

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI

İŞVEREN MARKASININ ÇALIŞAN PERFORMANSINA OLAN ETKİSİ VE
ANADOLU ISUZU OTOMOTİV ŞİRKETİ ARAŞTIRMASI



YÜKSEK LİSANS TEZİ
EMRE YALÇINKAYA

İSTANBUL 2023

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI

İŞVEREN MARKASININ PERFORMANSA OLAN ETKİSİ VE
ANADOLU ISUZU OTOMOTİV ŞİRKETİ ARAŞTIRMASI



YÜKSEK LİSANS TEZİ
EMRE YALÇINKAYA

TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. TUNÇ BOZBURA

İSTANBUL 2023



BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

...../...../.....

YÜKSEK LİSANS TEZ ONAY FORMU

Program Adı:	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
Öğrencinin Adı Soyadı:	EMRE YALÇINKAYA
Tezin Adı:	İŞVEREN MARKASININ PERFORMANSA OLAN ETKİSİ VE ANADOLU ISUZU OTOMOTİV ŞİRKETİ ARAŞTIRMASI
Tez Savunma Tarihi:	19.07.2023

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Lisansüstü Eğitim Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

**Dr. Öğr. Üyesi Fatma Elif
Çetin**

Enstitü Müdürü

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

	Ünvanı, Adı Soyadı	Kurumu	İmza
Tez Danışmanı:	Prof. Dr. Faik Tunç Bozbura	Bahçeşehir Üniversitesi	
2. Üye (Kurum İçi):	Doç. Dr. Adnan Çorum	Bahçeşehir Üniversitesi	
3. Üye (Kurum Dışı):	Prof. Dr. Selim Zaim	Sabahattin Zaim Üniversitesi	





Bu tezdeki tüm bilgilerin akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak elde edildiğini ve sunulduğunu; ayrıca bu kuralların ve ilkelerin gerektirdiği şekilde, bu çalışmadan kaynaklanmayan bütün atıfları yaptığımı beyan ederim.

Ad, Soyad: Emre YALÇINKAYA

İmza :

ÖZET

İŞVEREN MARKASININ İŞE ALIMA OLAN ETKİSİ VE ANADOLU ISUZU OTOMOTİV ŞİRKETİNDE BİR İNCELEME

Emre Yalçınkaya

İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Tunç Bozbura

Temmuz 2023, 65 Sayfa

İşveren Markası günümüzde kurumlar arasında marka gücü oluşturma alanında en güçlü alan haline gelmiş bulunmaktadır. İşveren markası bulunduğumuz zaman itibariyle rekabet alanında firmaların diğer firmalar arasından sıyrılıp öne çıkması için yatırım ve çalışma yapması gereken en önemli alan olmuştur. Bu sebeplerden dolayı bir çok şirket veya kurum tarafından araştırılan bir konu olmuştur. Şirketlerin rekabet ortamında güçlü kalabilmesi için işveren markası çalışmaları, yetenekli ve alanında tecrübeli çalışanları şirkete çekmede ve şirketin içerisinde yer alan deneyimli ve yetenekli çalışanları şirkete olan çalışan bağlılığını arttırmada önemli bir role sahiptir. İşveren Markası çalışması veya uygulamaları şirketin potansiyel adaylarını etkilemede önemli bir araçtır, potansiyel adaylarında artık günümüzde bir şirketin ilk önce işveren markası çalışmalarına sosyal medya aracılığıyla araştırdığı bilinmektedir. Bu tez çalışmasının amacı içinde bulunduğumuz zorlu rekabet ortamında şirketi diğer şirketler arasından öne çıkmayı sağlayan işveren markasının, işveren çekiciliğini, yetenek yönetimi alanında işe alıma olan etkisini araştırmaktadır.

Anahtar Kelimeler: İşveren Markası, Yetenek Yönetimi, İşe Alım, İş Yeri Çekiciliği, Performans

ABSTRACT

THE EFFECT OF THE EMPLOYER BRAND ON PERFORMANCE AND AN INVESTIGATION IN ANADOLU ISUZU OTOMOTIV COMPANY

Emre Yalçinkaya

Master Program in Human Resources Management

Supervisor: Prof. Dr. Tunç BOZBURA

July 2023, 65 Pages

Employer Brand has become the strongest area among companies in the field of building brand power today. As of today, the employer brand has become the most important area where companies need to invest and work in order to stand out among other companies in the field of competition. For these reasons, it has been a subject that has been researched by many companies or institutions. In order for companies to remain strong in a competitive environment, employer brand studies have an important role in attracting talented and experienced employees to the company and in increasing the employee loyalty of the experienced and talented employees within the company. Employer Branding work or practices is an important tool in influencing potential candidates of the company, it is now known that a company first researches employer branding studies through social media in potential candidates. The aim of this thesis study is to investigate the effect of employer brand, which enables the company to stand out among other companies, on employer attractiveness and recruitment in the field of talent management in the challenging competitive environment we are in..

Keywords: Employer Brand, Talent Management, Recruitment, Workplace Attractiveness, Performance



Aileme...

TEŞEKKÜR

Bu tez alıőmasının planlanmasında, araőtırılmasında, yürütülmesinde ve oluşumunda ilgi ve desteğini esirgemeyen, engin bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım, yönlendirme ve bilgilendirmeleriyle çalıőmamı bilimsel temeller ışığında őekillendiren sayın hocam Prof. Dr. Tunç Bozbura'a sonsuz teőekkürlerimi sunarım.

Hayatım boyunca her konuda her zaman desteğini hiç bir zaman esirgemeyen aileme, hayatımın her alanında olduğu gibi yüksek lisansım boyunca desteğini esirgemeyen sevgili İnsan Kaynakları Direktörüm Leyla Ayőegöl Örs Bingöl'e sonsuz teőekkürlerimle....



İÇİNDEKİLER

ETİK BEYAN.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
İTHAF.....	vi
TEŞEKKÜR.....	vii
İÇİNDEKİLER.....	viii
TABLolar LİSTESİ.....	xi
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xii
Bölüm 1: Giriş.....	1
Bölüm 2: Marka.....	3
2.2 Marka Kavramının İşlevi.....	5
2.2.1 Ayırt Etme İşlevi.....	5
2.2.2 Köken Belirtme İşlevi.....	6
2.2.3 Garanti İşlevi.....	6
2.3 Reklam.....	7
Bölüm 3: İşveren Markası.....	9
3.1 İşveren Marka Kimliği.....	13
3.2 İşveren Marka Değerlendirilmesi.....	13
3.2.1 Çalışan Değer Önermesi.....	15
3.2.2 Konumlandırma.....	16
3.2.3 Uygulama.....	17
3.3 Küresel Rekabet ve İşveren Markası.....	19
3.4 İşveren Marka Çekiciliği.....	21
Bölüm 4: İnsan Kaynakları ve Yetenek Yönetimi.....	23
4.1 İnsan Kaynakları.....	23
4.2 İnsan Kaynakları Stratejik Yönetimi.....	25
4.3 Stratejik İnsan Kaynakları Eğilimleri.....	27
4.4 Etkili İşe Alım Stratejisi Oluşturma.....	29
4.5 Çalışanlar İçin Fayda Paketi Yaratmak.....	32
4.6 Yetenek.....	32
4.7 Potansiyel ve Performans.....	33

4.8 Yetenek Yönetimi	35
4.9 Yetenek Yönetimi Yaklaşımları.....	37
4.10 Yetenek Avı.....	37
Bölüm 5: İşveren Markasının Yetenekli Çalışanı İşe Alma, Tutma Etkileşimi.....	39
5.1 Marka İşveren, Müşteri Çalışan	39
5.2 Marka İşveren, Müşteri Çalışan	39
5.3 Yetenekli Çalışanı Elde Tutma	41
5.4 İşveren Markası, İnsan Kaynakları İlişkisi.....	41
5.5 İşveren Markası, Yetenekli Çalışan İlişkisi.....	42
Bölüm 6: İşveren Markasının Yetenekli Çalışanı İşe Alma, Tutma Etkileşimi.....	45
6.1 Anadolu Isuzu	45
6.1.1 İş Koşulları ve İş İhtiyaçları.	45
6.1.2 Anadolu Isuzu Yetenek Toplama.....	46
6.1.3 İş Koşulları ve İş İhtiyaçları.	46
6.1.4 Ölçme ve Değerlendirme Yapısı.	47
6.1.5 İhtiyaç Analizi Süreci.....	47
6.1.6 Kullanılan Analiz Araçları.	47
6.1.7 Tasarım.....	48
6.1.8 Diğer Öğrenme ve Gelişim Faaliyetleri.	48
6.1.9 Yetenek Toplama Akademisi.	49
6.1.10 Çevrimiçi Kampüs Toplantıları.....	49
6.1.11 Detaylar.	49
Bölüm 7: Yöntem.....	51
7.1 Araştırma Modeli	51
7.1.1 Evren Hipotezler.....	51
7.2 Verilerin Toplanması.....	51
7.3.1 Veri toplama araçları.....	51
7.3.2 Veri toplama süreci.	51
7.3 Verilerin Analizi.....	51
Bölüm 8: Bulgular.....	53
8.1 Farklı Unvan Grupları Arasında İşveren Markası Performansı Memnuniyet Seviyeleri Karşılaştırmaları	57
8.2 Farklı Departman Grupları Arasında İşveren Markası Performansı Memnuniyet Seviyeleri Karşılaştırmaları	58

8.3 Toplam İş Çalışma Süresi Grupları Arasında İşveren Markası Performansı Memnuniyet Seviyeleri Karşılaştırmaları.....	59
Bölüm 9: Sonuç, Tartışma ve Öneriler	61
KAYNAKÇA.....	64



TABLÖLAR LİSTESİ

TABLÖLAR

Tablo 1 Ürün ve İşveren Markası	14
Tablo 2 İK Geleneksel Bakış Açısı ve Stratejik İnsan Kaynakları Değerlendirmesi	28
Tablo 3 Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	52
Tablo 4 Demografik Değişkenlere Ait Betimleyici Analiz Sonuçları	53
Tablo 5 Değişkenlerin Betimleyici Analiz Sonuçları	54
Tablo 6 Kolmogorov-Smirnov Normallik Testleri Sonuçları	55
Tablo 7 Hipotez 1'in Test Edilmesi	56
Tablo 8 Hipotez 2'in Test Edilmesi	57
Tablo 9 Hipotez 3'ün Test Edilmesi	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
Tablo 10 Hipotez 4'ün Test Edilmesi	58
Tablo 11 Hipotez 5'in Test Edilmesi	59
Tablo 12 Hipotez 6'nın Test Edilmesi	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
Tablo 13 Hipotezlerin Sınanması.....	63

KISALTMALAR LİSTESİ

İK İnsan Kaynakları



Bölüm 1

Giriş

Günümüz modern dünyasında giderek artan şirketler arası rekabet ortamında kuruluşların/kurumların başarılı ve güçlü olabilmesi için var olduğu sektörde yenilikler getirmeleri ve farklıklar yaratmalıdır ancak bu şekilde diğer şirketlerden öne geçeceklerdir.

Hemen hemen her sektör de gelişmelerin ve farklılıkların olduğu günümüzde İnsan Kaynağının tecrübeli, yetenekli ve yetkinlik sahibi kişilerden olmasının ve şirkete kazandırılacak potansiyel çalışanlarında bu özelliklerden seçilmesi günümüz de çok önemlidir. İşe alımın doğru yapılabilmesi için ne kadar diğer marka çalışmaları önemli olsa da Yetenek Yönetimi alanında İşveren Markası çalışmaları şirketler tarafından daha çok önemli hale gelmiştir. İşveren Markası günümüzde doğru yeteneğe ulaşma konusunda ilk tercih edilen haline gelmiştir. İşveren Markası potansiyel adaylara şirketin kurumsallığını, sosyal olanaklarını, kariyer olanaklarını aktardığı gibi mevcut çalışanlarında şirkete olan bağlılığını arttırmaktadır ve şirkete olan fikirleri olumlu olarak etkilemektedir. Tüm bu nedenlerden dolayı şirketlerin işveren markalarına yatırım yapmaları şirkete bir çok kazanç sağlayacaktır. Bu araştırma çalışması; işveren markasının yetenek yönetimi alanında performansa olan etkisini araştırmak amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın birinci bölümünde; marka kavramının tanımı, işveren markası tanımı, işveren markası çalışmalarının ilişkili olduğu kavramlar, işveren markasının özellikleri, işveren markasını oluşturan unsurlar ve yararlar, işveren markası yetersizlik göstergeleri, işveren markası yönetim süreci, işveren markası ölçütlerine yer verilmiş ve yazın taraması yapılarak açıklanmıştır.

Araştırmanın ikinci bölümünde; iş yeri çekiciliği, (kurumsal çekicilik kapsamında) işveren markası boyutları, algı yönetiminde etkili olan unsurlar, kurumsal çekicilik ile ilişkili olan kavramlar, potansiyel aday ve mevcut çalışanlardan oluşan hedef kitlenin önemi ve iş yeri çekiciliğini etkileyen özellikler, iş yeri çekiciliği unsurları ve işyerine katılma niyeti üzerine durulmuştur, yazın taraması yapılarak açıklanmıştır.

Araştırmanın üçüncü bölümünde: örgütsel bağlılık kapsamında çalışan bağlılığı kavramını, örgütsel bağlılığın tanımı, örgütsel bağlılığın önem durumu, örgütsel bağlılık ile benzer kavramlar, örgütsel bağlılık ile ilişki içinde olduğu diğer kavramlar, çalışan bağlılığını etkileyen faktörler, örgütsel bağlılık boyutları, çalışan bağlılığını arttıran uygulamalar işveren markasının işe alıma olan etkisinin bağlantısı incelenmiştir.

Araştırmanın son bölümünde ise; veri, yöntem, bulgular, tartışma ve sonuç bölümü ile saha araştırmasından elde edilen bulgular literatür eşliğinde analiz edilip tartışılmıştır.



Bölüm 2

Marka

Üretim ve hizmetin artması birlikte sermayenin artması, işgücünün küresel ve bölgesel alanda serbest dolaşımının yaygınlaşması, global pazarların oluşturulması, internetin pazar sektörüne girmesi, piyasada var olan ürünleri, hizmetlerin çeşitliliğini artırmaktadır. Günümüzde rekabet ortamının artmasını sağlayan bu durum, çeşitli marketing tekniklerinin kullanılmasının yanı sıra pazara verilen ürünün tüketici gözünde güvenilirliğinde sağlanması gerekmektedir. Hedef kitlenin ve tüketicinin ürün satınalma sürecini doğrudan etkileyen ve doğru şekilde kullanılan ürünü diğer ürünlerden ayırt etme işlevi gören ve ürünü diğer ürünlerden daha öne çıkarma gücüne sahip olan marka; marketin ve reklam çalışmalarının odağında yer almaktadır.

Marka sözcüğü; dilimize İtalyanca “Marca” sözcüğünden taşınmıştır. Marka sözcüğü “Türk Dil Kurumu” sözlüğünde, şu şekilde tanımlanmıştır; “Bir ticari malı, herhangi bir nesneyi tanıtmaya, benzerinden ayırmaya yarayan özel isim veya işaret.”

Marka ve markanın korunmasını sağlayan kanun ülkemiz de “Sınai Mülkiyet Hakları Kanunuyla” düzenlenmektedir. “6769 sayılı Sınai Mülkiyet Hakları” Kanununda Marka: "Bir firmanın, şirketin, kurumun ürünlerini veya hizmetlerinin diğer kurumların ürünlerinden veya hizmetlerinden farklılaşmasını sağlayan ve marka sahibini korumanın konusunun net, açık ve herkes tarafından kesin olacak şekilde anlaşılmasını sağlayabilecek, sicilde gösterilecek şekilde olması kaydıyla kişi adları dâhil, şekiller, sözcükler, harfler, renkler, sesler, sayılar ve ürünlerin veya ambalajlarının şekli olmak üzere her tür işareten oluşabilir” şeklinde ifade edilmektedir.

“Amerika Pazarlama Derneği”nin de benzer bir tanımında şu şekilde yer almaktadır: “Ürünlerini, hizmetlerini satışa sunan bireylerin, bu ürünleri ve hizmetleri tanıtmak ve piyasadaki diğer benzer ürün ve hizmetlerden farkını gösterebilmek için kullandıkları sözcük, logo, tasarım, ses veya bu faktörlerin çeşitlendirilmiş kombinasyonlarıdır” şeklinde tanımlanmaktadır.

Harvey ve Bruce (2010, s.5) hizmetin veya ürünün ya da kurumun diğer rakiplerinden farklılaştıran tüm olgulara marka demektedir. Marka değerleri ve marka

mirası, kalıcı gelenekleri doğrultusunda karakteristik davranış tarzı ve durumu gelişmenin devamlılığını sağlayan temel bileşenlerdir (Doğru, akır 2015).

Çeşitlendirilmiş tanımlarla tariflenen markanın başka bir tanımı da şöyledir; sembol ve sözcüklerden oluşan, bir ürünü ve hizmeti diğerlerinden ayırmaya, farklılaştırmaya ve tanınmasını sağlayan, farklı bir fonksiyon olarak da ürünün, hizmetin tercih edilmesini ve tüketiciye güvenmesini sağlayan bir unsurdur. (Altunışık 2006, s. 82).

Marka sözcüğü, somut ve soyut bir takım unsurlar olarak tanımlanabilir. Farkındalık ve bir kimlik yaratmak, bir şirketin itibarını oluşturmak için tasarlanmış somut ve soyut niteliklerdir. Ürün, hizmet, kişi, yer veya kuruluş uzun vadeli bir strateji olarak markalaşmanın bütünsel perspektifi geniş bir faaliyetler dizisini içerir. Pazarlamadan ürün yeniliğine kadar iletişim sağlamaktadır. Marka stratejisinin amacı rekabet halinde olan firmalardan kendini farklılaştırmak ve kendi ürün, şirket değerini yükseltmektir. Marka stratejileri rekabetçi markanın birbirine bağımlı çerçeveleri üzerine kuruludur. Rekabetçi marka konumlandırması ayrı bir pazar alanının tanımlanması ve tüketiciler tarafından algılanan bilişsel konumu belirler.

Günümüzde marka, firmaların ürünlerini birbirinden ayırma ve firmaları birbirinden ayrılmasını sağlamaktadır. Birbirine benzeyen ürünlerin farklı yönlerini tüketiciye gösteren ayırt edici faktörlerin önünde marka faktörü gelmektedir. Günümüz tanımıyla marka, 19. yüzyılda Amerika Birleşik Devletleri'nin inşaat sektöründe çalışan kişilerin esnek ve rahat giyiminden yola çıkarak dünyaya yayılan ve bir dünya markası olan blucin markası Levi's (1873) ve gazlı içecek sektörünün dünya lideri konumunda olan Coca-Cola (1886) gibi globalleşen markalarla karşımıza çıkmıştır. Bu markalar günümüzde de global pazarda lider konumda faaliyetlerine devam etmektedirler. Piyasa da ticaretin önünde yer alan engelleri kaldırarak, serbestleşmenin yaygınlaşması, pazarlama stratejilerini, rekabet tekniklerini vb. değiştirmektedir. Tüketiciler, piyasada bulunan ürünlerin ve hizmetlerin fiziksel özelliklerinden ziyade tüketicinin zihnine getirdiğı faydaları ve soyut anlamları kapsamında tercih etmede büyük bir öneme sahip olarak ortaya çıkan marka kavramının değeri gittikçe büyümektedir. Tüketiciye bir imaj ve prestij sağlayan, güven veren marka fonksiyonu, tüketici ile iletişimi sağlayan, tüketicinin ürünü ve hizmeti kullanmasını sağlayan marka kavramı şirketlerin pazarlama stratejisinde önemli bir konuma gelmiştir (Karpak Aktuğlu 2014, s. 13).

Günümüzde bir ürünün veya hizmetin kar amaçlı olmakla veya kar amacı gütmeksizin bir marka oluşturma süreç veya marka değeri yaratmak ilgili çalışmaların ilk uygulamalarını antik çağda görülmektedir. Markanın, tüketici gözünde tanınırlığını yükseltmek, ürünü veya hizmeti rakiplerinden ayırmak, ayırttırmak ve üreticiyi koruyarak, üreticide marka sadakati oluşturma çalışmalarının antik çağda mühür olarak bilinen, semboller, şekiller vb. çizimlerle yapılmaya çalışıldığı görülmektedir (Kestane 2015).

Marka, sadece somut olan bir hizmeti veya ürünü diğer rakip ürün ve hizmetlerinden farklılaştırmak ve ayırmak işlevinde kullanılmamaktadır. Ünlü bir ressam, belediye başkanı, futbolcu ve yazarda bir marka olabilir. Marka, sadece bir tescil belgesi değildir. Üreticinin yapacağı ürün ve hizmeti devamlı aynı kalitede, standartta ve performansta yapacağına dair söz vermesidir (Zengin ve İldeniz 2005, s.38).

Sözcükler, tasarımlar, renkler, sesler ve ambalajlar markanın sadece görünen yüzüdür. Markanın görünmeyen yüzü ise tüketici de bıraktığı ifade, heyecan, duygu ve düşüncedir. Markanın güçlü ve iyi olabilmesi için hem dış yüzünün hem de iç yüzünün iyi bir şekilde değerlendirilmesi ve planlanması gerekmektedir. Markanın görünmeyen yüzü ise markanın özünü ve ruhunu oluşturur ve hedef kitlede bunlar marka imajının kalıcı olmasını sağlar (Öztürk 2006, s.67).

2.2 Marka Kavramının İşlevi

Marka kavramı ortaya çıkışından itibaren farklılaşan rekabet ortamından, gelişen pazarlama tekniklerinde, gelişen pazar yapısından dolayı çok farklı fonksiyonlar kazanmıştır. Bu fonksiyonların tümünü 4 başlık altında toplayabiliriz. Bu işlevler günümüzde herkes tarafından genel kabul gören işlevlerdir. Bu işlevlere şu şekildedir; ayırt etme işlevi, köken belirtme işlevi, garanti işlevi ve reklam işlevidir. (Yılmaz 2015, s.8).

2.2.1 Ayırt Etme İşlevi. Marka ve markaların tescilinde yer alacak işaretlerin, sembollerin ve logoların başta gelen işlevinin ayırt etme işlevi olduğu herkes tarafından kabul görülmektedir. Markanın ürünü veya hizmetlerini diğer rakip şirketlerin ürün ve hizmetlerinden ayırt etmesini, farklılaştırmasını ve iyi bir konuma

getirmesi beklenmektedir. Bu durumda marka kullanılan ürünler ve hizmetler için bir özel kimlik oluşturmaktadır (Tekinalp 1999, s.347).

Ayrıca ayırt etme işlevi markanın ürünü ve hizmetini diğer markalardan ayırt ederek kendine özel olan özelliklerini göstermesi gerekmektedir. Bu kendine özel özelliklerinde markada temsil bulması gerekmektedir. Zaten bu temsiliyet markanın logosuyla, tasarımıyla, renkleriyle isimle ile aynı doğrultuda olması gerekmektedir. Bu temsil logo, renk, sözcük olabilir bazen de ürünün özelliğine göre farklı şekilde gösterilecek özellikleri de olabilir. Bir marka, ürüne ve hizmete değer katması gerekmektedir ve farklılığını iyi bir şekilde ortaya koyması gerekmektedir. Bir markanın ismi tüketicinin tercihinde büyük bir rol oynamaktadır, ürünün veya hizmetin özelliğinden ziyade tüketici hedef kitlesinin algısında olumlu düşünceler ve çağrılar oluşturacak şekilde tasarlanmalıdır ve oluşturulmalıdır. (Odabaşı ve Oyman 2004, s.65).

2.2.2 Köken Belirtme İşlevi. Ürünün veya hizmetin pazarda yer almasıyla birlikte üreticinin kim olduğunu belirten marka, hedef kitlede olan tüketici ve müşterilere güven vermektedir. Bir ürünün ve hizmetin sahibinin kim olduğuna yönelik bilgi vermektedir. Bu durumda tüketicilerin yanılmaması sağlanmaktadır. Müşterilerin kullandığı hizmet ve ürünlerden memnun edici sonuç alması durumunda dolayı başarılı olan üreticiler markaları sayesinde defalarca kullanılmasında hedef kitlesine kendini tekrar tanıtmaktadır ve tüketicisinin tekrar kullanılmasına yönelik bir marka sadakati oluşturmaktadır. Bu işleviyle köken belirtme işlevi markaya bir çok fayda sağlayan işlevlerden bir tanesidir. Tüketiciler, markadan memnun kalması durumunda aynı markanın diğer ürünlerini kullanma ve güven duymasını da sağlamaktadır. Örneğin, Unilever markasının bir ürününü kullanan ve memnun kalan bir tüketici, Unilever markasının diğer ürünlerinden de memnun kalacağı düşüncesiyle tüketmeye başlar.

2.2.3 Garanti İşlevi. Müşterilerin günümüzde satın alma davranışı gösterirken altında yatan en büyük etkenlerden bir tanesi de ürüne ve hizmete güven duymasıdır. Daha sonrası ürünü ve hizmeti üreten firmanın ürününe ve hizmetine ne derecede garanti olmasıdır. Garanti kapsamında ürünün dayanıklılık durumu da göz önüne alınarak üreticisi tarafından belirli bir süre boyunca garanti verilir. Bu garanti durumu

üreticinin, ürününe ve hizmetine ne kadar güvendiğinin de göstergesidir. Bu gösterge de tüketiciye ve müşteriye güven verir aynı zamanda. Garanti kapsamında olan ürünler piyasada benzeri veya muadili olarak adlandırılan ürünlerden daha pahalı olmaktadır. Garanti hizmeti veren markalar tüketicilerinin gözünde daha değerli olmaktadır.

Garanti işlevi bir başka durumda markanın kalitesi durumunda müşterinin ve tüketicinin ürüne duyduğu kuşkuya da ortadan kaldırmaktadır ver tüketicinin bir an önce satın alma eylemini gerçekleştirmesini sağlamaktadır. Bu durumda ürünlerin garanti işlevi bir nevi kalite işlevini de göstermektedir. Müşterinin ve tüketicinin ürünü veya hizmeti alma eylemini önemli bir derecede etkilerken bir yandan da ürünün eş değeri olan başka ürünlerin de tercih edilme durumu olmaktadır. Büyük markalar ürünlerinin satışı sonrası büyük satış sonrası hizmet desteği vererek tüketicinin garanti işlevine duyduğu güveni pekiştirmektedir.

2.3 Reklam

Reklam kavramının ortaya çıkışı çok eski zamanlara dayanmaktadır. Değiş-tokuş uygulamasının başlamasıyla birlikte reklamın ortaya çıktığı söylenmektedir. Eski roma, Babil Yunan uygarlıklarından kalan kalıntılarda reklam özelliği taşıyan kalıntılar görülmüştür Örneğin; köle alış verişlerinde kölelerin özelliklerini taşların üzerine yazılmaktaymış. Yine merkezi yerlerde bulunan taşların üzerine bazı ürünlerin ilanları ve özellikleri yazılmaktaydı. Eski yıllarda yapılan gladyatör savaşları, sirkler gibi yarışmalarında duyuruları taşlara yazılmaktaydı. Yapılan tüm bu uygulamalar aslında tam reklam denilemez. Günümüzde başlayan sesli iletişim araçları ile yapılan çeşitli çalışmalar, iletişim araçlarının çoğalmasıyla reklam ve marka çalışmalar farklı mecralara yönelmiştir. Orta çağ zamanında pazarlanan ve ürün, hizmetler için belirli kalite şartlarının getirilmesiyle birlikte marka olgusu- ön tarafa çıkmıştır.

Çeşitli şekillerde tanımlanan reklam, marka tarafıyla aslında tüketicilerin gözünde yeni çıkmış bir ürün ve hizmeti veya piyasada olan bir ürünü çeşitli iletişim mecralarını etkili şekilde kullanarak hedef kitlede bulunan müşteri ve tüketiciye haber vermek ve ürünü pazarlamak amacıyla kullanılır. Ürünün, hizmetin çeşitli özelliklerini, faydalarını, markalarını hedef kitleye net şekilde aktarır. Asıl amaç şudur ki ürünü etkin yollarla tüketiciye satın aldırma eylemini gerçekleştirmek. Satın alma işlevi gerçekleşirse reklam asıl amacına ulaşmış olmaktadır. Bu haliyle marka tüketicileri ve müşterileri yönlendirme işlevi de görmektedir. Aynı durumda marka

işlevi sadece ürün ve hizmet için değil, kurum ve firmaların kendi reklamını kullanma amacıyla da yapılır. Markanın reklam işlevi giderek önem kazanmaktadır. (Yasaman 2005, s.9). Bilindik bir markanın ürün ve hizmetleri reklam fonksiyonu ile tanınma görevi de görmektedir.



Bölüm 3

İşveren Markası

İşveren markası çalışmaları çalışanlara psikolojik, ekonomik yararlar sağlamaktadır. (Ambler ve Barrow, 1996: 187). İşveren tarafından çalışana fonksiyonel faydalar sağlayan bir bütündür. Bir işveren markası kurumun iyi yanlarını, önceliklerini ortaya koyar. Diğer yandan ise o şirketi diğer şirketlerden neden önde tutmasını ve orada çalışmanın daha keyifli ve mutlu olacağını unsurlarını gösterir (Backhaus ve Tikoo, 2004: 502).

Ancak insan kaynakları yönetimi (İKY) alanında kullanılmaya başlanan işveren markası kavramının neyi ifade ettiğinin anlaşılması için öncelikle pazarlama alanında doğan marka kavramından başlayarak konunun açıklanmasının faydalı olacağı düşünülmektedir.

“Marka” kelimesinin günümüzde çeşitli alanlarda kullanılmak üzere anlamları mevcuttur. Marka kelimesi sadece somut üründen oluşmamaktadır, aynı zamanda bireye sağladığı belirli ayrıcalıklı niteliklerden de oluşur. “Amerikan Pazarlama Birliği” markayı şu şekilde tanımlamıştır: “Bir üreticinin veya üretici grubunun, ürün ve hizmetlerini açıklayan ve onları diğer rakiplerinden ayırt eden; isim, logo, tasarım, söylem, işaret, sembol, şekil ya da bunların birleşmesidir.” (Wood, 2000,662; Ar, 2004, 5).

İşveren markası şirket kimliğini belirlemede yeni bir akım haline gelmiştir. İşveren markası, işverenin tüm davranışını uçtan uca şekillendirir.

Şirketler arası rekabetin artmasıyla şirketlerin, insan kaynakları istihdamı ve yetenek kazanımı süreçleri hakkında çeşitli çalışmalarının artmasına sebep olmuştur. Yetenekli, tecrübeli ve nitelikli çalışanları elde tutma şirketlerin büyümesinde çok fazla etkili olmasından dolayı önemli olduğu görülmüş ve bu alanda önemli çalışmalar yapılmaya başlanılmıştır. Bu çalışmaların neticesinde ortaya çıkan İşveren Markası terimi, 1990 yılında, Simon Barrow tarafından ortaya konulmuştur. Başlangıçta, işveren markası terimi, istihdama atfedilen bir dizi ekonomik, işlevsel ve psikolojik fayda olarak açıklanmış iken sonraki yıllarda markalaşma uygulamalarının insan kaynakları uygulamaları ile bütünleştirilmesi şeklinde ele alınmıştır (Kesoğlu 2017,

ss.12-26; Kasyha ve Chaudhar 2019, ss.1-25). İşveren Markası terimini kabul eden ilk araştırmacılar olan Ambler ve Barrow yetenek kazanımı alanında yetenekli adayları şirkete karşı kazandırma ve elinde bulunan tecrübeleri çalışanları çalışan bağlılığı kapsamında şirkette tutma çalışmalarının hepsinin işveren markası ile ilişkili olduğunu belirtmiştir.

Bir işveren markası, şirket içi çevrelerin sahip olduğu çağrışımları ve algıları temsil eden bir markalaşma türüdür. Böylece bir işveren markası, bir firmanın algılanan istihdam deneyimini temsil eder. 1990'larda bir şirketin itibarını bir işveren olarak tanımlıyordu. İşveren Markası , popüler markanın tam tersidir.

İşveren markası tanımının gelişmesine ve ilerlemesine bakılacak olursa, reklam, marka ve etkileme ilkelerinin insan kaynakları alanına uyarlanmasıyla başlamıştır. (Cable ve Turban, 2001: 121). İşveren Markasının konumlandırılmasında bir ürünü veya hizmeti pazarlamadaki gibi temel pazarlama stratejileri, teknikleri kullanılmaktadır. Hizmet, ürün veya kurum reklamında, markasında hedef kitle tüketiciler ve müşterilerdir. Ancak işveren markasında hedef kurum da aktif olarak çalışanlar veya potansiyel adaylardır. Ürün reklam ve hizmetinde bir amaçta müşteriye ve tüketiciyi korumaktır, işveren markasında ise hedef yine benzerdir, yetenekli ve deneyimli çalışanını korumak ve potansiyel adaylarını kuruma çekmek. (Baş, 2011: 30).

İşveren markası yönetiminde kurumun çalışanlarına sağlamış olduğu yan haklar paketi, ekonomik özellikler, fonksiyonel özellikler, ücret, prim, sosyal imkanları kapsamaktadır. Bu kapsamlar aynı zamanda kurumun bünyesinde çalışanların elde ettiği hakları tanımladığı gibi bu hakları da almak isteyen potansiyel adayların tercihlerini etkilemektedir. Günümüzde şirketler bu haklar paketini ara ara sosyal medya özelinden yayınlamaktadır. Buradaki amaçta potansiyel adayları etkilemektir.

Psikolojik yararlar kapsamında kişilerin öz kimliklerini, kişisel imajları gibi psikolojik ihtiyaçlarını karşılamayı sağlar. İnsanlar, çalıştığı firmayı gururlar söylemek isterler veya orada çalıştıkları için kendilerini rahat hissederler. Mesela aynı özelliklere sahip olan iki araçtan tercih yaparken müşteriler veya tüketiciler arasında prestijli olması, heyecan yaratması gibi psikolojik unsurlara göre karar veriler.

Psikolojik faydalar çalışanlar için oldukça önemlidir. İnsanlar işlerini seçerken sadece fiziksel ihtiyaçlarını karşılamasını beklemezler, kurumun vizyonu, misyonu, değerleri, kalite unsurları, gibi psikolojik unsurlarda ön planda tutulmaktadır.

Bu nedenden dolayı güçlü ve farklı bir işveren markası sahip olmak isteyen şirketler, çalışanlarının ve potansiyel adaylarının zihninde şirketini diğer rakip firmalarla kıyasladığında güçlü imajı olan ve duygusal özelliklere yönelik iyi bir algı oluşturması gerekmektedir.

Eğer bir işletmenin diğerlerinden farklı ve ayırt edici bir özelliği yoksa o zaman insanların çalışmak için o işletmeyi seçmeleri için bir neden de olmayacaktır. (Baş, 2011: 35). Lievens ve Highhouse, (2003) yazında belirtilen işin ve organizasyonun maddi özelliklerinin örgütsel çekicilik ile aynı yönde ilişkili bulunduğu dair bulguların yararlı bilgiler sağlamasına rağmen bu özelliklerin bir çok kurumda benzer olabileceği ve adayların işle ilgili kararlarını bu özelliklere dayanarak vermelerini garanti etmeyeceğini belirtmektedirler. Adayların işle ilgili kararlarında organizasyonları birbirinden ayırt etmeye yardımcı olacak özelliklerin, işveren sembolik özelliklerinin olacağını ileri sürmektedirler. (Lievens ve Highhouse, 2003; 97).

Markaların, insanların ihtiyaç ve beklentilerini netleştirdiği, geçmiş deneyimlerini kategorize ederek hatırlamayı kolaylaştırdığı, böylece bir işletmede çalışıp çalışmama kararının insanların zihninde oluşan bu algılara göre verildiği öne sürülmektedir. Bu kararda, işveren markasına duyulan güven, inanç ve bunların bireyin değerlerine uygunluğu, kişiliğini yansıtabilmesi gibi faktörlerin önemli olduğu, bunların ayrı ayrı düşünülmediği belirtilmektedir. Marka, tüm bu faktörleri basit ve güçlü bir biçimde bireye iletmektedir (Baş, 2011: 37).

İşveren marka iletişimde bir firmada çalışmanın ne anlama geldiğini anlatabilmek için genellikle mutlu çalışanların, tatmin olmuş müşterilerin görüntüleri kullanılmaktadır. Çalışanlar olumlu tecrübelerini anlatırlar ve o firmada çalışanların neler hissettikleri, günlük hayatın nasıl olduğu aktarılmaya çalışılır. Böylelikle bu organizasyonda çalışmayı tercih edecekler için, işin kendisinden daha fazlasını hayal etmeleri sağlanmış olur (Baş, 2011: 37).

Mevcut çalışanlar açısından işveren markası ile örgüt içerisinde nasıl davranılması gerektiği iletilir ve işveren ile çalışanlar arasındaki etkileşim kolaylaşır. Aynı kişinin işveren markaları farklı olan işletmelerdeki davranışlarının da farklı olabileceği belirtilmektedir (Baş, 2011: 37).

Çalışanların işveren markasıyla olan ilişkilerinin genellikle fonksiyonel faydalar temelinde başladığı, daha sonra markanın bireylerin duygularına hitap ettiği,

nihayetinde en büyük etkinin çalışanın markanın varlık nedenini oluşturan fikir veya düşünceyi idrak ettiği, içselleştirdiği, marka ona ilham verdiği zaman ortaya çıktığı ifade edilmektedir. Bunun oluşabilmesi için markanın çalışanın zihninde anlamlı bir şeyi ifade etmesi, daha fazla satış veya kar elde etmekten öte evrensel bir değeri temsil etmesi gerektiği, böylece bir markanın tüm çalışanlar için bir hale etkisi yaratabileceği belirtilmektedir (Baş, 2011: 39).

İşveren markasının ölçülerek çeşitli iş değişkenleri ile ilişkilendirildiği görgül araştırmalarda genel olarak katılımcılara işverenin çeşitli özelliklerinin aday tarafından değerlendirilmesinin istendiği, diğer bir değişle katılımcıların işveren örgütün özelliklerinin kendi değerleri ile ne kadar örtüştüğünün ölçüldüğü görülmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde işveren markası çalışmalarının kişi – kurum uyumu kapsamında değerlendirilmesinin yararlı olacağı düşünülmektedir. Bunlardan birincisi, iş özellikleri yazınının belirli iş özelliklerinin adayların kararları üzerindeki etkilerine odaklı olmasıdır. Ancak uyum kavramına göre belirli özellikler bazı adaylar için çekici gelirken bazıları için daha az hatta hiç çekici gelmeyebilir. İkinci farklı yön, iş özellikleri temel olarak belirli iş seviyesinde özelliklere odaklı iken birey-örgüt uyumu yazını örgütsel özelliklere odaklıdır. Son olarak uyum yazını daha çok bireyin öznel değerlendirmelerine göre yorumlanan değerler ve inançlar gibi özelliklere odaklı olduğu belirtilmektedir (Rynes ve Cable, 2003: 67). Buraya kadar işveren markası hakkında yapılan açıklamalar şu şekilde özetlenebilir. Nitelikli işgücünü organizasyona çekebilmek ve tutundurmak için işverenin çalışanlarına sağlamayı vaat ettiği maddi ve manevi faydaların bütünlük içerisinde adaylara ve çalışanlara iletilmesi Ambler ve Barrow (1996) tarafından işveren markası kavramı ilk olarak tanımlanmasına rağmen açıklayıcı bir kuramsal bir çerçeve önermemişlerdir. Bu eksikliği gidermeye yönelik olarak işveren markasının kaynak temelli yaklaşım, psikolojik sözleşme ve marka değeri yaklaşımlarıyla ilişkilendirilip açıklanma gayretlerinin Backhaus ve Tikoo (2004) ile başladığı görülmektedir. Kavrama yönelik nicel araştırmaların ise, daha önceki araştırmalarda örgütün çekiciliğiyle ilişkilendirilen organizasyonun somut özelliklerinin yanında, soyut özelliklerinin örgütsel çekiciliği daha fazla etkileyeceğini öne süren Lievens ve Highhouse (2003) tarafından yapılan çalışmalar ile başladığı söylenebilir. Konu daha yalın açıklanmaya çalışıldığında, işveren markasını, yazında daha önce iş özellikleri olarak tanımlanan ve araştırılan marka boyutuna, sembolik özelliklerin de eklendiği daha bütüncül ve

araştırma düzeyinin iş seviyesinden işveren seviyesine çıktığı yeni bir kavram olarak değerlendirmek uygun olacaktır.

3.1 İşveren Marka Kimliği

Kurumun işveren markası kapsamında gerçekleştireceği çalışmalarla birlikte nasıl bir algı yaratacağı ile doğrudan ilişkilidir. İşveren markası kapsamında işveren markası kimliğini yaratarak nasıl bir işveren olacağını açıklamaktadır. İşveren markası tasarımında; işveren markası logosu, sloganı oluşturarak kimliğe büründürür. İşveren markası kimliği; “Nasıl temsil ediyoruz?” veya “Neyi temsil ediyoruz?” sorularını cevaplayarak işveren markasına yol göstermektedir. (Doğru ve Çakır 2015).

İşveren markası kimliği olarak çalışanlara veya potansiyel adaylara içerideki dünyanın görüntüsü özet halinde aktarılır. Veya çalışan deneyimi olarak kurumda çalışmayı hedefleyen kişilere o kurumda çalışmanın gerçek ve varsayılan halini aktarır. İşveren markası kimliği şirketin aktarmak istediği bilgileri eksiksiz ve gerçeğe uygun şekilde aktarmalıdır. İşveren markası çalışanlar için burada yazan şeylerden çok fazlasını ifade etmektedir.

İşveren markası kimliği şirketin yeteneklere ulaşmadaki son zamanlarda kullandığı en büyük gücüdür. Şirketler yeteneklere erken dokunmanın ve onları bünyelerine kazandırmanın en iyi yolunun güçlü bir işveren markasından geçtiğini bilmektedirler. Bu nedenden dolayıdır işveren markası kimliğini oluşturmak ve korumak günümüzde insan kaynaklarının en önemli amaçlarından olmuştur.

İşveren Markası, her şirketinin markasının farklı olması gibidir, her şirketin ayrı bir kültürü, markası olduğu gibi işveren markası da günümüzde olmak zorundadır. İşveren markası kimliği kopyalanamaz ve taklit edilemez. Her şirketin farklı bir markası olması zorundadır.

3.2 İşveren Marka Değerlendirilmesi

İşveren markası çalışması firmaların üst yönetim gözüyle rakip firmalardan farklılaştıran, çalışanlar ile potansiyel aday çalışanlar üzerinde yarattığı etken olarak tanımlanmaktadır. İşveren markasıyla tüketici markası aynı olamaz, hedef kitlesi de benzer değildir bu nedenden dolayı işveren markasını ve tüketici markasını ayrı değerlendirmek gerekmektedir.

İşveren markası firmaların işveren gözüyle diğer firmalardan farklılaştıran ve çalışanlar ile potansiyel aday çalışanlar üzerinde yarattığı etkinin tümünü tanımlanmaktadır.

İşveren markasıyla tüketici markası aynı olamaz. Hedef kitlesi de benzer değildir bu nedenden dolayı işveren markasını ve tüketici markasını ayrı değerlendirmek gerekmektedir.

İşveren markasıyla yapılan işveren markası kimliği, aktif çalışanlarına ve potansiyel adaylarına lazım olan her bilgiyi sunması gerekmektedir. İşveren markası kimliğinin başarılı olması için üç özelliğe sahip olması lazımdır.

Bu özellikler, rakiplerinden ayırıcı olmak, ses getirici olmak, farklı olmak ve etkin ses getirici olmaktadır. Firmalar gerçekleştirdikleri tüm eylemlerin, her faaliyetin değer yarattığını göz önünde bulundurmak durumunda olmalıdır. Ayrıca gerçekleştirilen bu faaliyetleri, farklı mecralardaki olumlu etki yaratacak etkin, güçlü iletiler getirmelidir. İşte bu güçlü mesajlar şirketlerde işveren markası değerini getirmektedir.

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 1’de verildiği gibi sıralayabiliriz (Srinivasan 2007).

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 1’de verildiği gibi sıralayabiliriz (Srinivasan 2007).

Tablo 1

Ürün ve İşveren Markası

Ürün ve Hizmet Markalaması	İşveren Markalaması
----------------------------	---------------------

Tüketici hizmet ve üründen faydalanması.	Seçme ve yerleştirme.
Marka sadakati.	Çalışan bağlılığında azaltma.
Sadık tüketici ve müşteri.	Şirkete bağlı çalışanlar.
Ürün ücretine az duyarlı tüketiciler.	Ücrete az duyarlı aktif çalışanlar.

Kaynak: Özben Ebru, Akbayır Zuhal (2011)

Güçlü bir İşveren marka stratejisi tasarlamak için aşağıdaki maddeleri dikkate almak gerekecektir.

“Barrow ve Mosley’in” (2006) “İşveren Markası” kitabında aşağıdaki şekilde sorulmaktadır;

- İşveren markası stratejisinin gelecek iş hedeflerinizi ne derecede değiştirecektir? Şirket Genel Müdürü süreçte aktif ve görünür olması gerekmektedir.
- İşveren markasının hangi tür stratejisi “Liderlik” hususuna destek olacaktır?
- Çalışanların işe olan bağlılığını ve katılımını etkileyen temel hususlar nelerdir?
- Kurumda nasıl bir şirket kültürü bulunmaktadır? Farklı lokasyonda yerleri var ise oralarda da hakim midir?
- Çalışanların mevcut işyerleri hakkındaki zihinlerindeki düşünceleri nelerdir? Kurumda çalışan herkesi ortak bir düşünceleri ve görüşü var mıdır?
- Şirketin dışarısında ve içerisinde şirketin vizyon ve misyonu yönelik bir bağlılık besliyorlar mı? Şirketin vizyonuna doğru ilerlerken oluşturduğu strateji ile insanların şirket hakkında düşündüğünü gelecek vizyonu ile örtüşüyor mu?
- Kurumun en belirgin özelliği nedir? Kriz zamanlarında veya iyi durumlarında doğru aldığı kararlar nelerdir?
- Çalışanların farklı karakteristik özelliklerinden dolayı kişileri nasıl sınıflandırmaktadır, etkili bir yöntem var mıdır?
- Kurumda çalışan bireyler arasında iletişim yönü nasıldır, üstten asta mı, asttan üste doğru mu?
- Şirketiniz gelecekte hangi yeteneklere daha fazla ihtiyaç duyacaktır?
- Piyasadaki önemli görülen yeteneklerin temel ihtiyaçları nelerdir?
- Kurumun aktif çalışanları veya potansiyel adayları için olumlu ve olumsuz yönleri nelerdir?

3.2.1 Çalışan Değer Önermesi

Kurumun aktif çalışanlarına, potansiyel çalışma adaylarına maddi ve sosyal olarak vaad ettikleridir. Bir firmanın çalışan değer önermesinde bulunan tüm unsurlar, firmanın mevcut işveren markası kimliğinin içerisinde yer almalıdır. Mevcut yetenekli çalışanları ve potansiyel yetenekli adayları etkileyebilmek amacıyla bu çalışan değer önermesinin kesinlikle yapılandırılması gerekmektedir. Çalışan değer önermesinin, işveren markasıyla ortak olduğu nokta hedef kitleye etki etmesidir. Bazı kurumlar çalışan değer önermesini tekrardan yapılandırıp güçlendirdikten sonra değerlerinin gözden geçirilmesini sağlayacak, doğal marketing ve iletişim stratejileri planlamıştır. (Baş 2018).

İşveren markası işveren ile mevcut çalışanın arasındaki bağı daha da güçlendirir ve güçlenme ilerledikçe işveren markası da güçlenmektedir.

Çalışan değer önermesinde en önemli olan konu farklı tipte olabilecek yetenekli adaylara yönelik değer önermelerin yaratılmasıdır. Çünkü bu değer önermeleri aday elde tutma ve kuruma çekme de işlevsellik kazandırır. Bu durum neticesinde farklı tiplerdeki çalışanlara farklı imkanlar sunularak elde tutma stratejisi uygulanmalıdır. Bu uygulama ile işveren markası da güçlenecektir.

Şuanki mevcut yapı yani bilgi çağı yapısında aday bulma ve kuruma çekme çok zor bir süreçtir. Şirketin geleceğe yönelik yatırımlarda daha başarılı olabilmesi için ise yetenekli ve kalibiyetli adayları kuruma çekmek gerekecektir. Bu nedenden dolayı farklı adayların kurumlardan farklı talepte istekleri bulunmaktadır. Burada en önemli nokta farklı tipteki yeteneklere istedikleri yan hakları verebilmek ve tatmin edebilmektedir. Çalışan değer önermesi içerisinde farklı boyutlarda yan hak sistemleri geliştirilmelidir. Bu esnek yan hak paketleri adayları daha mutlu edebileceği gibi onları şirkete daha çok bağlayacaktır.

3.2.2 Konumlandırma

İyi ve sağlam bir işveren markası oluşturmanın en önemli noktası rakiplerinden ve rakip olabilecek şirketlerin markalarından daha güçlü bir işveren markası yaratmaktır. Konumlandırma, hedef kitlenin kolayca akılda kalabileceği gibi markayla da uyuşması gerekmektedir. İşveren markası konumlandırması şirketin mevcut çalışanlarından veya aday olabilecek çalışanların gözlerinde farklı bir konuma yerleştirmeyi sağlaması gerekmektedir, en önemli işlevlerden bir tanesi budur. Markanın hedef kitlesi daha çok tüketiciye yönelik yapılmaktadır, iletişim stratejisi de

buna yöneliktir. Ancak İşveren Markası ise hem iç müşteriye hem de dış müşteriye hitap etmesi gerekmektedir. Kurumsal markalama çalışması kurum dışına yöneliktir ancak işveren markasının iletişim stratejisinde hem iç Müşteri hem de dış Müşteri yer almaktadır.

İşveren markası yönetimi rakipler arasında kurumu çalışması gereken yer boyutunda nasıl daha iyi gösteririm arayışında olan çalışmaların yapıldığı bir markalama alanıdır, işveren bu alanda şirketinin iç alanlarını, Kariyer olanaklarını, maddi olanakları vb. Olanakları hedef kitleye daha rahat sunabilmektedir. Tüm bu çalışmalar yetenekli adayları kuruma çekmek için bir strateji barındırır.

3.2.3 Uygulama

Çalışan değer önermesinde yer alacak ve çalışanlara yönelik verilen sözlerin ve hakların zamanında yerine getirilmesi gerekmektedir. Çalışan değer önermesi kapsamında yapılacak olan çalışmaların planlaması gerçekleştirip zamanı geldiğinde yapılmalıdır bu durum işvereni güven veren yer haline getirecektir.

Üst yönetim kadrosunun farklı departmandan, farklı yeteneklerden ve farklı tecrübeli liderden oluşturmak etkinlik bakımından dikkate alınması gerekmektedir. İşveren Markası, şirketi güçlendirecek ve stratejik hedeflerine ulaşmasında yardımcı olacak en önemli varlıktır. Geniş bir tanım gözüyle bakarsak, insan kaynağından tüm varlıklara erişim sağlayan değerlerin tümüdür. Bu şirket değerlerini etkili ve verimli kullanılması işveren markası konumu bakımından önemlidir ve işveren markasını güçlendirecektir. (Doğru ve Çakır 2015).

İşveren markası tasarımı sürecinde kurumun aktif çalışanlarını bu tasarım sürecinde aktif rol aldirmek önemlidir. Bu aktif rol alma durumunda faydalanılması gereken bazı hususlar aşağıdaki gibidir;

Kurum markası için çalışandan bilgi almak,

Kurum markasını hangi açıdan temsil edebileceklerini bilmek ve bunu çalışanlara aktarmak,

Kurum markasını temsil edebilmek için fırsatları öğrenmek ve öğretmek,

- Kurum marka kimliğinin sürekli olmasını kurum çalışanlarının davranışıyla ilişkili olduğunu belirtmek.

Yukarıdaki maddelerden ilk iki madde marka ile çalışanın davranışsal bakımdan geliştirir; yine son iki madde ise çalışan ile markanın psikolojik ilişkisini geliştirmektedir. İşveren markasının tasarım ve gelişim sürecinde çalışanların sosyalleşmesi önemli bir durumdur. Bu nedenden dolayı kurumda çalışanlar arasında sosyalleşmeyi sağlayacak aktiviteler gerçekleştirmek önemli olacaktır. Bu sosyalleşmeler kurum içerisinde olumlu hava yaratacaktır. İşveren markası sürecinde kurumsal iletişimde desteğini almak önemlidir ve etkili bir roldür. Çünkü işveren markasının sürekliliğini sağlamakta önemlidir, bunun için insan kaynakları ve kurumsal iletişim ortak bir iletişim planı ve stratejisi yaratmalıdır. (Özgen ve Akbayır 2011).

Bu çalışmalar kapsamında bir çok ülkede faaliyet gösteren Pathfinder firması tarafından işveren markasının temel unsurları detaylandırılıp incelendiğinde aşağıdaki maddeler ortaya çıkmıştır. (Bruce ve Harvey 2010).

Çekirdek marka tanımı: Kurum markasının vizyonunu, misyonunu, değerlerini ve gelecek stratejilerini açıkça aktaran iletiler.

Sürekli ölçüm raporlama ve takdir: Performans değerlendirme kapsamında geri bildirimler vererek teşvik etme.

Çalışanlara yetki verilmesi: Çalışanların aldıkları görevler neticesinde pozisyon yetkilerinin belirlenmesi.

Tepe yönetimin katılımı: İşveren markasının tasarımı ve yönetiminde yönetim kadrosunun etkin olarak rol alması, işveren markasının gücüne inandırıcılığı artacaktır.

İşletme stratejisi ile paralel olmak: Kurumun uygulayacağı işveren markasına yönelik vaatlerini aktif olarak çalışanların hepsine benimsetmesi gerekmektedir. Kurumun geleceğe yönelik stratejisi ile işveren markası ile olan ilişkisinin paralel ve aynı doğrultuda ilerlemesi gerekmektedir. Varsa kurumda çalışanlar ortak bir yol bulunmalıdır. Örnek vermek gerekirse bazı otomotiv şirketleri çevreye olan duyarlıklarını çevre dostu araçlar üreterek bu projeyi sosyal sorumluluk kapsamında da yatırım stratejisine uygulamaktadır. Böylelikle kurumun çevreye olan duyarlılık hassasiyetini yakalamaktadır, diğer firmalarında rekabet konusunda önüne geçmektedir.

Bu hususlar doğrultusunda işveren markasının temel amacı; kurumun dış ve iç çevrede olan imajını güçlendirme, vizyona uygun hedefler belirleme, seçme

yerleştirmede etkin olma, çalışan bağlılığı oranını yükseltme, işten çıkış oranlarını düşürme gibi işlevleri vardır. (ksz 2012, s.21).

İşveren markasını oluşum sürecinde ise bir ajans desteği ile çalışarak kurumun marka değerinden fazla kopmayacak şekilde bir markalama çalışması gerçekleştirilir. Tabi burada markanın yer aldığı sektördeki konumu da göz ardı edilmemelidir. Yapılacak markalama çalışmasında işveren markası görseli, işveren markası logosu, işveren markası iletişim stratejisi oluşturulmalıdır. Bu İletişim stratejisi ile markanın çalışanlar arasında duyulmasını ve benimsenmesinin sağlanması gerekmektedir.

İç iletişim çalışmalarında da bu oluşturulan markanın sürekli söylemi yapılmalıdır ve gösterilmelidir.

3.3 Küresel Rekabet ve İşveren Markası

Krese ekonomi tanımıyla beraber gelen süreçte firmalar arası rekabet koşullarının zorlaşması ürün ve hizmet üretiminde farklılığın ve yaratıcılığın arttırılması şarttır. Bu farklılık ve yaratıcılığın ilk önce insan kaynakları alanında arttırılması gerekmektedir. Günümüz retim sürecinde yüksek kalite de ürünlerinde elde edilmesi her yerde mümkündür ancak bu teknoloji yetenekli ve deneyimli kişilerin kullanımında olduğu sürece üretim ve hizmet kalitesinde artma olacaktır.

Günümüzde sürdürülebilir rekabet gücüne sahip olan firmalar değerli, taklit edilemez, nadir bulunan kaynaklara sahip olmalıdır. şirketler de ise taklit edilememez bir kurum kltrene ve yeteneğe sahip olmanın gücü sağlam ve iyi yapılandırılmış bir işveren markası kültürüne sahip olunmasıdır.

şirketler, günümüzde krsel markalaşma yolunda iyi bir oyuncu olmak için büyüme stratejileri geliştirmeleri gerekmektedir. Tüm dünyada bilinen ve aynı değere sahip ürünleri üretmek olan bir amaca sahip olmalıdırlar. Global bir şirket markası olan Hollis tarafından; “Karaterist ve kültürel farkları ortandan kaldırarak başka ülkelerde yaşamını sürdüren, bambaşka kültürlere sahip müşterilere ulaşan bir marka” olarak söylenmektedir. (Hollis 2011, s.48). Bu hususta, akla ilg gelen marka Mercedes’tir. Kültürlerden ve farklı insan tiplerinden ayrılarak dünyanın tüm lkerinin pazarına girmiş ve girdiği her global pazarda başarıyı elden bırakmamış, sürdürülebilir bir başarı yaşayan otomotiv markasıdır.

Günümüzün eskisinde kalan sektörler, çalışan sayısı büyüklüğünü, karlılığını, üretim kapasitesini yıllar içerisinde kaybederken, bilgi sermayesinin hakim olduğu

sektörler hızlı bir şekilde büyüme göstererek ekonomik büyümenin öncüsü konumuna gelmiştir.

Global olarak büyüyen firmalar sadece buldukları ülkeye değil ekonomik anlamında getiri sağlamakla kalmayıp, ülke imajı markasına da olumlu katkılar sağlamaktadır.

Ülkenin imajı; endüstri alıcılarının veya tüketicilerin tedarik zinciri kaynaklarına karşı tutumları olarak tanımlanabilir.

Markaların buldukları ülkelerin imajlarında medyana gelen gelişmeler ve iyileşmeler global marka olma yolunda olumlu adımlardır. Büyük ve gelişmiş ülkelerin imajı sahip oldukları global markalara sahiptir. Günümüzden örnek verecek olursak eğer Amerika Birleşik Devletleri'nin bilişim sektöründe yer alan dev firmaları Samsung ve Microsoft, Almanya'da BMW, Adidas ve Audi'dir. Tüm bu şirketlerin olumlu imajlarının buldukları ülkelere imajlarına da olumlu yönde katkıları bulunmaktadır, bu yadsınamaz bir gerçektir.

Ülkemizde, devlet desteği ile yapılan dünya da ilk ve tek olan markalaşma programı TURQUALITY® modelidir. Global pazara girip bir dünya markası potansiyeli olan firmalarımızdan, üretim ve hizmetlerinin reklamlarına, pazarlama stratejilerine, satışlarından satış sonrası hizmetler sistemine kadar olan tüm iş fonksiyonlarını toplu olarak kapsayacak şekilde, kurumsallaşma ve gelişimlerini yaparak global pazarlarda kendine has markalarıyla global bir oyuncu olmaları ve yaratılan bu markalar sayesinde olumlu Türk malı imajının yaratılması ve yerleştirilmesi amacıyla TURQUALITY®, marka destek programı “Ekonomi Bakanlığımız” tarafından başlatılmıştır. Tarihi 2004 yılına kadar dayanan bu program “Ekonomi Bakanlığı,” “Türkiye İhracatçılar Meclisi ve İhracatçı Birlikleri” ile özel sektör temsilcilerinden oluşan TURQUALITY® Çalışma Grubu ile TURQUALITY® genel Sekreterliği oluşturulmuş ve faaliyetlerine ve çalışmalarını sürdürmektedir.

Türk kurumlarını, şirketlerini ve markalarını destekleyerek “Türk Malı” imajının ve Türkiye'nin imajının güçlendirilmesini hedefleyen 2006/4 sayılı “Türk Ürünlerinin Yurt dışında Markalaşması, Türk Malı İmajının Yerleştirilmesi ve TURQUALITY®'nin Desteklenmesi Hakkında Tebliğ” çerçevesinde Marka/TURQUALITY® Programı kapsamında şirketlerin;

- Patent, modelleme, tasarlama, prototipleme ve marka tescili ödemelerini,
- Sertifikasyon ücretlerini,

- Yardımcı çalışan ve idari işler ödemelerini,
- Reklam, tanıtım ve pazarlama gibi unsurların ödemelerini,
- Yurtdışı harcırah ödemelerini,
- Danışmanlık kapsamında alınan hizmetlerin ödemeleri desteklenmektedir.

Program kapsamında alınan finans desteklerinin istinaden; marka gücü ve potansiyeli olan kurumların üst yönetim liderine, Özyeğin, Kadir Has, Koç, Bilkent, Sabancı ve İstanbul Üniversiteleri'nde MBA programı kapsamında eğitimler verilmektedir, ayrıca dünyaca ünlü markalaşma teorisyenleri ülkeye davet edilerek alanında uzman kişilere global pazarın ve ekonominin gelişimi ve geleceği yönünde eğitimler verilmektedir.

3.4 İşveren Marka Çekiciliği

Firmaların gerçekleştirdiği işveren markası çalışmalarıyla çalışanları üzerinde veya potansiyel adayların zihinlerinde ve üzerlerinde oluşturduğu izlenim aslında İşveren Markası Çekiciliğidir. İnsan Kaynakları alanında yer alan İşveren Markasıyla asıl amaç dışarıdaki potansiyel adaylara stratejik yoldan ulaşma etkili bir şekilde ulaşılmaya çalışılmasıdır. Hedef İşveren Markası çalışmalarıyla rekabet ortamında bulunan adayların şirkete çekilmesi taktiğidir. Şirket, diğer rakip firmalardan kendini ayırarak çalışması en iyi olan şirket olarak kendini lansman etmektedir ve böylece adayları etkileme yoluna gitmektedir. Adaylara şirketin çalışanlara sunduğu hakları cazip olarak göstermektedir.

İşveren markası aslında en genel tanımıyla şirket çalışanlarına ve potansiyel adaylarına rakipleri arasında çalışılması en iyi iş yeri algısına oluşturmaya çalışmaktadır ve bunun için çabalamasıdır. İşveren çekiciliği aynı zamanda meslek ve mesleki davranış alanında olmakla beraber, felsefe, sosyoloji, pazarlama ve psikolojin alanlarında da araştırır. İşveren çekiciliği kavramı aslında kurumda yer almak isteyen bir potansiyel çalışan adayının kurum yararına yaratacağı avatanjları tahmin etmekle birleşiktir. Bir kurumun çalışanları arasında en iyi işveren olarak görünmesi aynı zamanda şirketin marka değerinin daha da güçlenmesini sağlıyor olacaktır.

İşveren markası çekiciliği, çalışanlarının ve potansiyel çalışma adaylarının firmayı daha iyi bulmalarını ve firmayı daha çekici hale getirmeyi ve bu firmalarda çalışma isteği uyandıran bir kavramdır. İşveren markasının çalışmaları, firmaların çalışanları gözünde güçlü bir yan hak paketi oluşturarak ve daha iyi imkanlar

sağlayarak çalışanları gözünde çalışması cazip daha iyi bir firma olarak görünmektedir. Güçlü bir imajı ve işveren markasını bünyesinde barındıran şirketler çalışanları ve potansiyel adayları gözünde çekici bir firma olarak algılanması kaçınılmaz olacaktır.

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).

Bölüm 4

İnsan Kaynakları ve Yetenek Yönetimi

4.1 İnsan Kaynakları

İnsan kaynakları yönetimi, kurumlarda aktif görev yapanları ihtiyaçlarını belirleyerek eğitim ve gelişim fonksiyonuyla çalışanı merkezine alan bir yaklaşım benimsemiştir. İnsan kaynakları kurumda çalışan tüm herkesi kapsayan bir fonksiyondur. İşe alım, bordro, iş planlama, seçme ve yerleştirme gibi fonksiyonları bünyesinde barındırır. (Aldemir 2001).

İK yönetiminin en genel amaçlarından bir tanesi insan gücünü en etkin, verimli şekilde kullanılmasını sağlamaktır. Tedarik Zinciriden üretime kadar firmada gerçekleştirilen tüm faaliyetlerin performansı ve çıktı kalitesi kurumda çalışanın yeteneğine ve tecrübesine bağlıdır. Bu durumundan dolayı kurumda gerçekleştirilecek tüm faaliyetler için ihtiyaç duyulan yeteneğin işe alımından çıkarılmasına kadar insan kaynakları yönetimi sorumludur, çalışanların sorunlarıyla ve başka ihtiyaçlarına etkili ve kalıcı çözümler üreten işlevede bulunmaktadır.

İK, üretim planlamaya göre eleman sayısının belirlenmesi, iş ilanlarının yayınlanması ve şirkete uygun elemanların seçilerek işe alımının yapılması ve kurum kültürüne alıştırılması, çalışanların motivasyonu, performans değerlendirmesi, bölümler ve kişiler arası çatışmaların çözümlenmesi, sağlıklı bir kurum kültürünün oluşturulmasına kadar olan tüm uygulamalar kapsamaktadır.

Bu kapsamda, şirketteki yapılacak üretime istinaden çalışacak kişilerin planlanması, seçme yerleştirme süreci, oryantasyon süreci, eğitim gelişim süreci, Kariyer planlama yönetimi süreci, güvenliğini sağlama, performans sistemini yönetme ve ücret çalışması yönetimini yapma, çalışma ilişkilerinin düzenlenmesi ve uygulanmasını sağlama vb faaliyetler İnsan Kaynakları Departmanı tarafından gerçekleştirilmektedir.

Firmalar ticari süreçlerini ve uygulamalarını ilerletirken üç ana kaynağa ihtiyaç bulunmaktadır. Bu kaynakların başında finansal kaynak, sonrasında üretim/sektör konusunda ürün veya hizmet üretimine ihtiyaç olan fabrika ve araç gereç ile bütün bu kaynaklardan etkili bir süreç geliştirecek ve fayda sağlayacak insan kaynakları. Hizmetin ve üretimin olduğu tüm alanda insan gücüne gerek duyulmaktadır.

1980'lerden sonra ise personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine evrilmeye başlanıldığı görülmektedir.

Gemiş dönemdeki personel yönetiminin, insan kaynakları yönetimine doğru geçisi ise ülkemizde 1990'larda gerçekleşmiştir. Piyasadaki teknolojik değişmeler, bilgi sermayesinin ve entellektüel sermayenin gücü personel yaklaşımından insan kaynaklarına evrilmiştir. Yeni üretim süreçlerine göre politikalar yaratılmış ve benimsenmiştir. İnsan Kaynağı üretim sürecindeki yeri değişmiş olup, üretimin bir parçası olmaktan çıkmış, hizmet ve üretimi belirleyen, koordine eden, yönlendiren bir güç haline gelmiştir.

Bu süreçte değişen dış ve iç şartları, piyasada rekabet, teknolojinin ileri boyutta gelişmesi ve bilişim teknolojilerinin ortaya çıkmasından sonrası katkıları, bilginin hızla artışına neden olmuştur. Şirketler arası artan rekabet, üretim ve hizmet maliyetlerini azaltmak, ürün ve hizmet kalitesini geliştirmek, global Pazar payını büyütme ve sürdürülebilir pazar payı sağlamak nedeniyle performans artırma sürecinde yeni ve etkili stratejiler geliştirmeye yönelmiştir.

1980'lerde personel yönetimi, fonksiyonunu ve etkinliğini yitirmeye başlamıştır. Daha sonrasında gerçekleşen insan kaynakları yönetiminin işlevinin altında gelişen farklı işlevler ve fonksiyonlar insan kaynakları yöneticilerinde vizyonunu değişime uğratmıştır. İnsan kaynakları yönetimi; şirket için uygun olacak en potansiyel adayları bulmak ve işe yerleştirmek, işe yerleştirmesi sonrasında bu durumun sürekliliğini koruyarak bu amaç doğrultusunda ortaya konan eylemler olarak tanımlanmaktadır.

Günümüzde tüm departmanlardaki farklı kademelerdeki müdürler, takım yöneticileri, insan kaynakları lideri olarak görev yapabilmektedir. Bu durumun anlamı aslında her yönetici astlarından sorumlu olması ve onların tecrübe ve eğitimlerinin gelişmesinden sorumlu olmasıdır. Örneğin, bölüm yöneticileri veya müdürleri altındaki astları için eğitimler planlamakta, performanslarını değerlendirmekte ve daha ilerisi için yol göstermektedirler.

İkinci, firma çalışanları birer firma değeri olarak görülmektedir. Birmanın rekabetini güçlendirmekte ve avantaj sağlamaktadır.

Üçüncü ise insan kaynakları yönetiminin, şirketin stratejik hedefleriyle ve çalışanların ihtiyaçlarını ortak bir biçime getirerek uyumlaştırmaktadır.

Geçmiş dönemde personel yönetimi fonksiyonu, içerisinde bulunan şartları önemsemeksizin sınırsız süreyle başka evrensel görüşlerin altında yer almaktadır. Kurum ve piyasanın farklılaşan koşullarına uyum sağlaması gereken insan kaynakları yönetimi yeni bakış açılarıyla proaktif bir durum sergilemesi gerekmektedir. (Gual ve Ricart 2001, s.49). Personel yönetimi sistemi hedef olarak aktif olan çalışanını alırken, insan kaynakları yönetimi kurumun ihtiyaç duyduğu yetenekli ve tecrübeli olan potansiyel çalışan adaylarını da hedefine almıştır. Bu durum neticesinde insan kaynaklarının hedef kitlesi daha vizyoner olmasından dolayı personel yönetiminin hedef kitlesinden çok daha fazladır.

4.2 İnsan Kaynakları Stratejik Yönetimi

Firmaların rekabet ortamında diğer şirketlerden üstün sürdürülebilir rekabet üstünlüğü yakalaması için gerekli olan en önemli faktör etkin bir kurumsallaşmış dinamik kültürlere ve yapıya sahip olmasındandır. Bu sürdürülebilir kazanımını sağlayacak ne önemli faktör insan kaynaklarının olduğu olgusu herkes tarafından kabul edilmektedir. Her çalışan bireyin farklı beklentisi, ihtiyacı, motivasyon kaynağı olmasının ve çalışanın performansının geleneksel yaklaşımların çözümleriyle değil sağlanamayacağı anlaşılmıştır. Geleneksel insan kaynakları yönetiminin de işe alım, oryantasyon eğitimi, bordro, özlük dosyası iş analizi gibi fonksiyonlarda yetersiz kaldığından dolayı stratejik insan kaynakları yönetiminin önemi anlaşılmıştır ve devreye girmiştir.

İnsan kaynakları yönetimi sürecinde işlevler şirketin gelecek stratejisiyle birbirinden farklı olarak değerlendirilmektedir. Örnek vermek gerekirse insan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme sürecinde revizyonlar yapılarak bu sistemi seçme yerleştirmeye nasıl entegrasyon yapılabilir düşüncesi bulunmamaktadır ancak insan kaynakları stratejik yönetiminde bu durum farklılaşmaktadır, fonksiyonlar arasında nasıl entegrasyon sağlanabilir düşüncesi hakim olmaktadır. (McMahan ve Wright 1999 s.51).

“Stratejik insan kaynakları yönetimi” kapsamlı bir yönetsel yönetim setidir. Nitelikli bir işgücünün geliştirilmesi ve sürdürülmesi ile ilgili faaliyetler ve görevler bulunmaktadır. Bu işgücü, organizasyonun stratejik yönetimi tarafından tanımlandığı gibi, organizasyonel etkinliğe de katkısı olmaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminin ve stratejik insan kaynakları yönetiminin arasında bulunan farkı anlayabilmek ve açıklayabilmek için farkları net şekilde açıklayabilmek gerekir. Geleneksel İnsan Kaynakları Yönetiminde işlevler ve kendi aralarında ve şirket stratejisinden bağımsız olacak şekilde değerlendiriliyor olmaktadır. Örneğin; işveren markası çalışması yapılırken bu çalışmalar neticesinde işe alım süreçleri ile nasıl etkileşim yapılabilir ve aralarında nasıl bir ilişki kurulur gibi çalışmalar göz ardı edilmiştir. Fakat artık günümüzde bu tür çalışmalar ve ilişkiler “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetim” kavramı önem kazanmıştır.

İnsan kaynakları yönetim sürecinden stratejik insan kaynakları yönetimine geçiş sürecinde temel işlevlerde bazı değişiklikler bulunmaktadır. Bu işlevlerden bir tanesi “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin” bireysel performanstan, örgüt performansına daha fazla önem verilmesidir. Çünkü artık günümüzde bireysel değil, örgütsel performansının öneminin şirket başarısına yaptığı katkının daha değerli olduğu bilinmektedir. Bir başka durum ise kurum sorunlarını çözümlenmesinde bireysel görüşte olan insan kaynakları uygulaması yerine insan kaynakları sistemlerine odaklanmasıdır. “Stratejik İnsan Kaynakları” yapısını anlatan en iyi tanım aslında insan kaynaklarının yapısı ile kurumun performansı ile arasında olan ilişkiyi bir model olarak tanımlamasıdır.

“Stratejik insan kaynakları yönetimi” kavramından yoksun şirketler, insan kaynakları etkinliklerini ve finansal sermayelerini, alınan kararlar vizyon ve misyon niteliğinde olmayıp gündemdeki konular üzerine geçici ve anı kurtarma yaklaşımı ile yönetilmektedir. Bu durum şirketlerin en küçük krizlerde ve dalgalanmalarda olumsuz yönde etkilemektedir. Son yıllarda ortaya çıkan ve günden güne karlılık payını büyüten şirketler stratejik insan kaynaklarına verdiklerini önemi daha arttırmaktadırlar. Çünkü şirketler çalışanlarının kalifiyesi kadar büyümektedir. Şirketler ihtiyaç duydukları çalışmaları ve perspektifleri bu yetenekli çalışanlardan almaktadır. Bu durum da şirketin ileriki dönemlerde gerçekleştireceği atılımları, etkin insan gücünü, insan kaynakları sistemlerini formüle edilmesi ve yönetilmesi demektir. Şirketler stratejik insan kaynakları yönetimi ile rekabet üstünlüğünü kazanmada en etkili etken olarak görmektedirler ve buna inanmaktadırlar..

4.3 Stratejik İnsan Kaynakları Eğilimleri

Entellektüel ve bilgi sermayesinin günümüzde tüm sektörlerde hakim olmasından dolayı gelişmiş toplumlarda kurum performansının artırılmasındaki ana faktörün “zihinsel katma değer” katmak düşüncesi kabul edilmektedir. Bu anlamda, zihinsel katma değer yaratan ve katan yeteneklere sahip olabilmek için çalışanların; mutluluklarını, motivasyonlarını ve gelecek hayellerini yükseltmekle olmaktadır. Yüksek performans sergileyen ve değer katan takımların oluşturulmasına, dijital dönüşüm sürecinin adımlarının atılmasına ve bu sürecin geliştirilmesi insan kaynakları yönetiminin sorumluluğu altındadır. (İnce 2005).

İletişim mecralarının bilgi, mesaj iletişiminin hızlı yapılması ve iletilerin hızlı yayılması, bilgi sermayesini ön plana çıkartmıştır. Kurumlar için en önemli rekabet unsuru insan kaynaklarıdır.

Globalleşme süreci kurumlara bir çok fayda sağlarken bir yandanda bazı sorunları da beraberinde getirmektedir. Kurumlar için fırsatları ve tehditleri iyi analiz etmesi önemlidir ve bu analizler sonrası fırsatlarını olabildiğince iyi değerlendirmeli ve tehditleri de fazla zarar almadan önlemelidir. Bu süreci en başarılı şekilde yürüten şirketler başarıya ulaşmaktadır. (Yeşil 2010).

Günümüzde değişmekte olan çevre sorunları insan kaynakları fonksiyonlarını ve uygulamalarını da değiştirmektedir. Bu durum neticesinde insan kaynakları yönetimi kurumun insan kaynakları uygulamalarını, politikalarını ve diğer süreçlerini şirketin stratejik hedef ve amaçlarıyla uyumlu hale getirmesi stratejik bir yaklaşımdır. İnsan kaynakları stratejisinin ve şirket stratejisinin birbiriyle ilişkili ve uyumlu olması gerektiği vurgulanmaktadır. İki tane uyulaştırma stratejisi bulunmaktadır. Bunlar; Dikey ve yatay uyulaştırma olarak geçmektedir. Dikey uyulaştırma; insan kaynakları fonksiyon çalışmalarının şirket stratejisine entegre olmasıdır. Yatay uyulaştırmada ise; insan kaynakları yönetim sürecindeki fonksiyonların birbirleri arasında olan uyumdur. (Perry ve Mesch 1997.)

Stratejik insan kaynakları yönetimi, kurumun gelecek stratejisiyle, insan kaynakları stratejisinin bitleştirilmesine ve ilişkilendirilmesine odaklanmaktadır. Geleneksel insan kaynakları yaklaşımına baktığımızda fonksiyon ve işlevlerin aralarında bir bağ olmadan işliyor olmasıyken, stratejik insan kaynakları yönetiminde

ise işlevlerin ve fonksiyonların birleşik ve uyum içinde çalışması sağlanmaktadır. (Beer 1997; Baird and Mehoulam 1998).

Tablo 2

İK Geleneksel Bakış Açısı ve Stratejik İnsan Kaynakları Değerlendirmesi

İnsan Kaynakları	Stratejik İnsan Kaynakları
Yöntem ve araç odaklıdır.	Şirketin stratejik hedeflerine odaklıdır.
İç ve dış çevre odağında değildir ve dikkate alınmamaktadır.	İç ve dış çevre odağındadır, dikkate alınmaktadır.
İnsan kaynakları fonksiyonları ve işlevleri arasında bağlantı bulunmamaktadır.	İnsan Kaynakları fonksiyonları ve işlerin arasında bağlantı bulunmaktadır.
Geçici ve kısa zamanlamalı insan kaynakları planlaması yapılmaktadır.	Stratejik ve uzun dönemli insan kaynakları planlaması yapılmaktadır.
Çalışana verilen yan haklar paketine gereksiz olarak bakılması.	Esnek yan haklar paketinin uygulaması görüşünde.
Satış ve üretim planına bağlı insan kaynakları planı.	İnsan kaynağına yetenek gözüyle bakılmaktadır.
İnsan kaynakları yönetiminin imaj sorunu.	İnsan kaynakları departmanının stratejik ortak olarak bakılması.

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

Şirketin, işveren markası tasarım sürecinde, kurumun çekici ve etkiliyeci özelliklerine istinaden kurum yapısı içerisinde ve dışarısında gerçekleştirdiği insan kaynakları yönetim işlevi aşağıdaki 3 madde de incelenmiştir. (Backhaus ve Tikoo 2004, s. 502);

- Kurum somut olacak şekilde bir şekilde değer önerisi geliştirmedir. Bu öneri hedef kitlesinde bulunan potansiyel çalışan adaylarına iş bulma ajanslarına ve danışmanlara pazarlanmaktadır.
- İşveren markasının dışarıya pazarlanması, kurumun gelecek stratejileri bağlamında üstün niteliklere sahip potansiyel çalışan adaylarını etkileyecek, ayrıca kurumsal markayı ve ürünlerini geliştirecek şekilde tasarlanmalıdır.
- İçsel pazarlama ise işveren markasının 3. ve son adımıdır. Kurumun stratejik hedefleri ve değerleri doğrultusunda bu öğelere bağlı olarak stratejik iş planlamaları oluşturulmalıdır.

Bu durumda; insan kaynağının firmanın performansını yükseltecek ilk adımı şirket ile çalışanın performans hedeflerini bütünleştirilmesi ve tutarlı duruma getirmesi yönünde olacaktır. Stratejik İnsan Kaynakları şirketin kurumsal hedeflerinin gerçekleşmesi yönünde yetenekli ve yetkin iş gücünü planlarken bu yetenekli iş gücünü

de eğitim gelişimini sağlamaktadır. Yeteneği ödüllendirirken dengeyi sağlaması koruması önemlidir.

4.4 Etkili İşe Alım Stratejisi Oluşturma

İnsan Kaynakları alanının en önemli fonksiyonlarından birisi ise yetenek yönetimi kapsamında etkili ve yetkin işe alım yapmasıdır. İnsan Kaynakları yılbaşında belirlenen bütçeler kapsamında veya istifa eden personel yerine hızlı ve etkili olacak şekilde işe alım sürecini tamamlamalıdır. Bu süreci yönetirken şirket için uygun olabilecek en uygun strateji ve işe alım tasarımı yapılmaktadır. En iyi yeteneği değil, her zaman şirket için en uygun olabileceği yeteneği şirkete kazandırmalıdır. Çünkü şirket için uygun olabilecek bir aday şirkete maksimum derecede fayda sağlamaktadır.

İnsan kaynakları işe alım sürecinde olabildiğince hızlı davranmalıdır. Alımı yapılacak bölüm için kritik bir durum söz konusu olabilir. Aynı zamanda işe alım için ayıran bütçenin üstüne çıkmaması gerektiğini her zaman bilmelidir.

İşe alım süreci en yetenekli ve tecrübeli adayların etkili, hızlı ve verimli bir şekilde şirkete çekilmesi ile ilgilidir (Minchinglon ve Thome 2007: 15). İşe alım bir taraftan da şirketler arası rekabeti gösterir. Çünkü şirketler işe alım sürecinde rekabet ettikleri şirketlerin yeteneklerini çekmektedir. Firmalar ihtiyaç duydukları yetenekleri şirketlerine çekmede ve onların zihinlerinde çalışması olası en iyi yer düşüncesini yerleştirme de en iyi araç olarak işveren markası fonksiyonunu kullanmaktadır. 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 ve şirketleri birbirinden ayıran ve farklılaştırmaktadır. 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).

Firmalar işe alım sürecinde yeteri kadar aday havuzu oluşturabilmek için işveren markası çalışmalarını ve etkinliklerini olabildiğince stratejik kullanması gerekmektedir. Bu bağlamda hedef kitleyi çok iyi bir şekilde görebilmeli ve analiz edebilmelidir. Sadece yeteneğin şirkete ulaşmasını beklememeli aynı zamanda şirketin yeteneğe ulaşmasını sağlamalıdır. Çünkü artık günümüzde yetenek şirketler tarafından

talep gören en önemli kaynaktır. İşveren markası çalışmaları da bu yönde işe alım yapılacak hedef kitleye yönelik yapılması planlanmalıdır. Sosyal medya, işe alım siteleri, iş bulma kurumları gibi alanlarda yapacağı reklam çalışmalarını firma kültürü ve markası ile bütünleşecek şekilde yapmalıdır ama bu reklam yapılması aşamasında gerçeği olabildiğince yansıtmalıdır, gerçeği olmayan söylemlerden uzaklaşmalıdır.

İşe alım sürecinde işveren markasını etkili kullanmak önemlidir ve faydalıdır. Şirketin çalışanı gözünde ve potansiyel aday gözünde olabildiğince parlatmalı ve adayın şirkette çalışma isteğini uyandırmalıdır. Çünkü günümüzde potansiyel adaylar çalışabilecek şirket arayışında oldukları için mevcut işyerlerinden ayrılma niyetini çok çabuk gösterebilirler ancak işveren markası ve prestiji güçlü olan şirketler bu gibi zor yaklaşımları aday zihniyetin kırmaktadır. İş veren markası kapsamında kurumun işe alım sürecini şirketin kültürüne bağlı olarak tasarlamak gerekecektir. İş ilanının nerede görüneceğine, hangi portallardan aday aranacağına, hangi işe alım Değerlendirme envanterlerinin kullanılacağına, aday görüşmelerinde adaya ne gibi vaatlerde bulunacağını tasarımı iyi yapılmalıdır.

İşe alım sürecinde yetenekli ve deneyimli adayların bulunduğu ortamlar keşfedilmeli ve bu alanlara yönelik reklamlar, duyurular hazırlanmalıdır.

İşveren markasının başarılı şekilde yürüten şirketler de işe alım süreci profesyonelce işlemektedir. İş görüşmelerinin olabildiğince profesyonel işe alım uzmanları tarafından gerçekleştirilmesi, aday deneyimine önem verilmesi, adaya görüşme bilgilerinin eksiksiz ve net şekilde aktarılması, mülakat sürecinde adaya iş tanımı ve görevi, şirket bilgisi hakkında net ve gerçek bilgilerini verilmesi gerekmektedir. İş görüşmesi sonrasında uygun olan adaylara sürecin olumlu şekilde ilerlendiği hakkında bilgi verilmesi ve adayın başka teklifleri değerlendirmesi durumunda şirkete bilgi vermesini istenilmelidir. Çünkü bu durum yetenekli adayı kaçırmakta önleyici bir durum olabilir. İş görüşmesi sonucu olumsuz olan bir adayın iş görüşmesi sonrası uygun olmadığını anlatan net ve motive edici geri dönüşlerin kesinlikle yapılması gerekmektedir.

Firma içerisinde çalışan bir bireyde ve dışarıda potansiyel olabilecek bir aday da müşteridir. İşveren markası çalışmasının içerideki çalışanlar arasında iletişimi ve etkileşimi olumlu yönde arttırdığı ve işe alım sürecinde olan potansiyel adaylar ile de etkileşimi arttırdığı 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.

İş veren markası aracılığıyla adaylara yönelik gönderilen mesajın bir şirketin aday havuzunu ve işe alım çalışması nasıl etkilediği konusunda araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu araştırma çalışması işveren markasının aslında tek boyutlu bir kavram olmadığını ve her boyutun farklı faktörlerden etkilendiğini ortaya koymaktadır. Bu araştırma sonunda görülmektedir ki farklı boyutlarda farklı sorunlarla karşılaşılabilir. Firmalar gerçekleştirdiği işveren markası çalışmalarını ve reklam çalışmaları işe alım sürecini etkilediği için tüm çalışmaları birbirleri ile bütünleştirmelidir. Çünkü bir süreç diğer bir süreci olumsuz yönde etkileyebilir, bu olumsuzlukların öneme geçmede ise birbirleri ile entegre olan süreçler ile üzerinden gelmektedir.

Sokro (2012: 171) gerçekleştirdiği bir çalışmada, şirketlerin kurumlarında olan markalaşma kavramını kullanıp kullanmadığını ve işveren markasının otomotiv sektöründeki aktif olarak çalışanları şirketlerine çekme ve çalışanlarını elde tutma konusunda nasıl etkilediğini araştırmıştır. Gerçekleştirilen çalışmanın sonucunda ise, firmaların işveren marka süreçlerini çalışanlarını ve müşterilerini çekmek için kullandıklarını ortaya koymuştur. Bu çalışma sonucunda şirket isimlerinin çalışanların şirkette durma kararını önemli ölçüde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Bu durumdan dolayı şirketlerin çalışanlarını şirkette kalmalarını sağlayacak uygun çalışma ortamı yaratmaları gerekmektedir. Çünkü işveren markası şirketler arası rekabette ortamında en deneyimli ve yetenekleri kendi şirketine çekmeye ve şirketinde çalışmaya devam etmesini sağlamaya yönelik bir kavram, yaklaşımdır.

Ayrıca Kucherov ve Zavyalova (2012: 87) potansiyel çalışanların kendi iş tercihleri hakkında yaptığı çalışmasında, 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 fonksiyonları içerisinde işveren markası çok kritik öneme sahiptir. İşveren markası güçlü olan şirketlerde potansiyel adaylarının şirket

hakkındaki düşüncesi; “görev almak için en ideal yer” olduğudur (Alnıaçık ve Alnıaçık 2012, s.1338). Aynı zamanda işveren markası görüşmeye giden adayın firma hakkın bilgiye sahip olması gereken mecralarda (sosyal medya) izlenimlerinin oluşmasını sağlamaktadır ve firma hakkında hem iç hem dış ortam bilgilerini sağlamaktadır. Potansiyel adayların mülakat sürecinde görüşmeyi yürüten işe alım uzmanlarının davranışlarıyla ve görüşme sürecini yürütmesi ile ilgili bir algı oluşmaktadır. Bu durum adayın işletmeye yönelik işveren markası algısını da olumlu etkilemektedir (Baum ve Kabst, 2013: 176). Tüm bu hususlar durumunda işe alım döneminde ve ortansyon sürecinde işveren markasının sürece önemli derecede katkıları olabileceği düşünülmektedir.

4.5 Çalışanlar İçin Fayda Paketi Yaratmak

Yeteneğin isteği ve ihtiyaçları doğrultusunda bir yapı oluşturarak ve bu yapının başarıyla sürdürülebilir şekilde yönetmek için üst yönetiminde bu yapıyı sahiplenmesi ve desteklemesi gerekmektedir. Sonrasında kurumun gelecek stratejileri, vizyonu, misyonu ile birleşik ve aynı hedef doğrultusunda yetenek yönetimi stratejisi oluşturulmalıdır. Bu yöntem de asıl amaç tecrübeli, yetenekli katma değer sağlayacak potansiyel çalışan adaylarının kuruma çekilmesi, mevcut tecrübeli ve yetenekli çalışanlarını kurumunda tutmak için uygun ortamın sağlanması yaratılması gereklidir. Daha sonrası yüksek performansa sahip kişiler etkin bir performans değerlendirme uygulamasından sonar yetkinlikleri ölçümlenir. Başka bir performans durumu sergileyen çalışanlardan ayırarak taktir edilme ve ödüllendirme uygulamalarıyla performanslarından daha da başarılı sonuçlar elde edilebilir. Bu durum, kurumların sonuç odaklı bir kurum kültürüne sahip olmalarını ve yüksek performans çıktısı elde etmeyi sağlamaktadır. Yetenek yönetimini fonksiyonu şirketin gelecek stratejilerini ve hedeflerini gerçekleştirebilmesi için uygun olan yetenekli ve tecrübeli potansiyel adayları şirkete çekerek, kurum vizyonu ve misyonu doğrultusunda yetiştirerek maksimum derecede o çalışandalardan kurumun faydalandırılması sağlayan bütünleşik bir yaklaşım olarak değerlendirebiliriz. (Çelik, 2011).

4.6 Yetenek

Kişiliğin önemli fonksiyonlarından biri olan yetenek kavramı çalışma yaşamı için önemli bir unsurdur. Şirketler, işe alım yaparken özellikle bilgili, yetenekli ve

becerikli adayları tercih ederler. Çünkü mevcut işlerin örgütsel amaç ve hedef doğrultusunda yapılması için gerekli olan faktörlerin başında yetenek gelmektedir.

Yetenek kavramı, “Birden fazla konuya doğuştan sahip olunan doğal ve içsel bir kalibiyettir” (APA Dictionary 2006, s. 922). Belirli bir sistem üzerinden becerileri, yetileri bilgi ile harmanlayıp usta bir birey seviyesine getirme olarak tanımlanabilir. Yeteneğin ana özelliklerine baktığımızda; doğuştan geliyor olması ve sonradan geliştirilen olması, performans ile bağlantılı olması, öğrenme alanında yeterlilik ve beceriye dönüşerek çalışanı yüksek performansa getirmesidir. (Gagne 2004).

Günümüzde “Yetenek” sözcüğü güçlü bir hale gelmiştir. Kurumda çalışan tüm herkes yetenek olarak görülmektedir, bu yeteneklerin ise kurumda uzun vadede çalışacak şekilde bağlılığının artırılması, motivasyonlarının sağlanması rekabet ortamında önem kazanmaya başlamıştır. (Peters, 2006: 12). Kurumların günümüz rekabet ortamında “önce çalışan” vizyonuna odaklanmaları ve benimsemeleri gerekmektedir. Rekabet ortamında da öne geçebilmeleri için kurumunda görev yapan yetenekleri eğitim gelişim faaliyetleriyle geliştirmelidir. Firmalar, değerlerini kurumlarında görev yapmakta olan değerli, yetenekli ve tecrübeli çalışanları arttırarak marka değerlerini attırabilirler.

Bu durumdan dolayı kurumlar, yetenekli ve tecrübeli kişileri kurumlarına almak ve kuruma olan bağlılığını attırmak için en önemli konular haline gelmiştir. (Tekinay, 2003: 1).

Yetenek yönetimi, üst yönetim ile kurumdaki tüm departmanlarda görev yapan müdürler, yöneticiler, takım liderlerinin birbiriyle ortak gücü, iletişimi ve işbirliğini gerektiren; insan gücü planlamasını, seçme yerleştirmeyi, çalışan bağlılığını, çalışan deneyimini, eğitim gelişimi vb fonksiyonları içeren ve günümüzde bir çok şirketin bünyesinde çalışması gereken bir alandır. (McCauley ve Wakefield, 2006: 4).

4.7 Potansiyel ve Performans

Günümüzde yetenek kavramı, yekincilik, beceri, performans ve potansiyel kavramları ile ilişkilendirilmektedir. Becerikli ve yetenekli birey, becerisi, bilgisi yüksek olan, büyük deneyim ve potansiyeli olan çalışanlar, kuruma en fazla katkı sağlayan kişilerdir. Diğer çalışanlara nispeten görevlerinden ve projelerinde göre daha başarılı sonuçlar çıkaran, üstün performans gösteren çalışanlardır. Performans

değerlendirme belirli bir dönem içerisinde başlangıç ve bitiş tarihi arasında hedeflenen ve gerçekleşmesi planlanan hedeflerin karşılaştırılmasıyla, bireysel hedeflerin gerçekleştirilmesidir. (Akcal 2003, s.45). Firmalarda iyi bir performans için yetenekli, deneyimli adayların eğitilmesi ve geliştirilmesine önem verilmeye başlamıştır. Yetenek doğuştan kazanılması gibi daha sonradan belirli bir eğitim planı sürecinden sonrada kazanılabilmektedir. En önemlisi olan gizli kalmış yeteneğin veya potansiyeli olan kişilerin bulunup yeteneklerin keşfedilmesidir. Bu potansiyel çalışanların ve çalışma adaylarının yeteneklerin gün yüzüne çıkartılarak değerlendirilmesi kuruma değer katmaktadır.

Kurumlarda belirli periyotlarda gerçekleştirilen performans değerlendirme çalışmaları kurumun verimliliğini, performansını ve üretimini olumlu şekilde etkilemektedir, sadece kurumun değil çalışanı da geliştiren bir araçtır. Performans değerlendirme sistemi işi değerlendirmemektedir, çalışanın işteki performanslarını, hedeflerini, tutumlarını ve yıl içerisinde hedeflerinin ne kadarını tamamlayıp, tamamlamadığını ölçümleyen bir sistemdir, bu sistem sayesinde çalışanın şirkete olan katkısını ad ölçümlemek mümkündür.

Performans Değerlendirme sistemi, çalışanın daha fazla başarılı olması, etkili ve başarılı iş çıktılarına sahip olması için eksik yönlerini gösteren bir araçtır. Performans değerlendirme sonuçlarına yönelik olarak çalışanın başarısına göre ücretinde iyileştirme yapılması ve ödüllendirilmesi veya mevcut pozisyonundan bir sonraki pozisyona geçirerek yükseltmesi sağlanabilir. Çalışanın Gelişim hedefleri neticesinde nerede olduğunu, hedefleri üzerinde ilerleme hızını ve gelişim rotasındaki hızını ölçümleyebilir ve yol gösterici olabilir. Performans Değerlendirme çalışanın aynı zamanda eğitim ihtiyaçlarını ve bu ihtiyaçlarla ilgili alması gereken eğitimlerin tespit edilmesine ve buna yönelik bir aksiyon alınmasını sağlar. Çalışanlar arasında başarı oranlarının da hesaplanmasına yardımcı olmaktadır. Bu faydaların yanı sıra; yöneticilerin ekiplerinde yer alan kişileri daha iyi tanımlarını, ve hiyerarşi arasındaki etkileşim artar. Performans değerlendirmesi ile bir sonraki pozisyonuna yükseltecek ve alanında daha fazla sorumluluk ve görev alacak pozisyona yükseltmek için olanak sağlar.

Günümüzde performans değerlendirme sistemi ile ilgili uygulama süreçlerinde değişikliğe gidilmiştir. Bireysel performans değerlendirmeler şirket başarısında önemli bir duruma geldiği için bireysel başarılar tüm şirketi ilgilendirir duruma

gelmiştir. Performans yönetimi, bireysel çalışmayı değil, örgüt çalışmasını destekleyen bir araçtır ve bu nedenden dolayı kurumda meydana gelecek bir yanlış çalışmasının sadece bir kişi tarafından değil, kurumun tüm çalışanları tarafından üstlenilmesini sağlamaktadır. Firmalarda performans Değerlendirme çalışmasının yapılması, çalışanların mesleki ve kişisel gelişim süreçlerinde planlanılmasına ve gelişim rotası oluşturulmasında belirleyici olacaktır. Aynı zamanda çalışan da kendi Kariyer planını belirleyecek olacaktır. (Barutçugil 2004, s.427)..

4.8 Yetenek Yönetimi

Yetenek yönetimi, kurumların zorlukların üstesinden gelebilmesi ve de gelecek stratejik hedeflerini gerçekleştirerek şirket amaçlarına hızlıca ilerleyebilmesi için, kurumun ihtiyaç duyduğu yetenekler ile kurumda aktif olarak çalışan yetenekler arasındaki farkı hızlı ve etkili şekilde doldurmak, ana odağında insan kaynaklarının yer aldığı bir işlemdir. (Çırpan ve Şen 2009)

Günümüzde kurumlar tarafından yeteneğin değerli olarak görünmesi ve rekabet ortamında güçlü bir etken olmasının anlaşılması 20 yıl süren bir sürecin sonunda anlaşılmıştır. İnsan kaynaklarının fonksiyonlarının teknik ve idari olacak şekliyle hepsini kapsayıcı olan yetenek yönetimi, seçme yerleştirme, eğitim gelişim, iş gücü planlaması, gibi süreçlerin bağlantı noktasında yer alarak “yetenek optimizasyonu” olarak da tanımlanmaktadır. (Schweyer, 2004: 38)

Dijital dönüşümün hızlı şekilde gelişmesi ve bilgi sermayesinin önem kazanması, iletişim kanallarının çeşitlenmesi, şirketler arası yükselen rekabet, kurumların bünyesinde olanlara bakış açılarını da değişime uğratmıştır. Yetenekler, gelecekte oluşacak global ve yerel pazarlarına girmeden birer köprü görevi görmektedir ve global pazara girme sürecinde yetenek, rekabet ortamında oluşan benzersizlik ölçümleri bakımından temel olabilmektedir. Yeni bir hizmet, ürün ve ürün geliştirmek, uluslararası satış, marketing, müşteri ilişkileri yönetimi, iş ve proje geliştirme gibi kurumun işlevlerinden fark yaratmak ve performansını yükseltmek için yeteneğin önemli yeri bulunmaktadır. Günümüzün de sürdürülebilir rekabet ortamında ortamında avantajı elde etmenin temel kaynağı olarak yetenek yönetimine değer verilmesi ve yatırım yapılması son zamanlarda fazlalaşan ve yönetim tarafından destek gören bir yaklaşım olmaktadır.

Kurum için de, talep ve arz yönetimini doğru zamanlamada gerçekleştirerek doğru iş ve doğru çıktı üzerine odaklanmaktır. Klasik insan kaynakları uygulamaları ve yetenek yönetimi uygulaması bu yönüyle benzer özelliklere sahiptir. İşe alım, bordro, performans değerlendirme, Kariyer planlaması, eğitim gelişim gibi fonksiyonlar İK yönetiminin temelidir. Bu görüşte olan kişiler insan kaynaklarının adının yetenek yönetimi olarak adının değiştirilmesi tarafındadır. İnsan Kaynakları Yönetimindeki ismindeki insan yerini “yetenek” olarak değiştirilmesidir. (Alayoğlu, 2010).

Stratejik insan kaynakları yönetimi, yetenek yönetimi kapsamında insan kaynakları yönetimi fonksiyonları üzerine Kurulu bölüm müdürlerinin, bölüm liderlerinin bu süreçlerde aktif olarak destek vermeleri gerekmektedir. Bu durumlardan ötürü kurumun üst yönetiminini ilgisini ihtiyacına, ve desteğine ihtiyaç duyan bir süreçtir. (Çırpan ve Şen 2009)

Günümüzde, kurumlar pozisyonun ihtiyacına yönelik yeni tecrübeli bireyleri almak ve onları eğitim ile destekleyerek geliştirmek yerine, uzun yıllar tecrübe sahibi olmuş, üstün nitelikli çalışanları alıp onların tecrübe, zihinsel kapasitelerinden faydalanmaya çalışmaktadır. Yetenekli ve tecrübeli çalışanların kurumun stratejik hedefleri doğrultusunda firmalarına piyasa rakabetinde kurumuna değer katabilecek, performansını yükseltece ve kurumlarını rakiplerinden öne çıkaracak çalışmalar yapması klasikleşmiş insan kaynakları yönetimi gözüyle olmayacağına anlaşılmasından itibaren yetenek yönetimi taktiklerinin ve stratejilerinin devreye alınması gerekmiştir. Yetenek yönetimi mekanizması için şirketin bünyesindeki yetenekli ve deneyimli çalışanları etkileyecek şirket kültürü ve şirket yapısı geliştirilmesi ve yaratması gerekmektedir. Günümüzde yaygınlaşan yetenek avından yetenekli çalışanın korunması ve elde tutulması için işveren markası çalışmaları yapılmaktadır.

Yetenekli kişilerin işe alımında aşağıdaki unsurların sağlanması önemlidir.

- Yetenekleri doğrultusunda görev almaya, kendilerini geliştirecek işler alması,
- Kariyerini geliştirme ve planlamasına yardım edilmesi,
- Yönetici adaylığına yetiştirilmesi,
- İş ve sosyal yaşam dengesine,
- Esnek bir çalışma ortamına,
- Yönetici mentorluğu,

- Yüksek ücret ve kapsamlı yan hak paketi.

4.9 Yetenek Yönetimi Yaklaşımları

Yetenek yönetimi, fonksiyonunun ana başlıklar olarak iki temel ana başlık altında toplanmıştır. Bu iki ana başlığa baktığımızda insan varlığının nitelik yaklaşımından ve yetenek yönetimini yetkinlik olarak bakan bakış açıları olarak değerlendirebilir.

Bu iki ana yaklaşımın temelinde kurumun yetkinliklerinin ve beceriklerinin maksimum düzeyde yükseltimesi vardır. Yetenek kavramı yüksek performans gösteren ve potansiyeli olan olan kişi olarak tanımlanıyorsa yetenek yönetimi bu alanda sürdürülebilir bir yetenek akışına odaklanmaktadır.

İki yaklaşımda ana odağında birbirleriyle ilişkilidir. Yetenek yönetiminde zor olan ve yapılması güç olan işlerin yetenekli kişilere verilmesi noktasında bir süreç var ise yüksek ve deneyimli çalışanın bu pozisyonlara yerleştirilmesi anlayışı bulunmaktadır. Kurum için stratejik bir hedefi olmayan işlerde ise yetenekli kişilerin çalıştırılmasıyla yetenekli çalışan istihdamının giderilmesi hedeflenmiştir. Pozisyonun ve işin yönetimine bağlı olarak yetenekli çalışanların çalışması gereken alanlar kurumlar tarafından belirlenmiştir. Çalışanların performansı ve değerlendirmesi buna yönelik yapılmaktadır..

4.10 Yetenek Avı

Yetenek Avı tanımıyla gündeme gelen şirketlerdeki zorlu ve yeri doldurulması gereken kritik pozisyonlar için uygun yetenekleri bulmak ve bu yetenek savaşında firmaların başarıyı yakalamaları konusunda büyük bir tehlikedir. Dünyada tüm pazarlarda işe alım ajanslarını bulunan Amerika Birleşik Devletleri merkezli McKinsey danışmanlık firmasının şirketlerinde görev yapan bir çok lideriyle gerçekleştirdiği bir araştırma çalışmasının sonuçlarına istinaden geleceğin önemli kaynağının yetenekli, becerikli ve bilgi ile donanmış çalışana ulaşacağı çok zor olacağı sonucuna ulaşmıştır. Gerçekleştirilen araştırma çalışmasında yetenekli, tecrübeli çalışanların kurumsal hayatta başarı kazanabilmesi için teknolojiyi iyi kullanabilen, farklı bakış açılarına sahip, farklı çalışma koşullarına hızlıca adapte olabilmeye özelliğine de sahip olması gerekmektedir. Araştırmanın önemli bir sonucu

ise yeteneğe olan ihtiyacın ileriki yıllar da yetenekli, deneyimli insan bulmada sorun yaşanacağıdır.

Bu nedenlerden dolayı yetenek yönetimi, kurumdaki mevcut çalışan yetenekli ve tecrübeli çalışanları kurumda tutma ve potansiyel yetenekli adayları kuruma çekme yaklaşımları kapsamında “yetenek avı” tanımında eklenmiştir..



Bölüm 5

İşveren Markasının Yetenekli Çalışanı İşe Alma, Tutma Etkileşimi

5.1 Marka İşveren, Müşteri Çalışan

Ambler & Barrow (1996), marka kavramını insan kaynakları alanine entegre ederek, kurumu bir marka, kurumda çalışanları ise bir müşteri olarak tanımlamıştır.

İşveren markasını ortaya çıkaran Barrow ve Mosley'e (2005, s.13) göre firmalar hedef kitlelerinde yer alan tüketimi müşterilerine karşı gerçekleştirdiği çalışmalarını işveren olarak mevcut çalışanlarına potansiyel adaylarına da göstermek durumundadır. Kurumda çalışanların motivasyonları şirketin başarısına ve verimliliğini etkilemektedir. Firmaların tüketici müşterilerine ve potansiyel tüketici müşterilerine yönelik marka oluşturma çalışması gibi, işveren de çalışanlarına ve potansiyel adaylarına yönelik güçlü bir işveren markası çalışmasında bulunması gerekmektedir. Markalar nasıl ki tüketicilerine yönelik kampanyalar gerçekleştirip ürünlerini kullanmaya özendirici içerikler paylaşıyorsa işverenler de yetenekli, deneyimli adaylarını kendi bünyesine çekmek için çalışmalıdır. Sağlam bir işveren markasına sahip olmak işe alım sürecinde yetenekli adayları kuruma çekme yönünde bir çok avantaj sağlamaktadır. İşveren markası, kurum çalışanlarının ve potansiyel adayların gözündeki imajıdır.

5.2 Marka İşveren, Müşteri Çalışan

İşveren markası kavramı, Simon Barrow tarafından (1996) “kurum tarafından çalışana sunulan maddi ve manevi haklar paketi olarak” tanımlanmaktadır. Gerçekleştirilen çalışmalar kapsamında işveren markası çalışanlar için aşağıdaki faydaları sağlamaktadır;

Fonksiyonel yararlar; Kurumun vizyonu ve misyonu kapsamında olan stratejik hedefleri, görev tanımları, sorumlulukları, yıllık performans değerlendirme sistemi, eğitim gelişim imkanları, farklı iş kollarında ve projelerinde çalışabilme imkanı, bölümler arası rotasyon sağlayarak kariye planlama çalışmaları.

Ekonomik yararlar; Pozisyona yönelik uygun ücret ve yan haklar paketi, eğitim gelişim faaliyetlerine destek, yüksek lisans, doktora teşvikler de ekonomik yararlar paketindedir.

Duygusal yararlar; Çalışanların kendilerini aktarabileceği bir ortam, kişisel gelişim faaliyetleri, sosyalleşme günleri, çalışana yetki ve sorumluluk verme, ailelere yönelik çalışmalar, çalışma ortamlarının iyileştirilmesi ve hiyerarşik yapıda iletişim yöntemlerinin geliştirilmesi.

Firmaların, şirketlerin yapıları temsil eden tüm ögeler kurum kültürünü oluşturan bir parçadır. Firmanın içerisinde işveren markası tasarlama sürecinde gerçekleştireceği başarılı çalışmalar mevcut çalışanları üzerinde kuruma bağlılık yaratmaktadır ve sürdürmektedir. İnsan kaynakları, işveren markası tasarlaması sürecinde mevcut çalışanlarını da bu tasarım sürecine olduğunca katılmalarını sağlamaları gerekmektedir. Çünkü işveren markası tasarımı sonrası ortaya çıkan markaya çalışanlar daha sıcak ve sampatik bulacaklardır. Katılımcı yaklaşımın önemini vurgulayan temel öğeleri aşağıdaki şekilde verilebilir (Özgen ve Akbayır 2011, s.79).

- Marka kavramının tanımı konusunda çalışanlara bilgi vermek,
- Markanın herkes tarafından ortak temsil edilmesini sağlamak.
- Ortak temsili oluşturmak amacıyla çalışanları sürece dahil etmek,
- Markanın güçlü ve gelişime açık yönleri hakkında çalışanlara bilgi vermek,
- Marka kimliğinin sürekliliğini çalışanların tavır ve davranışlarıyla direkt bağlantılı olduğunu göstermek.

İlk iki madde, marka ile ilgili çalışanların şirket içerisindeki davranışlarında değişiklik getirme, diğer maddeler de çalışanın markaya olan manevi bağlılıklarını yükseltmeyi hedeflemektedir. Kurum kültürünün işveren markası tasarım sürecinde ne kadar etkin olduğunu göstermektedir. Güçlü bir işveren markası tasarım sürecinde kurum kültürüne bağlı kalınmalıdır ve kültür öğelerine dikkat edilmelidir.

Kurumlarda marka algısı kurumun iç dünyasının yansıması olan kurum kültürü ile de alakalıdır. Çalışanlar açısından kurum kültürü, çalışanları ödüllendirici ve destekleyici olarak bakıldığında çalışanın yaratıcılık duygusunu da geliştirmektedir. Bu durumda, rekabet avantajı sağlayan yaratıcılık kavramının çalışanın özelliği yanında kurumun iç dünyasının ve iş çevresi ile de bağlantılı olduğunu göstermektedir. Kurumda çalışma ortamının yansıması olan ve yaratıcılığı teşvik edecek kurum kültürü, örgütsel cesaretlendirme, üst yönetim desteği için önemli olması gibi önemli

derecedeki özelliklere de sahip olması gerekmektedir. Bu durum çalışmada iş tatmini duygusunu yükselterek çalışmada kurum çekiliğini ve kuruma olan bağlılığını güçlendirecektir.

Kurumda çalışma ortamlarını iyileştirici çalışmalarda bulunulması işveren markası tasarım sürecine ve sonraki uygulamalarına katkıda bulunmaktadır. Eğer aksi durumda çalışma ortamlarının iyileştirilmediği, çalışanın motivasyon edilmediği durumlarda işveren markası da olumsuz yönde etkilenecektir. İşveren markası kapsamında aslında çalışanın gözünde olumlu bir çizim süre alıcı ve zor bir durumken olumsuz yönde etkenleri çalışanın işveren markası kapsamında olumsuzla düşürmesi daha kolaydır bundan dolayıdır ki dikkat edilmesi gereken bir süreçtir..

5.3 Yetenekli Çalışanı Elde Tutma

Şirketlerin hedefleri bakımında yetenekli çalışanı elinde tutma ve yetenekli, tecrübeli potansiyel adaylara dokunmanın önemi büyüktür. Zaten işveren markasının da çalışanlarına yönelik tutumu bu yüzdendir.

Kurumların hedefleri bakından yetenekli ve tecrübeli çalışanı bünyesine kazandırmalı ve kurum stratejisi doğrultusunda iyi adayı bünyesinde tutması işveren markası, insan kaynaklarının yetenek yönetimi fonksiyonunun etkili kullanması sonucu oluşmasıdır ve şirket kaynaklarını da bu yönde etkili kullanmalıdır. Bu sebepten dolayı işe alınan yeteneğin şirketin stratejik hedefleri doğrultusunda katkı sağlayacak ve rekabet avantajı sağlayacak şekilde çalışması gerekmektedir. Yetenek yönetimi alanında yeteneği elde tutma ile aynı anlamdadır. Firmaların mevcut insan kaynağı değerlerini ve yetenkerini elde tutma amaçları bulunmaktadır. Buna yönelik insan kaynaklarının turnover oranlarını en alt düzeyde tutma hedefleri bulunmaktadır. Turnover devir hızı ile şirket stratejileri birbirine uyum sağlıyorsa doğru işe alımların gerçekleştirildiği ve bu çalışanların şirket stratejik hedeflerine yönelik realize olduğu anlaşılmaktadır;

5.4 İşveren Markası, İnsan Kaynakları İlişkisi

İşveren markası, günümüzde global ortam da insan kaynakları yönetimi alanında trend olan ve bu alanda çalışan kişilerin dikkatini çekmeye başlayan, üzerine çalışmaların başlanıldığı alandı. “The Economist” dergisinin işveren markası alanında gerçekleştirdiği bir çalışmanın anket sonuçlarına göre, işveren markasının insan

kaynakları uzmanları arasındaki bilinirlik drumu %61, insan kaynakları alanında çalışmayan kişiler için ise %41 olduğu belirlenmiştir. Ülkeler arasında değerlendirildiğinde, İngiltere’de olan farkındalık oranı %36, Asya – Pasifik ve Amerika Birleşik Devletlerinde en yüksek farkındalık oranı çıkmıştır. ABD (%42) ve Asya-Pasifik’te (%45). The Conference Board’ın işveren markası farkındalığı için 2001 yılında gerçekleştirdiği bir çalışmada 139 kurumun katılım sağladığı çalışmanın sonuçları göre kurumların %40 oranında işveren markasına odaklandığına vurgu yapılmıştır. (Barrow & Mosley 2005, s. 14).

Bir kurumun hedef kitlesinin gözünde en iyi marka haline gelmesi için insan kaynakları stratejilerini iyi uygulaması gerekmektedir. İnsan kaynakları fonksiyonlarını verimli ve etkin bir şekilde kullanmak turnover hızını da düşürmüş olacaktır bu durum da şirketin verimliliğini artıracaktır ve çalışanların şirkete olan bağlılığını olumlu yönde etkileyecektir. Kısacası etkin bir şekilde kullanılan insan kaynakları fonksiyonları aynı zamanda da güçlü bir işveren markası oluşmasına da Zemin hazırlıyor olacaktır. Zaten insan kaynakları fonksiyonlarının iyi bir şekilde kullanılıp kullanılmaması işveren markasının gücünü direkt olarak etkileyecektir.

Sürdürülebilir insan kaynakları fonksiyon çalışmaları kurumun çalışanların gözündeki imajını artıracaktır. Sorun şudur ki, işveren markasını ve insan kaynakları yönetiminin birbirleri ile nasıl bağdaştırılacağı ve entegrasyon sağlanacağı. İşveren markası tasarımı diğer firmaların işveren markalarından farklı olmalı, ses getirmeli, uzun dönemli bir planlama yapılmalıdır. Özellikle insan kaynakları fonksiyonlarında işveren markasının nasıl bağlantısı yapılmalıdır soruna cevap bulunmalıdır. Her bir insan kaynağı fonksiyonu ile işveren markasını ortak bir yer de buluşturmalı ve birbirisi ile konuşturmalıdır. Örneği eğitim gelişim fonksiyonunda yapılacak bir çalışma işveren markası ile makyajlanmalıdır böylelikle etkileyciliği daha da güçlenecektir.

5.5 İşveren Markası, Yetenekli Çalışan İlişkisi

İşveren markası, piyasadaki yetenekli, deneyimli potansiyel adayları kuruma çekmede etkin ve öncelikli bir araçtır. Şirketler, çalışanlarına ve çalışan potansiyel adaylarına kurum yapısına yönelik özgün iş yapış biçimi sağlamaktadır. İşveren markası, kurumun yüksek yetenekli çalışanlar ve kuruma çekmek istenilen yetenekli,

becerikli ve tecrübeli potansiyel adayları ve kurumu potansiyel adayları gözünde diğer şirketlere nazaran birinci tercih haline getirmeyi amaçlamaktadır.

Kurumlar, değerlerini mevcut yetenekli çalışanları oranında artırabildiklerinden üstün yetenekli potansiyel adayları şirkete çekmek ve mevcut yetenekli çalışanlarını kurumda tutabilme kurumlar için önemi büyük olan konuların başlarında gelmektedir. (Tekinay, 2003, s.1). İşveren markasının dışarıya yönelik çalışmalarıyla stratejik yollarla yeteneği kurumunuza alabilirsiniz ancak iç iletişim kapsamında da mevcut çalışanı içeride tutabilirsiniz. İşveren markasıyla birlikte şirkete kazandırılan adayların kurumda tutma yolu çalışanların tüm süreçlerde aktif katılımını desteklemek işveren markası sistematığı ile ilgilidir ve mümkündür.

Çokuluslu bir firma olan “Pricewaterhouse Coopers” firmasının Nisan 2018 yılında açıkladığı “21. Yüzyıl CEO Araştırması” sonuçlarına bakıldığında dünyadaki firma liderlerinin (CEO) %70’i temel dijital dönüşümün beş yıl içerisinde yıkıcı veya çok yıkıcı bir etki göstireceği belirtiliyor. (<https://www.pwc.com.tr/tr.html> 29.04.2018).

Teori olarak kurumu yetenekli, tecrübeli çalışanlarla güçlendirmek zorlu bir süreç olmaktadır. Kritik pozisyonlar için talep edilen yeteneklerin bulunamaması, pozisyonların doldurulamaması yetenek savaşında gücün örgütlerden adaylara doğru kaymasıdır. Açık olan pozisyonlarda veya talep edilen yetenekler şirkete kazandırılmadığında şirketlerin global pazarlarda, iş hacimlerinde, satışlarında olumsuz yönde etkilenmeler meydana gelmektedir. Özellikle strateji bakımından önemli ve kritik olan pozisyonların hızlıca doldurulması çok önemlidir çünkü bu şirketin stratejik hedefin yapacağı hamleleri de etkilemektedir. Bu nedenden dolayı şirketin kriz yaratacak pozisyonlarının deneyimli kişilerce yedeklenmesi ve çalışan kaybında hızlıca doldurulması gerekmektedir. Bu olumsuz durumlara nispeten şirketlerde yedekleme çalışmalarının doğru ve etkili şekilde yapılması gerekmektedir. Pozisyon dolum hızları şirketin rekabet tarafını da etkilemektedir.

Rosethorn (2009, s.19), işveren markasının şirketin çalışanlarıyla çift yönlü bir iletişimi sağlamaktadır. İşveren markası, mevcut çalışanların ve potansiyel adayların şirket ile ilgili ne düşündüğüdür.

Yetenekli potansiyel adayların kurumj çekilmesi ve kurumda aktif olarak çalışan yetenekli ve tecrübeli çalışanları elde tutulmasını sağlayan “kazanan çalışan” olmalarıdır. Mercedes, Unilever, Tesla, Google gibi kurumsal şirketler, güçlü marka

ve ürünlere sahip olmaları, P&G, Pwc, General Elektric gibi kurumsal kurumların çalışanlarını geliştirme stratejilerinde uyguladığı güzel çalışmalar sayesinde, yetenekli, becerikli ve tecrübeli çalışanları bünyesine almaktadır. Uluslararası enerji şirketi Bp ise çalışanlarına dünyanın farklı lokasyonlarında olan şirketlerine göndermekte ve deneyim kazandırmaktadır. Böylelikle çalışanları elde tutabilmektedir. (Doğan ve Demiral 2008)

İşveren markası ve yetenek yönetiminin stratejik bir en önemli birleşimidir. Şirketler arası rekabetin artması ve rakebette en önemli avantajın kaliteli insan kaynağını elde tutmanın ve şirkete çekmenin olmasının anlaşılmasıyla kurumların yetenekleri bünyesinde tutma ve kuruma çekme yöntemlerinde strateji oluşturma ve vizyon yaratma, özel politikalar oluşturmaktadır. Yetenek yönetimi de bu çalışmaları kapsamaktadır.

Marka ve işveren markasıyla büyük başarılar yakalamı “Türkiye Coca Cola’nın” sosyal medyasında yayınladığı işe alım stratejileri, işveren markası uygulamaları, stratejik insan kaynakları çalışmalarını genel olarak ifade ettiği bir örnek aşağıdaki gibidir.

“Faaliyet gösterdiğimiz global pazarlarda pozisyonlara uygun en tecrübeli ve yetenekli çalışanlardan oluşan bir kadro oluşturmak.

Şirket stratejik hedefler dahilinde hedefleri gerçekleştirmek için kapsayıcı bir şirket kültürü oluşturmak.

Mevcut yetenek havuzunu geliştirmek, faaliyette olduğumuz ülkelerde CCI’nın çalışması bakımından en çekici bir işyeri haline getirmek ve çalışma alanını sürekli geliştirmek halindeyiz.”

Konuyu özetlersek işveren markasının uyguladığı çalışmalar; Kariyer gelişimi, eğitim gelişim, esnek yan haklar paketi, sosyal medya yönetimi, seçme yerleştirme, sosyal sorumluluk projeleri, performans, marka iletişim, marka itibari gibi konulara bakmaktadır. (Esen 2018).

Bölüm 6: İşveren Markasının Yetenekli Çalışanı İşe Alma, Tutma Etkileşimi

6.1 Anadolu Isuzu

Otomotiv sektörünün ticari araç segmentinde faaliyet gösteren Anadolu Isuzu, geniş bir ürün yelpazesine, yüksek katma değerli satış sonrası hizmetlere ve yaygın bir bayi ve teknik servis yapısına sahiptir. Kamyon, hafif kamyon, midibüs, otobüs ve pick-up segmentlerinde araç üretimi gerçekleştiren Anadolu Isuzu, ihracat pazarlarında iddialı bir konuma sahiptir.

Ticari araç üretimi ve pazarlamasını gerçekleştiren Şirket'in üretim tesisleri Çayırova Şekerpınar'da bulunmaktadır. Anadolu Isuzu'nun 300.000 m2 arazi üzerine kurulu üretim tesislerinin yıllık üretim kapasitesi tek vardiyada 19.000 araç seviyesinde bulunuyor.

Türkiye genelinde 63 ilde 102 yetkili servis noktası ile müşterilerine hizmet veren Anadolu Isuzu'nun yurt dışında 30'dan fazla ülkede distribütörü bulunmaktadır. Anadolu Isuzu 2018 yılsonu itibarıyla toplam 802 kişi istihdam etmektedir.

Gelişim, Anadolu ISUZU ve Anadolu Grubu için temel bir değer ve tutkudur. Anadolu ISUZU, gelişme yolunda büyük adımlar atmak için en iyi, en yetenekli ve bilgili insanları istihdam etmektedir.

6.1.1 İş Koşulları ve İş İhtiyaçları. Anadolu ISUZU, işgücü piyasasının lideri olarak, nitelikli insan kaynağının şirketin arkasındaki itici güç olduğunun bilincinde olarak, çalışanlarının gelişimini her zaman desteklemeye çalışmaktadır. Bu anlayışla Anadolu ISUZU, şirketi geleceğe taşıyacak yüksek potansiyelli çalışanların yetkinliklerini geliştirerek desteklemeyi ve gelişim merkezi aracılığıyla geleceğin liderleri olmaları için gerekli tüm kaynakları sağlamayı amaçlamaktadır.

Son yıllarda otomotiv sektörünün büyümesi ve müşteri ihtiyaçlarının değişmesi ile şirketimizde yeni yetkinlikler geliştirmek ve bu yetkinliklere uygun adayları bünyemize çekmek çok daha önemli hale gelmiştir.

Bu kritik ihtiyacı karşılamak için yapılan ihtiyaç analizi görüşme-toplantılarında yetenek edinme sürecinin kısa süreli bir staj süreciyle sınırlı kaldığı ve bu sürecin adaylarda oluşturulmak istenen deneyim ve yetkinlik gelişimini desteklemediği gözlemlendi.

Bu kapsamda Anadolu Grubu üst yönetimimiz sektörel rekabete ayak uydurmak ve organizasyonumuzun geleceğini garanti altına alacak bir kurum kültürü oluşturmak adına önemli stratejik aksiyonlar almış, insan kaynakları stratejilerini yeniden tasarlamıştır.

Belirlenen stratejiyi destekleyen alt faaliyetlerden biri de genç yetenekleri iş hayatına atılmadan önce mesleki yeterlilikler açısından geliştirmek, otomotiv sektörünü ve Anadolu ISUZU kültürünü tanımak ve koçluk ve mentorluk yoluyla kariyer gelişimlerine öncülük etmektir. Bu kapsamda mevcut staj programımız Talent Pick-Up adı altında yetenek kazanımı programına dönüştürülmüş ve stratejik olarak konumlandırılmıştır.

6.1.2 Anadolu Isuzu Yetenek Toplama. Talent Pick-Up, yaratıcı ve yenilikçi genç yeteneklere (üniversitenin son 2 yılı) kendilerini geliştirmeyi hedefleyen bir staj ve yetenek edinme sürecidir. Adaylar, mülakat sürecinden başlayarak değerlendirmeye kadar bir gelişim ve aday deneyimi sürecinden geçerler.

6.1.3 İş Koşulları ve İş İhtiyaçları. İhtiyaç analizi sürecinden sonra öğrenme ve gelişim hedeflerimiz aşağıda sıralanmıştır:

- Anadolu ISUZU'da ve yetenek ekosistemimizde öğrenme kültürünü genişletmek.
- Bilgi, birikim ve deneyimlerimizi çalışanlarımız ve Anadolu ISUZU yetenek ekosistemimiz içinde paylaşmak.
- Standart süreçler, dijital öğrenmeler ve mentorluk yoluyla aday deneyimimizi geliştirmektedir.
- Kariyerine güçlü bir başlangıç yapmak isteyenlere yıl boyunca tam zamanlı / yarı zamanlı fırsatlar sunmaktadır.
- Yetenek yönetimi ve kazanım sürecini işveren markamızı güçlendirmek için kullanmak.
- Bu amaçla bir yetenek kazanım süreci geliştirilerek insan kaynakları ve yetenek yönetimi süreç ve programları ile entegre edilmektedir.

Yetenek edinme süreci aşağıdaki gibidir;

1. Adım: Başvuru Dönemi
2. Adım: Uygulama İncelemeleri
3. Adım: Değerlendirme ve Testler

4. Adım: Mülakatlar

5. Adım: Staj Programı (birden fazla program)

6.1.4 Ölçme ve Değerlendirme Yapısı. Öğrenme faaliyetlerini ve sürecini ölçmek ve değerlendirmek için belirlenen hedeflere uygun ve üst yönetimin üzerinde mutabakata vardığı bir ölçme ve değerlendirme yapısı geliştirdik ve planladık. Aşağıdaki seviyede geri bildirimler kullandık.

- Seviye 1: Eğitim tepki ve memnuniyet anketleri sonrası.
- Seviye 2: Eğitim programı sırasında farklı seviyelerde testler ve uygulamalar yapılır.
- Seviye 3: Teknik ve davranışsal becerileri geliştirmeyi hedeflediğimiz için takım liderlerinden, iş birimlerinden ve bizim için kritik olan katılımcılardan sürekli geri bildirim sağlanmaktadır.

Özetle; Yetenek Toplama Programı, yetenek kazanımı ve kaynak bulma stratejilerimizin yanı sıra kurumsal projelerimizi ve kültürümüzü destekledi. 2020 yılında Talent Pick-Up Programına 5.500 aday başvurmuş, 70 aday programı seçmiş ve 8 yeteneğe tam zamanlı işler teklif edilmiştir.

6.1.5 İhtiyaç Analizi Süreci. Talent Pick-Up, 2020'de en iyiyi çekmek ve elde etmek için stratejik bir ihtiyaçla başladı. İK Direktörümüz ihtiyaç analizi sürecini ve toplantıları yönetir. Bu toplantılarda yeteneklerden beklenen yetkinlikler, bilgi ve beceriler, programın hedeflenen çıktıları, program süresince ihtiyaç duyulabilecek destekler üzerinde anlaşmaya varıldı ve yol haritamız belirlendi.

Bu yol haritasına göre hedef kitle, iş birimi toplantıları (grup çalışmaları ve birebir toplantılar) tamamlandı. Yetenek kazanımı, iş tanımları ve yetkinlikler konusunda geçmiş uygulamalar analiz edildi. Ayrıca sektörümüz ve Anadolu Grubu şirketlerimiz ile karşılaştırmalar yaptık.

6.1.6 Kullanılan Analiz Araçları. Üst yönetim ile bire bir vizyon ve ihtiyaç analizi toplantıları (1). Teknik öğrenme ihtiyaçlarını analiz etmek için fonksiyon liderleriyle toplantılar (2). En iyi uygulama analizi ve kıyaslamalar (3). Kurumsal hedef ve performans analizi (4). Hedef kitleyi en iyi temsil edecek gruplarla odak grup toplantıları (5).

Belirlenen program hedefleri doğrultusunda; İK Direktörü (proje sponsoru), yetenek yönetimi birimi, eğitim birimi, iş birimleri ve hedef kitleyi temsil eden katılımcılardan oluşan bir proje grubu ile satın alma stratejisi ve öncelikleri belirlenir.

İçerik sağlayıcılar, öğrenme yöntemleri/araçları, iletişim süreci ve kaynak/bütçe planlaması da bu adımda tanımlanır.

İhtiyaç analizi sürecinin çıktıları dikkate alınarak (öğrenme ve gelişim hedefleri, hedef kitle ve en iyi uygulama analizi doğrultusunda) program yapısı tanımlanır.

Program tasarım sürecinde öğrenme konuları tedarikçi firmalar/içerik sağlayıcılar, konu uzmanları tarafından öğrenme uzmanlarımızın rehberliğinde detaylandırılmış ve tasarlanmıştır.

6.1.7 Tasarım. İhtiyaç analizi süreci sonrası Talent Pick-Up, farklı stajyer deneyimi ve gelişim süreci ile 3 farklı programa bölünmüştür.

Talent Pick-Up, hedef üniversite öğrencilerinin Anadolu Isuzu'nu deneyimlemeleri için yaz döneminde 12 hafta boyunca başlattığımız staj programımızdır. Talent Pick-Up stajyerlerimiz bu süre zarfında şirketimizin tüm departmanlarında proje odaklı konularda staj deneyimi yaşayabilirler. Son 2 yılda 170 öğrenciye staj imkanı sağlanmıştır.

Talent Pick-Up Experience, ders programını organize edebilen üniversite öğrencilerinin Anadolu ISUZU'da 6 ay boyunca gerçek bir iş deneyimi yaşayabilecekleri staj programımızdır. Yetenek Toplama Deneyimi stajyerlerimiz bu süre zarfında şirketimizin tüm departmanlarında proje odaklı konularda staj imkanlarına sahip olabilmektedirler. Son 2 yılda 92 öğrenciye staj imkanı sağlanmıştır.

Talent Pick-Up Plus, akademik yıl boyunca (Güz ve Bahar) tam dönem staj yapmak isteyen üniversite öğrencilerine yönelik staj programımızdır. Talent Pick-Up+'ta stajyerlerimiz proje bazlı çalışmalarla hem mesleki bilgilerini geliştirebilir hem de uzun süreli bir iş yeri deneyimine sahip olabilirler. Son 2 yılda 40 öğrenciye staj imkanı sağlanmıştır.

6.1.8 Diğer Öğrenme ve Gelişim Faaliyetleri. Yetenek Sohbetleri: Isuzu çalışanlarının üniversite öğrencileri ile deneyimlerini paylaşmaları için online seminerler düzenliyoruz. Tüm departmanlarımızı sürecimize dahil etme yaklaşımıyla, yöneticilerimizin ve farklı departmanlardan uzmanlarımızın katılımıyla

etkinliklerimizi düzenliyoruz. Katılımcılar, Öğrenci Kariyer web sitesinde açtığımız ilanlara başvuran hedef üniversiteler ve bölüm öğrencilerinden seçilmektedir.

Zirveler: 2020 yılında İnsan Kaynakları, Endüstri 4.0, Uluslararası Satış ve Yazılım Mühendisliği konularında 6 Online Zirveye katılarak toplamda 16.000'in üzerinde üniversite öğrencisine ulaştık.

Üniversite öğrencileri için düzenlediğimiz fabrika ile gezilerimizi online platforma aktararak Talent Tech Tour programını geliştirdik. Ocak 2021 itibari ile 9 adet Talent Tech Tour etkinliği online olarak gerçekleştirilmiş olup, toplam 270 öğrenciye fabrika ziyaretleri gerçekleştirilmiştir.

6.1.9 Yetenek Toplama Akademisi. Deneyimli yöneticilerimiz derslerde hedef üniversite öğrencileri ile buluşuyor. 2020 yılında üniversitelerde mühendislik derslerine 120 öğrenci katılmıştır.

6.1.10 Çevrimiçi Kampüs Toplantıları. Kampüs toplantılarında öğrenci kulüpleri ile bir araya geliyor ve faaliyetlerimizi birlikte planlıyoruz (İstanbul Teknik Üniversitesi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Boğaziçi Üniversitesi, Koç Üniversitesi ile yakın temas halindeyiz). Ayrıca Türkiye'de başarılı proje ve çalışmalara imza atan 300'den fazla öğrenci kulübü ile online platformlarda bir araya geldik. Bu etkinliklerde Talent Talks, Talent Academy, Talent Pick Up Experience, Talent Pick Up +, Talent Tech Tour 1.800 öğrencimizi tanıttık.

Yetenek edinme sürecinizin yetenek yönetimi stratejiniz ve yetenek süreçlerinizle nasıl uyumlu olduğunu açıklamak için bu alanı kullanın.

6.1.11 Detaylar. Yetenek Toplama Programı, performans ve öğrenme süreçlerimizle sıkı bir şekilde entegre edilmiştir. Gerçek bir iş görüşmesi, işe giriş ve çalışma deneyimi için aynı görüşme ve değerlendirme araçlarını, ara dönem performans görüşmelerini-departman yöneticileriyle yapılan geri bildirimleri veya öğrenme etkinliklerini kullandık.

Ancak en kritik entegrasyon, yetenek edinme ve kaynak bulma süreçleriydi. Programımızın stratejik hedefi, nihai kaynak bulma aracımız haline gelen bir süreç tasarlamaktı. Bu strateji sonucunda adaylara yarı zamanlı / tam zamanlı işler teklif ettik.

Yetenek Toplama Programı, en iyiyi çekmek ve elde etmek için stratejik bir ihtiyaçla başladı. 2020'de kurumsal yetenek yönetimi stratejileri ve uygulama-seçim-kaynak bulma süreci ile yakından entegre olan yetenek kazanımı programı, en kritik işveren markası, yetenek kazanımı ve kaynak bulma aracımız haline geldi. Ayrıca yöneticilerimiz (tüm iş birimi yöneticileri ve üst yönetim dahil) programı değerlendirme, deneyim paylaşımı ve adayları yakından takip etme süreçlerinde desteklediler.

2021 ve 2022'de hem otomotiv sektörünü daha cazip hale getirmek hem de Anadolu ISUZU'yu en çok arzu edilen firmalar arasına yerleştirmek istiyoruz. Bu nedenle öğrenci toplulukları ile sıkı bir şekilde çalışmamız ve hedef üniversitelerle iş birliği içinde kritik yetkinlik ve becerileri geliştirmemiz gerekiyor..



Bölüm 7

Yöntem

Bu bölümde yapılan araştırma ile ilgili detaylara yer verilmiştir.

7.1 Araştırma Modeli

7.1.1 Evren Hipotezler

H₁: Farklı yaş grupları arasında işveren markası performans açısından çalışanları etkilemektedir.

H₂: Farklı ünvan grupları arasında işveren markası uygulamaları çalışan performansını etkilemektedir.

H₃: Farklı departman grupları arasında işveren markası uygulamaları çalışan performansını etkilemektedir.

H₄: Toplam çalışma sürelerinin farklı olduğu çalışma grupları arasında işveren markası uygulamaları çalışan performansını etkilemektedir.

Katılımcılar

Anket verileri gözden geçirilerek temizlenip düzenlenmiş ve bu işlem sonucunda araştırmada kullanılacak gözlem sayısı 351 olarak ortaya çıkmıştır.

7.2 Verilerin Toplanması

7.3.1 Veri toplama araçları. Veri toplama aracı olarak Google Forms üzerinden anket çalışması kullanılmıştır.

7.3.2 Veri toplama süreci. Araştırma kapsamında Anadolu Isuzu Otomotiv A.Ş.'de görev yapmakta olan Mühendis, Uzman ve Uzman Yardımcısı unvanında çalışan kişilere yer verilmiştir. Bu anket çalışması için ilgili firmadan izin alınmıştır.

7.3 Verilerin Analizi

Araştırma verileri analiz edilmeden önce bazı varsayımlar kontrol edilmiştir.

Ankette kullanılan soruların yapısal özelliklerini incelemek amacıyla bu sorulara açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Yapılan keşfedici faktör analizi sonucunda soruların tek bir boyutta toplandıkları belirlenmiştir. Soruların alt boyutlara

bölündüklerine dair herhangi bir kanıtta rastlanmamıştır. Faktör analizi sonuçları Tablo 3'te özetlenmiştir.

Tablo 3

Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Soru No	Soru	Faktör Yüğü
S13	Şirketinizin iç iletişim sürecinde yaptığı çalışmaları beğeniyor musunuz?	0.930
S8	Şirketinizde başarılı işler yaptığımızda taktir ediliyor musunuz, taktir edilme kültürünü değerlendirir misiniz?	0.918
S9	Şirketinizde sistem ve süreçlerin çoğu isinizi etkin yapmanızı sağlıyor mu?	0.913
S12	Şirketiniz yıl içerisindeki stratejisinden haberdar ettiğini düşünüyor musunuz?	0.909
S5	Şirketinize başladığımızda oryantasyon sürecinden memnun kaldınız mı?	0.908
S11	Şirketiniz eğitim süreçlerinde sizi destekliyor mu?	0.907
S14	Şirketinizin işveren markası kapsamında yaptığı sosyal sorumluluk projelerini beğeniyor musunuz?	0.901
S15	Şirketinizde çalıştığınızı gururla söylüyor musunuz?	0.899
S7	Şirketinize başladığımızda kariyer planlamanız yapıldı mı, yapıldıysa nasıl değerlendiriyorsunuz?	0.899
S16	Şirketinizi arkadaşlarınıza önerirken hakkında nasıl yorum yaparsınız?	0.899
S6	Şirketinize başladığımızda tüm haklarınız şeffaf şekilde sizlere aktarıldığını düşünüyor musunuz?	0.898
S10	Şirketinizde işinizi iyi yapmanız için gerekli araç ve gereçlere hızlıca ulaşabiliyor musunuz?	0.891
S4	Şirketinizin yan haklar kapsamında çalışana tanıdığı haklar konusunda ne düşünüyorsunuz?	0.889
S3	Şirketinizin ücret politikası hakkında ne düşünüyorsunuz?	0.862
S2	Şirketinizin İşveren Markası Alanında Yaptığı Çalışmaları Nasıl Değerlendiriyorsunuz?	0.861
S1	Şirketinizin işe alım sürecini nasıl değerlendiriyorsunuz?	0.843
Açıklanan Toplam Varyans		80.222
Kaiser-Meyer-Olkin Testi.		0.968
Bartlett Küresellik Testi	Ki-Kare	8014.903
	Serbestlik Derecesi	120
	Anlamlılık	0.000

Kullanılan soruların iç tutarlılığa sahip olup olmadıklarını belirlemek için Cronbach alfa testine başvurulmuştur. Bu test sonucunda alfa değeri .983 olarak bulunmuştur. Sorulardan herhangi birinin atılması durumunda iç tutarlılıkta iyileşmeye dair bir bulguya da rastlanmamıştır. Bu sonuç soruların mükemmel iç tutarlılığa sahip oldukları ve herhangi bir soru atılmadan bir arada kullanılabilecekleri şeklinde yorumlanmıştır.

Bölüm 8

Bulgular

Bu bölümde yapılan araştırma analizine yer verilmiştir. Verilerin analizinde ilk olarak demografik veriler incelenmiştir (Tablo 4).

Tablo 4

Demografik Değişkenlere Ait Betimleyici Analiz Sonuçları

Değişkenler	Kategoriler	Sıklık	Yüzde
Yaş	18 - 24	64	18
	25 - 30	155	44
	31 - 35	105	30
	36 +	27	8
Departman	Ar-Ge Direktörlüğü	61	17.4
	Bilgi Teknolojileri Direktörlüğü	31	8.8
	İnsan Kaynakları Direktörlüğü	14	4
	Mali İşler Direktörlüğü	8	2.3
	Pazarlama ve Kurumsal İletişim Direktörlüğü	14	4
	Satış Sonrası Hizmetler Direktörlüğü	29	8.3
	Tedarik Zinciri Direktörlüğü	64	18.2
	Uluslararası Satış Direktörlüğü	8	2.3
	Üretim Direktörlüğü	117	33.3
	Diğer	5	1.4
Unvan	Uzman Yardımcısı	80	22.8
	Uzman	211	60.1
	Orta Kademe Yönetici	46	13.1
	Üst Kademe Yönetici	14	4
Toplam İş Deneyimi	0 - 2 Yıl	90	25.6
	3 - 7 Yıl	181	51.6
	8 - 12 Yıl	67	19.1
	+13 Yıl	13	3.7
Mevcut Şirketteki İş Deneyimi	0 - 2 Yıl	181	51.6
	3 - 7 Yıl	141	40.2
	8 - 12 Yıl	17	4.8
	+13 Yıl	12	3.4
Mevcut İşe Girenken Faydalanılan İş İlanının Kaynağı	Facebook ve diğerleri	11	3.2
	Instagram	55	15.7
	Kariyer.Net	225	64.1
	LinkedIn	60	17.1

Katılımcıların yaşları incelendiğinde %18,2'sinin 18 – 24 yaş, %44,2'sinin 25-30 yaş, %29,9'unun 31 – 35 yaş ve %7,7'sinin 36 yaş ve üzeri olduğu görülmüştür.

Katılımcıların çalıştıkları departmanlara göre dağılımlarına bakıldığında %17,4'ünün Ar-Ge, %8,8'inin Bilgi Teknolojileri, %4'ünün İnsan Kaynakları, %2,3'ünün Mali İşler, %4'ünün Pazarlama ve Kurumsal İletişim, %8,3'ünün Satış Sonrası Hizmetler, %18,2'sinin Tedarik Zinciri, %2,3'ünün Uluslararası Satış, %33,3'ünün Üretim ve %1,4'ünün ise diğer direktörlüklerde çalıştığını ifade ettiği belirlenmiştir.

İş yerindeki unvanlara göre dağılımlara bakıldığında Uzman Yardımcılarının %22,8, Uzmanların %60,1, Orta Kademe Yöneticilerin %13,1 ve Üst Kademe Yöneticilerin %4 olduğu ortaya konmuştur.

Toplam İş Deneyimi bazında gruplandıklarında katılımcıların %25,6'sının 0 – 2 yıl arasında, %51,6'sının 3 – 7 yıl arasında, %19,1'inin 8 – 12 yıl arasında ve %3,7'sinin ise 13 yıldan daha fazla iş deneyimine sahip oldukları belirlenmiştir.

Mevcut Şirkette İş Deneyimi verilerinin analizi sonucunda katılımcıların %51,6'sının 0 -2 yıl, %40,2'sinin 3 – 7 yıl, %4,8'inin 8 – 12 yıl ve %3,4'ünün ise 13 yıl ve üzeri bir süredir ankete katıldıkları sırada istihdam oldukları firmalarda çalıştıkları bulgusu elde edilmiştir.

Katılımcıların çalışmakta oldukları şirketlere başvururken faydalandıkları iş ilanlarının kaynaklarına bakıldığında %3,2'sinin Facebook ve diğer, %15,7'sinin Instagram, %64,1'inin Kariyer.net ve %17,1'inin de LinkedIn siteleri aracılığı ile iş ilanlarına erişmiş olduğu görülmüştür.

Demografik değişkenlerin incelenmesinin ardından ankette kullanılmış olan sorulara dair betimsel analizler yapılmıştır. Analizin sonuçları Tablo 5'te verilmiştir:

Tablo 5

Değişkenlerin Betimleyici Analiz Sonuçları

Değişken	Ort.	Varyans	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
ŞirketİşeAlımSüreci	4.17	0.449	0.67	-0.381	-0.098
ŞirketİşverenMarkaÇalışma	4.19	0.494	0.703	-0.588	0.236
ŞirketÜcretPolitikası	4.16	0.582	0.763	-0.904	1.36
ŞirketYanHaklar	4.22	0.57	0.755	-0.982	1.361
ŞirketOryantasyonSüreci	4.22	0.568	0.753	-1.158	2.255
ŞirketHakŞeffaflığı	4.22	0.576	0.759	-1.095	1.959
ŞirketKariyerPlanlaması	4.18	0.685	0.828	-1.197	1.819
ŞirketTakdirKültürü	4.24	0.6	0.774	-1.074	1.426

ŞirketSistemSüreçleriİşEtkinliğiEtkisi	4.22	0.585	0.765	-0.979	1.223
ŞirketAraçGereçUlaşılabilirlik	4.26	0.52	0.721	-0.716	0.195
ŞirketEğitimSüreçDesteği	4.25	0.553	0.743	-0.938	1.193
ŞirketStratejisiHaberdarlık	4.18	0.645	0.803	-0.969	0.961
ŞirketİletişimMemnuniyet	4.26	0.561	0.749	-1.009	1.342
ŞirketSosyalSorumluluk	4.25	0.567	0.753	-1.102	1.938
ŞirketleGururDuyma	4.29	0.497	0.705	-0.816	0.654
ŞirketÖneriYorumu	4.24	0.538	0.734	-0.894	0.911
İşverenÇalışmalarıİşTeklifKabulEtkisi	0.95	0.049	0.221	-4.086	14.781

Analizin sonraki adımında analizde kullanılacak istatistiksel yöntemlerin parametrik yöntemler mi yoksa parametrik olmayan yöntemler mi olacağını belirlemek için normallik testleri yapılmıştır. Gözlem sayısının 50'den büyük olması sebebiyle Kolmogorov-Smirnov normallik testi tercih edilmiştir. Normallik testi sonuçları Tablo 6'da görülmektedir. Test sonuçlarına bakıldığında bütün değişkenler için testin anlamlı çıktığı görülmüştür. Bu bulgu verilerin normal dağılıma uymadığının bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Bu sonuçlara dayanarak araştırmada yapılacak olan karşılaştırma testlerinde parametrik olmayan testlerin kullanılmasına karar verilmiştir. Bu doğrultuda karşılaştırma testleri olarak Mann-Whitney U testi ve Kruskal-Wallis testleri yapılmıştır.

Tablo 6

Kolmogorov-Smirnov Normallik Testleri Sonuçları

	İstatistik	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık
ŞirketİşeAlımSüreciDeğerlendirme	0.286	351	.000
ŞirketİşverenMarkaÇalışmaDeğerlendirme	0.264	351	.000
ŞirketÜcretPolitikası	0.268	351	.000
ŞirketYanHaklar	0.265	351	.000
ŞirketOryantasyonSüreci	0.279	351	.000
ŞirketHakŞeffaflığı	0.271	351	.000
ŞirketKariyerPlanlaması	0.28	351	.000
ŞirketTakdirKültürü	0.259	351	.000
ŞirketSistemSüreçleriİşEtkinliğiEtkisi	0.257	351	.000
ŞirketAraçGereçUlaşılabilirlik	0.254	351	.000
ŞirketEğitimSüreçDesteği	0.247	351	.000
ŞirketStratejisiHaberdarlık	0.263	351	.000
ŞirketİletişimMemnuniyet	0.25	351	.000
ŞirketSosyalSorumluluk	0.254	351	.000
ŞirketleGururDuyma	0.257	351	.000
ŞirketÖneriYorumu	0.257	351	.000
İşverenÇalışmalarıİşTeklifKabulEtkisi	0.541	351	.000

Farklı Yaş Grupları Arasında İşveren Markası Performans Açısından Çalışanları Etkilemektedir.

Tablo 7

Hipotez 1'in Test Edilmesi

	Ranks		Test Statistics ^{a,b}		
	Yaş Son	N	Mean Rank	Kruskal-Wallis H	
İşveren	1.00	64	210.61	df	11.022
Markası	2.00	155	169.92	Asymp. Sig.	3
Performans	3.00	105	171.78		.012
Toplam	4.00	27	145.30		
	Total	351			

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: İş Departman

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of İşverenMarkasıPerformansToplam is the same across categories of YaşSon.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.012	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

351 katılımcının yapmış olduğu anket sonuçlarında yaş aralıkları gruplandırılması 18-24 yaş aralığı 1.00 ile 64 gözlem, 25-30 yaş aralığı 2.00 ile 155 gözlem, 31-35 yaş aralığı 3.00 ile 105 gözlem, 36+ yaş aralığı 4.00 ile 27 gözlem bulunmaktadır. Nonparametrik testimizde sıra sayısı ortalamaları bize iş veren performansı en yüksek memnuniyet 18-24 yaş aralığı aralarında en düşük memnuniyet ise 36+ yaş aralığında olduğunu göstermektedir. Bu farkın anlamlılığı test edilmiştir.

H1 hipotezinde farklı yaş grupları arasında işveren markası uygulamaları performans algısı bakımından anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek için kruskal-wallis h testi yapılmıştır. Test sonucunda sig değeri 0.05 den küçük olduğu için gruplar arasında anlamlı bir fark vardır diyebiliriz. H1 kabul edilir.

Hypothesis test summary ile yaş grubu kategorileri içerisinde işveren markası performansı dağılımı benzerdir anlamlı bir fark yoktur hipotezi sig değeri 0.05 den küçük olduğu için reddedilir yani anlamlı fark vardır diyebiliriz.

8.1 Farklı Unvan Grupları Arasında İşveren Markası Performansı Memnuniyet Seviyeleri Karşılaştırmaları

Tablo 8

Hipotez 2'in Test Edilmesi

Ranks				Test Statistics ^{a,b}	
	Unvan	N	Mean Rank	Kruskal-Wallis H	16,897
İşveren Markası Performans Toplam	Uzman Yardımcısı	80	202.63	df	3
	Uzman	211	174.37	Asymp. Sig.	.001
	Orta Kademe Yönetici	46	129.12		
	Üst Kademe Yönetici	14	202.46		
	Total	351			

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: İş Departman

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of İşverenMarkasıPerformansToplam is the same across categories of Unvan.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.001	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

Uzman yardımcısı 80 gözlem, Uzman 211 gözlem, Orta kademe yönetici 46 gözlem, Üst kademe yönetici 14 gözlem bulunmaktadır. Nonparametrik testimizde rank sayısı ortalamaları bize iş veren performansı en yüksek memnuniyet uzman yardımcısı iken en düşük memnuniyet ise orta kademe yöneticilerde görüldüğünü göstermektedir. Bu farkın anlamlılığı test edilmiştir.

H2 hipotezinde farklı unvanlar arasında işveren markası uygulamalarını performans algısı bakımından anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek için kruskal-wallis h testi yapılmıştır. Test sonucunda sig değeri 0.05 den küçük olduğu için gruplar arasında anlamlı bir fark vardır diyebiliriz. H2 kabul edilir.

Hypothesis test summary ile unvan kategorileri içerisinde işveren markası performansı dağılımı benzerdir anlamlı bir fark yoktur hipotezi sig değeri 0.05 den küçük olduğu için reddedilir yani anlamlı fark vardır diyebiliriz.

8.2 Farklı Departman Grupları Arasında İşveren Markası Performansı Memnuniyet Seviyeleri Karşılaştırmaları

Tablo 9

Hipotez 3'ün Test Edilmesi

		Ranks		Test Statistics ^{a,b}	
	İşDepartman	N	Mean Rank		
İşveren	Ar-Ge Direktörlüğü	61	204.98	Kruskal-Wallis H	13.994
Markası	Bilgi Teknolojileri Direktörlüğü	31	186.11		
Performans	İnsan Kaynakları Direktörlüğü	14	175.64	Asymp. Sig.	.123
Toplam	Mali İşler Direktörlüğü	8	166.25		
	Pazarlama ve Kurumsal İletişim Direktörlüğü	14	122.07		
	Satış Sonrası Hizmetler Direktörlüğü	29	175.03		
	Tedarik Zinciri Direktörlüğü	64	168.09		
	Uluslararası Satış Direktörlüğü	8	169.06		
	Üretim Direktörlüğü	117	174.17		
	Diğer	5	88.10		
	Total	351			

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: İşDepartman

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of İşverenMarkasıPerformansToplam İşDepartman. is the same across categories of İşDepartman.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.123	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

Kaynakları Direktörlüğünden 14 gözlem, Mali İşler Direktörlüğünden 8 gözlem, Pazarlama ve Kurumsal İletişim Direktörlüğünden 14 gözlem, Satış Sonrası Hizmetler Direktörlüğünden 29 gözlem, Tedarik Zinciri Direktörlüğünden 64 gözlem, Uluslararası Satış Direktörlüğünden 8 gözlem, Üretim Direktörlüğünden 117 gözlem, Diğer departmanlardan ise 5 gözlemci bulunmaktadır. Nonparametrik testimizde sıra sayısı ortalamalarına bakarsak İş veren performansı en yüksek memnuniyet Ar-Ge direktörlüğünde en düşük memnuniyet ise diğer departmanlarında görülmektedir. Bu farkın anlamlılığı test edilmiştir.

H4 hipotezinde farklı departmanlar arasında işveren markası uygulamaları performans algısı bakımından anlamlı bir fark olup olmadığı test etmek için kruskal-wallis h testi yapılmıştır. Test sonucunda sig değeri 0.05 den büyük olduğu için gruplar arasında anlamlı bir yoktur diyebiliriz. H4 reddedilir.

Hypothesis test summary ile departman kategorileri içerisinde işveren markası performansı dağılımı benzerdir anlamlı bir fark yoktur hipotezi sig değeri 0.05 den büyük olduğu için kabul edilir yani anlamlı bir fark yoktur.

8.3 Toplam İş Çalışma Süresi Grupları Arasında İşveren Markası Performansı Memnuniyet Seviyeleri Karşılaştırmaları

Tablo 10
Hipotez 4'in Test Edilmesi

		Ranks		Test Statistics ^{a,b}	
	Toplam İş Deneyim	N	Mean Rank	Kruskal-Wallis H	9.118
İşveren	0 - 2 Yıl	90	195.16	df	3
Markası	3 - 7 Yıl	181	176.78	Asymp. Sig.	.028
Performans	8 - 12 Yıl	67	146.83		
Toplam	+13 Yıl	13	182.88		
	Total	351			

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Toplam İş Deneyim

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of İşveren Markası Performans Toplam İş Deneyim is the same across categories of Toplam İş Deneyim.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.028	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

Toplam iş deneyim süreleri 0 - 2 Yıl deneyim 90 gözlem, 3 - 7 Yıl deneyim 181 gözlem, 8 - 12 Yıl deneyim 67 gözlem, +13 Yıl deneyim 13 gözlem bulunmaktadır. Nonparametrik testimizde sıra sayısı ortalamaları bize İş veren performansı en yüksek memnuniyet 0-2 yıl deneyimde iken en düşük memnuniyet ise 8-12 yıl deneyimde olduğu görülmektedir. Bu farkın anlamlılığı test edilmiştir.

H5 hipotezinde toplam çalışma süresi grupları arasında işveren markası uygulamaları performansı algısı bakımından anlamlı bir fark olup olmadığını test

etmek için kruskal-wallis h testi yapılmıştır. Test sonucunda sig değeri 0.05 den küçük olduğu için gruplar arasında anlamlı bir fark vardır diyebiliriz. H5 kabul edilir.

Hypothesis test summary ile toplam iş deneyim içerisinde işveren markası performansı dağılımı benzerdir anlamlı bir fark yoktur hipotezi sig değeri 0.05 den küçük olduğu için reddedilir yani anlamlı fark vardır deriz.



Bölüm 9

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

İşveren markası çalışması artık günümüzde her şirketin önceliğinde olan bir alandır. Şirketler işveren markasını güçlendirerek en iyi yetenekleri bünyelerini almak istemektedirler. Bu nedenden dolayı günümüzde şirketler işveren markası çalışmaları için önemli derecede bütçe ayırmaktadırlar. Fakat her işveren markası çalışması şirketi çalışan gözünde iyi göstermektedir. İşveren markası çalışmaları kendi içerisinde iki farklı alana ayrılmaktadır. İlk alan dış müşteriye yani hedef kitle de yetenek olarak çekmeye çalışılan kitleye yönelik yapılan çalışmalardır. İkinci alan ise içerideki çalışan kişileri tutundurmak ve bağlılığını yükseltmek için yapılan çalışmalardır.

Bu tez çalışmasında farklı rollerde ve kademelerdeki kişilerin işveren markası performansında etkilenmeleri baz alınmıştır.

İşveren markası, bir işletmenin çalışan ve potansiyel çalışanlara sunduğu değer önermesidir. İşveren markası, çalışanların işverene duyduğu güven, bağlılık ve memnuniyeti artırarak performanslarını da olumlu yönde etkileyebilir. Ancak işveren markasının performansa etkisi, farklı yaş ve kademedeki çalışanlar için farklılık gösterebilir.

İş gücü piyasasında farklı kuşaklardan çalışanlar bulunmaktadır. Bu kuşaklar, Baby Boomers (1946-1964), X Kuşağı (1965-1980), Y Kuşağı (1981-1996) ve Z Kuşağı (1997-2012) olarak adlandırılmaktadır. Bu kuşaklar, farklı değerler, beklentiler ve motivasyon kaynaklarına sahiptirler. Dolayısıyla, işveren markasının bu kuşakları çekmek ve elde tutmak için farklı stratejiler uygulaması gerekmektedir.

Baby Boomers, iş hayatında uzun süreli kariyer yapmayı, sadık kalmayı ve yüksek maaş almayı tercih eden bir kuşaktır. Bu kuşak için işveren markasının önemli unsurları, iş güvenliği, sosyal güvenlik, kıdemli pozisyonlar ve saygınlıktır. Bu kuşağın performansını artırmak için, işverenlerin onlara geri bildirim vermesi, takdir etmesi ve mentorluk yapması gerekmektedir.

X Kuşağı, iş hayatında esneklik, özerklik ve denge arayan bir kuşaktır. Bu kuşak için işveren markasının önemli unsurları, iş-yaşam dengesi, kariyer gelişimi, eğitim imkanları ve ödüllendirilmedir. Bu kuşağın performansını artırmak için, işverenlerin

onlara sorumluluk vermesi, yetki devretmesi ve katılımcı bir yönetim tarzı benimsemesi gerekmektedir.

Y Kuşağı, iş hayatında anlam, amaç ve katkı arayan bir kuşaktır. Bu kuşak için işveren markasının önemli unsurları, kurumsal sosyal sorumluluk, inovasyon, çeşitlilik ve kültürdür. Bu kuşağın performansını artırmak için, işverenlerin onlara vizyon sunması, ilham vermesi ve öğrenme fırsatları sağlaması gerekmektedir.

Z Kuşağı, iş hayatında girişimcilik, teknoloji ve kişiselleştirme arayan bir kuşaktır. Bu kuşak için işveren markasının önemli unsurları, dijitalleşme, esnek çalışma modelleri, kişiye özel kariyer yolları ve gerçek zamanlı geri bildirimdir. Bu kuşağın performansını artırmak için, işverenlerin onlara zorluklar sunması, yenilikçi olmasını teşvik etmesi ve bireysel farklılıklarını tanıması gerekmektedir.

Farklı Kademe Gruplarına Göre İşveren Markası

İşletmelerde farklı kademe grupları bulunmaktadır. Bu gruplar, üst yönetim, orta yönetim ve alt kademe olarak adlandırılmaktadır. Bu gruplar, farklı yetkinlikler, roller ve sorumluluklara sahiptirler. Dolayısıyla, işveren markasının bu grupları motive etmek ve geliştirmek için farklı stratejiler uygulaması gerekmektedir.

Üst yönetim, işletmenin vizyonunu, stratejisini ve hedeflerini belirleyen ve uygulayan gruptur. Bu grup için işveren markasının önemli unsurları, kurumun itibarı, liderlik kültürü, paydaş ilişkileri ve kurumsal yönetimidir. Bu grubun performansını artırmak için, işverenlerin onlara güvenmesi, desteklemesi, yetkilendirmesi ve hesap verebilirlik sağlaması gerekmektedir.

Orta yönetim, işletmenin operasyonlarını, projelerini ve ekiplerini yöneten gruptur. Bu grup için işveren markasının önemli unsurları, kariyer gelişimi, eğitim imkanları, performans yönetimi ve ödüllendirmedir. Bu grubun performansını artırmak için, işverenlerin onlara hedef belirlemesi, geri bildirim vermesi, takdir etmesi ve koçluk yapması gerekmektedir.

Alt kademe, işletmenin temel faaliyetlerini yürüten gruptur. Bu grup için işveren markasının önemli unsurları, iş güvenliği, sosyal haklar, çalışma ortamı ve takım ruhudur. Bu grubun performansını artırmak için, işverenlerin onlara eşitlik sağlaması, iletişim kurması, katılımını sağlaması ve eğlendirmesi gerekmektedir.

İşveren markası, çalışanların performansını olumlu yönde etkileyebilen bir kavramdır. Ancak bu etkiyi sağlamak için, işverenlerin farklı yaş ve kademedeki çalışanların ihtiyaçlarını, beklentilerini ve motivasyon kaynaklarını anlaması ve buna

uygun stratejiler uygulaması gerekmektedir. Böylece hem çalışanların hem de işletmenin başarısı artacaktır.

Tablo 13'te hipotezler değerlendirilmektedir;

Tablo 11

Hipotezlerin Sınanması

Hipotezler	Ret/ Kabul
H ₁	Kabul
H ₂	Kabul
H ₃	Kabul
H ₄	Kabul

KAYNAKÇA

- Aaker, D.A. (1996). *Building Strong Brands*. New York: The Free Press.
- Abualrub, R., El-Jardali, F., Jamal, D. (2015). Exploring the Relationship between Work Environment, Job satisfaction, and Intent to Stay of Jordanian Nurses in Underserved Areas, *Applied Nursing Research*,
- Akal, Z. (2003). *Performans kavramları ve performans yönetimi*. Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara
- Akar, F., Balcı, A. (2015). Yetenek Yönetiminin Bazı Türk Üniversitelerinde Uygulanmasına İlişkin Öğretim Üyesi Görüşleri. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(2), 955-974
- Aksöz, E. (2010) *Marka Bağımlılığı Yaratmada Kullanılan Halkla İlişkiler Faaliyetleri: Olay Pazarlama*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi SBE, Konya.
- Akyol, Tuğsel (.) <http://www.ikpaylasim.com/potansiyeli-var-mi/Ziyaret> 24.04.2018.
- Alayoğlu, N. (2010). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Dönem, Yetenek Yönetimi. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 68-97.
- Aldemir, C., Alpay, A, Gönül, B. (2001). *İnsan kaynakları yönetimi*. Barış Yayınları, İzmir.
- 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
- Altunışık, R., Özdemir, Ş., Torlak, Ö. (2006). *Pazarlamaya giriş*. Birinci Baskı, Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Ambler, T., Barrow S. (1996). The Employer Brand. *The Journal of Brand Management*, 3(1), 185-206.
- Anthony, W.P., Perrewe, P.L., Kacmar, K.M. (1999). *İnsan kaynakları yönetimi: Stratejik*. Harcourt Brace College.
- Ardıç, K., Gündoğmuş, E. (2016). Bireylerin Kişilik Özelliklerinin İşveren Çekiciliği Algısına Etkisi. *Journal of Behavior at Work*, 1(1).
- Arkan, S. (1999). *Marka Hukuku*, Ankara: Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Yayınları.

- Ayaz, Ali. 2011. Businews <https://www.businews.eu/2011/04/22/nedir-bu-isverenmarkasi/>
- Ayber (2003) Marka İçi ve Markalararası Rekabetin Dengelenmesi Gereken Hallerde Rekabet Otoritelerinin Yaklaşımı, *Rekabet Kurumu Uzmanlık Tezi* Ankara
- 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.
- 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.
- Barutçugil, İ. 2004. *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. İstanbul, Kariyer Yayın
- Baş Türker , turkerbaş.com 2018
- Baş, Türker. 2011. *İşveren markası yüksek nitelikli çalışanları çekmenin ve elde tutmanın anahtarı*. Optimist Yayınları İstanbul.
- 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.
- Bruce, Duncan ve Harvey, David. 2010. *Marka Bilmecesi*, İstanbul, Çeviri: Özer, A. Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Ceritoglu, B. 2005. Markanın Gerçek Konumu: Tüketici Algısı, *TMMOB Makine Mühendisleri Odası Marka Yönetimi Sempozyumu*, Gaziantep, 14-15 Nisan 2005.
- 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).

- Çelik, Murat.(2011) Yetenek Yönetimi Yaklaşımı ve Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul Ticaret Üniversitesi
- 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. 51
- 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.
- Erdemir, E. 2007. *İşe almada pazarlama bakış açısı ve aday odaklılık*. İstanbul. Yönetim Yayıncılık.
- 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.
- Esen, E. (2018). İşveren Markası Sürdürülebilirlik Raporlarında. *Harvard Business Review Türkiye* <https://hbrturkiye.com/blog/isveren-markasi-surdurulebilirlikraporlarinda>. Erişim Tarihi: 29.04.2023.
- 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
- 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. 49
- Hanife Dirikkan .2003. *Tanınmış markanın korunması*, Ankara. Seçkin.

- 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.
- 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.
- Karpat Aktuğlu, I. (2014). *Marka yönetimi: Güçlü ve başarılı markalar için temel ilkeler*. İletişim Yayınları, İstanbul.
- Kaytaç, M, Kaplan, Burçin 2015. Yetkinlik Gelişim Sisteminin Yeni Anahtarı: Yetenek Yönetimi. *Journal of Management, Marketing & Logistics* Vol 2(4).
- Keçecioglu, T, Yilmaz, M. 2014. Yetenek Yönetimi Perspekti finden Bir Marka Uygulaması / An Application On The Brand Of Talent Management Perspective . *Journal Of Yaşar University*, 9 (35), 6235-6244.
- Kestane, Serpil Ü. 2015. Antik Çağda Pazarlama ve Pazarlama Karması Elemanlarına Yönelik değerlendirmeler *BEU. SBE. Dergisi*. Cilt:4 Sayı:1 Haziran 2015.
- Kickul, J,. 2001. Promises Made, Promises Broken: An Exploration of Small Business Attraction and Retention Practices, *Journal of Small Business Management*, 39, 320-335
- Korkmaz, Ayşe. Keçecioglu, Tamer 2014. Yeni İnsan kaynakları Vizyonu kabiliyet Yönetimi Metrikleri. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, Cilt 10, Sayı 22, 2014.
- 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.
- Kurtuluş, K. (1981). *Pazarlama araştırmaları*. İstanbul. Sermet Matbaası Yayınları.
- Küçükgökdemir, A.C., Bal, Y. (2018). İşveren Markası ve İşveren Markasının İş Alım Üzerindeki Etkisi. *Proceedings of INTCESS2018- 5th International Conference on Education and Social Sciences 5-7 February 2018*. İstanbul.

- 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.
- Lievens Filip, Chapman, Derek,. 2009. *Recruitment and selection, A Wilkinson, T Redman, Snell, The SAGE Handbook of human Resource management*, London: Sage Publications.
- 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.
- Odabaşı, Y, Oyman M.2004. *Pazarlama iletişimi yönetimi*, İstanbul, Mediacat Yayınları.
- 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, Zuhâl,. 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.
- Palmer, M., Kenneth, J.W. (1993). *İnsan kaynakları, kişisel gelişim ve yönetim dizisi*. Doğan Şahiner (Çev.). İstanbul: Rota Yayınları
- Perry, J.L., Mesch, D.J. (1997). *Strategic Human Resource Management, Public Personel Management*. New York: Longman.
- Peters, T. (2006), Leaders As Talent Fanatics, *Leadership Excellence*, November, 23(11)

- Pogorzelski, S., Harriott, J., Hardy, D. (2010). *Yetenekleri bulmak*. (Çev. Ü. Şensoy). İstanbul: Bzd Yayın.
- Polat, Şeçkin 2011. *Yetenek yönetimi*. Ankara, Ankara Sanayi Odası Yayını .
- 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), 53
- Sağır, M. (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*, 8(14), 415-439.
- Sandler, S. F. (2005). HR Brand Building in Today's Market. *HR Focus*, 82
- Schein, V., 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.*, 72(3), 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
- Sokro, E. (2012). Impact of Employer Branding on Employee Attraction and Retention. *European Journal of Business and Management*, 4(18), 164-173.
- Srinivasan B. (2007). Employer Branding-A Framework. *NHRD Journal*, May 2007, 1(3), 36-38
- Şenkal, A. (2004). Yeni Bin Yılda İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 6(1)
- Tekinalp, Ü. (1999). *Fikri Mülkiyet Hukuku*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Tekinay, N.A. (2003). Yetenek Göçünü Önleme Dönemi, *Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi*.
- Topsümer, F., Elden, M. (2015) Reklamcılık Kavramlar, Kararlar Kurumlar. İstanbul: İletişim Yayınları.
- TURQUALITY® (2022) *Ekonomi Bakanlığı*, www.turquality.com adresinden alındı. Erişim Tarihi: 20.04.2022

- Tüzüner, L., Yüksel C.A. (2009). Segmenting Potential Employees According To Firms' Employer Attractiveness Dimensions In The Employer Branding Concept, *Journal Of Academic Research In Economics*, pp: 47-62
- Uztuğ, F. (2003). Markan Kadar Konuş, Marka İletişimi Stratejileri. İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri.
- Yasaman, H. (2005). *Marka Hukuku İle İlgili Makaleler, Hukuki Mütalaalar, Bilirkişi Raporları 2*. İstanbul: Vedat Kitapçılık.
- Yeşil, S. (2010). Küreselleşme ve İşletmelerin Küreselleşme Süreçleri: Karşılaşılan Fırsatlar ve Tehditler. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(1).
- Yılmaz, B.B. (2015). *Marka Hukukunda Tanımlayıcılık Açısından Türkiye ve ABD Uygulamalarının Karşılaştırılması*, Uzmanlık Tezi. Ankara.
- Zengin, B., İldeniz H. (2005). Turizm Sektöründe Marka ve İmaj Oluşturmanın Müşteri Talebine Etkileri. *Pazarlama Dünyası Dergisi*, 38-54