

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ve DİJİTAL DÖNÜŞÜM ÇAĞINDA İŞVEREN MARKASI



Prof. Dr. Halit KESKİN
Prof. Dr. Emel ESEN



TÜRKİYE BİLİMLER AKADEMİSİ
TURKISH ACADEMY OF SCIENCES



TÜRKİYE BİLİMLER AKADEMİSİ
TURKISH ACADEMY OF SCIENCES

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ve DİJİTAL DÖNÜŞÜM ÇAĞINDA İŞVEREN MARKASI

Prof. Dr. Halit KESKİN

Prof. Dr. Emel ESEN

Aralık, 2025

Sürdürülebilirlik ve Dijital Dönüşüm Çağında İşveren Markası

Employer Branding in the Age of Sustainability and Digital Transformation

© Türkiye Bilimler Akademisi Yayınları, 2025 / © Turkish Academy of Sciences Publication, 2025

Türkiye Bilimler Akademisi Ders Kitapları Serisi No:

ISBN : 978-625-6110-62-5

DOI : 10.53478/TUBA.978-625-6110-62-5

Bu kitapta yer alan tüm yazıların dil, bilim, etik ve hukuk açısından bilimsel sorumluluğu yazarlarına aittir. Editörlerin ve Türkiye Bilimler Akademisi'nin sorumluluğu bulunmamaktadır.

Full responsibility for the language, scientific content, ethical standards and legal aspects of all chapters in this book lies with the respective authors. The editors and the Turkish Academy of Sciences do not assume any responsibility in this regard.

Yazarlar / Authors:

Prof. Dr. Halit KESKİN

Prof. Dr. Emel ESEN

Grafik Tasarım / Graphic Designer

Mustafa ALTINTEPE

Baskı Yeri – Tarihi – Sayısı / Publication Place – Date – Pcs.

Tek Ses Ofset Matbaacılık Yayıncılık (S.N.: 44186) • Ankara • Aralık 2025 • 750

Türkiye Bilimler Akademisi / Turkish Academy of Sciences

Vedat Dalokay Cad. No: 112 06670 Çankaya – Ankara – Türkiye

Tel: +90 312 442 29 03 • www.tuba.gov.tr

Sürdürülebilirlik ve Dijital Dönüşüm Çağında İşveren Markası/ Halit Keskin ve Emel Esen.
-- Ankara :
Türkiye Bilimler Akademisi, 2025.
216 s. ; 20 x 26 sm. – (Ders Kitapları Serisi No; 16)
Bibliyografya içerir.
ISBN 978-625-6110-62-5
1. İşveren Markası. 2. Employer Branding. 3. Sürdürülebilirlik. 4. Sustainability. 5. Psikolojik Sermaye. 6. Psychological Capital. 7. Dijital Dönüşüm. 8. Digital Transformation.

HF5549.5 .E45 K48 2025
658.3



This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-No Derivative (BY -NC-ND) 4.0 International License.

İÇİNDEKİLER / Table of Contents

TABLolar LİSTESİ	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	viii
ÖNSÖZ / PREFACE	ix
ÖZET / ABSTRACT	2
GİRİŞ / INTRODUCTION	3

BÖLÜM I

İŞVEREN MARKASININ KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

1. İşveren Markasına Yeniden Bakış: Çok Düzeyli Teorik Bir Değerlendirme	11
1.1. İşveren Markası Kavramının Ortaya Çıkışı	11
1.2. İşveren Markasının Sürdürülebilirliği	14
1.3. İlişki Pazarlamasından İşveren Markasına: Kavramsal Gelişim ve Değer Yaklaşımı	16
1.4. İşveren Markasının Yapısal Bileşenleri	18
2. İşveren Çekiciliği ve Değişen Psikolojik Sözleşme	19
2.1. İşveren Çekiciliği	19
2.2. Psikolojik Sözleşme	20
2.3. Psikolojik Sözleşme ve İhlal Dinamikleri	21
3. Dijital Dönüşüm ve İşveren Markası	23
3.1. Literatürdeki Mevcut Yaklaşımlar	24
4. İşveren Markası Çalışmalarında Sinyal ve Sosyal Kimlik Teorileri	25
5. Genel Değerlendirme	26
Kaynakça	29

BÖLÜM II

DENEYİM ODAKLI İŞVEREN MARKASI

1. İşveren Markasının Yeni Sınırı Olarak Çalışan Deneyimi	37
1.1. Çalışan Deneyimi Kavramının Tanımlanması	41
1.2. Çalışan Deneyimi Modelleri	44
1.3. EX ve CX Karşılaştırması	48
1.4. Müşteri Deneyimi ve Marka Elçiliği	54
1.5. Müşteri Deneyimi ve Marka Değeri	56

2. Çalışan Değer Önermesi (EVP) ve EVP Uygulamaları	58
2.1. Çalışan Değer Önermesi	58
2.2. EVP ve İşveren Markası İlişkisi	59
2.3. Güçlü Bir EVP'nin Kurumsal Yararları	60
2.4. Değişen Bağlamda EVP'nin Yeniden Çerçeveselenmesi	63
2.5. Uygulama Örnekleriyle Çalışan Değer Önermesi	67
2.6. EVP'nin Sonraki Aşaması Umut	69
3. Genel Değerlendirme	72
Kaynakça	75

BÖLÜM III

POZİTİF PSİKOLOJİ VE İŞVEREN MARKASI

1. Pozitif Psikoloji Yaklaşımı: Tarihsel Gelişim, Kuramsal Temeller ve Eleştirel Tartışmalar	83
1.1. Pozitif Duygular, Karakter ve Kurumlar	85
1.2. Pozitif Psikoloji ve Zihinsel Sağlık	89
2. Çalışma Yaşamı ve Pozitif Psikoloji	91
2.1. Psikolojik Sermaye ve Pozitif Örgütsel Davranışın Temelleri	97
3. Genel Değerlendirme	101
Kaynakça	103

BÖLÜM IV

YAPAY ZEKA, DİJİTALLEŞME VE İŞVEREN MARKASININ GELECEĞİ

1. Yapay Zeka Destekli Deneyim Tasarımı ve İşveren Markası	109
1.1. Dijital Çağda Çalışan Deneyimi ve Rekabet Üstünlüğü	109
1.2. Yapay Zeka Destekli Çalışan Deneyimi Yönetimi: Üç Temel Bileşen	116
1.3. Hibrit Çalışma, Dijital Gömülülük ve EX Platformları	117
1.4. Üretken Yapay Zeka (GenAI) ve Çalışan Deneyimi: Hibrit Çalışma Bağlamında Bulguların Değerlendirilmesi	119
1.5. Yetenek Yönetimi ve İşveren Markası İlişkisi	121
1.6. Oyunlaştırma ve İşveren Markası: Oyunlaştırılmış İşe Alımın Rolü	124
2. Genel Değerlendirme	128
Kaynakça	130

BÖLÜM V

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK, SOSYAL SORUMLULUK VE İŞVEREN KİMLİĞİ

1. Sürdürülebilirlik, Sosyal Sorumluluk ve İşveren Kimliği	139
1.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk- İşveren Markası İlişkisi	139
1.2. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi (Yeşil İKY) ve İşveren Markası	143
1.3. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi (SİKY)	145
1.4. Kurumsal İtibar ve İşveren Markası	152
1.5. Çeşitlilik ve Kapsayıcılık, İşveren Markası ve Çeşitlilik Markalaması	153
2. Genel Değerlendirme	157
Kaynakça	160

BÖLÜM VI

İŞVEREN MARKASINDA BAĞLAMSAL İÇGÖRÜLER VE GELECEK YÖNELİMLERİ

1. İşveren Markasının Ölçülmesi Üzerine Literatür ve Ölçek Geliştirme Yaklaşımları	171
1.1. Universum “Employer Branding NOW 2025” Raporu: Küresel Eğilimler ve Stratejik Çıkarımlar	176
1.2. Randstad Employer Brand Research 2025: Küresel İşgücü Dönüşümü ve İşveren Markası	179
1.3. LinkedIn Talent Solutions (2016): KOBİ’ler İçin İşveren Markası ve Ölçülebilir Sonuçlar	182
1.4. Deloitte Gen Z ve Y Kuşağı Araştırması: Para, Anlam ve İyilik Hali Ekseninde Yeni İşveren Markası	184
1.5. İşveren Markasının Güncel Durumu: 2025 Araştırma Bulguları	187
1.6. Forbes 2025 Dünyanın En İyi İşverenleri Araştırması	189
1.7. Brand Finance Employer Brand Index 2024 Bulguları	191
2. Farklı Kültürlerde İşveren Markası Bağlamı	192
3. Genel Değerlendirme	196
Kaynakça	199
SONUÇ	203
YAZARLAR HAKKINDA	206

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Çalışan Deneyimi Modellerinin Karşılaştırılması	47
Tablo 2: 6 Erdem ve 24 Karakter Gücünün Sınıflandırılması	87
Tablo 3: Denge ve Odak Güçlerinin Karşılaştırılması	88
Tablo 4: Pozitif Psikoloji ve Geleneksel Psikolojinin Karşılaştırılması	97
Tablo 5: Oyunlaştırılmış İşe Alım	126
Tablo 6: İşveren Markasının Boyutları ve Ölçüm İfadeleri	175
Tablo 7: Farklı Kültürlerde İşveren Markası Boyutlarının Bağlamsal Değişimi	196

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Çalışan Kalitesi ile Ürün/Hizmet Kalitesi Arasındaki İlişki	13
Şekil 2: Verimlilikten Deneyime	43
Şekil 3: EVP Kategorileri	66
Şekil 4: Çalışan Değer Önermesinin Evrimi	71
Şekil 5: Dengeli Pozitif İnsan Sermayesi Modeli	100
Şekil 6: Gallup 2025 DEI Araştırması	157

ÖNSÖZ

Dijital dönüşümün hızlandığı, sürdürülebilir kalkınma ilkelerinin işletmelerin stratejik yönelimlerinde belirleyici bir yere sahip olduğu ve çalışma yaşamının psikolojik, teknolojik ve kültürel boyutlarının eşzamanlı olarak değiştiği günümüz koşullarında işveren markası, yönetim bilimlerinin en dinamik araştırma alanlarından biri haline gelmiştir. Bu kitap, işveren markasını bu çok boyutlu dönüşümün merkezinde yeniden konumlandırmak ve kavramı hem kuramsal hem de uygulamalı açıdan kapsamlı bir çerçevede ele almak amacıyla hazırlanmıştır.

Çalışmanın bölümleri, işveren markasının tarihsel ve kavramsal temellerinden başlayarak çalışan deneyimi, pozitif psikoloji, yapay zeka destekli uygulamalar ve sürdürülebilirlik odaklı işveren kimliği gibi birbirini tamamlayan alanlara uzanan geniş bir perspektif sunmaktadır. Amaç, işveren markasını örgütsel kimlik, çalışan deneyimi, teknoloji kullanımı ve kurumsal sorumluluk gibi alanların kesişiminde yer alan bütüncül bir yapı olarak değerlendirmek; kavramın değişen çalışma hayatı bağlamındaki stratejik önemini görünür kılmaktır.

Bu çalışmanın ortaya çıkması ve yayımlanması sürecinde değerli desteklerini esirgemeyen Türkiye Bilimler Akademisi (TÜBA) Başkanı Prof. Dr. Muzaffer Şeker'e içtenlikle teşekkür ederiz. TÜBA'nın bilimsel üretimi teşvik eden vizyonu, disiplinlerarası araştırmaları destekleyen yaklaşımı ve akademik çalışmalar için sağladığı kurumsal katkılar, bu kitabın hazırlanmasında önemli bir ilham kaynağı olmuştur. Sayın Başkan'ımızın desteği, çalışmanın bütüncül yapısının güçlenmesine katkı sağlamıştır.

Bu kitabı, işveren markası alanında çalışan akademisyenlere, uygulayıcılara ve konuyla ilgilenen araştırmacılara ve öğrencilerimize güncel, analitik ve kuramsal bir başvuru kaynağı sunma amacıyla hazırladık. Çalışmanın, işletmelerin stratejik uygulamalarına, akademik tartışmalara ve geleceğe yönelik araştırma gündemlerine katkı sağlamasını diliyoruz.

Prof. Dr. Halit Keskin
TÜBA Üyesi, Yıldız Teknik Üniversitesi

Prof. Dr. Emel Esen
Yıldız Teknik Üniversitesi

PREFACE

In an era marked by the acceleration of digital transformation, the growing strategic importance of sustainable development principles in organizational orientations, and the simultaneous transformation of the psychological, technological, and cultural dimensions of working life, employer branding has emerged as one of the most dynamic fields of inquiry within management sciences. This book has been prepared with the aim of repositioning employer branding at the center of this multidimensional transformation and addressing the concept within a comprehensive framework that integrates both theoretical and practical perspectives.

The chapters of the book offer a broad and integrative perspective, beginning with the historical and conceptual foundations of employer branding and extending to complementary domains such as employee experience, positive psychology, artificial intelligence-supported practices, and sustainability-oriented employer identity. The primary objective is to conceptualize employer branding as a holistic structure situated at the intersection of organizational identity, employee experience, technological utilization, and corporate responsibility, and to make visible its strategic significance within the context of a rapidly evolving world of work.

We would like to express our sincere gratitude to Prof. Dr. Muzaffer Şeker, President of the Turkish Academy of Sciences (TÜBA), for his invaluable support throughout the development and publication of this work. TÜBA's vision of fostering scientific production, its commitment to interdisciplinary research, and its institutional contributions to academic scholarship have served as a significant source of inspiration during the preparation of this book. The support of the President has contributed meaningfully to strengthening the coherence and integrity of the work as a whole.

This book has been prepared with the aim of offering academics, practitioners, researchers, and students engaged in the field of employer branding an up-to-date, analytical, and theoretically grounded reference source. We hope that the work will contribute to organizations' strategic practices, academic debates, and future research agendas.

Prof. Dr. Halit Keskin

Member of the Turkish Academy of Sciences (TÜBA)
Yıldız Technical University

Prof. Dr. Emel Esen

Yıldız Technical University

ÖZET

Bu kitap, dijital dönüşümün hızlandığı, sürdürülebilirlik ilkelerinin kurumsal stratejilere yön verdiği ve çalışma yaşamının psikolojik, kültürel ve teknolojik boyutlarının eşzamanlı olarak değiştiği günümüz koşullarında işveren markasını yeniden konumlandırmayı amaçlamaktadır. İşveren markası, yetenek çekme aracı olması yanında; örgütsel kimliği, çalışan deneyimini, psikolojik sermaye dinamiklerini, yapay zeka destekli uygulamaları ve sürdürülebilirlik temelli yönetim ilkelerini bütünleştiren çok katmanlı bir yapı olarak ele alınmaktadır. Kitap; kavramın tarihsel ve kuramsal temellerinden başlayarak dijital çalışan deneyimi, pozitif psikoloji yaklaşımı, üretken yapay zeka odaklı insan kaynakları uygulamaları, ESG temelli kurumsal kimlik ve gelişen ekonomilerde işveren markasının bağlamsal özelliklerine uzanan bütüncül bir çerçeve sunmaktadır. Çalışmada işveren markasının, kurumsal söylemlerin ötesine geçerek çalışanların gündelik deneyimleri, örgütsel tasarım, psikolojik kaynaklar ve sürdürülebilir kurum kültürü ile birlikte değerlendirilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Sonuç olarak kitap, işveren markasını çağdaş örgütlerde stratejik yönetimi, çalışan esenliğini, dijital deneyimi ve kurumsal itibarı şekillendiren bir üst kavram olarak konumlandırmakta; akademisyenlere, uygulayıcılara ve araştırmacılara kapsamlı bir başvuru kaynağı sunmayı hedeflemektedir.

Anahtar Kelimeler

İşveren Markası; Çalışan Deneyimi; Dijital Dönüşüm; Psikolojik Sermaye; Sürdürülebilirlik

ABSTRACT

This book aims to reposition employer branding within the rapidly transforming landscape of digitalization, sustainable development priorities, and the evolving psychological, cultural, and technological dimensions of modern work. Rather than a mere talent-attraction tool, employer branding is conceptualized as a multidimensional framework that integrates organizational identity, employee experience, psychological capital, AI-enabled HR practices, and sustainability-oriented governance principles. The chapters offer a holistic perspective, covering the historical and theoretical foundations of employer branding, the rise of digital employee experience, the relevance of positive psychology and psychological capital, GenAI-supported HR processes, ESG-driven corporate identity, and the contextual dynamics of employer branding in emerging economies. The book emphasizes the need to evaluate employer branding not only through corporate narratives but also through everyday employee experiences, organizational design, psychological resources, and sustainable cultural practices. Ultimately, the book positions employer branding as a strategic and cultural architecture shaping organizational identity, employee well-being, digital experience, and corporate legitimacy. It aims to serve as a comprehensive scholarly and practical reference for academics, practitioners, and researchers in the field.

Keywords

Employer Branding; Employee Experience; Digital Transformation; Psychological Capital; Sustainability

GİRİŞ

Küresel ölçekte hızlanan dijitalleşme, emek piyasalarının yapısal dönüşümü ve işletmelerin kurumsal sorumluluk alanlarının genişlemesi, işveren markasını yönetim yazınının merkezi kavramlarından biri haline getirmiştir. İşveren markası, yetenek çekme ve elde tutma süreçlerini destekleyen bir iletişim aracı olmasının yanında, işletmelerin değerler sistemini, stratejik bakış açılarını, çalışma tasarımını ve çalışanların kurumsal yaşamı nasıl deneyimlediğini bütüncül biçimde yansıtan çok boyutlu bir yapı olarak ele alınmaktadır. Bu çok katmanlı yapı; örgütsel kültürün oluşumundan psikolojik sözleşmenin niteliğine, dijital deneyim tasarımından sürdürülebilirlik odaklı meşruiyet süreçlerine kadar geniş bir alanı içermekte ve kurumların hem iç hem de dış paydaşları açısından anlamlandırıcı bir işlev üstlenmektedir.

Bu kitap, işveren markasını böylesine genişleyen kuramsal ve pratik bağlamı içinde yeniden konumlandırmayı amaçlamaktadır. Temel çıkış noktamız, modern işletmelerde çalışan deneyiminin, dijital temas noktalarının, yapay zeka destekli uygulamaların ve sürdürülebilirlik temelli kurumsal stratejilerin giderek iç içe geçtiği; buna bağlı olarak işveren markasının tekil bir kavram olmaktan çıkıp, örgütsel davranış, insan kaynakları yönetimi, pazarlama, strateji ve kurumsal iletişim disiplinlerini birbirine bağlayan bir üst çerçeveye dönüştüğüdür. Bu nedenle işveren markasının analizi, sadece kurumsal söylemlere odaklanmakla sınırlı tutulmamalı; çalışanların gündelik ve anlık deneyimleri, örgütsel yapıların işleyişi ve kurumların toplumdaki konumlanışı ile ilişkili olarak değerlendirilmelidir.

Bölüm I, işveren markasının kuramsal temellerine odaklanmakta ve kavramın gelişim sürecini tarihsel, teorik ve kavramsal boyutlarıyla yeniden ele almaktadır. Bu bölümde işveren markasının insan kaynakları yönetimi ile pazarlama disiplinlerinin etkileşiminden nasıl doğduğu; zaman içinde örgütsel davranış, psikoloji, stratejik yönetim ve kurumsal iletişim gibi alanlarla nasıl bütünleştiği kapsamlı biçimde tartışılmaktadır. Ayrıca değişen istihdam ilişkileri, esnek çalışma modelleri, dijitalleşen örgüt yapıları ve psikolojik sözleşmenin evrimi üzerinden, günümüz işletmelerinde işveren markasının neden çok düzeyli bir kuramsal açıklama gerektirdiği ortaya konmaktadır. Bu çerçevede, işveren markasının bir çekim stratejisi olmasının ötesinde, kurumun kimliğini, değerlerini, yönetim anlayışını ve çalışanla kurduğu ilişkiyi söylemsel ve deneyimsel açıdan tanımlayan bütüncül bir yapı olduğu vurgulanmaktadır.

4 | *Sürdürülebilirlik ve Dijital Dönüşüm Çağında İşveren Markası*

Bölüm II, çalışan deneyimini işveren markasının çekirdek unsuru olarak konumlandırmakta ve deneyimin fiziksel, teknolojik ve kültürel boyutlarını birbirine bağlı bir bütün olarak ele almaktadır. Bu bölümde çalışanların örgütle kurduğu temasların — iş tasarımı, liderlik ilişkileri, takım dinamikleri, dijital arayüzler, mekânsal düzenlemeler ve kültürel atmosfer — duygusal bağlılık, tutkunluk, örgütsel aidiyet, güven ve marka elçiliği gibi sonuçlarla nasıl ilişkilendiği incelenmektedir. Dijital çalışan deneyiminin yükselişi, hibrit ve platform temelli çalışma biçimlerinin yaygınlaşması ve çalışanların beklentilerindeki nesiller arası farklılaşmaların işveren markasının algısal niteliğini nasıl etkilediği tartışılmaktadır. Böylelikle çalışan deneyiminin operasyonel işlevi ile birlikte, işveren marka değerini şekillendiren stratejik bir örgütsel tasarım alanı olduğu ortaya konmaktadır.

Bölüm III, pozitif psikoloji ve psikolojik sermaye perspektifini işveren markası literatürüyle buluşturmaktadır. Bu bölümde psikolojinin patoloji odaklı tarihsel seyrinden, güçlü yönler, erdemler ve optimal işleyiş kavramlarına yönelen pozitif psikoloji yaklaşımına geçiş ele alınmakta; karakter güçleri, erdemler, öznel iyi oluş ve zihinsel sağlık kavramlarının çalışan deneyimi ve işveren markasıyla nasıl kesiştiği tartışılmaktadır. Öz-yeterlik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık gibi psikolojik sermaye bileşenlerinin; çalışanların esenliği, işe adanmışlık, örgütsel bağlılık ve marka elçiliği üzerindeki rolü değerlendirilmekte, böylece işveren markasının yalnızca kurumsal söylem ve dış iletişimle değil, çalışanların psikolojik kaynakları ve iyi oluş düzeyleriyle de yakından ilişkili olduğu gösterilmektedir.

Bölüm IV, yapay zeka teknolojilerinin ve dijitalleşmiş iş süreçlerinin işveren markası bağlamında nasıl yeni yönetsel yaklaşım ve fırsatlar sunduğunu değerlendirmektedir. Üretken yapay zeka (GenAI) destekli deneyim tasarımı, kişiselleştirilmiş iletişim ve geri bildirim mekanizmaları, öngörücü yetenek analitiği, algoritmik karar süreçleri ve dijitalleşmiş İK uygulamalarının işletmelerin işveren marka stratejilerini nasıl dönüştürdüğü bu bölümün odağını oluşturmaktadır. Yapay zekanın hem operasyonel verimlilik sağlayan hem de çalışan deneyimini biçimlendiren, beklentileri öngören ve kültürel uyumu destekleyen bir stratejik unsur olduğu vurgulanmaktadır. Bu çerçevede bölüm, teknoloji destekli işveren markasının gelecekte nasıl bir örgütsel mimariyi zorunlu kıldığına ilişkin kapsamlı bir değerlendirme sunmaktadır.

Bölüm V, sürdürülebilirlik, kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal kimlik süreçlerini işveren markası perspektifiyle bütünleştirerek ele almaktadır. Bu bölümde çevresel, sosyal ve yönetim odaklı uygulamaların (ESG), çalışan algıları, paydaş güveni, toplumsal meşruiyet ve

kurumsal itibar üzerindeki etkileri tartışılmaktadır. Ayrıca etik sorumluluk, kurumsal vatandaşlık, şeffaflık, hesap verebilirlik ve yeşil İK uygulamalarının işveren marka değerini nasıl güçlendirdiği kavramsal bir bütünlükle değerlendirilmektedir. Böylece işveren markasının yalnızca içsel süreçlere değil, işletmenin dış paydaşlarıyla kurduğu ilişkilere ve toplumsal konumlanışına da yön veren stratejik bir çerçeve olduğu ortaya konmaktadır.

Bölüm VI, işveren markası çalışmalarında bağlamsal farklılıkların önemine dikkat çekmekte ve Türkiye gibi gelişen ekonomilerde kavramın nasıl özgün dinamikler taşıdığını incelemektedir. Bu bölümde ekonomik koşullar, kültürel normlar, kurumsal yapılanmalar, sektör dinamikleri ve yerel işgücü piyasalarının özellikleri üzerinden işveren markasının nasıl şekillendiği analiz edilmektedir. Ayrıca işveren marka sonuçlarının ölçümünde kullanılacak göstergeler, veri temelli yaklaşımlar ve uygulayıcılar için önerilen stratejik yönelimler ele alınmaktadır. Böylelikle bölüm, işveren markasının yerel bağlamla ilişkili olarak nasıl güçlendirilebileceğine dair bütünlüklü bir değerlendirme sunmaktadır.

Sonuç itibarıyla bu çalışma, işveren markasını işletmelerin hem stratejik hem de kültürel varoluş biçimlerini şekillendiren bir üst kavram olarak ele almakta ve onu yalnızca bir “insan kaynakları aracı” olmaktan çıkarıp kurumsal kimliğin, örgütsel deneyimin, çalışanların psikolojik kaynaklarının ve sürdürülebilir başarının temel unsuru olarak konumlandırmaktadır. Böylelikle kitap, hem akademik araştırmalar hem de uygulama alanı için kavramsal bir derinlik, analitik bir bakış ve çağdaş çalışma yaşamına dair bütüncül bir değerlendirme sunmayı hedeflemektedir.

INTRODUCTION

The accelerating pace of digitalization on a global scale, the structural transformation of labor markets, and the expansion of organizations' domains of corporate responsibility have positioned employer branding as one of the central concepts in the management literature. Beyond serving as a communication tool that supports talent attraction and retention processes, employer branding is addressed as a multidimensional structure that holistically reflects organizations' value systems, strategic perspectives, work design, and the ways in which employees experience organizational life. This multilayered structure encompasses a broad range of areas—from the formation of organizational culture and the nature of the psychological contract to digital experience design and sustainability-oriented legitimacy processes—and performs a sensemaking function for organizations' internal and external stakeholders alike.

This book aims to reposition employer branding within this expanding theoretical and practical context. Our main point of departure is that, in modern organizations, employee experience, digital touchpoints, AI-supported applications, and sustainability-based corporate strategies are increasingly intertwined. As a result, employer branding has evolved beyond a singular concept and has become an overarching framework that connects the disciplines of organizational behavior, human resource management, marketing, strategy, and corporate communication. For this reason, the analysis of employer branding should not be limited solely to corporate discourses; it should also be evaluated in relation to employees' everyday and momentary experiences, the functioning of organizational structures, and organizations' positioning within society.

Part I focuses on the theoretical foundations of employer branding and revisits the development of the concept through its historical, theoretical, and conceptual dimensions. This section comprehensively discusses how employer branding emerged from the interaction between human resource management and marketing disciplines, and how it has, over time, integrated with fields such as organizational behavior, psychology, strategic management, and corporate communication. In addition, by addressing changing employment relationships, flexible work models, digitalized organizational structures, and the evolution of the psychological contract, the section demonstrates why employer branding in contemporary organizations requires a multilevel theoretical explanation. Within this framework, employer

branding is emphasized not merely as an attraction strategy, but as a holistic structure that discursively and experientially defines the organization's identity, values, governance approach, and its relationship with employees.

Part II positions employee experience as the core element of employer branding and addresses the physical, technological, and cultural dimensions of experience as an interconnected whole. This section examines how employees' points of contact with the organization—such as job design, leadership relationships, team dynamics, digital interfaces, spatial arrangements, and cultural atmosphere—are associated with outcomes including emotional attachment, engagement, organizational identification, trust, and brand ambassadorship. It discusses how the rise of digital employee experience, the widespread adoption of hybrid and platform-based work arrangements, and intergenerational differences in employee expectations influence the perceptual nature of employer branding. In doing so, employee experience is presented not only in terms of its operational function, but also as a strategic organizational design domain that shapes employer brand value.

Part III brings together the perspectives of positive psychology and psychological capital with the employer branding literature. This section addresses the shift in psychology from its historically pathology-oriented trajectory toward the positive psychology approach, which emphasizes strengths, virtues, and optimal functioning. It discusses how concepts such as character strengths, virtues, subjective well-being, and mental health intersect with employee experience and employer branding. The roles of psychological capital components—self-efficacy, hope, optimism, and resilience—in shaping employee well-being, work engagement, organizational commitment, and brand ambassadorship are evaluated, thereby demonstrating that employer branding is closely related not only to corporate discourse and external communication, but also to employees' psychological resources and levels of well-being.

Part IV evaluates how artificial intelligence technologies and digitalized work processes offer new managerial approaches and opportunities in the context of employer branding. This section focuses on how GenAI-supported experience design, personalized communication and feedback mechanisms, predictive talent analytics, algorithmic decision-making processes, and digitalized HR practices transform organizations' employer branding strategies. Artificial intelligence is emphasized as a strategic element that both enhances operational efficiency and shapes employee experience, anticipates expectations, and supports cultural alignment. Within this framework, the section provides a comprehensive assessment of the organizational architecture that technology-enabled employer branding is likely to necessitate in the future.

Part V integrates sustainability, corporate social responsibility, and corporate identity processes through the lens of employer branding. This section discusses the effects of environmental, social, and governance (ESG)-oriented practices on employee perceptions, stakeholder trust, societal legitimacy, and corporate reputation. Ethical responsibility, corporate citizenship, transparency, accountability, and green HR practices are evaluated within a coherent conceptual framework to illustrate how they strengthen employer brand value. In this way, employer branding is positioned as a strategic framework that shapes not only internal organizational processes, but also organizations' relationships with external stakeholders and their positioning within society.

Part VI draws attention to the importance of contextual differences in employer branding studies and examines how the concept carries distinctive dynamics in emerging economies such as Türkiye. This section analyzes how employer branding is shaped by economic conditions, cultural norms, institutional structures, sectoral dynamics, and the characteristics of local labor markets. It also addresses indicators that can be used to measure employer brand outcomes, data-driven approaches, and strategic orientations proposed for practitioners. Accordingly, the section provides a comprehensive evaluation of how employer branding can be strengthened in relation to local contexts.

Consequently, this work addresses employer branding as an overarching concept that shapes both the strategic and cultural modes of organizational existence, and moves beyond framing it merely as a "human resources tool." Instead, employer branding is positioned as a fundamental element of corporate identity, organizational experience, employees' psychological resources, and sustainable success. In this way, the book aims to offer conceptual depth, analytical perspective, and a holistic evaluation of contemporary working life for both academic research and practice.

YAZARLAR HAKKINDA

Prof. Dr. Halit Keskin | Yıldız Teknik Üniversitesi |
hkeskin[at]yildiz.edu.tr | ORCID: 0000-0003-4432-3998

Halit Keskin, Yıldız Teknik Üniversitesi İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Alanında Dalı'nda Profesör olarak görev yapmaktadır. Yönetim ve Organizasyon alanındaki doktora derecesini Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü'nden almıştır. Araştırmaları Journal of Product Innovation Management, Journal of Engineering and Technology Management, R&D Management, Information & Management, Technovation, IEEE Transactions on Engineering Management, International Journal of Information Management, International Journal of Production Research, European Journal of Innovation Management, Technological Forecasting and Social Change gibi dergilerde yayımlanmıştır. Araştırma alanları; teknoloji ve inovasyon yönetimi, bilgi yönetimi, yeni ürün geliştirme ekipleri, üniversite-sanayi iş birlikleri ve organizasyon teorisidir. Prof. Dr. Halit Keskin 2012 yılından itibaren TÜBA üyesidir.

Prof. Dr. Halit Keskin | Yıldız Technical University |
hkeskin[at]yildiz.edu.tr | ORCID: 0000-0003-4432-3998

Halit Keskin is a Professor in the Department of Business Administration, specializing in Management and Organization at Yıldız Technical University. He earned his Ph.D. in Management and Organization from Gebze Institute of Technology. His research has been published in leading journals such as Journal of Product Innovation Management, Journal of Engineering and Technology Management, R&D Management, Information & Management, Technovation, IEEE Transactions on Engineering Management, International Journal of Information Management, International Journal of Production Research, European Journal of Innovation Management, and Technological Forecasting and Social Change. His research interests include technology and innovation management, knowledge management, new product development teams, university-industry collaborations, and organization theory. He has been a fellow of the Turkish Academy of Sciences (TÜBA) since 2012.

Prof. Dr. Emel Esen | Yıldız Teknik Üniversitesi |
emeloz[at]yildiz.edu.tr | ORCID: 0000-0001-5753-3252

Emel Esen, Yıldız Teknik Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nde Örgütsel Davranış alanında Profesör olarak görev yapmaktadır. Lisans derecesini Yıldız Teknik Üniversitesi İşletme Bölümü'nden, yüksek lisans derecesini aynı üniversitede İşletme Bölümü İnsan Kaynakları Yönetimi alanında tamamlamıştır. Doktora derecesini Marmara Üniversitesi Örgütsel Davranış alanında almıştır. Araştırma ilgi alanları arasında Pozitif Örgütsel Davranış, İş Etiği ve Kurumsal İtibar yer almaktadır.

Prof. Dr. Emel Esen | Yıldız Technical University |
emeloz[at]yildiz.edu.tr | ORCID: 0000-0001-5753-3252

Emel Esen is a Professor of Organizational Behavior in the Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Business Administration at Yıldız Technical University. She earned her bachelor's degree in Business Administration from Yıldız Technical University and completed her master's degree in Human Resource Management in the same department. She obtained her Ph.D. in Organizational Behavior from Marmara University. Her research interests include Positive Organizational Behavior, Business Ethics, and Corporate Reputation.

Dijital dönüşümün hızlandığı, sürdürülebilir kalkınma ilkelerinin işletmelerin stratejik yönelimlerinde belirleyici hale geldiği ve çalışma yaşamının psikolojik, teknolojik ve kültürel boyutlarının eşzamanlı olarak dönüştüğü günümüz koşullarında işveren markası, yönetim bilimlerimizin en dinamik araştırma alanlarından biri olarak öne çıkmaktadır. İşveren markası yalnızca yetenek çekme ve elde tutmaya yönelik bir insan kaynakları aracı değil; örgütsel kimliği, çalışan deneyimini, teknoloji kullanımını ve kurumsal sorumluluğu bütüncül biçimde bir araya getiren stratejik bir üst çerçeve olarak değerlendirilmektedir. Bu kitap, işveren markasını söz konusu çok boyutlu dönüşümün merkezinde yeniden konumlandırmayı ve kavramı hem kurumsal hem de uygulamaya dönük kapsamlı bir perspektifle ele almayı amaçlamaktadır.

Çalışma; işveren markasının tarihsel ve kavramsal temellerinden başlayarak çalışan deneyimi, pozitif psikoloji, yapay zekâ destekli uygulamalar ve sürdürülebilirlik odaklı işveren kimliği gibi birbirini tamamlayan alanlara uzanan bütüncül bir yaklaşım sunmaktadır. İşveren markası, çalışanların gündelik deneyimleri, psikolojik kaynakları, dijital temas noktaları ve kurumsal değerler sistemiyle birlikte ele alınarak; örgütsel davranış, insan kaynakları yönetimi, pazarlama, strateji ve kurumsal iletişim disiplinlerini keşiştiren bir üst yapı olarak tartışılmaktadır. Bu yönüyle kitap, işveren markasını değişen çalışma hayatı bağlamında stratejik, kültürel ve toplumsal boyutlarıyla anlamlandırmak isteyen akademisyenler ve uygulayıcılar için güçlü bir kurumsal çerçeve ve analitik bir referans noktası sunmaktadır.



TÜRKİYE BİLİMLER AKADEMİSİ
TURKISH ACADEMY OF SCIENCES

Vedat Dalokay Caddesi No: 112 Çankaya 06670 ANKARA
Telefon : +90 (312) 442 29 03 Faks : +90 (312) 442 72 36

 www.tuba.gov.tr

 TUBAakademi

 TUBAakademi

 TUBAGencakademi

 Turkiyebilimlerakademisi

