını düşünmektedir. Ambalajlama işleminin beraber yapıldığı ürünlerde ise, diğer markayla bağlantılı şekilde yeni bir tüketici kitlesine ulaşmak amaçlanmaktadır (Bayraktar, 2010: 34).

Ortak markalama stratejisinde uygulanan yöntem, birden fazla markanın birlikte kullanılmasıdır. Ortak markalama stratejisinin temel amacı, markaların tüketici potansiyelinden maksimum ölçüde faydalanmaktır. Bu stratejiden yararlanılarak, tüketicilerin markalara ilişkin tutumlarının yönlendirilmesi planlanmaktadır. Bu çerçevede beraber kullanılan markaların birbirlerinin farkındalık seviyelerinden yararlandıkları görülmektedir (Çevikbaş, 2007: 61).

Ortak bir marka oluşturan markalar tüketiciler tarafından ayrı ayrı bilinmesine rağmen, markaların birlikte kullanılmasıyla ortaya çıkan yeni marka tüketicilerde yeni bir ürün imajını yaratmaktadır. Bu nedenle çoklu markalama stratejileri daha çok kurumun uzmanlığı dışında başka bir kategoriye tercih ettiği durumlarda yarar sağlamaktadır. Bu şartlarda ayrı ayrı bilinirliği yüksek olan markaların imajlarından faydalanılmaktadır (Tosun, 2010: 184).

1.5. İşveren Markası Kavramı

İnsan kaynaklarının öneminin giderek arttığı günümüz koşullarında kurumların nitelikleri yüksek çalışanları kuruma çekmek istemesi, akademik alanda olduğu kadar iş dünyasında da işveren markası kavramının önemini artırmaktadır (Backhaus ve Tikoo, 2004: 513). İşveren markası günümüzde insan kaynakları alanında farkındalığa sebep olmuştur. The Economist'in 2003 yılında gerçekleştirdiği işveren markasına ilişkin araştırma sonucuna göre, kavrama ilişkin farkındalık seviyesi insan kaynakları profesyonelleri için %61, insan kaynakları profesyoneli olmayan bireylerde ise %41 olarak belirlenmiştir. 2001 yılında Conference Board'ın gerçekleştirdiği çalışmada ise, sektörde öncü 138 kurumun %40'ının işveren markasını kullandıkları gözlemlenmiştir (Barrow ve Mosley, 2005: 16).

İşveren markası, ilk defa Simon Borrow (1993) tarafından ortaya atılmıştır ve işe alım yapan kurumun belirlediği ve işe alımla beraber sağlanan psikolojik, ekonomik ve fonksiyonel yararların tümü şeklinde ifade edilmektedir (Baş, 2011: 20). Rosethorn'a göre işveren markası, kurum ve çalışanlarının arasında bulunan iki taraflı bir anlaşmadır. Kişilerin bir işveren olarak sizle ilgili düşündükleri işveren markasını ifade etmektedir (Corporate Research Forum Toplantı Notları, 2005: 2). Başka bir ifadeyle bireyin kuruma katılması sonucunda beklediği vaatler işveren markası olarak tanımlanmaktadır (Feron, 2008: 49).

Target Training International White Paper'a göre; işveren markası, kurumun çalışma hayatı için iyi veya kötü bir yer olduğuna yönelik algılardır (2010: 3). İşveren markasının başarılı olması, kurumun işveren olarak tercih edilebilir olduğu algısının oluşmasında ve sektör tarafından bilinmesine olanak sağlamaktadır. İşveren markası kurumda çalışanların yanı sıra kurum için potansiyel adaylarına kurum kimliğini

yansıtan bir kavramdır. İşveren markası bir etiket veya insan kaynakları stratejisi olmanın çok ötesindedir. Kurumun tüm yönleriyle ortaya koyduğu bir imajdır (McLean, 2007).

1.6. İşveren Markalaşması Kavramı

Kurumların büyük çoğunluğu kurumsal marka ve ürün markası geliştirme üstünde yoğunlaşmaktadır; fakat markalaşma insan kaynakları alanında da kullanılmalıdır (Backhaus ve Tikoo, 2004: 501). En temel tanımıyla işveren markalaşması, kurumların mevcut çalışanları ile potansiyel adaylarının gözünde çekici hale gelmek amacıyla yaptıkları çalışmalardır (Bach, 2005: 271). Başka bir ifadeyle işveren markalaşması, kurum içinde ve dışında bulunan hedef kitleye istenen ve farklı bir işveren olduğuna ilişkin algı yaratma faaliyetleridir (Jenner ve Taylor, 2007: 7). Kurumlar işveren markalaşma sürecinin kısa vadeli programlar uygulayarak oluşturulamayacağının bilincinde olmalıdır. Çünkü işveren markalaşması süreci uzun vadeli çalışmaları gerektiren bütünsel bir süreçtir. Kurumun iş yapma şeklinin yansıtıldığı bir araç olan işveren markalaşması, kurumun bünyesinde çalışan kişilere ve potansiyel adaylara kendini ifade etmesine imkan sunmaktadır (Öksüz, 2012: 32).

İşveren markalaşmasının temelde dört amacı bulunmaktadır. Bunlar (Deb, 2006: 275-276);

- Kurum değerini çalışanların benimsemesine katkı sağlamak.
- Kurumun itibar kazanmasını sağlamak.
- Yeteneği yüksek işgücünün istihdam edilmesini sağlamak ve kurumda tutmak.
- Temel süreçlere marka değerini işlemek.

İşveren markalaşması, sadece yeteneği yüksek adaylara ulaşmakla sınırlı olmayıp, bunun yanı sıra kurum çalışanlarının işe alım, işten ayrılma gibi aşamalarında işveren tarafından verilen sözlerin tutulmasını da içermektedir. Güçlü bir işveren markalaşmasının doğurduğu sonuçlar şu şekilde sıralanabilir (Sullivan, 2004: 507);

- Kurum itibarının artırılmasını sağlar.
- Kurum çalışanlarının arasındaki fikir birliğinin oluşmasını sağlar.
- Nitelikli iş başvurularının artmasını sağlar.

- İşgücünün verimliliğini artırır.

1.7. Kurumsal Markalaşma ve İşveren Markalaşması

İşveren markalaşması ve kurumsal markalaşma birbiriyle yakın ilişkide olan kavramlardır. Kurumsal marka, kurumu temsil etmektedir ve kurumun varlığı, vatandaşlık programları, referans çevresi, yetenekleri, mirası ve performans kayıtları gibi kurum değerlerinin tümünü ifade etmektedir (Esposito, 2013: 327). İşveren markalaşması, pazarlama ilkeleri ve markalaşma biliminin mevcuttaki kurum çalışanları ve potansiyel adaylarla ilgili olarak insan kaynakları çalışmalarına entegre edildiği süreci ifade etmektedir. Ürün markalaşması, ürünün tüketiciye sunulmuş biçimini; kurumsal markalaşma, kurumun dış kitlelere sunulmuş biçimini dikkate alırken işveren markalaşması, mevcuttaki çalışanlar ile potansiyel adayları markalaşmanın odak noktası olarak görmektedir (Edwards, 2010: 6).

Günümüzde tüketicilerin daha bilinçli hale gelmesi onların ürün ve daha geniş anlamda kurumun çalışma koşulları, sosyal sorumluluk çalışmaları gibi pek çok alana önem vermesiyle birlikte kurumsal markalaşma çalışmalarının literatürdeki önemi giderek artmaktadır (Anisimova ve Mavondo, 2015: 172). Kurumlar sahip oldukları somut varlıkları verimli şekilde yönetmeye çalışarak rekabet güçlerini pekiştirmeye çalışırken aynı zamanda, kurumun değerlerini, kültürünü ve felsefesini yönetmeye odaklanmaktadır. Nitekim artık piyasalarda bu varlıklar, kurumun değer kazanmasında, yatırım sahiplerinin çekilmesinde ve rekabet gücünün artırılmasında önemli rol oynamaktadır (Vural, 2007: 114).

İşveren markası, ürün markası ve kurumsal marka birbiriyle ilişkili olmanın yanında benzer ve farklı özellikler taşımaktadır (Backhaus ve Tikoo, 2004: 501). İşveren markalaşması ürün ve kurumsal markalaşmanın teorik temelleri ve etkilediği paydaş gruplar açısından benzerlikler göstermektedir. Fakat, işveren markalaşması ürün ve kurumsal markalaşmadan farklı olarak markalaşmanın temeline mevcuttaki çalışanları, potansiyel adayları ve hedef pazarı koymaktadır (Moroko ve Uncles, 2008: 161). Moroko ve Uncles, işveren markalaşmasının tüketici temelli ve kurumsal markalaşmayla uyumlu özelliklerini şu şekilde açıklamaktadır (Moroko ve Uncles, 2008: 163-165);

- **Bilinir ve Fark Edilir Olma:** Markaya ilişkin farkındalık yaratmak, marka yönetiminden sorumlu kişilerin iletişimdeki amaçlarının temelini oluşturmaktadır. Genel yaygın düşünce, tüketicilerin farkındalıklarının sağlanmadan deneme ya da satın alma davranışında bulunmadığı yönündedir. Bu genel düşünce işveren markası konusunda da geçerlidir. Güçlü işveren markaları, çalışanlar ve potansiyel adayların yanı sıra istihdam danışmanları gibi etkileyicilerce de bilinir ve fark edilir olmaktadır.
- **İlgili Olarak Görülmek:** Tüketici tarafından markaya ilişkin satın alımlar markanın kilit faydayı sağlaması sonucunda gerçekleşmektedir. Oluşturulan ilgili değer önerileri tüketici ve marka etkileşimine neden olmaktadır. İşveren markasının tüketicileri, farklı değer önerileri uygulanan mevcut çalışanlar ile potansiyel adaylardır.
- **Rakiplerden Farklaşmak:** Markada farklılık yaratma yeteneği hem kurumsal hem de tüketici markalarının başarılarının sürekliliği ile bağlantılıdır. İşveren markalaşmasında farklılık yaratmak kurumun rakipleri ile olan yetenek savaşını kazanması demektir.

Boyle, kurumsal markanın oluşturulmasındaki aşamalarını şu şekilde sıralamaktadır (Boyle, 2007: 123);

- Emsalsiz olduğu düşünülen ürün özelliklerinde yeni bir ürün geliştirmek,
- İletişim kanallarından faydalanarak marka farkındalığı yaratmak,
- Marka çağrışımlarının oluşturulması amacıyla gerçekleştirilen iletişim çalışmalarının tüketiciler tarafından yorumlanması,
- Ürün tüketimi ve tüketim sonrasında toplulukların oluşması,
- Yeniden satın almanın gerçekleştirilmesi ve marka bağlılığı yaratmak için tüketici algısının yaratılması

Kurumsal markanın oluşturulmasındaki bu aşamaların başarıyla gerçekleştirilmesi sonucunda güçlü bir kurumsal marka yaratılmış olmaktadır. Kurumsal markanın güçlü olması, diğer tüm ürün markaları için uygun bir ortamın yaratılmasında önem taşımaktadır (Meierer, 2011: 8).

1.8. İşveren Markası Kavramının Önemi ve Yararları

Kurumsal marka ve ürün markası gibi işveren markası da kurumun ticari amaçlarına hizmet etmektedir. Çalışma ortamı, doyum sağlayacak ücret ve diğer çekici faktörlerle yetenek bakımından üstün olan adayları kuruma çekmek ve mevcut çalışanları elde tutmak amaçları işveren markasının amaçları arasındadır. Öte yandan tüm bunlarla beraber kurum içinde çalışan değerinin maksimuma taşınması ve kurum karlılığının artırılmasını hedeflemektedir (Xiaofeng, 2009: 152). Kurum hedeflerinin gerçekleştirilmesinin en önemli koşullarından biri kurumun insan kaynaklarının kuruma duyduğu bağlılığın yüksek olması ve kurum amaçlarını benimsemesidir. Bu bağlamda işveren markalaşması, kurumun beraber hayal kurduğu ve bu hayalleri hayata geçirmek amacıyla beraber çalıştığı insan kaynağını kazanabilmesi bakımından büyük öneme sahiptir (Öksüz, 2012: 34).

İşveren markası, nitelik bakımından yüksek düzeyde olan kurum çalışanlarının elde tutularak, yine nitelik bakımından yüksek düzeydeki potansiyel adayların kuruma çekilmesi açısından önemlidir. İşveren marka çalışmalarının, kişilerin performans ve motivasyonlarını artırmak, işgücü devir hızını düşürmek, işe alım maliyetlerini azaltmak ve kurumun rekabet edebilirlik seviyesini arttırmak gibi olumlu etkileri bulunmaktadır (Baş, 2011: 43-47).

Bruce ve Harvey işveren markasının öneminin artmasındaki sebepleri şu şekilde ifade etmektedir (Bruce ve Harvey, 2010: 170)

- İşin gerektirdiği nitelikler konusunda yoğun rekabetin bulunduğu pazar ortamında, kurumların büyük kısmı iş arayan adaylar tarafından tercih edilmeye değer olduklarını hissetmek istemektedirler.
- İnsan kaynakları departmanlarının gün geçtikçe kurumlarda daha aktif hale gelmeye başlaması, işveren markası kavramının oluşturulmasında hızlandırıcı etkiye sahiptir.
- Günümüz şartlarında kurum için insan kaynakları, iş geliştirme ve kalkınma bakımından büyük önem taşımaktadır. Bu sebeple kurum performansının artırılmasının yollarından biri olan işveren markalaşması kavramı daha önemli hale gelmektedir.

- İşveren markası, kurum çalışanlarını motive eden ve onları çalıştıkları kurumdan memnun kılan bir etkiye sahiptir.

Chunping ve Xi (2011: 2088) ise kurumların başarılı bir işveren markası yaratmasının önemini şu şekilde ifade etmektedir:

- Yetenekleri yüksek olan çalışanların kuruma çekilmesinde işveren markası önemli bir araç niteliğindedir. İşveren markası iş arayan adaylar arasında kurumun bilinir olmasında fayda sağlamak ve kurumu adayların ilk tercih edeceği konuma getirmektedir.
- İşveren markası, yetenek açısından üstün adayları kuruma çekmenin yanında bu nitelikleri taşıyan çalışanların kaybedilmemesi için çaba harcamakta aynı zamanda kalite ve verimlilikte artış sağlamak için onları destekleyerek motive etmektedir.

1.9. Güçlü Bir İşveren Markasının Sağladığı İmkanlar

Güçlü bir işveren markası, kurum çalışanlarına karşı kurumu cazip gösteren, çalışanların elde tutulmasına yardımcı olan ve çalışanlarda bağlılık yaratan bir etkiye sahiptir (Barrow ve Mosley, 2012: 109-110). İşveren markasının başarılı biçimde konumlandırılması kurumun temel becerilerinin devamlılığında ve uzun vadede rekabet edebilirliğinin yükselmesinde fayda sağlamaktadır (Sehgal ve Malati, 2013: 57).

Etkin bir işveren markası, işverenin diğer işverenlerden ayrılmasında, rakipleri ile arasında farklılıklar yaratmasında ve kurumsal performansın artırılmasında son derece önemlidir (Fernon, 2008: 49). Güçlü bir işveren markasının sağladığı imkanlar bulunmaktadır. Bunlar (Baş, 2011: 43-47);

- Kuruma yapılan iş başvurularında adaylara sunulan teklifin kabul edilmesini kolaylaştırır: İşveren markasının güçlü olması iş başvurusunda bulunan insanların kurumun bir parçası olma isteğini olumlu yönde etkilemektedir. Bu durum adaylara kurum tarafından sunulan tekliflerin kabul edilme oranını artırmaktadır.
- Kurum çalışanları tarafından önerilme oranında artış sağlar: Kurumda çalışan bireylerin kurum ve yaptıkları işle gururlanmalarını ve çevresindeki insanlara kuruma ilişkin olumlu görüş bildirmelerini sağlamaktadır.

- Yönetici memnuniyetinin artmasına yardımcı olur: Güçlü bir işveren markası yetenek açısından daha üst düzeyde bulunan adayların başvurularını artırmaktadır. Bu durumda işe alım aşamasında yaşanan vakit kaybı ve maliyet azalacağından bu durum yönetici memnuniyeti sağlamaktadır.
- Etkin bir kurum kültürünün oluşmasına katkı sağlar: İşveren markasının güçlü yapıda olması işveren marka kimliğine de olumlu etkide bulunmaktadır. Sonuçta bu durum kurum çalışanları tarafından kurum vizyon ve misyonunun daha hızlı benimsenmesini sağlamaktadır.
- İşe alım maliyetlerini azaltır: İşveren marka yönetiminde işe alım çalışmaları süreklilik gösteren bir yapıdadır. Güçlü bir işveren markası, kurum tanıtım çalışmaları ve ilanlar gibi harcamaları düşürerek işe alım maliyetini azaltıcı etki sağlar.
- Kurumun rekabet gücünün artmasını sağlar: İşgücünün kalitesindeki artış ve nitelikli çalışanlara ulaşmada kolaylık sağlayarak kurumun rekabet gücünü artırır. Güçlü bir işveren markası olan kurumlar bilgi bakımından yoğun sektörlere daha fazla yönelebilir. Aynı zamanda rakip firmalardan işgücü transfer ederek rakiplerinin deneyim ve bilgilerine ulaşabilmektedir. Bu da doğal olarak rekabet gücünü arttıran etkenlerdir.

1.10. İşveren Markası ile İlgili Temel Kavramlar

1. 10.1. İşveren Markası Denkliği

Marka denkliği kavramı, bir hizmetin ya da ürünün kuruma ve tüketicilerine sunduğu değerlerin artmasına ya da azalmasına neden olan, marka ve markayla bağlantılı yükümlülüklerinin tamamını ifade etmektedir (Aaker, 1991: 15). Başka bir tanımla marka denkliği, gelecek dönemdeki kurum karlılığını ve uzun vadede nakit akışını hızlandıran tüketicilerin ve diğer kurum paydaşlarının zihinde biriken bütün düşünce ve davranışların birleşimidir (Ambler ve Styles, 1996: 12). Marka denkliği kavramı pek çok açıdan değerlendirilmektedir. Bu sebeple literatürde farklı tanımlamalar görülmektedir. Fakat marka denkliğinin tanımlanmasında önemli belli başlı faktörler bulunduğunu söylemek mümkündür. Bunlar; (Lassar vd., 1995: 12)

- Marka denkliği tüketicinin algısına bağlıdır.

- Marka denkliği markaya ilişkin temel bir değere bağlıdır.
- Markaya ilişkin bu değer sadece ürün niteliklerinden değil aynı zamanda marka adından da kaynaklanmaktadır.
- Marka denkliği kısmen rekabete bağlıdır.
- Marka denkliğinin finansal performans üzerinde olumlu etkisi vardır.

İşveren markası denkliği, kurum için potansiyel aday konumunda olan kişileri başvuru yapmaya teşvik ederken kurum çalışanların da kurumda kalması ve kurumu desteklemesini sağlamaktadır (Backhaus ve Tikoo, 2004: 504).

İşveren markası denkliğinin dört bileşeni bulunmaktadır. Bu bileşenler aşağıda açıklanmıştır (Martin ve Hetrick, 2006: 289);

- Psikolojik Sözleşme Algıları: Psikolojik sözleşme algıları, potansiyel adaylar için kurumu çekici kılmayı ve mevcut çalışanların elde tutulmasını sağlayan marka ve çalışanların arasında bulunan duygusal bağdır. Psikolojik sözleşme algıları potansiyel adayların kazanılmasındaki maliyeti düşürmektedir.
- Marka Önerisi Farkındalığı: Kurum alışanlarının ve potansiyel adayların markayı tanımlarını ifade etmektedir.
- İşveren Markasının Algılanan Kalitesi: İşveren markasından beklenen kalitenin değerlendirilmesidir.
- Çağrışımlar: İşveren markasının bağlantılı olduğu imaj ve düşüncelerdir. Kısaca kurumun mevcut çalışanlar ve potansiyel adaylara ne ifade ettiği ile ilgilidir.

1.10.2. İşveren Markası Farkındalığı

Farkındalık, hedef kitlenin algılama yetisini ifade eden bir kavramdır. Markanın bilinirliiliği ve markaya ilişkin düşüncelerin yerleştirilmesinin ilk adımı farkındalık oluşturmaktadır (Ökten ve Okan, 2015: 40). Keller (1993), marka farkındalığının tanımını tüketicilerde bulunan bir markanın tanınma performansı şeklinde yapmıştır. Marka farkındalığının başka bir tanımı ise, alıcı potansiyeli sınıfında bulunan kişilerin markanın hangi kategoriye mensup olduğu ile ilgili bilgi sahibi olması ve markayı hatırlama becerisidir (Aaker, 1991: 61).

1.10.3. İşveren Markası Çağrışımları

İşveren markasıyla ilgili bir diğer kavram işveren markası çağrışımlarıdır. Marka çağrışımları, markayla ilgili tüketicinin zihninde canlanan herhangi bir şeydir ve bu çağrışımlar marka farkındalığı yaratmaktadır (Chattopadhyay vd., 2010: 174). Kurum adının mevcut çalışanlar ile potansiyel adayların zihninde canlandığı imaj, kişilik gibi düşüncelerin tamamı işveren markası çağrışımlarını oluşturmaktadır (Ökten ve Okan, 2015: 44)

1.10.4. İşveren Markası Sadakati

Marka sadakati, tüketicinin bilinçli biçimde ve sürekli olarak aynı markayı satın alması olarak ifade edilmektedir (Merisavo ve Raulas, 2004: 500). Bir başka tanıma göre marka sadakati, rakiplerin daha cazip tekliflerinin olduğu durumlarda dahi, tüketicinin aynı markayı tercih etmesidir (Palumbo ve Herbig, 2000: 116).

Kurum çalışanlarında sadakat yaratabilmek işveren markasının sonucudur (Davies, 2008). Backhaus ve Tikoo işveren markalaşmasının kurumun kültürü ve kimliğini etkilediğini bunun sonucunda da işveren markası sadakati oluştuğunu savunmaktadır (Backhaus ve Tikoo, 2004).

1.10.5. İşveren Markası Öngörüsü

Marka sahibi tüketicilerin dile getirdikleri gerekliliklerin ötesinde örtülü gereksinimlerini de anlamalıdır. İşveren markası öngörüsü, çalışanların açık gereksinimlerinin yanında isteklerini anlamaya odaklanmaktadır. Kurum çalışanlarının isteklerini anlamak ise aynı zamanda işgücü pazarının bilinmesini gerektirmektedir. Bu sebeple işveren marka stratejisinin oluşturulmasından önce aşağıdaki soruların yanıtlanması öngörü oluşturulmasına yardımcı olacaktır (Barrow ve Mosley, 2005: 85);

- İşveren markasının gücü, kurum stratejilerine nasıl destek verecektir?
- Çalışanların bağlılıklarına etki eden faktörler nelerdir?
- Kurum çalışanlarının kuruma ilişkin zihninde oluşturduğu farklılıklar nelerdir?
- Bu konuda kurum çalışanları arasında ortak bir düşünce var mıdır?

- Kurum çalışanları kurumun değer ve hedeflerine yönelik güçlü duygular taşımakta mıdır? Kurumun belirlediği ideoloji ve gerçekleşen arasında fark var mıdır?
- Kurumun karakteristik özelliği olarak nitelendirilen davranışlar nelerdir?
- Kültürel nitelikleri ve farklı gereksinimleri bakımından çalışanları ayırmanın en faydalı yolu nedir?
- Kurumun içinde bulunduğu durumda ve gelecek dönemde en çok gereksinim duyduğu çalışan özellikleri nelerdir?
- Mevcut çalışanlar ile potansiyel adaylar için kurumun hangi nitelikleri çekici bulunmaktadır?
- Kurum içinde çalışanlar arasındaki iletişimde kullanılan en etkili iletişim kanalı nedir?

Ürün ve hizmet markalarının güçlü bir nitelik kazanmasında öngörü oluşturmaya ilişkin araç ve tekniklerin benimsenmesi gibi işveren markası oluşturulurken de öngörü oluşturacak araç ve teknikler kullanılmalıdır (Barrow ve Mosley, 2005: 108). Yukarıdaki soruların cevaplanması öngörü oluşturmada yardımcı niteliktedir. Kurum bu bağlamda mevcut durumunu ve ileriki dönem için yapması gerekenleri belirleyebilecektir.

1.10.6. İşveren Markası Konumlandırması

Marka konumlandırması markanın kendine has niteliklerine yoğunlaşılarak markayı, rakip markalardan ayırmaktır (Kapferer, 2008: 175). Marka konumlandırmanın temel hedefi, olumlu bir marka değerlendirmesiyle tüketicide markaya ilişkin olumlu bir tutum geliştirmektedir. Bu sebeple marka konumlandırmasında uzun vadede pazar başarısını artırmak amacıyla sistemli ve planlı stratejiler oluşturulmalıdır (Uztuğ, 2002: 54).

Bu bağlamda işveren markası konumlandırması kurumun mevcut çalışanlarının ve potansiyel adayların algısında kurumu farklı kılacak özelliklerin açığa çıkarılması olarak tanımlanabilmektedir (Randall, 2000: 13).

1.11. İşveren Markasının Unsurları Boyutları

Literatür incelendiğinde işveren markasının boyutlarının farklı sınıflandırmalar altında incelendiği görülmektedir. İşveren markasının boyutlarını, ekonomik,

fonksiyonel ve psikolojik faydalar şeklinde ele alan Ambler ve Barrow'a ait tanımda bulunan ekonomik faydalar; çalışma programları, maaş ve ödüller gibi niteliklerden oluşmaktadır. Fonksiyonel nitelikler; iş için gerekli olan eğitim programı, kariyer ve gelişim gibi arzulanan nesnel nitelikleri kapsamakta, psikolojik nitelikler ise; kendini ifade etme, kurum kültürü, kurumda çalışanlar arasındaki iletişim gibi nitelikleri ifade etmektedir (Baş, 2011, 31).

Berthon vd., (2005: 166) işveren markasının boyutlarını; sosyal, ekonomik, gelişim, uygulama ve ilgi olarak beş sınıflandırmada incelemiştir. Berthon ve arkadaşları tarafından ortaya atılan bu sınıflandırma Ambler ve Barrow (1996) tarafından yapılan sınıflandırmanın devamı niteliğindedir. Berthon tarafından yapılan sınıflamada bulunan sosyal ve ilgi boyutu Ambler ve Barrow'un psikolojik nitelikleri ile örtüşmektedir. Berthon'un sosyal değer boyutu, kurum çalışanları arasındaki ilişkileri, çalışma ortamını ve üstlerle iyi ilişkileri kapsamaktadır. Gelişim değeri ise, gelişim imkanlarını, kariyer planlamalarını, kurum çalışanlarının bilgi ve becerilerinin artırılmasını ifade etmektedir. Ekonomik boyut, maaş ve ödül sistemi, iş güvencesi gibi nitelikleri kapsamakta, ilgi boyutu ise kurum tarafından gerçekleştirilen yenilikler, üretilen ürünler ve kurum çalışanlarının yeteneklerinden faydalanmayı ifade etmektedir.

Kuchеров ve Zavyalova'ya göre işveren markası dört boyuttan oluşmaktadır. Bunlar (Kuchеров ve Zavyalova, 2012: 88-93);

1.11.1. Ekonomik nitelikler: Kurumda finansal ve maddi sistemle ilgili olup kurum çalışanlarının tamamının refah seviyesini ilgilendirmektedir.

- **Yüksek maaş:** Kurum çalışanlarının bireysel performanslarının göz önüne alınarak motivasyon sağlamak amacıyla ödenen ücrettir. Çalışanların kişisel performansının belirlenmesi sonucunda motive etmek amacı ile ödenen ücrettir. Kurumda ücret belirlenmesi yaparken adaletli davranmak, piyasa araştırması yapmak ve iş analizi verilerinden yararlanmak gerekmektedir (Sadullah vd., 2013: 56).
- **Adaletli ödül ve ikramiye sistemi:** Kurum çalışanlarına katkı ve başarılarından dolayı verilen ve düzenli olmayan maddi ve manevi faydalar ödül olarak ifade edilmektedir. Kurum tarafından kurum çalışanlarının motive edilmesi ve

bağlılığın sağlanması amacıyla kullanılmaktadır. İkramiye ve ödül sisteminin çalışan performansı ile örtüşmesi ve adaletli olması gerekmektedir (Sadullah, vd., 2013: 359).

- **İstikrarlı istihdam garantileri:** Kurum tarafından yüksek niteliklere sahip adaylara farklı yollarla sunulan işe alma garantisini ifade etmektedir.
- **Çalışma takvimi:** Çalışma takvimi, çalışma ve tatil günlerinin belirli bir düzenle daha önceden çalışanlarla paylaşılmasıdır.
- **İş devir hızı:** belirli bir zaman diliminde, kurumda veya kurumun bir bölümünde görülen işe giriş ve çıkış hareketlerini ifade etmektedir (Sadullah vd., 2013: 105).

1.11.2. Psikolojik nitelikler: Psikolojik nitelikler, kurum çalışanlarının kuruluş içinde tanınması ve kuruma hissettiği ait olma duygusu ile ilgilidir.

- **Güçlü kurum kültürü:** belirli bir grup tarafından geliştirilen ve kısmen ortak olan inanç ve değerlerdir. Güçlü bir kurum kültürü, kurum çalışanlarının motivasyonunu artırıcı rol oynamaktadır ve bu durum kurum başarısını olumlu yönde etkilemektedir.
- **Kurumda kişiler arası olumlu ilişkiler:** güçlü bir kurum kültürü sonucunda kurum çalışanları arasında meydana gelen olumlu ilişkileri ifade etmektedir.
- **Takım çalışması:** Özellikleri farklılık gösteren kurum çalışanlarının birlikte çalışarak verilen sorumluluğu başarılı şekilde yerine getirmeleridir.
- **İşin objektif değerlendirilmesi:** İş analizlerinden faydalanarak her görev için iş tanımları yapılmaktadır. Sonrasında iş değerlendirmesi ile yapılması gereken işin zorluk seviyeleri incelenmektedir. Bu aşamada hem yapılacak işin tanımı hem de işe verilecek ücretin uzmanlar tarafından belirlenmesi önem taşımaktadır (Ünsar, 2009: 51-52).

1.11.3. Fonksiyonel nitelikler: Bu nitelikler, belirli bir kurumdaki işin özellikleri, mesleki fırsatlar ve kariyer planlamaları ile ilişkilidir.

- **İşin içeriği:** İşin dört temel özelliği bulunmaktadır. Bunlar; işin sunduğu güvence, işin ortam ve şartları, verilen işin sorumluluğu ve görev kapsamıdır (Sadullah vd., 2013: 30).

- **Eğitim perspektifleri:** Eğitim gereksinimlerini belirlemek amacıyla iş tanımlarının yapılması, kimin, ne zaman ve hangi alanlarda eğitim alacağını belirlenmesidir (Sadullah vd., 2013: 55).
- **Kariyer gelişim fırsatları:** Kariyer gelişimini iki boyutta değerlendirmek mümkündür. Bunlardan biri kişisel kariyer diğeri ise, kurumsal boyuttaki kariyer yönetimidir. Kurum tarafından çalışanlarının kariyer gelişimlerinin desteklenmesi aynı zamanda kurum verimliliğini artırmaktadır (Sadullah vd., 2013: 275-276).
- **Tam zamanlı çalışanların bilgi ve becerilerini gerçekleştirmek için fırsatlar:** Kurumun kendi bünyesinde çalışan kişilere gelişimleri için sundukları fırsatlardır.

1.11.4.Kurumsal nitelikler: Kurumsal nitelikler paydaşların kuruma ilişkin dış pazardaki algılarıdır.

- **Pazar segmentinde liderlik:** Kurumun sektörün lideri olması mevcut ve potansiyel paydaşlar tarafından tercih edilmesine sebep olmaktadır.
- **Uluslararası faaliyet alanı:** Uluslararası faaliyet alanlarının geniş olması kurum çalışanlarının ve adayların istihdam imkanları ve kariyer gelişim fırsatları bakımından yararlı görülmektedir.
- **Şirket geçmişi:** İyi ve başarılı bir kurum geçmişi potansiyel iş adaylarının kurumu algılamalarını olumlu yönde etkilemektedir.
- **Tüketici markalarının itibarı:** Kurum tarafından tüketicilere sunulan ürün ya da hizmetlerin kuruma sağladığı katkıyı ve itibarı ifade etmektedir.
- **Üst düzey yöneticilerin itibarı:** Kurumda yönetici pozisyonunda bulunan kişilerin iş dünyasındaki algılanışı ve itibarı ile ilgilidir.
- **Yönetim stili:** Günümüz şartlarında önemi artan niteliklerinden biri yönetim şeklidir. Çalışanların çoğu esnek, iletişimin yoğun olduğu ve katılımcı yönetim stillerini tercih etmektedir.

1.12. İşveren Markasının Yönetimi ve Modeli

Değişimin giderek hızlandığı pazarda kar akışını devam ettirerek hayatlarını sürdürmek isteyen kurumlar için marka yönetimi kritik önem taşımaktadır. Marka

yönetimindeki temel hedef, marka farkındalığının yaratılması, markanın bilinirliğinin artırılması, markanın tercih edilme oranının yükseltilerek marka sadakati oluşturulması ve markanın pazarın lider konumuna getirilmesidir (Aktuğlu, 2008: 52-53).

Pazardaki hızlı değişimler zaman içinde marka yönetimini de etkilemiştir. Marka yönetiminin kritik rolleri aynı kalmasına rağmen, pazar şartları ve tüketici gibi değişkenler marka yönetiminde değişim yaşanmasına sebep olmuştur. Bu nedenle, işveren markasının yönetimi bu çerçevede değerlendirilmelidir. İşveren markasının yönetimi kurum bünyesinde ve dışarda kurumu işveren olarak cazip hale getirecek bir görünümü teşvik etmektir (Lievens ve Chapman, 2009: 138). İşveren markasının cazip hale getirilmesinde genel geçer kurallar bulunmamaktadır. Fakat kurum kaynakları ve hedeflerinin birleştirilerek biçimlendirilmelidir (Barrow ve Mosley, 2005: 162).

İşveren marka yöneticilerinin yapması gereken temel sorumluluklar bulunmaktadır. Bunlar (Barrow ve Mosley, 2012: 197-198)

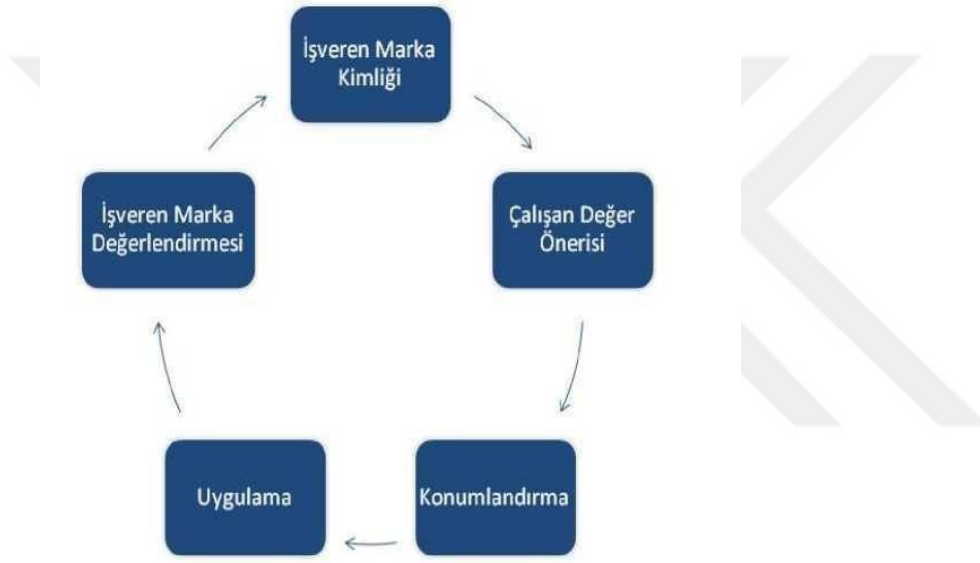
- Kurumun iş hedefleri doğrultusunda gereksinim duyduğu işveren markasının temel nitelikleri belirlenmelidir.
- Güçlü bir işveren marka konumlandırması hazırlanmalı, üst yönetimin desteği sağlanmalı ve marka konumlandırması ihtiyaç duyulan kaynaklar için onay alınmalıdır.
- Kurum içinde ve kurum dışında bulunan hedef kitleye ulaşabilmek için gereken iletişim süreci yönetilmeli.
- İşveren markasının oluşturulmasında tutum ve davranışlarıyla katkı sağlayacak farklı yöneticiler ile çalışmalıdır.

İşveren marka yönetimi Modeli (İMY) temel olarak bir kurum tarafından;

- İşveren markasının özünü tanımlamak,
- Kurum çalışanlarına sunulan imkanlar ve karşılığında çalışanlardan beklentileri belirlemek,
- Kurumun rakiplerinden farklı ve ayrıcalıklı algılanması amacıyla yürütülen geniş kapsamlı bir süreçtir (Baş, 2011: 53).

İşveren markasının konumlandırılmasındaki temel amaç her kurum için arzulanan büyümenin gerçekleşmesidir. Bu sebeple yatırımları optimum biçimde

yöneten kurumlar; kurum çalışanları için yapılan yatırımların kuruma değer sağlayacağını bilmektedir. Bu bilince sahip olan kurumlar, işveren markasına yönelik stratejileri ve çalışmaları gerçekleştirmektedirler. Kurumların birbirinden farklı kültüre, iklime ve değerlere sahip olması genel kabul görmüş bir işveren marka yönetiminin oluşmasına olanak sağlamamıştır. Fakat kurumların kendi yapılarına uyumlu hale getirebilmeleri amacıyla geliştirilen işveren marka yönetim model, aşağıdaki şekilde verilmiştir.



Şekil 1. İşveren Marka Yönetim Modeli

Kaynak: Baş, 2011: 54.

Şekil 1 incelendiğinde, işveren markası yönetimi modelinin işveren markasının değerlendirilme aşaması ile başlayarak uygulama ile sona erdiği görülmektedir. İşveren markası yönetiminin her aşaması güçlü bir işveren markası oluşturmak için son derece önemlidir. Bu sebeple her aşamadaki temel bileşenlere kurumun hakim olması gerekmektedir.

1.12.1. İşveren Marka Değerlendirmesi

İş süreci, işveren marka değerlendirmesi ile başlamaktadır. İşveren marka değerlendirmesi aşamasında, müşterilerin işveren markasına yönelik kafalarındaki imaj haricinde, işletme tarafından markanın yönetilmesine dair sürdürülen tüm etkinlikler,

işveren marka imajına etki eden unsurlardır (Şahin, 2019: 27). İşveren markası değerlendirmesiyle, hedef kitlenin aklında işveren marka imajının tanımlanmasının sağlanması amaçlanmaktadır. İşveren marka değerlendirmesinin yapılabilmesi için işletmelerin aşağıda belirtilen sorulara cevap aramaları gerekmektedir (Baş, 2011: 55):

- Potansiyel çalışanların işletmeyle alakalı olarak farkındalık seviyeleri nedir?
- Potansiyel ve mevcut çalışanlar, işletme ismini duyduklarında, zihinlerinde oluşan imaj nedir?
- İşveren markası imajı, işletmeyi rakiplerden farklı kılıyor mu?
- İşletmenin sürdürdüğü iletişimin potansiyel çalışanlar üstündeki etkisi nedir?

İşletmeler, yukarıda bahsedilen dört soruya cevap aldıklarında işveren markasıyla alakalı olarak yapacakları değerlendirmelerde kendilerine önem arz edecek derecede fayda sağlayacaklardır.

1.12.2 İşveren Marka Kimliği

İşveren marka kimliği oluşturulurken ilk olarak öz marka mesajının ve değerlerinin uyum halinde olması gerekmektedir. Ters durumlarında markanın etkisiz bir kimliğe bürünmesi kaçınılmazdır. Marka kimliği oluşturulurken, işletmenin en belirgin olan özellikleri seçilmelidir. Aksi durumlarda işletmenin simgesi akılda kalıcılığını yitirecektir (Barrow ve Mosley, 2007: 71).

Aaker (1996: 53), marka kimliği için cinsiyet, yaş, samimiyet ve duygusallık gibi beşeri özelliklerin seçilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Tercih edilecek nitelikler, marka kimliği bakımından dikkat çekici olmalıdır. Son zamanlarda yapılan araştırmalara bakıldığında mevcut çalışanlar ve potansiyel adayların çoğunlukla kendi kimlikleriyle benzer nitelikteki işletmeleri tercih ettiği görülmektedir (Baş, 2011: 57). Bu sebeple işveren markası kimliği oldukça önemli bir aşamadır. İşveren markası değerlendirmesi, işletmenin ne olduğu; işveren marka kimliği ise işletmenin ne olmak istediğiyle alakalıdır.

İşveren marka değerlendirmesi mevcut durum değerlendirmesi olup; işveren marka kimliği ise işletmenin niyetini göstermektedir. İşletmeler, kendi marka kimliklerini oluşturur iken hem kendilerinin hem de çalışanlarının ve potansiyel adaylarının nasıl kimliklere sahip olacaklarını belirlemektedirler (Baş, 2011: 57). Marka

kimliği ve kurum kimliği kavramlarının birbirine karıştırılmaması gerekmektedir. Kurum kimliği, tanımı gereği oldukça büyük kapsamlı olup içerisinde marka kimliğini de barındırmaktadır. İşletmeyi farklı bakımlardan tanımlayan kurum kimliğini, işletme özellikleriyle kısıtlamak yanlıştır.

İşveren marka kimliğinin işletmenin özelliklerine göre belirlenebilmesi için bazı sorulara cevap aranması gerekmektedir. Söz konusu bu sorular aşağı verilmektedir (Baş, 2011: 58):

- İşletme, çalışanlarının ve potansiyel adaylarının zihninde nasıl bir algı yaratmak istemektedir?
- İşletme olarak esasında neyi temsil etmekteyiz?

1.12.3. Çalışan Değer Önerisi

İşletmenin marka imajı oluşturmamasının ardından başlayan işveren markası, çalışan değer önermesiyle; işletmenin saygınlığını hem mevcut ve aday çalışanların hem de kamuoyunun dikkatini üzerine çekmeyi amaçlamaktadır. Çalışan değer önermesi, verilen söz; vaat anlamına gelmektedir (Barrow ve Mosley, 2005: 52). Çalışan değer önermesi, işletmenin kültürü, yönetim biçimi, çalışan personellerin özellikleri, yönetimin hizmet kalitesi gibi bilgilerden faydalanarak çalışanlara belli değerler sunan bir içerik olup, belirli gereksinimlerin giderileceğine dair sözleri temsil etmektedir. Sözlerin yerine getirilmemesi halinde işverenin saygınlığıyla ilgili negatif algılar meydana gelecektir. Bu sebeple istenilen sonuçların elde edilmesi için, çalışan değer önermesinin dikkatlice hazırlanması ve çalışanlar tarafından etkinliğinin gözden geçirilmesi gerekmektedir (Baş, 2011: 59).

Çalışan değer önermesi, her işletmenin ortamının; çalışanlarının, yöneticilerinin ve potansiyel adaylarının farklı olması nedeniyle işletmeye özgü olmalıdır. Öte yandan, işletmeler çalışan değer önermelerini hazırlar iken, rakip işletmelerle kendilerini kıyaslamalı ve rakiplerinin çalışan değer önermelerini dikkatli bir şekilde analiz etmelidirler (Tüzüner ve Özaslan, 2011: 22).

1.12.4. Konumlandırma

İşveren markası, potansiyel işgücü piyasasında kalıcı bir imaj oluşturmak için işletmesini diğer işletmelerden farklı olarak “çalışılacak en iyi yer” olarak

konumlandırılmalıdır (Berthon vd., 2005: 160). İşveren marka konumlandırmasının aşağıda belirtilen bazı ilkeleri taşıması beklenmektedir (Baş, 2011: 59):

- Rakiplerinden farklı olma,
- Mevcut çalışanlar ve potansiyel adaylar bakımından anlam ifade etme,
- Kısa ve özgün ifadeler biçiminde olma,
- Zihinde kalıcı olma,
- Duygusal içerik taşıma.

1.12.5. Uygulama

İşveren marka uygulaması, çalışan değer önermesinin uygulanması aşamasıdır. İşveren markası yönetim hiyerarşisinde, üst yönetim tarafından verilen sözlerin takibi önemli bir durumdur. İşveren marka yönetimi sürecini kontrol edecek yöneticiler grubunun çeşitli birimlerden seçilmesi, farklı bakış açıları kazandırarak işveren markası sürecine yüksek derecede yarar sağlayacaktır. Bir işletmenin, güçlü bir işveren markasının oluşturulabilmesi için (Bayrak, 2016: 29):

- Genel bilinirliğin olması,
- Saygın ve prestijli görünmesi,
- Rakiplerden ayrılma konusunda mevcut ve potansiyel çalışanlar için anlamlı bir farkın olması,
- Hedef kitle bakımından çalışılacak en iyi işletme algısının olması, gerekir.

İşveren markasının güçlenmesi için, işverenlerin çalışanlarına birtakım sözler vermesi ve bu sözleri de yerine getirmesi gerekmektedir. Önemli seviyede olan sözler işveren tarafından yerine getirilmez ise işletme için geri dönüşü olmayan zararlar oluşturabilmektedir. Bu sebeple üst yönetimin işveren markası uygulamalarına direkt olarak katılmaları beklenmektedir (Baş, 2011: 65). İşveren markası uygulamaları başlı başına insan kaynakları profesyonellerinin yürüttüğü bir uygulama değildir. İşveren markası uygulamaları bakımından, kurumsal iletişim; reklam ve pazarlama departmanları da önem arz etmektedir. İşveren markası uygulamalarının en başından en sonuna kadar ekip halinde uygulanması; uzun dönemde başarı sağlanması bakımından bir hayli önemli bir durumdur (Bayrak, 2016: 31).

1.13. İşveren Markası Yönetimi Sürecinde İletişimin Önemi

Markayla tüketici arasındaki etkileşimin devamlılığın sağlanmasında markanın tutarlı biçimde tüketicilere mesaj ve değerleri iletmesi önem taşımaktadır. Böylelikle marka ve tüketicinin arasında etkileşimin yinelenmesi marka algısının gelişmesini de sağlamaktadır (Jones ve Kim, 2011: 334). Başarılı bir işveren markasının oluşturulmasında paydaşlarla devamlı iletişim halinde olmak ve sağlıklı bir bilgi alışverişi sağlamak büyük önem taşımaktadır. İletişim en sade tanımıyla, iletinin kaynaktan alıcıya iletilmesi süreci olarak ifade edilmektedir (Bıçakçı, 2000: 21).

İletişim, işveren markası yönetiminde ve işveren markasının algılanmasında kritik bir öneme sahiptir. Ürün markası yönetim sürecinde, ürünün hedef kitlesine ürünü almakla elde edilecek kazanımlar aktarıldığı gibi, işveren markası yönetiminde de potansiyel adaylara ve mevcut çalışanlara kurumda çalışarak elde edeceği kazanımlar aktarılmalıdır. İşveren markalaşmasında bu iletişimin etkin yönetilmesi potansiyel adayların kuruma çekilmesinde fayda sağlarken, mevcut çalışanlarında kurum bağlılığının ve motivasyonlarının artmasını sağlayacaktır. İşveren marka yönetimindeki bu iletişim sürecinde kurumda yayılan mesajların doğru ve tutarlı olmasına özen gösterilmelidir (Barrow ve Mosley, 2005: 144-145).

1.14. AIDA Modeli

AIDA modeli, bir reklam ve pazarlama iletişiminde mesajların tüketici davranışlarını nasıl etkilediğini açıklayan kavramdır. 1898 yılında Elmo Lewis tarafından geliştirilen ve ilk etki modellerinden biri olan AIDA modeli, hedef kitle üzerinde izlenecek yol ile yine hedef kitle üzerinden beklenen tepkiyi tanımlamak amacıyla geliştirilmiştir. AIDA modelin adı, İngilizce Attention (Dikkat), Interest (İlgi), Desire (İstek) ve Action (Eylem) kelimelerinin baş harflerinden oluşmaktadır (Yılmaz vd. 2014: 53).

Bu modele göre reklam önce dikkat çeker, dikkat çektikten sonra ürüne yönelik bir ilgi uyanır, bu ilgi tüketicide ürüne sahip olma arzusu uyandırır, bu arzunun sonucunda da tüketici harekete geçerek ürünü satın alır. Bu çalışmada bu modelin her bir aşaması ürüne değil, işveren markasına yönelik olarak ele alınmıştır. Modelin aşamaları bu çalışma kapsamında işverene dikkat edilmesi (A), işverene ilgi duyulması (I), kurumun çalışılmak istenilen yer olması (D) x (A) olarak tanımlanmıştır

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL İLETİŞİM KAVRAMI VE KURUMSAL İLETİŞİM ARAÇLARI

Bir önceki bölümde ifade edildiği üzere kurumlar açısından işveren markalaşması son derece önemlidir. İletişimin işveren markası yönetiminde temel bileşenlerden biri olması, kurumsal iletişimi bu süreçte önemli bir konuma getirmektedir. Bu nedenle, ikinci bölümde kurumsal iletişim ve kurumsal iletişim araçları incelenmiştir.

2.1. Tarihsel Açıdan Kurumsal İletişim

Terim olarak kurumsal iletişim, ilk defa 1972 senesinde Amerika Birleşik Devletleri'nde iş ve ekonomi alanında ün kazanmış Fortune dergisi tarafından düzenlenen bir seminerde kullanılmıştır. Bu tarihten itibaren 1980'li senelere dek az sayıda yayında ve işletmede ismi geçen terim, 1990'lu senelerde ise halkla ilişkiler bölümlerinin yerine farklı yerlerde kullanılmıştır ve zaman içerisinde farklı ülkelerde de yaygın hale gelmiştir. Kurumsal iletişim aynı zamanda son senelerde ABD'de de yaygın şekilde kullanılmaya başlamıştır. O'Dwyer's Directory of Corporate Communications'a göre 1986 senesinde ABD'de bulunan en kapsamlı 500 kurumdan 107'si tarafından kurumsal iletişim teriminin kullanıldığı tespit edilmiştir (Peltekoğlu, 2016: 11). Kurumsal iletişim terimi halkla ilişkilerin yerine kullanılması ve içeriğinin genişletilmesi yanı sıra önemli gelişmeler de göstermiştir.

Halk ile hangi mevzuya girdiğimizi kavramak amacıyla ~~halkla ilişki~~ "kurmanın amacını anlamak ve açıklamak gerekmekte ancak bu kolay olmamaktadır (Asna, 1998: 1). Halkla ilişkilerin kurumsal alt yapı ve planlı bir çaba şeklinde meydana gelişi yeni bir olgudur. 1807 senesinde Amerika Birleşik Devletleri Başkanı Thomas Jefferson'ın kongreye yollamış olduğu iletide ilk defa yer verilmiştir (Kazancı, 2002: 5). 1882 senesinde Yale Üniversitesi'nin düzenlemiş olduğu konferansta, 1897 senesinde ise demir yollarına ait yıllıkta yer verilerek Amerika'da oluşmuş ve gelişmiştir (Yavuz, 2016: 4).

Kurumsal iletişim ve halkla ilişkiler 20.yüzyılın ilk senelerinde Edward L. Bernays önderliğinde gelişim göstermiştir (Vural ve Bat, 2015: 27). Modern halkla

ilişkiler terimi ise ilk defa 1910 senesinde Amerika Birleşik Devletleri'nde ortaya çıkmıştır. John Price Jones organizasyon ve basın danışmanlık şirketi, 1919 senesinde kurulmuş ve halkla ilişkilere ait dünyanın ilk resmi şirketi olmuştur. Şirketin oluşumundan dört sene sonra ise (1923) New York Üniversitesi'nde ilk kez halkla ilişkiler alanında derslere yer verilmiştir. Edward L. Bernays ise halkla ilişkiler dersini veren ilk kişi olmuştur (Aydede, 2002: 22).

1920'li ve 1930'lu senelerde halkla ilişkiler uzmanları tarafından yürütülen işler, uygulamalar, propaganda ve tanıtıma yaklaşırken 1940'lı senelerde halkla ilişkiler mesleğine ait tanımların artmaya başladığı gözlemlenmektedir (Okay ve Okay, 2005: 1). Yeni isim ve tanımların meydana getirilme sebebi halkla ilişkilerin kapsamının genişlemesine dayanmaktadır. İlgi kapsamının artması ile sektörler arasında farklı görüşlerin meydana gelmesi, halkla ilişkiler kavramı yerine farklı terimlerin kullanılmasına neden olmuştur (Karadeniz, 2009: 14). Kullanılan tanımlara göz atıldığında halkla ilişkilerin etkinlik teşkilindeki konuların ~~kuruluş~~”, ~~halk~~” ve ~~yönetim~~” olduğu gözlemlenmektedir (Okay ve Okay, 2005: 2).

Türkiye'de kurumsal iletişimle alakalı görevlerin belirlenmesi 1960'lı senelere denk gelmektedir (Yamanoğlu vd., 2013: 9). Halkla ilişkiler konusuna 1962 senesinde Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi'nde değinilmiştir. Halkla ilişkiler örgütlenmesine dair yönlendirmelere 1971 senesinde ise İdari Reform Danışma Kurulu raporunda yer verilmiş; 1984 senesinde ise bakanlıkta farklı adlar altında halkla ilişkiler görevini gerçekleştiren birimler kanun hükmünde kararname ile ~~Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği~~” adı altında bir araya getirilmiştir (Tortop, 1993: 21-23). Özel sektörde halkla ilişkiler faaliyetlerinin başlaması ise 1970'li senelere denk gelmiştir (Okay ve Okay, 2005: 17).

Cumhuriyet'in 50. Senesi sebebiyle gerçekleştirilen kutlamaları, özel sektörde bulunan holding ve uluslu şirketler sosyal sorumluluk faaliyetleri çerçevesinde halkla ilişkiler faaliyetlerine ilave etmişlerdir (Yamanoğlu vd., 2013: 151). Türkiye'nin ilk halkla ilişkiler alanında faaliyet gösteren şirketi, Dr. Alaaddin Asna tarafından 1974 senesinde meydana getirilmiştir. 90'lı senelerde halkla ilişkiler kapsamında büyük gelişmeler görülmüştür. Bu gelişmeler, her plansız gelişmede yaşanan problemleri de beraberinde getirmiştir (Aydede, 2002: 24). Bugün birçok şirkette kurumsal iletişim

bölümüne sahiptir. Bazı kurumlar ise bağımsız şirketlerle faaliyetlerini yürütmektedir (Peltekoğlu, 2004: 98).

Bu bağlamda dünyada ve Türkiye’de 1900’lü senelerde meydana gelen ve bugüne dek birbirine tesir eden unsurlar kurumsal iletişimin değer kazanması ve gelişmesinde alt yapıyı oluşturmuştur. Bu unsurları Görkem, (Görkem, 2014: 16-39) şu şekilde özetlemektedir:

1. Teknoloji alanında gelişmelerin hız kazanması,
2. Sektörel farklılaşmalar ve sosyal hayatı etkilemesi,
3. Sektörel rekabetin artması,
4. Dünyada saygınlığının kurumlar tarafından önem kazanması,
5. Hareketlilik seviyesinin ve eğitim düzeyinin artması,
6. Kurumların gelişerek karmaşık bir hal alması,
7. Kurumların iletişim faaliyetlerinin karmaşık bir hal alması,
8. Paydaş öneminin anlaşılması,
9. Verimliliğin artırılma çabası ve kurum bölümlerinin kontrollerinin değer kazanması,
10. İletişim alanındaki gereksinimler,
11. Bütünleşik pazarlama iletişiminin sektöre tesiri kurumsal iletişim alanında gelişmelere neden olmuştur.

İsviçre’nin Luzer şehrinde düzenlenen ve dünyanın önemli iletişim kurum başkanlarının konuşma yaptıkları ICO Zirvesi’nde, 2000’li senelerin iletişim eğilimleri açısından çok değerli tespitlerde bulunulmuştur. Bahsedilen toplantıda Thomas L. Haris aracılığıyla 1999 senesinde yapılan “impulse research” neticeleri PR şirketlerinden ve kurumların halkla ilişkiler temsilcilerinden beklentilerinin farklılaşmasını, etkili bir şekilde yansıtmaktadır. Thomas L. Haris, günümüzün kurum halkla ilişkiler uzmanları, PR ve klasik reklam ajanslarının yerine daha geniş çerçeveli bir birimin oluşturulacağını ifade etmiştir. Yalnızca pazarlama iletişimi uygulamalarında değil, hizmet ve ürün fiyatlandırılmasından, kurum yönetimine, ürün dağıtımını ve pazarlama stratejilerinin tayin edilmesine dek tüm zamanda, iletişimi zenginleştirme, değiştirme ve bütünleştirme yetkisini yerine getirecek kurumsal iletişim uzmanlarına gereksinim duyulduğu kanısına varılmıştır (Saydam, 2000: 61-62).

Dünyada ve Türkiye’de iletişim bölümünü ve kurumsal iletişime geliş aşamasını değerlendiren Kadıbeşegil ise Rauf Ateş’in Yeni Normal kitabında 11 Eylül akabinde, iş dünyasının farklılaşan bakış açısını ve bu zaman zarfında meydana gelen yeni değerlerine gönderme yaparak günümüzde sanayi toplumuna ait kuralları baz alarak iletişimi yönetme ihtimalinin olmadığını, paydaşlar arasındaki bütünleşmiş iletişime ve bu iletişimin devamlılığının sağlanmasının önemine vurguda bulunmaktadır (Kadıbeşegil, 2012: 159).

Bakana göre ise kurumsal iletişim yönetimi yalnızca broşür ve bülten çalışmalarını barındıran teknik bir çalışmadan ibaret olmadığını, yönetim çalışması olduğunu ifade ederek müşterek kararlar alma, çalışan yönetimi, problemlerin çözümü hususunda yönetim işlevinin önemini ifade etmektedir (Bakan, 2002a: 68).

Türkiye’nin kurumsal iletişim sürecini değerlendiren Uztuğ ve Şener ise 90’lı senelerde ismi duyulmaya başlayan ve kimi kurumlarda uygulanmaya başlayan kurumsal iletişimin, halkla ilişkilerin anlam kapsamıyla alakalı ortaya çıkan şikayetler neticesinde bir fırsat kabul edildiğini dile getirmektedir. Kurumsal iletişim kavramındaki hızlı gelişen yönetim anlayışının oluştuğunu ve son zamanlarda kurumsal iletişimin akademik alanlarda ve bazı sektörlerde değerli bir yere sahip olduğunu vurgulamaktadır (Uztuğ ve Şener, 2013: 3).

Peltekoğlu ise gerçekleştirilen çalışmaları bazıları kurumsal iletişim, bazıları da halkla ilişkiler ya da itibar yönetimi şeklinde ifade etmektedir. Bu noktada hangi kavramla ya da ne şekilde ifade edildiğine dikkat edilmeksizin oydaş olunması gereken mevzunun kurumsal iletişimin, amaç ve kurum kitleleri arasında bağlantı kurması, müşterek zemin hazırlaması, kuruma ait iş hedeflerine yardımda bulunmasıdır. Peltekoğlu; ifadesinde, kullanılan deyimden daha çok vazife içeriği hususunda uygun olunması, öneminin farkına varılması gerektiğini ifade etmektedir (Peltekoğlu, 2010: 211).

2.2. Kavramsal Açıdan Kurumsal İletişim

İlerleyen dünya konjonktüründe, bugün kurumların kendini anlatma, var olma, imaj meydana getirme, itibar ve kültürünü meydana getirme ve markalaşma aşamasında kurumsal iletişim ayrı bir görev üstlenmektedir. Gelecek dönemde kurumsal iletişimin

değerinin farkına varılması ve doğru nitelendirmenin gerçekleştirilmesi amacıyla literatürde farklı açıklama ve tanımlar yapılmaktadır, birkaçı şöyledir:

Van Riel; kurumsal iletişimi, kurumla alakalı paydaşlarla bağlantılarını düzenlemek maksadıyla kurum içi ve dışı iletişim şekillerini verimli ve etkin şekilde bütünleşerek kullanılan idari bir araç şeklinde ifade etmektedir (Theaker, 2006: 119). Solmaz ise kurumsal iletişimi, kurum iletişimine dair uygulamaların proaktif çalışma niteliğinde tutarlı bir yönetim ile; kurum kimliğine, kültürüne ve felsefesine uygun bir yönetim anlayışıyla, noksansız ve doğru bir şekilde ortaya koyan iletişim süreci şeklinde ifade etmektedir (Solmaz, 2017:7).

Kadıbeşegil'in kurumsal iletişim ifadesi şöyledir: "Kurumsal iletişim devam ettirilebilir kalkınma ilkeleri çerçevesinde kurumun verimliliğinin artırılmasına ve aynı zamanda hedef kitlesince başarılı kabul edilmesine yönelik faaliyetlerin bütünleşmesine imkan sunan ilişki ve iletişim yönetim şeklidir" (Kadıbeşegil, 2012: 159). Goodman ise kurumsal iletişimin resmi sistemlerin oluşturulması ve kullanılmasına imkan sağlayacak iletişim yöntemi olduğunu savunmaktadır (Varey, 1998: 5).

Bir başka ifadeye göre ise kurumsal iletişimin, yönetim disiplini çerçevesinde oluşan ve kurumsal iletilerin şeffaflığını ve tutarlılığını korumakla yükümlü bir yaklaşım olduğu vurgulanmaktadır (Uztuğ ve Şener, 2013: 5).

Sancar ise kurumsal iletişimi değerlendirirken kurumlara ait iç ve dış hedefler ve sosyal paydaşları ile bağlantıları şeklinde ifade etmektedir (Sancar, 2015: 170). Bakan kurumsal iletişimi, halkla ilişkiler uygulamaları ve reklamı içine alan kurumun tüm iç ve dış bağlantıları şeklinde tanımlamaktadır (Bakan, 2005a: 39).

Spannagl ve Kiessling ise kurumsal iletişimi, içeride kurum iklimini ve dışarıda kamuoyunu etkileyebilen, bütün iletişim önlemlerinin sistemli şekilde kombine edildikten sonra uygulanması şeklinde izah etmektedir (Okay, 2013: 149).

Aydede'ye göre ise kurumsal iletişimin uygulanması sırasında halkla ilişkileri sadece kurum tarafından çevreye bilgi aktarımı şeklinde algılanmaması gerekmektedir. Kurumsal iletişimi bir yönetim fonksiyonu kapsamında tanımlamakta ve yetkililerden birimlere iletilen bilgi akışının ve aynı zamanda hedef kitle tarafından verilen yanıtların, kurum idaresi tarafından değerlendirilmesi, düzenlenen iş planında geri bildirim baz alınarak düzenleme yapılması şeklinde ifade etmektedir (Aydede, 2002: 38).

Vural ve Bat ise kurumsal iletişimin bir yönetim fonksiyonu olduğunu savunmaktadır. Kurumlara ait yönetim fonksiyonu, kurumun farklı birimleri arasındaki bilgi alışverişi, bu alışveriş sırasında kullanılan ileti şeklini, yöntemlerini ve tekniklerini barındırmaktadır (Vural ve Bat, 2015: 25).

Canrad'a göre ise kurumsal iletişim kişilerin örgütlerde karşılaştıkları durumlar neticesinde hangi şekilde stratejik iletişim sağladıklarını, Emeryise ve Steidl organizasyonunda meydana gelen ve hızla yayılma gösteren bütün iletişimi barındırdığını dile getirmektedir (Aktaran Karsak, 2016: 13).

Uztuğ ve Şener ise kurumsal iletişimi bazı özelliklerini baz alarak halkla ilişkilerden şu şekilde ayırmaktadır (Uztuğ ve Şener, 2013: 4):

- Kurumlarda yönetim karar alma aşamasında çevre fikirlerin de katkıda bulunması amacıyla kurumsal iletişime sadık kalması gerekmektedir,
- Kurumsal iletişim, kurum tarafından gerçekleştirilen çalışmalardan etkilenen ve aynı zamanda farklı çıkarları olan kitleleri paydaş şeklinde ifade etmektedir,
- Kurumsal iletişim açısından stratejik planlama ve proaktif planlama aynı değerdedir.
- Tanımlar dikkate alındığında kurumlarda, kurumsal iletişim içeriği ile alakalı şu açıklamalarda bulunabilmektedir (Kadıbeşegil, 2016: 125-126).
- Kurum standartlarının ve kimliğinin meydana getirilmesi,
- Kurumun amaçlarına yönelik paydaş haritasının belirlenmesi,
- İletişimle ilgili iletilerin ne zaman ve nerede gerçekleştirilmesi gerektiği kararının alınması,
- Planlanmış ve uygulanma kararı alınmış projelerin hayata geçirilmesi,
- Kuruma değerlerine ve kültürüne uygun bir şekilde personellerle ilişkilerin oluşturulması,
- Kurumsal iletişime ait faaliyetlerin değerlendirilmesi.

2.2.1. Kurum İçi İletişim

Kurumlardaki kurumsal iletişim, kurumda çalışmakta olan personeller ve idareciler arasında iletişimin sağlanmasına ve personellerin güveninin, yardımının ve

anlayışının giderilmesine dair tüm faaliyetleri içine almaktadır (Arklan ve Taşdemir, 2010: 32).

Theaker içsel iletişimin dış öğelerle etkili iletişim kurulabilmesi açısından önemli olduğunu vurgulamaktadır (Theaker, 2006: 227). Kurumlar net bir vizyona sahip ise, ana unsurları sağlam, düzenli ve güvenilir bir şekilde işleyebiliyorsa bunu hedef kitlesine en iyi şekilde aktarmaya çalışan personellere sahip olacaktır. Personelin olumlu tutum ve kişiliği sayesinde kurum başarı kazanmaya bir adım daha yakın olacaktır. Bu sebeple kurum personellerine kurumla alakalı değerlerin her fırsatta hatırlatılmasına ihtiyaç duyulmadan hedef kitleye bunu iletebilecek güçte olmaları kurumun kültürünün meydana getirilmesine son derece önemli bir yer tutmaktadır (Gilmore, 2003: 70).

Kurum kültürü, yazılı bir şekilde ifade edilmemektedir. Her kurumun kendisine özgü farklı bir çalışma kültürü bulunmaktadır. Nedeni; her kurum, personellerinden farklı tutumlar beklemektedir. Bu beklenti ve oluşturulan kuralları kavrayanların, kurumda yer edinmeleri daha kolay gerçekleşecektir (Jandt, 2002: 102-103). Aynı zamanda kurum içerisindeki kurumsal iletişim faaliyetleri bahsedilen bu süreci kolaylaştırmaktadır. Hedef tayin edilmede, işbirlikçi bir tutum sergilemek ve personelleri hedeflerin tespit edilmesinde işbirlikçi tutumun kullanılması bu beklentiyi gerçekleştirecektir. Personellerin kendilerini hedefleri doğrultusunda yönlendirmeleri oldukça önem arz etmektedir (Clayton, 2004: 137). Bireyler kendilerine hedef belirlerken öncelikle çabalarının buna değeceğini bilmedirler. Sonuç olarak insanlara bir görev verdiğinizde yalnızca onları etkilememekte aynı zamanda onların etkileşimde olduğu bireyleri de etkilemektedir (Maxwell ve Dornan, 1996: 216).

Farklı şekillerdeki sosyal organizasyonlar, personellerin motive olmasına katkıda bulunmaktadır. Enerjinin merkezi; bir kurumun bakış açısı, kültürel değerleri ve hedeflerinden oluşmaktadır. Bahsi geçen kültürel temelini ise kutlamalar ve törenler oluşturmaktadır. Gerçekleştirilen organizasyonlar personellere kendilerinin değerli olduklarını hissettirmektedir. Neticede kuruma aitliği artırmaktadır (Deal ve Key, 2001: 31-32).

Kurumda iletişimde oluşan gerileme, personellerin ve birimlerin birbirlerinden kopması ve akabinde çatışmalara sebep olmaktadır. Sonucunda ise kurum kültür ve

iklimi olumsuz etkilenmekte ve bununla birlikte verimde azalma yaşanmaktadır (Becerikli, 2000: 77). Kurumda uzun süreli görev yapmış personeller emeklerinin karşılığını alamadıklarında verimlerinde azalma gözlemlenmektedir (Duğan, 2017: 357). Personellerin motivasyonunda meydana gelen düşüş ile birlikte oluşan verimsizlik, vasıflı personel gücünde azalmaya sebep olmaktadır. Yaşanılan bu durumlar neticesinde devreye giren Kurumsal İletişim Uzmanları iletişim ortamının güçlenmesi adına çalışmalar gerçekleştirmektedir (Becerikli, 2000: 77).

Kurum içerisinde var olan iletişim, kurumsal iletişim yöntemleri ile geliştirildiği takdirde güçlenmektedir. Personelin, idarecilere güven duyması, verilecek tüm kararlarda destek sağlaması ise ancak açık iletişim ile mümkün olmaktadır. Açık iletişimin sağlanmaması durumunda yanlış söylentiler, personellerin idarecilerden soğumalarına sebep olacaktır. Aynı zamanda idarecilerin söylediklerine dikkat edilmeyecek ya da buna benzer durumlarla karşı karşıya kalınacaktır (Kocabaş vd., 1999: 96-97). Kurum içindeki söylentilerin etkileri idare açısından personellerin, paydaşların müşterilerinin arasında sağlanmış güvenin zedelenmesine yol açacaktır. Söylentiler aynı zamanda kurum imajına da zarar vermektedir. Kurumun kar kayıplarına sebep olarak mali itibarı zedelemektedir. Kurum içi motivasyonun azalmasına neden olurken, aynı zamanda kurum ile alakalı olumsuz yayınların gerçekleştirilmesi gibi durumlara sebep olmaktadır (Solmaz, 2004: 123).

Kurumsal iletişim faaliyetlerinin kurum içi hedefleri şöyledir (Arklan ve Taşdemir, 2010: 73):

- Görev memnuniyeti sağlamak,
- Verimliliğin artmasına katkıda bulunmak,
- Kaliteyi artırmak,
- Kurumsal birliği oluşturmak.

Kurumsal iletişim uygulamaları çerçevesinde kurum içi kurumsal iletişim yetkileri şöyledir (Arklan ve Taşdemir, 2010: 107-108):

- Bilgi aktarmak amaçlı faaliyetler gerçekleştirmek,
- İdareciler ve personel arasında koordinasyon oluşturmak,

- Birimler arasında personel koordinasyonunu oluşturmak,
- Personelin kurumu sahiplenmesi amacıyla faaliyetler gerçekleştirmek,
- Gerçekleştirilecek faaliyetlerde idareye danışmanlık etmek.

Kurumsal iletişim uygulamalarından sonuç alabilmek için süreklilik gerekmekte ve bu süreç uzun zaman diliminde gerçekleştirilmektedir (Yavuz, 2016: 28). Kurum içerisinde uygulamadan bahsedildiğiniz genel olarak personel olarak nitelendirilir ancak iç hedef kitleden kasıt yalnızca personeller değil, aynı zamanda sendikalar, dağıtıcılar ve ortaklardan meydana gelmektedir. Kurumsal iletişim için başarı bütünsel ve kurumsal iletişim uygulamalarında kurum içinde başarı elde edilmedikten sonra dışa yönelik uygulamalarda hedeflere ulaşmak güç olmaktadır (Çamdereli, 2005: 66-69; Sabuncuoğlu, 2016: 147-148).

Latince "Commun" kelimesinden türetilmiş olan iletişim kavramı en basit tanımıyla, bilgi, düşünce ve duygu alışverişidir. İletişim, iki öge arasındaki inanç, tutum ve davranışları etkileyen bilgi, duygu ve düşüncelerin paylaşımı olarak açıklanmaktadır. Dinamik bir yapıya sahip olan iletişim, kaynaktan alıcıya ve alıcıdan kaynağa kadar geçen bir süreçtir. Kurumları ise insanların birbirleriyle iletişim kurarak oluşturduğu ağlar olarak görmek mümkündür (Kabakçı, 2015: 4).

Tüm topluluk faaliyetlerinde, belirli bir organizasyonun kurulması, faaliyetlerin uyumlaştırılması ve çalışmaların gerçekleştirilmesi için yeterli ve etkili iletişime ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle, kurum içinde ve dışında sürekli bilgi alışverişi oldukça önemlidir. Kurum içerisindeki bireyler arasında uygun etkileşimi sağlayan temel unsur iç iletişimdir. Çevresinden etkilenen ve çevresini etkileyen iç iletişim, iletişim araçlarını, amaçlarını ve akışını da içermektedir (Tekçam, 2015: 3).

Kurum içi iletişim, yöneticinin işgörenleri çalıştırabilmesi için en gerekli araçtır. İletişim aracı sayesinde yönetici, diğer çalışanlar ile iletişim kurabilmektedir. Bu sayede kurum içi iletişim var olmaktadır. Kurum içi iletişim örgütsel ve yönetsel yapının gerektiği şekilde ilerlemesini sağlayan en önemli unsurdur. Aynı zamanda kişisel davranışları etkileyen bir teknik olarak da değerlendirilebilmektedir. İletişimin bu özelliği, kurum içi iletişimi kurum içerisinde bütünlüğü sağlayan bir ağ haline getirmektedir (Atak, 2005: 60). Bu bakımdan kurum içi iletişim işlerlik ve çalışma

düzeninin sağlanabilmesi bakımından gerekli olan önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Thomas ve arkadaşları (2009), iletişimin bir kurum içindeki güveni artırmada önemli bir rol oynadığını belirtmişlerdir. Çalışanların ve yöneticilerin ilişkilerinde güveni sağlayan en önemli öge nicelik değil nitelik olarak açıklanmıştır. Bu doğrultuda, organizasyonları olumlu yönde etkileyebilmek için kurumların iç iletişiminde dikkatli olmaları gerekmektedir. Kurumlardaki en önemli sorunlardan birisi olan iç iletişim konusunda bazı engellerle karşılaşmaktadır. Bu engeller, çalışanın ne kadar bilgiye ihtiyacı olduğu, bilginin hangi kanallar yoluyla iletildiği ve gönderilen bilgi miktarından oluşmaktadır (Sadıa, 2016: 36). Etkili bir iletişim gerçekleştirilebilmesi için öncelikle söz konusu engellerin ortadan kaldırılması gerekmektedir. Çalışanın hangi bilgiye ne kadar ihtiyacı olduğu tespit edilmeli ve ihtiyaç duyulan iletişim kanalı tespit edilmelidir. Böylece doğru yollarla iletişim kurularak çalışanın, dolayısıyla kurumun da amacına yönelik hareket edilmiş olur.

Kurum içi iletişim, kuruluş ile kuruluşun başarısını etkileyen çalışanı arasında karşılıklı avantaj sağlayan bağlantıyı tanımlamayı, üretmeyi ve sürdürmeyi sağlamaktadır. İç iletişim, bir kurumun bilgilerini paylaştığı, taahhütleri ortaya koyduğu ve değişiklikleri yönettiği bir süreçtir. Çalışanların motivasyonu ve performansında temel unsur olan iletişim, organizasyonun rekabetçi olabilmesinde de önemli bir rol oynamaktadır (Tariszka Semegine, 2012: 87). Çalışanlar ve yönetici arasındaki iletişimin kopuk olduğu durumlarda çalışanlar gerekli bilgilere sahip olamadıkları durumda motivasyon düşüklüğü yaşayabilir ve bu durum çalışanın performansının düşmesine neden olabilmektedir.

Kurum içi iletişim aynı zamanda bir şirket ile ortakları arasındaki ilişkilerin ve etkileşimlerin dikkate alındığı bir strateji yönetimi olarak da ele alınmaktadır. Bu doğrultuda iç iletişimin dört boyutu olduğu görülmüştür. Bu dört boyut, proje içi çalışan iletişimi, ekip içi çalışan iletişimi, şirket içi iletişimi ve yönetim içi iletişimidir. Proje içi çalışan iletişimi, çalışanların proje hakkında tartıştıkları iki yönlü bir süreçtir. İkincisi ekip içi çalışan iletişimi, personelin ekip çalışması sonucu etkileşime girmeleri ile çalışanlar arasında karşılıklı olarak sağlanmaktadır. Üçüncüsü, şirket içi iletişim, yöneticilerin örgütsel meseleleri, amaçları, faaliyetleri, yeni gelişmeleri ve başarılarını

personellerine iletebilmeleri için kullanılan çok yönlü bir süreçtir. Son olarak, yönetim iletişimi genel olarak üstlerden gelecek amaç ve değerlendirmeler açısından iletilen konuları içermektedir (Broome ve diğerleri, 2016: 8). Kurumlarda yapılan işlerin geliştirilmesi ve sorunsuz ilerlemesi için hem çalışanlar arasında hem çalışanlarla yöneticiler arasında etkin iletişim kurulması gerekmektedir. Böylece kurum üyeleri tüm süreçlerden haberdar olarak ihtiyaçlar doğrultusunda performans gösterebilirler. Ancak bu süreçte kurum içi iletişimi etkileyen bazı durumlar ortaya çıkabilmektedir.

Kurum içi iletişimi etkileyen faktörler hakkında Armbrecht (1992) tarafından etki modeli ortaya konmuştur. Bu modeller; birinci seviye - iletişim, ikinci seviye - bilgi, üçüncü seviye - motivasyon, dördüncü seviye - entegrasyon, beşinci seviye - tanımlama olarak sıralanmaktadır. Başlangıç noktası ise, bireyin kendi iç çevresini eleştirmesi için gerekli olan iletişimdir. İletişim, organizasyon tarafından oluşturulan bilgilerin akışını ve değiştirilmesini sağlamaktadır. Yöneticiler genel olarak, kurum içi iletişim sayesinde çalışanlarla iletişimlerini sürdürmektedir. Bu şekilde personel ile iletişim oturumlarda, çalıştaylarda ve raporlar aracılığı ile gerçekleştirilmektedir. Kurum içi iletişimde yaşanacak eksiklikler yöneticilere karşı güvenin kaybedilmesi, yanlış tespitler ve gayri resmi iletişimin artması şeklinde sonuçlanabilmektedir (Tariszka-Semegine, 2012: 94). İletişimin olumsuz etkilenmesi halinde çalışanlar kuruma ve yaptıkları işe karşı soğukluk hissedebilmekte ve çalışma için gerekli motivasyonu kazanamamaktadır. Bu durumda kişilerin çalışma performansları da olumsuz etkilenmektedir.

Kurum içi iletişim, örgütlerin iletişim çabası içerisinde olma durumlarına göre dört başlıkta incelenmektedir (Kocabaş, 2005: 249). Bunlar:

- **Bürokratik İletişim:** Daha çok bürokratik örgütler kapsamında uygulanan bu iletişim şeklinde kurumlar, hedef kitlelere bilgi verememekte ve bilgi alamamaktadır.
- **Manipülatif İletişim:** Temel amacın bir çeşit propaganda olduğu bu iletişim şeklinde hedef kitle ile bilgi alışverişi gerçekleştirilmektedir Aynı zamanda bu kitleye bir imaj yansıtılmaya çalışılır. Bu nedenle iletilen bilgiler seçilmiş olanlardır.

- **Demokratik İletişim:** Açık olmayı gerektiren bir iletişim şeklidir. Örgüt, hedef kitleye doğru bilgi iletmektedir. Bununla birlikte hedef kitleden de bilgi alınmakta ve bu bilgiler değerlendirilmektedir.
- **Orantısız İletişim:** Bu iletişim biçimi örgüt bilgilendirmeye hazır olduğu halde, kamuoyu hakkında hiç bilgi alamadığı ya da yoğun biçimde kamuoyu araştırılmasına rağmen elde edilen bilgilerin değerlendirilip bir sonuca varılamadığı durumlarda gerçekleşmektedir.

Kurumlar farklı durumlarda ihtiyaçlarına göre çeşitli iletişim yolları seçebilmektedirler. Bu iletişim şekillerinde, demokratik iletişimde görüldüğü üzere karşılıklı bir etkileşim sağlanabilirken diğer iletişim şekillerinde kurumun çıkarları doğrultusunda hareket edilmektedir.

Örgütler ya da kurumlar hedeflerine ulaşabilmek amacıyla kurum içi iletişime önem vermektedir. Ancak kurumların farklı ihtiyaçları olabildiğinden kurum içi iletişimin amaçları da farklılaşabilmektedir.

2.2.2. Kurum İçi İletişimin Amacı ve Önemi

İletişim, insan hayatının temelinde yer alan bir olgudur. Kurumsal iletişimin amaçlarına bakıldığında temelinde bilgi alışverişi olduğu görülmektedir. Bununla birlikte işlerliği, üretimi ve gelişimi sağlamak da kurum içi iletişimin amaçları arasında yer almaktadır.

Kurum içi iletişimin temel amacı çalışanların istenilen yönde ilerlemesini sağlamaktır. Birden fazla faaliyet gerçekleştirilmesi nedeniyle çalışanların doğru bir şekilde organize edilmesi gerekmektedir (Akıncı Vural, 2016: 146). Bu nedenle çalışanlara faaliyetler hakkında doğru bilgilendirmelerin yapılması gerekmektedir.

Kurum içi iletişimin amacı sadece çalışanlarını kurumsal politikalar hakkında bilgilendirmek değil, aynı zamanda çalışanların birbirleriyle uyumlarını güçlendirmek ve kurum kültürünü benimsemelerini sağlamaktır. Doğru ve etkili iletişimin olmadığı kurumlarda kurum kültüründen bahsedilememektedir. Çünkü kurumun varlığının amacını anlamayan bir çalışan, kurum kültürü bilincine erişememiştir (Tekin, 2015: 64).

Sosyal, politik, kültürel, ekonomik ve teknolojik gelişmelere paralel olarak birçok kurumda iç iletişime verilen önem değişebilmektedir. Kurumlardaki iç ve dış

iletişim faaliyetlerini geliştirme çabaları ve kurum içi iletişim ile doğrudan veya dolaylı olarak kurumsal itibar ve imaj hakkındaki faaliyetler en önemli konular arasında yer almaktadır. İnsan kaynakları ve emek, bu konuya önem veren kurumlar açısından temel üretim faktörleri olarak görülmektedir. Bu durum nitelikli işgücünün, üretimden kullanıcıya uzanan üretim zincirinin her aşamasında etkili bir şekilde kullanılması gerektiği gerçeğine dayanmaktadır (Akgün, 2015: 5). Kurum yelerinin ihtiyaçlarını karşılıklı olarak doğru bir şekilde anlayabilmeleri bu doğrultuda hareket edebilmeleri bakımından iletişim önemli bir yer tutmaktadır. Özellikle alışanların bilgi ve motivasyon sahibi olarak performanslarının artırılmasında iletişimin büyük bir rolü bulunmaktadır. Bu önemin farkında olan kurumlar iletişim konusunda özverili davranmaktadır.

Etkili bir kurum içi iletişim sağlamak, personelin sadakatinin ve bağlılığının artırılması, çalışan memnuniyetinin artırılması ve değişime karşı direncin azaltılması, çalışan devamsızlığının azaltılması, verimliliğin ve kalifikasyonun yükseltilmesi, kurumun yenilik ve gelişme seviyesinin artırılması ile sürdürülebilir rekabet avantajının sağlanması bakımından oldukça önem taşımaktadır (Hume, 2010: 103). İletişim her ne kadar kurumun başarısı ve sürdürülebilirliğinin sağlanabilmesi bakımından önem taşıyan bir öğe olsa da iletişim sürecinde bazı sorunlar yaşanabilmektedir.

Kurum içerisinde iletişim kurulması bağlamında yaşanan problemlerin çoğu kaynak ile aracı arasındaki farklılıklardan kaynaklanmaktadır. Bu farklılığın sebep olduğu iletişim engelleri şöyle açıklanmaktadır (Karaçor ve şahin: 2004: 104). Bunlar:

- Bireylerin iletişimin ne kadar önemli olduğunun farkında olmamaları,
- Bireylerin ihtiyaçlarının farkında olmamaları,
- Bireylerin iletişimin ne olduğunu tam olarak kavrayamamaları,
- Bireylerin etkin iletişim yöntemlerini bilmemeleri,
- Bireylerin iletişim kurmakta zorlanmaları,
- Bireylerin iletişim kurmak için ihtiyaç duydukları yetenek ve becerinin eksik olması.

Bahsi geçen iletişim engelleri, kurum içerisinde etkin bir şekilde iletişim kurulamamasına, bu nedenle de çeşitli sorunlar yaşanmasına neden olabilmektedir. İletişimsizlik sebebiyle ortaya çıkan bilgi eksikliği çalışanların performansları üzerinde

olumsuz etkiler yaratabilmektedir. Çalışanları ve kurumu etkileyecek olan bu durumun önüne geçilebilmesi için iletişim engellerinin ortadan kaldırılması gerekmektedir. Bu engellerin kaldırılması sonucunda kurulacak olan etkili bir iletişim kuruma çeşitli faydalar sağlayacaktır.

2.2.3. Kurum İçi İletişimin Faydaları

Her kurumun önceliği kurumun özelliklerine ve amaçlarına göre değişim göstermektedir. Bu doğrultuda kurum içi iletişim organizasyonu başarı durumunu etkileyen önemli bir faktör olarak görülmektedir. Daha kapsamlı bir şekilde ele alındığında iletişim faaliyetlerinin birçoğu personeli ve kuruluşları ile ilgili altı maddede değerlendirilmektedir (Yeomans, 2006: 340):

- Kuruluşun personelle yasal sorumluluklarını konuşmasını sağlar,
- Büyük değişiklikler gerçekleştirilmesine yardım eder,
- Kurumda iş birliği ve topluluk hissi uyandırır,
- Çalışanların organizasyon hakkında dış dünyayı bilgilendirmelerini sağlar,
- Başarılı personeli organizasyonda kalması için teşvik eder,
- Çalışanlara başarıya ulaşmak için ne yapmaları gerektiğini bilmelerine olanak sağlar.

Söz konusu maddeler değerlendirildiğinde kurum içi iletişimin sağladığı en temel faydanın kurumun başarılı olması için gerekli olan adımların atılmasını sağlamak olduğu görülmektedir.

Kurum içi iletişimin faydaları kapsamında çalışanların kontrolü sağlanabilmekte, motivasyonları arttırılabilmekte, sosyal ihtiyaçları karşılanabilmekte, gerekli bilgiler ulaştırılabilmekte, sürdürülebilirlik sağlanabilmekte, iş birliği yapılabilme, yönetimin çalışanlarla ilişki kurması sağlanabilmekte ve kuruluş içerisinde entegrasyon sağlanabilmektedir. Böylece çalışan performansı arttırılarak kurumun amaçlarına ulaşması da mümkün olabilmektedir. İletişimin doğru ve etkili bir şekilde kurulabilmesi için bazı iletişim araçlarına ihtiyaç duyulmaktadır.

2.2.4. Kurum İçi İletişim Araçları

Bireyler arasındaki iletişimin sağlanabilmesi için birtakım iletişim araçları kullanılması gerekmektedir. Kurum içinde zaman zaman meydana gelebilecek

çatışmaları en aza indirmek, motivasyon ve verimliliği en üst düzeyde tutmak, yenilikçi, pozitif rekabet ve saygıya dayalı bir iş ortamı sağlamak, güven ve örgütsel bağlılık duygusu yaratılması için iç iletişim kanalları etkin bir şekilde kullanılmalıdır (Tekçam, 2015: 4). Bir kuruluş içinde iletişim kurmak için birkaç iletişim kanalı kullanılabilir. Yaygın olarak kullanılan bu kanallar yazılı, sözlü ve teknolojik olmak üzere üç başlıkta incelenmektedir (Zheng vd., 2009: 23):

Yazılı Araçlar

Yazılı araçlar, okuyucunun gerektiğinde bilginin tamamına geri dönebilmesi ve bu tekniklerin alıcıya farklı alanlarda ulaşabilmesini sağlamaktadır. İhtiyacın net ve tam olarak yazılması durumunda yanlış okuma gibi bir risk de en aza indirilmiş olur. Kurumlar içerisindeki yazılı iletişim mektuplar, notlar, raporlar, el kitapçıkları ve formlar aracılığı ile sağlanmaktadır (Akıncı Vural, 2014: 115).

Sözlü Araçlar

Sözlü araçlar, karşılıklı etki sonucu çalışılan bir yerde sürekli iyileştirme için son derece gerekli bir iletişim aracıdır. Högström ve diğ. (1999), toplantının, iletişimin en güçlü ve doğru kanalı olduğunu belirtmiştir. Sözlü iletişim kanalı, personele bilgi alma verme ve bunu tartışma şansı sunmaktadır.

Sözlü araçlar, genel olarak zamanını konuşarak iletişim kurmaya ayıran yöneticiler tarafından tercih edilmektedir. Kuramlarda en çok yararlanılan sözlü iletişim araçları arasında birebir görüşmeler, telefon, toplantı ve sunumlar yer almaktadır (Akıncı Vural, 2014: 113).

Teknolojik Araçlar

Elektronik iletişim, çoğu durumda bir firmanın bilgiyi hızlı bir şekilde işlemesini sağlaması bakımından faydalıdır. Buna ek olarak, çalışanlara günlük görevleri için gereken bilgilere anlık girdiler sağlamaktadır. Bilgi teknolojisinin yardımcı olabilmesi için, sistemlerin açıkça erişilebilir ve kullanımının basit olması gerekir.

2.2.5. Kurum İçi İletişim Kanalları

Kurum içi iletişim sürecinde farklı iletişim kanallarından yararlanılmaktadır. Bu kanallar, şartlara uygunluk durumuna göre değerlendirilmektedir. İletişim kanalı amaca ne kadar uygun olursa bilgi de o kadar verimli bir şekilde iletilecektir. Bilginin kendisi de uygun bir kanaldan iletilirse daha açık olacaktır. Bu durumda organizasyonlardaki

Çalışanların, farklı ekiplere bilgi değişikliğini bildirmek için iletişim kanallarının etkin bir biçimde kullanmaları gerekmektedir. Çalışanlar diğer birimlerle iletişim kurarken kurallar çerçevesinde hareket etmelidir (Broome ve diğerleri, 2016: 9).

Kurumlarda kullanılacak iletişim araçlarını seçerken, bireyler veya birimler arasında bilgi aktarımını kolaylaştıran ve hızlandıran, mesajın şeklini ve içeriğini değiştirmeden anlaşılır bir şekilde iletişim kuran bir araç olmasına önem verilmelidir (Karcioğlu, Timuroğlu ve ınar, 2009: 66). Kurumların nitelikleri farklılık gösterdiği için ihtiyaç duydukları iletişim kanalları da farklılık gösterebilmektedir. Bu nedenle kurumlar iletişim kanallarını kullanırken kurumun niteliğini dikkate alarak kendileri için gerekli olan en doğru iletişim kanalını seçerek kullanmaları gerekmektedir.

2.2.5.1. Biçimsel İletişim Kanalları

Biçimsel iletişim, örgütlerde emir, talimat ve raporların örgüt kuruluşunda belirlenen yolların takip edilerek ilgili çalışanlara iletilmesi yolu ile ortaya çıkmaktadır. Biçimsel iletişim kanalları yönetim ve çalışanlar, çalışanların kendi içinde olmak üzere dikey, yatay ve çapraz olarak üç grupta incelenmektedir (Eroğluer, 2011: 122).

Örgütlerin, rgt içi biçimsel iletişimde uyguladıkları kurallar arasında aşağıda verilen maddeler önem taşımaktadır (Karatepe, 2005: 231'den aktaran, Kıracı, 2012: 44):

- Süreli Raporlar Sunma Zorunluluğu: alışan kişiler, gerçekleştirdikleri faaliyetler hakkında günlük, haftalık, aylık ve yıllık raporlar hazırlamakla yükümlü bırakılabilir.
- İletişimde şekil ve Kapsamın Kısmen Belirtilmesi: Kurum içerisinde yapılacak yazışmalarla ilgili belirli kurallar konabilir.
- Kanalların, Dağıtımın ve Yazıyı Gözden Geireceklerin Belirtilmesi: Kurumlar ya da örgütler, genellikle yazışmaların kimler arasında olacağını ve yazışmalardan kimlerin haberdar edileceğini belirten kurallar koyabilirler.
- Gelen Yazıların Elden Geçirilmesi: Kurum kapsamında, gelen yazıları okumak ve ilgili kimselere göndermekle görevli belirli birimler kurulabilir.

Çalışanların üstlerine düzenli rapor vermeleri, kurum tarafından belirlenen yazım kurallarına uymaları, yazışmaların kimler arasında yapılacağı ve raporların

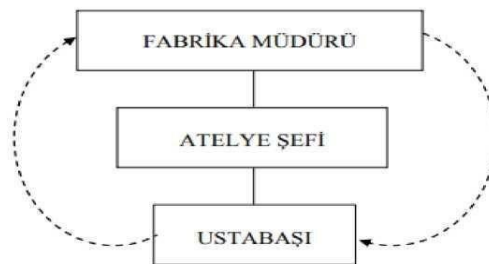
incelenmesi biçimsel iletişim kapsamında önemli noktaları oluşturmaktadır. Biçimsel iletişim kanalları dikey, yatay ve çapraz olarak adlandırılmakta ve aşağıdaki gibi açıklanmaktadır.

Dikey İletişim

Yöneticiler ve astlar arasında gerçekleşen iletişim biçimi, dikey iletişim olarak adlandırılmaktadır. Kurum içerisindeki bu iletişim türü yukarıdan aşağı olduğu gibi aşağıdan yukarıya doğru da gerçekleşebilmektedir. Yukarıdan aşağıya doğru gerçekleşen iletişim süreci yöneticiden başlayarak sırasıyla ilerler ve en alt seviyedeki çalışana kadar iner. Bu tür iletişimin temel amacı astların bilgilendirilmesi, performanslarının değerlendirilmesi, kurumun amaç ve politikaları hakkında bilgilendirme yapılmasıdır. Bu şekilde farklı düzeylerdeki faaliyetler birbiri ile uyumlu hale getirilebilmektedir. Aşağıdan yukarı gerçekleşen iletişimde ise amaç yöneticilerin alt birim hakkında bilgilendirilmesidir. Bu süreçte ast, üstüne rapor vererek hiyerarşik düzeni takip eder (Küçük vd, 2012: 108). Yöneticilerden en alt kısımda çalışan kişiye kadar olan basamakları kapsayan bu iletişim türünde hiyerarşik bir düzen söz konusudur. Ancak bu iletişim biçiminde bazen olumsuz durumlar ortaya çıkabilmektedir.

Hiyerarşiye bağlı olarak gelişen dikey iletişim süreci, hiyerarşi basamaklarının arttığı durumlarda ağırlaşarak zaman kaybı yaşanmasına neden olmaktadır. Zaman kaybının önlenmesi için Şekil 2’de gösterildiği üzere bazı basamakların atlanması bu duruma çözüm getirebilmektedir. Bu iletişim türüne kısa devre iletişim adı verilmektedir(Öztürk, 2014: 25).

Şekil 2: Kısa Devre İletişim



Kaynak: Öztürk, 2014: 25

Bu durumda orta basamakta yer alan yönetici atlanarak daha hızlı ve etkili bir iletişim kurulabilmektedir. Bu yöntem her ne kadar iletişimin hızlanmasını sağlasa da iletişim sürecinde atlanan yönetici, bu durumdan olumsuz etkilenecek motivasyon eksikliği hissederek performansında düşüşler yaşayabilmektedir. Bu nedenle bu iletişim türünün acil durumların dışında kullanılmaması yönetici performans bakımından daha iyi sonuçların elde edilmesini sağlayacaktır.

Yatay İletişim

Büyük ve modern kurumlarda kullanılan yatay iletişim, iş bölümünün fazla olduğu durumlarda birimler arasındaki birliği sağlamak için kullanılmaktadır. Yatay iletişim sayesinde aynı seviyede çalışan kişiler ve yöneticiler, üstlerine başvurmadan iletişim sağlayabilmektedir. Böylece benzer pozisyonlarda çalışan kişiler iş birliği yapma imkânı bularak dolaysız şekilde bir iletişim kurabilirler. Bu nedenle yatay iletişim sayesinde çalışan arasında dayanışma ve yardımlaşma kolaylaşmaktadır (Ural, 2013: 16).

Yatay iletişim, kurum içerisinde problem çözebilmek ve koordinasyonu sağlayabilmek amacıyla kullanılmaktadır. Yatay iletişimin diğer bir avantajı da kurumda çalışan kişiler arasındaki fonksiyonel ilişkileri geliştirmesidir. Bu doğrultuda örgütsel faaliyetlerin organize edilmesi, aynı seviyedeki yöneticilerle iletişime geçilebilmesi ile birlikte faaliyetler ve duygular hakkında bilgi alışverişini mümkün kılmaktadır (Ölçer ve Koçer, 2015: 344).

Organizasyonun sağlanması için oldukça etkili olan bu iletişim biçiminde çalışanlar bir üst basamakla iletişime geçmeye ihtiyaç duymadan kendi birimleri içerisinde iletişim kurarak çalışmalarını hızlandırabilmekte ve dikey iletişim biçiminde görülenin aksine zaman kaybı yaşamamaktadırlar.

Çapraz İletişim

Kurum içerisinde farklı birimlerde çalışanlar arasında kurulan iletişim çapraz iletişim olarak adlandırılmaktadır. Bu iletişim türünde bir birim ile başka bir birim arasındaki astlar ve üstler arasında bilgi alışverişi gerçekleşmektedir (Akıncı Vural ve Bat, 2015: 147). Bu iletişim türü daha çok çağdaş yönetim biçiminin benimsendiği

kurumlarda görülmektedir. Böylece kişiler hiyerarşik basamaklara takılmadan farklı bölümlerdeki ve seviyelerdeki kişilerle iletişim kurabilmektedir.

Çapraz iletişim sayesinde bilgi akışının hızlı olması, anlamının geliştirilmesi ve koordinasyonun sağlanması mümkün olabilmektedir. Bununla birlikte direkt olarak ilgili kişi ile bilgi aktarımı sağlandığı için vakit kaybı da yaşanmamaktadır (Ural, 2013: 16).

Hiyerarşik düzen çerçevesinde ilerlemeyen çapraz iletişim biçiminde farklı birimler birbirleri ile iletişime geçerek koordinasyon sağlayabilmekte ve yöneticilere takılmadan hızlı bir şekilde iletişim kurabilmektedir. Böylece, zaman ve enerji kaybı yaşamayan çalışanların performansları da artmaktadır.

Çok Yönlü ve Açık İletişim

Çok yönlü ve açık iletişim, tek yönlü ve kapalı iletişimin ortaya çıkarmış olduğu olumsuzlukların önüne geçilebilmek için geliştirilmiştir. Tek yönlü ve kapalı iletişimde ileti alıcıya gidebilir ancak bilginin geri dönüşü kesin değildir. Böyle bir iletişim şekli kurum çalışanlarının katılımını ve yaratıcı özelliklerinden faydalanılmasını engellemektedir. Bu iletişimin sonunda çalışanlar motivasyon kaybı yaşayarak çalışma ortamından soğuyabilirler. Bu doğrultuda çalışanların kuruma bağlılıkları ve verimlilikleri azalabilmektedir. Tüm bu olumsuz durumların önlenmesi için oluşturulan çok yönlü ve açık iletişim, kurum içerisindeki bilgilendirmelerin yukarıdan aşağıya ya da aşağıdan yukarıya doğru, çok yönlü kanallarla, serbestçe ve sağlıklı bir şekilde yapılmasını sağlamaktadır (Tabak, 2010: 8).

Kurumların gerçekleştirdiği çok yönlü ve açık iletişim sayesinde çalışanlar, tüm birimlerle ve tüm seviyelerle iletişime geçebildikleri için bilgi akışını rahat ve etkili bir şekilde gerçekleştirebilmektedirler. Böylece çalışanların iş motivasyonları ve performansları da artmaktadır.

2.2.5.2. Biçimsel Olmayan İletişim Kanalları

Biçimsel olmayan iletişim kanalları kişiler arasındaki ilişkilerin doğal bir sonucu olarak, belirli bir plan ve amaç bulunmaksızın kendiliğinden ortaya çıkmaktadır. Kendiliğinden ortaya çıktığı için bu iletişim türü aynı zamanda resmi olmayan bir iletişim türüdür. Resmi iletişim, örgüt için gerekli olan ihtiyaçların giderilmesinde

kullanılırken, resmi olmayan iletişim, iş görenlerin insani gerekçelerle iletişime geçme ihtiyaçlarının neticesinde ortaya çıkmaktadır. Söz konusu iletişim, personellerin birbirlerini yakından tanıdığı ve üst kademe yöneticilerin haberi ya da izni olmaksızın bilgilerin aktarıldığı ortamlarda sıklıkla gözlemlenmektedir (Atak, 2005: 62).

Biçimsel olmayan iletişim, örgütteki kişiler arasında ortaya çıkar ve yapısallık açısından biçimsel iletişime nazaran daha düşük düzeydedir ve genellikle anlık bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Bilginin örgüt ortamında söylenti, dedikodu şeklinde yayılmasına sebep olan doğal bir iletişim türü şeklinde değerlendirilmektedir. Söz konusu iletişim, bazen biçimsel iletişimi destekleyici niteliğe bürünür ve örgüt hedefleri için katkıda bulunur (Ölçer ve Koçer, 2015: 344). Biçimsel olmayan iletişim her ne kadar kurumlar için yararlı olsa da bazı olumsuz yönleri de ortaya çıkabilmektedir.

Örgüt açısından da zaman zaman katkısı bulunan ve genel olarak gereksinimlere yönelik oluşan biçimsel olmayan iletişimin dedikodu ve söylentilere neden olmaması konusunda özenli olunması gerekmektedir. Biçimsel olmayan iletişimin neden olduğu asılsız nitelikteki dedikodu ve söylentilerin motivasyon düşüklüğüne yol açabileceği ve verimliliği düşürebileceği konusuna dikkat edilerek hareket edilmesi gerekmektedir. Olumsuz yapıda bir söylentinin ortaya çıktığı durumlarda örgütün bu durumdan zarar görmemesi ya da minimum düzeyde zararla üstesinden gelebilmesi için takip edilmesi gereken stratejik yollar şu şekilde ifade edilebilir (Küçük, 2012: 110). Bunlar:

- Söylenti tamamen asılsız ise keskin bir şekilde reddedilmelidir, bunun nedeni ise zaman içerisinde kendi kendine unutulacak olmasıdır.
- Söylentinin doğruluk payına sahip olması durumunda doğru olan bölüm kabul edilmelidir.
- Kesinlikle bir yorum yapılmalıdır, çünkü yorum yapılmadığı durumda bu söylentinin doğru olduğu yönünde kabul edilir.
- Söylenti doğru bir zemine dayandırılarak reddedilmelidir. Çünkü söylentinin doğru olduğu ve bu söylentinin reddedildiği durumda büyük ölçüde bir tepki ile karşılaşılabilir.
- Söylentiye ilişkin açıklama yapmayı amaçlayan yönetimin tutarlı bir yapıda açıklama yapmaları gerekmektedir. Bir yetkili kişinin yaptığı açıklamayı bir diğerrinin reddetmemesi gerekmektedir.

- Son olarak ise personellerin desteğini alacak yapıdaki bir söylentiye ilişkin görüşmeler gerçekleştirilebilir ve açık bir tartışma ortamı yaratılabilir.
- Olumsuz bir söylenti ve dedikodu durumunda, yukarıda belirtilen maddeler kapsamında yapılması gerekenler uygulandığında zararlı dedikoduları ve söylentilerin önüne geçilebilmektedir.

2.2.6. Kurum İçi İletişim Etkinliğini Etkileyen Faktörler

İletişim süreci farklı faktörlerden etkilenebilir. Longest, Rakich ve Darr'a (2000) göre, bu faktörlerin bazıları çevresel ve kişisel faktörlerdir. Guo ve Sanchez, iletişimin belirli bir zaman zarfında dikkatlice üzerine yoğunlaşıldığında bilinçli bir şekilde çaba sarf edilirse söz konusu faktörlerin üstesinden gelinebileceğini belirtmişlerdir. Kurum içerisindeki olumsuz sorunların ortadan kaldırılması için uygun iletişim kanallarının bulunması gerekmektedir. Sözlü ve yazılı olarak ayrılan iletişim kanalları kapsamında, ekip içi bilginin geliştirilmesi ve aktarılması için kurum içi iletişimde doğru ortamın sağlanması gerekmektedir. Dahili bir iletişim kanalının en yaygın şekli yüz yüze iletişimidir. Bu iletişim şekli sadece en takdir edilen değil, aynı zamanda da en etkili olanıdır. Her iki tarafa da anında müdahale imkânı ile iki yönlü bir iletişim imkanı sunmaktadır (Stegâroiu ve Talal, 2014: 67).

İç iletişim genellikle kuruluşun can damarı olarak adlandırılır. Tüm organizasyonlar için oldukça önemli bir bileşendir. Örgütlerdeki iç sorunların büyük çoğunluğu doğrudan etkisiz iç iletişim ile ilgilidir. Zayıf iç iletişim, kurumun diğer alanlarını etkileyerek sona erer ve çalışanlar arasında kötü hislere ve zayıf ilişkilere neden olabilir. Bu nedenle, iç iletişimin etkinliğini azaltan temel faktörlerin tespit edilmesi, kontrol dışına çıkmamalarını engellemek esastır (Chmielecki, 2015: 28).

Kurum içerisindeki iletişimin etkin bir şekilde sağlanabilmesi için belirli faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler aşağıdaki gibi açıklanabilir.

2.2.6.1. Kişisel Faktörler

Kişilerin referans çevresi ya da inanç ve değerlerini kapsayan kişisel faktörler, kişinin sosyo-ekonomik geçmişine ve önceki deneyimlerine dayanır ve mesajların nasıl kodlanıp çözüldüğünü şekillendirmektedir. Ayrıca kişinin bilinçli veya bilinçsiz olarak

seçici algılamaya dâhil olması, korkudan veya kıskançlıktan etkilenmesi durumunda iletişim engellenebilir. Kişilerin içerisinde bulunduğu ortamdaki diğer insanlarla aynı deneyimleri yaşamaması durumunda iletişimin sağlıklı bir şekilde sürdürülememesi ihtimali söz konusudur. Çünkü kişilerin inançları, değerleri ve önyargıları, iletişim kapsamındaki mesajları değiştirebilir ve engelleyebilir. Özellikle kişilerde empati eksikliğinin olması durumunda da iletişim olumsuz yönde etkilenebilir (Stegâroiu ve Talal, 2014: 67).

Kurumun çalışması için bireylerin ve grupların etkin ve verimli bir şekilde faaliyetlerini de koordineli bir şekilde yürütmesi gerekmektedir. Çünkü gerekli iyileştirme iletişim olmadan mümkün olmamaktadır. Bundan dolayı çalışanların organizasyonda birbirleriyle nasıl etkileşime gireceklerini ve çalışanların iletişimin kilit rollerini ve görevlerini nasıl yerine getireceklerini bilmek önemli bir yapıya sahiptir. İş ve süreç görevlerinin anlamlı bir şekilde değiş tokuşuna ek olarak, iletişim süreçleri de başka bir kişilerarası taraf içerir ve başarılı bir iletişim, iletişim sürecindeki katılımcılar arasında karşılıklı güven geliştirmek, kabullenme ve arkadaşlık derecesini artırmak ve hedefe ulaşmak için gerekli niteliktedir (Slijepcevic, Bovan ve Radojevic, 2018: 124).

Buradan hareketle kurum içi iletişimin sağlıklı bir şekilde sürdürülebilmesi için, kurumun en temel unsurlarından biri olan personellerin bireysel niteliklerinin ve değerlerinin göz önünde bulundurularak çalışmaların yürütülmesi gerekliliğinin önem arz ettiği görülmektedir. Bu nedenle empati temelli bir iletişim sisteminin kurulması da bu noktada önemli bir rol oynamaktadır. Kişisel faktörlerin önemsendiği bir kurum içerisinde gerek personeller arası gerekse personellerle üst kademedeki yöneticilerin arasındaki iletişimin sorunsuz olacağı ve kurum performansının yükseleceği söylenebilir.

2.2.6.2. Yönetici Etkisi

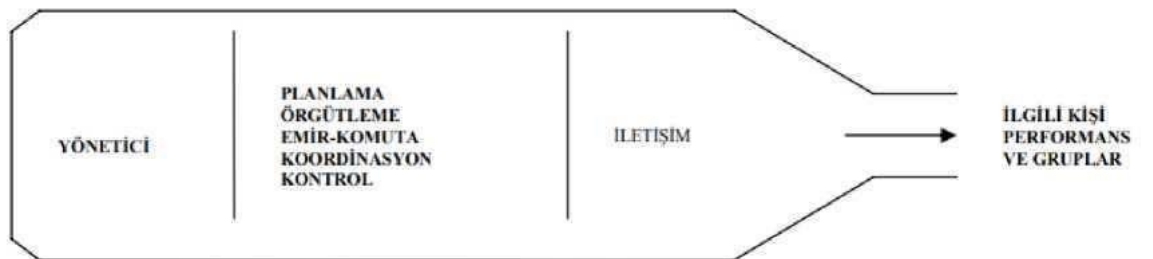
Bir kuruluşun yönetim felsefesi, çoklu hiyerarşi seviyeleri, göndericiler ve alıcılar arasındaki güç ya da statü ilişkileri kurum içi iletişim üzerinde etkili olan faktörlerdendir. Yönetim felsefesi etkili iletişimi teşvik edebilir veya engelleyebilir (Stegâroiu ve Talal, 2014: 67). İletişimi doğrudan besleyen veya engelleyen liderlik ve yönetim tarzı (bilginin etkin bir şekilde dağıtılması ve kullanılması, iletişim kurmaya istekli olma, geri bildirimle etkin dikey iletişim kurma ve çalışanların kişisel

farkındalığının teşvik edilmesi), özellikle teknoloji aracılı iletişimlere yerine gerçek zamanlı iletişimi beslemektedir (Chmielecki, 2015: 29). Yöneticiler, çalışma ortamının yapılandırılmasında ve çalışanlara bilgi ve geri bildirim sağlanmasında önemli bir rol oynamaktadır. Bu nedenle yönetici davranışlarının, ekip üyelerinin duygusal tepkileri üzerinde etkisi vardır (Griffin, Patterson ve West, 2001: 538).

Günümüzde, yöneticiler, personellerin verimlilik ve motivasyon düzeyinin yükseltilmesini, kuruma, amaçlarına ve değerlerine bağlı olunmasını beklemektedirler. Söz konusu taleplerinin karşılanmasında yöneticilerin çalışanlarla en iyi biçimde iletişim kurmaları, ilişkilerini geliştirmeleri ve personellerin motivasyonu ile katılımını sağlayacak biçimde mesajların iletilmesini sağlamalıdır (Er, 2013: 16). Yöneticilerin iş yaptırmak adına başvurduğu en temel araç iletişimdir. Bu nedenle yönetici neyi, ne zaman ve ne şekilde istediğini iletişim yoluyla çalışanlara aktarabilmektedir. Buradan hareketle çalışanlara iş yaptırmak kaydıyla hedefe erişmek için çaba sarf eden yöneticilerin başarıları ve içerisinde etkinlik gösterdiği kurumun etkinliği üzerinde son derece önemli bir rol oynayan iletişim sürecinin sağlıklı bir şekilde ilerlemesi üzerinde yöneticilerin de etkisinin olduğu söylenebilir (Atak, 2005: 59).

Aşağıda verilen Şekil 3'te yöneticinin iletişim sürecindeki rolü gösterilmektedir. Şekilden hareketle kurum içerisinde son derece etkili faktörlerden olan yöneticinin iletişim sürecinde kilit konumda bulunduğu söylenebilir. Yöneticinin planları, örgütlenme yapısı, talimatları, denetim ve düzenlemelerinin iletişimin çıkış noktasını oluşturarak, kurum içi iletişim üzerinde önemli bir rol oynadığı görülmektedir.

Şekil 3: İletişim Darboğazı



Kaynak: Koçel, 2003: 355

Kurum içerisinde kurulan etkili bir yapıya sahip olan iletişimle iş tatmini ve örgüte karşı olan bağlılık düzeyi artmaktadır. Bir örgütte katılımcı ve bilgilendirici yapıda bir yönetim stili sergilenmeyip normale nazaran daha sade bir hiyerarşik düzenleme gerçekleştirilip, ast-üst arasındaki ilişkilerde açık bir iletişim kurulursa, çalışanların iş yapma konusundaki güdülerinin artış gösterir. Çalışanlar, kurulan bu iletişim ortamında çok daha verimli bir şekilde iş yapar ve performans düzeylerinde artış olur. Bunların yanı sıra iş ortamında kendilerini mutlu hisseden çalışanların örgüte karşı bağlılık düzeyinde artış gözlenir. Bu nedenle konuya ilişkin önemli bir faktör olan yöneticilerin iletişimi esas alan bir yönetim stili benimseyerek, örgütsel yapı kademelerinin her biri ve her bir pozisyonunda söz konusu iletişim sürecinde etkin bir şekilde rol oynamalıdır (Çöllü ve Summak, 2010: 279).

Bununla birlikte aldıkları geribildirim ve bilgilerden hareketle örgütsel fiillerin devamlılığı için gereken kararları veren yöneticilerin, örgütsel öğeler arasındaki mevcut dayanışmanın ve koordinasyonun, çalışanlar arasındaki iyi ve uyumlu ilişkilere zemin inşa eden iletişime bağlı olduğunun bilincinde olmaları gerekmektedir. Söz konusu ilişki ve uyumu, etkin iletişim kurmanın gerek örgütsel verimliliği arttıracaklarını gerekse hizmet ya da üretim sunum aşamalarını ortaya çıkaran unsurlar arasında güçlü bir bağ oluşacağını bilerek hareket etmelidir. Bu durum ise, yalnızca çalışanın ihtiyaç ve beklentilerinin sağlıklı bir biçimde belirlenip çözüme kavuşturulması ile mümkündür. Bu bağlamda yöneticilerin iletişim becerilerini kullanabildikleri düzeyde başarısız ya da başarılı olabilecekleri söylenebilir. Çünkü iletişim, yöneticinin yönetsel rolünün neticesinde meydana gelen bir zorunluluk olarak tanımlanmaktadır (Halis, 2000: 2018).

Bu bağlamda kurum yöneticilerinin çalışan odaklı bir yaklaşım benimseyerek, kurulan iletişimin en sağlıklı şekilde sürdürülmesini sağlaması gerektiği söylenebilmektedir. Yöneticilerin kurum içerisindeki yetkilerinin kurum içi iletişimin iyi bir şekilde yürütülmesi üzerinde söz sahibi olabileceği ve yöneticinin düzenlemeleri doğrultusunda bireyler arasındaki iletişimin yani kurum içi iletişimin geliştirilebileceği söylenebilir.

2.2.6.3. Kurumun Büyüklüğü ve Fiziksel Uzaklık

Kurumun büyük olması ve çalışanların fiziksel bakımdan uzak olması durumunda eğer gelişmiş kurum içi iletişim araçları kullanılmıyorsa, iletişim soruna

neden olabilmektedir. Bu da direkt olarak kurum içi iletişimi etkilemektedir. Günümüzde artık personeller fiziki yakınlık olmasa da elektronik cihazlar vasıtasıyla birbirleri ile devamlı olarak etkileşim halinde bulunabilmekte ve kolaylıkla iletişime geçebilmektedirler. Bu cihazlar yoluyla kuruma ilişkin gelişmeler hakkında bilgi sahibi olmaktadır (Cornellisen, 2011: 164'ten akt. Dündar ve Özel, 2012: 110).

Fiziksel uzaklık bazen bir zorunluluk olarak değerlendirilirken, bazı zamanlarda da yalnızca üst yönetimin, çalışan ile aynı alanda çalışmayı istemedikleri zaman meydana gelen bir husustur. Söz konusu durumlarda çalışanların, yöneticilere ulaşmaları zor olur ve bu husus kurum içerisindeki iletişimin düzensiz ve yetersiz bir yapıya sahip olmasına yol açabilir. Fiziksel uzaklığın ortaya çıkardığı iletişim engelleri, örgüt içinde oluşturulacak olan bilgi işlem ve iletişim teknoloji sistemleri vasıtasıyla kısmi bir şekilde yok edilebilmektedir. Söz konusu sistemler ile kısa bir süre zarfında görüntülü, sözlü ve yazılı mesajlar göndererek, kurum içindeki fiziksel uzaklığın neden olduğu iletişim engellerinin önüne geçilmesi olanağı söz konusudur. Fiziksel uzaklığın bulunduğu kurumlarda, çalışanlar yöneticilere erişemediğinde veya yöneticilerinin kendilerinden uzaklaşmaya çalıştıklarını hissettiklerinde kuruma karşı güvensizlik duymaya ve sonuç olarak kendilerini söz konusu kurumun bir parçası olarak değil, yalnızca bir işgören olarak görmeye başlarlar (Karaman, 2017: 37).

Kurum içi iletişim bir kurumun varlığını devam ettirebilmesi için en önemli unsurlardandır. Bu nedenle kurum içerisindeki iletişimin en etkili ve verimli şekilde gerçekleştirilmesi için gereken bütün unsurlara sahip olunması konusu oldukça önemlidir. Buradan hareketle kurumun büyüklüğü ve fiziksel uzaklık durumunun kurum içi iletişim üzerindeki etkisinin de temelde çalışanın ve yöneticilerin birbirleri ile temasa geçebilmelerini konu almasından dolayı önemli bir rol oynadığı söylenebilir.

Bu bilgiler ışığında kurumun büyük olması ve fiziksel yakınlığın bulunmaması durumunun çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler bırakarak kurum içi iletişimi olumsuz yönde etkileyebileceği görülmektedir. Kişilerin kendilerini kurumun bir parçası olarak hissedebilmesi ve kurumu benimsemesi kurumun performansını etkileyebilecek faktörlerden olduğu için kişilerin bu şekilde düşünmemeleri veya hissetmemeleri kurumun varlığını devam ettirebilmesi için önem arz etmektedir. Çünkü kişilerin bu hissiyat ve düşünceleri kurum içi iletişimi de olumsuz bir şekilde etkilemektedir.

2.2.6.4. Teknik Koşullar

Kurum içinde iletişim aracı olarak kullanılan elektronik cihazlar, kapalı devre TV kanalı, video konferans, telefon, radyo, bilgisayar, internet, teleks, faks gibi teknik araçların hepsi kurumsal iletişimin devamlılığını sağlaması adına son derece önemli olan faktörlerdir (Dündar ve Özel, 2012: 109). İletişimin sağlıklı bir şekilde ilerletilmesini engelleyen öğelerin ortadan kaldırılması gerekliliği söz konusudur. Buna örnek olarak; yazışmalarda geçen dilin yalınlaştırılması, iletişim kanallarındaki eksikliklerin tamamlanması (telefon ve bilgisayarların kusursuz bir şekilde işletilmesi, kurum içerisinde haber kanallarının oluşturulması, ilan tahtalarının etkin bir şekilde kullanılması vb.) adına tedbirler alınmalıdır (Efeoğlu ve Çetin, 2012: 203).

Küreselleşen dünyada teknolojinin hızlı bir şekilde ilerleyerek yaşamın her alanına dahil olmasından dolayı iş yerlerinde büyük ölçüde önem arz eden bu iletişim araçları, çalışanların ve yöneticilerin birbirleri ile hızlı bir şekilde iletişime geçmeleri, çalışmalarını, hizmetlerini, organizasyonlarını, ürünlerini ve faaliyetlerine ilişkin tanıtım yapmak ve bilgi paylaşımında bulunabilmeleri açısından oldukça önemlidir.

2.2.6.5. Bilgiden Kaynaklı Faktörler

Kurumsal amaçların anlaşılabilir ve açık bir biçimde ortaya konularak personeller tarafından özümsemesi kurum içi iletişimin niteliğini arttırarak, stratejik yönetim yaklaşımının oluşması üzerinde yararlı olmaktadır. Söz konusu durumun, kurum içi sözlü ve yazılı iletişim araçlarının ve ortamının da verimli bir biçimde kullanıldığını gösterir niteliktedir. Kurum içerisinde bilgiye erişebilme kolaylığı kurum içi iletişimin sağlıklı bir şekilde işlemesine bağlı bir nitelik taşımaktadır. Özellikle, işe ilişkin bilgilere erişmede başvuru kanallarının iyi bir şekilde işlemesi oldukça önemli bir yapıya sahiptir. Çalışanların, ihtiyaç duydukları bilgiye en kısa ve kolay biçimde erişmeleri üretim aşamalarının hızını da arttırıcı bir niteliğe sahiptir. Bu şekilde gerek sorunsuz bir iş ortamının oluşturulması gerekse kurumsal ve bireysel performansın arttırılması sağlanmış olacaktır (Efeoğlu ve Çetin, 2012: 201-202).

Bilgi kaynakları etkenlerinin bir diğer bakış açısının gönderilen mesajlarla ilgili olduğu söylenebilmektedir. Alıcı kişinin iletilen mesajı algılayacak düzeyde bilgi sahibi olmaması halinde mesajı anlayamaz ve mesajın kavramadığı bölümlerini geçmesine,

görmezden gelmesine veya söz konusu kısımları kavramadığını ve bilgi eksikliğini göstermemek için anlamış gibi yaparak, kendine göre doldurmasına ya da konuya ilişkin ilgisinin kaybolmasına sebebiyet verir. Bazı durumlarda ise gönderici mesajın içeriğini dolduracak düzeyde bilgi sahibi olmayabilir; böyle durumlarda mesaj tam ve doğru bir şekilde kodlanamamaktadır. Söz konusu tutumlar, iletişimin verimlilik düzeyinde azalışa neden olacağından dolayı iletişim sürecinin önemli engelleri arasında yer almaktadır (Karaman, 2017: 38).

Bu bilgilerden hareketle, bir kurumdaki en önemli unsurlardan biri olan bilgi ve bilgi paylaşımı, iş süreçleri arasında kilit rolü oynamaktadır denilebilir. Çünkü bilgi var olmadan çalışmalar yürütülememektedir. Bu nedenle bilgileri işleyecek ve işi devam ettirecek kişiler olan çalışanların bu bilgilerden maksimum düzeyde haberdar olmaları gerekliliği oldukça önemli bir nitelik taşımaktadır. Kuruma ilişkin bilgilerin paylaşım süreçlerinde personellerin yeterli şekilde bilgilendirilmemeleri sonucunda ortaya çıkan olumsuzluklar, kurum içi iletişimi de olumsuz yönde etkilemektedir denilebilir. Bu nedenle çalışanların doğru zamanda doğru şekilde bilgi kanallarından haberdar olmaları durumunun son derece önemli rol oynayan faktörler arasında yer aldığı söylenebilmektedir.

2.2.6.6. Zaman Faktörü

Zaman, kurum içi iletişim üzerinde etkili olan bir diğer engeldir. Zaman eksikliği, gönderenin mesajı uygun şekilde düşünmesini ve iyice yapılandırmasını engeller ve alıcının mesajı çözme ve anlamını belirleme yeteneğini sınırlar (Stegâroiu ve Talal, 2014: 67).

İletişim sürecinde gönderici mesajı iletirken, zaman olgusunu göz önünde bulundurmalı, alıcı kişinin bu durumda bir zaman kısıtının bulunup bulunmadığını anlamak için çalışmalıdır. Söz konusu aşamada zaman unsurunu göz önünde bulundurarak konuşmaya katılım göstermeden önce belirli bir zaman zarfının belirlenmesi gerekliliği söz konusudur. Buna örnek olarak; herhangi bir görüşmeye başlarken, “bu görüşme için yalnızca yarım saatimiz bulunmaktadır. İkimizin de zamanı bunun üstesinden gelmeye yetmeyecek kadar sınırlı, çalışmak iyi olacak” gibi bir söylem ile zaman kısıtının olduğunu belirtmenin söz konusu engelin ortadan kaldırılması için çaba sarf edilebilir. Özellikle, kurum içerisindeki toplantılarda zaman

kısıtlaması gündem içerisindeki önemli olan hususların göz ardı edilmesine ya da bireylerin görüşlerinin alınmadan direkt olarak sonuca gidilmesine yol açabilmektedir (Tutar 2009: 206-207'den akt. Karaman, 2017: 39).

Kurumsal iletişimin etkin bir yapıya sahip olmasının en önemli göstergelerinden biri olan personellerin kurum içerisinde ortaya çıkan durumlardan zamanında ve yeterli düzeyde haberdar olmalarının sağlanması konusu önem arz etmektedir. Bu şekilde personellerin kurumu benimseyerek sahiplenme duygularının gelişmesi ve bağlılık düzeyinin artması sağlanacaktır. Kurum içerisindeki değişimlerden genel olarak haberdar olunan kurumlarda gerek biçimsel gerekse biçimsel olmayan ilişkilerin sağlıklı bir yapıya sahip olduğu söylenebilir (Atak, 2005: 202).

2.2.6.7. Gürültü Faktörü

Psikolojik ve fiziksel olmak üzere ikiye ayrılan gürültü, mesajın alınmasını önleyen bir dalgalanma veya titreşim olarak tanımlanmaktadır. Kurum içerisinde bulunan fiziksel gürültüler, yüksek müzik sesi, telefondaki parazitler, televizyon ya da radyoda görüntü ya da parazit kaymaları, okunmaz işaretler veya silik yazı gibi etkenler olarak değerlendirilmektedir. Psikolojik kaynaklı gürültüler ise alıcı kişilerin değer yargıları, davranışları, genel duyguları ya da anlık duygusal durumları gibi etkenler olarak değerlendirilmekte ve göndericiden iletilen mesajların farklı biçimlerde algılanmasına veya yorumlanmasına yol açan unsurlar olarak belirtilmektedir. Buna örnek olarak; alıcı kişinin aşırı korku, heyecan, sevinç ya da göndericiye ilişkin negatif düşünceleri psikolojik gürültü olarak tanımlanabilir (Karaman, 2017: 39).

İletişim sürecindeki doğruluk ve güvenilirlik üzerinde oldukça etkili olan gürültü sorunu için gürültünün ortaya çıkmasına sebebiyet veren etkenin saptanıp, ortadan kaldırılması gerekmektedir.

2.2.6.8. Cinsiyet ve Kültürel Farklılıklar

İnsanların kurum içinde birbirleriyle etkileşime girme biçimlerini içeren ve kapsamlı bir süreç olan kurum içi iletişim dinamiğinin çok yönlü olması, örgütün karmaşık normlarını, değerlerini, kültürünü ve hedeflerini yansıttığını vurgulamaktadır (Slijepcevic, Bovan ve Radojevic, 2018: 126).

Bir kurum içerisinde, birden fazla milletten, ülkeden gelen bireyler yer alabilir ve böyle bir ortamda iletişim kurmak zorlaşabilir. Bu nedenle tecrübe edinerek, söz konusu farklılıkları tanımayı ve anlamayı öğrenmek ve bunlardan faydalanabilmenin yollarını bulabilmek kurum içi iletişim için son derece önemlidir. Dolayısıyla, nerede olunursa olunsun, insanları birbirine bağlayan temel değerlerin tespit edilerek, kurum içerisindeki bireylerin kendilerini ekibin bir parçası olarak hissetmelerini sağlamak gerekmektedir (Smith ve Mounter, 2008: 123).

Vercic, Vercic ve Sriramesh (2012) küreselleşme ile birlikte örgütlerin içerisinde bulunduğu idari sınırlarının dışına çıktığını ve kültürlerarası iletişimi odak alması gereken karmaşık yapıda bir iş gücü sürecinin başladığını ifade etmişlerdir. Bu nedenle iç iletişim kavramının söz konusu hususa yönelik gerçekliği yansıtması için ele alınması gerekliliğini savunduklarını belirtmişlerdir. Bunu gerçekleştirmek ve kültürlerarası parametreleri belirlemenin, iç iletişime bağımsız bir alan tanınmasını sağladığını vurgulayan araştırmacılar, konuya ilişkin detaylı araştırmaların yetersiz olduğunu öne sürmüşlerdir. Bu nedenle araştırmacılar, bir örgütün uluslararası ve kültürlerarası bir yapıya geçmesi durumu kaçınılmaz olduğu için kültürün kurum içi iletişim üzerindeki etkisinin detaylı bir şekilde incelenmesi gerektiğini öne sürmüşlerdir.

Bu bağlamda, farklı uluslardan çalışanları bulunan uluslararası şirketlerde çalışanlar arasındaki dil, değer yargıları, inanış ve davranış farklılıklarının bireyler arasındaki iletişim üzerinde etkili bir rol oynadığı, dolayısıyla da kurum içi iletişimin de bu unsurların etkisi altında kaldığı sonucuna varılmaktadır. Bu nedenle bu faktörlerin dikkate alınarak iletişim konusunda çalışmaların yürütülmesi gerekliliği söz konusu olmaktadır.

2.2.6.9. Statü Farklılıkları

Kurum içi iletişim üzerinde etkili olan bir diğer faktör ise statü farklılıklarıdır. Kurumda alt düzey çalışanlar, durumlar ve olaylar karşısındaki düşünce ve duygularını yöneticilerine rahatlıkla söyleyebilmeyi beklemektedirler. Yöneticilerin bazıları ve diğer üst kademedeki bireyler de kendi altlarında çalışanlar ile aralarındaki mesafeyi istemli bir şekilde korumak istemektedirler. Bu hususta, personellerin de üst kademedeki yöneticilerinin taleplerini karşılama konusunda isteksiz bir tutum sergilemeleri ve yöneticilerini olumsuz bir biçimde eleştirmeleri söz konusu olmaktadır. Alt düzeydeki personeller karşı karşıya kaldıkları problemlerde haklı olsalar da yöneticilerini eleştirmekten kaçınırlar. Üst düzey yöneticiler ise gerçekleştirilen olumsuz durumlarda kendilerini ya da kendi kademesinde bulunanları eleştirmekten ziyade, alt düzeydeki personelleri yargılar ve eleştirirler. (Tutar, Yılmaz ve Erdönmez 2003: 46; Karaman, 2017: 40). Bu bağlamda, kurum içerisinde iş gören personellerin davranış ve tutum biçimleri veya çevrelerini algılamaları, bulundukları konuma göre tamamıyla farklılık gösterebilmektedir. Ancak bu farklılığın çalışanlara olumsuz şekilde yansımaması gerekmektedir. Çalışanlar yönetici ve çalışan arasındaki farklılıkların kurum içi iletişime yanlış şekilde yansıtılması durumunda çalışanların olumsuz etkilenebileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

2.3. Motivasyonun Tanımı

TDK (1992) motivasyonu; bireyin, işinin yönünü, gücünü ve öncelik sırasını belirleyen iç veya dış dürtücünün etkisi ile işe geçmesi süreci; Ünsar ve diğ. (2010: 250), insanların önceden belirlenmiş bir hedefe varmak üzeri kendi istek ve arzuları ile hareket etme süreci (Silah, 2001: 61); bireyleri iç faktöre bağlı olarak belirli eylemlere yönlendiren bir dizi çaba veya içsel enerji; Koçel (2018: 639) çalışanların önceden belirledikleri bir hedefi başarmak amacıyla kendi istek ve arzuları ile hareket etmeleri ve çaba göstermeleri ve Sığrı ve Gürbüz (2017: 138) ise; organizasyonda çalışanın ihtiyaç ve beklentilerinin yerine getirildiği ve taleplerinin karşılandığı durumlarda; çalışanın kendi iradesi ile organizasyonel amaç doğrultusunda yüksek oranda gayret göstermesi şeklinde tanımlamışlardır

2.3.1. Motivasyonun önemi

Motivasyon, bireylerin davranışlarında önemli ve hayati bir rol oynayan temel performans etkenlerinden biridir. Motivasyonun, insan davranışı üzerindeki etkisinin önemi, bireysel performans davranışının belirlenmesinde önemli bir faktör olmasıdır. Motivasyona yönelik uygulamaların organizasyonlarda tercih edilmesinin nedeni, organizasyonun amaçları ile işgörenlerin amaçlarının bütünleştirilmesi ve buna bağlı olarak işgörenlerin organizasyon amaçları çerçevesinde faaliyetleri yerine getirirken organizasyona ve kendilerine için fayda sağlamalarıdır (Örücü ve Kanbur, 2008: 85-86).

Bu nedenle, kurum yöneticileri birlikte çalıştıkları personelleri, nelerin motive ettiğini anlamalı ve mutlu etmelidir. Bunun için çalışanlar ve yöneticiler arasında sağlıklı ve etkin bir iletişim olmalıdır. Çalışanları ile etkin iletişim kuran ve bunu sürdürebilen yöneticiler onları motive eden araçları tespit ederek çalışanlarını daha kolay motive edebileceklerdir. Çalışana değer verme, iş güvencesi sağlama, para, başarılı olma, yönetime aktif katılma, iyi çalışma koşulları, kariyer ve terfi olanakları önemli başlıca motivasyon araçlarıdır. Yöneticileri tarafından istenilen düzeyde motive edilmiş çalışanlar, koşullar ne kadar olumsuz olsa da çalışacaklardır (Aytürk, 2015: 109).

2.3.1.1. Örgüt açısından motivasyonun önemi

Motivasyon, organizasyonlar tarafından karmaşık bir olgu olarak görülmektedir. Çünkü çalışanların ihtiyaçları ve beklentileri farklıdır. Bu farklılıklar, işletmeler tarafından ayrıntılı bir şekilde analiz edilerek değerlendirilebilmelidir (Örücü ve Kanbur, 2008: 86). Motivasyon, işletmelere dinamizm getirmekte, canlılık ve heyecan sağlamaktadır. Örgütlerde, tüm çalışanlar çeşitli davranış biçimleri geliştirirler. Motivasyonun temel araçlarından birisi de bu davranışların nedenini bilmektir. Örneğin, bir kişi, bilgisayar başında saatlerce severek çalışabilirken, başka bir kişinin bu durumdan memnun olmaması, gününü daha aktif ve sosyal geçirmek istemesinin nedeni nedir? Bu soruların cevabı, bireysel farklılıklar (kişilik, istekler, vs.) gibi düşünülse de bu farklılıklar genelde, çalışanların motivasyon derecelerinin, ihtiyaçlarının ve tatminlerinin farklı olduğunu ifade etmektedir. Bu nedenle işletmelerde, yönetimin

öncelikle bireyleri örgütsel amaçlar için motive eden faktörleri ve bunları sağlayan araçları tanımlaması gerekecektir (Bolat, 2014: 231).

Motivasyonun sonuçlarından birisi de örgütsel bağlılıktır. Örgütsel bağlılık, içinde bulunulan kuruma karşı duyulan hassasiyet, sadakat ve anlayıştır. Örgütsel bağlılık ile çalışmasını sürdüren birey, bulunduğu kuruma fayda sağlamayı ve üretken olmayı amaç edinir. Motivasyon, beraberinde örgütsel bağlılığı getirmektedir (Sığırı ve Gürbüz, 2017: 155-156).

2.3.1.2. Çalışan açısından motivasyonun önemi

Çalışanlarının talep ve ihtiyaçlarının örgütler tarafından anlaşılması ve beraberinde bunu karşılamaya yönelik kurum ortamının yaratılması işletmenin başarısını beraberinde getirecektir. Çalışanların ise sürekli bir şekilde iş güvencesine ve farklı teşvik unsurlarına sahip olması örgütün başarılı olması ile doğrudan ilişkilidir. Çalışanların ortaya koyduğu performans ile elde ettikleri iş tatmin seviyeleri arasında da bir ilişki söz konusudur. Yani, çalışanın iş tatmin seviyesi ne kadar yüksek ise, kurumdaki başarıları da o derece yüksek olabilecektir. Performansı yüksek çalışanlar ile, kuruluşun verimlilik ve etkinliğe yönelik amaçlarını gerçekleştirebilmesi ve böylece hedeflediği performans seviyesine ulaşması daha kolay olacaktır. Çalışan bağlamında motivasyon ise, çalışanın bireysel ihtiyaçlarının karşılanmasından, çalışanın işletmede kendisini gerçekleştirmesine kadar pek çok evreyi içermektedir. Yeterli bir motivasyonun olmaması durumunda işgörenlerin kendi motivasyonlarını sağlamaları, ruhsal anlamda da iç huzurlarının gerçekleşmesi oldukça zor olacaktır (Genç, 2007: 261).

2.3.1.3. Yönetici açısından motivasyonun önemi

Yöneticilerin elde edeceği başarı, çalışanların başarısı ile doğrudan ilişkilidir. Yöneticiler, motivasyon konusuna dikkatle eğilmelidir. Diğer bir ifadeyle yöneticilik, yöneticinin çalışanlara dışardan, üstten bir bakış açısıyla çalışması değil çalışanları ile kolektif bir bütünlük oluşturarak çalışmasıdır. Motivasyon ve performans arasında güçlü ve yakın bir ilişki vardır. Motive olan kişilerin performansları yüksektir ve işletmeye en yüksek seviyede katkı sağlayabilmektedir (Koçel, 2018: 639). Dolayısıyla işletme yöneticileri çalışandan en üst düzeyde verim elde etmek istiyorlarsa önce

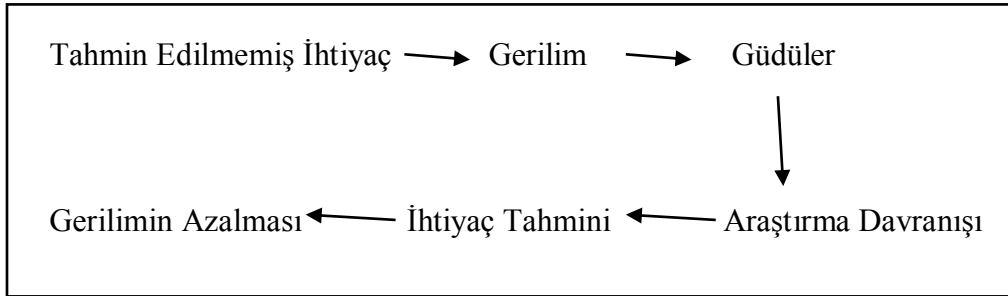
çalışanı her yönüyle tanıma konusunda çaba harcamalı ve daha sonra en çok neye ihtiyaç duyuyorsa ona öncelik vermeleri gerekir. Yönetici her şeyden önce para kazanmak kadar insan kazanmanın önemine de kendisini inandırması gerekmektedir (Özkalp ve Kirel, 2010: 278).

Sonuç olarak, motivasyon konusu yöneticinin ilgilenmek zorunda olduğu önemli bir konudur. Eğer yönetici, birlikte çalıştığı ekip üyelerinin bilgi, beceri, yetenek ve güçlerini işletme amaç ve hedefleri doğrultusunda harcamalarını sağlayabilirse kendisi de başarılı olacaktır (Koçel, 2018: 639).

2.3.2. Motivasyon Süreci

Kavram olarak motivasyon, kişinin beklentilerinin karşılanmasına yönelik bir davranışın başlama ve tamamlanma süreci olarak ele alındığında, motivasyon kavramında bir eksikliğin ve ihtiyacın giderilmesi veya hedefin gerçekleştirilmesi söz konusu olmaktadır. Dolayısıyla motivasyon bu durumda bir süreç algılanmaktadır (Keser, 2006: 4).

Şekil 4: Temel Motivasyon süreci



Kaynak: Keser, A. (2006). Çalışma Yaşamında Motivasyon, Alfa Aktüel, İstanbul.

Yukarıdaki şekilde gösterilen motivasyon süreci çalışma yaşamından bir örnek verilerek açıklanabilir. Örneğin çalışanın yaptığı işten tatmin olmasını sağlayan unsurlardan biri maaştır. Düşük bir maaşın tatmin edilememiş bir ihtiyaç olduğu düşünüldüğünde, bireyin bir stres (gerilim) sürecine gireceğini öngörebiliriz. Dolayısıyla çalışan bu ihtiyacını karşılayabilmek amacıyla bir davranış sergileyecektir. Stresin azalması ve çalışanın motive olabilmesi amacıyla yaşadığı bu problemin

mutlaka giderilmesi zorunludur. Bu noktada çalışan eğer düşük ücretine yönelik bir çözüme ulaşamazsa verimsiz veya düşük bir iş tatmini ile çalışması söz konusu olacak ve çalışanın yeni bir iş arayışına yönelmesi söz konusu olacaktır. Tam tersi durumunda yani ihtiyacının tatmin edilmesi halinde, diğer bir ifadeyle ücret açısından yaşadığı sorun işletme tarafından giderildiği takdirde bu defa çalışanın motive olması ve stresi (gerilimi) ortadan kalkacaktır (Keser, 2006: 4-5).

2.3.3. Motivasyon Çeşitleri

Bireylerin ihtiyaçlarından kaynaklanan motivasyon, kişiden kişiye ve bölgeden bölgeye farklılık gösterdiği için farklı şekillerde sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırmaların temeli, şekiller, eğilimler yönleri ve yoğunluktur. Motivasyon türleri dört başlığa ayrılabilir: içsel, fizyolojik, sosyal ve psikolojik motiv (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016: 100).

2.3.3.1. İçsel motivasyon

İç motivasyon, "Bireyleri doğal özelliklerin ihtiyaçlarına yönlendiren bilinçdışı ve kazanılmamış bir davranış (Sökmen, 2010: 159) olarak tanımlanabilir. Bu bakımdan irrasyonel sınıfa dahil edilebilir. Farklı bir ifade olarak, içsel güdüler, bireylerin ilkel öz-davranış yapma eğiliminde olmalarını sağlayan bir dizi olgu olarak da kabul edilebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016: 101).

Davranışları iç motivasyon olarak ifade etmek için, öğrenme sürecinin sonunda ve hayvan karakteri davranışından fizyolojik olarak değişmemeleri gerekir (Silah, 2001: 68). Bu tür içsel motivasyonlar hayvanlarda ve insanlarda yaygındır, ancak davranıştaki fark belirgindir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016: 101).

İçgüdüler, bilinçdışı olmasına rağmen, belirli tepkiler ve doğal davranışların bir sonucu olarak evrensel bir sistemi yansıtır. Ancak, içsel motivasyonların insanların bilinçli davranışlarını açıklamada bir yeri yoktur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016: 101).

İç motivasyonlar tüm bireylerin hayatta kalmasını sağlayan içgüdüsel davranışlarımızdır. Örneğin, tatmin edilme biçimleri farklı olmakla birlikte, yetenek gerektirmeyen acıkma, susama vb. örnekler iç motivelerdir.

2.2.3.2. Fizyolojik motivler

Bireyin yaşamına devam edebilmesi için gerekli veya önemli olan motivasyon olarak yorumlanabilir. Fiziksel motiveler yarı bilinçli yarı bilinçdışı motiveler olarak adlandırılabilir. Tüm kişilerde var olmakla birlikte bireyden bireye farklılık gösterebilir (Sökmen, 2010: 159).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine göre fizyolojik motivlere memnuniyet duyulur, beslenme, barınma ve ısınma sebepleri ertelenemez ve karşılanması gerekir. Sosyal motivler bir sonraki aşamada gelmektedir. Ancak, önceliğin sırası ve gücü kişiden kişiye değişebilmektedir. Fizyolojik motivler benzer olsa da çevresel, sosyo-kültürel ve psikolojik motivler farklılık göstermektedir. Bazı motivler yalnızca belirli kültürlerde yaşayan insanlarda görülür (Silah, 2001: 66).

2.3.3.3. Sosyal motivler

Genellikle bireylerin yaşamlarında daha sonra öğrendikleri motivler olarak tanımlanabilmektedir. Bireylerin yaşamı boyunca devam eden, dönemlik olmayan motivlerdir. Bireyler toplumların bir parçasıdır. Toplumsal düzeni korumak ve mevcut refahı korumak için uyulması gereken kurallar, yasalar ve gelenekler vardır. Bireyler düzenin devamı için toplumun oluşturduğu davranış biçimlerine kendini adapte etmeye çalışır. Bu uyum sürecinde bireydeki sosyal içerikli motivler rol oynar (Toplumların değer yargıları, sosyal ortama bağlı motivleri etkilemektedir. Birey, içinde yaşadığı toplumun değer yargıları doğrultusunda hareket eder, çaba harcar) (Sökmen, 2010: 214).

Bu tutum, bireyin sosyal motivasyonunu oluşturur. Öznel, sosyal motivler bireysel olarak değişebilmektedir (Sökmen, 2010: 214).

2.3.3.4. Psikolojik motivler

İnsan tavrını şekillendiren psikolojik nedenler, motivler vardır. Bunlar, bireylerin zihinsel ve ruhsal ihtiyaçlarından kaynaklanabilmektedir. Psikolojik olduğu kadar doğuştan gelen motivler de olabilir. Aynı zamanda insanların kişiliğini ve davranışını da etkileyebilmektedir (Silah, 2001: 70).

Psikolojik dürtüler karmaşık bir yapıya sahiptir. Nedeni bireyler arasındaki farktan kaynaklanmaktadır. Yani, bireyler her olayı farklı algılayabilmekte ve farklı

tepki verebilmektedir (Genç, 2007: 258). Bazıları olayın kendisini anladığını gösterebilir, bazıları olaydan dolayı öfkeli olabilir veya çok ilgilenebilir, bazıları ilgisiz görünebilir. Bazen aynı birey bir olay karşısında zaman zaman farklı tutumlar da sergileyebilir. Psikolojik motivlerde, bireyin psikolojik durumunun davranış yönünü belirleyebileceği gibi değişkenliğe sebep olabileceği de göz ardı edilmemelidir. Tutumlar, beceriler, beğeniler ve korku psikolojik motivasyon örnekleridir (Genç, 2007: 258).

2.3.4. Motivasyonu Etkileyen Araçlar

Çalışanların etkin, verimli ve istekli bir şekilde çalışmalarını sağlamak, motivasyonda temel amaçtır. Bu amaca ulaşmak amacıyla kurumdaki yöneticiler ve bilim insanları uygulamaya dönük birçok örnek ve öneride bulunmuşlardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016: 118). Bu örnekler ve öneriler tüm işler üzerinde her zaman aynı etkiye sahip olmamaktadır. Sonuç olarak, bir birey için teşvik edici bir araç başkası için teşvik edici olmayabilir. Ücret faktörü bir çalışan veya iş arayan için ilk sırada iken, başka bir birey için ücret faktörü kriterleri son sıralarda olabilmektedir. Evrensel motivasyon araçları bulunmaktadır. Ancak, her kuruma, her topluma veya herkes için uygun bir motivasyon araçları geliştirmek mümkün değildir (Tarakçıoğlu vd., 2010; Mottaz, 1985; Kerse, 2016).

2.3.4.1. İçsel (Bireysel) motivasyon araçları

İçsel motivasyon açısından, çalışanlar işin kendisi tarafından motive olurken, çalışanın davranışı üzerinde dışsal bir faktörün kontrolü bulunmamaktadır. Dolayısıyla böyle bir motivasyon durumunda, çalışan kişisel yeteneklerini ortaya koymaktadır (Dündar ve diğ., 2007: 108). İçsel motivasyonda bireyi harekete geçiren etken tamamen bireyin kendi istek ve tercihleridir. Başka bir ifadeyle, bireyi harekete geçiren bireyin kendisidir (Demir, 2011: 1399).

Bu bölümde, örgütler tarafından uygulanan içsel motivasyonu etkileyen faktörler; değer ve statü, yetki ve sorumluluk devri, takdir edilme, kararlara katılma, bağımsız çalışma ve işi çekici kılma gibi başlıklarla açıklanacaktır.

Değer ve Statü: Kişinin sosyal statüsü, toplumun hiyerarşisindeki durum üzerinden belirlenir. Hawthorne çalışmasında, daha yüksek statüye sahip kişilerin

diğerlerinden daha üretken olduğu ortaya konmuştur. Bir çalışana verilen makam (statü), makam kodlarıyla açıklanabilir. Örnek vermek gerekirse; özel bir ofise sahip olmak, çeşitli sosyal kulüplere üye olmak gibi (Demir, 1999: 280). Makam ve değerin çalışma motivasyonu açısından beklenen seviyede faydalı olabilmesi amacıyla, motivasyona yönelik bazı yöntemlerin işletme tarafından uygulanmaya alınması ve kurumsallaştırılması gerekmektedir (Akat ve diğ., 2002: 216).

Yetki ve Sorumluluk Devri: Çalışanların motivasyonu konusunda yetki ve sorumluluk devri, yöneticiler nezdinde önemli görülen ve etkin bir şekilde uygulanan önemli bir uygulamadır. Çalışanlar, kendilerine verilen yetki ve sorumluluk ile, yöneticileri tarafından takdir edildiklerini, dikkate alındıklarını, desteklendiklerini ve önemsendiklerini düşünmektedirler. Bu uygulama beraberinde çalışanda bir motivasyon etkisi yaratmaktadır (Saygılı, 2018: 22).

Takdir Edilme: İşgörenin başarılı çalışması sonucunda üstleri veya astlarından, iş arkadaşlarından, müşterilerden yazılı veya sözlü olarak takdir edilmesi çalışan bireyi motive etmektedir. Bireyin takdir edilmesi, bireye teşekkür edilmesi veya bireyin övülmesi, önemli bir motivasyon aracıdır. –Takdir edilen kişi daha çok çalışmaya ve başarılı olmaya gayret eder. Zira takdir ve iltifat insanın ruhunu okşar, psikolojik gereksinimini karşılar, kişiyi etkili ve verimli olarak çalışması için motive eder” (Aytürk, 2015).

Kararlara Katılım: Çalışan, fikir ve isteklerine göre karar verme ve yönetime katılma sürecine entegre edilmelidir. Yöneticiler, organizasyon içindeki etkinliklere ve faaliyetlere katılarak önemli bilgiler alır, kendilerine ve personellerine güvenirler. Karar alma sürecine katılım, arzuyu ve kendi işini yerine getirmeyi sağlamada motive edici bir role sahiptir. Ayna zamanda bir insani ihtiyaçtır ve işçilerin sorumluluk duygusunu, pozitif kontrolünü güçlendirir ve arttırır. Çalışanın yönetsel karar verme süreçlerine entegrasyonu, şu anda danışmanlık (tavsiye) grupları, kalite departmanları, personel komiteleri veya bilimsel katılımlar gibi yaygın şekilde uygulandığı için, çalışanlar için büyük bir motivasyon kaynağı olarak görülmektedir (Sabuncuoğlu, 2016: 123-124).

Yeterli bilgi ve tecrübe olmadığı için çalışanları karar alma sürecine dahil etmemek doğal bir tercih yöntemidir. Ancak bu durumda ortaya çıkabilecek memnuniyetsizlik ve yabancılaşma organizasyonu doğrudan etkileyebilecektir.

Bağımsız Çalışma: Birçok işgörenin, kişilik duygusunu tatmin etmek amacıyla bağımsız çalışma ve inisiyatif kullanma gereksinimi, önem verdikleri konuların başında gelmektedir. Kişi genel anlamda özgür bir ortamda yetişmesi halinde, grup içinde değerli, grubun bir üyesi ve grup içinde bir şeyler yapabilme gücünde kendisini görebilmektedir (Sabuncuoğlu, 2016: 128). Çalışma yaşamında bağımsız çalışma isteği çalışanın içgüdüsel bir duygusudur. Yöneticilerinin aşırı baskıcı ya da otoriter yapısı altında çalışmaları işgörenlerin tercih etmedikleri bir olaydır. Çalışanlar birçok konuda işlerine müdahale edilmesinden, sürekli talimat verilmesinden rahatsız olmaktadır. Klasik bir yönetim anlayışı uygulayan ve beraberinde otoriter yöneticilerin olduğu kurumlarda işgörenlerin motivasyonu düşeceği gibi, bu kişilerin fazla verim vermeleri de beklenmemelidir. Bu çalışanlar, dolayısıyla fırsatını bulduklarında yeni iş ve işletmelere yöneleceklerdir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016: 128).

İşin Çekiciliği: Çalışanın gerçekleştireceği işin veya mesleğin niteliği, planlarının yürütülmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu gibi durumlarda çalışan insanın işe karşı daha olumlu bir tutum sergileyeceği, daha planlı, daha dikkatli ve daha sistematik davranacağı görülmektedir. Çalışanın sürekli aynı işi yapması, monotonluğa, işe karşı yabancılaşmasına ve memnuniyetsizliğine neden olmaktadır (Sözer, 2006: 65). Monotonluğu önlemek için iş yapısına müdahale etmek gerekmektedir. Bu müdahale, işi zenginleştirme ve işi genişletme ile yapılabilmektedir. Kariyer zenginleştirme, işin baştan sona yapılmasını sağlamak için çalışanın görevini dikey yönde genişletmektedir. Kariyer zenginleştirme ile işin ve çalışanların sorumluluklarının önemi artmaktadır (Hüseyin, 2015: 944-964). Çalışanların büyük bir kısmı çekici ve değerli bir iş bulduklarında daha fazla çalışma eğilimindedirler. Bu bireyler, bireysel ve örgütsel hedeflere ulaşmanın yanı sıra anlamlı bir işleve sahip olmakta ve bu durum motivasyonlarının geliştirilmesine de katkı sağlamaktadır (Eren, 2012: 412-413).

2.3.4.2. Dışsal (Örgütsel) motivasyon araçları

Dışsal motivasyon araçları, yapılan işin doğası gereği doğrudan iş ile ilişkili değildir (Benton ve Halloran, 1991). Çalışanı doğrudan ilgilendirmeyen, ancak tatmin olduklarında olumlu sonuçlara neden olan davranışlar dışsal motivasyonun kaynağında söz konusudur. Çalışan, gerçekleştirdiği davranışını, iyiliğinden önce aldığı davranış sonucunda elde edeceği ödülü düşünerek ve bakarak seçmektedir (Demir, 2011: 1399).

Sonuç olarak, muhteva açısından farklı olmasına rağmen çalışanın motive edilmesinde içsel ve dışsal motivasyon araçlarının olumlu bir katkısı olduğu ifade edilmektedir (Dündar ve diğ., 2007: 109).

Bu bölümde de örgütler tarafından uygulanan ve dışsal motivasyonu etkileyen faktörler; ücret, primli ücret, eğitim olanakları, ekonomik ödüller, psikolojik güvence, terfi, iletişim ve fiziksel çalışma koşullarının iyileştirilmesi gibi başlıklarla açıklanacaktır.

Ücret: Çalışanların temel ihtiyaçlarının yanı sıra, refah düzeyinin belirlenmesinde de önemli bir araç olan ücret, refah seviyesinin düzeyini de belirlemektedir (Topalhan, 2014: 10). Örgütsel bağlılığı etkileyen en önemli unsurlardan başında, çalışanların ücret düzeyi gelmektedir (Barutçugil, 2004: 145-148). İşgörenlerin ücretten elde ettiği tatmin, iş tatmininin elde edilmesi yanında adil bir şekilde tespit edilmesi, motivasyonuna da olumlu katkıda bulunacaktır (Ataay, 1985: 254-255). Diğer bir ifadeyle, çalışanların ücrete yönelik düşünceleri adil şekilde ise ücret tatmini ve beraberinde motivasyonu yüksek olacaktır (Luthans, 1998: 114).

Primli Ücret: Genelde uygulanan değişik ücret sistemleri, karı artırmak, aynı zamanda çalışanları performansları için ödüllendirmeyi amaçlamaktadır. Prim, belirli bir prosedürle yönetim tarafından ödenen ek bir ücrettir. Primli ücret sistemi, kurumların işgörenlerinin motivasyonunu sağlamaya yönelik uyguladıkları dışsal bir motivasyon aracıdır. Prim, işletmelerin çalışanlarına gösterdikleri aylık veya yıllık başarıya karşılık elde ettikleri ücrete ek olarak yaptıkları ödemedir. İşletmenin kendisine göre farklı şekillerde prim ödeme sistemi uygulamaktadır (Karadavut, 2018: 45-46).

Eğitim Olanakları: Eğitimi, birey açısından tanımlamak gerekirse, çalışanların amaçlarına ulaşmalarını sağlamak için tecrübe, beceri ve geliştirme süreci; örgüt açısından ise eğitim, etkinlik ve verimlilik gibi konularda işletmenin başarısını geliştirmeyi amaçlayan bunun yanında işe yeni başlayan işgörenlerin çalışacağı işle ilgili sahip olmaları gereken bilgi, donanım ve tutumların onlara aktarılmasını sağlayan yönetim araçlarının tümüdür (Yüksel, 2007: 199).

Eğitimin çalışanlara sağladığı faydalar aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Bayraktaroğlu, 2015: 98):

- Kendine güven ve başarı duygusunu geliştirir,
- Kişisel hedefleri ve gereklilikleri yerine getirir,
- Çalışmalarıyla ilgili sorumluluk duygusunu artırır,
- İletişim becerilerinin artırır.

Güven duygusundan, hedefleri gerçekleştirmeye ve sorumluluk duygusundan iletişim becerilerine kadar olumlu etkiye bulunan eğitim çalışmada başarı duygusunu artıracak ve çalışanın motivasyonuna olumlu katkıda bulunacaktır.

Ekonomik Ödüller: Çalışanların işletme ve işinde yaptığı katkılara bağlı olarak işletme yönetiminin ekonomik değeri olan ödüller vermesi, çalışanları işine özendirmek ve işletmeye bağlılığını arttırıcı önemli bir motivasyon faktörüdür (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016: 125). Çalışanların ödüllendirmesi, organizasyondaki başarı seviyesini arttırmada en önemli araçlardan biridir. Ödül sistemi ile iki amaç gerçekleştirilmektedir. Birinci amaç kurumlar manevi veya maddi değeri olan hizmetler sunmaktır. Diğer amacı ise çalışanları daha iyi performans göstermeleri için motive etmektir. Ödül sistemi, etkili ve başarılı bir iş veya hizmet için bireyler ve gruplar için önemli bir karşılıktır. Yöneticiler, başarılı bir iş beklediklerinde finansal bir ödül sistemi uygulamaya çalışırlar; çünkü bu ödüller çalışanların ihtiyaçları doğrultusunda belirlenirse olumlu bir etkiye sahiptir (Çolak Alsat, 2016: 21-26).

İletişim: İletişim, insanların davranışlarını etkilemek ya da belli bir sonuca ulaşmak amacıyla duygu, düşünce, inanç tutum ve davranışlarını sözlü, sözsüz ya da yazılı olarak iletmeleri sürecidir. İnsanlar, örgütler ve kurumlar arasındaki etkileşim, iletişim sayesinde gerçekleşir” (Demirtaş, 2010: 413).

İyi hazırlanmış bir iletişim sistemi, örgütlerdeki çalışanlar ve yöneticiler için önemli bir motivasyondur. Örgütlerdeki gelişmeleri ve yöneticilerle kolayca iletişim kurma ve önerilerde bulunma yeteneğini tanımak, çalışanlara önem ve saygı gösterilmesi düşüncesini pekiştirir. Örgütün amaçlarını kabul etmesini ve çabalarını bu yönde harcamasını sağlar.

Örgütteki iletişim ortamı ayrıca iş tatmini, çalışanın motivasyonunu ve bazı durumlarda verimliliğini de etkiler.

Psikolojik Güvence: İnsan kaynakları yönetimi ilkelerinden güvence ilkesi gereği, çalışan çalıştığı kurumdan güvence beklemektedir ki bu kendisinin en doğal

hakkıdır. Çalıştığı kurumda kendisini ve işini o işletmeye adayan bir çalışan, bunun karşılığında hizmet güvenliği arar; işletme kurallarını aykırı bir yanlışlık yapmadıkça makamını, görevini ve bunlara bağlı diğer haklarını yitirmeyeceğinden emin olmak ister. Sürekli işten çıkarılma korkusu yaşayan bir çalışandan verimli bir hizmet vermesi beklenemeyeceği gibi motivasyonu da düşecektir (Sabuncuoğlu, 2016: 127). Dolayısıyla, çalıştığı işletmeye karşı bu güvenceyi çalışan hissetmeye başladığında, kendisini işine tam olarak verebilecek ve yüksek bir performansla çalışabilecektir (Acuner, 2010: 52). İşgörenlerin ortaya koydukları iş başarısı ile psikolojik güvence arasında bir ilişki söz konusudur. Bir işgörenin kendisini kurumda güven içinde hissetmeyişi, işgörenin işe devam durumunu, iş memnuniyetini ve başarısını azaltacaktır (Eren, 2012: 410). Bir motivasyon aracı olarak çalışanların ekonomik ve psikolojik güvenceye sahip olması önemlidir. Çalışanın kendisini çalıştığı kurumda kriz anlarında dahi güvende olduğunu hissetmesi ve çalıştığı sürece emekliliğine yönelik ödemelerin yapılması işindeki motivasyonunu daha da artıracaktır (Köroğlu, 2011: 152; Robbins ve Coulter, 2012: 445).

Fiziksel Çalışma Koşullarının İyileştirilmesi: Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO), motivasyonel bir faktör olarak, çalışma koşullarını aşağıdaki önemli ortak kararlarında şöyle nitelendirmektedir: “Çalışma hayatının, çalışma koşulları, sağlık ve zihinsel dengesini tehlikeye atılmamalı ve çalışanlara kişisel yeteneklerini ve doyumunu gösterme ve geliştirme fırsatı verirken, kişisel memnuniyetlerini desteklerken, toplum yaşamına yansıtmaları, sosyalleşmeleri ve katkıda bulunmaları için serbest zaman verilmelidir.” (Özgüven, 2003: 147). Doğal olarak çalışanın fiziksel koşulların iyileştirilmesi, hem motivasyonu hem de verimli çalışması katkıda bulunacak önemli faktörlerden biridir. Bu nedenle çalışanın görevini ifa ettiği yerin; havalandırma, aydınlatma, uygun ısıtma, sağlık koşullarına uygun olacak şekilde düzenlemek ve iş malzemeleri olan makine ve malzemeleri yenilemek, maddi ve fiziki etmenler olarak çalışanı işi konusunda olumlu yönde motive edecektir (Aytürk, 2015).

Terfi: Bir işgörenin, makam, ücret, yetki ve sorumluluk bakımından daha üst bir mevkiye (işe) yüksetilmesidir (Aytürk, 2015: 119). Yöneticilerin aldığı en zor kararlar arasında işten çıkarma, işe alma, değerlendirme, transfer gibi kararlar yanında terfi kararları da gelmektedir. Yöneticiler bu kararlarını mutlaka nesnel verilere

dayandırılmalıdır. Aksi takdirde işletme güvenli ortamını tesis etmek, verimli bir iş ortamı sağlamak ve çalışanın motivasyonu sağlamak imkansız hale gelecektir (Baltaş, 2009: 68). Çalışanlar, uzun yıllar emek harcadıkları işletmede doğal olarak daha fazla yetki ve terfi imkanı elde etmeyi amaçlamaktadır. Dolayısıyla bu beklentiye bağlı olarak terfi, çalışanları ödüllendirme aracı olarak motivasyonu sağlayıcı önemli bir uygulamadır (Eren, 2012: 519). Sonuç olarak iç kaynaklardan terfi yoluyla personel sağlamayı tercih eden işletmeler, çalışanlarının moral ve motivasyonları ve işletmeye bağlılıklarını olumlu şekilde etkileyecekleridir (Uyargil, 2015: 121).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞVEREN MARKASI YÖNETİM SÜRECİNDE KURUMSAL İLETİŞİMİN ROLÜ VE ÖNEMİ

Bu bölümde işveren markası yönetim sürecinde kurumsal iletişimin rolü ve önemi incelenmiştir. Ayrıca, işveren markalaşmasını güçlendirmek adına kullanılan kurumsal iletişim araçlarından bahsedilmiştir. Son olarak ise, işveren markası ve kurumsal iletişim üzerine yapılan araştırmalar aktarılmıştır.

3.1. İşveren Markalaşmasının Önemi

Bireyler beğendikleri, güvenilir buldukları ve kendileri için özel anlamı olan bir kurumda çalışmak istemektedir. Yapılan bir araştırmada 21-35 yaş grubunda olan katılımcıların büyük çoğunluğu başarıyı uzun zaman çalışılmak istenen bir işyerinde bulunmak olarak tanımlamıştır (Bruce ve Harvey, 2010: 176). Bir kurumda çalışan bireyler çalıştıkları kurumla gurur duymak isterler (Target Training International White Paper, 2010: 4). Günümüz çalışma ortamında bireyler kendilerine değer katacak ve fark yaratabileceği bir kurumda çalışmayı arzu etmektedirler. Çalışan kişilerin fark yaratmak istemesi, kurumların insan sermayesini uzun dönemde diğer kurumlara üstünlük sağlayabilmesinde önemli bir kaynaktır (Bruce ve Harvey, 2010: 160-161).

İşveren markalaşmasının temel amacı, önceliği olan konuları basitleştirmek ve bu yöne odaklanarak, verimliliğin artırılmasını ve işe alım, çalışanların elde tutulması ve çalışan bağlılığının geliştirilmesi hususunda tutarlı bir profil oluşturmaktır (Wilkinson, 2009: 2). İşveren markası, işverenin diğer kurumlardan ayrılmasını, farklılaşmasını ve rekabet gücünü artırmasını sağlamaktadır (Feron, 2008: 49).

İşveren markası, kurum çalışanlarının memnuniyeti ile doğrudan ilişkilidir. En iyi işveren, en iyi çalışan ve en iyi performansa eşittir. İşverenin iyi olması çalışanların da iyi olmasını bu da doğal olarak performansın iyi olmasını sağlamaktadır. İşveren markası doğru çalışanların bulunmasını ve onlarla bağ kurulmasını sağlamakta ve geleneksel marka çabalarıyla kurumsal markalaşma bütününe ifade etmektedir. Kurumun güçlü olmasını ifade eden işveren markası çalışanların kuruma bağlılığını artırarak işten çıkma durumunun getirdiği maliyetleri azaltmaktadır. Bu sebeple

üretimin etkinliğini ve verimliliğini olumlu yönde etkilemektedir (Xiaofeng, 2009: 152-153).

Sullivan (2004), işveren markalaşmasının başarısı sonucundaki kazanımları şu şekilde ifade etmektedir.

- Kurumsal itibarın artmasını sağlar.
- Kurumda çalışan kişilerin fikir birliği oluşturmada etkilidir.
- Kurum için iş başvurusunda bulunan adayların sayıları ve niteliklerini artırır.
- Performans açısından iyi düzeyde olan çalışanların sirkülasyonunu azaltır.
- Çalışan verimliliğini artırır.

3.2. İşveren Markalaşmasında Kurumsal İletişimin Rolü

İşveren marka yönetimi, kurumu hem içerde hem de dışarıda işverenin çekici ve farklı olarak görünmesini sağlayan ve pek çok insan kaynakları çalışmasının iletişim ve pazarlamayla beraber gerçekleştiği bir süreçtir (Lievens ve Chapman, 2009: 138). İşveren markasıyla ilgili ideal bir şablon olmamakla birlikte kurum kaynak ve amaçlarını bütünleştirecek biçimde oluşturulmalıdır (Barrow ve Mosley, 2005: 162). Bu çerçevede işveren markalaşma süreci kurum yeterlilik, amaç ve değerlerini dikkate alarak çalışmalar yapmayı gerektirmektedir. Öyle ki her kurum, farklı özellikler taşımaktadır ve doğal olarak işveren markasının güçlendirilmesi için atılacak adımlar da farklılıklar taşımaktadır. Bu sebeple kurumların işveren markası bakımından içinde oldukları durumun, çalışan kişilerin ve çalışan olma potansiyeli bulunan kişilerin kurumla ilgili algılarının farkında olması, işveren markalaşma sürecinde başarının temelidir.

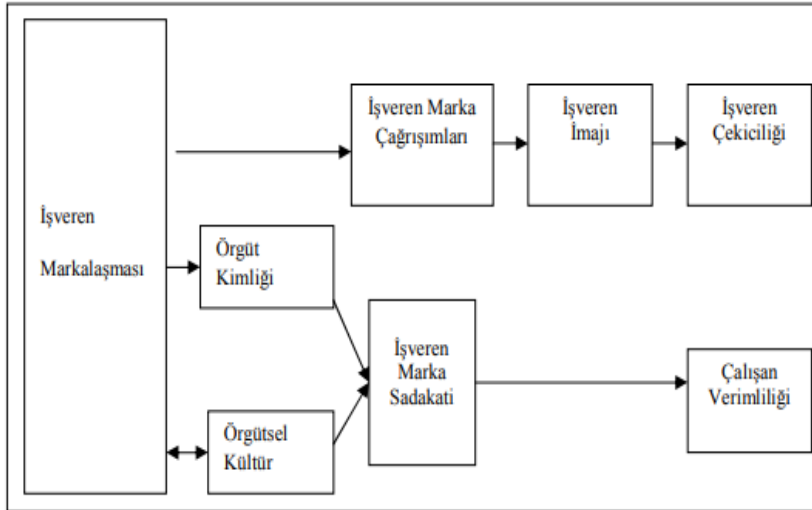
Kurumlar işveren markası bakımından güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olduklarında; işveren markasının güçlü biçimde oluşturulması amacıyla taktik ve stratejilere daha etkin yön vereceklerdir. Bu çerçevede, kurum çalışanlarının işveren markasına katkıda bulunabileceği veya ona zarar vereceğinin farkında olunması ve bu yönde hareket edilmesi gerekmektedir.

İşveren markasının güçlü biçimde oluşturulması bir görüntü veya logodan çok daha fazlasıdır ve kurumun tüm çalışanlarının işveren markalaşma süreci içinde

bulunması gerekmektedir (Aggarwal, 2008: 3). İşveren markalaşması sürecinde önemli olan kavramların başında marka imajı bulunmaktadır. Marka imajı, tüketici ve tüm paydaşların zihinlerinde olan markaya ilişkin algılamalarıdır (Keller, 1993: 3; Laidler-Kylander vd., 2007: 258). Marka imajı, markayla ilgili enformasyon ve geçmiş tecrübelerden ve markayla ilgili resmin tümünü biçimlendiren inançların toplamıdır (Assael, 1987: 46). Marka imajı, kurumun gelecek dönemde karlılık ve uzun dönemde nakit akışını, devralma ve birleşme kararlarını, hisse senetlerinin fiyatlarını ve kurumun pazardaki başarısını etkilemektedir (Yoo ve Donthu, 2001: 1-2).

İşveren marka imajı, kurumun hedef kitlede işveren olarak uyandırdığı birbiri ile ilgili algılar kümesidir (Baş, 2011: 63). Marka imajının belirleyicisi marka çağrışımlarıdır (Backhaus ve Tikoo, 2004: 505). Marka çağrışımları sembolik ve fonksiyonel şeklinde ikiye ayrılmaktadır. Sembolik çağrışımlar kurum değerleriyle, markaya ilişkin kişisel nitelikleri ve duyguları ifade etmektedir. Fonksiyonel çağrışımlar ise, ürün özellikleri ve işlevleri ile ilgilidir (Michel ve Rieunier, 2011: 2). Aşağıda işveren markalaşma modeli verilmiştir (Backhaus ve Tikoo, 2004: 505).

Şekil 5: İşveren Markalaşma Modeli



Şekil 5 incelendiğinde işveren markalaşma modeli işveren çağrışımları, işveren imajını; işveren imajı işveren çekiciliğini yaratmaktadır. Öte yandan kurum kimliği ve kurum kültürü doğal olarak ortaya çıkan işveren markası sadakati, çalışanların etkinliğini sağlamaktadır. Bu çerçevede işveren markalaşma modeli iki boyutta

incelenebilir. İlk boyut, işveren markası işveren çekiciliğini oluştururken; kurum içine ilişkin diğer boyut, verimlilik ve sadakatle sonuçlanmaktadır. İşveren markası çağrışımları ile oluşan işveren marka imajı işveren çekiciliğini ortaya çıkarmaktadır.

Uluslararası bir danışmanlık firması olan Pathfinder, güçlü bir işveren markasının yaratılması için gereken faktörleri şu şekilde belirlemiştir (Bruce ve Harvey, 2010: 175):

1. **Çekirdek Marka Tanımlaması:** Kurum değer ve vizyonunu yansıtan kurum markasının ruhuna yönelik net ve açık bir bildirim ile başlamaktadır. Öte yandan çalışanlar bakımından en fazla neyin önem taşıdığı, bu kavramı algılayış biçimine ve buna bağlı değerlere yönelik dikkatli bir değerlendirmedir.
2. **Üst Yönetim Katılımı:** İşveren markasının yaratılmasında CEO'nun desteğinin olması zorunludur. CEO'lar da işveren markasını yaşmalıdır ve inandırıcı bir model olmalıdır.
3. **Kurum Stratejisi ile Aynı Çizgide Olmak:** Kurum çalışanlarıyla oluşturulan bağ, kurulan ilişki, markanın genel anlamda kurum amaçlarıyla uyumlu ve işveren markasının vaatlerini yaşama geçirecek yönde biçimlendirilmelidir.
4. **Çalışanlara Yetki Verilmesi:** Çalışanların işe alımında ve kuruma bağlılığına ilişkin programları içeren yani iletişim girişimi ve insan kaynaklarına yönelik yapılan ayrıntılı işveren markası oluşturma sürecinde önemli konumda olan çalışan yükümlülükleri açık biçimde belirtilmelidir.
5. **Aralıksız Ölçme ve Takdir Etme:** Başarının sağlanması için teşvik, geri bildirim ve performans standartları önem taşımaktadır.

Güçlü bir işveren markası yaratmak için belirtilen bu faktörlerden hareket ederek, işveren markası yaratılmasının kurumun tamamını kapsayan belli plan ve hedefler çerçevesinde yapılabileceğini söylemek mümkündür. İşveren markası, lider öncülüğünde olgunlaşan ve bütün işlevleri kapsayan bir süreç gerektirmektedir. Güçlü işveren markası yaratmak, çalışanların marka tecrübelerini biçimlendiren pek çok farklı elemanın özenle ve kapsamlı şekilde yönetimini gerektirir.

Bir kurumun güçlü bir marka stratejisi oluşturmak amacıyla, ilk olarak markaya ilişkin ortak bir anlayış meydana getirilmelidir (Bruce ve Harvey, 2010: 175-176). İşveren markası çerçevesinde değerlendirildiğinde, kurumun kendi, hedefleri, stratejisi ve vizyonu ile çelişkili uygulama ve mesajlardan kaçınmak önem taşımaktadır.

Kurumsal iletişim işveren markasının algılanışında önemli bir yer tutmaktadır. İşveren markasına bağlılık düzeyinin desteklenmesi ve çalışanların duygularının çekilmesi için güçlü bir kurumsal iletişim gerekmektedir. Bu sebeple kurumsal iletişimde kazanımlara odaklanarak süreci yönetmek önem taşımaktadır. Ürüne ilişkin markalaşmada ürünün tüketiciye sağlayacağı kazanımlara odaklandığı gibi işveren markasında da çalışanların kazanımlarına odaklanılmalıdır (Barrow ve Mosley, 2005: 144-145).

3.3. İşveren Markalaşmasını Güçlendirmek Adına Kullanılan Kurumsal İletişim Araçları

Kurumsal iletişim, işveren markası anlayışında, yönetim sürecinde ve algılanmasında oldukça önemli bir role sahiptir. İşveren markası iletişimde, uzun dönemli bakış açısına sahip olunmalıdır. İşveren markalaşması bir kampanya girişi olarak görülmemelidir. Kurumun dışsal marka iletişimi, kısa dönemli bir girişim olarak görülürse rekabetçi pazarda başarı sağlaması söz konusu değildir. Tüm iletişim çalışmalarında tutarlılık sağlanmadıkça, güçlü bir işveren markasına sahip olmak mümkün görülmemektedir. (Barrow ve Mosley, 2005: 145). Bu nedenle, işveren markası iletişimi stratejik bir bakış açısı ile hayata geçirilmelidir. Kurumsal kimlik, kurumsal itibar, kurumsal sosyal sorumluluk gibi kurumsal iletişimin yönetimde olan araçlar bu süreçte son derece önemlidir.

3.3.1. Kurumsal Kimlik

Kurumsal kimlik, bir kurumu diğerlerinden ayıran ve farklılaştıran özelliklerdir. Kurumların hedef kitle tarafından nasıl algılanacakları ve ne tür faaliyetlerde bulunacaklarına dönük çalışmaların tümü kurumsal kimlik sürecini ifade etmektedir. Tanımsal olarak kurumsal kimlik, kurumların neler yaptığı, bunları nasıl gerçekleştirdiği ve kurumun işlerini yürütmede hangi stratejileri benimsediği ile ilişkilidir. Kurumun paydaşlar tarafından nasıl algılanmak istendiğini temsil eden

kurumsal kimlik, çeşitli araçlar kullanılarak paydaşlara yansıtılmaktadır (Markwick ve Fill, 1997:397).

Kurumsal kimlik, kurumun misyonu, logosu, antetli kağıdı, yıllık raporları, reklam, iç iletişim, dış iletişim ve kurum imajına ilişkin hedef kitlede bir algı yaratma çabasının ötesinde, kurumun kişiliğini yansıtmak için kullanılan mesaj ve çağrışımlardan oluşmaktadır. Bunlara ek olarak kurumsal kimlik kurum çalışanlarının davranışlarını, iletişim biçimlerini de içermektedir. (Vural ve Bat, 2013:87,89).

Kurumsal kimlik ile kurumsal itibarın, uzun dönem firma başarısı ile doğrudan bir ilişkisi olduğunu ortaya koyan çeşitli çalışmaların bulunduğu belirtilmektedir (Podnar ve Melewar, 2010).

3.3.2. Kurumsal İtibar

Kurumsal imaj ve performansların yıllarca sürdürülmesi sonucunda “kurumsal itibar” oluşur. Bu da yüksek çalışan memnuniyeti ve bağlılığı, ürün ve hizmetlere daha fazla yakınlık, satışlarda artış, toplum, düşünce liderleri, yatırımcılar ve hissedarlarla daha iyi ilişkiler gibi stratejik ve rekabetçi avantajları beraberinde getirmekte olduğu belirtilmiştir (Aktaran Melewar ve Karaosmanoglu, 2006)

Kurumsal itibar kavramı yaşanan bu rekabet ortamında, kurumlar açısından farklılaştırıcı bir öge olarak algılanmaktadır. Kurumsal itibarın oluşturulmasında kurumların, işveren imajlarını yönetmesi gerekliliği ve bu imaj yönetimi içerisinde çalışanların yalnızca bir maliyet kalemi olarak değil, stratejik öneme sahip birer paydaş olduklarının unutulmaması gerekmektedir (Vardarlier, 2017: 629).

Kurumsal itibara bağlı olarak işveren markası, iş başvurusu sayılarını ve başvuranların kalitesini etkilediği görülmektedir (Arachchige ve Robertson, 2011: 31). Ayrıca, iş arayışında olan potansiyel adayların olumlu itibara sahip firmalar için daha düşük maaş ile çalışmaya istekli olabileceği belirtilmektedir. Bu bağlamda, kurumsal itibar etkin bir işveren markasına sahip olmak için kullanılması gereken araçlardan biridir.

3.3.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Günümüzde kurumsal sosyal sorumluluğa olan ilginin artmasıyla, bu alanda iyi uygulamaların işveren markası üzerindeki etkileri üzerine çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmaların sonucunda sosyal sorumluluk çalışmaları yürüten

kurumların, mevcut ve potansiyel adaylar tarafından daha çekici olarak algılandığı ifade edilmektedir. (Öksüz, 2012: 67) Kurumların toplama karşı sorumlulukları işe çalışmak istenile yer algısı arasında güçlü bir olumlu ilişki bulunmaktadır. (Barrow ve Mosley, 2005: 153–154). Kurumsal sosyal sorumluluğu tüm boyutlarıyla yerine getiren kurumlar, itibarlarının ve marka değerlerinin güçlenmesi, finansal performansın artması, paydaşlarla ve resmi, sivil diğer kurumlarla ilişkilerin iyileşmesi gibi faydalar elde etmenin yanında varlıklarının garantisi olan toplumsal kabulü de kazanabilmektedirler (Aydın 2013:2). Bu nedenle, işveren markasını güçlendirmek adına kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini uygulamak oldukça önemlidir.

3.3.4. Dijital İletişim Araçları

Kurumların sosyal medya hesapları ve kurumsal web siteleri, kurumsal iletişim faaliyetleri çatısı altında yürütülmesi gerekmektedir. Kurumsal web siteleri ve sosyal medya hesapları, kurumsal kültürü yansıtmaları açısından bakıldığında gerek potansiyel iş başvurusunda bulunacak kişilere gerekse diğer paydaşlara istenen bilgiye kolay ulaşım imkânı sağlamaktadır. Güçlü kurum kültürü sayesinde yükselen performans, müşterilerin tatmini ve memnuniyetini de beraberinde getirecek ve bu durum kurumun finansal başarısını da yansıtarak hem dış paydaşlar hem de potansiyel çalışanlar açısından olumlu karşılanacaktır (Uzunoğlu vd., 2009, s. 72)

3.4. İşveren Markası ve Kurumsal İletişim Üzerine Yapılan Araştırmalar

3.4.1. İşveren Markası Üzerine Yapılan Araştırmalar

Hur (2012), yaptığı çalışmada, potansiyel iş gören olarak turizm ve konaklama işletmeciliği bölümünde eğitim gören öğrencilerin işveren marka algılarını ölçmeyi ve işveren marka algılarını etkileyen faktörleri tespit etmeyi amaçlamıştır. Purdue Üniversitesi'nde turizm ve konaklama işletmeciliği öğrencilerinden 559 kullanılabılır anket toplamış ve anket sonuçlarına göre, katılımcıların işveren marka algılarını etkileyen bileşenler; iş ortamı, yeterli ve adil ücret ve işverenin uyguladığı işe alım faaliyetleri olarak ortaya çıkmıştır. Araştırmada oluşturulan hipotezlere ilişkin sonuçlar değerlendirildiğinde, katılımcıların cinsiyetlerine göre, iş ortamı ve işe alım faaliyetleri kadınlar için önemli unsurlardır.

Erkek için ise ücret daha önemlidir. Genel ortalaması düşük öğrenciler için iş ortamı en önemli unsurdur. Ayrıca, bir yıldan az deneyimi olan katılımcılar iş ortamı ve işe alım faaliyetlerini bir yıldan fazla deneyimi olanlara göre ücret unsurundan daha önemli görmektedirler. İşverenlerin davranışları, işveren bileşenleri açısından işveren marka algısını etkileyen en önemli unsurdur. Bu açıdan bakıldığında, genel olarak iş ortamı, ücret ve işe alım teknikleri öğrencilerin işletmeye karşı algılarını etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Khanolkar (2013), Y kuşağı çalışanlarının işveren markası algılarını ve iş tatmini üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Çalışma sonuçlarına göre, Y kuşağı çalışanlarının, işverenin kendilerine güvenmesini, farklı konseptte ve prestijli bir çalışma ortamını tercih etmektedirler. Y kuşağı çalışanlarının iş tatmininin sağlanmasında işveren markası bağlamında işletmenin sağladığı rahat, güvenli ve sağlıklı çalışma koşulları, işverenin çalışanlarına verdiği değer ve güven duygusu önem taşımaktadır.

Buttenberg (2013), işveren markasının çalışan performansına etkisini araştırmıştır. Güçlü bir işveren markasına sahip işletmede çalışanların iş tatmini yüksek olur ve dolayısıyla çalışma yaşamından memnun olmaları hem bireysel performansın hem de işletme performansının artmasında motivasyon unsuru olmuştur.

Rampl (2014), çalışanların ilk tercihi olmak için gerekli işveren özelliklerini ve uygulamalarını araştırmayı amaçlamıştır. Yaptığı araştırma sonuçlarına göre, iş ortamı ve örgüt kültürü potansiyel kaliteli çalışanların işletmeye çekilmesinde en önemli faktörlerdir. İş ortamının iyileştirilmesi ve örgüt kültürünün oluşturulması için etkili bir yönetim anlayışıyla birlikte çalışanlarıyla iyi bir iletişim kuran işverenler, çalışanlar için iyi bir marka algısı oluşturmaktadır. Ayrıca, etkili bir iletişimin yanında bilgi ve iletişim teknolojileri işveren marka algısını etkilediği gibi çalışma yaşam kalitesini de etkilemektedir (Korunka ve diğerleri, 2008:410). Şöyle ki, örgüt içerisinde kullanılan medya ve iletişim araçlarının kolaylık sağlayacak her türlü özelliği çalışanlar için rahat bir çalışma ortamı sağlamaktadır. Çalışanlar bu şekilde, daha hızlı ve daha güvenilir bir iletişim ortamında çalışmaktadırlar. Bu bakımdan işveren çalışanları için, şu iki soruya cevap aramalıdır: çalışanları mutsuz eden şeyler nelerdir? Bunların ortadan kaldırılması için ne yapılmalıdır? Çözüm olarak, çalışanlar arasındaki iletişimin çift yönlü olması ve çalışanları motive edecek faktörlerin belirlenmesi fayda sağlamaktadır. İşverenlerin bu

hususla çalışma ortamını iyileştirmeleri hem işveren marka algısını he de çalışan için iş tatminini arttıracaktır. Bu durum ayrıca işveren markası ve iş tatmini arasındaki orantılı ilişkiyi açıklamaktadır. Nitekim işveren markasının elde edilmesiyle çalışanların ilgisi artacak ve potansiyel adaylar örgütte yer almak isteyeceklerdir. Potansiyel adayların işletmeye karşı bakış açılarıyla mevcut çalışanlar o işyerinde bulunmayı değerli görecekler ve dolayısıyla işten memnuniyet duyacaklardır.

Burawat (2015); turizm, bankacılık, hastane ve üniversitede hizmet çalışanlarına yönelik yaptığı çalışmada, işveren markası algısı, çalışma şartları ve çalışan beklentileri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre, yazında geçen Hewitt (2012) ve Gibbons (2006)'un belirttiği gibi, işveren markası ile çalışma şartları arasında eşgüdümse olarak artan bir ilişki ortaya çıkmıştır. Örneğin, çalışma koşullarının çalışan için kaliteli ve uygun olması işveren marka imajını arttırmaktadır. Ayrıca, ücret tazminat, rahat çalışma ortamı ve örgütsel çekicilik gibi çalışan beklentilerinin işveren markasını etkilediği ortaya çıkmıştır. Son olarak, işveren markasının, çalışan beklentileri açısından çalışma koşulları üzerinde etkili olduğu saptanmıştır.

Tanwar ve Prasad (2016), iş tatminini etkileyen işveren markası faktörlerini belirlemek amacıyla bir çalışma yapmıştır. Bu çalışma sonucunda, eğitim ve gelişim olanakları, itibar, örgüt kültürü, sosyal bütünleşme, iş yaşam dengesi, kurumsal sosyal sorumluluk ve çeşitlilik çalışanların işten memnun olmalarını etkileyen işveren markası faktörleri olarak ortaya çıkmıştır. Ayrıca, bu memnuniyet cinsiyet açısından farklılık göstermiştir. Kadınların erkeklerden daha memnun oldukları tespit edilmiştir. Bu sonuç, yazında geçen Al-Ajmi (2006) ve De Rijk ve diğerleri (2009)'nin, çalışmalarıyla paralellik göstermiştir. Bununla birlikte, erkek çalışanlar, işveren markası bağlamında, itibar, eğitim ve gelişim olanaklarına önem verirken, kadın çalışanlar iş yaşam dengesi ve kurumsal sosyal sorumluluk faktörlerine dikkat çekmektedir.

Kashyap ve Rangnekar (2016) Hindistan'da hizmet sektöründe istihdam edilen 253 çalışanla yaptığı çalışma da işveren markası bağlamında yöneticilerin liderlik tarzlarının kaliteli çalışanları işletmeye çekmek ve elde tutmak konusunda etkili olduğu ortaya konmuştur. Araştırma sonuçlarına göre, hizmetkâr liderlik benimseyen örgütlerde çalışanların işveren markası algısını artmakta ve işverene güven duygusu yüksek

olmaktadır. Bu bağlamda, yöneticilerin çalışanlara olan davranışları ve benimsedikleri liderlik tarzları potansiyel kaliteli çalışanların işveren makası algısını etkilemektedir. Çalışmada ayrıca, işveren markası algısının sürekli değiştiği ve bu nedenle çalışanların istek ve beklentilerine göre geliştirilebilir bir işveren marka yönetim süreci benimsenmesi gerektiği ifade edilmektedir.

Albinger ve Freeman (2000), işletmenin sosyal sorumluluk performansının, potansiyel adaylar üzerindeki algısını inceledikleri; işveren markası ile ilişkili olan işveren çekiciliği üzerine yaptıkları araştırmada, işletmenin sosyal sorumluluk performansı ile potansiyel adayların algılanan işveren çekiciliği arasında pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır. İşveren markası algısının örgütsel çekicilik üzerine etkisinin incelendiği bir diğer çalışmada Gözen (2006) konuyu, turizm bölümü okuyan üniversite öğrencileri üzerinde yaptığı bir araştırma ile incelemiştir. Araştırmadan elde edilen veriler değerlendirildiğinde, işveren marka algısının üniversite öğrencileri tarafından oldukça fazla önemsendiği ve işveren marka algısıyla örgütsel çekicilik arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu saptanmıştır.

Üniversite öğrencilerinin örneklem olarak seçildiği bir diğer araştırmada Sharma ve Prasad (2018), işveren markasının potansiyel adaylar bakımından boyutlarının belirlenmesi ve işveren markasının potansiyel adayların işletmeye katılma niyetleri üzerinde etkisinin olup olmadığını araştırmışlardır. Çalışmadan elde edilen veriler değerlendirildiğinde, işveren markası; büyüme ve gelişme fırsatı; kurum itibarı; kabullenme ve aitlik; iş-yaşam dengesi; etik ve kurumsal sosyal sorumluluk olmak üzere beş boyutta toplanmış ve işveren marka algısıyla söz konusu işletmede işe girme niyeti bakımından pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır.

Narcıkara ve diğerleri (2016) ise, bir Katılım Bankasına iş başvurusunda bulunan potansiyel adayların tercihleri için işveren markası çekiciliğini araştırmışlardır. Katılımcıların tercihlerinden elde edilen veriler değerlendirildiğinde, tecrübe seviyesi bakımından potansiyel adayların sosyal, ekonomik ve gelişim değerleri boyutlarında farklılık saptanmaz iken, eğitim düzeyi bakımından işveren algısının gelişim değeri boyutunda anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Akgemci ve diğerleri (2018), yaptıkları bir araştırmada; Van Dick (2004) ve Köse (2009) tarafından uygulanan örgütsel özdeşleme ve işveren markası ölçeklerini kullanarak, yeni bir ölçek hazırlamışlardır. Hazırlanan

ölçeklerden oluşturulan anket formu 140 çalışan üzerinde uygulanmıştır. Çalışma neticesinde elde edilen veriler değerlendirildiğinde işveren marka algısı ve örgütsel özdeşleme arasında pozitif yönlü orta seviye bir ilişki saptanmıştır.

Dede (2019), yaptığı araştırmada, işveren markası boyutlarıyla bankaların sürdürülebilirlik raporlarındaki insan kaynaklar aşamalarının, emek sermayeyi etkileyen insan hakları uygulamalarının ve bu uygulamalar ile alakalı sosyal performans göstergelerinin arasında bir ilişkinin var olup olmadığını incelemiştir. Araştırmada işveren marka boyutunun, raporlarda ne şekilde bahsedildiğinin kelime ve kelime grupları üzerinden değerlendirmesi yapılmıştır. İncelenen raporlarda, işveren markası adına; fırsat eşitliği, cinsel yönelim ayrımcılığının olmadığı, sağlıklı yaşam, kariyer gelişimi, performans değerlendirme, güçlenen örgüt kültürü gibi kavramların kullanıldığı görülmüştür.

Albayrak ve diğerleri (2019), yaptıkları araştırmada, hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin işveren markası uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerine etkisini araştırmışlardır. Araştırma kapsamında elde edilen veriler değerlendirildiğinde, olumlu bir işveren marka algısı ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bayrak (2016), işveren marka uygulamalarında oluşan algı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi medikal sektörde yaptığı bir araştırma ile incelemiştir. Yapılan araştırma sonucunda, işveren markası uygulamalarında oluşan algı ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır.

Nayır ve Fındıklı (2018), tarafından yapılan araştırmada, işveren markası yönetimiyle örgütsel bağlılık arasındaki ilişki hizmet sektöründe incelenmiştir. Araştırma kapsamında elde edilen veriler değerlendirildiğinde işveren markası yönetimiyle örgütsel bağlılığın alt boyutlarından olan duygusal ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki saptanırken, devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır.

3.4.2. Kurumsal İletişim Üzerine Yapılan Araştırmalar

Örgütlerin çalışanlarını örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirmek ve örgütlerine olan bağlılıklarını artırmak için iletişim unsuruna büyük önem vermeleri gerekmektedir (Büyükbese ve Bakan, 2004: 26). Literatür incelendiğinde gelen olarak kurumsal

iletişimin kurumsal bağlılık ve örgütsel sessizlik ile arasındaki ilişkinin daha fazla araştırıldığı görülmektedir

Başığit (2006) tarafından kurumsal iletişimin örgütsel bağlılığa etkilerini belirlemek amacıyla, Afyonkarahisar'da bir Alışveriş Merkezinde yapılmış olan araştırmanın sonuçlarına göre; çalışanların örgüt dışı iletişime yönelik algılamaları ile örgütsel bağlılıkları arasında zayıf bir ilişki tespit edilmiştir. Diğer taraftan personelin örgüt içinde dolaşan (dedikodu, söylenti vb.) bilgilerin doğruluğuna inanmaları ile örgütsel bağlılıkları arasında olumsuz bir ilişki, örgüt içi bilgi paylaşımı ile örgütsel bağlılıkları arasında ise olumlu bir ilişki tespit edilmiştir. Çalışma sonucunda genel olarak; kurumsal iletişim ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve zayıf bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir.

Kıraç (2012) tarafından yapılan araştırma sonucunda; kurumsal iletişimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin olumlu ve orta düzeyde, kurumsal iletişimin iletişim alt boyutu ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Diğer taraftan biçimsel ve biçimsel olmayan örgüt dışı iletişim, dedikodu-söylenti ve örgüt içi bilgi paylaşımının örgütsel bağlılığa etkisinin olmadığı sonucuna varılmıştır. Ayrıca bilgi paylaşımının duygusal bağlılık üzerinde etkisinin olmadığı, çalışanların ise kurumsal iletişimin örgütsel bağlılığı etkilediğini düşündükleri belirlenmiştir.

Yılmaz (2011) bir kamu kurumunda çalışan 465 personel üzerinde yaptığı çalışmada; duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık bileşenlerinden oluşan örgütsel bağlılığın gelişmesinde iletişimin rolünü ortaya koymaya çalışmıştır. Araştırma sonucunda; kurum içerisinde duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık ile kurumsal iletişim, yönetim tarzı ve bilgi paylaşımı arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişkinin var olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca biçimsel olmayan iletişim ile örgütsel bağlılığın alt boyutlar arasında pozitif yönlü ve zayıf bir ilişkinin olduğu ortaya konulmuştur. Diğer taraftan kurum içindeki kadro durumunun (insanların farklı kadrolarda çalışıyor olmasının); kurumsal iletişim ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasındaki ilişkilerde etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Çetin ve diğerleri (2008), bir aile işletmesinde Örgüt içi iletişimin çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini incelemiştir. Çalışma neticesinde;

işletmedeki örgüt içi iletişim faktörleri ile örgütsel bağlılık faktörleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin varlığını ortaya konulmuştur. Diğer taraftan çalışanların kime bağlı olacağı, kimden emir alacağı ya da kime karşı sorumlu olacağına ilişkin belirsizliklerin, onların örgütsel bağlılıklarını etkilediği ifade edilmiştir.

Öztürk (2014) tarafından İstanbul'da hizmet sektöründe faaliyet gösteren 215 çalışanın görüşleri doğrultusunda kurumsal iletişimin örgütsel bağlılığa etkileri araştırılmıştır. Çalışma sonucunda; kurumsal iletişimin örgütsel bağlılığı kısmi olarak etkilediği, örgüt içi iletişim biçimleriyle örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Diğer taraftan iletişimde geri bildirim, yatay ve biçimsel iletişim ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı ortaya konulmuştur.

Manisa organize sanayi bölgesinde imalat sektöründe faaliyet yürüten bir firmanın 200 çalışanın katılımı ile yapılan çalışmada örgütsel bağlılık unsurları ile kurumsal iletişim arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonucunda; kurumsal iletişim ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönde ve orta derecede, kurumsal iletişim ile devamlılık bağlılığı arasında pozitif yönde ve zayıf derecede, kurumsal iletişim ile normatif bağlılık arasında pozitif yönde ve güçlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Başka bir deyişle kurumsal iletişim düzeyi arttıkça örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık ile kurumsal iletişim arasındaki ilişkinin pozitif yönde arttığı belirlenmiştir. (Ada, ve diğerleri, 2008: 514-515).

Boyacı (2010) tarafından kurumsal iletişimin etkinleştirilmesi ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla, bir telekomünikasyon işletmesinde çalışan personelin görüşleri doğrultusunda araştırma yapılmıştır. 150 katılımcının görüşleri alınarak gerçekleştirilen çalışma sonucunda; açık, yüz yüze, etkili, biçimsel olmayan, çok yönlü ve empatik iletişim ile duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık arasında ayrı ayrı pozitif yönlü ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle kurumsal iletişimin etkinliği arttıkça örgütsel bağlılığın da arttığı orta konulmuştur.

Başka bir araştırmada (Saltık, ve diğerleri, 2015: 57); bir devlet üniversitesinde görev yapan 350 öğretim elemanına anket uygulanmış ve öğretim elemanlarının üniversite içinde birbirleri ile olan iletişimlerinin üniversiteye olan bağlılıklarını nasıl

etkilediği araştırılmıştır. Araştırma sonucunda; örgütsel bağlılıkla kurumsal iletişim arasında ilişki olduğu belirlenmiş ve örgütsel bağlılığı etkileyen en önemli unsurun iletişim boyutlarından yetersiz iletişim olduğu tespit edilmiştir.

Konuyla ilgili geçmişte yapılmış olan çalışmaların sonuçları genel olarak incelendiğinde; örgüt içindeki sağlıklı ve etkin iletişim sürecinin, çalışanların bağlılıkları üzerinde olumlu etkisinin olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca çalışanların örgütün amaç ve hedefleri için çaba harcamaları ve kendilerini örgütün bir parçası olarak hissetmeleri için yönetimin bilgilendirici, katılımcı ve ast-üst arasında açık iletişim uygulamalarını hayata geçirmesinin önemine dikkat çekilmektedir. Örgüt içerisinde oluşturulan etkin iletişim ortamlarında çalışanlar daha verimli işler üretmekte, performansları ve örgüte bağlılıkları artmaktadır. Dolayısıyla yöneticilerin iletişim odaklı bir yönetim tarzını tercih etmeleri önem arz etmektedir.

Ayduğ, ve diğerleri (2017) tarafından öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin görüşlerini belirlemeye yönelik yapılan çalışmada; öğretmenlerin sessiz kalma davranışı göstermelerinin en temel nedenlerinden birinin, kendilerini açıkça ifade edememeleri olduğu sonucuna varmıştır. Diğer taraftan okul içindeki iletişimin açık ve sağlıklı işlenmesini sağlayan yöneticilerin okul yöneticisi olarak atanması durumunda öğretmenlerin sessizlik davranışı göstermelerinin önlenebileceği ortaya konulmuştur.

Yeşilay dm, ve diğerleri (2016) tarafından kamu hastaneleri çalışanlarıyla ilgili yapılan araştırma sonucunda; çalışanların örgütsel sessizlik davranışı gösterme nedenleri olarak; yönetici tavırları, örgütün hiyerarşik yapısı ve örgüt politikaları gibi örgütten veya yönetimden kaynaklanan hususlar tespit edilmiştir. Ayrıca örgütün veya yönetimin aşırı merkezileşmesi, geri bildirim sisteminin eksik olması veya işlememesi, –Yöneticilerimiz en iyisini bilir.” düşüncesi örgütsel sessizliğin oluşmasında etkili diğer faktörler olarak ortaya konulmuştur.

Gürdoğan ve Atak (2016) tarafından beş yıldızlı bir otel işletmesinin 200 çalışanıyla gerçekleştirilen çalışmanın sonucunda, çalışanların örgütsel sessizlik/seslilik davranışlarında tereddüt yaşadıkları tespit edilmiştir. Bu kapsamda çalışanların işinde açık sözlü olması ve sorunları açıkça ifade etmesi durumunda yönetim ve/veya arkadaşlarından olumlu veya olumsuz geri bildirim aldıkları, bu durumun örgütsel sessizlik davranışı göstermesinde etkili olduğu belirlenmiştir.

Tecimen ve Kara (2017) tarafından örgütsel sessizlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere Ankara'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otellerde 403 çalışan ile yapılan çalışma sonucunda, örgütsel sessizlik ile iş birliği ve iletişim arasında orta düzeyde, ters yönlü bir ilişki belirlenmiştir.

Konuyla ilgili geçmişte yapılmış olan çalışmaların sonuçları incelendiğinde; kurumsal iletişimin sağlıklı ve etkin bir şekilde işletilmesinin, çalışanların sessiz kalma davranışı göstermelerini engellediği, ayrıca çalışanları motive ettiği, onların örgütsel bağlılıklarını ve iş performanslarını artırdığı anlaşılmaktadır. Sonuç olarak; örgüt içerisinde rahatça bilgiye ulaşabilme, yöneticilere öneri ve şikâyetlerini iletme, arkasından geri bildirim alma, alınan kararlara katılma, diğer çalışanlarla uyumlu ilişkiler kurma gibi hususların çalışanlar için önemli olduğu görülmüştür. Bu tür uygulamaların, çalışanların; kendilerine değer verildiğini, huzurlu ve güvende hissetmelerini sağladığı, onların örgütsel bağlılıklarını artırdığı ve sessizlik davranışlarını azalttığı görülmüştür.

Halis (2000), tarafından yapılan araştırmada kurumsal iletişimin ve iletişim tatmininin yaş, eğitim ve cinsiyet değişkenlerine göre değişebileceği, kişisel başarı duygusunun iletişim ile ortaya çıkabileceği, bireysel amaçlara örgüt içerisindeki kurumsal iletişimin olumlu yönde etki edeceği, kurumsal iletişim politikalarının işgörenlerin kendilerini örgüte ait hissetmelerindeki önemidir.

Smidts, Pruyn ve Van Riel (2001), tarafından yapılan çalışmada, kurumsal iletişimin, örgütsel özdeşleşmeye etki ettiğini ortaya koymuştur.

Bacig (2002), yükseköğretimde stratejik planlamada katılımın ve iletişimin başarı üzerindeki rolünü araştırmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre; stratejik planlama sürecinde katılım formal ve informal şekillerde gerçekleşmektedir. İletişim de ise; açık forumlarda ve toplantılarda bilgi paylaşımı, dijital ortamda bilgi yayma, yazılı bilgilendirme, sunumlar ve toplantılar ile bilgi paylaşımı sağlanmaktadır. Kurum kültürü stratejik planlama sürecine katılım sağlanması ve iletişim ağını oluşturmada önemli bir etken olabileceği sonucu elde edilmiştir.

Erel-Yetim (2010), tarafından yapılan çalışmada kurumsal iletişim kıdem ve cinsiyet değişkenlerine göre geri bildirim alt boyutunda farklılık göstermiştir. Branş değişkenine göre hiçbir boyutta kurumsal iletişim farklılık göstermemiştir. Alt

boyutların hepsinde ortalama değerler incelendiğinde normal seviyede kurumsal iletişimin var olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin kurumsal iletişim algıları cinsiyet değişkenine göre, bilgilendirmeye yönelik iletişim, göreve yönelik iletişim, tutum ve davranışlara yönelik iletişim alt boyutlarında anlamlı bir farklılık ortaya koymamıştır. Cinsiyet değişkeni, kurumsal iletişimin geribildirim alt boyutunda anlamlı bir fark göstermiştir. Ortalama değerlere bakıldığında, erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre geri bildirim alt boyutunda daha yüksek olduğu saptanmıştır. Mesleki kıdem değişkenine göre bilgilendirmeye yönelik iletişim, göreve yönelik iletişim, tutum ve davranışlara yönelik iletişim alt boyutlarında ise anlamlı bir fark bulunamamıştır. Fakat geri bildirim alt boyutunda anlamlı bir fark görülmektedir. Geri bildirim alt boyutunda mesleki kıdemi 5+ olan öğretmenlere göre mesleki kıdemi 11+ olan öğretmenlerin geri bildirim alt boyutu daha fazla olduğu görülmektedir. Kurumsal iletişimin tüm alt boyutlarında, branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık saptanmamıştır.

3.5. Araştırma

İlk iki bölümde işveren markası, işveren markası yönetimi, kurumsal iletişim gibi kavramsal olarak ele alınırken, teorik yapıyı incelemek amacıyla kurulan araştırma modeli ve sorunsallara ait analiz süreci bu bölümde incelenmiştir.

3.5.1. Araştırmanın Amacı, Sorunsalı ve Kısıtlıkları

Bu araştırmanın amacı, kurumsal iletişimin işveren markası yönetim sürecindeki bütünleşik ve stratejik, planlayıcı rolünü ortaya koymaktır. Bu amaç kapsamında oluşturulan çalışmada, araştırma amacını niteleyen dört adet sorunsal belirlenmiştir. Aşağıda listelenen beş adet sorunsala araştırma kapsamında yanıt aranmıştır.

- Kurumsal iletişimin, işveren markası yönetim sürecinde bütünleşik, stratejik ve planlayıcı bir rolü var mıdır?
- İşveren markası yönetim sürecinde mesajların paydaşlara doğru, etkin bir şekilde iletilmesi ve marka algısının yönetilmesinde kurumsal iletişimin önemi oldukça büyük müdür?
- İşveren markalaşması yönetim sürecinde kurumsal iletişim faaliyetleri, mevcut ve potansiyel çalışanlar ile kurum arasında bir köprü görevi görmekte midir?

- İyi yönetilen bir kurumsal iletişim stratejisi, işveren markalaşması sürecini olumlu etkiler mi?

Bu kapsamda, İzmir‘de yarım asırdır sanayi sektöründe lider konumda faaliyet gösteren ve 1769 çalışanı bulunan ihracatçı şirketler topluluğu olan X firması ve İstanbul‘da Finans/Teknoloji sektöründe lider konumda olan ve bulunduğu pazarın %50’sini hakim olan Y firması ile görüşülmüştür. X şirketler topluluğunun Holding bünyesinde çalışan Kurumsal İletişim Müdürü ve Y şirketinin Kurumsal İletişim Yönetici ile iletişime geçilerek çalışma gerçekleştirilmiştir.

Araştırma Kısıtlıkları

- Araştırma farklı sektörlerde faaliyet gösteren iki kurumu kapsamaktadır. İncelenen bu kurumlar, bulunduğu sektörde söz sahibi ve işveren markasına adapte olmuş kurumlardır. Fakat, araştırmada farklı iki sektörde faaliyet gösteren kurumun yer alması, işveren markasına yönelik sektörel tutum ve algısının yansıtılmasını mümkün kılmamaktadır.
- Araştırma sadece yöneticiler üzerinde gerçekleştirildiği için mevcut ve potansiyel çalışanlardan geri bildirim alınamamış bu bağlamda araştırma yöneticiler ile sınırlı kalmıştır.

3.5.2. Araştırmanın Yönetimi, Deseni ve Örneklemi

Araştırmada, İzmir‘de faaliyet gösteren bir X kurumu ve İstanbul‘da faaliyet gösteren bir Y kurumu ile görüşülerek, olgubilim deseni kullanılmıştır. Olgubilim araştırmalarında kullanılan başlıca veri toplama aracı ise görüşmedir. Görüşme, görüşülenlerin anlam dünyalarını, duygu ve düşüncelerini anlamak amacıyla yapılan, yüzeysellik yerine derin bilgi edinmenin esas olduğu veri toplama yöntemidir. (Kuş, 2012: 87) Stewart ve Cash‘a göre görüşme, önceden belirlenmiş ve ciddi bir amaç için yapılan, soru sorma ve yanıtlama tarzına dayalı karşılıklı ve etkileşimli bir iletişim sürecidir. (1985:7)

“İşveren Markalaşması Yönetim Sürecinde Kurumsal İletişimin Rolü ve Önemi”ni ortaya konmak istenen araştırmada; olgubilim deseninde en çok tercih edilen veri toplama araçlarından biri olan görüşme tercih edilmiştir. Görüşme formu araştırmacı tarafından önceden hazırlanmıştır. Görüşmenin akışına göre soru formunda esneklik tanınması nedeniyle araştırma Yarı Yapılandırılmış Derinlemesine Görüşme

olarak belirlenmiştir. Bu kapsamda “kurumsal iletişim ve işveren markası arasındaki ilişki”, “AIDA(R) Modeli” ve işveren markası boyutlarından biri olan “uygulama fonksiyonları” konu başlıklarından oluşmak üzere toplam 16 adet soru belirlenmiştir. Araştırma konusunun doğrudan kurumsal iletişim departmanlarını ilgilendirmesi gerekçesiyle X ve Y şirketlerin ilgili birim yöneticileri örnekleme dahil edilmiştir. Ayrıca, süre kısıtlılığı ve yaşanan pandemiden ötürü örneklem türü noktasında olasılığa dayalı olmayan örneklem türü tercih edilmiştir. Bu bağlamda hazırlanan sorular iki farklı kuruma içinde bulunduğumuz pandemi nedeniyle online ortamlarda sunulmuş, cevaplar ses kaydı ile belgelenmiş ve değerlendirilmiştir.

3.5.3. Araştırmanın Önemi

Günümüz rekabet ortamında kurumlar, ürünleri kadar kendilerini de markalaştırmak zorundadırlar ve bu aşamada kurumsal iletişim önemli bir işleve sahiptir. Kurumların markalaşmak için güçlü bir kurumsal iletişim stratejisine sahip olmaları gerekmektedir. Bu çalışmada, mevcut ve potansiyel adayların kurumu tercih etme sebeplerinde kurumsal iletişim çalışmalarının etkili olduğu düşünülmekte ve gerçekleştirilen stratejik kurumsal iletişim faaliyetleriyle güçlü bir işveren markası elde edileceği öngörülmektedir. Bunun yanı sıra, yapılan literatür incelemesinde işveren markalaşması ve kurumsal iletişim arasındaki ilişkiyi anlatan ve iki kurumun bu konudaki uygulamalarını inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu da yapılan bu çalışmanın önemini arttırmaktadır.

3.5.4. Araştırmada Verilerin Toplanması ve Analizi

–İşveren Markalaşması Yönetim Sürecinde Kurumsal İletişimin Rolü ve Önemi”ni ortaya konmak istenen araştırmada; veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme tekniği tercih edilmiştir. Bu bağlamda, kurumsal iletişim ve işveren markası arasındaki ilişki”, –AIDA(R)Modeli” ve işveren markası boyutlarından biri olan –duygusal fonksiyonlar” konu başlıklarından oluşmak üzere toplam 16 adet soru belirlenmiştir. Sorular oluşturulurken, –En Gözde Şirketler” (2020)araştırması ve Gonca Doğru ve Sinem Yeygel Çar’ın –İşveren Markası Yönetim Sürecinde Strateji ve Uygulamaların İncelenmesi: Türkiye’deki Şirketlerin İnsan Kaynakları Yöneticilerine Yönelik Bir Araştırma” adlı makalesin kullandığı araştırma soruları baz alarak hazırlanılmıştır.

Görüşme verilerinin toplanması X kurumu ile 31 Aralık 2020 tarihinde saat 10:00’da başlayıp 12:00’da sona ermiştir. Y kurumuyla da 4 Ocak 2021 tarihinde saat 19:00’da başlayıp 20:30’da sona ermiştir. Görüşmeler; görüşülenlerin izniyle ses kaydına alınmıştır. Ses kayıtları ise verilerin analiz edilebilmesi amacıyla yazıya dökülmüştür.

3.5.5. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirme

Araştırmanın analiz kısmında katılımcılardan elde edilen veriler, mümkün olduğunca aslına bağlı kalınarak aktarılmıştır. Konuya ilişkin olarak İzmir’de sanayi sektöründe faaliyet gösteren, ihracatçı şirketler topluluğu ile görüşme gerçekleştirilmiş, sonrasında ise İstanbul’da Finans/Teknoloji sektöründe faaliyet gösteren Y firması ile görüşülmüştür. X ve Y kuruma ilişkin bulgular aşağıda yer almaktadır.

3.5.5.a. Kurumsal İletişim ve İşveren Markası Arasındaki İlişkiyle İlgili Sorular

1. Kurumsal iletişim departmanı olarak, İşveren markası kavramı ile ilk olarak ne zaman tanıştınız ve işveren markası kavramını nasıl tanımlarsınız?

İşveren markası kavramı ile ilk olarak ne zaman tanıştınız ve işveren markası kavramını nasıl tanımlarsınız? sorusuna katılımcılar; X kurumu henüz tam anlamıyla işveren markası çalışmalarının iş süreçlerine dahil olmadığını belirtirken, Y kurumu

bunun için bir ekip kurduklarından ve süreci yönettiklerinden bahsediyor. Ayrıca iki kurumun da işveren markası hakkında yaptığı tanımlamalar paralellik gösteriyor. Öyle ki bu durum, iki şirketin de işveren markasına dair farkındalık ve bilgi düzeylerinin yüksek olduğunu gösteriyor.

X: Ben 2013 yılında tanıştım fakat iş sürecine dahil edilmesi henüz tam anlamıyla oturmuş durumda değil. Tanımı ise mevcut ve potansiyel çalışanlar diyebileceğimiz ve çalışmasını arzu ettiğimiz potansiyel adaylar tarafından nasıl algılandığımız olabilir. Algı dediğimiz noktada içinde çok fazla şey var. Çalışanımız nezdinde baktığımızda, ona sunduğumuz temel haklarla beraber bunun içinde maaş, yemek, gibi ücretlerin yanı sıra yan haklar, eğitim gelişim dediğimiz haklar, kurum kültürü, ekip, takım çalışması ve çalışanın süreçlere katılımcı olarak kabul edilip edilmemesi, katılımcı kültürün olup olmaması yurtdışı çalışma hakları sunulması, belirli ve önemli günlerde onu hatırladığımızı, unique dediğimiz anlamda eşsiz bir çalışan olarak algıladığımızı ve bunu ona hissettirdiğimiz ve buna dair yapılan yazılı, sözlü, görsel, tüm etkinlik bazlı iletişim süreçleri aslında bu süreci etkiliyor ve işveren markasının kırılımında yer alıyor. Sonuç olarak, işveren markası kavramını mevcut ve potansiyel çalışanlar nezdinde bir kurumun markasının nasıl algılandığı olarak tanımlayabiliriz.

Y: İşveren Markalaşması şirkette yer aldığım günden bu yana, yani 2017 yılından beri şirketin önem verdiği bir kavram. Start-up kültürünü yaşayan şirketlerde işveren markalaşması oldukça önemli. Şirketler genellikle çok eski bir geçmişleri olmadığı için hem kendi kurum markasını inşa ediyor hem de işveren markasını ve bunlar birbirini destekliyor. İşveren markası kavramına gelince mevcut ve potansiyel çalışanlar nezdinde “çalışmak istenen yer” algısını yaratmak için yapılan iletişim faaliyetlerinin tümü olarak adlandırabiliriz. Bizler de işveren markalaşması faaliyetlerini yöneten grup olarak bunun için çalışıyoruz. Son 6 aydır da bu alanda çalışmalarımızı hızlandırdık ve bir ekip kurduk. İnsan kaynakları departmanı ile bu süreci dirsek teması kurarak yönetiyor ve çalışmalarımızın çıktılarını sosyal medya hesaplarımızda özellikle LinkedIn’de paylaşıyoruz.

2. İşveren markası yönetimini, kurumsal iletişim perspektifinden nasıl değerlendiriyorsunuz? Kurumsal iletişim departmanı olarak, stratejik bir plan çerçevesinde oluşturulmuş bir işveren markası yön etimine sahip misiniz?

İşveren markası yönetimini insan kaynakları perspektifinden nasıl değerlendiriyorsunuz? Stratejik bir plan çerçevesinde oluşturulmuş bir işveren markası yönetimine sahip misiniz? sorusuna katılımcıların ikisi de işveren markası yönetimini kurumsal iletişimden bağımsız bir şekilde değerlendirmedikleri dikkat çekiyor. X kurumu işveren markası konusunda henüz bir tam anlamıyla bir strateji oluşturmadıklarını fakat bunun için bir danışmanlık şirketiyle çalışmak istediklerini belirtiyor. Bu da aslında işveren markasına bakış açılarını ve konuya önem verdiklerini gösteriyor. Y kurumunun ise bu işveren markası konusunda diğer departmanlarla birlikte yürüttükleri ve uyguladıkları bir stratejileri olduğunu dile getiriyor. Sonuç olarak –Kurumsal iletişimin, işveren markası yönetim sürecinde bütünleşik, stratejik ve planlayıcı bir rolü var mıdır?” sorusuna destekler niteliktedir.

X: Burada temel iki soru var. Öncelikle kurumsal iletişim perspektifinden baktığımızda şunu söyleyebilirim. İşveren markası dediğimizde bunların hepsinin ötesinde bir kurumun markasından bahsediyoruz. Biz yıllarca tüketici markasını duyduk şimdi de işveren markasını duyuyoruz ama temelinde üst resme baktığımızda aslında kurumsal markadan bahsediyoruz ve kurumsal marka tarafında da bunu biz iki boyuta ayırmış durumdayız. İlki tüketici marka algısı. İkincisiyse mevcut ve dışarıdaki potansiyel çalışanlarına hitap ettiği işveren markası. Ama günün sonunda bu ikisi bir yolda buluşmak ve tamamlanmak zorunda. Eğer birbirlerini bütünlemezler ise uzun vadede kurumun itibarına kısa vadede imajına aslında olumlu ya da olumsuz yönde etki ediyor. O anlamda kurumsal iletişim perspektifinde çok önemli bir yeri var. Şöyle bağdaştırabilirim, kurumsal iletişimin de aslında biliyoruz ki; pazar iletişimi, müşteri iletişimi ve çalışan iletişimi diye boyutları var. Bu konuda farklı bakış açıları var ama ben bu bakış açısını seviyorum. Dolayısıyla bir kurumun içeride ve dışarıda gerçekleştirdiği iletişim diye özetliyoruz kurumsal iletişimi. Marka tarafında kurumsal markayı içerideki işveren markası, dışarıdaki markamızı da tüketici markası gibi algılayabiliriz. Nasıl tüketici markası ve işveren markası birbirinden bağımsız olamazsa kurumsal iletişimde de iç iletişim ve dış iletişim yani müşteri pazar iletişimi ile çalışan iletişimi birbirinden ayrı kişilerce yürütülemez, ayrı bir bakış açısı ile yapılamaz. Birbirleriyle örtüşmek ve birbirlerini tamamlamak durumunda. Tam da bu nedenledir ki işveren markası yönetiminde kurumsal iletişimin merkezi bakış açısıyla bu süreç ele

alınırsa sadece insan kaynaklarının işiymiş gibi düşünülmez ise ve o departmana verilmezse ancak o zaman bir işveren markası doğru yönetilebilir. Eğer ki siz buna işveren markası insan kaynaklarının işi deyip insan kaynakları çalışanlarına verirsiniz tüketici markası da pazarlamacıların diye ona verirsiniz burada bütünselliği kaybedip vermek istediğiniz mesajlar birbirleriyle örtüşmez ve günün sonunda da doğru algılanmazsınız. Bu da kurumun algısına ve itibarına olumsuz bir algı olarak karşımıza çıkar. Ama biz bunu kurumsal iletişim perspektifiyle ele alırsak, departmanlar arası kavgayı bir kenara bırakırsak, aslında günün sonunda iletişim işi olarak bakarsak ve yönetilmesine izin verirsek işte o zaman doğru bir algı yaratabilir, doğru bir işveren markası yönetiminden bahsedebiliriz. Bunun yapılması için de ben şunu söylüyorum; kurumsal iletişim pazarlama değildir, satış değildir, insan kaynakları değildir. Kurumsal iletişim, kurum sözcüsüdür. Örneğin bugün çalışına dair bir iletişim yaparken yarın kalite departmanının ortaya koyacağı bir konuyla alakalı bir iletişim yürütebilir. Öbür gün de pazara, müşteriye, tüketiciye dokunacak olan bir sürecin iletişimini yürütüyor olabilir. Konu değişebilir, paydaş değişebilir ama bunun nasıl ele alınacağının belirlenmesi kurumun felsefesiyle yani misyonu, vizyonu, değerleri, kültürü ve kurumsal duruşuyla uyumlu bir şekilde ele alınmasını kurumsal iletişim yaparsa işte o zaman doğru mesajlar, kampanyalar ve doğru algı yönetiminden bahsedebiliriz. Bu yüzden kurumsal iletişim çok önemli. Bu şekilde ifade edebilirim. Stratejik plan konusunda da aslında hayır ya da evet diyemiyorum çünkü, günü kurtaracağımız ya da moda olarak gördüğümüz işlerin peşinden gidip bir şeyler yapmıyoruz. Kurumun mevcuttaki kültürüne, duruşuna, algısına uyumlu çalışmalar yürütüyoruz. O anlamıyla bir stratejimiz var diyebilirim. Ama benim idealimdeki ve anladığım anlamdaki bir stratejik yaklaşım yapmıyoruz. Neden yapmıyoruz dersek de sanırım bunu ileriki sorularda da soruyorsunuz ama burada da cevap vermiş olayım. İşveren markalaşması ile ilgili bir algı araştırması henüz yapamadık. Hedefimiz şu, mevcut çalışanlar, iyi ya da kötü ayrıldığımız çalışanlar, üniversite okuyan yeni mezun olmuş potansiyel adaylar gibi farklı hedef gruplarına ayırmış olduğumuz kişilerle ve günün sonunda mevcutta ya da potansiyelde bizimle çalışan ya da çalışmasını arzu ettiğimiz kitlelerle bir algı araştırması yapacağız. Öncelikle bu süreci bir danışmanlık şirketi ile ele alacağız. Daha sonra oradaki algı araştırmasının sonuçlarına göre işveren markası değer

önermesini ortaya koyacağız ve o değer önermesine uygun bir şekilde kurumsal kimlik tasarlayacağız. Sonrasında ise bir söylem geliştireceğiz ki o bizim işveren markası değer önermemiz olacak. İşte bu bizim stratejimizi belirleyecek olan çatı önermenin alt kırılımlarını da tüm insan kaynakları süreçleri yer alacak. Öneğin; aday aramasından tutun da aday davetine, iş görüşmesinden işe alıma, işe girişe, ilk karşılamaya kadar her şeyi barındıracak. Bu süreçlerde yapılan sözlü yazılı iletişimde kullanılan görsellerden, dijital araçlara ve mevcut ya da potansiyel çalışana dokunan her türlü temas noktalarına kadar değinip, yapılandırıyor olacağız. Neye göre yapılandırıyor olacağız işte bu stratejik işveren markası değer önermesine göre yapılandırıyor olacağız. Şu an da bunu tam manasıyla yapmadığımız için evet diyemedim. Hem hayır hem de evet diyemememin sebebi bu.

Y: İşveren Markası yönetimini, sadece kurumsal iletişim departmanının dahil olacağı bir süreç olarak görmüyoruz. Bütünsel olarak değerlendirilmesi gerektiğini düşünüyor ve bu nedenle de insan kaynakları ve pazarlama departmanımızla birlikte kararlar alıyor ve uygulamaya geçiriyoruz. Çünkü işe alımdan başlayan bu süreci eğitim, performans yönetimi, yetenek yönetimi gibi kalemlerle devam ettiği için diğer departmanlarla dirsek temasıyla yürütmemiz gerekiyor. Fakat tüm bu süreçlerde kurumsal iletişim departmanı oldukça önemli bir role sahip. İşveren markası yönetim sürecinde yer alan tüm yazılı, görsel, sözlü iletişim kurum kültürümüz dikkate alınarak bizim departmanımız tarafından oluşturuluyor. Sonuç olarak, kurumsal iletişim başta olmak üzere diğer departmanlarımızla birlikte stratejik bir plan çerçevesinde hem içeride hem dışarıda işveren markasına yönelik birçok uygulama yürütüyoruz.

3.Kurumsal iletişim departmanı olarak, işveren markası yönetimi kapsamında mevcut çalışanlara ve potansiyel adaylara ne gibi uygulamalar /faaliyetler sunmaktasınız?

Bu soruya katılımcılar; şirket içinde ve dışında yürüttükleri çeşitli işveren markası uygulamalarına örnekler vermişlerdir.

X: Önelikli olarak her şirketin kurumsal iletişim departmanı yapılanması farklılık gösteriyor. Biz şu anda sadece çalışan iletişimi yapıyoruz. Bu nedenle de insan kaynakları ekibiyle de kol kola çalışıyoruz ve insan kaynaklarından sorumlu grup başkanlığına bağlı bir şekilde faaliyetlerimizi yürütüyoruz. Bu noktada mevcut

Çalışanlarımızla beraber potansiyel çalışanlarımız ile ilgili yaptığımız çalışmalar arasında şunların olduğunu ifade edebiliriz. Öncelikle adaylarla ilgili olarak işveren markasının tanıtılması durumunda kariyer etkinliklerinde aktif bir şekilde yer almaya çalışıyoruz. Özellikle hedef üniversitelerimiz ile birlikte iş birliği içerisinde olmak istediğimiz üniversitelerimiz ile kariyer etkinlikleri gerçekleştiriyoruz ve bu şekilde bilinirliği artırmayı hedefliyoruz. Yine staj programlarımızı yapılandırarak hem öğrenciler için bir kazanım olmasını sağlıyoruz hem de aralarındaki yetenekli arkadaşlarımızı ilerleyen dönemde yine çalışan olarak aramıza dahil etmeye gayret ediyoruz. Bununla beraber yine aday grüşmelerimizle olan tüm süreçlerde LinkedIn üzerinden gönderilen mesajlardan tutun, tüm telefonla davetlerde aday aramasında, iş görüşmesine davet çalışmalarında ve görüşmelerinde, şirkete geldiğinde karşılama şeklinde mülakatta, olumlu ve olumsuz dönüşlerde işe başlayacağı zaman ücret teklifi süreçleri ve işe girdiğinde hoş geldin çantası, karşılanması, oryantasyon süreci, kendisine bir body atanması ilk 3 ve 6 aylık dönem değerlendirmeleri gibi tüm süreçleri tüm grup genelinde bütünleşik ve sistematik şekilde gerçekleştirecek şekilde ele alıyoruz. Yani kişilere göre değil de sisteme ve yapılara göre hareket ediyoruz. Bunların hepsi de yazılı ve tanımlı, prosedürleri mevcut. Yaptığımızı yazıyor, yazdığımızı da yapıyoruz. Bu şekilde uyguladığımızı ifade edebiliriz. Ama eksik cevaplamış olmayayım, işveren markası yönetimi noktasında ayrıca mevcut çalışanlarımızla da yıl içinde işe alımdan sonra devam eden yolculukta da yine eğitim organizasyonel departmanımız, gelişim departmanımız ve iş sağlığı güvenliği departmanlarımızla beraber kol kola çalışarak bu işveren markasının çalışan nezdinde nasıl doğru algılanmasıyla ilgili olarak etkinliklerimizi yıl içerisindeki iletişim planlarımızı ele alıyor ve gerçekleştiriyoruz.

Y: *İ iletişim rneği olarak çalışanların başarılarının ıktıları olarak onlara “Motivasyon Videoları” hazırlıyoruz, periyodik aralıklarla. En son yılbaşı için böyle bir çalışma yapıp çalışanlarımız ile paylaştık.*

- *Yine çok yakın bir zaman diliminde kiş aylarında ve evde olduğumuz için bir polar yolladık. İçinde bulunduğumuz pandemi sürecinde ise, evde sağlıklı olmalarını dilediğimiz için “Kış Pakedi” hazırlayıp yolladık.*

- Ayrıca pandemi sürecinde evlerden çalıştığımız bu dönemde, şirketimiz tüm çalışanlarımızın İnternet faturalarını ödüyor ve yemek hakkımızı yine aynı şekilde ücretlendirilerek yatırılıyor.
- Kurucumuzun birebir her bölümle ve çalışanla bir araya geldiği aylık toplantılar,
- Özel günlerde ikramiyeler,
- Kampüs adını verdiğimiz ve aslında tam da bu mantıkla inşaa edilen ofisimizde, basket sahaları, masa tenisi alanları ve uyku odası, spor salonu ve Starbucks var.
- Her ayın son cuması düzenlediğimiz “Happy Hour”lar var.
- İnsan Kaynakları tarafından herkesin ihtiyacına ve talebine göre belirlenen ve düzenli aralıklarla alınan eğitimler,
- Çalışanlara yönelik çeşitli markalarla anlaşmalar ve indirimler
- Potansiyel adaylar için;
- Üniversite öğrencilerine şirket ve ofis gezileri,
- Her sene düzenlenen “New Graduated Programı”
- Hedef okul ve bölümlerin Kariyer Ofisleriyle ve öğrenci kulüpleriyle sürekli iletişim halinde olma,
- Sosyal Medya paylaşımlarında potansiyel adaylara yönelik sponsorlu içerik ve post çıkma,

4. Global ölçekte işveren markası çalışmalarını takip ediyor musunuz? İşveren markası yönetiminiz için danışmanlık hizmeti alıyor musunuz?

X ve Y kurumu, sadece global örnekleri değil bununla birlikte yerel uygulamaları da takip ettiğini dile getirmiştir. Aynı zamanda da iki firmanın da işveren markası hakkında danışmanlık hizmeti almamaları dikkat çekmiştir.

X: Evet takip ettiğimiz makaleler, yabancı kaynaklar var. Bunlar üzerinden araştırma yapmaya ve sıcak takipte kalmaya gayret ediyoruz. Henüz danışmanlık almıyoruz ama bir önceki soruda dediğim gibi hedefimizde kesinlikle var ve bununla ilgili ön araştırmaları gerçekleştirdik. Hangi danışmanlık şirketleriyle çalışabileceğimizi hatta teklif dosyalarını vs. çalıştık. Yol haritamız aslında kabaca belli. Sadece artık bunun bir yıllık faaliyette yapılandırılması ve uygulamaya geçilmesi söz konusu. Sadece aslında

global düşünmemek lazım. Ulusal ölçekte de çok başarılı uygulamalar var. Bunları da takip ediyoruz ve iyi uygulama olarak hayatlarımıza dahil etmeye çalışıyoruz.

Y: Birçok farklı sektörde faaliyet gösteren yerel ve global şirketlerin İşveren Markası uygulama örneklerini takip ediyoruz. Genç bir çalışan popülasyonumuz olduğu için, Trendlerin neler olduğundan her zaman haberdar oluyor, uygulamalarımızı o yönde revize ediyor ve yenilerini ekliyoruz. Yeni gelecek kuşak ile birlikte iş hayatı nasıl bir yere gidiyor, talepleri ve bekledikleri neler vs. gibi konuları yakından takip ediyoruz. Şu an için herhangi bir danışmanlık hizmeti almıyoruz. Fakat gerekli incelemeler, görüşmeler yapıldı, fiyat teklifleri alınıp incelendi.

5. Bir işveren olarak sizi rakiplerinizden ayıştıran özellik/özellikler nelerdir?

İşveren markası yönetiminin; şirketinizin mevcut ve gelecekteki varlığını ne şekilde etkileyeceğini düşünüyorsunuz?

X ve Y katılımcıları; işveren olarak rakiplerinden ayıştıran en önemli özelliğinin kurum kültürü olduğunu dile getirmiştir. Ayrıca, işveren markasının bugün olduğu kadar gelecekte de son derece önemli olacağına vurgu yapmışlardır.

X: Önelikle bence bu departmanın başındaki kişi olarak söyleyebilirim ki bizi rakiplerimizden ayıran en önemli özellik; biz bir kere ihracatçı bir grubuz ve köklü bir kuruluşuz yani yarım asırdır sektörde faaliyet gösteren bir kuruluşuz. Bizi buraya getiren şeylerin başında kurucumuzun (çok şükür ki hayatta olması ve inşallah sağlıklı nice yıllar çalışmaya devam eder) kurduğu gün ortaya koyduğu misyon, vizyon ve değerlerin bugüne kadar yaşatılmış olması. İlk zamanlar belki bilinçli bir şekilde, stratejik bir şekilde yapılmamış ve şansımız yaver gitmiş. Ama sonrasındaki organizasyonel yapıda ve kurumsallaşma için atılan adımlar çok isabetli olmuş. O dönemde 3 büyükler dediğimiz büyük denetim şirketlerinden bir tanesiyle anlaşarak bir araştırma, arama konferansı gerçekleştiriliyor ve orada aslında kurumsallaşma yolculuğu için atılması gereken adımlar ve yol haritası ortaya çıkarılıyor. Bu yol haritasına gerçekten de itaat edilmiş, birebir uygulanmış. Oanlamda kurumun değerlerini, misyonu, vizyonunu koruyarak hareket edilmiş olunması, büyürken de kontrolün elden bırakılmaması ve bu değerlerin yaşatılması ve o büyüklüğe o ihtiyaca dönemin dinamiklerine göre yapılandırabilmiş olması bence bizi rakiplerimizden en çok ayıran özelliklerden bir tanesi. Böyle olunca tabi ki hedefe

inançlı bir şekilde ilerliyor tüm grup. Burada yöneticilerin, tepe yönetimin ve kurucuların çok büyük bir katkısı var. Yani kurucularımızın bu anlamda işin içinde olmuş olmaları aynı inancı kurulduğu yıldan bu yana ve şu an yönetimde olan ikinci jenerasyona aktarmaları onların da bunu koruyor olmaları bizim en güçlü yönümüz diyebilirim. Sahip olunan değerler gerçekten klişe değerler değil. Bu değerlerin yine bizi ayırttığına ve güçlü kıldığına inanıyorum. İşveren Markası Yönetimi tabi ki çok etkili bu süreçte ve yolculukta. Çünkü işgücü piyasalarına baktığımızda ciddi bir rekabet oluşacak. Yani şu anda özellikle yeni nesilden, x, y, z kuşaklarından bahsediyoruz. Z kuşağı da iş hayatına girecek çok az kaldı. Fakat yapılan araştırmalar, yurt dışına göçlerin çok yüksek olduğunu gösteriyor. Dolayısıyla biz kendi iş gücümüzün içerisinde bir rekabet içerisindeyiz. O arkadaşlar arasında yani onları istihdam etme noktasında şirketlerin ciddi anlamda zorluk yaşayacağını düşünüyorum. Bu noktada da işveren markası yönetimini fark etmiş, bunu süreçlerine adapte etmiş şirketlerin de fark yaratacağına inanıyorum. Çünkü bu bir anda yapabileceğiniz, başarabileceğiniz bir şey değil. Bir reklam kampanyası gibi tek atımlık bir şey değil. Bu bir yolculuk, bir algı yönetimi. Dolayısıyla önce kendi çalışanlarınızın üstünde ve eş zamanlı şekilde potansiyel adaylarda da bu algıyı doğru yaratabilmeniz zamanla olur. Dolayısıyla bu zamanı ve süreci akıllıca yöneten İşveren Markası Yöntemine kaynak ve zaman ayıran, şirketler fark yaratacaklar ve nitelikli dediğimiz işgücü de bu şirketlerde çalışmak isteyecekler. Dolayısıyla yapılan araştırmalar zaten gösteriyor iş seçimlerinde ücret kesinlikle ilk sıralarda yer alan bir kriter değil. O anlamda da bunun yine bilincinde olan şirketler İşveren Markası Yönetimini yaptığı için hem bugün hem de gelecekte karlı çıkacaklar diye özetleyebiliriz.

Y: Aslında en temelinde bizi diğer firmalardan ayıran ve ayırtıran en önemli şey “kurum kültürümüz”. Oluşan kurum kültürü sayesinde çalışma şartlarımız, çalışanlarımıza olan yaklaşımımız, herkesi takımın bir parçası olarak görmemiz ve tüm stratejiyi bu şekilde kurgulamamız bizim en belirgin özelliklerimizden. Faaliyet gösterdiğimiz sektörün yapısı itibarıyla, mevcut ve potansiyel adaylarımız çoğunlukla y kuşağı ve 5 yıl sonrasında da oldukça fazla x kuşağı çalışanımız olacağını öngörüyoruz ve biliyoruz ki işveren konusunda beklentisi çok yüksek bir nesille karşı karşıya olacağız. Onları etkilemek, onların gözünde “çalışmak istenilen yer” algısını yaratmak

şu andakinden daha zor olacağını düşünüyor ve bunun için güçlü bir kurum kültürü oluşturarak İşveren Markası çalışmalarımıza giderek daha da önem veriyor, daha çok zaman ve bütçe ayırıyoruz.

3.5.5.b. AIDA(R) Modeli İle İlgili Sorular

1. Potansiyel çalışanlar şirketinizden işveren olarak farkındalar mı, bu farkındalığı nasıl yaratabilirsiniz? Adaylara ulaşma stratejiniz nedir? Farkındalık yaratma kampanyanızın kurgusu nedir? Hangi platformları ve mesajlarınızı kullanıyorsunuz?

Potansiyel çalışanlar kurumunuzun farkında olmadığı sürece bu alanda yapmış olduğunuz çalışmaların başarıya ulaşması ve adayları kurumunuza çekmeniz neredeyse imkansızdır. AIDA modelinin farkındalık ayağı, kurumun marka bilinirliği ile ilgilidir. İki kurumun da sektörlerinde lider konumda olmaları, farkındalık açısından önemli bir avantajdır. Bu bağlamda iki katılımcı; potansiyel adayların şirketlerinden işveren olarak farkında olduklarını dile getirmişlerdir. Ayrıca kendi oluşturdukları strateji doğrultusunda adaylara sosyal medya aracılığıyla ulaştıklarını ifade etmişlerdir.

X: Öncelikle şöyle ifade edebilirim. Kurum olarak, holding yapılanmamız ve bu holding yapılanmamız altında da faaliyet gösteren sanayi şirketlerimiz var. Burada biz desteklenmiş kimlik stratejisi uyguluyoruz. Yani holding stratejisinin çatısı altında faaliyet gösterenler topluluğu algısını yaratmaya çalışıyoruz. Bunun için de hem işveren markası iletişiminde bu algıyı aktarmaya çalışırken hem de kendi şirket içi uygulamalarımızda şirketler arası uyumun olmasına, bütünlüğün olmasına ve eşgüdümlülük olmasına özen gösteriyoruz. Şöyle diyebilirim; yani x şirketimizdeki bir insan kaynakları uygulaması y şirketimizdeki insan kaynakları uygulamasından kesinlikle farklı değildir ve olamaz. Bunu %100 söyleyebilirim. Bir uygulama devreye alınacağı zaman, uygulama değiştirileceği zaman mutlaka tüm grup insan kaynaklarının değerlendirilmesine sunulur, mevcut uygulamalar gözden geçirilir. Sonrasında ise çalışanların da görüşleri alınarak, tüm gruba hitap edecek olan optimum bir noktada karara bağlanarak yine eşgüdümlü şekilde tüm grup şirketlerinde uygulamaya alınır. Bu neden böyle yapıyoruz çünkü bir holding şirketinin merkezi yönetim anlayışında ve onun kurumsal felsefesi ışığında faaliyet gösteren şirketler topluluğuyuz. Aynı kurum kültürünü tüm grup şirketlerine yayma hedefimiz var ve

Çalışmalarımızı yürütüyoruz. Adaylara ulaşma stratejimizde ise dediğim gibi hedef niversiteler var bu hedef üniversitelerle kariyer etkinliklerinin dışında kariyer koordinatörlükleri ile beraber yakın temasta bulunarak hedef bölümlerde etkinlikler düzenliyoruz. Yine bu etkinliklerde arkadaşlar için öğrenciler için faydalı olacak birtakım workshoplar sunumlar gerçekleştirirken, mülakat deneyimleri de yaşayabiliyoruz ve aynı zamanda kendi işveren markanızın tanıtımını gerçekleştiriyoruz. Oralardan stajyerler alıyoruz ve staj yolculuklarında da söylediğimiz, anlattığımız şeylerin ne kadar bir gerçeklikle hayata geçtiğini görmelerini sağlıyoruz. Açıkcası günün sonunda bizde kalıp çalışma isteğine de dönüştüğünü gözlemliyoruz. Bu da yaptığımız işin doğru olduğunu bize gösteriyor. Farkındalık yaratma noktasında kurgumuz dediğim gibi bu işveren markası danışmanlığı alıp algı araştırmasını yapmadan bir kampanyaya dönüştürmek çok sağlıklı olmayacak. Çünkü attığımız adımı geri alamayız. Dolayısıyla algı araştırmasından sonra, daha yayılımcı bir stratejiyle bunu hayata geçireceğiz. Ama mevcutta tabi ki hiçbir şey yapmıyor değiliz. Kurumun felsefesine değineceğim. Misyonu, vizyonu değerleriyle, uyumlu bir şekilde iletişim planlarımızı ele alıyoruz. Tabi ki de sosyal medya, web sitelerimiz, sosyal ağları aktif bir şekilde kullanıyoruz. Üniversite işbirliklerini yine stratejimize dahil ediyoruz.

Y: *Açıkcası bunun için detaylı bir ölçüm yaptırmadık. Fakat faaliyet gösterdiğimiz sektörde lider konumda olmamız, “farkındalık” açısından büyük bir avantaj sağlıyor. Hedeflediğimiz potansiyel adaylar, marka bilinirliğimiz ve yürütmüş olduğumuz işveren markası faaliyetlerinden ötürü şirketimizin farkındalar. Bunu da işe alım sürecinde bizlere göstermiş oldukları ilgiden lmleyebiliyoruz. Bu sayede nitelikli ve hedeflemiş olduğumuz adaylara ulaşmamız ve takımımıza dahil etmemiz daha kolay oluyor. Ayrıca marka imajımızı güçlendirmeye yönelik yapmış olduğumuz stratejiler de farkındalığımızı artıyor. Fakat biz bunun da üstüne katmak ve farkındalığımızı daha da artırmak için “burada çalışmanın nasıl bir duygu olduğunu” potansiyel adaylara anlatmak istiyoruz. Bunun için de oluşturduğumuz strateji doğrultusunda, işveren markası faaliyetleri yürütüyoruz. Bunları da LinkedIn kanalı aracılığıyla hedef çalışanlarımıza aktarıyor, sosyal medyayı kullanarak sponsorlu içerikler ıkıyoruz.*

2. Kurumsal iletişimin önemli bir kalemi olan kurumsal itibarınızı destekleyecek hikayeler var mı? İçeriğinizi adaylara aktaracağınız mecralar, sıklıklar nelerdir?

X kurumu yarım asırdır faaliyet gösterdiği ve sektörde lider konumda olduğu için bunun itibara olan katkısını dile getirdi. Aynı zamanda kurumsal belgesel ve kurumsal kitap projesi ile, kurumun hikayesini mevcut ve potansiyel adaylara yakın bir zamanda aktaracaklarını ifade etti. Y kurumu ise kısa sürede elde ettikleri başarının kurumsal itibarlarına olan katkısına değinirken, bununla birlikte ortaya çıkan başarı hikayesini hem iç iletişim ile mevcut çalışanlara hem de kurucuların katıldığı etkinliklerde sık sık anlattıklarını ilettiler. Ayrıca sosyal medya hesaplarından bunun çıktılarını paylaştıklarını da dile getirdi.

X: Kurumsal iletişimin önemli bir kalemi olarak görmüyorum. Kurumsal itibarın kurumsal iletişimin çıktısı olarak görüyorum. Siz kurumsal iletişimi, kurumun felsefesi ile uyumlu bir şekilde, stratejik bir şekilde ele alabilerseniz bütünleşik iletişim gerçekleştirebilirsiniz ve bunu sürdürülebilir kılarsanız kısa vadede kurumun imajını uzun vadede ise kurumsal itibarın olumlu yönde şekilleneceğini, gelişeceğini ve algılanacağını düşünüyorum. Kurumsal itibarımızı etkileyecek, kurumsal hikayeler var ve gerçek hikayeler aslında şirketleri daha konuşulur kılıyor. Yaptıklarının daha inanılır kılınmasını sağlıyor. Bununla ilgili de şirketimizde çok uzun yıllardır çalışan kişiler, kıdem süresi çok yüksek kişiler var. Bu kişilerle bir dönem tam da bu amaçla bir proje gerçekleştirdik. Kurumsal belgesel ve kurumsal kitap projesi olarak ele aldık ve bu kişilerle röportajlar gerçekleştirdik. Sonrasında kurumun arşivleriyle de yazarımız okumalar yaparak, bu röportajları harmanlayacak ve kurumun aslında belgeselini ve tarihçesini bir kurumsal kitap aracılığı ile ortaya koyacak. Bu kitap hem mevcut çalışanlar için hem de profesyonel yönetime gelecekler için hem de yönetimde devam edecek kuşaklara da ışık tutmak için çok büyük bir kaynak olacak. Sonuç olarak, kurumun bu kadar uzun yıllardır ayakta durması, başarıyla bugünlere gelmesini ve bu hikayeler kurumun itibarını etkileyecek. Bunu ne sıklıkta kullanacağız. Bu çok sıklıkla yapılacak bir çalışma değil takdir edersiniz. O yüzden de bunu kullanacağımız mecralar çok spesifik olacaktır. Yani şu anda biliyorsunuz ki tüketim kültürü hayatımıza hakim çok uzun yıllardır. Dolayısıyla sosyal medyada da her şey bir atımlık.

Bunu orada tüketilen bir şey olmasını istemeyiz. Proje tamamlandığında, ortaya çıktığında bunun ses getirmesini konuşulmasını ve hatırlanmasını sağlayacak mecraları yöntemleri seçiyor oluruz diye düşünüyorum.

Y: *Start-up olarak başlayan hikayemiz, kısa sürede sektörde lider olmamızla sonuçlandı ve biz bunu yaparken o strat-up ruhunu ve kültürünü daima koruduk. Kurucularımız da sık sık katıldıkları konuşmalarda, kurum içi etkinliklerimizde başarılı hikayemizden bahsediyorlar. Bizler ise sosyal medya hesaplarımızda başarılı yolculuğumuzdan bahsediyoruz.*

3. Şirketinizi arzulanabilir hale getiren şeyler nelerdir? Duygusal bağ yaratmak için nasıl iletişim yönetimi tercih ediyorsunuz/ kuruyorsunuz?

Mevcut ve potansiyel çalışanlar nezdinde duygusal bir bağ kurarak “çalışılmak istenilen yer” arzusunu yaratmak işveren markası için oldukça önemli bir konu. İki kurumun da duygusal bağ kurmak için maaş, eğitim gibi yan haklardan yararlanırken, kurum kültürüne bağlı olarak farklı uygulama örneklerine sahip olduğunu da görüyoruz.

X: *Yine bu konuya sanırım sık sık değiniyor olacağım işveren markası algı araştırması ve buna göre yapılandırılmış bir İşveren Markası Yönetimi ile bunu çok daha güçlü bir şekilde güldür güldür geliştireceğine ve bize çok büyük bir katkı sağlayacağına inanıyorum. Ama şu anda da dediğim gibi hiçbir şey yapmıyor değiliz. Burada bir kere kurumumuz, değerleriyle yönetiliyor bu en güçlü kalemimiz. Mış gibi değil bu arada gerçek anlamda stratejik karar süreçlerinden tutun, günlük operasyonel alıncak kararlara kadar değerlerle hareket ediyoruz. Çalışanların da değerlerle hareket etmesini sağlayacak eğitim, gelişim yapılanmasını sağlıyoruz. Dolayısıyla bir kere çalıştığımız sektörde lider bir konumdayız ve yarım asırdır faaliyet gösteriyoruz. Bu zaten bir kere bizi sektörde bilir kişi durumuna getiriyor ve bu bilirkişilik de itibarımıza artı puan olarak geri dönüyor. Onun dışında ücret, yan haklar tarafında yine piyasadaki rakip şirketlerimize kıyasla artı haklar sağladığımızı düşünüyorum. Tüm bunların ötesinde aslında şu anda birçok yeni jenerasyonun aradığı eğitim gelişim olanaklarına ciddi bir bütçe ayırıyoruz. Bu eğitimler böyle yıl sonunda birkaç atımlık verilen eğitimler değil. Bağlı olduğunuz departman ve rol ailesine göre yetkinlik bazlı yapılandırılmış eğitimler. Hepsinde de alanında uzman danışmanlık*

şirketlerinden, eğitmenlerden, akademisyenlerden destek alıyoruz. Dolayısıyla bu diğer bir konu. Bunun dışında çalışanların kendi gelişimlerini, inisiyatiflerini ele alarak gelişim süreçlerinde istedikleri bir takım yurtdışı eğitim olanakları varsa bunları aynı şekilde destekliyoruz. Yüksek lisansta, doktorada aynı şekilde gerek süreçsel olarak gerek bütçesel olarak çalışanlarımızın yanında oluyoruz. Bunun dışında yine grup içinde çok fazla rotasyon projesi var. Bugün bir sorumlu olarak girip, uzman takım lideri, müdür ve daha sonrasında genel müdürlüğe kadar giden bir yolculuk var. Tabi ki bu sıçrayışlar da çok cazip hale getiriyor. Ama tüm bunların ötesinde gerçekten kurumumuzun değerlerinde ilk sırada yer alan insana değer bakış açısı var. İnsana değerle hareket ettiğimiz için tüm uygulamalarımızda her bir çalışanın eşsiz bir insan olduğunu, bizim için değerli olduğunu hissettiriyoruz. Aslında bu da o duygusal iletişim noktasındaki sorunuza yanıt olabilir diye düşünüyorum. Bu değerle hareket ettiğimiz için zaten tüm uygulamalarımızda, tepe yönetiminin attığı bir mesajda çalışanlara hitap şeklinden tutun da verilen bir hediyeden, çalışanın özel günündeki yaklaşımımıza kadar hepsi aslında değerlerle örüntülenmiş ve işlenmiş durumda. Bir ekibin, büyük bir ailenin bir parçası olduğunu hissettiriyoruz. Bu da bu duygusal bağı yaratmak için gerçekten yeterli oluyor. İnaniyoruz ki: moda uygulamaların yani dışı janjanlı ama içi boş uygulamaların hiçbir zaman sürdürülebilir olmadığını ve kalıcı olmadığını. Çalışana da o etkiyi geçiremediğini düşünüyoruz. O yüzden değerlerle hareket edip, yeri geldiğinde belki çalışanın bir talebini geri çevirip belki o an için onu üzüp o an için onu kısıtlayıp ama uzun vadede değerlerle hareket ettiğimizi göstererek aslında kötü gün dostu olduğumuzu kötü gün şirketi olduğumuzu gösteriyoruz diye özetleyebilirim. Bu da bu bağı yaratıyor.

Y: *Şu andaki çalışma ortamımız hayata geçirilirken aslında çalışanları “evlerinde hissettirmek” daha doğrusu “evlerindeki gibi rahat hissettirmek” amaçlandı. Türkiye şartlarına göre gerçekten de çok iyi bir kampüs. İçerisinde spor salonu, oyun alanları, dinlenme odası vs gibi “yeni nesil ofis” diye adlandırabileceğimiz bir alan yarattık. Bu kampüsü gören herkeste “çalışılmak istenilen yer algısı” yaratıyor. Bununla birlikte bizlere sunulan gelişim olanakları ve maaş/ iş güvencesi kurumumuzu arzulandırıyor. Ayrıca, “birlikte başarmak” hissi bizim için çok önemli. Bu bakış açısıyla yola çıkarak iletişim stratejimizi bunun üzerine kuruyoruz. Biz bir aileyiz demek yerine her*

zaman biz bir takımız ve takım olarak bunu başarıyoruz ve “hedefe birlikte” yürüyoruz diyoruz. Bunun bir çıktısı olarak tüm departmanların yıl içerisinde göstermiş olduğu performansları yıl sonunda tüm çalışanlarımız ile birlikte paylaşıyor, aynı hedefe doğru birlikte yürüdüğümüzü gösteriyoruz.

4. Adayların harekete geçmelerini sağlayacak çağrılar (mesajlar) nelerdir, nerelerde yer almalıdır? Adayların şirketinize ulaşması (hem bilgi hem başvuru için) ne kadar kolay?

Katılımcıların bu soru karşısında verdikleri yanıtlar aynı çizgide seyretmektedir. İki kurum da potansiyel adaylara ulaşmak için çağımızın gerekliliklerini yerine getirerek sosyal medyayı kullandıklarını ifade ederken, aynı zamanda da kariyer ofisleriyle de iş birliği halinde olduklarını, öğrencilere özel çağrı çıktıklarını belirtmişlerdir.

X: Artık tabi dijital süreçler hayatımızda yer aldığı için bu süreçler çok kolay. Birkaç önceki soruda cevap verdiğim gibi üniversitelerle aktif bir şekilde iş birliğimizi yürütüyoruz. Hedef üniversitelerin kariyer koordinatörlükleri ile yaptığımız yapılandırılmış çalışmaların yanı sıra kendi çalışanlarımızın da aynı şekilde mezun oldukları okullarla iş birliklerini destekliyoruz. Onun dışında hedef bazlı, bölüm bazlı birtakım etkinlikler düzenliyoruz ve bir kere bilinirliğimizi sağlıyoruz. O noktada arkadaşlardan zaten potansiyeli olanlar, işveren markamızı anlayıp kurumumuza ilgi duyanlar staj yapmak ya da çalışmak istiyorlar. O noktada yine iş birliğimizi süreçlerimizi sürdürüyoruz. Onları da aramıza dahil olmasını sağlıyoruz. Buradaki mesajlar aslında yaptığımız sunumlar. Stajlarda aktarılanlar, verilen oryantasyonlar aslında çok etkili diye düşünüyorum bunlar arkadaşları harekete geçiriyorlar. Daha sonrasında ise bize web sitemizden ve bir takım kariyer sitelerinden rahatlıkla ulaşabilirler. LinkedIn’de her bir şirketimizin kurumsal hesapları mevcut. Buradan rahatlıkla ulaşabilirler. Mutlaka insan kaynaklarındaki arkadaşlarımız da hızlı bir şekilde dönüş sağlıyor olacaklardır.

Y: Üniversitelerin kariyer ofisleriyle ve hedef öğrenci kulüpleriyle düzenli olarak iletişim halindeyiz. Öğrenci grupları kampüsümüzü ziyaret edip, çalışma alanımızda bulunma deneyimi yaşayabiliyor. “New Graduated” programımız da her sene başvuruya açılıyor. Ayrıca, kurucularımız ve diğer çalışanlarımız aktif olarak

konusmalara katılıyorlar potansiyel adaylarla bir araya geliyorlar. Bununla birlikte sosyal medya da LinkedIn üzerinden kariyer fırsatları paylaşımları gerçekleştiriyor, mesaj ve e-mail yoluyla iletişimimizi sağlıyoruz. Her mecradan gelen yorum, mesaj, soru vb. gibi şeylere titizlikle dönüp, cevapsız bırakmıyoruz.

5. Kurum ve çalışanlar arasında iletişim görevini nasıl sağlıyorsunuz?

İşveren markası yönetim sürecinde, uzun dönemli, karşılıklı fayda sağlayan bir ilişki yaratmak ve çalışanları elde tutmak son derece önemlidir. Bu da kurum ve çalışanlar arasında gerçekleşen iyi, açık bir iletişim ile mümkün olmaktadır, bunu sağlayan en önemli departmanlardan biri ise kurumsal iletişimidir. X ve Y kurumları da tam olarak bu görevi üstlendiklerini dile getirerek, çalışan ve kurum arasında köprü kurduklarını belirtmişlerdir.

X: Aslında bu tam benim yaptığım işe yönelik bir soru. Daha önce de dediğim gibi şu an çalışan iletişimini, işveren markası iletişimini gerçekleştiriyoruz. Departmanımızın kuruluş sebebi şu şekildeydi. Öncelikle mevcut durum analizi yaptıktan sonra bir yol haritası çıkardık. Fakat her şeyden önce bir varoluş, misyon tanımı ortaya koyduk. Bu varoluş sebebi en tepe yönetimden en alt kademeye kadar etkin şeffaf açık bir iletişim gerçekleştirmek ve bunun için gerekli olan tüm kanalları ve süreçleri yapılandırmak. Bunu yaparken de kurumun görsel kimlik standartlarını muhafaza etmek temel amacımız. O yüzden de yazılı, sözlü, görsel etkinlik bazlı dijital yani hangi aracı ve kanalı kullanırsak kullanalım etkin olmasını, kurumsal olmasını, bütünlük olmasını ve kurumun felsefesinden beslenmesini önemsiyoruz. O anlamda da birçok farklı kanal kullanıyoruz. Yaptığımız tüm çalışmaları yine prosedürler, yönergeler ve talimatlarla koruma altına alıyoruz. Çünkü bugün kişiler değişebilir ama süreçlerin değişmemesi, yapılan şeylerin yazılması, yazılanların da yapılmasını amaçlıyoruz. Dolayısıyla biz bu sürece şu şekilde bakıyoruz. İletişimi yapılacak olan birçok konu olabilir. Bir başarı haberi olabilir, bir yatırım haberi olabilir, bir yeni yıl mesajı olabilir bir etkinlik olabilir, bir gelişme olabilir vs. ve sonuç olarak bir iletişim konusu. Bu iletişim konusunu ele alırken, hangi kanaldan yaparsak, hangi araçlarla ele alırsak daha etkili bir şekilde daha yayılımını hızlandıracak bir şekilde gerçekleştirmiş oluruz ve kurumun felsefesiyle ne şekilde ele alırsak bütünleştirerek ifade etmiş oluruz diye bakıyoruz. Mutlaka her iletişimin içeriğinde kurumun misyonunda vizyonundan değerlerinden

beslenmiş oluyoruz. Tabi ki her defasında misyonumuz bu vizyonumuz bu değerlerimiz bu demiyoruz. Ama iletişimi yapılan konuya göre atıflarda bulunuyoruz. Örnek veriyorum; diyelim ki kaliteyle alakalı önemli bir başarı belgesi aldık ödül aldık ve bu bizim aslında değerlerimizden neye işaret ediyor; kalite ve çözüm odaklılık diye bir değerimiz var. O değeri parlatıyoruz mesela onun duyurusunu yaparken. Tabii ajanslarımızda bu anlamda çok bilgili. Onlara da zamanında gerekli briefleri verdik gerekli sunumları yaptık. Kurumun misyonu, vizyonu, değerleriyle hepsiyle donattık. En az bizler kadar gerçekten hakimler. O yüzden de onlardan çıkan işler nokta atışı oluyor. Bu sayede de kurum ile çalışan arasında bir köprü oluyoruz. Mesajların doğru gitmesi algının doğru yönetilmesine önemli bir katkı sağlıyoruz diyebilirim.

Y: *Kurum ve çalışanlar arasında köprü görevi görüyoruz diyebilirim. Fakat start-up kültürünün hakim olduğu kurumumuzda tüm iletişim süreçlerimiz, ast üst ilişkilerimiz olabildiğince şeffaf ve açık. Kurumsal iletişim departmanı olarak biz, kurum adına yapılan her şeyi hedeflerimiz ve değerlerimiz doğrultusunda gerçekleştiriyoruz ve bunları doğru bir mesaj ile doğru kanalları kullanarak tüm paydaşlarımıza aktarıyoruz.*

3.5.5.c. İşveren Markası boyutlarından biri olan duygusal fonksiyonları ile ilgili sorular (Duygusal Çekicilik, Kültür, Liderlik, Kurumsal Sorumluluk, Ürün / Hizmet, İtibar ve Güç)

1. Duygusal Çekiciliği arttırmak için şirkete hayranlık ve saygı uyandıracak, güven sağlayacak bir şeyler yapıyor musunuz?

Kurumların sahip olduğu soyut ve sübjektif duygusal özellikleri de adayın örgütte çalışma isteğini etkiler. Bu duygusal özellikler örgütün yenilikçi olması, alanında uzman ve öncü olması ve prestijli olması şeklinde sıralanabilir. İki kurum da duygusal çekiciliği arttırmak için pandemi sürecinde çalışanları için aldığı kararları örnek göstermiştir ve bu sayede kurum ve çalışan arasında duygusal bağı güçlendirdiklerini dile getirmişlerdir.

X: *Bizim kurumumuzun bir kere mütevazı bir yapısı var. Onu en baştan ifade edebilirim. Tepe yönetimin ve kurucuların anlayışına rağmen bir şey yapamazsınız. Bizim kurumumuzun mütevazı olduğunu öncelikle söyleyebilirim ve yaptığımız*

alışmaları da tam da bu sebeple işte bize hayranlık duysunlar şöyle yapsınlar diye değil doğru olduğuna inandığımız için yapıyoruz. Güniün sonunda aslında mevcut çalışanlar ve dışarıdaki adaylar bize hayranlık ve saygı duyuyorlar yani bizimle çalışmak istiyorlar. Örnek veriyorum; pandemi süreci. Bu hiç kimsenin hazırlığını yapmadığı küresel boyutta sağlık kriziydi ve herkesin aldığı aksiyonlar farklı oldu. Birtakım şirketler tamamen paranın peşine düştüler. alışanlarının sağlığını umursamadan hiçbir önlem almadan, karantinaları gerçekleştirmeden hasta olduğunu bilerek, işe çağırarak çalışanlarını tehdit ederek işe getirdiler. Bunlar çok uçuk örnekler ama duyduk bunları. Bu süreçte bazı sektörlerin işleri inanılmaz güzelleşti arttı ve yine aynı şekilde burada karlılığı gözeterek, mesai sürelerini dikkate almaksızın çalışanın psikolojik, fiziksel ve biyolojik süreçleri, durumunu dikkate almaksızın onları alıştırdılar. Farklı farklı şeyler, çok farklı senaryolar gördük ama bu noktada yine değerlere döneceğim. Değerlerle hareket ettiğiniz zaman özellikle bu tarz kriz dönemlerinde daha isabetli adımlar atıp kararlar alabiliyorsunuz. Bizim insana verdiğimiz değer, gerçekten ilk üçte yer alan değerimizden bir tanesi olduğu için yönetimin de yaklaşımı burada çok netti. Yani bir taraftan vizyon, misyon tanımımız var ve bu misyon tanımında üretimin devamlılığı, istihdam sağlamak, sürdürülebilirlik o kadar güçlü ki bir taraftan bu kadar güçlü bir değer olan insana değer var. Sonuç olarak, değerimizle eşiştik aslında pandemide. Neden dersiniz eğer, çalışanları işe getirdiğimizde risk alıyoruz. İnsana değer yani onların sağlığını tehdit ediyor muyuz duygusuyla eşişirken, bir yandan da ama üretime de devam etmemiz lazım ve her şey normale döndüğünde de çalışanlarımıza ve kendimize de bir iş bırakmış olmamız ve hayatlarımıza devam ediyor olmamız lazım diye düşünüyorsunuz. O yüzden de maliyetlerine, masraflarına bakmaksızın gereken maksimum önlemler alındı. Çalışma şekilleri, yöntemleri, modelleri değiştirildi ve aynı zamanda üretime devam edildi. Bu süreçte çalışanların ve ailelerin bilinçlendirilmesine yönelik onların hijyenik bir şekilde yaşamlarını sağlamalarına yönelik birçok uygulamalar devreye alındı diye özetleyebilirim. Dolayısıyla biz burada, değerle hareket ettik ve o değerin gerekliliğini gerçekleştirdik ve güniün sonunda baktık ki tüm paydaşlarımız, müşterilerimiz, çalışanlarımızın nezdinde takdir edildiğimizi ve bu değerimizin çok iyi yaşadığını gördük. Bizi takdir ettiler saygı duydular ve hayranlık duydular. Birçok alışan ve

paydaştan çok net bunu gördük ve bu da güveni tazeledi. Dolayısıyla biz bunu sağlamak ve duygusal çekiciliği artırmak için kurumun değerleriyle uyumlu bir şekilde çalışmalarımızı yapılandırıyoruz. Özümüzü sözümüzü bir tutuyoruz. Eylem söylem birliğine önem veriyoruz. Popüler uygulamalara değil -mış gibi uygulamalara değil kurumu var edebilecek sürdürülebilir kılacak uygulamalara zaman ayırıyoruz. Bu aslında itibarımızı olumlu etkiliyor ve çalışılmak istenen bir şirket haline getiriyor, saygı uyandırıyor diye özetleyebilirim. Ama şunu duymak istiyorsanız eğer onu söyleyebilirim yani çalışanın yüzünü tebessüm ettirecek yüzünü güldürecek hediyelerimiz etkinliklerimiz elbette var. Bunlar da o anlamda çekiciliği sağlayan uygulamalar arasında bunu biliyoruz. Ama daha önceki sorularda cevap verdiğim bu temel ücret, yan haklar, eğitim gelişim olanakları, yurt dışı eğitime destek, seyahat olanakları, fuar katılımları vs. bunların hepsi aslında çok daha büyük çekicilik faktörü. Ama bunları ambalaj olarak nitelendiriyorum ben. Asıl hayat içeride başlıyor. Yani bunu evliliğe de benzetebiliriz. İki kişi flört ettiğinde birbirleriyle dış görünüşleri ve birlikte güzel zaman geçirdiklerine göre değerlendiriyorlar belki ama evlendikten sonra aynı evin içine girdiğinizde gördüğünüz sahneler sizin o evliliğe devam edip etmeyeceğinizi şekillendiriyor. Aslında işveren ve çalışan arasındaki ilişki de böyle. Sen o yöneticiyle, o ekiple kendini gerçekleştirip, bir değer olarak görüp hissedebiliyorsan, bunu sana o şirket hissettirebiliyor ise orada kalmak istiyorsun ve o şirket senin için saygı değer bir şirket haline geliyor. Yani biz insan kaynaklarıyla, eğitim ve organizasyonel gelişim ile ve tepe yönetimle bunu yapılandırmaya çalışıyoruz aslında.

Y: Burada çalışan tüm takım arkadaşlarım bir hedef için çalıştığının farkında ve “insanların hayatına dokunacak” bir iş yapmanın en az maaş ve yan haklar vb. değerli olduğunun bilincinde. Bununla birlikte güven ve hayranlık duygusuna örnek olarak; pandemi sürecinde evlerimizden çalıştığımız için internet faturamız şirketimiz tarafından ödendi, yemek haklarımız eksiksiz yattı ve şirketimizden uzak kaldığımız bu dönemde aramızdaki bağı sıcak tutacak sağlık içerikli hazırladığımız hediyeler departmanımız tarafından çalışanlarımıza belirli aralıklara gönderildi. Başta sağlık olmak üzere ekonomik anlamda da huzursuz hissedilen bir dönemde maddi manevi katkı

sağlayarak tüm çalışanlarımızın yanlarında olduğunu onlara hissettirdik ve bence bu duygusal çekiciliğin en iyi örneklerinden biri oldu.

2. Kurumsal İletişim departmanı olarak güçlü bir kurum kültürü oluşturmak için neler yapıyorsunuz? (Güçlü Etik Kurallarınız var mı?, Gelecek İçin oluşturduğunuz bir vizyon var mı?)

Başarılı bir İşveren Markası çalışması, kurum kültürünü derinlemesine anlamayı gerektirir. İşveren olarak olumlu bir imaj yaratılmak isteniyorsa önce kurum kültürüne, vizyonuna, misyonuna, stratejisine odaklanarak bir çalışan değer önermesi ortaya konmalıdır. X kurumu güçlü etik kurallarına sahip olduklarını ve bunu yazılı hale getirdiklerinden bahsederken, Y kurumu etik kuralları hakkında bilgi vermemiştir. İki kurum da kurum kültürü sonucunda çalışmalarını gerçekleştirdiklerinden bahsetmiştir.

X: Çok güzel bir soru. Bizim de çok üzerinde durduğumuz bir konu. Çünkü biz inanıyoruz ki bir kurumu ayakta tutabilecek olan gerçekten doğru algılanmasını sağlayacak olan şey o kurumun misyonunu, vizyonunu, değerlerinin doğru tanımlandırması ve hayatına, süreçlerine, iş yapış şekillerine entegre etmiş olması. Kurumsal iletişim olarak, aslında ben bunun iletişimini yapıyorum. Tabi ki var oluş süreçlerinde, çalışmalarında aktif rol alıyorum ama en temelinde aslında kurucular ve tepe yönetim var. Bununla beraber insan kaynakları departmanları var ve biz burada kol kola çalışıyoruz. Kurum kültürüyle ilgili olarak da kurum kültürünü siz yazılı hale getirin ya da getirmeyin her şirketin bir yoğurt yiyiş şekli farklı. Etik süreçlerin aslında tanımı vardır. Bunu yazmasanız da örnek olaylar üzerinden alınan karar süreçlerinden, bir durumda, bir vakada o şirketin verdiği tepkiyle bunu ölçümleyebilirsiniz. Ama bunun yazılı hale gelmesi, bunun üzerinde çalışanlarla, yönetimle el sıkışılması ve göğsümüzü gere gere bunu söylediğiniz için de karar mekanizmalarında iş süreçlerinizde bu değerleri, misyonu, vizyonu referans göstererek hareket etmeniz çok daha sağlıklı bir şey sonuçlar ortaya çıkartır. Bu noktada biz yaptığımız çalışmalarla öncelikle şunu ortaya koyduk. Hem çalışanlarla hem tepe yönetimle yapılan atölyelerle, görüşmelerle, araştırmalarla beraber kurumun misyonunu vizyonunu değerlerini bir kurum kültürü rehberi adı altında derledik topladık ve yayınladık. Sonrasında da bunu bir eğitime dönüştürdük. Bunun içinde etik ilkeler de var aynı zamanda. Etik kurallarımızı da revize ettik. Revize ederken de yine

alanında uzman bir danışmanlık şirketi ile çalıştık. Mevcuttaki tüm uygulamalarımızı, yazılı kurallarımızı ortaya koyduk ve bunu yaşayan bir rehber ve etik kod olması için de şirketlerimizde yer alan tüm departmanlarımızdan en az 2 çalışanla sadece yönetici kademesi değil sorumlu, mavi yaka, beyaz yaka ayırım yapmaksızın hepsi ile görüşmeler gerçekleştirerek gerçekten nasıl algılandığımızı ortaya koyduk ve ihtiyaçlarımıza cevap veren ve gerçekten yaptığımızı yazdığımız bir etik ilkeler oluşturduk. Etik ilkelerin ayrı bir konu ama çok kısa bir giriş yapacağım. Bir kurumun etik ilkelerinin yaşayabilmesi ve güçlü olabilmesi için istisnalarının olmaması gerekir. Yani siz etik ilkelerine yazdığınız bir maddeyi biz böyle yaparız deyip günlük hayatta yapmadığınızda çalışanlarınızın ve paydaşlarınızın o etik ilkelerin gücüne olan inancı giderek kırılacaktır. Biz bunun böyle olmaması için bu görüşmeleri yapılandırdık yoksa birçok kurumsal şirketin web sitesine girip bunları kopyala yapıştır yapabilirsiniz. Ama her zaman dediğim gibi biz -miş gibi uygulamalardan çok uzak duruyoruz, içinin dolu olmasına son derece önem veriyoruz. O yüzden bunları ele aldık ve çok uzun yıllar süren çalışmanın neticesinde de kurum kültürü rehberimizi ortaya koyduk. Bugün işe giren her yeni çalışana oryantasyon kapsamında bunun eğitimini, kitapçığını veriyoruz. Sonrasında tekrar eğitimleriyle beraber, geçirdikleri zaman diliminde neler yaşadıklarına dair kendilerinin görüşlerini alıyoruz. Tabi ki bu noktada gerek eğitim sürecinde gerek bunların dijital, yazılı görsel materyallerle desteklenmesi sürecinde kurumsal iletişim olarak biz büyük destek veriyoruz.

Y: “5 yıl içerisinde Türkiye’nin en büyük finansal kuruluşlarından biri olmak” hedefimiz. “Finansal hizmetleri demokratikleşmek, herkese erişilebilir kılmak”ı amaçlıyor ve stratejik olarak yaptığımız her işte hedefimize bir adım daha yaklaştırmaya çalışıyoruz. Tüm çalışmalarımızı, stratejilerimizi hedeflerimizi bu çerçevede gerçekleştiriyoruz. Şeffaflık, güçlü kurum kültürlerimizden bir tanesi ve hiçbir zaman belirsizlik söz konusu değil. Her şey prosedüre uygun ilerliyor ve gerçekleştiriliyor.

3. Liderlerin çalışanları ile gerçekleştirdiği iletişim nasıl? Bunun için özel bir kurum için etkinliği vs. düzenliyor musunuz?

İşveren markaları, liderin öncülüğünde gerçekleşen ve tüm fonksiyonları içine alan bir süreci gerekli kılmaktadır. Bu nedenle lider iletişimi oldukça önemlidir. X ve Y

kurumları, kendi örgüt kültürlerine göre yapılandırdıkları lider iletişimi çalışmalarından örnekler vermişlerdir.

X: *Tabi biz buna kurumsal iletişimin alt kırılımlarından biri olan lider iletişimi olarak bakabiliriz ve evet bu çalışmalarımız var. Tepe yönetimimizin, çalışanlarına verdiği değer kullandığı üslup inanılmaz güzel. Gerçekten de yukarıdan bakan değil eşlenik, biz bir takımız duygusunu veren, bir iletişim tarzları var. Biz de bu duruma kurumsal iletişim olarak tabi ki elimizden geldiğince katkı sağlıyoruz. Onların zaten son derece değerli yaptırımları var ama bunların yine kurumun felsefesiyle bütünleşik şekilde ele alınmış olmasına ve örüntülenmiş olmasına destek veriyoruz. Belli bir formata sokuyoruz. Çok sık olmasa da takdir edersiniz ki birtakım krizler olabilir yaşanabilir. Dahası başarılar ve takdir edilecek çeşitli durumlar olabilir. Bu gibi durumlarda kurumun hedeflerini hatırlattıkları, teşekkür ettikleri, çalışanlarını takdir ettikleri ve bir aile, bir takım olduğumuzu anlatan iletişimleri söz konusu oluyor. Bununla beraber yaptığımız etkinlikler var. Yılda bir ya da iki kere tepe yönetimden yine çalışanları bir araya getirdiğimiz etkinlikler düzenliyoruz. Örneğin; kıdem törenlerimiz, gelişim zirvemiz var. Bu süreçte, çalışanlarla tepe yönetimi buluşturarak güven tazeliyoruz. Hedeflerin, kurumun kültürünün, değerlerinin ne kadar yaşadığına dair mesajlar verilmesini sağlıyoruz. Tabii dijital süreçler de bunları artık daha da kolay hale getirdi, daha da sık olacağını düşünüyorum önümüzdeki dönemde.*

Y: *Daha önce de belirttiğim gibi kurum kültürü olarak şeffaf ve açık iletişimden yanayız ve bu tüm as üst ilişkilerimiz için geçerli ve dahası kurum içinde Bey, Hanım gibi hitap şekilleri kullanmıyoruz. Bunu daha da pekiştirmek için kurum içi etkinlikleri düzenliyoruz. Örneğin; Kurucumuzun ve tüm takım arkadaşlarımızın yer aldığı her ay gerçekleştirdiğimiz bir etkinlik düzenliyoruz. Kurucumuz şirketimizin aylık değerlendirmesini (rakamlar da dahil olmak üzere) yapıyor, yeni hedeflerimizden ve başarılarımızdan bahsediyoruz. Önümüzdeki planları bizzat kurucumuzun ağzından dinleyebiliyoruz. Bunun dışında da periyodik birer toplantılarımız, performans değerlendirme toplantılarımız gerçekleşiyor ve şirket içinde herkes erişilebilir.*

4. Kurumsal İletişim Departmanı olarak KSS projeleri yürütüyor musunuz?

Kurumların, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri, kurumu piyasalarda başarıyla konumlandırma açısından kilit bir rol oynamaktadır. Sosyal sorumluluk

faaliyetleri yürüten kurumlar, iyi çalışma koşulları, maddi imkanlar ve paydaşlarına sundukları katkılar nedeniyle piyasada itibar değeri yüksek işveren olarak algılanmaktadır (Tkalac Vercic ve Sincic Coric, 2018: 446). Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin kurum stratejilerine uygulanması sadece potansiyel çalışanları işletmeye çekmekle kalmamakta, aynı zamanda mevcut çalışanların işletmeye karşı aidiyet duygularını pekiştirmekte, çalışanların motivasyonunu ve verimliliğini artırmaktadır (Bustamante ve Brenninger, 2013: 6; Kashikar-Rao, 2014: 194; Bustamante, 2018: 9). Bu bağlamda X ve Y kurumları kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin kurum açısından önemine değinerek, uygulama örneklerinden bahsetmiştir. Fakat X kurumu, kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin kurumsal iletişim departmanı tarafından yürütülmediğini dile getirmiştir.

X: Kurum yapılanmamızda maalesef kurumsal sosyal sorumluluk projeleri bizim faaliyet alanımızda değil. Ama tabi ki teorik olarak ki faaliyet alanında olması gereken bir konu. Kısa vadede sanıyorum ki bu süreçlerle alakalı çalışmalar yürütüyor olacağız. Şu an yapıyor olsak ne yaparız tanımlayarak destek verebilirim bu soruya. Yine bu noktada bir danışmanlık şirketi ile çalışılması gerektiğine inanıyorum. Kurumun sosyal sorumluluk politikasının aslında öncelikle tanımlı olması gerekiyor. O politikayla uyumlu olarak projelerin geliştirilmesi ve yapılandırılması lazım. Bu şekilde olduğunda doğru bütçe ve politikayla uyumlu yapılandırılan çalışmalarda çok daha etkili bir kurumsal sosyal sorumluluk uygulaması olacaktır. Son olarak süreci bir yönetmesek de hali hazırda yürüten projelerimiz var. Özellikle eğitim ve çevresel konulara büyük hassasiyetimiz var. Bu yönde ciddi projelerimiz, ayırdığımız bütçelerimiz var diye özetleyebilirim.

Y: Kurulduğumuz günden bu yana KSS çok önem verdiğimiz bir konu. Bu konuda belirli STK'larla düzenli olarak yıllardır çalışıyoruz. Türkiye'nin lider fintek şirketi olarak topluma, çevreye ve kültüre fayda sağlayacak işlerin iyiden iyiye büyümesi gerektiğine inanıyoruz. Bu sebeple sosyal faydayı ön planda tutan girişimcilere yeni kaynaklar sağlamak ve yarattıkları faydaların iyiden iyiye büyümesi için destek veriyoruz. Hepimizin koruduğu değerler için gece gündüz çalışanlara sunduğumuz ücretsiz ödeme altyapısı hizmetinin yanı sıra, onları daha fazla duyarlı tüketicilerle buluşturacak projelerde tüm imkanlarımızla yer alıyor ve almaya devam edeceğiz.

5. Kurumun Marka ve İtibarını güçlendirecek bir çalışma yapıyor musunuz?

Kurumun marka ve itibarını güçlendirecek bir çalışma yapıyor musunuz sorusuna ki kurum da paralel yanıtlar vermiştir. Kurumsal iletişim departmanı olarak yaptıkları her şeyin aslında kurumun marka ve itibarını güçlendirmeye yönelik çalışmalar olduğunu dile getirmişlerdir.

X: Yani aslında yaptığımız bütün çalışmalar kurumun markasına ve itibarına hizmet ediyor. Yine aynı şeyi söyleyeceğim ve altını çiziceğim. Kurumun itibarını doğrudan hedef alamazsınız o bir çıktıdır aslında. Günlük, kısa ve orta vadede yaptığınız çalışmalar uzun vadede kurumun itibarını şekillendirir. Biz de kurumun itibarının doğru şekillendirilmesi için kurumun değerleriyle hareket edilmesine, tüm süreçleri kurumun değerleri referans alarak yapılandırılmasına ve bununla uyumlu iletişim süreçlerinin gerçekleştirilmesine önem veriyoruz. Önce içini dolduruyoruz sonra dışını parlatıyoruz. Yani içini doldurmadığınız bir şeyi kesinlikle iletişimini yapmıyoruz ve iletişim malzemesi haline getirmiyoruz. Dolayısıyla yapılandırıldığı için de sağlıklı sonuçlar ortaya çıkıyor. Bu sağlıklı sonuçlar da kurumun itibarına etki ediyor ve olumlu sonuçlar sağlıyor diyebiliriz.

Y: Kurumsal iletişim departmanı olarak yaptığımız her şey aslında kurumun marka ve itibarını güçlendirmeye yönelik çalışmalar. Bu aynı zamanda İşveren markalaşmasının da güçlenmesine ön ayak oluyor. Şunu söyleyebilirim ki, yaptığımız şeyleri kurumun itibarı ve marka algısı güçlensin diye yapmıyor yola öyle çıkmıyoruz. Kurum kültürümüz ve vizyonumuz, amaçlarımız doğrultusunda çalışmalar gerçekleştiriyor ve hedeflerimize doğru ilerliyoruz.

6. İşveren markasını güçlendirmek adına hangi iletişim kanallarını kullanıyorsunuz?

X kurumu işveren markasını güçlendirmek için online ve fiziki kariyer etkinliklerinin yanı sıra, staj programlarından ve dijital platformları kullandıklarından bahsederken, Y kurumunun da bu paralelde cevap verdiğini görüyoruz. Bunlara ek olarak, Y kurumu çalışan deneyimini aktarmak için açtıkları bir sosyal medya hesabı olduğunu da dile getirmiştir.

X: Yine sosyal medyayı aktif bir şekilde kullanıyoruz. Üniversite işbirliklerinde fiziki ya da online düzenlenen kariyer etkinliklerine katılıyoruz. Staj programımızı geçtiğimiz yıl

yapılandırdık fakat pandemi sebebiyle hayata geçiremedik. Bir MT programı gibi yapılandırılmış staj programlarıyla işveren markasını güçlendirmek için birtakım projeler hayatımıza dahil ediyoruz. Sadece bunu insan kaynakları ve kurumsal iletişim olarak yapmıyor, grubumuzda çalışan diğer çalışma arkadaşlarımızı da projelere dahil ediyoruz. Örnek veriyorum; “Yetenekler Profesyonellerle Buluşuyor” diye bir proje hayat geçirdik pandemide. Stajlar iptal olduğu için arkadaşlarımızla en azından dijital platformdan destek sağlamak için gönüllü olan çalışma arkadaşlarımızla beraber üniversite öğrencilerinin bağlı oldukları bölümlerle uyumlu kişileri bir araya getirdik ve 1 saatlik sohbetler düzenledik. Bu sohbetlerde kariyer ve eğitim hayatına dair soruları detaylı bir şekilde yanıtladılar. Dolayısıyla çok büyük katkı sağladığımızı düşünüyorum. Bu tarz etkinlikleri hayata geçiriyoruz. Özetle; dijital platformlar, web sitelerimiz, yapılandırılmış staj programları, kariyer etkinliklerimiz, üniversite işbirlikleri en önemli araçlarımız arasında diye ifade edebilirim.

Y: Mevcut çalışanlarımız için kurum içi iletişim kanallarını ve yüz yüze iletişimi tercih ediyoruz. Potansiyel adaylarımız için ise başta sosyal medya hesaplarımız olmak üzere web sitemizden de işveren markası iletişimi gerçekleştiriyoruz. Aynı zamanda “çalışan deneyimini aktarmak” için açmış olduğumuz ve çalışma ortamına dair kareler ve olaylar paylaştığımız bir Instagram hesabımız var. Ayrıca, LinkedIn üzerinden aktif bir şekilde çalışan iletişimi gerçekleştiriyoruz.

GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Kurumsal iletişim ve işveren markası her geçen gün gelişen kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurumlar, uzun ömürlü bir iş yaşamına sahip olmak için kendilerini farklılaştıracak, üstünlük yaratacak stratejiler geliştirmelidirler. İşveren markasına sahip olmak, kurumları farklılaştırmakta ve rakiplerinden ayırmaktadır. Güçlü işveren markasına sahip ise, olmak nitelikli adayları çekmekte, çalışanların elde tutulmasını ve bağlılıklarını sağlamaktadır. Bununla birlikte, çalışanların moral ve motivasyonlarının yanında verimliliğini arttırarak, kuruma finansal anlamda da katkı sağlamaktadır. Tüm bunların sonucunda da kurumların itibarı ve marka bilinirliğini artırmaktadır. Bu araştırma kapsamında “İşveren Markalaşması Yönetim Sürecinde Kurumsal İletişimin Rolü ve Önemi” konu başlığı altında İzmir’de sanayi sektöründe faaliyet gösteren ihracatçı şirketler topluluğuyla olan X firması ve İstanbul’da Finans/Teknoloji sektöründe faaliyet gösteren Y firması ile görüşülmüştür. Kurumların işveren markası yönetim süreçlerinde kurumsal iletişim departmanının önemi, işveren markası uygulama örnekleri ve konuyu nasıl bir perspektifte değerlendirdikleri, işveren markası farkındalıkları ve konuyla ilişkin bilinç düzeyleri incelenmiştir.

Derinlemesine görüşmeler sonucunda elde edilen bulgulara göre; X ve Y kurumlarının işveren markası kavramı hakkında farkındalıkları yüksektir. İşveren markası yönetim modeli, işveren markasının değerlendirmesi aşaması ile başlayarak uygulama ile sona erdiği görülmektedir. İki firmada da işveren marka değerlendirmesi yaptıklarına dair bir bilgi paylaşmamışlardır. Oysaki “potansiyel çalışanların kurumla alakalı olarak farkındalık seviyeleri nelerdir?”, “potansiyel ve mevcut çalışanların kurum ismi duyduklarında, zihinlerinde oluşan imaj nedir?” gibi sorulara alacakları cevaplar, yapacakları değerlendirmede ve işveren markası stratejilerini belirlemede oldukça önemli olacaktır. Bununla paralel olarak marka kimliğinin dışında “işveren marka kimliği” de oluşturulmalı ve “kurum, çalışanların ve potansiyel adayların zihninde nasıl bir algı yaratmak istemektedir?” gibi sorulara cevap vererek stratejilerine devam etmeleri gerekmektedir. Ayrıca, “çalışan değer önermesi belirleme”, “işveren markası konumlandırma” işveren markası yönetim sürecini oluşturan diğer önemli basamaklardır ve iki kurumda bunlara dair herhangi bir çalışmadan söz etmemiştir.

Çalışan değer önermesi, işletmenin kültürü, yönetim biçimi, çalışan personellerin özellikleri, yönetimin hizmet kalitesi gibi bilgilerden faydalanarak çalışanlara belli değerler sunan bir içerik olup, belirli gereksinimlerin giderileceğine dair sözleri temsil etmektedir. Sözlerin yerine getirilmemesi halinde işverenin saygınlığıyla ilgili negatif algılar meydana gelecektir. Bu sebeple istenilen sonuçların elde edilmesi için, çalışan değer önermesinin dikkatlice hazırlanması ve çalışanlar tarafından etkinliğinin gözden geçirilmesi gerekmektedir (Baş, 2011: 59).

X kurumu işveren markası yönetim aşamalarından bahsetmiş fakat henüz bir konumlandırma ve çalışan değer önermesi oluşturmadıklarını, ilerideki günlerde bir danışmanlık firması ile çalışarak, tüm bu süreçleri uygulayacaklarını dile getirmiştir. Y kurumu da herhangi bir danışmanlık hizmeti almadıklarını ifade ederken, işveren markası yönetim modelinde yer alan aşamalardan bahsetmemiştir. Fakat iki firmada işveren markası örneklerini uyguladıklarını dile getirerek bu konudaki farkındalıklarını ortaya koymuşlardır.

Araştırma kapsamında oluşturulan dört adet sorunsal, 16 adet yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşme sorusu çerçevesinde ele alınmış olup, sorunsallara ilişkin aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- **Kurumsal iletişim departmanı olarak, İşveren markası kavramı ile ilk olarak ne zaman tanıştınız ve işveren markası kavramını nasıl tanımlarsınız?**

X kurumu henüz tam anlamıyla işveren markası çalışmalarının iş süreçlerine dahil olmadığını belirtirken, Y kurumu bunun için bir ekip kurduklarından ve süreci yönettiklerinden bahsediyor. Ayrıca iki kurumun da işveren markası hakkında yaptığı tanımlamalar paralellik gösteriyor. Öyle ki bu durum, iki şirketin de işveren markasına dair farkındalık ve bilgi düzeylerinin yüksek olduğunu gösteriyor. Bu noktada kurumsal iletişim departman yöneticilerinin işveren markası kavramına ilişkin bilinç düzeylerinin yüksek olduğunu söylemek mümkündür.

- **İşveren markası yönetimini kurumsal iletişim perspektifinden nasıl değerlendiriyorsunuz? Kurumsal iletişim departmanı olarak, stratejik bir plan çerçevesinde oluşturulmuş bir işveren markası yönetimine sahip misiniz?**

X kurumu işveren markası konusunda henüz bir tam anlamıyla bir strateji oluşturmadıklarını fakat bunun için bir danışmanlık şirketiyle çalışmak istediklerini belirtiyor. Bu da aslında işveren markasına bakış açılarını ve konuya önem verdiklerini gösteriyor. Y kurumunun ise, işveren markası konusunda diğer departmanlarla birlikte yürüttükleri ve uyguladıkları bir stratejileri olduğunu dile getiriyor. Fakat iki kurumun da işveren markası yönetim modelinin 5 aşaması olan; “işveren marka değerlendirmesi”, “işveren marka kimliği”, “çalışan değer önerisi”, “konumlandırma” ve “uygulama”dan bahsetmediği için stratejik bir plan çerçevesinde oluşturulmuş bir işveren markası yönetiminden bahsetmek mümkün olmamaktadır.

Sonuç olarak X ve Y kurumlarının, işveren markası yönetimini kurumsal iletişimden bağımsız bir şekilde değerlendirmedikleri dikkat çekiyor. Bu durum da “Kurumsal iletişimin, işveren markası yönetim sürecinde bütünleşik, stratejik ve planlayıcı bir rolü var mıdır?” sorusunu destekler niteliktedir.

- **Kurumsal iletişim departmanı olarak, işveren markası yönetimi kapsamında mevcut çalışanlara ve potansiyel adaylara ne gibi uygulamalar/faaliyetler sunmaktasınız?**

X kurumu potansiyel adaylar için üniversitelerin kariyer ofisleriyle bir araya gelerek, tanıtım faaliyetleri, staj uygulamaları gerçekleştirdiklerinden bahsetmiştir. Bu gibi uygulamalar, adayların kurum hakkındaki ilk izlenimlerini oluşturma konusunda büyük önem taşır. Yine benzer şekilde, aday ile görüşme süreci, oryantasyon, karşılama, kariyer gelişimi işveren markası temas noktalarıdır. Mevut çalışanlar için ise yıl içinde etkinlikler gerçekleştirdiklerini dile getirmişlerdir.

Y kurumu ise, X kurumuna göre daha çok uygulama örneği vermiştir. İkramiye uygulaması ve pandemi sürecinde ekonomik anlamda çalışanlarının yanında olmaları Y kurumunun ekonomik niteliklere önem vererek, çalışanların refah seviyeleriyle ilgilendiklerini göstermektedir. Ayrıca güçlü kurum kültürü oluşturmaya çalışarak, her ayın son cuması düzenlemiş oldukları “Happy Hour”lar ve kurucularla birlikte yapılan aylık etkinlikler, motivasyon videoları ve pandemi gibi zor bir dönemden geçerken gönderilen paketler, psikolojik niteliklere de önem verdiğini ortaya koymaktadır. Buradaki amaç, çalışanların kuruma ait hissetmesini sağlamak, motivasyon arttırmak ve bu sayede de hem işveren markasını hem de kurumun

başarısını geliştirmektedir. Son olarak Y kurumunun kampüs olarak adlandırdığı çalışma ortamı da mevcut çalışanlar için bir motivasyon kaynağı olurken, potansiyel adayları kuruma çekmede oldukça önemlidir.

- **Global ölçekte işveren markası çalışmalarını takip ediyor musunuz? İşveren markası yönetiminiz için danışmanlık hizmeti alıyor musunuz?**

İki katılımcı da hem yerel hem de global işveren markası uygulamalarını yakından takip ettiklerini dile getirmiştir. Ayrıca, iki kurumun da işveren markasına ilişkin danışmanlık hizmeti almaması dikkat çekmektedir.

- **Bir işveren olarak sizi rakiplerinizden ayıştıran özellik/özellikler nelerdir? İşveren markası yönetiminin; şirketinizin mevcut ve gelecekteki varlığını ne şekilde etkileyeceğini düşünüyorsunuz?**

İşveren markası yönetiminde rakiplerinden ayrılmak son derece önemlidir. Markada farklılık yaratma yeteneği hem kurumsal hem de tüketici markalarının başarılarının sürekliliği ile bağlantılıdır. İşveren markalaşmasında da farklılık yaratmak kurumun rakipleri ile olan yetenek savaşını kazanması demektir. X ve Y katılımcıları; işveren olarak rakiplerinden ayıştıran en önemli özelliğinin kurum kültürü olduğunu dile getirmişlerdir. Ayrıca, işveren markasının bugün olduğu kadar gelecekte de son derece önemli olacağına vurgu yapmışlardır. Çünkü işveren marka yönetimi geçici bir trend değildir. Gelecek kuşakla birlikte, işe alım ve örgütsel bağlılık gibi kavramların giderek zorlaşacağı yapılan araştırmalarla ortaya konmuştur. Bu nedenle, işveren markası kavramına şimdiden yatırım yapan şirketler, gelecekte bunun faydasını görmesi beklenmektedir.

- **Potansiyel çalışanlar şirketinizden işveren olarak farkındalar mı, bu farkındalığı nasıl yaratabilirsiniz? Adaylara ulaşma stratejiniz nedir? Farkındalık yaratma kampanyanızın kurgusu nedir? Hangi platformları ve mesajlarınız kullanıyorsunuz?**

Bilinir ve fark edilir olmak oldukça önemlidir. Markaya ilişkin farkındalık yaratmak, marka yönetiminden sorumlu kişilerin iletişimdeki amaçlarının temelini oluşturmaktadır. Genel yaygın düşünce, tüketicilerin farkındalıklarının sağlanmadan deneme ya da satın alma davranışında bulunmadığı yönündedir. Bu genel düşünce

işveren markası konusunda da geçerlidir. Güçlü işveren markaları, çalışanlar ve potansiyel adayların yanı sıra istihdam danışmanları gibi etkileyicilerce de bilinir ve fark edilir olmaktadır. Ayrıca, markada farklılık yaratma yeteneği hem kurumsal hem de tüketici markalarının başarılarının sürekliliği ile bağlantılıdır. İşveren markalaşmasında farklılık yaratmak kurumun rakipleri ile olan yetenek savaşını kazanması demektir.

X kurumu; Farkındalık yaratma noktasında öncelikle danışmanlık hizmeti alıp, algı araştırması gerçekleştirip, çıkan sonuçlara göre bir kampanya oluşturma'nın daha sağlıklı olacağını vurgulamıştır. İşveren markasının önemli bir adımı olan "söylediklerini yapmak" konusuna da önem verdiklerini dile getirmişlerdir. Dolayısıyla algı araştırmasından sonra, daha yayılımcı bir strateji ile farkındalık kampanyaları geliştireceklerini ifade etmişlerdir. Fakat hali hazırda üniversitelerin kariyer ofisleriyle yürüttükleri çalışmalar, staj programları, öğrencilere faydalı olacak birtakım etkinlikler düzenlediklerini de aktarmışlardır. Bu iletişim çalışmalarını ise sosyal medya, web siteleri aracılığıyla potansiyel adaylara ulaştırdıklarını söylemişlerdir.

Y kurumu, farkındalık konusunda sektörde lider konumda olmalarının büyük bir avantaj sağladığını dile getirmiş ve bu anlamda yapmış oldukları çalışmaları LinkedIn kanalı aracılığıyla potansiyel çalışanlara ulaştırdıklarını belirtmişlerdir. Sonuç olarak iki kurumun da adaylara ulaşma ve farkındalık yaratmak adına stratejik olarak bir kampanya kurgusu yürütmediği görülmektedir. Sadece mevcutta var olan çalışmaları sosyal medya aracılığı ile hedef kitlelerine ulaştırmaktadırlar.

- **Kurumsal iletişimin önemli bir kalemi olan Kurumsal itibarınızı destekleyecek hikayeler var mı? İçeriğinizi adaylara aktaracağınız mecralar, sıklıklar nelerdir?**

İşveren markalaşmasının boyutlarından biri olan kurumsal niteliklerin, kurumsal itibar ile doğru orantılı olduğunu birbirlerini desteklediklerini dile getirebiliriz. X şirketi, "pazar segmentinde liderlik", "uluslararası faaliyet alanı", "şirket geçmişi" "üst düzey yöneticilerin itibarı", "yönetim stili" gibi konulara değinerek güçlü bir kurumsal itibara ve kurum hikayesine sahip olduklarını dile getirmiştir. Bu içeriği adaylara aktarma konusunda ise kurumsal belgesel ve kurumsal kitap projesi ele

aldıklarını ifade etmişlerdir. Bu çıktıyı kullanacakları ve adaylara iletecekleri mecranın spesifik ve çalışmanın yapısına uygun olarak sosyal medyada aktarmayacaklarını da eklemişlerdir. Y şirketi de “pazar segmentinde liderlik”, “üst düzey yöneticilerin itibarı” ve kısa sürede elde etmiş oldukları başarılarından bahsederek güçlü bir kurum itibarına sahip olduklarını dile getirmiştir. Bu başarı hikayesini de kurucularının bizzat katıldıkları etkinliklerde mevcut ve potansiyel adaylarla paylaşarak aktardıklarını ve departman olarak da sosyal medyada paylaştıklarını ifade etmişlerdir. Sonuç olarak, “pazar segmentinde liderlik”, “uluslararası faaliyet alanı”, “şirket geçmişi” “üst düzey yöneticilerin itibarı”, “yönetim stili” gibi kurumsal nitelikler, işveren markası boyutları arasında yer almaktadır ve bu nitelikler kurumsal itibarı ve işveren markasının gelişmesinde önemli bir yere sahiptir.

- **Şirketinizi arzulanabilir hale getiren şeyler nelerdir? Duygusal bağ yaratmak için nasıl iletişim yöntemi tercih ediyor/kuruyorsunuz?**

Yapılan akademik araştırmalar sonucunda, kurum içerisinde duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık ile kurumsal iletişim, yönetim tarzı ve bilgi paylaşımı arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişkinin var olduğu tespit edilmiştir. Başka bir deyişle kurumsal iletişim düzeyi arttıkça duygusal bağlılık ile kurumsal iletişim arasındaki ilişkinin pozitif yönde arttığı belirlenmiştir. (Ada, ve diğerleri, 2008: 514-515).

X kurumu; sektörde bilir kişi olmaları, ücret ve yan haklar konusunda piyasadaki rakiplerine oranla çalışanlarına daha iyi imkanlar sağlamaları, eğitim gelişim olanakları, yurtdışı gelişim olanakları, terfi süreçleri ve tüm bunların ötesinde kurum kültürünün bir çıktısı olarak insana verilen değer ile çalışanlar arasında güçlü bir duygusal bağ kurduklarını dile getirmiştir.

Y kurumu da çalışma ortamı konusuna yoğunlaşarak, fiziksel olarak konforlu, sıcak ve samimi bir çalışma ortamı yaratmak için, çalışanlarını evlerindeymiş gibi rahat hissettirecek bir kampüs inşa ettiklerini aktarmıştır. Ayrıca, kampüs gezileri düzenleyerek potansiyel adaylarda “çalışmak istenilen yer” algısı yaratmayı hedeflediklerini de belirtmişlerdir. Bunlara ek olarak, “birlikte başarmak hissi” ile yola çıkarak “hedefe birlikte yürüyoruz” mottosuyla çalışanlar arasında duygusal bir bağ kurduklarını iletmişlerdir.

Sonuç olarak, günümüz çalışma ortamında bireyler kendilerine değer katacak ve fark yaratabileceği bir kurumda çalışmayı arzu etmektedirler. İşveren markası yönetimi de arzulanan iş tecrübesinin neyi hedeflediğini ve bu gerçekliğin nasıl duyurulacağına temel oluşturur. Örneğin, çalışma koşullarının çalışan için kaliteli ve uygun olması işveren marka imajını arttırmaktadır. Ayrıca, ücret tazminat, rahat çalışma ortamı ve örgütsel çekicilik gibi çalışan beklentilerinin, işveren markasını etkilediği ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda, iki kurumun da bu alanda yapmış oldukları çalışmalar doğru yolda olduklarını göstermektedir fakat daha fazla bağ yaratacak örnekler geliştirmeleri gerekmektedir.

- **Adayların harekete geçmelerini sağlayacak çağrılar (mesajlar) nelerdir, nerelerde yer almalıdır? Adayların şirketinize ulaşması (hem bilgi hem başvuru için) ne kadar kolay?**

Katılımcıların bu soru karşısında verdikleri yanıtlar aynı çizgide seyretmektedir. İki kurum da potansiyel adaylara ulaşmak için çağımızın gerekliliklerini yerine getirerek sosyal medyayı kullandıklarını ifade ederken, aynı zamanda da kariyer ofisleriyle de iş birliği halinde olduklarını, öğrencilere özel çağrı çıktıklarını belirtmişlerdir. Fakat iki kurumda “kariyer siteleri” kullanımında bahsetmemişlerdir. Oysa kariyer siteleri bilgi kaynağı olmasının ötesinde, kariyer günleri, ilanlar ve diğer tanıtım araçlarına göre daha etkili ve eşsiz bir araçtır. Çünkü kariyer siteleri; güncel, her an ulaşılabilir ve organize bilgi içermektedir. Ayrıca interaktif bir şekilde kullanarak soru-cevap, blog, şeklinde kullanılabilir. Bunlarla birlikte, maliyetleri düşüktür ve şirketinin kültürünü yansıtır. Bu nedenle, kariyer sitelerinden yararlanılması son derece önemlidir. İyi bir kariyer sitesi, şirketinizde çalışma konusunda tereddütleri olan kişiyi ikna edebilmektedir.

- **Kurum ve çalışanlar arasında iletişim görevini nasıl sağlıyorsunuz?**

İşveren markası yönetim sürecinde uzun dönemli, karşılıklı fayda sağlayan bir ilişki yaratmak ve çalışanları elde tutmak son derece önemlidir. Bu da kurum ve çalışanlar arasında gerçekleşen iyi, açık bir iletişim ile mümkün olmaktadır ve bunu sağlayan en önemli departmanlardan biri ise kurumsal iletişimdir. X ve Y kurumları da tam olarak bu görevi üstlendiklerini dile getirerek, çalışan ve kurum

arasında köprü kurduklarını belirtmişlerdir. İki kurum da işveren markası ile ilgili vaatlerin tanımlanmasının ardından şirket içi ve dışında farklı kanallardan uzun soluklu bir iletişim gerçekleştirdiklerini, bu iletişimlerde verilen mesajların içeriğinin aynı olmasına ve çalışan değer önermesi ile tutarlılık göstermesine dikkat ettiklerini dile getirmişlerdir.

Sonuç olarak, iki kurumun verdiği cevaplar ~~İşveren~~ markalaşması yönetim sürecinde kurumsal iletişim faaliyetleri, mevcut ve potansiyel çalışanlar ile kurum arasında bir köprü görevi görmekte midir?" ve ~~Kurumsal~~ iletişimin, işveren markası yönetim sürecinde bütünleşik, stratejik ve planlayıcı bir rolü var mıdır?" sorunsallarını doğrular niteliktedir.

- **Duygusal Çekiciliği arttırmak için şirkete hayranlık ve saygı uyandıracak, güven sağlayacak bir şeyler yapıyor musunuz?**

Günümüz rekabet ortamında nitelikli çalışanları işletmeye çekmek ve elde tutabilmek için en az piyasa ortalamasına yakın bir ücret ve yan haklar sunmanız gerekmektedir. Maddi anlamda yani fonksiyonel yararlarla mevcut ve potansiyel çalışanları tatmin etmek oldukça önemlidir. Fakat, mevcut çalışanlar için asıl önemli olan artı değer, çalışanların kendilerini nasıl hissettiğine, yani işin duygusal boyutuna odaklanarak elde edilebilir. Çünkü yüksek ücret, yan haklar gibi fonksiyonel değerler, şirkete saygı ve hayranlık uyandırmaz. Daha iyi şartlarda çalışma imkanı buldukları anda kurum ile arasındaki bağı düşünmeden, kurumdan ayrılırlar. Oysaki kurumların sahip olduğu soyut ve sübjektif duygusal özellikleri de adayın örgütte çalışma isteğini etkiler. Bu duygusal özellikler örgütün yenilikçi olması, alanında uzman ve öncü olması ve prestijli olması şeklinde sıralanabilir. İki kurum da duygusal çekiciliği arttırmak adına pandemi sürecinde çalışanları için aldığı kararları örnek göstermiştir. Bu sayede kurum ve çalışan arasında duygusal bağı güçlendirdiklerini dile getirmişlerdir. Ayrıca, Y kurumu ~~insanların~~ hayatına dokunacak" bir iş yapmanın en az maaş ve yan haklar kadar değerli olduğunu dile getirerek, çalışanlara bir hedef için çalıştıklarını hissettirdiklerini ifade etmişlerdir. Sonuç olarak, Y kurumunun çalışanlar için anlamlı bir amaca hizmet etme, saygı duyulma vb. konu başlıklarıyla duygusal çekiciliği arttırmaya yönelik çalışmalar yaptıklarını söyleyebiliriz.

- **Kurumsal İletişim departmanı olarak güçlü bir kurum kültürü oluşturmak için neler yapıyorsunuz? (Güçlü Etik Kurallarınız var mı?, Gelecek İçin oluşturduğunuz bir vizyon var mı?)**

Güçlü bir kurum kültürü, belirli bir grup tarafından geliştirilen ve kısmen ortak olan inanç ve değerlerdir. Ayrıca, kurum çalışanlarının motivasyonunu arttırıcı rol oynamaktadır ve bu durum kurum başarısını olumlu yönde etkilemektedir. Başarılı bir İşveren Markası çalışması, kurum kültürünü derinlemesine anlamayı gerektirir. İşveren olarak olumlu bir imaj yaratılmak isteniyorsa önce kurum kültürüne, vizyonuna, misyonuna, stratejisine odaklanarak bir çalışan değer önermesi ortaya konmalıdır. X kurumu güçlü etik kurallarına sahip olduklarını ve bunu yazılı hale getirdiklerinden bahsederken, Y kurumu etik kuralları hakkında bilgi vermemiştir. İki kurum da kurum kültürü sonucunda çalışmalarını gerçekleştirdiklerini ifade etmiştir.

- **Liderlerin çalışanları ile gerçekleştirdiği iletişim nasıl? Bunun için özel bir kurum için etkinliği vs. düzenliyor musunuz?**

İşveren markaları, liderin öncülüğünde gerçekleşen ve tüm fonksiyonları içine alan bir süreci gerekli kılmaktadır. Bu nedenle lider iletişimi oldukça önemlidir. X ve Y kurumları, kendi örgüt kültürlerine göre yapılandıkları lider iletişimi çalışmalarından örnekler vermişlerdir.

- **Kurumsal İletişim Departmanı olarak Kurumsal Sosyal Sorumluluk projeleri yürütüyor musunuz?**

Yapılan akademik araştırmalara göre; kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin işveren çekiciliği üzerinde pozitif etkisinin olduğu ortaya konmuştur. Bu bağlamda kurumların, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri, kurumu piyasalarda başarıyla konumlandırma açısından kilit bir rol oynadığını söyleyebiliriz. Sosyal sorumluluk faaliyetleri yürüten kurumlar, iyi çalışma koşulları, maddi imkanlar ve paydaşlarına sundukları katkılar nedeniyle piyasada itibar değeri yüksek işveren olarak algılanmaktadır (Tkalac Vercic ve Sincic Coric, 2018: 446). Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin kurum stratejilerine uygulanması sadece potansiyel çalışanları işletmeye çekmekle kalmamakta, aynı zamanda mevcut çalışanların işletmeye karşı aidiyet duygularını pekiştirmekte, çalışanların motivasyonunu ve

verimliliğini artırmaktadır (Bustamante ve Brenninger, 2013: 6; Kashikar-Rao, 2014: 194; Bustamante, 2018: 9). Sonuç olarak, X ve Y kurumları kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin kurum açısından önemine değinerek, uygulama örneklerinden bahsetmiştir. Fakat X kurumu, kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin kurumsal iletişim departmanı tarafından yürütülmediğini dile getirmiştir. Etkili bir kurumsal sosyal sorumluluk projesi yürütülmesi için kurumsal iletişim departmanının mutlaka sürece dahil olması gerekmektedir.

- **Kurumun Marka ve İtibarını güçlendirecek bir çalışma yapıyor musunuz?**

Kurumun marka ve itibarını güçlendirecek bir çalışma yapıyor musunuz sorusuna iki kurum da paralel yanıtlar vermiştir. Kurumsal iletişim departmanı olarak yaptıkları her şeyin aslında kurumun marka ve itibarını güçlendirmeye yönelik çalışmalar olduğunu dile getirmişlerdir. Sonuç olarak, kurumsal marka ve itibarını başarıyla gerçekleştirilmesi sonucunda güçlü bir kurumsal marka yaratılmış olmaktadır.

- **İşveren markasını güçlendirmek adına hangi iletişim kanallarını kullanıyorsunuz?**

İşveren markasını güçlendirmek adına doğru mesajların doğru kanallar tercih edilerek, mevcut ve potansiyel adaylara iletilmesi oldukça önemlidir. X kurumu işveren markasını güçlendirmek için online ve fiziki kariyer etkinliklerinin yanı sıra, staj programlarından ve dijital platformları kullandıklarından bahsederken, Y kurumunun da bu paralelde cevap verdiğini görüyoruz. Bunlara ek olarak, Y kurumu çalışan deneyimini aktarmak, kurum kültürünü yansıtan etkinlikleri ve kurum içi faaliyetleri potansiyel adaylara iletmek için açtıkları bir sosyal medya hesabı olduğunu dile getirmiştir. Bu durum potansiyel adayların dikkatini çekebilecek bir unsurdur.

Sonuç olarak, bir işletmenin güçlü bir işveren markasına sahip olabilmesi için; genel bilinirliğe sahip olması, saygın ve itibarlı görünmesi, mevcut ve potansiyel çalışanlar için anlam taşıyan ve onu rakiplerinden farklı kılan özelliklerini barındırması ve “çalışmak istenilen yer” olarak algılanmasıyla mümkündür. Bunun için kurumların en başta işveren marka yönetim modelini uygulamaları bununla birlikte güçlü bir kurumsal iletişim, pazarlama, insan kaynakları yönetimi gerçekleştirmeleri

gerekmektedir. İşveren markalaşması yönetim süreci, işveren marka değerlendirmesi ile başlamaktadır. Yapılan araştırma sonucunda iki kurumun da bu ilk adımı gerçekleştirmediği bununla birlikte diğer önemli bir basamak olan “çalışan değer önermesi”ni de uygulamadıkları görülmüştür. Fakat, X kurumu bu iki basamağında farkında olduğunu dile getirerek, gelecek planlamalarına dahil ettiklerini belirtmiştir. Bu doğrultuda, X kurumu için tam anlamıyla işveren markası yönetimini gerçekleştirmediklerini söylerken, farkındalık düzeyinin de yüksek olduğunu dile getirebiliriz. Ek olarak, iki kurumda işveren markası yönetimin ilk dört boyutunu gerektiği gibi yerine getirmezken, beşinci boyut olan uygulama kısmında birçok örnek vererek çalışmalar gerçekleştirdiklerini görüyoruz.

Elde edilen tüm bulgular incelendiğinde, şirketlerin kurumsal iletişim çalışanlarının işveren markası yönetiminde kritik bir rol üstlendiğini ortaya çıkmıştır. Bu nedenle,

- Kurumsal iletişimin, işveren markası yönetim sürecinde bütünlük, stratejik ve planlayıcı bir rolü olduğu,
- İşveren markalaşması yönetim sürecinde mesajların paydaşlara doğru, etkin bir şekilde iletilmesi ve marka algısının yönetilmesinde kurumsal iletişimin önemi oldukça büyük olduğu,
- İşveren markalaşması yönetim sürecinde kurumsal iletişim faaliyetleri, mevcut ve potansiyel çalışanlar ile kurum arasında bir köprü görevi gördüğü,
- İyi yönetilen bir kurumsal iletişim stratejisi, işveren markası sürecini olumlu etkilediğini kanısına varmak mümkündür. Bu sayede araştırmanın başında belirlenen dört sorunsal da doğrulanmıştır.

Kısacası işletmelerin işveren marka yönetimi sürecinde kurumsal iletişim bölümleri, iç ve dış paydaşlara ulaşma noktasında, mesajların hazırlanması ve iletilmesinde, problemlerin anlaşılması ve çözümünde, eksik noktaların bilinmesinde ve doğru yapılanların pekiştirilmesinde kilit bir rol üstlenerek, işveren markasına katkı sağlamaktadır. Ayrıca, kurumsal iletişim işveren markasının algılanışında önemli bir yer tutmaktadır. İşveren markasına bağlılık düzeyinin desteklenmesi için güçlü bir kurumsal iletişim gerekmektedir.

Yapmış olduğum literatür taramasının birinci bölümünde, marka ve işveren markası ile ilgili temel kavramlar ve öneminden bahsedilmiştir. Bir önceki bölümde ifade edildiği üzere kurumlar açısından işveren markalaşması son derece önemlidir. İletişimin işveren markası yönetiminde temel bileşenlerden biri olması, kurumsal iletişim departmanını bu süreçte önemli bir konuma getirmektedir. Bu nedenle, ikinci bölümde kurumsal iletişim ve kurumsal iletişim araçları incelenmiştir. Üçüncü bölümde ise, ikisi arasındaki ilişkiye yer verilmiş ve iş dünyasında bulunan iki profesyonel uygulayıcının, işveren markası yönetim süreci konusunda tecrübeleri ele alınmış ve değerlendirilmiştir. Yapılan bu araştırmanın gelecek araştırmalara ve profesyonel uygulayıcılara yol göstermesi açısından;

- Kurumlar, işveren markası uygulamalarına başlamadan önce, işveren markasının özünü tanımlamalı, işletmenin çalışanlara neler sunduğunu ve bunun karşılığında neler beklediğini açıklığa kavuşturmalıdır. Sonrasında ise, kurumu bir işveren olarak rakiplerinden farklı ve ayrıcalıklı bir şekilde nasıl konumlandıracaklarını belirlemelidirler.
- İşveren markası yönetiminde yer alan “İşveren Marka Değerlendirme” süreci en önemli adım olarak karşımıza çıkmasına rağmen kurumlar tarafından bütçe ve zaman gerektirdiği için bu adım genellikle atlandığı görülmektedir. Fakat sağlıklı bir strateji oluşturmanız için öncelikle mevcut durum değerlendirilmesi yapılmalıdır. Mevcut ve potansiyel adayların, kurum hakkında farkındalık düzeyi nedir, kurumun ismi geçtiğinde mevcut ve potansiyel adayların zihninde kurumla ilgili nasıl bir işveren markası canlanıyor, sizi rakiplerinizden ayıran özellikleriniz nelerdir, iletişim faaliyetlerinizin mevcut ve potansiyel adaylar nezdinde etkisi nedir? gibi sorular sorulmalı ve cevaplanmalıdır. Daha sonra işveren markası yönetim uygulamaları oluşturulmalıdır.
- Güçlü markalar incelendiğinde hepsinin ortak özelliğinin “tutarlılık” olduğu bilinmektedir. İç ve dış iletişimde paydaşlara iletilen tüm işveren markası mesajların birbiriyle örtüşmesi ve aynı hedefe yönelik olmasına dikkat edilmelidir. Ayrıca, tüm bu süreç kurumsal iletişim departmanı yönetiminde gerçekleştirilmelidir.

- Kurumlar, işveren markası iletişiminde uzun dönemli bir strateji planına sahip olmalı ve bu süreci kısa dönemli bir kampanya olarak görmemelidirler. Bu bağlamda kurumlar, işveren markası yönetim süreçlerini planlı bir kurumsal iletişim çalışması ile gerçekleştirmelidir. Güçlü bir işveren markasına sahip olmak isteyen kurumlar, işveren markası iletişimine yatırım yapmalı ve yıllık bütçelerine işveren markası iletişim çalışmalarını de dahil etmelidirler.
- İşveren markası yönetimi sadece insan kaynakları departmanı tarafından yürütülmesi gereken bir operasyon olarak algılanmamalıdır. Bu süreç insan kaynakları, kurumsal iletişim ve pazarlama departmanlarıyla birlikte sürekli iletişim halinde, dirsek teması ile gerçekleştirilmelidir. Aynı zamanda, tepe yönetim işveren markalaşmasını desteklemeli ve üst kademe çalışmalara aktif olarak katılmalıdır.
- Gelişen teknoloji ile birlikte kurumlar, sosyal medya ortamlarını pazarlama kanalı olarak kullanmaktadırlar. Bu noktada kurumlar işveren markasına yönelik uygulamalarını, çalışan deneyimlerini sosyal medya hesapları ve kurumsal web sitelerinde yansıtmalıdır. Böylelikle, potansiyel adaylar internette kurumu araştırırken kurum kültürü, itibarı ve işveren marka algısı hakkında bilgi sahibi olacaktır.
- Kurumların işveren marka yönetimi sürecinde yer alan kurumsal iletişim departmanları, iç ve dış paydaşlara ulaşma noktasında, mesajların hazırlanması ve iletilmesinde, problemlerin anlaşılması ve çözümünde, eksik noktaların bilinmesinde ve doğru yapılanların pekiştirilmesinde kilit bir rol üstlenerek, işveren markasına katkı sağlamalıdır. Bununla birlikte bütün kurum içi ve dışı iletişimde iletilen mesajların hepsi bir bütünlük taşımalıdır.
- Son olarak, z kuşağının iş yaşamında aktif bir şekilde rol almalarıyla sonucunda, işveren markası yönetiminin şimdikinden daha fazla önem taşıyacağı öngörülmektedir. Bu nedenle, kurumlar işveren markası yönetimini gündemlerine almalı, bu konuda bütçe ayırmalı ve hali hazırda uygulayanlar ise iyileştirme yoluna gitmelidir.

Tüm bulgular çerçevesinde “İşveren Markası Yönetim Sürecinde Kurumsal İletişimin Rolü ve Önemi” konu başlıklı tez çalışmasının; gelecek araştırmalar, üniversiteler, sektörde faaliyet gösteren kurumlar noktasında ilham veren akademik bir veri olması amaçlanmıştır. Kurumsal iletişim ve işveren markası kavramlarının bu tez çalışmasıyla beraber gelecekteki çalışmalara ilham kaynağı olması istenmiştir. Konuya ilişkin bilincin ve merakın artması, daha fazla nitel ya da nicel yöntemlerle söz konusu kavramların bir bütün olarak ele alındığı daha fazla akademik çalışmanın gerçekleşmesi arzu edilmiştir.



KAYNAKÇA

- Aaker, D. A. (1991). Managing Brand Equity, Capitalizing On The Value of A Brand Name, New York: The Free Press.
- Aaker, D. A. (1996). Building Strong Brands, Free Press Business, The Bath Press UK.
- Aaker, David (2014). Markalama: Başarıya Ulaştıran 20 Temel İlke (Çeviren: Nadir Özata) (2. Baskı). İstanbul: MediaCat.
- Acuner, Ş. A. (2010). Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurların Çalışanlar Üzerindeki Etkileri, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 2010. Ağca
- Ada, N., Alver, İ. Ve Atlı, F. (2008), Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılığa Üzerine Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma, Ege Akademik Bakış, 8 (2), 487-518.
- Aggarwal S (2008) Brand Management: A Theoretical and Practical Approach, Global India Publications, New Delhi.
- Ak Seyit Ali (2001). Erken Cumhuriyet Dönemi Türk Fotoğrafı, Remzi Kitabevi.
- Akat, İ., Budak, G. ve Budak, G. (2002). İşletme Yönetimi, Baskı: 4, İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.
- Akgemci, T., Kaplan, M. ve Kaplan, B. T. (2018). Örgütsel Maneviyatın İş Stresi Üzerine Etkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü: Konya Organize Sanayi Bölgesi'nde Bir Araştırma. International Journal of Academic Value Studies
- Akgün, E. –Kamu Hizmet Kurumunda Değer Yaratma ve Kurum İçi İletişim İlişkisi” Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halka İlişkiler Anabilim Dalı, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Yüksek Lisans Programı, Ankara, Türkiye s. 5, 2015
- Akgün, Ö., Akgün A., (2014). –Marka ve Marka Değeri Olgusu: Marka Değerinin Tespitine Yönelik Bir Uygulama”, Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi, 8, 1-13.

- Akıncı Vural, B. (2014). İnsan Kaynakları Yönetimi, Ege Üniversitesi Yayınları, İletişim Fakültesi Yayın No: 13, İzmir.
- Akıncı Vural, B. Ve Bat, M. (2015). Teoriden Pratiğe Kurumsal İletişim, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Akıncı Vural, B. Z. (2016). Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Aktuğlu, I. K. (2008). Marka Yönetimi Güçlü Ve Başarılı Markalar İçin Temel İlkeler. İstanbul: İletişim Yay.
- Aktuğlu, I.K. (2004). Marka Yönetimi: Güçlü ve Başarılı Markalar İçin Temel İlkeler, İletişim Yayınları: İstanbul.
- Al-Ajmi R. (2006). The effect of gender on job satisfacton and organizational commitment in Kuwait. International Journal of Management, 23(4), 838
- Ambler T and Styles C (1996) Brand Development versus New Product Development: Towards A Process Model of Extension Decisions, Marketing Intelligence & Planning, 14 (7), 10-19.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. Journal of BrandManagement, 4(3), 185-206. (1996). The employer brand. Journal of BrandManagement, 4(3), 185-206.
- Anisimova, T. & Mavondo, F. T. (2015). Corporate brand: structural equation modelling. In: T. C. Melewar, S. F. Syed Alwi (Ed.), Corporate Branding: Areas, arenas and approaches (pp. 169-191). London: Routledge
- Arachchige, Bhadra JH, Robertson, Alan (2011). Business Student Perceptions of a Preferred Employer: A Study Identifying Determinants of Employer Branding. The IUP Journal of Brand Management, 8(3), 25-46.
- Assael H (1987) Consumer Behavior and Marketing, PWS-Kent, Boston.
- Ataay, İ. D. (1985). Ücret Tatmini ve Ücret Sistemleri, Banksis Yayınları, No:10, İstanbul
- Atak, M. (2005). Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri ve Önemi, Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, 2(2): 59-67.

- Aydın, B. 2013, ‘Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Müşteri Bağlılığına Etkisi: Yiyecek İçecek Sektöründe Bir Uygulama’ Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Ayduğ, D., Himmetoğlu, B., Turhan E. (2017). *Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliğe İlişkin Görüşlerinin Nitel Bir Araştırma İle İncelenmesi*. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 17 (3), 1120-1143.
- Aytürk, N. (2015). *Örgütsel ve Yönetmel Davranış: Örgütlerde İnsan İlişkileri ve Yönetmel Davranış Yöntemleri*. Baskı: 2, Ankara: Detay Yayıncılık
- Bach S (2005) *Managing Human Resources: Personnel Management in Transition*, Blackwell Publishing, Malden.
- Bacig, K.L.Z. (2002). *Participation and communication in strategic planning in higher education: a case study (Doctoral dissertation)*, University of Minnesota, Minnesota.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). *Conceptualizing and Researching Employer Branding*. *Career Development International*, 9(5), 501-517
- Baltaş, A. (2009). *İnsana ve İşe Değer Katan Yeni İK, Remzi Kitabevi*.
- Barrow, S. ve Mosley, R. (2007). *Employer brand. The best of brand management– to work with staff*. Trans. From Eng. "[Brendrabotodatelja. Luchshee iz brend-menedzhmenta–v rabotu s kadrami". Per. sangl.], Gruppa IDT, Moscow.
- Barrow, S., & Mosley, R. (2005). *The Employer Brand*, England, John Wiley&Sons Ltd, 132-145.
- Barutçugil i.,2004 *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul s,145-148.
- Baş, T. (2011). *İşveren Markası: Yüksek Nitelikli Çalışanları Çekmenin ve Elde Tutmanın Anahtarı*. Optimist Yayınları.
- Başyigit, A. (2006). *Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi, Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Bayrak, M.E. (2016). *İşveren Markasının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Medikal Sektöründe Bir Uygulama*, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

- Bayraktaroğlu, S. (2015). İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Sakarya Yayınları.
- Benton, D. ve Halloran, J. (1991). Applied Human Relations: An Organizational Approach, 4. Ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding. International Journal of Advertising, 24(2), 151-172.
- Bıçakçı, İlker, İletim ve Halk İlişkiler, 1. Basım, Ankara: Mediacat yayınları, 2000.
- Bolat, Ö., (2014). Effects of Altitudinal Gradients on Leaf Area Index, Soil Microbial Biomass C and Microbial Activity in a Temperate Mixed Forest Ecosystem of Northwestern, Turkey
- Borça, Güven, Bu Topraklardan Dünya Markası Çıkar mı? Marka Olmanın ABC'si, 3. Baskı, MediaCat Yayınları, İstanbul 2002.
- Boyacı, M.F..(2010). Örgütsel Bağlılığın Artırılmasında Etkin İletişim-Bir Uygulama, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Broome, M., Ko, S. And Rosander, E. (2016). The Role of Formal Internal Communication In Organizational Identification: A case study of two Swedish offices. Bachelor Thesis. Jönköping University.
- Bruce, Duncan, David Harvey: Marka Bilmecesi, (Çeviren: Aslı Özer), İstanbul, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2010.
- Burawat, P. (2015). The Relationships Among Perceived Employer Branding, Employee Engagement And Employee Expectation In Service Industry. International Business Management, 9(4), 554-559.
- Bustamante, Silke, Klaus Brenninger. 2013. "CSR and its Potential Role in Employer Branding", 1-27, https://www.researchgate.net/profile/Klaus_Brenninger/publication/262047599_CSR_and_its_Potential_Role_in_Employer_Branding_-_an_Analysis_of_Preferences_of_German_Graduates_-_data/0deec5367cc1255be2000000/WorkplaceCSR.pdf, (25.02.2019)

- Bustamante, Silke. 2018. “CSR, Trust and the Employer Brand”, Working Papers of the Institute of Management Berlin at the Berlin School of Economics and Law, Paper No. 96.
- Buttenberg, K. (2013). The Impact Of Employer Branding On Employee Performance. New Challenges Of Economic And Business Development, 2013, 23.
- Büyükbeşe, T. Ve Bakan, İ., (2004). *Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması*, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, 4 (7), 1-30.
- Chattopadhyay, T., Dutta, R. N., & Sivani, S. (2010). Media mix elements affecting brand equity: A study of the Indian passenger car market. IIMB Management Review, 22, 173–185.
- Chunping Y and Xi L (2011) The Study on Employer Brand Strategy in Private Enterprises from the Perspective of Human Resource Management, Energy Procedia, 5, 2087–2091.
- Corporate Research Forum Toplantı Notları (2005) The Employer Brand and Employee Engagement, Event Leader: Andrew Lambert, <http://crforum.co.uk/>, Erişim Tarihi: 07.12.2020.
- Çetin, vd. (2008). *Aile İşletmelerinde Örgüt İçi İletişimin Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Bir Araştırma*. 3.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı; İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 78, 121-136.
- Çevikbaş, E., Marka Bilinirliğinin Tüketici Satın Alma Davranışı Üzerine Etkileri ve Elektrikli Küçük Ev Aletleri Üzerine Bir Uygulama, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007.
- Çöllü, E. F. ve Summak, M. E. (2010). Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Konya’da Bulunan Mali Müşavir Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO Dergisi, 13(1-2), 273-288.
- Dalton, J. ve Croft, S. (2003). Managing Corporate Reputation. London: Thorogood

- Davies, G. (2008). Employer Branding and Its Influence on Managers. *European Journal of Marketing*, 42(5/6), 667-681.
- Deb, T. (2006). *Strategic approach to human resource management*. New Delhi: Atlantic Publishers & Distributors.
- Demir, K. (1999). –Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Araştırma Görevlilerini Güdüleyen Özendirme Araçları”, *Ankara Üniversitesi Dergiler Veri Tabanı*, Cilt:32, Sayı:1, s. 277-293.
- Demir, K. (2011). –Teachers‘ Intrinsic And Extrinsic Motivation As Predictors Of Student Engagement” *e-Journal of New World Sciences Academy*, Vol. 6, No. 2, ss.1397-1409.
- Demirtaş, M. (2010). –Örgütsel İletişimin Verimlilik ve Etkinliğinde Yararlanılan İletişim Araçları ve Halkla İlişkiler Filmleri Örneği”, *Marmara Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C. 28, Sayı.1.
- Doğru, Gonca; Yeygel Çakır, Sinem (2015). İşveren Markası Yönetim Sürecinde Strateji ve Uygulamaların İncelenmesi: Türkiye'deki Şirketlerin İnsan Kaynakları Yöneticilerine Yönelik Bir Araştırma. *Journal of International Social Research*, 8(40), 674-689.
- Dönmez, E. (2016). Örgütsel sosyalleşme ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki (Master's thesis, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü).
- Dündar, İ. P. ve Özel, E. K. (2012). Kurum İçi İletişimin Kaliteye Olan Etkisi: Yeni İletişim Teknolojilerinin Kurum İçi İletişimin Kalitesine Olan Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma. *ODÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 3(6), 104-129.
- Dündar, S., Özutku, H. ve Taşpınar, F. (2007). –İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının işgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir inceleme”. *Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 2, 105-119.
- Edwards, M.R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1).

- Efeoğlu, İ. E. ve Çetin, S. (2012). Örgütsel İletişimin Değerlendirilmesi: Belediyelere Dair Uygulamalı Bir Çalışma. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3(21), 185-204.
- Er, G. (2013). Kurum İçi İletişimi Geliştirmede “İletişim” Temalı Hizmet İçi Eğitimlerin Rolü Ankara Esenboğa Havalimanı Devlet Hava Meydanları İşletmesi Üzerine Bir Değerlendirme, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Erel Yetim, E. A. (2010). Genel liselerde örgütsel iletişim ile öğretmenlerin örgütsel özdeşleşmeleri arasındaki ilişki. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, T.C. Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Eren, E. (2012). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 13. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Eroğlu, K. (2011). Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir İnceleme. Ege Akademik Bakış Dergisi, 11(1), 121-136.
- Esposito, A. (2013). Corporate brand communication in Italian Hospitals: is time ripe?. 16. Toulon-Verona Conference "Excellence in Services", University of Ljubljana, Slovenia. 327-337.
- Fernon, Deborah: “Maximising The Power of The Employer Brand”, Admap, Vol. 494, 2008, 49-53.
- Genç, N. (2007). Yönetim ve Organizasyon-Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar, Ankara: Seçkin Yayın.
- Gözen, E. (2006). Potansiyel İşgörenler Açısından İşveren Markası Algısı: Akdeniz Üniversitesi Turizm Öğrencileri Örneği”, Journal of Tourism and Gastronomy Studies, C.4, S.1. ss.70-80.
- Griffin, M. A., Patterson, M. G. ve West, M. A. (2001). Job satisfaction and teamwork: the role of supervisor support. Journal of Organizational Behavior, 22, 537-550.
- Gürdoğan, A., Atak, O. (2016). Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Sessizlikleri Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel Örneği, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi. 9, 44.

- Halis, M. (2000). Örgütsel İletişim Ve İletişim Tatminine İlişkin Bir Araştırma. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 1(14), 217-230.
- Hasanali, Farida, Leavitt, Paige, Williams, Rachele (2005). Branding: A Guide For Your Journey To Best-Practice Processes. Texas, Houston: APQC Publications.
- Hendriks, M. (2016). Organizational Reputation Organizational Attractiveness and Employer Branding: Clarifying the Concepts, Master Business Administration. Human Resource Management Faculty of Behavioral, Management and Social Sciences,
- Hume, D. (2010). Ahlak, çev. Nil Şimşek. İstanbul: Dergâh Yayınları.
- Hüseyin, S. (2015). Kamu Çalışanlarının Motivasyonunda Kullanılan Araçlar, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 8(39), 944-964.İri vd., 2011: 84
- Jenner, S.,& Taylor, S. (2007). Employer Branding: Fad or the Future for HR?
- Jones R ve Kim Y K (2011) Single-Brand Retailers: Building Brand Loyalty in the OffLine Environment, Journal of Retailing and Consumer Services, 18, 333–340.
- Kabakçı, D. (2015). Kurumsal İletişim Sürecindeki Rolü Açısından Online Şikâyetlerin Önemi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Kapferer, J. N. (2008). The New Strategic Brand Management, Kogan Page: London.
- Karadavut, A. (2018). İş Tatmini ve Motivasyon Araçlarının Çalışanlar Üzerindeki Etkilerinin Araştırılması, Yüksek Lisans Tezi, Avrasya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı .
- Karcioğlu, F., Timuroğlu, M. K., & Çinar, O. (2009). Örgütsel İletişim Ve İş Tatmini İlişkisi—Bir Uygulama—. "İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi-Yönetim".66-77.
- Kashyap, V. & Rangnekar, S. (2016). Servant leadership, employer brand perception, trust in leaders and turnover intentions: a sequential mediation model. Review of Managerial Science, 10(3), 437-461.

- Kavaratzis M. (2007). City Marketing: The Past, the Present and Some Unresolved Issues. *Geography Compass* 1(3): 695–712
- Keller, K.L., (1993). Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity, *Journal of Marketing*, (57): 1-22.
- Kerse, G. (2016). Motivasyon araçlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: X ve Y kuşağı karşılaştırması. *Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Uluslararası İşletme ve Yönetim Dergisi*, 4/1, 1-23
- Khanolkar, R. S. (2013). Influence Of Employer Branding On Satisfaction And Commitment Of Generation Y Employees. *IOSR Journal Of Business And Management*
- Kocabaş, F. (2005). Değişime Uyum Sürecinde İç Ve Dış Örgütsel İletişim Çabalarının Entegrasyonu Gerekliliği, *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(13): 247-252.
- Koçel, T. (2003). İşletme Yöneticiliği, 9. Baskı. Beta Yayınları, İstanbul.
- Koçel, T. (2018). İşletme Yöneticiliği. Beta Basım Yayın.
- Kotler, Philip ve Gary Armstrong. *Principles of Marketing*, Prentice Hall, 4. Ed., New Jersey, 1989.
- Köroğlu, Ö. (2011). İş Doyumu ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma, Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Balıkesir.
- Köse, C. Gözde (2009). Örgütsel Özdeşleşmenin Çalışanların Sürekli İyileştirme Çabalarına Katkısı: Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kuchеров, Dmitry, Elena Zavyalova: “HRD Practices and Talent Management in The Companies with The Employer Brand”, *European Journal of Training and Development*, Vol. 36, No: 1, 2012, pp. 86-104.
- Kuş, Elif (2012). Nicel-Nitel Araştırma Teknikleri: Sosyal Bilimlerde Araştırma Teknikleri Nicel mi? Nitel mi?, Ankara: Anı Yayınları. LIEVENS Filip, CHAPMAN, Derek (2009). “Recruitment and Selection, A Wilkinson, T

Redman, S Snell (eds), The SAGE Handbook of human Resource Management”, London: Sage Publications.

- Küçük, M., Eriş, U., Oğuz, T., Dal, A., Aydın, C. H. ve Orhon, E. N. (2012). İletişim Bilgisi, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2712.
- Laidler-Kylander N, Quelch J A ve Simonin B L (2007) Building and Valuing Global Brands in the Nonprofit Sector, Nonprofit Management & Leadership, 17(3), 253-276.
- Lassar, W., Mittal B., Sharma, A. (1995). Measuring Customer- Based Brand Equity, Journal Of Consumer Marketing, Vol:12, No:4, S.11-19.
- Ibinger, H. S. ve Freeman, S. J. (2000). –Corporate Social Performance and Attractiveness as an Employer to Different Job Seeking Populations”, Journal of Business Ethics, 28/3, 243-253.
- Lievens, F. and Chapman, D.S. (2009). Recruitment and selection, in A. Wilkinson, T. Redman, S. Snell and N. Bacon (Eds), Handbook of Human Resource Management. London: Sage.
- Longest, BB, Rakich, JS & Darr, K. (2000) Sağlık Hizmetleri Sistemlerini ve Organizasyonlarını Yönetmek , Sağlık Meslekleri Basını, Baltimore, MD.
- Luthans, F. (1998) Organizational Behavior, Irwin McGraw-Hill U.S.A.
- Markwick, N. ve Fill, C. 1997. –Towards a Framework for Managing Corporate Identity.” European Journal of Marketing, 31(5/6): 397
- Martin, G., & Hetrick, S. (2006). Corporate reputations, branding and people management: A strategic approach to HR, Burlington: Butterworth–Heinemann Publications.
- Melewar, T. C., & Karaosmanoglu, E. (2006). Corporate Communications, Identity and Image: A Research Agenda, Journal of Brand Management, 14, 196-206.
- Merisavo, M. ve Raulas, M. (2004). The Impact Of E-Mail Marketing On Brand Loyalty, Journal Of Product and Brand Management, Cilt 13, Sayı 7, s. 498-505.
- Michel G and Rieunier S (2011) Nonprofit Brand Image and Typicality Influences on Charitable Giving, Journal of Business Research.

- Moroko L and Uncles M D (2008) Characteristics of Successful Employer Brands, Journal of Brand Management, 16, 160–175
- Mottaz, J. C. (1985). The Relative Importance of Intrinsic and Extrinsic Rewards as Determinants of Work Satisfaction, The Sociological Quarterly, 26(3), 365-385.
- Narcıkara E., Yonca Gürol, Ahmet Üzmez (2016). İşveren Markası Oluşturma: Katılım Bankası Örneği”, İşletme ve Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, C.5, S.2, ss.45-58.
- Nayır, Buşra, Mine Mukaddes Afacan Fındıklı: "İşveren Marka Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İstanbul'da Hizmet Sektöründe Bir Araştırma", Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, 2018, pp. 1-18.
- Odabaşı, Y. Ve Oyman, M. (2014), Pazarlama İletişimi Yönetimi, İstanbul, Mediacat Kitapları.
- Öksüz, B. (2012). İşveren Markası Yönetimi Sürecinde İletişimin Önemi. Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi, 7(2), 14-31.
- Ölçer, N. ve Koçer, S. (2015). Örgütsel İletişim: Kocaeli Üniversitesi Akademik Personeli Üzerine Bir İnceleme, Global Media Journal TR Edition, 6 (11): 339-383.
- Ören, K. ve Yüksel, H. (2012). Marka İşveren veya İşveren Markası Kavramı: Bu Kavramın İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında ve İşçi Devir Hızı Kapsamında Değerlendirilmesi. İş Hukuku ve İktisat Dergisi, 12(3), 31- 52.
- *Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Algılaması Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Örücü, E. ve Kanbur, A., (2008). Yönetim ve ekonomi, Cilt:15 Sayı:1 Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Manisa.
- Özgüven, İ. E. (2003). Endüstri Psikolojisi, Ankara: Sistem Ofset.
- Özgüven, İ. E. (2003). Endüstri Psikolojisi, Ankara: Sistem Ofset.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2010). Örgütsel Davranış, 4. Baskı.Ekin Basım Yayın
- Öztürk, M. H. (2014). Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılığa Etkisi ve Bir Uygulama, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Palumbo, F. ve Herbig, P.(2000), –The Multicultural Context of Brand Loyalty”, European Journal of Innovation Management, Vol. 3, No. 3, ss. 116-124.
- Pitts, D.A., Katsanis, L., –Understanding Brand Equity for Successful Brand Extension”, Journal of Product Innovation Management, Vol:13, No:2, 1996, s.169-170.
- Podnar, K., & Melewar, T. C. (2010). Understanding and Interpreting the Relationship Between Human and Corporate Identity: An Empirical Study, Global Business and Management Research: An International Journal (GBMR), 2(4), s.366-385.
- Rampl, L. V. (2014). How To Become An Employer Of Choice, Transforming Employer Brand Associations Into Employer First-Choice Brands. Journal Of Marketing Management, 30(13-14), 1486-1504.
- Robbins, S.P. and Coulter, M. (2012). Management. Pearson Education Inc. New Jersey.
- Rynes, S.L. & Cable, D.M. (2003). –Recruitment Research in the Twenty-First Century”, In W. C. Borman, D. R. Ilgen, R.J. Klimoski (Ed.) Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology (Vol. 12), Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. 55-76.
- Sabuncuoğlu, Z. (2016). Örgütsel Davranış. Bursa: Aktüel Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2016). Örgütlerde Davranış, s.113.
- Sadullah, Uyargil, Ahmet Cevat Acar, Oya Özçelik, Gönen Dünder, İsmail Durak Ataay, Zeki Adal, Lale Tüzüner: İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım, 2013.
- Saltık, Beril, Ünsar, Agah Sinan, Oğuzhan, Adil. (2015). –Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılığa Olan Etkisi: Bir Alan Araştırması” Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar, 52(6), s. 47-58.
- Sehgal, K., Malati, N. (2013). Employer branding: A potent organizational tool for enhancing competitive advantage, The UIP Journal of Brand Management, 10 (1), 51-65.

- Sevim; Fatma (1992) Türk Hazır Giyim Ürünlerinin Yurt Dışında Pazarlanması ve Örnek Pazar Çalışması, Uzmanlık Tezi, T.C. Başbakanlık Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığı İhracatı Geliştirme Etüt Merkezi,
- Sharma Ruchika, Asha Prasad (2018). Employer Brand and its Unexplored Impact on intent to join. International Journal of Organizational Analysis, Vol. 26 No. 3, pp. 536- 566.
- Sığrı, Ü. ve Gürbüz, S. (2017). Örgütsel Davranış, İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Silah, M. (2001). Çalışma Psikolojisi, Ankara: Selim Kitapevi
- Sivertzen, A.M., Nilsen, E.R., & Olafsen, A. H. (2013). Employer branding: employer attractiveness and the use of social media. Journal of Product & Brand Management, 22(7), 473–483.
- Smidts, A., Pruyn, A.H., And Van Riel, C.B.M. (2001), –The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification”, Academy of Management Journal, 44(5), 1051-1062.
- Sökmen, A. (2010). Yönetim ve Organizasyon. Detay Yayıncılık, Ankara
- Stegâroiu, I., Talal, M. (2014). The Importance of Developing Internal Communication Strategy. Valahian Journal of Economic Studies, 5 (1), 63-70.
- Stigel, J., Frimann, S. (2006). City Branding – All Smoke, No Fire?, Nordicom Review 27 2, pp. 245-268.
- Sullivan, J. (2004). Eight Elements of a Successful Employment Brand. ER Daily, 23(2), 501-517.
- Şahin, M. G. (2019). İşveren Marka Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerine Olan Etkisi ve İstanbul’da Faaliyet Gösteren Bir Holding İşletmesinde Uygulama. İstanbul Aydın Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi.
- Tanwar, K., Ve Prasad, A. (2016). The Effect Of Employer Brand Dimensions On Job Satisfaction, Gender As A Moderator. Management Decisions, 54(4), 854-886.
- Tarakçioğlu S., Sökmen A., Ve Boylu Y. (2010), Evaluation of Motivation Factors: A Research in Ankara, İşletme Araştırmaları Dergisi 2/1

- Tekin, P. (2015). Kurum İçi İletişimin Kurum Kültürüne Etkisi: Bir Kamu Kurumu Uygulaması. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tkalac Verčič, Ana, Dubravka Sinčič Šoriš. 2018. “The Relationship Between Reputation, Employer Branding and Corporate Social Responsibility”, Public Relations Review, 44(4):444-452.
- Tutar, H., Yılmaz, M. K. ve Erdönmez, C. (2003). Genel ve Teknik İletişim. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tüzüner, V.L. ve Özaslan, B.Ö. (2011). Hastanelerde iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının değerlendirilmesine yönelik bir araştırma. İstanbul University Journal of the School of Business Administration, 40(2).
- Ural, Z. G. (2013). Kurumsal İletişim Çalışmalarının Sürdürülebilirliği Açısından Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Uyargil, C. (2015). Performans Değerlendirme. İ. İ. Üyeleri içinde, İnsan Kaynakları Yönetimi (s. 212-264). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Uztug, F. (2002). Markan Kadar Konus: Marka İletisimi Stratejileri, Media Cat Kitapları: İstanbul.
- Uztuğ F (2008) Markan Kadar Konuş Marka İletişimi Stratejileri, MediaCat Yayınları, İstanbul.
- Uzunoğlu, Ebru., & Öksüz, Burcu. (2008). Kurumsal İtibar Riski Yönetimi: Halkla İlişkilerin Rolü. Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi, 5(3), 111-123.
- Ünsar, S. (2009). Yetkinliğe Dayalı Ücret Yönetiminin Genel Bir Değerlendirilmesi. Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 10(1), 43-56.
- Vardarher, Pelin (2017). İşveren Markası ve Yetenekli Çalışan Etkileşimi. İşletme Araştırmaları Dergisi, 9(4), 628-648.
- Verčič, A. T., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. Public Relations Review, 38(2), 223-230.

- Vural, B. A. (2007). Kurumsal Marka Bütünleşik Pazarlama İletişimi Yaklaşımı. T. Dereli ve A. Baykasoğlu (Ed.). Toplam Marka Yönetimi (s.111-137). İstanbul: Hayat Yayınları.
- Wood, L. (2000) “Brands and Brand Equity: Definition and Management”, Management Decision, 38(9), ss.662-669.
- Xiaofeng, Zhang: “On Employer Brand Construction of Chinese Enterprises”, ISECS International Colloquium on Computing, Communication, Control, and Management, Vol. 2, 2009, pp. 152-155.
- Yılmaz , E. (2011). Marka İmajı. İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Yılmaz, Ayhan; Ergüven, Sinan; Sandıkçioğlu, Bilge; Onay, Atılım; ve Velioğlu, Meltem (2014). Reklâmcılık. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Yoo, B. ve Donthu, N. (2001). Developing and validating a multidimensional consumer-based brand equity scale. Journal of Business Research, 52, 1-14.
- Yüksel, H. (2007). İnternet sitelerinin kalite boyutlarının değerlendirilmesi. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi, 1, 519-536.
- Yüksel, Ülkü, Aslı Yüksel-Mermod, Marka Yönetimi ve Marka Değerinin Ölçülmesi, Beta Yayınları, İstanbul, 2005.
- Zheng, T., Youn, H., & Kincaid, C. S. (2009). An analysis of customers' e-complaints for luxury resort properties. Journal of Hospitality Marketing & Management, 18(7), 718-729.

ÖZGEÇMİŞ

Soyadı, Adı : Sayat Okudan, Aslı

Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet tarihi
Yüksek Linsans	Ege Üniversitesi - Kurumsal İletişim	2021
Lisans	İzmir Ekonomi Üniversitesi - Medya ve İletişim	2016
Lise	Necip Demir Anadolu İletişim Lisesi - Halkla İlişkiler	2011

İş Deneyimi

Yıl	Çalıştığı Yer	Görev
2016 - 2020	PBA (İnci Holding)	Kurumsal İletişim Sorumlusu

Yabancı Dil

İngilizce (İyi) - İspanyolca (Başlangıç Seviyesi)

Makale

Sosyal Medyada Kurumsal Kimlik: Türk Finans Sektöründeki Sosyal Ağlar Üzerine Bir Analiz (2019)

Proje

Mediated Contestation in Comparative Perspective (Almanya Mannheim Üniversitesi önderliğinde yapılan bir proje.) (2016)

Yayın

Barış Gazeteciliği El Kitabı (Yrd.Doç.Dr. Altuğ Akın tarafından koordine edilerek 9 farklı gazetenin barış gazeteciliği konsepti üzerinden detaylı olarak incelenmesi, kodlanması ve değerlendirilmesi.) (2015)