

İŞVEREN MARKASI VE İŞVEREN MARKASININ İŞE ALIM ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Ahmet Can Küçükgökdemir^{1*}, Yasemin Bal²

^{1*} Yıldız Teknik Üniversitesi, TÜRKİYE, akucukgokdemir@gmail.com

² Doç. Dr., Yıldız Teknik Üniversitesi, TÜRKİYE, yaseminmutluay@gmail.com

*Sorumlu Yazar

EMPLOYER BRAND AND THE IMPACT OF EMPLOYER BRAND ON RECRUITMENT

Abstract

Today, changes in the technological, socio-economic and cultural environment have created a more intense competition environment in the sense of attracting talents into business. In this environment it has been seen that the most important element in creating competitiveness and creating a difference in competitiveness against the competitors is human resource, which has caused the companies to overtake the structures and have invested in human resources to develop new strategies to attract and retain talented employees. Attracting qualified talents into business and retention of qualified human resources depends on the efficient use of this source. The concept of employer branding has come to the forefront in the creation of the best place to work at this point. All businesses inevitably have an employer brand. No matter how big the business is, there is a perception that it creates on employees regardless of their field of activity. This perception has the brand of employer with the reason. Employer-branded businesses are differentiating from their competitors and emerging as an important concept that increases its popularity over time. With the increasing popularity of the employer brand concept and the understanding of the concept, companies have begun to think more candidates and employees centric. In this respect, in order for the companies to attract the labor market capability to the company, the candidates must be in the effort of creating a strong employer brand in order to be the company that needs the most work in the eyes of the current employees. When companies move with this understanding, both pools will give the same value and will release a good perception so that they will have a strong employer brand. Businesses with a strong employer brand benefit from attracting qualified workforce to the institution. In this study, it is aimed to examine the effect of employer brand on recruitment.

Keywords: Employer Brand, Recruitment, Human Resources Management

Özet

Günümüzde teknolojik, sosyo-ekonomik ve kültürel çevrede meydana gelen değişiklikler yeteneklerin işletmeye çekilmesi anlamında daha sıkı bir rekabet ortamı yaratmıştır. Bu ortamda işletmelerin rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlamasında ve fark yaratmasında en önemli unsurun insan kaynağı olduğu görülmüştür ve bu da şirketlerin yapılarını gözden geçirmelerine neden olmuş, insan kaynağına yatırım yaparak yetenekli çalışanları çekmek ve elde tutmak için yeni stratejiler geliştirmelerini sağlamıştır. Nitelikli insan kaynağının elde tutulması ve işletmeye çekilmesi bu kaynağın etkili bir biçimde kullanılmasına bağlıdır. Bu noktada çalışılmak istenen en iyi yer algısı yaratılması yani işveren markası kavramı öne çıkmıştır. Bütün işletmeler kaçınılmaz olarak bir işveren markasına sahiptir. İşletme ne kadar büyük olursa olsun, faaliyet alanı ne olursa olsun çalışanlar üzerinde yarattığı bir algı vardır. Bu algı nedeni ile işveren markasına sahiptir. İşveren markası işletmeleri rakiplerinden farklılaştırmakta ve gün geçtikçe popülerliğini arttıran

önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. İşveren markası kavramının popülerliğinin artması ve öneminin anlaşılması ile birlikte şirketler de aday ve çalışan odaklı olmak üzerine daha fazla düşünmeye başlamıştır. Bu açıdan işletmelerin işgücü piyasasındaki yeteneği şirkete çekebilmek için, gerek aday çalışanların gerekse hali hazırdaki çalışanların gözünde en çok çalışılmak istenen şirket olabilmek için güçlü bir işveren markası oluşturma çabasında olmaları gerekmektedir, bu noktada atılacak ilk adım bütün süreçlerde insan odaklı olabilmektir. Şirketler bu anlayışla hareket ettiğinde, her iki havuza da aynı değeri verecek ve iyi bir algı bırakacaklardır böylelikle de güçlü bir işveren markasına sahip olacaktır. Güçlü işveren markasına sahip olan işletmeler, nitelikli işgücünün kuruma çekilmesine fayda sağlamaktadır. Bu çalışmada, işveren markasının işe alım üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: İşveren Markası, İşe Alım, İnsan Kaynakları Yönetimi

GİRİŞ

Endüstri 4.0'ın hayatımıza girmesi ile birlikte insana verilen değerler daha önemli olduğu görülmektedir. Giderek dijitalleşen iş dünyasında insan kaynağını yönetenler de dijitalleşmeye ayak uydurarak yeni metotlar ve stratejiler üreterek kendilerini geliştirmektedirler. Geleceğin görünen yüzü "Dijitalleşme" ve "makine çalışan" ise aslında görünmeyen yüzü de "insan" çalışandır. İşin odak noktası olan insan daha da önemli bir kaynak haline gelmektedir. Dijitalleşen dünyada insan kaynaklarının trendi BusinessToTalent'a doğru gitmektedir. Kurumların çalışanları elde tutabilmek, potansiyel yetenekleri şirketlerine çekebilmek gibi ihtiyaçlar doğmaktadır ve bu noktada işveren markası algısı devreye girmektedir. İşveren markası bir şirketin dışarıdan bakıldığında nasıl algılandığıdır ve en önemlisi şirketin kimliğidir. Rekabet üstünlüğü sağlamak için sadece içerideki çalışanlar için değil potansiyel adayları içeriye çekebilmek için de kurumun işveren markasının güçlü olması gerekmektedir. İşveren markası oldukça geniş bir kapsama sahiptir. İşletmenin itibarı, misyonu, vizyonu, kültürü, değerleri, işletme ile her türlü olumlu veya olumsuz haberler, işletmelerin işveren olarak rakiplerle kıyaslanması, iş başvuruları, iş görüşmeleri, kişinin eğitim ve oryantasyon süreci gibi birçok unsuru kapsamaktadır, bu unsurlar işletmeleri rakiplerinden farklılaştırmaktadır ve son zamanlar da uçtan uca yönetilmesi gereken önemli bir kavram haline gelmektedir. Artık şirketler sektörde kendi şirketlerinin yaratmış oldukları işveren markaları ile konuşmaktadırlar ve işveren markalarının algısı ile anılmaktadır. İşveren markası kuvvetli olan şirketler yetenekleri şirkette tutmakta ve kendi şirketlerine çekmekte daha şanslı olmaktadır.

1 İŞVEREN MARKASI

1.1 Marka Kavramı

Günümüzde hızlı bir şekilde gelişen pazarlama anlayışı ve müşteri odaklı hizmet anlayışı, beraberinde birçok yenilik getirmiş ve marka kavramını gerek işveren gerekse müşteri boyutuyla ön plana çıkarmıştır. Dolayısıyla değişen bu yeni işletmecilik ve pazarlama anlayışına paralel olarak daha küresel bir perspektif benimsenmiş, üretim süreçlerine sadece müşteri değil; müşteriyle birlikte işgören de dâhil edilmiştir. Çünkü işletmeleri başarılı kılan sadece kar oranları değil; işgörenleri motive etme ve memnun etme düzeyleridir. Yani işverenler sadece dış müşteriyi değil; aynı zamanda iç müşteriyi (işgören) de memnun etmekle görevli hale gelmiştir. Bu doğrultuda, marka haline gelmiş, kurumsallaşmış bir işletme, pazarlama sürecinin iki boyutu olan işgören ve müşteriyi dikkate alacak ve her ikisi arasında bir bütünlük kuracaktır. (Bilbil, 2004, s. 197).

İşletmenin temel faktörleri olan işgörenler ve müşteri profili açısından marka, "Bir ticari malı, herhangi bir nesneyi tanıtmaya, benzerinden ayırmaya yarayan özel ad ve işaret" ya da "Bir ürün ya da bir grup satıcının ürünlerini ya da hizmetlerini belirlemeye, tanımlamaya ve rakiplerin ürünlerinden ya da hizmetlerinden farklılaştırmaya, ayırt etmeye yarayan isim, terim, işaret simge, tasarım, şekil ya da bunların bileşimi" şeklinde tanımlanabilir (Aydın ve Ülengin, 2011, s. 60).

1.2 Marka Entegrasyonu

Kurumsal marka; vizyon, misyon, kültür, kimlik, imaj, ün ve organizasyonel davranışın yansıtılmasıdır. Etkilediği paydaşlar arasında müşteriler, firmalar, yatırımcılar, medya ve de çalışanlar vardır. Kurumsal marka bu anlamda hedefinde çalışanlar da olduğu için işveren markasının bir parçasıdır ve oluşumuna destek verir. İlk etapta toplum ya da kişiler firmanın kurumsal markasından ziyade ürün hizmet markasının bilincindedirler. Kısaca kurumsal marka ve ürün markası işveren markası konumlandırılmasında iki önemli

silahtır (Corte ve diğ, 2011, s. 12-14).

1.3 İşveren Markası Kavramı

İşveren markası, bir kurumun diğer kurumlardan işveren olarak farklılaşması olarak söylenebilir. İşveren marka yönetiminin tanımlanmasında ve işletmenin "işveren" olarak konumlandırılmasında 'müşteri', 'çalışan', 'üretim' gibi kavramlarıyla beraber temel pazarlama tekniklerinden yararlanılmaktadır. İşveren marka tanımlanmasında tüketici markasından farklı olarak müşteri kavramıyla kastedilen kurum içindeki mevcut çalışanlar ve onların durumlarıdır (Baş, 2011, s. 29-30).

İşveren marka yönetimi çalışmalarında temel amaç hali hazırda mevcut çalışanların kurumda tutulmasını sağlarken dışarıdaki yeteneklerin de kuruma çekilmesi ve kurumun çalışılmak istenen bir hale getirilmesidir. Bununla beraber işveren markası kavramı kurumsal markalaşma ekseninde işletmelerin sürdürülebilir gelişmeyi sağlamak maksadıyla, kurumsal sosyal sorumluluk ilkesini yerine getirme amacının yanında "bir firmanın" işveren olarak farklı ve çekici kılan özelliklerine ilişkin net bir algı oluşturabilmek için firmanın içinde ve dışında yürüttüğü çabaları" ifade etmektedir (Baş, 2011, s. 29-30; Aggerholm, Andersen ve Thomsen, 2011, s. 105).

Buna bağlı olarak işveren marka kavramı, organizasyonlar, mevcut çalışanlar ve yeni çalışacak olan iş görenler arasında bir ilişkinin ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır. Örgütlerin kurumsal marka ve etik bir çizgi oluşturabilmek için yüksek düzeyde iş gören sadakatine ihtiyaçları bulunmaktadır. Bu bağlamda işletmelerin kurumsal marka olabilmeleri, onların iş görenlerin yeteneklerini tanımaları ve kurumsal marka oluşumuna bir hissedar gibi iş görenlerin katılımlarıyla başarılabilirliğinin farkında olmalarıyla mümkündür (Aggerholm, Andersen ve Thomsen, 2011, s. 105-106).

İşveren markası kurumlar ve kişiler tarafından farklı tanımlanabilmektedir, ancak genel bir tanımla yapmak için bazı yardımcı anahtar faktörler vardır bu yardımcı anahtar faktörler arasında bağlılık, tavır, uyumlaştırma, iletişim, amaçlar, müşteri odaklılık, adanmışlık, sadakat, dahiliyetlik, sahiplik vardır (Garber, 2007, s. 4-5)

1.4 İşveren Markası İle İlişkili Kavramlar

1.4.1 Marka Kimliği

Marka kimliği, tüketicilerin marka hakkındaki kelimeleri, imajları ve fikirleri ve bunların birleşimini ifade eder. Marka kimliği sadece pazarlama stratejilerini değil, tüketicilerin marka hakkındaki algılamalarını da yansıtmaktadır. Marka kimliğinde, markanın doğru bir şekilde seçilmesi ürün ve hizmetin başarısı için çok önemlidir (Özdemirci, 2014, s. 93).

Başka bir tanıma göre ise marka kimliği, marka sahibinin kim olduğunu ifade eder. Ayrıca rakiplerine göre farkı, yansıttığı kişiliği, tüketicinin zihnindeki çağrışımları, taşıdığı değerleri ve imajı marka kimliğini ifade etmektedir. Güçlü bir işveren markası yaratmak için öncelikle birinci adım, işletmenin marka kimliğini oluşturması için marka kimliğini tanıtmalıdır. Bunun için işletmenin fonksiyonel, duygusal ve ekonomik olarak vadin ne olacağını belirlenmelidir. İşletmenin çalışanları ve yöneticileri bir araya gelerek "biz kimiz" sorusuna cevap aramalıdır (Ökten ve Yolbulan Okan, 2015, s. 45-46).

1.4.2 Marka İmajı

Marka hakkındaki tüketicinin zihnindeki olumlu ya da olumsuz duygu ve düşünceler marka imajını oluşturmaktadır (Özdemirci, 2014, s. 102).

Marka çağrışımları, marka imajının belirleyicisidir. Marka imajı, tüketicinin zihninde yer alan marka çağrışımlarını kapsayan, ürün ya da hizmetin niteliği ile ilgili algıları ve fonksiyonel/sembolik faydaları olarak tanımlanmaktadır. İşveren marka imajı da benzer terimler ile ifade edilebilir. İşveren markasının fonksiyonel faydaları, kurum ile ilgili arzu edilen ücret, yan haklar, izin gibi istihdam unsurlarını içermektedir. Sembolik faydalar ise, kurum prestiji hakkındaki algılamaları ve çalışanların o kurumda çalışmaktan zevk aldığı sosyal uygulamaları ile ilgilidir. İşe alım bağlamında, potansiyel adaylar eğer firmaların arzulanan çalışana ilişkin niteliklere sahip olduklarına ve bu niteliklere önem verdiklerine inanırlarsa firma onları cezbedecektir (Backhaus ve Tikoo, 2004, s. 505).

1.4.3 Marka Kişiliği

Kişilik insanları birbirinden ayıran özellikler toplamını ifade ederken, marka kişiliği ise rakiplerinden ayırt etmeyi sağlayan özelliklerin toplamıdır. Marka kişiliğinde imgeler aracılığıyla rakiplerine göre ayırt edici olmak ve süreklilik arz etmek için marka kişiliğinin oluşturulması çok önemlidir. Tüketiciler nasıl kendi kişilikleri ile uyumlu olan belirli markaları tercih ediyorsa, işveren markasında da böyle bir durum vardır. Çalışanlar da

kendi kişilikleri ile uyumlu şirketlerde çalışmayı istemektedirler. Son yıllarda gençler arasında yapılan "En Gözde Şirket" araştırmalarında gençlerin ortak özelliklerini taşıyan markaların öne çıktığı görülmektedir. (Ökten ve Yolbulan Okan, 2015, s. 54-56).

1.4.4 İşveren Çekiciliği

İşveren çekiciliği işveren markası ile yakından ilişkili bir kavramdır. İşveren çekiciliği, çağdaş iş basınında giderek daha 'sıcak konu' haline geldi ve "En İyi İşveren" statüsü giderek daha fazla kuruluşun çabaladığı bir şey haline geldi. İşveren çekiciliği, potansiyel bir çalışanın belirli bir organizasyon için çalışırken gördüğü öngörülen faydalar olarak tanımlanmaktadır. Potansiyel çalışanlar tarafından daha çekici bir işveren algılanırsa, o belirli kuruluşun işveren marka değeri daha güçlü olur. Berthon ve diğerleri, 2005 yılında yaptığı işveren çekiciliğinin boyutlarını ilgi değeri, sosyal değer, ekonomik değer, gelişim değeri ve uygulama değeri olarak tanımlayarak, araştırma yapmışlardır (Berthon, Ewing ve Hah, 2005, s. 151-172).

1.4.5 İşveren Marka Çağrışımları

Marka çağrışımları, markanın isminin tüketicinin zihninde uyandırdığı düşünceler ve fikirlerdir. Marka çağrışımları, sözlü ifade edilebilir fakat daha çok algısaldir, başka bir deyişle tüketicilerin marka hakkındaki duygusal bir tepkisidir (Backhous ve Tikoo, 2004, s. 505).

Kurumun adı söylendiği anda mevcut ve potansiyel çalışanların zihninde canlanan o kurumla ilgili düşünceleri işveren marka çağrışımlarını içerir. Kurum imajı, kişiliği, fonksiyonel ve duygusal faydaları, logosu ve sembolleri birer işveren marka çağrışımdır (Ökten ve Yolbulan Okan, 2015, s. 54-56).

1.4.6 İşveren Marka Sadakati

Marka sadakati, tüketicinin bir markaya olan bağlılığı demektir. Diğer bir markanın değişiklik yaptığı zaman ya da diğer markalar tarafından rekabetçi eylemleri dolayısıyla zayıfladığı zaman diğer markayı tercih etme olasılığının daha az olması marka sadakatidir. İşveren marka sadakati de marka sadakatine benzer bir şekilde çalışanların işverenine, işletmesine olan bağlılığını ifade etmektedir. Ayrıca işveren marka sadakati, örgüt kültürüne ilişkin davranışsal bir unsur ve örgüt kimliğine ilişkin tutumlu bir unsur olarak şekillendirilip kavramsallaştırılabilir (Backhous ve Tikoo, 2004, s. 508).

1.4.7 İşveren Markası ve Şirket Kültürü

Şirketlerin başarılı olmaların nedenlerinden biri de şirketin değerleriyle uyuşan çalışanlara sahip olmasıdır. Bunun için işe alım fonksiyonu çok önemlidir. İşe alımda sadece adayın işin gerektirdiği bilgi, beceri ve deneyime uygunluğu değil, şirkete de uyumu değerlendirilmektedir. Buna kişi-örgüt uyumu denir. İşveren markası ile örgüt kültürü ilişkisine bakıldığında, marka süreci marka süreci örgüt kültürü ile başlamakta ve işe alım stratejilerinin çok önemli bir rolü vardır. Aday görüşmeye öncesinde şirket hakkında edindiği bilgilerle ve zihnindeki oluşan imaj ile gitmektedir. Görüşme esnasında gerçeklik ile kafasında olanları değerlendirmektedir. İşe alındıktan sonra da eğer edindiği bilgi ve kafasındaki imaj uyuşmuyorsa ayrılma kararı alır. Dolayısıyla hem potansiyel çalışanlar hem de mevcut çalışanların zihninde bir işveren markasının yaratılması için iyi bir planın yapılması gerekir ve bu da zaman almaktadır. Bu sürecin en önemli parçası da şirket kültürüdür. Şirket kültürüne uyumlu adayların işe alınması ve şirket kültürünün benimsetilme çabaları hem mevcut çalışanları elde tutacak hem de potansiyel adayları işletmeye çekecektir (Ökten ve Yolbulan Okan, 2015, 72-78).

1.5 İşveren Markasının Temel Özellikleri

Bütün işletmeler iyi veya kötü olsun bir işveren markasına sahiptir. İşletmenin büyüklüğü ve faaliyet alanı ne olursa olsun çalışanların üzerinde bir algı bırakır. Bu algı nedeni ile işveren markasına sahiptir. Eğer bir işletme diğer rakiplerine kıyasla farklı özelliklere sahipse kişiler tarafından çalışılmak istenen şirketlerden biri olacaktır. İş ilanlarına başvuruların çok olmasına rağmen işin gerekliliklerini sağlayacak adayların bulunmasında zorluk yaşanmakta veya işgören devir hızı çok yüksek olmaktadır. Bu noktada işveren markası yaratmak en üst yöneticiden en alt elemana kadar önem taşımaktadır. İşveren markasının temel özellikleri aşağıdaki gibidir (Baş, 2011, s. 35-42):

- Marka insanların duygularına hitap eder.
- Marka deneyimleri, fırsatları ve beklentileri basitleştirir.
- Marka çalışanlar ile işletme arasındaki etkileşimi kolaylaştırır
- Marka çalışanların büyük Fikirlerle irtibatını sağlar.
- Marka yapışkandır.
- Marka algısı temas noktalarında yaşanan tecrübelerle gelişir.

- Güçlü markalar uzun süre varlıklarını sürdürürler.
- Bağlılık, işveren markası ile çalışanlar arasındaki ilişkinin en önemli sonucudur.

1.6 İşveren Markasının Yararları

İşveren markasının konumlandırılması başarılı bir şekilde tamamlanmışsa, bu sürece dahil olan şirket çıktı olarak birçok fayda sağlamış olacaktır (Berthon, 2005, s. 251). İşveren markasıyla ilgili olarak yapılan araştırma sonuçlarının da gösterdiği gibi başarılı bir İMY'ne sahip olan şirketler büyük ölçüde (Baş, 2011, s. 43);

- Çalışanların kuruma bağlılık düzeylerini artıracak,
- Çalışanların Motivasyon ve performanslarını yükseltecek,
- Yetenekli çalışanları kuruma çekecek,
- İş ilanlarına gelen başvuruların sayısı ve niteliğini artıracak,
- Pozisyonların kapatılma süresi uzamayacak; işe alım maliyetleri düşecek,
- Çalışanların şirketteki açık pozisyonlara önerdikleri referansları (tavsiyesi) artacak,
- Adaya gönderilen teklifin kabul oranı artacak,
- Uzun vadeli etkiler yaratabilecek,
- Rakiplerine karşı rekabet güçlerini artıracaklardır.

1.7 İşveren Markası Yönetimi

Marka kavramı bugün kimsenin es geçemediği, bireysel ve toplumsal hayatın olduğu kadar ticaretin tam da merkez noktasında yer alan bir güce sahip olmuştur. Tabiatı gereği üreten ve tüketen bir varlık olan insan için markalar ne kadar vazgeçilmez ise; ekonomik çıkarlarını korumak ve sürdürülebilmek amacıyla pazarda kıyasıya mücadeleye eden işletmeler için de markalar son derece değerli ve vazgeçilmez bir hal almıştır. Köklü değişimlerin ivme kazanması ile pazarlarda kesintisiz kar akışını sağlayarak varlığını ölümsüzleştirmek isteyen işletmeler için markaların yönetilmesi ise kaçınılmaz olmuştur. Bu bağlamda bir markanın yönetilmesindeki temel amaç; marka farkındalığı yaratarak marka bilinirliğini sağlamak, ardından marka tercihi ve marka sadakatini elde ederek pazar ortamında markanın sürekli olarak lider konumda kalmasını sağlamaktır (Aktuğlu, 2008, s. 52-53).

Ancak söz konusu değişim çağı ile marka yönetimi de bazı dönüşümlere maruz kalmıştır. Marka yönetimindeki kritik rollerin aynı kalmasına karşın, dolaylı ve dolaysız bazı değişkenler (pazar koşulları, tüketici vb.) marka yönetiminin daha geniş perspektifli bir yapıya dönüşmesini zorunlu kılmıştır. İşveren markası yönetimi de şüphesiz bu bağlamda değerlendirilmez. İşveren markası yönetimi; kurumun içinde ve dışında kurumu bir işveren olarak farklı ve çekici yapacak net bir görünümü teşvik etmeyi içermektedir (Lievens ve Chapman, 2009, s. 138). Baş'a göre, İşveren Markası Yönetim Modeli, kurumun işveren markasının özünün ne olduğunu tanımlaması, kurumun çalışanlara ne sunduğunu ve bunun karşılığında kurumun çalışanlardan ne beklediğini ve kurumu rakiplerinden farklı yapacak bir süreci ifade etmektedir. Baş, işveren marka yönetimini beş temel basamağa ayırmaktadır (Baş, 2011, s. 54–57).

• İşveren Marka Değerlendirmesi : İşveren marka yönetim süreci, ilk olarak işveren marka değerlendirmesi ile başlamaktadır. Potansiyel adayların, mevcut çalışanların ve etkileyicilerin zihinlerindeki marka imajı oluşturulmakta ve işletmenin bilinçli ya da bilinçsiz olarak yürüttüğü işveren markası faaliyetlerinin marka imajına etkileri üzerinde durulmaktadır.

• Marka Kimliğinin Tanımlanması : İkinci basamak, marka kimliğinin tanımlanmasıdır. İşletmenin ne olmak istediği ve nasıl bir işveren olmak istediğini ifade etmektedir. "Neyi temsil ediyoruz?", "Nasıl algılanmak istiyoruz?" gibi sorulara cevap vererek işveren markasını yönlendirmektedir.

• Çalışan Değer Önermesi : Üçüncü basamak, çalışan değer önermesidir. İşletmelerin çalışanlara vaat ettiği fonksiyonel ve duygusal faydalardır. Çalışan değer önerisinde yer alan tüm bu vaatler işveren marka kimliğinde gizlidir.

• Konumlandırma : Dördüncü basamak, konumlandırma adıdır. Güçlü bir işveren markası olabilmesi için ön şart, rakiplerinden farklı olmaktır. İşletmeler farklı olmadığı sürece fark edilmeyecektir. Bu açıdan konumlandırma, işletmelerin farklı olmasının yarattığı değer ile hedef kitlenin zihinlerindeki marka kimliğinin uyumudur.

• Uygulama : İşveren markası yaklaşımının temelinde, çalışan değer önermesinde yer alan vaatlerin yerine getirilmesi yer almaktadır. Bu sürecin vaatleri gerçekleştirilme yetkisine sahip bir üst yönetimin koordinatörlüğünde yürütülmesi çok önemlidir. Bu sürece farklı departmanlarda yer alan yöneticilerin dahil

edilmesi sürecin yararına olacaktır.

Her işletmenin bir işveren markasına sahip olduğu gerçeğinden hareketle; işletmelerin işveren markası yönetim modelinin her aşamasını etkin yönetmek zorunda oldukları bir gerçektir. Bir markayı ileriye taşıyan, güçlü bir işveren markası yaratmanın odağında; işletmelerin sahip oldukları fiziksel varlıklardan öte nitelikli insan kaynağının elde edilmesi, tutulması ve etkin şekilde yönetilmesi yatmaktadır. İşveren markası farkındalığı artan işletmelerin; işveren markası politikalarını belirleyerek, tüm yönetsel süreçlere entegrasyonu sağlanmış sistematik çabalara ihtiyacı vardır. Zira işveren markalarını doğru şekilde besleyen ve yöneten işveren markaları büyüyen bir biçimde varlıklarını devam ettirebileceklerdir (Doğru ve Çakır, 2015, s. 679).

1.8 İşveren Markasında İnsan Kaynaklarının Rolü

İnsan kaynakları departmanları aday çekmek ve mevcut çalışanlarını elde tutmak için işveren markaları geliştiriyor. İK'nın maaş ve yan hakların çok daha ilerisine bakarak şirketi farklılaştıracak şirket kültürü, misyon ve etik değerler gibi değerler sunabilmesi ve bu değerler bütününün bir işveren markası olarak iletişimini yapılabilmesi gerekiyor. İnsan kaynakları organizasyonun stratejisi ile uyumlu olarak markalaşmayı şekillendirmekle yükümlüdür. Hizmetler ve ürünler hakkında yansıtılmak istenen mesajdan haberdar olma ve bu mesaja tüm işe alım faaliyetlerinin eklenmesi katkıları arasındadır (Sandler, 2005, s. 15).

İnsan kaynaklarının işveren marka inşasına olan katkılarını sıralarsak:

- İşgücü planlaması,
- Etkili işe alım stratejisi oluşturma
- Daha iyi fayda paketleri hazırlama(yıpranma oranını azaltmak için)
- Personel devir hızındaki düşüşü tahmin etme ve üstesinden gelme
- Özgürlük, organizasyonel çevre, ödüllendirme (soyut- somut), öğrenme ve kariyer gelişimi, esnek zaman gibi unsurları yani işveren markası bileşenlerini içeren mükemmel bir çalışma ortamı yaratma
- Vizyon, misyon gibi üst yönetim uygulamalarını destekleme
- İşe alım için alan yaratma
- Halkla ilişkiler ve sosyal ilişki ağı kurma
- Marka imajıyla bütünleşme
- İş liderliğini sürdürme

Yetenekli kişilerin kuruma çekilebilmesi işletmeni temel önceliği olmalı ve sadece İK departmanı değil bütün yöneticiler sorumlu olmalıdır ve ihtiyacın doğması beklemeden aday havuzu daima yetenekli adayların gelebileceği düşünülerek açık tutulmalıdır. İşe alındıktan sonra çalışanlar için uygun eğitim ve gelişim programları hazırlanmalı ve kariyer yolu çizilmelidir (Erdemir, 2007, s. 31-32).

1.9 İşveren Markası ve İşe Alım İlişkisi

İKY'nin en önemli fonksiyonlardan biri 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)

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 kulüpleri ile beraber çalışmaları, 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 ulaşılabiliridir. 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).

Bu noktada adayı ikna etmek ve adayı işe almak için yerine getirilemeyecekler sözler verilmemelidir. Bu anlamda, başarılı işveren markasına sahip olan şirketlerde adaya verilen sözlerle gerçekler örtüşür. Bütün görüşmeler ve değerlendirmeden sonra ya aday şirkete kabul edilir ya da reddedilir. Bu noktada geri dönüşün çok uzun sürede yapılmaması şirketin işveren markası açısından faydalı olacaktır. Adaylara olumsuz

geri dönüş yaparken neden reddedildiklerinin uygun bir dille anlatılması, süreç olumsuz sonuçlansa dahi aday açısından olumlu bir algı yaratacaktır (Ryan ve Polyhart, 2000, s. 565-606).

Özette, Dışarıdaki her bir müşteri potansiyel çalışan adayı, aynı şekilde içerideki her çalışan da bir müşteridir. Şirketler bu anlayışla hareket ettiğinde, her iki havuza da aynı değeri verecek ve iyi bir algı bırakacaklardır.

2 SONUÇ

Son zamanlarda işveren markası şirketlerin en önem verdiği kavram ve ihtiyaç haline gelmiştir. Şirketler yaratmış oldukları işveren markası algıları ile diğer şirketlerden farklılaşmaktadırlar. Şirketler artık ürün ve hizmetleri kadar artık kendilerini de markalaştırmak durumundadırlar çünkü artan rekabetle birlikte şirketler fark yaratacak, değer üretebilecek yetenekli bireyleri ekiplerine dahil edebilmek ve hali hazırda işletmede bulunan yetenekleri çalışanları tutmak için tercih edilen marka olmaya özen göstermektedirler böylelikle farklılaşacak ve rakiplerinden bir adım önde olacaklardır. Bu da güçlü bir işveren markasına sahip olmakla ilgilidir. Güçlü işveren markası; nitelikli adayların kuruma çekilmesi, çalışanların elde tutulması ve kuruma bağlılıklarının sağlanması, çalışanların moral ve motivasyonlarının yanında verimliliğini, dolayısıyla örgütsel verimliliği arttırmakta ve finansal faydalar yanında kurumsal itibara katkı sağlamaktadır. İşveren markası olmayı başaran kurumlar değer kazanarak çalışan için tercih sıralamasında üst sıralarda yer alacaklardır. Günün sonunda güçlü bir işveren markasına sahip olmak isteyen şirketlerin gerek insan kaynakları politikaları gerek ise diğer tüm alanlarda gösterdikleri faaliyetleri gerçekleştirirken aynı özeni göstermeleri gerekmektedir, çünkü tüm bu süreçler işveren markasını doğrudan etkilemektedir. Şirketler çalışanlarının zihninde oluşan olumsuz algıları işveren markası algısı için olumluya çevirebilmek için tüm bu süreçleri insan kaynakları politikaları ile desteklemelidirler. İşveren markası güçlü olan şirketler yetenekleri elde tutmak ve kendi şirketlerine çekebilmek diğer diğer tüm şirketlerden bir adım önde olacaklardır ve daima kazanacaklardır.

KAYNAKÇA

- Aggerholm, H. K., Andersen, S. E., & Thomsen C. (2011). Conceptualising Employer Branding in Sustainable Organizations, *Corporate Communications: An International Journal*, 16 (2).
- Aydın, G. & Ülengin, B. (2011). Tüketici Temelli Marka Değerinin Finansal Performans Üzerine Etkisi, *İstanbul Teknik Üniversitesi Mühendislik Dergisi*, 10 (2)
- Backhaus K. & Tikoo S. (2004) Conceptualizing and Researching Employer Branding, *Career Development International of Journal*, 9 (5).
- Baş, T. (2011). İşveren Markası: Yüksek Nitelikli Çalışanları Çekmenin ve Elde tutmanın Anahtarı, İstanbul, Optimist Yayın ve Dağıtım.
- Berthon P., Ewing M. & Hah L. (2005) Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding, *International Journal of Advertising*, 24 (2).
- Bilbil, E. K. (2004). Bütünleşik Pazarlama İletişimi İçerisinde Marka Kavramı ve Bu Kavramın Halkla İlişkiler Boyutu. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, Vol. 20.
- Corte, D., Mangia, G., Micera, R., Zamparelli, G. (2011). Strategic Employer Branding: The Brand and Image Management as Attractiveness for Talented Capital. *China-USA Business Review*, 10 (12).
- Doğru G. & Çakır S. Y. (2015) İşveren Markası Yönetim Sürecinde Strateji ve Uygulamaların İncelenmesi: Türkiye'deki Şirketlerin İnsan Kaynakları Yöneticilerine Yönelik Bir Araştırma, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8 (40).
- Erdemir, E. (2007). İşe almada pazarlama bakış açısı ve aday odaklılık, *Yönetim/İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 18 (57)
- Garber P. R. (2007). 50 activities for employee Engagement, Massachusetts, HRD Press.
- Karpat, A. I. (2008). Marka Yönetimi Güçlü ve Başarılı Markalar İçin Temel İlkeler, İstanbul, İletişim Yayınları.

- Lievens F. & Chapman D. (2009). Recruitment and Selection, A Wilkinson, T Redman, S Snell (eds), The SAGE Handbook of human Resource Management, London, Sage Publications.
- Ökten A. B. & Okan E. Y. (2015) Şimdi İşveren Markası Zamanı, İstanbul, Türkmen Kitabevi Yayınları.
- Özdemirci, A. (2014) Tüketim Psikolojisi ve İmaj Yönetim, İstanbul, Beta Yayınları.
- 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).
- Sandler, S. F. (Editor). (2005). HR Brand Building in Today's Market. *HR Focus*, 82 (2).