

**T.C.**  
**İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ**  
**ANABİLİM DALI**  
**ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ve İNSAN KAYNAKLARI BİLİM**  
**DALI**  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İŞVEREN MARKASI ve ÇEKİCİLİĞİNDE**  
**KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞUN ROLÜ**

**ÇAĞLA BAŞAL**

**2501160132**

**TEZ DANIŞMANI**

**DOÇ. DR.ŞELELE UŞEN**

**İSTANBUL- 2019**



T.C.  
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



YÜKSEK LİSANS  
TEZ ONAYI

ÖĞRENCİNİN;

Adı ve Soyadı : ÇAĞLA BAŞAL Numarası : 2501160132  
Anabilim Dalı /  
Anasanat Dalı / Programı : ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ VE  
İNSAN KAYNAKLARI Danışmanı : DOÇ. DR. ŞELELE UŞEN  
Tez Savunma Tarihi : 23.07.2019 Saati : 10.30  
Tez Başlığı : İŞVEREN MARKASI VE ÇEKİCİLİĞİNDE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞUN ROLÜ

TEZ SAVUNMA SINAVI, İÜ Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 36. Maddesi uyarınca yapılmış,  
sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin **KABULÜNE** OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATI (KABUL / RED / DÜZELTME)
1- PROF. DR. MELTEM DELEN		Kabul
2- DOÇ. DR. ŞELELE UŞEN		Kabul
3- DOÇ. DR. ORHAN KOÇAK		Kabul

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATI (KABUL / RED / DÜZELTME)
1- PROF. DR. UMUT OMAV		
2- DOÇ. DR. ASLAN TOLGA ÖCAL		

## ÖZ

# İŞVEREN MARKASI ve ÇEKİCİLİĞİNDE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞUN ROLÜ

## ÇAĞLA BAŞAL

Bu çalışma; yaşanan yetenek savaşları sonucu doğmuş olan işveren markası kavramını tüm boyutlarıyla ele almaktadır. Çalışmanın ilk bölümünde, işveren markasını gerekli kılan sebepler ve yetenek olgusunun önemi vurgulanmış; buna bağlı olarak insan kaynakları yönetimi anlayışında yaşanan dönüşüme değinilmiştir. İkinci bölüm ise, işveren markası kavramını ve işveren marka yönetimi sürecini detaylı olarak açıklamaktadır.

Çalışmanın son bölümünde; işveren markasının iki temel amacından biri olan işveren çekiciliğini sağlama konusunda kurumsal sosyal sorumluluğun işlevine dikkat çekilmiş; işveren çekiciliğinin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri ile sağlanabileceği öne sürülmüştür.

Bu çalışmanın amacı; işveren markası ile ilgili yazında dağınık olarak yer alan çalışmaları literatür taraması yöntemi ile derleyerek bir bütün halinde sunmak ve kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini işveren çekiciliğini sağlamada bir araç olarak nitelendirmektir.

**Anahtar Kelimeler:** işveren markası, işveren çekiciliği, kurumsal sosyal sorumluluk, yetenek, iş tatmini, çalışan bağlılığı

## ABSTRACT

### THE ROLE OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN EMPLOYER BRAND and ATTRACTIVENESS

ÇAĞLA BAŞAL

This study deals with all the aspects of the “employer brand” concept, which was born as a result of talent wars. In the first part of the study, the reasons that make employer brand necessary and the importance of talent phenomenon are emphasized; accordingly, the transformation in the understanding of human resources management is mentioned. The second section explains the concept of employer brand and the process of employer brand management in detail.

In the last part of the study; attention has been paid to the function of corporate social responsibility in providing employer attractiveness, which is one of the two main objectives of employer brand.

The aim of this study is to present the studies which are scattered in the literature as a whole by compiling with the literature review method and to characterize corporate social responsibility activities as a tool for attracting employers.

**Key Words:** employer brand, employer attractiveness, corporate social responsibility, talent, job satisfaction, employee commitment.

## ÖNSÖZ

Son otuz yılı aşkın sürede, işletmeler için en yetenekli çalışanlara ulaşmak, bu çalışanları cezbedebilmek ve uzun süre işletmede çalışmaya devam etmelerini sağlamak; sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün sağlanması açısından hayati önem taşımaktadır. Bu ihtiyaç sonucu doğan işveren markası kavramı; bir işletmenin mevcut ve potansiyel çalışanlar tarafından “çalışılabilecek en iyi yer” olarak algılanmasını amaçlamaktadır. Dolayısıyla işveren marka yönetimi süreci; yeteneğin cezbedilmesi, iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi konuları kapsayan geniş bir alanı temsil etmektedir. Özetlemek gerekirse işveren markası; mevcut ve potansiyel çalışanlarına işletmede çalışmaya razı geldikleri takdirde elde edecekleri bir vaatler paketi sunmakta; “çalışan değer önerisi” olarak ifade edilen bu faydalar paketi; çalışanın işletmeye çekilmesini ve elde tutulmasını sağlamaktadır. Bu bağlamda işveren markası yönetimi, sistematik ve tutarlı şekilde yürütülmesi gereken bir süreci ifade etmektedir.

Son derece popüler bir diğer kavram olan kurumsal sosyal sorumluluk ise; işletmeler tarafından kurumsal itibara yapılan bir yatırım olarak görülmekte ve bu açıdan işveren markasıyla iç içe geçmiş bir süreç olarak kabul edilebilmektedir. Tezin iddiası; kurumsal sosyal sorumluluğun işveren markasının iki temel amacından biri olan işveren çekiciliğini sağlamada etkili bir araç olarak kullanılabileceğidir. Bu yaklaşım; insan kaynakları yönetiminin en temel fonksiyonlarına hitap etmesi açısından önem arz etmektedir. İşletmeler, gelecekte en yetenekli çalışanlara sahip olabilmek için çok daha çetin bir savaş yaşayacaklardır. Dolayısıyla hedef kitlenin ihtiyaçlarını ve beklentilerini analiz edebilmek ve bunu karşılayacak faaliyetler gerçekleştirebilmek kritik önem taşımakta; çalışma ise buna yönelik bir bakış açısı sunmaktadır.

Çalışma sırasında öncelikle bu konuyu tercih etmemi sağlayarak bana çok büyük bir vizyon kazandıran, akademik anlamda bana her zaman yol gösteren, süreçteki en büyük şansım olduğumu bildiğim değerli danışmanım Doç. Dr. Şelale Uşen'e; motivasyon konusunda bana büyük destek sağlayan, ileride istediği her yere gelebilecek azme ve yeteneğe sahip sevgili arkadaşım Begümhan Yurt'a; son olarak bugüne kadar her kararında yanımda olan annem Züriyet Başal ve babam Necdet Başal'a sonsuz teşekkürlerimi sunmak isterim. İyi ki varsınız.

## İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
KISALTMALAR LİSTESİ.....	x
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE YENİ YAKLAŞIMLAR: YETENEK YÖNETİM

1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminde Dönüşüm .....	3
1.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Boyutu.....	4
1.1.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar .....	8
1.1.3. Yetenek Yönetiminin Ortaya Çıkmasında Etkili Olan Unsurlar .....	10
1.2. Yetenek ve Yetenek Yönetimi.....	15
1.2.1. Yetenek Kavramı ve Yeteneğin Sınıflandırılması.....	15
1.2.2. Yetenek Yönetiminin Tanımı .....	25
1.2.3. Yetenek Yönetimi Süreci.....	27
1.2.3.1. Seçme ve Yerleştirme.....	27
1.2.3.2. Yeteneği Geliştirme.....	29
1.2.3.3. Yeteneği Elde Tutma .....	32
1.3 Yetenek Yönetimi – İşveren Markası İlişkisi.....	35

### İKİNCİ BÖLÜM

#### PAZARLAMA BAKIŞ AÇISIYLA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ: İŞVEREN MARKASI

2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Pazarlama İlişkisi .....	39
--	----

2.2. İşveren Markası Kavramı ve Temel Özellikleri .....	44
2.3. İşveren Markasının Teorik Alt Yapısı .....	48
2.3.1. Kaynak Temelli Yaklaşım .....	49
2.3.2. Psikolojik Sözleşme Teorisi.....	52
2.3.3. Marka Değeri Teorisi.....	56
2.3.4. Sosyal Kimlik Teorisi .....	59
2.3.5. İşaret Verme Teorisi .....	63
2.4. İşveren Markasıyla İlişkili Kavramlar .....	65
2.4.1. Kurumsal Marka .....	65
2.4.2. Kurumsal İtibar .....	67
2.4.3. İşveren Çekiciliği.....	71
2.5. İşveren Marka Yönetimi Süreci.....	77
2.5.1. İşveren Marka Yönetimi Modeli.....	77
2.5.2. Başarılı Bir İşveren Markası Yaratmada Etkili Faktörler .....	83
2.5.3. İşveren Markasının Başarısını Sınamada Kullanılabilecek Ölçütler .....	89

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### **KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ve İŞVEREN MARKASI İLE OLAN İLİŞKİSİ**

3.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluğa Genel Bakış .....	94
3.1.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Kavramsal Çerçevesi .....	94
3.1.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi .....	97
3.1.2.1. Ekonomik Sorumluluk.....	98
3.1.2.2. Yasal Sorumluluk.....	101
3.1.2.3. Etik Sorumluluk.....	102
3.1.2.4. Hayırseverlik- Gönüllü Sorumluluk .....	104
3.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Teorileri ve Modelleri .....	105

3.2.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Teorileri .....	105
3.2.1.1. Paydaş Teorisi .....	105
3.2.1.2. Meşruiyet Teorisi .....	107
3.2.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Modelleri .....	108
3.2.2.1. Aupperle Modeli .....	109
3.2.2.2. Pinkston Modeli .....	110
3.2.2.3. Ackerman ve Bauer Modeli.....	110
3.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve İşveren Markası Uygulamalarının İşletmeye Sağladığı Katkılar .....	111
3.3.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun İşletmeye Sağladığı Faydalar.....	111
3.3.2. İşveren Markasının İşletmeye Sağladığı Faydalar .....	114
3.3.2.1. İşe Alım Öncesi.....	114
3.3.2.2. İşe Alım Sonrası .....	120
3.3.2.2.1. Çalışan Bağlılığı Açısından.....	120
3.3.2.2.2. Çalışan Tatmini Açısından.....	124
3.3.2.2.3. İşte Kalma Niyeti ve Çalışan Devri Açısından.....	126
3.4. İşveren Markası ve İşveren Çekiciliği Bağlamında Kurumsal Sosyal Sorumluluk .....	129
3.4.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve İşveren Markası Arasındaki İlişki.....	129
3.4.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun İşveren Çekiciliğine Etkisi.....	135
<b>SONUÇ.....</b>	<b>141</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>143</b>



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Yetenek Savaşlarının Yarattığı Yeni İş Dünyası .....	11
Şekil 2. Yeteneği Oluşturan Temel Bileşenler .....	16
Şekil 3. Yetenek - Potansiyel Matrisi.....	20
Şekil 4. Thomas Steward'ın İşgücü Katma Değer Matrisi .....	22
Şekil 5. Deloitte İşgücü Sınıflandırma Matrisi .....	23
Şekil 6. Yetenek Yönetimi Kapsamında İşveren Markası Modeli.....	38
Şekil 7. İnsan Kaynakları Pazarlamasında Çift Yönlülük: 4p Modeli .....	43
Şekil 8. Kaynak Temelli Model İle Sektör Çekiciliği Modeli Arasındaki İlişki .....	50
Şekil 9. İşveren Markası İle Psikolojik Sözleşme Arasındaki İlişki .....	55
Şekil 10. Sosyal Kimlik Yaklaşımı İle Örgütsel Özdeşleşme Ve İşveren Markası Temelli Çalışan Davranışları İlişkisi .....	62
Şekil 11. Kurumsal Marka Yönetiminde Öncelikli Hedef Grupları .....	66
Şekil 12. Kurumsal İtibarın Tanımı .....	69
Şekil 13. İşveren Çekiciliğinin İşe Başvurma Niyetine Etkisi.....	73
Şekil 14. Pazarlamada Fonksiyonel- Sembolik Tercih Özellikleri Çerçevesi .....	74
Şekil 15. İşveren Markası Sürecinin İşveren Çekiciliği Boyutu .....	76
Şekil 16. İşveren Markalaşması Süreci .....	77
Şekil 17. İşveren Marka Yönetimi Modeli.....	80
Şekil 18. Carroll'un KSS Piramidi.....	98
Şekil 19. Paydaş Çerçevesi .....	107
Şekil 20. İşveren Marka Yönetiminin Marka Sadakati Boyutu .....	121
Şekil 21. Lelono Ve Martdianty'nin Öne Sürdüğü Araştırma Modeli .....	128
Şekil 22. Çalışan Değer Önermesi ve KSS İlişkisi .....	130
Şekil 23. KSS Süreci Ve Çalışan Davranışları Üzerindeki Etkileri.....	132
Şekil 24. Bir, Süer Ve Altınbaşak'ın Araştırma Modeli .....	139

## KISALTMALAR LİSTESİ

İK	İnsan Kaynakları
İM	İşveren Markası
KSP	Kurumsal Sosyal Performans
KSS	Kurumsal Sosyal Sorumluluk
KSSY	Kurumsal Sosyal Sorumluluk Yönelimi
SİKY	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi



## GİRİŞ

Küreselleşmenin getirdiği yeni dinamikler sonucunda, işletmeler arasında yaşanan rekabet ülke sınırlarını aşarak uluslararası zemine taşınmış ve çok daha şiddetli yaşanmaya başlamıştır. Bunun yanında; demografik faktörlerdeki değişiklikler sonucunda, ihtiyaçları, beklentileri ve motivasyon kaynakları tamamen farklı, tatmin edilmesi zor bir çalışan profili söz konusu olmuştur. İşletmeler için yetenekli çalışanlara ulaşmak, bu çalışanları cezbetmek ve elde tutabilmek önemli bir yönetsel problem haline gelmiştir. “Yetenek Savaşları” olarak adlandırılan bu durum, insan kaynakları yönetimi anlayışında yeni bir bakış açısını zorunlu kılmış ve yetenek yönetimi yaklaşımı ortaya çıkmıştır.

Yetenek yönetimi, özgün ve benzersiz nitelikteki yeteneklere sahip çalışanların, işletmenin stratejik ihtiyaçları doğrultusunda uygun pozisyonlara getirilmeleri, eğitim yoluyla yeteneklerinin geliştirilmesi ve işletmede çalışmaya devam etmelerinin sağlanması sürecini kapsamaktadır. Bu noktada ileri sürülen İşveren Markası (İM) kavramı; pazarlama prensiplerinin insan kaynakları yönetimi anlayışıyla bütünleştirilmesinden doğmuş, sistematik bir bakış açısı sunmaktadır. Özetlemek gerekirse İM; bir işletmenin mevcut ve potansiyel çalışanlarının gözünde “çalışılacak harika bir yer” olarak görülmesini ifade etmektedir. Böylece yetenek yönetiminin amaçları olan yetenekli çalışanı cezbetme ve elde tutma; İM yönetiminin sağladığı sistematik ve tutarlı uygulamalar sayesinde gerçekleştirilebilecektir. Çalışanların sahip oldukları yeteneklerin taşıdığı değerli, nadir, taklit edilemez ve ikame edilemez nitelikleriyle rekabet üstünlüğü sağlayan bir kaynak olarak kabul edildiği günümüzde; İM stratejik bir araç niteliği taşımaktadır.

Tezin üçüncü bölümünde açıklanan Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) ise; bir işletmenin, iş faaliyetlerini yürütürken temasta bulunduğu toplum, çevre, yatırımcılar, hissedarlar vb. gibi paydaşlarına fayda sağlamak adına gerçekleştirdiği gönüllü eylemleri ifade etmektedir. Bu eylemler, aynı zamanda işletmenin itibarına katkı sağlayarak iş hedeflerine ulaşmasını desteklemekte; bu açıdan bir nevi PR işlevi taşımaktadır. Bu sebeple kavram, bazı kaynaklarda “stratejik KSS” olarak tanımlanmaktadır. Kavramın İM ile ilişkisi ise; işletmenin

bir paydaş grubunu oluşturan mevcut ve potansiyel çalışanlar bağlamındadır. KSS; hedef kitlenin bir bölümünü oluşturan mevcut ve potansiyel çalışanların zihinlerinde olumlu bir imaj yaratmayı, bu sayede iş hedeflerini desteklemeyi amaçlamaktadır. “Sosyal kimlik teorisi”, “işaret verme teorisi”, “kişi- örgüt uyumu” gibi yaklaşımlar; İM’nin olduğu gibi KSS kavramının da teorik zeminini oluşturmaktadır. Dolayısıyla her iki kavram da; aidiyet, öz saygı ihtiyacı, anlamlı bir amaca hizmet etmenin getirdiği içsel tatmin gibi insani duygular üzerine kuruludur. Bu açıdan; süreçlerin bütüncül bir bakış açısıyla yürütülmesi büyük önem taşımaktadır.

Çalışma sırasında yetenek yönetimi, İM ve KSS olmak üzere, genelden özele doğru bir çerçeve çizilmiş; kavramlar ve süreçler detaylı olarak ele alınmıştır. Başka bir ifade ile; yetenek yönetimi sürecinin amaçlarına İM ile ulaşılabilceği; kurumsal sosyal sorumluluğun ise işveren marka yönetimi sürecinde stratejik bir araç niteliği taşıyarak işveren çekiciliğini sağladığı öne sürülmüştür. Bu bağlamda yerli ve yabancı literatürdeki ampirik çalışmalar ile teorik çerçeveler detaylı olarak incelenerek derlenmiş; bir bütün olarak sunulmuştur.

Çalışmanın literatüre katkısı ise; literatürde dağınık şekilde yer alan araştırmaları bütüncül bir bakış açısıyla birleştirmesi ve gelecekte gerçekleştirilecek araştırmalar için zemin oluşturmalarıdır.

# **BİRİNCİ BÖLÜM**

## **İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE YENİ YAKLAŞIMLAR: YETENEK YÖNETİMİ**

Tarihte, insan sermayesinin yönetilmesindeki yaklaşımlar incelendiğinde belirli kırılımların yaşandığı görülmektedir. Bunun altında yatan temel sebebin; “insan” faktörünün algılanış şeklindeki farklılıklar olduğu söylenebilir. Sanayi devriminin yarattığı yeni dinamikler sonucunda personel yönetimi ile başlayan süreç; insan kaynaklarının stratejik bir fonksiyon olarak kabul edilmesiyle devam etmiş; sonrasında ise insanın sadece bir “kaynak” değil, işletmelere rekabet avantajı kazandırabilecek değerli bir “yetenek” olarak tanımlanmasıyla yeni bir boyut kazanmıştır.

Bu sebeple tezin ilk bölümünde, insan kaynakları yönetiminin gelişim sürecine ve taşıdığı stratejik niteliğe kısaca değinilecek; sonrasında ise yeteneğin tanımı, işletmeler için önemi ve yetenek sürecinin işleyişi ele alınacaktır. Son olarak; yetenek yönetimi ile İM arasındaki ilişkiye değinilerek ikinci bölüm için bir zemin sunulacaktır.

### **1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminde Dönüşüm**

19. yy’ın sonlarında sanayi devrimiyle birlikte seri üretime geçilmiş; büyük çapta gerçekleştirilen üretim faaliyetleri bir yönetim yaklaşımını gerekli kılmıştır. Bunun sonucunda doğan “personel yönetimi” anlayışı; insan faktörünü bir maliyet unsuru olarak gördüğünden, kapsamı kayıt tutmakla sınırlı olan destekleyici bir fonksiyon olmaktan ileri gidememiştir.

1980’lere gelindiğinde, küreselleşme ve bunun sonucunda uluslararası arenaya taşınan rekabet, teknolojiye gelişmeler, değişen üretim modelleri gibi faktörler işletmeler arasında yaşanan rekabeti kızıştırmıştır. Ayrıca yaşanan demografik değişiklikler sonucunda, çalışan profili de büyük ölçüde farklılaşmıştır. Eğitim seviyeleri, beklentileri, ihtiyaçları ve motivasyon kaynakları farklı olan yeni insan sermayesi; iş tatmini, örgütsel bağlılık, eğitim- gelişim gibi konuları gündeme taşımış ve bu bağlamda insan yönetimi açısından daha kapsamlı bir yaklaşıma ihtiyaç

duyulmuştur. Bu bağlamda doğan “insan kaynakları yönetimi” anlayışı, çalışanı bir üretim faktörü olmaktan öte işletmeye katkı sağlayan bir değer olarak gören yeni bir vizyon sunmuştur.

Tezin bu bölümünde, insan kaynakları yönetiminin stratejik niteliği üzerinde durulacak ve bu alandaki farklı yaklaşımlara değinilecek; sonrasında ise bu sürecin devamı olarak görülen yetenek yönetimi kavramının ortaya çıkmasında etkili sebepler açıklanacaktır.

### **1.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Boyutu**

Küreselleşmenin getirdiği artık sınırları aşan ve tüm dünyaya yayılan rekabet ortamı ile, bir üretim maliyeti olarak görülen insana bakış açısı değişmiş; 1980’li yılların başında çalışanın yarattığı değer işletme performansı üzerindeki etkileri tartışılmaya başlanmıştır. Yönetim alanındaki bu yeni eğilim; personel yönetimi anlayışında da radikal değişiklikleri beraberinde getirmiştir. Önceleri sadece evrak takibi ve kayıt gibi sınırlı fonksiyonlarla algılanan personel yönetimi; yerini firma stratejisiyle ilişkilendirilmiş, üst yönetimde temsil edilen ve karar süreçlerine dahil olan, çok daha entegre bir insan kaynakları yönetimi anlayışına bırakmıştır. Bahsedilen bu nitelikleriyle insan kaynakları yönetimi; çoğunlukla “stratejik” sıfatıyla anılmaya başlanmış ve literatürde bu alanda pek çok çalışma yapılmıştır.

1970’lerin sonlarından itibaren, personel yönetiminden insan kaynakları yönetimi anlayışına geçişi gerekli kılan bazı önemli değişiklikler yaşanmıştır. Enflasyon, ağır sermaye yatırımları, düşük karlılık gibi sonuçlar doğuran ekonomik trendler; hizmet sektörünün giderek büyümesi; bebek patlaması kuşağının yarattığı demografik sonuçlar; bu sonuçlarla ilişkili olarak ortaya çıkan çalışan profilini yönetmenin gittikçe güçleşmesi dikkatlerin insan faktörü üzerinde yoğunlaşmasına sebep olmuştur (Devanna vd., 1981: 52). Ayrıca teknolojiye yaşanan gelişmelerin küreselleşme sürecini hızlandırması, rekabetin uluslararası düzeye taşınmasını da beraberinde getirmiştir. Organizasyonlar artık sadece kendi bölgelerinde değil, tüm dünyada rekabet etmek durumundadırlar. Tüm bunların sonucunda insan kaynağının organizasyonun rekabet gücünü nasıl etkileyebileceği tartışılmaya başlanmıştır.

Böylece insan; üretim faktörü olmaktan öte bir değer olarak kabul görmüş, insan yönetimi ciddi yatırımlar yapılan bir alan haline gelmiştir.

Literatürde önemli bir yeri olan insan kaynakları yönetiminin stratejik niteliğine yönelik ilk net ifade; Devanna, Fombrun ve Tichy tarafından dile getirilmiştir. Yazarlar, Anthony'nin üç yönetim seviyesi üzerinden (stratejik, yönetimsel, operasyonel) yola çıkmış ve stratejik seviyeyi şirketin uzun vadede rekabet ettiği çevredeki konumuyla ilgilenen; örgütsel amaçların, politikaların, sahip olunan güçlü ve zayıf yönlerin belirlendiği seviye olarak tanımlamışlardır. Bunun sonucunda seçme- yerleştirme, ödüllendirme, değerlendirme, geliştirme ve kariyer planlama fonksiyonlarındaki insan kaynakları faaliyetleri uzun, orta ve kısa vadeli olmak üzere gruplandırılmış; uzun vadeli olanlar stratejik seviye ile ilişkilendirilmiştir. Buna göre; stratejik nitelik taşıyan insan kaynakları faaliyetleri şöyle sıralanabilir (Devanna vd., 1981:55):

- Örgütün uzun vadede ihtiyaç duyabileceği çalışan yetkinliklerinin öngörülerek belirlenmesi,
- İç ve dış sistemlerin gelecekte ortaya çıkabilecek durumlar çerçevesinde değiştirilmesi,
- Uzun vadede, işgücü piyasası dikkate alındığında çalışanların ne şekilde ödüllendirilebileceğinin planlanması,
- İK faaliyetleriyle uzun dönem iş stratejisi arasında ilişki kurulması,
- Uzun vadede nelerin değerlendirilmesi gerektiğinin tanımlanması,
- Sahip olunan insan kaynağı potansiyelinin önceden tanımlanması,
- Gelecekteki değişimlere cevap verebilecek nitelikte esnek sistemlerin oluşturulması,
- Bireysel ve örgütsel ihtiyaçları yönetebilecek esnek ve istikrarlı sistemlerin geliştirilmesi.

Devanna, Fombrun ve Tichy'nin dikkat çektiği örgüt stratejisi ile İKY ilişkisine paralel olarak; stratejik insan kaynakları yönetimi en genel şekilde “bir organizasyonun hedeflerine ulaşmasını sağlamak amacıyla planlanmış faaliyetler

bütünü” olarak ifade edilmiştir. Tanımda, stratejik niteliği vurgulayan iki nokta söz konusudur; ilk olarak insan kaynakları faaliyetleri ile organizasyonun hedefleri ve dolayısıyla stratejisi arasındaki ilişkiye değinilmiş; sonrasında bu faaliyetlerin kendi içlerinde de bağlantılı olduğunun ve birbirini desteklediğinin altı çizilmiştir (Wright ve McMahan; 1992:298).

Schuler’e göre (1992: 18- 19); stratejik insan kaynakları yönetimi (SİKY) anlayışının temel odağı birleşme ve uyumdur. Yani SİKY; insan kaynakları uygulamalarının hem bütün olarak birbirleriyle, hem de organizasyonun stratejisi ve stratejik ihtiyaçlarıyla bütünleşip uyumlaşmasını, aynı zamanda bu uygulamaların hat yöneticileri tarafından benimsenerek gündelik işlerin bir parçası haline getirilmesini ifade eder. Schuler’in 5P adını verdiği modele göre İK; felsefesi (*philosophy*), politikaları (*policies*), programları (*programmes*), uygulamaları (*practices*) ve süreçleri (*processes*) stratejik olarak nitelendirilebilecek birçok faaliyet barındırır. Bu modelin literatüre katkıları; faaliyetler arasında somut bir ilişki kurması, bu faaliyetlerin hem bireysel davranışı hem de grup davranışını önemli ölçüde etkileyerek örgüt stratejisini desteklediğini öne sürmesi ve dolayısıyla strateji-faaliyet uyumunun altını çizmesidir.

Armstrong ise, SİKY’nin odağını şu şekilde tanımlamıştır; “örgüte sürdürülebilir rekabet avantajı kazandırabilecek nitelikli ve tam motive çalışanları istihdam edebilecek stratejik yeterlilik yaratmak; iş stratejileriyle uyumlu, birbirini tamamlayan İK stratejileri tasarlamak; örgütün ihtiyaçları ile çalışanların hem bireysel hem de toplu beklentilerini bir noktada buluşturabilecek İK plan ve programları geliştirmek.” Buradan hareketle Armstrong, SİKY’yi “bir örgütün, amaçlarına ulaşabilmek için bütüncül İK strateji ve uygulamaları geliştirerek sahip olduğu insan kaynağını etkin şekilde yönetme çabaları” olarak ifade etmiş; bu yaklaşımın beş ilke üzerine kurulu olduğunu öne sürmüştür (2017: 37-39):

- Bir organizasyonun başarılı olmasında, sahip olduğu insan kaynağının kritik bir önemi vardır.
- İş stratejileri ile İK stratejileri aynı vizyona sahip olmalıdır.



- İnsan kaynağı, bir organizasyonun rekabet avantajı kazanmasını sağlayabilecek potansiyele sahiptir.
- İş stratejisini tasarlamak ve uygulamak insan yetkinliklerinin bir sonucudur; bu süreçleri insan yürütür.
- İK stratejileri ve uygulamaları bütüncül ve sistematik bir bakış açısını gerektirir.

Literatüre paralel şekilde, Armstrong'un tanımında da, İK stratejileri ve örgütsel amaçlar arasındaki ilişkiye dikkat çekilmiş; insan kaynakları sisteminden iç içe geçmiş karmaşık bir yapı olarak bahsedilmiş ve insan kaynaklarının etkin yönetildiği takdirde örgütün rekabet gücünü artırabilecek bir değer olduğu kabul edilmiştir.

SİKY için temel oluşturan teorilerden ilki "kaynak temelli teori" (KTT) dir. KTT; bir organizasyonun sahip olduğu kaynakların özgün nitelikleri ve bu niteliklerin eşsiz kombinasyonu sayesinde sürdürülebilir rekabet avantajı kazanılabileceğini öne sürer. KTT'nin kökleri Penrose'un (1959) organizasyona kaynaklar bütünü olarak bakmak gerektiğini ifade etmesine kadar uzanmakta; sonrasında Porter'ın 5 güç modeli ile devam etmektedir (1980). Porter'ın performansı dış çevreyle ilişkilendirip "ürün" üzerinden şekillendirdiği teorisini Wernerfelt (1984) genişletmiş; stratejileri başarıyla uygulayabilmek için kaynakları ele geçirmek gerektiğini iddia ederek literatüre önemli katkılarda bulunmuştur. 1990'lara gelindiğinde ise Barney (1991: 99); kaynakların firmalar arasında heterojen dağıldığı görüşünden hareketle, bu kaynakların sürdürülebilir rekabet avantajını ne şekilde etkileyebileceği üzerinde çalışmıştır. Buna göre bir firmanın sahip olduğu kaynaklar üç grupta incelenebilir: fiziki kaynaklar (kullanılan teknoloji, coğrafi konum, ekipman vb.), insan kaynakları (çalışanların sahip olduğu yetenek, yetkinlik, eğitim, deneyim, zeka vb.) ve organizasyonel kaynaklar (firmanın kendine özgü sistemleri). Barney'e göre bir kaynağın "stratejik" olarak nitelendirilebilmesi için daha sonraki bölümlerde detaylı olarak ele alınacak dört temel nitelik taşıması gerekir (1991: 101- 102): değerli olmak, nadir olmak, taklit edilemez olmak, ikame edilemez olmak. Dolayısıyla belirtilen bu özelliklerin tümünü taşıyan insan kaynağı;

bir işletmeye sürdürülebilir rekabet avantajı kazandırabilecek stratejik bir kaynak; insan kaynakları yönetimi ise stratejik bir fonksiyon olarak kabul edilmektedir.

Yukarıda verilen bilgilerin ışığında bir sonraki başlıkta stratejik insan kaynakları yönetimi literatüründeki güncel yaklaşımlar ele alınacak; daha sonra bununla bağlantılı olarak yeteneğin ve yetenek yönetiminin işletme için önemi irdelenecektir.

### **1.1.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar**

Daha önce bahsedilen nitelikleri nedeniyle İKY; günümüzde iş hedeflerini destekleyen stratejik bir ortak olarak kabul edilmiş ve bunun sonucunda akademisyenler tarafından yoğun ilgi gören bir alan haline gelmiştir. Bu başlıkta, literatürdeki çeşitli görüşlere yer verilecek ve konu, farklı bakış açılarıyla ele alınacaktır.

SİKY için hareket noktası; nitelikli çalışanların işletmeler için sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilecek bir faktör olduğu görüşüdür. Dolayısıyla SİKY'nin; stratejik yönetim prensiplerini barındıran sistematik bir bakış açısı gerektirdiği söylenebilir. Schuler (1992: 18) de çalışmasında bu noktaya vurgu yapmış; SİKY'nin en sade şekliyle “birleşme” ve “uyum” üzerine kurulu olduğunu dile getirmiştir. Buna göre İKY uygulamaları; işletmenin stratejik ihtiyaçlarıyla uyumlu ve stratejik hedefleri destekler nitelikte olmalıdır. Yazar, bu tutarlılığı “dikey uyum” olarak ifade etmektedir. “Yatay uyum” ise, İKY uygulamalarının kendi içlerinde birbiriyle olan uyumuna atıf yapmaktadır. Stratejik uyum yaklaşımı, SİKY'nin temelini oluşturmakta ve işletmenin rekabet edebilirliği açısından büyük önem taşımaktadır.

Literatüre önemli katkılarda bulunan Delery ve Doty (1996: 803- 804); İKY ile ilgili üç temel bakış açısı öne sürmüştür:

- Evrenselci bakış açısı (*universalistic perspective*); bazı İKY uygulamalarının diğerlerine oranla daha iyi olduğunu ve bu “en iyi uygulamaların” tüm işletmeler tarafından benimsenmesi gerektiğini ifade etmektedir. Buna göre işletmeler; bu uygulamalar sayesinde iş hedeflerine ulaşabilmektedir.

- Durumsalçı bakış açısına (*contingency perspective*) göre; her işletme kendine özgü bir stratejiye sahiptir ve İKY politikaları bu stratejiyle tutarlı olarak yürütülmelidir. Bu görüş; Schuler'ın öne sürdüğü dikey uyum ile paralellik göstermektedir.
- Biçimlendirici bakış açısı (*configurational perspective*) ise; İKY sistemini oluşturan uygulamaların hem birbiriyle (yatay uyum) hem de işletme stratejisiyle (dikey uyum) tutarlı ve bu stratejiyi destekler nitelikte olması gerektiğini öne sürmektedir. Biçimlendirme; belirtilen faktörler arasındaki uyumun derecesini ifade etmektedir.

Richard ve Thompson (1999: 10- 11) ise; Delery ve Doty'nin öne sürdüğü evrenselci ve durumsalçı bakış açılarına paralel şekilde “en iyi uygulama” ve “en iyi uyum” yaklaşımlarını öne sürmüştür. Başka bir ifadeyle evrenselci bakış açısı en iyi uygulama yaklaşımını; durumsalçı bakış açısı ise en iyi uyum yaklaşımını temsil etmektedir. Buna göre; iş güvencesi sağlamak, bilgi paylaşımında bulunmak, performansa dayalı ödül sistemi oluşturmak gibi İKY uygulamaları evrensel niteliktedir ve her işletme için olumlu çıktılar sağlamaktadır. En iyi uyum yaklaşımı ise; her işletmenin doğası gereği farklı iç dinamiklere sahip olduğunu ve İKY stratejilerinin de buna göre yapılandırılması gerektiğini ifade etmektedir.

Ahmad ve Kazmi (2001: 138); yaptıkları kavramsal çalışmada literatürdeki SİKY tanımlamalarını dört farklı yaklaşımla ilişkilendirmişlerdir: (1) strateji odaklı, (2) karar odaklı, (3) içerik odaklı, (4) uygulama odaklı. Buna göre;

1. *Strateji Odaklı Yaklaşım* (Mathis ve Jackson, 1995; Beer vd., 1984), İKY'nin işletme stratejisiyle bütünleşmiş olduğunu ve dolayısıyla “stratejik” bir nitelik taşıdığını ifade etmektedir. Bu durumda İKY ve SİKY birbirinin yerine kullanılabilir kavramlardır.
2. *Karar Odaklı Yaklaşım* (Devenna vd., 1981), daha önce bahsedildiği gibi, İKY uygulamalarını Anthony'nin öne sürdüğü üç yönetim seviyesiyle (stratejik, yönetsel ve operasyonel) ilişkilendirmektedir. Buna göre, uzun vadeli İKY uygulamaları stratejik seviyede yer almaktadır ve bu fonksiyonlar SİKY'yi temsil etmektedir.

3. *İçerik Odaklı Yaklaşım* (Torrington ve Hall, 1995), İKY uygulamalarının içerik itibariyle stratejik ve fonksiyonel olmak üzere ikiye ayrıldığını öne sürmektedir. Bu uygulamalardan stratejik içerikli olanlar SİKY'yi ifade etmekte; fonksiyonel olanlar ise yalnızca iş stratejisiyle uyumlu olmaları halinde stratejik boyut kazanmaktadırlar. Bu yaklaşım; İKY uygulamalarının iş stratejisiyle bütünleştirilmesi gerektiği görüşüyle çelişmektedir.
4. *Uygulama Odaklı Yaklaşım*'a göre ise (Miles ve Snow, 1984) işletmeler; buldukları rekabetçi çevrede iş hedeflerine ulaşabilmek için çeşitli stratejiler izlemektedir. Bu stratejilerin tasarlanıp başarıyla uygulanabilmesi; stratejiyi destekleyen bir İKY sistemi ve bu sistemin içerdiği İKY uygulamaları ile mümkündür.

Özetlemek gerekirse İKY fonksiyonu işletmeler için yaklaşık son otuz yıllık süreçte önem kazanmış; yapılan çalışmalar iş stratejisinin İKY uygulamaları sayesinde etkin yürütülebileceğini göstermiştir. Personel yönetimi ile başlayan dönüşüm İKY, başka bir deyişle SİKY ile devam etmiş; sonrasında ise “yetenek” olgusunun önemi gündeme gelmeye başlamıştır. Bir sonraki başlıkta, SİKY'nin devamı olarak nitelendirilen yetenek yönetimi anlayışının gerekliliği üzerinde durulacaktır.

### **1.1.3.Yetenek Yönetiminin Ortaya Çıkmasında Etkili Olan Unsurlar**

İnsan kaynağının işletmeler için sürdürülebilir rekabet avantajı yaratabileceği görüşünün kabulü ile birlikte; nitelikli işgücünün nasıl elde edileceği ve işletmenin amaçları doğrultusunda en verimli şekilde nasıl kullanılabileceği sorusu gündeme gelmiştir. Bu bağlamda en nitelikli çalışanların işletmeye çekilmesi, iş tatmininin ve örgütsel bağlılığın sağlanması, eğitim-gelişim gibi konular önem kazanmış; İKY'de yeni bir boyut olarak yetenek yönetimi anlayışı ortaya çıkmıştır.

Dünyanın önde gelen yönetim danışmanlık şirketlerinden olan McKinsey; 1997 yılında Amerika'da, yetenek kıtlığına ve buna bağlı olarak yaşanan yetenek savaşlarına dikkat çektiği ve literatürde ses getiren önemli bir araştırmaya imza atmıştır. Çalışma; yetenekli çalışanların işletme performansı üzerinde doğrudan etkili

olduğunu ortaya koymaktadır. Bu çarpıcı sonuçlar açıkça göstermektedir ki çalışma dünyasının yeni odak noktasını “yetenek” oluşturmaktadır. Buna göre; yeteneğin bu denli önem kazanmasının çalışma ilişkilerinde yarattığı değişiklikler Şekil 1’de özetlenmektedir

### Şekil 1. Yetenek Savaşlarının Yarattığı Yeni İş Dünyası

Eski Gerçeklik	Yeni Gerçeklik
<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Çalışanlar işletmelere ihtiyaç duymaktadır</li><li>◆ Teknoloji, sermaye ve coğrafi konum rekabet avantajı doğurmaktadır.</li><li>◆ Daha yetenekli çalışanlara sahip olmak fark yaratabilmektedir.</li><li>◆ İş, kısıtlıdır ve bu sebeple değerlidir.</li><li>◆ Çalışanların işe bağlılığı yüksektir ve iş güvencesi vardır.</li><li>◆ Çalışanlar, kendilerine sunulan standart faydaları kabul etmektedirler.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ İşletmeler çalışanlara ihtiyaç duymaktadır.</li><li>◆ Yetenekli çalışanlar rekabet avantajı doğurmaktadır</li><li>◆ Daha yetenekli çalışanlara sahip olmak çok büyük fark yaratmaktadır.</li><li>◆ Nadir ve değerli olan yetenektir.</li><li>◆ Çalışanların bağlılığı kısa vadelidir, mobilite yüksektir.</li><li>◆ Çalışanlar daha fazlasını talep etmektedirler.</li></ul>

**Kaynak:** Micheals, E., Handfield- Jones, H, ve Axelrod, B, **The War For Talent**, Harvard Business School Press, Boston, 2001, p. 6.

Chambers vd. (1998: 1-2) de yaptıkları çalışmada yetenek savaşlarına dikkat çekmişlerdir. Buna göre; özellikle bazı kilit pozisyonlar için belirsizlik durumlarında hızlı ve isabetli karar alabilme, değişen koşullara uyum sağlayabilme, değişime liderlik etme gibi yetenekler kritik önem taşırken; işletmeler bu nitelikleri taşıyan çalışanları çekme ve elde tutma konusunda çeşitli zorluklar yaşamaktadırlar. Yazarlar; yetenek kıtlığı olarak ifade edilebilecek bu durumu üç nedene dayandırmaktadırlar: (1) giderek daha karmaşık bir hale gelen yeni ekonomik düzen teknolojik okuryazarlık, bilişsel zeka, girişimcilik, farklılık yönetimi gibi çok yönlü yetenekleri gerektirmektedir; (2) etkin sermaye piyasalarının ortaya çıkması, büyük şirketlerle aynı çalışan profilini kazanmayı hedefleyen küçük ve orta ölçekteki işletmelerin önünü açmakta ve bu da yaşanan rekabeti kızıştırmaktadır; (3) iş hareketliliği (*job mobility*) artmakta; başka bir ifade ile çalışanlar kariyerleri boyunca

eskiye oranla daha fazla iş değiştirmektedirler. Bu bağlamda; yeteneği kazanmanın ve elde tutabilmenin işletmeler için giderek zorlaştığı görülmektedir.

İşletmeler arasında “yetenek” açısından yaşanan rekabeti uluslararası ölçekte ele alan Beechler ve Woodward; küresel ekonominin özellikle 2002 ve 2007 yılları arasında önemli ölçüde büyüdüğünü ve bunun sonucunda da yetenekli çalışanları istihdam etmenin daha zor hale geldiğini ifade etmektedir. Buna göre; günümüzde yetenek savaşlarının yaşanıyor olmasının dört temel sebebi vardır (2009: 275- 276):

- 1. Küresel Ölçekteki Demografik ve Ekonomik Değişiklikler:* Ortalama bir insanın yaşam süresinin uzaması, bununla bağlantılı olarak doğum oranlarının düşmesi ve bebek patlaması kuşağının işgücü içindeki oranı; demografik özelliklerde ve emek piyasasında ciddi değişikliklere sebep olmuştur. Buna ek olarak; küresel ölçekteki ekonomik bütünleşme, uluslararası ticaretin önündeki engellerin yasalarla düzenlenerek kolaylaştırılması ve teknolojinin ilerlemesiyle bilgi işlem maliyetlerinin düşürülmesi emek piyasası ile birlikte yetenek savaşlarını doğrudan etkileyen faktörlerdendir.
- 2. Mobilitenin Artması:* Küreselleşmenin getirdiği yeni dinamiklerle birlikte, işletmelerin yanında çalışma hayatı profesyonelleri için de ulusal sınırların ve kültürel farklılıkların önemi azalmış; emek arzı uluslararası boyuta genişlemiştir. Yapılan araştırmalar, özellikle yüksek nitelikli çalışanların iş sebebiyle göç ettiğini göstermekte; “beyin göçü” olarak ifade edilen bu durum yetenek savaşlarını bir başka boyuta taşımaktadır.
- 3. İş Çevresi, Beceri ve Kültür Bağlamında Meydana Gelen Köklü Değişiklikler:* Ürün temelli ekonominin yerini bilgi temelli ekonomiye bırakması; yetenek savaşlarını büyük ölçüde etkileyen bir dönüşüm olarak kabul edilmektedir. Şöyle ki; hizmet ekonomisindeki büyüme, yeteneğin giderek önem kazanmasına ve bunun sonucunda da yapılan yatırımların beşeri sermayeye kaymasına sebep olmaktadır. Ek olarak; iş çevresinde yaşanan köklü değişiklikler örgüt kültürünü de etkilemiş; işletmelerdeki bürokratik- hiyerarşik yapılanma yerini daha esnek; sorumluluğun ve karar verme yetkisinin dağıldığı bir modele bırakmaya başlamıştır. Tüm bunlar,

ortaya çıkan yeni ekonomide ihtiyaç duyulan nitelik ve yetkinlikleri değiştirmiş; “yetenekli çalışanlar” için yaşanan rekabeti güçlendirmiştir.

4. *Çeşitlilik*: Daha önce bahsedilen faktörlerin bir sonucu olarak; işletmeler hem farklı özelliklere sahip, geniş bir çalışan ağını yönetmek; hem de birçok faktörden etkilenen piyasadaki ani değişikliklere çabuk cevap vermek durumundadırlar. Çalışanların yanı sıra müşteri, tedarikçi, yatırımcı gibi paydaşlar açısından da bu denli çeşitliliğin yaşandığı bir çevrede farklılık yönetimini sağlayabilmek rekabetin ön koşulu haline gelmiştir. Dolayısıyla bunu sağlayabilecek yegane faktör yetenekli insan kaynağıdır.

Yerli literatüre önemli katkılar sağlayan Atlı (2017: 59); bilgi ekonomisine geçişle birlikte işletmelerin sahip olduğu en önemli varlığın “entelektüel sermaye” haline geldiğini ifade etmektedir. Şöyle ki entelektüel sermaye; insan sermayesi, müşteri sermayesi ve ilişki sermayesini kapsamaktadır ve dolayısıyla çalışanlar sahip oldukları bilgi, yetenek ve tecrübe sayesinde bu sermayenin temelini oluşturmaktadır. Bu açıdan, işletmeler arasında en nitelikli çalışanlara sahip olmak için bir nevi “yetenek savaşı” yaşanmaktadır. Sonuç olarak; yaşanan bu rekabet işletmelerin yeteneği çekip elde tutabilmesini sağlamak adına sistematik bir bakış açısı olan yetenek yönetimini zorunlu kılmaktadır. Atlı’ya göre yetenek yönetimi yaklaşımının ortaya çıkmasında rol oynayan diğer faktörlerden bazıları şunlardır (2017: 5- 16):

- *Bilişim Teknolojileri Alanındaki Gelişmeler*: Teknoloji alanında yaşanan hızlı gelişmeler sayesinde, rekabet edilen zemin çok daha kaygan hale gelmiştir. Yaşanan bu dönüşüm karşısında yaratıcı, yeniliklere ayak uydurabilen, bilgiyi kullanabilecek nitelikte işgücüne sahip olmak; işletmeler için hayati önem taşımaktadır.
- *Küreselleşme*: Teknoloji alanında yaşanan gelişmeler küreselleşme sürecini de hızlandırmış; işletmeler arasında yaşanan rekabet sınırları aşarak uluslararası bir düzeye taşınmıştır. Dolayısıyla işletmeler kaliteli ürün ve hizmetleri daha az maliyetle üretebilmenin yollarını aramaya başlamış; stratejik planlar bu doğrultuda tasarlanmıştır. Daha önce de bahsedildiği gibi; küreselleşmenin başladığı 1980’li yıllarda Porter, müşteri açısından yaşanan

rekabet için beş faktörlü güç modelini öne sürmüştür. Buna göre işletmeler; sektördeki muadillerinden farklılaşan ürünler üreterek rekabet avantajı kazanabileceklerdir. Aynı durum yetenekli çalışanlar için de söz konusudur. Başka bir ifadeyle bir işletme; sahip olduğu yetenekli çalışanlar sayesinde rakiplerinden farklılaşıp rekabet avantajı kazanabilmektedir. 1990'larda ise uygulanan işbirliği stratejilerinin sonucunda öz yeterlilik (*core competence*) kavramı gündeme gelmiş; rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyecek yeterlilikler yaratmak işletmeler için odak noktası olmuştur. Bu bağlamda yetenek; işletmeler için rekabet avantajı doğuracak bir öz yeterliliktir. 2000'li yıllara gelindiğindeyse rekabet stratejilerinin merkezini inovasyon; başka bir deyişle "kâr getiren yenilikçilik" oluşturmaya başlamıştır. Dolayısıyla inovasyonu yaratan; çalışanların sahip olduğu bilgi ve bu bilgiyi kullanırken sergiledikleri yeteneklerdir.

- *İşgücünde Meydana Gelen Demografik Değişiklikler:* Günümüz çalışanları X ve Y kuşaklarından oluşurken; Z kuşağının da birkaç yıl içinde çalışma hayatına dahil olması beklenmektedir. Dolayısıyla yaşanan kuşak farklılığı; çalışanların eğitim seviyeleri, motivasyon kaynakları, işverenden beklentileri ve tatmin düzeyleri gibi konularda da farklılık doğurmaktadır. Çalışan profillerinin bu denli farklılık göstermesi; yetenek yönetimi anlayışına geçişi sağlayan en önemli faktörlerdendir.
- *Yeni Yönetim Yaklaşımları:* Giderek artan rekabet; yönetimde çalışanların ve sahip oldukları yeteneklerin odak noktası olduğu çeşitli yaklaşımları beraberinde getirmiştir. "Toplam kalite yaklaşımı", "çalışanı güçlendirme", "öğrenen organizasyon" ve daha önce bahsedilen "öz yeterlilik" gibi yaklaşımlar İKY'de yetenek yönetimi gibi bir vizyonu zorunlu kılmıştır.

Cappelli (2005: 148) ise; işletmelerin "yeteneği bulma" açısından yaşadıkları zorluklara farklı bir açıdan yaklaşmıştır. Yazara göre sorunun temeli, demografik değişikliklerin yarattığı yetenek kıtlığı değil; işletmelerin değişen istihdam ilişkilerine uyum sağlayamamasıdır. Şöyle ki; 1970'li yıllardan 1990'ların sonuna kadar işletmeler, boş pozisyonlar için yeterli sayıda ve çoğu zaman aranılardan daha fazla niteliğe sahip (*overqualified*) adaylardan başvuru almakta; dolayısıyla işe alım,



eğitim- geliştirme, çalışan bağlılığı gibi politikalara çok fazla ihtiyaç duyulmamaktaydı. 2000’lerde ise performans yönetimine artan ilginin bir sonucu olarak, işletmeler için en iyi çalışanlara sahip olmanın değeri daha net biçimde görülmektedir. Bu anlayışla birlikte işletmeler için seçme- yerleştirme, eğitim-gelişim, performans yönetimi, çalışan bağlılığı, iş tatmini gibi politikaları yapılandırmak ve sistematik bir Şekilde yönetmek zorunlu hale gelmiştir.

Nitelikli alışanların rekabet avantajı doğurabilecek, stratejik öneme sahip bir kaynak olduğunun kabulüyle birlikte İKY; işletmeler için en fazla yatırım yapılan fonksiyonlardan biri haline gelmiştir. Günümüzde işletmeler arasındaki rekabet; artık yalnızca ürün ve hizmet bağlamında değil, en yetenekli çalışanların istihdam edilmesi açısından da yaşanmaktadır. Bu durum, İKY’de yeni bir yaklaşımı gerekli kılmış; bölümün devamında detaylı olarak incelenecek olan yetenek yönetimi kavramı ortaya çıkmıştır.

## **1.2. Yetenek ve Yetenek Yönetimi**

Yetenek, daha önce de ifade edildiği gibi, günümüzde bir işletmenin sahip olduğu en değerli kaynak olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla; işletmenin stratejik hedeflerini gerçekleştirebilmek için ihtiyaç duyduğu yeteneklerin belirlenmesi, bu yeteneklere sahip çalışanların işletmeye çekilmesi, eğitim ve gelişim fırsatları sunularak bu yeteneklerin geliştirilmesi, sahip olunan yetenekli çalışanların iş tatmini ve çalışan bağlılığı uygulamalarıyla korunması işletmeler için hayati önem taşımakta ve sistematik bir bakış açısını gerekli kılmaktadır. Bu bağlamda ortaya çıkan yetenek yönetimi yaklaşımı, insan kaynakları yönetiminde yeni bir vizyon olarak kabul edilmektedir. Bu başlıkta; yeteneğin ne ifade ettiği ve benzer kavramlarla ilişkisi detaylı olarak ele alınacak, literatürdeki yaygın yetenek sınıflandırma modellerine değinilecek ve yetenek yönetimi sürecinin kapsamı genel hatlarıyla açıklanacaktır.

### **1.2.1. Yetenek Kavramı ve Yeteneğin Sınıflandırılması**

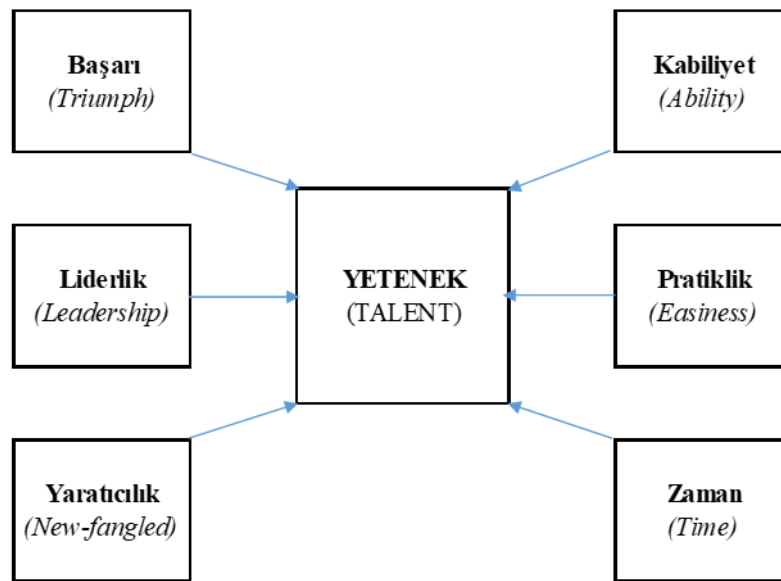
Literatürde “yetenek” kavramına yönelik pekçok tanım bulunmaktadır. Özellikle İngilizce yazında “talent”, “ability”, “giftedness” gibi kelimelerin kavramı karşıladığı görülürken; yerli kaynaklarda yetenekle yakından ilişkili fakat bazı yönleriyle farklılaşan kavramlara rastlanmaktadır. Bu başlıkta yeteneğin tanımı ele

alınarak benzer kavramlarla arasındaki ilişkiye değinilecek; sonrasında ise yeteneğin sınıflandırılmasında kullanılan modellerden bahsedilecektir.

İşletmeler için çok önemli bir kaynak olarak kabul edilen yetenek; en sade şekliyle beceri, başarı, yaratıcılık, zaman yönetimi, pratiklik gibi unsurları kapsayan çok yönlü bir kavramdır. Daha açık bir ifadeyle yetenek; çalışanın bir işin gereklerini karşılarken aynı zamanda yaratıcılığını kullanarak işi geliştirmesini, bunun sonucunda örgütsel başarıya ulaşılmasına katkıda bulunmasını sağlayan kabiliyet olarak ifade edilebilir (Tabancalı ve Korumaz: 142).

Literatürde sıkça rastlanan modele göre (Şekil 2) yetenek; altı bileşeni kapsayan geniş bir kavramdır: başarı (*triumph*), kabiliyet (*ability*), liderlik (*leadership*), pratiklik (*easiness*), yaratıcılık (*new-fangled*) ve zaman (*time*). Bu bağlamda yetenek; zaman baskısı altındayken işleri daha kolay ve yaratıcı yollardan yapabilme, aynı zamanda etraftaki kişileri de bu doğrultuda harekete geçirebilme gücü olarak tanımlanabilmektedir (Doğan ve Demiral, 2008: 150). Tanımın, Tabancalı ve Korumaz'ın ifadelerine paralellik gösterdiği ve kavramın çok yönlülüğüne vurgu yaptığı görülmektedir.

**Şekil 2. Yeteneği Oluşturan Temel Bileşenler**



**Kaynak:** Doğan, S. ve Demiral, Ö, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi” **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt.17, No.3, 2008, s.145- 146

Buckingham ve Vosburgh'a göre (2001: 21) yetenek; kişinin sahip olduğu ve üretken olarak kullanabileceği duygu, düşünce ve davranışları ifade etmektedir. Tanıma göre stratejik düşünebilme, rekabetçilik, empati, odaklanma gibi özellikler yeteneğe atıf yapmaktadır. Nörobilime göre bu tarz yetenekler kişiye özgüdür ve doğuştan gelmektedir, sonradan öğrenilebilmesi neredeyse imkansızdır.

Ulrich ve Smallwood'a göre (2012: 60); her çalışan bir yetenek olarak düşünülmelidir. Yazarlar, kavramı basit bir formülle açıklamaktadırlar;

$$\text{“Yetenek = Yetkinlik x Bağlılık x Katkı”}$$

Buna göre yetkinlik; işin gerektirdiği bilgi, beceri ve değerleri ifade ederken bağlılık; işi yapmak için duyulan heves ve motivasyona atıf yapmaktadır. Katkı ise çalışanın kişisel ihtiyaç ve beklentileriyle örgütsel özelliklerin uyuşmasını; bunun sonucunda işin çalışana anlamlı gelmesini ifade etmektedir.

Literatürdeki tanımlara paralel şekilde, Atlı (2017: 38) da yeteneği “bir kişinin sahip olduğu zeka, bilgi, tutum, davranış, tecrübe ile bir işi başarıyla gerçekleştirebilmek için gerekli olan kapasiteyi içeren yetkinlik faktörlerinin bütünü” olarak tanımlamaktadır. Bu bağlamda “yetenekli çalışan”, gösterdiği performans sayesinde işletmeye değer kazandırmakta ve bunun sonucunda da işletmenin sahip olduğu stratejik hedeflere ulaşmasında rol oynamaktadır.

Yaptıkları tanımla rekabet unsurunu vurgulayan Bethke ve Langenegger (2012: 3) ise yeteneğin “sahip olduğu nitelik, bilgi, sosyal ve tekniksel yetkinlikler ve bunun yanı sıra öğrenmeye isteklilik, başarı odaklılık gibi özellikler sayesinde işletmenin rekabet gücüne katkıda bulunan her bir çalışan”ı ifade ettiğini öne sürmektedirler.

Akar'a göre ise yetenek; bilgi, beceri ve birikimin sistematik olarak kullanılması ile bir alanda ustalık düzeyine ulaşılmasını ifade etmektedir. Bu açıdan yetenekli kişi; ortaya koyduğu yüksek performans ve kapasite sayesinde

farklılaşmaktadır. Dolayısıyla yetenek ile performans ve başarı arasında bir ilişki olduğu söylenebilir. Yeteneğin taşıdığı diğer özellikler ise şunlardır (Akar, 2015: 20-21):

- Kişinin varoluşuyla ilişkilidir, doğuştan gelmektedir.
- Belirli bir alanda sahip olunan üstün kabiliyetleri ifade etmektedir.
- Kişiyeye özgüdür.
- Kişinin sahip olduğu yetenek, öğrenme ortamında şekillenerek performansı ve başarıyı arttırmaktadır. Bu anlamda, yetenek üç bileşenden oluşmaktadır: doğal yetenek, öğrenme ortamı, beceri.
- Kişinin belirli bir alanda “ustalık” seviyesine ulaşmasını sağlamaktadır.
- Geliştirilebilir bir niteliğe sahiptir.

Literatürde yer alan yetenek tanımlarının genel olarak; kişinin doğuştan sahip olduğu birtakım yeterlilikleri geliştirerek belirli bir alanda yüksek performans göstermesine, başarıya ulaşmasına dikkat çektiği görülmektedir. Bu açıdan yetenek; beceri, yetkinlik ve potansiyel kavramlarıyla zaman zaman karıştırılmaktadır. Bu kavramlara değinmek ve yetenekle aralarındaki ilişkinin altını çizmek; tezin ileriki bölümlerinin daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır.

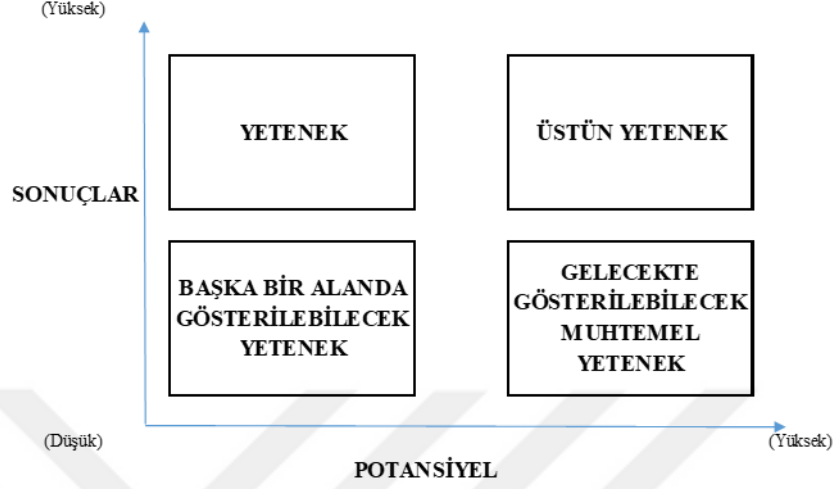
Yetenekle büyük ölçüde benzer olan beceri kavramı; bir noktada yetenekten net olarak farklılaşmaktadır. Şöyle ki; beceri genel tanımı ile edinilmiş bilgiyi uygulamada kullanabilme, problem çözebilme ve verilen görevi yerine getirebilme yeterliliğidir (Güneş, 2012: 2). Bir başka tanıma göre ise beceri; kişinin kendisine verilen fiziksel veya bilişsel bir görevi yerine getirebilme yetisidir. Buna göre yetenek; doğuştan beri var olan bazı “yapabilirlikleri” ifade ederken, beceri zamanla öğrenilenler doğrultusunda şekillenmektedir (Tak vd., 2007: 248). Dolayısıyla beceri “kazanılabilen” bir olgudur; sonradan öğrenilebileceği gibi bir başkasına da aktarılabilir. Buna karşılık yetenek; kişinin doğuştan itibaren sahip olduğu, kendi yaradılışında var olan bir özelliğidir.

Yetkinlik ise, davranışları odak alan bir olgudur. Biçer ve Düztepe’ye göre (2003: 14); yetkinlik, üstün performansa ulaşmak için kullanılan bilgi, tutum ve becerileri barındıran davranışlar bütünüdür ifade etmektedir. Buna göre yetkinlikler,

işverenin sağladığı olanaklar karşılığında çalışandan beklediği, işletmenin sahip olduğu iş hedeflerini destekleyen tutum ve davranışlardır. Lahti ise, yetkinlik kavramını bireysel ve örgütsel yetkinlikler olmak üzere ikiye ayırmış; bireysel yetkinlikleri kişinin sahip olduğu üstün yönler olarak tanımlamıştır. Bu bağlamda bireysel yetkinlikler; kişinin işletmeye sağlayacağı katkı açısından önem teşkil eden davranışları temsil etmektedir (Lahti, 1999: 67). Yetkinlik ve yetenek arasındaki fark şu şekilde açıklanabilir: Yetkinlik bilgi, beceri, tutum gibi faktörlerin altını çizse de asıl odağı davranışlardır; yetenek ise, daha önce de bahsedildiği gibi kişinin doğası gereği sahip olduğu yeterliliklerdir.

Yetenekle ilişkili bir diğer kavram ise potansiyeldir. Kelime anlamıyla gelecekte ortaya çıkabilecek, kullanılmaya hazır güç rezervi anlamına gelen potansiyel; literatürde de benzer şekilde kullanılmaktadır. Ewerlin (2013: 281); potansiyeli kişinin sahip olduğu özellikler göz önüne alındığında ortaya koyabileceği başarının derecesi olarak ifade etmektedir. Cannon ve McGee (2007: 8) ise; potansiyelle farklı bir açıdan yaklaşmış ve kavramı “işletme içinde farklı iki ya da daha fazla göreve getirilebilecek kapasiteye sahip, rotasyona uygun çalışanlar” olarak tanımlamışlardır. Yüksek potansiyel ise; beklenenden daha fazlasını yapabilecek kudrette olmaya atıf yapmaktadır. Buna göre; yetenekli çalışanlardan yüksek potansiyelle sahip olmaları ve bunun sonucunda da yüksek performans göstermeleri beklenmektedir. Ayrıca Cannon ve McGee; yetenek ve potansiyel arasındaki ilişkiyi açıkladıkları bir model öne sürmektedirler (Şekil 3). Özetlemek gerekirse; ortalamanın üzerinde performans potansiyeli taşıyan çalışanlar, işletmeler tarafından “yetenek” olarak addedilmektedirler. Ayrıca potansiyel; tezin ilerleyen kısmında detaylı olarak incelenecek olan yetenek yönetimi süreci için önemli bir faktörü temsil etmektedir. Şöyle ki başarılı şekilde yürütülen yetenek yönetimi stratejisi sayesinde çalışanların sahip olduğu potansiyel tam olarak değerlendirilebilecek; böylece işletmenin başarısına maksimum katkı sağlanacaktır.

### Şekil 3. Yetenek - Potansiyel Matrisi



**Kaynak:** Cannon, J. A. ve R. McGee “Talent Management and Succession Planning”, Chartered Institute of Personnel and Development, London, 2007, p.8.

Yeteneğin tanımı ve işletmeler için önemi anlaşıldıktan sonra, üzerinde durulması gereken bir diğer konu yeteneğin sınıflandırılmasıdır. Daha önce de ifade edildiği gibi yetenek; doğası gereği kişiye özgü ve doğuştan gelen bir olgudur; dolayısıyla her yeteneğin işletmeye sağladığı katkı da farklılık gösterecektir. Bu bağlamda; yetenek yönetimi sürecinin başarıyla yürütülebilmesi için yeteneklerin sınıflandırılması ve iş hedefleriyle uyumlaştırılması büyük önem taşımaktadır. Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde; en yaygın kullanılan sınıflandırma ölçütlerinin aşağıdaki gibi olduğu görülmektedir:

- *Zuboff Yetenek Sınıflandırma Modeli:* Tezin ilerleyen bölümünde detaylı olarak bahsedileceği gibi, yetenek yönetiminin başarılı kabul edilebilmesi için işletme stratejisinin etkinliğine katkıda bulunması beklenmektedir. Başka bir ifadeyle; yetenek ve işletme stratejisi arasında bir ilişki bulunmaktadır. Bu konuya dikkat çeken Zuboff (1988); teknoloji alanında yaşanan gelişmelerin işletmenin ihtiyaç duyduğu yetenekler açısından da köklü değişikliklere neden olduğunu öne sürmektedir. Örneğin üretimde otomasyona geçilmesi; hem el işçiliğini azaltmış, hem de üretim sürecinde bilginin nasıl kullanılacağına, sürecin nasıl yönetileceğine yönelik yeteneklere ihtiyaç

duyulmasına sebep olmuştur. Zuboff, bu bağlamda yetenekleri katma değer ve ikame edilebilirlik açısından sınıflandırmış; bu bakış açısı bir sonraki maddede açıklanacak Thomas Steward modeli için bir taslak oluşturmuştur. Ek olarak; Zuboff'un teknolojik değişiklikler temelinde ele aldığı yetenek sınıflandırma yaklaşımı, demografik değişiklikler ve hızla değişen piyasa koşulları bağlamında da uygulanabilmektedir (Lewis ve Heckman, 2006: 144).

- *Thomas Steward Yetenek Sınıflandırma Modeli:* Yetenek yönetimi konusunda en çok atıf yapılmış kaynaklardan biri; Steward'ın (1997: 100) öne sürdüğü işgücü sınıflandırması modelidir (Şekil 4). Buna göre; işgücünün sağladığı katma değer matrisi dört bölüme ayrılmaktadır. 1 numaralı bölüm; yapılan işlerin büyük önem taşıdığı fakat elde edilen sonucun müşterilere dolaylı yoldan yansıtıldığı yetenek grubunu temsil etmektedir. Örneğin bir işletmenin muhasebe departmanı çalışanları bu grupta yer almaktadır; yapılacak en ufak bir hata büyük sorunlara yol açabileceğinden bu gruptaki yeteneklere teknik anlamda yatırım yapılarak hata payının en aza indirilmesi sağlanmalıdır. 2 numaralı grupta ise yüksek niteliğe sahip, katma değeri yüksek çalışanlar yer almaktadır. Bir anlamda işletmenin “beyin takımı” olan bu grup; sahip oldukları yeteneklerle işletmenin rekabet gücüne en büyük katkıyı sağlamaktadırlar. 3 numaralıyla belirtilen alan ise; yüksek vasıf gerektirmeyen ancak günlük akışta gerekli rutin işleri yapan işgücünü temsil etmektedir. Mavi ve gri yaka çalışanların sahip oldukları yetenekler bu sınıfta düşünülebilir. Buna karşılık 4 numaralı; katma değeri yüksek ancak alternatifi olan yeteneklerden oluşmaktadır. Eğer bu gruptaki yetenekler, geliştirilerek farklılaştırılmazlarsa işletme, dış kaynak kullanımına yönelebilecektir.

#### Şekil 4. Thomas Steward'ın İşgücü Katma Değer Matrisi

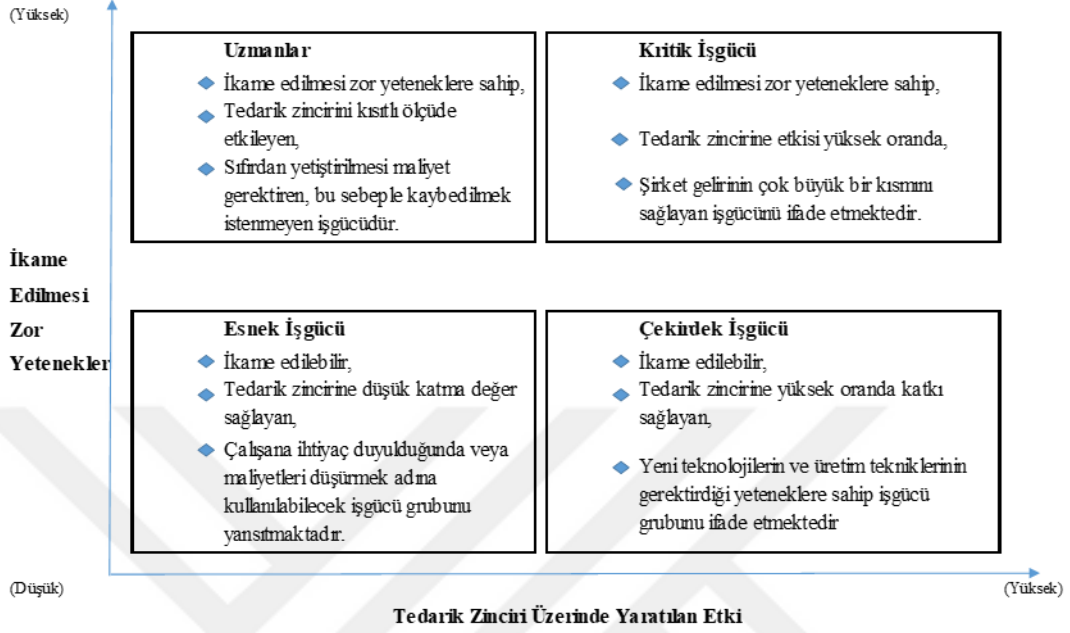
<p>1 YERİ ZOR DOLAR (DÜŞÜK KATMA DEĞER SAĞLAR) "Bilgi ile donatın"</p>	<p>2 YERİ ZOR DOLAR (YÜKSEK KATMA DEĞER SAĞLAR) "Yapısal sermayeye katın"</p>
<p>3 YERİ KOLAY DOLAR (DÜŞÜK KATMA DEĞER SAĞLAR) "Otomasyona geçin"</p>	<p>4 YERİ KOLAY DOLAR (YÜKSEK KATMA DEĞER SAĞLAR) "Farklaştırın veya dış kaynak kullanın"</p>

**Kaynak:** Steward, Thomas A., **Entelektüel Sermaye**, MESS Yayınları, İstanbul, 1997, s.100.

- *Deloitte İşgücü Sınıflandırma Matrisi:* Yetenek ve yetenek yönetimi alanındaki literatüre önemli katkılarda bulunan Atlı (2017: 88); çalışmasında Deloitte'un sınıflandırmasına atıfta bulunmaktadır. Buna göre, uluslararası bir yönetim danışmanlık firması olan Deloitte; Steward'ın modelinde olduğu gibi işgücünü dört yetenek kategorisinde değerlendirmektedir. Ancak bu ayırım; yeteneğin ikame edilebilirliği ve tedarik zinciri üzerindeki etkisi minvalinde şekillenmektedir. Şöyle ki; "kritik işgücü" olarak nitelendirilen çalışanlar; hem ikame edilemez hem de tedarik zincirinin işleyişini büyük oranda etkileyen yeteneklere sahiptirler. Şirket gelirinین yaklaşık %80'i bu çalışanlar sayesinde elde edilmektedir. Ayrıca bu çalışanlar, sahip oldukları yetenekler sayesinde işletme stratejisinin hayata geçirilmesinde önemli rol oynamaktadırlar. Diğer yetenek sınıfları ise ikame edilmesi zor nitelikteki yeteneklere sahip ancak tedarik zinciri üzerindeki etkileri kısıtlı olan uzmanlar; yetenekleri kolaylıkla ikame edilebilir fakat tedarik zincirini önemli ölçüde etkileyen çekirdek işgücü ve hem ikame edilebilir yeteneklere sahip hem de tedarik zincirini kayda değer oranda etkilemeyen esnek işgücü olarak sıralanabilmektedir (Şekil 5).



## Şekil 5.Deloitte İşgücü Sınıflandırma Matrisi



**Kaynak:** Atlı, D. **İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Vizyonu: Yetenek Yönetimi**, Abaküs Kitap ve Yayın Hizmetleri, İstanbul, 2017, s. 90.

- *McKinsey Yetenek Matrisi Sınıflandırması:* Bir diğer uluslararası yönetim ve danışmanlık şirketi olan McKinsey'nin yeteneğin artan önemine ve yetenek savaşlarına dikkat çektiği araştırmasından tezin önceki bölümlerinde bahsedilmiştir. Yeteneğin sınıflandırılması konusunda ise şirket; İngiliz Hava Kuvvetleri'nin (RAF), İkinci Dünya Savaşı sırasında uyguladığı bir sınıflandırma modelinden yola çıkmaktadır. Buna göre RAF; dezavantajlı konumda olduğu bir saldırıyı en etkin şekilde yönetebilmek için, yaklaşık dokuzyüz pilotu A, B ve C olmak üzere üç filoda gruplandırmıştır. A filosu, en üstün yeteneklere sahip, deneyimli, diğer filolardaki pilotları eğitebilecek pilotlardan oluşturulmuş; bu filo en yeni askeri yöntemlerle eğitilmiştir. B filosu ise; görece daha az beceriye sahip fakat gerektiğinde A filosuna destek olabilecek nitelikteki pilotları kapsamaktadır. Son olarak C filosu, şiddetli saldırılar sırasında geri planda tutulan; ağırlıklı olarak yerde görev verilen pilotlardan oluşmaktadır. RAF; uyguladığı bu strateji sonucunda, dezavantajlı konumda olmasına rağmen saldırı başarıyla atlatılmıştır. McKinsey ise; bu

modeli yeteneklerin sınıflandırılması sürecine uyarlamıştır. Şöyle ki A sınıfı çalışanlar işletmenin sahip olduğu en yetenekli ve en üstün performans gösteren çalışanlardır; işletmedeki ağırlıkları %10 - %20 civarındadır. B sınıfı ise; işin gereklerini karşılamakla birlikte sınırlı potansiyele sahip ve işletme çalışanlarının yaklaşık %70'ini kapsayan gruptan oluşmaktadır. Buna karşılık, çalışanların %10 - %20'lik kısmını oluşturan C sınıfı düşük performans göstermekte ve bu sebeple de işletme için riskli olmayan görevler üstlenmektedirler (Michaels vd., 2001: 125- 127).

- *Performansa Dayalı Yetenek Sınıflandırma Modeli:* Tezin önceki bölümünde yeteneğin doğuştan gelen bir özellik olduğu ifade edilmiş; beceri, potansiyel, yetkinlik gibi kavramlarla ilişkisi açıklanmıştır. Dolayısıyla her çalışanın sahip olduğu yetenek ve bu yeteneğin işletmeye sağladığı değer birbirinden farklılık gösterecektir. Daha önce de ifade edildiği gibi, üstün yeteneklere sahip çalışanların üstün performans göstermesi beklenmektedir. Bu bağlamda performans; yeteneklerin sınıflandırılmasında bir ölçüt olarak kabul edilmektedir. Konuya bu açıdan yaklaşan Altıntuğ, Berger'in performansa dayalı yetenek sınıflandırmasından yararlanarak dört temel kategori öne sürmektedir: (1) süper performans grubu, (2) kilit performans grubu, (3) uyumlu performans grubu, (4) uyumsuz performans grubu. Buna göre; beklenen çok üzerinde performans gösteren çalışanlar süper performans grubunu oluşturmakta ve işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmasını sağlayan grubu temsil etmektedirler. En fazla yatırım bu gruba yapılmalıdır. Kilit performans grubu olarak tanımlanan çalışanlar ise; beklenenin üzerinde performans göstererek kritik önemdeki görevleri üstlenmektedirler. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün değil; rekabet üstünlüğünün bir kaynağı durumundadırlar. Buna karşılık uyumlu performans grubu ise; beklentileri karşıladıkları gibi bu beklentinin üzerine çıkabilecek performans potansiyeline de sahiptirler. Bu gruptaki çalışanların geliştirilip desteklenmeleri gerekmektedir. Son olarak uyumsuz performans grubunda yer alan çalışanlar; işletmedeki en alt seviye performansı göstermektedirler (Berger, 2005: 4-5'ten; Aktaran: Altıntuğ, 2009: 452).

Özetlemek gerekirse günümüz iş dünyası dinamiklerinde yetenek; taşıdığı değerli, nadir, taklit edilemez ve ikame edilemez olma özellikleriyle bir işletmenin rekabet üstünlüğü kazanma yolundaki en büyük varlığı olarak görülmektedir. Literatürdeki yetenek tanımlarına ve ilişkili kavramlara değinildikten sonra; yeteneğin sınıflandırılmasına yönelik farklı bakış açıları ele alınmış; ağırlıklı odak noktasının “ikame edilemez olma” ve “işletmeye değer katma” olduğu görülmüştür. Bir sonraki başlıkta ise yetenek yönetiminin tanımı ve sürecin genel işleyişi ele alınacaktır.

### **1.2.2. Yetenek Yönetiminin Tanımı**

Tezin ilk bölümlerinde bahsedildiği gibi; ekonomik ve demografik değişiklikler, küreselleşme, teknolojiye meydana gelen hızlı gelişmeler gibi sebepler sonucunda işletmeler arasında “yetenek savaşları” yaşanmaya başlamış; stratejik insan kaynakları yönetimi yeni bir boyut kazanmıştır. Dolayısıyla bu başlıkta; yetenek yönetiminin tanım ve kapsamına değinilecektir.

Collings ve Mellahi’ye göre (2009: 305) yetenek yönetimi; işletmenin rekabet gücüne katkı sağlayabilecek kilit pozisyonların tanımlanmasını ve bu pozisyonlar için yüksek potansiyele sahip bir yetenek havuzunun oluşturulmasını; sonrasında ise istihdam edilen yetenekli çalışanların işletmeye bağlılığının sağlanmasını kapsayan faaliyetler ve süreçler bütünüdür. Tanımdaki rekabet avantajı vurgusu; bazı pozisyonların diğerlerine göre daha stratejik olduğuna ve bu pozisyonlara odaklanılması gerektiğine işaret etmektedir. Altı çizilen diğer faktör ise, yüksek potansiyele sahip yetenek havuzu oluşturmaktır. Bu bağlamda; bahsedilen stratejik pozisyonların havuzdaki yüksek potansiyel sahibi yeteneklerle doldurulması örgütsel başarıyı arttıracak ve rekabet avantajı kazanılmasında önemli rol oynayacaktır. Son olarak bağlılık faktörü ise, kazanılan rekabet avantajının sürdürülebilir olmasında etkilidir.

Aksakal ve Dağdeviren (2015: 250- 251); yetenek yönetimini özetle doğru kişinin doğru işe doğru zamanda yerleştirilebilmesi için yürütülen sürdürülebilir faaliyetler bütünü olarak tanımlamaktadırlar. Daha açık bir ifadeyle yetenek yönetimi; işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli nitelikteki işgücünün

işletmeye çekilmesi, geliştirilmesi ve elde tutulması süreçlerini içeren sistematik bir yaklaşımdır.

Çırpan ve Şen (2009: 110); yetenek yönetiminin bir işletmenin mevcut yetenekleri ile stratejik hedeflerine ulaşabilmek için sahip olması gereken yetenekler arasındaki farkı dengelemeye çalışan bir anlayışı ifade ettiğini öne sürmektedir. McCauley ve Wakefield'e göre (2006: 4) yetenek yönetimi; günümüzde işletmelerin hayatta kalabilmesi adına gerekli; işgücünün planlamasını, seçme- yerleştirme ve eğitim- gelişim süreçlerini, çalışan tatmini ve örgütsel bağlılık faaliyetlerini içeren geniş kapsamlı bir yaklaşımdır.

Bir diğer tanıma göre ise, yetenek yönetimi; işletmenin sahip olduğu insan sermayesinin stratejik bir bakış açısıyla yönetilmesini ifade etmektedir. Daha açık bir ifadeyle yetenek yönetimi; çalışanların sahip oldukları potansiyelin optimal seviyede kullanılmasını amaçlayan; yeteneklerle iş stratejisini uyumlaştıran bütüncül bir yaklaşımdır (Redford, 2005: 20).

Ancak Stahl vd. (2007: 6), gerçekleştirdikleri araştırmada farklı bir noktaya dikkat çekmişlerdir. Buna göre; işletmelerin rekabet üstünlüğü kazanmaları için en iyi uygulamaları tasarlayıp uygulamaları artık yeterli değildir. Bunun yanında işletmeler; kendi içinde tutarlı bir yetenek sistemi geliştirmeli, bu sistemin bileşenleri işletmenin değerleriyle, kültürüyle ve iş stratejisiyle bütünleşmelidir. Buradan yola çıkarak yazarlar; yetenek yönetimini “işletmelerin ihtiyaç duydukları yetenekleri çekmek, seçmek, geliştirmek ve korumak için yürüttükleri istikrarlı ve kapsamlı faaliyetler kümesi” olarak tanımlamaktadırlar.

İKY literatürüne çok önemli katkılarda bulunan Schuler vd. (2011); yaptıkları kavramsal çalışmada yeteneği bulmada yaşanan zorluklara ve bu zorluklarla baş etmek için geliştirilen yetenek yönetimi anlayışına değinmektedir. Buna göre yetenek yönetimi; bir firmanın karşılaştığı küresel boyuttaki yetenek sorunlarını yönetmek için belirli İKY uygulamaları tasarlayarak bu uygulamaları sistematik şekilde yürütmesini ifade etmektedir.

Özetlemek gerekirse; bir işletme sahip olduğu nadir, değerli, taklit edilemez, ikame edilemez yetenekleri etkin şekilde yöneterek en iyi ürün ve hizmetleri

üretebilecek ve bunun sonucunda da rekabet üstünlüğü elde edebilecektir. Tezin bir sonraki başlığında ise yetenek yönetimi sürecinde izlenecek adımlar ele alınarak konu detaylandırılacaktır.

### **1.2.3. Yetenek Yönetimi Süreci**

Literatür incelendiğinde, daha önce de birçok kez ifade edildiği gibi, yetenek yönetiminin işletmenin stratejileri doğrultusunda ihtiyaç duyduğu yeteneklerin belirlenmesini, bu yeteneklere sahip çalışanların istihdam edilmesini, geliştirilmesini ve elde tutulmasını kapsadığı görülmektedir. Yetenek yönetimi tanımlarında da ağırlıklı olarak bu uygulamaların vurgulandığı görülmektedir. Daha geniş bir açıdan bakıldığında yetenek yönetimi stratejisinin tanımlanması, yeteneğin keşfedilmesi, performans değerlendirme, ödüllendirme gibi faaliyetlerle kavramın kapsamını detaylandırmak mümkündür. Ancak tezin bu bölümünde yetenek yönetimi süreci, üç temel adımda ele alınacaktır; seçme ve yerleştirme, geliştirme, elde tutma.

#### **1.2.3.1. Seçme ve Yerleştirme**

Günümüzde küreselleşme, hızla gelişen teknoloji, değişen demografik özellikler gibi sebepler yetenek savaşlarını beraberinde getirmiştir. İşletmeler artık yalnızca ürün ve hizmet temelinde değil; en yetenekli çalışanları kazanmak açısından da kıyasıya rekabet halindedirler. Öyle ki uluslararası bir risk danışmanlığı şirketinin raporunda “Yetenek, çağımızın petrolüdür; petrolde olduğu gibi talep, arzı geride bırakmıştır.” ifadesine yer verilmiştir (Köse, 2018: 829).

Çelik ve Zaim’e (2012: 34) göre; yetenek yönetimi sürecinin ilk adımı olan işe alım, aday toplama, seçme, oryantasyon ve yerleştirme olmak üzere dört basamaktan oluşmaktadır. Buna göre öncelikle işletmenin stratejik ihtiyaçlarını karşılayacak hacimde ve kalitede bir aday havuzu oluşturulmalı; sonrasında bu adaylardan en yetenekli olanlar seçilmeli; oryantasyon uygulamalarıyla işe adaptasyonları sağlanmalı ve son olarak göreve atanmalıdır. Başarılı bir işe alım süreci; potansiyeli yüksek, yenilikçi ve yaratıcı adayları işletmeye çekmek ve bu adaylar arasından en yetenekli kişileri bu yeteneklerle eşleşen görevlere getirmek olarak tanımlanabilir.

Atlı (2017: 93) da, Çelik ve Zaim'in ifadelerine paralel şekilde, seçme ve yerleştirme sürecinin başarısı için aday havuzunun kalitesine vurgu yapmaktadır. Şöyle ki; bir işletmenin en nitelikli adaylara sahip olabilmesi için öncelikle bu adaylar tarafından cazip bir iş yeri olarak algılanması beklenmektedir. Bu bağlamda, hedef kitlenin iyi çözümlenmesi ve bu hedef kitleye doğru mesajların iletilmesi büyük önem taşımaktadır. Bir sonraki başlıkta ele alınacak olan İM kavramı; yetenekli çalışanların işletmeye çekilebilmesinde en etkili araç olarak kabul edilmektedir ve dolayısıyla yetenek yönetimiyle de yakından ilişkilidir.

Akar ve Balcı (2015: 959); yeteneği seçme ve yerleştirme aşamasını "işletmenin stratejik olarak ihtiyaç duyduğu yeteneklere sahip adaylar ile yetenekli çalışanların doğru görevlere getirilmesi için uygulanan faaliyetler" tanımlamaktadırlar. Başka bir ifadeyle seçme boyutu, doğru adayların doğru pozisyonlar için işe alınmasını ifade ederken; yerleştirme ise yetenekli çalışanların gösterdikleri performans doğrultusunda terfi ettirilerek yeni görevlere getirilmesi ile ilişkilidir. Bu bağlamda yerleştirmenin performans değerlendirme ve kariyer yönetimini kapsadığı söylenebilmektedir.

Günümüzde en yetenekli çalışanların en yüksek potansiyele sahip oldukları ve dolayısıyla en yüksek performans göstererek işletmenin başarısına katkı sağladıkları kabul edilmektedir. Bu bağlamda yetenekli çalışanı istihdam etmek; işletmenin rekabet gücünün artırılmasında önemli rol oynamaktadır. Öte yandan başarıyla yürütülemeyen seçme- yerleştirme süreci hem ek maliyetler doğuracak; hem de yetenekli çalışanın rakip işletmelere kaybedilmesine sebep olabilecektir. Bu nedenle başarılı işletmelerde işe alım faaliyetleri yetenek yönetimi kapsamında, diğer uygulamalarla entegre şekilde yürütülmekte ve yeniden yapılandırılmaktadır (Racz, 2000: 39- 43).

Bir sonraki bölümde, çalışanların iş tatminini ve bağlılığını arttırmada bir araç olan; aynı zamanda işletmenin rekabet gücüne katma değer sağlayan yeteneği geliştirme boyutu ele alınacaktır.

### 1.2.3.2. Yeteneği Geliştirme

Yetenek yönetiminde yer alan süreçlerden bir diğeri yeteneği geliştirmedir. Açıkalın (1994: 64); geliştirme fonksiyonunu “bir çalışanın, işletmede işe başlamasından işten ayrılmasına kadar geçen sürede performansının iyileştirilmesi adına yönetim tarafından sarfedilen çabalar bütünü” olarak tanımlamaktadır. Bu bağlamda yetenek geliştirmenin; çalışanın sahip olduğu yeteneğin sistematik bir bakış açısıyla işletmenin ihtiyaçları doğrultusunda yönetilmesini ifade ettiği söylenebilmektedir. Dolayısıyla geliştirme faaliyetleri; yetenek yönetimi sisteminin oluşturulmasında önemli bir bileşeni temsil etmektedir.

zelik (2000: 17); eğitim ve gelişimin işletmeler açısından önemine değinerek bu iki kavram arasındaki farkı şöyle açıklamaktadır: eğitim; kısa vadeli bir süreç olmakla birlikte çalışanlara işin gerekliliklerini destekleyecek bilgi ve becerilerin kazandırılmasını ifade ederken, gelişim ise uzun vadeye yayılmış bir yetenek iyileştirme sürecidir. Bu bağlamda eğitim; çalışanda zaten var olan yeteneğin bilgi ve beceriler ile arttırılmasını sağlamakta; gelişim ise bunun uzun vadedeki sonucuna atıfta bulunmaktadır.

orum ve ge (2018: 26) ise çalışmalarında; özellikle bilgi toplumuna geçişle birlikte gelen teknolojik gelişmeler ve çalışanların bu gelişmelere adaptasyonunun sağlanması açısından eğitim ve gelişim faaliyetlerine duyulan ihtiyaç üzerinde durmaktadırlar. Buna göre eğitim; çalışanın sahip olduğu yetenek, tutum ve davranışları geliştirmeyi hedefleyen faaliyetler bütünüdür. Dolayısıyla eğitim ve geliştirme, sadece belirli zamanlarda değil çalışma hayatının tümüne yayılmış, sürdürülebilir bir süreç olarak görülmelidir. Böylece çalışanın motivasyonu ve performansı arttırılacak; bunun sonucunda da işletmenin verimliliğine ve krına katkıda bulunulacaktır.

Bock da, orum ve geli’ye paralel şekilde, çalışanların yeteneklerini geliştirmenin işletme performansı üzerindeki etkisine vurgu yapmaktadır. şöyle ki günümüzde yaşanan yetenek savaşları çerçevesinde işletmeler, yetenek yönetimi stratejilerini “birlikte büyüyüp gelişelim” yaklaşımıyla şekillendirmektedirler. Dolayısıyla yeteneğe eğitim-gelişim anlamında yapılan her yatırım, işletmenin

kârlılığını da arttırmaktadır. Başka bir ifadeyle; çalışanların yeteneklerini geliştirmek için fırsatlar sunan her işletme, kurumsal olarak kendini de geliştirmekte ve rakiplerine karşı rekabet avantajı kazanmaktadır (Bock, 2012: 1'den aktaran Yumurtacı, 2014: 203).

Mercin ise (2005: 133), özel sektörde yeteneğin kamu sektörüne oranla daha büyük bir anlam ifade ettiğini; çünkü özel sektör işletmelerinin çok daha rekabetçi bir çevrede faaliyet gösterdiklerini öne sürmektedir. Dolayısıyla bu işletmeler verimliliği arttırmak ve yüksek oranda kâr elde etmek için “geliştirme” fonksiyonuna yönelmektedirler. Bu anlamda geliştirme, bir bütün olarak insanı odak alan; kişinin yeteneklerini, beklentilerini, motivasyon kaynaklarını, ait olma ve anlaşılma ihtiyaçlarını içeren geniş kapsamlı bir süreçtir. Tüm bu unsurların yönetilmesi sayesinde çalışan performansını yükseltmek mümkün olmaktadır. Daha açık bir ifadeyle geliştirme; işletmenin uzun vadedeki rekabet gücünü arttırmak adına çalışanların performansını iyileştirici stratejilerin planlanmasını ve uygulanmasını içeren, kapsamlı eğitim süreçlerinden oluşan bir yetenek yönetimi fonksiyonudur. Yazar, geliştirme faaliyetlerinin işletmeye sağlayacağı yararları ise şöyle sıralamaktadır (2005: 135- 136): (1) çalışanların öğrenme sürelerinin kısalması, (2) iş verimliliğinin artması, (3) öngörülemeyen durumların yönetilebilmesi, (4) yöneticilerin yükünün hafiflemesi, (5) çalışanların motivasyonunun yükseltilmesi, (6) meslekte yükselebileme fırsatına olanak vermesi, (7) iş sağlığı ve güvenliği kapsamında kaza oranlarının ve buna bağlı maliyetlerin düşürülmesi.

Leisy ve Pyron (2009: 61); uluslararası bir yönetim danışmanlık şirketi olan Ernst and Young bünyesinde, yetenek yönetiminin önemini vurguladıkları bir çalışmaya imza atmışlardır. Buna göre; gittikçe zorlaşan bir küresel ekonomide işletmeler, yetenek yönetimi konusunda yeni bir odak noktasına ihtiyaç duymaktadırlar. Yüksek performans gösteren işletmelerin, mevcut yetenekler arasındaki eksiklikleri azaltmak ve çalışanları gelecekte doğabilecek iş gereksinimlerine hazırlamak adına, eğitim etkinlikleri ve öğrenme haritaları tasarladıkları görülmektedir. Eğitim gelişim faaliyetleri planlanırken hem işletmenin yetenek açısından geliştirilebilir yönleri, hem de çalışanların demografik özellikleri



dikkate alınmalıdır. Öğrenme eğrisini kısaltmak ve öğrenme boşluklarını azaltmak için benimsenebilecek yaklaşımlar aşağıdaki gibidir:

- İş geliştirme, rotasyon, çapraz fonksiyonel görevlendirme, komite atamaları, spesifik projeler, raporlama gibi unsurları kapsayan iş başı eğitim programları,
- Mentorluk ve koçluk uygulamaları,
- Kurs, seminer, e-öğrenme gibi uygulamalarla desteklenmiş eğitimler,
- Kişisel gelişim aktiviteleri.

Ayrıca liderlik gelişimi için planlanan uygulamalar; yalnızca yönetim kadrosu için değil, işletmenin her kademesindeki çalışanlar için gereklidir. Çalışanlara böyle bir vizyonun kazandırılması çalışanları motive edecek ve örgütsel bağlılığın artırılmasını sağlayacaktır.

Güllü vd. (2017: 163- 164) ise; özellikle hizmet sektöründe çalışan motivasyonunun sağlanabilmesi için eğitim ve gelişim uygulamalarının büyük önem taşıdığına işaret etmektedirler. Buna göre eğitim; çalışanların belirli bir işi yapabilmelerinde gerekli becerilerin desteklenmesi için yürütülen süreci ifade etmektedir. Süreç sonunda; zaten var olan bir yetenek geliştirilebileceği gibi, çalışana yeni bir beceri de kazandırılabilir. Uygulamaların temel amacı ise, işletme için yetenekli ve en üst düzey performansı ortaya koyabilmek için motive olmuş işgücü yaratmaktır.

Özetlemek gerekirse yetenek yönetimi kapsamında yürütülen eğitim ve gelişim uygulamaları, işletmenin stratejik hedeflerine ulaşmak için ihtiyaç duyduğu yeteneklerin iyileştirilmesini ve bu sayede işgücünün sahip olduğu potansiyelin tam olarak kullanılabilmesini sağlamaktadır. Ayrıca bu uygulamalar; çalışanlar için büyük bir motivasyon kaynağını temsil etmekte ve çalışan bağlılığını arttırmada önemli bir faktör olarak görülmektedir. Bunun yanında; çalışana sunulan eğitim ve gelişim fırsatları tezin ilerleyen bölümlerinde detaylı olarak ele alınacak olan işveren çekiciliğini arttırmada da önemli bir faydalar grubunu oluşturmaktadır.

### 1.2.3.3. Yeteneği Elde Tutma

Yetenek yönetimi sürecinin son adımı yeteneği elde tutma olarak kabul edilmektedir. Bu adımın, sürecin başarı sı için kritik önemde olduğu söylenebilmektedir. şöyle ki; yetenek yönetimi çerçevesinde en yetenekli çalışanlar işletmeye çekilip eğitim ve gelişim bağlamında bu çalışanlara ciddi yatırım yapılmaktadır. Sürecin devamında eğer bu çalışanların işletmede kalmaları sağlanamazsa hem maliyet açısından zarar söz konusu olacak, hem de bu çalışanlar rakip işletmeler tarafından istihdam edilebilecektir. Dolayısıyla yeteneği elde tutmak için yürütülen iş tatmini ve çalışan bağlılığı uygulamaları stratejik açıdan büyük önem taşımaktadır.

Deery (2008: 793- 799), bir işletmenin sahip olduğu insan kaynağının sürdürülebilir olmasının yetenek yönetimi stratejisi açısından önemine vurgu yapmaktadır. Yazar, literatürdeki çalışmalardan yola çıkararak yeteneğin elde tutulabilmesinde etkili dört temel faktör ne sürmektedir:

- *İşle İlgili Tutumlar:* Daha önce de ifade edildiği gibi, iş tatmini ve çalışan bağlılığı kavramlarının işgücü devrini büyük ölçüde etkilediği kabul edilmektedir. Buna göre; çalışan ile işletme arasındaki karşılıklı, yazısız beklentiler toplamını ifade eden psikolojik sözleşme, işle ilgili tutumları şekillendirmektedir ve çalışanın işte kalma niyeti açısından belirleyicidir. Ayrıca işin rutin özellik taşınması, düşük ücret, yapılan katı denetlemeler gibi faktörler de çalışan tatminsizliğine ve dolayısıyla işgücü devrinin artmasına neden olmaktadır.
- *Çalışanların Kişisel Durumları:* Bu faktör, çalışanların psikolojik durumlarına atıf yapmaktadır. Tükenmişlik, duyarsızlaşma, kişisel başarı elde edememe gibi psikolojik sebepler çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olmaktadır. Ayrıca işletmenin yeterli işgücüne sahip olmaması nedeniyle çalışanların iş yükünün arttırılması da işten ayrılma niyetini tetiklemektedir. Dolayısıyla sahip olunan yetenekli çalışanların korunabilmesi için bu faktörler etkin şekilde yönetilmelidir.
- *İş- Yaşam Dengesinin Sağlanması:* alışanların özel hayatlarına yeteri kadar vakit ayıramaması; motivasyonlarının düşmesine ve buna bağlı olarak

verimliliğin azalmasına sebep olmaktadır. İşletmeler yetenek yönetimi kapsamında ücretli izin, görev paylaşımı, haftanın belirli günleri evden çalışma, iş yerinde kreş gibi uygulamalar tasarlayarak iş- yaşam dengesinin sağlanmasına katkıda bulunabilmektedir.

- *İşte Kalma Niyetini Destekleyici Fonksiyonel Stratejiler:* Etkin yürütülmüş bir işe alım sürecinin işte kalma süresini olumlu yönde etkilediği kabul edilmektedir. Bu durum psikolojik sözleşme ile açıklanmaktadır. Şöyle ki; işe alım sürecinde çalışan adayına vadedilenlerle, sonrasında çalışanın yaşadığı iş deneyimi örtüşmelidir. Bu sayede iş tatmini sağlanacak ve yetenekli çalışan başka iş alternatiflerine yönelmeyecektir. Ayrıca sunulan eğitim- gelişim fırsatları da daha önce bahsedildiği gibi çalışanın iş tatminine ve işletmeye bağlılığına katkıda bulunmaktadır.

Oladapo'ya göre (2014: 30) işletmeler, daha iyi ürün ve hizmet üretebilmek adına insan kaynağına yatırım yapmak; aynı zamanda rekabet üstünlüğünün sürdürülebilir olması için bu eğitilmiş işgücünü muhafaza etmek durumundadır. Dolayısıyla yetenekli çalışana elde tutabilmek işletmeler için önemli bir faaliyet alanını oluşturmaktadır. Buna göre çalışanın işte kalma süresi; görev tanımının içeriği, üst yönetime duyulan güven, destekleyici kurum kültürü, eğitim ve gelişim olanakları, iş-yaşam dengesi gibi unsurlar sayesinde arttırılabilmektedir. Ayrıca yazar; ücret ve yan hakların çalışanın işletmeye cezbolmasında etkili olduğunu, ancak işte kalma süresinin belirlenmesinde öncelikli sebep olmadığını ileri sürmektedir.

Stahl vd. (2012: 25-42) ise; yetenek geliştirme uygulamalarına önem verdiği bilinen işletmelerin çalışanlarının risk altında olduklarını ileri sürmektedir. Şöyle ki, rakip işletmeler sundukları cazip faydalar paketleriyle bu çalışanları istihdam etmek istemektedirler. Dolayısıyla günümüzde sadece yeteneği kazanmak açısından değil, yeteneği elde tutabilmek açısından da savaş yaşanmaktadır. Bu açıdan yeteneği uzun süre koruyabilmek kapsamlı bir bakış açısı gerektirmektedir. Çoğu işletmenin çalışan tatminini sağlamak için parasal faydalara yöneldiği görülmektedir; ancak bu tek başına yeterli olmamaktadır. Yazarlar; işverenin sunduğu değer önermesinde yer alan uzun dönem kariyer

planı, üst yönetim tarafından değer görme, koçluk ve mentörlük uygulamaları, kişinin öncelikli değerleriyle eşleşen şirket misyonu gibi faktörlerin işte kalma süreleri üzerinde daha etkili olduğunu öne sürmektedirler. Bu açıdan işletmeler, parasal faydalara vurgu yapmaktan kaçınmalı; sundukları ikame edilemez vaatlerin altını çizmelidir. Böylece işe alınan yetenekli çalışanlar, kendilerine daha yüksek bir ücret sunan rakip işletmeleri tercih etmeyecek; işletmeye daha kuvvetli duygularla bağlı hale geleceklerdir.

Barutçugil (2004: 465); SİKY çerçevesinde ele aldığı çalışmasının bir bölümünde yetenekli çalışanları elde tutmanın önemine değinmektedir. Yazara göre; yetenekli bir çalışanın yerinin doldurulması zaman alan ve maliyetli bir süreçtir. Ayrıca durumun yetenek kaybı boyutu göz önünde bulundurulduğunda; çalışanın sahip olduğu ürün ve hizmet bilgisi, know-how, kurumsal tecrübe ve müşteri portföyü de işletmeye ek maliyetler doğurmaktadır. Bu bağlamda, işgücü devrini azaltmada etkili olabilecek unsurlar şu şekilde özetlenebilir (2004: 466-473):

- *Etkili İletişim:* Çalışanın işe bağlılığının ve adanmışlığının sağlanabilmesi için, kendisine ve fikirlerine değer verilen, başarılarının takdir edildiği, samimi geribildirimler aldığı, destekleyici ve besleyici bir çalışma ortamına ihtiyaç vardır; bu da ancak etkili iletişimle mümkündür. Başka bir ifadeyle; etkili iletişim bir elde tutma stratejisi olarak görülmektedir.
- *Olumlu İlişkiler Geliştirmek:* Buna göre çalışanın iş tatmini; yöneticisiyle sürdürdüğü ilişkiden büyük ölçüde etkilenmektedir. Çünkü çalışanın iş ortamında sahip olduğu motivasyon kaynaklarının büyük bir kısmı yöneticinin denetimindedir. Dolayısıyla yöneticiler; çalışanların işletmede uzun süre kalmalarını sağlayacak bir kültür yaratmaktan sorumludurlar.
- *Kariyer Yönetimi:* Çalışanların kariyer gelişimi için faydalı olacak mentörlük uygulamaları; elde tutma stratejisi için bir araç olarak nitelendirilebilir. Çalışanların, kendi gelişimleri konusunda desteklenmesi hem çalışana hem de işletmenin rekabet gücüne katkı sağlayacaktır.
- *Saygınlık:* Çalışanların değerlerine, sahip oldukları farklılıklara, istek ve beklentilerine saygı göstermek; çalışan tatminini sağlamanın ön koşuludur.

Dolayısıyla çatışma anlarında eleştirel ve suçlayıcı bir tavırdan kaçınılmalı; bu durum saygı çerçevesinde yönetilmelidir.

- *İş Zenginleştirme:* Yetenekli çalışanlar, potansiyellerinin yüksek olması sebebiyle çabuk kavrayan, kendiliğinden harekete geçen, enerjik bir profil çizmektedirler. Dolayısıyla bu çalışanları tatmin etmek görece daha zordur. Bu bağlamda, işin niteliğinde ve içeriğinde yapılan değişiklikler sayesinde rutinleşmenin önüne geçilerek çalışan tatmini sağlanabilmektedir.
- *Ödüllendirme:* Çalışanların başarılarını ödüllendirmek; iş tatmini ve dolayısıyla işte kalma süresi açısından büyük önem taşımaktadır. Ancak her çalışan farklı bir profil çizmektedir ve ödüllendirme sistemleri oluşturulurken bu farklılıklar göz önünde bulundurulmalıdır. Bu anlamda doğru bir strateji izleyen işletmeler, sahip oldukları yetenekli çalışanları muhafaza edebileceklerdir.

İşletme stratejisiyle eşleşen yeteneklere sahip çalışanların işe alınmaları ile başlayan yetenek yönetimi süreci; yeteneğin geliştirilmesi uygulamalarıyla devam etmektedir. Sürecin son adımında ise, sahip olunan yetenekli çalışanların işletmede uzun süre kalmaları hedeflenmektedir. Bunu sağlayabilen işletmeler, rakiplerine karşı kazanmış oldukları rekabet avantajını sürdürebilecek ve dolayısıyla başarılı sayılabileceklerdir. Tezin devamında ise; yetenek yönetimi ve İM arasındaki ilişkiye değinilecektir.

### **1.3. Yetenek Yönetimi – İşveren Markası İlişkisi**

Yeteneğin ve yetenek yönetiminin işletmeler için önemi detaylı olarak ele alındıktan sonra; kavramın İM ile ilişkisine değinmek tezin ilerleyen bölümlerinin daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır. İkinci bölümde incelenecek olan İM; “işveren tarafından mevcut ve potansiyel çalışanlara sunulan ve söz konusu işletmeyle özdeşleşen fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik faydalar paketi” olarak tanımlanmaktadır (Ambler ve Barrow, 1996: 185- 206). Daha açık bir ifadeyle İM iki temel amaç taşımaktadır: yetenekli çalışanların işletmeye çekilmesi ve elde tutulması. Dolayısıyla İM'nin yetenek yönetimi süreciyle iç içe geçmiş bir yapıda olduğunu söylemek mümkündür.

Geleneksel işe alım uygulamaları günümüz şartlarında beklentileri karşılayamadığından, yetenek yönetimi çerçevesindeki işe alım süreçleri çok daha sistematik şekilde yürütülmektedir. Bu bağlamda yetenek yönetimiyle birlikte nitelikli çalışanları işletmeye çekmenin yeni bir boyut kazandığını; İM'nin ise bu yeni yaklaşımın bir sonucu olduğunu söylemek mümkündür. Şöyle ki yaşanan yetenek savaşları sonucunda potansiyel adaylar artık “müşteri” olarak görülmeye başlanmış; pazarlama prensipleri insan kaynakları uygulamalarına uyarlanmıştır. Bu açıdan bakıldığında, yetenek yönetiminin kapsamlı bir süreç olduğu; İM'nin ise bu süreci destekleyici bir nitelik taşıdığı görülmektedir.

Kaur vd. (2015: 10); yetenek yönetimini “işletmeye değer katabilecek yetenekteki kişilerin sistematik olarak işletmeye çekilmesi, işletmeyle özdeşleştirilmesi, geliştirilmesi, iş tatmininin ve çalışan bağlılığının sağlanması süreci” olarak tanımlamaktadırlar. Bu bağlamda yetenek yönetimi ile İM'nin aynı amaca hizmet ettiğini söylemek yanlış olmayacaktır. İki kavram arasındaki farklılık ise şu şekilde açıklanabilmektedir: yetenek yönetimi, çalışanların nasıl yönetildiğiyle ilgilenirken; İM hedef kitlenin (mevcut ve potansiyel çalışanların) beklentileriyle uyumlu bir kurum kültürü yaratmak istemektedir. Bunun yanında, İM farklı insan kaynakları uygulamalarını kullanarak hedef kitlenin zihninde bir işveren imajı yaratmaktadır; dolayısıyla yetenek yönetimiyle doğrudan ilişkili bir süreci temsil etmektedir.

İçirgen (2016: 36) ise, İM'nin yetenek yönetimi sürecindeki bir adım olduğunu öne sürmektedir. Buna göre İM; mevcut ve potansiyel çalışanların zihinlerinde olumlu bir işveren imajı çizecek, böylece potansiyel adaylar işletmeye çekilebileceği gibi mevcut çalışanların da iş tatmini ve örgütsel bağlılığı sağlanmış olacaktır. Dolayısıyla yeteneği çekme ve elde tutma amaçları gerçekleştirilerek yetenek yönetimine katkı sağlanacaktır.

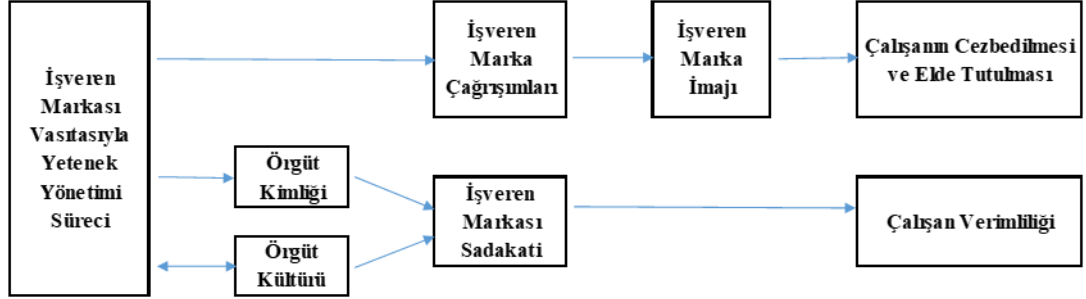
Atlı (2017: 99); yetenek yönetimini konu aldığı çalışmasında İM'nin yeteneği çekmedeki rolüne değinmektedir. Yetenek savaşlarının yaşandığı günümüzde; işletmelerin bir işveren olarak farklılaşmaları ve potansiyel adayların dikkatini çekmeleri büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda İM; işletmenin aday havuzunun hacminin ve kalitesinin artırılmasında, teklif kabul oranlarının yükseltilmesinde ve

dolayısıyla en yetenekli çalışanların işletmeye kazandırılmasında büyük rol oynamaktadır. Mevcut çalışanlar açısından ise, işletme “çalışılabilecek en iyi yer” olarak görüldüğünden, iş tatmini ve çalışan bağlılığı söz konusu olacaktır. Bu açıdan İM; yetenek yönetimi sürecinde kullanılabilir bir araç rolü üstlenmektedir.

Karadayı (2018: 36) ise; yetenek yönetimi ve İM arasındaki ilişkide yeteneği elde tutma fonksiyonuna dikkat çekmektedir. Şöyle ki, hem yetenek yönetimi, hem de İM yetenekli çalışanları elde tutmak için stratejiler öne sürmektedir. İşveren markasında işletmenin bir işveren olarak sahip olduğu kimlik ön planda olduğundan, başarıyla yürütülemeyen bir yetenek yönetimi sistemi İM’yi olumsuz yönde etkileyecektir. Örneğin, yetenek yönetimi sürecindeki iş tatmini ve çalışan bağlılığı uygulamalarının etkin planlanamaması durumunda işgücü devir oranı artacaktır. Bunun sonucunda da mevcut ve potansiyel adayların zihinlerinde olumsuz bir işveren imajı oluşacak; her iki süreç de başarıyla sürdürülemez olacaktır.

Mandhanya ve Shah (2010); yeteneği elde tutmanın ve işletmenin gelecekteki ihtiyaçlarını öngörerek İM sadakatini sağlamanın önemi üzerinde durmuştur. Buna göre İM; yetenek yönetimi kapsamında uzun vadeli bir strateji olarak nitelendirilebilmektedir. Yazarlar; İM ve yetenek yönetimi arasındaki ilişkiyi literatürde sıkça kullanılan, tezin ilerleyen bölümlerinde de ele alınacak olan model üzerinden açıklamaktadırlar (Şekil 6). Buna göre yetenek yönetimi faaliyetleri, İM aracılığıyla uygulanmaktadır. İşveren markasının iletmediği marka çağrışımları sayesinde potansiyel adayların zihinlerinde bir işveren imajı şekillenmektedir. Bu imaj olumlu olduğu takdirde işletme, çekici bir işveren olarak algılanacaktır. Literatürde yaygın olarak kullanılan modelden farklı olarak (Backhaus ve Tikoo: 2004: 505) Mandhanya ve Shah’ın makalesinde; çalışanın elde tutulmasının da bu adımda temsil edildiği görülmektedir. Bu durum; çalışanın algıladığı işveren imajı ile işletmede kazandığı çalışan deneyiminin eşleşmesi, bunun sonucunda da iş tatmininin ve örgütsel bağlılığın gerçekleşmesi ile açıklanabilmektedir. Modelin diğer ayağında ise İM’nin örgütsel özdeşleşmeyi ve örgüt kültürünü beslediği; bunun da marka sadakatini sağladığı ve sürecin çalışan verimliliği ile sonuçlandığı görülmektedir.

## Şekil 6. Yetenek Yönetimi Kapsamında İşveren Markası Modeli



**Kaynak:** Mandhanya, Y. ve M. Shah, M. “Employer Branding: A Tool for Talent Management”, **Global Management Review**, Vol.4, No.2, 2010, p.46.

Özetlemek gerekirse hem yetenek yönetimi, hem de İM yönetimi işletmenin en yetenekli çalışanlara sahip olmasını, bu çalışanların yeteneklerinin işletmenin stratejik ihtiyaçları doğrultusunda geliştirilmesini, çalışanların iş tatmininin ve örgütsel bağlılığının sağlanmasını ve bu sayede mevcut çalışanların korunmasını hedefleyen sistematik ve tutarlı faaliyetler bütünüdür. Yetenek yönetimi daha geniş kapsamlı bir süreci ifade ettiğinden, İM bu çerçevede yürütülen bir strateji olarak tanımlanabilmektedir. Birbiriyle çok yakından ilişkili bu iki kavram arasındaki bir diğer fark; İM'nin pazarlama ve insan kaynakları disiplinlerinin ortak ürünü olmasıdır. Bu bağlamda İM yönetiminde “marka” ön plana çıkmaktadır. Bir sonraki bölümde kavramın anlamı, teorik altyapısı ve işletmeye sağlayacağı faydalar detaylı olarak ele alınacaktır.



## İKİNCİ BÖLÜM

### PAZARLAMA BAKIŞ AÇISIYLA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ: İŞVEREN MARKASI

Tezin ilk bölümde yeteneğin ve dolayısıyla yetenekli çalışanların işletmeler için önemi detaylı olarak ele alınmıştır. Bu bölümdeyse günümüzde stratejik bir kaynak olarak kabul edilen yetenekli çalışanları işletmeye çekmek; verimli ve tam motive şekilde uzun süre işletmede kalmalarını sağlamak amacıyla geliştirilen İM kavramı üzerinde durulacaktır. İşveren markası; pazarlama prensiplerinin insan kaynakları süreçlerine uyarlanması sonucu doğan bir kavram olduğundan öncelikle bu iki disiplin arasındaki ilişki irdelenecek; daha sonra kavramsal çerçeve ve temel özellikler açıklanarak teorik alt yapıdan bahsedilecektir. Bölümün devamında ise işveren marka yönetimi modeli ile bunun işletmeye sağladığı faydalar detaylı olarak ele alınacaktır.

#### 2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Pazarlama İlişkisi

Birinci bölümde detaylı olarak anlatıldığı gibi; günümüzde yetenek, işletmeler için rekabet avantajı doğurabilecek stratejik bir kaynak olarak kabul edilmektedir. İşletmeler artık yalnızca ürün ve hizmet piyasasında değil; işgücü piyasasında da rekabet halindedirler. Bu açıdan, yaşanan yetenek savaşları karşısında geleneksel insan kaynakları yönetimi anlayışı yetersiz kalmış; daha kapsamlı ve çok yönlü bir bakış açısı zorunlu hale gelmiştir.

Bu bağlamda İKY'nin işletmenin diğer bir unsuru olan pazarlama prensipleri ile yeniden ele alınması gündeme gelmiştir. İşte bir sonraki başlıkta ele alınacak olan İM da pazarlama prensiplerinin insan kaynakları yönetimi süreciyle bütünleştirilmesinden doğan bir kavramdır. Dolayısıyla bu başlıkta İM'nin daha iyi anlaşılabilmesi adına öncelikle İKY ve pazarlama arasındaki etkileşime değinmek faydalı olacaktır.

Pazarlama fonksiyonunun hedef kitlesi olan “müşteri” denildiğinde akla genellikle nihai ürünü satın alan “dış müşteriler” gelmesine rağmen; özellikle son

yirmi yılda “iç müşteri” kavramı literatürde geniş bir yer edinmiştir. Buna göre; çalışanlar bir işletmenin faaliyet gösterdiği ilk pazarda yer alır. Dolayısıyla çalışanlar iç müşteri; yaptıkları iş ise ürün konumundadır. Başka bir ifadeyle içsel pazarlama faaliyetleri kullanılarak çalışanlara yaptıkları iş pazarlanır; böylece motive olmuş, yüksek verimle çalışan iş gücü sağlanarak iş hedeflerine ulaşılabilir. Ayrıca yazarlar; içsel pazarlamanın ayrı bir yapı olarak ele alınması gerektiğini ve insan kaynaklarının etkinliğine katkı sağladığını öne sürmüşlerdir. Bu açıdan içsel pazarlama faaliyetleri insan kaynakları ya da pazarlama departmanlarıyla sınırlandırılmamalı, işletme çapında tutarlı bir şekilde yürütülmelidir (Ewing ve Caruana, 1999: 17- 29).

Lengnick-Hall ve Lengnick-Hall çalışmalarında küreselleşmeyle birlikte hızla değişen rekabet ortamında, insan kaynakları fonksiyonunun işletmeye değer katmasının önemini vurgulamıştır. Buna göre; insan kaynakları bölümü, işletmenin rekabet edebilirliğini olumlu yönde etkileyecek uygulamalar geliştirerek iş hedeflerini desteklemelidir. Daha açık bir ifadeyle; işletme en nitelikli adaylara sahip olarak en iyi ürün ve hizmeti tüketicilere sunabilecek; aynı zamanda piyasadaki ani değişikliklere çabuk cevap vererek rekabet üstünlüğü kazanabilecektir. Yazarlar, müşteri odaklı bakış açısıyla ele aldıkları çalışmada iç müşteri kavramına vurgu yapmışlardır. Şöyle ki işletmenin sahip olduğu çalışanlar iç müşteri olarak tanımlanmaktadır ve dış müşterilere sunulacak olan ürün-hizmetlere değer katmaktadırlar. Dolayısıyla iç müşteriler, pazardaki hedeflere ulaşmada önemli bir rol oynamaktadırlar. Ayrıca yazarlar, insan kaynaklarının dış müşteriler üzerindeki rolüne de dikkat çekmiş; bu şekilde insan kaynakları yönetiminin rekabet avantajına etkisinin daha net görülebileceğini öne sürmüşlerdir. Bu bağlamda önerilen yol haritası beş adımı içermektedir (1999: 201- 202):

1. Mevcut ve potansiyel dış müşterilerin tanımlanması,
2. Dış müşterilerin sahip oldukları stratejik konuma göre önceliklendirilmesi,
3. Yüksek öncelikli dış müşterilerin rollerinin tanımlanması,
4. Dış müşterilerin üstlenebileceği ek rollerin belirlenmesi,

5. Dış müşterilerin üstlenebileceği ek rollerden maksimum düzeyde avantaj sağlayabilecek insan kaynakları uygulamalarının geliştirilmesidir.

Görüldüğü gibi bu noktada insan kaynakları yönetiminin pazarlama alanıyla olan yakın ilişkisi açıkça görülmektedir.

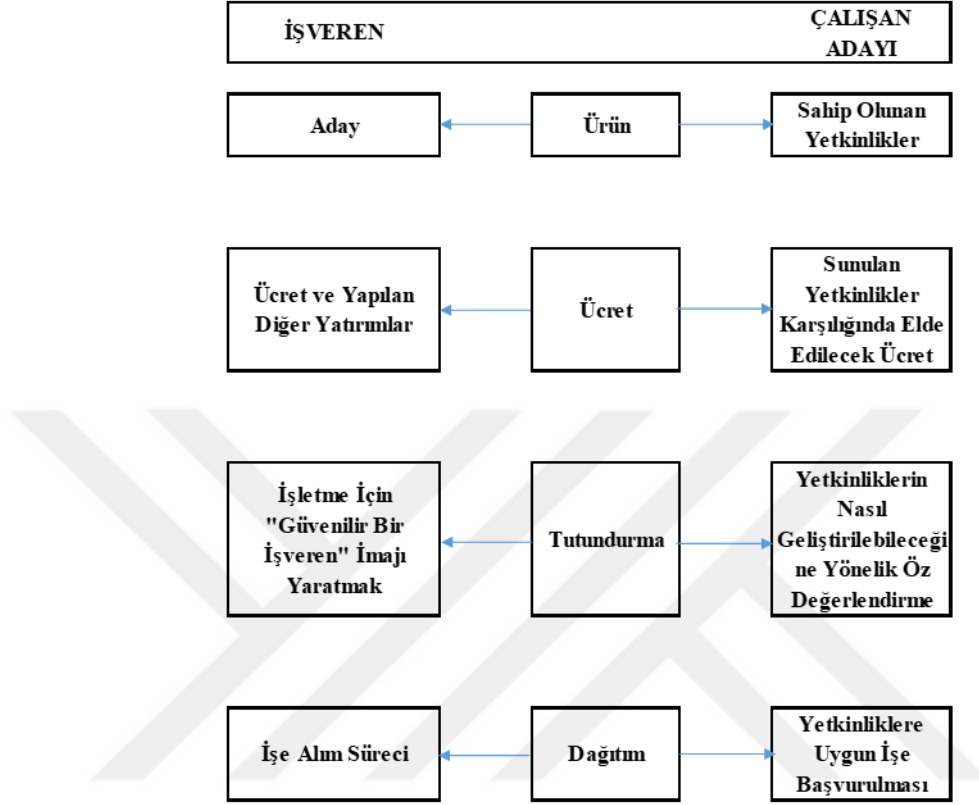
İnsan kaynakları yönetiminin nitelikli çalışanların istihdam edilmesini sağlayarak ürün ve hizmet kalitesini arttırabileceği ve bu şekilde rekabet avantajı yaratabileceği literatürde sıklıkla dile getirilen bir bakış açısıdır. Akgeyik (2006: 861) de Lengnick-Hall ve Legnick Hall gibi; insan kaynaklarının bu dolaylı etkinin ötesinde iş hedeflerine doğrudan destek olacak bir stratejiyle yönetilebileceğini öne sürmüştür; müşteri odaklı insan kaynakları yaklaşımına vurgu yapmıştır. Şöyle ki, toplam kalite yönetimi anlayışı gereği işletmeler için dış müşteriler önem arz etmekte ve ilişkiler bu doğrultuda yönetilmektedir. Yazara göre, bu ilişkilerin geliştirilmesinde insan kaynakları uygulamaları önemli bir zemin oluşturabilir. Örneğin, verilen bir eğitim hem çalışanların yetkinliklerine katkıda bulunacak hem de bu sayede ürün/hizmet kalitesini arttırarak müşteri memnuniyeti sağlayacaktır. Bu bağlamda insan kaynakları yönetiminin sağladığı eğitim, işletmenin etkinliğine katkıda bulunacak; dış müşterilerin beklentilerine daha hızlı cevap verilmesini kolaylaştırarak işletmeye değer katacaktır. Özet olarak toplam kalite yönetimi yaklaşımına göre, insan kaynakları fonksiyonu sadece iç müşteri odaklıyken; müşteri odaklı insan kaynakları, dış müşteriler açısından da katkı sağlayan stratejik bir yaklaşımdır.

Yüksel (2015: 81-83) ise, İMnı konu aldığı makalesine içsel pazarlamanın önemine değinerek başlamıştır. Yazarın ifadesine göre günümüzde hem insan kaynakları yönetimi, hem de pazarlama faaliyetleri rekabetin yoğun yaşandığı kaygan bir zeminde yürütülmekte; bu doğrultuda müşteri odaklı yönetim anlayışı giderek önem kazanmaktadır. Çalışanlar, işletmeler için “iç müşteri” konumundadır ve dış müşteriye ürün / hizmetlerin en iyi şekilde sunulmasında; bunun sonucunda da iş hedeflerine ulaşılmasında önemli rol oynamaktadırlar. İç müşterilerin sahip olduğu tatmin ve bağlılığı, dolayısıyla da üretilen mal ve hizmetin kalitesini arttırmayı hedefleyen içsel pazarlama; ilişkisel pazarlama anlayışının önemli bir ayağını

oluşturmaktadır. Bu noktada insan kaynakları yönetimi ile pazarlama disiplinlerinin yakın teması söz konusudur ve sistematik bir bakış açısı gerektirmektedir. Ayrıca yazar, insan kaynakları bölümünün stratejik ortak olarak hareket etmesi gerektiğini dile getirmiş; toplam kalite yönetimi ve iç iletişim fonksiyonlarının ötesinde İM ile liderlik markası faaliyetlerinin önemini üzerinde durmuştur.

Izvercianu ve Radu'nun (2012: 28- 29) ifadesine göre; geçmişte insan kaynaklarının faaliyet alanı teknik, nicel ve normatif olarak tanımlanırken günümüzde işe alım, uygulama yönetimi, çalışanlarla iletişim gibi konular kritik önem kazanmış; dolayısıyla bu fonksiyonlar odak noktası haline gelmiştir. Bunun sonucunda insan kaynakları yönetimi ve pazarlama disiplinleri arasındaki ilişki güçlenmiş; “insan kaynakları pazarlaması” kavramı literatürde sıklıkla kullanılmaya başlanmıştır. Yazarlara göre, işe alım süreçlerinde aday ve işveren arasında bir pazarlık vardır: Adaylar kendi yetkinliklerini işverene pazarlayarak, karşılığında olabilecek en iyi “paketi” talep etmektedirler. Bu açıdan yazarlar, pazarlama literatüründe “pazarlama karması” olarak tanımlanan ve ürün (*product*), ücret (*price*), tutundurma faaliyetleri (*promotion*), dağıtım (*place*) unsurlarının İngilizce baş harflerinden yola çıkılarak literatürde “4P Modeli” olarak adlandırılan modelden yola çıkmışlardır (Şekil 7): Şöyle ki aday, yetkinliklerini sunan bir “tedarikçi” konumundadır. Dolayısıyla aday açısından ürün, işverene sunduğu yetkinliklerdir. Literatürdeki bazı çalışmalarda, işveren açısından ürünün iş olduğu ifade edilirken; modelde ürün “aday” olarak tanımlanmıştır. Eğer aday, sahip olduğu yetkinlikleri objektif bir şekilde değerlendirip kendine uygun bir pozisyona başvurursa, süreç olumlu sonuçlandığı takdirde hem işletmeye artı değer sağlayacak; hem de karşılığında işverenin sunduğu ekonomik, psikolojik ve sosyal faydaları kapsayan paketi elde edecektir. İşveren ise; bahsedilen yetkinlik tedarikçisini istihdam etmeye ve sonrasında bu çalışana yatırım yapmaya gönüllü durumdadır. Dolayısıyla ücret ile ifade edilen, işverenin çalışana sunduğu ücret ve diğer yatırımlardır.

**Şekil 7. İnsan Kaynakları Pazarlamasında Çift Yönlülük: 4P Modeli**



**Kaynak:** Izvercianu, M. ve A. Radu. "Marketing Models in Increasing Human Resources Competiveness", **IPEDR**, V.55, No.6, 2012, s. 29

Modelin üçüncü bileşeni olarak ifade edilen tutundurma faaliyetleri, işveren tarafında nitelikli çalışanları çekmek adına yürüttüğü çabalar; adaylar için yetkinliklerin nasıl geliştirilebileceğine yönelik bir öz değerlendirme ifade etmektedir. Son olarak; modelde dağıtım ile ifade edilen, işveren açısından işe alım sürecinde yürütülen aday bulma faaliyetleri; adaylar açısından kendileri için uygun bir iş bulma çabalarıdır.

İşletmeler için pazarlamanın öneminin giderek artmasıyla birlikte 4P modeli genişletilmiş; süreç (*process*), işgücü sermayesi (*people*) ve kanıt (*proof*) faktörleriyle birlikte "7P modeli" öne sürülmüştür. Yazarlar bunu şu şekilde açıklamaktadır: 4P modelinin son halkası olan ortam ile birlikte işe alım süreci sona ermiş; aday artık işletmenin bir çalışanı durumuna gelmiştir. Modeli genişleten

faktörlerden süreç, işletmenin günlük akışında yer alan tüm prosedürleri ve aktiviteleri; işgücü sermayesi, çalışmaya uygun nitelikteki tüm potansiyel adaylar ve mevcut çalışanları; kanıt ise iş akdi gerçekleştirildikten sonra kazanılan deneyimi ifade etmektedir. Dolayısıyla 4P modelin eklenen bu üç faktör ile birlikte çalışanların ihtiyaç ve beklentileri odak noktası haline gelmektedir.

Birbirinden ayrı iki fonksiyon olarak görülen insan kaynakları yönetimi ve pazarlama yaklaşımlarının, günümüz rekabet koşullarında sürekli etkileşim halinde oldukları; birbirini destekleyerek işletmeye değer kattıkları görülmektedir. Bölümün devamında, bir adım daha ileri gidilerek pazarlama prensiplerinin insan kaynakları faaliyetleriyle bütünleştirilmesi sonucu doğan “İM” ele alınacaktır.

## **2.2. İşveren Markası Kavramı ve Temel Özellikleri**

Günümüzde küreselleşmenin getirdiği yeni dinamiklerle birlikte işletmeler arasındaki rekabet oldukça kaygan bir zemin üzerinde yaşanmaktadır. Özellikle son otuz yılda çalışanların işletmeler için sürdürülebilir rekabet avantajının bir kaynağı olabileceği görüşü kabul görmüş; çalışanlara yapılan yatırımlar artmış; dolayısıyla insan kaynakları yönetimi stratejik bir fonksiyon haline gelmiştir. Nitelikli çalışanları çekmenin ve elde tutmanın bu denli önem kazanması sonucu; bir önceki başlıkta anlatıldığı gibi insan kaynakları yönetimine pazarlama yaklaşımı sonucu “İM” kavramı doğmuştur. Tezin bu bölümünde, İM'nin gelişimi, teorik alt yapısı ve işletmeye sağladığı faydalar detaylı olarak incelenecektir.

İşveren Markası kavramı; literatürde ilk defa Ambler ve Barrow (1996: 185-206) tarafından dile getirilmiştir. Yazarlar; en nitelikli adayların başvurusunu çekebilen firmaların en iyi çalışanlara sahip olacağı; en iyi çalışanların da en iyi ürün ve hizmetleri ortaya koyarak rekabet üstünlüğü sağlayacağı fikrinden hareketle insan kaynakları yönetimi ve pazarlama disiplinlerinin prensiplerini bütünleştirmişlerdir. Buna göre; ortaya çıkan İşveren Markası kavramı “bir işveren tarafından vadedilen ve o şirketle özdeşleşen fonksiyonel (kariyer gelişimine fırsat veren), ekonomik (parayla ölçülebilen) ve psikolojik (aidiyet gibi duygularla ilişkili) faydalar paketi” olarak tanımlanmıştır. Söz konusu makalede İM'nin de tıpkı kurumsal marka ve ürün

markası gibi yönetilmesi gereken bir pazarlama sürecinin üzerine kurulu olduğunun altı çizilmiştir.

Ambler ve Barrow'un tanıma paralel şekilde, Branham (2000: 18); işveren markalaşmasını "tercih edilen işveren olmak amacıyla geleneksel pazarlama süreçlerinden yararlanarak, hedeflenen aday havuzunun zihninde çalışılacak harika bir yer imajı oluşturmak" olarak tanımlamıştır. Bir diğer ifadeyle işveren markalaşması; stratejinin ve planlamanın uygulandığı bir süreçken İM bu sürecin bir çıktısıdır. Bu durumda işveren markalaşmasını "işveren marka yönetimi" olarak kabul etmek yanlış olmayacaktır. Bahsedilen "çalışılacak harika bir yer" algısı ise "işveren imajı"nı ifade eder ve bu kavram da literatürde sıklıkla "işveren çekiciliği" yerine kullanılmaktadır.

Özetleyecek olursak; İM doğru yönetildiği takdirde işveren çekiciliğini arttıracak; bu sayede hem yetenekli adaylar işletmeye çekilecek; hem de mevcut çalışanlar "harika bir yerde çalışıyorum" duygusuyla işletmeye bağlı hale gelecek ve başka alternatifler aramayacaklardır.

İşveren markasına yönelik literatürdeki önemli isimlerden Mosley (2007: 130); İM'nin temel amaçlarının; işletmenin önceliklerine odaklanarak stratejik hedeflerine ulaşmasını sağlayacak iş gücünü temin etmek, karlılığı yükseltmek, işe alım süreçlerini daha etkin hale getirmek, çalışan bağlılığını ve dolayısıyla çalışanların organizasyonda kalma sürelerini arttırmak olduğunu ifade etmiştir. İşveren markası bu amaçlarına ulaşmak için hedef kitlesine ve mevcut çalışanlarına bir vaatte bulunur; bu süreç en az ürün markasının pazarlanmasında olduğu kadar açık ve tutarlı yürütülmelidir.

İşveren markasına neden ihtiyaç duyulduğuna yönelik en çarpıcı metafor Jim Collins tarafından dillendirilmiştir. Şöyle ki, işletmenin stratejik olarak gitmek istediği noktaya ulaşması için otobüsüne doğru yolcuları doldurması gerekiyorsa; öncelikle yapılması gereken otobüsün bu kişiler için cezbedici olmasını sağlamaktır (Mosley, 2007:130'den, Collins: 2001). İşte işveren markalaşması, otobüsü istenilen yolcular için çekici hale getirecek olan faaliyetler bütünü; İM ise bu sürecin bir çıktısıdır.

Bir diğerk tanıma göre; İM insan kaynakları yönetiminin ve pazarlamanın etkileşimi sonucu ortaya çıkmış olup; bir işletmenin işveren olarak hem içte (mevcut çalışanlar açısından) hem de dışta (potansiyel çalışanlar açısından) farklılaşarak arzulan bir işveren olmasını sağlayacak olan olgudur (Lievens: 2007: 51).

Edwards (2010: 6); İM'yi pazarlama, özellikle de marka bilimi prensiplerinin insan kaynakları yönetiminin mevcut ve potansiyel çalışanlara yönelik süreçlerine uyarlanma aktivitesi olarak tanımlamıştır. Buradan hareketle nasıl ki ürün markası, ürünün tüketicilere nasıl sunulacağıyla; kurumsal marka bir organizasyonun dışarıdan nasıl görüldüğüyle ilgileniyorsa; İM'nin hedef kitlesi de mevcut çalışanlar ve şirkette çalışması tercih edilecek nitelikli çalışanlardır.

Ewing vd. (2002: 12) ise, uzun dönemde nitelikli çalışanların işletmeler için bulunması zor bir kaynak olacağını; bu nedenle işletmelerin mevcut ve potansiyel çalışanlarına sektördeki rakiplerinden farklı ve kendileriyle özdeşleşmiş bir "istihdam teklifi" (*employment proposition*) sunmaları gerektiğini öne sürmüştür. Yazarların "istihdam markası" olarak tanımladığı kavram özünde; şirketin potansiyel ve mevcut çalışanlarının zihninde bıraktığı "çalışılacak harika bir yer" imajıdır. Literatüre paralel şekilde yazarlar; çalışanların işletmeler için hayati önem taşıdığını, hatta bir adım öne giderek çoğu zaman işletmeler için müşteri bulmanın nitelikli çalışan bulmaktan daha kolay olduğunu ifade etmiş; istihdam markasının iyi yönetilmesi gereken bir strateji olduğuna bir kez daha vurgu yapmışlardır.

Sullivan (2004) da Ewing vd. gibi İM yerine istihdam markası ifadesini kullanmıştır. Yazara göre ürün markasına yapılan yatırımlar çok öncelere dayanırken; istihdam markası ancak son 20 yılda gündeme gelebilmiştir. Buna göre istihdam markası, işletmenin potansiyel çalışanlarının, mevcut çalışanlarının ve diğer paydaşlarının o işletme hakkındaki görüşlerini, kısacası işletmeye bakışlarını yönetmek için planlanmış uzun dönemli bir stratejidir. Bu strateji yetenekli çalışmaları işe almak, elde tutmak ve sağladığı verimliliği maksimuma çıkarmak için tasarlanır; süreç başarıyla yönetildiği takdirde işletme hedef kitle tarafından çekici hale gelerek literatürdeki popüler söyleme paralel şekilde "çalışılacak harika bir yer" olarak algılanacaktır.



Backhous ve Tikoo (2004: 502); rekabet temelinde ele aldıkları İM’yi “bir işletmeyi işveren bağlamında rakiplerinden ayıracak kendine özgü yönleri” olarak tanımlamışlardır. Yazarlar, İşveren Markası sürecinin, işletmenin hem kendi içinde hem de rekabet ettiği çevrede farklı ve arzu edilebilir bir çalışma yeri olarak algılanması için tasarlandığını ifade etmişlerdir. Buna göre; işletmeyi çekici bir işveren haline getirecek olan sunduğu istihdam önerileri ile kendi iç ve dış çevresidir. Yani vadedilen istihdam deneyimi; mevcut ve potansiyel çalışanlara işletmeyi farklılaştıran özel bir “öneri” olarak sunulmaktadır. Yazarların literatürden derlediği çalışmaya göre; İM ilerleyen bölümlerde detaylı olarak ele alınacak olan üç adımı kapsayan bir süreçtir: Çalışan değer önerisinin oluşturulması; oluşturulan önerinin hedef kitle ile bu kitleye ulaşmakta kullanılacak olan kanallara pazarlanması; mevcut çalışanların da içsel pazarlama yoluyla değer önerisine ve dolayısıyla kuruma bağlılıklarının artırılması. Özetlemek gerekirse; birinci adım daha önceki tanımlarda bahsedilen, işletmenin rakiplerinden farklı olarak bir çalışana sunacağı avantajların bir ifadesiyken, ikinci adım potansiyel çalışana çekmeye; üçüncü adımsa mevcut çalışana elde tutmaya atıf yapar.

Rosethorn (2009: 20) İM’ni şu şekilde tanımlamıştır: “söz konusu kavram, organizasyon ve çalışanlar arasındaki iki temel anlaşma üzerinden ifade edilebilir; (1) çalışanların organizasyona katılımının sağlanması, (2) çalışanların organizasyonda kalmasının sağlanması”. İşveren markası sürecinin amacı; bu anlaşmaları bireye özgü, farklı ve cezbedici şekilde sunabilmektir. Tanıma göre, ileriki bölümlerde ayrıntılı olarak ele alınacak olan çalışan değer önermesi nitelikli çalışanların işletmeye çekilmesini sağlarken; çalışan deneyimi bu kişilerin işletmede kalmasını sağlamak için kullanılacak önemli bir araçtır.

Çalışmalarında başarılı İM’nin özelliklerini inceleyen Moroko ve Uncles’a göre (2008: 169); iki temel ölçütten söz edilebilir: çekicilik ve tutarlılık (*accuracy*). Şöyle ki; tüketici markası ve kurumsal markada olduğu gibi bilinirlik, etki yaratma, rakiplerden farklı olma gibi özellikler İM’nin çekicilik boyutudur. İşveren markası başarılı yönetiliyorsa işveren çekiciliği artacaktır. Tutarlılık boyutunda ise; ilerleyen bölümlerde ele alınacak olan psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesinden ve marka değerlerinin uygulanmasından bahsedilebilir. Buradan yola çıkarak; işletmenin

potansiyel çalışanlara vadettikleriyle, bu çalışanları istihdam ettiğinde sunacağı deneyim tutarlı olmalıdır. Aksi takdirde sürecin amacına ulaşması mümkün olmayacaktır.

Yerli literatüre önemli katkılarda bulunan Türker Baş'a göre (2011: 29) nasıl ürün markalarının yaptığı çağrışımlar tüketicilerin zihninde bir imaj oluşturuyor ve bu imaj satın alma davranışını etkiliyorsa; aynı durum işverenler ve istihdam etmek istedikleri nitelikli çalışanlar için de geçerlidir. Aradaki fark; ürün markasının hedef kitlesi müşterilerken, İM'nin hedef kitlesinin yetenekli çalışanlar olmasıdır. Şöyle ki; işletmeler buldukları faaliyetler sayesinde belli mesajlar ileterek mevcut ve potansiyel çalışanlarının zihinlerinde belli noktalarda konumlanırlar. Örneğin bazı bankalar iş güvencesi açısından cazip algılanırken; bazılarının özelliği prestijli olması; bazılarının küresel boyutta standartlar sunmasıdır. Teknolojinin hızla ilerlediği, öğrencilerin stajlarını puanlayabildikleri forum sitelerinin var olduğu, mülakatta yaşanan bir etik dışı olayın dakikalar içinde internet ortamında paylaşıldığı günümüzde her işletme nasıl bir işveren olduğuna dair çok sayıda mesaj iletir. Yani her işletme; olumlu ya da olumsuz etkide bulunan bir İM'ye sahiptir. İşveren Markası sürecinin amacı; bu mesajların planlanmış bir strateji doğrultusunda iletilmesi; dolayısıyla işletmenin kendi hedef kitlesinin zihninde bir işveren olarak bulunmak istediği konumu belirlemesidir. Ayrıca Baş; İM'yi oluşturan faktörlerden duygusal yararların, en az fonksiyonel ve ekonomik yararlar kadar önem taşıdığını; sosyal bir varlık olan insanın çalışma yaşamında da sosyal anlamda tatmin edilmesi gerektiğinin bir kez daha altını çizmiştir.

### **2.3. İşveren Markasının Teorik Alt Yapısı**

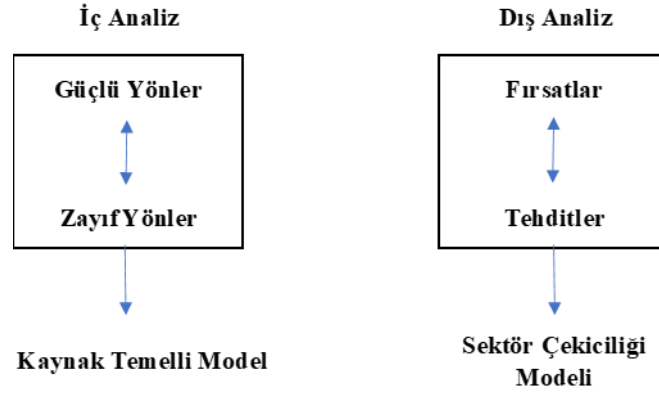
Tezin bu kısmında; İM kavramının ortaya çıkmasına dayanak sayılabilecek teoriler ele alınacaktır. Bu bağlamda İşveren markası ve tezin önemli bir bölümünü oluşturan işveren çekiciliği göz önüne alındığında, çalışanların örgütler için ne ifade ettiğini açıklayan “kaynak temelli yaklaşım”; Backhaus ve Tikoo'nun İM'yle ilişkilendirdiği “psikolojik sözleşme” ve “marka değeri” teorileri; Tajfel'in (1972) öne sürdüğü “sosyal kimlik teorisi”; son olarak potansiyel adayların işletme hakkındaki algısıyla ilgilenen “işaret verme teorisi” açıklanacaktır.

### 2.3.1. Kaynak Temelli Yaklaşım

Strateji literatüründe bir firmanın nasıl rekabet üstünlüğü kazanabileceğine yönelik araştırmalar önemli bir yer tutmaktadır. Özellikle 1980’li yıllarla birlikte; insan geleneksel bir üretim faktörü olmanın ötesinde işletmeye ve işletmenin rekabet gücüne katkı sağlayan bir değer olarak kabul edilmiş; stratejik insan kaynakları yönetimi kavramı doğmuştur. Bu bağlamda, insanın ve sahip olduğu niteliklerin nasıl sürdürülebilir rekabet gücününün bir kaynağı olabileceğini açıklayan kaynak temelli yaklaşım, İM’ye neden ihtiyaç duyulduğu konusunda da aydınlatıcı özelliktedir.

Kaynak Temelli Yaklaşım, özetle, bir organizasyonun sahip olduğu kaynakların özgün nitelikleri ve bu niteliklerin eşsiz kombinasyonu sayesinde sürdürülebilir rekabet avantajı kazanabileceğini öne sürer. Kavramın temelleri; firmaya çeşitli kaynaklar bütünü olarak bakmak gerektiğini ifade eden Penrose ‘a (1959) kadar dayanır. Bu bakış açısını geliştirip Kaynak Temelli Yaklaşım hakkındaki ilk somut ifadeyi literatüre kazandıran Wernerfelt’e göre (1984: 171-173); Penrose’un çalışmasının o dönemde çok fazla ilgi çekmemesinin sebebi, çalışmada örnek olarak gösterilen teknolojik beceriler gibi bazı kritik önemdeki kaynakların özellikleridir. Wernerfelt çalışmasının devamında; rekabet gücünü çevresel koşullarla açıklayan Porter’ın 5 güç modelinden yola çıkarak firmalar arasında kaynakları ele geçirme açısından da rekabet yaşandığını öne sürmüştür; kaynak pozisyon engellerinden ve ilk hamle avantajından (*first mover advantage*) bahsetmiştir. Şöyle ki bir kaynağa ilk sahip olan ve bu fırsatı rasyonel olarak değerlendirebilen bir organizasyon hem bu kaynağı daha sonra edinebilecek rakiplerine, hem de sektöre yeni giriş yapacak potansiyel rakiplerine karşı avantaj kazanacaktır; çünkü bu mevcut ve potansiyel rakipler yeni bir stratejik hamle yapmak yerine savunma durumunda kalacaklardır.

## Şekil 8. Kaynak Temelli Model İle Sektör Çekiciliği Modeli Arasındaki İlişki



**Kaynak:** Barney, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 1991, Vol.17, No.1, p.100.

Barney ise (1991: 101- 106); rekabet avantajıyla ilgili yazında 1960'lardan beri sıkça kullanılan çerçeveye yoğunlaşır teoriyi genişletmiştir (Şekil 8). Barney, kaynakların firmalar arasında heterojen dağıldığı görüşünden hareketle bir kaynağın sürdürülebilir rekabet avantajı doğurabilmesi için taşıması gereken nitelikler üzerine çalışmıştır. Buna göre; öncelikle firmanın sahip olduğu kaynaklar üç grupta incelenebilir: fiziki kaynaklar (teknoloji, ekipman, coğrafi konum vb), insan kaynakları (çalışanların sahip oldukları yetenek, yetkinlik, eğitim, zeka, tecrübe vb), organizasyonel kaynaklar (firmanın kendine özgü sistemleri). Barney çalışmasının devamında rekabet avantajı ve sürdürülebilir rekabet avantajı arasındaki ayrıma dikkat çekmiş; bir kaynağın firmaya sürdürülebilir rekabet avantajı kazandırabilmesi için değerli, nadir, taklit edilemez ve ikame edilemez şeklinde dört temel özelliğe sahip olması gerektiğini öne sürmüştür:

(1) *Değerli Olmalı:* Eğer bir kaynak; firmanın iş stratejisine katkı sağlıyor ve bu stratejinin daha etkin yürütülmesini destekliyorsa rekabet avantajı yaratabilir, dolayısıyla değerli addedilir. Yukarıda bahsedilen geleneksel modele göre bir organizasyon ancak uyguladığı strateji sayesinde çevresindeki fırsatları değerlendirip tehditleri etkisizleştirerek performansını yükseltebilir; dolayısıyla bir kaynağın değerli kabul edilebilmesi için en önemli koşul iş stratejisinin etkinliğine katkıda bulunmasıdır. Bu da açıkça "kaynak temelli teori" ile "rekabet "avantajının çevresel modeli" arasındaki

tamamlayıcılığı ortaya koymaktadır. Şöyle ki; Çevresel Model fırsatları kullanıp tehditleri etkisizleştirebilecek kaynaklar üzerinde durup hangi varlıkların değerli olarak nitelendirilebileceğiyle ilgilenirken, Kaynak Temelli Teori bu kaynakların sürdürülebilir rekabet avantajı yaratabilmesi için başka hangi özelliklere sahip olması gerektiğini tanımlamaktadır.

(2) *Nadir Olmalı:* Firmanın sahip olduğu değerli bir kaynak, rakipler tarafından da ulaşılabilir nitelikte ise bu kaynağın rekabet avantajı veya sürdürülebilir rekabet avantajı doğurması beklenemez. Daha açık bir ifadeyle, değerli sayılan kaynağa sahip bir firma rekabet stratejisini bu kaynak üzerinden şekillendirecektir. Eğer rakipler bu kaynağı kolayca elde edebiliyorsa benzer bir stratejiyle karşılık verecek; dolayısıyla bu kaynak hiçbir tarafı üstün kılmayacaktır.

(3) *Taklit Edilemez Olmalı:* Yukarıdaki ifadelerden hareketle eğer bir kaynak değerli ve nadirse, bir işletmeye rekabet avantajı kazandırabilir. Çünkü bu nitelikleri taşıyan bir kaynağa sahip firma stratejik anlamda yenilikçi davranabilecek; rakipler ise bu kaynak üzerinden şekillendirilebilecek benzer stratejiler uygulayamayacaktır. Bu görüş, Wernerfelt'in bahsettiği ilk hamle avantajının ve kaynak pozisyon engellerinin başka bir ifadesidir. Ancak bu kaynağın yarattığı rekabet avantajının sürdürülebilir olması; ancak kaynağın nitelikleri kopyalanamaz olduğunda mümkündür. Dierickx ve Cool'a göre (1989: 1509-1510) bir kaynak ancak üç nedenden ötürü rakipler tarafından birebir kopyalanamaz: (a) Bir kaynağın firmadaki konumu; firmanın kendine özgü, eskiden beri süregelen özelliklerine bağlı olduğundan, (b) Firmanın sahip olduğu kaynakla bu kaynağın ne şekilde bir rekabet avantajı yarattığı rakipler tarafından net şekilde algılanamadığından, (c) Firma, oldukça karmaşık bir sosyal yapıya sahip olduğundan.

(4) *İkame Edilemez Olmalı:* Bir kaynağın sürdürülebilir rekabet avantajı yaratabilmesi için sahip olması gereken son özellik, stratejik olarak bir eş değerinin olmamasıdır. Şöyle ki, değerli addedilen iki farklı kaynak, aynı stratejiyi uygulamak için kullanılabiliriyorsa bu kaynaklar ait oldukları firmalara sürdürülebilir rekabet avantajı kazandıramazlar.

Günümüzde küreselleşme, teknolojik gelişmeler, ürün yaşam eğrisinin kısalması gibi sebeplerle firmalar için sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmak oldukça zorlaşmış; bunu sağlayacak kaynağa yatırım yapmak zorunlu hale gelmiştir. Belirtilen dört kriter düşünüldüğünde; insan kaynağının bir firmayı rakipleri arasından öne çıkarabilecek potansiyelde olduğu açıkça görülmektedir. Örneğin teknolojik sistemler kolayca satın alınabilirken, çalışanların sahip olduğu beceri ve yetkinliklerin, sergiledikleri davranışların birebir kopyalanabilmesi mümkün değildir. Bu bağlamda; insan kaynağının doğru seçilmesi, geliştirilmesi ve yönetilmesi firma açısından hayati önem taşımaktadır. İnsan kaynaklarının stratejik olarak nitelendirilmesinin en önemli sebebi rekabet gücü üzerinde doğrudan etki yaratmasıdır (Akgeyik, 2002: 29-30).

İşletmeler; günümüz rekabet ortamında hayatta kalabilmek için nitelikli çalışana cezbetmek, istihdam etmek ve uzun süre işletmede kalmalarını sağlamak durumundadırlar. Bu da ancak hem mevcut çalışanların hem de potansiyel çalışan adaylarının zihinlerinde “Burası çalışmak için harika bir yer” imajını yaratmakla mümkün olabilir. Dolayısıyla işletmeler için işveren markalaşması sürecini zorunlu kılan temel neden, en yetenekli çalışanları kazanmak için verilen savaştır.

### **2.3.2. Psikolojik Sözleşme Teorisi**

Literatürde işçi-işveren arasındaki ilişkiyi anlamlandırmaya yönelik birçok araştırma bulunmakta ve çoğu kez bu ilişki bir çeşit “değiş tokuş” olarak tanımlanmaktadır. Bu noktada, bahsedilen araştırmaların merkezinde yer alan psikolojik sözleşme kavramı, İMnı anlamada teorik bir temel sağlamaktadır.

Psikolojik sözleşmenin temelleri Argyris’e (1960) kadar dayansa da; Levinson (1962), Munden ve Solley (1962) ve Schein’in (1978) önemli çalışmaları olmuştur. Kavram, sosyal ilişkilerin belirtilmemiş zorunluluklardan ve karşılıklı güç eşitsizliklerinden oluştuğunu öne süren sosyal değişim teorisi ile yakından bağlantılıdır (Aktaran Cullinane & Dundon 2006: 114, Blau: 1964). Literatürdeki tanımlardan hareketle; psikolojik sözleşme en sade şekilde “Çalışan ve çalışmakta olduğu örgüt arasındaki karşılıklı, yazılı olmayan beklentiler toplamı” olarak tanımlanabilir.

Kavramın geliştirilmesine çok önemli katkılarda bulunan Rousseau (1989: 123)'ya göre psikolojik sözleşme, bir kişinin kendisi ve başka bir taraf arasındaki karşılıklı değiş tokuş ilişkisinin koşullarına yönelik algısıdır. Rousseau, Wade-Benzoni ile gerçekleştirdiği sonraki çalışmasında (1994: 466) psikolojik sözleşmeyi; bireylerin kendileri ve başkaları arasında kabul edilmiş, güven veren sözlerle ilgili inançları olarak tanımlamıştır. Psikolojik sözleşme bir istihdam ilişkisinin tarafları olan işveren ve işçinin verilen vaatleri ve taahhütleri nasıl yorumladığıyla ilişkilidir; bu iki tarafın koşulları algılama şekli ve bakış açısı farklılık gösterebilir. Ancak belirli insan kaynakları uygulamalarının uygulandığı işletmelerde, bu karşılıklı beklentilerin tutarlı olması daha olasıdır. Çalışmanın devamında yazarlar, “işlemsel” ve “ilişkisel” olmak üzere iki tip psikolojik sözleşmenin varlığından söz etmişlerdir. Buna göre işlemsel sözleşmeyi onaylayan çalışan, uzun çalışma saatlerine karşılık yüksek ücrete razı gelmiş demektir. Burada bahsi geçen değiş tokuş kısa vadelidir ve maddi kaygı taşımaktadır; iş güvencesi ya da bağlılık üzerine kurulu beklentilerden söz edilemez. İlişkisel sözleşmede ise uzun vadeli bir ilişki söz konusudur; kariyer gelişimi veya eğitim gibi hem çalışan hem de işveren açısından kayda değer yatırımlardan söz edilebilir. Dolayısıyla bu yatırımlar ilişkinin sonlandırılması ihtimalini azaltmakta, tarafları daha bağlı hale getirmektedir.

Aggarwal ve Bhargava'ya (2009: 5-8) göre psikolojik sözleşme çalışan- işveren ilişkisinin dinamiklerini anlamaya yardımcı olmakta; organizasyonun bir çalışanın beklentilerini anlayarak kendi lehine sonuçlanacak faaliyetlerde bulunmasına olanak sağlamaktadır. Buradan hareketle psikolojik sözleşmenin işlevini şu şekilde açıklamaktadırlar; bir işverenin, çalışanın istihdam ilişkisinden beklentisini, ne tür teşviklerle motive edilebileceğini bilmesi hayati önem taşımaktadır. “Beklentilerin yönetimi” diye tanımlanabilecek bu durum, iş ilişkisinin sürdürülebilmesini sağlamaktadır. Bu noktada devreye giren psikolojik sözleşme; çalışanın iş ilişkisinden beklentilerine ve kendisine vadedilenlere yönelik algısını içermektedir. Yani psikolojik sözleşme; bir çalışanın bir firmada çalışmayı kabul etmekle birlikte üstlendiği yükümlülükler ve bunların karşısında bekleyebileceği kazanımlardır.

Psikolojik sözleşme yasal olarak tarafları bağlayan iş sözleşmesinin ötesinde, resmi olmayan ve algısal bir kavramdır; dolayısıyla insan yönetimi ile ilgili öznel ve normatif unsurları içerir. Bu bağlamda, istihdam ilişkisinin ekonomik ve resmi yönlerinin taraflar arasındaki sosyal etkileşimlerden büyük ölçüde etkilendiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Ayrıca kavram; istihdamın taraflar açısından örtük ve belirtilmemiş beklentileri içerdiğini, güçlü bir belirsizlik unsuru barındırdığını öne sürer. Yani insan yönetimine statik ve katı bir faaliyetten ziyade, sosyal dinamikleri içeren ve oldukça değişken bir süreç olarak bakmak daha sağlıklı olacaktır (Cullinane and Dundon, 2006: 114).

Edwards ve Karau (2007: 68), psikolojik sözleşmeyi bir organizasyon ve bir çalışan arasında gerçekleşen, her iki tarafın da birbirlerine karşı yükümlülükler üstlendiği bir iş ilişkisi olarak tanımlamaktadır. Çalışan açısından bu sözleşmeye yönelik algı, işe alım aşamasında işveren tarafından vad edilen ve sonraki süreç boyunca da sürdürülen belirgin ya da üstü kapalı sözlerle oluşmaktadır. İşveren markası bağlamında psikolojik sözleşmenin, tezin ilerleyen bölümlerinde detaylı olarak ele alınacak çalışan değer önermesiyle yakından ilişkili olduğu söylenebilir.

Psikolojik sözleşme daha genel bir ifadeyle, bir işletmenin çalışanına ne borçlu olduğu, ne vadettiği ve ne sunduğuna yönelik algılarla ifade edilir; bu açıdan Ambler ve Barrow'un İM tanımında geçen “fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik faydalar paketi” ibaresi bu iki kavram arasındaki ilişkiyi anlamada etkili olacaktır. Bir İM'yle özdeşleşmiş istihdam deneyiminin algılanmasında rol oynayan sosyal / duygusal bileşenler de en az maddi bileşenler kadar önem taşımakta; firma bu özellikleri sayesinde farklılaşabilmektedir. Dolayısıyla psikolojik sözleşme, bir işletmenin neden “çalışılabilir harika bir yer” olarak algılanabileceğine yönelik bir çerçeve çizer. (Edwards, 2010: 14).

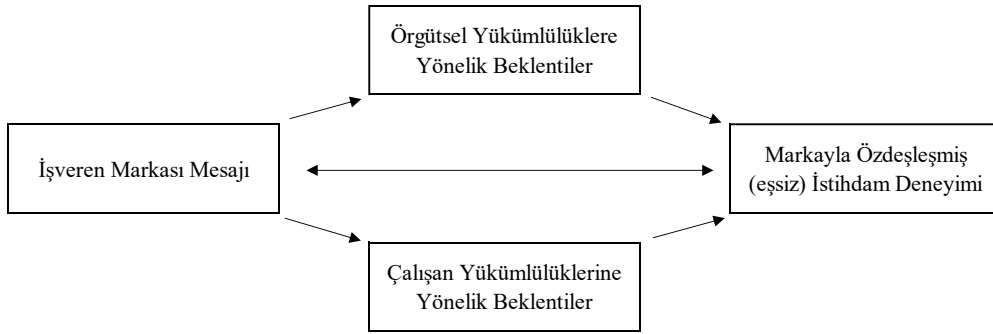
Martin ve Hetrick (2006: 128); Thompson ve Bunderson'un (2003) çalışmasını geliştirerek, Rousseau'nun daha önce işlemsel ve ilişkisel olarak ayırdığı psikolojik sözleşmenin “ideolojik” olarak da var olabileceğini öne sürmüştür. Buna göre ideolojik olarak nitelendirilen psikolojik sözleşme “Değerli bir nedeni ya da prensibi takip etmeyi sağlayan güvenilir taahhütler” içerir ve çalışanın işverenden beklentileri bağlamında farklı bir bakış açısı sunar. Yani psikolojik sözleşmenin bu



şekli; işletmenin belli değerlere sahip olduğuna ve bu doğrultuda ideolojik bir amaç için hareket ettiğine yönelik beklentiler barındırır. Bu noktada, tezin bir sonraki bölümünde ele alınacak olan KSS kavramının İMya ilişkisi net bir şekilde görülmektedir.

Backhaus ve Tikoo (2004: 504) da yaptıkları kavramsal çalışmanın bir bölümünde İM ile psikolojik sözleşme arasındaki ilişkiye değinmişlerdir. Yazarlara göre işverenin sunduğu istihdam teklifini pazarlarken iletildiği mesajlar; çalışana karşı üstlendiği yükümlülükler hakkında algı oluşturmaktadır. Yani İM, psikolojik sözleşmenin oluşumuna katkıda bulunmakta; eğer işveren vadettiklerini istihdam deneyimi süresince gerçekleştirirse psikolojik sözleşme yerine getirilmiş sayılmaktadır. Bu bakış açısının daha önce atfedilen görüşleri tamamlayıcı nitelikte olduğu görülmektedir. Şöyle ki; işverenin sunduğu çalışan değer önermesi psikolojik sözleşmenin hatlarını tanımlar, bu da istihdam deneyiminin ayırt edici yönleri hakkında fikir verir (Şekil 9).

### Şekil 9. İşveren Markası ile Psikolojik Sözleşme Arasındaki İlişki



**Kaynak:** Edwards, M. R. An Integrative Review of Employer Branding and OB Theory, *Personal Review*, Vol.39, No.1, 2010, p.15

Psikolojik sözleşme, karşılıklı bir fayda ilişkisine vurgu yapması açısından da İM'yle ilişkilendirilebilir. Örneğin işveren; eğitim-gelişim, kariyer fırsatları gibi faydalar sunarak nitelikli çalışanları istihdam etmekte ve dolayısıyla bu yolla rekabet üstünlüğü kazanabilmekteyken, çalışanlar da belirtilen fırsatlardan faydalanmalarına karşılık işletmeye değer katacak çabayı ortaya koymaktadırlar. Dolayısıyla

işletmenin uygun adayları çekmesi için kullanılan bu mesajlar, sağlanacak çalışan deneyimi hakkında bilgi vermekte ve “çalışmak için harika bir yer” algısının oluşmasına hizmet etmektedir.

### **2.3.3. Marka Değeri Teorisi**

Pazarlama literatüründe önemli bir yer tutan marka değeri kavramı, İMnın anlaşılması açısından tamamlayıcı niteliktedir. Aaker (1991) ve Keller'in (1993) tüketici temelli ele aldığı ve geliştirilmesinde büyük katkılar sağladığı marka değeri özünde; tüketicilerin zihninde kendine özgü bir marka imajına sahip ürünlerin, rakiplerinden farklılaşarak daha tercih edilebilir hale geleceğini öne sürmektedir.

Aaker'in söylemiyle (1991: 15) marka değeri; markayla ve markanın yarattığı algıyla özdeşleşmiş, üretilen ürün veya hizmete katma değer sağlayan tüm varlıklardır. Tüketici odaklı marka değeri, satışları arttırarak daha fazla kar elde etme kaygısı taşımaktadır. Daha açık bir ifadeyle bir ürünün ya da hizmetin marka değerinin yüksek olması, muadil ürün ya da hizmetler sunan rakiplerinden ayırt edilmesini sağlayacak; hedef kitleyle duygusal bağ kurulmasına neden olacak ve bu sayede de karlılığı olumlu yönde etkileyecektir. Dolayısıyla marka yönetimi sürecinin çıktısı, marka değeri olarak ifade edilebilir.

Agrawal ve Swaroop (2009: 42) marka değerini “markaya özgü olarak atfedilen pazarlama çıktıları” şeklinde tanımlamışlardır. Şöyle ki birebir aynı olan iki üründen biri yüksek bir marka değerine sahipse; bu ürünlerin tüketicide yarattığı algılar kaçınılmaz şekilde farklı olacak, dolayısıyla da yürütülen pazarlama süreçleri farklı sonuçlar doğuracaktır. Cable ve Turban (2003: 2245) markanın tüketiciler açısından önemini şu şekilde açıklamaktadır: (1) Marka adları, tüketicilere ürünle ilgili olarak yorumlayabilecekleri bazı işaretler sunar; (2) Tüketiciler, özsayılarını arttırmak adına kendilerini bazı markalarla özdeşleştirir.

Collins ve Kanar (2014: 285); tüketici temelli marka değerini “bir ürüne atfedilen ve bu ürünü rakiplerinden yalnızca marka ve markanın yarattığı algı sayesinde öne çıkaran katkılar” olarak tanımlamışlardır. Markanın organizasyona değer kattığı kabul edilen bir gerçektir; güçlü bir markanın satın alma davranışındaki

ürün seçimine yönelik kararı büyük ölçüde etkilediği ve tüketicilerin bu markaları satın alırken daha fazla bedel ödemeye razı geldiği birçok araştırmada görülmüştür.

Aynı yaklaşım işveren açısından ele alındığında; bir işletmenin işveren olarak farklılaşmasını sağlayan, İM'yle özdeşleşmiş, katma değer olarak nitelendirilebilecek tüm varlıklar işveren marka değerini ifade eder. Bir işletmenin sahip olduğu işveren marka değeri; hem nitelikli adayların işletmeye çekilebilmesinde, hem de mevcut adayların işletmede kalmayı tercih etmesinde önemli rol oynamaktadır. Bu bağlamda işveren marka değerinin, İM yönetimi sürecinin bir çıktısı olduğu söylenebilir. Şöyle ki bir aday; farklı işletmelerin çok benzer şekilde yürüttüğü işe alım faaliyetlerini aynı tepkiyi vermeyecektir. Bunun altında yatan sebep; adayın gözünde bahsi geçen işletmelerin marka değerlerinin aynı olmamasıdır (Backhaus ve Tikoo, 2004: 504).

Cable ve Turban (2003: 2245); marka değeri teorisini işe alım süreciyle ve dolayısıyla İM ile "itibar" kavramı üzerinden ilişkilendirmişlerdir:

- Söz konusu çalışmalarında; firmanın itibarının, iş arayan potansiyel adaylar açısından neden önemli olduğuna cevap aramışlardır. Dolayısıyla araştırma konusu, yukarıda ürün markasıyla ilgili öne sürülen önermeyle paralellik göstermekte; itibarlı şirketlerin potansiyel adaylar tarafından rakiplerine göre farklı algılanabileceğine dikkat çekmektedir.

- Yazarlar, firma itibarının işveren marka değerini arttırabileceğini öne sürmektedirler. Literatürdeki diğer araştırmalar iş arama davranışı çevresinde odaklanmışken; yazarlar farklı bir noktaya değinerek yazına önemli bir katkı sağlamışlardır. Şöyle ki; çalışanlar itibarlı şirketlerde daha az ücrete çalışmaya razı gelebilirler, bu da işveren marka değeri ile açıklanır. Ayrıca iş arayanların işe alım sürecinde kendilerine verilen bilgilerin ne kadarını hatırladıklarıyla, firma itibarı arasında bir ilişki olabileceği ifade edilmiştir. Buradan hareketle, firmanın sahip olduğu itibarın işveren marka değerini arttıracağı; bunun neticesinde de firmanın bir işveren olarak hedef kitlesinin zihninde iz bırakacağı sonucuna varılabilir.

- Son olarak, "itibar pazarlamasının" işe alım sürecine etkisi ele alınmıştır. Bu noktada da organizasyonun itibarıyla ilişkili aktivitelerin işveren marka değerine etkisi sorgulanmıştır. Yazarlar marka değeri teorisine

dayanarak; itibar kavramının potansiyel adayların işin ve organizasyonun özelliklerine yönelik algılarını şekillendirdiğini, dolayısıyla işe alım sürecinin sonucunu doğrudan etkilediğini öne sürmüşlerdir. Ayrıca itibar kavramı, bir örgüte üye olmanın hissettireceği gururla da ilişkili olduğundan marka değerine olumlu katkı yapmaktadır.

Collins ve Kanar (2014: 287); İM'nin organizasyonun mevcut ve potansiyel çalışanlarının işletme hakkında sahip olduğu inançlar üzerine kurulu olduğunu öne sürmüşlerdir. Yazarlar, çalışmalarında potansiyel adayların işveren hakkındaki fikirlerinin, işe başvurma niyetini ve işletmeye yönelik davranışları etkilediğini; bunun da işveren marka değeriyle yakından ilişkili olduğunu ifade etmişlerdir. Ayrıca çalışmada işveren marka değerinin boyutlarından ilki işveren marka farkındalığı olarak ele alınmış, İM'nin amaçlarına ulaşabilmesi için marka farkındalığı yaratmasının esas olduğu üzerinde durulmuştur. Bir adayın işe başvurabilmesi için öncelikle potansiyel işverenden haberdar olması gerekmektedir, bu sayede sahip olduğu bilgileri birleştirerek daha kapsamlı değerlendirmeler yapabilecektir. Daha önce de bahsedildiği gibi potansiyel adaylar; daha aşina oldukları firmalar hakkındaki bilgileri diğerlerine göre daha büyük oranda hatırlamakta, dolayısıyla firma hakkındaki farkındalıkları da yüksek olmaktadır. İşveren marka değerinin diğer boyutları ise; yüzeysel ve karmaşık marka çağrışımları olarak tanımlanmıştır (*surface brand associations / complex brand associations*). Yüzeysel marka çağrışımları; bir İM hakkında edinilen bütün tutumları ve değerlendirmeleri ifade eder. Yazarlardan Collins, Stevens ile gerçekleştirdiği eski bir çalışmada (2002) bu kavramı örgütsel çekicilik olarak tanımlamıştır. Örgütsel çekicilik, literatürde önemli bir araştırma konusudur; bazen iş veya örgüt, bazen de genel olarak işveren bağlamında ele alınmıştır. Bu çalışmada yüzeysel çağrışımlar; bir örgütün işveren olarak genel anlamda çekiciliği ve bu işverenle çalışmanın nasıl bir tecrübe olacağı hakkında fikir vermektedir. Karmaşık marka çağrışımlarıysa; potansiyel adayların bir işveren hakkında sahip olduğu spesifik çağrışımlarla ilgilidir. Kavram özetle; bir organizasyonun nasıl bir işveren olduğuna yönelik belirli unsurlar hakkında oluşan algıya atıf yapar. Bu karmaşık çağrışımlar çalışanın beklentilerinin karşılanması açısından çok önemlidir, çünkü işin kendisinden çalışılacak olan

çevreye kadar birçok faktör hakkında fikir verir. Daha sonraki bölümde ele alınacak olan işlevsel ve sembolik faydalar, karmaşık çağrışımlarla ilişkilidir ve dolayısıyla işveren marka değerine de katkı sağlamaktadır.

Berthon, Ewing vd. (2005: 156), marka değeri kavramıyla İM ilişkisini işveren çekiciliği bağlamında açıklamışlardır. Yazarlar, işveren çekiciliğini “potansiyel bir çalışanın, belirli bir firmada çalışmakla elde edeceği faydalara yönelik öngörüsü” şeklinde ifade etmişlerdir. Potansiyel adaylar tarafından daha çekici olarak görülen bir işverenin marka değerinin de daha yüksek olacağını söylemek yanlış olmayacaktır. Bu durumda, işveren marka değeri daha geniş kapsamlı bir kavramdır ve işveren markalaşması sürecisinin arzulanan sonucu olan işveren çekiciliği kavramıyla yakından ilişkilidir.

İşveren markası, daha önce de belirtildiği gibi, pazarlama ve insan kaynakları yönetimi prensiplerinin bütünleştirilmesiyle ortaya çıkmış bir kavramdır. Marka değeri yaklaşımı, kavramın pazarlama temeline atıf yapmaktadır. Özet olarak işin, bir şirketin birlikte çalışmayı tercih edeceği nitelikli hedef kitleye pazarlanması noktasında işveren marka değeri büyük önem taşımaktadır. Marka değeri yüksek olan işverenlerin “seçilmiş işveren” olma ihtimalleri de rakiplerine göre yüksek olacak; bu sayede işletme “en iyi çalışanları” istihdam ederek rekabet avantajı kazanacaktır. Dolayısıyla marka değeri yaklaşımı ve kaynak temelli teori birbirlerini tamamlamaktadır.

### **2.3.4. Sosyal Kimlik Teorisi**

İşveren markasının temelinde yatan bir diğer teori, literatürde oldukça ilgi gören sosyal kimlik teorisidir. Tanımlamalara geçmeden önce, teorinin İM’yle olan temasına kısaca değinmek faydalı olacaktır. Şöyle ki İM’nin amacı, bir firmayı istihdam edilmek istenen nitelikli çalışanlar açısından cazip bir yer hale getirebilmektir. Bu sürecin başarılı yürütülmesi durumunda oluşturulacak işveren imajı; ileriki bölümde daha ayrıntılı olarak irdelenecek olan işveren kimliğinin nasıl algılandığının bir ifadesidir. Bu bağlamda “kimlik” üzerine yapılan araştırmalar, bir firmanın neden “iyi bir iş yeri” olarak nitelendirilebileceğini anlamak açısından gereklidir. Sosyal kimlik teorisi, bireylerin kendi kimliklerine saygı duyma

ihtiyaçları olduğunu; bu ihtiyacı karşılamak için saygı duydukları bir grubun parçası olma eğilimi gösterdiklerini öne sürer. Bu görüş, iş yeri seçiminin duygusal faktörlerine atıf yapar ve aşağıda detaylı olarak açıklanacağı üzere İM kavramıyla yakından ilişkilidir.

Literatüre konuyla ilgili çok önemli katkılarda bulunan Tajfel'e (1974: 69) göre sosyal kimlik; bireyin bir veya daha fazla gruba üye olarak kazandığı deneyim ve bu süreçte kurulan duygusal bağ ile ilişkilidir. Buna göre, bireyler sahip oldukları değerler doğrultusunda gruba ait olma eğilimi gösterirler ve bu da kişilerin öz saygı kazanmalarında rol oynamaktadır. Yani sosyal kimliği; bir bireyin sosyal gruba ait olma bilincine sahip olması olarak tanımlamak yanlış olmayacaktır. Bireyler, kendi kimliklerini ait oldukları gruplar üzerinden tanımlayarak diğer grupları da bu çerçevede değerlendirir; kendileriyle benzer özellikleri taşıyan grupları "iyi", diğerlerini "kötü" olarak algırlar.

Tajfel, ilerleyen zamanda Turner ile yaptığı çalışmada (1986: 15) sosyal kimlik teorisi tanımını geliştirmiştir. Buna göre teori; kendini aynı sosyal kategoride tanımlayan, grupla ilgili benzer duyguları paylaşan, parçası oldukları bu grubun gelişiminde belli seviyede sosyal uzlaşmaya varmış bireylerin katılımıyla oluşmuş sosyal bir birlikteliğe atıf yapar. Goffman'a göre ise; sosyal kimlik, bir bireyin sahip olduğu sosyal statülerden birini daha ön planda tutması ve bu statüye uygun davranışlar sergilemesi olarak ifade edilebilir. Bu kimlik, kişinin gerçekte taşıdığı özellikleri yansıtabileceği gibi, kendiyile ilgili öznel duygularının bir ifadesi de olabilir (Aktaran: Bilgin, 2007: 59-71).

Sosyal kimlik teorisini, bir bireyin kendini öne çıkan grup üyeliğiyle tanımlaması şeklinde ifade eden Ashfort'a göre, bir grubun değerleri ve uygulamaları diğer gruplardan ne kadar farklıysa, üyelerinin grupla özdeşleşme eğilimi de o kadar fazladır. Buradan yola çıkarak, bir işletmenin işveren olarak rakiplerinden farklılaşmasının, çalışan-örgüt özdeşleşmesi açısından son derece önemli olduğu sonucuna ulaşılabilir.

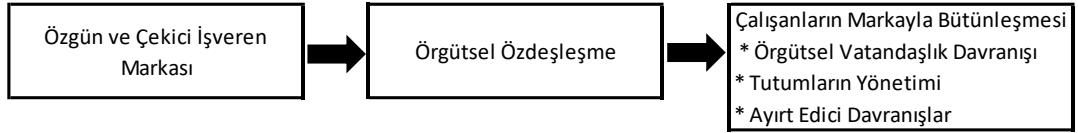
Edwards (2010: 12), kişilerin bir grubun üyesi olmaya yönelik doğal bir arzu taşıdığını öne sürmüştür; bahsi geçen sosyal grupların bireysel kimliğin bir parçası

haline gelebileceğini savunmuştur. Literatürde yer alan pek çok çalışmada, kişinin çalıştığı şirket sosyal bir grup olarak ele alınmıştır. Kimlik kavramı üzerine yapılan bu araştırmalar, kişilerin hangi durumlarda kendilerini örgütle daha fazla özdeşleştirdiklerini açıklamaya çalışırlar. Örneğin teori kişilerin kendi kimlikleriyle ilgili öz saygı duymaya ihtiyaçları olduğunu öne sürerken; araştırmalar neden itibarlı veya güçlü bir İM'ye sahip şirketlerin daha fazla işgücünün ilgisini çektiğini sorgular. Kişilerin, bu tip şirketlerin bir parçası olarak şirketteki olumlu özellikleri kendilerine yansıtıp kendi kimliklerinin bir parçası haline getirdikleri, bu sayede de kendi benlikleri açısından tatmin sağladıkları söylenebilir. Ayrıca İM açısından işletmenin sahip olduğu değerlerin ve ilkelerin, kısacası organizasyonun ayırt edici temel özelliklerinin tanımlanması sürecin önemli bir ayağını oluşturur. İşverenler, organizasyondaki tüm faaliyetlerde bu değerlerle tutarlı davranışlar göstermelidir. İşveren imajının kapsadığı bu sembolik değerler, çalışanların organizasyonla özdeşleşmesi açısından kritik öneme sahiptir; Ashforth ve Mael (1996: 44) bu uyumu “kişi-örgüt birleşmesi” olarak tanımlamaktadır.

Maxwell ve Knox (2009: 896-897) literatürdeki tanımlardan yola çıkarak bir organizasyonun sosyal bir grup olarak görülebileceğini; bu durumda örgüt kimliği ile grup kimliğinin benzer olduğunu öne sürer. Grubun parçası olan birey, burada sahip olduğu kimliği kendi bireysel kimliğiyle özdeşleştirdiğinde örgüt kimliğinden söz edilebilir. Literatürde “Örgütsel Özdeşleşmeye Sosyal Kimlik Yaklaşımı” olarak tanımlanan bu bakış açısı, İM'nin sağlayacağı çekiciliği anlamak için önemli bir temel oluşturur. Şöyle ki örgütsel özdeşleşme, çalışanları örgütsel vatandaşlık davranışlarını göstermeye teşvik etmekte ve böylece kurumsal markayı desteklemektedir. Bunun yanında teori; çalışanları işletmenin kendine özgü ve benzersiz kimliğiyle tutarlı hareket etmeleri için motive etmekte, işletmenin olumlu imajının dış paydaşlara yansıtılmasında rol oynamaktadır. Ayrıca sosyal kimlik yaklaşımı ile ele alındığında örgütsel özdeşleşme; kavramsal olarak işveren marka imajı ile yakından ilişkilidir. Örgütün kimliği çalışanlar tarafından çekici bulunduğu, çalışanların örgütle kendi kimliklerini özdeşleştirme eğiliminin arttığı görülmektedir. Bununla birlikte; örgütsel kimliğin İM ile çalışan davranışları

arasında bir ara değişken olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır; çekici bir İM, çalışanları markayla bütünleşmeye teşvik edebilir (Şekil 10).

**Şekil 10. Sosyal Kimlik Yaklaşımı ile Örgütsel Özdeşleşme ve İşveren Markası Temelli Çalışan Davranışları İlişkisi**



**Kaynak:** Maxwell, R. ve Knox, S. “Motivating Employees to Live the Brand: A Comparative Case Study of Employer Brand Attractiveness Within the Firm”, **Journal of Marketing Management**, Vol. 25, No. 9-10, 2009, p. 897.

Lievens, Hoye vd. (2007: 45-46) sosyal kimlik teorisini şöyle tanımlamışlardır: Kişilerin kimlikleri; çalıştıkları örgüt gibi üyesi oldukları sosyal gruplar tarafından belirlenir. Bu teori özünde farklı gruplar arasındaki ilişkileri açıklamak için kullanıldıysa da, örgütsel kimlik kavramının geliştirilmesine büyük katkılar sağlamıştır. İki kavramın temas noktası; bir örgütün üyelerinin kim olduklarına, hedeflerinin, tutumlarının neler olduğuna ve örgütle birlikte neler yapacaklarına yönelik bilince sahip olmalarıdır. Hem çalışanların kuruluşun neyi temsil ettiğine yönelik algılarını ifade eden örgütsel kimlik; hem de şirketin çeşitli faaliyetler sayesinde oluşturulmuş dış imajı kişilerin örgütle özdeşleşmesi üzerinde etkilidir. İşveren markası da buradan yola çıkarak hem mevcut çalışanların şirkette uzun süre kalabilmeleri için içsel pazarlama faaliyetlerini; hem de potansiyel çalışanların ilgisini çekecek dışsal pazarlama stratejilerini kapsar.

Özetlemek gerekirse sosyal kimlik teorisi kişilerin sosyal gruplara üye olma eğilimi gösterdiklerini; grupla özdeşleşerek olumlu attettikleri değerleri kendi kimliklerine yansıttıklarını öne sürer. Örneğin mezun olduğu üniversiteyle kendini tanımlayan bir kişi; üniversitesinin başarılarına imza atmasına katkıda bulunmak için çalışacak; sonuç olarak da kendi özsaygısını arttırmış olacaktır. Aynı durum çalışan-örgüt açısından da mümkündür. Bir çalışanın, şirketin pozitif imajı hakkındaki algısı ne kadar yüksekse bağlılığı da o denli fazla olacaktır. Dolayısıyla çalışan



organizasyonun değerlerini ve hedeflerini benimseyecek, bunların gerçekleştirilmesi için optimal çaba gösterecektir. İşveren markası buradan hareketle mevcut çalışanlar açısından bu durumu sağlamayı hedefler; sonuç olarak iş tatmini ve örgütsel bağlılık artacak, işgücü devri düşecek, nitelikli çalışanlar sembolik faydalarla işletmede tutulmuş olacak ve bu sayede rekabet üstünlüğü elde edilecektir.

### **2.3.5. İşaret Verme Teorisi**

İşveren markasının gelişiminde rol oynayan teorilerden sonuncusu İşaret Verme Teorisi'dir. Spence (1973: 356- 357) bu teoriyi açıklarken; işe alım sürecinin işveren açısından son derece belirsiz olduğu fikrinden yola çıkmıştır. İşe alım sırasında işveren, adayın sahip olduğu yetkinliklerden ve potansiyelinden emin olamayacak, kararı verirken kendi tabiriyle bir kumar oynayacaktır. Çünkü işe alımın ardından çalışanın tüm potansiyelini ortaya koyması zaman alacak; eğitim gibi desteklere ihtiyaç duyulabilecektir. Bu da işe alım kararının yatırım niteliği kazanmasına sebep olmaktadır. Yazar; adayların sahip olduğu özelliklerden değiştirilebilir olanları "işaret" olarak tanımlamıştır. Örneğin eğitim durumu yatırım yapılarak değiştirilebilirken cinsiyet, yaş gibi özellikler sabittir. İşverenler; işaretleri ve diğer sabit faktörleri yorumlayarak adayın işletmeye yapacağı katkı hakkında yargıya ulaşırlar. Teori; ortaya atıldığı dönemin etkisiyle işe alım fonksiyonunu sadece işverenin söz hakkının bulunduğu bir süreç olarak ele almıştır. Ancak günümüzde, işgücününün sahip olduğu yetkinliklerin homojen olarak dağılmadığı kabul edilmiş, dolayısıyla nitelikli iş gücünü kazanmak için işverenler arasında ciddi rekabet ortamı doğmuştur. Dolayısıyla işaret verme teorisi, adaylar üzerinden de ifade edilebilir.

Backhaus, Stone vd. (2002: 295)'ne göre potansiyel adaylar, işe alım esnasında organizasyonun kendilerine ne vadettiğini net olarak anlama arzusundadır. Sürecin verimli yönetilebilmesi açısından adayın ihtiyaçlarıyla şirketin önerilerinin uyuşması beklenir. Bu süreçte adayın bilgiye erişimi sınırlı olduğundan, işe kabul edilmesi durumunda yaşayacağı çalışan deneyimiyle ilgili fikir yürütür; bunu yaparken de gözlemlediği özellikleri ipucu olarak kullanır. İşaret verme teorisi, özünde firma özelliklerini yorumlayarak çalışma koşulları hakkında yargıya varma

durumunu ifade eder. Yani, firma tarafından verilen işaretler, adayın firmanın neyi temsil ettiği hakkında fikir sahibi olmasını sağlar.

Rynes (2003: 66); çalışmasında adayların organizasyonun bilinmeyen özellikleri hakkında yargıya nasıl vardıklarına ve bu izlenimlerin sonrasındaki eylemleri ve kararları nasıl etkilediğine değinmiştir. Buna göre adaylar, işe alım sürecini yürüten insan kaynakları profesyonelinin özelliklerinden yola çıkarak organizasyonun tamamı hakkında fikir edinirler. Buradan hareketle, bir adayın şirketle ilk teması olan işe alım görüşmelerinin işveren imajı açısından büyük önem taşıdığı ve iyi yönetilmesi gereken bir süreç olduğu söylenebilir.

İşaret Verme Teorisi aynı zamanda kurumsal itibarın adayların işe katılma niyetini nasıl etkilediğini de açıklamaktadır. şöyle ki işe alım sürecinde adaylar açısından şirket hakkında kesin bir kanağe ulaşmak zordur; özellikle başvuru aşamasında hangi şirketin çalışılabilir bir yer olabileceği değerlendirilirken firmanın itibarı bir “işaret” olarak kabul edilebilmekte, dolayısıyla başvuru kararında etkileyici nitelik taşıyabilmektedir (Turban ve Cable, 2003: 735).

App, Merk vd.’ne göre (2012: 267- 268) gerçekleştirilen her faaliyet, işletme tarafından iletilen bir mesaj niteliği taşımaktadır. Dolayısıyla sürdürülebilir insan kaynakları uygulamalarını kullanarak başarılı bir İM oluşturmak; işletmeyi nitelikli çalışanların gözünde cazip bir yer haline getirecektir.

Daha önce de birçok kez bahsedildiği üzere İMnin ana amaçlarından biri, hedef kitlenin zihninde “alışmak için harika bir yer” imajı yaratarak rakiplerden farklılaşmaktır. Başka bir ifadeyle, işletmenin farklılaşabilmesi için özgün bir çalışma deneyimi sunması gerekir; bunu da yürüttüğu faaliyetlerle paydaşlarına bazı işaretler vererek yapar. Eğer bu işaretler, dürüst mesajlar taşıyorsa işveren markalaşması sürecinin başarısında rol oynayacaktır; ancak aksi durumda çalışanın yaşadığı deneyimle kendisine vadedilenler birbirini tutmayacak ve işveren imajı olumsuz yönde etkilenerak büyük maliyetlere sebep olacaktır (Taj, 2016: 338). Belirtildiği gibi, işveren markalaşma sürecinde verilen her mesaj büyük önem taşımaktadır. Bu mesajların oluşturduğu algı işverenin konumunu belirleyeceğinden,

samimi ve tutarlı olmaları beklenir. Aksi takdirde meydana gelecek zararın telafisi çok zor olacaktır.

İşveren markası fikrinin altında yatan teorik temel anlaşıldıktan sonra ilişkili kavramları ele almak bütünsellik açısından faydalı olacak ve daha geniş bir vizyon kazandıracaktır.

## **2.4. İşveren Markasıyla İlişkili Kavramlar**

Daha önce birçok kez bahsedildiği gibi, İM insan kaynakları ve pazarlama disiplinlerinin ortak bir çıktısıdır; dolayısıyla her iki alanda da birçok kavramla etkileşim içindedir. Tezin kalan kısmını oluşturan işveren çekiciliği ve KSS kavramları göz önünde bulundurularak; bu bölümde “kurumsal marka”, “kurumsal itibar” ve örgütsel çekicilik kavramlarının ele alınması faydalı olacaktır.

### **2.4.1. Kurumsal Marka**

1990’lı yıllarla birlikte pazarlama literatüründe popüler hale gelen kurumsal marka, İM’yle ilişkilendirilebilecek kavramlardan ilkidir. Knox ve Bickerton (2003: 1); kurumsal markayı “Bir şirketin kendine özgü iş modelinin görsel, sözlü ve davranışsal ifadesi” olarak tanımlamışlardır. Kavram, farklılaşma ve tercih edilen olma kaygısı taşıması açısından geleneksel ürün markasıyla benzerlik göstermektedir. Fakat kurumsal marka bağlamında; markalaşma faaliyetleri ürün ya da hizmet seviyesinde değil, bütün bir organizasyon genelinde yürütülür. Dolayısıyla çok sayıda paydaş söz konusudur ve bu da kavramı biraz daha karmaşık hale getirmektedir.

Aaker’e göre (2004: 7) kurumsal marka, organizasyonun yarattığı çağırışlarla ilişkilidir ve bir müşterinin satın alıp kullanacağı ürünü ya da hizmeti sunan firmayı tanımlar. Bu marka; sunulan ürün ya da hizmetin ötesinde bir ruhu temsil eder, dolayısıyla hedef kitlenin organizasyonla duygusal bir ilişki kurmasını sağlar.

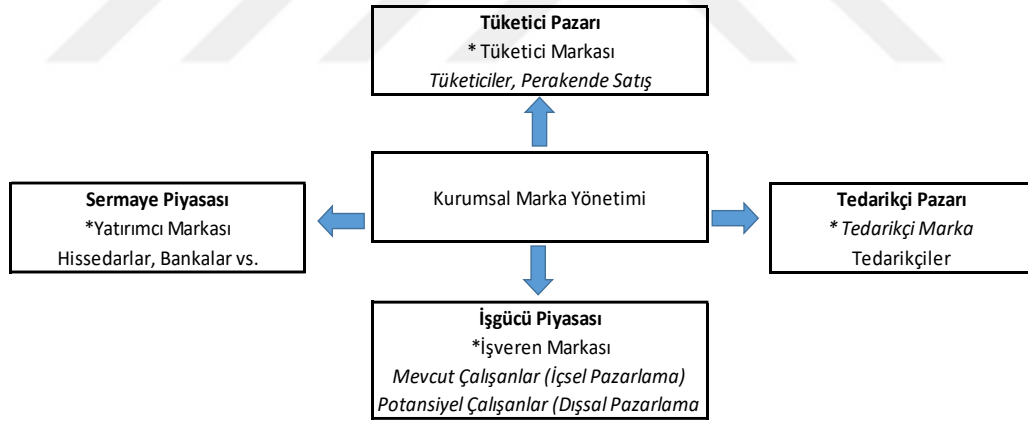
Burmann (2008: 159) kurumsal markanın giderek önem kazanmasını iki sebebe dayandırmıştır: İlk olarak firmalar arasındaki rekabet ürün ve hizmet boyutunda kalmayarak işgücü piyasasına da uzanmış; dolayısıyla dikkatler

organizasyonların paydaşlarından olan çalışanlara yönelmeye başlamıştır. Kurumsal marka, İM'yle bu noktada bir temas sağlamaktadır. Buna ek olarak, kurumsal marka; firmanın marka portföyünde yer alan ürün markası, İM gibi spesifik markaları da desteklediği için kritik bir öneme sahiptir.

Ewing, Pitt vd. (2002: 18) kurumsal markanın işveren marka değerini bünyesinde barındırdığını; diğer bir ifadeyle işveren marka değerinin kurumsal markanın bir alt kümesi olduğunu öne sürmüşlerdir. Şöyle ki; kurumsal marka yönetimi paydaşlarla ilişkileri kapsar; çalışanlar da paydaşların bir bölümünü oluşturur.

Ewing'in görüşüne paralel şekilde, İM'nin amacı mevcut ve potansiyel çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini karşılayıp örgütü bu gruplar için cazip bir hale getirmekken; kurumsal markada birçok paydaş söz konusudur (Şekil 11).

### Şekil 11. Kurumsal Marka Yönetiminde Öncelikli Hedef Grupları



**Kaynak:** Grobe, E. "Employer Branding", *Media Management and Sustainability Marketing*, 2008. p. 127.

App, Merk vd. (2012: 267), kurumsal markanın örgütsel kültür ve örgütsel değerler üzerine kurulu olduğunu öne sürmüşlerdir. Buna göre kurumsal marka; örgütsel kimliği belirler ve bu sayede şirketin farklılaşmasına katkı sağlar. Yazarlar literatüre paralel şekilde kurumsal markanın tüketiciler, hissedarlar, yatırımcılar, çalışanlar gibi birçok paydaşa hitap ettiğini; İM'nin hedef kitlesininse sadece mevcut

ve potansiyel çalışanlar olduğunu ifade etmişlerdir. Bu durumda İM, kurumsal markanın bir alt kümesi sayılabilir.

Mokina (2014: 136) kurumsal marka ve İM arasındaki ilişkiyi içsel pazarlama üzerinden açıklamaktadır. Şöyle ki İM'nin amaçlarından biri mevcut çalışanlarının motive ederek işe bağlılıklarını arttırmak; böylece nitelikli işgücünü uzun süre istihdam ederek rekabet avantajı kazanmaktır. İşveren markası bunu içsel pazarlama yoluyla yapar ki bu da kurumsal markanın bir bileşenidir.

Kurumsal imaj, ürün markası ve İM; kurumsal markanın birer ayağını oluşturur. Dolayısıyla işveren imajının kurumsal imaja bağlı olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Bu noktada yürütülen faaliyetler tutarlı ve birbirlerini destekler nitelikte olmalıdır. Süreç başarılı yürütüldüğü takdirde; kurumsal imaj ne kadar güçlü olursa, İM da amaçlarına ulaşmada o denli başarılı olacaktır. Bir sonraki başlıkta; kurumsal imajla ve dolayısıyla İMya yakından ilişkili olan kurumsal itibar kavramı ele alınacaktır.

#### **2.4.2. Kurumsal İtibar**

Günümüzde işletmeler, hayatta kalabilmek adına çeşitli stratejiler yürütmektedirler. Bu stratejiler içinde en önemlilerinden biri, kurumsal itibar yönetimi olarak gösterilebilir. Şöyle ki işletmeler iş hedeflerine ulaşmak için hem müşterilerin; hem de daha önceki başlıklarda birçok kez dile getirildiği gibi nitelikli çalışanların ve diğer paydaşların zihinlerinde olumlu bir algı oluşturmak durumundadırlar. Kurumsal itibar, bu algının oluşturulmasında etkili olmakla birlikte İMya da yakından ilişkilidir.

Literatüre en sade ve anlaşılır ifadeyi kazandıran Fombrun'a (1996: 37) göre kurumsal itibar; halkın bir şirketin adına verdiği iyi, kötü, güçlü, zayıf vb. tepkilerle ifade edilmektedir. Dolayısıyla kurumsal itibar, toplumun bir şirketi rakiplerine kıyasla nasıl değerlendirdiğine atıf yapmaktadır.

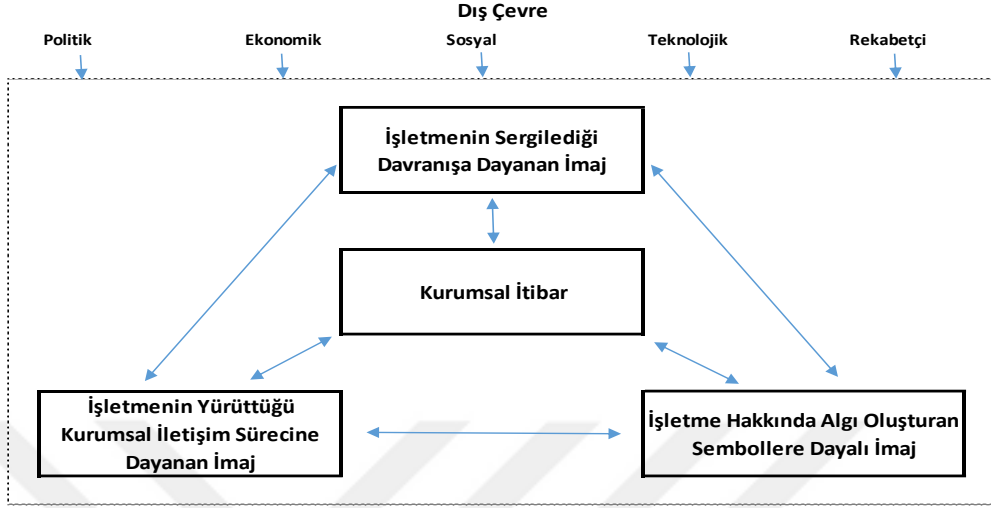
Gray ve Balmer (1998: 697), kurumsal itibarı “kişilerin, bir şirketin özellikleriyle ilgili olarak edindikleri değer yargıları” olarak tanımlamışlardır. Yazarlar, çalışmalarında kurumsal itibar ve kurumsal imaj kavramları arasındaki ilişkiyi irdelemişlerdir. Buna göre kurumsal itibar, etkili iletişim sayesinde

güçlendirilmiş tutarlı bir performansın uzun zamana yayılmış bir sonucu iken; kurumsal imaj iletişim programları kullanılarak daha kısa vadede şekillendirilebilmektedir. Şirketler, paydaşlarının gözünde olumlu bir imaj yaratma arzusundadırlar; çünkü bu imaj kendilerine olan güven düzeyini doğrudan etkilemektedir. Örneğin bir ürünü üreten işletme; tüketici kitlesinin gözünde olumsuz bir itibara sahipse bu, satın alma davranışını etkileyecektir. Sonuç olarak kurumsal itibarın istenen düzeyde olmaması, işletmenin iş hedeflerine ulaşması açısından dezavantaj oluşturacaktır. Aynı durum, mevcut ve potansiyel çalışanlar açısından da söz konusudur. Kurumsal itibarı başarıyla yönetebilen şirketler, sahip oldukları İM değerine de katkı sağlamaktadırlar.

Roberts ve Dowling'e göre (2002: 1078) kurumsal itibar; bir şirketin geçmiş faaliyetleri ve gelecekte yapmayı vadettikleri üzerinden şekillenen; sahip olduğu kilit bileşenlerin tümüne yönelik cazibesini ifade etmektedir. Tanımdan hareketle kurumsal itibar; bir şirketin paydaşlar tarafından "iyi" algılanmasını sağlayan örgütsel bir özelliktir. Dolayısıyla kurumsal itibar özünde; bir şirkete duyulan saygı düzeyiyle ilişkilidir.

Gotsi ve Wilson (2001: 29), yaptıkları kavramsal çalışmada yazındaki ifadelerden yola çıkarak kurumsal itibarı "bir şirketin, paydaşları tarafından uzun vadede değerlendirilmesinin bir sonucu" olarak tanımlamışlardır. Buna göre bahsi geçen değerlendirme; paydaşların zaman içinde işletmeyle olan temaslarında kazandıkları deneyimin bir sonucu olabileceği gibi, işletmenin faaliyetlerine yönelik fikir veren iletişim süreçleri ve sembollerle ya da rakiplerle kıyaslanan işletme davranışlarıyla da ilişkili olabilir (Şekil: 12)

## Şekil 12. Kurumsal İtibarın Tanımı



**Kaynak:** Gotsi, M. ve A. Wilson. "Corporate Reputation: Seeking a Definition", *Corporate Communication: An International Journal*, Vol. 6, No. 1, 2001, p.29.

Chang (2013: 539) kaynak temelli teorinin öne sürdüğü, firmanın sahip olduğu kaynakların sürdürülebilir rekabet avantajı doğuracağı görüşünden yola çıkmışlardır. Buna göre, şirketin sahip olduğu kaynaklardan biri olan kurumsal itibar, paydaşların zihinlerinde uzun vadede depolanan bilgiler sayesinde şekillenmektedir. Dolayısıyla paydaşlardan bir grubu oluşturan mevcut ve potansiyel çalışanların sahip olduğu olumlu kurumsal itibar algısı; İM yönetimi sürecinde arzulanan bir durumdur.

Cable ve Turban ise (2001: 126); işletmenin sahip olduğu itibarın nitelikli adayların cezbedilmesinde etkili olduğunu öne sürmüşlerdir. Çalışmanın devamında; literatürdeki kurumsal itibar tanımlarını işveren genelinde uyarlamışlardır. Buna göre işveren itibarı, potansiyel adayların sahip olduğu; halkın söz konusu işletmeyi nasıl değerlendirdiğine yönelik inançlardır. Tanımdan anlaşılacağı üzere işveren itibarı ve işveren imajı kavramları arasındaki ayrım şöyle açıklanabilir: İşveren itibarı; halkın gözünden bir işletmenin nasıl görüldüğüyle ilgiliyken işveren imajı potansiyel adayın kendi görüşlerine göre şekillenmektedir. Yazarlar, sonraki çalışmalarında (2003: 735) işletmelerin en nitelikli çalışanları cezbetmelerinin gerekliliğinden yola çıkarak, işletmenin itibarı ile başvuru yapan adayların sayıları ve özellikleri arasındaki ilişkiyi ele almışlardır. Çalışmaya göre; daha önceki başlıklarda incelenen

sosyal kimlik teorisi ve işaret verme teorisi, nitelikli adayların pozitif itibara sahip işletmelerde çalışmak istemelerini açıklamaktadır. Şöyle ki sosyal kimlik teorisi; kişilerin kendilerini bir veya daha fazla sosyal grubun üyesi olmak üzerinden tanımladıklarını ifade etmektedir. Buna göre kişiler; bir parçası oldukları bu sosyal grubun olumlu özelliklerini benimseyerek kendi öz saygılarını arttırmaktadırlar. Dolayısıyla, potansiyel adayların itibarı yüksek bir işletmede çalışmayı tercih etmesi, bu teoriyle paralellik göstermektedir. Aynı durum mevcut çalışanlar açısından da ele alınabilir. Olumlu bir itibara sahip işletmenin çalışanları, bu sosyal grubun bir parçası olmakla motive olacaklar ve bu da bağlılık, işte kalma niyeti gibi faktörler üzerinde etkili olacaktır. İşaret verme teorisi ise; potansiyel adayların başvuru niyeti ve işletme itibarı arasındaki ilişkiyi şu şekilde ilişkilendirmektedir: Adaylar, işletme hakkında oldukça sınırlı bilgiye sahiplerdir ve bu bilgileri yorumlayarak işletmenin çalışma şartları hakkında yargıya varmaktadırlar. Dolayısıyla firma itibarı; adaylar tarafından bir “işaret” olarak algılanmakta ve bu işletmede kazanacakları çalışma deneyimi hakkında fikir vermektedir.

Alnıaçık vd. (2011: 1180) da bağlılık, iş tatmini, işte uzun süre kalma (*retention*) gibi istenen çalışan davranışları ile kurumsal itibar arasında anlamlı bir ilişki olduğunu öne sürmüşlerdir. Yazarlar, çalışmanın teorik kısmında Cable ve Turban’ın görüşlerine paralel şekilde bu ilişkiyi sosyal kimlik teorisine ve işaret verme teorisine dayandırmışlardır. Buna göre; pozitif kurumsal itibara sahip işletmeler yüksek nitelikli çalışanları cezbetmektedir ve bu çalışanlar söz konusu işletmeyi “çalışmak için harika bir yer” olarak gördüklerinden uzun süre boyunca motive şekilde çalışmaktadırlar. Bunun sonucunda işletmenin sahip olduğu nitelikli işgücü tam verimle çalışacak ve dolayısıyla işletme rekabet avantajı elde edebilecektir. Çalışmanın araştırma kısmındaysa yazarlar 220 akademik personele kurumsal itibar algısı ile örgütsel bağlılık, iş tatmini seviyesi, işten ayrılma niyeti gibi değişkenlerin ölçüldüğü bir anket uygulamışlardır. Araştırmanın sonucunda algılanan kurumsal itibar ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında pozitif ilişki saptanmıştır. Daha açık bir ifadeyle kurumsal itibarın, çalışan bağlılığı ve iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisi olduğu söylenebilir. Bir diğer sonuca göre ise algılanan kurumsal itibar ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki bulunmaktadır. Ayrıca



yazarlar, bir sonraki bölümde detaylı olarak ele alınacak olan “KSS” kavramının da kurumsal itibarın bir bileşeni olduğunu ve örgütsel bağlılık ile ilişkilendirilebileceğini ifade etmişlerdir.

Özet olarak kurumsal itibar; nitelikli çalışanların cezbedilmesinde ve potansiyel çalışanların elde tutulmasında rol oynamaktadır. Dolayısıyla, işletmenin sahip olduğu insan kaynağının etkin kullanılmasında bir araç olarak görülebilecek olan kurumsal itibar, İM’yi destekler niteliktedir. Diğer bir ifadeyle; işletmenin pozitif bir kurumsal itibara sahip olması, iyi bir işveren olarak algılanmasını sağlayacak ve işveren marka değerine katkıda bulunacaktır.

### **2.4.3. İşveren Çekiciliği**

Bazı kaynaklarda “örgütsel çekicilik” ile eş anlamlı olarak kullanılan işveren çekiciliği kavramı, İM yönetimi sürecinin bir çıktısı olarak görülebilir. Daha önce de ifade edildiği gibi İM’nin temel amaçlarından biri; söz konusu işletmeyi nitelikli potansiyel adayların gözünde cazip bir yer haline getirmektir. Dışsal pazarlama faaliyetleri ile sürdürülen bu süreç başarılı olduğu takdirde; işletme en iyi çalışanlara sahip olacak ve bu sayede rekabet üstünlüğü kazanarak iş hedeflerine ulaşabilecektir.

Berthon ve diğerleri, nitelikli işgücünü çekmenin önemini çarpıcı bir şekilde ifade etmişlerdir (2005: 167); “gelecekte işletmeler arasında en iyi çalışanları çekmek açısından müşteri kazanmakta olduğu kadar vahşi bir rekabet yaşanacaktır”. Ayrıca yazarlar İM ile çok yakından ilişkili olan işveren çekiciliğini “potansiyel bir çalışanın belirli bir işletmede çalışmayı kabul ettiğinde elde edeceğini öngördüğü faydalar” olarak tanımlamışlardır. (Berthon vd., 2005: 56). Tanımdan yola çıkarak işveren çekiciliğinin, daha kapsamlı olan işveren marka değerinin bir bileşeni olduğu söylenebilir. Daha açık bir ifadeyle, rakiplerine göre “çekici” atfedilen bir işverenin işveren marka değeri de daha güçlü olacaktır.

Highhouse vd. (2003: 988); örgütsel çekiciliğe yönelik ilk çalışmaları gerçekleştiren Wroom’un çalışmasında kullandığı ölçütten yola çıkarak bu ölçütün işletmelerin iş arayan kişiler için ne derece cezbedici olduğunu gösterdiğini, dolayısıyla örgütsel çekiciliğin belirli bir işletmenin genel bir özelliği olduğunu ifade etmişlerdir. Tanımdaki “iş arayan kişiler” vurgusundan, kavramın işveren çekiciliği

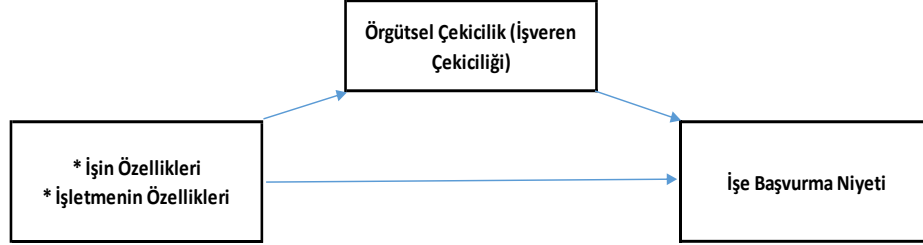
ile eş değer kullanıldığı anlaşılmaktadır. Yazarlar, çalışmanın devamında şirket çekiciliğinin, şirkete yönelik tutumların ve şirketin sahip olduğu itibarın örgütsel çekiciliğin üç bileşeni olduğunu ve iş yeri seçiminde etkili olduklarını ileri sürmektedirler (2003: 998).

Gomes ve Neves (2011: 684) ise, yaptıkları çalışmada potansiyel adayların bir iş ilanını işin ve işletmenin özelliklerine göre değerlendirdiklerini; bu değerlendirmenin sonucunun örgütsel çekiciliği yansıttığını ve işe başvurma niyetini doğrudan etkilediğini ne sürmüşlerdir (şekil 13). Yazarlar aynı zamanda örgütsel çekiciliği; bir işletmenin, işveren olarak sahip olduğu güçlü yönleri ön plana çıkararak nitelikli adayları cezbetme derecesi olarak tanımlamışlardır. Tanımdan anlaşılacağı gibi, örgütsel çekicilik kavramı işveren çekiciliğine atıfta bulunmaktadır. Çalışmanın araştırma kısmında yazarlar, işveren çekiciliğini 5 kategoride ölçmüşlerdir:

- Örgütsel ekicilik (*Bu şirket çalışmak için güzel bir yer*),
- İşin zellikleri (*Bu işin gerekleri, güçlü bir özerkliğe ve inisiyatif almaya izin verecektir*),
- Örgütsel zellikler (*Bu işletme, çalışanlarına iyi bir kariyer vizyonu sunmaktadır*),
- İşe Başvurma Niyeti (*Eğer iş arıyor olsaydım, bu işletmeye başvururdum*),
- Kontrol Değişkenleri (*İş bulmanın aciliyeti, adayın yaşı, adayın profesyonel veya ğrenci olarak statüsü, bireysel ya da takım çalışması tercihleri vs.*)

Söz konusu araştırmanın bulgularına göre, iş ve işletmenin özellikleri işe başvurma niyetini etkilemektedir. Ayrıca işveren çekiciliği ile işe başvurma niyeti arasında da anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

### Şekil 13. İşveren Çekiciliğinin İşe Başvurma Niyetine Etkisi



**Kaynak:** Gomes, D. ve J. Neves “Organisational Attractiveness and Prospective Applicant’s Intention to Apply”, **Personnel Review**, Vol. 40, No. 6, 2011, p. 688.

Yazındaki birçok çalışmada işveren çekiciliği ve örgütsel çekicilik kavramlarının birbiri yerine kullanıldığı görülse de Rynes (1989: 58) bu iki kavramın farklı olduğunu ifade etmiş ve aralarındaki ilişkiyi şöyle açıklamıştır: Bir işe başvuran adaylar işletme hakkında çok sınırlı bilgiye sahiptirler ve başvuru kararını verirken çoğunlukla işletmenin örgütsel çekiciliği hakkındaki genel izlenimlerini dikkate almaktadırlar. Aynı şekilde; işletmeyle temas sağlayan potansiyel adayların da işe alım sürecinde karşılaştıkları olumsuz işveren tutumları, algılanan örgütsel çekiciliğin azalmasına sebep olmaktadır. Örneğin, işvereni temsil eden insan kaynakları profesyonellerinin mülakat sırasında gereken özeni göstermemesi ya da adayların süreçte yeteri kadar bilgilendirilmemesi örgüt hakkında negatif bir yargı edinilmesine yol açabilmektedir. Bu bakış açısı, önceki bölümlerde ele alınan “İşaret Verme Teorisi” ile açıklanabilmektedir. Ayrıca yazarların ifadelerinden hareketle bahsi geçen iki kavram arasında çok yakın bir ilişki ve etkileşim bulunmakla birlikte; örgütsel çekiciliğin daha geniş bir çerçevede çizildiği söylenebilir.

#### Şekil 14. Pazarlamada Fonksiyonel- Sembolik Tercih Özellikleri Çerçevesi

	Fonksiyonel Özellikler	Sembolik Özellikler
<b>Eş Anlamı</b>	Faydacı veya işlevsel özellikler	Duygusal, karaktere dayalı özellikler
<b>İçeriği (Keller, 1998)</b>	Ürünle ilişkilidir; ürünü sahip olduğu fiziksel ve somut özelliklerle tanımlar.	Ürünle ilişkili değildir; ürünün fiziksel özelliklerinden ziyade kişiler tarafından nasıl algılandığını ifade eder.
<b>Motivasyon Kaynağı (Katz, 1960; Shavitt, 1990)</b>	En az zararlar en fazla fayda sağlama kaygısı taşır. Tüketicilerin ürünün fonksiyonel özelliklerine cezbolmasının ana nedeni üründen sağlanacak faydadır.	Kişilerin kendi öz kimliklerini koruma, kendi imajlarını geliştirme veya kendilerini ifade etme istekleri ile ilişkilidir. Tüketicilerin ürünün sembolik özelliklerine cezbolmasının ana nedeni, ürünün bu özellikleriyle kendilerini ifade edebilecek olmalarıdır.
<b>Örnek</b>	Tüketici, bir arabayı hızlı ve konforlu olduğu için satın almak isteyebilir.	Tüketici, bir arabayı prestijli ve popüler olduğu için satın almak isteyebilir.

**Kaynak:** Lievens, P. ve Highhouse, S. “The Relation of Instrumental and Symbolic Attributes to a Company’s Attractiveness as an Employer”, **Personnel Psychology**, 2003, p.78.

Lievens ve Highhouse’a (2003: 76-77) göre ise; başvuru sahiplerinin işletme hakkındaki çekicilik algıları yalnızca iş ve işletmenin sahip olduğu özelliklerle açıklanamamaktadır. Yazarlar, işveren çekiciliğini “örgütün bir işveren olarak sahip olduğu imaj” şeklinde ifade etmiş ve pazarlama literatüründeki marka imajı kavramına paralel olarak “fonksiyonel ve sembolik faydalar” yaklaşımına vurgu yapmışlardır. Şöyle ki marka imajı ürün bazında “hem ürünün sahip olduğu işlevsel özelliklerin, hem de söz konusu ürünün çağrıştırdığı anlamların özeti” olarak tanımlanmıştır. Dolayısıyla tüketici hem fonksiyonel özellikleri hem de sembolik anlamları bir markayla ilişkilendirmektedir. Söz konusu olan fonksiyonel özellikler, ürünün sahip olduğu fiziksel ve somut niteliklere atıf yapmaktadır. Örneğin tüketici bir cep telefonu satın alacaksa; telefonun sahip olduğu işlemci, hafıza veya çözünürlük kalitesi fonksiyonel özellikleri temsil etmektedir. Sembolik özellikler ise ürünle birebir ilişkili olmayan, “duygusal” kazanımlardır ve tüketicilerin ürün hakkındaki algılarıyla veya kendilerini ifade etme şekilleriyle ilgilidir. Telefon örneği ile devam edecek olursak, tercih edilen modelin tüketici tarafından “prestijli” addedilmesi sembolik özelliklere örnektir (Şekil 14). Çalışmanın devamında yazarlar, bahsedilen fonksiyonel ve sembolik faydalar bakış açısının işe alım sürecine de uyarlanabileceğini öne sürmüşlerdir. Şöyle ki, işverenler başvuru sahiplerinin gözünde bu özellikler sayesinde farklılaşmaktadır ve bu da başvuru

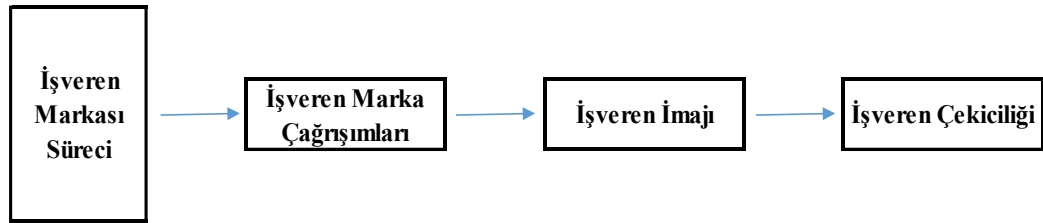
niyetini doğrudan etkilemektedir. Dolayısıyla fonksiyonel ve sembolik faydaların işveren imajının ve bunun sonucunda da işveren çekiciliğinin bileşenleri olduğu söylenebilir. İşverenin sunduğu “faydalar paketi” hem ücret, prim, esnek çalışma saatleri gibi fonksiyonel kazanımları; hem de yenilikçi ve prestijli bir çalışma ortamı, hitap edilen yüksek statülü müşteri kitlesi veya güçlü kurum kültürü gibi sembolik kazanımları barındırmaktadır. Buradan hareketle, fonksiyonel özelliklerin daha önce belirtilen iş ve işletmeye yönelik özellikleri temsil ettiği görülmektedir. Çalışmanın araştırma kısmındaysa, sembolik özelliklerin bir işletmenin işveren olarak algılanan çekiciliğini arttırmada fonksiyonel özelliklere göre daha fazla etkili olduğu öne sürülmüştür. Bu sonuç sosyal kimlik teorisiyle açıklanabileceği gibi; işletmelerin sunduğu fonksiyonel faydaların birbirinin benzeri olmasıyla ve aynı zamanda bu faydaların rakipler tarafından kopyalanabilecek nitelik taşımasıyla da açıklanabilmektedir.

İşveren çekiciliğiyle birlikte anılan bir diğer kavram olan işveren imajı; bir işverenin mevcut ve potansiyel adayların gözünde nasıl görüldüğünü belirleyen algılar bütünü” olarak tanımlanmıştır (Baş, 2011: 63). Yani işveren imajı bir işverenin nasıl algılandığıyla ilgiliyken; işveren çekiciliği bu imajın hedef kitle tarafından ne kadar cazip bulunduğu bir derecesidir. Dolayısıyla güçlü bir işveren imajına sahip işletme, aynı oranda çekici bir işverendir.

İşveren imajı ile işveren çekiciliği arasındaki ilişki, daha önce ele alınan “marka değeri teorisi” ile de açıklanabilmektedir. Şöyle ki, marka değeri teorisi başlığında bahsedilen ve işveren imajının belirleyicilerinden biri olan “yüzeysel marka çağrışımlarının” bir şirketin İM hakkında edinilen tüm değerlendirmeleri kapsadığı ve kavramın “işveren çekiciliği” ile sonuçlandığı kaydedilmişti (Collins ve Kanar, 2014: 287). Backhaus ve Tikoo (2004: 505) da bu görüşe paralel şekilde; işveren marka yönetimi sürecinde gerçekleştirilen faaliyetlerin potansiyel adayların zihinlerinde fonksiyonel ve sembolik çağrışımlara sebep olduğunu ve buna bağlı olarak bir işveren imajı çizildiğini öne sürmüştür. Bu çağrışımlar, işverenin kontrol edemediği kaynaklardan edinilen bilgilere dayanabileceği gibi; İM’nin etkin yönetimi sayesinde verilmek istenen, tasarlanmış mesajlar da olabilir. Dolayısıyla; her işletme algılanan bir işveren imajına sahiptir; ancak İM süreci başarılı şekilde

yürütülemediğinde bu imaj olumsuz yönde olacak ve işveren çekiciliğinden söz edilemeyecektir. Sonuç olarak işveren imajının işveren çekiciliğini belirlediği söylenebilir (Şekil 15); ancak bunu ne açıdan gerçekleştirdiğine yönelik çeşitli görüşler bulunmaktadır. Kimi yazarlara göre bu durum örgüt-kişi uyumuyla açıklanmakta; adaylar bir işe başvururken şirketin sahip olduğu işveren imajını kendi beklenti ve değerleriyle kıyaslamaktadır. Bunun sonucunda, adaylar bu değer ve beklentilerin uyduğu ölçüde işletmeyi “çalışılacak harika bir yer” olarak görmekte ve dolayısıyla işletme bu adaylar için çekici hale gelmektedir (Backhaus ve Tikoo’dan, Schneider, 1987; Cable and Judge, 1996; Judge and Cable, 1997). Ayrıca “İşveren Markasının Teorik Altyapısı” bölümünde ele alınan sosyal kimlik teorisi de işveren imajının işveren çekiciliğine etkisini açıklamada yardımcı olabilir. Şöyle ki sosyal kimlik teorisi, kişilerin çeşitli sosyal gruplara üye olma eğilimi gösterdiklerini, kendilerini bu grupların özellikleriyle tanımladıklarını ve bu şekilde de özsaygılarını arttırdıklarını ileri sürmektedir. Dolayısıyla potansiyel bir aday, olumlu işveren imajına sahip olan bir işletmede çalışmayı tercih ederek bu sosyal grubun saygı duyduğu yönlerini kendi kimliğine yansıtabilmektedir.

### Şekil 15. İşveren Markası Sürecinin İşveren Çekiciliği Boyutu



**Kaynak:** Backhaus, K. ve S. Tikoo “Conceptualizing and Researching Employer Branding”, *Career Development International*, Vol.9, No.5, 2004, p. 505

Daha önce de bahsedildiği gibi İM yönetiminin en temel iki amacı nitelikli çalışanları işletmeye çekebilme ve elde tutabilmektir. Bu açıdan, işletmeyi potansiyel adayların gözünde çekici bir hale getirebilme, sürecin arzulanan sonuçlarından biridir. Yukarıdaki açıklamalar ve teorik altyapı göz önünde bulundurulduğunda, tezin üçüncü bölümünde detaylı olarak işlenecek olan kurumsal

sosyal sorumluluğun işveren çekiciliğini sağlamada etkili bir araç olabileceği düşünülmektedir.

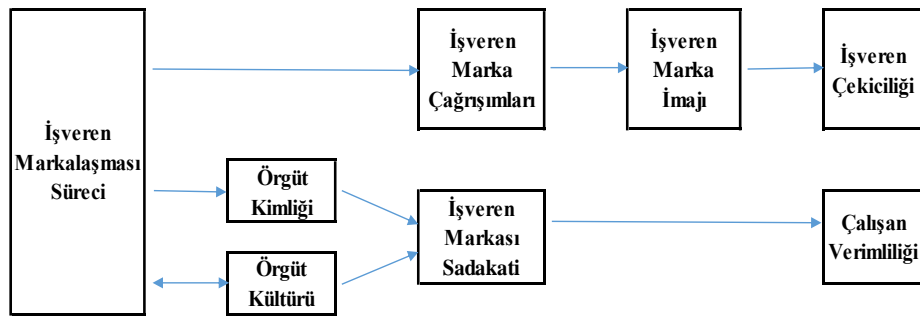
## 2.5. İşveren Marka Yönetimi Süreci

İşveren markasının amacı, teorik altyapısı ve yakından ilişkili olduğu diğer kavramlar açıklanmıştır. Bu bölümdeyse bir süreç olarak İM yönetimi ele alınacak; izlenen adımlar, sürecin başarısının nasıl değerlendirilebileceği ve son olarak da başarıyla yürütülmüş bir İM'nin işletmeye ne gibi faydalar sağlayacağı literatürden derlenen çalışmalarla ortaya konulacaktır.

### 2.5.1. İşveren Marka Yönetimi Modeli

Çalışmanın daha önceki bölümlerinde bahsedildiği gibi, bir işletmenin mevcut ve potansiyel adayların gözünde “çalışılabilecek harika bir yer” olması, şirketlerin iş hedeflerine ulaşabilmesi ve rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü kazanabilmesi açısından hayati önem taşımaktadır. Bu bilinçle birlikte, İM sıklıkla konuşulan ve birçok işletme için ciddi yatırımların yapıldığı bir alan haline gelmiştir. Bu bölümde, bir işletmenin hedef kitlesinin zihninde kendi arzuladığı şekilde var olabilmesi için İM stratejisini şekillendirirken hangi adımları izlemesi gerektiği ele alınacaktır.

Şekil 16. İşveren Markalaşması Süreci



**Kaynak:** Backhaus, K. ve S, Tikoo “Conceptualizing and Researching Employer Branding”, *Career Development International*, Vol. 9, No. 5, 2004, p. 505.

Backhaus ve Tikoo (2004: 502), “İşveren Markalaşması” olarak ifade ettiği işveren marka yönetimi sürecini üç adıma dayandırmaktadır: İlk olarak işletme, sahip

olduğu kurumsal marka ile bütünleşmiş bir “değer önerisi” geliştirmelidir. Daha açık bir ifadeyle, işletmenin sahip olduğu kültürü, yönetim şeklini ve genel özelliklerini yansıtan değer önerisi, işletmenin mevcut ve potansiyel çalışanlarına ne vadettiğini ifade eder. Dolayısıyla değer önerisi, bir işletmeyi işveren olarak rakiplerinden farklılaştıran bir faktördür ve bu öneri ne kadar cazipse İM amaçlarına o ölçüde ulaşabilecektir. Bir sonraki adım ise, oluşturulan bu değer önerisini hedef kitleye pazarlamaktır. Şirketin birlikte çalışmayı tercih edeceği nitelikli potansiyel adaylar için bu dışsal pazarlama yoluyla gerçekleştirilir. Söz konusu dışsal pazarlama faaliyetleri, sahip olunan diğer marka stratejileriyle (ürün/hizmet markası, kurumsal marka vb.) uyum içinde yürütülmeli ve birbirini destekler nitelikte olmalıdır. İşveren markasının hedeflediği kitlenin bir diğer ayağı olan mevcut çalışanlar içinse içsel pazarlama uygulamalarından yararlanılmaktadır. Bu uygulamaların amacı, işletmenin iş hedeflerine ve sahip olduğu değerlere bağlı, motivasyonu ve sadakati yüksek bir işgücü yaratmaktır. İşveren markasının istenilen sonuca ulaşabilmesi için süreç bir bütün olarak yürütülmelidir. Şöyle ki, çalışan değer önerisi oluşturulurken gerçekçi ve sürdürülebilir vaatlerde bulunulmalıdır; aksi takdirde kişi yüksek beklentilere sahip olacak ve yaşayacağı çalışan deneyimi bunu karşılayamayacaktır. Aynı şekilde içsel ve dışsal pazarlama uygulamalarıyla verilen mesajlar tutarlı olmalı; güçlü bir işveren imajı çizilmelidir. Bu bütünlük sağlanabildiğinde işletme potansiyel çalışanlar için çekici olarak algılanacak; mevcut çalışanlar ise çeşitli alternatiflere yönelmeyerek daha “sadık” hale gelecek ve bunun sonucunda da çalışan verimliliği artacaktır (Şekil 16).

Yerli literatüre çok önemli katkılar yapan Türker Baş’a (2011: 53-57) göre her işletme olumlu ya da olumsuz etkiler yaratan bir İM’ye sahiptir; buradaki önemli nokta bu markayı işletmenin stratejik hedeflerini destekleyecek şekilde yönetebilmektir. Yazarın “işveren marka yönetim modeli” olarak ifade ettiği süreç; İM’nin temelini tanımlamayı, işletmenin mevcut ve potansiyel çalışanlarına ne vadettiğini ve buna karşılık ne beklediğini, işletmenin rakiplerinden hangi yönleriyle farklılaştığını kapsamlı ve açık bir şekilde ortaya koymalıdır. Eğer bu süreç başarılı bir şekilde yürütülebilirse işletme, hedef kitlenin gözünde “çalışılabilir en iyi yer” haline gelecektir. Buna göre model, 5 adımdan oluşmaktadır (Şekil 17):

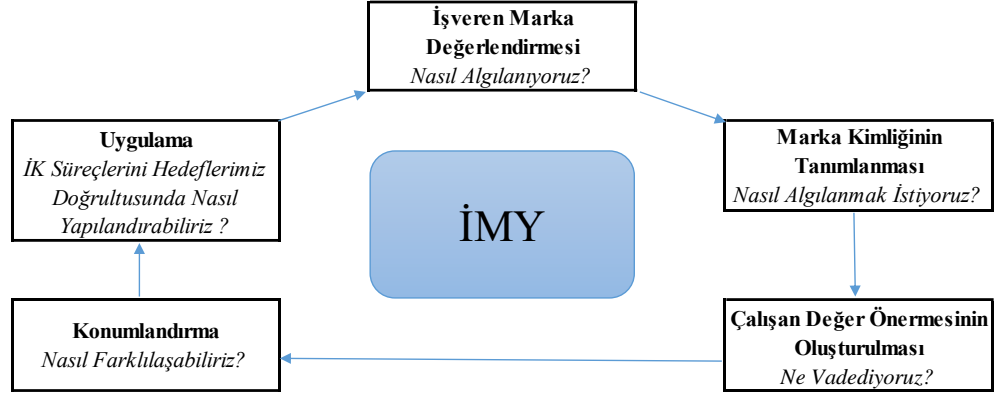


1. *İşveren Marka Değerlendirmesi:* Modelin ilk adımında yapılması gereken, işletmenin mevcut ve potansiyel çalışanların gözünde nasıl görüldüğünü çözümlenektir. İşletme bu evrede; uyguladığı insan kaynakları, pazarlama gibi stratejilerini gözden geçirip uygulamaların sonuçlarını değerlendirmeli; bir nevi “durum tespiti” yapmalıdır. Ortaya çıkan tablo, işletmenin hedef kitle tarafından nasıl algılandığını ifade eden işveren imajıdır. Bu imaj, arzu edilen nitelikte olabileceği gibi İMnın etkin yönetilemediğini de gösterebilir.

2. *Marka Kimliğinin Tanımlanması:* Bu aşamada işletme, bir işveren olarak neyi temsil ettiğini, hedef kitle tarafından nasıl algılanmak istediğini belirlemelidir. İlk aşama mevcut ve potansiyel çalışanların işletmeyi bir işveren olarak nasıl algıladığıyla ilgiliyken, ikinci adım işletmenin nasıl algılanmak istediğini ifade etmektedir. İşveren markası etkin yönetildiğinde, marka kimliği ile işveren imajının örtüşmesi beklenmektedir. Eğer bu yaşanmıyorsa, her iki açıdan elde edilen sonuçlar kıyaslanacak; işveren marka stratejisi için bir yol haritası belirlenecektir. Dolayısıyla bu adım, sürecin şekillenmesi açısından kritik önem taşımaktadır.

3. *Çalışan Değer Önermesinin Oluşturulması:* Sürecin bu aşamasında, işletmenin bir işveren olarak hedef kitlesine sunduğu fonksiyonel ve sembolik yararlar belirtilmelidir. Söz konusu yararlar, bir önceki adım olan marka kimliği tanımlanırken detaylı olarak ifade edilmiş olmalıdır; ancak pazarlama anlayışı gereği bir kez de sade ve net olarak dile getirilmelidir. Daha önceki başlıklarda ele alındığı gibi İMnın en genel tanımı; bir işveren tarafından vadedilen ve o şirketle özdeşleşen fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik faydalar paketidir (Ambler ve Barrow, 1996: 185-206). Bu paket yani sunulan değer önerisi ne kadar cazipse, işveren de o derecede çekici hale gelecektir.

**Şekil 17. İşveren Marka Yönetimi Modeli**



**Kaynak:** Baş, T. **İşveren Markası: Nitelikli Çalışanları Çekmenin ve Elde Tutmanın Anahtarı**, Optimist Yayınları, İstanbul, 2001, s.54

4. *Konumlandırma:* İşletmenin, mevcut ve potansiyel adaylar açısından cezbedici olabilmesi için rakiplerinden farklılaşması gerekmektedir. Bu farklılığı, bir işveren olarak sahip olunan özellikler ve/veya sunulan faydalar belirlemektedir. Çalışan değer önerisinde de bahsi geçen farklılaştırıcı özelliklerin/faydaların ifade edildiği göz önüne alındığında; sürecin bir zincir olarak ilerletilmesi gerektiğini söylemek doğru olacaktır. Şöyle ki; marka kimliğinde işletmenin bütünüyle sahip olduğu özellikler, amaçları, vizyonu ve misyonu bir bütün olarak tanımlanırken, değer önermesi aşamasında çalışanlarına ne sunduğu detaylı şekilde ifade edilmekte; dolayısıyla bu iki adım birbirini destekler nitelik taşımaktadır. Konumlandırma aşamasındaysa; çalışan değer önermesinde dile getirilen vaatlerden bir veya birkaçı öne çıkarılarak hedef kitlenin zihninde işletmeyle özdeşleştirilmektedir. Örneğin bir işletme, çalışanlarına uzun yıllar çalışabilecekleri, çalışan haklarına saygılı bir çalışma ortamı vaadi sunuyorsa; İM stratejisini “iş güvencesi” bağlamında yürüterek rakiplerinden farklılaşabilir. Ya da tüketici kitlesi kadınlar olan bir kozmetik markası; işveren marka stratejisinde pozitif ayrımcılık uygulamasını kullanarak kendini “kadın dostu işveren” olarak konumlandırabilecektir.

5. *Uygulama:* İşveren markası sürecinin başarısını belirleyecek olan uygulama adımı, çalışan değer önermesinde verilen vaatlerin hayata

geçirilmesi yer almaktadır. Bu vaatler genel olarak tepe yönetim tarafından belirlendiğinden, bir insan kaynakları yöneticisinin tepe yönetimde yer alıp İM'ye yönelik faaliyetleri koordine etmesi faydalı olacaktır. Bu şekilde hem tepe yönetimin desteği sağlanmış olacak; hem de işletmenin İMna verdiği önem vurgulanacaktır. Uygulama adımıdaki kritik nokta ise, sürdürülen faaliyetlerin işletmenin konumlandırıldığı özelliklerle tutarlı olmasıdır. Daha önce verilen örnek üzerinden açıklamak gerekirse çalışanlarına yüksek iş güvencesi sunan bir işletme; işçilerini toplu olarak işten çıkardığında bu, sahip olduğu işveren imajına büyük ölçüde zarar verecek ve muhtemelen bu zararın telafisi olmayacaktır. Hatta işletme, işveren marka stratejisiyle tutarlı olmayan bu kararı yüzünden muhtemelen hedef kitlesinin gözünde amacının tam aksi şekilde, “iş güvencesinin olmadığı” bir işveren olarak yer edinecektir.

Harvey ve Bruce (2008: 251), çalışmalarında bir danışmanlık şirketi olan Pathfinder'in başarılı bir İM oluşturmak adına önerdiği adımlara yer vermişlerdir. Buna göre İM yönetimi süreci şu öğeleri kapsamalıdır:

- *Çekirdek Marka Tanımı Oluşturmak:* İşletme, öncelikle kendi kimliğini ve değerlerini açıkça ifade etmelidir. Başka bir ifadeyle, çekirdek marka tanımı “Biz kimiz?”, “Misyonumuz nedir?”, “Öncelikli değerlerimiz nelerdir?” sorularına cevap vererek İM yönetimine katkı sağlamaktadır.

- *Üst Yönetimin Katılımı:* İşveren markası yönetimi, CEO'nun sürece kattığı vizyon olmadan başarıya ulaşamayacaktır. Şöyle ki, işletmenin en üst yöneticisi de temsil edilen “markayı yaşamalı”, sahip olunan değerleri benimseyerek bir rol model olmalıdır.

- *İşletme Stratejisiyle Bütünleşmek:* Çalışanların işletmeye sadık kalmasını sağlamak amacıyla tasarlanan İM uygulamaları, hem işletmenin iş stratejisiyle hem de marka vaatleriyle uyumlu olmalı; tüm departmanlar ve alt birimleri tarafından benimsenmelidir.

- *Çalışanların Yetkilendirilmesi:* İnsan kaynakları ve iletişim süreçleri için detaylı olarak tasarlanmış bir işveren marka stratejisi, kilit

görevlerdeki çalışanların sorumluluklarını ve bu sorumluluğun getirdiği şeffaflık ilkesini (*accountability*) açıkça belirtmelidir.

- *Sürekli Nitelikteki Ölçme ve Değerlendirme*: İşveren marka yönetiminin başarıya ulaşabilmesi için performans standartlarının oluşturulması, çalışanların teşvik edilmesi ve geri bildirim kanallarının oluşturulması gereklidir. Yazarlara göre bu adımlar gerçekleştirildiğinde işletmenin amaçları ve değerleri gibi “marka ruhunu” yansıtan öğeler açığa çıkacak; bu da işletmenin işveren olarak neyi temsil ettiğine yönelik herkes tarafından paylaşılan bir anlayışı ifade edecektir.

Figurska ve Matuska’ya (2013: 38) göre, İM yönetimi sürecinde izlenmesi gereken adımlar;

- İşletmenin bir işveren olarak nasıl algılandığının, daha açık bir ifadeyle potansiyel adaylara, mevcut çalışanlara ve diğer paydaşlara ne çeşit bir deneyim sunduğunun belirlenmesi,
- İşletmenin, hedef kitlenin zihninde nasıl bir işveren imajı çizmek istediğinin tanımlanması,
- İşveren markasının hedeflenen ve gerçekte olan etkilerinin karşılaştırılması; farklılıkların tespit edilmesi,
- Bu farklılıkların giderilebilmesi için bir yol haritası oluşturulması,
- Belirlenen yol haritasına uygun uygulamaların geliştirilmesi,
- Uygulamalar sonucunda elde edilen sonuçların kontrol edilmesi,
- İstenilen sonuçlara ulaşılamaması durumunda, belirlenen yol haritasının değiştirilmesi.

Chhabra ve Sharma’ya göre (2012: 51); işletmenin değerlerinin, kültürünün, içinde bulunduğu rekabet ortamının, insan kaynakları ve diğer politikalarının, sahip olduğu güçlü ve zayıf yönlerin, mevcut olan işveren imajının ve diğer faktörlerin analizi İM sürecinin ilk basamağını oluşturmaktadır. Bu analiz sonucunda, işveren marka stratejisinin özünün bir ifadesi olan çalışan değer önermesi oluşturulmaktadır. Sonraki süreçte, belirlenen değer önerisinin mevcut ve potansiyel çalışanlara

pazarlanmasını sağlamak amacıyla içsel ve dışsal iletişim kanalları oluşturulmalıdır. Strateji bir bütün olarak başarılı bir şekilde yürütüldüğü takdirde işletme potansiyel adaylar tarafından “cezbedici” olarak algılanacak; mevcut çalışanların ise işverene sadakati arttırılacaktır. Yazarların bakış açısının literatürle paralellik gösterdiği görülmektedir.

Daha önce de belirtildiği gibi; İM bir işletmenin işveren olarak nasıl değerlendirildiğini ifade etmektedir. İşletmelerin yürüttüğü faaliyetler, mevcut ve potansiyel adayların çeşitli yargılara varmasına sebep olmaktadır; dolayısıyla her işletmenin olumlu ya da olumsuz etkiler yaratan bir İM mutlaka vardır. İşveren marka yönetimi modeli ise; işletmenin hedef kitle tarafından kendi arzu ettiği şekilde algılanabilmesi için bir yol haritası sunmaktadır. Sonraki başlıklarda ise, bu adımları izlerken göz önünde bulundurulması gereken faktörler ve işveren marka stratejisinin başarısını değerlendirirken kullanılacak ölçütler ele alınacaktır.

### **2.5.2. Başarılı Bir İşveren Markası Yaratmada Etkili Faktörler**

Literatürde, işveren marka yönetimi modeli kurgulandıktan sonra sürecin daha etkin nasıl yürütülebileceğine yönelik görüşler yer almaktadır. İşveren markasının gelişimine büyük katkılarda bulunan Barrow ve Mosley (2005: 160-161); güçlü bir İM yaratmak için beş öneri sunmaktadır:

- İşveren markası, işletmenin sahip olduğu iş hedeflerini destekler nitelik taşımalıdır. Bu nedenle “ideal” bir İM yönetiminden söz edilemez; süreç şirketin hedefleri ve sahip olduğu kaynaklar doğrultusunda şekillenmektedir.
- İşveren markası etkili bir şekilde konumlandırılmalı; bunun sağlanmasında kullanılacak kaynaklar ve kültürel değişiklikler açısından üst yönetimin desteği sağlanmalıdır.
- Hedef kitleyi oluşturan mevcut ve potansiyel çalışanlar için iletişim süreçlerinin etkin bir şekilde yönetilmesi büyük önem taşımaktadır. İçsel ve dışsal pazarlama uygulamaları stratejik anlamda doğru planlanmalıdır.

- Kararları ve sergiledikleri davranışlar ile İM sürecini önemli ölçüde etkileyebilecek yöneticilerle iyi ilişkiler kurulmalıdır.

- Çalışan deneyimleri için doğru ölçütler kullanılmalı; mevcut ve arzu edilen işveren marka deneyimi arasındaki farklılıklar yönetim tarafından rahatça tartışılabilir bir zemine oturtulmalıdır. Yazarlar, çalışmanın devamında güçlü bir İM'nin sadece vaatlerle tutarlı davranış sayesinde inşa edilemeyeceğini; aynı zamanda çalışan deneyimini iyileştirebilmek için kapsamlı bir bakış açısının gerekliliğini vurgulamışlardır.

Yerli literatüre önemli çalışmalar sunan Ötken ve Okan'a göre; güçlü bir İM yaratmak için bazı trendlerden yararlanılabilir (2015: 111- 136):

- *CEO Markasını Kullanmak:* Daha önce de belirtildiği gibi, şirketin tepe yönetimi işveren markalaşması sürecinde büyük rol oynamaktadır. Bu yöneticiler arasında en geniş yetkiye sahip olanı; şirketin stratejik kararlarından sorumlu olan ve bunun sonuçlarını yönetim kuruluna raporlayan Chief Executive Officer (CEO)'dur. CEO'ların işletmenin sahip olduğu değerleri ve kültürü benimsemesi, mevcut ve potansiyel adayların zihinlerinde buna uygun bir imaj çizerek rol model olması İM yönetiminin daha etkili bir şekilde yürütülmesine olanak sağlamaktadır. Yazarların, üniversite öğrencileri arasında yaptıkları araştırmada Ali Koç, Muhtar Kent, Murat Ülker gibi isimler dikkat çekmiş; bu kişilerin temsil ettikleri işletmelerle özdeşleştirildiği görülmüştür. Dolayısıyla CEO markasının, bir işletmenin çalışılacak harika bir yer olarak algılanmasında etkili olduğu söylenebilir.

- *Kuşaklar Arası Farklılıkları Göz Önünde Bulundurmak:* İşveren markası yönetimi modelinde de belirtildiği gibi; bir işletmenin işveren olarak rakiplerinden farklılaşabilmesi için mevcut ve potansiyel çalışanlarına sunduğu değer önermesi büyük önem taşımaktadır. Çalışan değer önermesinin "cazip" olabilmesi için, öncelikle hedef kitlenin işverenden ne beklediği belirlenmelidir. Kuşaklar açısından ele alındığında; aynı dönemde dünyaya gelerek aynı çevresel koşullardan (sosyokültürel, politik, teknolojik vb.) etkilenmiş grupların benzer davranışları gösterdiği

kabul edilmektedir. Bu grupların beklentilerinin, motivasyon kaynaklarının da kendi içlerinde benzer olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Örneğin X kuşağı sebatkar, otoriteye saygılı, bireysel çalışmaya yatkın olarak tanımlanırken; Y kuşağının sorgulayan, özgüveni yüksek ve sabırsız olduğu bilinmektedir. Z kuşağıninsa, teknolojiyle çok iç içe, baskın karakterli, yönetilmesi zor bir kuşak olduğu öne sürülmektedir. Özetle, kuşaklar bağlamında farklı çalışan profilleri söz konusudur. Günümüz iş hayatında X kuşağının rolü giderek azalarak Y kuşağı üst kademelerde görülmeye başlamakta; Z kuşağının ise birkaç yıl içinde iş hayatında aktif olarak yer alması beklenmektedir. Dolayısıyla, işverenlerin çalışanlarına iyi bir deneyim sunabilmeleri için öncelikle kuşak farklılıklarını kabul etmeleri, işveren marka stratejilerini oluştururken bu konuyu dikkate almaları sürecin başarısında önemli bir rol oynayacaktır.

- *Sosyal Sorumluluk Çalışmalarına Önem Vermek:* Tezin bir sonraki bölümünde ele alınacak olan KSS en genel tanımıyla işletmelerin kendi iş hedeflerinin yanında topluma ve çevreye karşı da sorumlulukları olduğunu ifade etmekte; İM'nin amaçlarına ulaşmada etkili bir stratejik faktör olarak görülmektedir. Yazarlar da bu görüşe paralel olarak; sosyal sorumluluğun işveren marka yönetimi sürecine entegre edilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. İşletmeler geçmişte KSS çalışmalarını pazarlama stratejilerine dahil ederek kurumsal imaj ve ürün markası konularına eğilmişlerdir. Rekabet stratejisinde yeteneğin giderek önem kazanmasıyla birlikte dikkatler çalışanlara çevrilmiş; literatürde KSS ile örgütsel bağlılık, iş tatmini, işe katılma niyeti gibi konuları ilişkilendiren çalışmalar yer almaya başlamıştır. Yazarların atıfta bulunduğu, Towers Watson Danışmanlık Şirketi tarafından yapılan araştırmaya göre bir işletmenin gerçekleştirdiği KSS projeleri çalışanlar tarafından desteklenmekte ve o işletmenin “çalışılacak harika bir yer” olarak algılanmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla sosyal sorumluluk çalışmaları, güçlü bir İM yaratmak adına büyük önem taşımaktadır.

- *Sosyal Medyayı Etkin Kullanmak:* Teknolojide yaşanan gelişmelere bağlı olarak sosyal medya kullanımı yaygınlaşmış, birçok işletme

sosyal medya yönetimine önem vermeye başlamıştır. Artık işletmeler sosyal medya sayesinde hedef kitleye ulaşmanın ötesinde bir “etkileşim” sağlayabilmektedirler. Dolayısıyla işletmenin sosyal medyada doğru şekilde temsil edilebilmesi, sahip olduğu işveren imajına katkıda bulunacak ve kazanılacak çalışan deneyimi açısından fikir vererek İM’yi destekleyecektir.

Bir sonraki başlıkta daha detaylı olarak ele alınacağı gibi başarılı bir İM’nin; işletmenin sahip olduğu aday havuzunun kalitesini arttırması, başka bir ifadeyle nitelikli adaylarda başvuru yapma arzusu uyandırması; mevcut çalışanlar için ise iş tatmini ve örgütsel bağlılık sağlayarak işgücü devrini düşürmesi beklenmektedir. Dolayısıyla sürecin başarısına destek olacak faktörler bu çerçevede değerlendirilmelidir. Daha açık bir ifadeyle; işletmenin işveren olarak sahip olduğu kimlikle uyumlu, potansiyel çalışanların ilgisini çekerek işletme hakkındaki farkındalıklarını arttıracak ve mevcut çalışanlar tarafından desteklenecek her stratejik hamle, İM’nin etkinliğini arttıracaktır.

Elving vd. (2013: 368), bir işletmenin yayınladığı iş ilanlarının işveren marka yönetimi sürecinin başarısını etkilediğini öne sürmüşlerdir. Şöyle ki iş ilanları, potansiyel çalışanların bir işletmeyle kurdukları ilk temas noktasıdır ve dolayısıyla ilanın taşıdığı mesajlar, işveren marka imajının şekillenmesine katkıda bulunmaktadır. Yazarlar; bir ilanın adaylar açısından “cezbedici” olabilmesi için; ilan metninin bazı örgütsel çekicilik faktörlerini içermesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Buna göre, bir işletmeyi daha çekici bir işveren haline getirecek ve dolayısıyla İM’na katkıda bulunacak bu faktörler şu şekilde sıralanabilir: (1) Eğitim ve gelişim fırsatları, (2) KSS, (3) destekleyici örgütsel iklim, (4) yenilikçi ve yaratıcı çalışma çevresi, (5) iyi ücret. Daha açık bir ifadeyle işletmeler; belirtilen beş faktörü yayınladıkları iş ilanlarına yansıtabilir ve sahip oldukları İM’ni güçlendirebilirler.

Yetenek yönetimi alanında yaptığı çalışmalarla dünyaca tanınan, silikon vadisinde önemli görevlerde bulunan insan kaynakları profesyoneli ve yazar Sullivan (2004), İM yönetiminin hedeflenmiş bir strateji olduğunu; bu nedende sistematik bir bakış açısı gerektirdiğini öne sürmüştür. Buna göre, etkili bir İM sekiz temel bileşeni kapsamalıdır:



- *Paylaşma Kültürü ve Sürekli Gelişim:* Sullivan'a göre bir işletme, başarılı uygulamalarını paylaşmalı, bunu şirketin "çalışılacak harika bir yer" olduğuna yönelik bir PR çalışması olarak görmelidir. Aynı zamanda kıdemli yöneticilerin İMnı benimsemesi, bu çerçevedeki uygulamaları ve gelişimi desteklemesi, en iyi uygulamaların yaygınlaşmasını sağlaması da sürecin başarısı açısından kritik öneme sahiptir.

- *İyi Yönetim ve Yüksek Karlılık Arasındaki Denge:* İşveren markalaşması sürecinin temeli, yönetim uygulamalarına dayanmaktadır. Bu süreç yürütülürken, işverenin dışarıdan nasıl algılandığına odaklanılırsa, işletmenin stratejik iş hedefleri göz ardı edilecek ve dolayısıyla bu durum finansal sonuçlara yansıtacaktır. Öte yandan, sadece iş hedefleri odaklı kararlar alındığında işveren mevcut ve potansiyel çalışanların gözünde kötü bir imaj çizecek ve sürecin başarısızlıkla sonuçlanması kaçınılmaz olacaktır. Bu açıdan işveren marka yönetimi süreci, işletmenin sahip olduğu iş hedefleriyle uyumlu ve tutarlı bir bakış açısıyla yürütülmelidir.

- *Hedef Kitlenin İşletme Hakkındaki Farkındalığını Arttırmak:* Yeteneğin ve dolayısıyla İMnın giderek önem kazanmasıyla birlikte bu alanda yapılan çalışmalar artmış; iş ve yönetim yayınları ve danışmanlık şirketleri "en iyi işverenler", "çalışan dostu şirketler", "en gözde işverenler" vb. listeler oluşturulmaya başlanmıştır. İşletmenin bir işveren olarak bu listelerde yer almasını sağlamak, hedef kitlesinin zihnindeki "çalışılacak harika yer" imajını destekleyecek ve dikkat çekerek rakiplerinden farklılaşmasını sağlayacaktır.

- *Çalışanların İşletmedeki Olumlu Deneyimlerini Anlatmasını Sağlamak:* Bir işletme, yürüttüğü uygulamalar sayesinde iyi bir çalışma deneyimi sunduğunda bu; mevcut çalışanlar tarafından dile getirilecek ve çeşitli kanallar sayesinde yayılacaktır. Bir işletmenin nasıl bir işveren olduğuna yönelik en güvenilir kaynağın mevcut çalışanları olduğu düşünüldüğünde; bu durumun İMnı olumlu yönde etkilemesi kaçınılmazdır.

- *Benchmarking Çalışmalarına Destek Vermek:* İyi yönetilen, başarılı şirketler rakipler tarafından bir referans noktası olarak görülmektedirler. Bu açıdan işletmeler, yönetimin desteği sayesinde

benchmarking çalışmalarına ağırlık vererek sahip oldukları başarılı uygulamaları duyurmalı, bu sayede işletmeye yönelik farkındalığı arttırmalıdır.

- *İşletmenin Çeşitli Yayınlarda Yer Almasını Sağlamak:* Günümüzde iş ve yönetim alanında geniş bir yayın yelpazesi bulunmaktadır. Bu yayınlarda yer almak; yöneticilerin verdikleri röportajlarla veya katıldıkları konferans, seminer gibi etkinliklerle mümkün olabilir. Sonuç olarak, işletmenin sahip olduğu cezbedici özellikler hedef kitleye daha kolay ulaştırılacak ve bu sayede İM güçlendirilecektir.

- *Potansiyel Adayların Şirket Uygulamalarına Yönelik Farkındalığını Arttırmak:* Daha önce değinildiği gibi, hedef kitlenin şirket hakkındaki farkındalığını sağlamak önemlidir. Ancak başarılı bir İM yaratmak için yönetim uygulamaları hakkında da bilgilendirme sağlanmalı, işletmenin hangi yönleriyle “çalışılacak harika bir yer” olduğu vurgulanmalıdır.

- *Değerlendirme Ölçütlerinin Oluşturulması:* Yazara göre güçlü bir İM oluşturmak için gerekli son bileşen; sürecin değerlendirilmesinde kullanılacak güvenilir ölçütlerdir. Süreç, bu ölçütlerle sınanmadığı takdirde gerekli iyileştirmeler yapılamayacak ve dolayısıyla gelişimden söz edilemeyecektir.

Brusch vd. ise (2017: 149-162), demografik değişikliklerin ve buna bağlı olarak yetenek kıtlığının yaşandığı Almanya’da bir çalışma gerçekleştirmiş; üniversite öğrencilerinin işveren çekiciliği algısını araştırmışlardır. Araştırmanın ilk adımında dört faktörün katılımcılar açısından önemi ölçülmüştür: Çevre ve toplum bilinci, gelişim fırsatları, güven ve gelenekselcilik. Buna göre, öğrenciler için çekici bir işverenin sahip olması gereken en önemli özelliğin “güven” olduğu görülmüştür. Araştırmanın devamında ise öğrenciler kırsal bir bölgede çalışmayı düşünenler ve metropolde çalışmak isteyenler olarak iki gruba ayrılmış; ilk grubun çocuk sahibi olmaları durumunda maddi kazançlara ve kariyer fırsatlarına daha fazla önem vereceği görülürken, ikinci grubun tamamen kariyer odaklı oldukları belirlenmiştir. Bulgulara göre kırsal bölgede faaliyet gösteren işletmelerin başarılı bir İM

oluşturabilmek için sosyal bileşenler ve iş güvencesi faktörlerine yoğunlaşabileceği, stratejilerini bu doğrultuda geliştirerek potansiyel çalışanları cezbedebileceği söylenebilir.

Michington ve Thorne (2007: 14) bir işletmenin İMnı geliştirmesinin etkili bir örgütsel kültürü destekleyeceğini ve bu sayede çalışanların işletme için daha fazla çaba sarfederek optimum performans ortaya koyacağını öne sürmektedir. Yazarlar yaptıkları çalışmada; İMnın başarısına doğrudan katkıda bulunabilecek on dört faktör öne sürmüşlerdir: (1) stratejik hedef, (2) işe alım ve görevlendirme politikaları, (3) iletişim stratejisi, (4) liderlik, (5) uygulanan içsel süreçler, (6) performans yönetimi, (7) yenilikçilik, (8) sunulan çalışma ortamı, (9) ölçme- değerlendirme uygulamaları, (10) düşünce öncülüğü, (11) küresel vizyon, (12) çalışan gelişiminin desteklenmesi, (13) müşteri ilişkilerinin yönetimi, (14) KSS. Ayrıca yazarlar güçlü bir İM yaratmak için çalışan davranışlarına odaklanılması gerektiğini; işletmenin bir parçası olmanın sağlayacağı güven ve gururun sürecin başarısında belirleyici olacağını ifade etmişlerdir.

İşveren marka yönetimi sürecini destekleyecek unsurlar göz önüne alındığında, tezin bir sonraki bölümünde detaylı olarak işlenecek olan kurumsal sosyal sorumluluğun; işveren çekiciliğini sağlamada stratejik bir araç olarak kullanılabileceği görülmektedir.

### **2.5.3. İşveren Markasının Başarısını Sınamada Kullanılabilecek Ölçütler**

İşveren marka yönetimi modelinde belirtildiği gibi süreç kurgulandıktan sonra yürütülen faaliyetlerin başarısı değerlendirilmeli; istenen sonuçlara ulaşılamaması durumunda stratejide değişikliğe gidilmelidir. Bu açıdan bakıldığında, değerlendirme süreci için güvenilir ölçütlerin oluşturulması son derece kritik bir öneme sahiptir.

İşveren markası kavramının yaratıcıları olarak görülen Ambler ve Barrow (1996: 198), İM'nin birçok disiplini içinde barındıran bir yapıya sahip olduğunu, ancak sürecin başarısını ölçmede odak noktasının insan kaynakları uygulamaları olması gerektiğini öne sürmektedirler. İşe alım, eğitim-gelişim, ödül ve

ücretlendirme gibi insan kaynakları uygulamalarının başarısı değerlendirilirken en çok kullanılan iki ölçüt; benchmarking çalışmaları ve yapılan çalışan anketleridir. Buna göre; işletme bir işveren olarak sunduğu ücret, eğitim fırsatları, sosyal haklar gibi faydaları sektördeki diğer rakipleriyle kıyaslayacak benchmarking çalışmaları yaparak sürecin başarısını değerlendirebilir. Çalışanlara uygulanacak olan anketler ise; İM'nin hitap etmeyi amaçladığı mevcut çalışanların, İM algısını yansıtacak ve sürecin başarısında geribildirim niteliği taşıyacaktır.

Kucherov ve Samokish (2016: 30) ise, işveren marka yönetiminin başarısının işveren marka değeri ile ölçülebileceğini ileri sürmüşlerdir. Daha önce marka değeri teorisi başlığında da belirtildiği gibi, işveren marka değeri dört temel unsuru barındırmaktadır: marka farkındalığı, marka çağrışımları, marka sadakati ve algılanan istihdam deneyimi. Yazarlar bu dört unsurdan hareketle; çalışmalarında Universum tarafından belirlenen, Rusya'nın en çekici 100 şirketini ele almışlardır. Bu şirketlerin işveren marka yönetimi süreçleri, aşağıdaki faktörler açısından değerlendirilmiştir:

- İşgücü piyasasında olumlu olarak algılanan işveren imajı,
- Mevcut ve potansiyel çalışanlara sunulan vaatlerin gerçekleştirilmesi, psikolojik sözleşmeye sadık kalınması,
- Mevcut ve potansiyel çalışanlar tarafından değerli adledilen özelliklerin işletmeye özgü olması,
- İşletmenin bir işveren olarak hedef kitle tarafından fark edilebilir olması,
- İşletmenin bir işveren olarak, sektördeki diğer rakiplerinden “farklı” olarak nitelendirilmesi,
- İşletmenin işgücü piyasasında konumlandırılması açısından istikrarlı politikaların uygulanması. Yazarların ifadesine göre, Universum'un uyguladığı geniş kapsamlı öğrenci anketinde (2014), şirketler bu altı kriter çerçevesinde değerlendirilmiş ve kriterlerin hepsini taşıyan en çekici üç işletme “çalışmak için harika bir yer” olarak görülmüştür.

Literatürdeki diğer çalışmalara bakıldığında, İM'nin başarısını ölçmede farklı yaklaşımların öne sürüldüğü görülmektedir. Kavramın gelişmesine önemli katkılarda

bulunan Cable ve Turban'a (2001: 120-121) göre güçlü bir İM'nin belirleyicisi işveren bilinirliğidir. Yazarlar marka değeri teorisinden yola çıkarak, potansiyel çalışanların işletmenin nasıl bir işvereni temsil ettiğine yönelik edindikleri bilgilerin işe alım sürecinde kritik sonuçlar doğuracağını ve dolayısıyla İM'nin başarısını belirleyeceğini ifade etmektedirler. Şöyle ki potansiyel adaylar tarafından işverenin "bilinir" olması, işletmeye olumlu ya da olumsuz yönde katkıda bulunmakta; adayların işe alım uygulamalarına verdikleri tepkiler bu doğrultuda şekillenmektedir. Çalışmanın devamında yazarlar bir adım öne giderek, bu durumu "işe alım değeri" (*recruitment equity*) olarak tanımlamışlardır. Örneğin Coca Cola; belirli bir pozisyonun sahip olduğu niteliklerin ötesinde, potansiyel adaylar tarafından bilinir bir işvereni temsil etmektedir. Bu adaylar için Coca Cola'nın yürüteceği işe alım süreçleri, bu pozisyona başvuru yapacak diğer adayların sayısı ve nitelikleri gibi faktörler öngörülebilirdir ve işveren hakkında sahip olunan bu bilgilerin tümü, adayın işletmeye karşı tutumunu doğrudan etkileyecektir. Dolayısıyla işveren bilinirliği; işveren marka yönetimi sürecinin başarısını ölçmede kullanılacak önemli bir unsurdur.

Berthon vd. (2005: 159- 161) ise, İM'nin istenen sonucunun işvereni hedef kitle için cezbedici hale getirmek olduğunu; dolayısıyla sürecin başarısının "işveren çekiciliği" bağlamında ölçülebileceğini iddia etmektedirler. Araştırmacılar, kendi geliştirdikleri modele göre işveren çekiciliğini dört faktöre göre ölçmüşlerdir:

1. *İlgi Değeri*; işverenin sunduğu çalışma ortamı, yaratıcılığa ve yenilikçiliğe fırsat veren iş uygulamaları gibi faydaların hedef kitleye ne derece cazip geldiğini ölçen değerdir.
2. *Sosyal Değer*; mevcut veya potansiyel çalışanın bir iş yerini "çalışılacak harika bir yer" olarak nitelendirmesinde eğlenceli iş ortamı, aktif takım çalışması, pozitif iletişim gibi faktörlerin etkisini ölçmek için kullanılır.
3. *Ekonomik Değer*; hedef kitlenin işletmeye çekilip elde tutulmasında ücret ve yan haklar, iş güvencesi, terfi fırsatları gibi faydaların rolünü ifade etmektedir.

4. *Gelişim Değeri*; bir işverenin çalışanına vadettiği takdir ve ödüllendirme, kariyer fırsatları, rotasyon gibi faktörlerin hedef kitleye ne derece hitap ettiğini ölçmektedir.

5. *Uygulama Değeri* ise işverenin sunduğu hem müşteri odaklı hem de insancıl bir çalışma ortamında, çalışanlara tanınan öğrendiğini uygulayabilme ve diğer çalışanlara da öğretebilme fırsatının kişiler üzerindeki cezbedici etkisini ifade etmektedir. Yazarların geliştirdiği ölçek, Ambler ve Barrow'un (1996) İM tanımında belirttiği "faydalar paketi" ile paralellik göstermektedir. Şöyle ki ilgi değeri ve sosyal değer psikolojik faydaları ifade ederken; gelişim ve uygulama değerleri fonksiyonel faydalara atıf yapmaktadır. Bu ölçeğe göre yapılan değerlendirme işveren çekiciliğinin derecesini ve dolayısıyla İM'nin başarısını gösterecektir.

Baş (2011: 122- 125) ise, İM'nin etkinliğini değerlendirmek için daha somut ölçütler öne sürmektedir. Buna göre bir sonraki başlıkta daha detaylı olarak incelenecek olan İM'nin işletmeye sağlayacağı faydalar; sürecin başarısı açısından değerlendirme kriteri niteliği taşımaktadır:

- *Genel İşgücü Üretkenliği*: Daha önce de belirtildiği gibi, işveren marka yönetimi sürecinde tepe yönetimin desteğini kazanmak büyük önem taşımaktadır. Bir işletmenin ana hedefinin kâr elde etmek olduğu düşünüldüğünde, finansal sonuçların yönetim açısından önemi açıktır. Bir sonraki başlıkta daha detaylı olarak ele alınacağı gibi, İM'nin temel amaçlarından biri mevcut çalışanların işletmede uzun süre kalmasını sağlayarak verimliliği arttırmaktır. Dolayısıyla sürecin başarısı, finansal çıktılarla değerlendirilebilir.

- *İş Tatmini*: İdeal bir işveren marka yönetimi sürecinde, çalışan değer önermesiyle sunulan vaatler ile çalışanın yaşayacağı istihdam deneyiminin tutarlı olması beklenmektedir. Bu durum gerçekleştiğinde iş tatmini sağlanarak çalışan verimliliği arttırılacak ve sonuç olarak istenen finansal sonuçlara ulaşılabilecektir. Çalışanlara uygulanacak iş tatmini anketleri sürecin başarısını yansıtacak ve yapılabilecek iyileştirmeler için zemin hazırlayacaktır.

- *Örgütsel Bağlılık:* İşveren markasının nihai amacı, işletmenin hedef kitle tarafından “çalışılabilecek harika bir yer” olarak algılanmasını sağlamaktır. Dolayısıyla bu algıdaki mevcut çalışanlar, başka alternatifler aramayarak uzun süre işletmede çalışmaya devam edecektir. Güçlü bir İM'nin, çalışanların örgütsel bağlılık düzeyini arttırması beklenmektedir.

- *İşe Alım Göstergeleri:* Tezin ilk bölümünde bahsedildiği gibi nitelikli iş gücünü istihdam edebilmek, rekabet üstünlüğü kazanarak iş hedeflerine ulaşmada kritik öneme sahiptir. Bu açıdan İM, yetenekli adaylar için işletmeyi cazip bir yer haline getirerek işe alım süreçlerini sadeleştirmeyi ve bu sayede maliyetleri düşürmeyi amaçlamaktadır. Başka bir ifadeyle işe alım süreçlerinin bazı çıktılarının; İM'nin başarısını yansıttığı söylenebilir. Şöyle ki; işe alınan çalışanların 6 aylık- 1 yıllık dönemde gösterdikleri performans düzeyleri ve işten ayrılma oranları, açık olan kilit pozisyonların doldurulma süreleri, süreçte değerlendirilen adayların memnuniyet seviyeleri, bazı önemli pozisyonlar için rakip firmalardan transfer edilen çalışanlar ile rakip firmalara giden mevcut çalışanların oranı, boş pozisyonlarını doldurmak için kullanılan ilan maliyetleri gibi göstergeler İM'nin başarısını ölçmede kullanılabilecek araçlardan bazılarıdır.

- *İş Gücü Devri:* Daha önce de belirtildiği üzere, İM'nin ana amaçlarından biri nitelikli adayların işletmede uzun süre kalmasını sağlamaktır. İş gücü devrinin yüksek olması durumunda, mevcut nitelikli çalışanlar rakip işletmeler tarafından transfer edilebilecek ve bunun yanında doğan boş pozisyonlar işletme açısından ek maliyet doğuracaktır. Ayrıca işe yeni alınan çalışanların oryantasyon ve uyum süreçleri de performans açısından olumsuz sonuçlara yol açabilecektir.

İşveren marka yönetimi modeli kurgulandıktan sonra, belirtilen kriterler kullanılarak belli aralıklarla sürecin etkinliği ölçülmeli; sonuçlar geribildirim olarak değerlendirilmelidir. Bu sayede daha etkin stratejiler geliştirilebilecek ve İM, işletmenin sahip olduğu iş hedeflerini destekleyerek rekabet üstünlüğü kazanmasında kritik rol oynayacaktır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ve İŞVEREN MARKASI İLE OLAN İLİŞKİSİ

Son yıllarda oldukça popüler bir faaliyet alanı haline gelen KSS; hem topluma ve çevreye kayda değer katkılar sağlamakta; hem de işletmeler için önemli bir marka yönetimi aracı olarak kullanılmaktadır. Söz konusu faaliyetler; işletmelerin daha itibarlı algılanmalarını; bu sayede çalışanların da aralarında bulunduğu paydaşlarının zihinlerinde rakiplerinden farklılaşmalarını sağlamaktadır. Dolayısıyla çalışanlar; KSS ile İM'nin ortak paydası olarak kabul edilmektedir. Tezin bu bölümünde öncelikle literatürdeki KSS tanımlarına yer verilecek ve kavramın teorik temeli detaylı olarak incelenecektir. Sonrasında ise; KSS ile İM arasındaki ilişkiye değinilecek ve son olarak kavramın işveren çekiciliği üzerindeki etkisi açıklanacaktır.

#### **3.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluğa Genel Bakış**

KSS (KSS); özellikle son yirmi yılı aşkın sürede hem akademik literatürde hem de profesyonel iş hayatında kendine önemli bir yer edinmiştir. Çoğu zaman bir halka ilişkiler (PR) aracı olarak görülen KSS'nin bu denli popüler hale gelmesinde; işletmeler arasında yaşanan rekabet büyük ölçüde etkili olmuştur. Şöyle ki işletmeler; çalışanlar, müşteriler, hissedarlar, iş ortakları gibi birçok paydaş grubuna sahiptir. Dolayısıyla bu paydaşların zihinlerinde oluşturulacak olumlu kurumsal imaj, işletmenin kârlılığına ve buna bağlı olarak rekabet gücüne katkıda bulunacaktır. Bu bölümde; işletmeler için kritik bir araç olarak kabul edilen KSS kavramı detaylı olarak ele alınacak, sonrasında ise İM ve işveren çekiciliğiyle ilişkisi irdelenecektir.

##### **3.1.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Kavramsal Çerçevesi**

KSS kavramı; ilk olarak 1950'li yıllarda Bowen tarafından dile getirilmiştir. Bowen (1953: 6), "İşadamlarının Sosyal Sorumlulukları" isimli kitabında, iş insanlarının ve dolayısıyla işletmelerin; toplumun ihtiyaçları ve ortak değerleriyle tutarlı sosyal sorumluluk uygulamaları geliştirmelerinin gerekliliği üzerinde durmuş; bu anlamda literatüre önemli bir katkı sağlamıştır. Buna göre KSS, işletmelerin



topluma ve diğer paydaşlara karşı yükümlülüklerini yerine getirdikleri faaliyetler olarak tanımlanabilmektedir.

McWilliams ve Siegel'a (2001: 117) göre KSS; bir işletmenin finansal çıkarlarının ve yasal zorunlulukların ötesinde, sosyal faydalar doğuran eylemleri ifade etmektedir. Tanımda da vurgulandığı gibi, bir eylemin sosyal sorumluluk olarak kabul edilebilmesi için yasalarla güvence altına alınmış hakların ötesinde faydalar sağlaması beklenmektedir. Örneğin; bir işletme, kadınlara ve dezavantajlı gruplara karşı ayrımcılık yapmadığını ifade ettiğinde bu; KSS kapsamında değerlendirilemeyecektir. Çünkü ayrımcılık yapmamak; İş Kanunu gereği işverenin çalışanına karşı taşıdığı bir yükümlülüktür. Bunun yanında, hayvansal deney karşıtı politikalar izlemek, geri dönüşüm uygulamaları planlamak, kadın girişimlerini desteklemek gibi faaliyetler; hukuki açıdan zorunlu olmadığı halde topluma ve çevreye katkı sağladığından KSS niteliği taşımaktadır.

Daha önce de belirtildiği gibi, KSS uygulamaları bazı yönleriyle işletmeler için kurumsal bir pazarlama aracı niteliği taşımaktadır. Bu alanda literatüre çok önemli katkılarda bulunan Kotler (2006: 3); KSS'yi "işletmelerin, toplumun refah seviyesini arttırabilmek adına, sahip oldukları kaynakları kullanarak yürüttükleri isteğe bağlı iş faaliyetleri" olarak tanımlamaktadır. Tanımdaki "isteğe bağlı" vurgusundan anlaşıldığı gibi, bu faaliyetler yasalarla emredilen yükümlülükleri değil, işletmenin gönüllü olarak yürüttüğü uygulamaları kapsamaktadır. İşletmeler, KSS uygulamaları sayesinde hem topluma ve çevreye faydalı işlere imza atmakta, hem de paydaşların zihinlerinde yarattıkları kurumsal imaja önemli katkı sağlamaktadırlar. Bunun yanında; KSS ile işletme performansını ilişkilendiren çalışmalar da bulunmaktadır.

Porter ve Kramer (2006) de benzer şekilde; KSS'nin yalnızca gönüllü hayırseverlik ile açıklanamayacağını; bu faaliyetlerin iş stratejilerini de büyük ölçüde etkilediğini öne sürmüştür. Örneğin spor giyim alanında bir dünya devi olan Nike; Endonezya'daki bazı etik dışı uygulamalarının sosyal medyada tepki çekmesi sonucunda büyük bir müşteri boykotuyla karşılaşmıştır. Bir diğer örnek ise, Shell Petrol'ün bir akaryakıt mekanizmasının Kuzey Denizi'nde batması olarak gösterilebilir. Bunun sonucunda şirket, dünyanın hemen hemen her ülkesinden destek

gören bir Greenpeace protestosuyla karşılaşmış ve bu tepkiler itibar kaybının yanında ciddi finansal olumsuzluklara da sebep olmuştur. Dolayısıyla aktivist örgütlerin kurumsal işletmeler üzerinde ciddi bir baskı oluşturduğu söylenebilmektedir. Bu bağlamda işletmeler; KSS projeleri ile hem topluma ve çevreye fayda sağlamakta, hem de paydaşların takdirini kazanarak iş hedeflerine bir adım daha yaklaşmaktadırlar.

Özkoç, Çelik vd. (2005: 134); küreselleşmeyle birlikte yaşanan politik, sosyal ve ekonomik gelişmelerin, toplumu oluşturan grupları birbirine daha bağımlı hale getirdiğini ileri sürmektedir. Söz konusu gruplarla olan ilişkilerin yönetilmesinde etkili bir araç niteliği taşıyan KSS; işletmelerin toplum ve çevre adına yürüttüğü gönüllü faaliyetleri ifade etmektedir. Daha açık bir ifadeyle kavram; bir işletmenin iş hedeflerine ulaşmak için yürüttüğü ekonomik faaliyetlerde, paydaşlarının çıkarlarını göz önünde bulundurmasına atıf yapmaktadır.

Literatürdeki KSS tanımları incelendiğinde, dört temel özelliğin altının çizildiği görülmektedir (Sönmez, 2004: 479):

- Uzun vadedeki temel hedefleri kârlılık olmakla birlikte; işletmelerin çevreye ve topluma karşı bazı sorumlulukları bulunmaktadır.
- Bu bağlamda işletmeler; ortaya çıkmasında doğrudan ya da dolaylı şekilde rol oynadıkları bazı sosyal sorunların çözümüne katkı sağlamak durumundadırlar.
- İşletmeler yalnızca müşteriler, çalışanlar, hissedarlar, tedarikçiler gibi paydaşlara karşı değil, çevreye karşı da sorumluluk bilinci geliştirmelidirler.
- İşletmelerin anlamlı bir amaca hizmet edebilmeleri için, ekonomik faktörlerin yanında insani değerleri de göz önünde bulundurmaları önem taşımaktadır.

Gümüş ve Öksüz (2009: 2135); KSS uygulamalarının kurumsal itibar üzerindeki ilişkisine değinmişlerdir. Buna göre; işletmelerin vizyon ve misyon beyanlarında KSS'ye yer verilmesi, algılanan kurumsal itibara katkı sağlamaktadır. Ancak işletmenin kimliğiyle bütünleştirilmiş ve varlık nedenlerinden biri olarak

gösterilen bu uygulamalar hayata geçirilemediği takdirde; paydaşlar açısından ciddi bir güven kaybı söz konusu olacaktır. Dolayısıyla KSS; tutarlı olarak yürütülmesi gereken planlanmış bir süreci gerektirmektedir.

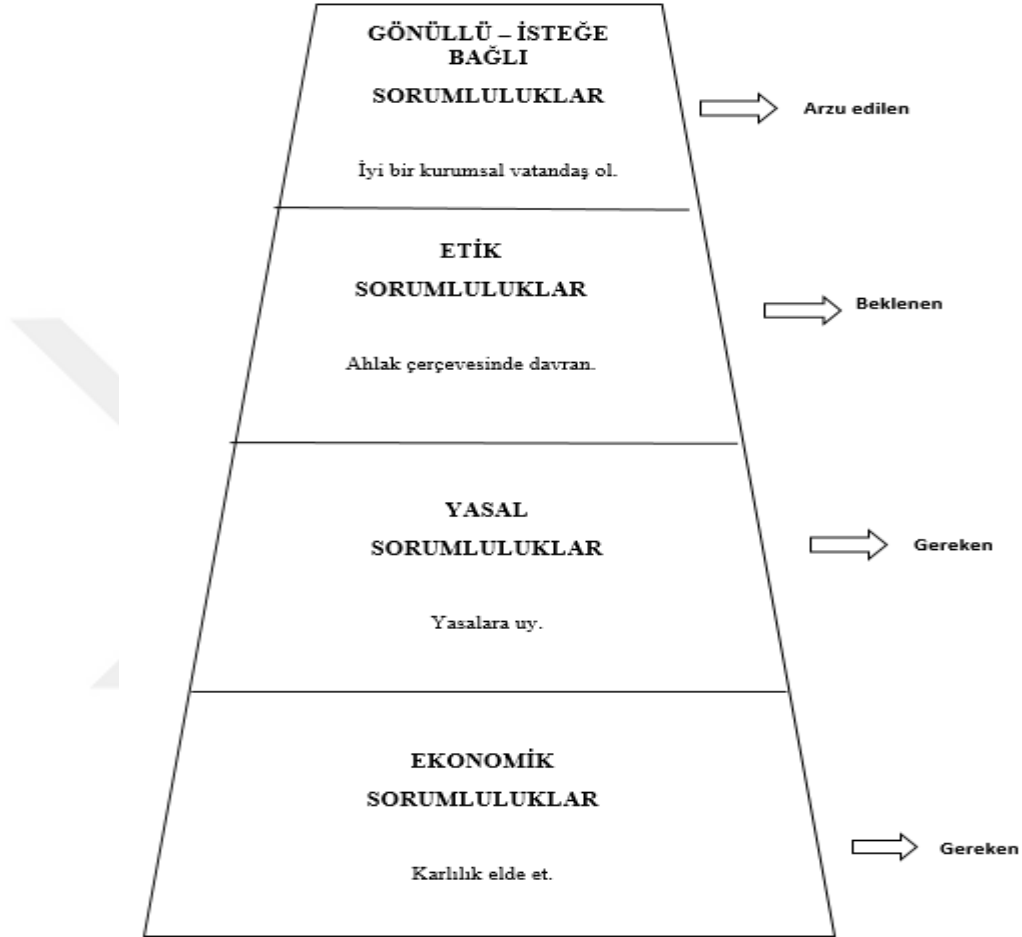
Aktan ve Börü (2007: 8) ise; literatürde yer alan çevre ve doğa vurgulu KSS tanımlarının yüzeysel olduğunu öne sürmekte ve kavramı tezin ilerleyen bölümlerinde ele alınacak olan paydaş teorisi ile açıklamaktadır. Buna göre KSS; bir işletmenin sürdürülebilir büyüme hedefini gerçekleştirirken, temasta bulunduğu paydaşlarının çıkarlarını koruma yükümlülüğüdür. Bu çerçevede, işletmenin paydaşları şu şekilde sıralanabilmektedir (2007: 9): (1) çalışanlar, (2) müşteriler, (3) hissedarlar, (4) doğa ve çevre, (5) devlet, (6) tedarikçiler, (7) rakipler, (8) toplum.

Özetlemek gerekirse KSS; bir işletmenin yürüttüğü tüm faaliyetlerde ve karar alma süreçlerinde paydaşlarının çıkarlarını göz önünde bulundurmasını, hukuki zorunluluklardan bağımsız olarak, ortak değerler doğrultusunda topluma ve çevreye faydalı projeler geliştirmesini ifade etmektedir. Bir sonraki bölümde KSS'nin faaliyet alanlarını açıklayan KSS Piramidi ele alınacaktır.

### **3.1.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi**

Daha önce de ifade edildiği gibi bir işletmenin faaliyetlerini gerçekleştirirken temasta bulunduğu; müşterilerden çalışanlara, tedarikçilerden devlete kadar uzanan geniş bir paydaş kitlesi bulunmaktadır. Bu bağlamda KSS; işletmenin, iş hedeflerine ulaşmak için yürüttüğü uygulamalarda paydaşlarının çıkarlarını göz etmesini, bu paydaşlara fayda sağlayacak projeler geliştirip yürürlüğe koymasını kapsayan eylemleri ifade etmektedir. Dolayısıyla kavramın faaliyet alanının oldukça geniş olduğu söylenebilmektedir. Konuyla ilgili literatürde en çok atıf yapılan çalışmalardan birine imza atan Carroll (1991); KSS çerçevesinde değerlendirilebilecek faaliyetleri temsil eden piramit modelini öne sürmüştür. Buna göre KSS'nin dört temel boyutu vardır (Şekil 18): ekonomik sorumluluklar (*economic responsibilities*), hukuki sorumluluklar (*legal responsibilities*), etik sorumluluklar (*ethical responsibilities*), hayırseverlik- gönüllü sorumluluklar (*philanthropic responsibilities*).

**Şekil 18. Carroll'un KSS Piramidi**



**Kaynak:** Carroll, Archie B. "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", **Business Horizons**, July-August 1991.

İlerleyen başlıklarda, KSS'nin piramitte temsil edilen dört boyutu açıklanacaktır.

### **3.1.2.1. Ekonomik Sorumluluk**

Carroll'un öne sürdüğü modele göre; Şekil 18'de gösterilen piramidin en alt basamağını ekonomik sorumluluklar oluşturmaktadır. Şöyle ki; bir işletmenin varlık sebebi yüksek performans göstermek ve bunun sonucunda da iş hedeflerine ulaşarak maksimum kârlılık elde etmektedir. Dolayısıyla işletmeler toplumda; kişilerin

ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılayacak mal ve hizmet üreten ekonomik yapılar olarak algılanmaktadır. Bu nedenle her işletmenin birincil amacı ekonomik sorumluluklarını yerine getirmek olmalıdır; aksi takdirde diğer üç kategorideki faaliyetleri gerçekleştirebilmek mümkün olmayacaktır. Toplum için istihdam alanları yaratmak, mevcut çalışanlara maddi yönden cazip çalışma şartları sunmak ve hissedarların yatırımlarından yüksek kâr elde etmesini sağlamak ekonomik sorumluluğa verilebilecek örneklerdendir (Carroll: 1991: 40).

Branco ve Rodrigues (2007: 11) de Carroll'un ifadelerine paralel şekilde, işletmenin diğer sosyal sorumluluk faaliyetlerini gerçekleştirebilmesi için öncelikle içinde bulunduğu rekabet çevresinde varlığını sürdürebilmesi gerektiğine dikkat çekmektedir. Dolayısıyla kârlılık ve büyüme gibi finansal çıktılar bu noktada belirleyici olmaktadır. Başka bir ifadeyle; bir işletmenin KSS faaliyetlerinin sürdürülebilir olması için finansal açıdan yeterliliğe sahip olması beklenmekte; bu da ekonomik sorumluluğa atıf yapmaktadır. Bu nedenle piramidin bu basamağı; yöneticiler açısından da temel odaklardan birini temsil etmektedir.

Jamali ve Mirshak'a (2007: 246- 247) göre tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılayacak mal ve hizmetler üreterek karşılığında kâr sağlayan işletmeler; bir toplumdaki temel ekonomik yapılar olarak görülmektedir. Dolayısıyla ekonomik sorumluluk; toplumun ve diğer paydaşların bir işletmeden öncelikli beklentilerini ifade etmektedir. Bu açıdan; bir malı veya hizmeti makul fiyata mal ederek hem tüketicilere, hem de işletmeye ve hissedarlara fayda sağlamak ekonomik sorumluluklara atıf yapmaktadır. Bunun yanında; inovasyonu destekleyici uygulamalar, yeni iş modelleri geliştirmek gibi faaliyetler de üretim maliyetlerini düşürmek açısından ekonomik sorumluluk kapsamında değerlendirilebilmektedir.

İşletmenin sahip olduğu ekonomik sosyal sorumluluklara örnek vermek gerekirse; ürün ve hizmet temelinde adil fiyatlandırma politikası uygulamak, işletme sermayesinin korunmasını ve geliştirilmesini sağlamak, istihdam koşulları açısından adil ücretler sunmak, yeni istihdam yatırımlarında bulunmak gibi uygulamalar öne sürülebilmektedir (Pusak: 2014: 17). Paydaşlar açısından değerlendirildiğinde ise; verilen örneklerin sırasıyla müşterilere veya tüketicilere, hissedarlara, çalışanlara ve

topluma fayda sağladığı; ayrıca KSS tanımlarında da vurgulandığı gibi bu faydaların yasal zorunlulukların ötesinde olduğu açıkça görülmektedir.

Kitzmüller ve Shimshack (2012: 53); Dünya Bankası'nın (*The World Bank*) KSS tanımını alıntılıyarak kavramın ekonomik boyutuna vurgu yapmaktadır. Buna göre KSS; bir işletmenin etik davranma ve sürdürülebilir kalkınmaya destek sağlama konusundaki taahhüdünü ifade etmektedir. Buna ek olarak; işletmenin temasta bulunduğu tüm paydaşların yaşamlarını iyileştirecek faydalar sunmak, sürdürülebilir büyümeyi sağlamak ve toplumun gelişmesine katkıda bulunmak ekonomik sorumluluklara örnektir.

Ekonomik sorumluluklar için temel oluşturan bakış açısı; bir işletmenin, kaynaklarını en etkin şekilde kullanarak tüketiciye en iyi ürünü ve hizmeti sunmasını; bunu yaparken kendi kârlılık hedefleriyle tüketicinin maddi çıkarları arasında bir denge yakalama arzusunu ifade etmektedir. Farklı paydaşlar açısından düşünüldüğünde; hisse değerlerinin arttırılmasına yönelik politikalar geliştirmek, sürdürülebilir üretim verimliliği sağlamak, rekabet gücünü devam ettirebilmek verilebilecek diğer örnekler arasındadır. Bu açıdan ekonomik sorumluluk yedi maddede özetlenebilmektedir (Kılıç, 2013'den aktaran; Soysal, 2019: 19):

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

Ekonomik sorumluluk tanımlarından yola çıkarak; Carroll'un KSS piramidi ile Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi arasında bir benzerlik olduğu öne sürülebilir. Şöyle ki bireysel ihtiyaçları sınıflandıran Maslow modelinde ilk basamakta; beslenme, uyuma, barınma gibi temel fiziksel ihtiyaçlar yer almaktadır. Dolayısıyla bu basamak; kişinin hayatta kalabilmesi için ihtiyaç duyduğu asgari gereklilikleri temsil etmektedir. Aynı şekilde, bir işletmenin rekabet ortamında varlığını sürdürebilmesi için gerekli olan ekonomik sorumluluklar, KSS piramidinin temelini oluşturmaktadır. Bu sorumluluklar gerçekleştirildiğinde hem işletmenin stratejik başarısı sağlanacak; hem de müşteriler, hissedarlar, yatırımcılar gibi paydaşlar maddi

açından menfaat elde edeceklerdir. Bu sayede; ilerleyen başlıklarda ele alınacak olan KSS boyutlarına ortam sağlanabilecektir.

### 3.1.2.2. Yasal Sorumluluk

Şekil 18’de gösterilen Piramidin ikinci basamağını yasal sorumluluk oluşturmaktadır. Carroll’a (1991: 41) göre işletmeler faaliyetlerini yalnızca finansal çıktılar odaklı sürdürmemektedirler; aynı zamanda tabi oldukları yönetimler tarafından belirlenen yasal düzenlemelere ve yönetmeliklere uygun faaliyetler yürütmek zorundadırlar. İşletme ve toplum arasındaki “sosyal anlaşma”nın bir ayağı olarak kabul edilen bu durum; işletmenin ekonomik hedeflerini yasal çerçevede gerçekleştirmelerini ifade etmektedir. Bu açıdan yasal sorumluluklar; “kodlanmış etik” ile ilişkilendirilmektedir. Şöyle ki; kanun koyucunun zorunlu kıldığı bu kurallar, işletmeler arasında adil bir rekabet yürütülmesine zemin hazırlamaktadır. Buna ek olarak yasal sorumluluklar; diğer paydaşların menfaatlerinin korunmasında da etkili olmakta; ayrıca serbest girişim açısından ekonomik sorumluluklarla birlikte bir çerçeve çizmektedir.

Cingöz ve Akdoğan (2012: 342- 343) Kayseri’de yürüttükleri çalışmada; üretim işletmelerinin en çok hangi alandaki KSS faaliyetlerine ağırlık verdiklerini araştırmışlardır. Araştırmada kullanılan ölçek; 6 hukuki, 7 ekonomik, 7 etik ve son olarak 10 hayırseverlik- gönüllü sorumluluk ifadesinden oluşmaktadır. Yasal sorumluluk grubunu oluşturan ifadeler; işletmeyle ilgili raporlamaları doğru şekilde yapmak, ürün ve hizmetlerin üretiminde yasal standartlara uymak, adil bir ücret politikası izlemek, çevresel kuralları yerine getirmek gibi uygulamaları içermektedir. İlgili uygulamalar sonucu menfaat sağlayacak paydaşların müşteriler, çalışanlar, toplum ve çevre olduğu görülmektedir. Araştırmanın sonucunda; en çok uygulanan KSS boyutunun yasal sorumluluk olduğu; ikinci sırada ise ekonomik sorumluluğun yer aldığı belirlenmiştir. Başka bir ifadeyle; araştırmada yer alan işletmelerin KSS faaliyetlerini yasal ve ekonomik sorumluluk odaklı yürüttükleri söylenebilir.

Schwartz ve Carroll ise; yasal sorumluluğu detaylandırarak üç temel gruba ayırmışlardır (2003: 510):

(1) *Uyum*: Buna göre uyum; pasif, sınırlamacı veya fırsatçı şekilde gerçekleştirilebilir. Pasif uyum; işletmenin bir faaliyeti kendi istediği şekilde

yürütmesini ve bu faaliyetin uğraşsız bir şekilde yasalara paralel olmasını ifade etmektedir. Örneğin bir sürücü, hız sınırı 60 km/saat olmasına rağmen daha güvenli olduğunu düşündüğü için 55 km/saat hızla gidiyorsa, bu; pasif uyuma atıf yapmaktadır. Buna karşılık sınırlayıcı uyum, bir işletmenin bir faaliyeti kendi iradesiyle istemediği halde yasal zorunluluktan yerine getirmesiyle; fırsatçı uyum ise iki şekilde gerçekleşebilmektedir. Şöyle ki işletme bir faaliyeti gerçekleştirmeden önce ilgili yasadaki boşluğu bulup avantaj sağlayabilir; ya da yasal koşullar daha hafif olduğundan başka bir sektörde ya da coğrafyada faaliyet göstermeyi tercih edebilir. Her iki durum da fırsatçı uyum kapsamında düşünülmektedir.

(2) *Sivil Davalardan Kaçınma*: Bu grup; işletmenin yerine getirmediği veya ihmal ettiği faaliyetlerden ötürü, açılacak davalardan kaçınmasına yönelik uygulamalara atıf yapmaktadır. Örnek vermek gerekirse; çevre dostu olmayan faaliyetleri durdurmak, işletmenin kendini hukuki açıdan riske etmeyerek güvenli bir alanda kalmasına olanak sağlayacaktır.

(3) *Yasalar Konusundaki Öngörülebilirlik*: Eğer yasal düzenlemeler önceden tahmin edilebilirse, işletme yürüttüğü faaliyetler konusunda önceden aksiyon alabilecek; değiştirme, yavaşlatma veya durdurma yoluna gidebilecektir.

Yasal sorumluluklar açıklandıktan sonra; KSS'nin tanımındaki “yasal zorunlulukların ötesindeki eylemler” ifadesinin altını çizmek; tezin geri kalan kısmının anlaşılması açısından faydalı olabilir. Bu ifade aslında KSS'nin etik ve hayırseverlik- gönüllü sorumluluk boyutlarına atıf yapmaktadır. Şöyle ki; KSS piramidinin ilk iki basamağı olan ekonomik ve yasal sorumluluk boyutları, işletmenin faaliyetlerini yürütebilmesi için zorunlu olan unsurlardır (Şekil 17). Bu iki boyut gerçekleştirildikten sonra ileriki başlıklarda ele alınacak olan etik sorumluluk ve hayırseverlik- isteğe bağlı sorumluluğun gerçekleştirilebilmesi mümkün olacaktır.

### **3.1.2.3. Etik Sorumluluk**

Etik sorumluluğa geçmeden önce, etiğin anlamına değinmek faydalı olacaktır. Felsefenin önemli isimlerinden Kant'a göre etik davranış; sonuç önemli olmaksızın her koşulda ortaya konulması beklenen, kişiden kişiye göre değişmeyen, toplum tarafından kabul görmüş değerlerle tutarlı davranışlardır (Berkmen ve Arslan, 2009: 35'ten aktaran Maç ve Çalış, 2012: 27).



Carroll'a göre (1991: 41); ekonomik ve yasal sorumlulukların "adalet" bağlamında etik normlarla tutarlı olduğu söylenebilir. Ancak daha geniş bir kapsama yayılan etik sorumluluk; toplum tarafından kabul gören yazısız kuralları ifade etmektedir. Daha açık bir ifadeyle kavram; müşterilerin, çalışanların, toplumun, çevrenin ve hissedarların şeffaflık, adalet gibi etik temeldeki haklarının korunmasına yönelik normları içermektedir. Ayrıca değişen etik değerlerin; yasal düzenlemelerin yapılmasında bir itici güç olduğu söylenebilir. Şöyle ki; çevre, medeni haklar, tüketici hareketleri gibi konularda toplumun algısında eskiye göre önemli değişiklikler görülmüş; bu da yasal düzenlemeleri gerekli kılmıştır. Dolayısıyla etik sorumluluk; toplumda yeni yeni benimsenen değerleri ve normları kabul etmek, buna uygun faaliyetler gerçekleştirmek olarak ifade edilebilir. Bu açıdan, piramidin üçüncü basamağında yer alan etik sorumluluk; yasaların gerekli kıldığından daha yüksek bir performans gerektirmektedir (Şekil 18).

Matten ve diğerleri (2003: 110); etik sorumluluğu "bir işletmenin yasal açıdan yapmak mecburiyetinde olmadığı halde, ahlaki sebeplerle yapması beklenen uygulamalar" olarak tanımlamaktadır. Başka bir ifadeyle, işletmeler etik sorumluluk faaliyetlerini isteğe bağlı olarak gerçekleştirmektedirler; ancak toplumun ve diğer paydaşların beklentileri de bu uygulamaların yürütülmesinde itici bir güç olarak kabul edilebilir.

Karabey ve Battal (2018: 2260); KSS, etik sorumluluk algısı ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiyi inceledikleri bir çalışma ortaya koymuşlardır. Trabzon'daki bir özel hastanenin 211 çalışanı arasında gerçekleştirilen araştırma sonucunda; KSS'nin boyutlarından olan ekonomik, etik ve gönüllü sorumluluk algısı arttıkça çalışanların örgütsel aidiyet davranışlarının arttığı gözlemlenmiştir. Ayrıca; işverenin etik sorumluluklarını yerine getirdiğini düşünen çalışanların iş ortamında gönüllü davranışlar üstlendiği görülmektedir. Buna göre; KSS'nin etik sorumluluk boyutunun çalışanın aidiyet eğilimine katkıda bulunduğu ve ilerleyen başlıklarda ele alınacağı gibi işveren marka yönetiminde bir araç olarak kullanılabileceği görülmektedir.

Daha önce de belirtildiği gibi; KSS tanımındaki "yasaların ötesinde faydalar sağlayan faaliyetler" ifadesi; piramidin üst basamaklarını oluşturan etik sorumluluk

ve hayırsever – gönüllü sorumluluğa atıf yapmaktadır. İşletmeler; yasalarca yapmaya zorlanmadıkları halde “doğru olanı” yapmak ve paydaşlara fayda sağlamak adına etik sorumluluk faaliyetlerini yürütmektedir. Bu faaliyetler, iş hedeflerine ulaşmak isteyen işletmeler için son derece önemli olan “kurumsal itibar”, “kurumsal kimlik”, “İM” gibi unsurlarla yakından ilişkilidir. Dolayısıyla toplumun ve diğer paydaşların beklentilerinin bu açıdan işletmeler üzerinde bir baskı oluşturarak etik sorumluluk uygulamalarının yürütülmesini desteklediği söylenebilir.

#### **3.1.2.4. Hayırseverlik- Gönüllü Sorumluluk**

Şekil 18’de gösterilen piramidin çatısını, hayırseverlik- gönüllü sorumluluk oluşturmaktadır. Carroll (1991: 42); gönüllü sorumluluğu “işletmeyi olumlu imaja sahip bir örgütsel vatandaş haline getirmek için yapılan, toplumun beklentilerine cevap veren faaliyetler” olarak tanımlamaktadır. Bu faaliyetler, toplumun refahını yükselten uygulamaları kapsamaktadır. Örneğin, sanat, spor, eğitim gibi alanlara sağlanan kurumsal katkılar KSS’nin bu boyutunda yer almaktadır. Dolayısıyla işletmeler, yasalardan bağımsız olarak, bu faaliyetleri yalnızca paydaşlarının menfaatlerinden sorumlu oldukları bilinciyle gerçekleştirirler.

Matten ve diğerleri (2003: 110) de, Carroll’un ifadelerine paralel şekilde, işletmelerin toplum tarafından “arzu edilen” sosyal ve kültürel alanlara değer katacak faaliyetlerde bulunmasının gönüllü sorumluluk kapsamına girdiğini ifade etmektedirler. Ayrıca yazarlar; tıpkı etik sorumluluk gibi gönüllü sorumluluğun da zorunlu olmadığını, fakat gerçekleştirildiğinde paydaşlar tarafından takdir toplayacak olumlu faaliyetleri içerdiğini öne sürmektedirler. Bu bağlamda etik sorumluluğun ve gönüllü sorumluluğun KSS’nin merkezini oluşturduğu söylenebilmektedir. Fakat bu iki boyut, taşıdıkları normatif nitelikler nedeniyle en fazla tartışılan alanlar olarak görülmektedir.

Engizek ve Yaşın (2016: 82); müşterilerin KSS algılarını ve bunun marka değeri üzerindeki etkisini inceledikleri bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Bu bağlamda, örneklem olarak 18 yaşının üzerindeki yaklaşık 340 süt ve süt ürünleri tüketicisi seçilmiştir. Katılımcılardan, en çok tükettikleri süt ürünleri markasını, KSS ve marka değeri yönünden puanlamaları istenmiştir. Elde edilen bulgulara göre, ekonomik ve etik sorumluluğun marka değerinin boyutları olan marka sadakati ile

algılanan kaliteyi olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ancak gönüllü sorumluluğun, bu iki boyuttan yalnızca algılanan kaliteyi olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Bu durum; KSS piramidiyle tutarlı şekilde, tüketicilerin bir işletmeden öncelikli olarak ekonomik ve etik sorumluluklarını yerine getirmesini bekliyor olmalarıyla açıklanabilmektedir. Sonuç olarak; gönüllü sorumluluğun tüketiciler tarafından “arzu edilen” faaliyetleri temsil ettiği ve algılanan kaliteyi arttırdığı söylenebilir. Yasal sorumluluk ise araştırma kapsamına dahil edilmemiştir.

Özetlemek gerekirse; KSS piramidinin en üst basamağını oluşturan gönüllü sorumluluklar; işletmenin yapmak zorunda olmadığı, toplum tarafından beklenenin de ötesindeki ekstra faaliyetleri içermektedir. Örneğin, kadın çalışmasını teşvik etmek için çalışanlara kreş ödeneği sağlanması, sokak hayvanlarını koruma kapsamında kedi köyleri inşa edilmesi, köklü bir holdingin gerçekleştirdiği meslek liselerine destek projesi gibi uygulamalar gönüllü sorumluluğa verilebilecek güzel örneklerdendir. Bu faaliyetler; toplum tarafından takdir toplayarak kurumsal imaja ve buna bağlı olarak İMna katkı sağlamaktadır. Tezin ilerleyen başlıklarında ise, KSS’ye temel oluşturan teoriler ve KSS modelleri ele alınacaktır.

## **3.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Teorileri ve Modelleri**

Tezin bu başlığında, KSS kavramının altını dolduran ve birlikte bir bütün olarak değerlendirilmesi gereken Paydaş Teorisi ve Meşruiyet Teorisi kısaca açıklanacak; daha sonra ise kavrama ilişkin öne sürülen modellere değinilecektir.

### **3.2.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Teorileri**

Yapılan KSS tanımlarında, işletmelerin birçok paydaşa sahip olduğu ve bu paydaşlara fayda sağlamak adına; yasaların ötesinde, gönüllü faaliyetler yürüttüğü ifade edilmiştir. Tezin bu bölümünde öncelikle bu paydaşların kimler olduğu ve işletmeyle aralarındaki ilişki açıklanacaktır. Meşruiyet Teorisi’yle ise; paydaşların işletmelerden söz konusu beklentilerini anlamlandıran teorik bir çerçeve çizilecek; böylece kavramın daha iyi anlaşılması sağlanacaktır.

#### **3.2.1.1. Paydaş Teorisi**

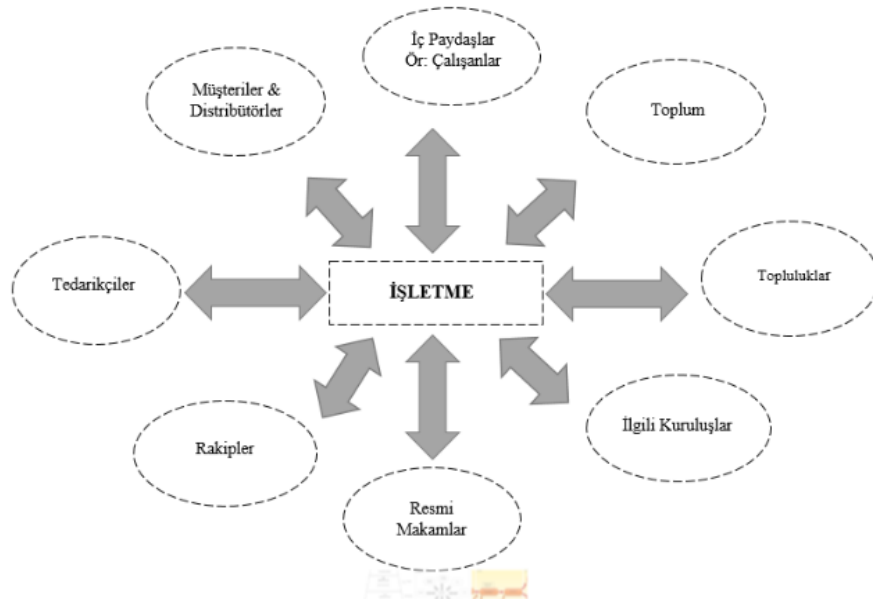
Paydaş teorisi, literatürde ilk defa Freeman (1984: 90-91) tarafından dile getirilmiştir. Buna göre; bir işletmenin yürüttüğü faaliyetler yalnızca işletme

sahiplerini ve ortakları değil, aynı zamanda bu süreçte temas kurulan bütün kişi ve kurumları etkilemektedir. Dolayısıyla söz konusu kişi ve kurumlar da “paydaş” olarak nitelendirilmelidir. Yazar, daha sonraki çalışmasında teorinin kapsamını genişleterek “bir işletmenin hedeflerine uğraşmasında rol oynayan veya bu süreçteki faaliyetlerden doğrudan ya da dolaylı olarak etkilenen kişi ve gruplar” ın paydaş kavramını karşıladığını ifade etmiştir (Freeman, 2004: 228- 254).

Driscoll’a (2004:56) göre paydaş teorisinin kapsamı; işletmeler ve paydaşları arasında yürütülen ilişkilerin yapısı ve bu ilişkilerin doğurduğu sonuçlar ile ilişkilidir. Yazar; Freeman’ın paydaş teorisi ifadelerine atıf yaparak bunun oldukça geniş bir tanımlama olduğunu ileri sürmüştür. Teori, daha sade şekliyle paydaşları; kaynak bağımlılığı ve karşılaşılabilecek riskler üzerinden tanımlamaktadır. Bu bağlamda, bazı paydaşların kapsam dışı kaldığı söylenebilir.

Johansson ve Larsson (2000: 39) da, Freeman’ın görüşüne paralel şekilde, işletmelerin birçok paydaşa sahip olduğunu öne sürmektedir (Şekil 19). Buna göre paydaş teorisinin temeli; işletme tarafından yürütülen faaliyetlerin hem paydaşları etkilediği, hem de bu paydaşlardan etkilendiği varsayımının kabulüne dayanmaktadır. Dolayısıyla; söz konusu paydaşların menfaatleri etkin şekilde yönetilerek karşılıklı fayda sağlanmalıdır.

### Şekil 19. Paydaş Çerçevesi



**Kaynak:** Johansson, E. ve P. Larsson “Pole Position with Corporate Social Responsibility”, **Graduate Business School School of Economics and Commercial Law**, Göteborg University, Unpublished Master Thesis, 2000, p.39.

Jones ve Wick (1999: 207) ise; paydaş teorisini dört madde ile açıklamaktadır:

- İşletme; faaliyetlerini yürütürken aldığı kararlardan etkilenen ve aynı zamanda bu kararları etkileme gücüne sahip birçok paydaş grubu ile temastadır.
- Paydaş teorisinin birincil odak noktası; paydaşlarla yürütülen ilişkiler ve bu ilişkilerin doğurduğu sonuçlardır.
- Paydaşların her biri işletme açısından değer taşımaktadır ve herhangi birinin çıkarı diğerinden daha üstün görülemez.
- Yönetimin kararları, paydaşlarla ilişkiler üzerinde büyük öneme sahiptir.

Becan (2011: 24); literatürdeki görüşlerle tutarlı şekilde paydaş teorisininin “bir işletmenin, sahip olduğu çok sayıdaki paydaşın beklentilerini ve ihtiyaçlarını anlaması; bunları en etkin şekilde yönetecek uygulamalar geliştirmesi” fikrine dayandığını öne sürmektedir. Dolayısıyla paydaş teorisi, KSS’nin işletme stratejisiyle de ilişkili olduğunu ve rekabet avantajına katkıda bulunabileceğini öne sürmektedir.

Phillips, Freeman ve Wick (2003: 480) ise; paydaş teorisinin organizasyonel yönetimin ve etğin ortak bir çıktısı olduğunu ve teorinin KSS ile İM ilişkisine vurgu yapmaktadır. Şöyle ki; çalışanlar her iki kavramın da hedef kitlesini oluşturmaktadır ve bu açıdan mevcut ve potansiyel çalışanların olumlu algılayacağı KSS uygulamaları; işveren çekiciliğini sağlamada da etkili olacaktır.

### **3.2.1.2. Meşruiyet Teorisi**

Guthrie ve Parker (1989: 344); meşruiyet teorisinin bir önceki başlıkta ele alınan paydaş teorisi ile tutarlı ve birbirini tamamlayan nitelikte olduğunu öne sürmüşlerdir. Meşruiyet teorisi; işletme ve toplum arasında var olan, dile getirilmemiş bir sosyal sözleşmeye dayanmaktadır. Bu sözleşmeye göre işletme,

toplum tarafından arzu edilen çeşitli eylemleri yerine getirmekte; karşılığında ise iş hedeflerine ulaşmak için yürüttüğü faaliyetler toplum tarafından onaylanmaktadır. Dolayısıyla işletme; paydaşlarının istek ve beklentilerine cevap vererek kendini bir anlamda meşrulaştırmaktadır.

Alakavuklar, Kılıçaslan ve Öztürk (2009: 108); Türkiye’de KSS faaliyetlerinin dönüşümünü ele aldıkları çalışmada, işletmenin faaliyet gösterdiği ve dolayısıyla bütün paydaşların içinde bulunduğu çevreyi örgütsel alan olarak tanımlamışlardır. Bu bağlamda; işletmeler, bu alanda varlıklarını sürdürebilmek için kendilerinden beklenen faaliyetleri gerçekleştirerek meşruiyet kazanmak durumundadırlar.

Cheers’a göre (2011: 9) meşruiyet teorisi; işletmelerin sosyal girişimler gerçekleştirebilecek kaynaklara sahip olduğunu, bu nedenle toplumun bu yöndeki ihtiyaçlarına cevap vererek varlığını anlamlandırması, başka bir ifade ile meşruiyet kazanması gerektiğini ifade etmektedir. Yazar, bu teoriye göre büyük çaplı işletmelerin küçük olanlara oranla daha fazla sosyal sorumluluğa sahip olduğunu öne sürerek farklı bir noktaya dikkat çekmiştir.

Branco ve Rodrigues (2006: 236) ise işletmelerin, sahip oldukları paydaş gruplarının zihinlerinde olumlu bir imaj çizmek için KSS faaliyetlerine yöneldiğini, bu sayede varlıklarını meşrulaştırmış sayıldıklarını öne sürmektedirler. Şöyle ki toplum; bir işletmeden beklediği kazanımları sağladığında, işletmenin varlığını sürdürmesine olanak tanımaktadır. Başka bir ifadeyle; bir işletmenin hayatta kalabilmesi için, faaliyetlerini toplumun onaylayacağı şekilde yürütmesi beklenmektedir. Bu açıdan, toplumun beklentileri karşılanmadığı takdirde sosyal sözleşmenin ihlali söz konusu olacak ve işletme meşruiyetini kaybedecektir.

Sonuç olarak paydaş teorisi ve meşruiyet teorisinin bir bütün olarak ele alınması; KSS’nin daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır. Konunun daha iyi anlaşılması açısından tezin bir sonraki başlığında ise literatürde yaygın olarak yer alan temel KSS modelleri açıklanacaktır.

### **3.2.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Modelleri**

KSS’ye yönelik modeller içinde, literatürde en çok atıfta bulunulan ve kapsamı en geniş model Carroll (1991) tarafından öne sürülen KSS Piramidi’dir.

Tezin daha önceki bölümünde söz konusu model, KSS'nin faaliyet alanını açıklamak için ele alındığından tekrar edilmeyecektir. Bu başlık altında kısaca değinilmesi uygun görülen modeller şöyledir: (1) Aupperle Modeli, (2) Pinkston Modeli, (3) Ackerman ve Bauer Modeli.

### 3.2.2.1. Aupperle Modeli

Bu model Carroll tarafından sunulan KSS piramidinin test edilip geliştirilmiş şekli olarak kabul edilmektedir. Aupperle; öne sürdüğü KSS Yönelimi (KSSY) kavramını “bir işletmenin yöneticilerinin ekonomik, yasal, etik ve gönüllü faaliyetleri gerçekleştirme yönelimi” olarak tanımlamaktadır. Yazar; Carroll'un KSS için tanımladığı söz konusu dört faaliyet alanını sınamak için bir anket geliştirmiştir. Çalışmanın devamında ekonomik sorumluluklar “ekonomik performans kaygısı” (*concern for economic performance*) ile ifade edilmiş ve yasal, etik ve gönüllü sorumluluklardan ayrıştırılmıştır. Buna karşılık; yasal, etik ve gönüllü sorumluluklar ise “toplumsal kaygılar” (*concern for society*) olarak tanımlanmıştır. Bunun altında yatan sebep ise; ekonomik sorumlulukların herkes tarafından sosyal sorumluluk olarak kabul edilmediği düşüncesidir (Aupperle, Carroll ve Hatfield, 1985: 458).

Düzer ve Önce'ye göre (2018: 100); Aupperle modelinde aktif kârlılık ekonomik performans göstergesi olarak kabul edilmiş, bunun sonucunda da KSS ile kârlılık arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Bu bakış açısı ile ekonomik performans kaygısı ifadesi arasında tutarlılık olduğu görülmektedir. Tamer (2019: 1119) ise; Aupperle Modeli'ne göre KSS'nin ek maliyetler doğuran ve söz konusu maliyetler işletmeler tarafından üstlenilmediği takdirde ekonomik dezavantaja sebep olabilecek bir unsur olduğunu ifade etmiştir.

Halpern (2008: 31); konuya farklı bir açıdan yaklaşarak Aupperle'nin görüşüne göre ekonomik açıdan gerçekleşen KSSY'nin etik, yasal ve gönüllülük boyutlarıyla negatif korelasyona sahip olduğunu ifade etmiştir.

Yapılan okumalar sonucunda Aupperle Modeli'nin literatürde sıkça kullanılmakla birlikte görüş ayrılıklarına da sebep olduğu görülmektedir.

### **3.2.2.2. Pinkston Modeli**

Pinkston ve Carroll (1994: 158); KSS kavramını farklı bir açıdan ele alarak ülkeler arasındaki kurumsal vatandaşlık davranışları farklılıklarını incelemişlerdir. Bu bağlamda etkili olduğu kabul edilen dört grup bulunmaktadır: kurumsal vatandaşlık yönelimi, örgütsel paydaşlar, kurumsal karar alma özerkliği ve iş güvenliği, çalışan hakları, adil ücret gibi kurumsal vatandaşlıkla ilişkili konular.

Pinkston; ortaya koyduğu çalışmayla Aupperle'nin modelini geliştirerek uluslararası ölçüğe taşımıştır. Yazarın, Aupperle ile aynı fikirde olmadığı nokta ise; ekonomik sorumlulukların KSS'nin çok önemli bir bileşenini oluşturduğunu kabul etmesidir.

### **3.2.2.3. Ackerman ve Bauer Modeli**

Ackerman ve Bauer tarafından öne sürülen KSS modeli; “sosyal duyarlılık” kavramına vurgu yapmaktadır. Buna göre sosyal duyarlılık; bir işletmenin karşılaştığı sosyal baskılara cevap verebilme yeteneğidir (Ackerman ve Bauer, 1976). Carroll'a göre (1979: 497-505); işletmeler toplumda ekonomik kazanç sağlayan sosyal yapılar olarak görüldüğünden sosyal sorunlara karşı duyarlılık göstermeleri beklenmektedir; bu beklenti de işletmeler üzerinde bir baskı oluşturmaktadır. Dolayısıyla bu model; daha önceki bölümde ele alınan meşruiyet teorisiyle ilişkilidir.

Ural (2013: 79); Ackerman ve Bauer Modeli ile ilgili olarak; kurumun sosyal duyarlılığını yansıttığı üç adım olduğunu öne sürmektedir: (1) işletme yönetiminin, toplumsal meselelere farkındalık bilinciyle, üzerinde paydaş baskısı olmadan cevap vermesi, (2) işletme yönetiminin, toplumsal meselelerinin çözülebilmesi için iletişim içinde olması, çaba göstermesi, (3) işletme yönetiminin, toplumsal meselelerin çözümü için bizzat eyleme geçmesi, bunu bir süreç olarak yürütmesi.

KSS için farklı bakış açıları sunan modellere kısaca değinilmiş, söz konusu modellerin ortak noktasının toplumun ve diğer paydaşların işletmeden doğrudan ya da dolaylı beklentilerine karşılık bir çerçeve öne sürmeleri olduğu görülmüştür. Bir sonraki başlıkta ise KSS ve İM uygulamalarının işletmeye sağladığı yararlar ile bu iki kavramın ilişkisi ele alınacaktır.



### **3.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve İşveren Markası Uygulamalarının İşletmeye Sağladığı Katkılar**

Tezin daha önceki bölümlerinde KSS ve İM kavramları detaylı olarak açıklanmıştır. Buna göre her iki kavramın da insan kaynakları yönetimi ve pazarlama disiplinleriyle ilişkili olduğu; işletmenin olumlu bir imaj edinmesini ve bu sayede iş hedeflerine ulaşmasını amaçladıkları görülmektedir. İlerleyen başlıklarda söz konusu kavramların bu amacı ne şekilde gerçekleştirdiklerine değinilecek ve birbirleriyle ilişkisi ele alınacaktır.

#### **3.3.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun İşletmeye Sağladığı Faydalar**

Tanımlarda da vurgulandığı gibi, KSS faaliyetleri işletmelerin topluma, çevreye ve diğer paydaşlara karşı gönüllü sorumluluklarını yerine getirdikleri eylemlerdir. Günümüzde birçok işletmenin KSS uygulamalarına ağırlık vermesinde, hatta birçoğunun vizyon ve misyon beyanlarında KSS yaklaşımının altını çizmesinde paydaş beklentilerinin bir baskı oluşturduğu bilinmektedir. Ancak unutulmamalıdır ki; işletmeler kâr amacı güden, ticari yapılardır. Dolayısıyla, KSS'nin işletmeye sağladığı katkı da bu faaliyetlerin sürdürülebilir olmasında önemli bir etkiye sahiptir.

Branco ve Rodrigues (2007: 7); KSS'nin işletmelerin finansal hedeflerine ulaşmasında stratejik bir araç olduğunu ileri sürmektedir. Buna göre; KSS'nin paydaşların zihinlerinde yarattığı algı, optimal kârlılığın elde edilmesinde itici bir güç niteliğindedir. Paydaşların beklentileri karşılanmadığı takdirde ise bu algı olumsuz olacak; dolayısıyla işletme dezavantajlı konuma gelecektir.

Tekin'e göre (2006: 65- 66) günümüzde işletmeler hedef kitlelerine iletmek istedikleri mesajları sadece ürün ve hizmetler üzerinden şekillendirdikleri reklam stratejileriyle değil; toplum yararına yürüttükleri eylemlerle de vermektedirler. Şöyle ki KSS faaliyetleri; ürün ve hizmetlerin hitap ettiği hedef kitlenin istek ve beklentileri doğrultusunda kurgulandığında etkili bir PR aracına dönüşecektir. Dolayısıyla bu eylemler; marka kimliğinin yansıtılmasında önemli bir rol oynamaktadır.

Lembet ise (2012: 9); işletmelerin toplumsal sorunların çözümüne katkıda bulunmak adına yürüttükleri faaliyetlerin marka farkındalığını arttırdığını, bunun da marka değerini önemli ölçüde yükselttiğini ifade etmektedir. Şöyle ki; bu faaliyetler müşterilerle kurulan ilişkinin duygusal bir boyut kazanarak derinleşmesini sağlamaktadır. Örnek vermek gerekirse Türkiye'nin en itibarlı bankalarından birinin insan hakları, temiz çevre gibi evrensel ilkeleri barındıran Küresel İlkeler Sözleşmesi'nin (*Global Compact*) tarafı olması, en iyi işverenler listesinde ilk sıralarda yer alan bir şirketler grubunun yürüttüğü "Meslek Lisesi, Memleket Meselesi" projesi, yine en iyi işverenler listesinde yer alan bir GSM operatörünün kız çocuklarının eğitimini desteklemek için yarattığı "Kardelenler, Çağdaş Türkiye'nin Çağdaş Kızları" projesi hem önemli toplumsal sorunlara dikkat çekerek büyük ses getirmekte, hem de işletmelerin itibarına ve buna bağlı olarak marka değerine katkı sağlamaktadır (Lembet, 2012: 14- 18).

Argüden (2007: 40); KSS uygulamalarını sistematik şekilde yürüten işletmelerin önemli faydalar sağladığını öne sürmektedir. Buna göre KSS uygulamaları;

- İşletmelerin marka değerine katkıda bulunarak piyasa değerlerini arttırmakta,
- En nitelikli çalışanları cezbetme ve elde tutma açısından etkin rol oynamakta,
- Kurumsal öğrenme ve yaratıcılık gibi yetkinlikleri desteklemekte,
- İşletmenin, yatırımcıların ilgisini çekmesinde bir araç rolü üstlenmekte,
- Yeni pazarlara açılmada avantaj sağlamakta,
- Risk yönetimi sürecinin etkinliğine katkı sağlamaktadır.

KSS'nin işletmenin sahip olduğu iş hedeflerine katkısı; Kotler ve Lee'nin ifade ettiği "sosyal amaç ilişkili pazarlama" üzerinden daha somut şekilde görülebilmektedir. Buna göre sosyal amaç ilişkili pazarlamada işletme; topluma, çevreye ya da özel olarak dezavantajlı gruplara fayda sağlamak için belirli bir ürün grubunun satışından elde ettiği gelirin bir kısmını bağışlamaktadır. KSS'nin bir uygulama şekli olarak kabul edilen bu yaklaşımın işletmeye sağlayacağı faydalar şöyle özetlenebilir (Kotler ve Lee, 2006: 84- 96):

- *İşletmeye Yeni Müşteriler Kazandırmak:* Tüketicilerin öncelikli değerlerine hitap edecek bir amaç için gerçekleştirilen bu uygulamalar; ürün açısından son derece etkili bir tanıtım aracı niteliği

taşımaktadır. Dolayısıyla işletme hem yeni müşteriler kazanacak; hem de bu müşteriler ile ürün arasında duygusal bir bağ kurulduğundan marka sadakati sağlanacaktır.

- *Ürün Satışlarını Arttırmak:* Birinci maddeye paralel şekilde; ürünün sosyal bir amaca hizmet ediyor olması, tüketicinin gösterdiği satın alma davranışını da etkileyecektir.

- *Olumlu Bir Marka İmajı Yaratmak:* İşletme; yürüttüğü KSS faaliyetleri ile yalnızca kâr odaklı bir yapı olmadığını, toplumun refah seviyesini arttırmanın öncelikleri arasında yer aldığını ifade etmektedir. Dolayısıyla bu eylemler; işletmenin algılanan itibarına da katkı sağlayarak marka imajını güçlendirmektedir.

Doorley ve Garcia (2007: 361) ise, KSS'nin bir işletmeye sağlayabileceği katkıları şöyle sıralamaktadır: (1) işletmeye duyulan güveni ve buna bağlı olarak marka değerini arttırmak, (2) yetenekli, sadık ve tam motive çalışanları işletmeye çekmek ve elde tutmak, (3) rekabet çevresinde karşılaşılan riskleri en aza indirmek, (4) yeni iş fırsatlarının yakalanmasına katkıda bulunmak, (5) daha güvenli ve zengin bir çalışma çevresi yaratmak.

Aktan ve Börü (2007: 20); KSS uygulamalarının işletmeye sağlayabileceği faydaları beş temel alanda ele almaktadır: sosyal kimlik yaratmak, rekabet avantajı elde etmek, rakiplerden farklılaşarak markalaşmayı sağlamak, çalışan bağlılığını ve itibarı arttırmak. Söz konusu alanların temsil ettiği kazanımlar ise hisse senetlerinin değer kazanması, toplumsal saygınlık, yatırımcı ilişkilerinin güçlenmesi, yeni pazarlara açılabilme, kurumsal öğrenme, yetenekli çalışanları çekme ve elde tutma gibi örneklerle detaylandırılabilir.

KSS stratejileri; etkin yönetildikleri takdirde, yukarıda özetlenen sebeplerle işletmenin rekabet gücüne önemli katkı sağlamaktadırlar. Ancak buradaki kritik nokta; sürecin diğer işletme stratejileriyle tutarlı yürütülmesidir. Aksi halde bu uygulamalar, işletmenin sahip olduğu marka değeri açısından telafi edilemez hasarlara yol açacaktır. Örnek vermek gerekirse geçtiğimiz yıllarda bir kozmetik markası, kadın istihdamını destekleyici KSS faaliyetleri yürütmüş ve reklam stratejisini de bu doğrultuda şekillendirmiştir. Ancak söz konusu markanın sendikalı kadın işçilerini işten çıkardığı anlaşılmış ve bu durum sosyal medya sayesinde

önemli bir kitleye ulaşarak boykotla sonuçlanmıştır. Dolayısıyla işletme, “kadın dostu” bir işletme olarak algılanmak isterken, yürüttüğü başarısız KSS faaliyeti sayesinde “kadın düşmanı” bir işletmeye dönüşmüştür. Bu açıdan; bir sonraki başlıkta ele alınacak olan İM’de olduğu gibi; KSS faaliyetlerinin de işletmenin diğer stratejileriyle bir bütün olarak kabul edilip kurgulanması beklenmektedir.

### **3.3.2. İşveren Markasının İşletmeye Sağladığı Faydalar**

Daha önce birçok kez ifade edildiği gibi; İM’nin amacı nitelikli çalışanları işletmeye çekmek ve elde tutmaktır. Bu bölümde; başarılı bir şekilde yönetilmiş İM’nin söz konusu amaçları ne şekilde gerçekleştirdiği irdelenecektir. Bu bağlamda; İM’nin sağlayacağı faydalar işe alım öncesi ve işe alım sonrası olmak üzere iki başlıkta ele alınacak; literatürde yer alan araştırmalara yer verilecektir.

#### **3.3.2.1. İşe Alım Öncesi**

Daha önce de birçok kez belirtildiği gibi, İM’nin iki ana amacı vardır: nitelikli potansiyel çalışanlar için cezbedici bir çalışma deneyimi sunmak ve mevcut çalışanların uzun süre işletmede kalmasını sağlamak. Dolayısıyla bu başlıkta, İM’nin işe alım öncesi süreçte yeteneği çekme konusundaki rolü ele alınacaktır.

Literatüre önemli katkılarda bulunan Collins ve Stevens (2002), çalışmalarında marka değeri teorisinden yola çıkarak işveren marka yönetiminin önemli bir ayağı olan işe alım uygulamaları ile adayların başvuru niyetleri arasındaki ilişkiyi ele almışlardır. Buna göre, işe alım faaliyetleri ile işveren marka imajının ilişkisi iki boyutta tanımlanabilir: tutumlar ve algılanan özellikler. Yazarlar, bu faaliyetler ile potansiyel adaylar tarafından algılanan işveren imajı arasında bir ilişki olabileceğini; daha açık bir ifadeyle İM’nin yansıtıldığı işe alım uygulamalarının nitelikli potansiyel adayların başvuru niyetini etkileyebileceğini iddia etmişlerdir. İşveren markasının insan kaynakları ve pazarlama disiplinlerini kapsayan bir kavram olduğu daha önce ifade edilmiştir. Çalışmada, işe alım faaliyetlerinde kullanılan dört temel pazarlama uygulaması ele alınmıştır: tanıtım (*publicity*), sponsorluk (*sponsorships*), kişisel ya da ağızdan ağıza yayılan tavsiyeler (*personal or word of mouth endorsement*), marka bazlı ürün ya da hizmet reklamları (*brand specific*

*product or service advertising*). Bu bağlamda yazarlar aşağıdaki sonuçlara ulaşmışlardır (Collins ve Stevens, 2002: 25-26):

- Müşteri odaklı marka değeri yaklaşımında olduğu gibi, işletme ve sunulan iş fırsatları açısından pozitif bir algı yaratmak tanıtım faaliyetleri ile mümkündür. Daha da önemlisi, belirtilen dört kategoriden tanıtım çalışmaları, işe alım sürecinde kullanılacak en etkin araç olarak görülmüştür. Buna göre potansiyel adayların işletme dışındaki gazete, dergi gibi kaynaklardan maruz kaldıkları tanıtım uygulamaları, nitelikli çalışanları işletmeye çekmede kullanılacak etkin bir yöntemdir.

- Çalışmada ele alınan sponsorluk uygulamalarının işveren çekiciliği açısından etkili bir araç olmadığı gözlemlenmiştir.

- Boş pozisyonları duyurmak için kullanılan broşür, iş ilanları gibi faktörler reklam kategorisinde ele alınmış; bu faaliyetlerin potansiyel adayların işletmeye ve iş fırsatlarına olan algılarını etkilediği kaydedilmiştir. Buna göre iş ilanları, broşürler, web siteleri vb. kullanılarak nitelikli potansiyel adayların zihninde işveren bağlamında pozitif bir algı oluşturmak mümkündür. Ayrıca bu faaliyetler, işletme hakkında sahip olunan tutumları da doğrudan etkilemektedir.

- Bulgulara göre potansiyel adaylar, diğer kişilerin işletme hakkındaki deneyimlerini ve yorumlarını güvenilir bulmaktadırlar. Dolayısıyla ağızdan ağıza yayılan tavsiyeler, işletmenin sahip olduğu aday havuzunun niteliğini arttırabilmek adına hem etkili hem de düşük maliyetli bir araç olarak görülebilir. Bu açıdan bakıldığında mevcut çalışanların iş tatminine sahip olmaları ve işletmeyi çalışılacak harika bir yer olarak görmeleri, potansiyel çalışanların işletmeye çekilebilmesi açısından da önem taşımaktadır. Sonuç olarak; işveren marka stratejisiyle bütünleştirilmiş işe alım öncesi faaliyetlerinin, yüksek nitelikli potansiyel adayların zihninde olumlu bir algı oluşturulmasında etkili olduğu ve başvuru niyetini etkilediği görülmektedir.

Cable ve Turban (2003: 745- 746) da Collins ve Stevens gibi marka değeri teorisinden yola çıkmış; ancak İM'yle işletmenin sahip olduğu aday havuzunun

özelliklerini “itibar” kavramı üzerinden ilişkilendirmişlerdir. Araştırmacılar iki farklı çalışma yürütmüş; ilkinde daha yüksek pozitif itibara sahip firmanın rakibine göre yüzde elli daha fazla başvuru aldığı saptanmıştır. Daha sonra gerçekleştirilen çalışmada da benzer şekilde; firma itibarı ile potansiyel adayların bilgilendirme oturumuna ve mülakatlara katılma sayısı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca her iki çalışmada da pozitif firma itibarının aday havuzunun kalitesini arttırdığı gözlemlenmiş; bu etkinin mülakat katılımcılarının niteliklerinde daha belirgin olduğu görülmüştür. Sonuç olarak; firma itibarının hem başvuru sayısında hem de adayların niteliklerinde etkili olduğu saptanmış; bu durum işveren markasının temelini oluşturan sosyal kimlik teorisi ve işaret verme teorisi ile açıklanmıştır. Araştırmanın literatüre katkısı ise İM’nin yalnızca işe başvuru niyeti üzerinde değil; aynı zamanda aday havuzunun büyüklüğü ve kalitesi üzerinde de etkili olduğunu ortaya koymasındadır. Başka bir ifadeyle; İM bir işletmeyi daha fazla kişi için “çalışılabilecek harika bir yer” haline getirmekte ve en nitelikli çalışanların cezbedilmesini sağlamaktadır.

Backhaus ve Tikoo’ya (2004: 504- 514) göre işveren marka yönetimi sürecinin çıktısı olan işveren marka değeri; potansiyel adayların işletmeye çekilmesini sağlayan faktördür. Şöyle ki potansiyel adaylar, farklı şirketlerdeki işe alım süreçlerinde benzer uygulamalarla karşılaşmalarına rağmen bu uygulamalara farklı tepkiler göstermektedirler. Yazarlar, bunun altında yatan sebebin işveren marka değeri olduğunu öne sürmektedirler. Daha açık bir şekilde ifade edilecek olursa işveren marka değeri, işveren bilinirliğini artırarak nitelikli potansiyel çalışanların işe başvurma eğilimini doğrudan etkilemektedir. Çalışmanın devamında yazarlar, işveren marka yönetimi sürecini özetleyen bir çerçeve sunmuşlardır (Şekil: 9). Buna göre; işveren marka yönetimi faaliyetlerinin sebep olduğu marka çağrışımları, potansiyel adayların zihinlerinde işveren marka imajını şekillendirmektedir. Bu imaj olumlu olduğu takdirde süreç en temel iki amacından ilkinin gerçekleştirmiş olacak ve işletme, potansiyel adaylar açısından çekici bir işveren haline gelecektir.

Özet olarak, İM yukarıda öne sürülen farklı boyutlarıyla nitelikli çalışanların işletmeye çekilebilmesini sağlamakta; bu sayede işletmenin iş hedeflerine ulaşmasını desteklemektedir.

Literatüre önemli katkılarda bulunan Lievens ve Highhouse (2003: 95- 96) ise, işe alım sürecindeki uygulamaların işveren çekiciliğine etkisini pazarlama bakış açısıyla ele almışlardır. Araştırmacıların iki adımda gerçekleştirdikleri çalışmada, potansiyel adaylar bağlamında hedef kitle olarak bankacılık alanında 275 üniversite öğrencisi ve 124 banka çalışanı belirlenmiştir. Katılımcılardan, daha önce bahsedilen fonksiyonel ve sembolik faydaların oylanması istenmiş; İM yönetiminde kullanılan faydalar paketinin yeteneği çekmekteki etkisi araştırılmıştır. Bulgulara göre, bankanın sahip olduğu yenilikçilik ve yetkinlik faktörleri; bir işveren olarak çekici algılanmasında rol oynamaktadır. Araştırmacılar; bu sonucu pazarlama literatüründe kullanılan fonksiyonel- sembolik faydalar çerçevesi ve öz imaj – ürün imajı uyumu ile açıklamışlardır. Şöyle ki yenilikçilik faktörü cesur, popüler, canlı, genç gibi nitelikleri kapsarken; yetkinlik ile güven, yetenek, zeka gibi unsurlar ifade edilmektedir. Dolayısıyla bu iki faktör; bir işletmeyi bir işveren olarak farklılaştırmakta ve marka değerini yükseltmektedir. Buna ek olarak; potansiyel çalışanlar kendi benlikleri ile işletmenin sunduğu yenilikçilik, yetkinlik faktörlerini özdeşleştirmekte ve bu sebepten ötürü işletmeyi “çalışılacak harika bir yer” olarak addetmektedirler.

Tezin bir sonraki bölümünde detaylı olarak ele alınacağı üzere; işveren marka yönetiminde kullanılacak KSS uygulamaları da nitelikli iş gücünü çekme açısından stratejik bir öneme sahiptir. Bu alanda önemli çalışmalar yapan Greening ve Turban’a (2000: 271- 275) göre kurumsal sosyal performans; işe başvuru niyetinde büyük rol oynamaktadır. Yazarlar; araştırmalarında iki hipotez öne sürmüşlerdir: (1) potansiyel çalışanlar, yüksek kurumsal sosyal performans gösteren işletmelere daha fazla ilgi göstermektedir, (2) ve bu kişiler arasındaki bireysel farklılıklar, kurumsal sosyal performans ile işe başvurma niyeti arasındaki ilişkide belirleyici olmaktadır. Çalışmanın araştırma kısmında 292 kişilik bir öğrenci grubuna anket uygulanmıştır. Öncelikle bir tanıtım metni verilerek katılımcılardan söz konusu işletmeye duydukları ilginin derecesini belirtmeleri; sonrasında ise sunulan 21 farklı bireysel

değeri derecelendirmeleri beklenmiştir. Elde edilen bulgulara göre; potansiyel çalışanlar açısından kurumsal sosyal performansı yüksek olan işletmelerin düşük olanlara kıyasla daha çekici olarak algılandığı saptanmıştır. Yazarlar bu sonucu sosyal kimlik teorisi ile ilişkilendirmişlerdir. Şöyle ki; potansiyel adaylar pozitif kurumsal sosyal performans gösteren işletmelerde çalışmak istemektedirler; çünkü bu işletmenin bir parçası olmaktan gurur duyacak ve kendi öz saygılarını arttıracaklardır. Bu açıdan kurumsal sosyal performans işletmeleri rakiplerinden farklılaştıran bir olgudur, kişilerin gruba katılma eğilimlerini olumlu şekilde etkilemektedir. Ayrıca kurumsal sosyal performansın potansiyel adaya işletmenin sahip olduğu değerler hakkında “işaretler” verdiği de söylenebilir. Dolayısıyla daha önce bahsedilen işaret verme teorisi de, kurumsal sosyal performansın işveren çekiciliğine etkisini açıklamakta kullanılabilir. İkinci hipotez bağlamında ise, kadınlar ve azınlıklar açısından yüksek kurumsal sosyal performans gösteren işletmelere duyulan çekicilik algısında cinsiyetin belirleyici olmadığı; hem kadınların hem de erkeklerin bu işletmelere cezbolduğu saptanmıştır. Ancak bu açıdan düşük kurumsal sosyal performans gösteren işletmeler, kadınlar tarafından daha az çekici olarak algılanmıştır.

İşveren markasının işe başvuru niyetine olan etkisini açıklamada literatüre paralel şekilde pazarlama yaklaşımını kullanan Agrawal ve Swaroop (2009: 45- 48); çalışmalarını işveren marka imajı üzerinden yürütmüşlerdir. Yazarlar; Hindistan’da beş farklı üniversitede öğrenim gören 125 öğrencinin katıldığı araştırmada, adayların işletme hakkındaki algılarının işe başvuru niyetini etkilediği görüşünden yola çıkmışlardır. Öne sürülen hipotezlere göre; işveren marka değerinin boyutları işe başvuru niyetini etkilemektedir ve adayların daha önceki deneyimleri bu sonuç üzerinde etkili olmaktadır. Elde edilen bulgulara göre, işveren marka değerinin boyutları olan tutumlar ve işin algılanan özellikleri (sorumluluk ve yetki, ücret ve lokasyon, eğitim ve gelişim fırsatları, sosyal ve kültürel faktörler) öğrencilerin oluşturduğu potansiyel çalışanların işe başvurma niyetleri üzerinde etkilidir. Diğer önermenin ise kısmen desteklendiği söylenebilir. Şöyle ki, geçmiş deneyimler işveren marka değerinin yalnızca bazı boyutları ile işe başvuru niyeti arasındaki ilişkide etkilidir. Buna göre değişkenlerden yalnızca sorumluluk ve yetki faktörü;



daha önce kazanılan deneyimlerle etkileşim halindedir. Özet olarak; yeni mezunlar için gerçekleştirilen kampüs işe alımlarının daha etkili yürütülmesi, işveren marka değerinin artırılması çalışmaları ile mümkündür. Bu süreçte sorumluluk ve yetki faktörlerine odaklanmış stratejiler kurgulanabilir.

İşletmelerin nitelikli çalışanları cezbedilmesi konusunda “en iyi işveren anketleri”nin rolünü ele alan Saini, Rai vd. (2014: 107- 108), literatüre önemli bir katkı sağlamışlardır. Yazarlara göre, potansiyel çalışanların zihinlerinde oluşturulacak “çalışılacak harika bir yer” algısı için anketler önemli bir araçtır. Yeteneğin giderek önem kazanması ve stratejik bir kaynak olarak görülmesiyle birlikte işletmeler, en iyi işveren listelerinde yer bulabilmek için ciddi kaynak ayırmaktadırlar. Yazarlar; yetenek kıtlığının yaşandığı, gelişmekte olan bir işgücü piyasasına sahip Hindistan’da önemli bir araştırma gerçekleştirmiş, yeteneği çekmede en iyi işveren anketlerinin rolünü ortaya koymuşlardır. Bulgulara göre; potansiyel çalışanların geçmiş veya güncel en iyi işverenler listesinde bulunan işletmelere, listede bulunmayanlara göre daha fazla başvuru eğilimi gösterdikleri saptanmıştır. Bu açıdan, işletmeler için işveren marka yönetimi faaliyetlerine yatırım yapmak ve bu tarz medya araçlarıyla etkileşimde olmak, nitelikli adayların çekilebilmesi bağlamında faydalı olacaktır. Ayrıca, araştırmada Berthon vd.’nin (2005) öne sürdüğü işveren çekiciliği ölçeği kullanılmış; işe başvuru niyetini en çok etkileyen faktörlerin gelişim değerleri ve sosyal değerler olduğu görülmüştür. Dolayısıyla işveren çekiciliğinin bu iki boyutuna odaklı stratejiler, aday havuzunun genişletilmesini ve daha nitelikli adayların işletmeye çekilmesini sağlayabilecektir.

Literatürdeki önemli çalışmalarda da görüldüğü gibi İM’nin işletmeye işe alım öncesinde sağladığı katkı; nitelikli adayların işletmeye çekilmesini sağlamak ve bu sayede hem daha geniş hem de daha kaliteli bir aday havuzu oluşturmaktır. İşveren markasının yeteneği çekme fonksiyonu daha önceki bölümlerde ele alınan sosyal kimlik teorisi, sinyal verme teorisi ve marka değeri teorisiyle açıklanabileceği gibi; itibar ve iletişim gibi faktörler de süreçte önemli rol oynamaktadır. İşletmeler, sahip oldukları iş hedeflerini destekleyecek işveren marka stratejileri kurgulayarak daha etkin işe alım süreçleri yürütebilecek; böylece en iyi çalışanları işe alarak rekabet üstünlüğü kazanabileceklerdir. Bir sonraki başlıkta işlenecek olan işe alım

sonrası faydalar ise, kazanılan rekabet üstünlüğünün sürdürülebilir olmasında rol oynamaktadır.

### **3.3.2.2. İşe Alım Sonrası**

Daha önce de pek çok kez belirtildiği gibi, İM'nin iki temel amacı vardır: nitelikli çalışanları işletmeye çekmek ve bu çalışanların uzun süre işletmede çalışmaya devam etmelerini sağlamak. Bu başlıkta hedeflerden ikincisinin işletmeye sağladığı yararlar ele alınacak; daha açık bir ifadeyle potansiyel adayların çalışan konumuna gelmesinden sonraki süreçte İM'nin işletmeye sağlayacağı değer üzerinde durulacaktır.

İşveren markası kavramının ortaya çıkmasında ve gelişmesinde literatüre çok büyük katkıları bulunan Barrow ve Mosley (2005: 69- 72); İM'nin sağlayacağı temel faydaları üç kategoride sınıflandırmıştır: (1) maliyetlerin düşürülmesi, (2) müşteri tatmini, (3) finansal sonuçlar. Buna göre temel faydalar, bir önceki başlıkta ele alınan yetenekli adayların işletmeye çekilerek işe alım süreçlerinin sadeleştirilmesinin yanı sıra işgören devrinin düşürülmesine, örgütsel bağlılığa ve çalışan tatminine atıf yapmaktadır.

Yerli literatürde kavramla ilgili önemli çalışmalara imza atan Baş ise, İM'nin işe alım sürecinden sonra işletmeye sağlayacağı faydaları şöyle sıralamıştır (2011: 43- 47): çalışanlar açısından örgütsel bağlılık, motivasyon ve performans faktörlerinin artışı; yöneticilerin çalışanlar hakkındaki memnuniyetinin artması, örgüt kültürünün güçlendirilmesi, rekabet gücünün artırılması, mevcut çalışanların potansiyel çalışanlara işletme hakkında referans olmaları.

Literatürdeki genel görüşlere paralel şekilde, bu bölümde faydalar “çalışan bağlılığı”, “çalışan tatmini”, “işte kalma niyeti ve işgören devri” alt başlıkları ile ele alınacaktır.

#### **3.3.2.2.1. Çalışan Bağlılığı Açısından**

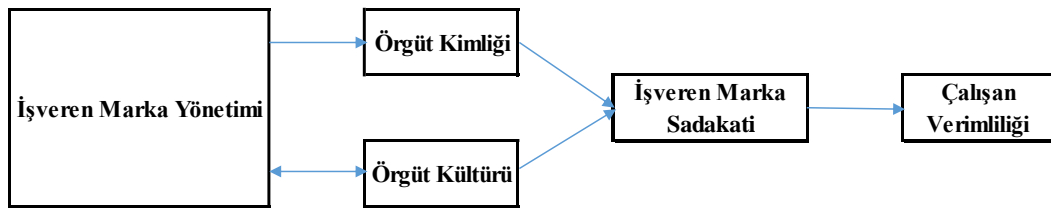
Çalışan bağlılığı, başka bir ifadeyle örgütsel bağlılık, en sade şekliyle bir işletmenin sahip olduğu amaç ve değerlerin kabul edilerek içselleştirilmesini; bu işletme için çok çalışmaya gönüllü olarak işletmenin bir üyesi olarak kalma

arzusunda olunmasını ifade etmektedir (Crewson, 1997: 507). Bu açıdan çalışan bağlılığını sağlamak, İM'nin temel hedeflerinden bir tanesidir.

Başarıyla yönetilen İM, işletmeyi hedef kitlesinin zihninde “çalışılacak harika bir yer” olarak konumlandırmaktadır. Dolayısıyla hedef kitlenin bir ayağı olan mevcut çalışanlar diğer alternatif işverenlere yönelmeyecek, işletmeye bağlılık düzeyleri artacaktır.

Backhaus ve Tikoo (2004: 508), çalışmalarında çalışan bağlılığını “işveren marka sadakati” bağlamında ele almışlardır. Buna göre ürün bazında marka sadakatine benzer şekilde işveren marka sadakati; çalışanların bir işletmeye duydukları bağlılığı temsil etmektedir. Bu bağlılığın altında, kavramın teorik temelinde ele alınan örgütsel kimliğin ve dolayısıyla örgütsel kültürle ilişkili tutumların yattığı söylenebilir. Daha açık bir ifadeyle İM örgütsel kültür ve örgütsel özdeşleşme üzerinde etkili olmakta; bu da işveren marka sadakatini ve dolayısıyla çalışan bağlılığını sağlamaktadır (Şekil 20). Nasıl ki marka sadakati olan tüketiciler belirli bir ürünü satın almaya devam ediyorsa; işveren marka sadakati de çalışanların daha cazip teklifler karşısında bile işletmede kalma eğilimi göstermesini sağlamaktadır. (2004: 508- 510).

**Şekil 20. İşveren Marka Yönetiminin Marka Sadakati Boyutu**



**Kaynak:** Backhaus, K ve S. Tikoo, “Conceptualizing and Researching Employer Branding”, *Career Development International*, Vol.9, No.5, 2004, p.505.

Piyachat vd. (2014) ise yaptıkları çalışmada; çalışan bağlılığının algılanan İM imajı ve isteğe bağlı performans (*discretionary effort*) üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Buna göre; Tayland’da petrol üretim sektöründe çalışan 1349 katılımcıya İM, çalışan bağlılığı, isteğe bağlı performans ve çalışan beklentilerine yönelik soruları içeren anket uygulanmıştır. Bulgulara göre; işveren marka imajı,

çalışan bağlılığı ve isteğe bağlı performans arasındaki etkileşim şöyle açıklanabilir: çalışan beklentileri; işveren imajının çalışan bağlılığı üzerindeki etkisinde belirleyicidir. Buna karşılık çalışan bağlılığı ise işveren marka imajı ile isteğe bağlı performans ilişkisinde etkili bir faktördür (2014: 65). Araştırmanın devamında İM ile çalışan bağlılığı arasında; çalışan bağlılığı ile isteğe bağlı performans arasında ve İM ile isteğe bağlı performans arasında pozitif ilişki saptanmıştır. Ayrıca literatüre paralel şekilde; çalışan beklentileri ile çalışan bağlılığı arasında da anlamlı bir ilişki olduğu kaydedilmiştir. Buradan hareketle; işverenin hedef kitleye sunduğu vaatleri ifade eden çalışan değer önermesinin önemini bir kez daha görülmektedir.

Hashim ve Nor, Malezya'da gerçekleştirdikleri çalışmada İM ile çalışan bağlılığı arasındaki ilişkiyi ele almışlardır. Mobilya perakende sektöründeki yüz yirmi çalışanın katıldığı ankette çalışan bağlılığı ölçeği olarak Utrecht Work Engagement Scale (UWES) ile Berthon vd. (2005)'nin işveren çekiciliği ölçeği kullanılmıştır. Bulgulara göre; İM faaliyetlerinin çalışan bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Yazarlar; çalışanların, sektörde bilinen ve özellikle uluslararası bir markaya sahip işletmelerde çalışırken kendilerini daha güvende hissettiklerini ve bu işverenlere yüksek bağlılık gösterdiklerini öne sürmüşlerdir. Ayrıca çalışmanın devamında, İM'ye yapılacak yatırımların çalışan bağlılığını destekleyeceğini; güçlü bir çalışan değer önerisi yaratmanın bu sonuca ulaşmada kritik önem taşıdığını ifade etmişlerdir (2018: 6).

Konuyla ilgili bir diğer araştırma ise Kimpakorn ve Tocquer (2009: 539) tarafından Bangkok'da bulunan beş yıldızlı lüks otel çalışanları ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, ikiyüz seksen tane çalışana anket uygulanmış; sorulara beşli likert ölçeğine göre cevap vermeleri istenmiştir. Sonuçlara göre, çalışan bağlılığı düzeylerinin kullanılan oteller bazında farklılık gösterdiği görülmektedir. Ayrıca yazarlar araştırmada çalışan bağlılığını bağımlı değişken; İM boyutlarını ise bağımsız değişken olarak ele almışlardır. Buna göre, çalışan bağlılığı ile işveren bilinirliği, çalışanlar tarafından algılanan tüketici markası, işverenin sektördeki rakiplerine göre konumu ve çalışanın kazandığı istihdam deneyimi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu öne sürülmüştür. Belirtilen hipotezleri test etmek için çoklu regresyon analizleri yapılmıştır. Sonuç olarak; çalışanlar

tarafından algılanan tüketici markasının ve kazanılan istihdam deneyiminin çalışan bağlılığını anlamlı ve pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Bu durumda öne sürülen hipotezlerin kısmen desteklendiği söylenebilir.

Ugwu vd. (2014: 390) ise örgütsel güven (*organisational trust*), psikolojik güçlenme (*psychological empowerment*) ve çalışan bağlılığı (*work engagement*) arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Uygulanan ankete bankacılık ve üretim sektörlerinden toplam 715 çalışan katılmış; örgütsel güven ile söz konusu işverenin çalışanlar tarafından “güvenilir” olarak nitelendirilmesi kastedilmiştir. Yapılan regresyon analizlerine göre; hem örgütsel güvenin hem de psikolojik güçlenmenin çalışan bağlılığını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca psikolojik güçlenmenin; örgütsel güven ve çalışan bağlılığı arasındaki ilişki üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Başka bir ifadeyle; psikolojik güçlenme ve örgütsel güven algısı yüksek olan çalışanların işletmeye daha fazla bağlılık göstereceği söylenebilir. Bu bağlamda; İM yönetimi sürecinde bu faktörlere odaklanmak çalışan bağlılığı açısından olumlu sonuçlar doğuracaktır.

Konuyla ilgili yerli literatürdeki araştırmalardan birine imza atan Kara (2013: 118); telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren ve Türkiye'nin En İyi İşverenleri listesinde kendine yer edinmiş bir şirketin İstanbul, Bursa ve Sakarya'daki 150 çalışanına üç bölümden oluşan bir anket uygulamıştır. Anketin ilk bölümünde demografik özellikler sorgulanmış; ikinci bölümde 37 maddeden oluşan İM ölçeği, üçüncü bölümdeyse örgütsel bağlılığı sınamak adına Meyer ve Allen'in öne sürdüğü tek boyutlu ölçek kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda İM ile çalışan bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki olduğu hipotezi desteklenmiştir. Buna ek olarak; çalışanların cezbedilmesini sağlayan İM unsurları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında da korelasyon saptanmıştır.

Kesoğlu (2017: 51-79) ise; işveren marka yönetimi faaliyetlerine Türkiye ortalamasının üzerinde yatırım yaptığını iddia eden bir işletmede çalışan bağlılığını araştırmıştır. Araştırmacı; perakende sektöründeki bir giyim firmasının iki yüz çalışanına anket uygulamıştır. Saptanan bulgular sonucunda; İM ile çalışan bağlılığı arasında anlamlı ve güçlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Çalışan bağlılığı üzerinde en

etkili olan İM bileşenleri ise; özgeçmişe katılan değer, kariyer fırsatları, marka değeri ve ücret olarak belirlenmiştir.

İşveren markasının teorik altyapısında detaylı olarak ele alındığı gibi; bir işletmenin çalışanları değerli, nadir, taklit edilemez ve ikame edilemez olma nitelikleriyle işletmenin rakiplerinden farklılaşarak iş hedeflerine ulaşmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla nitelikli çalışanları işletmeye çekmek kadar, işletmede kalmalarını sağlamak da sürdürülebilir rekabet avantajı açısından büyük önem taşımaktadır. Bir sonraki başlıkta, İM'nin sağladığı faydalardan, çalışan bağlılığı ile yakından ilişkili olan, çalışan tatmini ele alınacaktır.

### **3.3.2.2.2. Çalışan Tatmini Açısından**

Çalışan tatmini; en genel ifadeyle bir çalışanın işten ve işletmeden beklentileriyle, kazandığı deneyimin tutarlı olması durumunda yaşadığı olumlu tutum ve duygulardır (Eren, 1996: 234). Dolayısıyla çalışan tatmini; İM'nin hedeflediği bir sonuçtur. Ayrıca çalışan tatmininin müşteri tatminini de desteklediği bilinmektedir.

Literatürde konuyla ilgili birçok araştırma bulunmaktadır. İşveren markası imajını mevcut çalışanlar bağlamında ele alan Priyadarshi (2011: 519); çalışmasında bunun çalışan bağlılığı, çalışan tatmini ve çalışan devri üzerine etkilerini araştırmıştır. Daha açık bir ifadeyle; yazar “İM imajı, çalışanları işle ilgili tutumlarını ne şekilde etkilemektedir?” sorusuna bir cevap aramıştır. Bu doğrultuda, farklı iki telekom şirketinden, mühendis ağırlıklı yaklaşık iki yüz kırk çalışanın katıldığı bir anket uygulanmıştır. Araştırmanın bu başlıkla ilgili kısmında; çalışan tatmini Cammann'ın üç faktörlü ölçeği ile; işveren imajı ise Knox ve Freeman'ın geliştirdiği ölçek ile sınıanmıştır. Çalışmada, örgüt bilinirliğini ve esnek çalışma ile çalışan tatmini arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Sonuç olarak; işveren marka imajının belirtilen boyutlarının çalışan tatminini olumlu yönde etkilediği görülmektedir.

Daha önceki bölümlerde de belirtildiği gibi, İM ile kurumsal itibar arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Şöyle ki, kurumsal itibar işveren marka imajını ve dolayısıyla işveren marka değerini önemli ölçüde etkilemektedir. Pozitif yönde bir kurumsal itibara sahip işletmenin işveren marka değerinin de daha yüksek olacağı

kabul edilmektedir. Bu noktadan hareketle Helm (2013: 549- 550), işletmenin sahip olduğu dışsal itibar algısının çalışan tatminini ve bir sonraki başlıkta ele alınacak çalışan devri oranını nasıl eklediğini araştırmıştır. Yazarın bu başlıkla ilgili öne sürdüğü hipotezler şöyledir: (1) İşletmenin dışarıdan algılanan itibarı, çalışanların bu işletmenin bir üyesi olmaktan duydukları gururla pozitif anlamda ilişkilidir; (2) algılanan dışsal itibar; çalışanların iş tatminine pozitif etki yaratmaktadır, (3) işletmenin bir üyesi olmaktan duyulan gurur ile çalışan tatmini pozitif anlamda ilişkilidir. Çalışma sırasında; Amerika'nın En Hayranlık Uyandıran Şirketleri listesinde yer edinmiş farklı sektörden işletmelerin toplam 439 çalışanına anket uygulanmıştır. Elde edilen bulgulara göre; öne sürülen hipotezlerin desteklendiği görülmüştür. Yazar; bu sonucu sosyal kimlik teorisine dayandırmaktadır. Şöyle ki; bir işletmenin dışarıdan ne şekilde algılandığı, çalışanların bu işletmenin bir parçası olmaktan gurur duymasını sağlamakta ve bu da çalışan tatminini arttırmaktadır. Buradan hareketle; olumlu bir işveren imajına sahip işletmelerde çalışan tatmininin yüksek olacağı söylenebilir.

Schlager vd. (2011: 501- 504) de; İM'nin çalışan tutumları üzerindeki olumlu etkisini ve bu etkinin müşteri tatminine yansımaları konu alan bir araştırma gerçekleştirmiştir. Çalışma alan araştırması olarak yürütülmüş; sigortacılık sektöründe faaliyet gösteren bir uluslararası şirketin 12 farklı ülkeden toplam 2189 çalışanı ile gerçekleştirilmiştir. Uygulanan ankette, Berthon'un beş boyutlu işveren çekiciliği ölçeğinin bir kısmını oluşturan "ekonomik değer", "gelişim değeri" ve "sosyal değer" boyutlarına, "itibar değeri" ve "çeşitlilik değeri" faktörleri eklenmiştir. Çalışan tatmini içinse, global anlamda en çok kabul gören Bettencourt and Brown'ın ölçeği kullanılmış; katılımcılardan anketi beşli likert ölçeğine göre doldurmaları istenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; İM'nin çalışan tatminini ve çalışanın örgütle özdeşleşme eğilimini olumlu yönde etkilediği kaydedilmiştir. Boyutlar açısından değerlendirilecek olursa "ekonomik değer", "sosyal değer", "gelişim değeri" ve "çeşitlilik değeri" faktörlerinin çalışan tatminini arttırdığı; ancak bu faktörlerin örgütle özdeşleşme üzerinde anlamlı bir etki göstermediği görülmüştür. İtibar değerininse tam tersine; çalışan tatmini üzerinde herhangi bir etkisi görülmezken örgütsel özdeşleşmeyi arttırdığı desteklenmiştir.

Yalım ve Mızrak (2017: 98) ise; güçlü bir İM'ye sahip olma iddiasındaki bir holdingin 150 çalışanına anket formu iletmiş; tamamlanmış olan 102 form üzerinden araştırma yürütülmüştür. Ulaşılan sonuçlara göre İM'nin çalışan tatminini doğrudan etkilediği saptanmıştır. Buna göre; İM'nin bileşenleri ne kadar başarılı şekilde yönetilirse çalışan tatmini de o denli yüksek olacaktır.

Yapılan ampirik araştırmalarda da görüldüğü gibi işveren marka yönetimi faaliyetleri, çalışan tatminini olumlu yönde etkilemekte; dolayısıyla nitelikli çalışanların uzun süre boyunca işletmede çalışmaya gönüllü olmaları için zemin hazırlamaktadır. Bir sonraki bölümde ise, İM'nin sağladığı “nitelikli çalışanları elde tutma” ile yakından ilişkili olan işte kalma niyeti ve işgören devri konuları ele alınacaktır.

### **3.3.2.2.3. İşte Kalma Niyeti ve Çalışan Devri Açısından**

Çalışanların işletmeler için stratejik bir önem taşıdığı; işletmeye rekabet üstünlüğü kazandırabilecek bir kaynak olduğu daha önceki bölümlerde detaylı olarak açıklanmıştır. Buraya kadarki başlıklarda İM'nin sağladığı yetenekli çalışanların cezbedilerek işletmeye çekilmesi; çalışan bağlılığının ve iş tatmininin sağlanması faydaları ele alınırken; bu bölümde, yürütülen faaliyetlerin “yetenekli çalışanları elde tutma” iddiasını sınanan çalışmalara yer verilecektir.

İşveren marka yönetiminin çalışanı cezbetme ve elde tutma üzerindeki etkisini araştıran Sokro (2012: 169- 170), Gana'da bir alan araştırması gerçekleştirmiştir. Buna göre, bankacılık sektöründe çalışan ve kıdem düzeyleri farklı seksen yedi katılımcıya ondört sorudan oluşan bir anket uygulanmıştır. Sorulardan yedi tanesi işveren marka stratejileriyle; kalan beş tanesi ise işletmeye cezbolma ve işletmede çalışmaya devam etme eğilimiyle ilişkilidir. Sonuçların işte kalma niyeti ile ilgili bölümünde katılımcıların %97,7'sinin, çalıştıkları işletmeyi “çalışmak için iyi bir yer” olarak niteledikleri görülmüştür. Katılımcıların %83,9'u ise; işletmenin toplum tarafından “itibarlı” olarak algılandığını ve işletmenin bir üyesi olmaktan memnun olduklarını ifade etmişlerdir. Ayrıca işletmenin pozitif değerlere sahip olduğunu düşünenlerin oranı %80,5; gelecekteki beş yıl boyunca aynı işletmede çalışmak isteyenlerin oranı ise %82,8 olarak belirlenmiştir. Katılımcıların

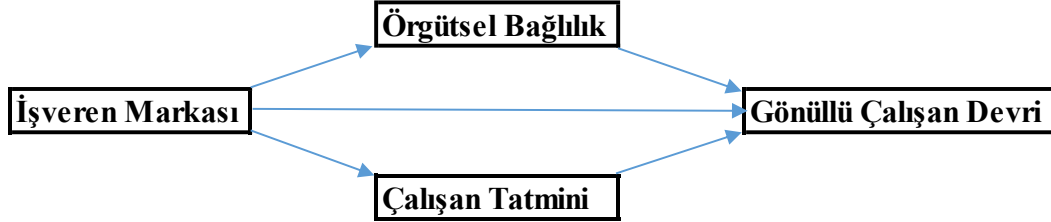


olumlu tutumlarının sebeplerinin; işverenin sunduğu güven verici iş ortamı, eğitim-gelişim fırsatları ve iş güvencesi olduğu kaydedilmiştir.

Kashyap ve Rangnekar (2016: 5- 10) ise; işveren marka algısı ve çalışan devri arasındaki ilişkide güven faktörünün önemini ele alan bir çalışma gerçekleştirmiştir. Bu bağlamda; Hindistan'ın önemli sanayi şehirlerinde çalışan üçyüz elli katılımcıyla bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Değişkenlerden işveren marka imajı için Berthon'un (2005) yirmi beş maddelik ölçeği; yöneticilere olan güven faktörünün belirlenmesi için Podsakoff vd. (1990) tarafından öne sürülen ölçek; son olarak işten ayrılma niyeti içinse Cammann vd. (1979)' nin öne sürdüğü Michigan Örgütsel Değerlendirme (*Michigan Organisational Assessment*) ölçeği kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre; işveren marka imajı ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki olduğu, işveren marka imajının işten ayrılma niyetinin önemli bir belirleyicisi olduğu kaydedilmiştir. Buradan hareketle; işletmenin temsil ettiği işverenin güçlü bir imaja sahip olduğunu düşünen çalışanların; işletmede daha uzun süre çalışma eğiliminde oldukları söylenebilmektedir. Dolayısıyla İM'yi başarıyla yürüten; politika ve uygulamalarını çalışanların beklentilerine ve piyasa taleplerine göre şekillendiren işverenlerin, "harika bir çalışma yeri" olarak algılandığı; bunun sonucunda da çalışan devir oranının düştüğü görülmektedir.

Lelono ve Martdianty (2013: 7-11) ise, çalışmasında İM'nin iş tatminine ve çalışan bağlılığına; dolayısıyla gönüllü çalışan devrine (*voluntary turnover intention*) etkisini ele almıştır. Değişkenlerden iş tatmini ve çalışan bağlılığı; tezin daha önceki bölümlerinde tanımlanmıştır. Gönüllü çalışan devri ise; bir çalışanın işletmede çalışmaya devam etmek için sebepleri olmasına rağmen başka bir işverenle çalışmayı tercih ederek işletmeden ayrılmasını ifade etmektedir. Bu bağlamda yazar; yaptığı alan araştırmasında örneklem olarak Endonezya'daki bir sigorta şirketinin yüz çalışanını belirlemiştir. Katılımcılara bir anket çalışması uygulanmış; sonuçlar SPSS kullanılarak analiz edilmiştir. Öne sürülen model Şekil 21'de belirtilmiştir.

Şekil 21. Lelono ve Martdianty'nin Öne Sürdüğü Araştırma Modeli



Kaynak: Lelono, W, Astri ve F. Martdianty “The Effect of Employer Brand on Voluntary Turnover Intention with Mediating Effect of Organizational Commitment and Job Satisfaction”, **Universitas Indonesia Graduate School of Management Research Paper Series**, No:13-66, 2013, p.6

Elde edilen bulgular; bağımsız değişken olan İM'nin; bağımlı değişken gönüllü çalışan devri üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu desteklemektedir. Şöyle ki; İM çalışan bağlılığını arttırmakta; “çekici” olarak nitelendirilebilecek bir İM mevcut çalışanların kendilerini işletmeyle özdeşleştirme eğilimlerini etkileyerek işletmede kalmalarını sağlamaktadır. Bu açıdan H1 ve H2 desteklenmektedir. Ayrıca; çalışan bağlılığının gönüllü çalışan devrini azalttığı ve çalışan bağlılığının İM ile gönüllü çalışan devri arasındaki ilişkiyi belirlediği kanıtlamıştır; dolayısıyla H3 ve H4 onaylanmıştır. Buna ek olarak; İM'nin çalışan tatmini üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu görülmüştür. Çalışan tatmini ile gönüllü çalışan devri arasında negatif bir ilişki saptanmış; fakat bu ilişki anlamlı bulunmamıştır. Buradan hareketle, çalışan tatmininin İM ile gönüllü çalışan devri arasındaki ilişki üzerindeki etkisi gözlemlenmemiştir. Sonuç olarak H5 kabul edilirken, H6 ile H7'yi destekleyecek verilere ulaşılamamıştır. Bu durum; çalışanların tatminsizlik yaşamalarına rağmen ileride doğabilecek kariyer fırsatlarını göz önünde bulundurarak işletmede çalışmaya devam etmesiyle açıklanabilmektedir.

Bu başlıkta yer alan araştırmaların; tezin önceki bölümlerinde yer verilen görüşleri desteklediği ve literatürle paralellik gösterdiği görülmektedir. Tezin üçüncü bölümünde ise KSS detaylı olarak incelenecek ve bu kavramın; İM'nin amaçlarına ulaşmada bir araç olarak kullanılabileceği öne sürülecektir.

### **3.4. İşveren Markası ve İşveren Çekiciliği Bağlamında Kurumsal Sosyal Sorumluluk**

Literatürden derlenen araştırmalar ve kavramların teorik temelleri incelendiğinde, KSS ile İM ve dolayısıyla işveren çekiciliği arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Tezin bu bölümünde; söz konusu ilişkinin boyutu ele alınacak ve KSS'nin işveren çekiciliğine ulaşmada bir araç olabileceği hipotezini doğrulayan araştırmalara yer verilecektir.

#### **3.4.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve İşveren Markası Arasındaki İlişki**

Tezin ilk bölümünde detaylı olarak ele alındığı gibi; küreselleşmenin getirdiği vahşi rekabet ortamı ve bu ortamı besleyen teknolojik gelişmeler, yeni üretim modelleri, demografik değişiklikler gibi unsurlar “yetenek savaşları”nın ortaya çıkmasına neden olmuştur. Öyle ki; Berthon ve diğerlerinin ifadesine göre gelecekte işletmeler arasında en iyi çalışanlara sahip olmak için yaşanacak rekabet, en az müşteriler için edilen rekabet kadar şiddetli olacaktır (Berthon vd., 2005: 167). Bu anlayışın bir gereği olarak, pazarlama prensiplerinin insan kaynakları yönetimi sürecine uyarlanmasından doğan İM kavramı; en yetenekli çalışanları işletmeye çekmeyi ve elde tutabilmeyi amaçlamaktadır.

İşveren markası bu bağlamda mevcut ve potansiyel çalışanlara birtakım vaatlerde bulunmaktadır. Çalışan değer önermesi ile ifade edilen bu vaatlerin önemli bir bileşenini ise, KSS oluşturmaktadır (Şekil 22). Şöyle ki; işletmenin yürüttüğü KSS faaliyetleri sayesinde vurguladığı öncelikli değerleri, mevcut ve potansiyel çalışanların algıları üzerinde kayda değer bir etkiye sahiptir. Dolayısıyla, KSS ile İM arasındaki ortak paydanın, işletmenin mevcut ve potansiyel çalışanları olduğu açıkça görülmektedir. Bu başlıkta, söz konusu iki kavram arasındaki ilişki yetenekli çalışanları cezbetme, iş tatminini ve çalışan bağlılığını sağlama temelinde ele alınacaktır.

## Şekil 22. Çalışan Değer Önermesi ve KSS İlişkisi



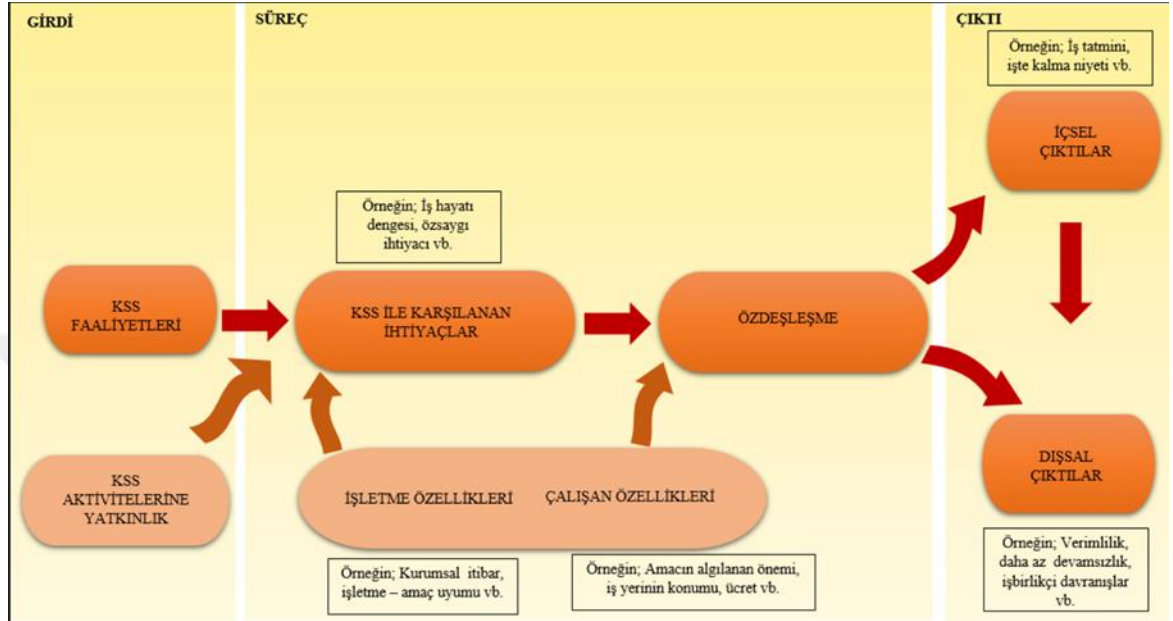
**Kaynak:** Barrow, S. ve Richard Mosley, **Bringing the Best of Brand Management to People at Work**, John Wiley & Sons Publication, 2005, England.

İM kavramının gelişimine çok önemli katkılarda bulunan Barrow ve Mosley (2005: 152- 153); KSS'nin İM'nin amaçlarına ulaşmada önemli bir rol üstlendiğini ifade etmişlerdir. Yazarlar; 2001 yılında Çalışma Vakfı (*The Work Foundation*) tarafından yürütülen araştırmaya atıfta bulunarak, sosyal sorumluluk bilinci yüksek işletmelerin mevcut ve potansiyel çalışanlar tarafından "çekici" olarak algılandığını öne sürmüşlerdir. Buna paralel şekilde, topluma yönelik sosyal sorumluluk uygulamaları geliştiren işletmelerin "çalışmak için iyi bir yer" olarak görüldüğüne dair anlamlı bulgular kaydedilmiştir. Bu açıdan KSS faaliyetlerinin, kurumsal itibara katkı sağlayarak işveren marka imajını desteklediği söylenebilir.

Ötken ve Okan (2015: 129); işletmelerin KSS faaliyetlerinin çalışanlar için de en az dış paydaşlar kadar önem arz ettiğini; işe bağlılık, yüksek performans ve işte kalma niyeti gibi çıktılar üzerinde gözle görülür bir etki yarattığını ileri sürmüşlerdir. Buna göre işletmeler; çalışanlarına sosyal sorumluluk projelerinde görev vererek anlamlı bir hareketin parçası olmalarını sağlamaktadırlar. Bunun sonucunda işletme, çalışanların inandıkları değerler doğrultusunda topluma ve çevreye faydalı faaliyetlerde bulunan itibarlı bir kurum haline gelmekte, dolayısıyla işveren marka değerine katkı sağlanmaktadır.

Bhattacharya, Sen ve Korschun (2008: 37) da Barrow ve Mosley'in ifadeleriyle paralel olarak, KSS uygulamalarının işletmenin öncelikli değerlerini vurguladığını; bu nedenle çalışan değer önerisinin bir ayağını oluşturduğunu öne sürmüşlerdir. Bunun yanında topluma fayda sağlayan KSS faaliyetleri, işletmenin tamamen kâr odaklı bir imaj çizmesinin önüne geçerek söz konusu işletmeye insani özellikler atfetmektedir. Bu özellikler, işletme ile çalışan arasında duygusal bir bağın kurulmasını sağlayacak ve dolayısıyla bu çalışanlar işletmeye bağlı hale gelerek başka alternatiflere yönelmeyeceklerdir. KSS'nin işletmeye sağlayabileceği diğer yararlar ise iş tatmininin sağlanması, yüksek verimlilik, azalan devamsızlıklar ve arzu edilen çalışan davranışları olarak özetlenebilir (Şekil 23). Dolayısıyla bu sonuçların, aynı zamanda başarılı bir İM'nin beklenen çıktıları olduğu söylenebilir.

## Şekil 23. KSS Süreci ve Çalışan Davranışları Üzerindeki Etkileri



**Kaynak:** Bhattacharya, C. B., Sankar Sen ve Daniel Korschun, “Using Corporate Social Responsibility to Win the War for Talent”, **MIT Sloan Management Review**, 2008, p. 40.

Tziner ve diğerleri; yürüttükleri çalışmada algılanan KSS ile çalışan tatmini arasındaki ilişkiyi ölçmüşlerdir. Buna göre, iki farklı işletmeden toplam 101 çalışana anket uygulanmıştır. Öne sürülen hipotezlere göre yazarlar; algılanan KSS'nin çalışan tatminini ve örgütsel adalet algısını olumlu yönde etkilediğini iddia etmektedir. Ayrıca yazarlara göre örgütsel adalet algısı ile çalışan tatmini arasında da olumlu bir ilişki vardır. Araştırmanın sonuçlarına göre her üç hipotez de doğrulanmaktadır. Şöyle ki; yürütülen KSS uygulamaları örgütsel adaletin varlığına olan inancı ve buna bağlı olarak çalışan tatminini arttıracaktır. Bu bağlamda; bir işverenin KSS uygulamaları sayesinde “güvenilir ve adil bir işveren” imajı çizebileceği, bu sayede çalışan tatminini sağlayarak nitelikli çalışanlarını elinde tutabileceği söylenebilir (Tziner vd, 2011: 69).

Valentine ve Fleischman ise; şirketlerin yürüttüğü etik programlarının algılanan KSS ve iş tatmini üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Araştırmada, Amerika'daki bir yönetim danışmanlık şirketinin veri tabanından yararlanılmış;

muhasebe, insan kaynakları, pazarlama ve satış profesyonellerinden oluşan yaklaşık 3400 kişilik örnekleme anket uygulanmıştır. Yazarların iddiasına göre; etik programlar bir işletmede uygulanan KSS faaliyetlerine yönelik farkındalığı ve iş tatminini arttırmaktadır. Buna ek olarak yazarlar; KSS faaliyetlerinin etik programlar ile çalışan tatmini arasındaki ilişkide aracı rolü üstlendiğini öne sürmektedirler (Valentine ve Fleischman, 2007: 161- 164). Elde edilen bulgular sonucunda; etik programların KSS algısını artırarak çalışan tatmini üzerinde olumlu etki yarattığı görülmüştür. Buradan hareketle bir işletme; tezin daha önceki bölümlerinde ele alınan etik sorumluluklarına ağırlık vererek mevcut çalışanlarının iş tatminini sağlayabilecek; dolayısıyla İMn'nin nitelikli çalışanları elde tutma amacına ulaşabilecektir.

Bauman ve Stitka; KSS'yi çalışan tatminini sağlamak için bir kaynak olarak nitelendirmiş ve bunu dört psikolojik ihtiyaca dayandırmıştır (Bauman ve Stitka, 2012: 69- 74):

1. *Güvenlik ve Emniyet İhtiyacı*: KSS açısından güçlü bir itibara sahip işletmeler, paydaşları tarafından genellikle “güvenilir” ve “destekleyici” olarak algılanırlar. Dolayısıyla çalışanlar, söz konusu işletmeleri “zaman ve çaba harcamaya değer, iyi işveren” olarak gördüklerinden iş tatminleri de yüksek olacaktır.

2. *Özsaygı İhtiyacı*: Kişiler, kendilerine saygı duymalarını sağlayacak anlamlı grupların bir parçası olma eğilimi göstermektedir. Dolayısıyla KSS; işletmenin topluma, çevreye ve diğer paydaşlara faydalı, anlamlı faaliyetler gerçekleştirmesini sağlayacak; çalışan da bu işletmenin bir parçası olduğundan kendine pay biçebilecektir.

3. *Aidiyet İhtiyacı*: İşletmeler, yürüttükleri KSS faaliyetleriyle sahip oldukları değerler hakkında fikir vermektedirler. Eğer çalışan da benzer değerlere sahipse kendini işletmeyle özdeşleştirecek; hissettiği aidiyet duygusu iş tatminini de olumlu yönde etkileyecektir.

4. *Anlamlı Bir Varoluş Sebebi İhtiyacı*: İşletmelerin yürüttüğü KSS faaliyetleri sayesinde çalışanlar; toplumun refahına, çevreye, dezavantajlı gruplara fayda sağlayarak kendi varlıklarını anlamlandırırırlar.

Dolayısıyla bu; çalışan tatmininde kayda değer bir etken olarak kabul edilebilir.

Yukarıda verilen dört maddenin; İM'nin teorik altyapısını oluşturan “sinyal verme teorisi”, “sosyal kimlik teorisi”, ve “psikolojik sözleşme teorisi” ile yakından ilişkili olduğu görülmektedir.

Kaplan ise; çalışmasında KSS ve kurumsal itibar algılarının örgütsel özdeşleşme seviyesiyle ilişkisini incelemiştir. Söz konusu araştırma; Nevşehir ilindeki dört ve beş yıldızlı lüks otellerde çalışan 268 katılımcı arasında gerçekleştirilmiştir. Öne sürülen hipotezlere göre; KSS ve KSS'nin ekonomik, yasal, etik ve gönüllü sorumluluk boyutlarından herbiri örgütsel özdeşleşmeyi pozitif yönde etkilemektedir. Ayrıca yazar, kurumsal itibarın da örgütsel özdeşleşme eğilimini arttırdığını ve KSS ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkide aracı rolü oynadığını iddia etmiştir (Kaplan, 2018: 96- 98). Yapılan korelasyon analizine göre; KSS ve KSS'nin tüm boyutları ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Sonrasında yapılan regresyon analizi ise; KSS ile örgütsel özdeşleşme arasında olumlu bir ilişki olduğuna işaret etmektedir. Ayrıca ara değişkenli regresyon analizi de kurumsal itibarın KSS ile örgütsel özdeşleşme arasında aracı olarak kabul edilebileceğini doğrulamaktadır. Buradan hareketle; İM'nin teorik altyapısında bahsedilen örgütsel özdeşleşmenin KSS aracılığıyla sağlanabileceği, dolayısıyla KSS'nin İM'nin amaçlarına hizmet eden bir araç görevi üstlendiği söylenebilir.

Özetlemek gerekirse; İM ile KSS'nin hedef kitlelerinin “mevcut ve potansiyel çalışanlar” bağlamında kesiştiği; her iki kavramın da nihai amacının söz konusu hedef kitlenin zihninde olumlu bir imaj oluşturarak işletmeyi rakiplerinden farklılaştırmak, dolayısıyla işletmenin rekabet gücüne katkı sağlamak olduğu söylenebilir. İki kavram arasındaki bir diğer ortak özellik; pazarlama ve insan kaynakları disiplinlerinin ortak faaliyet alanı niteliği taşımaları olabilir. Buna ek olarak; başarılı KSS faaliyetleri gerçekleştiren bir işletme; “iyi bir işveren” olarak algılanacak ve bu sayede işveren marka değerine katkı sağlayacaktır. Bu başlıkta daha çok “nitelikli çalışanı elde tutma” amacı üzerinde durulmuş; literatürdeki ilgili araştırmalara yer verilmiştir. Bir sonraki bölümde ise “yeteneği cezbetme”



fonksiyonunun belirleyicisi olan işveren çekiciliği ile KSS arasındaki ilişki ele alınacaktır.

#### **2.4.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun İşveren Çekiciliğine Etkisi**

Tezin ilk bölümünde detaylı olarak açıklandığı gibi yetenek; taşıdığı nadir, değerli, taklit edilemez ve ikame edilemez olma özellikleriyle bir işletmeye sürdürülebilir rekabet avantajı kazandırabilecek en önemli kaynak olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla en yetenekli çalışanlara sahip olabilmek; günümüzde işletmeler için ciddi yatırımların yapıldığı önemli bir stratejik konu olarak görülmektedir. Bu bağlamda; işletmenin stratejik hedeflerini gerçekleştirebilmek için ihtiyaç duyduğu yetenekleri içeren, yeterli hacimde ve kalitede bir aday havuzuna sahip olmak için atılacak ilk adım işletmeyi “çekici bir işveren” haline getirmek olmalıdır. Tezin bu başlığında; işveren çekiciliğini sağlamada KSS’nin rolü ele alınarak farklı bir bakış açısı sunulacaktır.

Konuyla ilgili mihenk taşı sayılabilecek bir çalışma gerçekleştiren Turban ve Greening (1996: 667- 668); yürütülen KSS faaliyetleri sonucu ortaya konulan kurumsal sosyal performansın işletmenin itibarına katkıda bulunduğunu ve bunun da dolaylı yoldan işveren çekiciliğini sağladığını öne sürmüşlerdir. Çalışmanın literatüre katkısı KSS’nin potansiyel rekabet avantajı doğurabileceği görüşünü genişleterek; KSS’nin yalnızca ahlaki boyutta ele alınamayacağını, aynı zamanda yetenekli çalışanların işletmeye çekilmesinde stratejik bir araç görevi gördüğünü öne sürmesidir. Bu görüşün altında yatan sebeplerden ilki sosyal kimlik teorisidir. Şöyle ki; yüksek bir kurumsal sosyal performans gösteren işletme daha itibarlı olarak algılanacak ve dolayısıyla potansiyel çalışanlar bu işletmenin bir parçası olarak kendi öz saygılarını geliştirme eğilimi göstereceklerdir. Diğer yandan sinyal teorisi de, iş tatmini ve bağlılık boyutunda olduğu gibi, işveren çekiciliği algısında etkili olmaktadır. Buna göre işletmenin yürüttüğü KSS faaliyetlerini öncelikli değerlere yönelik bir “sinyal” olarak kabul eden potansiyel adaylar; benzer değerlere sahip olmaları durumunda işletmeye cezbolacaklardır.

Albinger ve Freeman (2000: 246- 250) ise; işletmelerin ortaya koydukları kurumsal sosyal performans ile işveren çekiciliği arasındaki ilişkinin, adayların sahip

oldukları iş fırsatlarına göre belirleneceğini öne sürmüşlerdir. Buna göre; söz konusu ilişki pek çok iş seçeneğine sahip adaylar açısından güçlü olacaktır. Daha az iş seçeneğine sahip adaylar içinse bu ilişkinin görece daha zayıf olduğu görülebilir. Başka bir ifadeyle; pek çok iş fırsatı arasından tercih yapabilecek nitelikte olan adaylar için kurumsal sosyal performans; bir işletmenin çekici bir işveren olarak algılanmasında daha büyük bir rol oynayacaktır. Bu bağlamda; KSS uygulamalarının en nitelikli çalışanları cezbetmede etkili olduğu söylenebilir.

Backhaus, Stone ve Heiner da ortaya koydukları çalışmada benzer şekilde KSP ile işveren çekiciliği arasındaki ilişkiyi ele almışlardır. Buna göre İşaret Teorisi ve Sosyal Kimlik Teorisi ile tutarlı olarak; KSP'nin işveren seçimi süreci üzerinde etkili olduğu söylenebilir. Yazarlar; iş arayan kişilerin potansiyel işverenleri değerlendirirken KSP'yi önemli bir faktör olarak gördüklerini öne sürmüşlerdir. Bunu izleyen hipoteze göre bu kişiler için KSP'nin çevre, toplumsal ilişkiler, çeşitlilik, ürün temelli meseleler ve çalışan ilişkileri boyutları; diğer boyutlarına (yurt dışı faaliyetler, alkol, sigara, kumar, nükleer güç) göre daha belirleyicidir. Yazarların diğer iddiaları ise iş arayan kadınlar ve azınlık gruplar için KSP'nin çeşitlilik boyutunun daha önemli olduğu; ayrıca genel olarak KSP düzeyinin işveren çekiciliği algısını etkilediğidir. (Backhaus, Stone ve Heiner, 2002: 297- 311). Buna göre; öne sürülen beş hipotezden her biri onaylanmıştır. Demografik özellikler açısından değerlendirildiğinde; kadınların erkeklere; azınlıklarınsa azınlık olmayanlara oranla çeşitlilik faktörüne daha büyük önem göstermeleri; bu grupların çalışma hayatında çeşitli engellerle karşılaşmalarıyla, KSP'nin ise işletmenin buna fırsat vermeyecek değerlere sahip olduğunu işaret etmesiyle açıklanabilmektedir. Aynı zamanda; potansiyel adayların sahip oldukları ahlaki değerlerle işletmenin KSP sayesinde vurguladığı değerlerin eşleşmesi; işletmenin bu çalışanlar açısından çekici olarak algılanmasına sebep olacaktır. Dolayısıyla KSS ve KSS'nin çıktısı olan KSP; İM süreci için son derece kritik önem taşımaktadır.

Zhang ve Gowan; KSS'nin ekonomik, etik ve yasal boyutlarının potansiyel çalışanların işveren çekiciliği algısı üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Öne sürülen hipotezlere göre; (1) işletmenin gösterdiği kurumsal ekonomik, yasal ve etik performans faktörlerinden her biri; potansiyel adayların işveren çekiciliği algısını arttıracak; (2) ekonomik sorumluluk ve algılanan işveren çekiciliği arasındaki ilişki;

yasal ve etik sorumluluklar yüksek düzeyde gerçekleştirildiğinde güçlü; düşük düzeyde gerçekleştirildiğinde zayıf olacaktır (Zhang ve Gowan, 2012: 347). Araştırmanın sonuçlarına göre; öne sürülen hipotezlerin tamamının doğrulandığı görülmüştür. Buna göre; KSS'nin ekonomik, yasal ve etik boyutları işveren çekiciliği açısından önem teşkil etmekle birlikte; görülen etkinin derecesini yasal ve etik sorumluluklar belirlemektedir (Zhang ve Gowan, 2012: 357). Bu durum; Carroll'ın KSS piramidine paralellik göstermektedir. Şöyle ki; piramidin en alt basamağında yer alan ekonomik sorumluluklar; işletmenin hayatta kalabilmesi için yerine getirilmesi gereken temel sorumlulukları temsil ettiğinden işveren çekiciliğini de araştırmada kullanılan diğer iki basamağa göre daha az etkileyecektir. Buradan hareketle; işverenlerin nitelikli potansiyel adayları işletmeye çekmek için KSS uygulamalarının özellikle yasal ve etik boyutlarına odaklanabileceği söylenebilir.

KSS ile işveren çekiciliği arasındaki ilişkiyi anlamlandıran bir diğer bakış açısı, Kişi- Örgüt Uyumu (*Person- Organizational Fit*) yaklaşımıdır. Şöyle ki; ahlaki değerler ve normlar hem kişiler için hem de kurumsal imaj bağlamında işletmeler için önem taşımaktadır. Dolayısıyla; kişilerin değerleri ile işletmenin öncelikli değerleri birbirine “uyduğunda”; işletmeler bu kişiler için çekici olarak algılanacaktır (Victor ve Cullen, 1988: 105). Dolayısıyla işletmenin sahip olduğu değerleri kamu oyuna ilan edecek olan KSS faaliyetleri; işveren marka yönetimi stratejisinde etkin ve tutarlı şekilde yönetilmesi gereken bir araç niteliği taşımaktadır.

Ramasamy, Rowley ve Yeung ise; KSS uygulamalarının potansiyel çalışanların işe başvuru kararları üzerindeki etkisini araştırdıkları bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çin (*Mainland China*), Hong Kong ve Tayvan'da gerçekleştirilen araştırmada; şu hipotezler öne sürülmüştür:

KSS ile ilişkili olan yasal politikalar, etik politikalar ve gönüllü politikalarından her biri işe başvuru kararını etkilemekte; KSS uygulamaları hem kadın hem de erkek adaylar için eşit derecede önem taşımaktadır. Buna ek olarak; KSS'nin işe başvuru kararı üzerindeki etkisi araştırmanın gerçekleştirildiği üç lokasyonda da farklılık göstermekte ve bu etki en çok Çin'de; en az Hong Kong'da görülmektedir (Ramasamy, Rowley ve Yeung, 2016: 57). Araştırma gerçekleştirilirken; belirtilen lokasyonlardaki yaklaşık 1400 üniversite son sınıf öğrencisine anket uygulanmıştır. Elde edilen bulgulara göre; KSS'nin yasal boyutunun her üç lokasyonda da işe

başvuru kararını etkilediği görülmektedir. Buna karşılık etik politikalar Hong Kong dışındaki iki lokasyonda; gönüllü politikalar ise yalnızca Tayvan'da desteklenmiştir. Dolayısıyla Carroll'ın piramidinin en alt basamağını oluşturan yasal sorumlulukların her üç lokasyon bazında da başvuru kararını etkilediği sonucu, literatürle paralellik göstermektedir. Cinsiyet faktörünün ise; KSS'nin işe başvurma niyeti üzerinde herhangi bir etkisi gözlemlenememiştir; dolayısıyla H2'yi destekleyecek bir bulgu söz konusu değildir. KSS'nin süreçteki etkisi lokasyon bazında değerlendirildiğinde ise her üç bölge arasında da kayda değer farklılıklar olduğu görülmektedir. Buna göre; KSS'nin işe başvuru niyeti üzerindeki etkisinin en fazla olduğu bölgenin Tayvan (%57), en az olduğu bölgenin ise Çin (% 37) olduğu görülmüştür. Dolayısıyla yazarların öne sürdüğü lokasyon odaklı önermeler kısmen desteklenmektedir (Ramasamy, Rowley ve Yeung, 2016: 62- 63). Bu sonuç; bölgeler arasındaki demografik değişkenlerin sonucu olarak görülebilecek olan öncelikli değer farklılıkları ile açıklanabilir. Bu açıdan; KSS stratejileri planlanırken bu tip farklılıkları göz önünde bulundurmak, işveren çekiciliğini sağlamak açısından başarılı sonuçlar doğuracaktır.

Bir, Süher ve Altınbaşak; KSS yönelimi (KSSY) ile işveren çekiciliği arasındaki ilişkiyi irdeleyerek yerli literatüre önemli katkılarda bulunmuşlardır. Araştırma kapsamında dört vakıf , iki devlet üniversitesinden toplam 220 öğrenciye anket çalışması uygulanmıştır. Çalışmanın devamında aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır (Bir, Süher ve Altınbaşak, 2009: 2311- 2312):

1. Çeşitli KSS boyutlarını içeren örgüt tanımları yapıldığında; katılımcıların işveren çekiciliğini değerlendirmelerinde işletmenin yüksek /düşük seviyedeki ekonomik, etik ve gönüllü davranışları etkili olacak mıdır?
2. Cinsiyet farklılıkları KSSY ve işveren çekiciliği algısı üzerinde etkili midir?
3. Kişilerin KSS yönelimi ile işveren çekiciliği arasındaki ilişki nedir?

Bu soruları cevaplamak adına öne sürülen hipotezler ise Şekil 24'te özetlenmiştir

## Şekil 24. Bir, Süer ve Altınbaşak'ın Araştırma Modeli

**H1a:** Yüksek seviyede ekonomik davranışla tanımlanan işletmeler, düşük seviyede ekonomik davranışla tanımlananlara oranla daha çekici olarak oylanacaklardır.

**H1b:** Yüksek seviyede gönüllü davranışla tanımlanan işletmeler, düşük seviyede gönüllü davranışla tanımlananlara oranla daha çekici olarak oylanacaklardır.

**H1c:** Yüksek seviyede gönüllü davranışla tanımlanan işletmeler, düşük seviyede gönüllü davranışla tanımlananlara oranla daha çekici olarak oylanacaklardır.

**H3a:** KSSY değerlendirmesine göre yüksek ekonomik kaygı taşıyan bireyler; işletmeleri yüksek düzeyde ekonomik performansa göre oylayacaklardır.

**H3b:** KSSY değerlendirmesine göre yüksek toplum kaygısı taşıyan bireyler; işletmeleri yüksek düzeyde gönüllü davranışa göre oylayacaklardır.

Ulaşılan bulgular; H1a'yı destekler niteliktedir. Dolayısıyla; araştırmada “yüksek ekonomik” olarak kodlanan işletmenin “düşük ekonomik” olana oranla daha çekici algılandığı görülmektedir. Aynı şekilde “yüksek etik” işletme de “düşük etik” işletmeden daha çekici bulunmuş; H1b de kabul edilmiştir. Gönüllülük bağlamında da benzer sonuçlara ulaşılmış; H1c doğrulanmıştır. İkinci araştırma sorusu iki bölümü içermektedir. Buna göre cinsiyet ile toplum kaygısı arasında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır. Ancak; cinsiyet ile düşük çekicilik unsurları arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüş; özellikle kadın katılımcıların düşük değerlere sahip

işletmeleri çekici bulmadığı kaydedilmiştir. Buna karşılık sonuçlar H3a'yı doğrulamazken; H3b desteklenmiştir (Bir, Süher ve Altınbaşak, 2009: 2315- 2319).

Literatürden alıntılanan araştırmaların ışığında görölmektedir ki; KSS uygulamaları nitelikli çalışanları işletmeye çekmede stratejik bir araç işlevi üstlenmektedir. Başka bir ifadeyle; İM'nin nitelikli çalışanları cezbetme amacına KSS faaliyetleri ile ulaşılabilceğı açıktır. Ancak uygulamaların başarıyla sonuçlanabilmesinde; hedef kitlenin özelliklerinin, ihtiyaç ve beklentilerinin iyi analiz edilmesi ve bunları karşılayacak stratejilerin geliştirilmesi kritik önem taşımaktadır. KSS'nin de aynı İM gibi Sosyal Kimlik Teorisi, İşaret Verme Teorisi, Örgütsel Özdeşleşme gibi yaklaşımlardan beslendiğı; dolayısıyla aidiyet, öz saygı ihtiyacı, anlamlı bir amaca hizmet etmenin getirdiğı içsel tatmin gibi insani duygular üzerine kurulu olduğı unutulmamalıdır. Bu açıdan, süreçlerin birbiriyle uyumlu ve tutarlı olarak yürütölmesi; işveren imajının sürdürülebilirliğı açısından büyük önem taşımaktadır.

## SONUÇ

Günümüz iş hayatında, bir işletmeye sürdürülebilir rekabet avantajı kazandırabilecek tek kaynağın nadir, değerli, taklit edilemez ve ikame edilemez özellikleriyle “insan” olduğu anlaşılmış; insan sermayesine yaklaşım bambaşka bir boyut kazanmıştır. Buna göre her çalışan, sahip olduğu eşsiz nitelikler sayesinde bir “yetenek” olarak kabul edilmeli ve bu yetenekler işletmenin stratejik ihtiyaçları doğrultusunda geliştirilerek en etkin şekilde kullanılmalıdır.

Yeteneğin bu denli önem ifade ettiği bir çevrede yetenek savaşlarının yaşanması kaçınılmazdır. Artık kısıtlı olan ve uğruna mücadele edilen “iş fırsatları” değil, “yetenek”tir. Öyle ki yetenek; çağımızın petrolü olarak görülmektedir. Dolayısıyla küresel arenada rekabet etmek zorunda olan her işletme için en yetenekli çalışanları cezbetmek, istihdam etmek ve bu çalışanların uzun süre işletmede kalmalarını sağlamak; önemli bir yönetim sorunu haline gelmiştir. Bu ihtiyacı karşılamak için öne sürülen İM; pazarlama prensiplerinin insan kaynakları süreçlerine uyarlanması ile ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşıma göre; mevcut ve potansiyel çalışanlar “müşteri”; iş ise ürün konumundadır. Dolayısıyla işveren; işi hedef kitlesi olan mevcut ve potansiyel çalışanlara pazarlamak durumundadır. İşveren marka yönetimi süreci başarıyla yürütüldüğü takdirde en yetenekli çalışanlar işletmeye çekilebilecek ve dolayısıyla işletmenin stratejik ihtiyaçlarını karşılayabilecek kalitede ve hacimde bir aday havuzuna ulaşılacaktır. Bu sayede elde edilecek rekabet avantajının sürdürülebilir olması için; istihdam edilen yetenekli çalışanların alternatif işverenlere yönelmelerinin önüne geçilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda İM; iş tatminini ve çalışan bağlılığını sağlayarak işgücü devir oranının düşürülmesini hedeflemektedir. Özetlemek gerekirse; İM temel olarak iki amaca hizmet etmektedir: yetenekli çalışanları işletmeye çekmek ve elde tutmak.

Gerek akademik çevrede, gerekse iş hayatında kendine önemli yer edinmiş bir diğer kavram olan KSS; bir işletmenin, temasta bulunduğu paydaşlarına fayda sağlamak adına yürüttüğü gönüllü faaliyetleri ifade etmektedir. Carroll (1991); geliştirdiği piramit modelinde bu faaliyetlerin dört basamağa yayıldığını ileri sürmektedir: ekonomik sorumluluk, yasal sorumluluk, etik sorumluluk ve gönüllü –

isteğe bağı sorumluluk. Buna göre; piramidin en alt basamağını oluşturan ekonomik sorumluluk bir işletmenin hayatta kalmak adına ulaşması gereken kâr elde etme, verimlilik sağlama gibi finansal hedeflerini kapsamaktadır. Gönüllü sorumluluk ise; toplum ve diğer paydaşlar tarafından “arzu edilen” faaliyetleri içermekle birlikte en üst basamağı temsil etmektedir. Günümüzde KSS; işletmeyle paydaşları arasındaki karşılıklı fayda ilişkisini ifade etmektedir. Şöyle ki; işletme, yürüttüğü faaliyetlerle toplum, çevre gibi paydaşlara katkı sağlarken aynı zamanda kendi imajına yatırım yapmakta; bir başka deyişle kendi varlığını “meşrulaştırmaktadır”. Dolayısıyla KSS uygulamalarının PR çalışması niteliğinde olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

İşveren markası ile KSS kavramlarının ortak paydası; işletmenin sahip olduğu mevcut ve potansiyel çalışanlardır. Başka bir ifadeyle; her iki kavram da mevcut ve potansiyel çalışanların zihinlerindeki imaj üzerinde önemli etki yaratmaktadır. Literatürde, KSS uygulamalarını başarıyla yürüten işletmelerin “güvenilir ve saygın bir işveren” olarak algılandığına yönelik pek çok çalışma bulunmaktadır. Bunun altında yatan sebep, “işaret verme teorisi” ile açıklanabilir. Şöyle ki, işveren marka yönetiminde olduğu gibi KSS yaklaşımında da işletme, hedef kitlesine öncelikli değerleri hakkında birtakım “sinyaller” vermektedir. Bu değerler, kişilerin öncelikli değerleriyle eşleştiği takdirde işletme “çekici bir işveren” olarak algılanacaktır. İki kavram arasındaki ilişkiyi açıklamada kullanılacak diğer bir yaklaşım ise “sosyal kimlik teorisi”dir. Buna göre kişiler; kendi öz saygı ihtiyaçlarını karşılayabilmek için, saygı duydukları bir ya da daha fazla sosyal grubun parçası olma eğilimi gösterirler. Dolayısıyla topluma ve çevreye fayda sağlayan işletmelerin; kişilerde “anamlı bir amaca hizmet etme” tatmini yaratması beklenir. Sonuç olarak söz konusu işletmeler, mevcut ve potansiyel adaylar için “çalışılacak harika bir yer” olarak algılanacaktır. Buradan hareketle; kurumsal sosyal sorumluluğun İM’nin amaçlarına ulaşmada stratejik bir araç niteliği taşıdığı açıkça görülmektedir.

Gelecekte, kuşaklar bağlamında KSS algısının işveren çekiciliği üzerindeki etkisini ortaya koyacak ampirik bir çalışma; önemli bir boşluğu doldurarak literatüre kayda değer katkılar sağlayacaktır.



## KAYNAKÇA

AAKER, DAVID A.: **Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name**, New York, NY: Free Press, 1991.

AAKER, DAVID A.: "Leveraging the Corporate Brand", **California Management Review**, Vol. 46, No. 3, pp. 6-18. 2004

ACKERMAN, R. VE **Corporate Social Responsiveness: The Modern Dilemma**, R BAUER: 1976 Reston Publishing, Virginia.

AÇIKALIN, A.: 1994 **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Personel Yönetimi**, Pegem Yayıncılık, Ankara.

AGARWAL, UPASNA A. ve SHIVGANESH BHARGAVA: 2009 "Reviewing the Relationship Between Human Resource Practices and Psychological Contract and Their Impact on Employee Attitude and Behaviours : A Conceptual Model", **Journal of European Industrial Training**, Vol. 33, N.1, pp. 4-31.

AGRAWAL, RAKESH KUMAR ve PRAGATI SWAROOP: 2009 "Effect of Employer Brand Image on Application Intentions of B-School Undergraduates", **The Journal of Business Perspective**, Vol. 13, No. 3, pp. 1-17

AHMAD, F. Ve "Differening Approaches to Strategic Human Resources Management", **Journal of Management Research**, Vol. 1 , 2001  
AZHAR KAZMI: No. 3, pp. 133- 140.

AKAR, F. Ve ALİ "Yetenek Yönetiminin Bazı Türk Üniversitelerinde Uygulanmasına İlişkin Öğretim Üyesi Görüşleri",  
BALCI: 2016 **Kastamonu Eğitim Dergisi**, Cilt. 24, No. 2, ss. 955-974.

AKAR, F.: 2015 **Yetenek Yönetimi**, İmge Yayınları, Ankara.

AKGEYİK, T.: 2000 "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi", **İÜ İktisat Fakültesi, Maliye Araştırma Merkezi Konferansları**, 41. Seri, 2002, ss. 21-57.

AKGEYİK, T.: 2005 "Müşteri Odaklı İnsan Kaynakları Yönetimi", **İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası**, Cilt. 55, Sayı. 1, ss. 853 – 875.

AKSAKAL, E. Ve "Yetenek Yönetimi Temelli Personel Atama Modeli ve Çözüm Önerisi", **Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi**, Cilt. 30, Sayı. 2, ss. 249-262.  
METİN  
DAĞDEVİREN:  
2015

AKTAN COŞKUN C. "Kurumsal Sosyal Sorumluluk", **Kurumsal Sosyal Sorumluluk: İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk**, Der. Coşkun Can Aktan, İstanbul, İGİAD Yayını, Veste Ofset, 2007, ss. 6- 24.  
Ve D. BÖRÜ: 2007

ALAKAVUKLAR, "Türkiye’de Hayırseverlikten Kurumsal Sosyal Sorumluluğa Geçiş: Bir Kurumsal Değişim Öyküsü”,  
N., S. KILIÇASLAN ve E. ÖZTÜRK: 2009 **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, Cilt. 9, No. 2, ss. 103-143.

ALBİNGER, HEATHER, S. VE SARAH J. FREEMAN: 2000 "Corporate Social Performance and Attractiveness as an Employer to Different Job Seeking Populations", **Journal of Business Ethics**, pp: 243- 253.

ALNIAÇIK, Ü., ERSAN CİĞERİM, KÜLTİGİN AKÇİN ve ORKUN BAYRAM: 2011 "Independent and Joint Effects of Perceived Corporate Reputation, Affective Commitment and Job Satisfaction on Turnover Intentions", **Procedia Social and Behavioral Sciences**, Vol. 24, pp. 1177–1189.

ALTINTUĞ, N.: 2009 "Rekabet Üstünlüğünün Sürdürülmesinde Yeteneklerin Rolü: Yetenek Yönetimi Yaklaşımı", **Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt. 14, Sayı. 3, 2009, ss. 445-460.

AMBLER, T. Ve SIMON BARROW: 1996 "The Employer Brand", **The Journal of Management**, Vol. 4, No. 3, pp. 185-206.

APP, S., JANINA MERK ve MARION BÜTTGEN: 2012 "Employer Branding: Sustainable HRM as a Competitive Advantage in the Market for High- Quality Employees", **Management Revue**, Vol. 23, No. 3, pp. 262-278.

ARGÜDEN, Y.: 2007 **Armstrong'un Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi El Kitabı**, Çev: Prof. Dr. Yonca Deniz Gürol, 6. Basımdan Çeviri, Nobel Akademik Yayıncılık, İstanbul.

ARMSTRONG, M.: 2017 "Social Identity Theory and the Organization", **Academy of Management Review**, Vol.:14, No.:1, pp: 837-847

ASHFORTH, BLAKE E. Ve FRED A. MAEL: 1989 “Organizational Identity and Strategy as a Context for the Individual”, **Advances In Strategic Management**, Vol. 13, pp. 19-64.

ASHFORTH, BLAKE E. Ve FRED A. MAEL: 1996 **Yetenek Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Vizyonu**, Abaküs , İstanbul.

ATLI, D.: 2017 “An Emprical Examination of The Relationship Between Corporate Social Responsibility and Profitability”, **Academy of Management Journal**, Vol.:28, No:2, pp:446-463.

AUPPERLE, ARCHIE CARROL ve HATFIELD: 1985 K., B. ve J. “Conceptualizing and Researching Employer Branding”, **Career Development International**, Vol. 9 No. 5, pp. 501-517

BACKHAUS, K. Ve SURINDER TIKOO: 2004 “Exploring the Relationship Between Corporate Social Performance and Employer Attractiveness”, **Business & Society**, Vol. 41 No. 3, pp. 292-318.

BACKHAUS, BRETT A. STONE ve KARL HEINER: 2002 K., "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", **Journal of Management**, Vol. 17, No. 1, ss. 99-120.

BARNEY, J.: 1991 **Bringing the Best of Brand Management to People at Work**, John Wiley & Sons Publication, England.

BARROW, S. Ve MOSLEY R.:2005 **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.

BARUTÇUGİL, İ.: 2004 **İşveren Markası: Yüksek Nitelikli Çalışanları Çekmenin ve Elde Tutmanın Anahtarı**, Optimist Yayıncılık, İstanbul.

BAŞ, T.: 2011 "Corporate Social Responsibility as a Source of Employee Satisfaction", **Research in Organizational Behaviour**, Vol. 32, pp. 63- 86.

BAUMAN, C. W. VE L. J. STİTKA: 2012 "Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Paydaş Teorisi ve İletişim Yaklaşımı Açısından Değerlendirilmesi: Bankaların Basın Bültenlerine Yönelik Bir İçerik Analizi", **Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, Cilt.7, No. 1, ss. 16-35.

BECAN, C.: 2011 "The Global War For Talent", **Journal of International Management**, Vol. 15, pp. 273–285.

BEECHLER S. Ve IAN C. WOODWARD: 2009 "Yetenek Yönetimi", **Executive Excellence**, Sayı. 95, ss. 4-5.

BERGER, A.L.: 2005 **Dünyada ve Türkiye'de İş Etiği ve Etik Yönetimi**, TÜSİAD Yayınları, İstanbul.

BERKMEN, Ü. Ve ARSLAN M.: 2009 "Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding", **International Journal of Advertising**, Vol. 24, No. 2, pp. 151–172.

BERTHON, P., MICHAEL EWING ve LI LIAN HAH: 2005 "The Differentiated Workforce: Effects of Categorization in Talent Management on Workforce Level", Unpublished Working Paper, **Department of Business Administration, University of Zurich**, İsviçre.

BETHKE-LANGENEGGER, P.: 2012 "Using Corporate Social Responsibility to Win the War for Talent", **MIT Sloan Management Review**, Vol.:49, No.: 2, pp.:37-44.

BHATTACHARYA, C. B., S. SEN VE D. KORSCHUN: 2008 "Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi", **Havacılık ve Uzun Teknolojileri Dergisi**, Cilt. 1, Sayı. 2, ss. 13-20.

BİÇER, G. Ve ŞERAFETTİN DÜZTEPE: 2003 **Kimlik İnşası**, Aşina Yayınları, İzmir.

BİLGİN, N.: 2007 "The CEO's Role in Talent Management", 11.05.2012 (Çevrimiçi), <http://www.leadershipdigital.com/magazine/management/?open-article-id=1380128&article-title=the-ceo-s-role-in-talent-management&blog-domain=wordpress.com&blog-title=first-friday-book-synopsis>, Erişim Tarihi: (18.03.2019).

BOCK, H.: 2012 **Social Responsibilities of the Businessman**, University of Iowa Press, USA.

BOWEN, HOWARD R.: 1953 "Communication of Corporate Social Responsibility by Portuguese Banks: Legitimacy Theory Perspective", **Corporate Communications: An International Journal**, Vol. 11, No. 3, pp. 232-248.

BRANCO, MANUEL CASTELLO ve RODRIGUES LUCIA LIMA:2006 “Positioning Stakeholder Theory Within the Debate on Corporate Social Responsibility”, **Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies**, Vol. 12, No. 1, pp. 5-15.

BRANCO, MANUEL CASTELLO ve RODRIGUES LUCIA LIMA:2007 **Keeping the People Who Keep You in Business**, Amacom Books, New York.

BRANHAM, L.: 2000 “Factors Influencing Employer Branding: Investigations of Student Perceptions Outside Metropolitan Regions” , **International Journal of Quality and Service Sciences**, Vol. 10, No. 2, pp. 149-162.

BRUSCH, I., BRUSCH M. KOZLOWSKI T.: 2018 "The 21st Century Human Resources Function: It's the Talent, Stupid! Identifying and Developing Talent, One Person at a Time, Becomes Our Defining Challenge", **Human Resource Planning**, Vol. 4, No. 4, pp. 17+

BUCKINGHAM, M. ve RICHARD M. VOSBURGH: 2001 “Industry Image: Its Impact on The Brand Image of Potential Employees”, **Brand Management**, Vol. 15, No. 3, pp. 157- 176.

BURMANN, C., KATHARINA SCHAEFER ve PHILIP MALONEY: 2008 “Establishing the Dimensions, Sources and Value of Job Seekers Employer Knowledge During Recruitment”, **Research in Personnel and Human Resources Management**, Vol. 20, pp. 115–163.

CABLE, DANIEL M. ve DANIEL B. TURBAN: 2001 “The Value of Organizational Reputation in the Recruitment Context: A Brand-Equity Perspective” **Journal of Applied Social Psychology**, Vol. 33, No. 11, pp. 2244-2266.

CABLE, DANIEL M. "Talent Management and Succession Planning", **Chartered**  
ve DANIEL B. **Institute of Personnel and Development**, London, 2007.  
TURBAN: 2003

CANNON, JAMES S. "Will There Really Be Labor Shortage?", **Human Resource**  
Ve RITA MCGEE: **Management**, Vol.: 44, No.: 2, pp:143–149.  
2007

CAPPELI, P: 2005 "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward  
the Moral Management of Organizational Stakeholders",  
**Business Horizons**, July-August, pp. 39-48.

CARROL, ARCHIE **The War For Talent**, The McKinsey Quarterly.  
B.: 1991

CHAMBERS, ELIZA "The Corporate Social Responsibility Debate" Unpublished  
BETH G., MARK Master Thesis, **Liberty University**, Virginia.

FOULON, HELEN  
HANDFIELDS-  
JONES, STEVEN M.  
HANKIN ve  
EDWARD G.  
MICHEALS III.:  
1998

CHANG, KUO C. : "Employer Branding: Strategy for Improving Employer  
2013 Attractiveness", **International Journal of Organizational**  
**Analysis**, Vol. 22 No. 1, pp. 48-60

CHEERS, Z.: 2011 "İşletmelerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri:  
Kayseri İli'nde Bir Uygulama", **Atatürk Üniversitesi**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Vol. 16, No. 3, pp. 331-  
349.



- CHHABRA, L. Ve SHARMA S.: 2014 "Strategic Talent Management: A Review And Research Agenda", **Human Resource Management Review**, No. 19, ss. 304–313.
- CİNGÖZ, A. Ve ASUMAN AKDOĞAN: 2012 "Employer Brand Equity and Recruitment Research", **The Oxford Handbook of Recruitment**, Ed.: Kang Yang Trevor Yu ve Daniel M. Cable, Oxford University Press, pp. 284-297.
- COLLINGS, DAVID G. Ve KAMEL MELLAHI: 2009 "The Relationship Between Early Recruitment- Related Activities and the Application Decisions of New Labor-Market Entrants: A Brand Equity Approach to Recruitment", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 87, pp. 1121-1133.
- COLLINS, CHRISTOPHER J. Ve ADAM M. KANAR: 2014 "Public-Service Motivation: Building Empirical Evidence of Incidence and Effect", **Journal of Public Administration Research and Theory**, October, pp.:499-518.
- COLLINS, CHRISTOPHER J. Ve CYNTIA KAY STEVENS: 2002 "The Psychological Contract: A Critical Review", **International Journal of Management Review**, Vol. 8, No. 2, pp. 113–129.
- CREWSON, P.: 1997 " Yetenek Yönetimi Yaklaşımı", **İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi**, Yıl.10, Sayı. 20, ss. 33-38.
- CULLIANE, N. Ve TONY DUNDON: 2006 "İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç: Yetenek Yönetimi" **Çerçeve Dergisi**, ss.110-116.

- ÇELİK, M. Ve ABDULHALİM ZAIM: 2011 “İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonlarında Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, **ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi (ASSAM- UHAD) ASSAM International Refereed Journal**, Sayı. 10, ss. 24-36.
- ÇIRPAN, H. Ve AYKUT ŞEN: 2009 “Talent Management, Work- Life Balance and Retention Strategies”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol. 20 No. 7, pp. 792-806.
- ÇORUM, M. Ve ERCAN ÖGE: 2018 "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency and Configurational Performance Predictions", **Academy of Management Journal**, Vol. 39, No. 4, pp. 802- 835.
- DEERY, M.: 2008 "Human Resources Management: A Strategic Perspective", **Organizational Dynamics**, pp. 51- 67.
- DELERY, JOHN E. Ve D. HAROLD DOTY: 1996 "İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi", **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt.17, Sayı. 3, ss. 145- 166.
- DEVANNA, MARY A., CHARLES FOMBRUN ve NOEL TICHY: 1981 **Reputation Management; The Key to Successful Public Relations and Corporate Communication**, 10th Edition, Routledge Taylor& Francis Group, New York.
- DOĞAN, S. Ve ÖZGE DEMİRAL:2008 “The Primordial Stakeholder: Advancing the Conceptual Consideration of Stakeholder Status for the Natural Environment”, **Journal of Business Ethics**, Vol. 49, pp. 55- 73.

DOORLER, J. Ve H.F. GARCIA: 2007 “Sürdürülebilirlik Performans Göstergelerine İlişkin Açıklamaların Finansal Performans Üzerine Etkisi: BİST’te Bir Uygulama”, **Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi**, Cilt. 11, Sayı. 1, ss.93-118.

DRISCOLL, C. Ve M. STARİK: 2004 “Psychological Contract or Social Contract? Development of the Employment Contracts Scale”, **Journal of Leadership and Organizational Studies**, Vol.:13, No.:3, pp.: 1-14.

DÜZER, M. Ve S. ÖNCE: 2018 “An Integrative Review of Employer Branding and OB Theory”, **Personnel Review**, Vol. 30, No. 1, pp. 5-23.

EDWARDS, JOHN C. Ve STEVEN J. KARAU: 2007 “The War for Talent?The Relevance of Employer Branding in Job Advertisements for Becoming an Employer of Choice”, **Journal of Brand Management**, Vol. 20, No. 5, pp. 355–373.

EDWARDS, MARTIN R.: 2010 “Tüketicilerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamalarının Marka Değeri Üzerine Etkisi”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt.16, No. 2, ss. 69-88.

ELWING J., WESTHOFF J., MEEUSEN K. Ve SCHOONDERBEEK J.: 2013 **Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayım, İstanbul.

ENGİZEK, N. Ve B. YAŞIN: 2016 "The Influence of Global Talent Management on Employer Attractiveness: An experimental Study", **Zeitschrift für Personalforschung**, Vol. 27, No. 3, pp. 279-304.

- EREN, E.: 1996 "An Internal Marketing Approach to Public Sector Management: The Marketing and Human Resources Interface", **International Journal of Public Sector Management**, Vol.:12, No.:1, pp:17-29.
- EWERLIN, D.: 2013 "Employment Branding in the Knowledge Economy", **International Journal of Advertising**, Vol. 21, No. 1, pp. 3-22.
- EWING, MICHAEL T. Ve ALBERT CARUANA: 1999 "Employer Branding as a Human Resources Management Strategy", **Human Resources Management & Ergonomics**, Vol. 7, No. 2, pp. 35-51.
- EWING, MICHAEL T., LEYLAND F. PITT, NIGEL M. DE BUSSY ve PIERRE BERTHON: 2002 **Reputation: Realizing the Value From the Corporate Image**, MA: Harvard Business School Press, Boston,
- FIGURSKA, I. Ve MATUSKA E.: 2013 **Strategic Management: A Stakeholder Perspective**, NJ: Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- FOMBRUN, C.: 1996 "The Stakeholder Approach Revisited", **Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik**, Vol. 5, pp. 228-254
- FREEMAN, E.R.: 1984 "On face-work: An Analysis of Ritual Elements in Social Interaction", **Psychiatry Interpersonal and Biological Processes**, Vol. 18, No. 3, pp. 213-231.

- FREEMAN, E.R.: 2004 "Organizational Attractiveness and Prospective Applicants' Intentions to Apply" **Personnel Review**, Vol. 40 No. 6, pp. 684-699.
- GOFFMAN, E.: "Corporate Reputation: Seeking a Definition", **Corporate Communications: An International Journal**, Vol. 6, No. 1, pp. 24-30.
- GOMES, D. Ve JOSE NEVES: 2011 "Managing Corporate Image and Corporate Reputation", **Long Range Planning**, Vol. 31, No. 5, pp. 695- 702.
- GOTSI, M. Ve ALAN M. WILSON: 2001 "Corporate Social Performance as a Competitive Advantage in Attracting a Quality Workforce", **Business & Society**, Vol. 39 No. 3, pp. 254-280.
- GRAY, EDMUND R. Ve JOHN M. T. BALMER: 1998 "Employer Branding", **Media Management and Sustainability Marketing**, 2008. p. 127.
- GREENIND, DANIEL W. Ve DANIEL TURBAN: 2000 "Corporate Social Reporting: A Rebuttal of Legitimacy Theory", **Accounting and Business Research**, Vol. 19, No. 76, pp. 343- 352.
- GROBE, E.: 2008 "A Research on Internal Marketing and Motivation: Employee Evaluation of Training and Development Programmes in Banking Sector", **Business & Management Studies: An International Journal**, Vol. 5, No. 1, pp. 162-173.

GUTHRIE, J. Ve L. PARKER: 1989 "İtibar Sürecinde Kilit Rol: Kurumsal Sosyal Sorumluluk İletişimi", **Journal of Yasar University**, Vol. 4, No. 14, pp. 2129-2150.

GÜLLÜ, E., ONUR ÇELİK, TUĞÇE GÜLLÜ ve HAMDİ BAYRAM: "Bologna Süreci ile Yükseköğretimde Öngörülen Beceri ve Yetkinlikler", **Yükseköğretim ve Bilim Dergisi**, Cilt. 2, Sayı. 1, Nisan, ss. 1-9.

GÜMÜŞ, M. Ve B. ÖKSÜZ: 2009 "Corporate Social Responsibility Orientation: An Investigation of Spesific Department of Defense Contractors", **Capella University**, Unpublished Doctorate Dissertation, US.

GÜNEŞ, F.: 2012 **Brand Enigma; Decoding the Secrets of Your Brand**, A John Wiley and Sons Publication, England.

HALPER, BARTON H: 2008 "Employer Branding and Employee Engagement of Furniture Retailer in Klang Valley", **SHS Web of Conferences**, pp: 1-6.

HARVEY, D. Ve DUNCAN BRUCE: 2008 "A Matter of Reputation and Pride: Associations Between Perceived External Reputation, Pride in Membership, Job Satisfaction and Turnover Interntions", **British Journal of Management**, Vol. 24, pp. 542- 556.

HASHIM, A. Ve MUHAMMED NOR: 2018 "Measuring Attraction to Organization", **Educational and Psychological Measurement**, Vol. 63 No. 6, pp. 986-1001.

- HELM, S.: 2013 "Marketing Models in Increasing Human Resources Competitiveness", **IPEDR**, Vol. 55, No. 6, pp. 28-32.
- HIGHHOUSE, S., "İşveren Markası ve İnsan Kaynakları Yönetimi  
FILIP LIEVENS ve Uygulamalarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri:  
EVAN F. SINAR: Turizm Sektörü Üzerine Bir Araştırma", Yayınlanmamış  
2003 Yüksek Lisans Tezi, **Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara.
- IZVERCIANU, M ve "Corporate Social Responsibility (CSR): Theory and  
RADU A.: 2012 Practice in a Developing Country Context", **Journal of Business Ethics**, Vol. 72, pp. 243-262.
- İÇİRGEN, H.: 2016 "Pole Position with Corporate Social Responsibility",  
Unpublished Master Thesis, **Göteborg University Graduate Business School School of Economics and Commercial Law**, Göteborg.
- JAMALI, D. Ve R. "Convergent Stakeholder Theory", **The Academy of  
MIRSHAK: 2007 Management Review**, Vol. 24, No. 2, pp. 206-221.
- JOHANSSON, E. Ve "Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Kurumsal İtibar  
P.LARSSON: 2000 Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisi",  
Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Konya.
- JONES, THOMAS "İşveren Markası ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki:  
M. Ve ANDREW C. Bilişim Sektöründe Bir Araştırma", Yayınlanmamış Yüksek  
WICKS: 1999 Lisans Tezi, **Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Bursa.

- KAPLAN, A.: 2018 “Profesyonel Etik Standartlar, Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiler”, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt. 22, Sayı. 4, ss. 2249-2263.
- KARA, MELİKE N.: 2013 "Yetenek Yönetiminin Çalışan Performansına Etkileri ve Bursa Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, **Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- KARABEY, CANAN N ve F. BATTAL: 2018 "The Mediating Role of Trust: Investigating Relationships Among Employer Brand Perception and Turnover Intentions", **Global Business Review**, Vol.:17, No.: 3, pp: 2-12.
- KARADAYI, K.: 2018 “Using Social Media for Employer Branding and Talent Management: An Experiential Study”, **The IUP Journal of Brand Management**, Vol. 12, No. 2, pp. 7-20.
- KASHYAP, V. VE S. RANGNEKAR: 2016 "İşveren Markası ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Perakende Sektöründe Bir Araştırma", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- KAUR, P., SHIKHA SHARMA, JANPEET KAUR ve SANJEEV KUMAR SHARMA: 2015 “Pazarlama İlkeler Ders Notları”, 2013 (Çevrimiçi), <https://www.academia.edu/8224232/Pazarlama-ilkeleri>, Erişim Tarihi: (21.04.2019)
- KESOĞLU, N.: 2017 “Employees’ Commitment to Brands in the Service Sector: Luxury Hotel Chains in Thailand”, **Journal of Brand Management**, Vol. 16, pp. 532 – 544.



- KILIÇ, T.: 2013 “Economic Perspectives on Corporate Social Responsibility”, **Journal of Economic Literature**, Vol. 50, No. 1, pp. 51-84.
- KIMPAKORN, N. Ve G. TOCQUER: 2009 “The Six Conventions of Corporate Branding”, **European Journal of Marketing**, Vol.:37, No.:7-8, pp: 998-1016.
- KITZMUELLER, M. Ve SHIMSHACK J.: 2012 **Kurumsal Sosyal Sorumluluk**, Çev. Sibel Kaçamak, Kapital Medya Hizmetleri, İstanbul.
- KNOX, S. Ve DAVID BICKERTON: 2003 “ İnsan Kaynakları Yönetiminin Derin İçgörüsü: Yetenek Yönetimi ve İşveren Markası İlişkisi”, **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt. 11, Sayı. 56, ss. 823-833.
- KOTLER, P. Ve N. LEE: 2006 “Employer Brand Equity Measurement”, **Strategic HR Review**, Vol. 15, No. 1, pp. 14-16.
- KÖSE, G.: 2018 "Identifying and Integrating Individual Level and Organizational Level Core Competencies", **Journal of Business and Psychology**, Vol. 14, No. 1, pp. 59-75.
- KUCHEROV, D. Ve VIOLETTA SAMOKISH: 2016 “Talent Management Takes on New Urgency”, **Compensation and Benefits Review**, Vol. 41, No. 4, pp. 58-63.

- LAHTI, RYAN K.: "The Effect of Employer Brand on Voluntary Turnover Intention with Mediating Effect of Organizational Commitment and Job Satisfaction", **Universitas Indonesia Graduate School of Management Research Paper Series**, No. 13- 66, pp. 1-14.
- LEISY, B. Ve DINA PYRON: 2009 "Expanding Customer Orientation in the HR Function", **Human Resource Management**, Vol. 38, No. 3, pp. 201–214.
- LELONO, W. VE F. MARTDIANTY: 2013 "Talent Management: A Critical Review", **Human Resource Management Review**, No. 16, pp. 139–154.
- LEMBET, Z.: 2012 "Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework", **British Journal of Management**, No. 18, pp. 45-59.
- LEGNICK-HALL, MARK L. Ve CYNTHIA A. LENGNICK-HALL: 1999 "The Relation of Instrumental and Symbolic Attributes to a Company's Attractiveness as an Employer", **Personnel Psychology**, pp. 75-102.
- LEWIS, ROBERT E. Ve ROBERT J. HECKMAN: 2006 "Etik ve İnsan Kaynakları Yönetimi Tartışmalarında Sosyal Sorumluluğun Yeri: Küresel İlkeler Sözleşmesi ve SA8000 Sosyal Sorumluluk Standardı Üzerine Bir Değerlendirme", **İş Ahlakı Dergisi**, Cilt. 5, No. 10, ss. 21-53.
- LIEVENS, F., GREET VAN HOYE ve FREDERICK ANSEEL: 2007 "Employer Branding: A Tool For Talent Management", **Global Management Review**, Vol. 4, No. 2, pp. 43-48.

LIEVENS, P. Ve **Corporate Reputations, Branding and People**  
HIGHHOUSE S.: **Management: A Strategic Approach to HR**, Elsevier  
2003 Publishing, USA.

MAÇ, S. ve “Behind the Mask: Revealing the True Face of Corporate  
ŞUAYYİP ÇALIŞ: Citizenship”, **Journal of Business Ethics**, Vol. 5, pp. 109–  
2012 120.

MANDHANYA, Y. “Motivating Employees to Live the Brand: A Comparative  
Ve MAITRI Case Study of Employer Brand Attractiveness Within The  
SHAH:2010 Firm”, **Journal of Marketing Management**, Vol. 25, No.  
9-10, pp. 893-907.

MARTIN, G. Ve “Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm  
SUSAN HETRICK: Perspective”, **The Academy of Management Review**, Vol.  
2006 26, No. 1, pp. 117-127.

MATTEN, D., “Talent Management in the 21st Century: Help Your  
CRANE A. Ve Company Find, Develop And Keep its Strongest Workers”,  
CHAPPLE W.: 2003 **The Journal For Quality & Participation**, Vol. 29, No. 4,  
pp. 4-7.

MAXWELL, R. Ve “İnsan Kaynakları Yönetiminin Eğitim Kurumları  
SIMON KNOX: 2009 Açısından Gerekliliği ve Geliştirme Etkinliği”, **Elektronik**  
**Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt. 4, Sayı. 14, ss. 128-144.

MC WILLIAMS, A. **The War For Talent**, Harvard Business School Press,  
Ve SIEGEL D.: 2001 Boston.

MCCAULEY, C. Ve MICHAEL WAKEFIELD: 2006 “Measuring the Effectiveness of Your Brand”, **Human Resources Magazine**, Vol. 12, No. 4, pp. 695-716.

MERCİN, L.: 2005 “Place and Role of Employer Brand in the Structure of Corporate Brand”, **Economics and Sociology**, Vol. 7, No. 2, pp. 136- 148.

MICHAELS, E., HELEN HANDFIELD-JONES ve BETH AXELROD: 2001 “Characteristics of Successful Employer Brands”, **Brand Management**, Vol. 16, No. 3, pp. 160–175

MINCHINGTON, B. Ve K. THORNE: 2007 “Customer Experience, Organizational Culture and The Employer Brand”, **Journal of Brand Management**, Vol. 15, No. 2, pp. 123-134.

MOKINA, S.: 2014 “The Impact on Talent Management on Retention”, **Journal of Business Studies Quarterly**, Vol. 5, No. 3, pp. 19-36.

MOROKO, L. Ve MARK UNCLES: 2008 **Şimdi İşveren Markası Zamanı**, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

MOSLEY, RICHARD W.: 2007 “Eğitim ve Geliştirme”, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ed.:Cavide Uyarlıgil vd., 4.Baskı, Beta Basım, ss. 170-173

OLADAPO, V.: 2014 “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı ve Muhasebenin Sosyal Sorumluluğu” **Muhasebe ve Finans Dergisi**, Sayı:27, ss.: 134-145

ÖTKEN, BEGÜM A. **The Theory of the Growth Of The Firm**, Wiley, New York.  
Ve O. E. York.  
YOLBULAN: 2015

ÖZÇELİK, A.OYA: “What Stakeholder Theory Is Not”, **Business Ethic Quarterly**, Vol. 13, No. 4, pp. 479- 502.  
2000

ÖZKOL, ERDAL A., “Corporate Citizenship Perspectives and Foreign Direct Investment in the US”, **Journal of Business Ethics**, Vol. 13, pp. 157- 169.  
M. ÇELİK ve S. GÖNEN: 2005

PENROSE, E.: 1959 “The Mediate Effect of Employee Engagement on the Relationship between Perceived Employer Branding and Discretionary Effort”, **DLSU Business & Economics Review**, Vol. 24, No. 1, pp. 59-72.

PHILLIPS, ROBERT A., EDWARD R. “Corporate Citizenship Perspectives and Foreign Direct Investment in the U.S.A.”, **Journal of Business Ethics**, pp. 157-169.  
FREEMAN ve A. WICK: 2003

PINKSTON, T. Ve “The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility”, **Harvard Business Review**, pp. 78-92  
ARCHIE B. CARROLL: 1994

PIYACHAT, B., K. **Competitive Strategy**, Free Press, New York.  
CHANONGKORN,  
M. PANISA: 2014

PINKSTON,  
TAMMIE, S. VE "Employer Brand Image as a Predictor of Employee  
ARCHIE B. Satisfaction, Affective Commitment and Turnover", **Indian  
Journal of Industrial Relations**, Vol. 46, No. 3, pp. 510-  
CARROLL: 1994 522.

PORTER, MICHAEL "Türkiye’de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Üzerine Bir  
E. Ve MARK R. Araştırma: Şirketlerin Periyodik Yayınlanan Kurumsal  
KRAMER: 2016 Sosyal Sorumluluk Raporlarının İçerik Analizi”  
Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Çağ Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Mersin.

PORTER, MICHAEL "Finding The Right Talent Through Sourcing And  
E.: 1980 Recruiting”, **Strategic Finance**, Vol. 82, pp. 38-44.

PRIYADARSHI, P.: "Initial Job Choice in the Greater China Region: The Role  
2011 of Corporate Social Responsibility", **Journal of General  
Management**, Vol. 41, No. 3, pp. 53- 71.

PUSAK, S.: 2014 "Shedding Light on Talent Tactics”, **Personnel Today**,  
United Kingdom, 2005.

RACZ, S.: 2000 "The Impact of People Management Practices on Business  
Performance: A Literature Review", **Institute of Personnel  
and Development**, London.

RAMASAMY, B., C. “Corporate Reputation and Sustained Superior Financial  
ROWLEY VE Performance”, **Strategic Management Journal**, Vol. 23,  
MATTHEW C. H. No. 12, pp. 1077-1093.  
YEUNG: 2016

REDFORD, K.: 2005 **The Employer Brand: Keeping Faith with The Deal**,  
Gower Publishing, United Kingdom.

RICHARDSON, R. “Linking Strategy and Human Resource Practices: How  
Ve MARC Employee and Customer Contracts Are Created”, **Human  
THAMPSON: 1999 Resource Management**, Vol. 33, No. 3, pp. 463- 489.

ROBERTS, PETER “Psychological and Implied Contracts in Organizations”,  
W. Ve GRAHAME **Employee Responsibilities and Rights Journal**, Vol. 2,  
R. DOWLING: 2002 No. 2, pp. 121-139.

ROSETHORN, H.: “Recruitment Research in the Twenty-First Century”,  
2009 **Handbook of Psychology**, Vol. 12, pp. 55- 73.

ROUSSEAU, “Recruitment, Job Choice, and Post-Hire Consequences: A  
DENISE M. Ve Call For New Research Directions”, NY: Cornell  
KIMBERLY A. University, School of Industrial and Labor Relations, Center  
WADE- for Advanced Human Resource Studies, **Working Paper  
BENZONI:1994 Series**, Vol. 1, No. 1, pp. 3- 81.

ROUSSEAU, “What Do Best Employer Surveys Reveal About Employer  
DENISE M.: 1989 Branding and Intention To Apply?”, **Journal of Brand  
Management**, Vol. 21, No. 2, pp. 95–111.

- RYNES, SARA L. Ve DANIEL M. CABLE: 2003 "The Influence of the Employer Brand on Employee Attitudes Relevant for Service Branding: An Emprical Investigation", **Journal of Service Marketing**, Vol. 25, pp. 497-508.
- RYNES, SARA L.: 1989 "Global Talent Management and Global Talent Challenges: Strategic Opportunities For IHRM", **Journal of World Business**, Vol. 46, ss. 506–516.
- SAINI, G., P. RAI ve M. CHAUDHARY: 2014 "Strategic Human Resources Management: Linking the People with the Strategic Needs of the Business", **Organizational Dynamics**, pp. 18- 32.
- SCHLAGER, T., M. BODDERAS, P. MAAS ve L. CACHELİN: 2011 "Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach", **Business Ethics Quarterly**, Vol. 13, No. 4, pp. 503–530.
- SCHULER, RANDALL SUSAN JACKSON ve IBRAIZ TARIQUE: 2011 "Corporate Social Responsibility Orientation and Employer Attractiveness", **Journal of Yasar University**, Vol. 4, No. 15, pp. 2303- 2326.
- SCHULER, RANDALL S.: 1992 "Impact of Employer Branding on Employee Attraction and Retention", **European Journal of Business and Management**, Vol. 4, No. 8, pp. 164-173.
- SCHWARTZ, M. Ve ARCHIE B. CARROLL: 2003 "Kurumsal Sosyal Sorumluluk İletişiminde Kurumsal Sosyal Sorumluluk Raporlamasının Etkinliği: Türkiye'deki Şirketler Üzerine Bir Araştırma", Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.



SOHODOL BİR, Ç., İ. KARADEMİRLİDA Ğ SUHER VE İ. ALTINBAŞAK: 2009 “İşletmelerin Sosyal Sorumluluğu ve Çevre Sorunlarında Ekonomik Yaklaşımlar”, **Yaklaşım Dergisi**, Sayı. 133, Yıl. 12, ss. 476-490.

SOKRO, E.: 2012 “Job Market Signaling”, **The Quarterly Journal of Economics**, Vol. 87, No. 3, pp. 355-374.

SOYSAL, B.: 2019 “Global Talent Management: How Leading Multinationals Build and Sustain Their Talent Pipeline”+B36, **INSEAD Faculty And Research Working Papers**, Vol. 24.

SÖNMEZ, F.: 2004 “Six Principles of Effective Global Talent Management”, **Sloan Management Review**, Vol. 53 No. 2, pp. 25-42.

SPENCE, M.: 1973 **Entelektüel Sermaye**, MESS Yayınları, İstanbul.

STAHL, G., “Eight elements of a Successful Employment Brand”, **ER**  
INGMAR  
BJÖRKMAN,  
ELAINE  
FARNDAL, SHAD  
S. MORRIS, JAAP  
PAAUWE, PHILIP  
STILES,  
JHONATHAN  
TREVOR ve  
PATRICK WRIGHT:  
2007

- STAHL, G., "Eğitim Örgütlerinde Yetenek Yönetimi", **International Journal of Social Science**, No. 25-I, ss. 139- 156.
- INGMAR  
BJÖRKMAN,  
ELAINE  
FARNDLAE, SHAD  
S. MORRIS, JAAP  
PAAUWE, PHILIP  
STILES,  
JHONATHAN  
TREVOR ve  
PATRICK WRIGHT:  
2012
- STEWARD, "Application of Signaling Theory in Management Research:  
THOMAS A.: 1997 Addressing Major Gaps in Theory", **European Management Journal**, Vol. 34, pp. 338- 348.
- SULLIVAN, J.: 2004 "An Integrative Theory of Intergroup Relations",  
**Psychology of Intergroup Relations**, 1986, pp. 33- 47.
- TABANCALI, E. Ve "Social Identity and Intergroup Behaviour", **International  
MİTHAT Social Science Council**, Vol. 13, No. 2, pp. 65- 93.  
KORKMAZ: 2014
- TAJ, SAUD A.: 2016 "Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi ve  
Ücretlendirme Sistemi Üzerine Bir İnceleme", **Dokuz Eylül  
Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt. 8, Sayı. 2, ss  
.233-266.
- TAJFEL, H. Ve "Kadın Sorunlarına Yönelik Sosyal Sorumluluk  
JOHN TURNER: Kampanyaları ve Reklamlarda Kadın Cinsiyetinin  
1986 Sunumu", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Marmara  
Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.

- TAJFEL, H.: 1974 "Firm Reputation and Applicant Pool Characteristics", **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 24, pp. 733–751.
- TAK, B. YÜCEL "Corporate Social Performance and Organizational SAYILAR ve Attractiveness to Prospective Employees", **The Academy of KURTULUŞ Management Journal**, Vol. 40, No. 3, pp. 658- 672. SAYMAZ: 2007
- TEKİN, İ.: 2006 "Corporate Social Responsibility, Organizational Justice and Job Satisfaction: How Do They Interrelate, If At All?", **Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**, Vol.: 27, No.: 1, pp.:67- 72.
- TURBAN, DANIEL "Linking Organizational Trust with Employee Engagement: B. Ve DANIEL M. The Role of Psychological Empowerment", **Personnel CABLE: 2003 Review**, Vol. 43, No. 3, pp. 377-400.
- TURBAN, DANIEL "What is Talent?", **Leader to Leader**, Wiley Online B. VE DANIEL W. Library, No. 63, pp. 55-61. GREENING: 1997
- TZİNER, A., L. "Kurumsal İletişim Çalışmalarının Sürdürülebilirliği OREN, Y. BAR VE Açısından Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul. G. KADOSH: 2011
- UGWU, FABIA O., "Ethics Programs, Perceived Corporate Social E. ONYISHI ve A. Responsibility and Job Satisfaction", **Journal of Business RODRIGUEZ- Ethics**, pp. 159- 172. SANCHEZ: 2014

ULRICH, D. Ve NORM  
SMALLWOOD: 2012 "The Organizational Bases of Ethical Work Climates", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 33, No. 1, pp. 101-125.

URAL, ZUHAL G.: 2013 "A Resource Based View of the Firm", **Strategic Management Journal**, Vol. 5, pp. 171- 180.

VALENTINE, S. VE G. FLEISCHMAN: 2007 "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management", **Journal of Management**, Vol. 18, No. 2, pp. 295-320.

VICTOR, B. VE JOHN B. CULLEN: 1988 "A Field Study on the Relationship Between Employer Brand and Employee Satisfaction", **International Review of Management and Marketing**, Cilt. 7, Sayı. 2, s. 92-103.

WERNERFELT, B.: 1984 "Küreselleşen Emek Piyasalarında Yeni Bir Olgu: Yetenek Yönetimi", **Yalova Sosyal Bilimler Dergisi**, Yıl: 5, Sayı: 8, ss.:187-212.

WRIGHT, PATRIK M. Ve GARY C. MACMAHAN: 1992 "Employer Branding and Reputation From A Strategic Human Resources Management Percperctive", **IBIMA**, Vol. 2015, Article ID: 7944545, pp. 1-18.

YALIM, F. Ve K. C. MIZRAK: 2017 "Corporate Social Responsibility, Applicants' Individual Traits and Organizational Attraction: A Person-Organization Fit Perspective", **Journal of Business and Psychology**, Vol. 27, No. 3, pp. 345- 362.

YUMURTACI, A.: **In The Age Of The Smart Machine: The Future Of Work And Power**, New York, Basic Books.

YÜKSEL, M.: 2015 "Kurumsal Sosyal Sorumluluk", **Kurumsal Sosyal Sorumluluk: İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk**, Der. Coşkun Can Aktan, İstanbul, İGİAD Yayını, Veste Ofset, 2007, ss. 37- 44.

ZHANG, L. VE MARY A. GOWAN: "Markalar ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk", **Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt. 1, Sayı. 3, ss. 1- 24.

ZUBOFF, S.: 1988 "How Reputation Creates Loyalty in the Restaurant Sector", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol. 25, No.4, pp. 536- 557.