

Bölüm 11

ÇALIŞAN MERCEĞİYLE MARKA: İÇERİDEN VE DİŞARIDAN BİR BAKIŞ

Selcen KILIÇASLAN GÖKOĞLU¹

GİRİŞ

Marka kavramı pazarlama ve yönetim alanlarını birlikte ilgilendiren bir kavramdır. İşletmeler için, tüketicilerinin işletmeyi nasıl gördüğü ve ne kadar değerli bulduğu kadar, çalışanlarının çalıştıkları örgütü nasıl gördükleri ve ne kadar değerli buldukları da önemlidir. Hatta çalışanların, dışarıdan görülen son ürün ve hizmetlerden daha fazlasını (örgütün kültürünü, işleyişini, strateji belirleme aşamasındaki önceliklerini) değerlendirebilmeleri sebebiyle, örgütler için onların gözündeki imajı yönetmek daha zorlayıcı olabilmektedir.

Bu kitap içi bölüm marka kavramının, tüketici markasının ötesinde çalışanlar için de ne anlama geldiğine odaklanmayı amaçlamaktadır. Bunun için ilk olarak yazında yer alan marka kavramı ile ilgili kavram ve konseptlere genel olarak yer verilecektir. Çalışanların da marka ile ilgili değerlendirmelerinden ve bunların öneminden bahseden çalışan bazlı marka değeri (employee-based brand equity) ve işveren markası (employer brand) kavramlarının genel bir çerçevede karşılaştırılmasına çalışılacaktır.

Stratejik yönetim ve insan kaynakları yönetimi yazınında işveren markası kavramı güncel olarak ele alınmaktadır. Örgütün çalışılacak yer olarak ne kadar değerli bulunduğu konusu insan kaynakları alanında ilgi çeken bir konudur. Marka değeri kavramını ele alan pazarlama yazınında ise genel olarak marka kavramının, tüketicilerin yanında örgütün mevcut çalışanlarından gelen geri bildirimlerle de değerlendirilmesi gerektiği konusu ön plana çıkmaya başlamıştır. Marka değerinin, nasıl sunulduğunun, olumlu bir marka imajının tüketiciler için satın alma kararlarındaki yeri ve önemi çokça araştırmaya konu olurken, çalışanlar için marka değerinin ve onların çalıştıkları örgütü nasıl gördüklerinin markaya ve dolayısıyla örgütün başarısına etkisi yazında daha az tartışılan bir konudur. Bu

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü selcen.kilicaslan@deu.edu.tr, ORCID iD: 0000-0002-0237-5266

bölüm, işletmeciliğin bu iki farklı fonksiyonunu, pazarlama ve yönetim alanlarını, ortak ilgilendiren marka konusuna çalışanların gözünden bir bakış sunarak yazına katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Bunun için pazarlama yazınında geçen çalışan bazlı marka değeri kavramı ile insan kaynakları yazınında geçen işveren markası kavramlarına değinilecek ve ikisi arasındaki bağıntı irdelenecektir.

ÇALIŞAN BAZLI MARKA DEĞERİ

Marka, Kotler vd. (1996) tarafından, “ürünün üreticisini veya satıcısını tanımlayan bir isim, terim, işaret, sembol veya bunların birleşimi” olarak tanımlanmaktadır. Günümüzde marka kavramının geldiği noktada bu tanım yeterince kapsamlı gözükmemektedir. Bunun ilk nedeni tanımın ürün ve hizmetleri yeterince kapsamlı bir şekilde ele almayı şiddetle (örneğin ürün bir kişi olabilir, elektronik hizmetler olabilir, veya gözle görülen bir dizayna sahip olmayabilir). İkinci nedeni ise terim, işaret ve sembollere odaklı tanımlamanın yeterince kapsayıcı olmayışıdır (örneğin bir ürün, bir kişi, veya bir örgüt insanlarda yarattığı duygularla da marka olarak öne çıkabilmektedir).

Marka kavramının ana paydaşları işletmeler ve tüketiciler olarak düşünülmüş, marka ile ilgili temel aktiviteler ve alanda yapılan akademik çalışmalar çoğunlukla ürün geliştirme, markanın anlamı, müşteri katılımını/sadakatini yaratma ve sürdürme üzerine kurula gelmiştir (Veloutsou ve Guzman, 2017). Hizmet sektöründe gerçekleştirilen çalışmalarda çalışanların müşteri için değer yaratmadaki rolü daha ön plana çıkmaya başlamış ve markanın iletişimde çalışanların da önemli bir unsur olduğu dikkate alınmaya başlanmıştır (O’Cass ve Grace, 2004). Çalışanların dış görünüşleri, hizmeti nasıl sundukları, örgütü nasıl temsil ettikleri ve özetle marka iletişimini nasıl sunduklarının müşteri için bir hayli önemli olduğu ortaya konmuştur (O’Cass ve Grace, 2004).

Çalışanların, müşteriler ve örgütler için marka değeri yaratmadaki önemi ise marka ile ilgili çalışan pazarlama araştırmacıları tarafından yeni yeni dikkate alınmaya başlanmıştır. King ve Grace (2009) bir marka değerini üçlü bir yapıda tanımlamaktadırlar (Bkz. Şekil 1). Markanın finansal değerinin müşterilerin o markayı ne kadar değerli ve önemli gördüğünden kaynaklandığı söyleyen önceki yazına ek olarak; müşteri bazlı marka değerinin de çalışanların o markanın ne kadar değerli olduğu, o örgütün çalışmak için neden iyi bir yer olduğu konusundaki algılarından kaynaklandığını savunmaktadırlar.



Şekil 1. Marka Değerinin Bileşenleri
Kaynak: King ve Grace(2009)

Çalışan-bazlı marka değeri, marka değeri yazınında güncel ve popüler bir konu haline gelmiştir (Burmam et al.,2009; King & Grace, 2010) ve müşteri bazlı marka değeri yaratmanın önemli bir yapıtaşı olarak görülmektedir. Çalışanların markayla ilgili olumlu görüşü ve bilgisi olması, onları müşterilerle içten bir iletişim kurmaya ve örgütsel amaçları gerçekleştirmek için çalışmaya teşvik ettiği savunulmaktadır. Örneğin Deepa ve Baral (2021) bütünleşik iletişimin çalışan davranışı ve marka değeri üzerindeki etkisini incelemekte ve etkili iletişimin olumlu çalışan davranışına ve işveren değer önerisinin yerine getirilmesine yol açtığına değinmektedirler. Yazarlar markalaşmanın çalışan algısı ve örgütsel sonuçlar açısından önemli olduğunu belirtmekte ve çalışan bazlı marka değerinin doğrudan muhasebeleştirilemeyen faydalar sunduğuna dikkat çekmektedirler. Çalışanlar, işverenlerinin marka vaadini yerine getirdiğine inandıklarında, marka elçisi haline gelmekte, marka sadakati göstermekte ve olumlu ağızdan ağıza iletişimde bulunmaktadır. Sözlerini yerine getirirken çalışanlar ve tüketiciler için tutarlı bir deneyim sağlamak isteyen markaların, insan kaynaklarından destek alması önerilmektedir. Ayrıca pazarlama veya kurumsal iletişim aracılığıyla işveren markası ile iş birliği yapılması da bu noktada önemlidir. Deepa ve Baral'a (2021) göre çalışan bazlı marka değeri işveren markasının ve dahili marka yönetimi sürecinin davranışsal bir sonucu olarak görülebilmektedir.

İŞVEREN MARKASI

Tüketici Markası kavramının tarihinin çok eski olmasına karşın işveren markası nispeten daha yeni bir konudur. Backhaus ve Tikoo (2004) işveren markasını, bir firmanın kendisini arzu edilen bir işveren olarak tanıtmaya çalışması olarak tanımlamaktadır. Bir başka tanıma göre bir örgütün işveren olarak sahip olduğu imaj ve saygınlığa işveren markası denilmektedir (Graham ve Cascio, 2018). İş alma ve elde tutma stratejisi olarak kullanılabilir olan işveren markası kavramı, insan kaynakları yönetimindeki çeşitli yapıları bütünleştirdiği için hem yöneticiler hem de yönetim akademisyenleri için değerlidir.

Çalışanların ve aday çalışanların bir örgütü çalışmak için nasıl bir yer olarak gördükleri önemlidir. Çalışanlar için olumlu bir işveren markası iş tatmini, örgütsel özdeşleşme ve o iş yerinde daha uzun süre çalışma isteği olarak önemli sonuçlara sahiptir. Adaylar için ise olumlu bir işveren markasına sahip olan şirketler daha cazip, daha iyi imkanlar sunan, daha adil olan ve çalışanlarına değer veren örgütler olarak görülmektedir. Olumlu bir işveren markasına sahip olan firmaların daha nitelikli adayları toplayacakları ve işe alımda daha fazla seçeneğe sahip olacakları kolaylıkla düşünülebilir.

İşveren markası, en iyi çalışanları elde tutmak ve işe almakta zorlanan işletmeler için çok önemlidir. Yapılan bir araştırmaya göre kurumsal kimliği ve kulaktan kulağa yayılan iletişimi etkileyen işveren markasının çok büyük bir oranda (%65) çalışan ile örgüt arasındaki değer uyumundan kaynaklandığı ortaya konulmuştur (Charbonnier-Voirin, vd., 2016). İşyeri kültürünün önemini ve şirket içi işveren markasının avantajlarını vurgulayan çalışmalar, olumlu bir işveren markası için örgüt kültürüne uyumlu kişilerin işe alım aşamasında tespit edilerek bunun işe alma kararında mutlaka göz önüne alınması gereken bir etken olduğunu vurgulamışlardır.

Tıpkı marka kavramının tarihi gelişiminde statik bir yapıdan dinamik, yaşayan bir yapıya doğru evrilme olması gibi, işveren markası için de geliştirilmeye açık bir alan olduğu konusunda çalışmalar bulunmaktadır. Olumlu bir işveren markası geliştirmek, işe alım maliyetlerini azaltmakta, çalışanların bağlılığını ve elde tutulmasını arttırmaktadır (Alzaid ve Dukhaykh, 2023). Stratejik insan kaynakları yönetiminin önemli bir aracı olması potansiyeline sahip olan işveren markasının örgütlerde yeterince ilgi görmediğini öne süren Druteikiene vd. (2023), olumlu bir çalışma ortamının işveren markasına ve dolayısıyla da çalışan bağlılığına olumlu etkisi olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. İşveren markası, sadece dışarıdan yapılan (örneğin aday çalışanlar tarafından) değerlendirmeler için değil, şirketin içsel süreçlerinde de yönetim aşamalarında dikkate alınması gereken önemli bir konudur.

Srivastava vd. (2017) işveren markasının en baskın alt boyutlarını İK sistemleri ve süreçleri, algılanan kültür ve itibar olarak tanımlamaktadırlar. İşveren markasını oluştururken kariyer fırsatlarının da potansiyel ve mevcut çalışanlar için önemine dikkat çeken araştırmacılar, insan kaynakları departmanlarının ve özellikle işe alım görevlilerinin işveren markasını oluştururken hangi kurumsal niteliklere odaklanması gerektiği konusunda stratejik bir rehberlik sağlamaktadırlar. Çalışmada hem aday çalışanlardan hem de mevcut üst düzey

yöneticilerden veri toplanması, işveren markasının farklı yaş ve statüdeki kişilerce nasıl değerlendirildiğini göstermesi açısından da önemlidir.

Bharadwaj vd. (2021) bilgi teknolojileri endüstrisinde işveren markasının çalışanların elde tutulmasını nasıl etkilediğini araştırdıkları çalışmalarında, işverenlerini güçlü markalar olarak algılayan çalışanların organizasyonda uzun vadede kalma olasılıklarının daha yüksek olduğunu ortaya koymuşlardır. İşveren markası ile çalışanı elde tutma arasındaki ilişkiye iş tatmini ve örgütsel özdeşleşmenin ise aracılık ettiğini göstermişlerdir.

ÇALIŞAN BAZLI MARKA DEĞERİ İLE İŞVEREN MARKASI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Markanın öznesinin ürün veya hizmetler mi, bireyler veya şirketler mi olacağına göre marka yönetimi süreçlerinin farklılık göstermesi durumu söz konusudur. Örneğin tüketici markası için yaratıcı ve yenilikçi bir imaj üzerine kurulu bir pazarlama süreci yöneten bir işletme, işveren markası olarak gayet geleneksel bir örgüt yapısı ile yeniliğe kapalı insan kaynakları süreçleri yürütebilmektedir. Bu ikisi arasında bir uyum olmasını beklemek doğal olsa da uygulamada şirketlerin müşterileri ve çalışanları için farklı anlayış ve önceliklere sahip olması durumu da oldukça yaygındır. Çalışan bazlı marka değeri kavramı bu noktada tüketici markası ve işveren markası arasında köprü olabilecek bir kavramdır. Özellikle dahili marka yönetimi (internal brand management) şirketlerin daha fazla özen göstermesi gereken bir konu olarak dikkat çekmektedir. Şirketin içinde marka iletişiminin ne kadar iyi olduğu, çalışanların da tüketiciye verilmek istenen imaj ve değere aynı ölçüde inanması ve destek olması konusu yapılan çalışmalarla önem kazanmıştır.

King ve Grace (2010) çalışan bazlı marka değerini, çalışanların o örgütteki kültüre ve çalışma ortamına karşı bir cevabı olarak da tanımlamaktadır. Špoljarić ve Verčić (2021) işveren markası ile çalışan bağlılığı arasındaki ilişkide örgüt içi iletişimden memnuniyetin de önemli ölçüde etkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Çalışanların katılımını destekleyen iç iletişim faaliyetleri yoluyla başarılı bir iç işveren markası oluşturma olasılığını araştıran çalışmada sonuçlar, geri bildirimden duyulan memnuniyet ile işveren çekiciliğinin belirleyicileri olan iletişim ortamı arasında önemli bir bağlantı olduğunu gösteriyor. Geri bildirim ve iletişim ortamından duyulan memnuniyetin yanı sıra özverinin işverenin çekiciliğinde önemli faktörler olduğunu ortaya çıkaran bu çalışma işveren markasının temel bir insan kaynakları ve kurumsal iletişim stratejisi olarak yeniden tanımlanması ihtiyacını vurgulamaktadır.

Bu ilişkiyi diğer yönden araştıran çalışmalar da az sayıda da olsa yazında yer almaya başlamıştır. Örneğin Banerjee vd. (2018) potansiyel çalışanların işe başvurma kararlarında işletme ve tüketici markalarının, işveren markası üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Güçlü bir işletme markasının olumlu bir işveren markası yaratmada etkili olduğunu ortaya koyan bu çalışma aynı zamanda çalışan bazlı marka değerinin de aracı etkisini göstermektedir. Bu çalışma artık insan kaynakları yöneticilerinin temel İK görevlerinin yanında daha disiplinlerarası bir anlayışla İK stratejilerini geliştirmelerini (Martin, 2009) ve kurumsal marka imajının pek çok farklı boyutunu da yönetecekleri bir faktör olarak hesaba katmaları gerektiğini göstermektedir.

İşveren markası kavramını örgütün değer zinciri içindeki yerini ortaya koyan kapsamlı bir derleme çalışması (Theurer vd., 2018) işveren markası kavramını farklı teorik çerçevelerden ele alan 187 çalışmayı incelemiştir. Yazında işveren markasıyla ilgili kapsamlı bir teorik çerçevenin yokluğu motivasyonuyla gerçekleştirilen bu derleme, alandaki heterojen ve dağınık çalışmaları sağlam bir kavramsal zemine oturtmaya çalışmıştır. Theurer vd. (2018) çalışanların ve aday çalışanların zihinlerinde kavramın yeri, hangi faktörlerle ilişkili olduğu, öncülleri ve sonuçları konusunda yazında çokça çalışmaya rastlandığını ortaya koymuşlardır. Ancak işveren markasının şirketlerin gözünden anlamı ve içeriği, firma performansına ve rekabetçi üstünlük sağlamaya katkısı ile finansal performans ve hissedarlar açısından anlamı gibi konuların işveren markası yazınında değinilmemiş konular olduğu bulgusuna ulaşmışlardır.

DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Marka kavramını çalışanların gözünden değerlendirmeye alan bu bölüm, çalışan bazlı marka değeri kavramıyla işveren markası arasındaki ilişkiye ışık tutmaya çalışmaktadır. Her iki kavramı yazında bir arada ele alan akademik çalışmaların yetersizliği sorunu, pazarlama ve insan kaynakları bakış açılarının bir araya gelmesiyle ortaya çıkacak çalışmalarla ortadan kaldırılabilir. Çalışanların sonuçta markanın finansal performansına etki edecek düzeyde aslında marka yönetimi sürecinin bir parçası olduğunu kabul etmeye başlayan pazarlama yazını bu konuda, çalışan davranışlarını inceleyen örgütsel davranış ve çalışanların işe başvurma, işe seçilme ve yüksek performans göstermeleri için faaliyetlere odaklanan insan kaynakları yazınıyla birlikte teoriler geliştirme ve kavramı inceleme noktasına gelmiştir.

Bu bölümde, bu konuda yapılan az sayıda öncül çalışmanın sonuçlarına yer verilmiş çalışan odaklı bir bakış açısıyla konu irdelenmeye çalışılmıştır. Örgüt

içi marka iletişimi süreçlerine dikkat eden stratejiler geliştiren işletmelerin daha başarılı markalar yaratmaya aday oldukları açıktır. Benzer şekilde işveren markası olarak olumlu bir marka imajına sahip olan işletmelerin de günümüz yetenek savaşlarında daha nitelikli elemanları ve yetenekleri çekerek ve markalarının finansal değerini arttırabilmeleri söz konusudur. Gelecekteki çalışmaların, çalışanların markayı algılayışları ile markanın performansı arasındaki ilişkide, çalışan kökenli bilişsel ve davranışsal süreçlere odaklanmaları önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Alzaid, D. & Dukhaykh, S. (2023). Employer Branding And Employee Retention in The Banking Sector in Saudi Arabia: Mediating Effect of Relational Psychological Contracts. *Sustainability*, 15(7), 6115. <https://doi.org/10.3390/su15076115>
- Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and Researching Employer Branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Banerjee, P., Saini, G., & Kalyanaram, G. (2018). The Role of Brands in Recruitment: Mediating Role of Employer Brand Equity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 58(2), 173-196. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12209>
- Bharadwaj, S., Khan, N., & Yameen, M. (2021). Unbundling Employer Branding, Job Satisfaction, Organizational Identification and Employee Retention: A Sequential Mediation Analysis. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 14(3), 309-334. <https://doi.org/10.1108/apjba-08-2020-0279>
- Charbonnier-Voirin, A., Poujol, J., & Vignolles, A. (2016). From Value Congruence to Employer Brand: Impact on Organizational Identification and Word of Mouth. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 34(4), 429-437. <https://doi.org/10.1002/cjas.1379>
- Deepa, R. & Baral, R. (2021). Relationship Between Integrated Communication Effectiveness and Employee-Based Brand Equity – Mediating Role of Psychological Contract Fulfillment. *Journal of Product & Brand Management*, 30(6), 883-897. <https://doi.org/10.1108/jpbm-01-2019-2212>
- Druteikiene, G., Savicke, J., & Skarupskienė, D. (2023). The Impact of Employer Brand on The Relationship Between Psychological Empowerment and Employee Engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 21(1), 193-203. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(1\).2023.17](https://doi.org/10.21511/ppm.21(1).2023.17)
- Graham, B. & Cascio, W. (2018). The Employer-Branding Journey. *Management Research the Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 16(4), 363-379. <https://doi.org/10.1108/mrjiam-09-2017-0779>
- King, C. & Grace, D. (2009). Employee-Based Brand Equity: A Third Perspective. *Services Marketing Quarterly*, 30(2), 122-147.
- King, C. & Grace, D. (2010). Building and Measuring Employee-Based Brand Equity. *European Journal of Marketing*, 44(7/8), 938-971.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (1996). *Principles of Marketing*. New Jersey: Prentice Hall.

- Martin, G. (2009). Driving Corporate Reputations From The Inside: A Strategic Role and Strategic Dilemmas For HR? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 47(2), 219–225.
- O’Cass, A. & Grace, D. (2004). Exploring Consumer Experiences with A Service Brand. *Journal of Product and Brand Management*, 13(4), 257-268.
- Srivastava, P., Bhatnagar, J., & Arora, A.P. (2017). A Multi-dimensional Scale for Measuring Employer Brand. *Indian Journal of Industrial Relations*, 52(4), 659-674.
- Špoljarić, A. & Verčič, A. (2021). Internal Communication Satisfaction and Employee Engagement As Determinants of The Employer Brand. *Journal of Communication Management*, 26(1), 130-148. <https://doi.org/10.1108/jcom-01-2021-0011>
- Theurer, C.P., Tumasjan, A., Welppe, I.M. and Lievens, F. (2018), Employer Branding: A Brand Equity-based Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20, 155-179. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12121>
- Veloutsou, C. & Guzman, F. (2017). The Evolution of Brand Management Thinking over The Last 25 Years As Recorded in The Journal of Product and Brand Management. *Journal of Product and Brand Management*, 26(1), 2-12.