

**OTEL İŞLETMELERİNİN
POTANSİYEL ÇALIŞANLARA YÖNELİK
İZLENİM YÖNETİMİ TAKTİKLERİ:
WEB SİTELERİNİN ANALİZİ**

Yüksek Lisans Tezi

**Emine ŞİMŞEK EVREN
Eskişehir, 2016**

**OTEL İŞLETMELERİNİN POTANSİYEL ÇALIŞANLARA YÖNELİK
İZLENİM YÖNETİMİ TAKTİKLERİ: WEB SİTELERİNİN ANALİZİ**

Emine ŞİMŞEK EVREN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Turizm İŞletmeciliği Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Meryem AKOğLAN KOZAK

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Emine ŞİMŞEK EVREN'in "Otel İşletmelerinin Potansiyel Çalışanlara Yönelik İzlenim Yönetimi Taktikleri: Web Sitelerinin Analizi" başlıklı tezi 24 Haziran 2016 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca toplanan **Turizm İşletmeciliği** Anabilim Dalında, **yüksek lisans tezi** olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.Meryem AKOĞLAN KOZAK

Üye : Prof.Dr.Azize TUNÇ HUSSEİN

Üye : Yrd.Doç.Dr.Gökçe YÜKSEK

Prof.Dr.Kemal YILDIRIM
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü



Yüksek Lisans Tez Özü

OTEL İŞLETMELERİNİN POTANSİYEL ÇALIŞANLARA YÖNELİK İZLENİM YÖNETİMİ TAKTİKLERİ: WEB SİTELERİNİN ANALİZİ

Emine ŞİMŞEK EVREN

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016

Danışman: Prof. Dr. Meryem AKOĞLAN KOZAK

Bu tez çalışmasında, Türkiye’deki otel işletmelerinin web siteleri üzerinden potansiyel çalışanları etkilemek amacıyla ne tür izlenim yönetimi taktiklerine başvurduklarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Ayrıca, otellerin web sitelerini etkili kullanıp kullanmadıkları ve otel tipleri arasında izlenim yönetimi uygulamaları açısından farklılık olup olmadığının belirlenmesi de çalışmanın amaçları arasındadır. Bu kapsamda, öncelikle 1751 turizm işletme belgeli otelin web sitesinin ön incelemesi yapılmış; insan kaynakları veya kariyer sayfası bulunan 453 otel web sitesi asıl inceleme için seçilmiştir. Çalışmada ayrıca, literatürde karışıklıklar ve çelişkiler bulunan taktiklerin sınıflandırılması konusunun netleştirilmesi de amaçlanmıştır. Bu amaçla, 12 uzmandan (yedi turizm akademisyeni, beş sektör profesyoneli) alınan görüşler doğrultusunda, 32 taktiğin yedi kategoriye (girişken, savunmacı, içsel, dışsal, aydınlatıcı, kanıtlayıcı, işveren markalama) dağılımı gerçekleştirilmiştir. Web sitesi incelemeleri; otel işletmelerinin kategoriler çerçevesinde daha çok proaktif bir şekilde, içsel bilgilerle ve işveren markalama yoluyla potansiyel çalışanlara ulaştıklarını göstermiştir. Ayrıca, uygulamaların çoğunlukla aydınlatıcı tekniklerle; detaylara yer vermeden, genel açıklamalar ve görsellerle gerçekleştirildiği de görülmüştür. Taktikler itibarıyla bakıldığında ise otellerin “lokasyonu iyi”, “büyük”, “kolay erişilebilir”, “ulusal-uluslararası standartlara uyan”, “sosyal sorumluluk sahibi”, “örnek işletme”, “terfi olanakları sunan” ve “fiziksel çalışma ortamı iyi” gibi izlenimleri potansiyel çalışanları etkilemek amacıyla kullandıkları belirlenmiştir. Ayrıca, uluslararası zincir otellerin, beş yıldızlı otellerin ve yıl boyu faaliyette bulunan otellerin diğer otel tiplerine göre potansiyel çalışanlara yönelik taktikleri daha sık kullandıkları da görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal izlenim yönetimi, Otel işletmeleri, İşveren imajı, Potansiyel çalışanlar, Web siteleri.

Abstract
**IMPRESSION MANAGEMENT TACTICS OF HOTELS TOWARDS
POTENTIAL EMPLOYEES: ANALYSIS OF WEB SITES**

Emine ŞİMŞEK EVREN

**Department of Tourism Management
Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, 2016**

Supervisor: Prof. Dr. Meryem AKOĞLAN KOZAK

In this thesis, it is aimed to determine the impression management tactics that were used by hotels in Turkey on their web sites to effect potential employees. In addition, determining whether hotels use their web sites effectively and whether there are differences between hotel types in terms of impression management implications are also aimed in this study. In this context, first of all, preliminary review of 1751 web sites of tourism operation licensed hotels was conducted and 453 hotel web sites that included human resources and carrier pages were chosen for main examination. It is also aimed in this study to clarify the categorization of impression management tactics that shows confusions and discrepancies in literature. For this purpose, distribution of 32 tactic to seven category (assertive, defensive, internal, external, illustrative, demonstrative, employer branding) was determined in accordance with reviews of 12 experts (seven tourism scholar, five sector professional). Web site examinations showed that, in the context of categories, hotels reach the potential employees proactively with internal information and through employer branding. In addition, impression management implications have been mostly carried out with illustrative techniques; in other words, with general statements and images, without using details. When it is considered in terms of tactics; it is seen that hotels use impressions such as “good location”, “big”, “easily accessible”, “conformity to national-international standards”, “socially responsible”, “model company”, “offering promotion opportunities” and “good physical working environment” to impress potential employees. Additionally, it is found that international chain hotels, five star hotels and yearlong working hotels use impression management tactics for potential employees more frequently than the other types of hotels.

Key words: Corporate impression management, Hotel companies, Employer image, Potential employees, Web sites.

11.07/2016

Etik İlke ve Kurallara Uygunluk Beyannamesi

Bu tez çalışmasının bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumunda bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilmeyen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan bilimsel intihal tespit programıyla tarandığını ve hiçbir şekilde intihal içermediğini beyan ederim.

Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

Emine Şimşek Evren

Teşekkür

Öncelikle, bu tez çalışmasının ortaya çıkmasında bilgi birikimi ve deneyimleriyle bana yol gösteren değerli hocam sayın Prof. Dr. Meryem Akoğlan Kozak'a teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca, savunma jürime katılarak önemli katkılar sunan saygı değer hocalarım Prof. Dr. Azize Tunç Hussein'e ve Yrd. Doç. Dr. Gökçe Yüksek'e çok teşekkür ederim. Son olarak, beni bugünlere getiren anneme (nurlar içinde uyusun), babama ve tüm aileme; yüksek lisans eğitimim boyunca yanımda olup desteğini hiçbir zaman esirgemeyen sevgili eşim Savaş Evren'e ve canım oğlum Deniz Kaan'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İçindekiler

	<u>Sayfa</u>
Jüri ve Enstitü Onayı.....	iii
Öz.....	iii
Abstract.....	iv
Etik İlke ve Kurallara Uygunluk Beyannamesi	v
Teşekkür	vi
Özgeçmiş	vii
İçindekiler.....	viii
Tablolar ve Şekiller Listesi.....	x
Giriş.....	1
1. İzlenim Yönetimi Kavramı	3
1.1. Tanımı	3
1.2. Tarihsel gelişimi	5
1.3. İzlenim yönetimi yaklaşımları.....	7
1.3.1. Bireysel izlenim yönetimi	7
1.3.2. Örgütsel/Kurumsal izlenim yönetimi	12
1.4. İzlenim yönetimi araçları	13
2. Kurumsal İzlenim Yönetimi	19
2.1. Tanım	19
2.2 Kurumsal izlenim yönetimi modelleri.....	21
2.2.1. Elsbach ve Sutton Modeli	22
2.2.3. McDonnell ve King Modeli	23
2.2.4. Highhouse, Brooks ve Gregarus Modeli.....	24
2.2.5. DuBrin Modeli	25
2.2.6. Lee'nin Beş Faktör Modeli	26
2.2.7. Bansal ve Kistruck Modeli.....	27
2.2.8. Avery ve McKay Modeli	28
2.3. Kurumsal izlenim yönetimi taktikleri	31
2.3.1. Girişken/proaktif taktikler	31
2.3.2. Savunmacı/reaktif taktikler.....	33

2.3.3. İçsel taktikler	36
2.3.4. Dışsal taktikler	38
2.3.5. Aydınlatıcı taktikler	39
2.3.6. Kanıtlayıcı taktikler	40
2.3.7. İşveren markalamaya yönelik taktikler	41
3. Otel İşletmelerinin Potansiyel Çalışanlara Yönelik İzlenim Yönetimi Taktikleri:	
Web Sitelerinin Analizi	45
3.1. Araştırmanın amacı	45
3.2. Araştırmanın önemi	46
3.3. Araştırmanın kapsamı	47
3.4. Veri toplama aracı, süreci ve analizler	48
3.4.1. Uzman görüşü alma ve araştırma formunun hazırlanması süreci	49
3.4.2. Veri toplama süreci ve analizler	53
3.5. Araştırma Bulguları.....	54
3.5.1. Potansiyel çalışanlarla ilgili taktikler.....	54
3.5.2. Otel işletmelerinde izlenim yönetimi taktiklerinin kullanımı	60
3.5.3. Otellerin temel özelliklerine göre taktik kullanımı farklılıkları	64
4. Sonuç, tartışma ve öneriler	71
4.1. Sonuç	71
4.2. Tartışma	75
4.3. Öneriler	79
Ekler	82
Kaynakça	87

Tablolar ve Şekiller Listesi

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1. İzlenim Yönetimi Tanımları	4
Tablo 2. İncelenen otel işletmelerinin genel özellikleri.....	48
Tablo 3. Birinci tur uzman görüşü değerleri ve uzmanların açıklamaları.....	50
Tablo 4. Taktik ve Kategorilerin Otel işletmelerinde Dağılımı	62
Şekil 1. Potansiyel çalışanlarla ilgili kurumsal izlenim yönetimi taktiklerinin kategorilere dağılımı.....	57
Şekil 2. Çoklu uyum analizi grafiği (dönem, yıldız sayısı, zincir üyeliği kategorileri ile taktiklerin dağılımı).....	67

Giriş

Etkili insan kaynakları politikaları geliştirerek, nitelikli işgücünü kuruma çekebilmek, günümüzün sert rekabetçi ortamında, işletmelerin rekabetçi üstünlük sağlamasının temel koşullarından biridir. Emek yoğun bir yapıya sahip olmasının yanında, üretim ve sunumun müşteri ile aynı ortamlarda gerçekleştiği otel işletmelerinde kalifiye personel çalıştırma daha da önemli bir hale gelmektedir. Nitelikli işgücünü kuruma çekmenin yolu ise olumlu işveren izlenimi yaratmaktan geçmektedir. Bu noktada, son yıllarda üzerinde önemle durulan konulardan biri, kurumsal izlenim yönetimi taktikleridir. Bu taktiklerden özellikle potansiyel çalışanlar üzerinde doğrudan etkisi olan işveren markalama taktiklerinin ise potansiyel çalışanlara yönelik izlenim yönetiminde özel bir yeri vardır.

Potansiyel çalışanlara yönelik kurumsal izlenim yönetimi uygulamaları; potansiyel çalışanlarda kurumun arzu ettiği izlenimlerin, imajların yaratılmasını sağlayan ve nihayetinde çalışan adayının tercihlerini etkileyen strateji ve taktikleri ifade etmektedir. Bu strateji ve taktikleri doğru bir şekilde kullanan işletmeler, potansiyel çalışanlarda istedikleri izlenimleri yaratarak, iş başvurusu havuzunu hem niceliksel hem de niteliksel açıdan geliştirmektedirler. Bu noktada en önemli konulardan biri, izlenim yönetimi taktiklerinin uygulanacağı araçların seçimidir. Zira doğru hedefe ulaşmanın yolu, doğru aracı seçmekten geçmektedir. Bu kapsamda, kurumların diğer hedef kitlelerine uyguladığı izlenim yönetimi faaliyetlerinde olduğu gibi, potansiyel çalışanlara yönelik faaliyetlerinde de çeşitli araçların (kurumsal yayınlar, gazete ilanları, sosyal medya hesapları, kurumsal web siteleri vb.) kullanımı söz konusudur. Bunlar arasında; içerik zenginliği, interaktiflik, maliyet düşüklüğü vb. avantajlarla son yıllarda en öne çıkanı, kuşkusuz kurumsal web siteleridir. Potansiyel çalışanlar, bu sitelerde hem kurumdaki iş olanakları hakkında hem de kurum kültürü, çalışma atmosferi vb. konularda bilgi edinebilmektedir. Ancak konuyla ilgili yapılan gözlemler ve taramalar, Türkiye'deki otel işletmelerinin nitelikli işgücünü çekmek için web tabanlı izlenim uygulamalarını fazla önemsemediklerini göstermektedir. Bu kapsamda yapılan ön incelemeler, 1751 otelin aktif web sitesine sahip olduğunu ve bunların sadece 453'ünde insan kaynakları ve kariyerle ilgili linklerin bulunduğunu göstermiştir. Uygulamadaki böyle bir eksiklik ya da yetersizlik durumu, bu çalışmanın başlatılmasının esas dayanağını oluşturmuştur.

Ayrıca, ilgili literatür, işletmelerin sanal ortamdaki insan kaynakları faaliyetlerini inceleyen araştırmaların sayısında son yıllarda artış olduğuna işaret etmektedir. Yapılan bu çalışmalarda ise web sitelerinin dizaynı, sosyal medyanın etkili kullanımı veya evrimii işe alma sitelerinin etkililiği gibi konular üzerinde durulmaktadır. Web sitesi, sosyal medya gibi sanal platformlarda, özellikle potansiyel çalışanlara yönelik izlenim yönetimi uygulamalarını inceleyen bir araştırmaya ise rastlanmamıştır. Bu bağlamda konunun, potansiyel çalışanlar için işletme seçim aşamasında arz ettiği önem dikkate alındığında, bu eksikliğinin giderilmesinin literatüre katkı manasında önemli olduğu ifade edilebilir. Bu gerekçelere bağlı olarak hazırlanan bu çalışmada, otel işletmelerinin web siteleri üzerinden potansiyel çalışanlara yönelik uyguladığı izlenim yönetimi taktikleri incelenmiştir. Çalışmanın işverenler ve iş başvurusunda bulunan kişilere yönelik ipuçları ortaya koymasının yanında, literatürde saptanan bazı kavramsal çelişkilerin ortadan kaldırılmasına da- taktikler ve kategorik dağılımı konusunda- katkı vermesi beklenmektedir. Çalışmanın hem literatüre hem de sektör profesyonellerine sunacağı bulgular nedeniyle önemli bir boşluğu dolduracağı söylenbilir.

1. İzlenim Yönetimi Kavramı

İzlenim yönetimi, son yıllarda gerek bireylerin gerekse kurumların beklediği imajı, intibayı ve ilgiyi oluşturmada önemli bir yönetim ve pazarlama aracıdır. 1950'lerden itibaren psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış literatüründe yer alan izlenim yönetimi, bu çalışmanın esas konusudur. Bu bölümde, konuyla ilgili kavramsal açıklamalara ve temel yaklaşımlara yer verilmiştir.

1.1. Tanımı

İzlenim, “herhangi bir durum veya olayın duyular aracılığı ile bireyler üzerinde bıraktığı, etki, intiba ya da imaj” olarak tanımlanırken (Schlenker, 1980); ayrıca, “bireyin zihninde bazı öğelerin etkileşimi sonucunda oluşan bir imge” olarak da ifade edilmektedir (Dinçer, 1998). Dolayısıyla, izlenim yönetimi kısaca “bireylerin diğer bireylerin kendilerine ilişkin izlenimlerini kontrol etme amacı doğrultusunda kullandığı yöntemler” olarak ifade edilebilir (Rosenfeld vd., 1995).

Konuyu ilk kez bilimsel bir yaklaşımla inceleyen Goffman'a (1959) göre ise izlenim yönetimi “bireyin, diğer bireylerin kendisine ilişkin algılarını etkilemeyi amaçlayan davranışları ile ilgilidir”. Goffman (1959) bu süreçte ayrıca, izlenimi yaratmaya çalışan kişiyi *aktör*, izlenimin yaratılacağı kişiyi ise *hedef* olarak değerlendirmiştir. Schenker'in (1980), tanımında ise izlenim yönetimi; “kişinin gerçek veya hayali sosyal etkileşimlerde tasarlanan imajını bilinçli veya bilinçsiz bir şekilde kontrol etme girişimi” olarak açıklanmış ve izlenim yönetiminin bilinçli olarak gerçekleşeceği gibi bilinçsiz olarak da gerçekleşeceği ileri sürülmüştür (Leary ve Kowalski, 1990: 34). Tedeschi ve Riess (1981: 3) izlenim yönetimini; “diğerlerinin birey hakkındaki izlenimlerini ve isnatlarını kontrol etmek ve yönlendirmek amacıyla birey tarafından gerçekleştirilen davranışlar” şeklinde tanımlarken, kontrol ve yönlendirme kavramlarına vurgu yapmıştır. Benzer şekilde, Leary (1996) de yaptığı kısa tanımda, izlenim yönetimini, “bireylerin diğerlerinin gözünde kendilerine ait izlenimleri kontrol etme çabaları” olarak değerlendirmiştir.

Bu açıklamalara bağılı olarak izlenim yönetimi; bir kişinin etkilemeye çalıştığı diğer kişilerde istediği imajı yaratabilme çabaları olarak tanımlanabilir. Literatürde farklı tanımlara da rastlanmaktadır. Tablo 1’de bu tanımlardan bazılarına yer verilmiştir.

Tablo 1. İzlenim Yönetimi Tanımları

Yazarlar	Tanımlar
Schneider (1981)	Bireyin kendisi ile ilgili diğer kişilerdeki algıları etkileme girişimleridir.
Giacalone (1989)	Bireyin kendisini, diğer bireylere sosyal beğenirlik yoluyla tanıtmaya eğilimidir.
Kaplan ve Pourciau (1990)	Bireyin, arzu edilen kimlik ve imajı diğer bireylerde oluşturmak için kullandığı stratejilerdir.
Crittenden ve Bae (1994)	Bireylerin, diğer bireylerin kendisine ilişkin algılarını bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde yönlendirme ve kontrol etme girişimleridir.
Riordan vd. (1994)	Bireylerin, diğer bireylerin yaptıkları, söyledikleri ve görüşleri ile izlenimlerini etkileme girişimidir.
Rosenfeld vd. (1995)	Bireylerin diğer bireylerin kendilerine ilişkin izlenimlerini kontrol etme amacı doğrultusunda kullandığı yöntemlerdir.
Carron ve Prapavessis (1997)	Olumlu sosyal izlenimleri yaymak ve olumsuzlardan kaçınmak için bireyin, kendine ilişkin bilgileri vurgulama ya da yok etmeye yönelik girişimidir.
Montagliani ve Giacalone (1998)	Sosyal güç kazanmak amacıyla sosyal etkileşimi, bilinçli ve aktif bir şekilde yönlendirir.
Mulvey ve Bowes-Speery (1998)	Bireyin, diğer bireylerin kendisine ilişkin algılarını izleme ve kontrol etme girişimleridir.
Ralston ve Kirkwood (1999)	Bireyin, diğer bireylerin kendisine ilişkin izlenimlerini kontrol etme amacı ile kullandığı davranışlarıdır.
Basım vd. (2006)	Bireylerin başkaları üzerinde oluşturdukları izlenimleri etkilemeye çalıştıkları bir süreç ya da başkalarına iletilen bilgiler yoluyla onların algılama ve davranışlarını etkilemeye yönelik girişimlerdir.
Özdevecioğlu ve Erdem (2008)	Bireyin davranışlarıyla, söyledikleriyle ve görüntüsüyle başkalarını etkilemek için yaptığı girişimlerin bütünüdür.

Kaynak: Demir (2002); Yücel (2013); Doğan ve Kılıç (2009).

İzlenim yönetimi, sadece bireylerin değil, aynı zamanda kurumların da izleyicilerinde istedikleri izlenimleri yaratması, koruması ve yönetmesi bağlamında önemlidir. Kurumlar, gerek sözcüleri aracılığıyla gerek kitlesel medya araçlarıyla ve gerekse web siteleri ve sosyal medya hesapları yardımıyla izleyicilerinde istedikleri imajları yaratma eğilimi içindedir (Bolino vd., 2008). Ayrıca, yıllık raporlar, özel örgütsel programlar ve hatta ofis dizaynları da kurumsal izlenim yönetiminin unsurları olabilir (Elsbach vd., 1998: 68). İşletmeler, sivil toplum örgütleri, üniversiteler, siyasi partiler gibi organizasyonlar farklı hedef kitlelerde kurumsal izlenimlerini oluşturmak, korumak, yönetmek ve uzun vadede kurumsal imaj yaratmak amacıyla izlenim yönetimi strateji ve taktikleri uygulamaktadır. Bir işletmenin izleyicileri ise genellikle müşterileri, çalışanları,

yatırımcıları, rakipleri, kamu kuruluşları vb. olmaktadır (Highhouse vd., 2009; Mohamed vd., 1999).

1.2. Tarihsel gelişimi

Tarih öncesi dönemlerden bu yana insanların yaşamlarını sürdürebilmesinde diğer insanların olumlu düşüncelerinin önemli olduğu bilinmektedir. İzlenim yönetiminin literatür açısından gelişimi, 1600’lerde William Shakespeare’in bir eserinde kullandığı ifadelerle dayandırılmaktadır. Shakespeare’in “tüm dünya bir sahne ve tüm kadınlar ve erkekler sadece oyunculardır; hepsinin girişleri ve çıkışları vardır ve bir kişi kendi zamanı içinde birçok bölüm oynar” sözü birçok izlenim yönetimi çalışmasında rehber olmuştur (DuBrin, 2011: 2). Sonraki dönemlerde izlenim yönetimi çeşitli metaforlarla açıklanmış ve Shakespeare’in ifadelerinin yanı sıra farklı sosyologların ve psikologların benzetimlerine yer verilmiştir. Örneğin, William James’in (1890) insanların farklı gruplar için farklı sosyal kimlik sergilediği fikrine dayanan çoklu kimlik metaforu bu yaklaşımlardan biridir. (Rosenfeld vd., 2002: 9). Örgütler için de benzer durum söz konusudur. Bir işletmenin çalışanları, yatırımcıları, rakipleri ve müşterileri nezdinde farklı imajlarının olması gibi (Highhouse vd., 2009: 1485).

İzlenim yönetiminin bir teori olarak kabul edilmesi ve bilimsel bir ilgi alanı olması ise 1959’da Erwin Goffman tarafından yayımlanan “The Presentation of Self in Everyday Life“ (Günlük Yaşamda Benliğin Sunumu) başlıklı esere dayanmaktadır (Dillard vd., 2000; Bozeman ve Kacmar, 1997; Leary ve Kowalski, 1990). Goffman’ın bu çalışmasından sonra izlenim yönetimi konusunun sosyal psikologlar arasında da popüler bir konu haline geldiği Snyder, Arkin, Shepherd, Ralston ve Elsass gibi ünlü sosyal psikologların bu konuda çalışmalar yaptıkları görülmektedir. (Bilbow, 1997: 463). Goffman, bahsi geçen klasikleşen eserinde izlenim yönetimini dramaturjik yaklaşımı ile incelemiş ve Shakespeare gibi günlük yaşamı bir tiyatro sahnesine benzetmiştir. Goffman, günlük yaşamda insanların izleyiciler önünde performanslarını sergileyen *aktörler* olduğunu belirtmiştir. Ayrıca, aktör ve izleyicinin davranışlarına rehberlik eden bir duruma ilişkin tanım geliştirmek amacıyla etkileşim içinde olduğunu da öne sürmektedir (Gardner ve Martinko, 1988).

1960'larda izlenim yönetimi literatürü, daha çok laboratuvar ortamında insanların davranışlarını inceleyerek gelişmiştir. 1970'lere gelindiğinde araştırmacılar insanların günlük yaşamdaki davranışlarını da incelenmeye başlamışlardır. Fakat bu gelişmeye rağmen izlenim yönetiminin yanıltıcı bir manipülasyon olduğu görüşünün halen yaygın olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, izlenim yönetiminin 1970'lerde diğer kişilerde bireye ilişkin oluşan izlenimlerin bilinçli bir şekilde çarpıtılması olarak görüldüğü ifade edilebilir (Rosenfeld vd., 2002: 11).

1980'lere gelindiğinde, izlenim yönetimi örgüt araştırmalarında da incelenmeye başlanmıştır. Giacalone ve Rosenfeld'in "*IM in the Organization*" (Örgütlerde İY) başlıklı kitabı, izlenim yönetimini örgütsel süreçler açısından sistematik olarak inceleyen ilk örnektir. Daha sonraki yıllarda, Barry Schlenker, Mark Snyder, Roy Baumeister, Bob Arkin, Rick Syneder, Robert Cialdini ve Mark Leary gibi psikologlar ve Gerald Ferris, David Ralston, Mark Martinko, Jerald Greenberg ve Robert Bies gibi ünlü örgüt araştırmacıları bu alanda araştırmalar gerçekleştirmiştir (Rosenfeld vd., 2002: 11). Örgütsel yapılarda bireylerin izlenim yönetimi çabalarını inceleyen bu çalışmalar, genellikle performans değerlendirme (Örneğin, Harris vd., 2007; Treadway vd., 2007; Barsness vd., 2005; Bolino ve Turnley, 2003), iş görüşmeleri (Van Iddekinge vd., 2007; Ellis vd., 2002; Higgins ve Judge, 2004; Tsai vd., 2005) ve kariyer edinme (örn: Judge ve Bretz, 1994; Wayne vd., 1997) gibi konularla ilişkili olarak yürütülmüştür.

1990'larda ortaya çıkan gelişme, izlenim yönetiminin bireysel ve örgütsel düzeyleri olan çok boyutlu bir yapısının olduğunun anlaşılmasıdır. Örgütsel izlenim yönetimi kapsamında, kurumlar aktör, izleyiciler hedef olarak değerlendirilmiş ve kurumların uyguladığı izlenim yönetimi taktikleri üzerinde durulmuştur (Bolino vd., 2008). Genel olarak bireysel izlenim yönetimi taktiklerinin örgütsel düzeye uyarlanması şeklinde gelişen örgütsel izlenim yönetimi yaklaşımı, 1990'ların başlarında gelişmeye başlamış (Elsbach ve Sutton, 1992) ve 2000'lerle birlikte internet ve sosyal medya gibi faktörlerin de etkisiyle daha sık incelenir hale gelmiştir (Lillqvist ve Louhiala-Salminen, 2014; Schniederjans vd., 2013; Boyer vd., 2006; Bansal ve Kistruck, 2006; Boyd, 2003).

Günümüze gelindiğinde, izlenim yönetimi ile ilgili 1980'ler öncesindeki algı manipülasyonu şeklindeki olumsuz yaklaşımın geride kaldığı görülmektedir. Ayrıca konunun, sosyoloji, psikoloji ve örgüt araştırmacılarının bireysel ve kurumsal izlenim yönetimi şeklinde iki farklı yaklaşımla ele aldığı, önemli bir konu haline geldiği dikkat çekmektedir (Bolino vd., 2008).

1.3. İzlenim yönetimi yaklaşımları

İzlenim yönetimi kapsamında literatürde genel kabul gören iki yaklaşım söz konusudur. Bu yaklaşımlardan ilki; izlenim yönetiminin 1950'lerden itibaren alan yazında yer edinmesini sağlayan bireysel izlenim yönetimidir. İkinci yaklaşım ise 1990'larda literatüre giren ve yaygınlaşan örgütsel veya kurumsal izlenim yönetimidir.

1.3.1. Bireysel izlenim yönetimi

Bireysel izlenim yönetimi, bireylerin günlük yaşamda veya örgütsel yapılar içinde çeşitli kazanımlar elde etmek amacıyla izleyicilerdeki izlenimlerini kontrol etme çabalarıdır (Bolino vd., 2008). Günlük yaşamda insanlar aile ve arkadaşlarında istedikleri izlenimleri yaratmak için çeşitli davranışlar sergilerler. Benzer şekilde, bir örgüt yapısı içinde (işletme, sivil toplum örgütü, siyasi parti vb.) çeşitli kazanımlar elde etmek amacıyla belirli izlenimler oluşturmak üzere bazı davranışlar ortaya koyarlar (Gardner ve Martinko, 1988). Örneğin, bir iş yerinde çalışanlar yükselme amacıyla yöneticilerde çeşitli izlenimler yaratmaya çalışmaktadırlar. Aynı şekilde, yöneticiler de pozisyonlarını korumak veya şirkette daha üst mevkilere gelmek amacıyla hem astlarına hem de üstlerine yönelik çeşitli davranışlarda bulunmaktadırlar (Bolino vd., 2006; Westerman ve Westerman, 2010). Siyasi partiler, üniversiteler ve sivil toplum örgütleri içinde de durum aynıdır. Bu örgüt çeşitlerinde de, üyeler çeşitli kazanımlar elde etmek amacıyla izleyicilerin izlenimlerini yönetme çabasına girebilmektedir.

Bireysel izlenim yönetiminin bilimsel anlamda gelişimine bakıldığında, konunun 1960'larda insanların günlük yaşamdaki davranışlarının sosyal psikolojik incelenmesiyle akademik ilgi alanına dönüştüğü görülmektedir. Örgütsel ortamlarda incelenmesinin

önemi ise daha sonraki yıllarda anlaşılmış ve günlük yaşam açısından ortaya konan teorik altyapı örgütsel yapılara uyarlanmaya çalışılmıştır (Rosenfeld vd., 2002). Gardner ve Martinko (1988), Goffman'ın insanları günlük yaşamda izleyicileri etkilemek amacıyla performanslarını sergileyen aktörler olarak değerlendirmesinden hareketle yürüttüğü çalışmalarında, örgütsel yapılar içindeki izlenim yönetiminin esas olduğunu vurgulamıştır. Yazarlar, bu ihtiyacın beş temel nedeni olduğunu belirtmektedir. Birincisi, izlenim yönetimi davranışları örgüt içinde bireysel başarı ve yükselebilmek ile potansiyel olarak ilişkilidir. İkincisi, izlenim yönetimi davranışları liderin eylemlerine destek sağlaması açısından önemli bir etki mekanizması olabilir. Üçüncüsü, birçok izlenim yönetimi davranışı bilinçli ve kontrol edilebilir olduğundan, bu davranışlar yöneticinin örgütsel ve bireysel başarısını etkilemek amacıyla manipüle ettiği davranış repertuarını göstermektedir. Dördüncüsü, birçok uygulayıcı yönelimli kitapta izlenim yönetiminin pratik önemi kavranmış durumdadır. Son olarak, eğer örgütsel davranışın sosyal gerçeklik olduğu yönündeki tasviri geçerli olarak kabul edilirse, sosyal anlamda davranışın anlaşılması ve açıklanmasını sağlayan yorumsal bir çerçeveye ihtiyaç vardır. Bu kapsamda, izlenim yönetimi davranışı ve onun yorumu kendi sosyal kapsamı ile ilintili olarak örgütsel davranışın anlaşılmasına katkıda bulunabilir. Gardner ve Martinko (1988) bu beş temel nedenden hareketle örgütsel ortamda bireylerin uyguladığı izlenim yönetimi sürecini incelemiştir.

Literatürde üzerinde en fazla durulan süreç temelli izlenim yönetimi modelleri, Gardner ve Martinko (1988) modeli, Leary ve Kowalski'nin (1990) iki bileşenli modeli, Martinko (1991) modeli, Rosenfeld, Giacalone ve Riordan (1995) modeli ve Bozeman ve Kacmar'ın (1997) sibernetik modelidir (Doğan ve Kılıç, 2009; Akgün, 2009; Erdem, 2008). Leary ve Kowalski (1990), diğer modellerden farklı olarak, izlenim yönetimi sürecinin izlenim yönetimi motivasyonu ile başladığını ve sonrasında izlenim oluşturma sürecinin ortaya çıktığını belirtmektedir. Yazarlar bu süreçte izlenimlerin amaçlara uygunluğu, istenilen amaçların değeri, mevcut ve istenen imaj arasındaki farklılığın insanların izlenim motivasyonu üzerinde etkisi olduğunu belirtmekte ve insanların izlenim yönetimi motivasyonlarına bu değişkenlerin şekil verdiğini ifade etmektedir.

Rosenfeld vd., (1995), Leary ve Kowalski (1990) modeline izlenimleri inceleme sürecini eklemiş ve ayrıca, izlenim yönetimi sürecinde bireysel ve sosyal koşulların etkileyici olduğunu ifade etmişlerdir. Modele göre insanlar, bireysel ve sosyal koşullar çerçevesinde öncelikle diğer insanlardaki mevcut imajlarını gözlemlemekte ve gözleme sonucunda diğer insanları etkilemeye motive olmaktadır. Belirli bir izlenimi yaratmaya motive olan insanlar, sonrasında ilgili izlenimi yaratacak en iyi taktikleri uygulama yollarını aramaktadırlar (Rosenfeld vd., 2002: 17). Bu modelde, izlenim yönetimi sürecinde aktörün kişisel özellikleri, duyguları, güdeleri ve rol beklentileri gibi değişkenler kadar, izleyicinin kişisel özellikleri, beklentileri ve güdülerinin de etkili olduğu görülmektedir. Ayrıca, Goffman'ın yaklaşımında da olduğu gibi, çevresel ortamın izlenim yönetimi sürecinin temel belirleyicilerinden biri olduğunu belirtilmekte ve üç tür çevresel etkileyiciden söz edilmektedir. Bunlar, fiziksel özellikler (duvarlar, mobilyalar vb.), örgütsel kültür ve işin/görevin doğasıdır (Gardner ve Martinko, 1988: 325).

Modeldeki bir diğer önemli konu seçici algıdır. Seçici algı, bireyin çeşitli uyarıcılar içinde ilgisini en çok çekenleri seçmesiyle ilgili bir süreçtir. Modelde, aktörün izleyicilere ilişkin çekicilik, statü ve güç gibi algılamalarının, aktörün öz-farkındalığı ile ilişkili olduğu ve izleyicinin tanınırlığının da aktörün öz-farkındalığıyla ilişkili olduğu belirtilmektedir (Gardner ve Martinko, 1988: 325). Bu kapsamda seçici algılama, aktörün ilgisini çeken ve tanıdığı hedefleri, ilgisini çekmeyen kişilere göre daha fazla etkileme çabası ile ilgilidir (Tatar, 2013: 63). Gardner ve Martinko (1988) modelinde bir diğer önemli unsur da aktör ve izleyicinin kavrama yeteneğidir ve modele göre bu kavramalar belirli bileşenlerden etkilenmektedir. Bunlar, bireysel bileşenler, simgeler, kavranan senaryo-rol ve çıkar beklentileridir.

Görüldüğü gibi izlenim yönetimi taktikleri, bireylerin istenilen izlenimi yaratmak amacıyla başvurdukları davranışlara yön vermektedir (Guadagno ve Caldini, 2007). Literatür incelendiğinde, izlenim yönetimi taktiklerinin sınıflandırması ve bu taktiklerin gerçek veya laboratuvar ortamındaki uygulamalarını inceleyen birçok çalışma olduğu görülmektedir (Örneğin, Kristof-Brown vd., 2002; Wayne ve Ferris, 1990; Wayne ve Kacmar, 1991; Tatar, 2013; Kan, 2011). Bazı araştırmacılar, bireylerin günlük yaşamda veya örgütsel bir yapı içinde başvurabilecekleri yüzlerce izlenim yönetimi amaçlı

davranışı sınırlandırmak amacıyla taksonomiler geliştirmişlerdir (Örneğin, Bozeman ve Kacmar, 1997; Stevens ve Kristoff, 1995; Wayne ve Ferris, 1990; Caldini, 1989; Tedeschi ve Norman, 1985; Tedeschi ve Melburg, 1984; Jones ve Pittman, 1982). Bu taksonomiler içinde en çok üzerinde durulanı Jones ve Pittman'a aittir. Jones ve Pittman, bireylerin başvurdukları izlenim yönetimi stratejilerini beş kategoride incelemiştir. Bunlar; kendini tanıtmaya, kendini sevdirmeye, örnek olma, gözdağı verme ve yalvarmadır.

Kendini tanıtmaya, izleyicinin gözünde yeterli görünmek amacıyla bireyin yetenek ve becerilerine dikkat çekme çabasıdır. Kendini sevdirmeye, bireyin kendini beğendirmek amacıyla hedefe iyilik yapması veya yağcılığa başvurması şeklinde ele alınmaktadır. Örnek olma, bireyin izleyicilerde adanmışlık izlenimi yaratmak amacıyla kendini adanması ve görev aşkıyla yapılması gerekenlerin ötesine geçmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Gözdağı verme, bireylerin izleyicilerde tehlikeli olarak görünme amacıyla cezalandırma potansiyeli ve gücü konusunda işaretler vermesi olarak görülmektedir. Yalvarma ise bireyin izleyiciler tarafından yardıma muhtaç kişi olarak görülmek amacıyla zayıflıkları ve eksikliklerini öne çıkarmasıdır (Bolino ve Turnley, 1999: 190). Jones ve Pittman'ın ölçeği turizmde de kullanılmıştır. Örneğin, Kan (2011), Akdeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının, iş yaşamında kullandıkları izlenim yönetimi taktiklerinin performans değerlendirme üzerine olan etkisini incelemiştir. Kan (2011), bu inceleme için Jones ve Pittman ölçeğinin Bolino ve Turnley (1999) tarafından revize edilen haline başvurmuş ve çalışmasında 4-5 yıldızlı otel işletmelerinin çalışanlarının en sık olarak "niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye"; en düşük sıklıkla "kendi önemini zorla fark ettirmeye çalışma" izlenim yönetimi taktiklerini kullandıklarını ortaya koymuştur.

1984 yılında Tedeschi ve Melburg girişken-savunmacı ve taktiksel-stratejik olmak üzere 2X2 şeklinde bir taksonomi belirlemişlerdir (Doğan ve Kılıç, 2009; Ferris vd., 1989). Jones ve Pittman'ın sınıflandırması esas alınarak belirlenen girişken taktikler (Crane ve Crane, 2002: 29-30), aktörün algılanan muhtemel bir fırsatı elde etmek amacıyla uyguladığı taktiklerdir. Savunmacı izlenim yönetimi taktikleri ise aktörün bir tehlike hissettiği anlarda ortaya çıkan reaktif taktiklerdir. Taktiksel izlenim yönetimi davranışları daha kısa süreli amaçları içerirken, stratejik davranışlar daha uzun dönemli, birinin

itibarını artırmak gibi daha az belirgin olan davranışlardır. Taktiksel-savunmacı kategoride özür dileme, hesap verme (mazeretler ve gerekçeler), sorumluluğu reddetme ve kendini engelleme bulunmaktadır. Taktiksel-girişken kategoride ise kendini sevdirmeye, kendini tanıtmaya, örnek olma, yetki verme (olumlu olaylar için sorumluluk talep etme) ve yüceltme yer almaktadır. Stratejik savunmacı davranışlar ise kendini engelleme davranışları olarak kabul edilebilecek öğrenilmiş çaresizlik, alkolizm ve uyuşturucu bağımlılığı gibi davranışları içermektedir. Stratejik girişken davranışlar istenilen bir imajı oluşturmak amacıyla sergilenmektedir ve bunlar arasında Tedeschi ve Melburg'un en önemli gördüğü taktikler; çekicilik, prestij (kaynaklar üzerindeki kontrol gücü), saygı duymak (yeterlilik ya da uzmanlık), statüler (meşruiyet) ve güvenirliliktir (Ferris vd., 1989: 144-145).

Wayne ve Ferris (1990) ise işletmelerde bireylerin uyguladıkları taktikleri üç kategoride incelenebileceğini belirtmiştir. Bu kategoriler; *yönetici odaklı, kendine odaklı ve iş odaklı izlenim yönetimi taktikleridir*. Yönetici odaklı izlenim yönetimi taktikleri; kendini kabul ettirme davranışlarını içermektedir ve çalışanın yardımsever ve düşünceli olarak görünmesini sağlama amaçlıdır. Kendine odaklı izlenim yönetimi taktikleri; örnek olma davranışlarını içermekte ve bireyin nazik, iyi ve kendini işine adanmış bir çalışan olarak görünmesi amacıyla uygulanmaktadır. İş odaklı izlenim yönetimi taktikleri ise kendini tanıtmaya davranışları kapsamında şekillenmekte ve çalışanların işlerinde uzman kişiler olarak görünmesi amacıyla tasarlanmaktadır. Benzer şekilde Bozeman ve Kacmar (1997: 22) da izlenim yönetimi taktiklerinin içeriği ve hedefini dikkate alan bir sınıflandırma gerçekleştirmiştir. Bu kapsamda yazarlar, izlenim yönetimi taktiklerini, içerik (aktör) yönelimli taktikler ve ilişki (hedef) yönelimli taktikler şeklinde sınıflandırmıştır. İçerik yönelimli taktikler, aktöre odaklanan ve bireyin davranışları ile özelliklerinden kaynaklanan bilgiler doğrultusunda şekillenen mesajları içermektedir. İlişki yönelimli taktikler ise daha çok hedefe ve aktör-hedef arasındaki ilişkinin doğasına odaklanmaktadır. Bozeman ve Kacmar'ın (1997) taksonomisi, izlenim yönetimi taktiklerinin hedefini de ortaya koymaktadır. Yazarlar, izlenim yönetimi taktiklerinin hedeflerini kimlik geliştirme, kimlik koruma ve kimlik düzeltme olmak üzere üç amacı olabileceğini belirtmiş ve her bir izlenim yönetimi taktiklerinin hangi amaca hizmet ettiğini ortaya koyan 2X3 şeklinde bir taksonomi geliştirmişlerdir. Örneğin, bu taksonomiye göre

kendini tanıtma ve iyilik yapma gibi taktiklerin hedefi kimlik geliştirme iken, mazeret bulma ve özür dileme kimlik koruma amaçlı izlenim yönetimi taktikleridir. Ayrıca, modele göre bir izlenim yönetimi taktiğinin birden fazla amacı da olabilir. Bu bağlamda, kendini sevdirmeye taktiği bir taraftan kimlik geliştirme amacı taşıırken diğer taraftan kimlik koruma amacına da hizmet edebilmektedir.

1.3.2. Örgütsel/Kurumsal izlenim yönetimi

İzlenim yönetimi konusunun kurumlar düzeyinde incelenmesi, kurumların da tıpkı bireyler gibi yaşayan birer organizma olduğu fikrinden hareketle, 1990'larda başlamış ve yaygınlaşmıştır (Bolino vd., 2008). Özellikle Kimberly D. Elsbach, Robert I. Sutton, Kristine E. Principe, A. Amin Mohamed ve William L. Gardner gibi araştırmacılar bu alanın öncü isimleri olmuşlardır. Literatür incelendiğinde gerek işletmelerin gerekse diğer kurumların izlenim yönetimi süreçleri üzerine yürütülen araştırmalarda genel olarak "örgütsel izlenim yönetimi" kavramının kullanıldığı görülmektedir. Elsbach ve Sutton (1992), bu alanda yürüttükleri çalışmalarında örgütsel izlenim yönetimi ile kurumsallaşma teorilerini birlikte ele almışlar ve kurumsallaşma açısından örgütsel izlenim yönetiminin önemine dikkat çekmişlerdir. Yazarlar, bu çalışmalarında izlenim yönetimini kurumsal faktörlerle ele almışlardır. Örgüt literatürü incelendiğinde, firma, örgüt ve kurum kavramlarının birbirinin yerine sıklıkla kullanıldığı görülmektedir. İzlenim yönetimi konusu ile yakından ilgili olan kurumsal itibar literatürüne bakıldığında, bazı araştırmacıların, aynı konuyu örgütsel itibar başlığı altında incelerken (Örneğin, Rindova vd., 2005; Dolatabadi, vd., 2012), bazılarının kurumsal itibar şeklinde incelediği görülmektedir (Chun, 2005; Cravens ve Oliver, 2006; Gray ve Balmer, 1998). Özetle, izlenim yönetimi konusunun, sosyal sorumluluk, halkla ilişkiler ve kamuoyu ile olumlu ilişkiler açısından önemli olması, örgütün bu yönlü aktörlerinin kullanımını gerektirmesi, yapısal (örgütsel) kimi özelliklerin bu bağlamda fazla etkili olmaması dikkate alındığında, bu çalışmada örgütsel izlenim kavramı yerine *kurumsal izlenim kavramının* kullanılmasına karar verilmiştir. Bu çalışma kurumsal izlenim yönetimi ekseninde yürütüleceğinden konuyla ilgili açıklamalara bir sonraki bölümde detaylı olarak yer verilmiştir.

1.4. İzlenim yönetimi araçları

Gerek bireylerin gerekse kurumların izlenim yönetimi taktiklerini uygulayabilmesi için çeşitli araçları kullanması gerekmektedir. Bireysel izlenim yönetimi konusu ele alındığında, literatürün çoğunlukla *yüz yüze* izlenim yönetimi süreci üzerinde durduğu görülmektedir. Bireylerin yüz yüze iletişimi günlük yaşamda veya örgütsel ortamlarda hangi taktikler çerçevesinde kullandığı literatürde sıklıkla incelenen bir konu olmuştur (Bolino vd., 2008). Ancak bireyler hedeflerindeki izlenimlerini yönetmek için sadece yüz yüze iletişime başvurmazlar. Bu kapsamda, son yıllarda izlenim yönetimi çabaları açısından en önemli araç *sanal ortamdır* (Papacharissi, 2009: 202). *Sosyal medya hesapları* (Facebook, Twitter, Instagram vb.), *blog yazıları* ve *kişisel web siteleri* bireylerin kullandıkları önemli izlenim yönetimi araçlarıdır. İnsanlar bu platformlar aracılığıyla takipçilerinde sosyo-ekonomik konumları, siyasi görüşleri, iş yaşamları vb. konularda istedikleri izlenimleri yaratmayı ve yönetmeyi amaçlamaktadırlar. Bu platformlardan bazılarıysa spesifik izlenim konuları için kullanılmaktadır. LinkedIn iş hayatıyla ilgili izlenimlerin yönetilebileceği önemli bir araçtır (Van Dijk, 2013). Örneğin kariyer planına önem veren potansiyel çalışanlar, 200'den fazla ülkede 300 milyonun üzerinde üyesi bulunan LinkedIn aracılığıyla (LinkedIn, 2015) işveren adaylarında istedikleri izlenimleri yaratabilmektedirler. LinkedIn, Facebook ile birlikte bireylerin işveren adaylarını bulma, onlarda istedikleri izlenimleri yaratma ve alternatifler arasında değerlendirme yapmaları açısından son yıllarda kullanımı yaygınlaşan en önemli sosyal medya platformu olarak görülmektedir (Caers ve Castelyns, 2010). Bireysel izlenim yönetimi açısından yüz yüze iletişim ve sanal platformlar dışında da bazı araçlar söz konusudur. *Sanatçılar, siyasetçiler, sivil toplum örgütü yöneticileri* vb. geniş kitleleri etkilemeye çalışan bireyler kitlesel medya araçlarını da kullanabilmektedir. Bu kapsamda, yazılı ve görsel basındaki *reklamlar, halkla ilişkiler çabaları, basın toplantıları* vb. yollarla bireysel izlenim yönetimi çabalarına başvurulabilmektedirler.

Kurumsal izlenim yönetimi sürecinde de benzer araçların kullanıldığı bilinmektedir. Bireylerin internet teknolojilerinin gelişmesiyle birlikte yaygın olarak kullandıkları araçlar, kurumlar tarafından da kullanılmaktadır. Bunlar arasında, bireysel düzeyde kullanımı sınırlı olan *web siteleri*, kurumların yoğun olarak kullandığı bir izlenim

yönetimi aracıdır. Gerek çok geniş kapsamlı içerikleri hedef kitleye sunabilmesi gerekse herhangi bir platforma üyelik gerektirmeden herkesin ulaşımına açık olması, web sitelerini kurumsal iletişimin son derece önemli bir aracı haline getirmektedir. Web siteleri ayrıca reklam vb. tanıtım çabalarına göre giderinin daha az olması, kurumun iletilen bilgi üzerinde tam kontrolünün olması ve kuruma acilen cevap vermesi gereken konularda anlık bilgi iletme olanağı sağlaması gibi açılardan da önem arz etmektedir (Bansal ve Kistruck, 2006). Kurumsal web siteleri farklı hedef kitlelere yönelik farklı içerikleri aynı platformda ayrı sayfalar halinde sunabilme imkânı sağlayan platformlardır. İşletmeler, mevcut ve potansiyel müşterileri, çalışanları, yatırımcıları, tedarikçileri ve kamu otoriteleri üzerinde yaratmak istedikleri izlenimleri web sayfaları aracılığıyla yaratabilirler. Dolayısıyla, kurumlar için bir vitrin konumunda olan web sitelerinin tasarımlarını ve içeriklerini hedefte istenilen izlenimleri yaratacak şekilde geliştirmek önem kazanmaktadır. Bu kapsamda, canlı, estetik, eğlenceli bir tasarım, kullanım kolaylığı ve zengin-uygun içerik vb. konular kurumların web sitesi tasarımları açısından önemli konular haline gelmektedir (Williamson vd., 2010; Cober vd., 2003).

İnsanlar kurumların web sitelerini ziyaret ettiklerinde kendi ilgi alanlarına göre farklı sayfalara yönelip farklı izlenimler edinmektedirler. Potansiyel müşteriler ziyaret ettikleri sayfalarda kurum hakkında özellikle tecrübe, yenilikçilik, gösterişsizlik, müşteri odaklılık ve uzmanlık gibi konularda çok hızlı bir şekilde izlenimler oluşturmaktadırlar (Winter vd., 2003). Kariyer planı yapan potansiyel çalışanlarsa iş olanakları ve iş yeri ortamına ilişkin içerikler sunan “kariyer” veya “işe alım” sayfalarına yönelerek kurumun işveren yönüne ilişkin izlenimler oluşturabilirler. Son yıllarda web siteleri kurumsallaşmış işletmelerin işe alım süreçleri ve işveren markalama çabaları açısından en önemli mecra haline gelmiştir (Williamson, 2010). Fortune dergisinin seçtiği en iyi 100 işletmenin web sitesinin içerik analizinin yapıldığı bir araştırmada (Joyce, 2003), web sitelerinin özellikle çalışanların kariyer gelişimleri, kurumsal farklılık yönetimi ve eğlenceli iş ortamı gibi konularda yaratılacak işveren imajı açısından en önemli mecra olduğunu vurgulamıştır. Ayrıca, bazı araştırmalar, kurumsal web sitelerinde ana sayfadan sonra en fazla ziyaret edilen sayfanın kariyer sayfası olduğunu göstermektedir (Peters, 2001). İş arayan aday çalışanlar öncelikle alternatif işyerleri hakkında web siteleri üzerinden bilgiler toplayıp belli izlenim edindikten sonra başvuruda bulunmaktadır. Bu bağlamda, nitelikli

potansiyel çalışanlar üzerinde istenilen izlenimlerin yaratılması ve kuruma çekilmesi için web sitelerine ve özellikle kariyer sayfalarına önem verilmesi gerekmektedir (Allen, 2013: 264).

Kurumların izlenim yönetimi kapsamında kullandıkları bir diğer sanal platform, bireylerde olduğu gibi, *sosyal medyadır*. İşletmeler ve diğer örgütler, sahip oldukları sosyal medya hesapları üzerinden farklı hedef kitlelerinin izlenimlerini yönetmeyi amaçlamaktadırlar. Örneğin, işletmeler Facebook sayfaları üzerinden, sağladığı iki yönlü iletişim olanakları ve herkese açık olması gibi olanaklar sayesinde, müşterileri başta olmak üzere, tüm paydaşlarındaki izlenimlerini yönetebilirler. Kurumsal Facebook sayfaları, kurum ve paydaşlarının diyaloga girdiği alanlar olduğu için kurumun tanıtımını yapması açısından önemli bir mecra olarak değerlendirilmektedir. Kurumlar, Facebook sayfaları aracılığıyla planladıkları izlenim yönetimi taktiklerini hızlı bir şekilde ve geniş kitlelere ulaştırarak uygulayabilir. Facebook sayfaları kapsamında dikkat edilmesi gereken ise olumsuz yorumlara verilen tepkidir. Böyle durumlarda kurum temsilcisi negatif durumu pozitif döndürmeyi bilmelidir (Lillqvist ve Louhiala-Salminen, 2014). Sosyal medya, otel işletmelerinin izlenim yönetimi için de önemli bir araçtır. Otel işletmeleri, müşterileri, çalışanları, rakipleri, tedarikçileri vb. tüm hedeflerde istedikleri izlenimleri yaratabilmek için özellikle Facebook gibi kullanıcı sayısı yüksek olan sosyal medya araçlarını kullanabilmektedirler. Otel işletmeleri kurumsal Facebook sayfaları üzerinden yaptıkları yazılı ve görsel paylaşımlarla ve takipçilerinin yorumlarına verdikleri cevaplarla izlenimlerini yönetebilmektedirler (Terrell ve Kwok, 2011). Kurumlar sosyal medya hesaplarını insan kaynakları stratejileri kapsamında da kullanmaktadır. Bu kapsamda, potansiyel çalışanlardaki izlenimlerini etkili bir şekilde yönetmek ve kaliteli adayları çekmek için özellikle LinkedIn ve Facebook gibi araçları kullanmaktadırlar. İş yaşamı kapsamındaki küresel iletişimin geliştirilmesi amacıyla kurulan LinkedIn, bu çerçevede öne çıkan bir araçtır. Kurumlar, potansiyel çalışanlardaki işveren imajını geliştirmek için LinkedIn'i yoğun olarak kullanmaktadırlar (Thew, 2008; Skeels ve Grudin, 2009).

Kurumların gerek sanal ortamda gerekse basılı olarak kullandıkları bir diğer izlenim yönetimi aracı da kurumsal raporlardır. *Yıllık raporlar, kurumsal sosyal sorumluluk*

raporları ve kurumsal hikâyelerin sunulduğu raporlar, kurumların izlenimlerini yönetmeleri açısından önemlidir (Arndt ve Bigelow, 2000; Spear ve Roper, 2013; Hooghiemstra, 2000; Merkl-Davies ve Brennan, 2007). Yıllık raporlar, örgütün ilgili yıl içinde neler yaptığını gösteren, karşılaştırılabilir veri seti sağlayan dokümanlardır. Ayrıca hem sözlü hem de yazılı ifadelerle istenilen imajın yaratılması açısından hedef kitleyi doğrudan etkileyen araçlardan biridir (Arndt ve Bigelow, 2000: 501). Yıllık raporlar, özellikle mevcut ve potansiyel yatırımcıların izlenimlerinin yönetilmesi açısından önemli bir araçtır (Cen ve Cai, 2013: 490). Zira yıllık raporların en önemli özelliklerinden biri, yatırımcıların ilgisini çekecek finansal performansa ilişkin veriler ortaya koymasındadır (Osma ve Guillamón-Saorín, 2011). Kurumsal sosyal sorumluluk raporları da hedefte istenilen izlenimlerin yaratılması açısından kullanılan araçlardan biridir. Hedefte özellikle sosyal ve çevresel konularda duyarlı bir kurum imajı yaratılmasını sağlayan, hem basılı olarak hem de sanal ortamda paylaşılan bu raporlar, kurumsal meşruiyetin yaratılması açısından da önemlidir (Hooghiemstra, 2000). Kurumsal sosyal sorumluluk raporlarından etkilenmesi öngörülen hedeflerden biri de potansiyel çalışanlardır. Kurumsal sosyal sorumluluk, pazarda rekabetçi avantaj yarattığı gibi insan kaynakları açısından da rekabetçiliği geliştirmektedir. Özellikle, yüksek yetenekli ve yüksek eğitimli potansiyel işgücü, çalışacağı işletmenin kurumsal sosyal sorumluluğuna dikkat etmektedir. İşletmelerin, özellikle emek yoğun işletmelerin, başarısı açısından nitelikli işverenlerin kritik önemde olduğu düşünüldüğünde, bu çerçevede yürütülecek izlenim yönetimi çabalarının da kritik önemde olduğu ifade edilebilir. Bu kapsamda, potansiyel çalışanlar açısından kurumsal sosyal sorumluluk raporlarında özellikle farklılıkların istihdamı gibi konulara değinilmesi önemli görülmektedir (Albinger ve Freeman, 2000).

Literatürde izlenim yönetimi aracı olarak üzerinde durulan kurumsal raporlardan bir diğeri de kurumsal hikâye anlatılarıdır. Kurumlar, web siteleri veya basılı yayınlar kapsamında kurumsal hikâye anlatılarıyla hem içsel hem de dışsal paydaşlarında istenilen izlenimleri yaratabilir (Spear ve Roper, 2013). Kurumsal hikâyeler, kurumun hedefteki izlenimlerini, manipülasyon da dâhil olmak üzere, istediği gibi yönetmesi açısından oldukça önemli araçlardır. Kurumsal hikâyeler aracılığıyla yürütülen izlenim yönetimi faaliyetleri, kurumun geçmişte yürüttüğü faaliyetlere ilişkin olumlu çıktılarını daha fazla göz önüne getirirken, olumsuz çıktılarının da üstünü örtebilir. Bu kapsamda, olumlu çıktılar

için kurumun etkili performansı öne çıkarılırken, olumsuz çıktılar için üçüncü kişi ve kurumların negatif etkisine vurgu yapılabilir. Kısaca, kurumsal hikâye anlatıları, yıllık raporların bir parçası olarak veya bağımsız bir araç olarak, kurumun istediği izlenimlerin yaratılmasında yöneticilere önemli bir olanak sağlamaktadır (Merkl-Davies vd., 2011).

İzlenim yönetimi konusu pazarlama bakış açısıyla da ele alınan bir konudur. Pazarlama literatüründe mevcut ve potansiyel müşterilerdeki imajın yönetilmesi açısından önemli görülen bütünleşik pazarlama iletişimi unsurları izlenim yönetimi açısından da önemli görülmektedir (Beka, 2013). Amerikan Reklam Ajanları Birliği'nin tanımına göre bütünleşik pazarlama iletişimi, reklam, doğrudan tepki, satış tutundurma ya da halkla ilişkiler gibi çeşitli iletişim disiplinlerinin stratejik rolünü değerlendiren ve tüm bu disiplinleri açıklık, tutarlılık ve en yüksek iletişim etkisi sağlamak üzere kapsamlı bir şekilde birleştirerek değer yaratan bir pazarlama iletişimi planlaması kavramıdır (Oyman ve İnam, 2007: 54). Bütünleşik pazarlama iletişimi, tutundurma çabaları da dâhil olmak üzere, tüm iletişim araçlarının koordinasyonunu ve tüm paydaşlara iletilecek kurumsal mesajlar arasındaki bütünlüğün sağlanmasını amaçlamaktadır (Kliatchko, 2005). Kurumsal izlenim yönetimi açısından bakıldığında, bütünleşik pazarlama iletişiminin, mevcut ve potansiyel müşteriler başta olmak üzere, tüm paydaşlara yönelik olarak çeşitli araçlarla (reklam, halkla ilişkiler, sosyal medya, web tabanlı tanıtım vb.) yürütülen iletişim çabalarını kapsadığı görülmektedir. Örneğin, televizyonlarda yayınlanan *kurumsal reklamlar* gerek geniş kitlelere ulaşması gerekse görsel-işitsel unsurları birlikte sunabilmesi açısından kurumsal izlenim yönetiminin önemli mecralarından biridir.

Bir diğer kitle iletişim aracı olan *radio* da aynı şekilde kurumsal reklamcılık için önemli bir alandır (Elden, 2006; Karpat, 1999). Bütünleşik pazarlama iletişimi ve imaj, itibar ve izlenim yönetimi açısından bir diğer önemli konu da *sponsorluklardır*. Sponsorluk, kültür, sanat, spor ve eğitim gibi alanlarda bir etkinliğe veya etkinlikte yer alan bir kişiye/kuruma maddi destek sağlanmasıdır. Spor turnuvaları, konserler, festivaller vb. etkinliklerin düzenlenmesi için gerekli maddi desteği sağlanması bu kapsamda değerlendirilebilir (Javalgi vd., 1994; Stipp, 1998). Ayrıca, bu etkinliklere katılan bir kişi/kuruma verilen maddi destek de bu çerçevede değerlendirilmektedir. Örneğin, milli takımına bir kurumun sponsor olması ve bu ilişkiyi kurumsal reklamlarla hedefe

anlatması ilgili kurumun hedefteki izlenimleri üzerinde olumlu etki yaratabilmektedir (Mohamed vd., 1999: 124).

İzlenim yönetimi araçları genel olarak değerlendirildiğinde, kurumun hedef kitlesiyle iletişim kurduğu tüm araçların izlenim yönetiminin bir unsuru olduğu görülmektedir. Bu kapsamda, web siteleri, sosyal medya hesapları, kurumsal raporlar, kurumsal yayınlar (dergi, gazete vb.) pazarlama iletişimi unsurları vb. tüm iletişim araçları izlenim yönetiminin birer aracıdır. Hatta kurumların müşterilerine verdiği *faturalar* bile birer izlenim yönetimi aracı olarak değerlendirilebilir (Elsbach vd., 1998). Benzer şekilde bir otelin binası, renkleri veya lobisinde kullanılan objeler birer *fiziksel kanıt* olarak kurumun izlenim yönetimi aracı haline gelebilir (Countryman ve Jang, 2006). Bu araçlardan bazıları oldukça fazla sayıda ve çeşitte hedefe ulaşması açısından öne çıkarken, bazıları spesifik gruplara ulaşması bakımından önem arz etmektedir. Örneğin, reklam gibi tutundurma araçları geniş kitlelere ulaşırken, kurumsal raporlar özellikle yatırımcılar gibi spesifik kesimlerin izlenimlerini yönetme konusunda etkili araçlardır. Web siteleri ise geniş kitlelere ulaşması, içerik açısından zengin olması, çift taraflı iletişime olanak sağlaması, farklı sayfalarla farklı hedeflere ulaşabilmesi gibi faydaları nedeniyle son yıllarda kurumların en yoğun olarak kullandığı izlenim yönetimi aracıdır. Kurumsal web sitelerinde yatırımcılar, yıllık raporlar kapsamında finansal verilere ulaşabilirken, müşteriler yeni ürünler hakkında bilgilere ulaşabilir, sivil toplum örgütleri kurumsal sosyal sorumluluk bilgilerine ulaşabilirler.

Kurumların geleceği açısından en önemli hedeflerden biri olan potansiyel çalışanlar ise kariyer sayfaları ve/veya işe alım sayfaları aracılığıyla kariyer fırsatları ve çalışma koşulları hakkında bilgi edinebilirler. Bu bağlamda, internet kullanımının son derece hızlı bir şekilde yaygınlaştığı günümüzde kurumların potansiyel çalışanlarında istediği izlenimleri yaratması açısından en önemli izlenim yönetimi aracının web siteleri olduğu ifade edilebilir. Kurumsal web sitelerinin arz ettiği bu öneme istinaden bu çalışmada, otel işletmelerinin kurumsal izlenim yönetimi kapsamında web sitelerini bir izlenim yönetimi aracı-mecrası olarak kullanıp kullanmadıkları yolundaki değerlendirmelerin yanı sıra, özelde, potansiyel çalışanlar için yine aynı siteler üzerinden hangi taktiklerin kullandıklarıyla ilgili bilgilere ulaşılması hedeflenmektedir.

2. Kurumsal İzlenim Yönetimi

Kurumların hedef kitlelerini istedikleri yönde etkilemeleri ve onlarda istenilen imajları yaratmaları uzun vadede itibarlarını artırmakta ve kurumlara finansal kazançlar da sağlamaktadır. Bu bağlamda, izlenim yönetimi çabaları kurumlar ve hedef kitleleri açısından büyük önem arz etmektedir. Örneğin, müşteriler, yatırımcılar, tedarikçiler, çalışanlar ve diğer kamuoyu grupları işletmelerin her tür çabasından etkilenmektedir. Eğer işletme, bu süreci başarılı bir şekilde yürütebilirse istediği izlenimi yaratır ve imajını geliştirir. Bu bölümde, kurumsal izlenim yönetimi tanımları, ilişkili olduğu kavramlar, kurumsal izlenim yönetimi modelleri, strateji ve taktikleri incelenecektir. Ayrıca, kurumsal izlenim yönetimi çabaları açısından önemli olan mevcut ve potansiyel çalışanlara yönelik strateji ve taktiklere de yer verilmektedir.

2.1. Tanım

Kurumlar gerek içsel gerekse dışsal paydaşlarının kuruma ilişkin izlenimlerini yönetmek amacıyla bazı algı yönetimi faaliyetleri yürütmektedir. Kurumların izlenim yönetimi, bireysel izlenim yönetiminin aksine, kolektif bir süreçtir ve yöneticiler, çalışanlar ve profesyonel halkla ilişkiler ve iletişim personeli bu sürece dâhil olabilir. Ayrıca, müşteriler de kurumların izlenim yönetimi çabalarına katkı sunan kesimlerden biridir. Bahsi geçen kişiler kurumlar için izlenim yönetimi açısından aynı zamanda hedef konumunda da olabilirler. Kurumlar müşteriler, çalışanlar ve diğer kesimleri etkilemek amacıyla çeşitli izlenim yönetimi faaliyetlerinde bulunmaktadırlar (DuBrin, 2010: 177). Kurumsal izlenim yönetiminin tanımı ise “kurumların izleyicilerinin algılarını etkilemek üzere tasarlayıp yürüttüğü maksatlı davranışlar” şeklinde yapılmaktadır (Elsbach vd., 1998: 68).

İzlenim yönetimi, hem bireysel hem de kurumsal anlamda, kimlik, imaj ve itibar gibi kavramlarla ilişkili olarak görülmektedir. Kurumsal kimlik konusu literatürde örgüt kimliği ile birlikte ele alınmakta ve bazı yazarlar bu iki kavram arasındaki farka dikkat çekmektedir (Örneğin, Hatch ve Schultz, 1997; Chun, 2005). Çalışmalar incelendiğinde, örgütsel kimlik kavramının daha çok örgüt araştırmacılarının kullandığı bir kavram

olduğu, örgüt üyelerinin örgütlerine ilişkin ne algıladıkları, hissettikleri ve düşündükleriyle ilgili olduğu ve örgütün ayırt edici değerlerine ve özelliklerine ilişkin kolektif ve paylaşılan algılar olduğu şeklinde değerlendirmelere rastlanılmaktadır. Daha çok pazarlama araştırmacıların üzerinde durduğu kurumsal kimlik konusu ise kurumsal itibarın bir bileşeni olarak görölmekte ve isim, logo ve semboller gibi görsel unsurlar içeren dışsal imaj yönetiminin parçası olarak değerlendirilmektedir. Kurumsal izlenim yönetimi ise hem dışsal paydaşların hem içsel paydaşların algılarıyla ilgili bütüncül bir yaklaşımı içermektedir.

Kurumsal imaj ve kurumsal itibar kavramları da kurumsal izlenim yönetimi konusu açısından önemli kavramlardır (Dubrin, 2010). Örgütsel kimlik ve kurumsal kimlik konularında olduğu gibi kurumsal imaj kavramlarının incelenmesinde de pazarlama ve örgüt araştırmacılarının farklı yaklaşımları söz konusudur. Pazarlama araştırmacıları imajı dışsal paydaşların örgüte ilişkin algıları olarak görürken; örgüt araştırmacıları içsel paydaşların algıları olarak görmektedir. Bütüncül bir şekilde ele alındığında ise örgütsel imaj; “bir birey veya belirli bir grubun örgüte ilişkin bütüncül ve etkili izlenimi ve grubun anlamlandırma çabalarının ve örgütün kendine ilişkin üretilmiş ve sergilenmiş fotoğrafına ilişkin iletişiminin sonucu” olarak tanımlanabilir (Hatch ve Schultz, 1997: 359). Kısaca, kurumsal imaj, firmanın çeşitli kamuoyları nezdindeki genel izlenimleri (Gray ve Smeltzer, 1985, akt., Gürbüz, 2014: 31) ve izleyicinin zihnindeki güncel fotoğrafıdır (Gray ve Balmer, 1998: 697). Kurumsal itibar ise farklı disiplinlerde farklı bakış açılarıyla değerlendirilen oldukça kapsamlı bir konudur ve işletmenin en önemli rekabetçi avantaj sağlayan gücüdür (Fombrun ve Van Riel, 1997; Fombrun ve Rindova, 1998: 206). Kurumsal itibar; “izleyicilerin örgüte ilişkin örgütün zaman içinde ortaya koyduğu finansal, sosyal ve çevresel etkilerine ilişkin değerlendirmelerine dayanan kolektif yargıları” şeklinde tanımlanabilir (Chun, 2005). Kurumsal itibar ayrıca, “paydaşların işletmeye ilişkin zaman içinde oluşan genel değerlendirmeleri” olarak da ele alınabilir. Bu kapsamdaki değerlendirmeler, firmanın faaliyetleri hakkında bilgi sağlayan ve/veya diğer önemli rakiplerin faaliyetlerinin kıyaslaması hakkında bilgi sağlayan iletişim ve sembolizm çeşitlerine ve paydaşın doğrudan yaşadığı deneyimlerine dayanmaktadır (Gotsi ve Wilson, 2001).

Bu kavramlar genel olarak değerlendirildiğinde, kurumsal kimlik oluşturma çabalarının izleyicilerde çeşitli izlenimler yarattığı, kısa vadede kurumsal imaj oluşturduğu ve uzun vadeli çabalar sonucunda da kurumsal itibarın oluştuğu ifade edilebilir (Barnett vd., 2006). Gerek imaj literatüründe gerek itibar literatüründe gerekse izlenim yönetimi literatüründe itibarın uzun vadede oluşan kolektif imajlar toplamı olduğu ve imajın ise izlenimler toplamından oluştuğu görüşüne rastlamak mümkündür (Dichter, 1985; Barich ve Kotler, 1991; Gotsi ve Wilson, 2011; Schlenker, 1980). Kurumsal izlenim yönetimi ve kurumsal itibar kavramlarını birlikte ele alan ve itibarı genel izlenimler olarak değerlendiren Highhouse vd. (2009) de kurumsal imajın uzun vadede kurumsal itibar yaratacağına vurgu yapmakla birlikte, farklı hedef kitlelerin kuruma ilişkin farklı imajlara sahip olabileceği konusuna değinmiştir. Bu bağlamda, itibar bireylerin kolektif algıları olarak değerlendirilmekte, saygınlık ve etkileyicilik olmak üzere iki genel algı tarafından şekillendiği ifade edilmektedir.

Buraya kadar yapılan değerlendirmelere bağlı olarak izlenim yönetiminin kurumsal imaj, itibar yaratma ve yönetme sürecinin önemli bir unsuru olduğu, itibar ve imaj yaratma sürecinde başvurulan kısa soluklu taktiksel faaliyetleri kapsadığı söylenebilir. Sonrasında ise izlenim yönetimi; *kurumsal izlenim yönetimi, kurumsal imaj ve itibar yaratma-yönetme süreçlerinde, kurumun izleyicilerinin algılarını belirli yönde etkilemek amacıyla başvurulan taktikler bütünü* olarak ifade edilebilir. Açıklamalar, izlenim yönetimi ile ilgili yapılacak değerlendirmelerde kritik kavramın taktikler olduğunu göstermektedir. Bu nedenle kavramsal açıklamalarda sonra ilgili strateji ve taktiklerin belirlenmesi için izlenim yönetimi modelleri üzerinde durulmasına karar verilmiştir.

2.2 Kurumsal izlenim yönetimi modelleri

Bireysel izlenim yönetimi alanında olduğu kadar olmasa da kurumsal izlenim yönetiminin de bazı araştırmalara konu olduğu görülmektedir. Bu amaçla yapılan taramalarda, kurumsal izlenim yönetimini bir model kapsamında ele alan yedi araştırmaya rastlanmıştır. Bunlardan en eski tarihli olanı Elsbach ve Sutton'a (1992) aittir. En güncel model ise McDonnell ve King (2013) tarafından geliştirmiştir. Highhouse, Brooks ve Gregarus modeli (2009) ve DuBrin modeli (2010) de kurumsal izlenim

yönetimi çabalarına yön veren bileşenlerin ve aşamaların (sürecin) belirlendiği modellerdir. Bu çalışma ile ilişkisi bakımından öne çıkan modeller ise Bansal ve Kistruck modeli (2006) ve Avery ve McKay (2006) modelidir.

2.2.1. Elsbach ve Sutton Modeli

Elsbach ve Sutton (1992: 709-710) kurumsallaşma ve izlenim yönetimi teorileri arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında, radikal toplumsal örgütlerin üyelerinin meşru olmayan davranışları sonrasında geliştirdikleri izlenim yönetimi çabaları sonucunda nasıl örgütsel meşruiyet yarattıklarını ortaya koyan bir model geliştirmişlerdir. Modele göre kurumsal izlenim yönetimi sürecinin *ilk aşamasında*; örgüt üyeleri tarafından, medyanın ilgisini çekmek amacıyla gerçekleştirilen meşru olmayan bir davranış ortaya çıkmaktadır. Bu aşamada medya, gerçekleşen olayla örgüt arasındaki ilişkiyi incelemekte ve eleştirmektedir. *İkinci adım*; medya temsilcileri ile örgütün karşılaşmasını içermektedir. Bu çerçevede, kurumsal uyum ve bağlamını kesme olmak üzere iki strateji devreye girmektedir. Kurumsal uyum, örgütün ve temsilcisinin güvenilir, rasyonel ve meşru olduğunu ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bağlamını kesme ise üyelerin meşru olmayan davranışlarından örgütün meşru yapı ve pratiklerini ayırtırmayı içermektedir. Örgüt temsilcisinin ilgili meşru olmayan davranışı örgüt içindeki bazı bağımsız gruplarla ilişkilendirmesi bu kapsamda değerlendirilmektedir.

Modele göre kurumsal izlenim yönetiminin *üçüncü ve dördüncü aşamalarında* izlenim yönetimi taktikleri vardır. Kurumsal uyum ve bağlamını kesme stratejilerinin zemin hazırladığı bu taktiklerin üçüncü aşama kapsamında değerlendirilenleri, masumiyetin savunması ve gerekçelendirme. Masumiyetin savunması, birinin olumsuz bir olayla ilişkisinin bulunmadığı veya olayın gerçekleşmediği yönündeki ifadelerini içermektedir. Örgüt, meşru olmayan üye davranışlarını onaylamadığını (bağlamını kesme) ve dolayısıyla ilgili davranıştan sorumlu olmadığını beyan edebilir. Gerekçelendirme ise gerçekleşen olayın pozitif çıktılarının olduğu ve sıra dışı koşullar altında gerçekleştiği için aslında “kötü, yanlış, uygunsuz” olmadığı yönündeki ifadelerle şekillenmektedir. Bu noktada kurumsal uyum, daha akla yatkın gerekçelendirmeler yaratarak ilgiyi birkaç

üyenin istenmeyen davranışından tüm üyelere toplumsal fayda sağlayan hedeflere çevirmektedir (Elsbach ve Sutton, 1992: 710).

Masumiyetin savunması ve gerekçelendirme, toplumsal ilgiyi gerçekleşen olayın olumsuz yönünden olumlu yönüne döndürerek veya kurumun olayla ilgisi bulunmadığını ortaya koyarak modelin dördüncü adımında yer alan pekiştirme ve sorumluluk üstlenme taktikleri için zemin hazırlamaktadır. Pekiştirme, bir olayın algılanan faziletini, değerini artırma girişimleridir. Örgüt sözcüsü, meşru olmayan davranış sonucunda toplumsal olarak istenilen amaçlara ulaşmada kaydedilen gelişmeye vurgu yapabilir. Sorumluluk üstlenme ise olumlu bir olayın sorumluluğunu üstlenerek fayda sağlama girişimidir. Örgüt sözcüsü, olumlu sosyal çıktıları olan bir faaliyette örgütün payı olduğunu ifade edebilir (Elsbach ve Sutton, 1992: 710). Modelde ortaya konan *son kurumsal izlenim yönetimi adımı örgütsel meşruiyet* elde etmedir. Örgütsel meşruiyet, tasarım özellikleri ve izlenim yönetimi taktiklerinin etkisi sonucunda oluşmaktadır. Tasarım özellikleri, örgütün güvenilirlik kazanmasına olanak tanır ve üyelerin meşru olmayan davranışlarına mesafe koymasını sağlar. Kısaca, masumiyetin savunması ve gerekçelendirme, toplumsal ilgiyi olayın meşru olmayan anlamını meşru sonuca çevirmeyi sağlar. Pekiştirme ve sorumluluk alma, bu meşru neticeye daha fazla ilgi çekilmesini sağlar ve örgütün hedeflerine toplumun daha geniş kesimlerinin desteğini sağlar. Bu sayede kurum, meşru olarak algılanmayan bir davranışı meşrulaştırmış olur (Elsbach ve Sutton, 1992: 711).

2.2.3. McDonnell ve King Modeli

McDonnell ve King (2013) de, Elsbach ve Sutton (1992) gibi düzeltici kurumsal izlenim yönetimini temel alan bir model ortaya koymuşlardır. Literatürdeki en güncel modellerden birini geliştiren yazarlar, müşterilerin yürüttüğü boykot olaylarına karşı işletmelerin başvurduğu izlenim yönetimi çabalarını incelemişler ve ilgili modelde bu çabaları etkileyen içsel ve dışsal faktörleri değerlendirmişlerdir. Modele göre dışsal faktörler, tehdidin düzeyi ve kurumun tehdit oluşmadan önceki konumu/imajı iken; içsel faktörler, tehdidin genişlemesi, tehdit öncesi izlenim yönetimi, “tamponlama” ve tehdit sonrası izlenim yönetimidir. Yazarlara göre boykotun/tehdidin düzeyi ve tehdit öncesi firma konumu, tehdit sonrası izlenim yönetimi çabasını etkilemektedir. Bu kapsamda,

boykotun etkilediği kitlenin genişliği ve medyanın gsterdiği ilginin yksekliği, tehdit sonrası başvurulacak izlenim ynetimi davranışına şekil vermektedir. Ayrıca kurumun yksek itibarlı olması ve tehdit ncesindeki toplum yanlısı davranış iddialarının yksek olması da kurumun tehdit sonrası izlenim ynetimi davranışını etkilemektedir. Yazarlara gbre, yksek itibarlı firmalar imajlarını dzteltmek amacıyla, dűřk itibarlı olanlara oranla daha fazla izlenim ynetimi çabası içine girmektedirler.

Modele gbre kurumun tehdit ncesi izlenim ynetimi davranışı ile tehdit sonrası izlenim ynetimi davranışı arasında ilişki vardır. Firmanın geçmiş dnemde imajını tehdit eden olaylara karşı sdrdrdűđü izlenim ynetimi çabaları, firmayı bu konuda deneyimli hale getirmekte ve firmaya tehdit sonrası çabalarda geçmiş dnem faaliyetlere atıfta bulunma olanağı sağlamaktadır. Ancak bu çabalar üzerinde tehdidin dűzeyinin etkisi de sdz konusudur. Kurumun uyguladığı izlenim ynetimi srecine etki eden içsel faktrlerden biri olan tehdidin genişlemesi ise medyanın yoğun ilgisi gibi etkenler kapsamında tehdidin etkisinin genişlemesini ve bu kapsamda kurumun toplum yanlısı iddialarının etkisinin azalmasını ifade etmektedir. Bir diğer içsel faktr olan “tamponlama” (buffering) ise kurumun sahip olduğu itibara gereğinden fazla gvenerek, ydrtűlmesi gereken izlenim ynetimi faaliyetlerine başvurmamasıyla ilgilidir. Tamponlama, ozellikle yksek kurumsal itibara sahip olan ve geçmiş dnemde toplum yanlısı çabalara yatırımlar yapmış firmalarda karşılaşılan bir durumdur. Bu firmalar, karşılaştıkları boykot tarzı durumlarda gereken hamlelerde bulunmayıp hedeflerindeki izlenimlerinin ve itibarlarının zarar gormesini engelleyememektedirler.

2.2.4. Highhouse, Brooks ve Gregarus Modeli

Highhouse, Brooks ve Gregarus (2009) modeli, bireyin firma hakkında oluşturduğu izlenimlerin dinamikten sabite ve ozelden genele bir akış içinde geliştiğini ortaya koyduğu için izlenim ynetimine srec ynlű katkısı olan bir modeldir. Modele gbre işletmeler orgűtsel yatırımlar ve dışsal faktrler aracılığıyla farklı hedef kitlelerde farklı imajlar yaratmaktadır. Bu farklı imajların toplamında da firmaya ilişkin saygınlık ve etkileyicilik gibi genel izlenimler oluşmaktadır. Genel izlenimler ise zaman içinde kurumsal itibarı oluşturmaktadır. Yazarlar, imaj oluşturma konusunda etkisi olan orgűtsel

yatırımları, sürekli ve sembolik olmak üzere iki başlık altında incelemişlerdir. Sürekli yatırımlar, örgütün insan kaynaklarına, ürün geliştirmeye ve farklılık yaratmaya ilişkin yatırımlardır. Sembolik yatırımlar ise reklam ve halkla ilişkiler gibi tutundurma yatırımları ve kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) faaliyetlerine ilişkin yatırımları kapsamaktadır.

Modele göre kurumsal izlenim ve itibar yaratma sürecinin *ilk aşamasında*, kurumun kendi imaj yaratma çabalarına ek olarak, kulaktan kulağa iletişim ve medya etkisi gibi kurumdan bağımsız faktörlerin de etkisi söz konusudur. *İkinci aşamada* ise bahsi geçen bu örgütsel yatırımlar ve dışsal faktörler, pazar imajı, işveren imajı, finansal imaj ve kurumsal sosyal sorumluluk imajı gibi farklı imajlar yaratmaktadır. Modele göre farklı kesimler, kurumun farklı özellikleriyle ilgilenmekte ve kuruma ilişkin bu yönde bir imaj geliştirmektedir. Örneğin, mevcut ve potansiyel çalışanlar kuruma ilişkin bir işyeri imajı oluştururken, sivil toplum örgütleri kurumsal sosyal sorumlulukla ilgili imaj oluşturmaktadırlar. Genel izlenimler ve kurumsal itibar ise bu imajların bir araya gelmesiyle kolektif bir şekilde oluşmaktadır. Modelde kurumsal izlenimler, saygınlık ve etkileycilik olmak üzere iki başlık altında incelenmiştir. Saygınlık ve etkileycilik, kurumun güvenilirliği, prestiji, şöhreti ve sağlamlığına işaret ederek kurumsal itibarı şekillendirmektedir.

2.2.5. DuBrin Modeli

DuBrin (2010: 177), örgütsel izlenim yönetiminin bireylerin kolektif bir faaliyeti olduğunu ve bu faaliyetin içinde tepe yönetimin, profesyonellerin, halkla ilişkiler uzmanlarının ve hatta müşterilerin bulunduğunu ifade etmiş ve kurumsal izlenim yönetiminin temel unsurları arasındaki ilişkiyi içeren bir model ortaya koymuştur. Model üç temel faktörden oluşmaktadır. Bunlar, “firma imajı ve itibarı”, “olumsuz olayların üzerine olumlu örtü yerleştirme” ve “kurumsal sosyal sorumluluk ve izlenim yönetimi” şeklinde ifade edilmiştir. Modele göre kurumlar firma imajı ve itibarı oluşturmak için çevrimiçi ortamlardan, ünlülerden, sponsorlu araştırmalardan, kurumsal imaj teorisinden yararlanabilirler ve bu süreçte kurumsal sorumluluk faaliyetlerinin etkisi de büyüktür. Örneğin, çevre duyarlılığı yönünden girişimlerde bulunma (sıfır enerji vb.) ve toplumsal

duyarlılığı gösteren faaliyetlere (yoksul insanlara yardım vb.) destek verme imaj ve itibarı etkilemekte, dolayısıyla izlenim yönetimi çabalarına yön vermektedir. Ayrıca, modelde, firma imajı ve itibarı açısından veya kurumsal sorumluluk faaliyetleri açısından olumsuz bir algı oluştuğunda, bu algının ortadan kaldırılmasında etkili olacak bir örtünün etkisine de vurgu yapılmaktadır.

Modele göre kurumsal imaj ve itibar ile örtü arasında çift yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu durum, imaj ve itibarın örtüyü gerekli kılabileceğini ve örtünün örgütsel imaj ve itibarın geliştirilmesinde başarı sağlayabileceğini göstermektedir. “Kurumsal sosyal sorumluluk ve izlenim yönetimi” faktörü ile “imaj ve itibar” faktörü arasında ise tek yönlü bir ilişki vardır. Bu ilişki, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin örgütün imaj ve itibarını etkilemesi şeklindedir. DuBrin (2010: 178), örgütlerin iyi bir sosyal sorumluluk performansı sergilemedikleri zamanlarda zor duruma düşebildiklerini ve bu durumda oluşan kötü izlenimleri düzeltmek adına bazı girişimlerde bulunmaları gerektiğini belirtmektedir. Yazar, oluşan olumsuz sosyal sorumluluk algısını olumluya dönüştürecek bu izlenim yönetimi çabalarını örtü başlığı altında değerlendirmektedir. Dolayısıyla, DuBrin’in (2010) ifadesiyle “domuza ruj sürmek” ortaya çıkan olumsuz bir olayı olumlu göstermekte etkili olan önemli bir izlenim yönetimi stratejisi olarak değerlendirilebilir.

2.2.6. Lee’nin Beş Faktör Modeli

Lee’nin (2003) beş faktör modeli doğrudan izlenim yönetimiyle ilgili olarak geliştirilen bir model değildir. Fakat kurumsal imajın oluşumunda izlenimlerin etkisi dikkate alındığında, izlenim yönetimi alanında da incelenmesinin mümkün olduğu söylenebilir. Ayrıca, modelin otel işletmeleri çerçevesinde önemli bulgular sunması nedeniyle de bu kapsamda dikkate alınmasına gerek duyulmuştur. Bahsi geçen model, otel işletmelerinin imajı doğrultusunda LeBlanc ve Nguyen’in (1996) otel işletmelerinin imajının oluşumunda etkili olduğunu belirttiği beş faktörden hareketle geliştirilmiştir. LeBlanc ve Nguyen’in (1996, akt., Chu ve Choi, 2000: 366) ortaya koyduğu faktörler; fiziksel çevre, kurum kimliği, hizmet personeli, hizmet kalitesi ve erişilebilirliktir. Lee (2003), bu çalışmadan hareketle geliştirdiği modelde otelin kurumsal imajının oluşumunda benzer

başlıklardan oluşan beş faktörün etkisinin olduğunu ifade etmektedir: *fiziksel çevre, personel teması, hizmet kalitesi, kurumsal kimlik ve erişilebilirlik*.

Fiziksel çevre, otel binası, dizaynı ve bulunduğu bölgenin özellikleriyle ilgilidir ve kurumsal imaj oluşumunu etkileyen temel faktörlerden biridir. Otelin genel atmosferine katkıda bulunan fiziksel çevresinin, kurumun olumlu izlenimler yaratmasında ve çekici hale gelmesinde önemli etkileri söz konusudur. Personel teması, otelin ön hizmetler alanında çalışan ve müşteri ile doğrudan temas kuran çalışanları ifade etmektedir. Kurumsal izlenimlerin ve imajın oluşumunda, birer kurumsal temsilci olan müşteriyile doğrudan temaslı çalışanların özellikleri, nitelikleri, davranışları, iletişim tarzları, dış görünüşleri vb. konuların önemli etkisi vardır. Kısacası, ön hizmet çalışanları otellerin kurumsal değerlerinin aynasıdır ve kurumun imajının gelişmesine veya zarar görmesine doğrudan etkisi vardır. Personel teması faktörüyle yakından ilişkili olan hizmet kalitesi faktörüyle müşterilerin yaşadıkları deneyimi daha kaliteli hale getirerek kurum hakkında olumlu izlenimler yarattığı gibi tekrar ziyaret ve sadakat etkisi de yapmaktadır. Kurumsal kimlik de imajın önemli bileşenlerinden biridir ve kurumun kişiliği ve özgün yönlerini ortaya koyarak kurumsal izlenim ve imaj oluşturmaktadır. Kurumsal kimliğin temel öğeleri arasında isim, logo, fiyat düzeyi, tanıtım kalitesi sayılabilir. Bu bağlamda, kurum kimliği sadece müşterinin yaşadığı deneyim ile oluşmaz; kurumun felsefe ve kültürüne ilişkin genel algı da kurumsal kimliğin ve dolayısıyla imajın oluşmasında etkilidir. Modelde değerlendirilen son faktör olan erişilebilirlik ise bir otel işletmesi için en önemli konulardan biri olan lokasyon ile ilgilidir. Bir otel işletmesi için lokasyon sadece bir yerin başka bir yere olan uzaklığını ifade etmez; aynı zamanda otelin çevresinin sessizliği, sakinliği, manzarası ve doğal çevresini de içine alır. Bu bağlamda, otel imajının oluşumunda kuşkusuz çok önemli katkısı vardır (Lee, 2003: 9-18).

2.2.7. Bansal ve Kistruck Modeli

Bansal ve Kistruck (2006), iki petrol firmasının web siteleri üzerine yürüttükleri çalışmada, kurumsal izlenim yönetimi sürecini “Etkili izlenim yönetimi modeli” başlıklı bir model kapsamında incelemiştir. Modele göre kurumsal izlenim kurumun asli faaliyetlerine ayna tutan sembolik uygulamalardır. Kurumsal izlenim yönetimi süreci

kurumun asli faaliyetleriyle başlamakta ve bu faaliyetler izlenim yönetimi çabalarına yön vermektedir. Model, kurumların uyguladığı izlenim yönetimi faaliyetlerinin *kanıtlayıcı ve aydınlatıcı taktikler* olmak üzere iki temel taktik kapsamında şekillendiğini ortaya koymaktadır. Aydınlatıcı taktikler; hedefte görsel materyaller ve genel yorumlar yoluyla istenilen izlenimin yaratılmasını sağlarken; kanıtlayıcı taktikler, kurumun operasyonlarına ilişkin detaylar ve spesifik olaylara ilişkin bilgi aktarımını içermektedir. Örneğin, çevresel duyarlılığıyla ilgili izlenim yaratmak isteyen bir kurumun bu duyarlılığa ilişkin web sitesinde kullandığı fotoğraflar aydınlatıcı taktikler kapsamında değerlendirilirken; bu çerçevedeki geçmiş performansa ilişkin detaylı açıklamalar kanıtlayıcı taktikler kapsamında değerlendirilmektedir. Model, bu iki taktik sayesinde kurumların gerçek yükümlülüklerine ilişkin güvenilir anlatımlar/ifadeler ortaya konulabileceğini ve hedefte bu sayede istenilen izlenimin yaratılabileceğini göstermektedir.

2.2.8. Avery ve McKay Modeli

Avery ve McKay (2006) modeli, kurumsal imaj yaratma sürecindeki izlenim yönetimi çabalarını, azınlık ve kadınların istihdamı çerçevesinde inceleyen bir modeldir. Model, kurumsal işveren imajı yaratma sürecinde uygulanacak izlenim yönetimi taktiklerini iki kategoride incelemektedir: *girişken ve savunmacı*. Modelde yer alan girişken ve savunmacı taktiklerin belirlenmesinde Mohamed, Gardner ve Paolillo'nun (1999) örgütsel izlenim yönetimi taktikleri taksonomisinden yararlanılmıştır. *Girişken taktikler*; kendini kabul ettirme, tanıtım, örnek olma ve yalvarma; *savunmacı taktikler* ise sorumluluk reddi, özür dileme ve toplum yanlısı davranış şeklinde belirlenmiştir. Yazarlar, farklılıkların istihdamı çerçevesinde girişken ve savunmacı taktikler içinde etkili taktiğin kendini sevdirmeye olduğunu, en etkisiz taktiğin ise yalvarma olduğunu belirtmektedir. Kendini sevdirmeye taktiğinin adayların başvuru eğilimlerini arttırdığını ifade eden yazarlar, yalvarma taktiğinin ise çalışan adayının gözünde kurumu güçsüz gösterdiğini belirtmişlerdir.

Bu modelin buraya kadar incelenen modellerden en önemli farklılığı, potansiyel çalışanları hedef olarak yürütülen kurumsal izlenim yönetiminin önemine dikkat

çekmesidir. Model, kurumun farklılıklara verdiği öneme dikkat çekerek ve farklı kesimlere istihdam olanağı sağlayarak yürütülen izlenim yönetimine odaklanmaktadır. Ancak Mohamed, Gardner ve Paolillo'nun (1999) bireysel izlenim yönetiminden uyarladığı taksonomiden yararlanıldığı için, model bireysel izlenim yönetimi taktiklerinin çok ötesine düşmemiştir. Fakat bu denemeye bağlı olarak, burada üretilen taktiklerin kurumsal izlenim yönetimi amacıyla da kullanılabilmesi ileri sürülebilir. Tüzel bir kişiliğe sahip olan kurumlarında bu taktiklerini örgüt için kullanması kaçınılmaz olacaktır. Ayrıca, kurumsallaşmış kurumun işveren imajı aynı zamanda kurumun genel imajının da bir göstergesidir. Bu iki konu birbirinden ayrı düşünülemez. Örneğin, Paris Hilton'un kardeşi Conrad Hilton hakkında Londra-Los Angeles uçağında çalışanlara ve yolculara hakaretler ve tehditler yağdırması ve uçağın tuvaletinde uyuşturucu kullanması yönünde medya yer alan haberlerde Hilton Otellerinin de adı geçmiştir (Dailymail, 2015). Bu durumun Hilton Otellerinin kurumsal imajını da etkilediği ifade edilebilir.

Kurumsal izlenim yönetimi ile ilgili yedi model genel olarak değerlendirildiğinde, en eski tarihli model olan Elsbach ve Sutton (1998) modelinin savunmacı (düzeltici) izlenim yönetimi çerçevesinde oluşturulan dört izlenim yönetimi taktiği (masumiyetin savunması, gerekçelendirme, pekiştirme ve sorumluluk alma) önerdiği görülmektedir. Modelin kurumsal izlenim yönetimi sürecinde girişken (proaktif) taktikleri kapsam dışında tutması nedeniyle sürece bütüncül bakış açısı getiremediği söylenebilir. En güncel model olan McDonnell ve King (2013) modelinde de sadece savunmacı (düzeltici) izlenim yönetimi sürecine odaklanılmış ve kurumların karşılaştıkları boykot durumlarında başvurdukları izlenim yönetimi sürecine etki eden faktörler incelenmiştir. Bu kapsamda, kurumsal izlenim taktiklerine yer verilmemesi ve sadece düzeltici izlenim yönetimini ele alması bakımında sınırlı bir çalışma olduğu ifade edilebilir. Highhouse, Brooks ve Gregarus (2009) modelinde ise kurumun farklı hedeflerde oluşturduğu imajlara etki eden faktörler ve bu imaj oluşumları toplamında ortaya çıkan genel izlenimler değerlendirilmiştir. Model, gerek izlenim-imaj-itibar kavramları arasındaki ilişkiyi ortaya koyması bakımından gerekse izlenim yönetimi sürecine yapılan yatırımları dikkate alması bakımından önemli bir modeldir. Ancak kurumsal izlenim yönetimi sürecinde başvurulabilecek strateji ve taktiklere yer verilmemesi bakımından sınırlı bir model olduğu ifade edilebilir.

Kurumsal izlenim yönetimi süreci ve unsurlarına odaklanan bir diğer model DuBrin (2010) modelidir. Modelin ayırıcı yönü örtü kavramını bir izlenim yönetimi stratejisi olarak öne çıkarmasıdır. Modelin kurumsal izlenim yönetimi bileşenlerini değerlendirirken imaj, itibar ve kurumsal sosyal sorumluluk gibi kavramları incelemesi de önemli yönlerinden biridir. Ancak modelin izlenim yönetimi sürecini örtü (domuz ruju sürmek), kurumsal sosyal sorumluluk bildirimleri gibi genel konularla açıklayıp spesifik taktiklere yer vermemesi sınırlılığını göstermektedir. Bansal ve Kistruck Modeli (2006) ise kanıtlayıcı ve aydınlatıcı taktikler olmak üzere, iki izlenim yönetimi taktiği kapsamında şekillenmektedir. Bu iki taktik, hedefte yaratılmak istenen spesifik izlenimleri (kendini kabul ettirme, örnek olma vb.) ifade etmeyip, taktiklere ilişkin bilgilerin hedefe nasıl aktarıldığıyla ilgilidir. Avery ve McKay (2006) modeli ise gerek izlenim yönetimi taktiklerine genişçe yer vermesi gerekse işveren imajı üzerine odaklanması bakımından önemli bir modeldir. Model, girişken ve savunmacı olmak üzere iki taktik kategorisi kapsamında işveren imajının şekillendiğini ortaya koymaktadır. Model işveren eksenindeki izlenim yönetimi dışında, kurumsal imaj çalışmalarında da kullanılabilir. Lee'nin (2003) beş faktör modeli ise bir otel imajı modelidir ve otellerin imajının oluşumunda fiziksel çevre, personel teması, hizmet kalitesi, kurumsal kimlik ve erişilebilirlik olmak üzere beş faktörün etkisine odaklanmaktadır. Esasen bir izlenim yönetimi modeli olmayan bu çalışma, otel işletmelerin kurumsal izlenim oluşturma süreçleri hakkında da bilgiler ortaya koyduğu için bu çalışmada değerlendirilmiştir.

Yürütülen çalışmayla ilişkileri açısından değerlendirildiğinde, web siteleri üzerinden yürütülen izlenim yönetimi sürecini inceleyen Bansal ve Kistruck (2006) ve potansiyel çalışanların izlenimlerinin yönetilmesine odaklanan Avery ve McKay modellerinin en yakın modeller olduğu görülmektedir. Ayrıca, DuBrin modeli de, potansiyel çalışanların izlenimlerinin yönetilmesinde önem arz eden kurumsal sosyal sorumluluk ve örtü gibi kavramları öne çıkarması bakımından kısmen de olsa ilişkili bir modeldir. Lee (2003) çalışan personel kalitesi üzerinde durarak, personel kalitesi ya da temasının hizmet kalitesindeki önemi ve dolayısıyla işletme imajına olan etkilerine işaret etmiştir. Elsbach ve Sutton (1998) ve McDonnell ve King (2013) modelleri ise gerek sadece düzeltici

taktikleri konu almaları gerekse radikal toplumsal örgütler ve boykotlar gibi sıra dışı durumlar özelinde geliştirilmiş olmaları bakımından ilişkinin sınırlı olduğu modellerdir. Bu kapsamda, Avery ve McKay modeli ve Bansal ve Kistruck modelleri başta olmak üzere tüm modellerden yararlanılarak, bir sorgulama formu oluşturulmuştur. Bu sorgulama formu ile daha sonra otel işletmelerinin web sitelerinde yer alan izlenim yönetimi taktikleri ve oluşturmaya çalıştıkları izlenimlere yönelik belirlemeler yapılmaya çalışılacaktır.

2.3. Kurumsal izlenim yönetimi taktikleri

Kurumsal izlenim yönetimi ile ilgili literatür incelemeleri sonucunda, izlenim yönetimi modellerinin önemli bir yer tuttuğu görülür. Modeller, izlenim yönetimi ile ilgili kullanılan araçlara ve başarı koşullarına ya da öncüllerine yer verirken, özellikle bu modeller kapsamında geliştirilen taktikleri de belirlemesi açısından önemlidir. Yapılan taramalara dayanarak izlenim yönetiminde kullanılan üç temel ayırmadan söz edilebilir. Bu temel kategoriler; izlenim yönetiminin amaçlarına, uygulanma araçlarına ve hedef kitlesine göre (örneğin, müşteriler ya da personel, ulusal uluslararası vb.) farklılaşmaktadır. Bu üç temel yaklaşımın altında ise en fazla rağbet gören yedi alt kategorik ayırım yer almaktadır. Bu yedi kategori, aynı zamanda, literatürde en fazla kabul gören gruplandırmaya işaret etmektedir. Bunlar; *girişken taktikler*, *savunmacı taktikler*, *içsel taktikler*, *dışsal taktikler*, *aydınlatıcı taktikler*, *kanıtlayıcı taktikler* ve son yıllarda üzerinde tartışılan, taktikler konusuna bütüncül bir bakış açısı getiren (tüm diğer taktiklerle beraber ele alınan) ancak personel bakış açısıyla izlenim yaratmayı amaçlayan *işveren markalamaya yönelik taktikler*'dir.

2.3.1. Girişken/proaktif taktikler

Girişken taktikler, ileriye dönük olarak yürütülen ve kurumun imajını geliştirmesi amaçlanan taktiklerdir. Kurumlar, bu kategori altında değerlendirilen taktikleri, herhangi bir durumla/isnatla karşılaşmadan proaktif bir şekilde uygulamaktadırlar. Literatür incelendiğinde bu kategoride; *kendini kabul ettirme*, *kurumsal tanıtım*, *rol model olma*, *hedefi övme*, *yalvarma*, *korkutma*, *bürokratik engel çıkarma*, *sosyal sorumluluk belirtme*,

iyi ilişkiyi vurgulama, kötü ilişkiyi ifşa etme, diğerini övme, ihbar etme, rakip engelleme ve kötüleme gibi taktiklerin yer aldığı görülmektedir (Allen ve Caillouet, 1994; Elsbach vd., 1998; Mohamed vd., 1999; Mohamed ve Gardner, 2004; Bansal ve Clelland, 2004; DuBrin, 2010).

Kendini kabul ettirme, izlenim yönetimi kapsamında kurumsal araçların, kurumu daha çekici göstermek amacıyla kullanılmasını ifade etmektedir ve literatürde üzerinde en fazla durulan taktiklerden biridir (Bolino vd., 2008). Öyle ki, bu çalışmada ayrı birer taktik ifadesi olarak değerlendirilen *kurumsal uyum, iyilik yapma, kendini övme, sosyal sorumluluk belirtme, rol model olma, hedefin olumlu özelliklerine vurgu yapma* gibi konuları bazı araştırmacılar, kendini kabul ettirme/sevdirme kapsamında incelemektedirler (Allen ve Caillouet, 1994; Elsbach vd., 1998; Mohamed vd., 1999). *Kurumsal uyum*, kurumun belirli standartlara (ISO 9001 gibi) veya hedefin inanç, değer ve tutumlarıyla kendi değerlerinin uyumuna atıfta bulunmasını içerirken (Allen ve Caillouet, 1994; Mohamed vd., 1999); *iyilik yapma*, kurumun hedefe iyilik yaptığı izlenimini yaratmasına yönelik faaliyetlerini içermektedir (Elsbach vd., 1998). *Kendini övme*, hedefin kurumun olumlu özellikleri, davranışları ve eğilimlerine inandırılmasıyla (Allen ve Caillouet, 1994); *sosyal sorumluluk belirtme*, kurumun çevresel ve sosyal yükümlülüklerine ilişkin davranışlarla ve ifadelerle izlenim yaratmaya çalışmasıdır (DuBrin, 2010). Ayrıca, *rol model olma*, kurumun gerçekleştirdiği hizmetlerle ve ortaya koyduğu ürünlerle örnek teşkil ettiğinin vurgulanmasını içerirken; *hedefin olumlu özelliklerine vurgu yapma* (hedefi yüceltme) ise kurumun hedefin olumlu özelliklerini ön plana çıkararak, bir anlamda “yalakalık” yapması olarak değerlendirilmektedir (Allen ve Caillouet, 1994).

Korkutma ve yalvarma taktikleri kurumsal izlenim yönetimi açısından ve özellikle de potansiyel çalışanların izlenimleri açısından, diğer taktiklerle kıyaslandığında kullanılma ihtimali düşük taktiklerdir. Ancak yine de, kurumun örgütsel başarısının çalışan adayının iş başvurusuna bağlı olduğu yönündeki ifadelerin yalvarma kapsamında değerlendirilebileceği ifade edilebilir (Avery ve McKay, 2006). Korkutma kapsamında ise çalışan adayının işe kabulünden sonra başvuracağı uygunsuz davranışlar sonucunda karşılaşacağı yaptırımların hatırlatılması değerlendirilebilir. Bu konuya yakın bir diğer

taktik de bürokratik engel çıkarmadır. *Bürokratik engel çıkarma*, kurumun algılanan muhtemel bir çatışma durumunda çeşitli engeller ortaya koymasidir (Elsbach vd., 1998).

Girişken taktikler kategorisindeki diğer taktikleri de kısaca değerlendirmek gerekirse; *iyi ilişkiyi vurgulama* taktiğinin kurumun iyi imajı olan üçüncü kişi/kurumla olan ilişkisini ön plana çıkarması; *kötü ilişkiyi ifşa etme* taktiğinin ise kötü imajı olan üçüncü kişi/kurumla olan negatif ilişkinin ifşa edilmesi olduğu görülmektedir. İyi ilişkiyi vurgulamaya yakın bir diğer taktik ise diğerini övmedir. *Diğerinin övmenin* farkı, kurumun ilişkiyi vurgularken ilgili üçüncü kişi/kurumun olumlu yönlerine vurgu yaparak övmesidir. *Kötüleme* ise kötü imajlı üçüncü kişi/kurumun olumsuz yönlerinin belirtilmesini içermektedir (Mohamed vd., 1999).

Kurumlar kendi imajını geliştirmek amacıyla karalama veya suçlama faaliyetlerine de girişebilir. Bu kapsamda *ihbar etme* ve *rakip engelleme* taktikleri öne çıkmaktadır. *İhbar etme*, ortaya çıkan olumsuz durumdan belirli kişi veya grupların sorumlu tutulmasıdır (Allen ve Caillouet, 1994). Örneğin, bir bölgede yer alan otellerin personellerinin kötü şartlarda çalıştığı yönünde medyada yer alan bir haber üzerine kurumun, bu olayın belirli bir otelle sınırlı olduğunu (otel ismi vererek) beyan etmesi bu kapsamda değerlendirilebilir. Rakiplerin rekabetçiliklerine zarar verme amacıyla yürütülen rakip engelleme taktiği ise *ürün kötüleme*, *kurumu yerme* ve *güçsüz gösterme* alt taktikleri kapsamında şekillenmektedir. Bu bağlamda, kurumlar rakip kurumların ürünlerinin/hizmetlerinin yetersiz olduğu izlenimini yaratmaya çalışabilecekleri gibi ilgili kurumun kötü niyetli faaliyetler içinde olduğu veya finansal açıdan zayıf olduğu yönünde izlenim yaratmayı da amaçlayabilir (Mohamed ve Gardner, 2004). Örneğin, nitelikli işgücünü kuruma çekmek amacıyla kurumsal temsilciler, rakiplerin çalışanlarının kötü şartlar altında çalıştığı veya ücretlerini almakta zorlandıkları şeklinde imaj yıpratma çabalarına girişebilirler.

2.3.2. Savunmacı/reaktif taktikler

Savunmacı taktikler, çoğunlukla kurumun yaşanan olumsuz bir olay veya isnat edilen olumsuz bir durumla ilgili imaj düzeltme amaçlı başvurduğu taktikler olarak

değerlendirilmektedir. Ancak bu taktiklerin her zaman olumsuz bir durumda ortaya çıkmadığı, bazen olumlu bir durumun sorumluluğunu üstlenme şeklinde de ortaya çıkabileceği düşünülmektedir. Bu kapsamda, savunmacı taktiklerin temel özelliğinin reaktif bir şekilde ortaya konulması olduğu ifade edilebilir (Elsbach ve Sutton, 1992; Mohamed vd., 1999; Bolino vd., 2008). Savunmacı izlenim yönetimi taktikleri bazı izlenim yönetimi modellerinin de temelini oluşturmaktadır. Örneğin, Elsbach ve Sutton (1992) savunmacı izlenim yönetimi çerçevesinde oluşturdukları modelde, dört taktik üzerinde durmuşlardır. Bunlar; *masumiyetin savunması*, *gerekçelendirme*, *pekiştirme* ve *sorumluluk üstlenme* taktikleridir. *Masumiyetin savunması*, kurumun ilişkilendirildiği olumsuz bir olaya ilişkin sorumluluğu bulunmadığı veya olayın gerçekleşmediği yönündeki savunmalarını içerirken; *gerekçelendirme*, olayın olumlu çıktılar olduğu veya sıra dışı koşullar altında gerçekleştiği için esasen “kötü, yanlış, uygunsuz” olmadığı ile ilgili ifadeleri içermektedir. *Pekiştirme*, olayın algılanan faziletini geliştirmek amacıyla başvuru davranışlara ilişkin bir taktik iken; *sorumluluk üstlenme*, olumlu bir olaydan kredi elde etmek amacıyla başvuru girişimleri ifade etmektedir. Bu model aslında düzeltici izlenim yönetimi temelli bir çalışma olsa da, tanımlardan da anlaşılacağı üzere, *pekiştirme* ve *sorumluluk üstlenme* taktikleri girişken/proaktif özelliği de olan taktiklerdir. Bu durum, modelin üçüncü aşamasında yer alan *masumiyetin savunması* ve *gerekçelendirme* taktikleriyle olayın olumsuz yönünün olumluya dönüştürülmesi ve dördüncü aşamasında yer alan *pekiştirme* ve *sorumluluk üstlenme* taktikleriyle bu olumlu yönün geliştirilmesinden kaynaklanmaktadır (Elsbach ve Sutton, 1992).

Allen ve Caillouet (1994) ise sonraki yıllarda yaptığı çalışmasında, sorumluluk reddetme ile aynı anlama gelen *suçsuz çıkarma* taktiğini ortaya atmış ve bu kapsamda *maksadın inkârı*, *iradenin inkârı* ve *aracılığın inkârı* şeklinde üç alt taktik öne sürmüştür. *Maksadın inkârı*, olayın kazara gerçekleştiğinin ifade edilmesiyle ilgiliyken; *iradenin inkârı* olayı kontrol altına almanın mümkün olmadığını, *aracılığın inkârı* ise kurumun olayla ilgisinin bulunmadığının belirtilmesiyle ilgilidir (Allen ve Caillouet, 1994).

Kurumsal izlenim yönetimi taktikleriyle ilgili önemli çalışmalardan biri de Mohamed vd.’ne (1999) aittir. Bu çalışmada ortaya konan taksonominin savunmacı/reaktif taktikler kategorisinde *hesap verme*, *sorumluluk reddetme*, *örgütsel engelleme*, *özür dileme*, *zararı*

karşılama, toplum yanlısı davranış, ilişki gizleme, ilişki belirsizleştirme, destekleme ve küçük görme taktikleri yer almaktadır. Hesap verme taktiği kapsamında Mohamed vd. (1999) dört alt taktik daha tanımlamıştır: *reddetme-masumiyetin savunması, mazeret bulma, gerekçelendirme ve özür dileme*. Bu kapsamda kurum, isnat edilen olayda sorumluluğu bulunmadığını belirtebilir (masumiyetin savunması) veya olayın kötü olduğunu kabul etmekle birlikte kurumun ilişkisinin olmadığını ve çevresel faktörlerin etkisinin olduğunu (mazeret bulma) ifade edebilir. Öte yandan, olayla ilgili sorumluluğu kabul edip olayın olumsuz yönlerini minimize etmeyi amaçlayabilir (gerekçelendirme) veya hem olumsuzluğu hem de sorumluluğu kabul edip doğrudan özür dileyebilir. Hatta kurum bir adım ileriye geçip olayın mağdurunun *zararını karşılamayı* da tercih edebilir. Bu taksonomide yer alan bir diğer taktik olan *örgütsel engelleme*, kurumsal başarısızlığı daha az kabul edilebilir göstermek amacıyla, örgütsel başarı beklentilerini minimize edecek çabaları içerirken; *toplum yanlısı davranış*, kurumun yaşanan olumsuz olaydan sonra toplumun gönlünü alma amaçlı davranışlarını içermektedir. Ayrıca, *ilişkiyi gizleme* ve belirsizleştirme taktikleri kurumun kötü imajı olan üçüncü kişi/kurumlarla olan olumlu ilişkinin gizlenmesi veya belirsizleştirilmesiyle ilgiliyken; *destekleme*, kurumun olumlu ilişkiler kurduğu üçüncü kişi/kurumların olumsuz yönlerini minimize etmesi, *küçümseme* ise olumsuz ilişkiler kurulan üçüncü kişi/kurumların olumlu yönlerini minimize etmesidir (Mohamed vd., 1999).

Merkel-Davies ve Brennan (2007), kurumların basılı dokümanlar (kurumsal raporlar) üzerinden yürüttükleri izlenim yönetimi çabaları çerçevesinde hangi taktikleri kullandıklarını incelemişler ve bu kapsamda altı taktik üzerinde durmuşlardır. Bu taktikler arasında; *Okuma kolaylığını manipüle etme, söz sanatıyla manipüle etme, tematik manipülasyon, görsel ve yapısal manipülasyon, performans karşılaştırmaları, kazançlı gösteren rakamların tercih edilmesi* yer almaktadır. İlgili çalışmada kurumsal raporlar çerçevesinden ele alınan bu taktiklerin aynı zamanda ortam (web sayfası gibi) ve diğer tür dokümanlarda da kullanılabilir nitelikte olduğunu söylemek mümkündür.

Açıklanmaya çalışılan bu savunmacı taktikler yanında; *gerçeği saptırma, hedef saptırma, örtüleme/gizleme* ve *örtü (domuza ruj sürme)* gibi taktiklerin de kullanıldığı görülmektedir. *Gerçeği saptırma*, savunma yaparken konuyu başka yöne çekme veya

konunun sadece bir kısmına açıklık getirmeyi ifade ederken; *hedef saptırma*, konuyla ilgili üçüncü kişi veya kurumları suçlamayı/karalamayı ifade etmektedir (Lillqvist ve Louhiala-Salminen, 2014; Mohamed ve Gardner, 2004). Benzer şekilde, örtüleme/gizleme olaya ilişkin sorumluluğu gizleme ve üstünü örtmeyi amaçlayan bir taktik iken (Merkel-Davies ve Brennan, 2007); *örtü* ise olumsuz olayın/kişinin üzerine olumlu bir yüz koymayı, diğer bir ifadeyle domuz rüj sürmeyi amaçlayan bir taktiktir (DuBrin, 2010).

2.3.3. İçsel taktikler

Kurumlar başvuracakları izlenim yönetimi taktiklerini kendi içsel öğeleri doğrultusunda kullanabileceği gibi, kurum dışı öğelerle de kullanabilirler. Bu bağlamda, kurumların örgütsel yapıları, faaliyetleri, ürünleri, hizmetleri, sosyal sorumluluk çabaları vb. içsel unsurlarla izlenim yaratma ve yönetme faaliyetleri *içsel taktikler* kapsamında değerlendirilirken; olumlu veya olumsuz ilişkiler kurulan üçüncü kişi/kurumların faaliyetleri, ürünleri, hizmetleri ve diğer özelliklerine ilişkin bilgilerle yönettikleri izlenim yönetimi faaliyetleri *dışsal taktikler* olarak değerlendirilmektedir. Kurumlar içsel ve dışsal taktikler sayesinde kendi imajlarını geliştirebildikleri gibi çeşitli karalama çabaları kapsamında rakiplerin imajına da zarar verebilmektedirler. Dahası, iyi ilişkiler kurulan kurumla ilgili bilgiler doğrultusunda yürütülen çabalarla iki kurumun da izlenimleri geliştirilebilir, kötü ilişkiler kurulan kurumla ilgili bilgiler doğrultusunda yürütülen çabalar kapsamındaysa bir taraftan kurumun kendi imajı yüceltilirken, diğer taraftan da rakip kurumların imajına zarar verilebilir (Mohamed ve Gardner, 2004; Mohamed vd., 1999).

İçsel izlenim yönetimi taktikleri, kurumlar tarafından daha çok kendi imajlarını geliştirme amacıyla uygulanmaktadır. Örneğin, Lee (2003) modelinde yer alan beş faktör, yazar tarafından imaj bileşenleri olarak değerlendirilse de, kurumsal izlenim yönetimi taktikleri kapsamında da incelenebilir. Bu kapsamda, yazarın ortaya koyduğu *fiziksel çevre*, *personel teması*, *hizmet kalitesi*, *kurumsal kimlik* ve *erişilebilirlik* faktörlerinin içsel taktik öğeleri olarak düşünülmesi mümkündür. Örneğin, *fiziksel çevre*; otel binası, dizaynı ve otelin bulunduğu bölgenin özellikleriyle ilgilidir ve kurum çeşitli araçlarla (web sitesi,

sosyal medya, kitlesel medya vb.) bu özelliklerine ilişkin olumlu izlenimler yaratma yoluna gidebilir. Ayrıca, *personel teması* kapsamında, özellikle ön hizmet çalışanlarının nitelikleri, davranışları vb. konusunda da izlenim yönetimi çabalarına başvurulabilir. Benzer şekilde; kurumun temel felsefesi, ismi, logosu (kurum kimliği öğeleri), hizmet kalitesi ve erişilebilirlik unsurları olan coğrafi konumu, doğası, sakinliği de birer içsel izlenim yönetimi ögesi olarak değerlendirilebilir. Potansiyel çalışanlara yönelik izlenim yönetimi çerçevesinden bakıldığında; *ücret politikaları, yükselme/kariyer fırsatları, farklılıklara saygı, sağlanan sosyal haklar, iş güvencesi* gibi konuların içsel izlenim yönetimi taktikleriyle ilgili olduğu görülmektedir. Örneğin, bir otel işletmesi kurumsal web sitesi üzerinden olumlu izlenimler yaratıp nitelikli işgücünü işletmeye çekmek amacıyla kariyer fırsatlarını sayfasında paylaşabilir.

Girişken/proaktif ve savunmacı/reaktif taktikler başlığı altında değerlendirilen taktikler de, içsel veya dışsal öğelerin kullanımıyla ayrıştırılabilir. Bu kapsamda; *kendini kabul ettirme, korkutma, kurumsal tanıtım, rol model olma, sosyal sorumluluk, yalvarma ve bürokratik engel çıkarma* gibi girişken taktikler içsel öğelerle yürütülen taktikler olarak değerlendirilmektedir. Kurumlar bu taktikleri, proaktif bir şekilde içsel bilgilerle uygulamaktadırlar (Mohamed ve Gardner, 2004; Mohamed vd., 1999). Savunmacı taktikler kategorisinde de benzer bir durum söz konusudur. Kurum, savunmacı/reaktif olarak değerlendirilen taktikleri de içsel veya dışsal öğeler çerçevesinde uygulayabilir. Bu kapsamda; *kurumsal engelleme, toplum yanlısı davranış, gerçeği saptırma, gizleme, hesap verme ve örtü* taktikleri literatürde içsel öğelerle uygulanan taktikler olarak görülmektedir (Mohamed ve Gardner, 2004; Mohamed vd., 1999; DuBrin, 2010; Merkl-Davies ve Brennan, 2007; Lillqvist ve Louhiala-Salminen, 2014). Ancak *hesap verme* taktiği duruma göre içsel öğelerle uygulanabildiği gibi dışsal öğelerle de uygulanabilir. Bu kapsamda, kurum örgütsel işleyiş ve faaliyetlerle ilgili bilgiler doğrultusunda hesap verme taktiği uyguluyorsa içsel; dış ortam veya diğer kişi/kurumlarla ilgili bilgileri kullanıyorsa dışsal izlenim yönetimi uygulamaktadır. İçsel taktikler çerçevesinde kurumlar, isnat edilen veya gerçekleştirdiği olumsuz bir olay karşısından yöneltilen eleştirilere ve değerlendirmelere karşı savunma yaparken, örgütsel yapı ve faaliyetlerle ilgili bilgiler kapsamında faaliyetlere başvurmaktadır. Dışsal taktikler kapsamındaysa

kurumlar, olumsuz durumlar karşısında savunma yaparken diğer kurumların örgütsel yapıları ve faaliyetleriyle ilgili bilgileri kullanmaktadır.

2.3.4. Dışsal taktikler

Kurumun kendi izlenimlerini yaratma, yönetme ve mevcut izlenimleri güçlendirme amacıyla veya diğer kişi/kurumların izlenimlerini yönetme amacıyla, kurum dışı bilgilerle başvurdukları izlenim yönetimi taktikleri dışsal taktikler kategorisinde yer almaktadır. Bu kapsamda, *iyi ilişkiyi vurgulama*, *kötü ilişkiyi ifşa etme*, *diğerini övme*, *kötüleme/karalama*, *hedefi yüceltme*, *ihbar etme* ve *rakip engelleme* gibi girişken taktikler, aynı zamanda dışsal taktikler olarak değerlendirilmektedir (Mohamed ve Gardner, 2004; Mohamed vd., 1999). Bu taktikler çerçevesinde kurumlar, iyi veya kötü ilişkiler kurduğu üçüncü kişi/kurumların özellikleri veya bu kişi/kurumlarla kurulan ilişkilere yönelik bilgiler doğrultusunda izlenim yönetimi çabalarına girişebilir. Bu sayede kurumlar, kendi imajlarını ve iyi ilişkili olduğu kurumların imajını geliştirirken, kötü ilişkili olduğu kurumların imajına zarar verebilir. Örneğin, potansiyel çalışanlara yönelik izlenim yönetimi düşünüldüğünde; diğer kurumların işveren politikaları ve uygulamalarına ilişkin olumsuz bilgiler kapsamında başvuru olan *karalama* taktiği bu kapsamda incelenebilir. Bu taktikle kurum, rakip kurumların imajına zarar verdiği gibi, kendi imajını yüceltip potansiyel çalışanı kendine çekebilir. Benzer şekilde, kurumun çalışan adayının (hedefin) özelliklerine ilişkin bilgilerle başvurduğu *hedefi övme* taktiği de dışsal izlenim yönetimi kapsamında değerlendirilebilir. Bu taktik, bir taraftan potansiyel çalışanın imajını geliştirirken, diğer taraftan potansiyel çalışan nezdinde kurumun imajını geliştirebilir.

Literatürde üzerinde durulan diğer dışsal taktikler arasında; *ilişki gizleme*, *ilişki belirsizleştirme*, *destekleme*, *hedef saptırma* gibi savunmacı nitelikteki taktikler yer almaktadır. Kurumlar, bu taktiklerle olumsuz imajı olan üçüncü kişi/kurumla olan iyi ilişkilerini gizleme veya olumlu imajı olan üçüncü kişi/kurumla olan kötü ilişkilerini belirsizleştirmeyi hedefleyebilir. Ayrıca, destekleme taktiği kapsamında olumlu ilişkilere sahip olduğu üçüncü kişi/kurumun olumsuz yönlerini minimize etmeyi amaçlayabilir. Hedef saptırma taktiği ise kurumun savunma stratejisi kapsamında, isnat edilen olaydan,

durumdan başka kişi veya kurumların sorumlu olduğunu ortaya koyma çabalarını ifade etmektedir (Mohamed ve Gardner, 2004; Mohamed vd., 1999, Allen ve ve Caillouet, 1994).

2.3.5. Aydınlatıcı taktikler

Kurumsal izlenim yönetimi taktikleri konusundaki bir diğer önemli ayırım, taktiklerin aydınlatıcı veya kanıtlayıcı olmalarıdır (Bolino vd., 2008). Aydınlatıcı (illustrative) taktikler, kurumların spesifik bir izlenim yaratmak amacıyla görseller ve genel yorumlara başvurmasını ifade ederken; kanıtlayıcı (demonstrative) taktikler, kurumun ilgili konudaki detaylara ve vakalara başvurmasını içermektedir. Bu bağlamda, kanıtlayıcı ve aydınlatıcı taktikler esasen herhangi bir taktiğe (hesap verme, rakip engelleme, sosyal sorumluluk vb.) ilişkin içeriklerin-bilgilerin hedefe nasıl ulaştırıldığına ilişkin taktiklerdir (Bansal ve Kistruck, 2006; Bolino vd., 2008; Spear ve Roper, 2013).

Aydınlatıcı taktikler kapsamında Spear ve Roper (2013), vizyon ve misyon değerlendirmeleri gibi genel amaçları ortaya koyan ifadelerin en önemli örnekler olduğunu ifade etmektedir. Bu kapsamda Unilever'in "*İnsanların daha iyi görünmesini, daha iyi hissetmesini ve hayattan daha fazlasını alabilmelerini sağlayan markalarla, her gün daha iyi bir gelecek için çalışmak*" şeklindeki vizyon ifadesini değerlendiren yazarlar, genel amaçları ortaya koyan bu tarz değerlendirmelerin aydınlatıcı taktikler kategorisine ele alınabileceğini ifade etmektedir. Bansal ve Kistruck (2006), aydınlatıcı ve kanıtlayıcı izlenim yönetimini iki firmanın (Shell Avustralya ve Shell Singapur) doğal çevreye bağlılığı çerçevesinden incelemiştir. Bu iki firmanın web sitelerinin incelemesine dayanan çalışmada yazarlar, aydınlatıcı izlenim yönetimi açısından; *çevresel bağlılığın belirgin şekilde sergilenmesi, kabarık olmayan ve açık bilgilerin kullanımı ve fazla sayıda çevresel bilginin sağlanması* gibi konuların öne çıktığını ortaya koymuşlardır. Bansal ve Kistruck (2006: 175), aydınlatıcı taktiklerin kurumsal izlenim yönetiminde, işlevden ziyade şekille alakalı olduğunu ve kurumun faaliyetleri hakkında sözlü veya görsel araçlarla bilgi sunması bakımından önemin arttığını ifade etmektedir. Yazarlara göre aydınlatıcı taktikler sayesinde hedef, kurumun faaliyetleri hakkında basit, açık ve hızlı bir şekilde bilgi edinebilmekte ve kuruma ilişkin zihninde izlenimler

oluşturabilmektedir. Aydınlatıcı taktikler, özellikle web sitelerindeki detaylı açıklamaları inceleyecek kadar vakti olmayan insanlar üzerinde etkili olabilir. Otel işletmeleri kapsamında örnek vermek gerekirse; ırk ayrımcılığıyla itham edilen bir otel işletmesinin hesap verme taktiği çerçevesinde web sitesi veya diğer kurumsal yayınlar üzerinden farklı etnik kimlikteki insanların bir arada çalıştığını gösteren fotoğrafları, videoları paylaşması aydınlatıcı izlenim yönetimi kapsamında değerlendirilebilir. Aynı örnekte, kurumun farklılıklara saygı temelinde genel kurumsal politikaları ortaya koyan ifadelere yer vermesi de aydınlatıcı izlenim yönetimi çerçevesinde ele alınabilir.

2.3.6. Kanıtlayıcı taktikler

Kanıtlayıcı taktikler, kurumun izlenim yönetimi çabaları kapsamında örneklerle ve detaylı açıklamalara yer vermesidir (Bolino vd., 2008). Bu bağlamda; kantitatif veriler, grafikler, detaylı hesaplamalar, spesifik örnekler ve derin bilgiler kanıtlayıcı izlenim yönetimi kapsamında değerlendirilmektedir. Kanıtlayıcı izlenim yönetiminde kullanılan bilgiler, düşünce ve eğilimlere değil, gerçekliklere dayanmalıdır ve detaylı olmalıdır. Ancak detaylı bilgilerin oluşturulması ve paylaşılması zaman, çaba ve yayınlayacak geniş alan gerektirmektedir. Bu durum, izlenim yönetimi faaliyetlerini yürütenleri zorlamakta ve istenilen izlenimin yaratılması sürecini uzatmaktadır. Ayrıca, kanıtlayıcı izlenim yönetimi, detaylı ve kimi zaman yoğun teknik konuları içeren bilgileri okumak, anlamak ve yorumlamak bazı paydaşlara sıkıcı ve yorucu gelebileceğinde, kurumun hedefinde yer alan tüm paydaşlar için kullanışlı olmayabilir. Ancak bazı paydaşlar için bilgilerin böyle detaylı ve kanıtlayıcı bir şekilde ortaya konması, özellikle şeffaflık açısından son derece önemlidir (Bansal ve Kistruck, 2006: 175).

Bansal ve Kistruck (2006), iki firmanın web sitelerini inceledikleri araştırmalarında kanıtlayıcı izlenim yönetimi açısından öne çıkan konuların başında, *bilginin sözel olarak detaylandırılması ve nicelleştirilmesi'nin* geldiğini ortaya koymaktadır. Yazarlar ayrıca; *çevresel bağlılığı gösteren öncülük ve başarılar, çevresel konulardaki proaktif faaliyetlerin tanımlanması, çevre konusunda yapılan finansal yatırımlar* gibi konuların da önemli olduğu ifade etmektedirler. Özetle, kanıtlayıcı izlenim yönetimi taktikleri; basın açıklaması yapma, kurumsal rapor yayınlama, sayısal kanıtlar kullanma ve diğer

detaylı bilgi aktarma durumlarını içermektedir ve gerçek göstergeler ortaya koyarak hedefin istenilen izlenim doğrultusunda ikna edilmesini amaçlamaktadır. Örneğin, çevresel sorumluluklarını yerine getirdiği yönünde izlenim yaratmayı amaçlayan bir otel işletmesinin web sitesi veya diğer iletişim araçlarıyla basın açıklaması yapması, kurumsal raporlar yayınlaması, sayılardan yararlanması (yapılan finansal yatırımlar gibi), grafikler ortaya konması vb. faaliyetleri kanıtlayıcı izlenim yönetimi taktikleri kapsamında değerlendirilebilir.

2.3.7. İşveren markalamaya yönelik taktikler

İşletmeler açısından nitelikli işgücünün kuruma çekilmesi ve devamlılıklarının sağlanması rekabetçi avantaj yaratılabilmesi açısından en önemli konulardan biridir. Daha fazla sayıda nitelikli işgücünü etkileyen firmalar daha geniş ve kaliteli bir başvuru havuzu elde edip rekabetçi avantaj yaratabilirler. Diğer taraftan, mevcut personelin devamlılığının sağlanıp, işgücü devir oranının düşürülmesi de önemli bir konudur. Bu noktada kurumsal başarı açısından işverenlerin yürüteceği imaj yönetimi çabalarının önemi ortaya çıkmaktadır (Turban ve Greening, 1996; Turban ve Cable, 2003). Kurumların ücret politikaları, fiziki iş çevresi, çalışma atmosferi, kariyer olanakları (Akçay, 2012), farklılık yönetimi (Jauhari ve Singh, 2013), kurumsal sosyal sorumluluk (Backhaus vd., 2002; Albinger ve Freeman, 2000) vb. konularda rakipleriyle aralarındaki farkları ortaya koymaları, işveren imajı yönetimini etkili hale getirmektedir (Lievens ve Highhouse, 2003). İstenilen işveren imajının yaratılabilmesi açısından en önemli konulardan biri ise potansiyel çalışanlara yönelik yürütülecek izlenim yönetimi çabalarıdır. İzlenim yönetimi faaliyetleri hem mevcut çalışanların örgütsel bağlılıklarının artırılmasında (Bolino vd., 2008) hem de potansiyel çalışanların işletmeye çekilmesinde etkili olan strateji, taktik ve davranışları içermektedir (Avery ve McKay, 2006).

Literatürde işveren markalamaya yönelik taktikleri inceleyen çalışma sayısı oldukça sınırlıdır. Bu bağlamda alan yazında ulaşılan tek çalışma, Avery ve McKay'a (2006) aittir. Bu çalışmada, örgütlerin çalışan adaylarına yönelik uyguladığı izlenim yönetimi süreç ve taktiklerine odaklanılmış ve bu kapsamda Mohamed, Gardner ve Poalillo'nun (1999) taksonomisinden yararlanılmıştır. Bu çalışmada, özellikle, *kurumsal tanıtım*,

örnek olma, kendini sevdirmeye gibi girişken taktikler yanında; sorumluluk reddi, özür dileme ve toplum yanlısı tutum gibi savunmacı taktikler üzerinde durulmuştur. Avery ve McKay (2006), bu taktiklerin kurumların “iyi” ve “farklılıklara eşit mesafeli” işveren imajı yaratma çabaları açısından etkili olduğunu ifade etmektedir. Yazarlar bu çerçevede yürütülecek işveren markalama faaliyetlerinin kurumun başarısı açısından önemli olduğunu ifade etmektedir. Çalışmada ayrıca, iş görüşmesinin adayın bulunduğu ortamda yapılması, işletme tanıtımlarında kapsayıcı politikalara ilişkin ifadelerin bulunması, ağırlıklı olarak, yüksek eğitilmiş kadın ve azınlıklardan işe alımlar yapılması, kadın ve azınlık iş görüşmecilerin önemsenmesi gibi farklılıklara değer veren bir işveren izlenimi yaratmada etkili olabileceği ortaya konmuştur.

İşveren imajı, işveren itibarı ve örgütsel çekicilik gibi konularda yapılan araştırmalar da işveren markalamaya ilişkin izlenim yönetimi taktikleri konusunu besleyen bazı sonuçlar sunmaktadır. Örneğin, Lievens ve Highhouse (2003), işveren markalama açısından önemli bir konu olan örgütsel kimlik ve işveren imajını değerlendirdiği çalışmalarında, örgütsel kimlik kapsamında mevcut çalışanların algılarını, işveren imajı kapsamında ise çalışan adaylarının algılarını değerlendirmişlerdir. Bankacılık sektörü üzerine yapılan bu değerlendirmede potansiyel çalışanlara yönelik izlenim yönetimi kapsamında da başvurulabilecek temel özellikler belirlenmiştir: *ücret, yükselme, iş güvenliği, görevler, lokasyon, müşteri beklentisini aşma, faydalar, esnek çalışma saatleri, içtenlik, yenilikçilik, uzmanlık, prestij ve güçlülük*. Bu özelliklerin tamamı izlenim yönetimi sürecinde yukarıda incelenen taktiklerin içeriği olarak kullanılabilir. Akçay (2012) ise otel işletmelerinin örgütsel çekiciliği üzerine yürüttüğü çalışmada *seçkinlik, duyarlılık, yetkinlik ve prestij* gibi sembolik özellikler ve *kariyer, ücret-fayda, müşteri, fiziksel çevre ve iş özellikleri* gibi araçsal özelliklerin otel işletmelerinin çekicilikleri üzerinde etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Bahsi geçen bu sembolik ve araçsal özellikler de potansiyel çalışanlara yönelik kurumsal izlenim yönetimi içeriği olarak kullanılabilir. Bunlar dışında, kurumsal itibarın önemli bir ögesi olan çevresel duyarlılık da potansiyel çalışanlara yönelik izlenim yönetimi kapsamında önemli bir taktik olabilir (Dögl ve Holtbrügge, 2014). Ayrıca, kurumun kültürel yapısı da işveren imajı üzerinde etkilidir. Farklı kültürlerden insanların bir arada çalıştığı kurumlar özellikle kolektivist özelliği ağır basan toplumlarda önemli bir çekicilik kaynağı olabilir. Benzer kültürlerden insanların

bir arada çalıştığı ortamlar ise bireyci özelliği ağır basan toplumlarda çekilik özelliği taşıyabilir (Caligiuri vd., 2010).

Buraya kadar açıklanmaya çalışılan kurumsal izlenim yönetimi taktiklerinin genel bir değerlendirmesi yapıldığında, önemli bir kısmının bireysel izlenim yönetimi çalışmalarından üretildiği görülür. Ancak yine yapılan taramalar göstermektedir ki, kurumsal taktikler de ağırlıklı olarak bu bağlamda ele alınmakta ve bu taktiklerin önemli bir kısmı aynı zamanda kurumsal izlenim taktikleri olarak da kabul görmektedir. Kurumsal izlenim yönetimi taktikleriyle ilgili bir diğer konu ise tek bir amacı ve kullanım şekli olan basit planlar değil; durumsallık özelliği gösterebilen konular olduğudur. Örneğin, bir hesap verme taktiği olan mazeret sunma, reaktif bir taktik olarak isnat edilen suçlamaya örgütsel yapıyla ilgili mazeret bulma şeklinde ortaya çıkabileceği gibi, diğer kurumları suçlama şeklinde de gelişebilir. Bu durumda, hesap vermeye birlikte karalama stratejisi de devreye girmektedir. Bu geçişkenlik, durumsallık yaklaşımının, izlenim yönetimi uygulanmalarında da dikkate alınmasının gerektiğine işaret etmektedir. Ayrıca, bir taktiğin uygulanmasına ilişkin araçlarda da herhangi sınırlamadan söz edilmemekte; duruma göre bir taktik alternatif birçok araçla uygulanabilmektedir. Bu amaçla, televizyon veya radyo gibi geleneksel iletişim araçları kullanılabileceği gibi kurumsal web siteleri, sosyal medya hesapları, kurumsal yayınlar (rapor, dergi, gazete vb.), sektörel dergiler vb. araçlardan da yararlanılabilir.

Kurumsal izlenim yönetimi taktikleri ile ilgili taramaların işaret ettiği bir başka sonuç ise potansiyel çalışanların doğrudan herhangi bir model ve taktiğe konu olmadığıdır. Ancak bu çalışmanın literatürünü oluşturma aşamasında, potansiyel personele yönelik izlenim oluşturma ile doğrudan ilişkili bazı taktiklere rastlanmıştır; İşveren Markalamaya Yönelik Taktikler. Avery ve McKay'nın (2006) ileri sürdüğü bu taktikler içinde, *kurumsal tanıtım, örnek olma, kendini sevdirme, sorumluluk reddi, özür dileme, toplum yanlısı tutum, yüksek eğitilmiş kadın ve azınlıklara öncelik verme* gibi alt taktiklere yer verilmiştir. Dikkatli bakıldığında, bu taktiklerin aslında, girişken ve savunmacı taktikler içinde yer aldığı görülür. Yine potansiyel çalışanlar üzerinde etkili olduğu ileri sürülen, kimi çekicilik ya da izlenim aktörlerinin *kurumların ücret politikaları, fiziki iş çevresi, çalışma atmosferi, kariyer olanakları* (Akçay, 2012), *farklılık yönetimi* (azınlık ve kadınlar vb.)

(Jauhari ve Singh, 2013), *kurumsal sosyal sorumluluk* (Backhaus vd., 2002; Albinger ve Freeman, 2000, Lievens ve Highhouse, 2003) konularının içsel, dışsal ve aydınlatıcı faktörler içinde yer aldığı görülmektedir.

Yapılan literatür incelemelerine dayalı olarak; potansiyel çalışanlara dönük taktiklerin sadece *işveren markalama* konusunda gündeme geldiği, ancak bu taktiklerin daha önce yapılan bazı araştırmalarda aydınlatıcı, savunmacı, girişken, içsel ve dışsal taktikler kapsamında ele alındığı görülmüştür. Taktiklerle ilgili belirlenen bu örtüşme ve geçirgenliğin yarattığı karışıklık ya da net olmama durumu nedeniyle, bu çalışmada, tüm taktiklerin potansiyel çalışanlarla ilgili olma durumları itibariyle değerlendirilmesi yapıldıktan sonra esas araştırmaya başlanmasının daha doğru olacağına karar verilmiştir.

3. Otel İşletmelerinin Potansiyel Çalışanlara Yönelik İzlenim Yönetimi Taktikleri: Web Sitelerinin Analizi

Bu araştırma nitel yaklaşımla kurgulanmıştır. Nitel yaklaşım, genellikle değişkenlerin iç içe geçtiği ve aralarındaki ilişkiyi ölçmenin zor olduğu, dolayısıyla araştırmacının olay/olguları yakından izleyip katılımcı bir tavır sergilemesi gerektiği durumlar için önerilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Nitel tasarımda, gözlem, görüşme, ikincil verilerin ve doküman/belge/web sayfası analizi gibi farklı tekniklerden yararlanılır (Merriam, 2013; Cresswell, 2014). Araştırma bulgularının özelliği gereği, bu çalışmada, bulgular web sitesi inceleme yöntemiyle toplanmıştır. Web sitesi inceleme; internet teknolojilerinin gelişmesine paralel olarak yaygınlaşan bir yöntemdir. Bu araştırma metoduyla, işletmelerin internet teknolojilerini etkin bir şekilde kullanıp kullanmadığı (içerik, tasarım, tanıtım, erişilebilirlik vb.) ya da bir konunun web sitesindeki ağırlığı değerlendirilmektedir (Guerrier ve Wilson, 2011; Braddy vd., 2008). Ayrıca, web sitelerinin sadece belirli bir bölümünün/sayfasının (sosyal sorumluluk, hakkımızda, kurumsal, tanıtım, iletişim, kariyer vb.) incelenmesi de başvurulan tekniklerden biri olarak kabul görmektedir (Lee, 2003; Maurer ve Liu, 2007). Bugün, web sitelerinin incelemesine dayalı araştırmalar pek çok sektöre yönelik olarak uygulanmaktadır. Turizm sektöründe de benzer çalışmaların; otel işletmeleri (Bayram ve Yaylı, 2009; Baloğlu ve Pekcan, 2006; Karamustafa vd., 2002) yiyecek içecek işletmeleri (Dalgın ve Karadağ, 2013; Arıker, 2012), destinasyonlar gibi (Choi vd., 2007) farklı turistik alanlarda kullanıldığı görülmektedir. Bu çalışmada, Türkiye'deki otel işletmelerinin potansiyel çalışanlarına yönelik uyguladığı izlenim yönetimi faaliyetlerini değerlendirmek için otellerin web sitelerinden yararlanılmıştır. Araştırmanın konusu ise otel işletmelerinin web sayfasından potansiyel çalışanlarla ilgili kurumsal izlenim geliştirme faaliyetlerinin belirlenmesidir.

3.1. Araştırmanın amacı

Bu araştırmanın, esas amacı; Türkiye'deki otel işletmelerinin web siteleri üzerinden, potansiyel çalışanları etkilemek amacıyla hangi kurumsal izlenim yönetimi taktiklerini kullandıklarının belirlenmesi olarak belirlenmiştir. Bu esas amaç çerçevesinde ayrıca;

- Türkiye'deki otel web sitelerinin, imaj ve kurumsal izlenim amaçlı kullanılıp kullanılmadığı,
- Potansiyel çalışanların bu amaçla dikkate alınıp alınmadığı,
- Potansiyel çalışanlara dönük izlenim yönetimi taktiklerinin, otel konumu, otelin sahip olduğu nitelikler (otelin hizmet süresi, ulusal ya da uluslararası bir zincire bağlı olma durumu ve yıldız sayısı) gibi genel göstergelere göre nasıl bir farklılaşma gösterdiği yolunda bulgulara ulaşılması hedeflenmektedir.

3.2. Araştırmanın önemi

Otel işletmeleri kuruluş aşamasında sermaye yoğun olarak görülse de faaliyete geçtiği andan itibaren emek yoğun özellik gösteren işletmelerdir. Bu kapsamda, otel işletmelerinde yeterli sayıda ve nitelikte işgücüne sahip olmak, işletmelerin başarısı ve devamlılığı açısından en önemli konudur. Zira otel işletmelerinde hizmet, müşterilerin bulunduğu ortamlarda üretilir ve müşteri-personel ilişkisi yoğundur. Dolayısıyla, personelin niteliği otel işletmesinin algılanan kalitesine doğrudan yansımaktadır (Akoğlan Kozak, 2012: 28). Bu yüzden, otel işletmeleri açısından, iyi bir işveren imajı yaratarak nitelikli işgücünü işletmeye çekmek son derece önemlidir. Otel işletmelerinde iyi işveren imajı yaratmak için çeşitli araç ve yöntemlerin kullanımı söz konusudur. İnternet kullanımının son derece hızlı bir şekilde yaygınlaştığı günümüzde, bu kapsamdaki en önemli araştırma alanı aracı kuşkusuz kurumsal web siteleridir. Web siteleri aracılığıyla, otel işletmelerine tüm paydaşlarında istenilen izlenimlerin yaratılmasında etkili olacak görsel ve yazılı içerikler sunmak mümkündür. Potansiyel çalışanlar da özellikle web sitelerindeki *kariyer* ve *hakkımızda* gibi sayfaları ziyaret ederek, otel işletmeleri hakkında izlenim edinmektedirler.

Otel işletmelerinin web siteleri ile işletmenin genel imajı kapsamında yürütülen birçok çalışma olmasına rağmen (Williamson vd., 2003; Braddy vd., 2008), web sitelerinin potansiyel çalışanlara yönelik izlenim yönetiminde kullanımına yönelik herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu bağlamda, mevcut çalışmanın özgün yapısı çerçevesinde alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca, otel işletmelerinin web siteleri

aracılığıyla potansiyel çalışanları üzerindeki izlenimlerine dikkat çekilmesi ve bu kapsamda sektör profesyonellerinde bir farkındalık oluşturulması da çalışmanın pratikte uygulayıcılara sağlayacağı katkı bakımından önemli görülmektedir. Sonuçta, yöneticilerin, nitelikli işgücünü işletmeye çekmede, farklı izlenim yönetimi taktiklerinin önemli olduğuna dikkat çekilmektedir.

3.3. Araştırmanın kapsamı

Başlangıçta, bu araştırmanın Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından yayımlanan “Turizm İşletme Belgeli Tesisler Listesi”nde yer alan (31 Eylül 2015 tarihi itibarıyla) 2477 otel kapsamında yürütülmesi planlanmıştır. Ancak araştırmanın amacı doğrultusunda yapılan taramalar sonucunda; 1751 otelin aktif web sitesine sahip olduğu ve sadece 453’ünde insan kaynakları/kariyer sayfası veya başvuru formu kullanım kısımları ve linklerinin olduğu bilgisine ulaşılmıştır. Bu nedenle, araştırma alanı 453 otelin web sitesi olarak belirlenmiştir. Bu sayı, web sitesinde insan kaynakları uygulamalarına yer veren ve aday çalışanlara bu yolla ulaşmak isteyen ya da iş bulma ve personel seçme konularında interaktif olan Türkiye’deki tüm otelleri temsil etmesi açısından önemlidir. Araştırma kapsamına alınan bu otellerin genel özelliklerine bakıldığında, beş yıldızlı, yıl boyu hizmete açık ve bir zincire üye oldukları görülmektedir. Ayrıca, kapsam içindeki otellerin Antalya ve İstanbul şehirlerinde yoğunlaştığı da dikkat çekmektedir (Tablo 2). Bu durum aslında, web sitesi üzerinden ya da sanal bağlamda çalışanlarına ve potansiyel çalışanlara mesaj veren otellerin, büyük, beş yıldızlı hizmet veren ve tam yıl açık olan oteller olduğuna işaret etmektedir. Otellerin bir zincire bağlı olma durumları da göz önüne alındığında, kurumsal yapıdaki otellerin daha çok bu yolla eleman bulma veya eleman çekme politikalarına sahip olduğu söylenebilir. Aslında, bu uygulamanın, günümüzdeki diğer statülerdeki tesislerde (üç yıldız ve altı, tatil köyü vb.) de olması, daha uygun eleman bulma konusunda önemli bir gelişme olacaktır. Günümüz insanının mobil medya araçlarını kullanma sıklığı göz önüne alındığında, bu konuya diğer otel gruplarının da önem vermesi önerilebilir.

Tablo 2. İncelenen otel işletmelerinin genel özellikleri

Özellikler	Kategoriler	Sıklık	Yüzde
Yıldız	5 Yıldız	285	62,9
	4 Yıldız	120	26,5
	3 Yıldız	46	10,2
	2 Yıldız	2	0,4
	Toplam	453	100
Dönem	Yıllık	290	64
	Mevsimlik	163	36
	Toplam	453	100
Zincir	Ulusal zincir	170	37,5
	Uluslararası zincir	171	37,7
	Bağımsız	112	24,7
	Toplam	453	100
Şehir	Antalya	134	29,6
	Diğer	112	24,7
	İstanbul	88	19,4
	Muğla	43	9,5
	İzmir	35	7,7
	Ankara	18	4
	Bursa	12	2,6
	Kocaeli	11	2,4
	Toplam (43 farklı şehir)	453	100

3.4. Veri toplama aracı, süreci ve analizler

Veri toplama sürecinde otel işletmelerinin web sitelerinden yararlanılmıştır. Verilerin sistematik ve amaca uygunluğunun sağlanması için bir “Web Sitesi İnceleme Formu” oluşturulmuştur. Bu formda yer alan ifadelerin belirlenmesinde, kurumsal izlenim yönetimi literatüründen yararlanılmıştır (Mohamed vd., 1999; Bolino vd. 2008; Elsbach ve Sutton, 1992; Allen ve Caillouet, 1994; DuBrin, 2010; Merkl-Davies ve Brennan, 2007; Elsbach vd., 1998; Bansal ve Clelland, 2004; Bansal ve Kistruck, 2006; Avery ve McKay, 2006; Lievens ve Highhouse, 2003). İlk etapta, kurumsal izlenim yönetimine yönelik 44 taktik ifadesi belirlenmiştir. Belirlenen ifadelerin, kurumsal izlenim yönetimi ile ilgili taktikleri temsil etme yeterliliği ve araştırma kapsamıyla uyumlu olup olmadığını belirlemek amacıyla uzman görüşüne başvurulmuştur. Bu kapsamda, yedisi turizmde imaj, itibar ve izlenim gibi konularda araştırmalar yapan turizm akademisyeni ve beşi otel yöneticisi (iki insan kaynakları yöneticisi, iki genel müdür, bir halkla ilişkiler yöneticisi) olmak üzere, toplam 12 uzman belirlenmiştir.

Uzman görüşüne başvurma nedeni daha önceki bölümlerde detaylı olarak açıklanmıştır. Bu aşama kısaca şöyle açıklanabilir; literatürde kurumsal izlenim yönetimi taktikleri savunmacı, girişken, içsel, dışsal, aydınlatıcı, kanıtlayıcı ve işveren markalama olmak üzere yedi kategori altında toplandığı ve bu taktiklerin önemli bir kısmının, tüm taraflar üzerinde izlenim yaratmak amacıyla kullanıldığı belirlenmiştir. Bu arada, *işveren markalama* taktiğinin doğrudan, potansiyel çalışanlar üzerinde bir izlenim yaratmak amacıyla kullanıldığı görülmüştür (Mohamed vd., 1999; Bolino vd., 2008; Bansal ve Kistruck, 2006, Avery ve McKay, 2006). Ancak başta *işveren markalama*'da yer alan taktikler olmak üzere, çoğu taktiğin birkaç kategoride birden değerlendirildiği fark edilmiştir. Bu nedenle, konunun netleştirilmesi ve uygun bir veri toplama aracının geliştirilmesi için uzman görüşü almaya karar verilmiştir.

3.4.1. Uzman görüşü alma ve araştırma formunun hazırlanması süreci

Uzman görüşü alma süreci iki türlü olarak yürütülmüştür. *İlk tur uzman görüşü alma sürecinde* Ek 1'de yer alan uzman görüşü alma formu kullanılmıştır. Formda yer alan 44 ifadenin potansiyel çalışanlara yönelik izlenim yönetimi taktikleri ile ilgili olup olmadığı sorgulanmıştır. İlk tur görüşmeler 05.12.2015-17.12.2015 tarihleri arasında gerçekleştirilmiş ve her uzman için ortalama 30 dakika sürmüştür. Görüşmeler sonucunda, 44 taktik ifadesinden 12'si uzmanlardan gelen değerlendirmeler çerçevesinde, potansiyel personele yönelik izlenim yönetimi taktikleriyle ilgili bulunmadığından "Web Sitesi İnceleme Formu"ndan çıkarılmıştır. Literatürde, veri toplama araçlarındaki maddelerin uzman görüşleri doğrultusunda elemine edilmesinde Lawshe'in içerik geçerliği oranlarının dikkate alınması önerilmektedir (Şencan, 2005). Bu kapsamda, çalışmada taktik ifadelerinin formdan çıkarılmasında Lawshe'in (1975) içerik geçerliliği oranları dikkate alınmıştır. Lawshe'a (1975) göre, içerik geçerliliği oranı (İGO) aşağıdaki hesaplamayla bulunmalıdır ve uzman sayısının 12 olduğu uzman görüşü alma çalışmalarında dikkate alınacak içerik geçerliliği oranı 0,56'dır (Şencan, 2005:753-754). İçerik geçerliliği oranı 0,56'nın altında kalan 12 madde arasında; *toplum yanlısı davranış, hedef saptırma, hesap verme, korkutma, rol model olma, yalvarma, kurumsal tanıtım, ilişki gizleme, ilişki belirsizleştirme ve kendini kabul ettirme, masumiyetin savunulması, hizmet kalitesi* taktikleri yer almaktadır. Tablo 3, birinci tur uzman

görüşünde ortaya çıkan sıklıkları, içerik geçerliliği oranlarını ve uzmanlardan gelen bazı açıklamaları göstermektedir.

$$\text{İGO} = \frac{ne - n/2}{n/2}$$

İGO: İçerik Geçerliliği Oranı

ne: İlgisi yok diyen uzman sayısı

n: Toplam uzman sayısı

n/2: Toplam uzman sayısının yarısı

Tablo 3. Birinci tur uzman görüşü değerleri ve uzmanların açıklamaları

1. TUR UZMAN GÖRÜŞÜ İFADELERİ	Potansiyel çalışanlara yönelik izlenim yönetimi ile		İGO oranı	UZMAN AÇIKLAMALARI
	İlgisi var	İlgisi yok		
1. Örnek olma	11	1	0.83	
2. Kendini övme/yüceltme	10	2	0.67	
3. Kendini kabul ettirme	7	5	0.17*	1, 2, 7 no'lu maddeler bu maddeyi karşılıyor.
4. Sorumluluk üstlenme	10	2	0.67	
5. Hedefin olumlu özelliklere vurgu yapma	10	2	0.67	
6. Kurumsal uyum yeteneği	12	-	1.00	
7. İyilik yapma	12	-	1.00	
8. Rol model olma	8	4	0.33*	Örnek olma maddesi ile birleştirilebilir veya çıkarılabilir.
9. Diğerini kötüleme	11	1	0.83	
10. Bürokratik engel çıkarma	10	2	0.67	
11. Kurumsal tanıtım	9	3	0.50*	1, 4, 8, 34 gibi maddeler zaten kurumsal tanıtım amaçlı kullanılabilir. Bu madde üst bir ifade gibi değerlendirilebilir.
12. Sosyal sorumluluk belirtme	12	-	1.00	
13. İyi ilişkiyi vurgulama	10	2	0.67	
14. Kötü ilişkiyi ifşa etme	10	2	0.67	
15. İhbar/şikâyet etme	12	-	1.00	
16. Rakip engelleme/karalama	12		1.00	
17. Yalvarma	3	9	-0.50*	Kurumsal izlenim yönetiminde, özellikle de potansiyel çalışanlara yönelik olarak kullanılması pek uygun değil.

18. Korkutma	4	8	- 0.33 *	Kurumun potansiyel çalışanını korkutması, işveren markalamada olumsuz etki yaratır, bu maddeni çıkarılması doğru olabilir.
19. Gereçlendirme	12	-	1.00	
20. Mazeret bulma	12	-	1.00	
21. Özür dileme	12	-	1.00	
22. Hesap verme	9	3	0.50 *	19, 20, 21 no'lu maddeler, hatta 24 no'lu madde hesap vermeyele ilişkili olabilir.
23. Pekiştirme	10	2	0.67	
24. Sorumluluk reddetme	12	-	1.00	
25. Zararı karşılama	10	2	0.67	
26. İlişki gizleme	5	7	- 0.17 *	Örgüt temsilcisinin hedefle olan kişisel görüşmesi açısından kabul edilebilir fakat web sitesinde gizli kalması istenen bir konuya zaten değinilmez diye düşünüyorum.
27. İlişki belirsizleştirme	8	4	0.33 *	Web sitesi üzerinden uygulanması pek mümkün görünmüyor.
28. Toplum yanlısı davranış	9	3	0.50 *	Sosyal sorumluluk maddesiyle (12) birbirini karşılıyor, ikisinden biri tercih edilebilir.
29. Destekleme	11	1	0.83	
30. Küçük görme	11	1	0.83	
31. Gerçeği saptırma	10	2	0.67	
32. Hedef saptırma	8	4	0.33 *	Gerçeği saptırma (31) ile çok yakından ilişkili, ayrıca kötüleme ile de örtüşebilir.
33. Gizleme/örtüleme	10	2	0.67	Gizleme ifadesi web sitesi için çok uygun olmayabilir fakat örtü/örtüleme veya tanımda geçen domuza ruj sürme ifadesi uygun olabilir.
34. Örgütün büyüklüğü	12	-	1.00	
35. Ücret	12	-	1.00	Ücret politikası şeklinde düzeltilebilir.
36. Uluslararasılaşma	12	-	1.00	
37. Fiziksel çalışma ortamı	12	-	1.00	
38. Terfi / kariyer olanakları	12	-	1.00	
39. İş güvencesi	12	-	1.00	
40. Coğrafi konum	12	-	1.00	
41. Farklılıklara eşit mesafeli olma	12	-	1.00	
42. Masumiyetin savunulması	7	5	0.17 *	19, 20, 24 no'lu ifadelerle ilişkili olabilir.
43. Hizmet kalitesi	8	4	0.33 *	Daha çok müşteri odaklı bir taktik olarak yorumlanabilir.
44. Erişilebilirlik	12	-	1.00	

*İçerik geçerliliği oranı 0,56'nın altında kalan 3, 8, 11, 17, 18, 22, 26, 27, 28, 32, 42, 43 no'lu maddeler, kapsam dışı bırakılarak, sorular sonraki tablolarda yeniden numaralandırılmıştır.

Tablo 3'te görülen 12 taktiğin kapsam dışı bırakılmasında, uzmanların ilgili taktiklerin potansiyel çalışanlarla ilgili taktiklerle yakından ilişkili olmadığı veya çalışma içeriğine uymadığı yönündeki açıklamaları da etkili olmuştur. Örneğin, "Toplum yanlısı davranış" ifadesi, "sosyal sorumluluk belirtme" ifadesiyle; "kurumsal tanıtım taktiği" ise "kendini övme" ve "sorumluluk üstlenme" taktikleri ile ilişkili görülmüştür. Benzer şekilde; "hedef saptırma" taktiğinin, "gerçeği saptırma" taktiğiyle; "rol model olma" taktiğinin,

“örnek olma” taktiğiyle; “kendini kabul ettirme” taktiğinin, “kendini övme” ve “iyilik yapma” taktikleriyle ilişkili olduğu düşünülmüştür. Ayrıca, “yalvarma” ve “korkutma” taktikleri, potansiyel çalışanların işletmeye çekilmesi amacıyla yürütülen izlenim yönetimi çabalarına uygun olmadığı yönündeki uzman değerlendirmeleri çerçevesinde, kapsam dışı bırakılmıştır. Bunun dışında, *ilişki gizleme* ve *ilişki belirsizleştirme* taktiklerinin web siteleri üzerinden uygulanması mümkün görülmemiştir. Ayrıca, *masumiyetin savunulması*, *gerekçeleştirme* ve *sorumluluk reddetme* ile ilişkili görülmüş, *hizmet kalitesi* ise daha çok müşteri odaklı olduğu için elenmiştir. Dolayısıyla, web sitesi inceleme formunda dikkate alınacak taktik ifade sayısı 32’ye düşmüştür. Bu 32 ifade, elenen 12 ifade ve ilgili uzman değerlendirmeleri Ek 1’de görülmektedir.

İkinci tur uzman görüşü alma aşamasında ise birinci tur sonucunda belirlenen potansiyel çalışanlarla ilgili bulunan 32 taktik ifadesinin, daha önce literatüre dayalı olarak belirlenmiş olan yedi kategoriye dağılımı yapılmıştır. Bu kapsamda uzmanlardan, 32 taktiğin *girişken*, *savunmacı*, *içsel*, *dışsal*, *aydınlatıcı*, *kanıtlayıcı* ve *işveren markalamaya yönelik taktik* kategorilerinden hangisi altında yer alması gerektiğine dair görüşler alınmıştır. Başka bir deyişle, uzmanlara potansiyel çalışanlarla ilgisi bulunan bu taktiklerin hangi kategorilerde yer alması gerektiği sorulmuştur. Uzmanlardan gelen değerlendirmeler, yine Lawshe’nin içerik geçerliliği oranları kapsamında incelenmiştir. İkinci tur uzman görüşü sonucunda elde edilen değerlere ve bu değerler çerçevesinde oluşan içerik geçerliliği oranlarına Ek 2’de kategoriler itibarıyla yer verilmiştir. Ek 2’den görüleceği gibi kategoriler ve bu kategoriler altında yer alan taktiklerin dağılımı şu şekilde gerçekleşmiştir:

1. **Girişken kategori:** 1, 2, 3, 6, 7, 10, 11, 14, 15, 20, 21, 32 no’lu ifadeler (Toplam 12 taktik).
2. **Savunmacı kategori:** 4, 5, 8, 9, 10, 13, 16, 17, 18, 19, 22, 23 no’lu ifadeler (Toplam 12 taktik).
3. **İçsel kategori:** 1, 2, 3, 5, 7, 10, 17, 18, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32 no’lu ifadeler (Toplam 16 taktik).
4. **Dışsal kategori:** 4, 6, 8, 9, 11, 12, 13, 14, 15, 19, 20, 21, 22, 23, 31 no’lu ifadeler (Toplam 15 taktik).

5. **Aydınlatıcı kategori:** 1, 2, 3, 6, 7, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 32 no'lu ifadeler (Toplam 12 taktik).
6. **Kanıtlayıcı kategori:** 9, 10, 11, 14, 17, 19, 24, 25, 29, 31 no'lu ifadeler (Toplam 10 taktik).
7. **İşveren markalama kategorisi:** 1, 2, 14, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32 no'lu ifadeler (Toplam 12 taktik).

3.4.2. Veri toplama süreci ve analizler

İki tur uzman görüşü sonucunda “Web Sitesi İnceleme Formu”na son şekli verilmiş (bakınız Ek 3) ve belirlenen otellerin web sitelerinin bu kapsamda incelenmesine başlanmıştır. Web sitesi inceleme sürecinde öncelikle otellerle ilgili *genel bilgiler* kayıt altına alınmıştır. Bu çerçevede öncelikle, web sitesi ana sayfasında yer alan otellerin buldukları şehirler, yıldız sayıları, ulusal veya uluslararası bir zincire üye olup olmadıkları, hizmete açık olma durumları ve hizmet deneyimleri gibi konulardaki bilgiler toplanmıştır. Sonrasında ise *kariyer/insan kaynakları*, *hakkımızda* ve *kurumsal* sayfaları çerçevesinde taktik ve kategorilere yönelik incelemeler yapılmıştır. Bu aşamada öncelikle, web sitesinde 32 izlenim yönetimi taktiğine yer verilip verilmediği, varsa “1”, yoksa “0” şeklinde kodlanarak kayıt edilmiştir. Ayrıca, bu kayıtlar sırasında, belirlenen taktiklerin hangi kategori kapsamında uygulandığı da tespit edilerek, form üzerinde (x) işaretlenmiştir. Tüm kodlamalar manuel olarak yapılmıştır. İncelemeler 12.02.2016-16.04.2016 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

Kayıt ve kodlamalar tamamlandıktan sonra, verilerin analizine geçilmiştir. Bu kapsamda, içerik analizi tekniğine başvurulmuş ve nitel bir veri kaynağı olan otel web sitelerinden elde edilen veriler nicelleştirilip, sayısal analizlere tabi tutulmuştur. Yıldırım ve Şimşek (2013: 274), nitel verilerin sayısal olarak analiz edilmesinin nitel araştırmalarda sıklıkla başvurulan yollardan biri olduğunu ifade etmektedir. Başvurulan sayısal analizlerde SPSS programı kullanılmış ve bu kapsamda öncelikle, otellerin belirlenen izlenim yönetimi taktiklerine başvurma durumları ile taktiklerin hangi kategorilerde bulunduğu belirlenmiştir. Sonrasında ise otel özelliklerine göre uygulanan izlenim yönetimi taktiklerinin farklılaşp farklılaşmadığına bakılmıştır. Bu kapsamda, tanımlayıcı analizler ve farklılık analizlerine (Mann Whitney U Testi, Kruskal Wallis Testi) başvurulmuştur.

Ayrıca, yıldız sayısı, zincir üyeliği ve faaliyette bulunulan dönem gibi temel özellikler kapsamında ortaya çıkan otel tipleri ile izlenim yönetimi taktikleri arasındaki ilişkileri ortaya koymak amacıyla çoklu uyum analizinden (*multiple correspondence analysis*) yararlanılmıştır. Uyum analizi genel anlamda, iki ya da daha çok değişkenli çapraz tablolarda, her bir değişkenin kategorileri arasındaki ilişkilerin grafiksel olarak incelenmesinde kullanılmaktadır. Uyum analizi ki-kare uzaklığı temeline dayanır ve bu analizde varyans terimi yerine “inertia” kullanılır. Uyum analizi, incelenen değişken sayısına bağlı olarak iki şekilde gerçekleştirilmektedir: basit uyum analizi ve çoklu uyum analizi. Basit uyum analizi, iki değişkenli yapıların incelenmesinde kullanılırken; çoklu uyum analizi, üç veya daha fazla değişkenin incelenmesinde kullanılmaktadır (Dolgun ve Alpar, 2011). Bu çalışmada, dört değişken (yıldız sayısı, dönem, zincir üyeliği, taktikler) arasındaki ilişkiler incelendiğinden çoklu uyum analizine başvurulmuştur.

3.5. Araştırma Bulguları

Bu başlık altında, çalışmada elde edilen üç bulgu grubuna yönelik sonuçlara yer verilmektedir. Birinci grup bulgular; genel kurumsal izlenim yönetimi taktiklerinin potansiyel çalışanlara yönelik uygulanabilirlik durumu hakkında bilgi veren ve taktiklerin kategorilere dağılımını gösteren bulgulardır. Bu bulgular, 12 kişi (7 turizm akademisyeni, 5 sektör profesyoneli) ile gerçekleştirilen iki tur uzman görüşü sonucunda elde edilmiştir.

İkinci grup bulgular, otel işletmelerinin belirlenen 32 izlenim yönetimi taktiğini web sitelerinde kullanma durumlarına ilişkin bulgulardır. Bu kapsamda, yedi kategori altında yer alan maddelerin web sitelerinde kullanılma sıklıkları incelenmiştir.

Üçüncü grup bulgular ise otel işletmelerinin temel özellikleri ve bu özellikler kapsamında taktikleri uygulamada ortaya çıkan farklılıklara ilişkin bulgulardır.

3.5.1. Potansiyel çalışanlarla ilgili taktikler

Uzmanlardan gelen görüşler doğrultusunda, öncelikle literatür incelemesi sonucunda belirlenen 44 taktikten 12’si kapsam dışı bırakılmıştır. Bu 12 taktikten dokuzu diğer

taktiklerle ilişkili bulunduğu ve web sitesi üzerinden uygulanması mümkün görülmediği için elenirken; üçü potansiyel çalışanlar açısından uygun görülmediği için elenmiştir. Potansiyel çalışanlar açısından uygun bulunmayan üç taktikten ilki *yalvarma* taktiğidir. Uzmanlar, bu taktiğin bir işletmenin nitelikli işgücünü etkileme sürecinde kullanılmasının doğru olmayacağını, bunun daha çok bireysel izlenim yönetimi için uygun bir taktik olduğunu ifade etmişlerdir. Uzmanların potansiyel çalışanlar için kullanılmasının doğru olmayacağını belirttikleri ikinci taktik ise *korkutma*'dır. Bu kapsamda, işverenin web sitesi veya başka bir araçla, çalışan adayını korkutmasının, işletmenin insan kaynakları faaliyetlerine olumsuz etkileri olabileceğini söylemişlerdir. Avery ve McKay (2006) de, potansiyel çalışanlar açısından yürüttükleri çalışmada, korkutma taktiğinin işveren imajı yaratma sürecinde uygun olmayan bir taktik olduğunu ifade etmektedir. Ancak yazarlar, yalvarma taktiğinin bazı istisnai durumlarda, kimi kurumlar tarafından kullanılabileceğini ifade etmekte, bu kapsamda ABD ordusunun "seni istiyorum" şeklindeki kampanyasını örnek göstermektedir. Bu kampanyada ABD ordusunun varlığının ve gücünün, çalışan adaylarının başvurusuna bağlandığını belirten yazarlar, bu örneğin istisnai bir örnek olduğunu da kabul etmektedirler. Üçüncü taktik ise *hizmet kalitesi*'dir. Uzman görüşleri, bu taktik ifadesinin daha çok müşterilere yönelik uygulanabilecek bir taktik olduğunu, potansiyel çalışanların izlenimlerinin yönetilmesinde etkili bir taktik olmadığını ortaya koymaktadır. Kısaca, birbiriyle ilişkili olduğu düşünülen taktikler çıkarıldığında geriye kalan 32 taktikten sadece üçü (*korkutma*, *yalvarma*, *hizmet kalitesi*) potansiyel çalışanlara yönelik kullanılabilir bulunmamıştır. Bu bağlamda, çalışmanın bu aşamasında literatürde yer alan kurumsal izlenim yönetimi taktiklerinin, başta *işveren markalamaya yönelik taktikler* olmak üzere, büyük kısmının potansiyel çalışanlara yönelik uygulanabilir olduğu görülmüştür.

Taktik-kategori eşleşmeleri ise Şekil 1'deki gibi gerçekleşmiştir. Bu kapsamda, girişken taktikler kategorisine bakıldığında; *örnek olma*, *kendini övme*, *sorumluluk üstlenme*, *hedefin olumlu özelliklerine vurgu yapma*, *iyilik yapma*, *sosyal sorumluluk belirtme*, *iyi ilişkiyi vurgulama*, *kurumsal uyum yeteneği*, *rakip karalama*, *destekleme*, *küçük görme*, *uluslararasılaşma* taktiklerinin bu kategoride değerlendirildiği görülmektedir. Bu bağlamda, uzmanların bahsi geçen 12 taktiği, kurumun proaktif bir şekilde, yani kendisine her hangi bir isnatta bulunulmadan veya kendisine yönelik herhangi bir

faaliyetle karşılaşmadan, potansiyel çalışanların kuruma çekilmesinde veya izlenim geliştirme amacıyla uygulanan taktikler olarak değerlendirdikleri görülmektedir.

Aday çalışanlarla ilgili bulunan savunmacı taktikler kategorisinde; *mazeret bulma*, *gerekçelendirme*, *diğerini kötüleme*, *bürokratik engel çıkarma*, *sosyal sorumluluk belirtme*, *ihbar etme*, *özür dileme*, *pekiştirme*, *sorumluluk reddetme*, *zararı karşılama*, *gerçeği saptırma ve gizleme/örtüleme* taktiklerinin yer aldığı görülmektedir. Uzmanlara göre kurumlar bu 12 taktiği, kurumu ilgilendiren bir durumun ortaya çıkmasının ardından veya kuruma yönelik bir isnat, suçlama vb. ortaya çıktığında, reaktif bir şekilde uygulamaktadırlar. Örneğin, *mazeret bulma* ve *gerekçelendirme* gibi taktikler, kuruma yöneltilen bir eleştiri nedeniyle başvuru taktikleridir ve dolayısıyla kurumlar bu taktikleri reaktif/savunmacı olarak uygulamaktadır. Girişken ve savunmacı kategorilerine birlikte bakıldığında, bu iki kategori arasındaki taktik geçirgenliğinin oldukça düşük olduğu görülmektedir. Sadece *sosyal sorumluluk belirtme* taktiği, hem girişken hem savunmacı kategoride yer almıştır. Kurumlar, sosyal sorumluluk konularını izlenim yönetimi sürecinde, sadece kendilerine bir suçlama veya eleştiri yöneltildiğinde reaktif olarak değil, aynı zamanda sosyal sorumluluk sahibi kurum imajı yaratmak için de kullanabilirler (Bolino vd., 2008). Dolayısıyla, ortaya çıkan bu bulgunun, sosyal sorumluluk belirtme taktiğinin doğası gereği olduğu ifade edilebilir

Girişken taktikler	Savunmacı taktikler	İçsel taktikler	Dışsal taktikler	Aydınlatıcı taktikler	Kanıtlayıcı taktikler	İşveren markalama taktikleri
<p>1. Örnek olma</p> <p>2. Kendini övme</p> <p>3. Sorumluluk üstlenme</p> <p>6. Hedefin olumlu özelliklerine vurgu yapma</p> <p>7. İyilik yapma</p> <p>10. Sosyal sorumluluk belirtme</p> <p>11. İyi ilişkiyi vurgulama</p> <p>14. Kurumsal uyum yeteneği</p> <p>15. Rakip karalama</p> <p>20. Destekleme</p> <p>21. Küçük görme</p> <p>32. Uluslararasılaşma</p>	<p>4. Mazeret bulma</p> <p>5. Gereçlendirme</p> <p>8. Diğerini kötüleme</p> <p>9. Bürokratik engel çıkarma</p> <p>10. Sosyal sorumluluk belirtme</p> <p>13. İhbar etme</p> <p>16. Özür dileme</p> <p>17. Pekiştirme</p> <p>18. Sorumluluk reddetme</p> <p>19. Zararı karşılama</p> <p>22. Gerçeği saptırma</p> <p>23. Gizleme/Örtüleme</p>	<p>1. Örnek olma</p> <p>2. Kendini övme</p> <p>3. Sorumluluk üstlenme</p> <p>5. Gereçlendirme</p> <p>7. İyilik yapma</p> <p>10. Sosyal sorumluluk belirtme</p> <p>17. Pekiştirme</p> <p>18. Sorumluluk reddetme</p> <p>24. İşletmenin büyüklüğü</p> <p>25. Ücret politikası</p> <p>26. Farklılıklara eşit mesafede olma</p> <p>27. Fiziksel çalışma ortamı</p> <p>28. Terfi/kariyer olanakları</p> <p>29. İş güvencesi</p> <p>30. Kurumun coğrafi konumu</p> <p>32. Uluslararasılaşma</p>	<p>4. Mazeret bulma</p> <p>6. Hedefin olumlu özelliklerine vurgu yapma</p> <p>8. Diğerini kötüleme</p> <p>9. Bürokratik engel çıkarma</p> <p>11. İyi ilişkiyi vurgulama</p> <p>12. Kötü ilişkiyi ifşa etme</p> <p>13. İhbar etme</p> <p>14. Kurumsal uyum yeteneği</p> <p>15. Rakip karalama</p> <p>19. Zararı karşılama</p> <p>20. Destekleme</p> <p>21. Küçük görme</p> <p>22. Gerçeği saptırma</p> <p>23. Gizleme/Örtüleme</p> <p>31. Erişebilirlik</p>	<p>1. Örnek olma</p> <p>2. Kendini övme</p> <p>3. Sorumluluk üstlenme</p> <p>6. Hedefin olumlu özelliklerine vurgu yapma</p> <p>7. İyilik yapma</p> <p>10. Sosyal sorumluluk belirtme</p> <p>11. İyi ilişkiyi vurgulama</p> <p>12. Kötü ilişkiyi ifşa etme</p> <p>13. İhbar etme</p> <p>14. Kurumsal uyum yeteneği</p> <p>15. Rakip karalama</p> <p>32. Uluslararasılaşma</p>	<p>9. Bürokratik engel çıkarma</p> <p>10. Sosyal sorumluluk belirtme</p> <p>11. İyi ilişkiyi vurgulama</p> <p>14. Kurumsal uyum Yeteneği</p> <p>17. Pekiştirme</p> <p>19. Zararı karşılama</p> <p>24. İşletme büyüklüğü</p> <p>25. Ücret politikası</p> <p>29. İş güvencesi</p> <p>31. Erişebilirlik</p>	<p>1. Örnek olma</p> <p>2. Kendini övme</p> <p>14. Kurumsal uyum yeteneği</p> <p>24. İşletmenin büyüklüğü</p> <p>25. Ücret politikası</p> <p>26. Farklılıklara eşit mesafede olma</p> <p>27. Fiziksel çalışma ortamı</p> <p>29. İş güvencesi</p> <p>30. Kurumun coğrafi konumu</p> <p>31. Erişebilirlik</p> <p>32. Uluslararasılaşma</p>

Şekil 1. Potansiyel çalışanlarla ilgili kurumsal izlenim yönetimi taktiklerinin kategorilere dağılımı
Not: Renkler, bir taktiğin başka hangi kategorilerde yer aldığına işaret etmektedir.

Potansiyel çalışanlarla ilgili içsel taktikler kategorisinde önemli bir yığılmanın ortaya çıktığı görülür. *Örnek olma, kendini övme, sorumluluk üstlenme, gerekçelendirme, iyilik yapma, sosyal sorumluluk belirtme, pekiştirme, sorumluluk reddetme, işletmenin büyüklüğü, ücret politikası, farklılıklara eşit mesafede olma, fiziksel çalışma ortamı, terfi/kariyer olanakları, iş güvencesi, kurumun coğrafi konumu, uluslararasılaşma taktikleri* bu kategoride yer almaktadır. Uzman görüşleri, bu 16 taktiğin kurumlar tarafından kendi örgütsel yapıları, faaliyetleri vb. içsel bilgiler çerçevesinde yürütüldüğünü göstermektedir. Bu taktiklerden bazıları (*örnek olma, kendini övme, sorumluluk üstlenme, iyilik yapma, uluslararasılaşma*) girişken/proaktif özellik gösterirken; bazıları (*gerekçelendirme, pekiştirme, sorumluluk reddetme*) savunmacı/reaktif özellik taşımaktadır. Ayrıca, bahsi geçen 16 maddeden 10'u *işveren markalama* kategorisinde de yer almaktadır. Bu bağlamda, içsel taktikler kategorisinde yer alan ifadelerin, işveren markalama kategorisindeki ifadelerle önemli oranda örtüştüğü ve bu iki kategorinin literatürde olduğu gibi birbirine yakın olarak algılandığı söylenebilir.

Dışsal taktiklerin dağılımı incelendiğinde; *mazeret bulma, hedefin olumlu özelliklere vurgu yapma, diğerini kötüleme, bürokratik engel çıkarma, iyi ilişkiyi vurgulama, kötü ilişkiyi ifşa etme, ihbar etme, kurumsal uyum yeteneği, rakip karalama, zararı karşılama, destekleme, gerçeği saptırma, gizleme/örtüleme* ve *erişilebilirlik* taktiklerinin bu kategoride yer aldığı görülmektedir. Bu taktikler, kurumlar tarafından diğer kurum veya kişilere ilişkin bilgiler çerçevesinde kullanılan, bir kısmı özellikle savunmacı kategoride de yer alan taktiklerdir. Buna göre *hedefin olumlu özelliklerine vurgu yapma* ve *destekleme* taktikleri girişken/reaktif şekilde uygulanan dışsal taktiklerken; *mazeret bulma, diğerini kötüleme, ihbar etme, zararı karşılama, gerçeği saptırma* ve *gizleme/örtüleme* taktikleri savunmacı özellikli ama dışsal taktiklerdir.

Potansiyel çalışanlarla ilgili taktiklerin aydınlatıcı ve kanıtlayıcı kategorilere dağılımına bakıldığında, 12 taktiğin aydınlatıcı kategoride; 10 taktiğin ise kanıtlayıcı kategoride yer aldığı görülmektedir. Aydınlatıcı taktikler kategorisinde değerlendirilen ifadeler arasında; *örnek olma, kendini övme, sorumluluk üstlenme, hedefin olumlu özelliklerine*

vurgu yapma, iyilik yapma, sosyal sorumluluk belirtme, iyi ilişkiyi vurgulama, kötü ilişkiyi ifşa etme, ihbar etme, kurumsal uyum yeteneği, rakip karalama, uluslararasılaşma bulunmaktadır. Bu kapsamda, uzman görüşleri, bu taktiklerin kurumlar tarafından görseller veya genel açıklamalarla kullanılmasının daha olası olduğunu ortaya koymaktadır. Kanıtlayıcı taktikler kategorisinde ise *bürokratik engel çıkarma, sosyal sorumluluk belirtme, iyi ilişkiyi vurgulama, kurumsal uyum yeteneği, pekiştirme, zararı karşılama, işletme büyüklüğü, ücret politikası, iş güvencesi ve erişilebilirlik* taktikleri yer almaktadır. Aydınlatıcı ve kanıtlayıcı kategorilerin ikisinde birden yer alan taktikler ise *sosyal sorumluluk belirtme, iyi ilişkiyi vurgulama ve kurumsal uyum yeteneği* 'dir.

Son olarak, işveren markalamaya yönelik taktikler kategorisine bakıldığında; bu kategoride 12 taktiğin bulunduğu görülmektedir. Bu taktik ifadelerinden dokuzu doğrudan olarak potansiyel çalışanlara yönelik izlenim yönetimi için belirlenen taktiklerdir: *işletmenin büyüklüğü, ücret politikası, farklılıklara eşit mesafede olma, fiziksel çalışma ortamı, terfi/kariyer olanakları, iş güvencesi, kurumun coğrafi konumu, erişilebilirlik ve uluslararasılaşma*. Geri kalan üç taktik arasında yer alan *örnek olma, kendini övme, kurumsal uyum yeteneği* ifadeleri ise genel kurumsal izlenim yönetimi taktikleridir. Uzman görüşleri sonucunda elde edilen bu bulgular, literatürle de paralellik göstermektedir. Bazı araştırmalarda, nitelikli işgücünü etkilemek ve işyerine çekmek açısından sosyal sorumluluk sahibi bir işletme imajı ve kurumların standartlara veya hedefin değer yargılarına uyumu gibi konularının önemi üzerinde durulmaktadır. Ayrıca, farklılıklara eşit mesafede olma, özellikle cinsiyet ve etnik kimlik farklılıkları dikkate alınarak, literatürde incelenen konulardan biridir (Dögl ve Holtbrügge, 2014; Brekke ve Nyborg, 2008; Avery ve McKay, 2006).

İşveren markalama taktikleriyle ilgili bir diğer konu da, diğer kategorilerle olan ilişkileridir. İçsel taktiklere ilişkin değerlendirmelerde bahsedildiği gibi, işveren markalama kategorisi ile içsel taktikler kategorisi arasında önemli bir örtüşme söz konusudur. 12 işveren markalama taktiğinden 10'u içsel bilgilerle uygulanma özelliği taşımaktadır. Sadece *kurumsal uyum yeteneği* ve *erişilebilirlik* taktikleri kurum dışı bilgiler doğrultusunda uygulanan taktikler olarak değerlendirilmektedir. Bu durumun, işveren markalamalarının doğasından kaynaklandığını ifade etmek mümkündür. Zira

kurumlar, olumlu işveren imajı yaratma sürecinde çoğunlukla kendi faaliyetleri, örgütsel yapısı ve sağladığı faydalar gibi kurum içi bilgileri kullanmaktadırlar. Bu bulgular, bahsi geçen işveren markalamaya dönük taktiklerin girişken veya içsel olma durumlarının uzmanlar tarafından yüksek düzeyde “durumsal” olarak algılandığı şeklinde açıklanabilir.

Özetlemek gerekirse, alan yazında kurumsal imaj, müşteri imajı için kullanılan izlenim yönetimi taktiklerinin önemli bir kısmı, potansiyel çalışanlar üzerinde de uygulanabilir olarak görülmüştür. Ayrıca, bu taktiklerin, belirlenen yedi kategoriye dağılımında da literatür ile benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Bu kapsamda; *girişken, içsel ve işveren markalama* ile ilgili taktikler birbiriyle yakın ve doğrudan potansiyel çalışanlara dönük taktik olmanın ipuçlarını verirken; aydınlatıcı ve kanıtlayıcı taktikler arasındaki geçirgenlik literatür bulgularını destekler nitelikte bulunmuştur. Ayrıca, dışsal ve savunmacı taktikler arasında da önemli sayıda benzer ifadelerin yer aldığı görülmektedir. Bu sonuçlara bakarak, bu yedi kategorinin, aday çalışanların otel işletmelerine çekilmesinde önemli olduğu, ancak bu taktiklerin *potansiyel çalışanlarla doğrudan ilgili olma* (girişken, içsel ve işveren markalama) ve *potansiyel çalışanlarla dolaylı ilgili olma* (aydınlatıcı-kanıtlayıcı, dışsal-savunmacı) şeklinde ortaya çıkan bir yığılmaya sahip olduğu söylenebilir. Bu sonuca dayanarak, buraya kadar açıklanan birçok taktik ve kategorisinin aynı derecede potansiyel çalışanlarla ilgili olmadığı söylenebilir. Dolayısıyla, işletmelerde farklı amaçlarla kullanılan ve yine farklı kategoriler altında gruplandırılan izlenim yönetimi taktiklerinin *potansiyel çalışanlarla doğrudan ve dolaylı ilgili taktikler* olarak yeniden kategorize edilmesinden bahsedilebilir. Bu nedenle, web sayfaları kapsamında gerçekleştirilecek değerlendirmelerde de bu ikili gruplandırma esas alınmaktadır (Bakınız Ek 3).

3.5.2. Otel işletmelerinde izlenim yönetimi taktiklerinin kullanımı

Bu bağlamda elde edilen bulgulara göre Türkiye’deki otellerin potansiyel çalışanlara yönelik sıklıkla uyguladıkları taktiklerin başında *kurumun coğrafi konumu, kendini övme, işletmenin büyüklüğü, erişilebilirlik* ve *kurumsal uyum yeteneği* gelmektedir. Ayrıca, *sosyal sorumluluk belirtme, iyilik yapma* ve *örnek olma* da otellerin sıklıkla başvurduğu taktikler arasındadır (Tablo 4). Otel işletmelerinin potansiyel çalışanlarını etkilemede

çoğunlukla, “lokasyonu iyi”, “büyük”, “kolay erişilebilir”, “işletmelerin ulusal-uluslararası standartlara uyum sağladığı”, “sosyal sorumluluk sahibi olduğu” ve “örnek işletme” olduğu ifadelerle izlenimler yaratmaya çalıştıkları da belirlenmiştir.

Otel işletmelerinin nispeten daha az başvurdukları taktikler arasında ise *küçük görme, rakip karalama, mazeret bulma, diğerini kötüleme, ihbar/şikâyet etme, sorumluluk reddetme, kötü ilişkiyi ifşa etme* yer almaktadır. Bu taktiklere genel olarak bakıldığında, üçüncü kişi/kurumlara yönelik olumsuz davranışları ifade ettikleri veya olumsuz bir durumla karşılaştığında gösterilen tepkiye işaret ettikleri görülmektedir. Bu kapsamda, otel işletmelerinin potansiyel çalışanları etkileme süreçlerinde web sitelerini diğer kurumların olumsuz yönlerini gösterme amacıyla çok sınırlı düzeyde kullandıklarını söylemek mümkündür. Ayrıca, olumsuz ithamla karşılaştıklarında, imaj düzeltme açısından web sitelerini sınırlı düzeyde kullandıkları da söylenebilir. Bulgular, belirlenen izlenim yönetimi taktiklerinden yedisinin otel işletmelerinin web sitelerinde hiç kullanılmadığını göstermektedir. Bu taktikler; *zararı karşılama, gizleme, bürokratik engel çıkarma, özür dileme, destekleme, gerçeği saptırma ve gerekçelendirme*'dir. Bu taktikler genel olarak incelendiğinde; çoğunlukla olumsuz bir durum karşısında savunma amaçlı geliştirilen taktikler olduğu görülmektedir. Ayrıca, bürokratik engellerle hedefi yıldırma ve üçüncü kişi/kurumları desteklemenin de otel web siteleri üzerinden uygulanmayan taktikler olduğu görülmektedir. Sınırlı düzeyde kullanılan taktikler de dikkate alınınca; otel işletmelerinin çoğunlukla sadece kendileriyle ilgili bilgiler kapsamında, proaktif bir şekilde izlenim yönetimi faaliyetlerini sürdürdüklerini ifade etmek mümkündür.

Tablo 4. Taktik ve kategorilerin otel işletmelerinde dağılımı

TAKTİKLER			KATEGORİLER													
	Sıklık	Yüzde	Girişken		Savunmacı		İçsel		Dışsal		Aydınlatıcı		Kanıtlayıcı		İşveren Markalama	
			Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde
Kurumun coğrafi konumu	424	93.6	228	53.8	0	0	424	100	0	0	424	100	0	0	249	58.7
Kendini övme/yüceltme	408	90.1	408	100	0	0	408	100	0	0	258	88	48	11.8	87	21.4
İşletmenin büyüklüğü	380	83.9	380	100	0	0	380	100	0	0	380	100	0	0	159	41.8
Erişilebilirlik	345	76.2	102	29.6	0	0	110	31.9	235	68.1	345	100	0	0	98	71.6
Kurumsal uyum yeteneği	302	66.7	302	100	0	0	33	10.8	269	88.6	43	14.2	259	85.2	0	0
Sosyal sorumluluk belirtme	261	57.6	261	100	0	0	258	98.9	3	1.2	236	90	118	45.2	12	4.6
İyilik yapma	232	51.2	232	100	0	0	231	99.6	1	0.4	232	100	0	0	89	38.4
Örnek olma	203	44.8	144	71.3	0	0	203	100	0	0	195	96,5	7	3,5	144	71.3
Hedefin olumlu özelliklerine vurgu yapma	170	37.5	170	100	0	0	34	20	142	83.5	170	100	0	0	2	1.1
Uluslararasılaşma	166	36.6	166	100	0	0	166	100	0	0	166	100	0	0	148	89.2
Farklılıklara eşit mesafede olma	149	32.9	1	0.7	0	0	149	100	0	0	5	3.4	51	34.2	55	36,9
Terfi / kariyer olanakları	146	32.2	99	67.9	0	0	146	100	0	0	143	97.9	3	2.1	99	67.9
Sorumluluk üstlenme	139	30.7	138	99.3	1	0.7	139	100	0	0	129	92.8	10	7.2	0	0
Fiziksel çalışma ortamı	119	26.3	13	11	0	0	119	100	0	0	119	100	0	0	110	92.5
İyi ilişkiyi vurgulama	108	23.8	108	100	0	0	39	36.1	69	63.9	44	41.7	65	60.2	0	0
Ücret politikası	91	20.1	29	31.9	0	0	91	100	0	0	91	100	0	0	91	100
İş güvencesi	85	18.8	1	1.2	0	0	85	100	0	0	8	9.4	77	90.6	85	100
Pekiştirme	69	15.2	30	43,4	39	56,6	66	95.7	3	4.3	0	0	69	100	0	0
Kötü ilişkiyi ifşa etme	45	9.9	0	0	45	100	0	0	45	100	0	0	45	100	0	0
Sorumluluk reddetme	42	9.3	0	0	42	100	0	0	42	100	1	2.3	41	87.3	0	0
İhbar/şikâyet etme	40	8.8	0	0	40	100	0	0	40	100	0	0	40	100	0	0
Diğerini kötüleme	40	8.8	0	0	40	100	0	0	40	100	0	0	40	100	0	0
Mazeret bulma	37	8.2	0	0	37	100	0	0	37	100	0	0	37	100	0	0
Rakip karalama	11	2.4	11	100	0	0	10	90.9	1	9.1	10	90.9	1	9.1	0	0
Küçük görme	10	2.2	10	100	0	0	0	0	10	100	10	100	0	0	0	0
Zararı karşılama	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gizleme/örtüleme	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Bürokratik engel çıkarma	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Özür dileme	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Destekleme	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gerçeği saptırma	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gerekçeleştirme	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Taktiklerin kategorilere dağılımını gösteren sıklıklar da bu duruma işaret etmektedir. Öyle ki, dağılımlara bakıldığında *girişken ve içsel* kategorilerin en fazla değerlendirilen kategoriler olduğu görülmektedir. Otel işletmeleri tarafından sıklıkla başvuru alan taktiklerin tamamı girişken kategoriye ve içsel kategoriye (erişilebilirlik, kurumsal uyum ve hedefin olumlu özelliklerine vurgu yapma hariç) konumlanmıştır. Savunmacı ve dışsal kategori ise daha az sayıda taktiğin değerlendirildiği kategorilerdir. Savunmacı kategori sadece kullanım sıklığı düşük olan altı taktik (mazeret bulma, diğerini kötüleme, ihbar etme vb.) kapsamında değerlendirilmektedir. Dışsal kategori ise 10 taktik kapsamında değerlendirilmektedir. Ancak bu taktiklerden sadece üçünün başvuru sıklığı yüksektir. Bu taktikler; erişilebilirlik, kurumsal uyum ve hedefin olumlu özelliklerine vurgu yapmadır. Tablo 4’te savunmacı ve dışsal kategorilerde bulunan taktiklerin genel olarak örtüşükleri de görülmektedir. Bu bağlamda, otellerin olumsuz bir ithamla karşılaştıklarında genellikle kurum dışı unsurlara atıfta buldukları söylenebilir.

Taktiklerin *aydınlatıcı veya kanıtlayıcı* kategoriye dağılımına ilişkin bulgulara bakıldığında ise aydınlatıcı kategorinin öne çıktığı görülmektedir. Örneğin, *kurumun coğrafi konumu, kendini övme, işletme büyüklüğü ve erişilebilirlik gibi* en sık başvuru alan taktikler büyük ölçüde aydınlatıcı kategoride yer almaktadır. Kanıtlayıcı kategorinin öne çıktığı taktikler ise çoğunlukla uygulama sıklığı düşük olan taktiklerdir (mazeret bulma, ihbar/şikâyet etme, diğerini kötüleme gibi). Bu kapsamda, otel işletmelerinin web sitelerinde çoğunlukla genel yorumlara ve görsellere yer verdikleri; kantitatif veriler, grafikler, detaylı hesaplamalar ve spesifik örnekleri daha sınırlı düzeyde kullandıkları söylenebilir.

Son olarak, taktiklerin işveren markalama kategorisindeki dağılımına bakıldığında 12 taktiğin bu kategoride yer aldığı görülmektedir. Bunlar arasında; *kurumun coğrafi konumu, kendini övme, işletmenin büyüklüğü, erişilebilirlik, sosyal sorumluluk belirtme, iyilik yapma, örnek olma, uluslararasılaşma, farklılıklara eşit mesafede olma, terfi/kariyer olanakları, fiziksel çalışma ortamı, ücret politikası ve iş güvencesi gibi* büyük kısmı sık başvuru alanlar arasında yer alan taktikler bulunmaktadır. Bu bağlamda, işveren markalamasının otel işletmelerinin izlenim yönetimi uygulamaları içinde önemli

bir yeri olduğunu ifade etmek mümkündür. Diğer kategorilerle birlikte değerlendirildiğinde, otellerin işveren markalama amaçlı izlenim yönetimi faaliyetlerini genel olarak proaktif bir şekilde, içsel bilgiler doğrultusunda, genel açıklamalar ve görsellerle gerçekleştirdikleri söylenebilir. Öyle ki, Tablo 4’te işveren markalama kategorisinde yer alan taktiklerin aynı zamanda girişken, içsel ve aydınlatıcı kategorilerinde de yer aldıkları görülmektedir. Bu bağlamda, Türkiye’deki otel işletmelerinin çalışan adaylarını işletmeye çekmek için web sitelerinde çoğunlukla kendi olumlu yönlerini ön plana çıkardıklarını ve bunu yaparken de incelemesi çok zaman ve emek gerektirmeyen genel açıklamalar ve görsellere başvurduklarını söylemek mümkündür. Bu durumu, işletmelerin potansiyel çalışanları çok fazla detay bilgiye boğup sıkmadan, fazla zamanlarını almadan, işletmenin olumlu yönlerine odaklanmalarını sağlayarak etkilemeye çalışmalarıyla açıklamak mümkündür. Ancak web siteleri üzerinden detaylı bilgilerin aktarılmaması, kurumların web sitelerini yeterince etkili kullanmadığı şeklinde de yorumlanabilir. Oysa özellikle kariyer sayfalarında iyi tasarım ve doyurucu bilgiler sunan işletmelerin, insan kaynaklarına daha fazla önem verdiği izlenimini yaratması daha olasıdır. Bu bağlamda, otel işletmelerinin genel açıklamalar ve görsellerle işveren markalama taktiklerini uygulaması, detaylı bilgi aramayan potansiyel çalışanlar açısından (bu kişilerin daha çok alt kademe çalışan adayları olduğunu söylemek mümkün) olumlu bir durum iken; web sitelerini otel işletmelerinin temel bilgi paylaşım alanları arasında gören, detaya önem veren çalışan adayları açısından olumsuz bir duruma işaret etmektedir.

3.5.3. Otellerin temel özelliklerine göre taktik kullanımı farklılıkları

Bu bölümde yıldız sayısı, faaliyette bulunulan dönem ve ulusal-uluslararası zincire üye olup olmama durumu gibi temel otel özellikleri açısından taktik kullanımı farklılıkları incelenmiştir. Bu sayede, otel tiplerinin izlenim yönetimi taktiklerine başvurma bakımından ayırt edici yönleri ortaya konmuştur.

Farklı yıldız sayısına sahip oteller arasında izlenim yönetimi taktiklerine başvurma açısından farklılık olup olmadığına bakıldığında, sekiz taktikte 0,05 düzeyinde anlamlı farklılıklar olduğunu hesaplanmıştır. Bu taktikler; *kendini övme, sosyal sorumluluk*

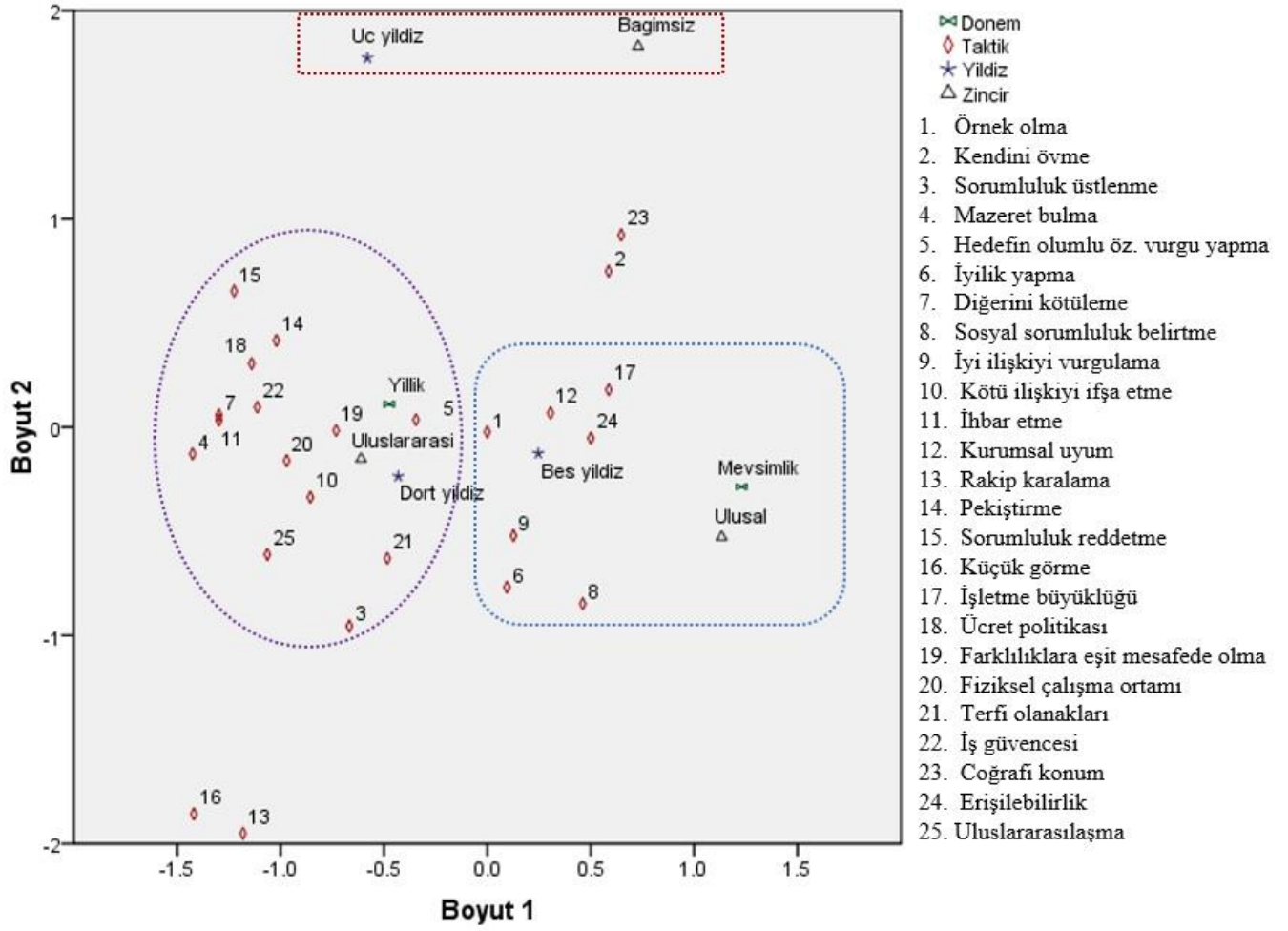
belirtme, iyilik yapma, kurumsal uyum yeteneği, iyi ilişkiyi vurgulama, işletme büyüklüğü, kurumun coğrafi konumu ve erişilebilirlik’tir. Farklılıklar, yıldız sayısı arttıka bu sekiz taktiğe başvurma sıklığının arttığını da göstermektedir. Bu bağlamda, otellerin kapasiteleri, sundukları hizmet çeşitliliği, konforu ve çalışan sayısı arttıka; sosyal sorumluluk sahibi olan, standartlara uyan, büyük, lokasyonu iyi, kolay erişilebilir gibi izlenimleri yaratma eğilimlerinin arttığı söylenbilir.

Mevsimlik ve yıllık çalışan oteller itibariyle konuya bakıldığında, 25 izlenim yönetimi taktiğinin 16’sında anlamlı (0,05) farklılıklar bulunmuştur. Bu 16 taktik arasında; *rnek olma, sorumluluk üstlenme, mazeret bulma, hedefin olumlu özelliklerini vurgulama, iyilik yapma, kurumsal uyum yeteneği* ve *uluslararasılaşma* gibi sıklıkla uygulanan taktikler dikkat çekicidir. Ayrıca; *mazeret bulma, diğerini kötüleme, kötü ilişkiyi işa etme, ihbar etme, pekiştirme, sorumluluk reddetme, ücret politikası, farklılıklara eşit mesafede olma, fiziksel çalışma ortamı, terfi olanakları* ve *iş güvencesi* gibi nispeten daha az başvurulan taktikler de, mevsimlik ve yıllık çalışan oteller arasında farkların oluştuğu taktiklerdir. Farklar, yıl boyu faaliyette bulunan otellerin mevsimlik otellere göre 16 maddenin tamamını daha fazla kullandığını göstermektedir. Ayrıca, istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmeyen dokuz taktikte de yıl boyu faaliyette bulunan otellerin daha etkin olduğu görülmüştür. Bu bağlamda, yıl boyu faaliyette bulunan otellerin genel olarak izlenim yönetimi çabalarına daha fazla önem verdiğini ifade etmek mümkündür. Burada, yıl boyu faaliyette bulunan otellerin işgücü ihtiyacının sürekliliğinin etkisinden ve nitelikli işgücünü işletmeye çekme konusuna daha fazla önem verdiklerinden söz edilebilir.

Ulusal-uluslararası zincire ye olma ile bağımsız bir işletme olma durumuna göre izlenim yönetimi taktiklerine başvurma farklılıklarına bakıldığında, başvurulan 25 taktiğin tamamında anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür (0.05). Farklılıkların yapısı incelendiğinde, uluslararası zincire ye olan otel işletmelerinin ulusal zincire ye olanlara ve bağımsız otellere göre tüm taktikleri daha fazla kullandığı görülmektedir. Ulusal zincire ye olan işletmeler ile bağımsız işletmeler arasındaki farklar da ise zincir yesi olanların izlenim yönetimi taktiği kullanmada daha etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, uluslararası zincirlerin daha fazla işletmeyi bünyelerinde barındırdıkları

fikrinden hareketle, bağılı işletme sayısı arttıkça izlenim yönetimi uygulamalarının arttığı söylenebilir. Burada, uluslararası zincirlerin nitelikli işgücünü işletmeye çekme konusunda daha fazla çaba harcadıkları da görülmektedir.

Farklılık analizleri, otel özelliklerine ilişkin kategoriler arasında potansiyel çalışanlara yönelik izlenim yönetimi taktiği kullanma konusundaki farklılıkları göstermesi açısından önemli analizlerdir. Ancak bu analizler, otel tiplerinin izlenim yönetimi uygulamaları açısından ayırt edici yönlerini ortaya koyması bakımından zayıftır. Örneğin, farklılık analizleriyle uluslararası zincire üye otellerin tüm taktikleri, ulusal zincir üyesi otellerden ve bağımsız otellerden daha fazla kullandığı ortaya konabilmektedir. Ancak uluslararası zincir üyesi otelleri taktik kullanımı açısından diğer otellerden ayırtıran hususların neler olduğu belirlenememektedir. Bu noktada, tüm özelliklerin ve taktiklerin bir arada değerlendirildiği bir analize ihtiyaç duyulmaktadır. Bu ihtiyaca istinaden çalışmada çoklu uyum analizinden yararlanılmıştır. Uygulanan çoklu uyum analizi kapsamında elde edilen değerler, iki boyutlu yapının toplam varyansın (inertia) %72,7'sini açıkladığını göstermektedir. Bu bağlamda, Şekil 2'de görülen iki boyutlu yapı üzerinden gerçekleştirilecek değerlendirmelerin anlamlı olduğu ifade edilebilir (Hair vd., 2010: 619).



Şekil 2. Çoklu uyum analizi grafiği (dönem, yıldız sayısı, zincir üyeliği kategorileri ile taktiklerin dağılımı)

Şekil 2’de yer alan matris, izlenim yönetimi taktikleri ile temel otel özelliklerine ilişkin kategorilerin ilişkilerini iki boyutlu bir uzayda göstermektedir. Matrise göre, izlenim yönetimi uygulamaları açısından otel tiplerinin oluşturduğu bazı kümeler ve bu kümelerin ayırt edici tarafları söz konusudur. Bu kapsamda üç temel kümeden söz edilebilir. Bu kümelerden ilki; yıl boyu faaliyette bulunan, uluslararası zincire üye olan ve dört yıldızlı olan otellerin oluşturduğu kümedir ve bu kümede 14 izlenim yönetimi taktiği bulunmaktadır. Bu 14 taktiğin tamamı, bu kümedeki otellerin izlenim yönetimi uygulamaları açısından farklılık yaratan yönlerine işaret etmektedir. Ancak kümede yer alan bazı taktiklerin bazı otel tipleri için özellikle önem arz ettiği söylenebilir. Örneğin, uluslararası zincire üye otel işletmelerinin en temel ayırt edici yönü, farklılıklara eşit mesafede olduklarına yönelik izlenim yaratma çabası içinde olmalarıdır. Yıl boyu

faaliyette bulunan otellerin temel ayırt edici yönü ise hedefin olumlu yönlerine vurgu yaparak, potansiyel çalışanları işletmeye çekme çabalarıdır. Dört yıldızlı olma özelliği taşıyan otellere bakıldığında, terfi olanaklarının izlenim yönetimi uygulamalarında farklılaştırıcı bir unsur olduğu görülmektedir. Bu temel ayırt edici taktiklerin izlenim yönetimi kategorilerine dağılımı ele alındığında; uluslararası otellerin içsel bilgileri, aydınlatıcı yollarla, işveren markalama odaklı kullandıkları görülmektedir. Yıl boyu faaliyette bulunanların ise dışsal bilgileri, proaktif bir şekilde, yine aydınlatıcı yollarla uyguladıkları anlaşılmaktadır. Dört yıldızlı otellerde ise proaktif bir yapıda, içsel bilgilerle, aydınlatıcı tekniklerle ve işveren markalama odaklı faaliyetlerin ağırlığından söz edilebilir. Bu bağlamda, aynı kümede yer alan bu otel tipleri arasında aydınlatıcı tekniklerle, proaktif bir şekilde izlenim yönetimi uygulamanın ortak nokta olduğu, dört yıldızlı otellerin dışsal bilgi kullanımı noktasında biraz ayrıştığı ifade edilebilir.

Bu küme içindeki diğer taktiklere genel olarak bakıldığında; özellikle *uluslararasılaşma, iş güvencesi, ücret politikası, fiziksel çalışma ortamı, terfi olanakları, farklılıklara eşit mesafede olma* gibi işveren markalama kategorisinde yer alan taktikler dikkat çekicidir. Bu durum, bu kümede yer alan oteller açısından potansiyel çalışanlarla doğrudan ilgili taktiklerin önemli bir yeri olduğunu; uluslararası zincir üyesi otellerin, yıl boyu faaliyette bulunan otellerin ve dört yıldızlı otellerin doğrudan potansiyel çalışanlara yönelik izlenim yaratmada daha istekli olduklarını göstermektedir. Uluslararası işletmelerin ve yıl boyu faaliyette bulunanların nitelikli işgücüne daha fazla önem vermesi ve işgücü ihtiyacının süreklilik arz etmesinin etkisi olduğu ifade edilebilir. Dört yıldızlı oteller için ise özellikle beş yıldızlı işletmelerle kıyaslandığında, çalışan adaylarını etkilemek için daha fazla çaba harcama eğilimi içinde olmalarının etkisi söz konusu olabilir. Zira çalışan adaylarının, beş yıldızlı ve dört yıldızlı işletmeler arasında tercih yapmaları gerektiğinde, genel olarak beş yıldızlı otelleri tercih etmesinin daha olası olduğu söylenebilir. Bu noktada, dört yıldızlı otellerin işveren markalama açısından ayırt edici çabalar içinde olmaları gerekmektedir.

Matriste görülen ikinci küme, beş yıldızlı, mevsimlik ve ulusal zincire üye otellerin oluşturduğu kümedir. Bu küme içinde beş yıldızlı olma özelliğinin önemli bir yeri olduğu söylenebilir. Zira mevsimlik ve ulusal zincire üye olma özelliğine sahip otellerle

kıyaslandığında, beş yıldızlı oteller belirli taktiklerin uygulanması açısından farklılaşmaktadır. Bu taktikler arasında; *örnek olma*, *kurumsal uyum*, *işletme büyüklüğü* ve *erişilebilirlik* dikkat çekmektedir. Ayrıca, *sosyal sorumluluk belirtme*, *iyilik yapma* ve *iyi ilişkiyi vurgulama* da matriste beş yıldızlı otellere daha yakın olmakla birlikte, bu kümede yer alan diğer otel tipleri açısından da önemlidir. Bu kümede yer alan taktiklerin izlenim yönetimi kategorilerine dağılımı incelendiğinde, genel olarak girişken/proaktif yapıda, içsel bilgilerle uygulanan (kurumsal uyum yeteneği ve erişilebilirlik hariç), aydınlatıcı tekniklerin hâkim olduğu anlaşılmaktadır. Birinci ve ikinci küme arasında taktik-kategori dağılımı açısından önemli bir farklılık olmadığı; iki kümede de otellerin kendi olumlu yönlerini öne çıkarmaya odaklandıkları ve bunu genel açıklamalar ve görsellerle yaptıkları görülmektedir. Bu kümede yer alan yedi taktikten dördünün (işletme büyüklüğü, erişilebilirlik, örnek olma, iyilik yapma) işveren markalama odaklı olduğu da matriste görülmektedir. Bu kapsamda, ikinci kümeyi birinci kümeden ayırıştırıcı sınırlı sayıda taktik bulunsa da bu sınırlı sayıdaki taktiklerin önemli bir kısmının doğrudan potansiyel çalışanlara yönelik olması (işveren markalama kategorisi), bu küme açısından da potansiyel çalışanlara yönelik taktiklerin önemli bir yeri olduğunu göstermektedir. Bu kümede yer alan işveren markalama taktiklerine bakıldığında, genel olarak kümede bulunan otel tipleriyle uyumlu oldukları görülmektedir. Örneğin, beş yıldızlı oteller ele alındığında, özellikle işletme büyüklüğü, örnek olma ve iyilik yapma gibi taktiklerin bu kümede yer alması anlaşılabilir. Zira beş yıldızlı otellerin; büyük oldukları, çalışanlara iyi ortam sundukları ve örnek işletme oldukları şeklindeki iddiaları, potansiyel çalışanlar açısından yıldız sayısı daha az olanlara göre daha inandırıcı gelebilir.

Bu kümenin taktik-kategori ilişkisi açısından farklılaşan noktası ise izlenim yönetimi uygulamalarında dışsal bilgi kullanımının azlığıdır. Bu kümede yer alan taktiklerden sadece iyi ilişkiyi vurgulama taktiğinin kısmen dışsal bilgiyle uygulanan bir taktik olduğu görülmektedir. Bu kümede yer alan taktiklerin bir diğer önemli özelliği de, başvurulma sıklıklarının genel olarak oldukça yüksek olmasıdır. Bu yedi taktikten altısı sıklık sıralamasında ilk sekiz içinde yer almaktadır. Bu bağlamda, bu küme içinde yer alan otellerin ayırt edici yönlerini oluşturan taktiklerin izlenim yönetimi uygulamalarında ağırlığı olan taktikler olduğu söylenebilir.

Üçüncü küme, üç yıldızlı ve bağımsız nitelikteki otel işletmelerinin oluşturduğu kümedir. Matrise göre tüm taktiklere oldukça uzak bir noktada konumlanan bu kümede yer alan işletmeleri, izlenim yönetimi uygulamaları açısından diğer özellikteki otel işletmelerinden ayıran belirgin bir taktik bulunmamaktadır. Bu durum, ilgili işletmelerin izlenim yönetimi taktiklerini sınırlı düzeyde kullanmalarından ve belirli bir taktiği ayırt edici bir şekilde kullanmamalarından kaynaklanmaktadır.

Çoklu uyum analizi matrisinde görülen bir diğer önemli bulgu ise *kendini övme ve kurumun coğrafi konumu* gibi sık başvurulan iki taktiğin ve *rakip karalama ile küçük görme* gibi en az başvurulan iki taktiğin (Bakınız Tablo 4), kümelenmelerin dışında kalmasıdır. Bu durum, kendini övme ve coğrafi konum taktiklerinin hiçbir otel çeşidinin ayırt edici yönünü oluşturmadığını; hangi özelliğe sahip olursa olsun otellerin bu iki taktiği sıklıkla kullanma eğilimi içinde olduklarını göstermektedir. Öte taraftan, küçük görme ve rakip karalama taktiklerinin başvurulma sıklığında da oteller arasında bir farklılık bulunmamaktadır. Hangi özelliğe sahip olursa olsun otellerin bu iki taktiği kullanma eğiliminin çok düşük olduğu görülmektedir.

4. Sonuç, tartışma ve öneriler

Bu bölümde öncelikle, araştırmada elde edilen genel sonuçlar değerlendirilmiş, ardından sonuçların literatürle genel bir tartışması yapılmıştır. Ayrıca, bu başlık altında otel yöneticilerine ve araştırmacılara önerilerde de bulunulmuştur.

4.1. Sonuç

Nitelikli işgücü ihtiyacı, iş dünyasının, özellikle de hizmet sektörünün en önemli meselelerinden biridir. İşletmeler nitelikli işgücünü etkileyip, kuruma çekmek amacıyla işveren markalama çabaları içine girmekte ve potansiyel çalışanlarda olumlu işveren imajı yaratmaya çalışmaktadır. Bunu gerçekleştirmenin yolu da kuşkusuz iyi bir izlenim yönetimi stratejisinden ve ilgili taktiklerin etkili kullanımından geçmektedir. Emek yoğun bir sektör olan turizmde ve bu sektörün işgücü ihtiyacı en yüksek kolu olan otelcilikte de, nitelikli işgücünü etkileme ve kuruma çekme en önemli konulardan biridir. Bu noktada, içinde bulunulan duruma ve hedef kitleye en uygun stratejinin belirlenmesi ve en etkili taktiklerin tercihi, potansiyel çalışanı etkilemek açısından diğer hizmet sektörlerinde olduğu gibi otelcilikte de hayati önem taşımaktadır. Ayrıca, doğru stratejinin belirlenmesi ve en uygun taktiğin tercih edilmesi kadar önemli bir diğer husus da, doğru araçların seçilmesidir. Son yıllarda izlenim yönetimi amacıyla kullanılan araçlar arasında en öne çıkan kurumsal web siteleridir. Web siteleri; detaylı içerik sunması; herkese açık olması, kurumun içerik üzerindeki tam kontrolü, reklam gibi uygulamalara göre çok daha maliyetsiz olması vb. nedenlerle işletmeler açısından oldukça cazip bir vitrindir. Ayrıca, günümüzde insanların en önemli bilgi tarama alanının sanal ortamlar olduğu ve internet kullanımının her geçen gün hızla arttığı düşünüldüğünde, web sitelerinin ne kadar etkili bir alan olduğu daha iyi anlaşılmaktadır¹. Bu bağlamda çalışmada, otel işletmelerinin web siteleri üzerinden potansiyel çalışanlara yönelik izlenim yönetiminde hangi taktikleri kullandıkları, web sitelerini bu amaçla ne kadar etkili kullandıkları, otel tipleri arasında izlenim yönetimi uygulamalarında farklılıklar olup olmadığı gibi sorulara yanıt aranmıştır.

¹ Dünyada üç milyarın üzerinde insan internet kullanmaktadır. ABD, Fransa, Almanya, Birleşik Krallık ve Kanada gibi ülkelerde ise nüfusun %80'inden fazlası internet kullanmaktadır (Internetlivestats, 2016). Türkiye'de ise yaklaşık 78 milyonluk nüfusun 35 milyonu internete bağlanmakta, nüfusa göre doygunluk oranı ise %44 civarındadır (Kültür ve Turizm Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, 2016).

Çalışmada öncelikle literatür incelemeleri sonucunda, otel işletmelerinin web siteleri üzerinden potansiyel çalışanları etkilemek amacıyla kullanılması muhtemel 44 taktik tespit edilmiştir. Uzman görüşleri doğrultusunda bu taktiklerden 12'si; birbiriyle ilişkili olduğu, potansiyel çalışanlar açısından uygun olmadığı ve web sitesi üzerinden uygulanmaları mümkün olmadığı gibi gerekçelerle kapsam dışı bırakılmıştır. Taktiklerin elenmesi sürecinde görüşlerine başvuru alan uzmanlardan yedisi turizmde itibar, imaj, izlenim gibi konularda araştırmalar yapan akademisyen, beşi sektör profesyoneldir. Taktiklerin elenmesinden sonra geriye kalan 32 taktiği belirli bir düzen içinde incelemek amacıyla, bu taktiklerin belirli kategoriler altında sınıflandırılması amaçlanmıştır. Bu kapsamda, literatürde yedi kategori (girişken, savunmacı, içsel, dışsal, aydınlatıcı, kanıtlayıcı ve işveren markalama) tespit edilmiş ve yine aynı uzmanların görüşlerine başvurularak, 32 taktiğin bu yedi kategoriye dağılımı ortaya konmuştur. Dağılım, tüm taktiklerin belli ölçüde potansiyel çalışanlara yönelik izlenim yaratmada kullanılabileceğini, ancak işveren markalama kategorisinin potansiyel çalışanlara yönelik izlenim yaratmada direk etkili olan taktikleri içermesi açısından önemli olduğunu göstermiştir. Ayrıca, içsel ve girişken kategorilerinin de potansiyel çalışanlara yönelik izlenim yönetimi uygulamaları açısından önemli olduğu görülmüştür. Bu noktada, bu üç kategoride (işveren markalama, girişken ve içsel) birlikte yer alan taktiklerin doğrudan potansiyel çalışanlara yönelik taktikler olduğu söylenebilir. Öte yandan, dışsal ve savunmacı kategorilerinde yer alan taktiklerin (mazeret bulma, diğerini kötüleme, ihbar etme, zararı karşılama vb.) ise potansiyel çalışanlara yönelik izlenim yönetimi süreçlerinde dolaylı rolünden söz edilebilir. Bu bağlamda, bu iki kategoride birlikte yer alan taktiklerin dolaylı olarak potansiyel çalışanlara yönelik taktikler olduğu ifade edilebilir.

Web sitesi incelemeleri, doğrudan potansiyel çalışanları hedef alan taktiklerin dolaylı taktiklere oranla daha fazla kullanıldığını ortaya koymaktadır. Bu taktikler arasında en sık uygulananlar; kurumun coğrafi konumu, kendini övme/yüceltme, işletmenin büyüklüğü, erişilebilirlik, kurumsal uyum yeteneği, sosyal sorumluluk belirtme, iyilik yapma ve örnek olma'dır. Bu durum, Türkiye'deki otel işletmelerinin potansiyel çalışanları kuruma çekmek için "lokasyonu iyi", "büyük", "kolay erişilebilir", "ulusal-

uluslararası standartlara uyan”, “sosyal sorumluluk sahibi” ve “örnek işletme” gibi izlenimlere ağırlık verdiğini göstermektedir. Kategoriler çerçevesinde değerlendirildiğinde ise otellerin daha çok proaktif bir şekilde, içsel bilgilerle, doğrudan potansiyel çalışanlara yönelik taktikler (işveren markalama kategorisi) uyguladıkları görülmektedir. Savunma amaçlı ve dışsal bilgilerle uygulanan taktiklerin ise başvurulma sıklığı oldukça düşüktür. Hatta bu kategoriye giren yedi taktiğe (*zararı karşılama, gizleme, bürokratik engel çıkarma, özür dileme, destekleme, gerçeği saptırma ve gerekçelendirme*) ilişkin uygulamaya otel web sitelerinin incelemesinde rastlanılmamıştır. Bu bağlamda, Türkiye’deki otel işletmelerinin potansiyel çalışanları etkileme süreçlerinde web sitelerini diğer kurumların olumsuz yönlerini gösterme amacıyla çok sınırlı düzeyde kullandıkları, ayrıca olumsuz ithamla karşılaştıklarında, izlenim düzeltme açısından web sitelerini sınırlı düzeyde kullandıkları ifade edilebilir. Bu durum, otel işletmelerinin web sitelerini büyük ölçüde olumlu imaj yaratmaya yönelik kullandığını, olumsuz ithamlarla yıpranan imajın düzeltilmesi açısından kullanımının sınırlı olduğunu ortaya koymaktadır.

Web sitesi incelemelerinin ortaya koyduğu bir diğer sonuç, otel tipleri arasında potansiyel çalışanlara yönelik izlenim yönetimi uygulamalarında önemli ölçüde farklılıklar olduğudur. Örneğin, yıldız sayısı çerçevesinde bakıldığında, yıldız sayısı attıkça, dolayısıyla kapasiteleri, sundukları hizmet çeşitliliği, konforu ve çalışan sayısı arttıkça otellerin; sosyal sorumluluk sahibi olan, standartlara uyan, büyük, lokasyonu iyi, kolay erişilebilir gibi izlenimleri yaratma eğilimlerinin arttığı ortaya çıkmıştır. Ayrıca, yıl boyu faaliyette bulunan otellerin mevsimlik otellere göre tüm izlenim yönetimi taktiklerini daha çok kullandıkları, dolayısıyla genel olarak izlenim yönetimi çabalarına daha fazla ağırlık verdikleri de farklılık incelemeleri kapsamında ortaya çıkan sonuçlardandır. Bunun dışında, zincir üyeliği kapsamındaki farklılıklara bakıldığında, uluslararası zincire üye olan otel işletmelerinin ulusal zincire üye olanlara ve bağımsız otellere göre tüm taktikleri daha fazla kullandığı; diğer bir ifadeyle, bağlı işletme sayısı arttıkça izlenim yönetimi uygulamalarına başvurma oranının arttığı görülmektedir. Sonuçlar birlikte değerlendirildiğinde; yıl içinde daha uzun süre faaliyette bulunan, kapasitesi daha fazla, daha büyük zincire üye olan işletmelerin potansiyel çalışanlara yönelik izlenim yönetimi uygulamalarına daha fazla ağırlık verdikleri söylenebilir. Bu noktada, bu niteliklere sahip

otellerin işgücü ihtiyacının daha fazla olmasının ve bu ihtiyacın sürekliliğinin etkisinden söz edilebilir.

Otel tiplerinin izlenim yönetimi uygulamaları açısından ayırt edici yönlerinin belirlenmesine yönelik analizler ise uluslararası otel işletmelerinin diğer otel tiplerinden ayırıştırıcı izlenim yönetimi taktiğinin *farklılıklara eşit mesafede olma* olduğunu, yıl boyu faaliyette bulunanların ise *hedefin olumlu yönlerine vurgu yapma* taktiği kapsamında farklılaştığını göstermiştir. Ayrıca, dört yıldızlı otellerin terfi olanakları kapsamında ayırt ediciliği varken; beş yıldızlı oteller *örnek olma, kurumsal uyum, işletme büyüklüğü ve erişilebilirlik* gibi taktikleri diğer otel tiplerinden ayırt edici şekilde kullanmaktadır. Diğer otel tiplerinin (üç yıldız, mevsimlik, ulusal zincir üyesi) izlenim yönetimi uygulamaları açısından ayırt edicilikleri ise oldukça sınırlıdır. Uluslararası zincire üye otellerin farklılıklara eşit mesafede olma konusunda ayrışması, bu otellerin çok kültürlü yapılarıyla açıklanabilir. Zira uluslararası zincirlerde dünyanın farklı yerlerinden, farklı dinlerden, farklı renklerden insanlar bir arada çalışmaktadır ve bu insanlar açısından ayrımcılığa uğramayacağını hissetmek önemli bir tercih nedenidir. Ulusal zincir üyesi oteller düşünüldüğündeyse, her ne kadar ülke içinde farklı etnik ve dini renkler söz konusu olsa da, genel olarak belirli bir kültürel yapının varlığından bahsedilebilir. Dolayısıyla, ulusal zincire bağlı bir otele iş başvurusu sırasında, ayrımcılık kaygısının daha düşük olacağı söylenebilir. Yıl boyu faaliyette bulunanların hedefin olumlu yönlerini vurgulama kapsamında ayrışması ise potansiyel çalışanın varlığına duydukları ihtiyaçla ve bunun süreklilik arz etmesiyle açıklanabilir. Dört yıldızlı otellerin ayrışma noktası (terfi olanakları) ise bu otellerin, sanılanın aksine, önemli kariyer olanakları yaratabileceği fikrini oluşturmaya çalışmalarıyla ilgili olabilir. Zira çalışan adaylarının iyi bir kariyer yolunda ilk tercihleri, tahmin edileceği gibi beş yıldızlı oteller olacaktır. Bu noktada, dört yıldızlı otellerin bu algıyı hedef alarak, bu tarz bir çaba içinde oldukları düşünülebilir. Beş yıldızlı otellerin ayırt edici yönü (örnek olma, kurumsal uyum, erişilebilirlik, işletme büyüklüğü) ise bu işletmelerin temel özellikleri arasında kurumsallaşma, büyüklük, öncü olma gibi özelliklerin bulunmasıyla açıklanabilir. Üç yıldızlı ve bağımsız otellerin izlenim yönetimi uygulamaları açısından ayırt edici yönlerinin bulunmaması ise bu otellerin izlenim yönetimi taktiklerine oldukça sınırlı düzeyde başvurmaları ve hiçbir taktiğin uygulanmasında karakteristik özelliğe sahip olmaması kapsamında

değerlendirilebilir. Bu durum, bu kümede yer alan işletmelerin tüm taktikleri diğer kümelerde yer alan işletmelerden daha az kullanmaları ve belirli taktikleri diğer kümelerden ayırt edici şekilde kullanmamalarıyla açıklanabilir.

4.2. Tartışma

Giriş bölümünde de ifade edildiği gibi, potansiyel çalışanlara yönelik izlenim yönetimi uygulamalarına ilişkin literatür oldukça sınırlıdır. Bu anlamda literatürde rastlanan tek çalışma Avery ve McKay'a (2006) aittir. Otel işletmelerinin potansiyel çalışanlarına yönelik izlenim yönetimi uygulamalarını inceleyen bir araştırmaya ise rastlanılmamıştır. Bu bağlamda, çalışmada elde edilen sonuçların tartışılacağı literatürün de oldukça sınırlı olduğunu söylemek mümkündür. Ancak potansiyel çalışanlara yönelik izlenim yönetimi uygulamalarının temel amacı örgütü/kurumu daha çekici hale getirmek olduğu düşünüldüğünde, elde edilen sonuçların örgütsel çekicilik ve işveren imajı kapsamında yürütülen çalışmalarla tartışılması doğru bir yaklaşım olabilir. Zira bu tarz araştırmalarla ulaşılan sonuçlar, kurumların işveren markalama odaklı izlenim/imaj yaratma çabaları noktasında da ipuçları ortaya koymaktadır. Ancak web sitesi incelemelerinin ortaya koyduğu sonuçların tartışmasına geçmeden önce, uzman görüşleri doğrultusunda ulaşılan taktik-kategori eşleşmelerine ilişkin sonuçların tartışmasını yapmak faydalı olabilir.

Literatürde kurumsal izlenim yönetimi taktiklerinin sınıflandırılmasına ilişkin genel uygulama, taktiklerin sadece girişken veya savunmacı yapıda olup olmalarının değerlendirilmesidir. Bazı çalışmalarda bu temel sınıflandırmaya, taktiklerin kurum içi bilgiler kapsamında veya kurum dışı bilgiler/ilişkiler kapsamında uygulanması da eklenmektedir. Bu bağlamda, son yıllarda en fazla kabul gören taktik sınıflaması Mohamed vd.'nin (1999) gerçekleştirdiği *girişken, savunmacı, içsel, dışsal* şeklindeki sınıflandırmadır (Bolino vd., 2008). Web sitesi incelemelerinde, bu sınıflamalara ek olarak taktiklerin aydınlatıcı (genel açıklamalar ve görseller) veya kanıtlayıcı tekniklerle (derin açıklamalar, detaylar ve rakamlar) kullanılmaları da değerlendirilmektedir (Bansal ve Kistruck, 2006). Bu çalışmada bahsi geçen altı kategoriye ek olarak, potansiyel çalışanlara özel taktiklerin bulunduğu işveren markalama taktikleri kategorisi de değerlendirilmiştir. Taktik-kategori dağılımına ilişkin bulgular, literatürle önemli ölçüde benzerlik gösterse de, farklılaşan noktalar da mevcuttur. Örneğin, mevcut çalışmada

başvurulan uzman görüşleri, Mohammed vd.'nin (1999) taksonomisinde *toplum yanlısı davranış* olarak adlandırılan ve savunmacı kategoride değerlendirilen *sosyal sorumluluk belirtme* taktiğinin hem girişken hem de savunmacı şekilde değerlendirilebileceğini ortaya koymuştur. Bu durum, sosyal sorumluluklarla ilgili kurumsal açıklamaların sadece kurumun imajına zarar verecek bir ithamla karşılaşıldığında düzeltici amaçla değil, aynı zamanda imaj geliştirme amacıyla da kullanılabilmesiyle açıklanabilir. Kaldı ki, literatürde “*ileriye dönük kurumsal izlenim yönetimi*” (*anticipatory organizational impression management*) başlığı altında çoğu savunmacı taktiğin ileriye dönük, proaktif bir şekilde, herhangi bir imaj yıkıcı itham gerçekleşmeden uygulanabileceği ifade edilmektedir (Elsbach ve Sutton, 1998; Boyd, 2003; Tyler vd., 2012).

Benzer bir farklılık içsel ve dışsal ayrımında da söz konusudur. Kurumsal uyum yeteneği taktiğini Mohamed vd. (1999), kendini kabul ettirme kapsamında içsel bir taktik olarak değerlendirirken; mevcut çalışmada dışsal bir taktik olarak değerlendirilmiştir. Burada, kurumsal uyum kapsamında uyum sağlanan kaynağa atıfta bulunulmasının etkisinden söz edilebilir. Örneğin, ISO standartlarına uyumdan bahsedildiğinde, taktiğin hedefi uyum sağlanan kaynağın ne olduğunun gösterilmesidir. Bu bağlamda, uzman görüşü kapsamında ortaya çıkan farklılığın temelinde bu ayrımın yattığı ifade edilebilir. Aydınlatıcı ve kanıtlayıcı ayrımına ilişkin değerlendirmelerin kıyaslaması ise bu alanda benzer taktiklerle yürütülen başka bir araştırma olmadığından nispeten daha zordur. Ancak Bansal ve Kistruck'un (2006) gerçekleştirdikleri çalışma sonucunda, aydınlatıcı ve kanıtlayıcı taktikleri birbirinin tamamlayıcısı ve destekleyicisi olarak değerlendirmesi mevcut çalışmayla örtüşmektedir. Zira uzman görüşleri neticesinde ortaya çıkan tablo, çoğu taktiğin hem aydınlatıcı hem de kanıtlayıcı olarak kullanılabilmesini ortaya koymuş, dolayısıyla taktiklerin aynı zamanda görseller ve genel açıklamalarla uygulanabileceği gibi rakamlar, örnekler ve derinlemesine açıklamalarla da uygulanabileceğini göstermiştir. Son olarak, doğrudan potansiyel çalışanlarla ilgili olan işveren markalama kategorisine bakıldığında ise uzmanların, doğrudan insan kaynaklarıyla ilgili taktiklerin (iş güvencesi, terfi olanakları, fiziksel çalışma ortamı, ücret politikası vb.) yanında; örnek olma, kendini övme, kurumsal uyum yeteneği gibi genel kurumsal izlenim yönetimi taktiklerini de bu kapsamda değerlendirdikleri görülmektedir.

Bu sonuç, Bolino vd.'nin (2008) aynı izlenim yönetimi taktiklerinin kurumun farklı hedef kitlelerine uygulanabileceği yönündeki değerlendirmelerini destekleyen bir sonuçtur.

Türkiye'deki otellerin web sitelerinin incelenmesiyle ulaşılan sonuçlar, web sitelerinin izlenim yönetimi açısından oldukça önemli bir araç olduğunu ortaya koymaktadır. Bu noktada, literatürde yer alan web sitelerinin izlenim yönetimi açısından en uygun araçlardan biri olduğu şeklindeki değerlendirmelerin genel anlamda desteklendiği söylenebilir (Williamson vd., 2010; Cober vd., 2004; Winter vd., 2003). Otel işletmeleri çerçevesindeki sonuçlara bakıldığında, genel olarak Türkiye'deki otellerin kurum içi bilgileri kullanarak, proaktif bir şekilde işveren markalama çabaları içinde oldukları ve özellikle "lokasyonu iyi", "büyük", "kolay erişilebilir", "ulusal-uluslararası standartlara uyum sağlayan", "sosyal sorumluluk sahibi" ve "örnek işletme" gibi izlenimler/imağlar yaratmaya çalıştıkları görülmektedir. Ayrıca, bahsi geçen izlenimleri yaratma eğiliminin uluslararası zincir üyesi, beş yıldızlı ve yıllık faaliyette bulunan otellerde daha fazla olduğu da ulaşılan sonuçlar arasındadır. Bu sonuçlar; işveren izlenimi-imağı, örgütsel çekicilik gibi potansiyel çalışanları hedef alan literatürü önemli ölçüde desteklemektedir. Örneğin, Avery ve McKay'ın (2006) kadın ve azınlık çalışan adaylarıyla ilgili izlenim yönetimi araştırmasında, toplumun azınlığını teşkil eden kişilere toplumun diğer kesimleriyle eşit iş olanakları sağlamanın işletmelerin örnek işveren imajı yaratması açısından önemli olduğu ifade edilmektedir. Mevcut çalışmada sosyal sorumluluk sahibi olma, örnek işletme olma ve ayrıca farklılıklara eşit mesafede olma gibi izlenimlerin otel işletmeleri tarafından (özellikle uluslararası zincir otel işletmeleri) önemsenen izlenimler olduğunun ortaya konması bu değerlendirmeleri desteklemektedir. Benzer şekilde, örgütsel çekicilik literatürü de, sosyal sorumluluk ve farklılıklara eşit mesafede olmanın kurumun imajını ve markasını güçlendirdiğini ortaya koyarak bu sonuçları desteklemektedir (Turban ve Greening, 1996; Backhaus vd., 2002; Albinger ve Freeman, 2000). Otel çalışanları üzerine yürütülen araştırmalardan (Tsai vd., 2012; Grosbis, 2012; Park ve Levy, 2014) örnek vermek gerekirse; Park ve Levy (2014), 575 otel ön hizmet çalışanı üzerine yaptıkları çalışmada, çalışanların sosyal sorumluluk sahibi işletmelerde örgütsel kimliklerinin daha iyi geliştiği ortaya konmuştur. Tsai vd.'nin (2012) çalışmasında ise Hong Kong'daki oteller için, çalışan algılarından hareketle sosyal sorumluluklara bağlılığı gösterme konusunda gelişme kaydedilmesi gerektiği

belirtilmiştir. Ayrıca, çalışanların sosyal sorumluluklar kapsamındaki halkla ilişkileri ve farklılıkların istihdamını büyük ölçüde önemsedikleri de ortaya konmuştur.

Mevcut çalışmada ulaşılan sonuçların literatürden farklılaşan yönleri de vardır. Özellikle, otel işletmelerinin potansiyel çalışanları etkilemedeki önceliklerinin farklılaşması önemli görülmektedir. Örneğin, literatürde ücret politikası, fiziksel çalışma ortamı, terfi olanakları, iş güvencesi gibi konular (araçsal özellikler), kurumların işveren çekiciliği üzerinde doğrudan etkisi olan önemli faktörler olarak değerlendirilirken (Lievens ve Highhouse, 2003, Akçay, 2012); mevcut çalışmada bu taktiklerin başvurulma sıklıklarının nispeten düşük olduğu görülmüştür. Öte yandan, işletme büyüklüğü, kurumun coğrafi konumu ve uluslararasılaşma gibi daha sık başvuru alan taktiklerin, yine işveren çekiciliğini etkileyen önemli konular (örgütsel özellikler) olduğu da literatürde ifade edilmektedir (Lievens vd., 2001). Burada, Türkiye’deki otel işletmelerinin potansiyel çalışanları etkilemede sembolik özelliklere daha fazla ağırlık verdiği anlaşılmaktadır. Bu durumu, iki şekilde açıklamak mümkündür. Birincisi, Türkiye’deki otel işletmelerinin uyguladıkları ücret politikalarının ve sağladıkları çalışma ortamlarının nitelikli potansiyel çalışanları etkilemeye yetecek seviyede olduğuna kendilerinin inanmamalarıyla ilgili olabilir. Türkiye’deki turizm sektöründe, özellikle orta ve alt kademe çalışanlara uygulanan genel ücret politikaları düşünüldüğünde, bu yorumun haklılık payının yüksek olduğu söylenebilir. İkinci yorum ise kurumların “büyük”, “uluslararasılaşmış” ve “coğrafi konumu iyi” gibi ifadelerle, zaten bahsi geçen araçsal etkiyi yaratacaklarına inanmalarındır. Alternatif bir değerlendirme ise ülkedeki iş gücü fazlalığı ve işsizliğin boyutlarıyla ilgili olabilir. Sayıları yüzleri bulan lise, ön lisans ve lisans düzeyinde turizm okulundan mezun olan binlerce eğitimli turizmcinin bulunduğu ve birçoğunun mevsimlik etkiden dolayı yılın büyük bir bölümünde işsiz kaldığı bir ülkede, işverenlerin işgücünü etkilemek için ekstra bir çaba içine girmemesi de, bu noktada değerlendirilebilecek bir husustur. Bu bağlamda, çoğunlukla büyüklük, coğrafi konum, örnek olma gibi temel konularda kendilerini öven yaklaşımlarla izlenim yönetimi çabaları içine girmeleri ve bunu çoğunlukla genel açıklamalar ve basit görsellerle yapmaları (aydınlatıcı taktikler), ülkedeki insan kaynağı konusunda zenginlik ve ucuz işgücü olanaklarıyla da değerlendirilebilir. Ancak bu konuda çekilecek insan kaynağının niteliği devreye girmektedir. Etkili izlenim yönetimi çabası içine giren, dolayısıyla insan

kaynakları politikalarına zaman, emek ve para harcayan işletmeler, nitelikli işgücünün ilk tercihi olacak ve başvuru havuzlarındaki nitelikli potansiyel işgücü sayısı artacaktır.

4.3. Öneriler

Çalışmadan elde edilen sonuçlardan hareketle, sektör profesyonellerine ve bundan sonra bu konuda araştırma yapacak kişilere bazı önerilerde bulunulabilir. Sektör profesyonellerine yönelik önerileri şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Öncelikle, 2477 otelden sadece 1751'inin web sitesine sahip olması ve bu 1751 otelden sadece 453'ünün web sitelerinde insan kaynakları/kariyer sayfalarına yer vermelerine değinmekte fayda vardır. Zira bu rakamlar esasen otel işletmelerinin internet teknolojilerine ve insan kaynaklarına verdiği önemi göstermektedir. Görüldüğü üzere, otellerin henüz %30'unun web sitesi bulunmamaktadır. İnternet kullanımının son derece hızlı bir şekilde arttığı, internetin neredeyse insanların temel bilgi elde etme aracı haline geldiği günümüzde, bu oranın oldukça yüksek olduğu söylenebilir. Bu kapsamda, web sitesi olmayan otellerin bu konuda gerekli çalışmaları gerçekleştirmeleri gerektiği ifade edilmelidir. Ayrıca, web sitesi olan otellerden sadece %26'sının insan kaynakları-kariyer sayfasına sahip olması, otellerin insan kaynaklarına verdiği önemin ne derece düşük olduğuna da işaret etmektedir. Kariyer veya insan kaynakları sayfası olanların önemli bir kısmının sayfalarında sadece başvuru formuna yer verdikleri de dikkate alındığında, Türkiye'de otel işletmelerinin sanal ortamda yürütülen insan kaynakları faaliyetlerinin öneminin büyük ölçüde farkında olmadıkları anlaşılmaktadır. Bu noktada, sektör profesyonellerine web sitelerinin işveren markalama amaçlı kullanımının önemi hatırlatılmalı ve web sitelerini bu anlamda daha etkili kullanmaları gerektiği ifade edilmelidir. Bu kapsamda, uluslararası zincir işletmelerin web sitelerini (IHG, Marriott, Hilton vb.) örnek almalarında fayda vardır.
- Potansiyel bir çalışanın, otel web sitesine yönlendirilmesindeki bir başka yararlı husus ise gerek işletme yöneticilerinin gerekse adayın işini bir ölçüde kolaylaştırmasıdır. Web sitesine başvuru formu gönderen bir aday, iş başvurusu

ön görüşmesini yapmış gibi olur. Bu aşamada, işletme istediği şartlarını web sitesinde yayımlamış; aday da “iş ve işletme ile ilgili ön koşulları okudum ve kabul ettim” diyerek başvuruda bulunmuştur. Dolayısıyla, bu uygulamanın yaygınlığı, personel seçim sürecindeki zaman ve para yönlü maliyeti de azaltacaktır.

- Web sitesi incelemeleri; iş güvencesi, ücret politikası, fiziksel çalışma ortamı, terfi/kariyer olanakları gibi işveren markalama taktiklerinin sınırlı düzeyde başvurulan taktikler olduğunu göstermiştir. Oysa güncel bazı araştırmalar da (Çakır, 2015) göstermektedir ki, otel çalışanlarını motive eden temel unsurların başında maddi ödüller, maaş, ikramiye, terfi ve statü gibi kazanımları elde etme gelmektedir. Bu durum, işletmelerin sahip olduğu ve çalışanlarına sunduğu olanakların sınırlılığıyla ilgili olabilir. Bilindiği gibi, Türkiye’de özellikle sezonluk otellerde ve hatta yıl boyu faaliyette bulunan otellerde bile personele sunulan, başta maddi olanaklar olmak üzere, barınma, sağlık, yeme-içme vb. olanaklar çok zayıftır. Ayrıca, çalışma süreleri de uzundur (12-16 saat civarında) ve çalışanların mutluluğu ve motivasyonu önemsenmez. Bu zorlu çalışma koşulları çoğu kez sektörün kısa süreli çalışma dönemine ve turizmle ilgili yaratılmış olan eğitilmiş işsizler ordusunun mevcudiyetine bağlanır. Dolayısıyla, Türkiye’deki otellerin potansiyel çalışanları cezbetmek gibi bir yarış ve rekabet içinde oldukları söylenemez. Ancak günümüz insanının teknoloji bağımlısı yaşam biçimi ve her bireyin elinde bulunan cep telefonu ve internet bağlantısı gibi bir kolaylığın, iş arayan kişileri kurumların web sitelerine yönlendirdiği söylenebilir. Bu durumu dikkate alarak, otel web sitelerinin iş arayanlara yönelik tasarlanması son derece önemli bir uygulama olacaktır.
- Kategorik dağılım çerçevesindeki sonuçlar, otellerin çoğunlukla içsel bilgiler çerçevesinde, proaktif/girişken bir şekilde işveren markalama çabaları içine girdiklerini ve bu çabaları web sitelerinde genellikle basit görsellerle ve genel açıklamalarla gerçekleştirdiklerini ortaya koymuştur. Bu noktada, savunmacı/ımaj düzeltici izlenim yönetimi çabalarının sınırlı seviyede kaldığı ve web sitelerinin detaylara yer vermeden, çoğunlukla yüzeysel bir şekilde kullanıldığı anlaşılmaktadır. Bu bağlamda, mevcut durumda çoğunluğunun temel amacı müşteriye yönelik pazarlama faaliyetleri gerçekleştirmek olan otel

işletmelerinin internet sitelerinin potansiyel çalışanlara yönelik daha fazla içeriğe sahip olması gerektiği ifade edilebilir ve sektör profesyonellerine web sitelerini zenginleştirmeleri önerilebilir.

- Son olarak, uluslararası, beş yıldıızlı ve yıllık faaliyette bulunan otellerin izlenim yönetimi uygulamalarına daha fazla başvurdukları sonucundan hareketle, diğer tip işletmelere (-dört yıldıız, mevsimlik ve ulusal) web sitelerinde daha etkili izlenim yönetimi uygulamaları gerçekleştirebilmeleri için bu otel tiplerini örnek almaları önerilebilir. Bu kapsamda, özellikle uluslararası işletmelerin sanal insan kaynakları uygulamaları *benchmark* edilebilir.

Bundan sonra bu alanda araştırma yapacak araştırmacılara, bu çalışmada ortaya konan taktik ve kategorilerden yararlanarak otel işletmelerin sosyal medyada yürüttükleri insan kaynakları odaklı izlenim yönetimi çabalarını incelemeleri önerilebilir. Son yıllarda, iş hayatının önem verdiği sosyal medya platformları olan LinkedIn ve Facebook gibi ağlar bu açıdan etkili birer inceleme alanı olabilir. Özellikle, işveren markalama taktiğinin potansiyel çalışanlara yönelik yapılan çalışmalarda doğrudan ilgili bir taktik olarak kullanılması önerilebilir. Ayrıca, insan kaynakları yöneticileri üzerine yürütülecek ampirik bir çalışma da, özellikle bu çalışmada ortaya konan bulgularla kıyaslanabilmesi açısından etkili olabilir.

Ekler Listesi

Ek 1. Birinci Tur Uzman Görüşü Formu.....	83
Ek 2. İkinci Tur Uzman Görüşüne İlişkin Rakamsal Değerler.....	85
Ek 3. Web Sitesi İnceleme Formu.....	86

Ek 1. Birinci Tur Uzman Görüşü Formu

Sayın

Türkiye’deki otel işletmelerinin web siteleri üzerinden potansiyel çalışanlarına yönelik uyguladığı izlenim yönetimi taktiklerini belirlemek amacıyla bir çalışma yapmaktayız. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimlere Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı bünyesinde bir yüksek lisans tezi olarak yürütülen bu çalışmada “Web Sitesi İnceleme Formu”nun oluşturulması için uzman görüşü almaktayız. Bu kapsamda, sizden de bu yazının ekinde sunulan uzman görüşü formu çerçevesinde görüşlerinizi almayı istiyoruz. Formda ilgili literatürden yararlanılarak belirlenen 40 izlenim yönetimi taktiğinin, otel işletmelerinin web sitesi üzerinden potansiyel çalışanlarına yönelik uyguladığı izlenim yönetimi çabalarıyla ilgisi olup olmadığını belirlemeniz istenmiştir. Ekte ayrıca, uzman görüşü formunu doldurmanızı kolaylaştırmak amacıyla, ilgili taktiklerin tanımını içeren bir tablo sunulmuştur. Formun açıklama kısmına yazacağınız görüş ve önerileriniz de çalışmamıza katkı sunacaktır.

Katkınız için teşekkürler!

Emine Şimşek Evren

Anadolu Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı- Yüksek lisans öğrencisi

eminesimsekevren@anadolu.edu.tr

(Ek 1'in devamı)

Lütfen aşağıdaki tabloda yer alan izlenim yönetimi taktiklerinin, otel işletmelerinin web siteleri aracılığıyla potansiyel çalışanlara yönelik uyguladığı izlenim yönetimi çabalarıyla ilgisi olup olmadığını; varsa “ilgisi var”, yoksa “ilgisi yok” seçeneğini işaretleyerek (X) belirtiniz.

1.TUR UZMAN GÖRÜŞÜ İFADELERİ	Potansiyel çalışanlara yönelik izlenim yönetimi ile		AÇIKLAMA
	İlgisi var	İlgisi yok	
1. Örnek olma	XXXXXXXXXX	X	
2. Kendini övme/yüceltme	XXXXXXXXXX	XX	
3. Kendini kabul ettirme	XXXXXXX	XXXXX	
4. Sorumluluk üstlenme	XXXXXXXXXX	XX	
5. Hedefin olumlu özelliklere vurgu yapma	XXXXXXXXXX	XX	
6. Kurumsal uyum yeteneği	XXXXXXXXXXXX	-	
7. İyilik yapma	XXXXXXXXXXXX	-	
8. Rol model olma	XXXXXXX	XXXX	
9. Diğerini kötüleme	XXXXXXXXXXXX	X	
10. Bürokratik engel çıkarma	XXXXXXXXXXXX	XX	
11. Kurumsal tanıtım	XXXXXXXXXXXX	XXX	
12. Sosyal sorumluluk belirtme	XXXXXXXXXXXX	-	
13. İyi ilişkiyi vurgulama	XXXXXXXXXXXX	XX	
14. Kötü ilişkiyi ifşa etme	XXXXXXXXXXXX	XX	
15. İhbar/şikâyet etme	XXXXXXXXXXXX	-	
16. Rakip engelleme/karalama	XXXXXXXXXXXX		
17. Yalvarma	XXX	XXXXXXXXXX	
18. Korkutma	XXXX	XXXXXXXXXX	
19. Gereçlendirme	XXXXXXXXXXXX	-	
20. Mazeret bulma	XXXXXXXXXXXX	-	
21. Özür dileme	XXXXXXXXXXXX	-	
22. Hesap verme	XXXXXXXXXXXX	XXX	
23. Pekiştirme	XXXXXXXXXXXX	XX	
24. Sorumluluk reddetme	XXXXXXXXXXXX	-	
25. Zararı karşılama	XXXXXXXXXXXX	XX	
26. İlişki gizleme	XXXXX	XXXXXXXXXX	
27. İlişki belirsizleştirme	XXXXXXX	XXXX	
28. Toplum yanlısı davranış	XXXXXXXXXXXX	XXX	
29. Destekleme	XXXXXXXXXXXX	X	
30. Küçük görme	XXXXXXXXXXXX	X	
31. Gerçeği saptırma	XXXXXXXXXXXX	XX	
32. Hedef saptırma	XXXXXXX	XXXX	
33. Gizleme/örtüleme	XXXXXXXXXXXX	X	
34. Örgütün büyüklüğü	XXXXXXXXXXXX	-	
35. Ücret	XXXXXXXXXXXX	-	
36. Uluslararasılaşma	XXXXXXXXXXXX	-	
37. Fiziksel çalışma ortamı	XXXXXXXXXXXX	-	
38. Terfi / kariyer olanakları	XXXXXXXXXXXX	-	
39. İş güvencesi	XXXXXXXXXXXX	-	
40. Coğrafi konum	XXXXXXXXXXXX	-	
41. Farklılıklara eşit mesafeli olma	XXXXXXXXXXXX	-	
42. Masumiyetin savunulması	XXXXXXX	XXXXX	
43. Hizmet kalitesi	XXXXXXX	XXXX	
44. Erişilebilirlik	XXXXXXXXXXXX	-	

Not: Tablodaki x işaretleri “ilgili” ve “ilgisiz” değerlendirmesi yapan uzman sayılarını göstermektedir.

Ek 2. İkinci Tur Uzman Görüşüne İlişkin Rakamsal Değerler

İzlenim yönetimi taktikleri (kodlar)	Girişken Taktik		İGO	Savunmacı taktikler		İGO	İçsel taktikler		İGO	Dışsal taktik		İGO	Aydınlatıcı taktik		İGO	Kanıtlayıcı taktik		İGO	İşveren markalama		İGO
	İlgili	İlgisiz		İlgili	İlgisiz		İlgili	İlgisiz		İlgili	İlgisiz		İlgili	İlgisiz		İlgili	İlgisiz		İlgili	İlgisiz	
1. Örnek olma	10	2	0.67	4	8	-0.33	12	-	1	3	9	-0.50	10	2	0.67	1	11	-0.83	11	1	0.83
2. Kendini övme/yüceltme	11	1	0.83	3	9	-0.50	12	-	1	2	10	-0.67	11	1	0.83	3	9	-0.50	10	2	0.67
3. Sorumluluk üstlenme	10	2	0.67	5	7	-0.17	4	11	1	0.83	3	0.50	11	1	0.83	5	7	-0.17	-	12	-1.00
4. Mazeret bulma	2	10	-0.67	12	-	1.00	5	7	-0.17	12	-	1.00	2	10	-0.67	2	10	-0.67	-	12	-1.00
5. Gereçlendirme	3	9	-0.50	12	-	1.00	10	2	0.67	3	9	-0.50	3	9	-0.50	7	5	0.17	-	12	-1.00
6. Hedefin olumlu özelliklere vurgu yapma	11	1	0.83	-	12	-1.00	1	11	-0.83	10	2	0.67	11	1	0.83	7	5	0.17	-	12	-1.00
7. İyilik yapma	11	1	0.83	1	11	-0.83	10	2	0.67	4	8	-0.33	11	1	0.83	2	10	-0.67	-	12	-1.00
8. Diğerini kötüleme	4	8	-0.33	10	2	0.67	4	8	-0.33	11	1	0.83	2	10	-0.67	1	11	-0.83	-	12	-1.00
9. Bürokratik engel çıkarma	7	5	0.17	10	2	0.67	2	10	-0.67	10	2	0.67	5	7	-0.17	10	2	0.67	-	12	-1.00
10. Sosyal sorumluluk belirtme	12	-	1.00	10	2	0.67	12	-	1	5	7	-0.17	10	2	0.67	12	-	1.00	5	7	-0.17
11. İyi ilişkiyi vurgulama	11	1	0.83	2	10	-0.67	3	9	-0.50	11	1	0.83	11	1	0.83	11	1	0.83	-	12	-1.00
12. Kötü ilişkiyi ifşa etme	3	9	-0.50	8	4	-0.33	3	9	-0.50	11	1	0.83	10	2	0.67	2	10	-0.67	-	12	-1.00
13. İhbar/şikâyet etme	1	11	-0.83	11	1	0.83	3	9	-0.50	12	-	1.00	11	1	0.83	1	11	-0.83	-	12	-1.00
14. Kurumsal uyum yeteneği	12	-	1.00	4	8	-0.33	3	9	-0.50	10	2	0.67	11	1	0.83	10	2	0.67	10	2	0.67
15. Rakip karalama	10	2	0.67	2	10	-0.67	1	11	-0.83	12	-	1.00	10	2	0.67	2	10	-0.67	-	12	-1.00
16. Özur dileme	3	9	-0.50	11	1	0.83	5	7	-0.17	1	11	-0.83	1	11	-0.83	5	7	-0.17	-	12	-1.00
17. Pekiştirme	8	4	0.33	10	2	0.67	11	1	0.83	1	11	-0.83	2	10	-0.67	10	2	0.67	-	12	-1.00
18. Sorumluluk reddetme	1	11	-0.83	12	-	1.00	10	2	0.67	4	8	-0.33	7	5	0.17	3	9	-0.50	-	12	-1.00
19. Zararı karşılama	3	9	-0.50	12	-	1.00	2	10	-0.67	10	2	0.67	2	10	-0.67	11	1	0.83	-	12	-1.00
20. Destekleme	11	1	0.83	5	7	-0.17	1	11	-0.83	12	-	1.00	5	7	-0.17	1	11	-0.83	-	12	-1.00
21. Küçük görme	10	2	0.67	2	10	-0.67	2	10	-0.67	10	2	0.67	3	9	-0.50	5	7	-0.17	-	12	-1.00
22. Gerçeği saptırma	-	12	-1.00	12	-	1.00	1	11	-0.83	10	2	0.67	1	11	-0.83	1	11	-0.83	-	12	-1.00
23. Gizleme/örtüleme	3	9	-0.50	11	1	0.83	2	10	-0.67	10	2	0.67	2	10	-0.67	5	7	-0.17	-	12	-1.00
24. İşletmenin büyüklüğü	5	7	-0.17	4	8	-0.33	12	-	1.00	1	11	-0.83	5	7	-0.17	10	2	0.67	12	-	1.00
25. Ücret politikası	5	7	-0.17	7	5	0.17	11	1	0.83	3	9	-0.50	4	8	-0.33	11	1	0.83	12	-	1.00
26. Farklılıklara eşit mesafede olma	8	4	0.33	7	5	0.17	12	-	1.00	3	9	-0.50	3	9	-0.50	2	10	-0.67	12	-	1.00
27. Fiziksel çalışma ortamı	4	8	-0.33	8	4	0.33	10	2	0.67	1	11	-0.83	4	8	-0.33	1	11	-0.83	12	-	1.00
28. Terfi / kariyer olanakları	5	7	-0.17	2	10	-0.67	11	1	0.83	2	10	-0.67	4	8	-0.33	1	11	-0.83	12	-	1.00
29. İş güvencesi	4	8	-0.33	7	5	0.17	12	-	1.00	5	7	-0.17	5	7	-0.17	10	2	0.67	12	-	1.00
30. Kurumun coğrafi konumu	5	7	-0.17	3	9	-0.50	12	-	1.00	2	10	-0.67	4	8	-0.33	2	10	-0.67	12	-	1.00
31. Erişilebilirlik	3	9	-0.50	4	8	-0.33	3	9	-0.50	11	1	0.83	4	8	-0.33	11	1	0.83	12	-	1.00
32. Uluslararasılaşma	10	2	0.67	1	11	-0.83	11	1	0.83	4	8	-0.33	10	2	0.67	7	5	0.17	12	-	1.00

Not: Kırmızı ile belirtilen hücreler, ilgili kategoride yer alan taktikleri işaret etmektedir.

Ek 3. Web Sitesi İnceleme Formu

Oteli adı									
Otelin bulunduğu şehir									
Otelin yıldız sayısı									
Otelin hizmet verdiği dönem durumu	Mevsimlik () Yıl boyu açık ()								
Otelin hizmet süresi/yıl	3 yıldan az () 3-6 () 7-10 () 11-15 () 15 yıl ve üzeri ()								
Ulusal zincir üyesi olma durumu	Evet () Hayır ()								
Uluslararası zincir üyesi olma durumu	Evet () Hayır ()								
Kurumsal izlenim yönetimi taktikleri	POTANSİYEL ÇALIŞANALARLA İLGİLİ KURUMSAL İZLENİM YÖNETİMİ TAKTİKLERİ								
	Web sitesinde		Doğrudan İlgili Taktikler			Dolaylı Taktikler			
	VAR (1)	YOK (0)	Girişken taktik	İşveren markalama yönelik taktik	İçsel taktik	Dışsal taktik	Aydınlatıcı taktik	Kanıtlayıcı taktik	Savunmacı taktik
1. Örnek olma									
2. Kendini övme/yüceltme									
3. Sorumluluk üstlenme									
4. Mazeret bulma									
5. Gereçlendirme									
6. Hedefin olumlu özelliklere vurgu yapma									
7. İyilik yapma									
8. Diğerini kötüleme									
9. Bürokratik engel çıkarma									
10. Sosyal sorumluluk belirtme									
11. İyi ilişkiyi vurgulama									
12. Kötü ilişkiyi ifşa etme									
13. İhbar/şikâyet etme									
14. Kurumsal uyum yeteneği									
15. Rakip karalama									
16. Özür dileme									
17. Pekiştirme									
18. Sorumluluk reddetme									
19. Zararı karşılama									
20. Destekleme									
21. Küçük görme									
22. Gerçeği saptırma									
23. Gizleme/örtüleme									
24. İşletmenin büyüklüğü									
25. Ücret politikası									
26. Farklılıklara eşit mesafede olma									
27. Fiziksel çalışma ortamı									
28. Terfi / kariyer olanakları									
29. İş güvencesi									
30. Kurumun coğrafi konumu									
31. Erişilebilirlik									
32. Uluslararasılaşma									

Kaynakça

- Akçay, A. D. (2012). *Araçsal ve sembolik özellikler kapsamında otel işletmelerinin örgütsel çekiciliği*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Akgün, T. (2009). *İzlenim yönetimi taktikleri ile iş performansı değerlendirme puanları arasındaki ilişki: bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Akoğlan Kozak, M. (2012). *Otel işletmelerinde insan kaynakları yönetimi ve örnek olaylar*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Albinger, H. S. ve Freeman, S. J. (2000). Corporate social performance and attractiveness as an employer to different job seeking populations. *Journal of Business Ethics*, 28, 243-253.
- Allen, M. W. ve Caillouet, R. H. (1994). Legitimation endovers: Impression management strategies used by organization in crisis. *Communication Monographs*, 6, 44-62.
- Arıker, Ç. (2012). Restoran web sitelerinin içerik ve sunumlarının analizi: İstanbul örneği. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 7(2), 145-172.
- Arndt, M., ve Bigelow, B. (2000). Presenting structural innovation in an institutional environment: Hospitals' use of impression management. *Administrative Science Quarterly*, 45, 494-522.
- Avery, D. R. ve McKay, P. F. (2006). Target practice: An organizational impression management approach to attracting minority and female job applicants. *Personnel Psychology*, 59, 157-187.
- Backhaus, K. B., Stone, B. A., Heiner, K. (2002). Exploring the relationship between corporate social performance and employer attractiveness. *Business & Society*, 41(3), 292-318.
- Baloğlu, Ş. ve Pekcan Y. A. (2006). The website design and internet site marketing practices of upscale and luxury hotels in Turkey. *Tourism Management*, 27, 171-176.
- Bansal, P. ve Clelland, I. (2004). Talking trash: Legitimacy, impression management, and unsystematic risk in the context of the natural environment. *The Academy of Management Journal*, 47(1), 93-103.

- Bansal, P. ve Kistruck, G. (2006). Seeing is (not) believing: Managing the impressions of the firm's commitment to the natural environment. *Journal of Business Ethics*, 67, 165-180.
- Barich, H. ve Kotler, P. (1991). A framework for marketing image management. *Sloan Management Review*, Winter, 94-104.
- Barnett, M. L., Jermier, J. M. ve Lafferty, B. A. (2006). Corporate reputation: The definitional landscape. *Corporate Reputation Review*, 9(1), 26-38.
- Barsness, Z. I., Diekmann, K. A. ve Seidel, M. L. (2005). Motivation and opportunity: The role of remote work, demographic dissimilarity, and social network centrality in impression management. *Academy of Management Journal*, 48, 401-419.
- Basım, N. H., Tatar, İ. ve Şahin, N. H. (2006). Çalışma yaşamında izlenim yönetimi: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Türk Psikoloji Yazıları*, 9(18), 1-17.
- Bayram, M. ve Yaylı, A. (2009). Otel web sitelerinin içerik analizi yöntemiyle değerlendirilmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(27), 347-379.
- Beka, R. (2013). Impression Management in the Marketing Context. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 4(11), 463-466.
- Bilbow, G. T. (1997). Cross-cultural impression management in the multicultural workplace: The special case of Hong Kong. *Journal of Pragmatics*, 28, 461-487.
- Bolino, M. C. ve Turnley, W. H. (1999). Measuring impression management in organizations: A scale development based on the Jones and Pittman taxonomy. *Organizational Research Methods*, 2(2), 187-206.
- Bolino, M. C. ve Turnley, W. H. (2003). Counternormative impression management, likeability, and performance ratings: The use of intimidation in an organizational setting. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 237-250.
- Bolino, M. C., Varela, J. A., Bande, B. ve Turnley, W. H. (2006). The impact of impression-management tactics on supervisor ratings of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 281-297.
- Bolino, M. C., Kacmar, K. M., Turnley, W. H. ve Gilstrap, J. B. (2008). A multi-level review of impression management motives and behaviors. *Journal of Management*, 34, 1080-1109.
- Boyd, N. K. (2003). *Anticipatory impression management: Evidence of selective self-presentation taken from websites of firms in the U.S. brewing industry.*

Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Montreal, Quebec, Canada: Concordia Üniversitesi.

- Boyer, L., Brunner, B. R., Charles, T., ve Coleman, P. (2006). Managing impressions in a virtual environment: Is ethnic diversity a self-presentation strategy for colleges and universities? *Journal of Computer-Mediated Communication*, 12, 136–154.
- Bozeman, D. P. ve Kacmar, K. M. (1997). A cybernetic model of impression management processes in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 69, 9-30.
- Braddy, P. W., Meade, A. W. ve Kroustalis, C. M. (2008). Online recruiting: The effects of organizational familiarity, website usability, and website attractiveness on viewers' impressions of organizations. *Computers in Human Behavior*, 24, 2992-3001.
- Brekke, K. A. ve Nyborg, K. (2008). Attracting responsible employees: Green production as labor market screening. *Resource and Energy Economics*, 30(4), 509-526.
- Caers, R. ve Castelyns, V. (2010). LinkedIn and Facebook in Belgium: The influences and biases of social network sites in recruitment and selection procedures. *Social Science Computer Review*, 000(00), 1-12.
- Caligiuri, P., Colakoglu, S., Cerdin, L-L ve Kim, M. S. (2010). Examining cross-cultural and individual differences in predicting employer reputation as a driver of employer attraction. *International Journal of Cross Cultural Management*, 10(2), 137–151.
- Carron, A. V. ve Prapavessis, H. (1997). Self-presentation and group influence. *Small Group Research*, 28(4), 500-517.
- Cen, Z., ve Cai, R. (2013). 'Impression management' in Chinese corporations: A study of chairperson's statements from the most and least profitable Chinese companies. *Asia Pacific Business Review*, 19(4), 490-505.
- Choi, S., Lehto, X. Y. ve O'leary, J. T. (2007). What does the consumer want from a DMO website? A study of US and Canadian tourists' perspectives. *International Journal of Tourism Research*, 9(2), 59-72.
- Chu, R. K. S. ve Choi, T. (2000). An importance-performance analysis of hotel selection factors in the Hong Kong hotel industry: A comparison of business and leisure travellers. *Tourism Management*, 21, 363-377.

- Chun, R. (2005). Corporate reputation: Meaning and measurement. *International Journal of Management Reviews*, 7(2), 91–109.
- Cober, R. T., Brown, D. J., Keeping, L. M. ve Levy, P. E. (2004). Recruitment on the net: How do organizational web site characteristics influence applicant attraction? *Journal of Management*, 30(5), 623–646.
- Cober, R. T., Brown, D. J., Levy, P. E. Cober, A. B. ve Keeping, L. M. (2003). Organizational web sites: Web site content and style as determinants of organizational attraction. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(2-3), 158-169.
- Countryman, C. C. ve Jang, S. (2006). The effects of atmospheric elements on customer impression: the case of hotel lobbies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(7), 534-545.
- Crane, E. ve Crane, F. G. (2002). Usage and effectiveness of impression management strategies in organizational settings. *Journal Of Group Psychotherapy, Psychodrama, & Sociometry (Jgpps)*, 55(1), 25-34.
- Cravens, K. S. ve Oliver, E. G. (2006). Employees: The key link to corporate reputation management. *Business Horizons*, 49, 293-302.
- Creswell, J. W. (2014). Araştırma Deseni: Nitel, nicel ve karma yöntem yaklaşımları. (Çev. Ed: S. B. Demir). Ankara: Eğiten Kitap.
- Crittenden, K. S. ve Bae, H. (1994). Self-effacement and socail responsibility. *American Behavioural Scientist*, 37(5), 653-672.
- Çakır, O. (2015). *Otel işletmelerinde çalışan motivasyonunun sağlanmasında ABCD modelinin kullanılması*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Dailymail, (2015). 'My father will pay this out!' <http://www.dailymail.co.uk/tvshowbiz/article-2938573/Paris-Hilton-s-little-brother-Conrad-arrested-going-insane-airplane-threatening-f-king-kill-flight.html> (Erişim Tarihi: 26.06.2015)
- Dalgın, T., ve Karadağ, L. (2013). Restoran işletmeleri web sitelerinin içerik analizi: Marmaris-Bodrum örneği. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(2), 133-150.

- De Goede, M. E., Van Vianen, A. E. ve Klehe, U. C. (2011). Attracting applicants on the Web: PO fit, industry culture stereotypes, and website design. *International Journal of Selection and Assessment*, 19(1), 51-61.
- Demir, K. (2002). *Türkiye'deki resmi ve özel lise öğretmenlerinin izlenim yönetimi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi.
- Dichter, E. (1985). What's in an image?, *Journal of Consumer Marketing*, 2, 75-81.
- Dillard, C., Browning, L. D., Sitkin, S. B., ve Sutcliffe, K. M. (2000). Impression management and the use of procedures at the Ritz-Carlton: Moral standards and dramaturgical discipline. *Communication Studies*, 51 (4), 404-414.
- Dinçer, M. K. (1998). *İş yaşamında ve özel yaşamda kişisel imaj*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2009). Örgütlerde “izlenim yönetimi davranışı” üzerine kavramsal bir inceleme. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3), 53-83.
- Dolatabadi, H. R., Ghujali, T. ve Shahmohammadi, M. (2012). Analysis of employees' awareness from their manner of impact on the organizational reputation. *International Journal of Business and Social Science*, 3(3), 220-228.
- Dolgun, A. ve Alpar, R. (2011). Uyum analizi. *Çok değişkenli istatistiksel yöntemler*. (Ed: R. Alpar). Ankara: Detay Yayıncılık, ss. 355-380.
- Dögl, C. ve Holtbrügge, D. (2014). Corporate environmental responsibility, employer reputation and employee commitment: An empirical study in developed and emerging economies. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(12), 1739-1762.
- Dubrin, A. J. (2010). *Impression management in the work place: Research, theory and practice*. Florence, KY, USA: Routledge.
- Elden, M. (2006). *Kurumsal reklamın anlattıkları*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Ellis, A. P. J., West, B. J., Ryan, A. M. ve DeShon, R. P. (2002). The use of impression management tactics in structured interviews: A function of question type? *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1200-1208.
- Elsbach, K. D. (1994). Managing organizational legitimacy in the California cattle industry: The construction and effectiveness of verbal accounts. *Administrative Science Quarterly*, 39, 57-88.

- Elsbach, K. D. ve Sutton, R. I. (1992). Acquiring organizational legitimacy through illegitimate actions: A marriage of institutional and impression management theories. *Academy of Management Journal*, 35, 699-738.
- Elsbach, K. D., Sutton, R. I. ve Principe, K. E. (1998). Averting expected challenges through anticipatory impression management: A study of hospital billing. *Organization Science*, 9, 68-86.
- Erdem, F. S. (2008). *Organizasyonlarda lider üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerinde, izlenim yönetimi davranışının rolü: Kayseri'de hizmet sektöründe bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Kayseri: Erciyes Üniversitesi.
- Ferris, G. R., Russ, G. S. ve Fandt, P. M. (1989). Politics in organizations. *Impression management in organization* (Ed: R. A. Giacalone ve P. Rosenfeld). New York: L. Erlbaum Associates, ss. 143-170.
- Fombrun, C. J. ve Rindova, V. (1998). Reputation Management in Global 1000 Firms: A Benchmarking Study. *Corporate Reputation Review*, 1(3), 205-212.
- Fombrun, C. J. ve Van Riel, C. B. M. (1997). The reputational landscape. *Corporate Reputation Review*, 1(1/2), 6-13.
- Gardner, W. L. ve Martinko, M. J. (1988). Impression management in organizations. *Journal of Management*, 14, 321-338.
- Gary, E. R. ve Smeltzer, L. R. (1985). SMR Forum: Corporate image- An integral part of strategy. *Sloan Management Review*, 26(4), 73-78.
- Giacalone, R. A. (1989). Image control: The strategies of impression management. *Personnel*, 66(5), 62-56.
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. Garden City, NY: Doubleday Anchor.
- Gotsi, M. ve Wilson, A. M. (2001). Corporate reputation: Seeking a definition. *Corporate Communications: An International Journal*, 6(1), 24-30.
- Gray, E. R. ve Balmer, J. M. T. (1998). Managing corporate image and corporate reputation. *Long Range Planning*, 31(5), 695-702.
- Grosbis, D. (2012). Corporate social responsibility reporting by the global hotel industry: Commitment, initiatives and performance. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 896-905.

- Guadagno, R. E. ve Cialdini, R. B. (2007). Gender differences in impression management in organizations: A qualitative review. *Sex Roles*, DOI 10.1007/s11199-007-9187-3.
- Guerrier, Y. ve Wilson, C. (2011). Representing diversity on UK company web sites. *Equality Diversity and Inclusion: An International Journal*, 30(3), 183-195.
- Gürbüz, F. G. (2014). Corporate reputation as an indicator of corporate reputation. *İtibar Yönetimi* (Ed: H. Sümer ve H. Pernsteiner). İstanbul: Beta Yayınları, ss. 25-54.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. ve Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis: Global perspective*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education.
- Harris, K. J., Kacmar, K. M., Zivnuska, S. ve Shaw, J. D. (2007). The impact of political skill on impression management effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 92, 278-285.
- Hatch, M. J. ve Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 356-365.
- Higgins, C. A. ve Judge, T. A. (2004). The effect of applicant influence tactics on recruiter perceptions of fit and hiring recommendations: A field study. *Journal of Applied Psychology*, 89, 622-632.
- Highhouse, S., Brooks, M. E. ve Gregarus, G. (2009). An organizational impression management perspective on the formation of corporate reputations. *Journal of Management*, 35(6), 1481-1493.
- Hooghiemstra, R. (2000). Corporate communication and impression management – new perspectives why companies engage in corporate social reporting. *Journal of Business Ethics*, 27, 55-68.
- Internetlivestats, (2016). Internet users. <http://www.internetlivestats.com/internet-users/> (Erişim tarihi: 20.05.2016)
- Jauhari, H. ve Singh, S. (2013). Perceived diversity climate and employees' organizational loyalty. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 32(3), 262-276.
- Javalgi, R. G., Taylor, M. B., Gross, A. C. ve Lampman, E. (1994). Awareness of sponsorship and corporate image: An empirical investigation. *Journal of advertising*, 23(4), 47-58.

- Jones, E. E. ve Pittman, T. S. (1982). Toward a general theory of strategic self-presentation. *Psychological Perspectives on the Self* (Ed: J. Suls). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, ss. 231-261.
- Joyce, K. E. (2003). Lessons for employers from Fortune's "100 best". *Business Horizons*, 46(2), 77-84.
- Judge, T. A. ve Bretz, R. D. (1994). Political influence behavior and career success. *Journal of Management*, 20, 43-65.
- Kacmar, K. M. ve Carlson, D. S. (1994). Using impression management in women's job research processes. *The American Behavioral Scientist*, 37, 682-696.
- Kan, N. (2011). *İzlenim yönetiminin performans değerlendirme üzerindeki etkisi: Akdeniz bölgesi'nde faaliyet gösteren 4-5 yıldızlı otel işletmelerine yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi.
- Kaplan, S. E., ve Pourciau, S. (1990). An examination of the effect of the president's letter and stock advisory service information on financial division. *Behavioural Research in Accounting*, 2, 63-93.
- Karamustafa, K., Biçkes, D. M. ve Ulama, Ş. (2002). Türkiye'deki konaklama işletmelerinin internet web sitelerini değerlendirmeye yönelik bir çalışma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19, Temmuz-Aralık, 51-92.
- Karpat, I., (1999). *Bankacılık Sektöründen Örneklerle Kurumsal Reklam*. İstanbul: Yayınevi Yayıncılık.
- Kliatchko, J. (2005). Towards a new definition of integrated marketing communications (IMC). *International Journal of Advertising*, 24(1), 7-34.
- Kristof-Brown, A. L., Barrick, M. R. ve Franke, M. (2002). Applicant impression management: Dispositional influences and consequences for recruiter perceptions of fit and similarity. *Journal of Management*, 28, 27-46.
- Kültür ve Turizm Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı (2016). Türkiye'de internet kullanımı yüzde 1750 arttı. <http://sgb.kulturturizm.gov.tr/TR,15252/turkiyede-internet-kullanimi-yuzde-1750-artti.html> (Erişim tarihi: 20.05.2016)
- Leary, M. R. (1996). *Self-Presentation, impression management and interpersonal behavior*. Oxford: Westview Press.

- Leary, M. R. ve Kowalski, R. M. (1990). Impression management: A literature review and two-component model. *Psychological Bulletin*, 107, 34-47.
- LeBlanc, G. ve Nguyen, N. (1996). An examination of the factors that signal hotel image to travellers. *Journal of Vacation Marketing*, 3(1), 32-42.
- Lee, G. S. (2003). *The role of hotel image and image congruence and effects on repeat intention in the hotel industry*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Las Vegas: University of Nevada the Graduate College.
- Lievens, F. ve S. Highhouse (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, 75-102.
- Lievens, F., Decaestecker, C., Coetsier, P. ve Geirnaert, J. (2001). Organizational attractiveness for prospective applicants: A person-organization fit perspective. *Applied Psychology*, 50(1), 30-51.
- Lievens, F., van Hove, G. ve Anseel, F. (2007). Organizational identity and employer image: Towards a unifying framework. *British Journal of Management*, 18, S45–S59.
- Lillqvist, E. ve Louhiala-Salminen, L. (2014). Facing Facebook: Impression management strategies in company–consumer interactions. *Journal of Business and Technical Communication*, 28(1) 3-30.
- LinkedIn (2015). Hakkımızda. <https://www.linkedin.com/about-us?trk=uno-reg-guest-home-about> (Erişim tarihi: 25.11.2015)
- Lyons, B. D. ve Marler, J. H. (2011). Got image? Examining organizational image in web recruitment. *Journal of Managerial Psychology*, 26(1), 58-76.
- Martinko, M. J. (1991). Impression management: Looking to the future. *Applied Impression Management* (Ed: P.A. Giacalone ve P. Rosenfeld). London: Sage Pub.
- McDonnell, M.H. ve King, B. (2013). Keeping up appearances: Reputational threat and impression management after social movement boycotts. *Administrative Science Quarterly*, 58(3), 387-419.
- Merkel-Davies, D. M. ve Brennan, N. (2011). A conceptual framework of impression management: New insights from psychology, sociology, and critical perspectives. *Accounting and Business Research*, 41(5), 415-437.

- Merkel-Davies, D. M. ve Brennan, N. M. (2007). Discretionary disclosure strategies in corporate narratives: Incremental information or impression management? *Journal of Accounting Literature*, 26, 116-194.
- Merriam, S. B. (2013). *Nitel araştırma: Desen ve uygulama için bir rehber*. (Çev: S. Turan). Ankara: Nobel.
- Mohamed, A. A. ve Gardner, W. L. (2004). An exploratory study of interorganizational defamation: An organizational impression management perspective. *Organizational Analysis*, 12(2), 129-145.
- Mohamed, A. A., Gardner, W. L. ve Paolillo, J. G. P. (1999). A taxonomy of organizational impression management tactics. *Advances in Competitiveness Research*, 7, 108-130.
- Montagliani, P. W. ve Giacalone, R. (1998). Impression management and cross-cultural adaptation. *Journal of Social Psychology*, 138(5), 598-608.
- Mulvey, P. W. ve Bowes-Sperry, L. (1998). The effects of perceived loafing and defensive impression management on group effectiveness. *Small Group Research*, 29(3), 394-416.
- Osma, B. G., ve Guillamón-Saorín, E. (2011). Corporate governance and impression management in annual results press releases. *Accounting, Organizations and Society*, 36(4), 187-208.
- Oyman, M. ve Inam, O. (2007). Reflections integrated marketing communications in Turkey - A study towards the advertising and public relations agencies. *Anadolu University Journal of Social Sciences*, 7(1), 53-78.
- Özdevecioğlu, M. ve Erdem F. S. (2008). İzlenim yönetimi davranışı: Örgütsel açıdan teorik çerçeve. *Örgütsel davranışta seçme konular: Organizasyonların karanlık yönleri ve verimlilik azaltıcı davranışlar*. (Ed: M. Özdevecioğlu ve H. Karadal), Ankara: İlke Yayınevi, ss. 33-54.
- Papacharissi, Z. (2009). The virtual geographies of social networks: A comparative analysis of Facebook, LinkedIn and ASmallWorld. *New Media & Society*, 11, 199-220.
- Park, S-Y. ve Levy, S. E. (2014). Corporate social responsibility: Perspectives of hotel frontline employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(3), 332-348.

- Peters, K. (2001). Five keys to effective e-cruiting. *Ivey Business Journal*, 65(3), 8-10.
- Ralston, S. M. ve Kirkwood, W. G. (1999). The trouble with applicant impression management. *Journal of Business and Technical Communication*, 13(2), 190-207.
- Rindova, V. P., Williamson, I. O., Petkova, A. P. ve Sever, J. M. (2005). Being good or being known: An empirical examination of the dimensions, antecedents and consequences of organizational reputation. *Academy of Management Journal*, 48(6), 1033-1049.
- Riordan, C. A., Gross, T. ve Maloney, C. C. (1994). Self-monitoring, gender, and the personal consequences of impression management. *American Behavioural Scientist*, 37(5), 715-726.
- Rosenfeld, P., Giacalone, R. A. ve Riordan, C. A. (1995). *Impression management in organizations*. New York: Routhledge.
- Rosenfeld, P., Giacalone, R. A. ve Riordan, C. A. (2002). *Impression management: Building and enhancing reputations at work*. London: Thomson Learning.
- Schlenker, B. R. (1980). *Impression management: The self concept, social identity, and interpersonal relations*. Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Schneider, D. (1981). Tactical self-presentations: Toward a broader conception. *Impression management theory and social psychological research*. (Ed: J. T. Tedeschi). New York: Academic Press, ss. 23-40.
- Schniederjans, D., Cao, E. S. ve Schniederjans, M. (2013). Enhancing financial performance with social media: An impression management perspective. *Decision Support Systems*, 55, 911-918.
- Sivertzen, A-M., Nilsen, E. R. ve Olafsen, A. H. (2013). Employer branding: Employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*, 22(7), 473-483.
- Skeels, M. M., ve Grudin, J. (2009). When social networks cross boundaries. *GROUP '09 Proceedings of the ACM 2009 international conference on Supporting group work*. New York: ACM New York.
- Spear, S. ve Roper, S. (2013). Using corporate stories to build the corporate brand: An impression management perspective. *Journal of Product & Brand Management*, 22(7), 491-501.

- Stevens, C. K. ve Kristof, A. L. (1995). Making the right impression: A field study of applicant impression management during job interviews. *Journal of Applied Psychology*, 80, 587-606.
- Stipp, H. (1998). The impact of Olympic sponsorship on corporate image. *International Journal of Advertising*, 17(1) , 75-87.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenilirlik ve geçerlilik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tatar, S. (2013). *İzlenim yönetimi davranışlarında kişilik özelliklerinin rolü: konaklama işletmeleri çalışanlarına yönelik bir araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Tedeschi, J. T. ve Melburg, V. (1984). Impression management and influence in the organization. *Research in the sociology of organizations* (Ed: S. B. Bacharach ve E. J. Lawler). Greenwich, CT: JAI, ss. 31-58.
- Tedeschi, J. T. ve Norman, N. (1985). Social power, self presentation and the self. *The Self and Social Life* (Ed: J. T. Tedeschi). New York: McGraw Hill.
- Tedeschi, J. T., ve Reiss, M. (1981). Verbal strategies in impression management. *The psychology of ordinary explanations of social behaviour*. (Ed: C. Antaki). London: Academic Press, ss. 271-309.
- Terrell, K. H., ve Kwok, L. (2011). Organizational impression management behaviors in social media: A perspective of a social networking site. http://scholarworks.umass.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1214&context=gradconf_hospitality (Erişim tarihi: 10.10.2015)
- Thew, D. (2008). LinkedIn a user's perspective: Using new channels for effective business networking. *Business Information Review*, 25, 87-90.
- Treadway, D. C., Ferris, G. R., Duke, A. B., Adams, G. L. ve Thatcher, J. B. (2007). The moderating role of subordinate political skill on supervisors' impressions of subordinate ingratiation and ratings of subordinate interpersonal facilitation. *Journal of Applied Psychology*, 92, 848-855.
- Tsai, H., Tsang, N. K. F. ve Chen, S. K. Y. (2012). Hotel employees' perceptions on corporate social responsibility: The case of Hong Kong. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 1143-1154.

- Tsai, W. C., Chen, C. C. ve Chiu, S. F. (2005). Exploring boundaries of the effects of applicant impression management tactics in job interviews. *Journal of Management*, 31(1), 108-125.
- Turban, D. B. ve Cable, D. M. (2003). Firm reputation and applicant pool characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 733-751.
- Turban, D. B. ve Greening, D. W. (1996). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, 40(3), 658-672.
- Turnley, W. H. ve Bolino, M. C. (2001). Achieving desired images while avoiding undesired images: Exploring the role of self-monitoring in impression management. *Journal of Applied Psychology*, 86, 351-360.
- Tyler, J. M., Connaughton, S. L., Desrayaud, N. ve Fedesco, H. N. (2012). Organizational impression management: Utilizing anticipatory tactics. *Basic and Applied Social Psychology*, 34(4), 336-348.
- Van Dijck, J. (2013). 'You have one identity': Performing the self on Facebook and LinkedIn. *Media Culture & Society*, 35(2), 199-215.
- Van Iddekinge, C. H., McFarland, L. A. ve Raymark, P. H. (2007). Antecedents of impression management use and effectiveness in a structured interview. *Journal of Management*, 33, 752-773.
- Wayne, S. J. ve Ferris, G. R. (1990). Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor-subordinate interactions: A laboratory experiment and field study. *Journal of Applied Psychology*, 75, 487-499.
- Wayne, S. J. ve Kacmar, K. M. (1991). The effects of impression management on the performance appraisal process. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 48, 70-88.
- Wayne, S. J., Liden, R. C., Graf, I. K. ve Ferris, G. R. (1997). The role of upward influence tactics in human resource decisions. *Personnel Psychology*, 50, 979-1006.
- Westerman, C. Y. K. ve Westerman, D. (2010). Supervisor impression management: Message content and channel effects on impressions. *Communication Studies*, 61(5), 585-601.

- Williamson, I. O, King Jr., J. E., Lepak, D. ve Sarma, A. (2010). Firm reputation, recruitment websites, and attracting applicants. *Human Resource Management*, 49(4), 669-687.
- Williamson, I. O., Lepak, D. P., ve King, J. (2003). The effect of company recruitment web site orientation on individuals' perceptions of organizational attractiveness. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 242–263
- Winter, S. J., Saunders, C. S. ve Hart, P. (2003). Electronic window dressing: Impression management with websites. *European Journal of Information Systems*,12, 309-322.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin: Ankara.
- Yücel, İ. (2013). Örgütlerde izlenim yönetimi ve taktikleri üzerine kavramsal bir inceleme. *Akademik Bakış Dergisi*, 35, 1-20.