

**T.C.
YALOVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞVEREN MARKASI VE İNSAN KAYNAKLARI
FONKSİYONLARIYLA İLİŞKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Meltem Damla YAVUZ**

**Enstitü Anabilim Dalı: ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ
Enstitü Bilim Dalı: İNSAN KAYNAKLARI VE ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ**

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Ersin KAVİ

HAZİRAN 2019

T.C.
YALOVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞVEREN MARKASI VE İNSAN KAYNAKLARI
FONKSİYONLARIYLA İLİŞKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Meltem Damla YAVUZ (167209011)

Enstitü Anabilim Dalı: ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ
Enstitü Bilim Dalı: İNSAN KAYNAKLARI VE ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ

Bu tez/....../.... Tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

	Adı SOYADI	Kanaati			İmza
Jüri Başkanı (Danışman)	Prof. Dr. Ersin KAVİ	<input type="checkbox"/> Kabul	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Ret	
Jüri Üyesi		<input type="checkbox"/> Kabul	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Ret	
Jüri Üyesi		<input type="checkbox"/> Kabul	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Ret	

BEYAN

Tez Başlığı: İŞVEREN MARKASI VE İNSAN KAYNAKLARI FONKSİYONLARIYLA İLİŞKİSİ

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışmamın toplam 70 sayfalık kısmına ilişkin aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan ve 30/07/2019 tarihinde aşağıda ismi yazılı araştırma görevlisi tarafından şahsıma iletilen Turnitin intihal tespit programı raporuna göre tezimin benzerlik oranı % 8'dir.

Uygulanan filtrelemeler:

1. Kaynakça hariç,
2. Alıntılar dâhil,
3. 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç.

Bu bilgiler doğrultusunda tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespiti halinde doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

İmza

AdıSOYADI : Meltem Damla YAVUZ

Öğrenci Numarası :167209011

Ana Bilim Dalı : Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri

Programı : İnsan Kaynakları ve Çalışma İlişkileri

Türü : () Proje (x) Yüksek Lisans Tezi () Doktora Tezi

Taramayı Yapan Arş. Gör.
(Adı Soyadı, İmzası, Tarih)

Danışman
(Adı Soyadı, İmzası, Tarih)

ÖNSÖZ

İnsan kaynakları alanında sayılabilir düzeyde çalışma yapılmış olan işveren markası konusuna bir nebze de olsa katkı olması amacıyla yaptığım bu çalışmada; istediğimi anlatıp,aradığımı bulamadığımda yol gösteren, konunun fikir sahibi, lisans ve yüksek lisans eğitimim boyunca derslerine katılıp kendisinin bilgilerinden faydalanmaktan gurur duyduğum çok değerli danışman hocam Prof. Dr. Ersin Kavi'ye teşekkürlerimi arz ederim.

Geçirdiğim bu zorlu sürecin her adımında maddi ve manevi destek olan, bana enerjilerini veren ve yapabileceğime inancımı arttıran, varlıklarıyla güç bulduğum canım kardeşim, annem ve babama teşekkür ederim.

Araştırma sürecinde her türlü desteğini hissettiğim tezimin ilerlemesinde büyük katkısı olan 22 senelik dostum Aybüke Seyhun ve kıymetli eşi Berk Suyhun'a, tezimi yazmamda desteğiyle her daim yanımda olan kıymetli arkadaşım Doğuş Binek'e teşekkürlerimi borç bilirim.

Tüm bu tez yazma sürecim içerisinde, kendisini ihmal etmeme rağmen sabır ve anlayışla tüm gücüyle yanımda olan. Araştırma verilerimin dijitalleştirilmesindeki desteği ile tezime emeğini katan sevgili eşim Uğur Yavuz'a tüm kalbimle teşekkür ederim.

Meltem Damla Yavuz

Mayıs 2019

İÇİNDEKİLER

BEYAN	I
ÖNSÖZ	II
TABLolar	V
ŞEKİLLER	VI
KISALTMALAR LİSTESİ	VII
ÖZET	VIII
ABSTRACT	IX
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: KAVRAMSAL AÇIDAN İŞVEREN MARKASI	6
1.1. Marka Kavramı	6
1.2. İşveren Markası Kavramı	8
1.2.1. İşveren Markasıyla Etkileşim İçinde Olan Kavramlar.....	12
1.2.2. İşveren Markasının Kuramsal Temelleri	14
1.2.3. İşveren Markasının Boyutları	15
1.2.4. İşveren Markasının Faydaları	17
1.3. İşveren Markası Yönetimi	18
1.4. İşveren Markası Ödülleri	21
BÖLÜM 2: İŞVEREN MARKASI İLE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLİŞKİSİ	23
2.1. Genel Olarak İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşveren Markası	23
2.2. İnsan Kaynakları Fonksiyonları Açısından İşveren Markası	26
2.2.1. İş Analizi ve İnsan Kaynakları Planlaması	26
2.2.2. İnsan Kaynağını Seçme ve Yerleştirme	28
2.2.3. İnsan Kaynağının Elde Tutulması.....	32
2.2.3.1. Eğitim	33
2.2.3.2. Kariyer Planlama	34
2.2.3.3. Performans Değerlendirme	36
2.2.3.4. Ücret ve Yan Haklar	37
BÖLÜM 3: TÜRKİYE’DE İŞVEREN MARKASI ÖDÜLÜ ALAN İŞLETMELERLE İLGİLİ BİR ARAŞTIRMA	41

3.1. Araştırmanın Amacı	41
3.2. Araştırmanın Yöntemi.....	41
3.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları	41
3.4. Araştırmanın Problemleri.....	42
3.5. Araştırmanın Bulguları ve Analizi	43
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....	61
KAYNAKÇA.....	65
EKLER.....	68
ÖZGEÇMİŞ.....	70



TABLULAR

Tablo 1. Türkiye'nin En Değerli İlk 10 Markası 2018	7
Tablo 2. İşveren Markası Tanımlamaları	8
Tablo 3. İşveren Markasının 10 Anahtar Faktörü	9
Tablo 4. Türkiye'nin En Gözde 10 Markası 2018	11
Tablo 5. Türkiye'nin En İyi İşverenleri 2018	11
Tablo 6. İşveren Markası Boyutları	16
Tablo 7. İşveren Markasından Sorumlu Departman	24
Tablo 8. İşveren Markasından Sorumlu Departmanlar Dağılımı	25
Tablo 9. Bireysel ve Örgütsel Beklentiler	35
Tablo 10. Görüşme Yapılan Şirketler	42
Tablo 11. Güçlü bir işveren markası yaratmak kısa vadede mümkün müdür? (P1)	44
Tablo 12. İşveren markası oluşum sürecinde mevcut uygulamalar değişir ya da gelişir mi? (P2).....	47
Tablo 13. İşveren markası yönetim süreci insan kaynakları departmanı tarafından mı takip edilir? (P3)	48
Tablo 14. İşveren markası insan kaynakları uygulamalarını etkiler mi? (P4)	49
Tablo 15. İşveren markası olmak bir işletmenin insan kaynakları planlamasını etkiler mi? (P5).....	50
Tablo 16. İşveren markası olmak bir işletmenin iş analizlerini etkiler mi?(P6)	50
Tablo 17. Bir işletmenin işveren markası olması aday havuzunun genişlemesini sağlar mı?(P7).....	51
Tablo 18. Bir işletmenin işveren markası olması çalışan seçimlerini etkiler mi?(P8).....	51
Tablo 19. İşveren markası olmak çalışanlara sunulan eğitimin niteliğini ve niceliğini değiştirir mi?(P9)	53
Tablo 20. İşveren markasının kariyer planlamalarında bir etkisi olur mu?(P10).....	54
Tablo 21. İşveren markası ile birlikte performans değerlendirme süreçleri değişir mi?(P11).....	55
Tablo 22. İşletmenin işveren markası olması ücret politikalarını etkiler mi? (P12).....	58
Tablo 23. İşletmenin işveren markası olması yan hakların gelişmesini sağlar mı?(P13) .	58
Tablo 24. İşveren markası mevcut insan kaynakları fonksiyon ve uygulamalarını daha etkin kılar mı? (P14)	60
Tablo 25. İşveren markası insan kaynakları fonksiyon ve uygulamalarını geliştirir mi? (P15).....	60
Tablo 26. İşveren markası insan kaynakları fonksiyon ve uygulamalarının yenilenmesini sağlar mı?(P16).....	60

ŞEKİLLER

Şekil 1. İşveren Markası	10
Şekil 2. Marka Entegrasyonu.....	12
Şekil 3. İşveren Marka Modeli	13
Şekil 4. İşveren Marka Yönetimi Modeli	19
Şekil 5. Aday Araştırma ve Bulma Süreci.....	29
Şekil 6. İşe Alım Sürecinde İşveren Markası	30
Şekil 7. Tipik İşgören Seçim Süreci	31
Şekil 8. Eğitimin Döngüsel Süreci.....	34
Şekil 9. Ücret Tatminsizliğinin Sonuçları	38



KISALTMALAR LİSTESİ

GPTW: Great Place To Work

İK: İnsan Kaynakları

İKY: İnsan Kaynakları Yönetimi



ÖZET

TezinBaşlığı: İşveren Markası ve İnsan Kaynakları Fonksiyonlarıyla İlişkisi	
TezinYazarı: Meltem Damla YAVUZ Danışman: Prof. Dr. Ersin KAVİ	
KabulTarihi: 08.08.2019	SayfaSayısı: ix (ön kısım) + 67 (tez) + 3 (ekler)
AnabilimDalı: ÇEEİ	BilimDalı: İnsan Kaynakları Ve Çalışma İlişkileri
<p>Biz tüketiciler için herhangi bir ürün ya da hizmet satın alırken, tercihlerimizi belki de en çok etkileyen faktör markadır. Bir işletmenin piyasada ürün ve hizmetlerini ön plana çıkartması ve rekabet avantajı kazanmasını sağlayan da yine marka olacaktır. Ancak işletmeler yalnızca piyasadaki satışlarıyla rekabet avantajı elde etmezler. Rekabet avantajının en önemli araçlarından biri de insan kaynağıdır.</p> <p>İşletmenin, örgüt içerisinde nitelikli işgücü bulundurması gerekmektedir. Ancak bu yalnızca ürün markasının gücü ile sağlanabilecek bir durum değildir. Emek piyasasında bulunan sınırlı sayıdaki nitelikli işgücü bir şekilde örgüte dâhil edilmelidir. İşte bu noktada devreye işveren markası girecektir.</p> <p>İnsan kaynakları profesyonellerinin son yıllarda en büyük tartışma konusu işveren markasıdır. İşletmelerin rekabet avantajı kazanmasında nitelikli işgücünün örgüte çekilmesi ve elde tutulmasına destek olan işveren markasının önemi her geçen gün artmaktadır. Her ne kadar uygulama alanında gün geçtikçe popülerliği artsa da kavram ile ilgili yeterli akademik çalışma bulunmadığı gözlenmiştir.</p> <p>Bu çalışmada işveren markasının, bir işletmenin insan kaynakları fonksiyonlarını hangi açılardan, ne derece etkilediğinin incelenmesi hedeflenmiştir. Bu doğrultuda, Great Place to Work Enstitüsü tarafından Türkiye'nin en iyi işverenleri seçilen işletmeler ile yapılandırılmış mülakatlar yapılmıştır. Great Place to Work dünya çapında işveren markası konusunda hizmet veren bir araştırma ve danışma kurumudur. Bu açıdan bakıldığında seçilen işletmelerin güçlü bir işveren markasına sahip oldukları konusunda bir şüphe kalmayacaktır.</p> <p>Yapılan araştırmanın sonuçları göstermiştir ki; işletmeler işveren markası olma sürecinden başlayarak, gidilen tüm bu başarı yolunda kavramın etkilerini hissetmektedirler. Özellikle pazarlama, kurumsal iletişim ve insan kaynakları departmanları arasında güçlü işveren markası oluşturmak adına büyük çalışmalar yapılmaktadır.</p> <p>Araştırmanın problemleri açısından bakıldığında ise; işveren markasının insan kaynakları fonksiyonlarının birçoğunun üzerinde olumlu etkisi bulunduğu tespit edilmiştir. İşveren markası insan kaynakları fonksiyonlarını geliştirir, etkinleştirir ve güncel olanı yakalamasını sağlar.</p>	
AnahtarKelimeler: Marka, İşveren Markası, İşveren Markalaması, İnsan Kaynakları, İnsan Kaynakları Fonksiyonları	

ABSTRACT

Thesis Title: Employer Brand and Relations With Human Resources Functions
Thesis Author: Meltem Damla YAVUZ Advisor: Prof. Dr. Ersin KAVI
Date of Acceptance: 08.08.2019 Total Number of Pages: ix (pre text) + 67 (main body) + 3 (appendices)
Department: Labor Eco. & Ind. Rel. Field of Study: HR &Labor Relations
<p>While we are buying a product or service, the brand is always the most effective for our choice for consumers. The brand also will be the most effective point bring into the products and services forefront and it will also be competitive advantage for a firm.However, the competitive advantage can't obtain just by sales figures for firms. One of the most important point for competitive advantage is human resource.</p> <p>Firms must possessskilled labor in the organization. However, this is not a situation which can't possess just associated with product brand.The limited number of skilled labor in the employment market must attach to the organization.The employer brand will get involved at this point. Employer brand is the most controversial issue of human resources professionals in recent years.The employer brand importance is growing up every day and the employer brand is grow in importance for gaining and keeping the skilled labor for the firms.Although the popularity increases day by day for employer brand, there is not enough academic studies for the employer brand. This study is aiming to explain of employer brand on human resources functions and it's also examining the extent to which it affects. In this regard, there are structured interviews with the firms which are chosen the best employer brand in Turkey by 'Great Place To Work Institute '. Grate Place to Work is aconsulting firmwhich servicing and researching about employer brand. From this point of view, there is no doubt about the selected firms have a strong employer brand.</p> <p>The results of the research showed that; the firms are feel the effects of being employer brand from beginning to all this way to success.There are perform works for creating strong employer brand by Marketing, Corporate Communication and Human Resources departments.</p> <p>If we look from the viewpoint of researching problems, the employer brand has multiple positive effects on human resources functions. Employer brand develops and activates the human resources functions and also support catching the trend.</p>
Keywords: Brand, Employer Brand, Employer Branding, Human Resources, Human Resources Functions

GİRİŞ

Küresel rekabet şartları içerisinde bir işletmenin piyasaya sunduğu ürün veya hizmetin tüketiciler tarafından tercih edilmesi, işletmenin yaratacağı tercih sebeplerinin çokluğuyla ilgilidir. Tüketici özellikle aynı faydayı sağlayacak iki ürün arasında seçimini yaparken, kalite, fiyat ve güvenilirlik gibi unsurları değerlendirir. Eğer işletme başarılı bir ürün markası oluşturabilirse, bireyler ürünün üzerinde gördükleri markayla birlikte zihinlerinde oluşan algı yönlendirmesiyle tercihlerini daha kolay yapacaklardır. Bundan dolayı işletmeler sundukları ürün ve hizmetlerin yanında aynı zamanda tüketici markalarına da yatırım yapmalıdırlar.

Bir işletmenin güçlü bir tüketici markasına sahip olması, piyasadaki mevcut ve potansiyel müşterilerinin zihninde, diğerleri içerisinde tercih edilecek ürün ya da hizmet algısının yaratılmasını sağlayacaktır. İşte bu algı işletmenin gittikçe zorlaşan rekabet koşullarında, rakiplerinden farklılaşmasını ve sonuç olarak rekabet avantajı yakalamasını sağlayacaktır.

Nasıl ki işletmeler bu avantajı yakalamak adına tüketici markalarına yatırım yapıyorlarsa, aynı çalışmalarını emek piyasasında tercih edilen işveren olmak adına işveren markalarına da yapmalıdırlar. İşveren markası; bir işletmenin mevcut ve potansiyel çalışanlarının zihninde çalışılacak en iyi yer algısı yaratmasına yarayan, bu sayede bünyesinde nitelikli işgücü bulundurmasını ve onları muhafaza etmesini sağlayan bir kavramdır. Genel olarak emek piyasasında bulunan limitli sayıdaki nitelikli işgücünü elde etme ve elde tutma imkânı oluşturarak sürdürülebilir rekabet avantajı kazanılmasında önemli bir araçtır.

Tüm işletmelerin temel amacı olan kârlılık, ürün ve hizmetlerin farklılaştırılması, kişiselleştirilmesi diğerlerinden ayırtıcı özelliklere sahip olması ve bu nedenle görece daha çok tüketilmesi ile mümkün olacaktır. Kârlılık yaratılmasında sahip olunması gereken bu faktörlere ise işletme sahip olduğu kaynaklar sayesinde elde edebilecektir. Bir işletmenin sahip olduğu en önemli kaynak ise, eşi bulunamaz ve taklit edilemez olan insan kaynağıdır.

İşveren markasına gereken önemin verilmesi ve güçlendirilmesi ile birlikte işletme bu taklit edilemez insan kaynağına sahip olma süreçlerini başarıyla atatabilecektir. İşveren markasının oluşturulmasında en kolay yol pazarlama yöntemlerinin insan kaynaklarına uygulanması olacaktır.

İşletme güçlü bir işveren markası yaratmak istiyorsa öncelikli olarak mevcut durumunu değerlendirmelidir. Hedefinde bulunan nitelikli potansiyel çalışanlarının algısında yer alan marka imajının ne derecede ve hangi yönde olduğu konusunda araştırmalar yapmalı ve bu sonuçları objektif olarak değerlendirmelidir. Bir işletme ile ilgili potansiyel çalışanların farkındalık düzeyi bu konu hakkındaki en önemli ipucunu verecektir. Bir çalışan işletmeyi çağrışımlar yardımıyla hatırlayabilir, herhangi bir yönlendirme olmadan farkında olabilir ya da bulunduğu sektörden bahsedildiğinde ilk aklına gelen işletme olarak algılayabilir. Bu durumlardan işveren markası açısından tercih edilecek olanı doğal olarak ilk akla gelen işletme olmaktadır.

Potansiyel çalışanların aklında yer alan marka imajı tespiti yapıldıktan sonra işletme marka kimliğini yani aslında nasıl algılanmak istediğini belirlemelidir. Bu işletmenin tespit ettiği marka imajını değiştirmesine gerek olup olmadığına karar vermesini sağlayacak bir çalışma olacaktır. Marka imajı ve marka kimliğinin tespiti ve denkleştirilmesinden sonra işletmenin artık potansiyel çalışanlarına bir vaatte bulunması gerekecektir. Buna işveren markası boyutunda çalışan değer önermesi denilmektedir. Çalışan değer önermesi işletmenin potansiyel çalışanlarına sunmayı vaat ettiği faydalardır. Ancak bu önermenin işletme içerisinde mevcut çalışanlar tarafından da, çalışan deneyimi süresince tecrübe edilmiş olması gerekmektedir. Aksi takdirde gerçek olmayan bir önerme de bulunmak işveren markasının ve işletmenin güvenilirliğini sarsacak ve bu durum hem tüketici hem de işveren markası imajlarını zedeleyecektir.

Gerçekçi ve net bir çalışan değer önermesinin oluşturulmasından sonra işletme kendini rakipleri arasında farklılaştırmalı, işletmeyi diğerlerinden ayrı ve fark edilebilecek bir yere konumlandırmalıdır. Bu farklılık algısı işletmenin hitap etmek istediği, hedeflediği potansiyel çalışan kitlesi için de bir anlam taşımak zorundadır. Aksi takdirde dikkat çekmeyecek ve hedeflenen farklılaşmaya ulaşamayarak yaratılmak istenen güçlü işveren markası sonuçsuz bir çabadan ibaret olacaktır.

Tüm bu süreçlerin istenen şekilde başarıyla geçilmesi sonrası işletme tüm bu değerlerin hangi kanaldan hedef kitleye ulaştırılacağına karar vermelidir. Bu kanal, sosyal medya, kariyer siteleri, üniversitelerin kariyer günleri, sosyal sorumluluk projeleri ve sponsorluklar gibi seçenekler arasından herhangi biri ya da bir kaçını olarak belirlenebilir. Hedef kitleye uygun doğru kanalı bulmak sürecin doğru bir şekilde sonlanmasını sağlayacak ve etkin bir işveren markası yönetimi süreci bu şekilde başlatılmış olacaktır.

Genel olarak işveren marka yönetiminden sorumlu birim işletmelerin insan kaynakları, pazarlama ve kurumsal iletişim departmanları olarak görülmektedir. Ancak işveren markası ve insan kaynakları uygulamaları arasındaki ilişki göz önünde bulundurulduğunda bu sürecin sorumluluğunun insan kaynakları departmanına bırakılması daha doğru bir karar olacaktır.

İnsan kaynaklarının; iş analizi ve insan kaynakları planlaması, çalışan bulma, seçme ve yerleştirme, çalışanları elde tutma, ücret yönetimi, performans değerlendirme, eğitim ve kariyer geliştirme gibi fonksiyonlarının güçlü işveren markası olan şirketlerde, işveren markası olmadan önceki döneme göre daha farklı ya da geliştirilmiş uygulamalar kullanılarak hayata geçirildiği görülmektedir.

Çalışmanın Konusu

İşveren markasının işletmelerde kullanılan birçok uygulamayı etkilediği ve değiştirdiği fark edilmektedir. Bu çalışmada ise spesifik olarak işveren markasının insan kaynakları fonksiyonlarıyla olan ilişkisi ve üzerindeki etkileri konu alınmıştır. Bu doğrultuda incelemek üzere işveren markası olan işletmelerdeki durumun araştırılması hedeflenmiştir.

Türkiye’de bulunan ve işveren markası olarak adlandırılabilir işletmelerin tespit edilmesi açısından bu alanda araştırma ve danışmanlık hizmeti sunan Great Place to

Work kurumunun her sene yayınlamış olduğu Türkiye'nin en iyi işverenleri listesi baz alınmış olup, listedeki bazı işletmelerle görüşmeler gerçekleştirilerek işveren markası ve insan kaynakları arasındaki ilişkinin boyutlarının incelenmiştir.

Çalışmanın Önemi

İnsan kaynakları fonksiyonları bir işletmenin sürekli değişen ve zorlaşan piyasa koşulları içerisinde kendisine ayrıcalıklı bir yer bulması için değer vermesi gereken bir parçası olmalıdır. Son yıllarda ortaya çıkan işveren markası anlayışı ise işletmeye değer katan ve anlamlandıran yeni bir boyut kazanmıştır. Bu çalışmada incelenen işveren markası ve insan kaynakları ilişkisi ile işletmelerin bu kavramlara gereken önem vermesi ile birlikte her iki anlayışında birbirini destekleyerek büyüyeceğini ve bir araya geldiklerinde işletmelerin rekabet avantajı, maliyetlerin düşürülmesi ve karlılıkla sonuçlanan bir sahneyle karşılaşacağını göstermek istemektedir. İşletmelerin ikinci plana attığı ve faydalarını gözden kaçırdığı bu iki anlayışa gerekli değerin verilmesi konusuna dikkat çekmek ve gereken adımların atılmasına destek olmak, bir işletmenin bile bu konudaki farkındalığına etki etmek büyük bir değişimin başlangıcı olacaktır.

Çalışmanın Amacı

Çalışmanın amacı, son günlerde popülerliği artan ve güncel bir kavram olan işveren markasının işletmelerde nasıl uygulandığını tanımlamak, işveren markası yönetimi sürecinin hangi departmanın sorumluluğunda olduğunu tespit etmek ve işveren markasının oluşum sürecini incelemektir.

Bununla birlikte güçlü bir işveren markasına sahip işletmelerde, anlayışın ne gibi değişikliklere sebep olduğunu saptamak, kavramın diğer departmanlarla olan ilişkisini ve özellikle insan kaynakları üzerine olan etkisini araştırmaktır.

Çalışmanın Yöntemi

Çalışmada yapılan uygulamalarda; araştırmanın problemlerine açık ve net cevaplar alabilmek için daha uygun olduğu düşünölen veri toplama tekniklerinden, mülakat kullanılmıştır. Süre sınırı barındırmaması ve araştırmacıya ek sorular sorup derinlemesine veri toplama fırsatı tanıyan yarı yapılandırılmış mülakat tekniği tercih edilmiştir. Tercih edilen bu veri toplama tekniği, herhangi bir yönlendirme ya da sınırlandırma olmadan, görüşmeciyeye, mevcudu en açık ve olağan şekilde kendi kelimeleri ve bakış açısıyla aktarma fırsatı tanımıştır. Toplanan veriler betimsel sistematik analiz yöntemiyle incelenmiştir.

Literatür İncelemesi

Çalışmanın temel kavramı olan işveren markasına yönelik olarak yerli ve yabancı kaynaklar içerisinde yapılan araştırmalar sonucu; konuya ilişkin ilk çalışmanın Ambler ve Barrow tarafından 1996'da gerçekleştirildiği görölmüştür. Ambler ve Barrow kavramın ortaya çıkmasını sağlayan 'The Employer Brand' isimli çalışmalarında marka yönetiminin insan kaynakları yönetimine uygulanması konusunu incelemektedir.

Backhaus ve Tikoo'nun 2004 yılında yaptıkları 'Conceptualizing and Researching Employer Branding' adlı çalışmada işveren markasının kavramsal çerçevesine ve

kuramsal temellerine değinerek aynı zamanda; kavramın örgütsel kariyer yönetimi ile arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Mosley'e ait 2007 tarihli 'Customer Experience, Organisational Culture and The Employer Brand' çalışmada işveren markasının, örgüt kültürü ile olan ilişkisi incelenmektedir. Bununla birlikte tüketici deneyimi ve çalışan deneyiminin aynı düzeyde tutulmasına yönelik marka bütünleşmesi yer almaktadır.

Baş ise 2011 yılında yayınladığı 'İşveren Markası, Yüksek Nitelikle Çalışanları Çekmenin ve Elde Tutmanın Anahtarı' adlı kitabında, işveren markalaşması sürecinin nasıl uygulanacağını detaylı bir şekilde açıklayarak, kavramın organizasyonlara sağlayacağı yararları ve konu hakkında akla gelebilecek genel soruların yanıtlarına yer vermiştir.

Doğru ve Çakır'ın (2015) işveren markası yönetim süreci ile ilgili insan kaynakları yöneticilerine yönelik yaptıkları araştırma, gözde şirketlerin uygulamalarını ve farkındalık düzeylerini tespit etmeye ilişkindir. Köse (2018) yetenek yönetimi ve işveren markası arasındaki ilişkiyi inceleyerek, işveren markasının etkinliğinin üzerinde durmuştur. Köse ve Çakır'ın(2018) birlikte hazırladığı çalışmada ise kavramın insan kaynakları fonksiyonlarından olan işe alım sürecinde kullanılan işe alım ilanları üzerindeki etkisi değerlendirilmiştir.

İçirgen (2016), Kara (2013), Oğuz (2012) tezlerinde işveren markası kavramının; işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık, kabiliyeti cezbetme arasındaki ilişkiyi konu alırken, Gözen (2016) ise işveren markası ölçeği geliştirme konusunda incelemelerde bulunmuştur.

Çalışmanın Problemleri

Çalışmada nitel bir yöntem kullanılmasından dolayı hipotez yerine problemler kullanılmıştır. Bu problemler işveren markası süreci ve işletmenin insan kaynakları fonksiyonlarıyla olan ilişkisini ortaya çıkaracak şekilde belirlenmiştir. Araştırmanın ana problemi ve buna bağlı olarak belirlenen alt problemleri aşağıda ki şekildedir.

Ana Problem: İşveren markası insan kaynakları fonksiyonlarını etkiler mi?

Problem 1: Güçlü bir işveren markası yaratmak için ne kadar zaman gerekir?

Problem 2: İşveren markası oluşum sürecinde mevcut uygulamalar değişir ya da gelişir mi?

Problem 3: İşveren markası yönetim süreci insan kaynakları departmanı tarafından mı takip edilir?

Problem 4: İşveren markası insan kaynakları uygulamalarını etkiler mi?

Problem 5: İşveren markası olmak bir işletmenin insan kaynakları planlamasını etkiler mi?

Problem 6: İşveren markası olmak bir işletmenin iş analizlerini etkiler mi?

Problem 7: Bir işletmenin işveren markası olması aday havuzunun genişlemesini sağlar mı?

Problem 8: Bir işletmenin işveren markası olması çalışan seçimlerini etkiler mi?

Problem 9: İşveren markası olmak çalışanlara sunulan eğitimin niteliğini ve niceliğini değiştirir mi?

Problem 10: İşveren markasının kariyer planlamalarında bir etkisi olur mu?

Problem 11: İşveren markası ile birlikte performans değerlendirme süreçleri değişir mi?

Problem 12: İşletmenin işveren markası olması ücret politikalarını etkiler mi?

Problem 13: İşletmenin işveren markası olması yan hakların gelişmesini sağlar mı?

Problem 14: İşveren markası mevcut insan kaynakları fonksiyon ve uygulamalarını daha etkin kılar mı?

Problem 15: İşveren markası insan kaynakları fonksiyon ve uygulamalarını geliştirir mi?

Problem 16: İşveren markası insan kaynakları fonksiyon ve uygulamalarının yenilenmesini sağlar mı?



BÖLÜM 1

KAVRAMSAL AÇIDAN İŞVEREN MARKASI

1.1.Marka Kavramı

Günümüzde marka; hayatımızın her alanında karşımıza çıkan ve herkes tarafından bilinen bir kavramdır. Kavramın tarihçesine bakıldığında ise ortaya çıkışının M.Ö. 15 binlere kadar gittiğini görmekteyiz. Güney Fransa'da bulunan Lascaux Mağaraları'nın duvarlarında yer alan ve sahipliği gösterdiği düşünülen şekiller, arkeolojik kazılarda ortaya çıkan çanak, çömleklerin üzerindeki aidiyet belirttiği düşünülen işaretler ve Eski Mısır'da kral mezarlarında bulunan eşyaların üzerine kazınmış simgelerin; marka kavramının ilk örnekleri olduğu söylenebilir(Ötken & Yolbulan Okan, 2015: 12-13).

Birçok kavramın ortaya çıkmasına ve gelişmesine sebep olan Sanayi Devrimi ile birlikte marka kavramı da 19. y.y sonlarına doğru günümüzdeki anlamına ulaşmak adına ilk adımlarını atmıştır. Yaşanan gelişmelerle birlikte önem kazanan pazarlama ve reklamcılık faaliyetleri, ürünlerin pazarda daha iyi bir marka anlayışı ile yer alması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır (Uztuğ, 2003: 14-16). Ötken ve Okan'a (2015:12) göre ise marka kavramının başlaması; hayvanlarının ayırt edilebilmesi adına İngiliz köylülerinin damgalama yapması ile olmuştur.

Başlarda bireylerin ve medeniyetlerin kendi eşyalarına aidiyet atamak adına yaptıkları bu markalama eylemi, değişen şartlar içerisinde özellikle ticaret ve pazarlamanın gelişimi içerisinde üreticiyi belirlemek, farklılık yaratmak, kalite ve garanti belirtmek, müşteri sadakati ve güveni oluşturmak gibi amaçlarla kullanılmaya başlanmıştır (Özgen & Akbayır, 2011: 14). Günümüze geldiğinde ise artık markalar; yalnızca kalite, garanti, sadakat ve güven belirtmenin yanında belirli bir kitleyi ya da fikri temsil etme, sosyal statü belirtme gibi birçok farklı anlam da taşır hale gelmiştir.

Kavramın tarih içerisindeki bu gelişimi ve artan kapsamı sonrasında tanımına baktığımızda ise en basit hali ile; "Bir ticari malı, herhangi bir nesneyi tanıtmaya, benzerinden ayırmaya yarayan özel ad veya işaret" olarak görmekteyiz (TDK). Amerikan Pazarlama Birliği ise 1960 yılında marka kavramını "Bir satıcı ya da satıcı grubunun mal ve hizmetlerini tanımlamayı ve rakiplerinden farklılaştırmayı içeren isim, terim, işaret, sembol veya desen ya da bunların bir kombinasyonu" olarak tanımlamıştır (Heding, Knudtzen, & Bjerre, 2009). Bu genel tanımlara bakıldığında marka öncelikli olarak pazarda yer alan ürün ve hizmetlerin diğerlerinden ayırt edilebilmesi ve rekabet avantajı sağlaması adına kullanılan bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır.

Ancak zaman içerisinde teknolojinin gelişimi ve küreselleşme ile birlikte değişen dünya düzeninde marka kavramı da bulunduğu sade anlam içerisinde kalmayarak işlevsellik kazanmıştır. Peters'a göre; (Peters'dan aktaran Maraşlı, 2017:16) "Bu kavram; orijinalinde ürün ve hizmetleri farklılaştırmak için kullanılsa da yıllar içerisinde kişi, kurum, kuruluş ve mekanları farklılaştırmak adına kullanılmaya başlandı. Marka başlarda yalnızca ürünü temsil ederken zaman içerisinde uğradığı değişimle kapsamını genişleterek aynı zamanda kurum, kuruluş ve hatta kişiler için de kullanılabilir hale gelmiştir.

Bu gelişimle birlikte marka artık yalnızca temsil ettiği ürün ya da hizmeti değil çok daha fazlasını ifade etmektedir. Tüketiciler pazarda bulunan markalar arasında tercihlerini yaparken artık yalnızca kalite, güven ve marka sadakati ile değil, aynı zamanda markanın kendisi ile birlikte sunduğu fikir ile de davranışlarını belirlemektedir. Kapferer (2018: 13) bu durumu yaptığı marka tanımlamasında şu şekilde açıklamaktadır; Günümüzde Marka ürün, hizmet, mekan ya da tecrübelerin içinde şekillendirilmiş, elde edilmek istenen ve ayrıcalık hissettiren bir fikirdir. Bu tanımlamada fikir kelimesi önemlidir. Pazarda tüketiciye sunulanın aslında ürün, hizmet ya da değerden hangisi olduğu düşünüldüğünde cevabın değer olduğu görülecektir. Örneğin bir araba markası, en hızlı araba fikri ile markasına değer katarken bir diğeri en güvenilir ve sağlam olma konusunu ön plana çıkararak ya da tasarruflu olmasına değinerek markasını yalnızca ürünü vurgulamaktan çıkararak ona bir fikir ve değer atfetmektedir. Böylelikle marka kavramı, yalnızca bir ürünü temsil etmekten çok daha fazlası olduğunu kapsam ve derinliğini geliştirerek kanıtlıyor olacaktır.

Pazar içerisinde bulunan yoğun rekabet ortamında, marka kavramının bu şekilde derinlik kazanması; kavrama tüketicilerin birbirine eşdeğer ürünler arasında tercih yaparken göz önünde bulunduracağı faktörler arasında büyük bir önem katmıştır. Markayı farklılaştıran, benzerlerinden ayrılmasını sağlayan ve özünü ortaya çıkartan bu gelişmeler sonucunda marka değeri kavramı da ön plana çıkmaktadır.

Tablo 1. Türkiye'nin En Değerli İlk 10 Markası 2018

Sıra	Marka	2018 Marka Değeri
1	Türk Hava Yolları	\$2,042m
2	Türk Telekom	\$1,907m
3	Turkcell	\$1,841m
4	Akbank	\$1,649m
5	Garanti	\$1,584m
6	Ziraat Bankası	\$1,432m
7	İşbank	\$1,334m
8	Arçelik	\$1,258m
9	Yapı Kredi	\$937m
10	Ford Otosan	\$878m

Kaynak:(Brand Finance, Haziran 2018)

Marka değeri; “Tüketici tarafından satın alınan, fiziksel özelliklerinin yanı sıra duygusal bağlantısı, şahsiyeti olan ve tatmin yaratan bir karışım, yani inşa edilen bir markadır” (Borça’dan aktaran Aktuğlu, 2014). Aynı zamanda marka değeri; bir markanın, pazar içerisinde bulunan rakiplerine karşı olan finansal gücünü temsil eden sayısal bir kavram olmakla birlikte tüketiciler tarafından oluşturulan ve markaya biçilen bir değerdir (Fırat & Badem, 2008: 211). Bu açıdan bakıldığında marka değeri tüketiciler tarafından markaya kazandırılan değer olarak da adlandırılabilir. Sayısal bir kavram olan marka değeri hesaplanabilir bir kavram olduğundan çeşitli kurum ve kuruluşlarca ülkelerin marka değeri yüksek şirket sıralamaları yapılmaktadır. Tablo 1.’de 2018 yılında Brand Finance tarafından belirlenmiş olan Türkiye’nin en değerli ilk 10 markası gösterilmiş, sıralama hesaplanan marka değeri üzerinden oluşturulmuştur.

1.2.İşveren Markası Kavramı

İşveren markası; son zamanlarda, özellikle insan kaynakları uygulamalarında, çokça söz edilen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Kavramın ortaya çıkışı 1996 yılında Simon Barrow'un kullanımıyla olmuştur. İşveren markası hakkında yapılan ilk araştırma ise yine Barrow tarafından, Tim Ambler ile birlikte hazırlanan "The Employer Brand" isimli araştırmadır (Gözen, 2016: 71). Bu araştırmada işveren markası kavramı "İstihdam eden şirketin tanımladığı, istihdam aracılığıyla sağlanan fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik faydalar paketi." şeklinde tanımlanmıştır (Ambler & Barrow, 1996: 187).

Literatürde bulunan bir başka araştırmada ise işveren markası benzersiz bir işveren kimliği oluşturma süreci ve firmayı rakiplerinden farklılaştıran bir firma kavramı olarak tanımlanmıştır. Yine aynı araştırmada markalama ilkelerinin insan kaynakları yönetimine uygulanması işveren markası olarak adlandırılmıştır (Backhaus & Tikoo, 2004: 501-502). Berthon, Ewing ve Hah'a (2005) göre; firmanın mevcut ve potansiyel aday çalışanlarının gözünde, çalışılacak en iyi yer olarak görülme çabalarının tümü ne işveren markası denilir (Aktaran; Ünal, 2010).

Bunlar dışında kalan ve literatürde yapılmış diğer tanımlamalar ise Tablo 2.'de yer almaktadır.

Tablo 2. İşveren Markası Tanımlamaları

Kaynak	Tanım
(Duc/To, 2013)	Mevcut ve potansiyel çalışanlarda, çalışmak için harika bir yer algısını yaratmak için kullanılan kavram.
(Sullivan, 2004)	Mevcut ve potansiyel çalışanların ve diğer paydaşların firmaya yönelik algılarını yönetmek için belirlenen uzun dönemli strateji
(Erdemir, 2007)	İşletmede bulunan mevcut çalışanları ve potansiyel çalışanları çekmek, motive etmek ve elde tutmak amacı için belirlenen değer, politika, uygulama ve sistemler.
(Bach, 2005)	İşletmenin mevcut ve potansiyel çalışanlarına cezp edici görünmek için gerçekleştirdiği faaliyetler bütünü.
(Rosethorn, 2009)	İşletme ve çalışanları arasında iki yönlü anlaşma.

Kaynak: (Gözen, 2016: 59)

Yapılan tanımlamalar göz önünde bulundurulduğunda en geniş anlamıyla işveren markasını; mevcut çalışanların elde tutulması, potansiyel adayların çekilmesi ve her ikisi içinde işletmenin çalışılacak en iyi yer olarak görülmesi ve çekiciliğinin arttırılarak, ideal olan algısı yaratılması için uygulanan strateji, faaliyet, uygulama ve değerlerden oluşan bir bütün olarak tanımlayabiliriz.

Bu genel tanımlamadan yola çıkılarak işveren markası kavramının aynı zamanda birçok benzer kavramı kapsadığını ve tüm bu kavramların bütünü ve daha fazlasından oluştuğunu söylemek mümkündür. Bu kavramlar; çalışmak için ideal yer algısını

yaratmayı amaçlayan istihdam markalaması, tüm paydaşların işletme ile ilgili beklentilerinin yönetilmesini hedefleyen bir strateji olan işyeri markalaması ve istenilen işletme imajının çalışanlar tarafından yansıtılması için motive edilmesi süreci olarak tanımlanan işgören markalamasıdır. İşveren markasının kapsadığı tüm bu kavramlarla karıştırılmaması tanımı tam anlamıyla detaylandırabilmek, içerik, kapsam ve boyutlarını açıkça belirtebilmek adına kullanılan 10 anahtar faktör bulunmaktadır (Demir, 2014: 14-15). Bu faktörler Tablo 3.'de kısa açıklamaları ile birlikte yer almaktadır.

Tablo 3. İşveren Markasının 10 Anahtar Faktörü

Faktör	Açıklama
Bağlılık	Mevcut ve potansiyel çalışanların işletmeye bağlılık oranı
Tavır	İşletme ve çalışan arasındaki fayda sağlayan pozitif yönlü ilişki
Uyumlaştırmak	Hem işletme hem de çalışan açısından uygun onay ve ödül sistemi
İletişim	İşletme ve çalışanlar arasında etkili ve çift yönlü iletişim
Amaçlar	İşletme amaçlarını kavramış ve bu amaçlar doğrultusunda takım çalışmasına katılan çalışan
Müşteri Odaklılık	Müşteri beklenti ve ihtiyaçlarının karşılanması
Adanmışlık	İşletmenin uzun süreli hedefleri için her düzeydeki çalışanın kendini adayarak çalışması
Sadakat	Çalışanın işini görevi olduğu için zorunda olarak değil isteyerek yapıyor olması
Dahiliyetlik	İşletmenin amaçlarını kendi amaçları olarak gören çalışanın iş tanımı dışında ekstra eforu onay ödül ya da takdir beklemeden isteyerek yapması
Sahiplik	Çalışanın işletmeyi kendi işletmesi görerek her koşulda maksimum efor ve bağlılığı göstermesi

Garber (2007) tarafından belirlenen bu 10 anahtar faktör işveren markasının hedefinin, amacının ve çıktılarının net bir şekilde görülmesini sağlamaktadır. Ayrıca Barrow ve Mosley (2005) 'İşveren Tekerleği' içinde işveren markası bileşenlerini ele almışlardır. Bu bileşenler ise büyük fotoğraf ve lokal fotoğraf olarak iki kategoride sınıflandırılmıştır. Büyük fotoğraf kategorisinde sınıflandırılan bileşenler; dışsal itibar, içsel iletişim, değerler, üst yönetim liderliği, kurumsal sosyal sorumluluk, içsel ölçüm sistemleri, hizmet desteği ve değerler iken, lokal fotoğrafı; takım yönetimi, çalışma çevresi, işe alım ve göreve başlatma, ödül ve takdir, öğrenme ve geliştirme bileşenleri oluşturmaktadır.

Tüm bu faktör ve bileşenler ışığında işveren markasının genel özelliklerini şu şekilde belirtmek mümkündür;

İşveren Markası

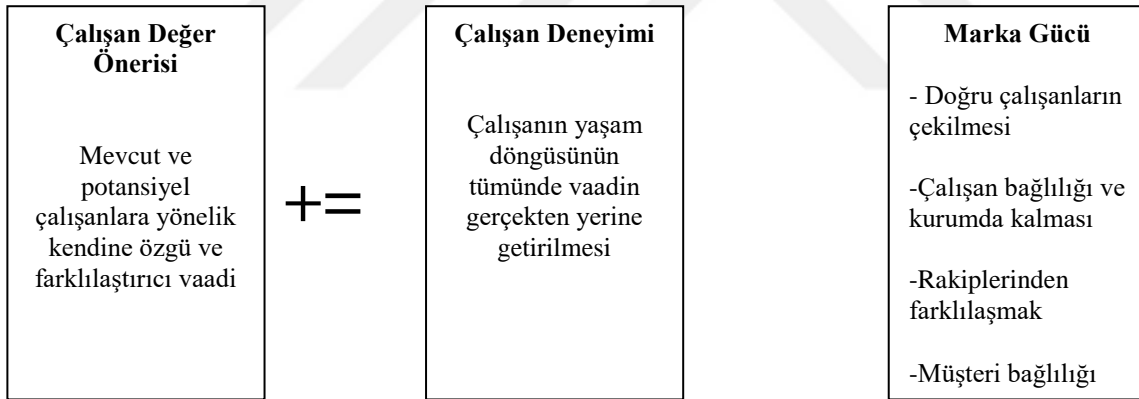
- İçsel ve dışsal markalama faaliyetleri yürütür.
- Markalama faaliyetleri örgüte yöneliktir.
- Hedef kitlesi, mevcut ve potansiyel çalışanlardır.
- Amacı çalışılmak istenen ideal yer ideasına ulaşmaktır.

- Hedefi, mevcut çalışanların elde tutulmasını, potansiyel çalışanların çekilmesini sağlamaktır.
- Faaliyetlerin örgüte dönüşü, bağlılık oranı yüksek, kaliteli ve yüksek performanslı çalışanlara sahip olmaktır.
- Tüm bunların sonucu olarak da; piyasada rekabet avantajı sağlamayı beraberinde getirir.

Sektör içerisinde işveren markası olarak anılmak işletmeye beraberinde birçok avantaj getirecektir. Ancak bunlardan en önemlisi, diğer avantajları da beraberinde getirecek olan yetenekli emek sermayesini elde etme konusunda yaratacağıdır. Emek piyasası içerisinde her ne kadar işverenler çalışanları istihdam ediyor görünse de, konusunda yetkin, yetenekli ve yüksek performanslı çalışanlar açısından aslında işveren olarak tercih edilenler işverenlerdir. Eğer bir işletme piyasa içerisinde bir farklılık yaratmak istiyorsa bunun tek yolu taklit edilemez olan emek sermayesi kartını öne sürmek olacaktır. Mevcut diğer tüm avantajlar rakipleri tarafından taklit edilebileceğinden insan faktörü rekabet avantajı konusunda en önemli farkı ortaya koyacaktır.

İşveren markası; hedef kitlesi emek sermayesi olan bir kavram olduğundan işletmenin piyasa içerisinde ki konumuna direkt olarak etki edebilecek pozisyondadır. Rosethorn bu durumu Şekil.1’ de gösterildiği üzere bir denklemle açıklamıştır.

Şekil 1. İşveren Markası



Kaynak: Rosethorn’dan aktaran(Öksüz, 2012:18)

Rosethorn’a göre eğer bir işletme çalışan değer önerisi ile birlikte mevcut ve potansiyel çalışanlarına bir vaatte bulunuyorsa bu vaadi yerine getirmelidir. Çalışan değer önermesi ile işletme emek piyasasında yer alan yetenekli ve uygun adayları işletmeye çekmeyi başarabilecektir ancak devamında elde ettiği mevcut çalışanın elde tutulması işletmenin çalışan değer önermesine ne kadar sadık kaldığı ile ilişkili olacaktır. Mevcut çalışanın, çalışan deneyimi eğer olumlu olursa yani çalışanın işletme tarafından sokulan beklenti durumu karşılanırsa bu durumun sonunda işletme marka gücünü elde etmiş olacaktır. İşte bu durum ve denklemi sağlayabilmeyi Rosethorn işveren markası olarak tanımlamıştır.

Bu denklemden yola çıkarak Tablo.4’ de Bloomberg Businessweek Türkiye ve Realta Danışmanlık tarafından yapılan araştırma sonucu oluşan 2018 yılı Türkiye’nin en gözde işverenleri listesinin ilk otuz sırasını görmekteyiz.

Tablo 4. Türkiye'nin En Gözde 10 Markası 2018

1-10	10-20	20-30
1 Unilever	11 TAI	21 B/S/H
2 Türk Hava Yolları	12 L'Oreal	22 Ford Otosan
3 Aselsan	13 Bosch	23 QNB Finansbank
4 Mercedes Benz	14 İstanbul Borsası	24 Havelsan
5 Turkcell	15 Deloitte	25Tübitak
6 Google	16 PWC	26 IBM
7 P&G	17 Arçelik	27 KPMG
8 The CocaCola Company	18Siemens	28 EY
9 TC Merkez Bankası	19Şişecam	29 İş Bankası
10 Microsoft	20 Vodafone	30 Tüpraş

Kaynak:(Bloomberg Businessweek Türkiye; Realta Danışmanlık, Nisan 2018)

Yapılan araştırma 113 farklı üniversiteden 20.336 öğrencinin katılımıyla gerçekleştirilmiş olup ankette değerlendirilmesi istenen 186 firma yer almıştır. Bu araştırmanın öğrenciler yani potansiyel çalışanlar arasında yapılmış olması aslında bir bakımdan, başarılı çalışan değer önermesi sunan şirketlerin de görülmesini sağlamaktadır(Realta Danışmanlık, Nisan 2018).

Tablo.5'de ise Great Place to Work Enstitüsü tarafından yapılan Türkiye'nin En İyi İşverenleri 2018 listesi yer almaktadır. Çalışmaya toplamda 162 şirket katılmış olup toplam 32 şirket çalışan sayılarına göre 5 farklı kategoride ödüllendirilmişlerdir. Çalışma, şirket çalışanları ile yapılan anketler doğrultusunda sonuçlandırılmıştır. Bu açıdan bakıldığında çalışan deneyimi odaklı bir araştırma olduğundan da bahsetmek mümkündür.

Tablo 5. Türkiye'nin En İyi İşverenleri 2018

20-50 Çalışan Sayısı	250-500 Çalışan Sayısı	500-2000 Çalışan Sayısı
1 Canpa	1 AbbVie	1 3M
2 Udemy	2 Novartis	2 Decathlon
3 Borlease	3 AstraZeneca	3 Sahibinden.com
4 İz İletişim	4 Magna Seating	4 GSK
5 Vector	5 Kariyer.net	5 Hayat Varlık Yönetimi
	6 Boehringer Ingelheim	
50-250 Çalışan Sayısı	7 Nielsen Türkiye	2000+ Çalışan Sayısı
1 Gittigidiyor/ebay	8 Hilti	1 Vodafone
2 Johnson Wax	9 Organik Kimya	2 Hilton
3Mercedes-Benz Finansal Hiz.	10 Fevzi Gandur Group	3 Kuveyt Türk
4 Socar	11MSD	4 H&M
5 Doğu Holding	12 Eczacıbaşı İlaç Pazarlama	5 Turkcell Global Bilgi

Kaynak: (Great Place To Work, 2018)

Bu iki listeyi karşılaştırdığımızda; her ikisinde de yer alan bir şirketin aslında hem çalışan değer önermesi hem de çalışan deneyimini sağlayabildiğini ve sonuç olarak marka gücünü sağladığını söylemek Rosethorn denklemi içerisinde doğru varsayılabilir. Örneğin Türkiye'nin en iyi işverenleri listesinde yer alan Vodafone aynı zamanda ele

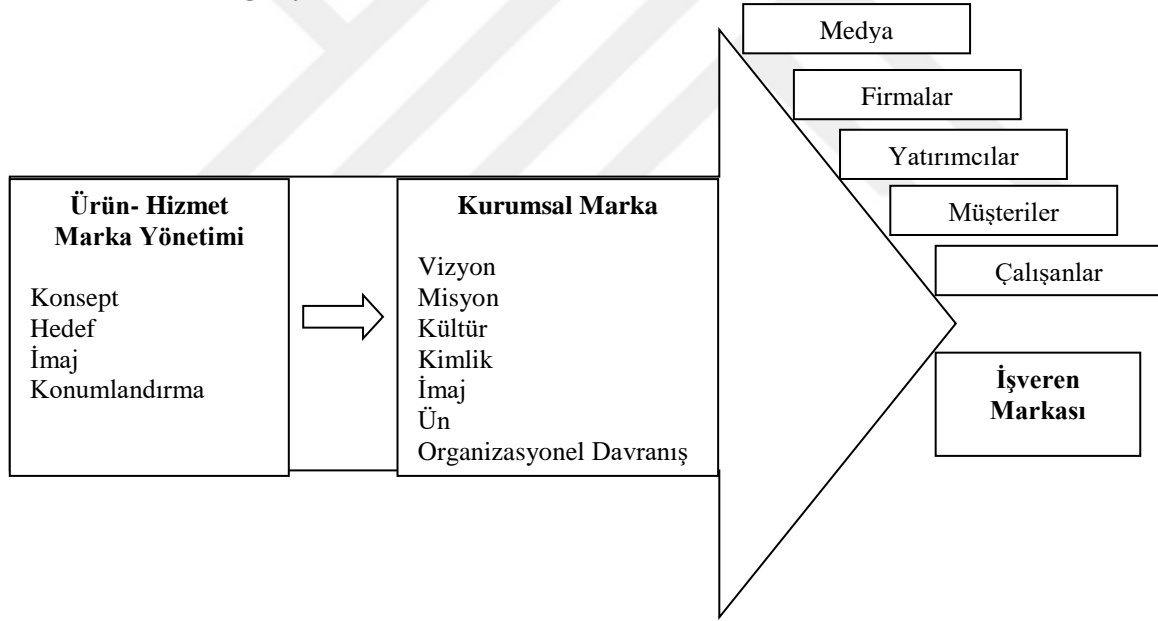
aldığımız Türkiye'nin en gözde işverenleri listesinin ilk 30 sırasında da yer almaktadır. Varsayımsal olarak Vodafone için; marka gücünü sağlamış bir işveren markasıdır diyebiliriz.

1.2.1. İşveren Markasıyla Etkileşim İçinde Olan Kavramlar

İşveren markası ile etkileşim halinde olan kavramların incelemesinde en başta akla, ürün markası ve kurumsal marka kavramları gelmektedir. Kurumsal marka, işletmenin paydaşları tarafından algılanan kurumsal kimliği, çevresine duyarlı olması, katıldığı sosyal sorumluluk projeleri ve sponsorluklar gibi sosyal görüşünü yansıtan bir kavramdır. Ürün markası ise işletmenin sunduğu mal ya da hizmetlere verdiği addır. Örnek vermek gerekirse P&G bir kurumsal markadır, İpana, Alo ve Prima ise işletmenin ürün markalarını oluşturmaktadır (<https://www.pg.com.tr/urunleri-ve-markalari/>).

Bu tanımlamalardan anlaşılacağı üzere ürün markası işletmenin yalnızca ürünlerinin farklılaşarak piyasada avantaj sağlamasını amaçlarken, kurumsal marka işletmenin bütününe kapsayan ve dışarıya işletmeyi yansıtan bir kavramdır. Kurumsal marka ve ürün markası, işveren markasının işletme içerisinde ve piyasada konumlanmasına destek olmaktadır. Bu durum Şekil.2'de görsel olarak açıklanmıştır.

Şekil 2. Marka Entegrasyonu



Kaynak: (Corte vd. aktaran; Oğuz, 2012:5)

Marka entegrasyonunda kurumsal marka, marka yönetiminin konumlandırma faaliyetleri sonucunda işletmenin paydaşları olan medya, firmalar, yatırımcılar, müşteriler ve çalışanları hedef alır. Bu noktada kurumsal markanın, işveren markası ile ortak hedefi olan çalışanların bulunması iki kavramın birbirini destekleyerek, gelişmelerine etkilerinin olmasını sağlamaktadır.

Bu durum haricinde ürün markası ve işveren markasının da prensip olarak aynı hedef için strateji planları yaptığını Baş(2011:30), farklı hedef kitleler için ortak hedeflerde çalıştıklarını anlatan bir görsel ile anlatmıştır. Baş'a göre ürün markası ve işveren markası

konumlandırma çalışmalarında aynı temel pazarlama tekniklerinden faydalanılır. İki kavram arasındaki fark ürün markasının hedef kitlesinde bulunan müşterinin yerini işveren markasında çalışanın almasıdır. Yani bu açıdan bakıldığında her ikisi de mevcut müşteri-çalışanları korurken, yeni müşteri-çalışanları çekmektir.

İşveren markası kavramını işletme için mevcut ve potansiyel çalışanların zihninde çalışılacak en iyi yer ideası yaratma çalışmaları olarak tanımlayabiliriz. Bu tanımlamaya baktığımızda ise aslında işveren markasının yürüttüğü faaliyetleri içerisinde bir yandan da marka imajı ile ilgili çalışmalara destek olduğu fark edilmektedir.

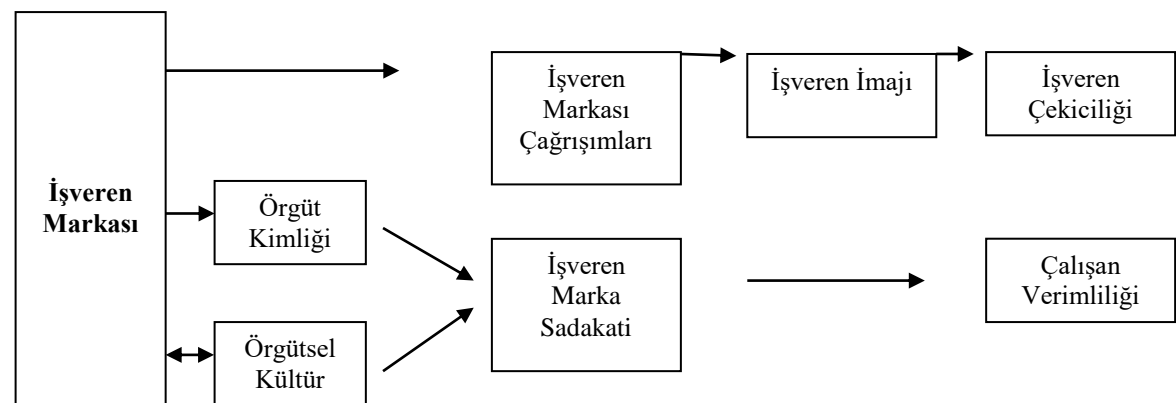
Marka imajı Oğuz'a (2012:11) göre; tüketicilerin zihninde markaya ait özelliklerin yer alması ve bunların marka çağrışımlarıyla birlikte tüketiciye ürünün sağlayacağı fonksiyonel ve sembolik faydaları ortaya çıkaran bir kavramdır. Bu faydalara örnek vermek gerekirse; bir ayakkabının rahat olduğu için satın alınması fonksiyonel, tarz ve şık olduğu için satın alınması sembolik faydayı ifade etmektedir

İşveren marka imajı ise; işletmenin, mevcut ve potansiyel çalışanların zihinlerinde bir işveren olarak oluşturduğu birbiriyle alakalı algılar kümesi olarak tanımlanabilir (Baş, 2011: 60-61). İşveren marka imajının hedef kitlesinde yarattığı fonksiyonel ve sembolik faydaların neler olduğuna bakıldığında ise; ücreti fonksiyonel fayda olarak değerlendirilebilirken, işletmede çalışmanın getireceği prestij sembolik fayda olarak ele alınabilir. Ancak işveren markasının başarılı olabilmesi için fonksiyonel ya da sembolik faydaların tek başına değil bir arada daha etkili olacağı göz önünde bulundurulmalıdır.

İşveren markasına farklılaşmayı sağlayacak ve kavramla etkileşim içinde olan bir diğer unsur ise marka kimliğidir. Marka kişiliği Aaker (1996:103) tarafından, markanın duygusal ve kendini ifade eden faydalarını içeren, müşteri ilişkileri ve farklılaşma için temel oluşturan bir kavramdır. Ayrıca marka kimliği tüm paydaşlarda yarattığı çağrışımlarla hedef kitleyi marka ile iletişim haline sokmaktadır.

Marka imajı hedef kitlenin zihninde markanın nasıl yer aldığı ile ilgiliyken, marka kimliği; markanın hedef kitlenin zihninde nasıl yer almak istediği ile ilgilidir. İşveren marka kimliği bu açıdan bakıldığında işveren markasının hedef kitlede amaçladığı algıyı yaratabilmesi için önemli araçlardan bir tanesidir.

Şekil 3. İşveren Marka Modeli



Kaynak:(Backhaus & Tikoo, 2004:505)

Şekil.3’de Backhaus ve Tiko’nun (2004:505) işveren marka modeli yer almaktadır. Bu modele göre işveren markasının yaratacağı sonuçlar iki temel kavram üzerinden ele alınmıştır; işveren marka çağrışımları ve işveren marka sadakati.

İşveren markasının ortaya çıkardığı işveren marka çağrışımları aracılığıyla, hedef kitle olan potansiyel çalışanların, işveren imajını ortaya çıkardıklarını görebiliriz. Bu adımdan sonra potansiyel çalışanların işveren imajını, kendi imajlarına, yani beklentileri ve kişilik özelliklerine yakın bulması ve işletmeyi çalışmak için çekici bulması sonucuyla işveren çekiciliği kavramına ulaşıyoruz.

İşveren markası sürecinde; örgüt kimliği ve örgüt kültürünün işletmenin hedef kitlesine doğru aktarılması işveren marka sadakatini ortaya çıkaracaktır. (Backhaus & Tikoo, 2004:505-506) Örgüt kültürü işveren markası sürecinde bir çıktırken aynı zamanda geri bildirim sağlar (İçirgen, 2016:31). Sürecin doğru şekilde aktarılması çalışan verimliliği ile son bulduğunda işveren markası işletmeye fayda sağlamış olacaktır.

1.2.2.İşveren Markasının Kuramsal Temelleri

İşveren markasına yönelik yapılan tüm literatür taramaları sonucunda, kavramın kuramsal temellerine ilişkin eksiklikten bahsedildiği görülmektedir. Konu hakkında; işveren markası kavramı uygulama alanında çok dikkat çekmiş olmasına rağmen, akademik alanda çok az ilgi çektiğinden teorik temeli oluşmamıştır diyen Backhaus ve Tikoo (2004:501) süreci açıklamaya yönelik temel bir teori öne sürmüşlerdir. Makro anlamda Backhaus ve Tikoo’nun öne sürdüğü kaynak temelli yaklaşım, mikro anlamda ise psikolojik sözleşme teorisi ve işaret verme kuramı temel alınmaktadır.

Kaynak temelli yaklaşım, işletmenin kaynaklarının piyasa içerisindeki rekabette, sürdürülebilir bir avantaj sağlayacağını savunmaktadır. Ancak bu avantajın sağlanabilmesi için kaynakların; nadir, değerli ve taklit edilemeyen özellikte olması gerekmektedir (Barney, 1991:100-101). İşletmenin kaynakları olarak görülen bina, ekipman, sermaye ve makineler rekabet yaratabilecek kaynaklardır ancak taklit edilmeleri mümkün olduğundan sürdürülebilir bir rekabet avantajı yaratabilecekleri söylenemez. Bir işletmenin farklılaşması ve diğerlerinden ayrılabilmesi için öncelikle kaynaklarını farklılaştırması ve eşi bulunamaz hale getirmesi gerekmektedir. Emek sermayesi yani insan Barney’in belirttiği nadir, değerli ve taklit edilemez olma özelliklerine sahip olduğundan sürdürülebilir rekabet avantajında kaynak temelli yaklaşım için en uygun araç olacaktır. Bir işletmenin farklılaşması ve diğerlerinden ayrılabilmesi için öncelikle kaynaklarını farklılaştırması ve eşi bulunamaz hale getirmesi

Psikolojik sözleşme teorisi ise Backhaus ve Tikoo’nun (2004:502) çalışmalarında sundukları işveren markasının ikinci temelini oluşturmaktadır. Geleneksel psikolojik sözleşme anlayışında çalışanlar ve işverenler arasında yazılı olmayan bir sözleşme bulunmaktadır. Bu anlaşmada çalışanlar, işverenlerin iş güvenliği sözüne karşılık sadakat sözü vermektedirler. Ancak yaşanan gelişmeler sonucunda psikolojik sözleşmelerde değişim göstermiştir. Özellikle çalışma yaşamında son zamanlarda ön plana çıkan küçülmeler, dışarıdan kaynak kullanımı ve esnek çalışmalar bu durumun yaşanmasına sebep olmuştur. Güncelleştirilmiş hali ile yeni psikolojik sözleşmeler; işverenlerin eğitim

ve gelişim yolu ile çalışanlarına pazarlanabilir beceriler kazandırması karşılığında çalışanlar performans ve esneklik sözü vermesi haline evrilmiştir (Backhaus & Tikoo, 2004:502).

İşaret verme teorisi ise; çalışan seçme ve yerleştirme süreçlerinde, çalışan ve işveren arasındaki ilişkilerle ilgilidir. Spence (1973)bu modeli ve varsayımlarını şu şekilde özetlemiştir; potansiyel bir adayın seçme ve yerleştirme süreci içerisinde şirkete sağlayacağı yararlar ve performansının bilinmesine imkân yoktur. Dolayısıyla işveren, potansiyel çalışanlar için sabit ve değişken özelliklerine göre bir ücret cetveli düzenlemektedir. Bu cetvelde sabit olarak adlandırılan özellikler; yaş cinsiyet gibi bireyin değiştirmesi elinde olmayan özelliklerdir. Değişken özellikler ise; bireyin bir maliyet karşılığı değiştirebileceği, eğitim durumu, yabancı dil bilgisi gibi özelliklerdir. Bu özellikler işaret olarak tanımlanmıştır. Çalışanlarında bu işaretler karşılığı kabul ettikleri maliyetlere işaret verme maliyeti demidir. İşveren işe alma süreci içerisinde karar alma noktasında performansı bilinmeyen çalışanın yolladığı bu işaretleri kullanmaktadır (Spence'den aktaran Güler, 2015:16-19).

Aynı zamanda işveren de potansiyel çalışanına işveren markası aracılığıyla işaret göndermektedir. Bu işaretler adaylara firma hakkında ipuçları vererek başvurup başvurmama konusunda kararını almasına yardımcı olmaktadır (Celani & Singh, 2011). Pozitif işaretler her zaman daha fazla potansiyel çalışanın başvurmasına dolayısıyla aday havuzunun genişlemesine yardımcı olacaktır(Narcıkara, Gürol, & Üzmez, 2016).

1.2.3. İşveren Markasının Boyutları

İşveren markasının boyutları yapılan çalışmalarda, birçok araştırmacı tarafından farklı şekillerde belirtilmiştir. Ambler ve Barrow (1996:187) fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik olmak üzere 3 boyutta incelerken Berthon vd. (2005) ekonomik, ilgi, sosyal, gelişim ve uygulama olmak üzere 5 boyutta incelemiştir. Bunlardan ilgi ve sosyal boyutlar, Ambler ve Barrow'un psikolojik yararlar boyutuna karşılık gelmekte, bu açıdan onların belirlediği 3 boyutun uzantısı olarak görülebilmektedir(Gözen, 2016:59).

Ambler ve Barrow'un(1996:187) belirlediği 3 boyutun genel içeriklerine bakıldığında ise fonksiyonel ve ekonomik boyut somut özelliklere dikkat çekerken psikolojik boyut daha çok soyut özellikleri ve bireylerin ruhsal ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik cevapları ifade eder. Ekonomik ve fonksiyonel boyutta; ücret, sosyal olanaklar, çalışma şartları gibi özellikler yer alırken psikolojik boyutta; kendilerini ifade etme, şirket içi olumlu iletişim ve kişisel imajlarını geliştirme gibi özellikleri kapsamaktadır (Baş, 2011:30-31).

Kucherov ve Zavyolova'nın 2012 yılındaki çalışmalarında işveren markası 4 boyutu ile alınmış olup, bu boyutların içerikleri şu şekilde açıklanmıştır (Aktaran; Kavlakoglu, 2018:10);

- **Ekonomik boyut;** yüksek maaş, adaletli ödül ve ikramiye sistemi, istikrarlı istihdam garantileri, çalışma takvimi ve iş devir hızı.
- **Psikolojik boyut;** güçlü örgüt kültürü, şirkette kişiler arası olumlu ilişkiler, takım çalışması ve işin objektif değerlendirilmesi.

- **Fonksiyonel boyut;** işin içeriği, eğitim perspektifleri, kariyer gelişim fırsatları, tam zamanlı çalışanların bilgi ve becerilerini gerçekleştirmek için fırsatlar.
- **Örgütsel boyut;** Pazar segmentinde liderlik, uluslar arası faaliyet alanı, şirket geçmişi, tüketici markalarının itibarı, üst düzey yöneticilerin itibarı ve yönetim stili.

Her çalışmada farklı boyutlar belirlenmiş olup, işveren markası boyutları hakkında ortak bir görüş olmaması dolayısı ile Kavlakoğlu(2018) çalışmasında farklı araştırmacıların bu boyutları ne şekilde ele aldığını belirten bir tablo oluşturmuştur (Tablo.6).

Tablo 6. İşveren Markası Boyutları

Araştırma	Boyutlar
Ramlall (2003, s 66)	Şirketin konumu, tazminat, işin kendisi, şirketin itibarı, kariyer geliştirme, iş güvenliği, meydan okuma, eğitim ve geliştirme, güçlendirme, cazip avantajlar
Maxwell ve Knox (2009, s. 900-901)	İstihdam (çalışanların ödülleri, yönetim stili, yönetim-işgücü ilişkileri, işin türü, iş çevresi, iş gücünün nitelikleri), örgütsel başarı, ürün veya hizmet, yorumlanmış dış imaj
Gomes ve Neves (2010, s 226)	Kurumsal sosyal sorumluluk, müşteri memnuniyeti, örgüt iklimi, çalışanların iş dışı sorumlulukları, iş-aile dengesi ve paydaşların sorumlulukları ve boyutu.
Oğuz (2012, s 11-12)	Görsel kimlik, sosyal sorumluluk, çalışma şartları, kurum kültürü, rekabetçi konum, kariyer imkânı, iş güvencesi, ürün-hizmetler, kişisel gelişim, ücret
Öksüz (2012, s 73)	Maaş, kariyer fırsatları/gelişimi, çalışma ortamı, iş-yaşam dengesi, işletme özellikleri.
Das ve Baruah (2013, s 10)	Tazminat, tanınma ve ödüllendirme, büyüme için teşvik ve fırsat, iş-yaşam dengesi, karar verme sürecine katılma, iş çevresi, eğitim ve geliştirme, liderlik ve iş güvenliği.
Lievens ve diğerleri (2005, s 558)	Samimiyet, heyecan, yapmacıklık, sağlamlık ve yeterlilik
Arachchige ve Robertson (2011, s 39)	Hoşlanma, iş yapısı, sosyal çevre, kurumsal çevre, örgütsel dinamizm, sosyal bağlılık, kişisel gelişim, ilişkiler
Dönmez (2016, s 18-53)	Fonksiyonel faydalar (ücret, kariyer olanağı, iş güvencesi, çalışma şartları, gelişim imkânı), sembolik faydalar (şirket itibarı, kurum kültürü, firmanın ürün ve hizmetleri, rekabetçi konumu) ve psikolojik faydalar (öz kimliği koruma, imaj geliştirme, kendini özgürce ifade edebilme, kurumun değeri, kaliteye verdiği önem ve işin sağladığı saygınlık).
Dabirian ve diğerleri (2017, 200-201)	Sosyal, ilgi, uygulama, geliştirme, ekonomik, yönetim ve iş-yaşam dengesi.

Kaynak: (Kavlakoğlu, 2018:16-18)

Tüm araştırmacılar tarafından ortaya atılan bu boyutlar aslında işveren markasının sembolik olarak içeriğini ifade etmeye yöneliktir (Yıldız, 2018:25). İşveren markasının asıl amacı hedef kitesinin, mevcut ve potansiyel çalışanların, gözünde işletmeyi

çalışılacak en iyi yer olarak göstermek bulunmaktadır. Bu boyutlar bu amaç için kullanılan araçlar olarak da görülebilmektedir.

1.2.4. İşveren Markasının Faydaları

Başarılı bir işveren markası yönetimi hem işletmeye hem de paydaşlarına büyük katkılar sağlayacaktır. İşveren markası dar anlamda bakıldığında işletmeye katacaklarıyla öncelikli olarak çalışanlara, geniş anlamda bakıldığında ise pazarda yaratacağı rekabet avantajı dolayısıyla öncelikle işletmeye ve devamında çalışan ve müşterilere döngüsel olarak fayda sağlayacaktır.

İşveren markasının öne çıkan üç faydası ise Hewitt Associates, The Conference Board ve The Economist 'in yaptıkları araştırmalarda; daha iyi işe alım, elde tutma ve çalışan bağlılığı olarak ortaya çıkmıştır(Aktaran; Kahveci, 2018:20).

Barrow ve Mosley'e (Barrow & Mosley, 2005) göre ise işveren markasının en önemli 3 faydası; maliyet azaltma, müşteri memnuniyeti ve finansal performanstır.

- Maliyet azaltma; özellikle, işe alımlarda artan başarının doğru işe alımla birlikte düşen yeni işe alım maliyetleri, işgücü devir oranının düşmesiyle ortaya çıkan maliyet düşüşleri, örgüte bağlılığın artması ile azalan hastalık izinlerinin maliyetleri ve bunlarla birlikte azalan üretim verimsizliği, motivasyon düşüklüğü gibi durumların ortadan kalkmasıdır.
- Müşteri memnuniyeti; işveren markası aracılığı ile sağlanmış olan çalışan memnuniyeti, çalışanların işlerine bağlanmasına ve motivasyonların yükselmesine dolayısıyla işlerini daha iyi yapmalarına sebep olmaktadır. Özellikle hizmet odaklı işletmelerde çalışan memnuniyeti beraberinde müşteri memnuniyetini de getirir
- Finansal performans; maliyetlerin azaltılması ve müşteri memnuniyeti faydalarının sağlanması sonucu finansal performans faydası kendiliğinden ortaya çıkmaktadır. Hastalık izin maliyetlerinin düşüşü, üretim verimliliğinin sağlanması, müşteri memnuniyeti ile birlikte gelen satışların artışı finansal performansı arttırmaktadır.

Reed (2001) çalışmasında en iyi işverenler, en iyi çalışanları, en iyi çalışanlar da en iyi performansları getirir formülü ile en iyi işverenlerin, en iyi çalışanlara ve yüksek performanslı bir işletmeye sahip olmasında işveren markasının etkisinden bahsetmiştir (Aktaran; Dönmez, 2016: 22). İşveren markasının uzun süreli ve sürdürülebilir etkiler yarattığını ve rekabet ortamında işletmeye fayda sağladığını belirten Baş(2011:122-157) faydaları şu şekilde sıralamıştır;

- Çalışanların bağlılık düzeylerinde artış
- Motivasyon ve performans artışı
- Başvuruların sayı ve niteliğinde artış
- İnsan kaynaklarının stratejik kimliğine destek
- Teklif kabul oranında artış
- Çalışan referanslarında artış
- Yönetici memnuniyetinde artış

- Güçlü bir örgüt kültürü
- İşe alım maliyetlerinde düşüş
- Artan rekabet gücü

İşveren markasının işletmeye ve işverene olan bu yararlarının yanında, kavramın ortaya çıkmasının amacı olan çalışana faydaları da yadsınamayacak kadar çoktur. Öncelikle işveren markası ile örgüt kültürünü, kendisini doğru tanıtabilmiş başarılı bir işletme, potansiyel çalışan için beklentilerini karşılayan bir konumda olacaktır. İşveren çekiciliği sayesinde başvuruda bulunan potansiyel çalışan, iş görüşmesinde ve devamında işe alınması durumunda çalışan deneyimi süreci içerisinde işletme ile ilgili yaratılan algıların doğruluğunu görerek beklentilerini karşılayacak ve iş tatminini sağlayacaktır.

Mevcut çalışanlar için ise işveren markası olmanın gereklilikleri olanları yerine getirmek ve işletmenin elde tutma çalışmaları faydaları beraberinde getirecektir. İşletmede ki güven ortamı, açık iletişim ve çalışanlar arası adil davranma çalışanın hem işini daha rahat yapmasını hem de motivasyonunu arttıracaktır. Bununla birlikte çalışana sunulan eğitim ve kariyer gelişim olanakları, çalışan odaklı uygulamalar, ilerleme ve terfilerde hakkaniyet, yönetimde söz sahibi olabilme gibi birçok diğer uygulama da işveren markasının çalışan için sağlayacağı faydalardandır.

1.3. İşveren Markası Yönetimi

İşveren markası işletmenin tüm paydaşlarını etkileyen, uzun süreli etkiler yaratan, işletmenin iç ve dış müşterilerine faydalı bir kavramdır. Hedefi yetenekli çalışanların çekilmesi, elde tutulması ve bununla birlikte sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak olan kavramın bu işlevlerini gerçekleştirebilmesi için öncelikle başarılı bir işveren markası yönetimine ihtiyaç duyulacaktır.

Aktuğlu (2008) marka yönetimindeki temel amacın markanın pazar ortamında sürdürülebilir liderlik elde etmesi ve bu konumda kalmasını; marka sadakati aracılığıyla sağlamak olarak açıklamıştır. Ancak içinde bulunduğumuz sürekli değişim çağı içerisinde marka yönetimi de bazı dönüşümler yaşamıştır. Bu nedenle marka yönetimine daha geniş perspektifle bakılmalı işveren marka yönetimi de bu bağlamda değerlendirilmelidir (Doğru & Yeygel Çakır, 2015:678).

Hewitt Associates'in insan kaynakları danışmanları, işveren markası yönetimini beş adımla açıklamışlardır (Berthon vd.'den aktaran Gözen, 2016:50);

- İşletmeyi anlamak
- Müşteri marka vaadi doğrultusunda bir çalışan marka vaadi yaratmak
- Marka vaadinin etkisi ölçümleyecek standartlar belirlemek
- Marka vaadini destekleyecek ve güçlendirecek uyum çalışmaları yapmak
- Tüm bu süreci uygulamak ve ölçümlerini yapmak

Lievens'e göre ise temelde üç adım bulunmaktadır (Kara, 2013:60);

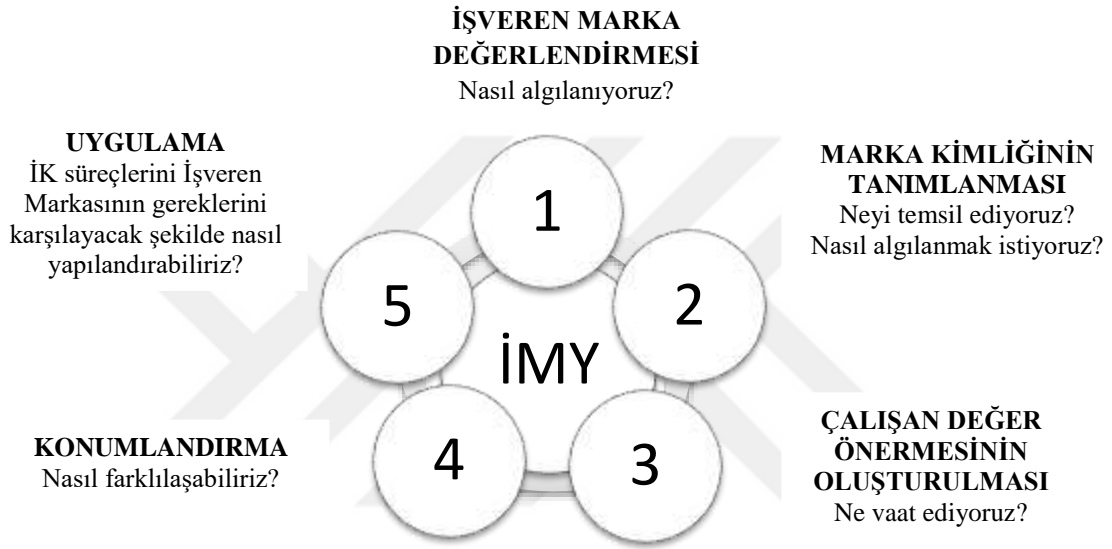
- İşveren marka mesajını iletecek bir değer önerisi geliştirmek
- Değer önerisini yetenekli adayları çekebilecek şekilde pazarlamak

- Örgüt kültürü ve çalışan vaadi içeren bir marka oluşturmak

Baş (2011) ise önerdiği işveren markası yönetim modelini şu şekilde tanımlamıştır;

Bir kurum tarafından; işveren markasının özünü tanımlamak, işletmenin çalışanlara neler sunduğunu ve bunun karşılığında neler beklediğini açıklığa kavuşturmak, işletmeyi bir işveren olarak rakiplerinden farklı ve ayrıcalıklı bir şekilde konumlandırmak için yürütülen kapsamlı bir süreçtir (Baş, 2011: 53).

Şekil 4. İşveren Marka Yönetimi Modeli



Kaynak: (Baş, 2011: 54)

Şekil.4’de yer alan işveren markası yönetim modeli beş adımdan oluşmaktadır. İlk adım işveren marka değerlendirmesi adıdır, burada işletmenin yapması gereken hedef kitlesi tarafından nasıl algılandığını tespit etmesidir. Marka imajı ile ilgili yeterli araştırmaları yaparak bu süreci başarı ile tamamlamak önem taşımaktadır çünkü devamında gelecek olan tüm adımlar bu temel üzerinden şekillenecektir.

Bu adımda öncelikle potansiyel adayların işletme hakkındaki farkındalık düzeyleri tespit edilir. Farkındalığın boyutları; temel farkındalık, hatırlama ve üst düzey farkındalık olarak üç düzeyde ölçülebilmektedir. Temel farkındalık; işletmenin tanınıp, tanınmadığı sorusu yöneltildiğinde bireylerin işletmeyi tanıyor oluşu olarak açıklanabilir. Hatırlama düzeyinde ise bireylerden, herhangi bir hatırlatıcı dış bilgi olmadan işletmeyi tanıyor olmaları beklenir. Farkındalığın en yüksek seviyesi olan üst düzey farkındalık düzeyinde ise bireylerin işletmeyi diğer rakipleri arasında en üst sıraya yerleştirmesi olarak belirtilebilir.

İşletmenin farkındalık ölçümlerinin üst düzeylerde sonuçlanması tek başına olumlu bir anlam çıkarmayacaktır. Aynı zamanda potansiyel çalışanların işletmenin marka imajı ile

ilgili olumlu algılara sahip olması gerekmektedir. Ancak bu olumlu imajın da aynı zamanda genel içerisinde farklılaşıyor olması beklenmektedir. Zihinlerde yer alan olumlu imaj algısı, diğer şirketler için de aynı kapsamda ise bu işletmenin öne çıkmasını ve avantaj elde etmesini engelleyecektir. Örneğin; işletme , çalışanlarına yüksek ücret, kadın çalışanlar için bebek bakım hizmeti ya da spor salonu üyeliği hakları sunuyor olabilir ancak rakip işletmelerde de bu haklar mevcutsa işletme için bu haklar rekabet avantajı sağlamakta yeterli olmayacaktır (Baş, 2011: 61-64).

Marka imajı tespiti ve değerlendirmesinden sonra ikinci adım marka kimliğinin tanımlanmasıdır. Bu da işletmenin hedef kitlesinin zihninde nasıl algılanmak istediği ile ilgilidir. İşletme kendi içine dönerek bu sorunun cevabını aramalıdır.

Marka kimliği tespitinde; işletmenin zamana ve duruma bağlı olarak değişim göstermeyecek temel özelliklerini belirleyen çekirdek kimlik ve işveren markası gibi daha dinamik kavramlara uyum sağlayacak bir genişletilmiş kimlik tanımlaması yapmak işletmeler için yol gösterici olacaktır. Genişletilmiş kimlik tanımlanırken işletme nasıl bir işveren olarak algılanmak istediğine karar vererek yoluna devam edebilir. Ancak marka kimliği konusunda atlanılmaması gereken en önemli unsur tutarlılıktır. Bir marka kimliğini belirledikten sonra tüm faaliyet, reklam ve uygulamaları da buna uygun olmalıdır. Yani işletmeyi modern bir marka kimliği ile yansıtmaya faaliyetleri yürütüldükten sonra geleneksel bir reklam yayınlamak marka kimliği ve tutarlık kavramlarına ters düşeceğinden işletmelerin bu konuya dikkat etmesi gerekecektir (Baş, 2011:69-74).

Marka kimliğini tanımlayan işletme çalışan değer önermesinin oluşturulması adımına geçmelidir. İşletme çalışanlarına sunacağı fonksiyonel, duygusal ve psikolojik faydaları belirleyerek bunları açıkça ifade etmelidir. Doğru ifade edilemeyen bir çalışan değer önermesi işletmenin hedef kitle nezdinde tamamen yanlış bir algıya neden olabilir. Bu sebeple çalışan değer önermesinin oluşturulması, işveren markası yönetim modelinin en kritik adımını oluşturur.

Çalışan değer önermesi oluşturulurken işletme gerçekten hayata geçirebileceği ve çalışanlarına sunabileceği vaatler vermelidir. Önemli olan bir çalışan değer önermesi oluşturmak değil bunu gerçekten vaadettiği çalışanlara gerçekleştirdiğini göstermektir. Aksi takdirde işletmeye olan güven kaybedilecek, çalışan performans ve motivasyonları düşecek, işgücü devir oranları yükselecek bu da işveren markası için olumsuz bir etki yaratacaktır (Baş, 2011: 75-91).

Bu adımlardan sonra artık işletmeyi piyasada bulunan rakiplerinden farklılaştırmak yani başka bir yere konumlandırmak gerekmektedir. İşveren marka kimliği tanımlaması ile kendini tanıyan ve çalışan değer önermesi ile kendini ve sunacaklarını ortaya koyan işletme bunları hedef kitlesinin net bir şekilde algılayabilecekleri konuma getirip ortaya çıkarmalıdır.

Ancak bu farklılaştırmanın hedef kitle için de bir anlam taşıması gerekmektedir. Örneğin işletmeniz için genç yetenekler arıyor ve çalışan değer önermesi olarak bebek bakım hizmeti sunuyorsanız bu sizi piyasa içinde farklılaştırırsa bile hedef kitlenize hitap edecek

bir vaat olmadığından doğru bir konumlandırma yapamıyor olacaksınız. Doğru önermeyi seçebilmek için aynı zamanda doğru hedef kitlenin de seçilmesi gerekecektir. Sonuçta potansiyel çalışanların tamamına değil yalnızca yetenekli ve işletmeye fayda sağlayacak küçük bir kesime hitap edilmeye çalışılacaksa bu kesim önceden belirlenip stratejiler tek bir hedef için planlanmalıdır(Baş, 2011: 93-100).

Konumlandırmanın hangi vaatle, hangi hedef kitle yapılacağından tespitinden sonra kalan son adım hangi kanaldan yapılacağıdır. İşletmeler genelde konumlandırmanın reklam yolu ile etkin bir şekilde yapılacağını düşünse de, tüm özellikleri farklılaşırken geleneksel bir kanal kullanması hedef kitle üzerinde negatif bir etki yaratabilir. Çalışan değer önermesi ve marka kimliğinin konumlandırılması için sosyal medya, kariyer siteleri, şirket içi farklı uygulamalar, kısa ve net mesajlar ve hatta işletme sahibinin kendisi kullanılabilir (Baş, 2011:109-114).

Son adım olan uygulamada ise çalışan değer önermesinde sunulan vaatlerin yerine getirilmesi yer almaktadır. Tüm bu adımların, yapılan çalışmaların boşa gitmemesi bu adımda üst yönetim desteği çok önemlidir. İlgili yöneticiye, verilen vaatlerin yerine getirilmesi için yapılacakların yetkisinin verilmiş olması sürecin başarı ile tamamlanmasını sağlayacaktır.

Bu noktada ise görev insan kaynakları yöneticilerine düşecektir. Belirlediği hedef kitleyi çekebilmek, mevcut yetenekli çalışanlarını elde tutabilmek adına işveren markası yönetimini doğru şekilde yapması ve bunu yapabilmesi için de üst yönetime tüm bu süreçleri, gerçekleşen ve gerçekleşmesi beklenen sonuçları doğru bir şekilde aktararak gerekli desteği sağlaması gerekecektir (Baş, 2011: 115-128).

1.4. İşveren Markası Ödülleri

İşveren Markası kavramının ortaya çıkması ve insan kaynakları alanında giderek önem kazanmasıyla birlikte; kavramın desteklenmesi, alanda daha da önem kazanması ve bu süreci uygulayan şirketlere destek olması adına ulusal ve uluslararası ödüller verilmeye başlanmıştır.

Bu ödüllerden başlıca olanları; “Top Employers”, Aon Best Employers’ ve “Great Place to Work (GPTW)” ödülleri olarak sıralanabilir.

Top Employers ödülü 25 yıllık geçmişiyle insan kaynakları alanında yer alan Top Employer Enstitüsü tarafından verilmektedir. Enstitü 118 farklı ülkede 1500’ün üzerinde organizasyona “Top Employer” sertifikası vermiştir. Her yıl uluslararası olarak 2500’e yakın organizasyon üzerinde araştırma ve çalışmalarını sürdüren enstitü 2018 yılı için toplamda 545 şirkete sertifika verirken, Türkiye’den gerekli şartları sağlayarak sertifikayı almaya hak kazanan organizasyon sayısı 23 olmuştur (<https://www.top-employers.com/en/certified-top-employers/region/global/>).

Aon Best Employers ödülü ise global bir insan kaynakları çözümleri sağlayan kuruluş olan Aon Hewitt tarafından verilmektedir. 1997’den beri insan kaynaklığı danışmanlığı hizmeti veren kurum, 2005 yılından beri Aon Best Employers programını

yürütmektedir.Ödül için yapılan ön araştırma ve çalışmalarda, organizasyonların çalışan deneyimlerini ve görüşleri dikkate alınmaktadır. Aon Best Employers 2018’de Türkiyeden 175 şirket değerlendirmeye tabi tutulup 18 organizasyon ödüllendirmeye uygun bulunmuştur (<https://www.aon.com/home/index.html>).

Great Place to Work Enstitüsü tarafından uluslar arası platformda Grate Place to Work ödülleri verilmektedir. Program 2015 yılından beri Türkiye’de de uygulanmakta ve ödülleri hak eden organizasyonlarla buluşturmaktadır. Kurum ödülleri organizasyonların çalışan sayıları baz alınarak 5 farklı kategoride sınıflandırarak vermektedir. 2018 yılı Great Place to Work listesinin 5 kategorisinde toplam 32 organizasyona en iyi işveren ödülleri verilmiştir (<https://www.greatplacetowork.com.tr/>).



BÖLÜM 2

İŞVEREN MARKASI İLE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLİŞKİSİ

2.1. Genel Olarak İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşveren Markası

İşveren Markası bir işletmenin öncelikle kendini tanıması, nasıl olmak istediğine karar vermesi ve sonuç olarak buna ulaşmasını hedefleyen bir süreçten oluşmaktadır. Bu sürecin başarılı olabilmesi başarılı ve doğru bir işveren marka yönetimi sürecine bağlıdır. Bu noktada da, işveren markası sürecini yöneten departman ve yöneticiler büyük önem taşımaktadır. Öncelikle süreci yönetecek olan birim ya da bireylerin kavramın kapsamını ve sürecini içselleştirmesi, hedef ve amaçlarına odaklanması gerekmektedir. Bu noktada ise işveren markası yönetim sürecinde öne çıkacak konu birim ya da bireylerin işveren markası hedef ve amaçları ile birim ve işletme hedef ve amaçlarını birbirine entegre ederek stratejik bir biçimde süreci ilerletmesini sağlamaktadır. İşletme içerisinde işveren markasını yönetmeye en uygun departman ise insan kaynakları birimi olacaktır.

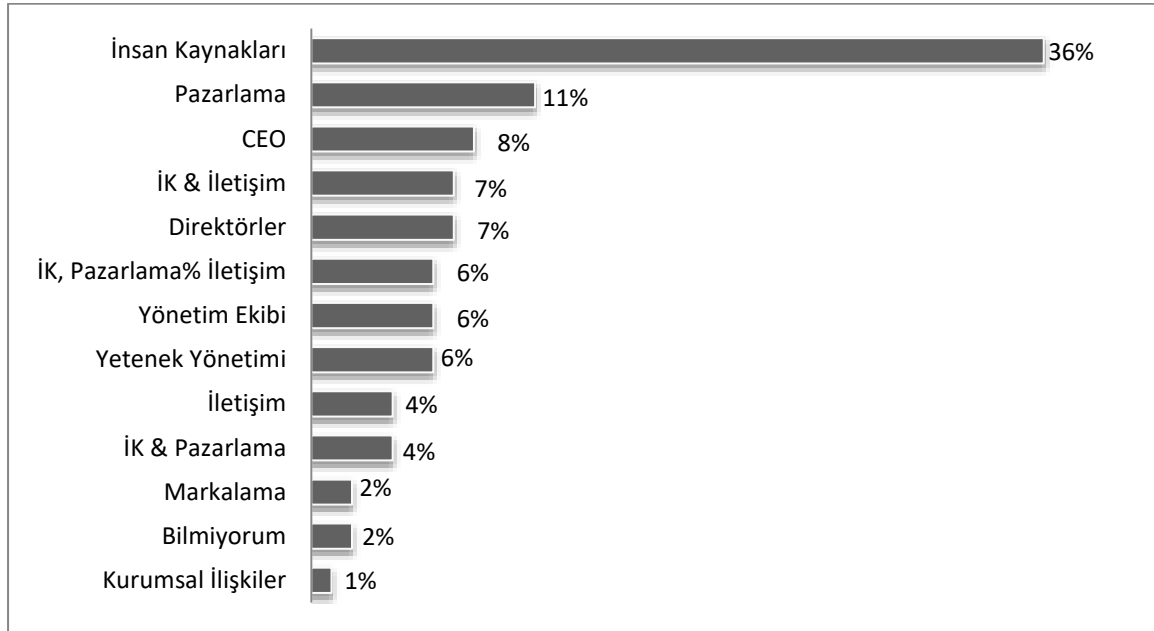
İnsan kaynakları yönetimi işgörenlerin seçme, yerleştirme, elde tutma, eğitim ve geliştirme, kariyer planlama, ücret yönetimi, iş sağlığı ve güvenliği ve çalışan deneyimi içerisinde bulunan diğer tüm süreç ve fonksiyonlarıyla ilgilenir. İnsan kaynaklarının odağında yer alan bu işgören kavramı yalnızca mevcut çalışanları değil aynı zamanda emek piyasasında yer alan potansiyel çalışanları da kapsamaktadır. Bu durum Sadullah (2015) tarafından “Bu terim örgütün bünyesinde bulunan işgücünü kapsadığı gibi örgütün dışında bulunan ve potansiyel olarak yararlanılabilecek işgücünü de ifade etmektedir.” şeklinde açıklanmıştır. İnsan kaynaklarının stratejik yönetimi ise temel amacı, insan kaynağının en etkili biçimde ve rekabet avantajı yaratacak şekilde harekete geçirmek olan bir kavramdır.

İşveren markası ise hedef kitlesi mevcut ve potansiyel çalışanlar olan içsel olarak, nitelikli işgücünün işletmeye çekilmesi ve elde tutmasını hedefleyen, dışsal olarak ise piyasa içerisinde işletmenin rakipleri arasında farklılaşmasını ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesini sağlamayı amaçlayan bir kavramdır. Bu açıdan insan kaynakları ve stratejik insan kaynakları yönetimi ile karşılaştırıldığında her iki kavram arasında hedef ve amaç birliği olduğu fark edilmektedir. Hem insan kaynakları hem de işveren markası işletmeye rekabet avantajı sağlama yolunda, nitelikli işgücüne uzun süreli sahip olunması durumunu yaratmaya çalışmaktadırlar.

İşletmelerde, çalışanlardan sorumlu birim insan kaynakları birimi olmasına rağmen işveren markası yönetim sürecinin başında hangi departmanın durması gerektiğine ilişkin bir netlik bulunmamaktadır. Ancak 2011 yılında, Employer Brand International’ın yaptığı çalışma sonucu bu konu hakkında bir bilgi vermektedir.

Tablo.7’de görüldüğü üzere yapılan çalışma sonucu işveren markası sorumluluğu ve yönetim süreci diğer tüm departman ve departman gruplarını geçerek ilk sırada yer alan insan kaynakları departmanında bulunmakta. Bu departmanlar dışında aynı zamanda CEO, üst yönetim ekibi, direktörler gibi yetki seviyesi yüksek çalışanları da geride bırakmış görünüyor.

Tablo 7. İşveren Markasından Sorumlu Departman



Kaynak:(Minchington, 2014)

Çalışmanın en dikkat çekici sonuçlarından biri de pazarlama departmanının yalnızca %11 sorumlu olduğunun görülmesidir. İşveren markasının ortaya çıkmasının temelinde pazarlama ilkelerinin insan kaynakları alanına entegrasyonu yer almasına ve işveren markası dışında kalan kurumsal marka ve tüketici markası gibi kavramaların süreçlerinin pazarlama departmanı tarafından yönetilmesine rağmen bu sonucun çıkmış olması da bu sonucun dikkat çekici bir diğer boyutudur (Gözen, 2016:63-64).

Kurumsal markada, işletmenin piyasalar ve pazarda nasıl temsil edildiği, tüketici markasında ise bir ürünün müşteriye nasıl iletildiği konuları hedefe alınırken işveren markasının hedefinde mevcut ve potansiyel çalışanlar olması şeklinde anlatan Martin'in (2009) bu açıklaması, çalışmanın pazarlama aleyhine çıkan bu sonucunun temel sebebine işaret etmektedir (Aktaran; Sağır, 2016:420).

Tablo.8'de ise yapılan bu çalışmanın bölge ve ülkelere dağılımı gösterilerek; hangi ülke ve bölgede, sırasıyla işveren markası yönetimi sorumluluğunun hangi departmana verildiği dağılımsal olarak gösterilmiştir. Araştırma tablosunda yer alan toplam 18 ülke ve bölgeden örnek olması adına yalnızca Türkiye ve diğer dokuz ülke ve bölge seçilerek tabloda belirtilmiştir.

Örnek olarak alınan bu on ülke ve bölge içerisinde %80'i işveren markası yönetiminin insan kaynakları departmanının sorumluluğunda olduğunu belirtirken; yalnızca BAE'de CEO'da ve Rusya'da yine insan kaynakları departmanının yer aldığı İK & Pazarlama departmanında olduğu belirtilmiştir. İnsan kaynakları departmanı ülke ve bölgelerin tamamında ilk üç sıradan seçilerek işveren markası sorumluluğunda %100 bir oranda aktif olarak yer almıştır. Ülke ve bölgelerin ikinci tercihlerine bakıldığında pazarlama

ve İnsan kaynakları & pazarlama departmanlarının her ikisinin de %30'luk eşit oranlarda tercih edildiği görülmektedir.

Tablo 8. İşveren Markasından Sorumlu Departmanlar Dağılımı

Ülke/Bölge	İnsan Kaynakları	Pazarlama	CEO	Direktörler	İK, Pazarlama & İletişim	İletişim	Yetenek Yönetimi	İK & İletişim	İK & Pazarlama
Asya	1		3					2	
Avusturya	1	2		3					
Avrupa(Diğer)	1	2				3			
İspanya	1				3			2	
Kanada/Amerika	1	2					3		
Hindistan	1	3			2				
Rusya	2	3							1
Türkiye	1	3						2	
Birleşik Krallık	1		2					3	
BAE	2		1				2		

Kaynak: (Minchington, 2014)

İnsan kaynakları departmanının bu kadar yüksek oran ve yoğunlukta tercih edilmesi işveren markası ile olan hedef ve amaç uyumluluğunun bir sonucu olarak görülebilir. Moroko ve Uncles'a (2008) göre, insan kaynakları departmanının görevi işveren markası bağlamında, kavramı işletme içinde hayata geçirmek ve hedef kitle olan potansiyel ve mevcut çalışanlarla etkileşim içinde olmasını sağlamaktır (Aktaran; İçirgen, 2016:38).

Ambler ve Barrow'a göre (1996) insan kaynakları altyapısının zayıf olması, üst düzey destek ve anlayışının yetersizliği işveren markasının önündeki en büyük engeller olarak görülmektedir. İşveren markasının işletme içi ve dışındaki iletişim ve dağıtımının sağlanması, kavramın geliştirilmesi, işletme ve hedef kitle beklentilerinin uyumlaştırılması insan kaynakları yönetiminin görevlerindedir (Ambler & Barrow, 1996:197-198).

İnsan kaynakları açısından işveren markası değerlendirildiğinde; birimden beklenen görevlerin neler olduğu belirlenmelidir. Bu açıdan bakıldığında birimin işletme içinde ki görevleri; hem hedef kitleyi işletme içerisinde temsil etmek hem de işletmenin stratejik amaçları doğrultusunda hareket etmektir. İnsan kaynakları departmanı bu süreci başarıyla yönetmek için stratejik yönetim düşüncesiyle hareket etmelidir.

Stratejik insan kaynakları yönetimi ile birlikte işveren markası yönetim sürecinin senkronize biçimde ilerletilmesi Gaddam (2008)'a göre kullanılan bazı uygulamaların birbirlerini tamamlaması ve desteklemesini sağlayacaktır (Aktaran; Dönmez, 2017:15). Bahsedilen bu uygulamalar;

- İş yoğunluğuna bağlı işgücü planlaması
- İşe alım stratejileri geliştirilmesi
- İşgücü devir hızının kontrol edilmesi

- İşveren markası boyutlarına uygun iş ortamı yaratma
- Sosyal medya ve halkla ilişkiler yönetiminin etkinleştirilmesi
- Marka ile bütünleşme

Tüm bu uygulamalarla birlikte işveren markasının insan kaynakları birimi tarafından etkinleştirilmesi işletmeye sonuç olarak rekabet avantajının getirilmesini sağlayacaktır. Rekabet avantajı sağlama sürecinde ilk adım nitelikli işgücünün işletmeye çekilmesiyle başlayacaktır. Bu durum insan kaynakları fonksiyonlarından insan kaynağı bulma, seçme ve yerleştirme ile mümkün olacaktır. Devamında mevcut ve yeni çekilen nitelikli işgücünün elde tutulması yine insan kaynakları fonksiyonları ile mümkün olacaktır.

2.2. İnsan Kaynakları Fonksiyonları Açısından İşveren Markası

İnsan kaynakları fonksiyonlarının tamamında işveren markası etkileri ve işveren markası sürecinin bu fonksiyonların etkili kullanımına ihtiyacı dikkat çekmektedir. İşveren markası oluşumu ve başarı sağlama sürecinde insan kaynakları fonksiyonlarının sağladığı katkılar ve bu fonksiyonların hepsinin birlikte etkili kullanılması ihtiyacı bu iki kavram arasındaki ilişkinin işletme için taşıdığı önemi belirtir niteliktedir.

2.2.1. İş Analizi ve İnsan Kaynakları Planlaması

İşveren markasının temel hedefi olan nitelikli işgücünün yaratılması, insan kaynaklarının fonksiyonlarını başarı ile yönetmesi ile direkt bir ilişki içerisindedir. İnsan kaynakları biriminin nitelikli işgücünü çekmesinde işveren markası olmanın da büyük etkisi bulunmaktadır. Bu iki kavramın uygulamalarının birbirini desteklemesi işletme için büyük katkılar sağlayacaktır.

Ancak nitelikli işgücünün çekilmesi ve istihdam edilmesinden önce başarılı bir hazırlık süreci büyük önem taşımaktadır. Hangi işler için hangi nitelikte çalışanlar arandığının doğru olarak belirlenmesi doğru işe alımı sağlamada büyük bir adım olacaktır. Bu noktada iş analizleri ve insan kaynakları planlamalarının dikkatle yapılması gerekmektedir.

İş analizi; bir işin kapsadığı görevlerin, sorumlulukların ve işin doğru bir şekilde yapılması için çalışanda bulunacak niteliklerin incelenmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Tunçer, 2011). İnsan kaynakları açısından ele alınan iş analizlerinde, insan kaynakları planlama, eğitim ve gelişim, ücret yönetimi konularında insan kaynakları birimine veri sağlayacak biçimde hazırlanır (Acar, 2015: 50).

İş analizleri sonuçlarında işin kimliği, gerektirdikleri ve sorumlulukları, işi yapacak çalışanda aranacak nitelikler ve işin yapılacağı çalışma koşulları belirlenir. Bu sonuçlar doğrultusunda insan kaynakları birimi işlerle ilgili; işe alma kriterlerini, çalışma şartlarını, çalışana verilecek eğitimleri, performans değerlendirme sürecinde kullanacağı kriterleri, kariyer planlamasını ve iş değerlendirme sonucu ücret yönetimini yapabilecektir.

İş analizlerinin doğru yapılması devamında atılacak tüm adımların da doğru yolda ilerlemesi için büyük önem taşımaktadır. İşveren markası adı altında bir işletmenin istihdam ettiği çalışana uygun olmayan bir iş vermesi, işletme olarak hem güvenilirliği

zedeleyecek, hem de çalışanın beklentilerini karşılayamayıp motivasyon düşüklüğü yaratacaktır. İş analizinin yeterli verileri içermeyen hazırlanması ya da doğru kriterler ele alınarak yapılmaması devamında insan kaynakları planlaması ve işe alım süreçlerini de etkileyecek rekabet avantajı sağlama hedefinde yola çıkan işletme fonksiyonlarını en baştan başarısızlığa götürecektir.

Yapılan iş analizleri aracılığıyla elde edilen verilerin bir çıktısı olarak insan kaynakları; iş tanımları, iş gereklilikleri, iş değerlendirme ve iş sınıflandırma gibi uygulamaların sağlıklı bir şekilde yapabilecektir. İşveren markası süreçlerinin gerekliliklerinin de desteği ile birlikte mevcut çalışanın memnuniyetinin sağlanması, çalışan deneyiminin olumlu hale getirilmesi sonucu hem insan kaynakları fonksiyonlarının etkinliği artacak hem de işveren markası kavramı güçlenecektir.

Başarılı bir işveren markası yaratabilmek mevcut çalışanların, çalışan deneyimini iyileştirmekten geçtiğinden, insan kaynakları birimi için bu doğrultuda iş analizleri sonucu; iş dizaynları üzerinde daha fazla durma gerekliliği ortaya çıkacaktır. İşveren markası süreci gereği iş dizaynı doğrultusunda iş basitleştirme, iş genişletme ve zenginleştirme ve iş rotasyonu uygulamaları daha etkin kullanılacaktır. Aynı zamanda işveren markasının çalışanlarına vaat ettiği rahat çalışma ortamı ve iş – özel yaşam dengesinin korunması anlayışıyla; esnek çalışma biçimleri ile çalışanlarına part-time ya da evden çalışma olanağı tanıyacaktır.

Başarılı bir iş analizi ise aynı özenle yapılacak bir insan kaynakları planlaması ile tamamlanmalıdır. İnsan kaynakları planlaması; “ Örgütün mevcut ve gelecekteki amaçlarını verimli biçimde gerçekleştirmesi için, uygun yer ve zamanda, uygun sayı ve nitelikte personeli elde etmesi için girişilen bilinçli bir faaliyettir” (Can’dan aktaran; Budak, 2016) şeklinde tanımlanmıştır.

İş analizi ile işletmede tanımlanan işi, insan kaynakları planlaması ile geliştirerek, hangi niteliklere sahip çalışan ya da çalışanların, ne zaman istihdam edilmesi gerektiği belirlenmektedir. Bu sürecin de başarılı bir şekilde tamamlanması ile birlikte işletme artık emek piyasasında ki hangi çalışana aradığının farkında olacaktır.

İnsan kaynakları planlaması ile; iş için gerekli spesifik çalışan nitelikleri ve sayısı planlanabilir. Ayrıca belirlenen bu işgören profili yalnızca potansiyel çalışanlar arasında değil, mevcut çalışanlar arasından da bulunarak işgücünün daha verimli kullanılması sağlanabilir. Yapılan bu planlama yalnızca eksikliği değil aynı zamanda işletmede bulunan işgücü fazlalığının da belirlenmesinin bir yoludur. Bu vesile ile çalışanların iş yoğunlukları dengelenerek, çalışanlar arasında oluşabilecek performans ve iş yükü karşılaştırmalarının önüne geçecek, örgüt içi adalet ve huzur sağlanmış olacaktır.

Bu aşamada yürütülen tüm uygulamaların sonucu olarak mevcut çalışanların eğitim gereklilikleri belirlenerek karşılanacak, kariyer planlamaları bu doğrultuda yapılabilecektir. İnsan kaynakları planlaması sonucu elde edilebilecek olan terfi şemaları ile gereksinim duyulan nitelikteki işgücü dışarıda aranmadan önce mevcut çalışanların terfisi ile karşılanabilir hale getirilecek ve bu durum terfi alan dışındaki mevcut çalışanların, örgüt içinde yükselme imkanlarına olan inançlarını arttıracaktır.

Bir işletmenin verimliliğinde en önemli unsurlardan olan işgücü devir oranı ve devamsızlık oranları da bu aşamada hesaplanmaktadır. İşveren markası bu iki oranın da makul seviyelere indirgenmesini sağlayarak verimliliği artırma da büyük bir katkı sağlayacaktır. İş analizleri ve insan kaynakları planlaması ile istihdam edilen doğru sayı ve nitelikteki çalışanın, işveren markası uygulamalarıyla elde tutulması ve mevcut çalışanların, çalışan değer önermesinde sunulanların işletme içerisinde karşılanması ile birlikte, çalışan bağlılığı artırılarak işgücü devir oranları ve devamsızlık oranları düşürülebilecektir.

İş analizi ve insan kaynakları planlamasının işveren markası doğrultusunda yapılması; çalışana uygun nitelikte iş bulunması durumundan uzaklaşarak, işe uygun nitelikte çalışan bulunması durumuna geçişi sağlayacaktır. Yetersiz bir iş analizi ve eksik bir insan kaynakları planlaması ile işletme yanlış niteliklere sahip çalışanın işe alınması ve devamında işin çalışana uygun hale getirilmesi süreci ile vakit kaybetmek durumuyla yüzleşecektir. Hatta bu sürecin sonunda çalışanın performansının hala yetersiz kalması durumuyla karşılaşmak da olası bir ihtimaldir. Tüm bu kaynak israfının sonucu ise işletmeye verimsizlik ve güç kaybı olarak dönecektir.

Tüm bu kaynak israfının önüne geçmek işletmenin; milyonlarca farklı yetenek ve nitelikte dolu emek piyasasından kendi ihtiyacına uygun sayıda ve nitelikte çalışan ya da çalışanları doğru zamanda doğru iş için istihdam etmesinin planlanması ile sağlanabilecektir.

2.2.2. İnsan Kaynağını Seçme ve Yerleştirme

İnsan kaynaklarının işletmeyi en uzun vadeli ve en çok etkileyen fonksiyonları işgören adaylarının bulunması, seçilmesi ve yerleştirilmesidir. İşletmenin en temel sermayesi olan insan kaynağını sağlama görevi insan kaynakları departmanının temel görevidir. Bu süreçte önemli olan doğru işgörenin, zamanında uygun iş için istihdam edilmesidir. Ancak limitli insan kaynağı piyasası içerisinde insan kaynakları uygulamalarının bu süreci tek başına başarıyla tamamlaması zaman alacaktır.

İşletme, ürünlerini pazarlama alanında olduğu gibi, işgören çekme alanında da öne çıkmalı, kendini ve kalitesini yansıtabilmeli ve bu konuda rekabet avantajı elde ederek ihtiyaç duyduğu potansiyel adaya kendisini fark ettirebilmelidir. Bu noktada insan kaynakları uygulamalarına en büyük destek ise işveren markası olacaktır. İnsan kaynakları yönetimi açısından işveren markası üç adımlı bir süreç olarak açıklanmaktadır (Backhaus & Tikoo, 2004: 502).

İşletme öncelikle işveren markası içerisinde yer alacak çalışan değer önerisini geliştirir. Bu değer önerisi geliştirilirken; kurum kültürü, yönetim tarzı mevcut çalışan nitelikleri, ürün ve hizmet kalitesi ve işletmenin çalışanlarına hangi değerler sunduğu verileri kullanılır. İşletme tarafından yaratılan bu değer önerisinin işletme içerisinde bir karşılığının olması önemlidir. Değer önerisinin geliştirilme süreci tamamlandıktan sonra mesaj hedeflenen potansiyel çalışanlara, işe alım ajanslarına, çalışan yerleştirme danışmanlarına ve bunun gibi emek piyasası paydaşlarına iletilir (Backhaus & Tikoo, 2004:502). Bu aşamada işletme kendi içerisinde kimliği belirlemiş ve potansiyel

adaylarına hazırladığı vaatleri iletiyor konumundadır. İşe alım öncesi dönemde işgörenlerin çekilmesi adına atılan ilk adım bu olacaktır.

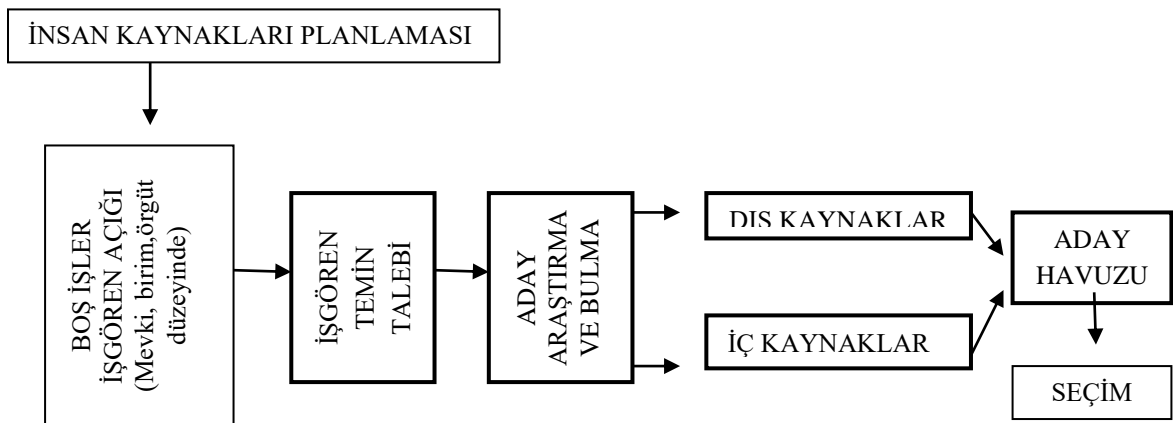
İşveren markasının yapılan bu dış pazarlamasının temel amacı, hedef kitle olan potansiyel çalışanları çekmek için tasarlanmıştır. Ancak bu işveren markalama sürecinin işletmenin kurumsal ve tüketici marka çalışmalarıyla aynı doğrultuda ve tutarlı olması gerekmektedir (Backhaus & Tikoo, 2004:503). İşletmenin tüm markaları arasında oluşturulacak bu tutarlılık potansiyel işgörenlerin iletilen mesajı kabullenmeleri ve zihinlerinde yaratılmaya çalışılan algının oluşumunda destek görevi göreceklerdir.

Son adımda ise işveren markasının iç pazarlaması yapılır. Bu aşama işveren markası değer önerisi ile birlikte potansiyel çalışanlara verilen sözün, örgüt kültürünün bir parçası olduğunun kanıtlanması adına önem taşımaktadır. İç pazarlamanın amacı, aynı zamanda iç markalamadır. İşletmenin belirlediği değerlerin bütününe ve kurumsal hedeflere bağlı mevcut bir işgücü geliştirir(Backhaus & Tikoo, 2004:502-505).

İşveren markasının yalnızca potansiyel adaylara yönelik olarak vaatlerde bulunması yanıltıcı olacaktır. İşletmenin işveren marka değer önerisi sürecini tamamlaması ve başarıya ulaştırabilmesi adına öncelikli olarak dış pazarlamada vaat ettiklerini işletmenin içinde bulunan mevcut çalışanlara sağlıyor olması gerekir. İşletmenin mevcut çalışanlarına bu değer önermelerini çalışan deneyimi süresince yansıtmaması ise işveren markasının kendisini doğrulaması açısından başka hiçbir dağıtım kanalına ihtiyaç duymadan çalışan memnuniyeti ile de desteklenmiş olacaktır.

İşe alım sürecinin ilk adımı olan potansiyel adayların çekilmesi sürecinde işletmenin imajı adayların etkilenmesinde büyük rol oynamaktadır. Özellikle iş analizleri ve insan kaynakları planlaması ile belirlenen yetenekli ve yüksek nitelikli çalışanların çekilmesi işletmenin rekabet avantajı için; özel ve taklit edilemez kaynaklara sahip olmasını kolaylaştıracaktır.

Şekil 5. Aday Araştırma ve Bulma Süreci



Kaynak: (Acar, 2015: 113)

İşveren markası aracılığı ile potansiyel çalışanların zihninde yaratılan işveren imajı işe alım öncesi dönemde insan kaynaklarının en etkili aracı olacaktır. İşveren imajı ve çalışan

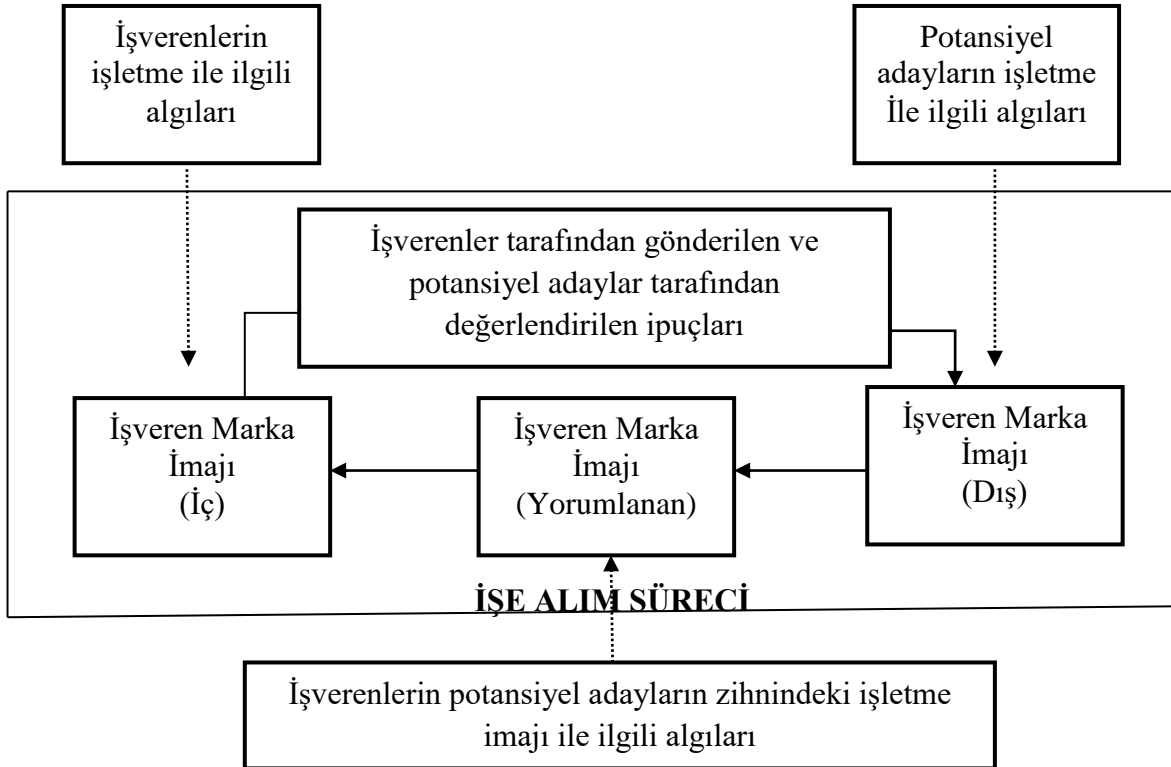
değer önermeleri ile yaratılan çalışılacak en iyi yer algısı insan kaynaklarına başka bir araç ile elde etmekte zorlanacağı avantajı sağlayarak, işletmenin hedef kitlesindeki çalışanlar tarafından tercih edilme sebeplerini arttıracaktır. Rekabet avantajının kazanımı ve sürdürülebilir olması için işveren markası ve işveren imajının; ilgi çekici, ayırt edilebilir ve fark yaratan özellikte olması gerekmektedir. Bununla birlikte net ve gerçek değer önermeleri potansiyel adaylar üzerinde daha etkili olmaktadır.

Şekil.5’de insan kaynaklarının aday araştırma ve bulma süreçleri görsel olarak anlatılmıştır. Öncelikle insan kaynakları planlaması ile boş işler ve bu boş işler için gerekli olan işgören açığı belirlenir. İşgören temin talebi ile birlikte aday araştırma ve bulma süreci başlar. Geline aşamada işveren markasının değer önermesi ve işletme, işveren marka imajı aracılığıyla potansiyel adaylar hâlihazırda zihinlerinde işletmeyi çalışılacak en iyi yer olarak görmektedirler.

İnsan kaynakları aday araştırma ve bulma sürecini iç ve dış kaynaklar olmak üzere iki alanda gerçekleştirir. Öncelikle yapılan insan kaynakları planlaması sonucu elde edilen mevcut işgörenlerin genel ve beceri envanterleri incelenerek istenen nitelikte mevcut bir çalışan olup olmadığı kontrol edilir. Mevcut çalışanın, terfi, iş rotasyonu ya da iş zenginleştirme aracılığıyla bu işin başına geçirilmesi terfi şeması ve çalışanın kariyer planlaması için uygun olup olmaması durumu değerlendirilerek aday havuzuna alınır.

Dış kaynaklara bakıldığında ise işletme potansiyel çalışanları, eğitim kurumlarının kariyer merkezlerinden, resmi ve özel çalışan temin etme kuruluşlarından, sosyal ağ üzerinde bulunan kariyer sitelerinden ya da çeşitli kanallar aracılığı ile ilan yayımlayarak bulur ve uygun adayları aday havuzuna ekler.

Şekil 6. İşe Alım Sürecinde İşveren Markası



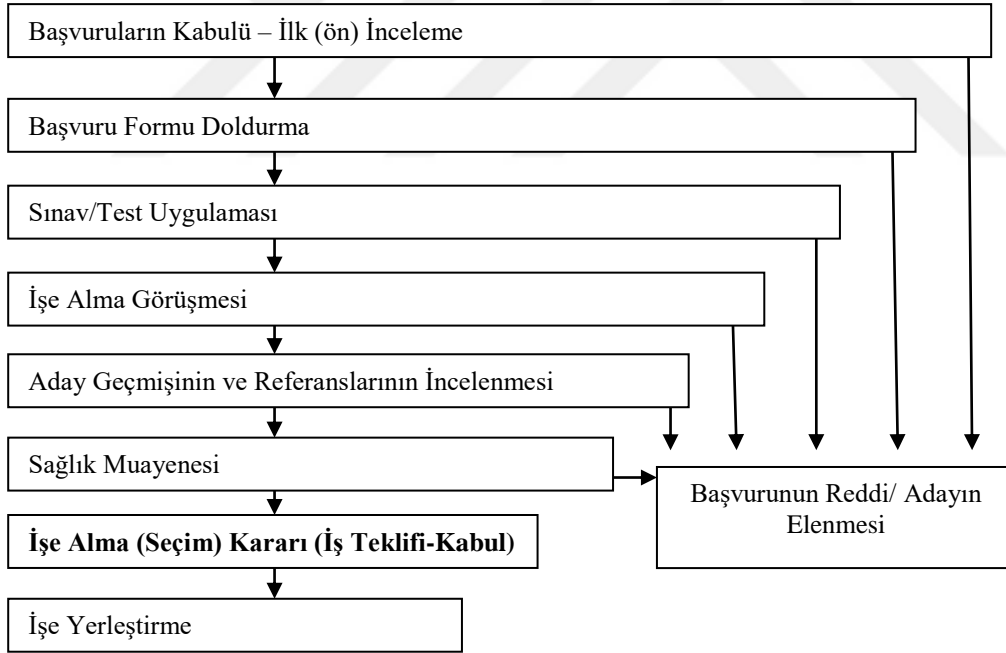
Kaynak: (Duc/To'dan Aktaran Gözen, 2016:22)

Aday havuzu oluşturulduğunda potansiyel çalışan adayları ile işletme arasında doğru iletişim kurulması işveren markasının dışa yansımaları açısından önem taşımaktadır. İletişim doğru kurulması; insan kaynaklarının potansiyel çalışana ulaştıkları kanalda, belirlenen değer önermesini ve işe alım mesajını ne kadar doğru yansıttıkları ile doğru orantılıdır. İşe alım mesajı potansiyel aday ve işletme arasındaki psikolojik sözleşmenin ilk adımıdır (Backhaus & Tikoo, 2004:507-513).

İşveren markasının işe alım sürecinde nasıl yer aldığı Şekil.6'da gösterilmiştir. İşveren markası oluşumu sırasında işletmenin insan kaynakları fonksiyonları aracılığıyla potansiyel çalışanlara ilettiği değer önermesi ve marka imajı işaretleri bireyler tarafından algılanarak dış işveren markası imajını oluşturur. İşletmenin dış işveren markası imajlarının nasıl olduğunu düşündükleri ise yorumlanan işveren markası imajını oluşturmaktadır. İşverenin kendi işveren marka imajını nasıl algıladığı ise iç işveren marka imajını oluşturmaktadır.

İşletme tüm bu süreçleri geçiren işveren markası imajını yeniden değerlendirir ve potansiyel adaylar tarafından yeniden yorumlanarak dış işveren markası imajının gelişmesine katkıda bulunur. Başarılı bir işveren markası yönetimi desteği ile bu süreç iç ve dış etkilerle güçlü bir işveren markası imajının oluşmasını sağlar.

Şekil7. Tipik İşgören Seçim Süreci



Kaynak: (Acar, 2015: 133)

Bu sürecin etkileşiminin başlaması içinse aday havuzundan başvuruların kabulü ve ön eleme süreçlerinin gerçekleştirilerek uygun bulunan adayların bir sonraki adım olan test ve mülakat süreçlerine geçmeleri gerekmektedir. Adayların kabulü ile başlayıp istihdam kararına kadar ilerleyen süreç Şekil.7'de gösterilmiştir.

Aday havuzundan seçilip, sınav/test uygulaması adımını da başarıyla tamamlayan adaylar işe alma görüşmesi adımına gelmektedir. Bu mülakat süreci potansiyel çalışanın işletme

ile ilk teması olacaktır. İşletme imajıyla ilgili bir algıyla görüşme aşamasına kadar ilerleyen çalışanın ilk izleniminin de olumlu olması sağlanarak vaat edilen beklentilerin bu aşamadan başlanılarak karşılanması gerekmektedir.

Zihninde işletme tarafından iletilen mesajlarla bir işveren markası imajı oluşmuş olan potansiyel çalışan mülakatçının davranışları ve görüşmeleri ile ilgili de olumlu bir algıya sahip olmaya yatkındır. Bu noktada iletilen marka imajının işletme içinde de doğrulanmasını sağlamak mülakatı gerçekleştiren insan kaynakları sorumlusuna düşmektedir. Mülakat süresince adayla ilk iletişimi kuracak olan ik yetkilisi hem adayın hem de işletmenin beklentilerini orta noktada buluşturacak arabulucu görevini üstlenmelidir. İnsan kaynakları bu noktada işveren markası için iletişim ve geliştirme görevlerini üstlenecektir.

İnsan kaynakları adayın zihninde işe başvuru sürecinden önce yarattığı çalışılacak en iyi yer algısını, işe başvuru ve mülakat sürecinde pekiştirerek insan kaynakları planlaması ile limitli emek piyasası içerisinde istihdam edilmesi hedeflenen nitelikli ve işe uygun olan çalışanın işletmeye katılmasını sağlayacaktır.

İşveren markasının, insan kaynakları yönetimine bu süreç içerisindeki en büyük katkıları ise; aday havuzu oluşturma sürecinde gelen başvuruların sayısı ve niteliğindeki artış, hedeflenen niteliklere en yakın ya da uygun çalışanın daha az zaman harcanarak aday havuzundan bulunmasıdır. Mülakatlara zihninde önceden oluşturulmuş işveren imajı desteği ile olumlu ve istekli bir şekilde katılan aday ve teklif sunulan adayların kabul oranlarında olan artış olarak belirtilebilir.

2.2.3. İnsan Kaynağının Elde Tutulması

Nitelikli çalışanın elde edilmesinden sonra işletme ve işveren markasının başarılı olabilmesi adına önemli olan süreç, örgüte kazandırılan bu nitelikli çalışanların elde tutulmasıyla ilerleyecektir. İşletmeye her anlamda taklit edilemez ve özgün bir değer katacak olan insan kaynağı ile kazandırılan rekabet avantajı, insan kaynaklarının elde tutma fonksiyonunun başarısına oranla sürdürülebilirlik kazanacaktır.

Mevcut piyasa şartlarında rekabet avantajı sağlamak adına nitelikli işgücünün elde tutulması işletmenin sahip olduğu işveren markasının özgün ve ayırt edici olmasıyla ilişkilidir. Potansiyel adaylar tarafından algılanan işveren marka imajının etkisi, mevcut çalışanlar üzerinde de yaratıldığında insan kaynaklarının nitelikli işgücünü örgüt içerisinde muhafaza etmesi kolaylaşacaktır. Yapılan araştırmalara göre, işletmelerin güçlü işveren markalarına sahip olması yalnızca nitelikli işgücünün çekilmesinde değil aynı zamanda mevcut çalışanların örgüte yönelik algılarının değiştirilmesinde de önemli bir rol üstlenmektedir (İçirgen, 2016:38-41).

Berthon vd.'ne (2005) göre çalışanın zihninde yaratılan çalışılacak en iyi yer algısı, örgütsel bağlılığı ve çalışanların işten ayrılma niyetlerinin azalmasına sebep olan güçlü işveren markasının bir sonucudur (Aktaran; İçirgen, 2016:40). Nitelikli çalışanların işten ayrılmaları, işletmelere nitelikli işgücünün kaybıyla birlikte fazladan zaman ve maliyet kaybına da neden olacaktır. İşten ayrılan nitelikli çalışanın yerine yenisinin istihdam edilmesi sürecinde; boş kalan pozisyondan kaynaklanan verimlilik kaybına, bu süreçte

yeni aday araştırma, seçme ve yerleştirme sürecinde geçen zaman ve maliyet kayıpları da eklenerek büyük bir finansal zarara sebep olacaktır.

İşletme, nitelikli işgücünün işten ayrılması ile katlanmak zorunda kalacağı maliyetlerini, bu çalışanın elde tutulmasına yönelik insan kaynakları uygulamalarına bütçe olarak ayırması işletmeyi hem finansal maliyetlerden kurtaracak, hem çalışanların elde tutulmasına yönelik uygulamaların etkinliğini arttıracak hem de kurum içi işveren markası algısının güçlenmesine katkı sağlayacaktır.

İşveren markasının boyutlarına bakıldığında insan kaynaklarının elde tutma çalışmalarının birçoğunu kapsadığını ve bu süreçte, insan kaynaklarının kullanabileceği en önemli araç olduğunu görebilmekteyiz. Amber ve Barrow'a (1996:187) göre işveren markasının ekonomik ve fonksiyonel boyutunda, ücret, çalışma şartları ve sosyal olanaklar bulunurken, psikolojik boyutunda ise; çalışanların kişisel imajlarını geliştirmesi, şirket içi iletişimin kuvvetlenmesi gibi faktörler yer alır.

İnsan kaynaklarının elde tutma fonksiyonunun en önemli araçları ise; eğitim, kariyer yönetimi, performans değerlendirme ve ücret yönetimi yer almaktadır. İnsan kaynaklarının bu araçları işveren markasının desteği ile çalışanlara adil, verimli ve etkili bir şekilde yansıtması büyük emek, zaman ve maliyetle elde edilmiş olan nitelikli işgücünün örgüt içinde tutulmasını sağlayacaktır.

2.2.3.1. Eğitim

Eğitim bir işletmenin çalışanlarına sunacağı fonksiyonel olmayan ancak kendini gerçekleştirme ve geliştirme gibi hedeflerine ulaşmasını sağlayan psikolojik bir faydadır. Sürekli gelişen, değişen ve yenilikler üreten küresel pazar içerisinde, çalışanların eğitimlerle desteklenerek güncel tutulması ve geliştirilmesi gereklidir. Bu durum çalışana olduğu kadar işletmeye de büyük katkılar sağlayacaktır.

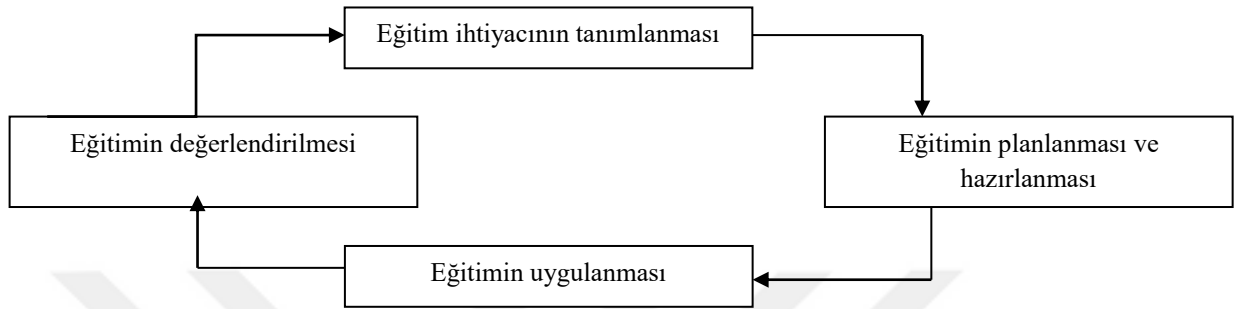
İşletmenin nitelikli işgücü olarak etiketleyip istihdam ettiği çalışanın geçen zaman içerisinde gelişen yeniliklere ayak uyduramaması ya da kendini bu süreçle yumlu hale getirememesi, çalışanın performansını ve motivasyonunu düşürecek, işletme için ise verimlilik azalması ile rekabet avantajının kaybı ile sonuçlanabilecek bir sürecin ateşleyicisi olacaktır.

Backhaus ve Tikoo'ya (2004:504-509) göre çalışan ve işveren arasında yapılan psikolojik sözleşmenin de içinde bulunduğumuz hızla değişen şartlar sebebi ile güncelleştirilmesi gerekmiş ve bu yeni hali işveren çalışana eğitim ve gelişim yolu ile pazarlanabilir beceriler kazandırmayı vaat etmiştir. Ancak bu tutum tüm işverenlerin benimseyip uyguladığı bir hal olmaktan çok genellikle güçlü işveren markası olan işletmeler için daha çok geçerlilik içermektedir.

İşletmelerin genellikle eğitimleri zaman, emek ve finansal maliyet kaybı olarak görmesi, insan kaynaklarını nitelikli işgücünü elde tutma konusunda zor duruma sokmaktadır. Ancak işletmelerin yenilikçi ve vizyoner bir anlayışa sahip olması işveren markası anlayışını örgüte getirmesi ile birlikte, eğitim bir maliyet olarak görülmeğe çok bir rekabet avantajı yaratma aracı haline bürünmüştür.

Şekil 8’de bir işletmenin eğitim uygulamalarının döngüsel süreci gösterilmiştir. Bu adımlara bakıldığında öncelikli olarak eğitim ihtiyacının ortaya çıkması ve tanımlanması gerekmekte, devamında eğitimin planlanması ve hazırlanması adımı devamında planlanan eğitimin uygulanması ve bu sürecin son adımı bir sonraki sürecin ilk adımı olan yapılan eğitimin değerlendirilmesi bulunmaktadır

Şekil 8. Eğitimin Döngüsel Süreci



Kaynak: (Budak, 2016:279)

Eğitim ihtiyacının tanımlanması sürecinde, iş analizleri ile belirlenmiş olan, iş tanımları ve iş gerekleri kullanılarak saptama yapılır. İşletmedeki mevcut çalışanların işlerini eksiksiz ve başarılı bir şekilde yapabilmesi için gerekli olan bilgi, tavır, beceri ve alışkanlıklara sahip olup olmadıkları incelenir. Bu dört gereklilikten herhangi birinin eksik görüldüğü çalışanlar için eğitim tanımlaması yapılır (Budak, 2016:279-280).

Eğitimin planlanması ve hazırlanması aşamasında, eğitime katılacak çalışanlar, eğitimin amacı, nerede ve ne zaman yapılacağı ve eğitimde kullanılacak yöntemler belirlenir. İşveren markasına sahip, insan kaynakları birimi için bu eğitimler, işe yönelik bilgi, beceri, tavır ve alışkanlık kazandırma yanında çalışanın örgüte bağlılığını artırıcı bir yön de içermektedir.

Özellikle son yıllarda işveren markasının da etkisiyle birlikte eğitimler işletme içlerinden ya da konferans salonlarından, çalışanların kendilerini özel hissedeceği, motivasyonlarının artacağı, sıkıcı bir zorunluluk olmaktan uzaklaşacağı değişik lokasyonlarda gerçekleştirilmektedir.

Eğitimler için genellikle yurt içi ve yurt dışı oteller, tatil köyleri, etkinlik alanları gibi yerler belirleyen insan kaynakları departmanı işveren markası anlayışıyla birlikte bu süreç içerisinde çalışanların birbirleriyle iletişimlerini kuvvetlendirmesine, takım çalışmasının artmasına ve örgüt değer ve kültürünün benimsenmesine yönelik oyunlar ve aktivitelerle sıkıcı olan geleneksel eğitim modelini güncelleyerek çalışanların katılmaktan zevk aldığı birer organizasyon haline getirmişlerdir.

2.2.3.2. Kariyer Planlama

İşletme tarafından çalışana sunulan bu eğitim faaliyetleri aynı zamanda birer kariyer geliştirme aracı olarak da kullanılmaktadır. İşveren markası, mevcut çalışanlarının

bireysel kariyer planlamalarına destek olmak ve onlar için birer örgütsel kariyer planlama konusunda insan kaynaklarını harekete geçirmektedir.

Bireylerin doğduğu andan itibaren başlayan kariyer süreci Dündar (2015: 273); tarafından beş evreye ayrılmıştır.

- Büyüme Evresi 0-14 yaş
- Keşif Evresi 15-24 yaş
- Kurma Evresi 25-44 yaş
- Koruma Evresi 45-64 yaş
- Azalma ve Çözülme Evresi 65 yaş üzeri

Büyüme evresinde birey ilk bilgi ve deneyimlerini kazanmakta ve kişisel gelişimini, aile, çevre ve okul üzerinden sağlamaktadır. Keşif evresinde birey kendini değerlendirerek ne tür bir kariyer istediğine karar vermeye çalışmakta, beceri ve yetkinliklerini keşfetmektedir. Bundan sonra gelen kurma evresinde birey çalışma yaşamına adımını atmış bulunmaktadır. Bu noktadan sonra birey, işletmenin bir çalışanı olarak kişisel gelişimine katkı sağlayan araçlara bir yenisini eklemiş ve en beklentisinin büyük bir çoğunluğunu ona yüklemiş olacaktır.

Ancak bu beklenti tek taraflı değildir. Çalışanın işletmeden beklentileri olduğu gibi, işletmenin de çalışanından bir takım beklentileri olacaktır. Bu beklentiler karşılaştırmalı olarak Tablo 9’da gösterilmiştir.

Tablo 9. Bireysel ve Örgütsel Beklentiler

Bireyin almayı umdukları ve örgütün karşılayabileceği beklentiler	Bireyin vermeyi umduğu ve örgütün de almayı bekledikleri
1 Maaş	1 Dürüst bir tam iş günü
2 Kişisel gelişim fırsatı	2 Örgütsel sadakat
3 İyi bir iş için tanınma ve onay	3 İnisiyatif, girişkenlik
4 Güvenlik ve çevresel faydalar	4 Örgütsel normlara uygunluk
5 Arkadaşlık, çevre desteği	5 İş etkinliği
6 Açık ve doğru çaba	6 Öğrenme ve gelişme için esneklik ve gönüllülük

Kaynak: (Budak, 2016: 309)

Bireyin işletmeden beklentileri olan maaş, kişisel gelişim fırsatları, iyi bir iş için tanınma ve onay faktörleri işletmenin temelde karşılayacağı beklentilerken diğer iki faktör bireyin kişisel özellikleriyle daha çok ilişkilidir. Tüm bu beklentiler bütünü, işletmenin işveren markası aracılığıyla yaptığı çalışılacak en iyi yer olma çalışmalarıyla oluşturduğu çalışan değer önermesi ile potansiyel çalışanlara vaat edilen fırsatlardır.

Bu durumda güçlü bir işveren markasının varlığı bireyin işletmeden beklentilerini karşılamakta ki en önemli araçtır diyebiliriz. Aynı zamanda bireyin işletmeye vermeyi umduğu ve işletmenin de çalışanından beklentisi olan yararlar ise çalışanın işveren markası aracılığıyla beklentilerinin karşılanması ve bağlılığının artırılması ile kendiliğinden karşılanıyor olacaktır.

Hayal kırıklığına uğramadan işletmesi tarafından motive edilen çalışan, işletmesi için yüksek performansta çalışacak, üzerine düşen sorumlulukları almanın yanında girişkenlikle inisiyatif alacak ve örgütsel sadakat gösterme eğiliminde olacaktır.

Tüm bu karşılıklı beklentilerin yüksek düzeyde karşılanması sürecine rağmen çalışanların kariyer planlamalarında karşılaşma ihtimalleri olan birçok engel bulunmaktadır. Bunlar; cam tavan, çift kariyerli aileler, ay ışığı sorunu, çift kariyerlilik, kariyer platosu, engellenme ve stres ve tükenmişlik olarak sıralanabilir (Tunçer, 2011).

Cam tavan sorununda kadın çalışanın cinsiyeti sebebiyle kariyer planlamasının en üst noktasına gelmeden bir noktada tıkanması anlamına gelmektedir. Aynı zamanda bir işletmenin üst düzey pozisyonlarda kadınların yönetici vasfıyla yer alamayacağını, önünde camdan bir duvar olduğunu anlatır. Ancak işveren markası olmanın bir getirisi de cinsiyet ayrımcılığı yapmadan, kadın istihdamına destek olmak ve kariyer planlamalarını cinsiyet faktöründen bağımsız olarak yalnızca; nitelik, yetkinlik, beceri ve bilgi gibi faktörler göz önünde tutularak yapılmasını sağlamaktır.

Kariyer platosu ve engellenme gibi engeller ise; insan kaynaklarının sürecin en başından itibaren işveren markası anlayışı ile yönettiği fonksiyonlarının desteği ile kariyer engeli olma ihtimalleri ortadan kaldırılacaktır. Bir işverenin işe alım sürecinde doğru insan kaynakları planlaması yapılması, görüşme, testlerin etkili kullanımı ve işe uygun doğru çalışanın istihdamıyla başlayan bu süreç, devamında çalışana gerekli eğitimlerin verilmesi, iş özel hayat dengesinin sağlanması ile sosyal yönünün geliştirilmesi, psikolojik faydaların sağlanması gibi katkılarla devam edecektir. Bu durumda çalışanın kariyerinde duraklama yaşamasıyla karşılaşılan kariyer platosu engeli, kariyer beklentilerine karşılık alamaması sonucu oluşan engellenme hissi insan kaynaklarının etkili uygulamalarıyla çalışanın karşısına hiçbir zaman engel olarak çıkmayacaktır.

Kariyer planlamasının yetersizliği, çalışanın bu konuda işletmeye yeterince güvenmemesi ve çalışana hak ettiği fırsatların sunulmaması çalışanın işten ayrılma eğilimini arttıracakken, kariyer planlamasının başarılı bir şekilde çalışanlara sunulmasıyla çalışanların elde tutulması, çalışanlara gelecek vadeden bu işletmeler için çok daha kolay olacaktır.

2.2.3.3. Performans Değerlendirme

İnsan kaynaklarının bir diğer önemli fonksiyonu da performans değerlendirmedir. Bu süreç içerisinde insan kaynakları, mevcut işgörenlerin yaptığı işlerin sonuçlarını ölçümleyip, ne derecede başarılı bir şekilde tamamlandığının belirlenmesi ve bunun devamında çalışana geri bildirimde bulunulmasını kapsar.

Mevcut çalışanların verimlilik ve başarılarını ölçümleyen performans değerlendirme süreci aynı zamanda ilettiği geri bildirimlerle çalışanların nasıl daha başarılı ve verimli olabileceğini anlamasını sağlayacak, eksiklik ve zayıflıklarını ortaya çıkarmaya da yaramaktadır. Bu yönüyle performans yönetimi eğitim ve geliştirme, kariyer planlama gibi diğer insan kaynakları fonksiyonlarına temel veriler oluşturmaktadır.

Performans yönetimi bir çok farklı yöntemle , çalışanın üstü, çalışma arkadaşı, astı ya da bunlardan oluşan bir grup tarafından yapılabilir. Çalışanlar arası bu etkileşimin sağlanması, çalışanların astları ya da üstleri ile ilgili yorumda bulunabilmeleri ve görüş bildirebilmeleri örgüt içindeki iletişimi kuvvetlendirecektir.

Ancak bu süreç içerisinde dikkat edilmesi gereken ve performans değerlendirme süresince çokça karşılaşılan değerlendirme hataları bulunmaktadır. Bunlar; hale etkisi, belirli derece ve puanlara yönelme, yakın geçmişteki olaylardan etkilenme, kontrast hataları, kişisel özyargılar ve pozisyonlardan etkilenme olarak belirtilebilir (Uyargil, 2015: 234-240).

Değerlendirmeyi yapan çalışanın hale etkisine düşmesi, değerlendiricinin çalışanın performansının ya da kendisinin bir yönünün olumlu ya da olumsuz olarak algılanması dolayısıyla bunun bütün performansının genel bir durumu olarak algılanması durumudur. Belirli derece, puanlara yönelme durumunda ise değerlendiricinin diğer çalışanlar tarafından sevilme arzusu, ya da çalışanları motive etme isteği sürekli yüksek puan vermesi ya da kendi yerinin tehlikeye düşeceği fikri ya da kendisini zor beğenen mükemmeliyetçi bir çalışan olarak gösterme isteği gibi nedenlerle düşük puan vermesi söz konusudur. Uzun dönemli bir değerlendirmede yalnızca yakın geçmişin dikkate alınması, kısa bir süre içerisinde birçok kişinin değerlendirilmesi, bazı çalışanlar hakkında önyargılara sahip olmak ya da çalışanın performansına göre değil pozisyonuna göre değerlendirmek düşünülen hataların başında gelir.

Performans değerlendirme ve yönetiminde işveren markasının etkisi ise özellikle bu düşünülen hataların aza indirgenmesini sağlamakla ilgilidir. İşveren markası ve insan kaynakları ile birlikte yürütülen uygulamalar sayesinde işletmede bulunan tüm çalışanlar kendi işlerinden emin, kariyer planlarına güvenli ve çalışma arkadaşlarıyla etkileşimleri yüksek bireyler olacaklarından, özellikle bu konulardan dolayı ortaya çıkan hatalarda azalma meydana gelecektir.

2.2.3.4. Ücret ve Yan Haklar

İnsan kaynakları fonksiyonlarının, çalışanlar açısından belki de en yüksek öneme sahip olanı ücret yönetimidir. Ücret, her seviye, vasıf ve nitelikte olan çalışan için aynı seviyede öneme sahiptir. Çünkü bireyler sonuçta tüm bu sürecin içerisinde hayatlarını idame edebilmek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek için yer almaktadır. Psikolojik faydaların çalışanlar üzerindeki etkisi kişiden kişiye değişebilmekle birlikte, ücret noktasına gelindiğinde her çalışanın örgüte olan bağlılığını farklı seviyede bile olsa artırıcı etkisinden söz etmek mümkündür.

Ücret yönetiminin insan kaynakları tarafından her çalışan için adil ve eşit olarak yapılması gerekmektedir. Çalışanlar arasında aynı işi yapmasına rağmen farklı ücretler verilmesi ya da cinsiyet, ırk, din gibi sebeplerle farklı maaş uygulamaları kullanılması çalışanlar arası ayrıştırıcı bir kültürün doğmasına, işletmeye olan güvenin ve bağlılığın azalmasına neden olacaktır.

Ücret yalnızca çalışanın değil aynı zamanda işletmeyi de etkileyen bir faktördür. Her ne kadar işletmenin kar elde etmesini sağlayan kaynaklar mevcut çalışanları olsa da , çalışan

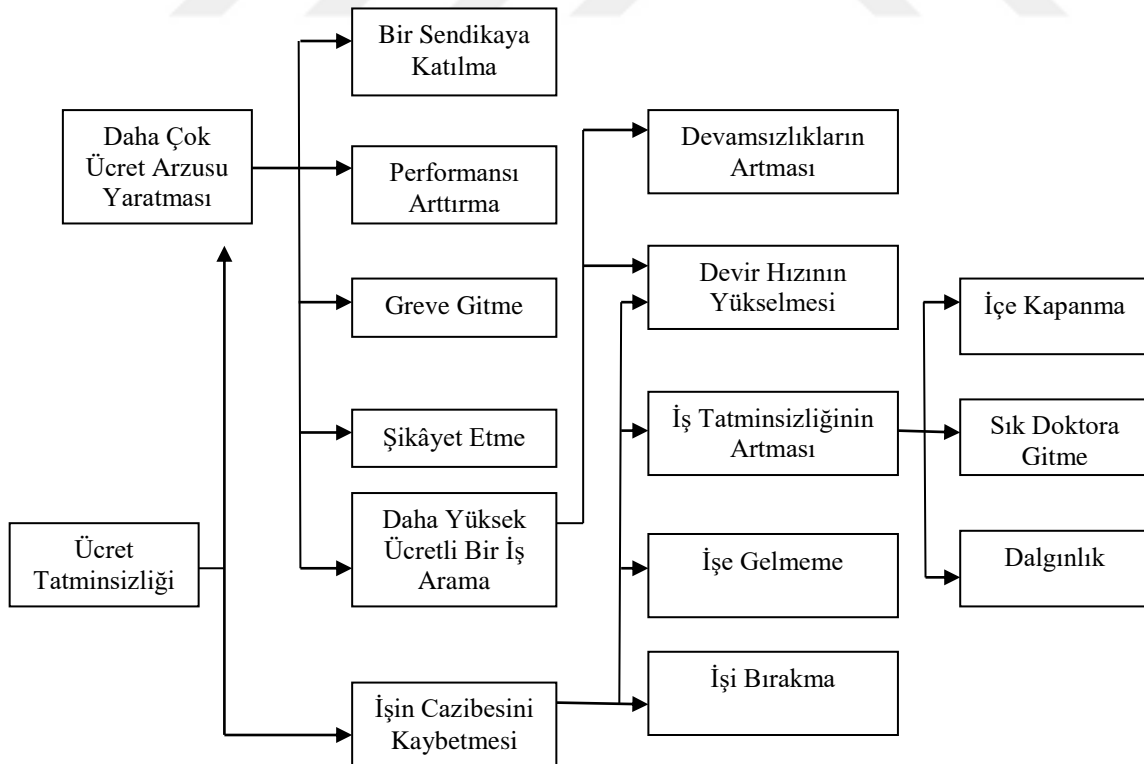
ücretleri işletmenin gider kaleminde yer almaktadır. Bu noktadan bakıldığında insan kaynaklarının görevi hem çalışanı tatmin edecek hem de işletme bütçesine uygun olacak şekilde optimal bir ücret yönetimi sistemi geliştirmek olacaktır.

Çalışanların bu optimal dengenin kurulamadığını hissetmesi ya da çalışma arkadaşlarının ücretleri ile kendi ücreti arasında haksız bir farklılık olduğunu görmesi çalışanı ücret tatminsizliğine sürükleyecektir. Şekil 9’da görüleceği üzere; çalışanda ücret tatminsizliğinin oluşması, greve gitme, şikâyet etme, devamsızlık yapma ve hatta iş bırakmaya kadar ilerleyebilen sonuçlara ulaşabilecektir.

Ücret tatminsizliğinin iki temel sonucu ortaya çıkacaktır; çalışan ya daha çok ücret yaratma arzusuna kapılacak ya da işinin çekiciliğini kaybetmesi durumuyla karşı karşıya kalacaktır. Daha çok ücret yaratma arzusuna kapılan çalışan için süreçte devamı gelecek durumlar; bir sendikaya katılma, performansı artırma, greve gitme, şikâyet etme ve daha yüksek ücretli bir iş arama olacaktır. Bu durumda çalışanın performansını artırma yoluna gitmesi işletme açısından yaşanabilecek en olumlu sonuçtur. Ancak çalışanın olası diğer sonuçlardan birini yaşaması işletmenin devamsızlık ya da işgücü devir oranının artmasına neden olacaktır.

İşin cazibesini kaybetmesi durumunda ise işletme için oluşabilecek en olumsuz sonuç olan nitelikli işgücünün işten ayrılma durumu meydana gelebilir. Ancak bu durum yaşanmasa bile çalışan iş tatminsizliği yaşayacak, işe devamsızlıkları artacak ya da işte olsa bile performansında düşüşler gözlemlenecektir.

Şekil 9. Ücret Tatminsizliğinin Sonuçları



Kaynak: Benligiray'dan aktaran (Budak, 2016: 511)

Ücretin insan kaynakları için mevcut çalışanı elde tutma faktörü olarak kullanılıyor olduğu sistemde aynı zamanda ücret, çalışanlar için işten ayrılma, bağlılığı kaybetme ve işin cazibesini yitirmesi için de bir sebep oluşturabilir nitelikte olduğu, ücret tatminsizliği süreciyle açık bir şekilde görülmektedir.

Bu sebeple insan kaynakları departmanı ücret yönetimi sürecinde işveren markası bakışı açısından uygulamaya yaklaşmalı, nitelikli işgücünün örgüt için önemini kavrayarak ve işletmenin rekabet avantajını kaybetmemesi doğrultusunda; adil, eşit ve hakkaniyetli bir sistem geliştirmelidir.

Ancak çalışanlar için ücret her ne kadar büyük bir önem taşısa da tek başına yeterli olmamaktadır. Günümüzde nitelikli çalışanlar için, bir işletmede iş görüşmesine gitmesini sağlayacak koşullar içerisinde ücretin yanında işletmeden beklediği bir çok yan hak ve faydalar bulunmaktadır. Bunlardan bazıları; şirket arabası, ikramiye, özel sağlık sigortası, hayat sigortası, kar payı, esnek çalışma saatleri, evli bireyler için ebeveyn izni ve çocuk bakımı yardımı olarak belirtilebilir.

Çalışanlar açısından yan haklar ya da tazminat-kazanç beklentileri olarak adlandırılan bu beklentiler ekonomik olmaktan daha çok motive edici unsurlar olarak görülmektedir. Çalışanlara özel günlerde hediyeler vermek, yurtdışında çalışma imkanları sunmak, şirket dışında dil eğitimi ya da yüksek lisans imkanı tanımak, bu durumlar için izin vermek ya da işletme adına indirim anlaşmaları yapmak, performans dayalı olan ve olmayan hediye çekleri vermek, çalışanlar için şirket dışı organizasyonlar düzenlemek, yurtdışı eğitimlere yollamak, emeklilik planlamasında destek olmak gibi daha da çoğaltılabilecek bir çok uygulama çalışanın bağlılığının artırılması, elde tutulması ve nihayetinde performansının da artırılması konusunda destek olacak araçlardır.

Çalışanlara sunulan bu yan haklar, insan kaynakları faaliyetlerinin işveren markası desteği ile ortaya çıkarılan iyi bir çalışma ortamının hem mevcut çalışanlara hem de potansiyel çalışanlara çalışılacak en iyi yer olma algısını iletecek bir mesaj olarak ortaya çıkmaktadır.

Tüm bu insan kaynakları fonksiyonlarının tek başına yürütülmesi süreçlerde bazı zorluklar yaşanmasına neden olurken; güçlü bir işveren markasına sahip bir işletmede, işveren markasının desteği ve boyutları ile bu süreçleri desteklemesi işletmenin rekabet avantajındaki en önemli kozu olan insan kaynağından en etkin şekilde faydalanılmasını sağlayacaktır.

İşveren markasının insan kaynaklarına en büyük etkisi nitelikli işgücünün işletmeye çekilmesi ve elde tutulması noktalarında olduğu görülmektedir. İşletmenin doğacak işgücü ihtiyacında nitelikli çalışanların başvuru sayısında artış olduğu, insan kaynaklarının aradığı nitelikli çalışanı seçme ve yerleştirme sürecinde emek, zaman ve kaynak israfının önüne geçildiği fark edilecektir. Bu yönüyle bakıldığında aynı zamanda işletme için büyük bir maliyet yaratan işgücü devir oranının da düşürülmesinde büyük rol oynamaktadır.

İşletme işveren markası ile birlikte öncelikle bir marka imajı, devamında çalışmak için en iyi yer algısı oluşturur. Yaratılan bu algılar işletmenin hem insan kaynağı hem de ürün ve

hizmetlerini pazarlama konusunda rekabet avantajı kazanmasını sağlar. İşletmenin güçlü bir işveren markasına sahip olması hem örgüt içinde hem de içinde bulunduğu pazarda, hedeflerine daha çabuk ulaşmasını sağlayacaktır.



BÖLÜM 3

TÜRKİYE'DE İŞVEREN MARKASI ÖDÜLÜ ALAN İŞLETMELERLE İLGİLİ BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı; insan kaynakları alanında görece yeni bir kavram olan işveren markasının, ülkemizdeki başarılı örneklerini sergileyen işletmelerde nasıl uygulandığının tespit edilmesi, işveren markasının bu işletmelerde hangi departmanlar tarafından yönetildiğinin saptanması, güçlü bir işveren markasına sahip olmak için işletmenin hangi yenilik ve değişimleri gerçekleştirdiği, işveren markası ve insan kaynakları kavramlarının birbiri ile olan etkileşimi ve güçlü bir işveren markasına sahip olmanın insan kaynakları fonksiyonlarına etkisinin araştırılmasıdır.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmada nitel veri toplama yöntemlerinden olan mülakat kullanılmıştır. Araştırmanın konusu olan; işveren markasının insan kaynakları üzerine olan etkilerinin neler olduğunu doğru tespit edebilmek için; konu ile ilgili yönlendirme ve kısıtlama olmadan veri toplama gerekliliği olduğu düşünülmüştür. Bu noktada diğer veri toplama yöntemleriyle karşılaştırıldığında çalışmanın daha sağlıklı olması açısından mülakat yöntemi tercih edilmiştir.

Görüşme formu, görüşmede araştırma ile ilgili alınmak istenen temel verilere derinlemesine ulaşılabilecek şekilde hazırlanmıştır. Ayrıca hazırlanan sorularla elde edilen verilerin kaynağına inilme ihtiyacı olabileceği düşünüldüğünden araştırmada yarı yapılandırılmış mülakat kullanılmıştır. Bu veri toplama tekniği sayesinde süre kısıtlaması olmadan, görüşmeyi ulaşılmak istenen tüm bilgiler elde edilerek sonuçlandırmak mümkün olmuştur.

3.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırmaya, dünya çapında işveren markası konusunda hizmet veren bir araştırma ve danışmanlık kurumu olan Great Place to Work tarafından 2018 yılında çalışılacak en iyi yer ödülünü alan işletmelerin dâhil edilmesi hedeflenmiştir. Bu listede çalışan sayısına göre belirlenen beş farklı kategoride ödül almış olan toplam 32 işletme yer almaktadır. Araştırmanın yöntemi olarak seçilen yarı yapılandırılmış mülakatın, yüz yüze yapılması gereği nedeniyle listede yer alan işletmelerden yalnızca İstanbul'da bulunan ya da İstanbul ofisi olan işletmelerle e-mail veya telefon kullanılarak iletişime geçilmiştir. Bu süreç sonunda işletmelerin bazılarında olumsuz dönüşler alınmış olup, bazılarında hiçbir yanıt alınamamıştır. Olumlu dönüş alınan beş işletmenin dördü ile görüşme gerçekleştirilmiş olup, bir işletme ile yapılması planlanan görüşme yöneticinin zaman kısıtı nedeniyle yönetici tarafından iptal edilmiştir.

Görüşme yapılan dört işletmenin de adları ve markaları araştırmada yer almayacaktır. Ancak yapılan görüşmelerin yazıya dökülmesi için gereken ses kaydının alınmasına ve paylaştıkları bilgilerin araştırmada kullanılmasına onay vermişlerdir.

Araştırmada yer alan işletmelerin sektörleri, görüşmecinin unvanı, görüşme süreci ve işletmenin araştırma bulguları kısmındaki veriler paylaşılırken ne şekilde adlandırılacağı Tablo 10'da yer almaktadır.

Tablo 10. Görüşme Yapılan Şirketler

Şirket / Sektör	Görüşmeci	Görüşme Süresi
X İşletmesi / Finansal Hizmetler ve Sigortacılık	İnsan Kaynakları ve İdari İşler Müdürü	44 Dakika
Y İşletmesi / Biyoteknoloji ve İlaç Endüstrisi	İnsan Kaynakları Proje Uzmanı	33 Dakika
Z İşletmesi / Bilgi Teknolojileri – IT Danışmanlık	CFO	39 Dakika
T İşletmesi / Telekomünikasyon	İnsan Kaynakları Yöneticisi	36 Dakika

3.4. Araştırmanın Problemleri

İşveren markası kavramının işletmelerde özellikle son yıllarda ön plana çıktığı gözlemlenmektedir. Bu kavramın işletmenin mevcut uygulama ve süreçlerini etkilediği ve değiştirdiği fark edilmiştir. Bu durumdan yola çıkılarak işveren markasının insan kaynakları fonksiyonlarını da etkileyip etkilemediği ana problem olarak belirlenmiştir. Araştırmada nitel bir yöntem kullanıldığı için hipotez yerine problemler oluşturulmuştur. Bu çerçevede araştırmanın problemleri şu şekilde belirlenmiştir;

Ana Problem: İşveren markası insan kaynakları fonksiyonlarını etkiler mi?

Problem 1: Güçlü bir işveren markası yaratmak için ne kadar zaman gerekir?

Problem 2: İşveren markası oluşum sürecinde mevcut uygulamalar değişir ya da gelişir mi?

Problem 3: İşveren markası yönetim süreci insan kaynakları departmanı tarafından mı takip edilir?

Problem 4: İşveren markası insan kaynakları uygulamalarını etkiler mi?

Problem 5: İşveren markası olmak bir işletmenin insan kaynakları planlamasını etkiler mi?

Problem 6: İşveren markası olmak bir işletmenin iş analizlerini etkiler mi?

Problem 7: Bir işletmenin işveren markası olması aday havuzunun genişlemesini sağlar mı?

Problem 8: Bir işletmenin işveren markası olması çalışan seçimlerini etkiler mi?

Problem 9: İşveren markası olmak çalışanlara sunulan eğitimin niteliğini ve niceliğini değiştirir mi?

Problem 10: İşveren markasının kariyer planlamalarında bir etkisi olur mu?

Problem 11: İşveren markası ile birlikte performans değerlendirme süreçleri değişir mi?

Problem 12: İşletmenin işveren markası olması ücret politikalarını etkiler mi?

Problem 13: İşletmenin işveren markası olması yan hakların gelişmesini sağlar mı?

Problem 14: İşveren markası mevcut insan kaynakları fonksiyon ve uygulamalarını daha etkin kılar mı?

Problem 15: İşveren markası insan kaynakları fonksiyon ve uygulamalarını geliştirir mi?

Problem 16: İşveren markası insan kaynakları fonksiyon ve uygulamalarının yenilenmesini sağlar mı?

3.5. Araştırmanın Bulguları ve Analizi

Araştırma için belirlenen Türkiye'nin En İyi İşverenleri Listesinde yer alan 4 işletme ile gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış mülakatlar sonucu elde edilen bulgular işveren markası algısı ve insan kaynakları ile ilişki boyutunda ele alınacaktır. Görüşmeleri gerçekleştirmeden önce işletmelerin görüşmecileriyle araştırma ile ilgili genel bilgiler paylaşılmış ve konu hakkında bilgi verilmiştir. Bu doğrultuda katılımcılara önceden hazırlanmış 10 soru yöneltilmiş, görüşmelerin gidişatına göre bu sorular farklı sıralarda sorulmuştur. Ayrıca yöntemin elverdiği biçimde daha açık ve temel bilgiler almak adına ek sorular da yöneltilmiştir. Yapılan görüşmeler sonucu elde edilen bulgular şu şekildedir;

Soru 1: “İşveren Markası” kavramı şirketinizde ilk olarak ne zaman gündeme geldi ve kavramı nasıl tanımlarsınız?

X işletmesi; “Biz hiçbir zaman buralara gelirken cebimizi dolduralım diye gelmedik, çalışanlarımızla paylaşalım, çalışanlarımızı da geliştirelim, onlara da imkân verelim anlayışına sahip şirket sahiplerimiz mevcut. İki senedir GPTW’e katılıyoruz, bu bizim kuruluştaki vizyonumuzla alakalı, biz bu sektörde en çok çalışılmak istenilen yer olalım, en iyi işveren olalım anlayışı kuruluştan beri mevcuttu. 2010 yılında kurulan bir firmayız, 2018 de ilk ödülümüzü aldık 30 Nisan 2019’da tekrar ödül almak istiyoruz.”

Y işletmesi; “İşveren markası işletmemiz de yıllardır ön planda olan bir şey, yaklaşık son beş yıldır GPTW ödülünü ve Top Employer ödülünü alıyoruz. İşletmemiz en iyi işveren ödülünü her zaman alıyor. Biz İK olarak bu ödüllerden sorumluyuz, ancak işveren markası bütün şirketin sorumluluğunda, bu sadece insan kaynaklarının değil bütün şirketin sorumluluğu.”

Z işletmesi; “Kurulduğu günden itibaren, hep ileriye düşünerek karar almış bir firma burası, örneğin dört kişiyken SAP’a geçmiş ve otuz kişiye ulaşmışken vizyon ve misyonunu belirlemiş özetlemek gerekirse, ihtiyaç doğmadan ihtiyaçlarını yerine getirmiş bir firma burası ve sloganımız da her zaman şu; bir şeye ihtiyacın olduğunda onu yapıyorsan, bu her zaman çok geç demektir, o yüzden hep ileriye dönük kararlar alarak ileriye dönük kararlar alıyoruz.”

“Mesela GPTW’e ilk adım attığımızda yirmi kişilik bir ekiptik ve o zaman beş küçük işletme yarışması yoktu, biz başvurup başlattık. İşveren markası yaratmakta en temel amacımız değerlerimizi ve amaçlarımızı çalışanlarımıza yansıtmaktır. Değerlerimizin başında omuz omuza birlikte eğlenerek, dürüst bir şekilde işimizi yapmak geliyor. Aslında baktığımızda 3 ortaklı bir patron şirketi olsa da, bir aile ortamı yarattığımızı düşünüyoruz. Çalışanlarımıza huzurlu bir ortam yaratmak, bir sıkıntılar olduğunda

çalabilecekleri bir kapı olmak işveren markası olmaksaki, hedeflediğimiz konulardan bir tanesidir. Yan hakları, yüksek ücretleri kazandıkça çalışanlara verebilirsiniz, biz şunu yapmak istiyoruz; çalışanlarımızın bir birey olduğunu düşünüyor ve her ne kadar ofislerimiz olsa da açık ofislerdeki gibi kapılarımız her zaman açıktır. Kişinin maddi veya manevi bir sıkıntısı varsa, her zaman patronlarımızla ya da üst düzey yöneticilerimizle görüşebilir, kafa iznini alabilir, paraya ihtiyacı vardır, bize gelir bunu söyler. Zaten bunu yarattığımız zaman da kişi kendi işiymiş gibi sahipleniyor, biz de çalışanlarımızda bu olguyu yarattık.”

T işletmesi;“Biz büyük bir iletişim işletmesinin grup şirketiyiz, T işletmesi olarak bir tarafta telekomünikasyon sektöründe ana markanın altındayız, bir de çağrı merkezi olarak ana markaya bağlıyız, ancak ondan bağımsız olarak markalaşmaktayız. Biz T işletmesi olarak ana markamızdan bağımsız ilk GPTW ödülümüzü 2017 yılında aldık, en iyi üç işveren içerisindeyiz. Bizim bu markalaşma sürecimiz çok uzun zamandır sürüyor, 1999 yılında kurulduk, o senelerde işveren markası yaratmak bu kadar odağımızda değildi. 5 yıldır işveren markası üzerine çalışmalar yaptık, kendi vizyonumuzu, misyonumuzu, logomuzu buna göre çalıştık,. İçeride çalışanlara karşı dışarıda müşterilere karşı bir işveren markası haline gelme çalışmaları yapıyoruz, yapmaktayız. Bizler çağrı merkezi olmaktan çıktık, bizler şuanda çağrı merkezi sektöründe otuzdan fazla müşteriye sahibiz, burası harici birçok farklı sektörden büyük işletmelerle işbirliği içerisindeyiz. Doğru mu ifade ediyorum..ama bize göre şuan da işveren markası olduk.”

Verilen bu cevaplar doğrultusunda görüşmecilerin işveren markası kavramını terim olarak tanımlamadıklarını bunun yerine işveren markası boyutuna nasıl geçtiklerini anlattıklarını ve özellikle çalışılacak en iyi yer algısı yaratma fikrini benimsediklerini görmekteyiz. Kavramı tanımlamıyor olmalarına rağmen, kapsamını, anlamını ve işletmeye katmak istediklerini biliyor ve uygulamaya geçiriyorlar.

X,Y ve Z işletmelerinde kuruldukları andan itibaren işveren markası anlayışı bulunduğu ve işletmenin bu temel üzerinde büyüdüğünden bahsedilmekteyken, T işletmesi için bu durumun oluşumu kuruluştan itibaren üç sene geçmesiyle birlikte ortaya çıkmıştır. Ancak dört işletmenin tamamı da hedefledikleri güçlü işveren yaratma sürecini başarıyla tamamlamış ve dünya çapında ödüller dağıtan GPTW kuruluşunun Türkiye’de ki ödülleri sahibi olmuşlardır.

Tablo 11.Güçlü bir işveren markası yaratmak kısa vadede mümkün müdür? (P1)

Şirket / Sektör	Araştırma Problem Bulgusu
X İşletmesi / Finansal Hizmetler ve Sigortacılık	Olumsuz
Y İşletmesi / Biyoteknoloji ve İlaç Endüstrisi	Olumsuz
Z İşletmesi / Bilgi Teknolojileri – IT Danışmanlık	Olumsuz
T İşletmesi / Telekomünikasyon	Olumsuz

Görüşmecilerin yanıtları doğrultusunda çalışmanın birinci problemi olan, güçlü bir işveren markası yaratmanın kısa vadede mümkün olup olmadığı ödüle ulaşana kadar arada geçirilen 5-8 yıl arası zamanın kısa vade olarak algılanıp algılanmamasıyla ilişkilidir. Bu noktada Baş’ın (2011: 57) belirttiği işveren markasının oluşturulması için

gerekli 4-6 ay süresi baz alındığında, işveren markası oluşturulması ve güçlendirilmesi için uzun bir vade olduğu söylenebilir

Soru 2: “İşveren Markası” olma sürecinde ne gibi yeni uygulamalar eklendi ve değişiklikler yaşandı?

X işletmesi; “Biz bunu içimizde yaşıyoruz, yaptığımız herşeyi çalışanlarımız iyi olsun diye yapıyoruz, ama GPTW olmaktan ziyade GPTW’e uygun bir şirket olmak, bunu anlatacak çok güzel örneklerimiz var mesela bedelli askerlik çıktığında başvuran çalışanlarımıza bedelsiz destek sağladık, burada onların hayatına dokunduk onlara destek olmak için yaptık. Birimizin başına bir şey geldiğinde hiç düşünmeden, bir çıkar gözetmeksizin ne yapabiliriz diye olaylara bakarız, şirket sahibimiz problem yaşayan kişinin gerekirse evine kadar gider ziyaret eder bizim yaptığımız hiçbir şey “Ah biz GPTW’ü alalım diye değil. Biz zaten bunları yapıyoruz, kimyamızda, bu olduğu için GPTW olabiliyoruz, birini işe alırken hoş geldin diye kucaklıyorsak uğurlarken de aynı sıcaklıkta uğurlarız özetlemek gerekirse biz zaten GPTW idik ancak ödülü alarak bu durumu taçlandırmış olduk, firma bilinirliğini arttırmış olduk.”

“2013 de İK s1 kurulan bir şirket olarak çok yeniyiz ve tek değil sekiz şirketiz, bu kişi sayısı yüzde 50 artış gösterdi, Türkiye daralırken biz büyümekteyiz, teknoloji alanına da girdik. Ağustos ayında kriz olduğu dönemde herkes sıkıntı yaşarken, bir tek biz tekliflerimizi geri çekmedik çünkü satış ekibimiz bir söz verdi ve biz bu sözün arkasında durabildik ben her gün firmamıza hayranlık duyuyorum. X işletmesi olarak yakın zaman da holding olduk ve X holding olarak fikir kumbarası oluşturduk, buradaki fikirleri açıkça okuduk çünkü biz şeffaflığa inanıyoruz. Hata yaptığımız yerleri de herkesin içinde hatamızı kabul ederek belirttik bunu yapabilme sebebimiz içeride çalışan insanların hiçbir şekilde, bizlerin, şirketin hatasını aramaması ve yanlış olanın düzelmesi için elini taşın altına koyabilmesidir. Bunu sağlayan da bizlerin fikirlere açık, çalışan odaklı bir işveren markası olmamızdır. “

“Şirketteki seviyeler yani dikey hiyerarşi sadece kağıtta kalıyor, çünkü bunu kaldırdığımız anda iletişim başlıyor, ancak tabi ki eksiklerimiz var mesela geri bildirimlerimiz. Bizim geri bildirim tarafımız hiç iyi değil, çünkü geri bildirim yaparsak birbirimizi kırarız diye düşünüyoruz ve bu eksikimizi düzeltmek için ik olarak bu sene bir çalışma başlattık. Bunun için Bolu da bir organizasyon yaptık, ilk gün bütün şirketlerin birbirini tanınması için bir tanıtım toplantısı oldu, tüm şirketler kendisini anlattı daha sonrasında akşam ki gala yemeğinden sonra bir çalıştay yapıldı, herkes birbirine hedeflerini anlattı, birbirine nasıl destek olabileceklerini düşündüler. Takım aktiviteleri yapıldı, bu takım aktivitelerinde asistanlar takım lideri oldu üst yönetime öncülük edip yol gösterdiler, orada geri bildirim vermenin iyi bir şey olduğunu, hayatımızın bir parçası olması gerektiğini aktarmış olduk ve bu organizasyondan sonra geri bildirim verme oranımız çok arttı.”

Y işletmesi;“İnsan kaynakları uygulamalarımızla en iyi işveren olduk, örneğin 8-5,9-6 gibi esnek çalışma saatlerimiz mevcut Çarşamba günleri ‘chooseyourlocation’ uygulamamız var, çalışanlar istediği lokasyonda dilediği zaman çalışabiliyor, böylelikle çalışanların motivasyonları da artmış oluyor. “

“Cuma günleri 3 de çıkıyoruz, hafta sonu daha rahat geçsin diye. Esnek kıyafet uygulamamız var. Her gün genel müdürlükte şık-spor giyinebilirsiniz. Hobi kulüplerimiz var genel müdürlüğümüzde mesela aşağı katlarda kuaförümüz var, starbucksımız var, burası çalışanlarımız için hem bir çalışma ortamı hem de yaşam alanı oluşturmayı amaçlıyoruz.Sosyal etkinliklerimiz de oluyor, mesela karne günleri insanlar yarım günlük izinli.Doğum günlerinizde yarım gün izinli oluyorsunuz.23 Nisan da daha önce yapılan etkinlikler oldu, palyaçolar vs güzel etkinlikler oldu çalışanlar çocuklarını getirdi.Üst düzey toplantılarımız oluyor, bebeği belli bir yaşında olan anneler için onların refakatçilerini de ağırlıyoruz bu toplantılarda.Karne günleri çocuğunun yanında ol diyor, izin veriyoruz. Açık ofis uygulamamız var, bütün çalışanlar genellikle odaya sahip değil dolayısıyla paylaşım kurallarımız var, birbirimize fikrimizi ifade edebiliyoruz. “

Z işletmesi;“Evet tabi ki de oldu, mesela bazı şeyleri söylüyorsunuz ama havada kalıyor, biz de ne yaptık, bu yaptıklarımızı kataloğa döktük, elinin altında her zaman olabilen bir katalog. Zaman zaman yaptığımız olumlu katkıları hatırlattık, aslında bir süreci ve sistemi oturttuk. Ek olarak burada önemli nokta, sürdürülebilirliği yaratmak, bir kere,iki kere yaparsın ancak, bunun devamında süreç devam edebilecek mi, bunu öngörmek, buna göre planlama yapabilmekte önemli, biz buna önem veriyoruz.“

“Çalışanlarımızı biraz daha dinlemeye yönelik aktiviteler yaptık, mesela bir dilek kutusu koyduk, bütçe zamanlarında dilek kutusundan gelen talepleri bütçelendirmeye çalışıyoruz. Her sene Ocak ve Temmuz aylarında kickoff toplantılarımız oluyor ve burada apoletsiz toplantılarımız oluyor yani bütün çalışanlarımız ünvanlarından soyutlanmış şekilde toplantıda oluyor, varsa eleştirileri söylüyoruz, herkes düşüncelerini söylüyor, amaç daha iyi, daha dinamik, daha inovatif olmak. Bizim organizasyon şemamız da diğer firmalardan farklı, biz de hiyerarşi çok somut değil, kimsenin kimseden bir üstünlüğü yok, hepimiz Z işletmesi için çalışıyoruz Z işletmesi bizim güneşimiz ve hepimiz onun etrafında çalışıyoruz, bu güneşte en uzak kişi genel müdürümüz. Mesela biz CFOlar olarak genel müdürlerden bir önceki eksenlerdeyiz, aslında burada kimin ne olduğunun bir önemi yok, müşteride ve dış ekseninde kendimizi tanıtmak için bu ünvanları kullanıyoruz, herkes birbirine şunu yanlış yapıyorsun, şunu şöyle yapsan daha iyi olabilir diyebilme hakkına sahiptir, genel müdür dâhil.”

T işletmesi;“Logomuzu çalıştık. Konuşma dilimizi, dışarıya verdiğimiz mesajlardaki vizyon ve misyonumuzu çalıştık. Daha fazla müşteriye, daha iyi bir müşteri deneyimi sunmak amacındayız, müşterilerimizin nihai müşterilerine kaliteli çağrı merkezi hizmeti vermek dolayısıyla bununla ilgili kültür çalışmalarımız var.Mail dilimiz, mail uzantılarımız, içerideki dildir.Sosyal medyada olan ilişkilerimizi, basında yer alan ilişkilerimizi düzenledik.”

Her işletmede işveren markası oluşum sürecinde insan kaynaklarının geleneksel kullanımı dışında, çalışma ortamını geliştirmeye, çalışanlar için daha motive edici olmasına yönelik çalışmalar yapıldığı gözlenmiştir. Bununla birlikte öncelikli olarak işletme içinde dışarıya sunulacak olan çalışan değer önermesinin gerçekleştirilmesine yönelik uygulama ve organizasyonlar düzenlenerek işveren markası oluşum süreci desteklenmeye çalışılmıştır.

Bunun yanında çalışanlar için esnek çalışma saatleri, takım çalışmasının desteklenmesi, kurum içi iletişimin güçlenmesi, hiyerarşinin oluşturduğu gergin ortamın dağıtılmasına yönelik çalışmalar yapılmıştır. Yani tüm bu işveren markası yönetimi sürecinde işletmeler mevcudu değiştirip iyileştirmeye çalışmanın yanında, yeni yöntemlere geçerek kurum içi kültürün gelişmesine çalışmışlardır. Elde edilen tüm bu verilere bakıldığında, çalışmanın ikinci problemi olan işveren markası oluşum sürecinde mevcut uygulamaların değişip gelişmeyeceğiyle ilgili sorunun olumlu olarak cevaplanmasını sağlayacaktır.

Tablo 12. İşveren markası oluşum sürecinde mevcut uygulamalar değişir ya da gelişir mi? (P2)

Şirket / Sektör	Araştırma Problem Bulgusu
X İşletmesi / Finansal Hizmetler ve Sigortacılık	Olumlu
Y İşletmesi / Biyoteknoloji ve İlaç Endüstrisi	Olumlu
Z İşletmesi / Bilgi Teknolojileri – IT Danışmanlık	Olumlu
T İşletmesi / Telekomünikasyon	Olumlu

İşveren markası yönetim sürecindeki en önemli noktalardan biri olan çalışan değer önermesinin gerçekçi olması noktasında dört işletmenin de gerekli çalışmaları yaptığı ve bu noktada sağladığı başarıyla güçlü işveren markalarını oluşturduklarını söylemek mümkündür.

Soru 3: Stratejik bir planlamaya sahip ‘İşveren Markası Yönetimi’ uyguluyor musunuz? Bu süreci yöneten departmanınız hangisidir?

X işletmesi: “Tüm çalışanlarımız işveren markasından sorumlu, çalışanların dışarıda şirket ile ilgili yaptığı konuşmalar, bağlılığı bir işveren markası yaratıyor. Biz hepimiz işletmenin işveren markası temsilcisiyiz, sosyal medyadan pazarlama bir şey paylaştığında biz hepimiz bunu post ediyoruz, bu baskıyla bunu yapacaksınız ile olan bir şey değil, burada ne kadar mutluyusak çalışanlar buraya o kadar hevesli gelmek istiyor.”

Y işletmesi;“Aslında kurumsal iletişim ile daha bağlantılı olduğunu düşünüyorum, biz ikolarakda bu ödülleri çalışanlarla birlikte alıyoruz. Hollanda dan Avrupa ve Türkiye’deki en iyi işveren ödülünü aldık, bunlar ik ile birlikte çalışanların da başarısı ancak işveren markasını daha çok kurumsal iletişim yönetiyor.”

Z işletmesi;“Biz firma olarak profesyonel bir İK bünyemizde bulundurmak için çok efor harcadık ancak sonradan anladık ki işletme bunu kabul etmiyor ve biz şuna karar verdik, aslında her departman yöneticisi bir İK yöneticiliği görevini de üstlenmeli. Hepimiz bir araya geldiğimiz zaman bir tane insan kaynaklarını oluşturuyoruz, o yüzden bizde insan kaynakları departmanı yok ama mesela GPTW komitesi var. Tamamen ünvandan bağımsız herkes burada yer alabilir, amaç yine çalışanlarımıza nasıl fayda sağlayabiliriz. Bunun yine belirli bir kuralı yok, tamamen planlanmamış zamanlarda bir araya gelip ne yapıyoruz, neler yapabiliriz diyoruz, aradaki ilişkileri nasıl güçlendirebiliriz diye sohbet havasında çalışmalar yapıyoruz. Tabi ki bunun bir de bunun yürüyebilmesi için dokümantasyon ayağı var onları da ben yürütüyorum asistan arkadaşlarımızla birlikte, ama mümkün olduğu kadar arkadaşımızı sürece dâhil etmeye çalışıyorum ki süreci benimsesinler. İki tane ikcüyü buraya getirdik, denedik ama olmuyor yani bizim yapımıza uymuyor. Bizim yapımıza göre bürokratik kalıyor, biz biraz daha esnek çalışan bir ekibiz,

biz de herkesin sorumluluğu bilmesi ve birbirine destek olması çok önemli onun dışında kaçta gelmiş, kaçta gitmiş performansını etkilemediği sürece bir problem yok.”

T işletmesi;“Hayır, bunu kurumsal iletişim bunu yönetiyor, kurumsal iletişim bunu çokyakinen takip ediyor. İlan verirken marka dilimize uygun şekilde ilan verilmektedir, IT ise IT diline göre, satış ise satış diline göre...”

Çalışmada toplanan veriler incelendiğinde X ve Z işletmelerinde işveren markasının örgütün tamamı tarafından sahip çıkılan ve sorumluluğu üstlenilen bir anlayış olduğu görülmektedir. Bu işletmelerde tüm birimler işveren markası adına çalışmalarını yapar ve örgütün diğer çalışanları ve birimleri tarafından yapılan çalışma ya da uygulama desteklenir.

Y ve T işletmesinin verilerini incelediğimiz de ise işletmenin işveren markasının yönetiminin kurumsal iletişim departmanının sorumluluğunda olduğunu görmekteyiz. Bu işletmeler için işveren markasının temel sorumluluğu kurumsal iletişim departmanında olup, diğer birimler onun önderliğinde sürece katkılarını sunmaktadırlar.

Tablo 13. İşveren markası yönetim süreci insan kaynakları departmanı tarafından mı takip edilir? (P3)

Şirket / Sektör	Araştırma Problem Bulgusu
X İşletmesi / Finansal Hizmetler ve Sigortacılık	Olumsuz
Y İşletmesi / Biyoteknoloji ve İlaç Endüstrisi	Olumsuz
Z İşletmesi / Bilgi Teknolojileri – IT Danışmanlık	Olumsuz
T İşletmesi / Telekomünikasyon	Olumsuz

Elde edilen bu verilere bakıldığında araştırmanın üçüncü problemi olan işveren markası yönetimi sürecinin insan kaynakları departmanı tarafından yönetilip yönetilmediği düşüncesi olumsuz yönde cevaplanıyor. Alınan cevapların hiç birinde işveren markasından temel sorumlu olan departmanın insan kaynakları olduğu cevabı alınmamıştır.

Soru 4: Şirketinizin “İşveren Markası” olmasının İnsan Kaynakları Departmanına bir etkisi oldu mu?

X işletmesi; “Tabi ki dışarıdan şirketi bilmeyen, dışarıdan hiç bilmeyen birisini şirkete çekmek istediğimizde bunu söylemek bizim elimizi net olarak güçlendiriyor, işveren markası olmak olan birşeyin bağımsız 3.tekil kuruluşlar tarafından yani başkası tarafından sertifikalanması bizim için gurur verici bir durum.”

Y işletmesi;“Tabi ki oldu, oluşmuş olan belli bir başarının üstüne daha da bir şeyler koyarak geliştirmeler yapmamızı sağladı. Gitgide kendimizi geliştiriyoruz. Cuma erken çıkış, Çarşamba dilediğin yerde çalış uygulamaları haricinde ekleyebileceğim bazı maddeler de var bunlardan bahsedecek olursak; Kadın istihdamının sürdürülebilirliği özel ödülü aldık, iş özel yaşam dengesi ödülü aldık, bizim için kadın istihdamı çok önemli, onun için kadın çalışan sayısı daha da fazla.”

Z işletmesi;“İşletmede insan kaynakları departmanı bulunmuyor.Bizim şirketimizde mesela benim departmanım mali ve idari işler var, ya da satış ve teknik hizmetler... Mesela teknik hizmetlerde birisini istihdam edeceğiz, orada evet bana dönüyorlar kariyer

net, linked-in gibi tamamen ilan süreçlerini ben ve arkadaşlarımız yapıyoruz sonrasında şifreyi departman görevlisine veriyoruz ve diyoruz ki, sen zaten bizim kurum kültürümüzü biliyorsun, işe en iyi teknik anlamda kimi alacağını sen biliyorsun, alacağını kişiye sen karar ver.”

T işletmesi;“En büyük avantajımız çalışan aday potansiyelini arttırmak oldu. Şirketin dışarıdan görüntüsü, sosyal medyada görüntüsü markası, kalitesi, insan kaynaklarına yararı oldu. İşgücü devir oranımızın daha da azalması, buna da etki etti”.

Örgüt yapısı içerisinde insan kaynakları departmanı bulunmayan ve birimin görevlerini departman yöneticilerine dağıtan Z işletmesi dışında tüm işletmeler işveren markasının insan kaynakları departmanlarını etkilediklerini ve geliştirdiklerini belirtmişlerdir. Özellikle potansiyel adaylar gözünde işletmenin işveren markası olarak görülmesinin, aday havuzlarındaki sayıyı arttırdığından ve işe alım süreci içerisinde adayların işleme daha olumlu yaklaşmasından söz edilmektedir.

Z işletmesinde de insan kaynakları departmanı bulunmasa da diğer birimler tarafından yönetilen ve takip edilen insan kaynakları uygulamalarının, işveren markasından etkilendiğini ve desteklendiğini söylemek mümkündür.

Tablo 14. İşveren markası insan kaynakları uygulamalarını etkiler mi? (P4)

Şirket / Sektör	Araştırma Problem Bulgusu
X İşletmesi / Finansal Hizmetler ve Sigortacılık	Olumlu
Y İşletmesi / Biyoteknoloji ve İlaç Endüstrisi	Olumlu
Z İşletmesi / Bilgi Teknolojileri – IT Danışmanlık	Olumlu
T İşletmesi / Telekomünikasyon	Olumlu

Araştırmanın bir diğer problemi olan insan kaynakları uygulamalarının işveren markasından etkilenip etkilenmediği konusu bu veriler ışığında değerlendirildiğinde ise cevap etkilendiği yönünde olacaktır. Hatta bu etkinin olumlu yönde olduğu da belirtilebilir.

Soru 5: İşveren Markası Yönetimi ile birlikte İnsan Kaynakları Planlamalarınız ve İş Analizlerinizde bir değişiklik oldu mu?

X işletmesi; “Biz her gün geliyoruz, ikdepartmanı da yeni geliyor, siz şöyle düşünebilirsiniz GPTW yi 2018 de aldığımızda daha çok da yapılanmış bir ik yapımız yoktu, GPTW bizim amacımız değil sonucumuz, biz ik uygulamalarımızı her an geliştiriyoruz ve daha da çok yolumuz var.”

Y işletmesi; “Bu konuda bilgim yok.”

Z işletmesi;“İş analizi ve insan kaynakları planlamasını bir sistem olarak kullanmamaktayız.”

T işletmesi;“Çok da böyle işveren markasının etki ettiği çalışmalarımız henüz olmadı, henüz o kadar aşağı indirmedik.”

Yapılan görüşmelerden elde edilen veriler, iş analizi ve insan kaynakları planlamasının işletmelerde çok etkin ve verimli kullanılmadığı düşüncesi yaratmaktadır X işletmesinde konuyla ilgili genel olarak işveren markasının ve işletmenin sürekli olarak geliştiğinden

bahsetmiştir. Y işletmesinde görüşmeci iş analizi ve insan kaynakları planlamasına yönelik bir bilgisi olmadığını söylemiştir. Z işletmesinde iş analizi ve insan kaynakları planlaması süreçlerinin sistematik ve yazılı bir süreç olarak kullanılmadığı belirtilirken, T işletmesinde işveren markası süreçlerinin henüz insan kaynakları uygulamalarının o kadar temelden etkilemediği belirtilmiştir.

Tablo 15. İşveren markası olmak bir işletmenin insan kaynakları planlamasını etkiler mi? (P5)

Şirket / Sektör	Araştırma Problem Bulgusu
X İşletmesi / Finansal Hizmetler ve Sigortacılık	Olumlu
Y İşletmesi / Biyoteknoloji ve İlaç Endüstrisi	Veri Yok
Z İşletmesi / Bilgi Teknolojileri – IT Danışmanlık	Olumsuz
T İşletmesi / Telekomünikasyon	Olumsuz

Görüşmecilerin iletildiği veriler incelendiğinde, iş analizi ve insan kaynakları planlamasının, işletmenin işveren markası durumundan etkilenip etkilenmeyeceğine yönelik bulunan çalışma problemlerinin net bir şekilde cevaplanmasının mümkün olmadığı görülmektedir. Her iki çalışma problemi içinde; iki şirket etkilemediğini, bir şirket etkilediğini belirtmiş, bir şirketten ise bilgi elde edilememiştir. Ancak genel olarak bakıldığında işveren markasının ne insan kaynakları planlamasını ne de iş analizlerini etkilediğini söylemek doğru olmayacaktır.

Tablo 16. İşveren markası olmak bir işletmenin iş analizlerini etkiler mi?(P6)

Şirket / Sektör	Araştırma Problem Bulgusu
X İşletmesi / Finansal Hizmetler ve Sigortacılık	Olumlu
Y İşletmesi / Biyoteknoloji ve İlaç Endüstrisi	Veri Yok
Z İşletmesi / Bilgi Teknolojileri – IT Danışmanlık	Olumsuz
T İşletmesi / Telekomünikasyon	Olumsuz

Soru 6: İşveren Markası Yönetimi ile birlikte potansiyel adayları çekme, seçme ve yerleştirme uygulamalarınızda bir değişiklik oldu mu?

X işletmesi; “Biz her yerde bunu belirtiyoruz, müşterilerimize gittiğimizde de söylüyoruz, müşterilerimize karşı bu durum güven de veriyor. Müşterilerimize karşı güven sağlıyoruz, potansiyel çalışanları çekme açısından da güç ve güven veriyor.”

Y işletmesi; “Tabi ki de, aldığımız ödülleri insanlar resepsiyonda görünce gerçekten bir heyecan yaratıyor, iş veren markasının ben çok kıymetli olduğunu düşünüyorum, bu sadece ik uygulamalarıyla değil şirket-kurum kültürüyle ilgili olduğunu düşünüyorum bu sadece ik uygulaması değil, çalışanlara empoze edilen kurum kültürüyle de alakalıdır, bu etkileri yapabilmemizin sebeplerinden biri global firma olması, diğer sebebi ise aldığımız ödüllerdir. Pozitif yönde bir korelasyon var.”

“Bunlardan yani iş görüşmelerinde aldığımız ödülleri açıkladığımızda aday tarafında bir fark yaratıyorsunuz, bu da adayların daha da ilgisini çekiyor. İş görüşmelerimiz de çalışma saatlerimizden home office uygulamamızdan bahsederken çok etkileyici bir durum oluşuyor. Bir staj görüşmesinde bile özellikle y kuşağı ve z kuşağını çok etkileniyor, şimdi bizim kuşağımız daha teknolojiye yatkın daha home office çalışma kültürünü seviyor daha da esnek çalışmayı seviyor. Özellikle z kuşağında daha da fark yarattığımızı düşünüyorum, staj görüşmelerinde bunu gözlemliyoruz. Bu da bizlere iş görüşmelerimiz de avantaj sağlıyor, vasıflı iş gücünün çekilmesinde etki ediyor.”

Z işletmesi;“Aslında çalışanların bize bakış açısı değişti, bu aslında çalışanların bizi kabul etme motivasyonunu bizim kendimizi kabul ettirme motivasyonumuzu arttırdı. Bir de bende burada çalışanın ancak sermayedarlarımız yani patronlarımız kurulduğundan beri GPTW, sadece kendileri farkında değildi. Bu süreci bunun kadar sistematik yürütmüyorlardı, gptw bunu ortaya çıkardı, biraz daha disiplin yarattı,bunu düzene soktu mesela yaptığımız anketler bizim oluyordu ama gptw kadar ne detaylı ne de profesyoneldi. Oraya baktığımız zaman bir sürü ders çıkarıyoruz sadece bu gptw ile birlikte hem pekişti hem de gelişti hem de bir farkındalık yarattık, böylece adaylarda çekicilik yaratıyor.”

T işletmesi;“Biraz daha markayı ön plana çıkararak, segmente ederek, aday seçmesinde elimiz güçlendi. Anadolu’da büyüyen bir firma olduğumuz için marka bilinirliği, Anadolu lokasyonunda bizlere çok fayda sağladı, içeride aile günü yapıyoruz bunu yapma sebebimiz işveren markamızı tanıtmaya sebebimizdir. Her kurduğumuz Anadolu lokasyonunda 2 ay çalışanlarımızın ailelerine firmamızı tanıtıyoruz. Anadolu’da çalışma koşulları İstanbul ya da batı Anadolu gibi değil, örneğin Erzurum da kızının gece vardiyasında çalışmasını aileler çok sıcak bakmaz bu sebeple marka bilinirliği ve işveren markası olmamız bizlere avantaj sağlıyor ama bunun için az önce belirttiğim gibi kurulan yeni lokasyonlarda 2 ay ailelere kendimizi aktarıyoruz. Şehir de bilinirliği arttırıyoruz.”

Görüşmecilerin bu konuda aktardığı verilerin hepsi genel olarak olumlu yönde olmaktadır. X işletmesi işveren markasının özellikle potansiyel adayları çekme konusunda güç verdiğini belirtirken. Y işletmesinde y ve z kuşaklarını işveren markası aracılığıyla işletmeye çekmenin daha kolay olduğunu ve nitelikli çalışanların çekilmesinde de etkili olduğunu belirtmiştir.

Tablo 17.Bir işletmenin işveren markası olması aday havuzunun genişlemesini sağlar mı?(P7)

Şirket / Sektör	Araştırma Problem Bulgusu
X İşletmesi / Finansal Hizmetler ve Sigortacılık	Olumlu
Y İşletmesi / Biyoteknoloji ve İlaç Endüstrisi	Olumlu
Z İşletmesi / Bilgi Teknolojileri – IT Danışmanlık	Olumlu
T İşletmesi / Telekomünikasyon	Olumlu

Z işletmesinde işveren markasının bu duruma etkisi özellikle potansiyel adayların şirketin tekliflerini kabul etme motivasyonunu arttırdığını aynı zamanda kendilerinin de ikna ediciliğinin ve kabul ettirme motivasyonlarının arttığından söz etmektedir. T işletmesi içinse özellikle İstanbul dışı lokasyonlarda aday sayısının artmasına büyük katkısı olduğunu, çalışanla birlikte çalışanın da ailesine bu yolla güven sağladığından bahsedilmiştir.

Tablo 18.Bir işletmenin işveren markası olması çalışan seçimlerini etkiler mi?(P8)

Şirket / Sektör	Araştırma Problem Bulgusu
X İşletmesi / Finansal Hizmetler ve Sigortacılık	Olumlu
Y İşletmesi / Biyoteknoloji ve İlaç Endüstrisi	Olumlu
Z İşletmesi / Bilgi Teknolojileri – IT Danışmanlık	Olumlu
T İşletmesi / Telekomünikasyon	Olumlu

Toplanan tüm bu veriler sonucunda çalışmanın işveren markasının aday havuzunu genişletip genişletmediğiyle ilgili olan problemi dört işletmesinde olumlu cevap vermesi

nedeniyle olumlu olarak cevaplanabilir. Bir diğerk problem olan çalışan seğıimlerinin etkilenip etkilenmemesine yönelik problem ise yine dört işletmenin de olumlu cevabına istinaden olumlu olarak değerlendirilmiştir.

Soru 7: İşveren Markası olmanızla birlikte eğitim ve kariyer geliştirme yöntemlerinizde bir değişiklik oldu mu?

X işletmesi; “Bizde yılda bir defa terfi dönemi var ama benim önerim bunu dönem dönem değil ihtiyaç oldukça yapmak. Bizim kişiyi terfi ettirmemiz gerekiyor pozisyona kişiyi oturtmamız gerekiyor, aynı işi yaparken bir kişiyi terfi ettirmek için terfi ettirdiğimizde organizasyon yağlanıyor, bu size ekstra bir maliyet olacak. Onun yerine finansa şöyle bir eksiğimiz var, şu kişiyi finansa aktarıp yeteneklerini geliştirip, ondan daha fazla faydalanabiliriz. Kendi iş zenginliğini kazanacak, bu da organizasyonu daha fit tutacak ve maliyetleri daha fit tutacak. O yüzden benim için pozisyonun ihtiyaçları nedir, neler gerektirir düzenlememiz gerekiyor şuan da 7 tane kadememiz var ve bunu ilk fırsatta üçe düşürmeyi hedefliyoruz. Hiyerarşi oldukça karar alma aşaması yavaşlar bürokrasi artıyor, bir süre sonra herkes terfi almak istiyor hem de pozisyonlarımız şişiyor. Bunu da önlemek amacıyla ihtiyaca göre terfi vermek sistemine geçşi düşünüyoruz.”

“Yetenek yönetimi, eğitimler geliştiriyoruz. Ben eğitimin 70, 20, 10 kuralına çok inanıyorum, işi işte öğrenmek benim en inandığım kavramdır. O yüzden biz burada iç eğitimlerimizi geliştirmek istiyoruz, ik olarak yapılanıyoruz, her gün bunu daha iyi nasıl yapabiliriz diye bakıyoruz yönetimde bizi bu konuda çok destekliyor.”

Y işletmesi;“şöyle, bizim yapılandırılmış bir programlarımız var, genel müdürlükte potansiyeli yüksek çalışanlarımız için 3 ana programımız var, Koç & Boğaziçi & Sabancı gibi iyi üniversiteler de eğitim programları ayarlıyoruz; strateji, liderlik, koçluk, pozitif yönetim uygulamaları gibi alanlar da eğitimler aldırıyoruz çalışanlarımıza. Genel müdürlükte orta seviye çalışanlar için yönetici adayı olan çalışanlarımız için koç üniversitesinde, daha executive için Boğaziçi ile çalışıyoruz, daha saha için olan eğitimlerde Sabancı üniversitesinde yapılandırılmış eğitimler organize ediyoruz. Belirttiğim gibi bu özel yapılandırılmış bir süreç. Bunun dışında online eğitimlerimiz oluyor, ik da eğitimden sorumlu bir çalışanımız mevcut, ayrıca satış pazarlama için extra bir eğitim ekibi bir ekip var, özetlemek gerekirse eğitim için ayrı bir departmanımız mevcut.”

Z işletmesi;“Mesela geçen sene yaptığımız ankette çalışanlarımızın eğitim konusunda talepleri vardı, yaklaşık 5 aylık kişisel gelişim programı uyguladık, eğitim imkânlarımızı yazılı hale getirdik. İngilizce yüksek lisans gibi. Biz birşeyi zorla yapmak isteyen bir firma değiliz, kişisel gelişim insanın genel hayatında bir katma değer yaratır doğru ama biz şu denilsin istiyoruz, ben bir eğitim buldum konusunda, bana şirkete fayda sağlayacağını düşünüyorum. Burada baktığımız şey bütçemize uyup uymaması eğer uyuyorsa ve yöneticisi de onaylıyorsa destek oluyoruz. Biz de bir çok örnek var, şuanda tedarik zinciri sorumlumuz 2012’de şirketimize sekreter olarak girdi ve tüm süreçlere hâkim performansıyla birlikte satış asistanı oldu, teknik serviste asistan olduğu bu kadar birimde çalışmasıyla beraber tüm süreçlere hâkim oldu ve neticesinde bizim için en kritik en önemli departmanda yani satın alma sürecini yönetiyor. Finans sorumlumuza gelecek

olursak, asistan olarak işe girdi ve şimdi şirketin bütün finans işlerini kendi yönetiyor ve gözümüz hiç arkada değil. Mesela muhasebe, muhasebe elemanı olarak girdi aldığı eğitimler neticesinde muhasebe sorumlusu oldu, biz kendi içimizde organik büyümeyi – gelişimi destekliyoruz. Satışta bir açık varsa, x bir kişi ben satışa geçmek istiyorum diyebilir, kapılarımız sonuna kadar açık. Bazen öyle bir şey oluyorki, size uymayan bir koltukta oturuyorsunuz ve değiştirmek için bir fırsatınız olduğunda bunu değerlendirmelisiniz. Ben de mesela buraya finans müdürü olarak girmiştim, ama işi o kadar çok sahiplendim ve müdürlerim bana o kadar güvendi ki, şuan da bir sürü sorumluluğum oldu.”

T İşletmesi;“Küçük dokunuşlar oluyor, çalışana da farklı mesaj oluyor. En büyük birimimiz bu konuda eğitim birimlerimiz.Biz bir yandan çağrı merkezlerinde liderlerin çok önemli olduğunu düşünüyoruz. Orta düzey takım lideri dediğimiz arkadaşlarımız eğitimi için bir seferberlik başlattık, şuanda özde lider diye çalışmalarımız var bizim amacımız önce takım liderlerini eğitmek ki daha mutlu ekipler oluşsun çünkü turnover a baktığımızdaüç tane majör konu var; iş yoğunluğu, yönetici, ortam ve arkadaş. Üçüncüyü tamamen sağladık ekibimiz çok genç,dinamik artık bu sene de yöneticilerimizi geliştirmeyi hedefliyoruz. Kendi içlerinden de koçlar çıkardık, bir koç, mentorluk ilişkisi olsun istedik. Bunların hepsi işveren markası olmanın gereklilikleri, daha nasıl iyi bir şirket olabiliriz diye çabalamanın neticesi.”

İşletmelerin tamamı hem eğitim hem de kariyer planlama konularında aktif ve etkin uygulamaları bulduğundan ve bunları kullandıklarından bahsetmiştir. X işletmesinde özellikle iç eğitimlere ağırlık verilmiş durumda. Kariyer planlaması aşamasında ise terfilerin bulunduğunu hatta olması gerekenden çok olduğu konusuna değiniliyor. Y işletmesi çalışanlarına anlaşma yaptığı birkaç farklı üniversite de konuları ve konumlarına uygun eğitim imkânı tanıdığını ve bunu hem genel merkez hem de saha elemanlarına uygulandığını belirtmiştir.

Z işletmesinde çalışan taleplerine göre organize edilip planlanan eğitimler bulunmaktadır. Aynı zamanda bir çalışanın kendine ve işletmeye uygun, faydası olacağını düşünüldüğü bir eğitimi almak istediği talebiyle gelmesi de olumlu karşılanarak talep giderilmektedir. Kariyer planlamalarına bakıldığında ise çalışanlar içi işletme içi hem yatay hem de dikey olarak bir çok imkan bulunduğundan söz edilmiş. Bu konunun örneklerinin, hem yatay hem de dikey iş rotasyonları ve terfiler yoluyla gerçekleştirildiği bilgisi paylaşılmıştır. T işletmesinde eğitimler, hem çalışan memnuniyeti sağlamak hem de kariyer gelişimi yaratmak amaçlarıyla çift yönlü olarak kurgulanmaktadır. Bir yöneticiye verilen eğitimler kendi kariyer gelişimine katkıda bulunurken astlarıyla ilişkisinin iyileştirilmesini de sağlamaktadır.

Tablo 19.İşveren markası olmak çalışanlara sunulan eğitimin niteliğini ve niceliğini değiştirir mi?(P9)

Şirket / Sektör	Araştırma Problem Bulgusu
X İşletmesi / Finansal Hizmetler ve Sigortacılık	Olumlu
Y İşletmesi / Biyoteknoloji ve İlaç Endüstrisi	Olumlu
Z İşletmesi / Bilgi Teknolojileri – IT Danışmanlık	Olumlu
T İşletmesi / Telekomünikasyon	Olumlu

Çalışmanın iki problemi olan işveren markasının eğitim ve kariyer planlamaları üzerine bir etkisinin olup olmadığı konuları, bu olumlu ve geniş veriler ışığında değerlendirildiğinde her ikisi için de olumlu olarak yanıtlanabilecektir. İşveren markası hem eğitimleri hem de kariyer planlamalarını olumlu yönde etkilemektedir.

Tablo 20. İşveren markasının kariyer planlamalarında bir etkisi olur mu?(P10)

Şirket / Sektör	Araştırma Problem Bulgusu
X İşletmesi / Finansal Hizmetler ve Sigortacılık	Olumlu
Y İşletmesi / Biyoteknoloji ve İlaç Endüstrisi	Olumlu
Z İşletmesi / Bilgi Teknolojileri – IT Danışmanlık	Olumlu
T İşletmesi / Telekomünikasyon	Olumlu

Soru 8: İşveren Markası olmanızın performans değerlendirme süreçlerine etkileri oldu mu?

X işletmesi; “Öncelikle şeffaf olmasını istiyoruz, her seviyedeki çalışanın yerini görmesini görmek istiyoruz, işletmenin amacına ulaşmaktaki yolunda herkesin yerini görebilmesini istiyoruz, sürekli gelişime odaklanıyoruz, performans dediğimiz şey kişiyi geliştirmeli, performans iki tarafı da besler, bu sebeple tamamen şeffaf olmalı.Yıl sonunda not açıklandığında çalışanın beklediği notu alabilmesini istiyoruz, haksızlığa uğradığını hissetmemesini istiyoruz.”

Y işletmesi;“Evet, burada da sürekli değişiklikler oluyor, sistemsel değişiklikler oluyor Global bir şirket olduğumuz için globalden gelen değişiklikleri de burada uyguluyor, geliştiriyoruz mesela yeni gelen bir sistemimiz var bu yeni gelen sistemin içerisinde performans yönetim sistemimizi bu yeni sisteme yedirdik, diğer sistemlerimizi de buraya aktaracağız, böylece bütün sistemleri tek bir yerde yöneteceğiz. En iyi işveren olduğumuz için globalden gelen sistemsel değişiklikler oluyor, sistemsel olarak vs.“

Z işletmesi;“Performans değerlendirmede de burası aslında bir satış şirketi, biz satış yaptıkça var oluyoruz, sadece satıştaki arkadaşlarımızın bir hedefi var, onun dışında kalan teknik servis ve bizlerin performans kriterleri yok. Ne yapıyoruz bizler nasıl pirim alıyoruz? Orada da bir ikramiye sistemimiz var, Haziran ve Aralık ayları bittiğinde bakıyoruz ve eğer şirket kar ettiyse maaşının yüzde 50 sini ikramiye olarak veriyoruz geri kalan yüzde 50 sini ise yöneticisinin inisiyatifine bırakıyoruz. Buradaki kriterleri, işe alaka-çizgi, kararda etki ediyor, satışı beslerken bu tarafı da ihmal etmemiş oluyoruz.”

T işletmesi;“Yok, onun direkt etkisi yok, net söyleyebilirim.”

Performans değerlendirme ile ilgili görüşmeciler tarafından paylaşılan bilgilere bakıldığında X işletmesinin bu konuda özellikle şeffaf ve hakkaniyetli olması konusuna önem verdiği görülmektedir. Y işletmesinde personel değerlendirme sisteminin sürekli değiştiğini ve geliştiğini görmekteyiz. Z işletmesi ise personel değerlendirme konusunda özellikle performans değerlendirme sonucu oluşan ödüllendirme sisteminin adil olması için çalışmalar yapmaktadır.

Çalışmanın problemlerinden olan işveren markasının performans değerlendirme süreçlerine etkisi olup olmadığı konusunun cevabı görüşmede toplanan veriler içerisinde

değerlendirildiğinde üç işletme için olumlu bir etki yarattığı bir işletme için ise herhangi bir etkiye sahip olmadığı sonucu gözlemlenmiştir.

Tablo 21.İşveren markası ile birlikte performans değerlendirme süreçleri değişir mi?(P11)

Şirket / Sektör	Araştırma Problem Bulgusu
X İşletmesi / Finansal Hizmetler ve Sigortacılık	Olumlu
Y İşletmesi / Biyoteknoloji ve İlaç Endüstrisi	Olumlu
Z İşletmesi / Bilgi Teknolojileri – IT Danışmanlık	Olumlu
T İşletmesi / Telekomünikasyon	Olumsuz

Soru 9: İşveren Markası olmanız çalışanlarımız için yaptığınız ücret yönetimi ve yan haklar uygulamalarınızı değiştirdi mi?

X işletmesi; “Ücret yönetimi her zaman tüm çalışanların merak ettiği, birbirleriyle konuştuğu bir süreçtir, biz bu konuda birbirleriyle görüşmelerini istemsek de maalesef görüşüyorlar. Biz bu süreçte hangi verilere baktığımızı, hangi firmaları baz aldığımızı, sektörün durumunu baz aldığımızı anlatabildiğimiz şeffaflıkta bir ücret yönetim sistemi kurmak istiyoruz. Çalışan şunu diyebilmeli, bana bu ücreti veriyorlar ama aynı işi yapan rakip şirkette aynı ücreti ya da daha aşağısını alıyorlar, dedirtebilmek istiyoruz yani medyayı hedefliyoruz. Neyi hedefliyorsak çalışana bunu söylemek istiyoruz, atıyorum sektördeki ücret ortalaması şu şekilde ve bende senin ücretini buna göre belirledim diyebilmek istiyorum. Ek olarak bir tarafta da performans kısmı var, matris gibi düşünün ücreti etkileyen faktörlerin bir tarafında sektör ortalaması bir tarafında performans kısmı etkili olacaktır ama performansın ücrette önemli bir kriter olduğunu görüyorum. Tabi ki bu sürdürülebilir bir performans olmalı. Ücret tarafında tamamen şeffaf olmak istiyoruz, ik bunu yapıyorsa arka tarafta bir sebebi vardır dedirtmek istiyoruz, kafasına göre ücret vermiş algısı olsun istemiyoruz. Biz ne kadar şeffaf olursak, çalışanlarımız da bize o kadar güvenir bu da işveren markası olmak sonucunu getirir.”

“Yan haklarla ilgili örneklemek gerekirse, Türk şirketler genelde özel sağlık sigortası ya da ticket gibi destekler verirler. Ancak bizde öyle bir şey yok, bizde yatay bir yapıda bütün herkesin özel sağlık sigortası aynı, ticket da bütün herkes de aynı bir tek arabada farklılaşıyor, diğer şirketlerde de uygulandığı için bu konuda da sektör durumundan ötürü çok yapabileceğimiz bir şey yok. Burada önemli olan kişiye değerli olduğunu hissettirebilmek ve kendi yan haklarını kendi belirleyebileceği bir platform oluşturmak, bu da işyerini bir adım öteye atar, yakın tarihte bütün şirketlerimiz de bu sistemi uygulamayı planlıyoruz.”

Y işletmesi;“Bir uygulamamız var, bu esnek seçim uygulaması sağlıyor. Çalışanlar yüzde 3 e kadar bes e kadar katkıda bulunuyor, şirkette yüzde 3 ekstra katkıda bulunuyor, tabi bunun olması için belirli bir kıdeme sahip olmanız gerekiyor, belirli bir yıl şirkette kalmak gerekiyor. Bunun dışında esnek yan haklar uygulaması var; sağlık sigortasında göz-diş teminatı, migros, teknosa çeki, kıyafet seçimi, gibi, bunları çalışanların seçebilmesini sağladık buraya çok yakın bir lokasyonda spor salonu var çalışanlarımız oraya ücretsiz gidebiliyorlar.”

Z işletmesi;“Zaten belirli alanlarda işe alım ücretlerimiz üç aşağı beş yukarı belli. Ortalama bir zamlarımız var, bunları üst yönetim ile beraber bütçeleyip yapıyoruz. Ancak bunu departman yöneticilerine bildiriyoruz, onlar çalışanlarına iletiyorlar ve müzakere ediyorlar, ancak bir olumsuzluk, mutsuzluk olduğu takdir de departman yöneticisi ve üst yönetim müzakere de bulunuyor ve yine değişiklik yapılabilir, orada da öyle çok katı kurallarımız yok.”

“Daha da detaylandırma yapmak gerekirse; ortalama üç parça olarak bizi özetleyebiliriz, yönetim kadrosu dediğimiz 5 kişilik kadromuz mevcut sermayedarlar hariç olacak şekilde, beş kişi tarafından yönetiliyor. Ankara bölge yöneticisi –BEN /CFO- satış ekip liderleri. Bunlar bir grup sonra kendi işlerini kendileri yönetebilenler; satın alma, muhasebe, finans burası bir grup bir de onlara destek olan üçüncü bir grubumuz var. Aslında ücretler üç gruba ayrılmış diyebiliriz. Ortalamada da aynı artış oranında maaş artışı yapmaya çalışıyoruz. Eğer bütçe durumumuz nakit akış durumumuz beklenenin üstündeyse iyileştirmeleri mutlaka yapıyoruz. Kasım ayında enflasyondaki artış ile birlikte bir market desteği sağladık. Bizim artışlarımız nisan ayında orada da ortalama %30 civarında bir artış yaptık ücretlerde. Yani Türkiye’nin gerçeklerini göz ardı etmiyoruz, buradaki insanın kafasında nasıl geçineceğim, ücretlerin derdi sıkıntıları varken işine ne kadar odaklanabilir ki... Bunu önlemek amacıyla kazandıkça paylaşan bir firma olarak hareket ediyoruz.”

“Mesela standart kaynaklarımızdan biriside müze kartıdır, mesela her çalışmamız gittiği müzeden bir fotoğraf getirdiği takdir de müze izni veriyoruz, ekstra olarak doğum günü sonrası da bir izin var, ek olarak daha önce belirttiğim üzere canım bir şey yapmak istemiyor izni yani kafa izini var. Bireysel emeklilik de herkesten farklı olarak eğer çalışmamız kendi maaşından bes’ e bir yatırım yapıyorsa biz de çalışmamızı birikime teşvik etmek amacıyla yatırdığı bes tutarı kadar yatırmı da biz yapıyoruz. Çocuğu olan çalışanlarımıza kırtasiye desteği veriyoruz, evlenenleri ve doğuranlara hediye veriyoruz.. Faizsiz eğitim, ev, araba, evlilik kredisi veriyoruz, kendi içimizden çıkarıyoruz.”

“Bilgi üniversite ile bir anlaşmamız var, çalışanlarımız isterse orada yüksek lisans yapabilir, Amerikan kültür ile anlaşmalıyız İngilizce kursu için yüzde 40 tan başlayıp yüzde 50 – 60 olarak performansa bağlı olarak desteğimiz artıyor. Açık öğretim konusunda destek veriyoruz. Hem bu Türkiye de yaşanan kadına karşı haksızlıklar hem de Türkiye de teknoloji sektöründe kadın istihdamının az olmasından dolayı biraz daha bu konuda yol almak istedik. Anne kadın çalışanlarımıza biraz daha yol desteği veriyoruz, yol ücretleri farklı aynı zamanda onlara ek etkinlikler yapıyoruz, makyaj malzemesi desteği anneler gününde özel hediyeler, kadınlar gününde kadın çalışanlarımızın checkuplarını yaptırдық.”

T işletmesi;“Ücrete yansıyan bir durum olmadı.Süperiz adlı bir ödülümüz var ‘ her çalışan rutin işinin dışında ‘ örneğin geçen hafta benim ekibim 1000 kişilik bir alım yaptılar 5 günde, olağanüstü çalıştılar... Biz de ekstra çabalarından dolayı ‘ Migros çeki olur & mango çeki olur 500 TL limitli hediye çeki veriyoruz ‘ İşveren markası olduktan sonra bunda geliştirildi, mesela Migros çeki 100 TL idi ve adı Migros çeki idi, ancak adı sonradan (işveren markası olduktan sonra) süperiz oldu ve ödül miktarı büyütüldü. Biraz

daha süreçlendi, yapılandırıldı... Mesela şöyle sıkıntılar oluyordu, biz yöneticiye 1000 tlik çek veriyorduk bak 1000 tlik çekin var, bunu birisine ver... yöneticii duruyordu duruyordu Aralık ayında yıl bitince veriyor... Bunu Ocak ayında- Şubat ayında vermesi gerekir biz de ödülü vermek için ödül vermenin önüne geçerek, ödül vermenin içeri doldurduk, sistemleşmesini sağladık. Bunların hepsi bizlere işveren markası olma çabamız sayesinde düzene girdi, daha da önemlisi ‘‘ Çalışan yolculuğu ‘‘ adı altında bir projemiz var ik başlattı. Çalışanlara şu soruyu sorduk; ‘‘ ne yapsak daha mutlu olurlar ? ‘‘ ve bunun neticesinde 120 tane aksiyon çıkardık, her bakış açısına göre yöntemler çıkardık. Şu anda hepsi yapılabilecek şeyler değil bazıları bütçeye takıldı. Ancak bazı küçük dokunuşlarla ekibi mutlu edebiliyorsunuz 70 e yakın aksiyonu da tamamladık, bu sene tekrar bir GPTW anketi yapacağız orada hedefimiz daha da yüksek geçen sene 72 ile kapatmıştık, bu aksiyonları alıp GPTW anketiyle ne kadar başarılı olduğumuzu da ölçeceğiz...”

“Onun dışında çağrı merkezinin en büyük hassas noktamız, çağrıdaki müşteri memnuniyeti, çağrıdan sonra müşteri çağrıdaki görüştüğü arkadaşımızı oyluyor ve o çağrı oylamasındaki en yüksek puanı alan 20 arkadaşımızı yurtdışına gönderiyoruz. Diyetisyen desteğimiz var. Mesela çalışanlarımızdan gelen bir talep yukarıda tabldotlarımız var, şimdi bir fit menü çıkartıyoruz.Kıdemli arkadaşlara, kıdem altını veriyoruz. 3 gün kafa izni veriyoruz, istediğin zaman kullan diyoruz.Yenilenme izni veriyoruz, belirli bir kıdem varsa 3 aya kadar dinlenmek istiyorsan dinlen, eğitim almak istiyorsan eğitim al, yurtdışına gitmek istiyorsan git. 3 aya kadar izin veriyoruz ama tabi bir şeyler yapmasını istiyoruz.”

İşletmelerin çoğunluğu işveren markası ile birlikte özellikle yan haklar aracılığıyla farklılaşmayı hedeflemiş görünmektedirler. X işletmesine bakıldığında ücret yönetiminin başarabildikleri kadar şeffaf ve piyasa ortalaması düzeyinde yapmaya çalışmaktadırlar. Yan haklar konusuna gelindiğinde ise görüşmeci, Türkiye’de mevcut işletmelerden farklı olarak her kademedeki tüm çalışanlara, aynı içerik ve kapsama sahip ürünler ve uygulamalar sunduklarını belirtmiştir. Y işletmesine bakıldığında ücret konusunda bir değişiklik olmadığı ancak yan haklar konusunda çalışanlarına esneklik tanıdıkları ve çalışanlarının kendi yan haklarını kendilerinin belirleme imkânı sundukları belirtilmiştir.

Z işletmesinde ücretler konusunda kategorileştirilmiş ücret grupları bulunmakta ve çalışanların ücretleri arasında büyük farkların olmasının önüne geçilmiş durumdadır. Aynı zamanda çalışan ücretleri belirlenirken özellikle piyasa şartları ve enflasyon oranları göz önünde bulundurularak, bu bandın altında ücretlendirme yapılmamaya çalışılmaktadır. Yan haklara bakıldığında ise daha çok çalışanların kendine vakit ayırabilmesi, kendini geliştirebilmesine yönelik destekler sağlanmakta. Müze izni, kafa izni gibi uygulamalarla çalışanlara psikolojik destek de bulunduğu görülmektedir. Aynı zamanda yan haklarda kadın çalışanlara yönelik pozitif ayrımcılık yapıldığı da gözlemlenmektedir.

T işletmesinde de Y işletmesinde olduğu gibi ücret yönetimi konusunda işveren markasının bir etkisi olmadığı görülmektedir. Ancak yan haklar için bu durum tersi bir etki yaratmıştır. T işletmesi mevcut yan hak uygulamalarını değiştirmiş, sistemleştirmiş

ve geliştirmiştir. Başarılı alışanların yurtdişi gezilerine gönderilmesi, diyetisyen desteği sağlanması, işletmenin kendine ait uygulamalarından ücretsiz olarak faydalanılması, alışveriş çekleri gibi faydalar sunulmaktadır. Bununla birlikte işletmenin en ayırt edici ve dikkat çekici yan hakkı 3 aylık yenilenme izni adı verdikleri uygulama olarak görülmektedir. Bu hak çalışanın; yabancı dil, yüksek lisans ya da kişisel gelişim konusunda bir çalışma yapmak istemesi durumunda çalışana sunulmaktadır.

Tablo 22.İşletmenin işveren markası olması ücret politikalarını etkiler mi? (P12)

şirket / Sektör	Araştırma Problem Bulgusu
X İşletmesi / Finansal Hizmetler ve Sigortacılık	Olumlu
Y İşletmesi / Biyoteknoloji ve İlaç Endüstrisi	Olumsuz
Z İşletmesi / Bilgi Teknolojileri – IT Danışmanlık	Olumlu
T İşletmesi / Telekomünikasyon	Olumsuz

İşletmelerin grşmecilerinin bu soruya verdikleri yanıtlardan toplanan bilgiler sonucunda araştırmanın problemi olan işveren markası ücret politikalarına etkisi konusu iki işletmenin olumlu iki işletmenin ise olumsuz durum bildirmesi ile sonuçlanmıştır. Ancak, araştırmanın bir diğer problemi olan işveren markasının yan hakların gelişimine olan etki durumu noktasında tüm işletmelerin büyük lde olumlu bildirim vermeleri ve özellikle işletme de belki de bu süreçten en çok etkilenen uygulamalar olarak görülmesi. İşletmelerin işveren markasının etkisini ücret ve yan haklar arasında dağıtması gerektiğinde yan hakları tercih ettiklerinin görülmesini sağlamaktadır.

Tablo 23.İşletmenin işveren markası olması yan hakların gelişmesini sağlar mı?(P13)

şirket / Sektör	Araştırma Problem Bulgusu
X İşletmesi / Finansal Hizmetler ve Sigortacılık	Olumlu
Y İşletmesi / Biyoteknoloji ve İlaç Endüstrisi	Olumlu
Z İşletmesi / Bilgi Teknolojileri – IT Danışmanlık	Olumlu
T İşletmesi / Telekomünikasyon	Olumlu

Soru 10: Sizce İşveren Markası Yönetimi anlayışına sahip olmasaydıydız İnsan Kaynakları Fonksiyonlarınızda ki gelişmeler bu kadar hızlı ve verimli bir şekilde gerçekleşebilir miydi?

X işletmesi; “Yönetim bunu st düzey iletişim sağlayacak insan kaynakları yönetimi ile sağlayabilirdi, ancak çalışanların şirkete bağlılığı bu kadar yüksek olur muydu bilemiyorum. Çalışanlar şuan da benim şirket sahiplerim, beni gerçekten kendi ailesinden birisi olarak görüyor. İK uygulamasının başarılı olması için projelerinizi, yöntemlerinizi departman yöneticilerine, şirket yöneticilerine çok iyi anlatır, sahiplenirsiniz bu başarılı da olur ama ne kadar olur? Duygu da olur mu? Biz duyguda olan olmak istiyoruz, kalpten kazanım elde etmek istiyoruz. Hep birlikte mutlu olur muyduk bilemiyorum, byleyi GPTW’ sonuç haline getiriyor araç haline değil aslında.”

Y işletmesi;“Bence olamazdı ama bunlar çok i ie geçmiş bir iş, ik uygulamalarımız iyi olduğu için en iyi işveren oluyorsunuz, az önce saydığım uygulamalar sayesinde gptw den ödül alabiliyorsunuz, en iyi işveren dl alabiliyorsunuz. GPTW dl almadan önce çalışanlara bir anket gitti ve bu anket anonim, yani çalışanlar şirketi puanlıyor, çalışanlar şirkete ödül veriyor çünkü kimin ne yaptığının, ne yazdığının göremiyorsunuz ve orada hiçbir baskı unsuru kalmıyor dolayısıyla tamamen ik uygulamasıyla işveren

markasının bağlantılı olduğunu düşünüyorum. En iyi işveren olduktan sonra hem potansiyeli yüksek çalışanları elde tutmak hem de potansiyeli yüksek çalışanları işe almak konusunda işveren markası olmak ik ya çok büyük katkılar sağlıyor. Özetle gptw ödülünü almamız bizlere hızlilik ve verimlilik katıyor, mülakat odamız daha samimi hava da, gerginlik yaratmayacak şekilde tasarlandı, bu şekilde diyebiliriz.Sonuç olarak bizim İK uygulamalarımız GPTW almaya uygun olduğu için işveren markası olduk ve en iyi işveren ödülünün sahibi olduk, oluyoruz, olmaya devam edeceğiz. “

Z işletmesi;“Kesinlikle işveren markası yönetiminin bize çok büyük katkıları oldu, bu kadar hızlı ve verimli gelişmeler gerçekleştirmemizdeki baş faktör işveren markası olma hedefimiz GPTW ödülümüzdür.Aslında bizim en büyük sermayemiz çalışanlarımız diyebilirim, hepsi buraya kendi şirketimiş gibi geliyor, bu algıyı yarattığınız zaman süreç kendiliğinden ilerliyor, tabi ki de arada anlaşmazlıklar oluyor, tartışmalar oluyor ama sonra soluklanıp, ya bir dakika arkadaşlar hepimiz aynı şeyler için çabalıyor, aynı amaç uğruna çalışıyoruz diyoruz, bu durum genelde satış ve idari kısım arasında oluyor, satış satmak istiyor, idari kısım endişeleniyor biz de sizin satmanızı istiyoruz, siz sattıkça şirket başarılı oluyor ama riskleri de göz ardı etmek istemiyoruz mesela başlarda böyle bir sorun vardı ancak şuan da daha çok iletişim halindeyiz, mesela ödül törenine her departmandan bir kişi olacak şekilde hep beraber gideceğiz ancak en başlarda iletişimsizlik vardı, aynı dili konuşamıyorduk, şimdi birbirimize danışmadan hareket etmiyoruz, birbirimize danışıyoruz, bizi birbirimize bağladı ve kurum içi dil oluşturdu.”

T işletmesi;“Kesinlikle olmazdı. Tabi ki de etkisi oldu bizlere. İşveren markası bizleri hantallıktan, atıllıktan kurtardı. Bizlere yeni fikirler üretme, arge etkisi oldu. Bizler, ana markanın gölgesi altında olduğumuz için bunu yıkmamız gerekiyor. İşveren markası olmamız ve ana marka faktörü bizleri sürekli gelişime zorluyor. Bir sosyal medya hesabımız var, bütün çalışanlarımız oranın takipçisidir. Tüm uygulamamızı, dışarıda kahve içmemizi bile oradan canlı paylaşmasını istiyoruz. Çalışanlarımızla, gptw ödülünü nasıl aldığımızı bu uygulamadan ortaya çıkarabiliyoruz. İnsan kaynaklarını daha dinamik, daha dinç tutan bir faktör markalaşma, hedefleri birleştirici tutuyor.”

İşletmelere insan kaynakları fonksiyon ve uygulamalarında yaşadıkları bu gelişme ve yeniliklere işveren markası olmadan aynı etki ve hızda ulaşıp ulaşamayacakları bu konuda işveren markasının itici bir güç olup olmadığı sorulduğunda tüm işletmelerden konuyla ilgili olumlu cevaplar alınmıştır.

X işletmesi kurulduğu andan itibaren işveren markası olma yolunda olduklarını ve bunun için insan kaynakları fonksiyon ve uygulamalarını zaten etkin kullanmaları gerektiğinden bahsetmiş, işveren markasını işletmelerinde bir araç olarak değil ulaşılmak istenen bir hedef ve elde edilen bir sonuç olarak değerlendirdiklerini belirtmiştir. Y işletmesi işveren markasının insan kaynakları uygulamalarını etkilediğini bu iki anlayışın aslında iç içe geçtiğini ve birlikte geliştiğini belirtmiştir. Aynı zamanda uygulamaları en iyi işveren olmaya uygun olduğu için bu ödülü aldıklarını yani işveren markası olmak için yapılan tüm uygulamaların insan kaynaklarıyla ilişkili olduğundan bahsetmiştir.

Z işletmesi görüşmecisi, işveren markası yönetiminin yalnızca insan kaynakları fonksiyonlarına değil tüm işletmeye büyük etkisi olduğunu belirtmiş, kurum içi iletişim,

çalışanların işletmeyi sahiplenmesi gibi faydaları da beraberinde getirdiğinden söz etmiştir. Z işletmesi için de işveren markası insan kaynakları fonksiyonlarını etkileyen, geliştiren ve yenilikçi hale getiren bir anlayış olmuştur. T işletmesinden elde edilen bilgilere bakıldığında bu anlayışın ana markanın altında yer alan kendi işletmelerinin, kimliğini bulmasına, ön plana çıkmasına ve ana markanın gölgesinden kurtulmasına yol açarak işletmeyi geliştirdiğini belirtmiştir. Özellikle işveren markası anlayışı olmadan insan kaynakları fonksiyon ve uygulamalarının bu kadar etkili ve başarılı olamayacağını ve bu gelişmeleri gerçekleştiremeyeceklerinden bahsetmiştir.

Tablo 24. İşveren markası mevcut insan kaynakları fonksiyon ve uygulamalarını daha etkin kılar mı? (P14)

Şirket / Sektör	Araştırma Problem Bulgusu
X İşletmesi / Finansal Hizmetler ve Sigortacılık	Olumlu
Y İşletmesi / Biyoteknoloji ve İlaç Endüstrisi	Olumlu
Z İşletmesi / Bilgi Teknolojileri – IT Danışmanlık	Olumlu
T İşletmesi / Telekomünikasyon	Olumlu

Araştırmanın, insan kaynakları fonksiyonlarının işveren markası anlayışıyla birlikte etkinleşmesi, gelişmesi ve yenilenmesi konularını içeren son üç problemi de elde edilen bu cevaplarla birlikte çözümlenmiş olmaktadır. İlk problem olan mevcut insan kaynakları fonksiyon ve uygulamalarının etkinleşmesi noktasında her işletmeden alınan olumlu verilerle bu konu çözümlenmiştir.

Tablo 25. İşveren markası insan kaynakları fonksiyon ve uygulamalarını geliştirir mi? (P15)

Şirket / Sektör	Araştırma Problem Bulgusu
X İşletmesi / Finansal Hizmetler ve Sigortacılık	Olumlu
Y İşletmesi / Biyoteknoloji ve İlaç Endüstrisi	Olumlu
Z İşletmesi / Bilgi Teknolojileri – IT Danışmanlık	Olumlu
T İşletmesi / Telekomünikasyon	Olumlu

İşveren markasının; mevcut insan kaynakları uygulama ve fonksiyonlarının gelişimine olan etkisi ile ilgili olan problemin ise aynı şekilde tüm işletmelerin mevcut uygulama ve fonksiyonlarını geliştirdiklerini söylemesi ve bunu verdikleri örneklerle hayata geçirdiklerini göstermeleri bu konunun da tüm işletmelerin ortak görüşü sonucu olumlu olarak sonuçlandırılmasını sağlamaktadır.

Tablo 26. İşveren markası insan kaynakları fonksiyon ve uygulamalarının yenilenmesini sağlar mı? (P16)

Şirket / Sektör	Araştırma Problem Bulgusu
X İşletmesi / Finansal Hizmetler ve Sigortacılık	Olumlu
Y İşletmesi / Biyoteknoloji ve İlaç Endüstrisi	Olumlu
Z İşletmesi / Bilgi Teknolojileri – IT Danışmanlık	Olumlu
T İşletmesi / Telekomünikasyon	Olumlu

Araştırmanın son problemi olan insan kaynakları fonksiyon ve uygulamalarının yenilenmesine, işveren markasının etkisi konusu ise yapılan görüşmelerde tüm işletmelerin belirttiği işveren markası olduktan sonra hayata geçirilen ya da güncellenen uygulamalar olduğu verileri. Bu problemin de olumlu olarak cevaplanmasını sağlayacaktır.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Marka, ilk çağlardan beri insanların kullandığı ve günlük yaşantısında yer alan bir kavramdır. Günümüzde kullanılan anlamına kavuşmadan önce, insanların çanak çömleklerinin altına kazdığı simgeler, hayvanlarını diğerlerinden ayırmak için yaptıkları damgalamalar ilk örnekler olarak görülmektedir. Zaman içerisinde bu simge ve damgalamalar, üreticiler tarafından da ürünlerinin üzerine çeşitli kazımlar yapılarak, ürünün kime ait olduğunun belirlenmesi ve garanti anlamına gelecek şekilde kullanılmaya başlanmıştır.

Özellikle sanayi devriminden sonra değişen piyasa koşulları ve artan rekabet ortamında marka kavramı artık günümüzde ki anlamına kavuşmuş ve gelişmeye başlamıştır. Marka bir işletme için, piyasa içerisinde farklılık yaratarak sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak, rakiplerinden ayrılmak ve öne çıkmak anlamı taşımaktadır. Tüm bunlar da beraberinde bir işletme için satışlarda artış, karlılık ve tanınırlık olarak geri dönecektir.

Tüketici markası ile kazanılan bu rekabet avantajı, kısa süre içerisinde rakiplerinin ürünlerine aynı yöntem ve teknikleri uygulaması ya da aynı teknolojiye geçmeleriyle kaybedilebilir bir durumdadır. Bu avantajın sürdürülebilir bir hale getirilmesi ancak benzersiz ve taklit edilemez olan insan kaynağıyla sağlanabilecektir. Dolayısıyla işletmeler, diğer kaynaklara yaptıkları yatırımlar kadar, insan kaynağına da gerekli önemi vererek yatırımlarını yapmalıdırlar.

İşletmelerin hedefledikleri taklit edilemez insan kaynağına ulaşması, emek piyasasında sınırlı sayıda bulunan nitelikli işgücünü örgüte dahil etmeyi başararak doğru orantılıdır. Ancak nitelikli işgücünün örgüte çekilmesi de emek piyasasının rekabet dolu şartlarında, farklılaşmadıkça çok kolay olmayacaktır. Bu noktada işletmenin en önemli aracı işveren markası olacaktır.

İşveren markası kavramı son yıllarda ortaya çıkmış ve insan kaynakları alanının en güncel kavramlarından biridir. Hedefi nitelikli potansiyel ve mevcut işgücünün örgüte çekilmesi ve elde tutulmasının sağlanması ile işletmeye rekabet avantajı sağlanmasıdır. Bu hedefe ulaşmaya çalışırken işveren markası oluşturulması, güçlendirilmesi ve doğru yansıtılması konusunda insan kaynakları fonksiyon ve uygulamaları en önemli itici güçler olacaktır.

İnsan kaynakları fonksiyon ve uygulamaları işveren markasını desteklerken, onlar da bu süreç içerisinde kavramla girdiği etkileşim sonucu; değişecek, etkinleşecek ve kendini yenileyecektir. Güçlü işveren markasına sahip işletmelerde yaşanan bu etkileşim ve sonuçları açık bir şekilde görülmektedir.

İşletmeler bu sürecin başında belirledikleri marka kimliklerini yansıtarak, potansiyel ve mevcut işgücünün zihninde yer alan algıyı değiştirmek görülmek istedikleri haline dönüştürmek istemektedirler. Ancak bunun başarılması öncelikle örgütün, kültürünün, değerlerinin ve ikliminin başarılı bir şekilde tespit edilmesini gerektirmektedir. Bu noktada işletmeler olmak istediklerini değil aslında o anda olduklarını ya da yakın gelecekte olabileceklerini dışarıya yansıtmalıdır. İşletmenin hayallerini ya da hedeflerini marka

kimliği olarak yansıtması hem mevcut çalışanlarda hem de potansiyel adaylarda ters bir etki yaratarak olumsuz algılanmaya neden olacaktır.

Marka kimliği ile birlikte çalışan önermesi de aynı şekilde gerçeklik içermelidir. Hedef kitleye iletilen vaatler beklentilerin artmasına neden olacak, işletmenin içinde olan ya da işletmeye sonradan bu oluşturulan beklentilerle dahil olan çalışanlar, vaat edileni bulamadıklarında hayal kırıklığına uğrayacak ve bu durum işletmenin işveren markasını olumsuz etkileyecektir. Ne yazık ki bir çok işletme aslında olmadığı ama olduğunu söylediğinde nitelikli işgücünün çekeceğini bildiği bir çok değer önermesini emek piyasasına sunmaktadır. Bu durum işveren markasını desteklemek yerine aksi yönde bir etki yaratacaktır.

Çalışan değer önermesi ile ilgili bir diğer yanılığda farklı olmak ve dikkat çekmek adına yapılan abartılmış ve aslında iş etiğine ya da iş hayatına uymayan vaatler sunmaktır. Bu şekilde planlanan ve sunulan çalışan değer önermeleri de amaçlarının aksine nitelikli işgücünü itmeye daha yakın görünmektedir.

Yapılan tüm bu işletmeyi tanıtmaya ve işgücünü çekme işlemlerinde dikkat edilmesi gereken konu işletmenin asıl ulaşmak istediği sınırlı sayıda bulunan nitelikli işgücüdür. Bu niteliklerin de neler olduğu belirlenmeli ve tüm uygulamalar spesifik olarak onları çekmek adına hayata geçirilmeli. Aksi takdirde işletme tüm nitelikli işgücünü çeken ama süreç sonunda, çektiği yanlış nitelikli işgücünü reddetmek zorunda kalan ve yanlış politikalarla yönetilen, ne istediğini bilmeyen bir işletme olarak görülmeye başlanacaktır.

İşveren markası süreciyle birlikte genişleyen aday havuzunun içerisinde elemelerin yapılması ve ihtiyaç duyulan nitelik ve sayıda çalışanın seçilmesi süreçlerinde değişime gidilmeli. Gerçekleştirilen tüm bu faaliyetler sonucunda oluşan öncekinden farklı nitelikli ve yüksek sayıda adayın değerlendirme ve eleme süreçleri eski ve etkin olmayan yöntemlerle yapılmaya devam edilmemelidir. Bu işletmenin nokta atışıyla istihdamlar yapması ile elde etmeyi planladığı zaman ve maliyet tasarrufunun tamamen kaynak israfına dönüşmesi ile sonuçlanacaktır.

Potansiyel adayların seçme süreçlerinde kullanılan test, sınav ve mülakatlar için de bu durum geçerlidir. Yapılacak olan tüm bu sınamalar adayı işe girmenin çok kolay olduğunun düşünmesinin önüne geçecek ve istihdam edildiğinde çok zor sınamalardan geçtiğini, emek harcadığını ve ayrıcalığını hissettirdiğini düşündürecek kadar zor, ancak ihtiyaç duyulandan daha fazla nitelik aramıyor, bir iş verip fazlası bekleniyor izlenimi yaratmaktan uzak olacak derecede de kolay olmalıdır.

Güçlü bir işveren markası olduğunu belirten ve bunu kanıtlamak için uğraşan işletmeler, bu farklılıklarını ücret politikalarında da göstermelidir. Çalışanlar her ne kadar çalışma ortamı, eğitim ve kariyer fırsatları, orada çalışmakla kendisine katacağı prestij ve itibarla ilgileniyor olsa da, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde daha önce gelen ihtiyaçlarının da karşılanması için ekonomik fayda şartının sağlanması gerekecektir. Çalışana verilen değer tek karşılığı ekonomik faydalar değildir ancak hiçbir çalışan da emeğinin karşılığını ücret olarak alamadığı bir işletmede uzun süre kalmayacaktır.

İşletmeler genelde bu ücret eksikliği durumunu sağladıkları yan haklarla ikame ettiklerini düşünmektedirler. Ancak sağlanan yan haklar aslında bir işveren markası işletmenin olmazsa olmazıdır. Bunun bir lütfümüştü gibi çalışana aktarılması, ücret ikamesi yerine kullanılması durumu çalışanları elde tutmaya yaramayacaktır. İşletmeler yan hakları gerçekten olması gerektiği için kullanılmalı ve çalışanlarına değer verdikleri için yeni uygulamalara geçilmelidir.

İşveren markası sürecinde en önemli ancak, işletmeler tarafından belki de en az önem verilen dört nokta bulunmaktadır. Bunlar; iş analizi, insan kaynakları planlaması, performans değerlendirme ve kariyer yönetimidir. İşveren markası işletmeler genelde işletmeden dışarıdan görünüşü yani yüzü olan diğer fonksiyonlarını geliştirip süsleyerek pazara sunmakta ancak işveren markasının temelini oluşturan bu noktalara hiçbir katkıda bulunmamaktadırlar. İnsan kaynakları süreçlerinin temeli olan bu noktaların, diğer fonksiyonlar gelişirken geleneksel haliyle bırakılması işveren markasının zayıf bir temelde yükselerek bir zaman sonra yıkılmasına sebep olacaktır.

Geleneksel insan kaynakları yönetiminde bile bir işletmede işin gereklerinin belirlenmesi ve iş tanımlarının yapılması devamında bu iş için hangi nitelikte ve sayıda çalışan istihdam edilmesi gerektiğinin saptanması tüm süreçlerin temeliyken, işveren markası gibi kendine bir hedef kitle belirlemesi gereken kavram için bu çalışmaların gerekli önem verilerek yapılmaması, akıllara belirlenen nitelikli işgücü hedefinin hangi standartlara dayanılarak saptandığı sorusunu getirmektedir.

Eğer bir işletme, işveren markası aracılığıyla doğru nitelikteki hedef kitleyi belirlemek istiyorsa bunun en temel ve doğru yolu, sağlıklı yapılan iş analizi ve insan kaynakları planlamasından başka bir araç olmayacaktır.

Değişim gözlenemeyen bir diğer uygulama ise performans değerlendirmesidir. Örgüte nitelikli çalışan işgücü yaratılmasından sonra performans değerlendirilmesi standartlarının da, bu doğrultuda geliştirilmesi gerekirken aynı yöntemlerle değerlendirmelerin yapılmaya devam edilmesi yanlış ve yanıltıcı bir tercih olacaktır.

Kariyer planlama noktasındaysa işveren markası işletmelerde genellikle işveren markası ile birlikte gelen yeni uygulamalar bulunmakta ya da mevcut uygulamalar sürece entegre edilmek adına değiştirilmektedir. Ancak yapılan bu değişiklik ve yeniliklerin çoğunun yalnızca yazılı birer program olduğu, sistemsiz olarak başlangıç ve gelişim süreçlerinin bulunduğu, fakat verimli bir sonuç elde edilemediği görülmüştür. Tüm bu kariyer planlamalarının yalnızca süreç üzerinde bir yerde tıkanarak kalması, örgütte yaratılan nitelikli işgücünün yerinde saymasını ve ilerleme gösterememesi sonucunu doğuracaktır. Geline bu noktada ise nitelikli işgücünü elde tutmak mümkün olmayacaktır.

Sonuç olarak işveren markası süreci, işletmenin insan kaynakları fonksiyon ve uygulamalarına çoğunlukla olumlu etkiler bırakmaktadır. Ancak bu etkilerin yaratacağı çekim ve elde tutma enerjisinin sürekli hale getirilebilmesi için yapılan değişiklik ve gelişmelerin yalnızca insan kaynaklarının dışına yansıyan yüzünde değil, temelinde de yapılması ve genele yayılması gerekmektedir.

Tüm bu süreçlerin yönetilmesinde işveren markası kavramının iç içe olduğu insan kaynakları departmanının işletmelerde daha aktif kullanılması, bu süreçler üzerinde bulunan sorumluluk ve yetkilerinin artırılması gerekmektedir. Pazarlama ve kurumsal iletişim gibi işveren markasıyla ilgili olduğu düşünülen diğer departmanlar liderliğinde yürütülmeye çalışılan işveren markası yönetim süreci, insan kaynakları departmanının etkili katılımı olmadan uzun soluklu başarıya ulaşamayacaktır.

İçerik ve kapsam olarak işveren markasının temelini inildiğinde hedefinde bulunan kaynak temel olarak insan kaynağıdır. Yalnızca bu durum bile insan kaynakları departmanının bu süreçte ki etkinliğinin artırılmasına bir sebepken, genel olarak işletmelerin insan kaynakları departmanının uygulama ve faaliyet sonuçlarının rakamsal olarak yansıtılmaması sebebiyle, sürecin ihtiyaç duyduğu insan kaynakları dokunuşu tam anlamıyla gerçekleşmemektedir.

Bu sürecin yönetiminde daha fazla yetki ve sorumluluk üstlenmek isteyen insan kaynakları departmanının da, tepe yönetimine, uygulamalarının etkinliği ve verimliliği hakkında daha somut veriler sunarak kendini kanıtlaması ve yetki verildiği takdirde başarabileceklerini gösterecek isteği ve cesareti ortaya koyması gerekmektedir. Bunun başarılması ile birlikte güçlü ve sürdürülebilir bir işveren markası yaratılması noktasında başarıya ulaşılabilecektir.

KAYNAKÇA

- Aaker, D. A. (1996). *Measuring Brand Equity Across Products and Markets*. California Management Review , 38(3): 102-120.
- Acar, A.C. (2015). İnsan Kaynakları Planlaması ve İşgören Seçimi İ.Ü. İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı Öğretim Üyeleri. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (87-162). İstanbul: Beta Yay.
- Aktuğlu, I. K. (2008). *Marka Yönetimi Güçlü Ve Başarılı Markalar İçin Temel İlkeler*. İstanbul: İletişim Yay.
- Ambler, T. ve S. Barrow. (1996). The Employer Brand. *The Journal of Brand Management* . 4(3): 185-206.
- Aon. Erişim Tarihi.21.09.2018
<https://www.aon.com/home/index.html>
- Backhaus, K. ve S. Tikoo. (2004). Conceptualizing And Researching Employer Branding. *Career Development International*. 9(4/5): 501-517.
- Baran, E. (2016). *GelKal Bağlan İşveren Markası İçin Perde Arkası*. İstanbul: Optimist Yay.
- Barney, J. (1991). Firm Resources And Sustained Competitive Advantage. *Journal Of Management* . 17(1): 99-120.
- Barrow: ve R. Mosley. (2005). *The Employer Brand Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. Chichester: John Wiley&Sons.
- Baş, T. (2011). *İşverenMarkası Yüksek Nitelikle Çalışanları Çekmenin ve Elde Tutmanın Anahtarı*. İstanbul: Optimist Yay.
- Bloomberg Businessweek Türkiye; Realta Danışmanlık. (Nisan 2018). *EnGözde Şirketler Araştırması*.
- Brand Finance. (Haziran 2018). *Türkiye'nin En Değerli Markalarının Yıllık Raporu*.
- Budak, G. (2016). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: Nobel Yay.
- Celani, A. ve P. Singh. (2011). Signaling Theory And Applicant Attraction Outcomes. *Personnel Review*. 40(2): 222-238.
- Demir, M. (2014). *İşveren Markası ve İşveren Markasının Çalışan Memnuniyeti Üzerindeki Etkileri* . (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Doğru, G. ve S. Yeygel Çakır. (2015). İşveren Markası Yönetim Sürecinde Strateji Ve Uygulamaların İncelenmesi: Türkiye'deki Şirketlerin İnsan Kaynakları Yöneticilerine Yönelik Bir Araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 8(40): 674-689.
- Dönmez, H. (2016). *İşveren Markası Uygulamalarının Çalışanların İşyerine Cezbolmasında Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü: Bir Uygulama* . (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Dönmez, H. (2017). İşveren Markası Uygulamalarının Çalışanların İşyerine Cezp Olmasında Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü: Bir Uygulama. *İstanbul Aydın Üniversitesi Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi*. (47): 21-40.

- Fırat, D. ve A.C. Badem. (2008). Marka Değerleme Yöntemleri Ve Marka Değerinin Mali Tablolara Yansıtılması. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*. (38): 210-219.
- Garber, P. R. (2007). *50 Activities For Employee Engagement*. Massachusetts: Human Resources Devolepment Press.
- Gözen, E. (2016). *İşveren Markası Ölçeği Geliştirme Ve Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi: Akdeniz Üniversitesi Turizm Öğrencileri Örneği*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Antalya.
- Gözen, E. (2016). İşveren Markası Yönetimi Sürecinde İşe Alım Öncesi Dönem ve İşgören Seçimi: Kavramsal Bir Değerlendirme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 8(1): 56-74.
- Gözen, E. (2016). Potansiyel İşgörenler Açısından İşveren Markası Algısı: Akdeniz Üniversitesi Turizm Öğrencileri Örneği. *Journal Of Tourism and Gastronomy Studies*. 4(1): 70-80.
- Great Place To Work. Erişim Tarihi 22.09.2018
<https://www.greatplacetowork.com.tr/>
- Güler, M. (2015). *İşveren Markası Örgütsel Çekicilik Ve Katılma Niyeti İlişkisi Üzerinde Aday Özelliklerinin Rolü*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü. Ankara.
- Heding, T., C. F. Knudzen, ve Bjerre, M. (2009). *Brand Management Theory and Practice*. London, New York: Routledge.
- İçirgen, H. (2016). *İşveren Markası Ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Turizm Sektörü Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Kahveci, N. E. (2018). *Y Kuşağının İşyeri Seçimini Etkileyen Faktörler: İşveren Markası ve Sosya Demografik Özellikler*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Kara, M. N. (2013). *İşveren Markası İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bilişim Sektöründe Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Bursa.
- Kavlakoğlu, M. E. (2018). *Şirketlerin İşveren Markası Uygulamaları: Bankaların sürdürülebilirlik Raporları Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Knox: ve C. Freeman. (2006). Measuring And Managing Employer Brand Image In The Service Industry. *Journal of Marketing Management*. (22): 695-716.
- Maxwell, R. ve S. Knox. (2009). Motivating Employees To Live The Brand A Comparative Case Study Of Employer Brand Attractiveness Within The Firm. *Journal Of Marketing Management*. 25(9-10): 893-907.
- Minchington, B. (2014). *2014 Employer Branding Global Trends Study Report*. Employer Brand International.
- Mosley, R. W. (2007). Customer Experience Organisational Culture And The Employer Brand. *Brand*

Management. 15(2): 123-134.

Narcıkara, E., Y. Gürol, ve A. Üzmez. (2016). İşveren Markası Oluşturma: Katılım Bankası Örneği.

İşletme Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi. 5(2): 45-58.

Oğuz, N. (2012). *İşveren Markası ve Kabiliyeti Cezbetme Üzerine Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek

Lisans Tezi). Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir.

Öksüz, B. (2012). İşveren Markası Yönetimi Sürecinde İletişimin Önemi. *Selçuk Üniversitesi İletişim*

Fakültesi Akademik Dergisi. 7(2): 14-31.

Ötken, A. B. ve E. Yolbulan Okan. (2015). *Şimdi İşveren Markası Zamanı*. İstanbul: Türkmen.

Özgen, E. ve Z. Akbayır. (2011). İletişim Yaklaşımıyla Bir Değer Önermesi: *İşveren Markalaması*.

Erciyes İletişim Dergisi Akademia. 2(1): 76-86.

P&G. Erişim Tarihi. 11.03.2019

<https://www.pg.com.tr/urunleri-ve-markalari/>

Rosethorn, H. (2009). *The Employer Brand Keeping Faith With The Deal*. Gower Pub.

Sağır, M. (2016). *İşveren Markası Algısı: İnsan Kaynakları Faaliyetleri Çalışma Ortamı Ve Tazminat*

Kazanç Boyutları İle Turizm Fakültelerinde Bir Uygulama. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi , 415-439.

Spence, M. (1973). *Job Market Signaling*. *Quarterly Journal Of Economics* , 87(3): 355-374.

TDK. Erişim Tarihi. 18.02.2019

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5ce1888347e718.84196522 adresinden alındı

Top Employers Institute. Erişim Tarihi. 18.09.2018

<https://www.top-employers.com/en/certified-top-employers/region/global/>

Tunçer, P. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ekin Yay.

Uztuğ, F. (2003). *Markan Kadar Konuş*. İstanbul: Mediacat Yay.

Uyargil,C (2015). Performans Değerlendirme İ.Ü. İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi

Anabilim Dalı Öğretim Üyeleri. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (212-267). İstanbul: Beta Yay.

Ünal, A. N. (2010). *İşveren Markası Kavramı Bağlamında Fonksiyonel ve Duygusal Tercih Özelliklerinin*

Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Hava Harp Okulu Örneği. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Genelkurmay Başkanlığı Harp Akademileri Komutanlığı Stratejik Araştırmalar Enstitüsü. İstanbul.

Yıldız, D. (2018). *Örgütsel Değişim ile İşveren Markası Arasındaki İlişki ve Eczacılık Sektöründe Bir*

Uygulama. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

EKLER

EK 1. GREAT PLACE TO WORK MÜLAKAT SORULARI

ŞİRKET ADI:

SEKTÖR:

ÇALIŞAN SAYISI:

MÜLAKATA KATILAN KİŞİ / POZİSYONU:

NOTLAR:

MÜLAKAT SORULARI

1. “İşveren Markası” kavramı şirketinizde ilk olarak ne zaman gündeme geldi ve kavramı nasıl tanımlarsınız?
2. İşveren Markası olma sürecinde ne gibi yeni uygulamalar eklendi ve değişiklikler yaşandı?
3. Stratejik bir planlamaya sahip “İşveren Markası” yönetimi uyguluyor musunuz? Bu süreci yöneten departmanınız hangisidir? (Bu süreç için özel bir departman oluşturuldu mu?)
4. Şirketinizin İşveren Markası olmasının İnsan Kaynakları Departmanının uygulamalarına bir etkisi oldu mu?
5. İşveren Markası Yönetimi ile birlikte İnsan kaynakları planlamalarınız ve İş analizlerinizde bir değişiklik oldu mu?
6. İşveren Markası Yönetimi ile birlikte potansiyel çalışan adaylarınızı çekme, seçme ve yerleştirme uygulamalarınızda bir değişiklik oldu mu?
7. İşveren Markası olmanızla birlikte eğitim ve kariyer geliştirme yöntemlerinizde bir değişiklik oldu mu?
8. İşveren Markası olmanızın performans değerlendirme süreçlerine etkileri oldu mu?
9. İşveren Markası olmanız çalışanlarınız için yaptığınız ücret yönetimi ve yan haklar uygulamalarınızı değiştirdi mi?
10. Sizce İşveren Markası Yönetimi anlayışına sahip olmasaydınız İnsan Kaynakları Fonksiyonlarınızda ki gelişmeler bu kadar hızlı ve verimli bir şekilde gerçekleşebilir miydi?

EK 2. GREAT PLACE TO WORK MÜLAKAT YAYIN İZİNİ

.../.../...

İLGİLİ MAKAMA

Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 167209011 numaralı yüksek lisans öğrencisi **Meltem Damla Yavuz**'un hazırlamış olduğu ‘ **İşveren Markası ve İnsan Kaynakları Fonksiyonlarına Etkisi**’ isimli yüksek lisans tezi için.....(ŞİRKET ADI) olarak mülakat gerçekleştirilmiştir. Öğrencinin görüşmeye konu bilgi ve verileri bahsi geçen yüksek lisans tezinde kullanmasında bir sakınca görülmemiştir.

İnsan Kaynakları Yetkilisi

İşveren / İşveren Vekili

ÖZGEÇMİŞ

Meltem Damla Yavuz 12/02/1990 tarihinde İstanbul Bakırköy’de doğdu. İlkokul öğrenimini Ataköy Muhittin Üstündağ İlköğretim okulunda aldıktan sonra lise öğrenimi Adile Mermerci Anadolu Lisesinde 2005 yılında tamamladı. Lisans Eğitimini Yalova Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri bölümünde aldı, 2014 yılında Erasmus programı dahilinde Almanya’nın TU Chemnitz üniversitesinde son eğitim dönemini tamamlayarak 2015 yılında mezun oldu. 2016 yılında ise Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları ve Çalışma İlişkileri Tezli Yüksek Lisans programına başladı.

