

**T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**İŞVEREN MARKASININ YETENEKLİ ÇALIŞANI
CEZBETMESİ BAĞLAMINDA
DEĞERLENDİRİLMESİ**

Yüksek Lisans Tezi

EBRU KAHRAMAN

İSTANBUL, 2018

**T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**İŞVEREN MARKASININ YETENEKLİ ÇALIŞANI
CEZBETMESİ BAĞLAMINDA
DEĞERLENDİRİLMESİ**

Yüksek Lisans Tezi

EBRU KAHRAMAN

Tez Danışmanı: Prof. Dr. F. Tunç Bozbura

İSTANBUL, 2018

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
MBA PROGRAMI

Tezin Adı: İŞVEREN MARKASININ YETENEKLİ ÇALIŞANI CEZBETMESİ
BAĞLAMINDA DEĞERLENDİRİLMESİ
Öğrencinin Adı Soyadı: Ebru Kahraman
Tez Savunma Tarihi: Eylül 2018

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

Doç. Dr. Burak KÜNTAY
Enstitü Müdürü

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. F. Tunç BOZBURA
Program Koordinatörü



Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

Tez Danışmanı
Prof. Dr. F. Tunç BOZBURA

Üye
Prof. Dr. Esin CAN

Üye
Dr. Öğr. Üyesi Diğdem ARSLANBAŞ YILDIZ

İmzalar







ÖZET

İŞVEREN MARKASININ YETENEKLİ ÇALIŞANI CEZBETMESİ BAĞLAMINDA DEĞERLENDİRİLMESİ

İnsan Kaynakları Yüksek Lisans Programı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Tunç BOZBURA

Eylül, 2018, 64 Sayfa

Şirketler markalaşma çabalarını genellikle ürün ve kurumsal markaları geliştirmeye yöneltse de, markalaşma stratejik bir yaklaşımla insan kaynakları yönetimi alanında da kullanılmaktadır. Markalama ilkelerinin insan kaynakları yönetimine uygulanması, işveren markası olarak adlandırılmaktadır. İşveren markası bir şirketi çekici bir işveren olarak konumlandırmak ve rekabette öne çıkarmak için kullanılan stratejik bir kavramdır ve burada şirketin ünü işveren olarak markalanmaktadır. Dünyanın her yerindeki şirketler rekabetçi bir ortamda faaliyet gösteriyor, şirketlerin bu ortama uyum sağlaması, değişmesi ve sürdürülebilir rekabet gücü elde etmek için kaynaklarını geliştirmesi gerekiyor. Markalaşma, şirketlerin kuruluşlarında kaliteli çalışanları çekebilmeleri için önemli bir araç haline gelmiştir. Bu çalışmada, işveren markasının yetenekli çalışanı çekmesi arasındaki ilişki incelenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Markalaşma, İşveren Markası, İnsan Kaynakları, Yetenekli Çalışan

ABSTRACT

EMPLOYER BRAND AND EFFECTS OF EMPLOYER BRAND ON EMPLOYEE SATISFACTION

HUMAN RESOURCES MASTER'S PROGRAM

Thesis Advisor: Prof. Dr. Tunç BOZBURA

September, 2018, 65 pages

Although firms commonly focus their branding efforts toward developing product and corporate brands, branding is also be used in the area of human resource management. The application of branding principles to human resource management has been termed employer branding. Employer branding is a strategic concept which is used to position a company as an attractive employer and stand out from the competition. It labels or brands a company's reputation as an employer. Companies all over the world operate in a very competitive environment and have to improve their resource to achieve sustainable competitive power. Branding has become major tool for companies to attract quality employees in their organizations. That thesis is to analyze the employer branding and its relationship between attracting the talented employee.

Key words: Branding, Employer Brand, Human Resources, Talented Employee

İÇİNDEKİLER

TABLolar	2
1. GİRİŞ	1
2. LİTERATÜR TARAMASI	3
2.1 MARKA:	3
2.1.1 Markakavramının İşlevi:	6
2.1.1.1 Ayırt etme işlevi:	6
2.1.1.2 Köken belirtme işlevi:	6
2.1.1.3 Garanti:	7
2.1.1.4 Reklam:	7
2.2 İŞVEREN MARKA YÖNETİMİ:	8
2.2.1 İşveren Markakimliği:	10
2.2.2 İşveren Marka Değerlendirilmesi:	10
2.2.3 Çalışan Değer Önermesi:	12
2.2.4 Konumlandırma:	13
2.2.5 Uygulama:	13
2.2.6 Küresel Rekabet ve İşveren Markası:	15
2.2.7 İşveren Marka Çekiciliği:	17
2.3 İNSANKAYNAKLARIVEYETENEKYÖNETİMİ:	19
2.3.1 İnsan Kaynakları:	19
2.3.2 İnsan Kaynakları Stratejik Yönetimi:	21
2.3.3 Stratejik İnsan Kaynakları Eğilimleri:	22
2.3.4 Etkili İşe Alım Stratejisi Oluşturma:	24
2.3.5 Çalışanlar İçin Fayda Paketi Yaratmak:	27
2.3.6 Yetenek:	27
2.3.6.1 Potansiyel ve performans:	28
2.3.7 Yetenek Yönetimi:	29
2.3.7.1 Yetenek yönetimi yaklaşımları:	31
2.3.7.2 Yetenek avı:	32
2.4. İŞVEREN MARKASININ YETENEKLI ÇALIŞANI İŞEALMA, TUTMA ETKİLEŞİMİ:	32
2.4.1 Marka İşveren, Müşteri Çalışan:	32
2.4.2. İşveren Markasının Çalışanlara Sunduğu Faydalar:	33
2.4.3 Yetenekli Çalışanı Elde Tutma:	34
2.4.4 İşveren Markası, İnsan Kaynakları İlişkisi:	35
2.4.5 İşveren Markası, Yetenekli Çalışan İlişkisi:	36
3. İŞVEREN MARKASI ÖRNEK UYGULAMA - ŞİŞECAM TOPLULUĞU...	39
4. SONUÇ VE TARTIŞMA	46
KAYNAKÇA	48

TABLÖLAR

Tablo 2.1 Ürün ve İşveren Markası:	11
Tablo 2.2 İnsan Kaynakları Geleneksel Bakış Açısı ve Stratejik İnsan Kaynakları Değerlendirmesi:	23
Tablo 3.1 Şişecam Topluluğu İşveren Markası Kampüs Programları Yıllara Göre Dağılım:.....	41
Tablo 3.2 Şişecam Topluluğu İşveren Markası Yaz Staj Programı Başvuru Sayıları:	42
Tablo 3.3 Realta Danışmanlık Firması En Gözde Şirketler Araştırması:	42
Tablo 3.4. Universum Danışmanlık Firması En Çekici İşverenler Araştırması:	42
Tablo 3.5 Universum Danışmanlık Firması En Çekici İşverenler Araştırması:	43



1. GİRİŞ

Yenilik ve inovasyona şirket penceresinden bakılınca kar ve büyüme görülmektedir. Dünyanın en iyi şirketleri sürdürülebilir büyüme ve gelişme için yenilik ve inovasyon getirecek yeteneklerin kazanımı ve elde tutma yönünde sistematik yaklaşımlar geliştirmeye devam etmektedir.

Ürün çokluğu, çeşidi ve tüketici pazarlarının genişlemesi, sınırların kalkması, piyasa ve şirketler için fırsatlar sunarken mesafelerin kısılması, pazara girişin kolaylaşması, girişim yöntem ve tekniklerinin yaygınlaşması ve beraberindeki diğer çok sayıda faktör piyasada rekabet eden oyuncuları artırmaktadır. Bir çok başarılı ya da başarısız şirket hikayesi içinde rekabet gücü, önceliğini canlı tutmaktadır ve sürdürülebilir rekabet gücü dayanağını zihinsel katma değer üreten yetenekli çalışandan almaktadır.

Piyasa dinamiklerine uyum sağlayacak yetkinlikte çalışan istihdam etmek şirketleri ayrıcalıklı konuma getirmekte ve rekabet güçlerini muhafaza ve artırma yönünde neredeyse zorunlu hale gelmektedir. Zira teknoloji ve bilişim sektörü bilindiği üzere dünyaya hızla yayılmaktadır, üretimde kolaylık ve seriliği de yanında getirmektedir. Bu eşsiz imkan şirketler için hayati risk faktörü olan “taklit edilme” tehlikesini de beraberinde taşımaktadır. Taklit edilmek şirketlerin varlığını tehdit ettiğinden buna yönelik önlemler elbette ilk başlarda yasal tedbirler altında kontrol ve denetime bağlı olarak gelişmiş ve devam etmiştir. Günümüzde bu eğilim varlığını korumakla birlikte yönünü eşsiz, değerli ve taklit etmenin imkansızına yakın olduğu ürün ve hizmet üretimine, bunu yaratan şirket ve işletmenin kurumsal yapısını oluşturmaya çevirmiştir. Şirketler fark yaratmak, diğerlerinden ayrılmak, cezbetmek ve benzeri değerlerle şirketi bir işveren markası haline getirmek ve şirkete güç katacak yetenekleri çekmek, elde tutmak istemekte ve bu yönde sistematik yaklaşım geliştirmektedirler.

Literatür araştırması yöntemiyle işveren markası ve yetenekli çalışanı cezbetmesi başlığı altında yürütülen çalışmada işveren markası kavramına açıklama getirmek üzere ilk bölümde markanın tanımı tarihsel süreç çerçevesinde verilmekte ve marka kavramının anlaşılmasını sağlamak üzere marka işlevleri alt başlığı altında ayırt etme, köken belirtme, garanti ve reklam işlevleri şeklinde incelenmektedir.

İkinci Bölümde işveren marka yönetimi kavramı yazında yer alan kabul gören farklı tanımlamalar ışığında açıklamaya çalışılmış ve işveren marka kimliği ve değerlemesi alt başlıkları altında ürün ve işveren markası çakışan ve farklılaşan yönleri verilerek işveren

markasının ayırt edici özellikleri incelenmiştir. Çalışan değer önermesi olgusu işveren marka yönetim sürecinin çalışanlara sunduğu fayda, avantaj ve işlevleri konusunda yazında yer alan bazı görüşlerin anlatımını içermektedir. Takip eden alt başlıklarda işveren marka yönetimi sürecinin önemli unsurları olan konumlandırma ve uygulama hakkında bilgilendirme sağlanmaktadır.

Şirketleri işveren markası yönetimi sürecine taşıyan kurumsal yapılanma unsurlarının merkezinde yer alan insan kaynakları stratejik yönetimi çalışmanın odak noktasını oluşturan etkili işe alma stratejileri başlıkları altında insan kaynakları yönetiminin gelişimi ve değişen iç ve dış faktörlere bağlı olarak ortaya çıkan yeni eğilimler yazında yer alan görüşler üzerinden değerlendirilmektedir. Teknoloji ve bilişim sektöründeki gelişmelerin hızına uyum sağlayacak ve rekabet yarışında geride kalmayacak şekilde şirketin yapılandırması yönünde giderek sayıca azalan yetenekli elemanın şirkete çekilmesi ve şirket stratejileri doğrultusunda elde tutulması yönetim açısından yetenek olgusunun tanımlamasını potansiyel ve performans ilişkisinin irdelenmesini gerektirmektedir.

Takip eden üçüncü bölümde yetenek yönetimi, yetenek tanıma ve yetenek avı kavramları incelenmektedir. Son bölümde; işveren marka yönetimi sürecinin çalışan ve potansiyel çalışanlar üzerinde bıraktığı izlenim, çalışanı müşteri olarak gören ve bu temelde gelişim gösteren şirket örgüt yapısı ve kurulan stratejilerin lider öncülüğünde yürütülen yaklaşımlarıyla verim ve işgören etkinliğini artırmak yönünde çalışana sunulan fırsatlar ve duygusal yaklaşımlar incelenerek insanı odağına alan işveren markası ve yetenekli çalışan ilişkisi verilecektir.

İnsanın doğasından gelen kendini gösterme ve itibar görme isteği rekabetin unsurları arasındadır ve yetenekli işgören çalıştığı şirkette kendisine iyi bir gelecek hazırlamak ve yeni fırsatlar yakalamak istemektedir. Bunu karşılayacak şirket kültürü, vizyonu, itibarı yanında sunduğu ekonomik yararlar marka işveren yapısını oluşturan unsurlar incelenerek çalışmanın sonuç bölümünde tartışılacaktır.

2. LİTERATÜR TARAMASI

2.1 MARKA:

Sermayenin, mal, hizmet ve işgücünün bölgesel ve küresel manada serbest dolaşımının yaygınlaşması, mesafelerin kısılması ve artan internet kullanımının pazara giriş koşullarını görece kolaylaştırmasıyla piyasada şirket, ürün ve hizmet çeşitliliği artmaktadır. Rekabetin artmasını beraberinde getiren bu durum, çeşitli pazarlama tekniklerinin kullanılması yanında pazara sunulan ürünün güvenilirliğini sağlamayı da zorunlu kılmaktadır. Satınalma sürecini etkileyen ve doğru kullanıldığında piyasaya arz edilen ürünün ayırt edici özelliğini ön plana çıkarma gücüne sahip olan marka, pazarlama ve reklam faaliyetlerinin odak noktası olma özelliğini sürdürmektedir.

Dilimize İtalyanca Marca sözcüğünden taşınan “Marka” kelimesi Türk Dil Kurumu (TDK) Sözlüğü’nde, “Bir ticari malı, herhangi bir nesneyi tanıtmaya, benzerinden ayırmaya yarayan özel isim veya işaret.” olarak tanımlanmaktadır.

Ülkemizde marka ve markanın korunmasını sağlayan yasal çerçeve Sınai Mülkiyet Hakları Kanunuyla düzenlenmektedir. 6769 sayılı Sınai Mülkiyet Hakları Kanununda Marka "bir teşebbüsün mallarının veya hizmetlerinin diğer teşebbüslerin mallarından veya hizmetlerinden ayırt edilmesini sağlaması ve marka sahibine sağlanan korumanın konusunun açık ve kesin olarak anlaşılmasını sağlayabilecek şekilde sicilde gösterilebilir olması şartıyla kişi adları dâhil sözcükler, şekiller, renkler, harfler, sayılar, sesler ve malların veya ambalajlarının biçimi olmak üzere her tür işareten oluşabilir” şeklinde tariflenmektedir.

Benzer şekilde, Amerika Pazarlama Derneği’nin tanımına göre de “ürünlerini satışa sunan kişilerin, bu ürünleri tanımlamak ve piyasadaki diğer benzerlerinden ayırabilmek için kullandıkları isim, sembol, tasarım veya bunların çeşitli kombinasyonları” olarak ifade edilmektedir. Bruce ve Harvey (2010, s.5) ürün, hizmet ya da örgütü diğerlerinden farklı kılan her şeye marka demektedir. Marka mirası ve kalıcı gelenekleri, karakteristik davranış tarzı ve kültürü, gelişiminin sürekliliğini sağlayan temel bileşenlerin ürünüdür (Doğru, Çakır 2015).

Farklı şekillerde tariflenen markanın bir diğer tanımı da şöyledir; kelime ve sembollerden oluşan, bir ürünü eşdeğerlerinden ayırmaya ve tanınmasına yarayan, ürünün tercih edilmesini sağlayan, güven verici ya da sembolik bir unsurdur (Altunışık 2006, s. 82).

Marka günümüzde yaygın olarak işletmelerin ürünlerini ya da şirketleri rakiplerinden ve ürünlerinden ayırmasını sağlamaktadır ve izleri antik çağa kadar dayanmaktadır. Birbirine benzer özelliklere sahip görünen ürünlerde ayırt edici faktörlerin başında markanın geldiği yaygın kabul gören bir görüştür. Modern anlamıyla marka, 19. yüzyılda ABD inşaat işçilerinin rahat giyiminden dünyaya yayılan blucin markası Levi's (1873) ve gazlı içecek sektörünün duayeni diyebileceğimiz Coca-Cola (1886) gibi markalarla karşımıza çıkmıştır bu markalar günümüzde de varlıklarını sürdürmektedirler. Ticarete bariyerlerin kaldırılarak serbestleşmenin yaygınlaşması, rekabeti ve ayrılmaz bileşeni pazarlama tekniklerini değiştirmektedir. Tüketicilerin, piyasaya sürülen ürünleri fiziksel özellikleri yanısıra çağrıştırdığı soyut anlam ve faydaları sebebiyle tercih etmelerinin bir sonucu olarak ortaya çıkan marka kavramı giderek önemini artırmaktadır. Tüketicilere güven veren bir yönüyle prestij sağlayan, şirket ile iletişimi kuran ve aynı zamanda bu konforu veren marka şirketlerin müşterilere sundukları ürünlerin pazarlamalarında önemli bir etken haline gelmiştir. (Aktuğlu 2014, s. 13).

Günümüzde kâr amaçlı ya da değil pek çok kuruluşun oldukça önem verdiği marka oluşturmak, marka değeri yaratmakla ilgili uygulamaların temelini antik çağda görmek mümkündür. Markanın tanınırlığını artırmak, üreticiyi rakiplerinden ayırmak ve üreticiyi korumak işlevlerinin antik çağda mühür olarak ifade edilen şekiller, semboller ve çizimlerle yerine getirilmeye çalışıldığı bilinmektedir (Kestane 2015).

Rekabetin sertleştiği ve hızla arttığı iş ortamında işletmelerin çok sayıdaki benzer iş ve hizmetleri üreten rakipleri karşısında fark yaratabilmeleri, müşterileri ve potansiyel müşterileri gözünde ayırt edici kimlik kazanabilmeleri için ürün/hizmetlere yönelik yaratılan marka değerinin yanı sıra, kurumun kimliği ve imajının bir göstergesi olarak kurumsal marka değerinin de yaratılması gerekmektedir. Güçlü bir kurumsal marka ve imaja sahip bir kurumun ürünlerine yönelik de olumlu tutum ve müşteri yöneliminin gerçekleştiği gözlemlenmektedir. Bu bağlamda pazarlama çabalarının sadece ürün/

hizmetleri pazarlama ve markalama çalışmaları ile sınırlı kalmayıp işletmenin değerleri, vizyon, misyon ifadeleri, görsel kimliği, kurumsal davranış kalıpları ve iletişim kurma biçimlerini içeren kurumsal kimliğin yaratılması, tüm işletmeyi ifade eden kapsayıcı bir kurumsal markanın oluşturulması ve kurumsal imajın yansıtılmasını içeren kurumsal pazarlama bakış açısıyla da ele alınması gerekmektedir. Marka, birçok şeye yönelik olabilse de bu çalışmanın ana konusunu işveren markası oluşturduğundan anlam itibarıyla marka kavramı ağırlıkla şirket markası üzerinden değerlendirilecektir.

Marka, şirket, ürün ve hizmeti kimliklendirmektedir. Bu şekilde tüketicinin onu tanımlamasına, kabul ya da reddetmesine imkan tanımaktadır. Marka aynı zamanda imaj taşıyıcısıdır (Ceritoğlu 2005, s,136). Marka ve işlevi konusunda çok sayıda farklı ve yaygın kabul gören fikirler ileri sürülmektedir. Bunlar arasında kurumsal marka ve ürün markası işlevine yönelik ileri sürülen görüşe göre marka; piyasaya sunulan ürünün ve hizmetin kim tarafından üretildiğini gösterme fonksiyonunu zaman içerisinde terk ederek onu benzerlerinden ayırt etme işlevini üstlendiği fikridir (Arkan 1997). Bu da markanın işletmeden bağımsız olamayacağı görüşünün, markanın işletmeden bağımsız olabileceği görüşüne bırakmasıdır (Ayber 2003, s.17).

Marka sadece somut bir ürünü diğer ürünlerden ayırt etmek için ve bir hizmeti yalnız farklılaştırmak için kullanılmaz. Ünlü bir sanatçı, siyaset adamı, bir şehir veya bir ülke de “marka” olabilir. Marka, yalnız tescil belgesi değildir. Aynı zamanda, üretici tarafından müşteriye verilmiş düzenli kalite ve performans sözüdür (Zengin ve İlteniz 2005,s.38).

Sembol, logolar ve ambalaj sadece markanın görünen kısmıdır. Markanın görünmeyen kısmı ise zihinde bıraktığı değer önerisi, marka imajı, marka kişiliği ve hedef kitledir. Bir markanın güçlü olabilmesi için görünen ve görünmeyen kısmının iyi değerlendirilmesi gerekmektedir. Markaların görünmeyen kısmı, onların ruhunu ve özünü meydana getirir ve markanın kalıcı olmasını sağlar (Öztürk 2006, s.67).

2.1.1 Marka kavramının işlevi:

Marka ortaya çıkışından itibaren kaynak gösterme ve garanti işlevine sahip olan değişen dünya ve ona bağlı olarak gelişen pazar yapısı ve ticaret teknikleriyle yeni işlevler kazanmıştır. Farklı sınıflandırmalar olmakla birlikte dört başlık altında toplamak genel kabul gören uygulamadır. Bunlar, ayırt etme, köken belirtme, garanti ve reklam işlevidir (Yılmaz 2015, s.8).

2.1.1.1 Ayırt etme işlevi:

Markaların ve marka tesciline konu olacak işaretlerin başta gelen işlevinin ayırt edicilik olduğu genel kabul görmektedir. Markanın temsil ettiği mal ve hizmetleri diğer şirketlere ait benzer ürün gamındaki rakip ürünlerden ayırt etmesi beklenmektedir. Böylelikle marka kullanıldığı mallar veya hizmetler için adeta bir kimlik belgesi durumuna gelmektedir (Tekinalp 1999, s.347).

Ayırt etme işlevi markanın kendine has özelliği olmaktan ziyade ürünün rakiplerine nazaran ayırt edici özelliğinin markada temsil bulması olarak değerlendirilmektedir. Elbette bu temsiliyet marka olarak seçilen isim ya da işaretin isabetli tespitiyle doğru orantılıdır. Bu bir renk, yerine göre ürünün özelliklerini yansıtan farklı harf karakterleriyle yazılmış isim, şekil ya da resim olabilmektedir. İyi bir marka ismi ürüne değer katan ve farkı vurgulayan bir unsurdur. Marka ismi müşterinin tercihinde çok etkili olduğundan marka seçimlerinin temsil ettiği ürün hizmet özelliği yanında hitap ettiği alıcı kitlesinin duyu ve düşüncelerine de olumlu çağrışım yapacak tarzda seçilmelidir. (Odabaşı ve Oyman 2004, s.65).

2.1.1.2 Köken belirtme işlevi:

Pazarda yer alan ürün ve hizmetin kime ait olduğunu belirtme aracı olarak marka, müşteri ve tüketicilere de bu yönde güven sağlamaktadır. Marka ürünün ve hizmetin kim tarafından sağlandığına yönelik bilgi sağlamakta, bu sayede alıcıların yanılgı riskleri de en aza indirilmektedir. Tüketiciler tarafından kullanılan ve iyi sonuç alınan, başarılı bulunan ürünlerin üreticisi olan işletmeler markaları aracılığıyla ürünün her kullanımında yeniden tanınmakta ve ürün tercihi için temel oluşturmaktadır. Bu yönüyle köken belirtme işlevi markanın sağladığı önemli faktörlerden birisidir.

2.1.1.3 Garanti:

Tüketicilerin çağdaş satın alma davranışlarının önemli ögesi olan marka garanti işlevi, mal ya da hizmetlerin yaygın kabul gören ve geçerliliği olan standartları garanti etmesi, ürün kalitesi konusunda alıcılara güvence vermesi yönüyle markanın son yıllarda artan değerini öne çıkarmaktadır. Bilinen ve ünü olan markalar tüketici nezdinde garanti işlevi nedeniyle tercih edilmektedirler (Ersoy 2004, s.10). Garanti işlevinin yarattığı güven nedeniyle tüketiciler tanınmış markalı ürünlere başka şirketlere ait muadili olan ürünlere göre daha fazla ödeme yapabilmektedirler.

Altında yatan temel neden ün sahibi markanın ürün kalitesi konusunda tüketicinin kuşklarını izole etmiş olması ve hızlı karar oluşturmada olumlu etki yapmasıdır. Bu bağlamda, tanınmış markaların garanti işlevi, “kalite işlevi” olarak da değerlendirilebilmektedir. Kalite; geleneksel anlamda malın niteliklerine ilişkin olabileceği gibi, mala ilişkin güvenceler, satış sonrası hizmetler ve malın güvenilirliğine ilişkin geçmiş tecrübeleri içermektedir (Shanahan 1982, s.240).

Tüketici karar verme süresini kısaltması ve tatmin sağlaması yönüyle tüketici için önemliyken ürünü piyasaya süren şirket için de ürünün tekrar alınması yanında ürün gamındaki diğer mallarında tercih edilmelerine neden olmakta ve bu durum süreklilik göstermektedir (Çınar ve Sağlık 2006,s.58).

2.1.1.4 Reklam:

İnsanlar arasında değiş tokuşun (trampa) başlamasıyla reklamın ortaya çıkışının benzer dönemlerde gerçekleştiği bilinmektedir. Eski Mısır, Babil, Yunan ve Romakalıntılarında bazı reklam araçlarına rastlanmaktadır. Eski Mısır’da kaçan bir esiri bulup getirene ödül sözü veren bir papirüs, esirlerin fiyat ve özelliklerinin kazanmış olduğu duvarlar, Roma ve Yunan şehirlerinde meydan ve köşe başlarındaki taşlar üzerine çeşitli malların, sirklerin, gladyatör yarışmalarının ilanları bunlara verilecek örnekler arasındadır. Bununla birlikte bahse konu örnekler tam anlamıyla reklam sayılmamaktadır. Sesli iletişim yöntemleriyle başlayan reklam marka ve amblemlerin gelişmesiyle farklı iletişim araçlarına yönelmiştir. Ortaçağ esnaf localarının satılan ürünler için kalite kontrol şartını getirmesi markalama olgusunu öne çıkarmıştır (Topsümer ve Elden 2015,s.17).

Farklı şekillerde tanımlanan reklam marka yönüyle “Tüketicileri bir mal ve markanın varlığı konusunda uyarmak ve mala veya markaya, hizmet veya kuruluşa doğru eğilim yaratmak amacıyla göze veya kulağa hitap eden mesajların hazırlanması, bu mesajların yayılmasıdır” (Kurtuluş, 1981, s. 27).

Bu şekliyle marka tüketicileri yönlendirmektedir. Marka bu işlevi sayesinde, yalnız markanın konu edindiği mallar veya hizmetler için değil, aynı zamanda şirket markasının kullanıldığı diğer ürün ve hizmet çeşitleri için de reklam görevini sürdürmektedir. Markanın reklam fonksiyonu, giderek önemi artan bir durumdur. Bilinen marka altında pazara çıkan ürün ya da hizmet için marka tanınma fonksiyonu yoluyla önemli bir reklam işlevi sürdürmektedir (Yasaman 2005, s.9).

2.2 İŞVEREN MARKA YÖNETİMİ:

1830’lu yılların başında sabun ve mum üretimiyle ABD Cincinnati’de piyasaya giren, 1841’de ürettiği mum kalıbıyla ilk patentini alan Procter&Gamble firmasında¹, genişleyen ürün çeşitleriyle birlikte 1930’lu yılların başında her bir P&G markası için reklam ve pazarlama sürecini yönetmek üzere bir birim kurulması ihtiyacı hissedilmiştir. Sistemik yaklaşımla marka yönetiminin kurulmasının miladı olarak kabul edilen bu gelişme sonrasında özellikle ikinci dünya harbi ertesinde marka yöneticiliği sisteminin yaygınlaştığı görülmektedir (Uztuğ 2003, s.53).

Giderek artan ve yayılan bir biçimde şirketler işveren markalamasından potansiyel işgücünü etkilemek ve çekmek ile mevcut çalışanları kurum kültürüne ve stratejilerine adapte etmek amacıyla yararlanmaktadırlar. İşveren markası çalışanların, potansiyel çalışanların ve kurum paydaşlarının algılarını ve farkındalıklarını yönetmek için yararlanılan amaçlı ve uzun vadeli stratejidir (Özgen ve Akbayır 2011).

İşveren marka fonksiyonu yönetime, önceliklerini yalınlaştırmak, üretkenliği yükseltmek, işe alım sürecindeki kaliteyi artırmak, hali hazırda istihdam edilen çalışanları firmada tutabilmek ve kurum aidiyetini geliştirmek için tutarlı bir ortam sağlamaktadır (Ambler ve Barrow 1996, s. 187).

Markanın yaratılmasıyla başlayan marka yönetiminin odaklandığı temel konu markanın farkındalığını gerçekleştirerek marka imajının yaratılması ve marka imajının sürdürülebilir kılınmasıdır. Bu sürecin şirket ya da işletmelerin stratejik yönetim ile doğrudan fonksiyonu olan planlama ve uygulamalarıyla eşgüdüm içinde olması gerekmektedir. Bu yüzden marka yönetimi ve yapılandırma sürecinin işletme stratejisi ve politikalarından bağımsız olması beklenemez (Uztuğ 2003, ss.51-53).

Marka stratejik analizi; hitap ettiği müşteri analizi, bulunduğu düzlemdeki rekabet koşullarının analizi ve içsel analiz olmak üzere Aaker (1996) tarafından 3 başlık altında incelenmektedir. Hedef; hitap ettiği müşteri kitlesiyle uyumlu, rakiplerin gücünü ve kendi zayıflıklarını mümkün olduğunca bertaraf eden bir ortam yaratmaktır.

Benzer şekilde işveren konumundaki şirketler, ayırt edici olumlu özelliklerini ortaya çıkarıp, rekabet gücünü artırarak, ürüne ve hizmete yönelik marka yönetimi uygulamasına eşdeğer, hedef kitleye yönelik tercih edilebilirlik kriterlerini sağlayarak işveren markası olmayı amaçlamaktadırlar.

İşveren marka kavramının 1990'lı yıllarda ekonomik dinamiklerin nitelikli işgücüne olan ihtiyacı artırması ve rekabet yarışıyla başlayan yetenek savaşları sırasında ortaya çıktığı kabul edilmektedir. İlk kez Mc Kinsey tarafından ortaya atılan Yetenek Savaşları terimi, 1997 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nde 6900 yönetici ile yapılan araştırma sonuçlarıyla ortaya konulmuştur (Akar ve Balcı 2015, s.2).

Yetenek Savaşlarının; demografik, ekonomik, sosyo-politik, teknolojik değişimlerin işgücü eğilimlerini yönlendirmesiyle çıktığı kabul edilmektedir. Değişen ekonomik dinamiklerle buna ayak uyduracak nitelikte kalifiye işgücünün ve etkinliğinin azalmasıdır. Yetenekli iş gören kıtlığına karşılık geliştirilen çözüm seçeneklerinden birisi de işveren markasıdır. Kavramının yaratıcısı Simon Barrow işveren markasını; işveren tarafından sunulan fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik yararlar paketi olarak tanımlamaktadır (Mosley ve Barrow 2007 ss.150-151).

Üretim ve pazarlama faaliyetleri ve şirket yönetim süreçlerinde ekonomik ve sosyal değişimlere paralel yeni arayışlara giren işletmeler, pazardaki rekabet güçlerini arttırmak için ürün ve hizmet markalarını markalaştırdıkları gibi kurumsal kimliklerinde de markalaşmaya yönelmişlerdir. İtici güç, kurumsal yapılarını etkin yöneten şirketlerin pazara girişi ve sürdürülebilir piyasa payı ve rakiplerine göre fark yaratma üstünlüğünü

kazanmış olmalarıdır (Hatch ve Schultz 2011, s. 19).

İşveren markası yönetimi; şirket içi ve dışında kurumu bir işveren olarak çalışan ve potansiyel çalışanlara farklı ve çekici yapacak görünümü ortaya çıkarmayı ve teşvik etmeyi kapsamaktadır (Lievens ve Chapman 2009: 138). Baş (2011 s.54–57) ise işveren marka yönetimini aşağıda aktarılan şekilde Şekil 2.2.1’de gösterildiği üzere beş temel basamakta değerlendirmektedir.

2.2.1 İşveren Markakimliği:

Şirketin ne olmak istediği ve çalışmalarda yaratacağı algı ile doğrudan bağlantılı bir olgudur. İşveren marka kimliğinin oluşturularak nasıl bir işveren olmak istediği tanımlanmaktadır. İşveren marka kimliği, “Neyi temsil ediyoruz? Nasıl algılanmak istiyoruz?” sorularına cevap vermek üzere işveren markasına yön vermektedir (Doğru ve Çakır 2015).

İşveren Marka tanımı kapsayıcı olarak “Yetenekleri Bulmak” kitabında geçtiği şekilde aşağıda verilmektedir. “Bir işveren markası o işyerinde çalışanların fiziksel, zihinsel ve duygusal deneyimlerinin toplamını ve aynı zamanda orada çalışmayı düşünen adayların yaşamayı umdukları deneyimi içerir. O işyerinde çalışmanın hem gerçek hem de varsayılan özelliklerini ifade eder. Örgütünüzün isminin yaydığı işveren markası görüntüsü ya sadakat, verimlilik ve gurur duygusu verir ya da vermez” (Ayaz 2011). Kapsayıcı bir tanım olduğu için buraya alınan bu ifadeden anlamamız gereken işveren markasının çalışan için işyerinden daha fazlasını ifade ettiği.

2.2.2 İşveren Marka Değerlendirilmesi:

İşveren markası şirketlerin işveren olarak diğer şirketlerden ayrılmasını sağlayan ve çalışanlar ile potansiyel çalışanlar üzerinde yarattığı algılar bütünü olarak tarif edilmektedir. İşveren markası burada ürün markasının hedef kitlesi olan tüketicilerden ayrı olarak çalışan ve potansiyel çalışanları odağına koymaktadır. Çalışanları bir nevi müşteri olarak değerlendirmektedir (Baş 2011).

İşveren markası ile oluşturulan işveren marka kimliği, mevcut ve potansiyel çalışanlar için gerekli bilgileri sunmaktadır ve başarılı addedilmek için üç temel özelliğin bulunması

gerekmektedir. Bunlar; bilinen ve farklı olmak, rakiplerinden ayırıcı olmak ve ilgili ve ses getirici olmaktır. Şirketler yaptıkları her faaliyetin, her uygulamanın değer yarattığını göz önüne almak durumundadır. Ayrıca bu uygulamaları, dışarıda olumlu algı yaratacak şekilde simgelerle güçlü mesajlar haline getirmelidir. Bu güçlü mesajlar işletmelerde marka değerlerini meydana getirmektedir (Sağır 2015).

Srinivasan (2007) işveren markasını, işverenden çalışana ve ardından kurumun tüm paydaşları ile toplum ve potansiyel çalışanlara yayılan duygusal bir ilişki şeklinde tanımlamaktadır. İşveren markası bu yüzden kaliteli işgücünün kuruma çekilmesi açısından artan bir biçimde önem kazanmaktadır. İşveren markası bir ürünün ya da hizmetin markalamasından çok farklı değildir. Ürün ya da hizmet markalaması arasındaki benzerlikleri aşağıdaki Tablo 2.1’de verildiği gibi sıralayabiliriz (Srinivasan 2007).

Tablo 2.1 Ürün ve İşveren Markası:

Ürün/hizmet Markalaması	İşveren Markalaması
Tüketicinin ürün ve hizmetten fayda elde etmesi	İşe yerleştirme
Hatırlanabilir	Çalışan sadakatsizliğinde azalma
Sadık müşteri	Kuruma bağlı çalışan
Ürün fiyatına daha az duyarlı müşteri	Maaşa daha az duyarlı çalışan

Kaynak: Özben Ebru, Akbayır Zuhul(2011)

İşveren marka stratejisi geliştirmek için dikkate alınacak hususlar Barrow ve Mosley’in (2006) “İşveren Markası” kitabında aşağıdaki şekilde sorulmaktadır;

- Güçlü bir işveren markası şirketinizin iş stratejisini nasıl etkileyecektir? Gelişme ve iletişim için CEO görünür ve aktif rol oynayacaktır
- Hangi tür işveren markası stratejisi “Liderlik” olgusuna destek verecektir?
- Günümüzde çalışanların işe katılımı ve bağlılığını etkileyen ana faktörler nelerdir?
- Şirketiniz hangi tür işletme kültürüne sahiptir? Coğrafi ve bölünmüş sınırlar boyunca ne kadar tutarlıdır?
- Çalışanların işyeri hakkındaki karakteristik ve farklı yönlerine dair düşünceleri nelerdir? Ayrıca işyeri hakkında çalışanların hepsi tarafından paylaşılan ortak bir görüş var mıdır?

- f. İç ve dış çevrede şirketin örgüt amacı ve değerine yönelik güçlü bir duygu besliyorlar mı? Şirketin belirlediği yol haritası ve kimlik ile insanların iç ve dış çevrede algıladığı ya da deneyimlediği şirket ideolojisi arasındaki açıklık ne boyuttadır?
- g. Şirketin en karakteristik özelliği nedir ve en iyi ve en kötü olduğu durumlardaki en doğru karar anları nelerdir?
- h. İnsanların farklı ihtiyaçları ve kültürel özellikleri nedeniyle çalışanları sınıflandırmada uygulanacak etkili yöntem nedir?
- i. Çalışanlar arasındaki en etkili iletişim yönü asttan üste mi yoksa üstten asta olanı mıdır?
- j. Bugün ve gelecekte şirketinizin ihtiyaç duyacağı en değerli çalışan hangi tiptir?
- k. İşgücü piyasasında bahse konu hedef çalışan için temel gereksinimler nelerdir?
- l. Şirketin mevcut çalışanları ve potansiyel çalışanlar için şirketin çekici ve en etkileyici tarafları nelerdir?

2.2.3 Çalışan Değer Önermesi:

Şirketin çalışanlarına vaat ettiği duygusal ve fonksiyonel yararları içermektedir. Çalışan değer önermesinde yer alan tüm vaatler, işveren marka kimliği içinde yer almaktadır. Potansiyel işgücünü etkilemek, mevcut çalışanları elde tutmak üzere gerekli değerlerin oluşturulması ve şirketin bu yönde yapılandırılmasını amaçlamaktadır. Ödül, fırsat, kültüre yönelik anlamlar taşır. Başlıklar, etik, sağlık sigortası, seyahat, kariyer gelişimi, işin yarattığı etki, yönetici nitelikleri benzeri konulara doğru genişletilebilir. İşveren markasıyla paylaştığı temel nokta sürecin iç ve dış kitleye hitap etmesidir. Söz gelimi, Çalışan Değer Önermesini yapılandırmış bazı şirketler söz konusu değerlerin sunulmasını ve kontrol edilmesini sağlayacak olumlu ve doğal izlenim uyandıracak pazarlama ve iletişim setleri kurmuştur (Baş 2018).

İşveren ile çalışan arasındaki duygusal bir bağ olan işveren markası şirketi ya da kurumu daha çekici hale getirir. Bağ kuvvetlendikçe işveren markası da güçlenir (Özgen ve Akbayır 2011).

Çalışan değer önermesinde öne çıkan ve sorulması gereken soru, farklı tipte çalışanları

işletmeye çekme ve elde tutma esnekliğini sınırlamadan işveren marka tutarlılığının nasıl muhafaza edilebileceğidir. İşveren markası işletme stratejisi için bu açıdan önemlidir. Farklı tipte ve yetenekte çalışanlara farklı olanaklar sunarak ilgilerini çekmek gerekmektedir. İşgücü piyasalarında rekabet edebilmek ve büyüebilmek için farklı tipte insanları çekmek ve tutmak için diğerlerinden ayrılan fazladan bir takım şeyler sunmak gerekir. Kişiye özel paketler (olanak) genellikle çalışan değer önermesi içinde yer alan önemli bir araçtır. Çalışan değer önermesi, sadece kişinin ihtiyaçlarına uygun bir hale getirilmiş maddi imkanlar paketi olmamakla birlikte, farklı hedef gruplarına vaat edilen diğer spesifik faydaların özetidir (Barrow ve Mosley 2005).

2.2.4 Konumlandırma:

Güçlü bir işveren markası yaratmanın koşulu işletmenin işveren olarak rakiplerinden farklılaşmasını sağlamaktır. Konumlandırma, hedef kitlenin zihninde marka kimliği ile uyumlu farklılaştırıcı bir değer yaratılması olarak değerlendirilebilir. Konumlandırma basamağında, işletmeyi işveren olarak farklılaştıracak temel özellikler ya da yararlar belirlenir (Doğru ve Çakır 2015).

İşveren markasını sadece ürün değil kurum markasından ayrılan özelliklerini vurgulamakta fayda vardır. Bunu iki ayrı ana başlıkta toplayabiliriz. İşveren markası temel olarak işe yerleştirmekle ilgilidir ve kurum kimliğini işveren olarak konumlandırır. Diğeri ise ürün ve kurumsal markalama çabaları çoğunlukla kurum dışı hedef kitlelere ulaşmayı amaçlarken işveren markası uygulamaları hem kurum içi hem de kurum dışı hedef kitlelere ulaşmayı amaçlamaktadır. (Tüzüner ve Yüksel,2009).

İşveren şirketin kurumsal yapısıyla birlikte kimlik kazanır ve ilgi alanı aynı zamanda kurumun ilgi alanıdır. Zira kurumsal davranış, kurumsal değerleri umutları işe yansıtır. İşveren markası şirket iç yapısına yönelik olarak işveren yönetimi programı ile ilgilidir. İşveren yönetimi programı ile kastedilen; şirketin yer aldığı piyasada ve tüm diğer ticari uygulamalarda ideal olan işveren yönetimini yaratmak ve tanımlamaktır (Özgen ve Akbayır 2011).

2.2.5 Uygulama:

Çalışan Değer Önermesi sürecinde yer alan söz ve vaatlerin yerine getirilmesi ve bunun

gerekli yetkileri bünyesinde barındıran bir yönetici tarafından yürütülmesi çalışanlara güven vermesi açısından son derece önemlidir. Yönetim kadrosunun şirketin farklı birim yöneticilerinden oluşturulması yetkinlik sağlanması açısından dikkate değerdir. Markayı güçlendiren ve ileriye yönelik hedeflere erişmeyi sağlayan şirketlerin sahip olduğu varlıktır. En geniş yelpazede, fiziksel varlıktan insan kaynağına uzanan değerler bütünüdür. Söz konusu değerlerin etkin kullanılması ve yönetilmesi işveren marka değerinin yaratılması açısından elzemdir (Doğru ve Çakır 2015).

Şirket tarafından yapılan spesifik bir kimlik düzenlemesi olan işveren markası yönetimi sürecinde, işveren doğrudan kendi imajını geliştirmek ve iş oryantasyonunu geliştirmekle ilgilenir. İşveren markası yaratma süreçlerinde; çalışanın da süreçlere katılımı önemlidir. Bu açıdan yararlanılması gereken bazı yöntemler aşağıdaki şekilde sıralanabilir;

- a. Marka hakkında çalışanı bilgilendirmek
- b. Markayı nasıl temsil edecekleri konusunda ortak davranış biçimi geliştirmek ve bunu çalışana yerleştirmek,
- c. Markayı temsil etmek için kurumsal fırsatları öğretmek
- d. Marka kimliğinin sürekliliğinin çalışan davranışıyla doğrudan ilişkili olduğunu göstermek.

İlk iki yöntem çalışanın markayla davranışsal ilişkisini geliştirir; son ikisi çalışanın markayla psikolojik bağı geliştirmektedir. İşveren markasını geliştirme sürecinde; çalışanın sosyalleşmesi de önemli faktörler arasındadır. Bu açıdan kurumsal sosyalizasyon programları geliştirmek kaynaşma ve olumlu ortam yaratma açısından fayda sağlayacaktır. İnsan kaynakları yönetimi ve iletişim bölümünün sürece katılması ve alacağı etkin rol önemlidir İşveren markasını yaratmak kadar sürekliliğini sağlamak için yazılı, görsel ve işitsel iletişim araç ve tekniklerinden yararlanırlar (Özgen ve Akbayır 2011).

Bu bağlamda işveren markası sürecini temel olarak değerlendirmek üzere uluslararası düzeyde faaliyet gösteren danışmanlık firması Pathfinder tarafından önerilen işveren markası ana faktörleri incelendiğinde ana başlıklar altında aşağıdaki şekilde toplandığı görülmektedir (Bruce ve Harvey 2010);

- a. *Çekirdek marka tanımı*: Şirket markasının misyon, vizyon benzeri değerlerini gösteren açık ve net bildirimler.
- b. *Sürekli ölçüm raporlama ve takdir*: Performans standartları, geri bildirim, teşvik olanakları şarttır.
- c. *Çalışanlara yetki verilmesi*: Çalışanların konumları gereğince sorumluluk ve yetki sınırları çizilmelidir.
- d. *Tepe yönetimin katılımı*: İşveren markası yönetim sürecine üst yönetimin aktif katılım sağlaması ve marka değerinin oluşum ve sürdürülmesine katkı vererek inandırıcılık artırılmalıdır.
- e. *İşletme stratejisi ile paralel olmak*: Markanın; işletmede uygulayacağı işveren marka vaadinin, tüm çalışanlarca benimsenmesi gerekmektedir. Şirketin kurumsal yapısı ve işletme stratejisi ile işveren markası arasında sürecin sistematik yürümesi sağlandığında doğal olarak paralellik kurulacaktır. Çatışan taraflar analiz edilerek ortak nokta yakalanmalıdır. Örneklendirmek gerekirse bunu bazı büyük ve başarılı enerji şirket stratejilerinde görebiliyoruz. Çalışanlarına çevre dostu ortamlar vaat eden ve bunu sosyal sorumluluk projelerinde paylaşan şirket, işletme ve yatırım stratejisini de mümkün olduğu kadar bu yaklaşıma yönlendirmektedir. Böylelikle şirketin artan çevre hassasiyeti gündemini yakalaması mümkün olmakta, işletme ve rekabet konusunda geride kalmanın önüne geçmiş olmaktadır.

Bu bağlamda, işveren markasının temel fonksiyonu, stratejik hedeflere uyumlu kriterleri belirleme, net bir çerçeve çizerek iç ve dış çevreden algısını doğru yönetme ve verimliliği artırma, işe alım, çalışanları elde tutma ve onların bağlılığını geliştirme konusunda tutarlı bir çerçeve sağlamaktır (Öksüz 2012, s.21).

2.2.6 Küresel Rekabet ve İşveren Markası:

Küresel ekonomi kavramı ile birlikte rekabet koşullarının zorlaşması, ürün ya da hizmet üretiminde farklılık yaratmak için insan kaynağının kalitesinin ve yaratıcılığının artırılması gereğini ortaya çıkarmıştır. Üretim sürecinde teknolojinin her yerden ve yüksek kalitede elde edilmesi mümkündür. Ancak bu ileri teknoloji, kaliteli bir insan gücünün hizmetinde olunca üretim ve hizmet standardında farklılık sağlanabilmektedir.

Sürdürülebilir rekabet gücüne sahip olan şirket kaynaklarına doğrudan bağlı olduğundan işletmeler, rekabet üstünlüğünü sağlama yönünde değerli, nadir ve taklit edilemez kaynaklara sahip olmalıdır (Barney 2001). Taklit edilmesi zor bir yetenek geliştirmenin yolu, güçlü bir işveren markasına sahip olmaktan geçmektedir.

İşletmeler küresel marka olma hedefi doğrultusunda büyümek için strateji geliştirmektedirler. Amaçları tüm dünyada tutarlı bir şekilde satılan ve pazarlanan marka olmaktır (Lewitt 1983, s.89). Küresel Marka Hollis tarafından “kültürel kökenlerini aşarak değişik ülkelerde yaşayan ve değişik kültürlerle sahip tüketicilere ulaşabilen marka” olarak ifade edilmektedir (Hollis 2011, s.48). Bu bağlamda, ilk akla gelen Coca Cola’dır. Renk, dil, din, radikal, insancıl gibi yüzlercesini sayabileceğimiz insan ve kültür öğelerinden bağımsız olarak dünyanın her yerine girmeyi ve sürdürülebilir olmayı başarmış bir gazlı içecek ürünü ve ona değer katan markası.

Eski sektörler önemini, karlılığını, istihdam hacmini, üretim kapasitesini zaman içerisinde kaybederken, bilgi ve yüksek teknolojinin hakim olduğu yeni sektörler hızla büyüyerek ekonomik büyümenin öncüsü konumuna gelmiştir.

Küresel düzeyde güçlü marka sahibi şirketler buldukları ülkeye sadece ekonomik getiri sağlamamaktadır, ülke imajına da olumlu katkıda bulunmaktadır. Ülke imajı, tüketicilerin veya endüstriyel alıcıların, bir ülkenin ürünlerine ya da tedarik kaynaklarına karşı genel tutumları olarak tanımlanmaktadır (Bilkey 1982, s.90).

Ülke imajındaki iyileşmeler markaların küreselleşmeye bir adım daha yaklaşması anlamına gelmektedir. Gelişmiş ülkelerin imajı, sahip oldukları küresel markalarla koşuttur. Bu iki kavram birbiriyle yakından ilintilidir ve günümüzde bilinen en temsil edici örnekleri ABD’nin bilişim sektörü devleri Apple ve Intel ile Almanya’da Siemens, Mercedes ve Bosch’tur. Bahse konu şirket markalarının ülke imajına olumlu katkı sağlayıp anlam kattıkları reel bir gerçekliktir.

Ülkemizde dünyanın devlet destekli ilk ve tek markalaşma programı TURQUALITY®

modeli uygulanmaktadır. Uluslararası markalaşma potansiyeli olan şirketlerimizin, üretimlerinden pazarlamalarına, satışlarından satış sonrası hizmetlerine kadar bütün süreçleri kapsayacak şekilde yönetsel bilgi birikimi, kurumsallaşma ve gelişimlerini sağlayarak uluslararası pazarlarda kendi markalarıyla küresel bir oyuncu olabilmeleri ve söz konusu markalar aracılığıyla olumlu Türk malı imajının oluşturulması ve yerleştirilmesi amacıyla TURQUALITY®, marka destek programı Ekonomi Bakanlığımız koordinasyonunda başlatılmıştır. Tarihçesi 2004 yılına dayanan program Ekonomi Bakanlığı, Türkiye İhracatçılar Meclisi ve İhracatçı Birlikleri ile özel sektör temsilcilerinden oluşan TURQUALITY® Çalışma Grubu ile TURQUALITY® Sekreteryası oluşturulmuş ve çalışmaları devam etmektedir.

Türk markalarının desteklenerek “Türk Malı” imajının ve Türkiye’nin itibarının güçlendirilmesini hedefleyen 2006/4 sayılı “Türk Ürünlerinin Yurtdışında Markalaşması, Türk Malı İmajının Yerleştirilmesi ve TURQUALITY®’nin Desteklenmesi Hakkında Tebliğ” çerçevesinde Marka/TURQUALITY® Programı kapsamında şirketlerin;

- a. Patent, faydalı model, endüstriyel tasarım ve marka tesciline ilişkin harcamaları,
- b. Sertifikasyona ilişkin giderleri,
- c. Moda/Endüstriyel ürün tasarımcısı/Şef/Aşçı istihdamına ilişkin giderleri,
- d. Tanıtım, reklam ve pazarlama faaliyetleri,
- e. Yurtdışı birimlere ilişkin giderleri,
- f. Danışmanlık (Yönetim, tasarım, hukuk, bilişim) giderleri, desteklenmektedir.

Program kapsamında yer alan mali desteklerin yanında; marka gücü ve potansiyeli olan şirketlerin orta ve üst düzey yöneticilerine Koç, Sabancı, Bilkent ve İstanbul Üniversiteleri’nde Yönetici Geliştirme Programı kapsamında eğitim verilmekte, ayrıca dünyaca ünlü markalaşma teorisyenleri davet edilerek küresel ekonominin gelişim çizgisi yönünde aydınlatıcı Vizyon Seminerleri düzenlenmektedir.

2.2.7 İşveren Marka Çekiciliği:

Şirketlerin işveren markalaşma faaliyetleri yoluyla çalışanların ve potansiyel çalışanların

üzerinde bıraktığı izlenim işveren marka çekiciliğidir (Bach 2005: 271). İnsan kaynakları yönetimi alanında kullanılan işveren markalaşma faaliyetlerinde hedeflenen iç ve dış çalışan kitlesine şirket stratejileri doğrultusunda pazarlama ilkeleri yoluyla ulaşılmaya çalışılmaktadır. Bir anlamda, pazarlama ilkelerinin insan kaynakları yönetimine uygulanmasından işveren markası doğmuştur (Jenner ve Taylor 2007, s. 7). Hedef, yetenekli işgücünün şirkete çekilmesidir. Şirketin çalışmak için cazip yer olduğunun çalışanlara iletilmesi çabasıdır (Backhaus ve Tikoo 2004, s.501).

İşveren marka kavramı en genel ve görünen anlamıyla çalışan ve potansiyel çalışan gözünde “çalışmak için iyi bir yer” algısını oluşturma çabasıdır. İşveren çekiciliği genellikle meslek ve mesleki davranış sahasında yer almakla birlikte, psikoloji ve pazarlama alanlarında da tartışılmaktadır. İşveren çekiciliği potansiyel bir çalışanın şirket faydasına yaratabileceği avantajları öngörebilmekle içiçedir. Bir kurumun potansiyel çalışanlar tarafından daha cazip bir işveren olarak algılanması söz konusu kuruluşun marka değerinin daha da güçlenmesini beraberinde getirmektedir. (Berthon ve Lian 2005).

İşveren markası çekiciliği, mevcut ve potansiyel çalışanların şirketleri daha çekici bulmalarını, algulamalarını sağlayan ve bu şirketlerde çalışma isteği uyandıran bir kavramdır. İşveren markasının oluşturulması ile şirketler diğer bir deyişle işletmeler çalışanlarına sundukları duygusal ve reel faydaları güçlendirerek mevcut ve potansiyel çalışanlar gözünde güçlü bir imaja sahip olmaktadırlar. Güçlü imaja sahip olan örgütlerin yetenekli çalışanlar tarafından çekici olarak algılanması kaçınılmaz olmaktadır (Berthon 2005, s. 154; Highhouse 2003, s. 989).

Kurumsal yapıya dayalı örgütsel çekicilik faktörlerinin arasında dikkate çekici bir nokta da kişi-örgüt uyumudur. Schein ve Diamante (1988, s. 170) tarafından ileri sürülen görüşe göre, belirli kişilik özelliklerine sahip insanlar, aynı özelliklere sahip şirketleri daha çekici bulmaktadır. Bir diğer önemli faktör ise şirket imajıdır. Mevcut ve potansiyel çalışanların işveren değerlendirmesi yaparken iyi bir imaja sahip olan işletmeleri daha fazla tercih ettiği görülmektedir (Anderson & Bryson 2012, s. 5). Şirket büyüklüğü kurumsal sosyal sorumluluk, sosyal medyanın etkin kullanımı şirketlerin çekiciliklerini olumlu yönde

etkilemekte ve arttırmaktadır (Ardıç ve Gündoğmuş 2016)

2.3 İNSAN KAYNAKLARI VE YETENEK YÖNETİMİ:

2.3.1 İnsan Kaynakları:

Modern insan kaynakları yönetimi şirketlerde, işletmelerde çalışanların ihtiyaçları, eğitim ve geliştirme ile insanı merkezine alan bir yaklaşıma odaklanmıştır. İnsan kaynakları genel olarak o işletmede çalışan herkesi kapsamına almaktadır. İnsan gücü, iş gören, iş gücü ve insan kaynağı gibi anlamları barındırmaktadır (Aldemir 2001).

İnsan Kaynakları Yönetimi kavramı, son yıllarda, çalışma hayatında geniş yankı uyandıran bir yönetim yaklaşımı olmuştur. Tarihsel perspektifine bakıldığında, bilimsel yönetim ile başlayan yönetim felsefesi, günümüzde yeni nesil insan kaynakları yönetimi aşamasına ulaşmıştır. Modern yönetim anlayışını ifade eden insan kaynakları yönetimi; işletmelerde çalışan bireylerin ihtiyaçları, eğitim ve geliştirilmeleri gibi konulara odaklanmış olup insan odaklı bir anlayışı benimsemektedir. İnsan kaynakları yönetimi, organizasyon için en etkili işgücünü bulmak, geliştirmek ve bunun sürekliliğini sağlamak için ortaya konan eylemlerin tümü olarak açıklanmaktadır.

Bu bağlamda, iş hayatına ilişkin olarak doğru sayıda ve nitelikte personelin planlanmasından itibaren, işe alma, oryantasyon, eğitim, sağlık, kariyer, güvenlik, performans ve ücret yönetimi, çalışma ilişkilerinin düzenlenmesi ve benzeri faaliyetleri kapsayan yönetim işlevi insan kaynakları yönetimi tarafından yerine getirilmektedir (Gürüz ve Yaylacı 2007, s.23).

Şirketler ticari faaliyetlerini yürütürken üç ana kaynağa ihtiyaç duymaktadırlar. Bunların başında finansal kaynak gelmektedir. Takiben faaliyet konusu mal ya da hizmet üretimi için gerekli tesis ve donanım ile tüm bu kaynakları harekete geçirecek ve faydaya çevirecek insan kaynağı. Üretim ve hizmetin olduğu yerde insan gücü kullanılmaktadır ve 1980'lerden itibaren de insan kaynakları yönetiminin şekillenmeye başladığı görülmektedir. Ülkemize yansısı ve personel yönetimlerinin insan kaynaklarına

evrilmesi 90'lı yılların başında görülmeye başlanmıştır.

Ekonomideki rekabet ve teknolojik değişimin itici gücü şirketleri personel yaklaşımından insan kaynaklarına evriltmiş, yeni çalışma ilişkileri stratejilerine uygun politikalar benimsemişlerdir. İnsan, üretim sürecinin bir parçası olmaktan çıkmış, üretim ve hizmet sürecini belirleyen, yönlendiren ve koordine eden bir güç olarak önem kazanmıştır. (Şenkal 2004).

Benzer şekilde değişen iç ve dış çevre şartları, rekabet, ileri teknoloji ve bilişim teknolojilerinin katkısı ve elbette internet, bilginin hızla artışına büyük katkı sağlamış; artan rekabet şirketleri maliyetleri azaltmak, kaliteyi geliştirmek, pazara giriş hızını artırmak ve sürdürülebilir pazar payı sağlamak için performans artırma konusunda yeni stratejiler geliştirmeye yöneltmiştir.

Geleneksel personel yönetimi, içinde bulunulan koşullara önem vermeksizin sınırsız geçerliliği öngören farklı evrensel yaklaşımların egemenliği altındadır. Şirket ve çevrenin değişen koşullarına uyması gereken insan yönetimi, stratejik seçim kavramına dayanan yeni-durum bakış açısıyla, radikal olarak farklı bir görünüm sergilemelidir (Gual ve Ricart 2001, s.49). Geleneksel personel yönetimi temel olarak şirket çalışanlarını hedef alırken, insan kaynakları yönetimi şirket gereksinimi olan insan kaynağını da çalışma kapsamına almaktadır. Böylelikle, insan kaynakları yönetimi şirket çalışanlarının dışına çıkarak potansiyel adayları da içerisine alan, daha geniş bir hedef kitleye hitap etmektedir (Özden 2007: 2).

2.3.2 İnsan Kaynakları Stratejik Yönetimi:

Şirketlerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü yakalaması için performans üstünlüğüne ulaşmasını sağlayan temel faktör, sağlıklı bir kurumsal yapıya ve işleyişe sahip olmasıdır. Bu üstünlüğü sağlayacak baskın gücün insan kaynağı olduğu genel kabul görmektedir. Farklı beklentileri, ihtiyaçları ve motivasyon kaynakları olan bireylerin performansı arttıracak şekilde yönlendirilmelerinin geleneksel yaklaşımlarla sağlamanın mümkün olmadığı anlaşılmıştır. Geleneksel insan kaynakları yönetimi (işe alma, eğitime, geliştirme, ücretlendirme benzeri) yaklaşımlarının yetersiz kaldığı bu noktada devreye stratejik insan kaynakları yönetim yaklaşımı girmiştir (Yavan 2012).

İnsan kaynakları yönetiminde fonksiyonlar birbirlerinden ve işletme stratejisinden bağımsız olarak değerlendirilmektedir. Örneğin; performans değerlendirme sisteminin nasıl daha etkili bir şekilde gerçekleştirilebileceği tartışılırken bu sistemin personel seçme sistemi ile nasıl bütünleştirilebileceği ya da ilişkisi gibi konular göz ardı edilmiştir. Ancak günümüzde “stratejik yönetim” kavramı önem kazanmıştır (Wright ve McMahan 1999 s.51).

Geleneksel insan kaynakları yönetiminden “stratejik” insan kaynakları yönetimine geçişte temel nitelikte bir takım farklılıklar dikkati çekmektedir. Bunların başında stratejik insan kaynakları yönetiminin bireysel performans yerine örgütsel performans üzerine odaklanması gelmektedir. Diğer farklılık ise işletme problemlerinin çözümünde bireysel insan kaynakları yönetimi uygulamaları yerine insan kaynakları sistemlerine odaklanma yaklaşımının getirilmesidir. Stratejik insan kaynakları yönetimi en basit şekilde bir işletmenin insan kaynakları mimarisi ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koyan bir model olarak tanımlanabilmektedir (Becker ve Huselid, 2006: 899).

Stratejik yönetim kavramından yoksunluk şirketleri, finansal sermayelerini ve insan kaynakları etkinliklerini, kararlarını vizyon gereklilikleri yerine günlük politikalar üzerine geçici ve anı kurtaran yaklaşımlarla geçiştirmeye yöneltmekte, bu da şirketleri konjonktürel dalgalanmalarda olumsuz yönde etkilemektedir. Son yirmi yıl içerisinde, etkisini günden güne arttıran küreselleşme sürecinde, uluslararası boyutta rekabet

üstünlüğü elde eden örgütlerin insan unsurunu farklı yorumladıkları ve insan kaynağına verilen önemi ön plana çıkardıkları görülmektedir. Bu bağlamda stratejik insan kaynakları yönetimi, personelin yetkinliğini ve davranışlarını şirketin belirlenen stratejik hedeflerine ulaşmak için ihtiyaç duyduğu yetkinlik ve davranışları üreten insan kaynakları sistem, politika ve uygulamalarının formüle edilmesini ve yönetilmesini ifade etmektedir.

2.3.3 Stratejik İnsan Kaynakları Eğilimleri:

Bilginin istisnasız hemen her sektörde egemen olduğu modern toplumlarda işletme performansının artırılmasındaki temel aracın “zihinsel katma değer” yaratmak olduğu kabul edilmektedir. Bu manada, değer yaratan bireylere sahip olmak, bireylerin mutluluk ve hayallerini gerçekleştirebilir kılmakla mümkündür. Yüksek performansa sahip takımların yaratılmasına, döngü süresinin kısaltılmasına veya yeni teknolojinin uygulanmasına dönük adımların iyi tanımlanması, geliştirilmesi ve doğru bir zamanlamayla uygulanması tabiatıyla insan kaynakları yönetiminin sorumluluğundadır (İnce 2005).

İletişim teknolojilerinin bilgi paylaşımını her kesime hızla yayması, bilgi ve becerinin ön plana geçtiği bilgi toplumu; yetenekli çalışan ve insan kaynağı üzerine kurulmuştur. Şirketler ve işletmeler için kritik rekabet faktörü insan kaynaklarıdır.

Küreselleşme, şirketlere, işletmelere büyük fırsatlar sunarken beraberinde problem de getirmektedir. Fırsat ve tehditlerin doğru değerlendirilmesi; fırsatların doğru zamanlamayla görülmesi ondan azami fayda sağlanması ve problemlerin bertaraf edilmesi sürecinin doğru yönetilmesi şirketleri başarıya taşımaktadır (Yeşil 2010).

Değişen çevre koşulları insan kaynakları yönetimi uygulamalarını da etkilemektedir. Bu yönde, insan kaynakları yönetimi, şirketin insan kaynakları politika ve uygulama süreçlerinin kurumsal amaç ve hedeflerle ilişkilendirmesi süreci stratejik bir yaklaşımdır. Bu çerçevede, insan kaynakları stratejisinin kurumsal strateji ile iki düzeyde uyum sağlaması gerektiği üzerinde durulmaktadır. Dikey ve yatay uyumlaştırma. Dikey uyumlaştırma; insan kaynakları uygulamalarının kurumsal stratejiye entegre edilmesi anlamındadır. Yatay uyumlaştırmada ise insan kaynakları yönetim sürecindeki

uygulamalar arasındaki uyuma vurgu yapılmaktadır (Perry ve Mesch 1997).

Stratejik insan kaynakları literatürü insan kaynakları stratejisi ile kurumsal stratejinin bütünleşmesine, uyumuna odaklanmaktadır. Geleneksel insan kaynakları yaklaşımında bakış açısı birimlerin birbirlerinden bağımsız olarak çalışmasıyken stratejik insan kaynakları yönetiminde görev ve faaliyetlerin bütünleşik yapıda uyum içinde sürdürülmesi hedeflenmektedir (Beer 1997; Baird and Mehoulam 1998).

Tablo 2.2 İnsan Kaynakları Geleneksel Bakış Açısı ve Stratejik İnsan Kaynakları Değerlendirmesi:

İNSAN KAYNAKLARI	STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI
Araç ve yöntem odaklı	İşletme hedef ve stratejilerine odaklı
İçe bakış, dış eğilimler dikkate alınmıyor	İç ve dış çevreyi odağına alan ile yaklaşım
İnsan kaynakları birimleri arasında eşgüdüm ve iletişim eksikliği	İnsan Kaynakları birimleri arasında iletişim ve işleyen eşgüdüm
Kısa dönemli insan kaynakları planlaması	Uzun dönemli insan kaynakları planlaması
Çalışanı maaş, prim, sosyal haklar benzeri tüketim kalemi olarak değerlendiren bakış	Stratejik planlamaya birimler arası proaktif katılım
Üretim veya satış planlamalarına bağıt insan kaynakları planı	İnsan kaynağını potansiyel olarak değerlendiren bakış açısı
İnsan kaynakları yönetiminin itibar sorunu	İK biriminin stratejik ortak olarak değerlendirilmesi

Kaynak: Anthony, W. P., Perrewe, P. L., & Kacmar, K. M. (1999).

İşveren markası sürecini yöneten bir şirketin, işveren olarak farklı ve çekici özelliklerine ilişkin kurumsal yapısı içinde ve dışında yürüttüğü insan kaynakları yönetimi işlemi üç aşamada irdelenmektedir (Backhaus ve Tikoo 2004, s. 502) ;

- a. Şirket somut bir değer önerisi geliştirmektedir. Bu öneri, potansiyel çalışanlara, iş

bürolarına, danışmanlara, benzeri paydaşlara pazarlanmaktadır.

- b. İşveren markalaşmasının şirket dışı pazarlaması, kurumsal hedefler bağlamında belirli niteliklere sahip hedeflenen potansiyel çalışanları cezbedecek aynı zamanda ürün ve kurumsal markaları destekleyecek ve geliştirecek şekilde tasarlanmaktadır.
- c. İçsel pazarlama, işveren markasının üçüncü adımıdır. Şirketin kurumsal hedefleri ve değerleri ile amaçlar bütününe bağlı kalarak stratejik işgücünü geliştirmektir.

Bu bağlamda; insan kaynağını şirket performansını arttıracak yönde geliştirmenin ilk adımı, çalışanların hedeflerini şirket kurumsal hedefleri ile bütünleştirmektir. Stratejik insan kaynakları yönetimi kurumsal hedefleri gerçekleştirme yönünde yetkin, nitelikli işgücünü seçerken, eğitip gelişimini sağlarken ve ödüllendirirken dengeyi sağlama ve koruma konusunda özen göstermelidir (Yavan 2012).

2.3.4 Etkili İşe Alım Stratejisi Oluşturma:

İKY'nin en önemli fonksiyonlardan birisi işe alımdır. İhtiyacın belirlenmesi ile başlayan ve sonunda da söz konusu iş ve şirket kültürü açısından doğru işe doğru adayın yerleştirilmesi ile sonuçlanan uzun soluklu ve dikkatle planlanması gereken bir süreçtir (Ökten ve Okan, 2015, s. 81).

İşe alım, en yetenekli ve nitelikli insanların etkili ve verimli bir şekilde çekilmesi ile ilgilidir (Minchinglon ve Thome 2007: 15). Kickul (2001) işe alımın adayları kuruma çekme aşamasının son zamanlarda kayda değer şekilde ilgi çektiğini ve örgütler için rekabet avantajı olarak görüldüğünü ileri sürmektedir. Şirketlerin ihtiyaç duydukları potansiyel çalışanları işletmelerine çekme amacına ulaşılmasında işveren markaları, kurumu adayların zihinlerinde farklı bir noktaya yerleştirme açısından önemli bir görevi yerine getirmektedir. Londra Üniversitesinden Profesör Charles Handy “gelecekte iş aramayacağız, işveren arayacağız” betimlemesinde (Xiaofeng 2009, s.152) işletmelerin bir işveren olarak markalaşmasının gerekliliğini vurgulamaktadır. İşveren markası, kurumları rakiplerinden ayırtmakta ve farklılaştırmaktadır (Backhaus ve Tikoo 2004: 501). Çalışanların ve potansiyel çalışan zihninde farklı bir yer açmanın önemine değinen Davies (2008, s. 670) markanın farklılaşma, sadakat yaratma, tatmin ve duygusal bağ olan temel dört niteliğinin, aynı zamanda işveren markası ile de ilgili olduğu görüşünü

vurgulamaktadır (Davies 2008: 668).

Şirketlerin aday bulma öncesi aşamada yaptıkları faaliyetler güçlü bir işveren markasına yapılan yatırım niteliğindedir. Şirketlerin marka mesajını iletmek adına tanıtımlarının yapılması, şirketlerin hedef kitlelerin dikkatini çekecek faaliyetlerde yer almaları, üniversitelerde düzenlenen kariyer günlerinde bulunmaları, aynı şekilde üniversitelerdeki öğrenci kulüpleriyle beraber etkinliklerde yer almak, üniversitelerin şirket gezilerine açık olmaları, sponsorluk, seminer ve konferanslara katılmaları, iş dünyasını konu alan medya program ve yayınlarında yer alarak şirketlerin kariyer imkanları hakkında bilgi vermeleri, sosyal sorumluluk projelerini uygulamaları bu anlamda atılacak önemli adımlardır. Aday bulma aşamasının en kritik kısımlarından birisi şirket için doğru bir hedef kitlenin tanımlanmasıdır. Bir başka ifade ile şirket hangi adaylara ulaşmak ve hangi adaylarla görüşme yapmak istiyor sorularının doğru bir biçimde cevaplandırılması gerekmektedir. Hedef kitle tanımlandıktan sonra yapılması gereken en hızlı hangi yolla bu hedef kitleye ulaşılabileceğidir. Hedef kitleye ulaşmada aday bulma öncesi aşamada belirtilen yollar alternatif olarak kullanılabilir gibi sosyal medya araçları da tercih edilebilir (Ökten ve Okan, 2015, s. 84).

Başarılı işveren markası sahibi şirketlerde işe alım sürecinde adaya verilen sözlerle gerçekler birbiriyle örtüşür. Görüşmeler ve değerlendirmeleri takiben aday şirkete kabul edilir ya da reddedilir. Bu noktada geri dönüşün çok uzun sürede yapılmaması şirketin işveren markası açısından faydalı olacaktır (Küçükgökdemir ve Bal 2018). Adaylara olumsuz geri dönüş yaparken neden reddedildiklerinin uygun bir dille anlatılması, süreç olumsuz sonuçlansa dahi aday açısından olumlu bir algı yaratacağı beklenmektedir (Ryan ve Polyhart, 2000, s. 565-606).

Neticede şirket yapısında yer almayan dışarıdaki her bir müşteri potansiyel çalışan aday, aynı şekilde içerideki her çalışan da bir müşteridir. İşveren markasının, işletmenin işe alım sürecini ve işletme içindeki çalışanlar arasındaki etkileşimi artırdığı söylenebilir. Markalar bir firmanın en değerli varlıkları arasındadır. Firmalar genelde marka bilinci oluşturma çabalarını ürün ve kurumsal markaları geliştirme yönünde yoğunlaştırırsa da, marka bilinci oluşturma da insan kaynakları yönetimi alanında kullanılabilir.

Franca (2012: 78) araştırmasında, işverenin markası vasıtasıyla iş piyasasına iletilen imajının, bir şirketin aday havuzunu ve işe alım çalışması nasıl etkilediği üzerinde yoğunlaşmıştır. İşveren markasının tek boyutlu bir kavram olmadığını ve her boyutun farklı faktörlerden etkilendiğini ortaya koymaktadır. Araştırma sonuçlarının farklı şirketlerin farklı boyutlarda sorunlarla karşılaşabileceğini açıkça ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, pazarlama ve reklamcılık uygulamaları için de sonuçları vardır. Şirketler, pazarlama ve reklam kampanyalarına harcadıkları çabaları işe alım sürecini de desteklediği için insan kaynakları yönetimi ile senkronize etmelidirler.

Sokro (2012: 171) yaptığı çalışmada, işverenlerin kuruluşlarında markalaşma kavramını kullanıp kullanmadığını ve işveren markasının bankacılık sektöründeki çalışanları çekme ve elde tutma konusunda nasıl etkilediğini araştırmıştır. Çalışmanın sonucunda, işletmelerin işveren marka süreçlerini çalışanları ve müşterileri çekmek için kullandıklarını ortaya koymuştur. Ayrıca, işletmelerin marka isimlerinin, çalışanların örgütte kalma kararını önemli ölçüde etkilediğini sonucuna ulaşmıştır. Bu nedenle, işverenlerin çalışanlarının rahat hissetmelerini ve örgütte kalmalarını sağlayacak koşullar içeren uygun çalışma ortamı yaratmaları gerekmektedir. Çünkü işveren markası kavramı, rekabetçi hale gelen bir işe alım ortamında mümkün olan en iyi yetenekli çalışana işletmeye çekmeye ve tutmaya yönelik bir yaklaşımdır.

Ayrıca Kucherov ve Zavyalova (2012: 87) potansiyel çalışanların kendi iş tercihleri hakkında yaptığı çalışmada, işveren markasının şirkete yetenek katmak için güçlü bir faktör olabileceğini tespit etmiştir. Çalışmanın sonuçları, çalışanların eğitim ve geliştirme faaliyetlerine daha düşük personel devir hızı ve daha yüksek insan kaynakları yatırım oranı nedeniyle bir takım ekonomik avantajlar kazandırdığını desteklemiştir. Güçlü işveren markası başvuru kalitesinin artmasına, yetenekleri çekmeye ve elde tutmaya fayda sağlamaktadır (Collins & Stevens 2002, s.1125; Slaughter vd., 2004, s. 91).

İnsan kaynakları yönetimi işveren markası ve imajı konusunda kritik öneme sahiptir. İşveren markalı şirket potansiyel adaylarının o işletme hakkındaki düşüncesi; “çalışmak için ideal bir yer” olduğudur (Alınacıık ve Alınacıık 2012, s.1338). Aynı zamanda iş

görüşmesine giden aday için mülakat öncesi ve mülakat süreci de adayın işletme hakkındaki ilk izlenimlerinin oluşmasını sağlamaktadır. Potansiyel adayların mülakat sürecinde görüşmeyi yürüten insan kaynakları uzmanlarının davranışlarıyla ilgili bir algı oluşmaktadır. Bu durum adayın işletmeye yönelik işveren markası algısını da olumlu etkilemektedir (Baum ve Kabst, 2013: 176). Bu nedenle işe alım öncesi dönem ve aday seçimi sürecinde işveren markası yönetimi konusunda önemli katkılar sağlayabileceği düşünülmektedir (Gözen, 2016: 68).

2.3.5 Çalışanlar İçin Fayda Paketi Yaratmak:

Yetenek konseptine dayalı bir örgüt yapısı oluşturmak ve bunu başarıyla yönetmek için öncelikle yapılanların yönetim düzeyinde sahiplenilmesi gereklidir. Sonrasında şirket kültürü, amaçları, hedefleri ve stratejileri ile bütünleşik bir yetenek yönetimi stratejisi oluşturulur. Bu yönetim yaklaşımında, yetenekli kişilerin şirkete çekilmesi, etkin geliştirme programları sayesinde elde tutularak katma değer yaratacak ortam sağlanması gereklidir. Ardından da yüksek performans gösteren kişiler, performans ve yetkinlik sistemleri ile değerlendirilir. Farklı performans gösterenler diğer kişilerden farklılaştırılarak inovatif tanıma ve ödüllendirme sistemlerinin uygulanarak başarılı sonuçlar alınabilir. Bu durum, şirketlerin yüksek performansa ve sonuç odaklı bir kültüre sahip olmasını zorunlu kılmaktadır. Yetenek yönetimini, işletmenin başarıya ulaşmasının püf noktası olan yetenekli çalışanların bulunması, eğitilmesi, geliştirilmesi ve işletmenin amaçları doğrultusunda yetiştirilerek onlardan faydalanılmasını amaçlayan bütünleşik bir yaklaşım olarak ifade edebiliriz. (Çelik, 2011)

2.3.6 Yetenek:

Yetenek “bir ya da birden fazla konu ya da özel bir alanda sahip olunan içsel, doğal kabiliyettir” (APA Dictionary 2006, s. 922). Sistematik olarak geliştirilen yeti, beceri, bilgi ile ulaşılan olağanüstü bir ustalık düzeyi şeklinde de tanımlanabilmektedir. Yeteneğin temel özellikleri doğuştan gelmesi, performansla ilişkili olması, öğrenme ortamında beceri ve yeterliklere dönüşerek kişiyi yüksek performans ve başarıya ulaştırmasıdır (Gagne 2004).

“Yetenek” günümüz işletmelerinin sözlüğünde yer alan güçlü kelimelerden biri haline gelmiştir. Her çalışan birer yetenek olarak görülmeye ve bu yeteneklerin işletmede

tutulması, bağılıklarının sağlanması, yeni yeteneklerin de işletmeye çekilerek geliştirilmesi giderek önem kazanmaya başlamıştır(Peters, 2006: 12). Bunun için işletmelerin “önce insan” felsefesini benimsemeleri ve rekabette öne geçebilmek için çalışanlarını öne geçirmeleri gerekmektedir. İşletmeler değerlerini sahip oldukları yetenekli çalışanların sayısı oranında artırabilmektedirler. Bu nedenle de yetenekli çalışanları işletmeye çekmek ve elde tutmak işletmeler için önemli konuların başında gelmektedir(Tekinay, 2003: 1).

Yetenek yönetimi işletmenin bütün kademelerindeki yöneticiler arasında işbirliği ve iletişimi gerektiren; işgücü planlaması, personel alımı, eğitilmesi, geliştirilmesi, yeteneklerin gözden geçirilmesi, başarı planlaması, performans değerlendirme, sahip olunan yeteneklerin elde tutulması gibi çeşitli aşamaları içeren ve günümüzde birçok işletmenin zorunlu olarak karşısına çıkmaya başlayan bir yaklaşımdır (McCauley ve Wakefield, 2006: 4).

Çalışma konusu itibariyle yetenek başlığı ve alt başlıklarda irdelenecek yetenek olgusu yönetimde yetenek sınırları içinde kalacaktır.

2.3.6.1 Potansiyel ve performans:

İş yaşamında yetenek kavramı performans, potansiyel ve yetkinlik kavramları ile birlikte ele alınmaktadır. Yetenekli insan, bilgi ve becerisi olan, yüksek potansiyel sahibi ve işverene katkısı olan çalışandır. Diğerlerine göre daha başarılı sonuçlar üreten performanslı kişilerdir. Performans belli bir dönem sonunda hedeflenen ve gerçekleşen çıktıların kıyaslanması kişisel görevin yerine getirilmesidir (Akal 2003, s.45). İşletmelerde yüksek performans için yeteneklerin eğitilmesi ve geliştirilmesine daha fazla önem verilmesinin üzerinde durulmaya başlanmıştır. Yetenekler, doğuştan var olabileceği gibi sonradan eğitim ve tecrübe yoluyla da kazanılmaktadır. Önemli olan buradaki gizli kalmış olan potansiyelin açığa çıkarılmasıdır. Bu potansiyelin değerlendirilmesi ve yeteneklerinin yönetilmesi işletme için katma değer sağlamaktadır.

Günümüzde performans yönetimi, hem organizasyonların geliştirilmesi, etkinlik ve verimliliğin artırılması hem de insan kaynakları yönetiminin etkin bir şekilde

gerçekleştirilmesinde önemli bir araç olarak görülmektedir. Performans değerlemesi, işi değil, iş yapan personeli ve onun başarısını veya işteki başarısızlığını değerlendiren bir süreçtir; personelin işindeki başarısı, tutum ve davranışları, ahlaki durumu ve özelliklerini ayrıntılı şekilde ortaya koyan ve bütünleyen, bireyin işletmenin başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araçtır. Değerlendirme, çalışanın daha etkili ve üretken olması için eksik yönlerini tamamlamasını sağlar. Değerlendirme sonuçlarına dayalı olarak personelin başarısına paralel bir ücret ve ödül alması, görevde yükselmesi sağlanabilir. Personelin çalışmasının, yetişmesinin ve ilerlemesinin ölçülebilmesinde yol gösterir. Eğitim ihtiyaçlarının ve bu ihtiyaçlarla ilgili esasların tespit edilmesini sağlar. Çalışanlar arasında sistemli mukayeselerin yapılabilmesini sağlar. Yöneticilerin birlikte çalıştıkları kişileri daha iyi tanımalarına yardımcı olur, ast üst arasındaki etkileşim pekişir. Başarı değerlendirmesi ile daha fazla sorumluluk içeren işler için gerekli personeli belirlemek ve o iş için hazırlamak mümkündür.

Performans değerlendirme sistemi ile ilgili uygulamalar zaman içerisinde değişiklikler göstermiş ve yönetim için önemini arttırarak planlanan ve gerçekleştirilen hedefler tüm organizasyonu ilgilendirmeye başlamıştır. Performans yönetimi, ortak bir çalışmayı amaçlayarak, yapılan hatalar ile birlikte gerçekleşen başarılar açısından sorumluluğun paylaşmasını sağlayan bir sistemdir. Ayrıca işletmelerde performans değerlendirmenin yapılması, çalışanın mesleki gelişimini ve gelecek ile ilgili kariyer planlamasını belirlemektedir (Barutçugil 2004, s.427).

2.3.7 Yetenek Yönetimi:

Yetenek yönetimi, şirketin karşılaşacağı zorluklarla baş edebilmesi ve stratejilerini hayata geçirerek hedeflerine ulaşabilmesi için, ihtiyaç duyduğu yetenekler ile sahip olduğu mevcut yetenekleri arasındaki boşluğu sistematik olarak kapatmaya çalışan, merkezinde 'insan kaynağının yer aldığı bir yönetim sürecidir (Çırpan ve Şen 2009)

Yeteneklerin, stratejik rekabet unsuru haline gelmesi ve yönetim alanında öneminin anlaşılacak şekilde değerlendirilmesi yaklaşık olarak 30 yıllık bir sürecin ürünüdür. İnsan kaynakları süreçlerini idari ve teknik yanı sıra tüm boyutlarıyla kapsayan yetenek yönetimi, işe alma, geliştirme ve iş gücü yönetim süreçlerinin bağlantı noktalarında yer alan yetenek

optimizasyonu olarak da ifade edilmektedir (Schweyer, 2004: 38)(Alayoğlu, 2010).

Bilişim teknolojilerinin s¼rekli gelişimi ile bilgi ve iletişim kanallarının değişimi, artan rekabet işletmelerin çalışanlarına olan bakış açısını değişirmiştir. Yetenekler geleceğin pazarlarına açılan geçitlerdir ve pazara girmede belli bir yetenek, m¼řteri değeri ve rekabetteki benzersizlik ¼l¼tleri açısından temel olabilmektedir. Yeni ¼r¼n geliştirme, satış, pazarlama, ¼retim, m¼řteri ilişkileri, iş geliştirme gibi işletmenin fonksiyonlarında fark yaratmak ve verimliliği artırmak için yetenek ¼nemli bir yere sahiptir. S¼rd¼r¼lebilir rekabetçi avantajın temel kaynağı olarak yetenek y¼netimine bakılması son yıllarda yaygınlaşan ve kabul g¼ren bir yaklaşımdır.

şirket kurumsal yapısı içerisinde, arz ve talep y¼netimi doğru zamanda doğru iş eldesi ¼zerine odaklanmaktadır. Yetenek y¼netimi ve klasik insan kaynakları uygulamaları bu y¼n¼yle benzer ¼zelliklere sahiptir. İşe alma, seçme, geliştirme, kariyer ve yedekleme benzeri uzmanlık alanları insan kaynakları y¼netiminin temelleridir. Bu g¼r¼ř¼ destekleyenler açısından da yetenek y¼netimi insan kaynaklarının adının değiştirilmesi demektir. Zira İnsan Kaynakları Y¼netimindeki insanın yerini “Yetenek” almaktadır (Alayoğlu, 2010).

Bununla birlikte stratejik insan kaynakları bağlamında yetenek y¼netimi, insan kaynakları uygulamaları ¼zerine kurulu, tepe y¼neticisi ve birim y¼neticilerinin de aktif rol alacakları şirketin kurumsal işleyişiyle paralel y¼r¼t¼lecek bir s¼retir. Bu nedenle tepe y¼netimin destek, ilgi ve kontrol¼ne fazlasıyla ihtiyaç duyan, entegre bir insan kaynakları yaklaşımı olarak da değerlendirilmektedir (ırpan ve şen 2009)

G¼n¼m¼zde şirketler işin tanımına uygun niteliklere sahip adayları işe alarak geliştirmek yerine, ¼st¼n nitelikli adayları işe alarak onların zihinsel kapasitelerinden faydalanma yolunu tercih etmeye başladılar. Yetenekli alışanların şirket stratejileri doğrultusunda rekabet avantajı yaratma y¼n¼nde katma değer ¼retebilmesi klasik insan kaynakları yaklaşımıyla m¼mk¼n g¼r¼lmediđinden yetenek y¼netimi stratejisinin y¼r¼rl¼đe konulması gerekmektedir. Yetenek y¼netimi için ¼st¼n yetenekleri cezbedecek şirket kurumsal yapısının ve şirket k¼lt¼r¼n¼n yaratılması yeteneklerin cezbedilmesi

geliştirilmesi ve elbette elde tutulması gerekmektedir. Son yıllarda yaygınlaşan yetenek avından yetenekli çalışanın korunması yönünde tedbirler alınmaktadır. Yetenekli insanların istihdamında aşağıda ana hatlarıyla sayılan gereklerin sağlanması dikkate alınmaktadır (Yiğit ve Kaplan 2015);

- a. Kapasiteleri doğrultusunda görev almaya, kendilerini geliştirecek sorumluluk yüklenmeye,
- b. Kariyer geliştirme imkanları yaratılmasına,
- c. Stratejik olarak yönetici liderliğine
- d. İş ve yaşam dengesine,
- e. Esnek ve yaratıcılık vaat eden çalışma ortamı
- f. Kılavuzluk ve yönetici koçluğu,
- g. Sağlık hizmeti imkanı,
- h. Tatminkar bir ücret ve yan haklar,

2.3.7.1 Yetenek yönetimi yaklaşımları:

Yetenek yönetimi yaklaşımları temel olarak iki ana başlık altında toplanmaktadır. Bunlar; insanın varlığından gelen nitelik yaklaşımıyla, yetenek yönetimini yetkinlik bakış açısından değerlendiren yaklaşımdır. Her iki yaklaşımın temelinde şirketin beceri ve yetkinliklerinin artırılması bulunmaktadır. Şayet yetenek üstün performans ve potansiyel gösteren kişi olarak tanımlanıyorsa, yetenek yönetimi burada sürdürülebilir yetenek akışına odaklanır ve yetenek, tedarik zinciri yönetimi etrafında şekillenir. İki yaklaşım da birbirleriyle yakından ilgilidir ve yüksek yetenekli çalışana dayalı yetenek yönetimi olarak değerlendirilir. Yüksek yetenekli çalışana dayalı yetenek yönetiminde tüm birimlerin ve işlerin yetenekli kişilere verilmesi eğilimiyle kritik işlere yüksek yetenekli çalışan yerleştirilmesi yaklaşımıdır. Ekonomik ve etkin olmayan her tür işe yetenekli çalışan yaklaşımının sakıncaları belirli işler için yüksek yetenekli çalışanın istihdamıyla giderilmeye çalışılmıştır (Huselid vd. 2005). İşe göre yetenekli çalışan eğilimlerinde işler gruplandırılarak rasyonel bir bakış yakalanmaya çalışılmakta ve verimlilik arttırılmaya çalışılmaktadır. Çalışana yönelik yetenek sınıflandırmasında performans ve potansiyel ölçümlendirmesi yoluyla değerlendirme yapılmaktadır (Lewis ve Heckman 2006)

2.3.7.2 Yetenek avı:

Yetenek Savaşı olgusuyla ortaya çıkan kritik pozisyonlar için oluşan yetenek açığı, şirketlerin başarıyı yakalamaları konusunda karşılaştıkları büyük handikaplardandır. Dünyanın her yerinde temsilcileri ve büroları bulunan ABD’li McKinsey danışmanlık firmasının çok sayıdaki şirketin binlerce yöneticisiyle yaptığı bir araştırmanın sonuçlarına göre gelecekte en önemli kaynağın yüksek yetenekli çalışan olacağı sonucunu bulmuştur. Araştırma yüksek yetenekli çalışanların kurumsal başarıyı sağlayabilmesi için zeki teknolojik bilgiyle donanmış, farklı koşullara ayak uydurma esnekliğine sahip olması gerektiğine de işaret etmektedir. Araştırmanın önem arz eden diğer bir sonucu da yüksek yeteneğe olan ihtiyacın artmasına karşın yetenekli insan arzında sıkıntı yaşanacağıdır (Polat 2011, s.27).

Bu nedenle yetenek yönetimi mevcut yetenekleri tutma ve muhafaza etme yaklaşımlarına yetenek avı kavramını da eklemiştir.

2.4. İŞVEREN MARKASININ YETENEKLİ ÇALIŞANIŞE ALMA, TUTMA ETKİLEŞİMİ:

2.4.1 Marka İşveren, Müşteri Çalışan:

Ambler & Barrow (1996), marka kavramını insan kaynakları yönetimine uygulayarak, işvereni marka, çalışanları ise müşteriler olarak değerlendirmiştir.

İşveren markası kavramını literatüre taşıyan Barrow ve Mosley’e (2005, s.13) göre şirketler, hitap ettiği müşteri kitlesine gösterdikleri özeni ve uyumu işveren olarak çalışanlarına da göstermek durumundadırlar. Çalışanların moral ve motivasyonu, kuruma bağlılığı, verimliliği gibi etkenler, kurumsal başarıyı etkilemektedir. Şirketlerin müşterilere ve potansiyel müşterilerine yönelik marka oluşturmaya benzer şekilde, çalışanlarına ve potansiyel çalışanlarına yönelik olarak da güçlü işveren markası oluşturma çabaları içinde olmaları gerekmektedir. Güçlü işveren markasına sahip olmak, işe alım süreci ve mevcut çalışanların elde tutulması gibi birçok konuda şirketlere avantaj sağlamaktadır. İşveren markası, şirket çalışanları ve potansiyel çalışanları nezdindeki

imajıdır.

2.4.2. İşveren Markasının Çalışanlara Sunduğu Faydalar:

İşveren markası Simon Barrow tarafından (1996) “işveren tarafından sunulan fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik yararlar paketi olarak” tanımlanmıştı. Bu kapsamda mevcut çalışanlar açısından işveren marka çalışmaları faydası genel olarak aşağıdaki başlıklar altında değerlendirilebilir

Fonksiyonel yararlar; şirket vizyon ve misyonu, hiyerarşik yapı, departmanların fonksiyonları, iş tanımı ve sorumluluklar, yıllık hedefler ve değerlendirme metotları, şirketin stratejik planları, eğitim imkan ve fırsatları, yeni projelerde yer alarak iş zenginliği yaratma, rotasyon ve kariyer geliştirme çalışmaları.

Ekonomik yararlar; adil ve iş değerlendirmesine dayalı ücret ve yan haklar net olarak tanımlanmalıdır. Burs imkanları, yüksek lisans yapanların teşvik edilmesi. prim ve diğer yan haklar da ekonomik yararlar arasındadır.

Duygusal yararlar; çalışan gelişim planları, kendini ifade edecek iletişim kanalları, kişisel imajlarını geliştirme imkanları, adil yönetim, saygınlık kazanma, inisiyatif kullanma fırsatları, sosyal aktiviteler, çalışanların ailelerine yönelik ziyaretler, fiziksel çalışma şartlarının iyileştirilmesi, üstü ile olan iletişim kanallarının geliştirilmesine yönelik programlar.

Şirketleri ve kurumsal yapılarını temsil eden her türlü kavram şirket kültürünün bir parçasıdır. Şirketin iç ortamda işveren marka oluşturma yaklaşımıyla gerçekleştirdiği işveren marka çekiciliğinin başarılı uygulaması çalışanlar üzerinde bağlılık yaratmakta ve sürdürmektedir. İnsan kaynakları ve yetenek yönetiminde uygulanan katılımcı yönetim yaklaşımında ifade edildiği şekliyle işveren markası oluşturma süreçlerinde çalışanların marka oluşturmaya katkı vermeleri yönünde katılımlarının sağlanmasının önemine dikkat çekilmektedir. Katılımcı yaklaşımın ana unsurları aşağıdaki şekilde verilebilir (Özgen ve Akbayır 2011, s.79).;

- a. Marka kavramı hakkında çalışanları bilgilendirmek,
- b. Markanın ortak temsilini sağlamak.
- c. Ortak temsil için çalışanların sürece katılımını sağlamak.
- d. Markanın güçlü temsili şirketin olumlu ve güçlü yanları hakkında çalışanların bilgilendirilmesi
- e. Marka kimliğinin sürekliliğinin çalışan davranışıyla doğrudan ilişkili olduğunu göstermek

İlk iki uygulama, marka ile ilgili olarak çalışanların davranışlarında değişiklik meydana getirme, diğerleri de çalışanın markaya olan bağlılığını geliştirmeyi amaçlamaktadır. Şirket örgüt kültürünün işveren markası oluşturmada ne kadar etkili olduğunun göstergesidir. Etkili işveren markası uygulamalarının örgüt kültürüne bağlı olarak gerçekleştirilmesi gereği vurgulanmaktadır.

İşletmelerde marka algısı işletmenin iç çevresinin yansıması olan örgüt kültürü ile alakalıdır. İş görenler açısından örgüt kültürü, çalışanları destekleyici ve ödüllendirici bir etken olarak düşünüldüğünden, kişinin yaratıcılık özelliğini geliştirmektedir. Bu da, rekabet avantajı sağlayan yaratıcılık kavramının iş görenin özelliklerinin yanında iş çevresi ile de ilişkili olduğunu göstermektedir. İşletmede çalışma ortamının yansıması olan ve yaratıcılığı teşvik edecek örgüt kültürü, örgütsel cesaretlendirme, yönetim desteği, işin iddialı olması gibi özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu durum iş tatmini duygusunu artırarak işletme çekiciliğini ve örgütsel bağlılığı güçlendirecektir (Çekmeceliolu 2005, ss.25-27).

Çalışma ortam koşullarının iyileştirilmesi işveren markalama sürecine ve yönetilmesine olumlu katkıda bulunmaktadır. Çalışanlarda, çalışma ortamı desteklenmediği durumlarda, iş tatmin düzeyi düşük seviyelerde kalmaktadır. Bu durum işveren marka değerinin düşük olmasına sebep olmaktadır.

2.4.3 Yetenekli Çalışanı Elde Tutma:

Şirketlerin hedefleri doğrultusunda yetenekli çalışmanı istihdam etmesi ve şirket stratejisi

doğrultusunda elinde tutması işveren marka, insan kaynakları ve yetenek yönetimi ortak işleyişi sonunda ortaya çıkmakta ve şirket kaynaklarının kullanılması anlamına gelmektedir. Bu nedenle işe alınan ve istihdam edildiği birimde şirketin rekabet gücüne katkı verecek şekilde şirket kültürüyle uyum içinde çalışması beklenmektedir. Yetenek yönetimi yazınında elde tutma ifadesi ile karşılık bulmaktadır. Şirketlerin mevcut insan kaynağı değerlerini elde tutmak amaçları bulunmaktadır. Buna yönelik insan kaynakları yönetimi stratejisi çalışan devir hızının en alt düzeyde tutulması hedeflenmektedir. Çalışan devir hızı ve şirket stratejisi birbirini destekliyorsa çalışanların isabetli olarak işe alındığı ve bu çalışanlarla şirket stratejik hedeflerinin realize edildiği anlaşılmaktadır.

2.4.4 İşveren Markası, İnsan Kaynakları İlişkisi:

İşveren markası, son yıllarda dünya genelinde insan kaynakları alanında farkındalık oluşturmaya başlamış bir kavramdır. The Economist'in yapmış olduğu işveren markası anketi sonuçlarına göre, işveren marka kavramının insan kaynakları profesyonelleri arasında %61, insan kaynakları profesyoneli olmayanlar arasında ise %41 olduğu belirlenmiştir. Ülkeler açısından değerlendirildiğinde, İngiltere'de farkındalık oranının %36, en yüksek farkındalık oranının ise ABD (%42) ve Asya-Pasifik'te (%45) olduğu ortaya çıkmıştır. The Conference Board'ın 2001 yılında 138 önde gelen işletme ile gerçekleştirdiği çalışmada ise işletmelerin %40'ının işveren markasıyla bir şekilde ilgilendiği belirlenmiştir (Barrow & Mosley 2005, s. 14).

Bir işletmenin marka haline gelebilmesi için insan kaynakları stratejilerini etkili bir şekilde kullanması gerekmektedir. İnsan kaynakları fonksiyonlarının etkili bir şekilde kullanılması, örgüt çalışanlarının motive olmasını sağlayarak bağlılıklarını arttırmakta, böylece işgücü devir oranı azalarak verimlilikte artış yaşanmaktadır. Kısacası, etkili ve verimli kullanılan insan kaynakları uygulamaları güçlü bir işveren markasının oluşmasına zemin hazırlamaktadır (Ören & Yüksel 2012, s. 40)

Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi işveren markasına katkıda bulunmakta ve şirketin çalışanlar nezdindeki çekiciliğini artırmaktadır. Sorun, sürdürülebilir insan kaynakları ve işveren markasının entegrasyonunun nasıl sağlanacağıdır. Piyasa temelli yaklaşımda işveren markası eşsiz olmalı, dikkat çekmeli, ses getirmeli ve faaliyet

konusuyla ilgili olmalıdır. Ürün markasının sağladığı yararlar benzeri, çalışan değer önerisi getirmektedir (Barrow & Mosley 2005).

2.4.5 İşveren Markası, Yetenekli Çalışan İlişkisi:

İşveren markası, yeteneklerin işletmeye çekilmesi yönünde kullanılan etkili bir araçtır. İşverenler mevcut ve potansiyel çalışanlarına şirket yapısına yönelik kendine özgü iş deneyimleri sağlamaktadır. İşveren markası, işletmenin üstün nitelikli potansiyel çalışanlar arasında görünür olmasına olanak sağlamak ve işletmeyi söz konusu potansiyel adayların birinci tercihi haline getirmektedir (Öksüz 2012).

İşletmeler değerlerini sahip oldukları yetenekli çalışanların sayısı oranında artırabildiklerinden yetenekli çalışanları işletmeye çekmek ve elde tutmak işletmeler için önemli konuların başında gelmektedir (Tekinay, 2003, s.1). İşveren markasının dışa yönelik yapılanması ve stratejik insan kaynakları yaklaşımıyla yeteneği şirketinize çekebilirsiniz ancak iç işveren markasıyla şirkette tutabilirsiniz. İşveren marka algısıyla işyerine kazandırdığınız yetenekli bir çalışanı şirkette tutmanın yolu şirket işleyişinde liderlik, çalışanların ilgili tüm süreçlere aktif katılımının sağlanması benzeri işveren marka sistematığının işletilmesiyle mümkündür.

Çokuluslu Pricewaterhouse Coopers şirketinin 2018 yılı Nisan ayında açıkladığı “21. Yüzyıl CEO Araştırması” sonuçlarına göre dünyadaki CEO’ların %70’i temel teknolojilerdeki değişikliklerin önümüzdeki beş yıl içinde sektör için ‘yıkıcı’ ya da ‘çok yıkıcı’ olduğunun görüleceğini belirtiyor (<https://www.pwc.com.tr/tr.html> 29.04.2018).

Teorik anlamda şirketi yetenekli çalışanlarla güçlendirmek günümüzde zorlu bir süreci gerektirmektedir. Kritik pozisyonlar için oluşan arzın talebi karşılayamadığı yetenek açığı ve yetenek savaşında “gücün” örgütlerden kişilere doğru kaymasıdır. Yeteneklerin zamanında bulunmaması veya görevle kişilerin yanlış eşleştirilmesi işin genişlemesi, karlılık, pazar fırsatlarını kaçırma, buluş etkinliğine darbe indirilmesi gibi çok çeşitli olumsuz etkileri şirketler doğrudan deneyimlemektedirler. Kurumsal stratejiye katkı veren kritik pozisyonlarda yaşanacak arz/talep açığı ve devir hızı oranlarının yüksekliği rekabetçiliğin sürdürülebilirliğini tehdit etmektedir (Korkmaz ve Keçecioğlu 2015).

Rosethorn (2009, s.19) işveren markasının kurum ve çalışanları arasında iki yönlü bir anlaşma olduğunu ifade etmektedir. İşveren markası, insanların bir işveren olarak sizinle ilgili ne düşündüğüdür.

Yetenekli çalışanların şirketinize çekilmesi ve elde tutulmasını sağlayan etkenlerden önde geleni “kazanan çalışan” olmalarıdır. BMW, Coca-Cola, Procter and Gamble, Microsoft gibi büyük işletmeler, güçlü marka ve ürünlere sahip olmaları, Unilever, McKinsey, Hewlett-Packard gibi şirketler eğitim ve geliştirme alanlarındaki olumlu şöhretleri sayesinde, alanında en iyi çalışanları istihdam etmekte onların da kazanmasını sağlamaktadırlar. Uluslararası enerji şirketi Shell ise çalışanlarına dünyanın her yerinde farklı ülkelerde iş tecrübesi edinme imkanı tanımaktadır. Bu avantajı değerlendirmek isteyen çalışanları bünyesinde tutabilmektedir (Doğan ve Demiral 2008)

İşveren markası ve yetenek yönetimi yaklaşımı stratejik insan kaynakları yönetiminin önemli bir bileşenidir. Rekabetin en önemli unsurunun insan kaynağı olduğunun anlaşılmasıyla, şirketlerin yetenekleri işletmeye çekmek ve elde tutma konularında gerekli vizyonu oluşturacak strateji ve politikaları yaratmak yönünde çalışmalar yapmaktadır (Pogorzelski vd. 2010, s. 23). Yetenek yönetimi de bu kapsamda yer almaktadır.

Marka ve işveren marka kavramıyla bağdaşan sürdürülebilir başarıyı yakalamış Coca Cola'nın Ülkemiz temsilcisi CCI'nin kariyer web sayfasında yayınlanmakta olan işe alım yaklaşımı ve amaçları işveren markası, modern insan kaynakları ve yetenek yönetimi yaklaşımlarını genel olarak içeren güncel bir örnek olması açısından aşağıda verilmektedir;

“Faaliyet gösterdiğimiz çeşitlilik gösteren pazarlara uygun yüksek performanslı ve yetenekli çalışanlardan oluşan bir işgücü oluşturmak ve korumak.

Organizasyonel liderlik ve çalışanlarımızla ilgili vizyonumuz doğrultusundaki hedeflerimizi gerçekleştirmeyi sağlayan kapsayıcı bir şirket kültürü oluşturmak.

Yetenek havuzumuzu genişletmek için faaliyet gösterdiğimiz coğrafyaların toplumlarıyla birlikte çalışmak. CCI'nin her zaman en iyi iş yeri olması için çalışma ortamımızı sürekli

daha iyi hale getirmek.”

Özetlersek; işveren markasının belirlediği varsayılan, güncel ve uygulanan belli başlı unsurlar, ödül ve ikramiye sistemi, istihdam, örgüt kültürü, kişiler arası ilişkiler, eğitim, kariyer gelişimi, şirketin geçmişi, marka itibarı, yönetici itibarı, kurumsal sosyal sorumluluk, iş-yaşam dengesi, çalışanı güçlendirme, performans olarak toplu olarak verilebilir (Esen 2018).



3. İŞVEREN MARKASI ÖRNEK UYGULAMA - ŞİŞECAM TOPLULUĞU

Yenilikçi olmak ve fark yaratmak birey olarak insandan başlayarak herhangi bir organizasyon, şirket, kurum ve hatta ülkelerin erişmeye çalıştığı bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Olumlu anlamda fark yaratmak, değer üretmek ve bunu sürekli kılmak için yenilikçi yaklaşım geliştirmek gerekmektedir. İletişimde yaşanan yenilikler, erişilen hız, teknolojide erişilen nokta ve daha ilerisine beklenenden çok daha çabuk ulaşacağımızın öncüllerinin açıkça görülmesi ve tüm bunların odağında olan zihinsel katma değer yaratan insan kaynağı yani yetenekli çalışanın istihdamı ile özellikle son yıllarda giderek artan hızda piyasada yer bulan işveren marka yaklaşımının yazın ve uygulamada örtüşen ve yaklaşan noktaları literatür taraması yöntemiyle çalışılmıştır.

İnsan kadar eski bir faaliyet olan ekonomi, piyasa faaliyetlerinin kullandığı araç çeşitliliği gün geçtikçe artmaktadır. Üretilen malın, hizmetin pazarlanmasında hem satıcı hem de alıcı tarafından tanınması, garanti reklam ve konumlama işlevlerini yerine getiren ürün markası varlığını koruyarak, ekonomik faaliyetlerin bireylerden şirketlere doğru kaymasıyla kurumsal markaya evrilmiş, son olarak çalışanları odağına alarak gelişme yolunu arayan şirketlere rehber olan çağdaş işveren markasına dönüşmüştür.

Entellektüel insan sermayesinin modern ekonomilerde rekabet avantajı sağladığı genel kabul gören bir düşüncedir. İşveren markası stratejisi, stratejik insan kaynakları ve yetenek yönetiminin dayandığı temel yaklaşımdır. Teknolojik gelişme ve küresel rekabetin var olduğu ekonomik düzlemlerde şirketler arasında işgücü çekmek ve yetenekli çalışmanı şirkette tutmak yarışı istihdam şekillerini büyük oranda etkilemekte ve değiştirmektedir.

İnsan hareketlerinin artması sosyal hayatın gelişmesi ürün ve hizmet çeşitlerini artırmıştır. Bu da şirketlerin sayıca artması yanında nicel ve nitel olarak büyümesini beraberinde getirmiştir. Şirketler, piyasa düzenini sağlamak üzere getirilen yasal düzenlemeler, standartlaşma, denetimler ve vergi düzenlemeleri gibi çok sayıda ve çeşitli etkenler ve rakiplerinin ticari ve pazarlama hamleleriyle karşı karşıya kalmışlardır. Çeşitlenen iş, artan çalışan sayısı çalışanların özlük, görev ve sorumluluklarının takibini gerektirmiş. Şirket çalışanlarını kapsamına alan personel hizmetleri oluşturulmuştur. Odağına şirket

çalışanlarının maaş, mesai, terfi benzeri özlük işlerini alan personel yaklaşımının, insanı değerli bir kaynak olarak gören insan kaynakları yaklaşımına dönmesi beklenenden hızlı olmuştur. Takiben, insan kaynaklarının, şirketin kurumsal stratejilerini de dikkate alarak yapılanması ve gelişmesine yönelik strateji oluşturması, artan teknoloji, bilişim ve iletişim hızına cevap verecek kapasitede çalışan ihtiyacının gereği olan yetenekli çalışanı işe alma ve elde tutma fonksiyonuna evrilmesiyle de yetenek yönetimi gündeme gelmiştir.

Kavram olarak yaklaşık 30 yıllık geçmişi olan işveren markası; piyasada farklı şirketlerde çeşitli iş ve pozisyonlarda aktif çalışmış sonrasında insan kaynakları hizmeti veren bir şirketin yönetim kurulu başkanı olmuş, bir tepe yöneticisi ile Londra İşletme Okulundan bir akademisyenin kuram ve pratikleriyle ileri sürülmüştür.

İşveren markası hedefine nitelikli adayları koymuştur. Zihinsel değer üreten, fark yaratan çalışanın işine bağlılığı ile şirkete bağlılığı farklı kavramlar olmakla birlikte çalışanların şirkete bağlılığını sağlayacak, moral ve motivasyonlarını artıracak finansal faydalar, çalışma ortamının iyileştirilmesi, sosyal faaliyetler benzeri önlemler olarak çalışan ve kurum verimliliğini artırmak, kurumsal itibara katkı sağlamak böylelikle şirketin çalışan nezdinde çekiciliğini artırmak hedeflenmektedir.

Şirketlerin sürdürülebilir başarıyı yakalayabilmeleri şirketi oluşturan birimlerin etkin liderlik felsefesi altında verimli çalışmasıyla mümkün olabilmektedir. Küresel manada güçlü marka sahibi şirketlerin başarılarında taklit edilemeyecek kadar zor hatta taklidi mümkün olmayan ürün üretimi ile bunun etkili pazarlaması olduğu görülmektedir. Piyasaların entegrasyonu, sınırların ve engellerin azalması ürün çeşitliliği, pazara girişin kolaylığı rekabeti artırmış ve sertleştirmiştir. Standartlara dayalı üretim, artan çevre koruma, sağlık ve iş güvenliği benzeri denetim ve kontrollerin artmasıyla verimlilik sınırlarını üst düzeye taşınmıştır. Tüm bunları yaratan değerli kaynak insandır.

İşveren Markası çalışmalarını bir bütün olarak ele almak, şirketlerde yarattığı değer öncesi ve sonrasını somut örnekler üzerinden inceleyerek araştırmaya katkı sağlamak amacıyla Şişecam Topluluğu İşveren Markası çalışmaları örnek vaka çalışması olarak ele alınmıştır.

Amaç: Şişecam Topluluğunun global stratejileri kapsamında, iyi yetenekleri bünyesine

kazandırabilmek amacı ile işveren marka bilinirliğini attırmak, açık pozisyonlar için başvuru sayı ve kalitesinde artış sağlamak.

Kapsam: İşveren Markası Programları; iş hayatına yeni atılacak üniversite öğrencileri ve yeni mezunlar ile daha deneyimli adaylar özelinde farklılaştırılarak ilerletilmiştir. Bu kapsamda, üniversite öğrencileri ve yeni mezunlar için mecralar;

- a. Üniversite Kampüs Programları
- b. Staj Programları
- c. Sosyal Medya Hesapları

Deneyimli adaylar içinse;

- a. Sektöre yönelik kongre/seminer vb. katılım
- b. Sosyal Medya Hesapları (özellikle LinkedIn)
- c. İşveren algısının kuvvetlendirilmesine yönelik farklı çalışmalar

olarak şekillendirilmiştir.

Gerçekleştirilen Çalışmalar ve Projeler: Üniversite kampüs programları çerçevesinde “Yıl boyu kampüste görünür olmak” stratejisi ile çeşitli etkinlikler gerçekleştirilmiş olup (teknik gezi, mülakat simülasyonu, söyleşi/seminer, vaka çalışmaları, yönetici buluşmaları, vb.) 2015 yılından bu yana gerçekleştirilen sayılar aşağıda tablo halinde paylaşılmıştır:

Tablo 3.1 Şişecam Topluluğu İşveren Markası Kampüs Programları Yıllara Göre Dağılımı:

	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
Şişecam İşveren Markası Kampüs Programları	49	75	77	85

Üniversite öğrencilerinin iş hayatını deneyimlemeleri amacı ile Şişecam Topluluğu bünyesinde hayata geçirilen yaz staj programı, üniversite kampüs programları ile desteklenmiştir. Bu sayede 2015 yılından bu yana başvuru sayıları düzenli olarak artış göstermiştir:

Tablo 3.2 Şişecam Topluluğu İşveren Markası Yaz Staj Programı Başvuru Sayıları:

	2016	2017	2018
Şişecam İşveren Markası Yaz Staj Programı Başvuru Sayıları	4.921	9.469	10.209

Üniversite öğrencilerinin okulları devam ederken part-time olarak çalışarak gerçek projelerde aktif olarak görev almalarını ve kendilerini göstererek kadroya geçme şansı elde ettikleri uzun dönem staj programı Genç Yetenek Programı da işveren markası kampüs programları ile birbirini destekleyen bir diğer başarılı staj programıdır.

Sosyal medyanın gücünü kullanmak ve hedef kitle ile lokasyondan bağımsız sürekli iletişim kurmak amacı ile belirli mecralarda hesaplar açılarak düzenli olarak içerik paylaşımları ve bilgilendirmeler paylaşılmaktadır. Bu sayede çok daha geniş kitleler iş ve staj imkânlarımız duyurulmuş, kampüs programlarının takvimi iletilerek etkinlik öncesi, etkinlik sırasında ve etkinlik sonrası olmak üzere de düzenli iletişim kurulmuştur.

Tüm bu çalışmaların sonuçları, her yıl iki farklı danışmanlık firması tarafından gerçekleştirilen “En Gözde Şirketler” ve “En Çekici İşverenler” araştırmalarına da yıllar bazında doğrudan yansımıştır:

Tablo 3.3 Realta Danışmanlık Firması En Gözde Şirketler Araştırması:

	2015	2016	2017	2018
Realta Danışmanlık Firması En Gözde Şirketler Araştırması	56	41	33	19

Tablo 3.4. Universum Danışmanlık Firması En Çekici İşverenler Araştırması:

Şişecam	Students	2015	2016	2017	2018
	Business/Commerce	98	109	82	70
Engineering/IT	63	60	56	45	

Gerçekleştirilen çalışmalar, deneyimli adaylar üzerinde de olumlu etki yaratmış olup; yine Universum Danışmanlık Firmasının gerçekleştirdiği anket sonuçları “Genç Profesyoneller” arasında gerçekleştirilen anketlerde de benzer bir eğilim göstermiştir:

Tablo 3.5 Unversum Danışmanlık Firması En Çekici İşverenler Araştırması:

Şişecam	Young Professionals	2017	2018
	Business/Commerce	54	51
Engineering/IT	56	34	

İnsan Kaynakları Başkanlığı bünyesinde farklı rollerde çalışan uzmanlar ile de aşağıdaki sorular üzerinden derinlemesine mülakat gerçekleştirilmiştir:

1. Şirketler tarafından gerçekleştirilen İşveren Markası çalışmaları iyi yetenekleri kuruma kazandırmada gerçekten işe yarıyor mu?
2. İşveren markası çalışmaları kurum içerisinde çalışanların mutlu olmasını ve kurumda kalma sürelerini olumlu yönde etkiliyor mu?
3. İşveren markası çalışmaları kurum içerisindeki yeteneklerin keşfedilmesi ve performanslarının yükselmesinde rol oynuyor mu?
4. İyi bir İşveren Markası çalışmasının kritik başlıkları nelerdir?

Sorulara gelen yanıtları tek tek ele alarak incelediğimizde; şirketler tarafından gerçekleştirilen İşveren Markası çalışmalarının, iyi yetenekleri kuruma kazandırmada doğrudan olumlu bir etkisi olduğu gözlemlenmiştir. Şişecam Topluluğu Kimyasallar Grubu İnsan Kaynakları Müdürü Cem Oğuz'a göre, iyi bir işveren markasına sahip şirketler, yetenekli ve yetkin adayların veya yeni mezunlarda potansiyeli yüksek adayların tercihlerinde doğrudan etkili olmaktadır. Bilinen, daha çok konuşulan ve araştırılan şirketler, adayların da ilgisini daha fazla çekmektedir. Özellikle Y kuşağı ve iş hayatına yeni girecek olan Z kuşağının teknolojiye olan yatkınlığı ve konuları hızlı tüketimleri nedeniyle işveren markasının yükseltilmesi kadar sürdürülebilirliği de önem kazanmaktadır. Burada, çeşitli mecralarda yeni yeteneklerle buluşturduğunuz işveren markası çalışmalarınızın, somut örneklerle desteklenmesi gerekmektedir. Yeni mezunları odaklıyorsanız, başarılı staj programları ve bu programlara dahil olmuş stajyerlerin arkadaşlarına verecekleri tavsiyeler ve staj dönemlerini anlatmaları; deneyimli adaylar içinse şirket çalışan ve yöneticilerinin ağzından şirketin anlatılması ve tabii ki sosyal medya üzerinden görsel ve bilgilendirme amaçlı içerikler ile bu çalışmaların desteklenmesi, olumlu etki yaratacaktır.

İşveren markası çalışmaları, dışarıda yeni yetenekleri cezbetmeyi hedeflerken, şirket içerisinde ise kuruma kazandırılan bu kişilerin bağlılıklarını güçlendirmek ve

motivasyonlarını sürekli kılmayı da amaçlamaktadır. Şişecam Topluluğu'nda Yetenek Kazanımı Uzmanı olarak görev alan Aslı Şanlı'ya göre, İşveren Markası çalışmaları kurum içerisindeki çalışanların mutlu olmalarını sağlayarak kurumda kalma sürelerini olumlu yönde etkileyebilir. İşveren markası çalışmaları sayesinde, kurumun çalışılabilecek en iyi yer olma algısı arttırılmakta; bu algı ile birlikte çalışanların şirketlerine olan bağlılıkları artarken bir yandan da farklı iş arayışları azalmakta ve bu durum, yetenekleri kaybedilmesi riskini azaltmaktadır.

Yine de, konumuz insan olduğu için, çalışanların mutluluğu ve motivasyonu, matematiksel hesaplamaların çok ötesindedir ve her zaman olumlu veya olumsuz etkilere maruz kalabilmektedir. Bu nedenle; işveren markası çalışmalarının çalışanların mutlu olmasını %100 karşılayacağını söylemek doğru olmamakla birlikte, çalışanına değer veren, onun görüşlerini ve isteklerini dinleyerek aksiyonlar alan şirketlerin, bu gibi çalışmaları gerçekleştirilmeyen kurumlara göre çalışan memnuniyetleri daha yüksek olmaktadır.

Burada, bir diğer önemli nokta da her iki bileşenin birbirini besleyerek kurumun İşveren Markasını güçlendirmesidir. Çalışanlar, parçası oldukları kurumlarının konuşulmasından, piyasada güçlü bir konumunun olmasından memnuniyet duyarlar ve bu durum "prestij" duygusu arttırdığı için çalışanları olumlu olarak etkilemektedir. Bu nedenle, işveren marka değeri yükseldikçe çalışan bağlılığı da paralel olarak artış gösterecektir. Bilindiği üzere farklı bir şirkette çalışmak isteyenlerde öncelikle işveren markası yüksek şirketlerin tekliflerine yönelim vardır, bu nedenle şirketlerin işveren marka değeri, iyi yetenekleri cezbetmede kullanabilecekleri en önemli silahlarındandır.

İşveren markası çalışmaları, kurum içerisindeki yeteneklerin keşfedilmesi ve performanslarının yükselmesinde de rol oynamaktadır. Şişecam Topluluğu İşe Alım Uzmanı Elif Küçükdeveci'ye göre; işveren markası çalışmaları ile aidiyet duygusu artan çalışan, kurumun kendisine verdiği değeri ve sunduğu imkanları değerlendirerek kendi kariyer gelişimini de olumlu yönde etkileyecek şekilde farklı görevler için talip olabilir ve artan iş çeşitliliği sayesinde performansını yüksek tutma şansına sahip olur.

İç dinamikler açısından ele aldığımızda ise, mevcut çalışma alanında, belirli bir kıdem sonrası işbirliği yapılan birimler arasında bağlantılar güçlenmekte ve süreçler kısalmakta; ancak gelişme gereksinimleri önceliklendirilmemektedir. Bu durumda mevcut işleyiş içerisinde çalışanlar, konfor alanlarının bozulmasına izin vermeyeceklerdir. Ancak

işveren markasının yükselmesi ile kurum bünyesinde gerçekleştirilen işe alımlar sonrası gerek bağı çalışanlar gerekse iş birliği yapılan çalışanların yetenek ve yetkinliklerinin yüksekliği, mevcut çalışanların da bu sürece uyum sağlamasını zorunlu kılmaktadır. Aksi takdirde hızlı bir dönüşüm içerisinde kaybolma riskiyle karşı karşıya kalacaklardır. Son olarak, iyi bir işveren markası çalışması, aşağıdaki başlıkları mutlaka içeriyor olmalıdır:

- a. Şirket kültürü ve vizyonu
- b. Piyasadaki yeri, rekabetçi konumu
- c. Çalışan deneyimi, motivasyonu ve kuruma bağlılığı
- d. Yeni yetenek kazanım stratejileri ve uygulamaları
- e. Sosyal sorumluluk projeleri ve topluma yapılan katkı
- f. Dijital platformlarda görünürlük & hedef gruba yönelik doğru iletişim
- g. Aday deneyimine verdiği önem

4. SONUÇ VE TARTIŞMA

İşveren markası, stratejik insan kaynakları ve yetenek yönetimi üçlüsü günümüz ekonomi ortamında en değerli varlığın insan kaynağı olduğunun açıkça ortaya çıkmasıyla şirketler, en üst yönetimden en alt düzeye kadar değer üreten çalışanları kapmak, ondan faydalanmak üzere elde tutmaya odaklanmış haldedir. Birbirini destekleyen, tamamlayan ve devamı olan bu üç yaklaşım şirketin rekabet gücünü ve sürekliliğini artıran stratejik eylemlerin neredeyse tümünü içinde barındırmaktadır. Piyasanın güncel yarışı, yetenekler ve yeteneklerle en iyi şirket algısı yaratan şirketler arasında geçmektedir.

Yüksek beklenti içinde olan yeteneklere çekici gelmek ve onların üzerinde bağlılık yaratma stratejisi oluşturmak, çalışılmak istenen şirket olmak için yürüyen rekabet yarışında başarılı olmak için yüksek ve etkileyici marka değerine sahip olmak gerekmektedir. İşveren markası çalışmalarının, yetenek kazanımı ve yeteneğin elde tutulması yönünde ele alınması ve bu iki başlık altında gerçekleştirilen çalışmaların birbirini sürekli besleyerek devam etmesi, sürdürülebilir başarının sağlanmasında en önemli unsurlardandır.

Şirketler kurumsal stratejilerini etkin liderlik felsefesi altında çalışanların katılımı ve değer yaratması üzerine kurmuştur. Yapılan araştırmalar yakın gelecekte yetenekli çalışan talebinin hızla artacağını, yetenekli çalışan arzının da bu talebi karşılayacak seviyede olmayacağını öngörmektedir. Piyasada var olmak ve başarılarını sürdürmek isteyen şirketlerin çıktıkları yetenek avında başarılı olabilmeleri; geliştirdikleri ve çalışanlarına sundukları fark yaratan şirket kültürü, cazip iş ve eğitim olanakları, güçlü şirket imajı ve kurumsal yapısı, vizyon gibi çok sayıdaki değerden oluşan işveren marka yaklaşımıyla mümkün olacaktır.

Çalışma kapsamında yazında yapılan incelemelerde, örnek uygulamada ve gerçekleştirilen mülakatlar neticesinde deneyimlerle elde edilen bilgiler ışığında; işveren markası çalışmalarında farklılaşan sınıflandırma ve tanımlar olmakla birlikte anlam ve işlevsel farklılıkların çok görülmediği ve görüşlerin birbiriyle paralel seyrettiği tespit edilmiştir.

İşveren markası çalışmasını şirket stratejileri ışığında oluşturup tüm kuruma yayabilen ve bu çalışmaları bir bütünsellik çerçevesinde sürekli kılan ve farklı paydaşlar ile bu çalışmaları destekleyebilen şirketlerin yetenek kazanımı ve yeteneği elde tutma

alışmalarında başarı gösterdiği ve rekabetçi konumunu güçlendirdiği sonucu ortaya çıkmıştır. İşveren markası çalışmalarının, hem kurumlara yeni yeteneklerin kazandırılması hem de varolan yeteneklerin elde tutulması yönünde doğrudan etkisi olduğu gözlemlenmiştir. Bu alışmaları şirket stratejilerine entegre ederek bu yönde kapsamlı ve düzenli çalışmalar gerçekleştiren şirketler, rekabette ne çıkmaktadır. Teknolojinin hayatımızdaki yadsınamaz yeri, bu çalışmaları destekleyen ve geniş kitlelere ulaşmasını sağlayan bir diğer önemli alan olup bu konuda gerekli yatırım ve çalışmaları gerçekleştiren firmalar, yine rekabet konusunda bir adım nde gelmektedir.



KAYNAKÇA

Kitaplar;

- Aaker, D.A, 1996. *Building Strong Brands*. New York: The Free Press.
- Akal, Z., 2003. *Performans kavramları ve performans yönetimi*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara
- Aldemir, C. ve Alpay,A, Gönül, B, 2001. *İnsan kaynakları yönetimi*, Barış Yayınları, İzmir.
- Aktuğlu Işıl Karpat, 2014. *Marka yönetimi: Güçlü ve başarılı markalar için temel ilkeler*. İletişim Yayınları, İstanbul.
- Altunışık, R.ve Ş. Özdemir ve Ö.Torlak. 2006. *Pazarlamaya giriş*. Birinci Baskı, Sakarya, Sakarya Yayıncılık,.
- Anthony, W. P., Perrewe, P. L., & Kacmar, K. M. .1999. *İnsan kaynakları yönetimi: Stratejik* . Harcourt Brace College.
- Arkan, S. 1999. *Marka Hukuku*, Ankara. Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Yayınları.
- Barutçugil, İ. 2004. *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. İstanbul, Kariyer Yayın
- Barney, J. B. 2001. *Gaining and sustaining competitive advantage*, New Jersey. Prentice Hall.
- Barrow S. ve Mosley R. 2005. *The Employer brand bringing the best of brand management to people at work*, İngiltere: John Wiley & Sons Ltd. Çeviri: Realta 2012 İstanbul.
- Baş, Türker. 2011. *İşveren markası yüksek nitelikli çalışanları çekmenin ve elde tutmanın anahtarı*. Optimist Yayınları İstanbul.
- Bruce, Duncan ve Harvey, David. 2010. *Marka Bilmecesi*, İstanbul, Çeviri: Özer, A. Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Hanife Dirikkan .2003. *Tanınmış markanın korunması*, Ankara. Seçkin.
- Erdemir, E. 2007. *İşe almada pazarlama bakış açısı ve aday odaklılık*. İstanbul. Yönetim Yayıncılık.
- Gual, Jordi ve Joan E. Ricart 2001. *Strategy, organization and the changing nature of work*, Massachusetts, USA: Edward Elgar.
- Gürüz, D. ve Yaylacı, Ö. G., 2007. *İletişim gözüyle insan kaynakları yönetimi*. İstanbul. MediaCat.

- Hatch, J. Mary, Schultz M, 2011. *Marka girişimi: Kurumsal markalaşma ile şirket stratejisini, kültürünü ve kimliğini uyumlu hale getirme yöntemleri*, İstanbul: Brandage Yayınları.
- Highhouse, S. Lievens, F., & Sinar, E. F. 2003. *Measuring Attraction To Organizations*. Educational and Psychological Measurement, **63**(6), 986–1001.
- Hollis, N., 2011. *Küresel Marka*, Brandage Yayınları, s.48.
- Lievens Filip, Chapman, Derek,. 2009. *Recruitment and selection, A Wilkinson, T Redman, Snell, The SAGE Handbook of human Resource management*, London: Sage Publications.
- Kurtuluş Kemal,. 1981. *Pazarlama araştırmaları*, İstanbul. Sermet Matbaası Yayınları,
- Odabaşı, Y, Oyman M.2004. *Pazarlama iletişimi yönetimi*, İstanbul, Mediacat Yayınları.
- Palmer, M. ve Kenneth, J. W., 1993. *İnsan kaynakları, kişisel gelişim ve yönetim dizisi*. Doğan Şahiner (Çev.). İstanbul: Rota Yayınları
- Perry, JL, Mesch, DJ. 1997 *Strategic Human Resource Management*, Public Personnel Management; New York: Longman.
- Polat, Şeçkin 2011. *Yetenek yönetimi*. Ankara, Ankara Sanayi Odası Yayını .
- Pogorzelski, S., Harriott, J. & Hardy, D. (2010). *Yetenekleri bulmak*. Ü. Şensoy (Çev.), İstanbul, Bzd Yayın.
- Tekinalp, Ü. 1999. *Fikri Mülkiyet Hukuku*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Topsümer Füsün, Elden, Müge (2015) *Reklamcılık Kavramlar, Kararlar Kurumlar*. İletişim Yayınları, İstanbul.
- Uztuğ, Ferruh, 2003, *Markan Kadar Konuş, Marka İletişimi Stratejileri, Kapital Medya Hizmetleri*, İstanbul.
- Yasaman, H. 2005. *Marka Hukuku İle İlgili Makaleler, Hukuki Mütalaalar, Bilirkişi Raporları 2*, Vedat Kitapçılık, İstanbul.

Sürekli Yayınlar;

- Abualrub, Raeda, Fadi El-Jardali, ve Jamal, Diana. 2015. Exploring the Relationship between Work Environment, Job satisfaction, and Intent to Stay of Jordanian Nurses in Underserved Areas, *Applied Nursing Research*, Doi: 10.1016
- Ambler Tim, Barrow S. 1996. The Employer Brand. *The Journal of Brand Management*. Vol. No. 3 1 1996. pp 185-206.
- Alayoğlu, Nihat,. 2010 . İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Dönem, Yetenek Yönetimi. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi* Yıl: 2010 Sayı: 1
- Akar, Filiz.Balcı Ali,. 2015. Yetenek Yönetiminin Bazı Türk Üniversitelerinde Uygulanmasına İlişkin Öğretim Üyesi Görüşleri. *Kastamonu Eğitim Dergisi* Mart 2016 Cilt:24 No:2 955-974
- Ardıç, Kadir.Gündoğmuş, Emine 2016.Bireylerin Kişilik Özelliklerinin İşveren Çekiciliği Algısına Etkisi. *Journal of Behavior at Work* , Vol.1(1) .
- Barrow, Simon, Mosley , Richard 2007. The Employer Brand: Bringing The Best of Brand Management To People At Work, *Journal of Brand Management*, 15 (2), ss. 150-151.
- Berthon, P. Michael E.Li Lian H.2005. Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding, *International Journal of Advertising*, Vol 24, No:2, ss 151-172.
- Bilkey W.J. Nes, E.. 1982. Country of Origin Effect on Product Evaluations , *Journal of International Business Studies*, Vol:13,No: 1, 1982, s.90.
- Collins, C.J., & Stevens, C.K. (2002). The relationship between early recruitment related activities and the application decisions of new labor-market entrants: a brand equity approach to recruitment. *Journal of Application Psychol.* 87:1121– 33.
- Çekmecelioğlu, Hülya.2005. Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt.6, Sayı.2, (23-39).
- Çırpan Hüseyin ve Şen Aykut 2009. İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç: Yetenek Yönetimi. *Çerçeve Dergisi*, Eylül 2009, İstanbul.
- Davies, G., 2008. Employer Branding and its Influence on Managers, *European Journal of Marketing*, 42(5/6), 667-68.

- Doğan, Selen. Demiral, Özge.2008 İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, **Cilt 17**, Sayı 3, 2008, s.145–166
- Doğru, Gonca ve Çakır, Sinem (2015) İşveren Markası Yönetim Sürecinde Strateji ve Uygulamaların İncelenmesi; Türkiye’de Şirketlerin İnsan Kaynakları Yöneticilerine Yönelik Bir Araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi* **Cilt 8** Sayı 40
- Durmaz, Y. & Ertürk, S. 2016. Marka Uygulamaları ve Önemi, *International Journal of Academic Value Studies*, **2 (2)** : 82-93.
- Ersoy, A.F 2004. Üniversite Öğrencilerinin Giysi ve Ayakkabı Tüketiminde Markaya Yönelik Davranış ve Tercihleri, *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2004, **Sayı:14, 10**.
- Franca, V. 2012. The strength of the employer brand: Influences and implications for recruiting. *Journal of Marketing and Management*, **3(1), 78**
- Gözen, E., 2016. İşveren markası yönetimi sürecinde işe alım öncesi dönem ve işgören seçimi: kavramsal bir değerlendirme, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, **8(1)**, 68
- Huselid MA Beatty RW Becker BE 2005. A Players or Positions. *Harvard Business Review* December 110-117
- İnce, Mehmet 2005. Değişim Olgusu ve Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları. *Selçuk Üniversitesi SBE Dergisi*, Sayı:14; 319-339.
- Kaytaç, M, Kaplan, Burçin 2015. Yetkinlik Gelişim Sisteminin Yeni Anahtarı: Yetenek Yönetimi. *Journal of Management, Marketing & Logistics* **Vol 2(4)**.
- Kestane, Serpil Ü. 2015. Antik Çağda Pazarlama ve Pazarlama Karmaşı Elemanlarına Yönelik değerlendirmeler *BEU. SBE. Dergisi*. **Cilt:4** Sayı:1 Haziran 2015.
- Keçecioglu, T, Yılmaz, M. 2014. Yetenek Yönetimi Perspektifinden Bir Marka Uygulaması / An Application On The Brand Of Talent Management Perspective . *Journal Of Yaşar University*, 9 (35), 6235-6244.
- Korkmaz, Ayşe. Keçecioglu, Tamer 2014. Yeni İnsan kaynakları Vizyonu kabiliyet Yönetimi Metrikleri. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, **Cilt 10**, Sayı 22, 2014.

- Kickul, J., 2001. Promises Made, Promises Broken: An Exploration of Small Business Attraction and Retention Practices, *Journal of Small Business Management*, **39**, 320-335
- Kucherov, D., & Zavyalova, E. 2012. Hrd practices and talent management in the companies with the employer brand. *Journal of European Industrial Training* **36(1)**, 86-104.
- Lewis RE Heckman RJ. 2006. Talent Management: A Critical Review. *Human Resource management Review* **16**, 139-154
- Lewitt, T.; 1983.The Globalization of Markets, *Harvard Business Review*, **Vol.61**, No.3, May/June, s.89.
- Ling, J. (2000). Protecting Famous Trademarks in Chinese Domains Implications of the IKEA Case . *Trademark World*, 14-19.
- Mc Cauley, C. ve M. Wakefield 2006. Talent Management in the 21st Century: Help Your Company Find, Develop And Keep its Strongest Workers. *The Journal For Quality & Participation*, Winter, **29(4)**.
- Minchington, B. and Thome, K., 2007. Measuring The Effectiveness of Your Employer Brand, *Human Resources* October/November, 14-16.
- Öksüz, Tuğba,. 2012. İşveren Markası Yönetimi Sürecinde İletişimin Önemi. *Selçuk İletişim*,
- Ören, K., & Yüksel, H. 2012. Marka İşveren Veya İşveren Markası Kavramı: Bu Kavramın İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Ve İşçi Devir Hızı Kapsamında Değerlendirilmesi. *İş Hukuku ve İktisat Dergisi.*, **12(3)**, 31–52.
- Özgen, Ebru. Akbayır, Zuhal,. 2011. İletişim Yaklaşımıyla Bir Değer Önermesi: İşveren Markalaması. *Erciyes İletişim Dergisi* , **Cilt 2**, Sayı 1, s.76-86.
- Özgür, Yavan, 2012. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Firma Performansı, *Akademik Bakış Dergisi* Sayı: 32 Kırgızistan.
- Öztürk, G., 2006. Logonun Kurum Kimliği Üzerindeki Etkisi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, **5(9)**,1-17.
- Peters, T. (2006), Leaders As Talent Fanatics, *Leadership Excellence*, November, 23(11)
- Ryan, A. M. & Polyhart, R. E. 2000. Applicants' perceptions of selection procedures and decisions: A critical review and agenda for the future. *Journal of Management*, **26 (3)**.

- Sağır,. 2015. İşveren Markası Algısı:İnsan Kaynakları Faaliyetleri, Çalışma Ortamı ve Tazminat Kazanç Boyutları ile Turizm Fakültelerinde Bir Uygulama, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* **Cilt.8** Sayı.14.
- Sandler, S. F. (Editor). 2005. HR Brand Building in Today's Market. *HR Focus*, 82
- Schein, V. ve Diamante, T. 1988. Organizational Attraction and The Person-Environment Fit. *Psychological Reports*, **62**, 167–173.
- Shanahan, D. 1982. Trademark Right: Consumer Protection or Monopoly?.*The Trademark Rep.*, New York **Cilt 72**, 3, ss.233-250.
- Slaughter J.E., Zickar M.J., Highhouse S., & Mohr D.C. 2004. Personality trait inferences about organizations: development of a measure and assessment of construct validity. *J. Appl. Psychol.* 89:85–103
- Srinivasan B. 2007. Employer Branding – A Framework. *NHRD Journal*, May 2007, **Vol 1**, Issue 3, ss. 36-38
- Tüzüner, L. ve Yüksel C. A. 2009. Segmenting Potential Employees According To Firms' Employer Attractiveness Dimensions In The Employer Branding Concept, *Journal Of Academic Research In Economics*, June, pp: 47-62
- Sokro, E. 2012. Impact of Employer Branding on Employee Attraction and Retention. *European Journal of Business and Management*, **4**(18), 164-173.
- Şenkal, A. 2004. Yeni Bin Yılda İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 6 (1)
- Tekinay, N. A. 2003. Yetenek Göçünü Önleme Dönemi, *Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi*, Ağustos.
- Yeşil, S. 2010 .Küreselleşme ve İşletmelerin Küreselleşme Süreçleri: Karşılaşılan Fırsatlar ve Tehditler. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, **Cilt: 6**, Sayı:1, 2010
- Zengin, B. ve İldeniz H. 2005. Turizm Sektöründe Marka ve İmaj Oluşturmanın Müşteri Talebine Etkileri. *Pazarlama Dünyası Dergisi*, Sayı: Eylül-Ekim 2005, s.38

Diğer Kaynaklar;

- Alnıaçık, E., Alnıaçık, Ü., 2012. Identifying Dimensions of Attractiveness in Employer Branding: Effects of Age, Gender and Current Employment Status, *8th International Strategic Management Conference*, pp.1336-1343
- Akyol, Tuğsel (..) <http://www.ikpaylasim.com/potansiyeli-var-mi/Ziyaret> 24.04.2018.
- Ayaz, Ali., 2011. Businews <https://www.businews.eu/2011/04/22/nedir-bu-isveren-markasi/>
- Ayber (2003) Marka İçi ve Markalararası Rekabetin Dengelenmesi Gereken Hallerde Rekabet Otoritelerinin Yaklaşımı, *Rekabet Kurumu Uzmanlık Tezi* Ankara
- Aksöz, Esra (2010) Marka Bağımlılığı Yaratmada Kullanılan Halkla İlişkiler Faaliyetleri: Olay Pazarlama, *Yüksek Lisans Tezi* . Selçuk Üniversitesi, SBE.
- Baş Türker , turkerbas.com 2018
- Çelik, Murat.(2011) Yetenek Yönetimi Yaklaşımı ve Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul Ticaret Üniversitesi
- Ceritoglu, B. 2005. Markanın Gerçek Konumu: Tüketici Algısı, *TMMOB Makine Mühendisleri Odası Marka Yönetimi Sempozyumu*, Gaziantep, 14-15 Nisan 2005.
- Esen, Emel 2018. İşveren Markası Sürdürülebilirlik Raporlarında. *Harvard Business Review Türkiye* <https://hbrturkiye.com/blog/isveren-markasi-surdurulebilirlik-raporlarinda>. Ziyaret 29.04.2018.
- Küçükgökdemir, Ahmet Can. Bal, Yasemin,. 2018. Proceedings of INTCESS2018- *5th International Conference on Education and Social Sciences 5-7 February 2018* Istanbul, Turkey
- Yılmaz, Birce Barlas (2015). Marka Hukukunda Tanımlayıcılık Açısından Türkiye ve ABD Uygulamalarının Karşılaştırılması, *Uzmanlık Tezi*. Ankara:TC Türk Patent Ent.
- Pricewaterhouse c. web sayfası (<https://www.pwc.com.tr/tr.html> Ziyaret 29.04.2018
- TURQUALITY® Ekonomi Bakanlığı , www.turquality.com Ziyaret Tarihi 20.04.2018