

Çalışan Markası

Employee Branding

DOI: 10.5281/zenodo.7440841

Celil ÜNAL¹

Marka, bir tür artefact (yapay olarak var edilen) olarak ortaya çıkmaktadır. Artefact olması hasebiyle marka, var olmayan bir şeyin zihinsel olarak sosyal süreçler içerisinde üretilmesini tarif etmektedir. Fakat bu zihinsel çıktı zaman içerisinde fiziksel bir bütünlüğe iliştilmekte ve ilişkilendirildiği şeye yönelik görünen ve görünmeyen inançlara dönüşmektedir. Böylelikle marka haline gelmiş bir fiziksel bütünlük, sahip olduğu algısal gerçeklik itibarıyla diğer fiziksel bütünlüklerden ayırmakta ve farklılaşmaktadır (Keller, 2002). Bu yönüyle marka, fiziksel bir bütünlük için farklılaştırıcı bir nosyondur. Ticari yaşam ve kurumsal dünya açısından düşündüğümüzde marka, hedef kitle ve paydaşların zihinlerinde ürün ya da hizmete yönelik oluşan algıları tarif etmektedir. Hedef kitle ve paydaşlar bu algılar doğrultusunda işletmelerin sunduğu ürün ve hizmetleri benimsemekte ya da benimsememektedir. Dolayısıyla zihinsel süreçlerin çıktısı olan marka, zaman içerisinde paydaş ve hedef kitlelerin yaklaşma ya da uzaklaşma göstergesi haline gelmektedir. Fakat burada hedef kitle ve paydaşların markaya yönelik tercihi bizatihi markanın kendiliğinden kaynaklanmamakta, markayla ilişkilendirilen fiziksel unsurun sahip olduğu özellikler ya da markanın sahip olduğu hizmet anlayışı ve markayı temsil eden çalışanlar tarafından belirlenmektedir. Bu sebeple bir markanın çekici hale gelebilmesi için ürünün kalitesi kadar hizmet anlayışı ve çalışanların hedef kitle ve paydaşlara yönelik yaklaşımı da oldukça önem arz etmektedir. Çalışan markası bu doğrultuda, marka açısından çalışanların ne ölçüde önemli olduğunu ve marka konumlandırmasında çalışanların ne tür etkilere sahip olabileceğini açıklayan bir kavramsallaştırma olarak karşımıza çıkmaktadır.

Çalışan markası kavramının ilk olarak kim tarafından ortaya atıldığı net olarak bilinmese de çalışan markası kavramı birçok kez farklı biçimlerde tanımlanmıştır (Estell, 2002; Farrell, 2002; Frook, 2001; McKenzie, 2001; Mitchell, 2002). Bu tanımlara göre çalışan markası;

¹ Süleyman Demirel Üniversitesi, İletişim Fakültesi, celilunall@gmail.com, ORCID: 0000-0002-3764-303X.

Estell, 2002	Marka imajının çalışanlar dolayısıyla projekte edilmesidir.
Farrell, 2002	Bir işverenin çalışanları nezdinde sahip olduğu itibarı ve bu itibarın dış paydaşlara çalışanlar üzerinden yansımadır.
Frook, 2001	Çalışanların marka ile özdeşleşip, markanın temsilcisi haline geldikleri süreçtir.
McKenzie, 2001	İçsel markalama yoluyla çalışanların marka elçisi haline getirilmesidir.
Mitchell, 2002	Çalışan üyelerin şirketin sunduğu marka imajını içselleştirerek, müşterilere yansıttığı süreçtir. Böylelikle müşteriler daha markanın sunmuş olduğu vaadi daha iyi deneyimlemektedir.

Görülebileceği üzere ilgili tanımlar, çalışanların bir şirket ya da kurumun sahip olduğu marka imajını yansıtma hususundaki aracı rolüne odaklanmaktadır. Ancak bu tanımlamalar çalışan markasını tam anlamıyla izah etmekten uzaktır. Bu nedenle kavramın daha kapsamlı bir biçimde izah edilmesi gerekmektedir. Bu anlamda ilk geniş kapsamlı tanımın Miles ve Mangold'un (2004) "A Conceptualization of the Employee Branding Process" adlı çalışmasında yapıldığı görülmektedir. Buradaki tanıma göre çalışan markası; bir kurum ya da işletmenin arzu ettiği marka imajının çalışanlar tarafından içselleştirilmesi ve arzu edilen marka imajının çalışanlar tarafından müşteri ve diğer paydaşlara yansıtılmasıdır (2004, s. 68). Başka bir ifadeyle çalışan markası, çalışanların müşteri ve diğer paydaşlara sunulan marka imajının taşıyıcısı olduğu markalama sürecini tarif etmektedir (Mangold & Miles, 2007, s. 77).

Çalışan markası kavramı bir işletmenin ya da organizasyonun işgücünün de işletmeye veya organizasyona ait bir markayı güçlendirebileceğini, pekiştirebileceğini ve hatta yeni bir marka yaratabileceğini hatırlatan; bunun gerçekleşmesi için de nezaket, güvenilirlik, yardımseverlik ve empati olması gerektiğini ileri süren bir kavramdır (Miles & Mangold, 2004, s. 66). Çalışan markası olabilmek için öncelikle çalışanların marka değerine vakıf olması gerekmektedir. Ardından çalışanların marka değerini yansıtmaya motive olması ya da motive edilmesi sağlanmalıdır (Miles & Mangold, 2005). Bu anlamda çalışan markası, iç pazarlama olarak ifade edilen, bir işletmeye ya da organizasyona ait işgücünün işletme ya da organizasyonun amaç ve hedeflerini içselleştirerek, dış hedef kitlelere aktarılmasını öngören sürecin bir parçasıdır (Gronroos, 1981). Dolayısıyla çalışan markası olmak ile iç pazarlama ya da kurum içi iletişim kapsamında yer alan faaliyetlerin manidar bir ilişkisi bulunmaktadır. Çünkü iç pazarlama ve kurum içi iletişim faaliyetleri, markanın çalışanlara benimsetilmesine yardımcı olmaktadır (Mitchell, 2002). Başka bir ifadeyle, iç pazarlama ve kurum içi iletişim çalışmaları ekseninde

ortaya konulan çabalar, çalışanların marka değerini idrak etmelerine vesile olduğundan, çalışan markası olma hususunda kurumlara olumlu yönde katkı sağlamaktadır.

Çalışan markası olabilmek için iç pazarlama ya da kurum içi iletişim araç ve teknikleriyle işgücü motive edilerek, müşterilere karşı davranışlarının işletme ya da organizasyonun imajını pekiştirecek bir biçimde sergilenmesi temin edilmeye çalışılmaktadır (Miles & Mangold, 2004, s. 68). Çünkü çalışan markası haline gelmek için işletme ya da organizasyonun marka değerinin orada çalışan işgücü tarafından içselleştirilmesi birincil şarttır. Bu doğrultuda çalışan markası ve iç markalama (internal branding) arasında sıkı bir ilişki bulunmaktadır.

İçsel markalama; çalışanların halihazırda var olan markayı destekleyen davranış biçimleri geliştirmesine vesile olan bir süreçtir (Punjaisri vd., 2009). Nitekim Punjaisri ve arkadaşlarının gerçekleştirmiş olduğu çalışmada içsel markalamanın marka bağlılığını, marka sadakatini ve markanın içselleştirilmesini artırdığı görülmüştür. Buna benzer biçimde Literatürde içsel markalama uygulamalarının çalışanların markayı destekleyici davranışlar geliştirmelerine vesile olduğuna dair tartışma ve çalışmalar yer almaktadır (Kotter & Heskett, 1992; Boone, 2000; Hankinson, 2004).

İçsel markalama faaliyetlerini doğru ve yerinde yürüten kurum ve işletmelerin çalışanları;

- Markayı daha iyi benimsemekte,
- Markaya daha fazla bağlılık duymakta,
- Marka değerleriyle uyumlu davranışlar sergilemekte,
- Marka vaadinin daha iyi yerine getirilmesine vesile olmakta,
- Müşteri memnuniyetinin artırılmasına olumlu yönde etki etmekte,
- İşletme stratejilerinin uygulanmasına katkılar sunmakta ve
- Nihayetinde markayı hedef kitle ve paydaşlara karşı daha iyi temsil etmektedir (Kahraman & Ay, 2016).

Anlaşılabacağı üzere içsel markalama çalışmaları, nihayetinde bir işletme ya da kurumun çalışan markası haline gelmesinde öncül bir süreç olarak varlık göstermektedir. Bir işletme ya da kurum, içsel markalama yoluyla çalışanlarının zihninde olumlu bir imaj oluşturmakta ve belli bir marka değeri yaratmaktadır. Bu doğrultuda çalışanlar, zihinlerindeki olumlu marka imajını dış paydaşlara yansıtmak üzere motive olmaktadır (Miles & Mangold, 2004, s. 68). Başka bir ifadeyle çalışanların marka imajıyla uyumlu bir biçimde hareket etmesi, içsel markalama yoluyla teminat altına alınmaktadır. Böylelikle işletme ya da organizasyonun müşterileri ve diğer paydaşları işgücüyle temas halinde olduğunda, işletme ya da organizasyona ait

zihinlerindeki marka imajı pekişmektedir (Edwards, 2005, s. 266). Dolayısıyla içsel markalama yoluyla çalıştıkları yerin marka değerini içselleştiren çalışanlar, temas halinde oldukları paydaşlara markanın sahip olduğu değeri daha doğru bir biçimde yansıtabilmektedir. Bu da bir kurum ya da şirketin çalışan markası haline gelmesine vesile olmaktadır.

Bu yönüyle bakıldığında çalışan markası olmak, bir şirket ya da kurum için olumlu neticeler yaratan bir durum olarak göze çarpmaktadır. Çünkü çalışan markası haline gelmek bir şirketin sahip olduğu marka değerinin kişiselleşmesine vesile olmaktadır. Bu da nihai olarak müşterilerin marka deneyimlerini güçlendirmektedir. Fakat bunun yanında çalışan markası olmak, müşteri ve çalışanlar arasındaki iletişime endeksli olduğundan, deneyimlenen ilişki biçimi marka değerine doğrudan etki edebilmektedir (Everett, 2016, s. 25-26). Dolayısıyla dış paydaşlar nezdinde olumlu bir imaja sahip olmak adına, çalışanların markaya olan bağlılıklarını artıracak ve onları marka vatandaşı haline getirecek çalışmaların yürütülmesi elzem görülmektedir. Bu doğrultuda gerçekleştirilen kurum içi iletişim faaliyetleri, reklamlar ve halkla ilişkiler odaklı çalışmalar, çalışanların eğitilmesi, davranışlarının belirlenmesi ve marka değerini doğru bir biçimde yansıtmak üzere ikna edilmeleri hususunda kullanılmaktadır (Ind, 2001; Mitchell, 2002; Pringle & Gordon, 2001).

Bütün bunlardan hareketle çalışan markası çok aşamalı bir iletişim süreci olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu süreçte çalışanlar birer medyatik mekanizma (bknz. Ünal, 2022) olarak konumlandırılmakta; şirket ya da kurumun hedef kitlelerin zihninde oluşturmak istediği imaj, çalışanların dış paydaşlarla kurmuş olduğu her türden iletişim doğrultusunda inşa edilmeye çalışılmaktadır. Bunu başarılı bir biçimde inşa edebilen şirket ya da kurumlar kendilerini farklılaştırarak, daha iyi konumlandırabilmektedir. Bu da yine şirket ya da kuruma rekabet avantajı sağlamaktadır (Miles & Mangold, 2005, s. 535-536).

Netice itibarıyla çalışan markası haline gelmiş bir işletme dış paydaşlarla olan iletişimini daha fazla insanileştirerek organik hale getirmektedir. Bu da dış paydaşlara olumlu yönde yansiyarak, şirket ya da kurumun itibarlı olmasına, ekonomik yönde güçlenmesine ve sağlıklı bir gelişim göstermesine imkân tanımaktadır. Nasıl ki işveren markası olmak işgücü üzerinde bir mıknatıs etkisi yaratıyorsa, çalışan markası olmak hem işgücü hem de bir işletme ya da kurumun finansal performansına etki eden dış paydaşlar üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır.

Anahtar Kelimeler: İçsel Markalama, Kurum içi İletişim, Marka

KAYNAKÇA

- Boone, J. (2000). Competitive Pressure: The Effects on Investments in Product and Process Innovation. *The RAND Journal of Economics*, 31(3). ss. 549-569.
- Edwards, M. R. (2005). Employer and Employee Branding: HR or PR. In Stephen Bach (Ed.), *Managing Human Resources: Personnel Management in Transition*. 4th Edition. Oxford: Blackwell Publishing. ss. 266-286.
- Estell, L. (2002). Branded for Life. *Incentive*, 176(9). ss. 42-45.
- Farrell, J. (2002). Promises Worth Keeping. *Incentive*, 175(5). ss.
- Frook, J. E. (2001). Burnish Your Brand From the Inside. *B to B*, 86(8). Ss
- Gronroos, C. (1981), Internal Marketing: An Integral Part of Marketing Theory. In Donnelly, J.H. and George, W.E. (Eds.), *Marketing of Services*, American Marketing Association Proceedings Series. ss. 236-238.
- Hankinson, P. (2004). The internal brand in leading UK charities. *Journal of Product & Brand Management*, 13(2). ss. 84-93.
- Kahraman, A., & Canan, A. Y. (2015). İçsel Markalaşma Uygulamalarıyla Markanın Örgüt İçerisinde Tutundurulması: ARKAS Holding Örnek Olayı. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 22(2). ss. 341-353.
- Keller, K. L. (2002). Branding and Brand Equity. In *Handbook of Marketing*. B. Weitz & R. Wensley (Eds.). London: Sage
- Kotter, J. P. & Heskett, J. L. 1992. *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press.
- Mangold, W. G., & Miles, S. J. (2007). The Employee Brand: Is Yours an All-Star?. *Business Horizons*, 50(5). ss. 423-433.
- McKenzie, A. (2001). Effective Employment Branding. *Strategic Communication Management*, 5(4). ss.
- Memon, A. M., & Kolachi, A. N. (2012). Towards employee branding: A nexus of HR & marketing. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(2). ss. 46-61.
- Miles, S. J. & Mangold, G. (2004). A Conceptualization of the Employee Branding Process. *International Relation Management*, 3(2-3). ss. 65-87.
- Miles, S. J., & Mangold, W. G. (2005). Positioning Southwest Airlines Through Employee Branding. *Business Horizons*, 48(6). ss. 535-545.
- Mitchell, C. (2002). Selling the Brand Inside. *Harvard Business Review*. ss. 99-105.
- Punjaisri, K., Evanschitzky, H., & Wilson, A. (2009). Internal Branding: An Enabler of Employees' Brand-Supporting Behaviours. *Journal of Service Management*, 20(2). ss. 209-226.
- Ünal, C. (2022). *Toplumun Medyatik İnşası ve Göç*. Ankara: Nobel Yayınları.