



Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi
The Journal of International Social Research
Cilt: 8 Sayı: 40 Volume: 8 Issue: 40
Ekim 2015 October 2015
www.sosyalarastirmalar.com Issn: 1307-9581

İŞVEREN MARKASI YÖNETİM SÜRECİNDE STRATEJİ VE UYGULAMALARIN İNCELENMESİ: TÜRKİYE'DEKİ ŞİRKETLERİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

*INVESTIGATION OF STRATEGIES AND APPLICATIONS IN EMPLOYER BRAND MANAGEMENT
PROCESS: A STUDY ORIENTED HUMAN RESOURCES MANAGERS IN THE TURKEY COMPANIES*

Gonca DOĞRU*
Sinem YEYGEL ÇAKIR**

Öz

İnsan kaynaklarının yaşadığı yapısal değişim; şirketlerin yönetsel süreçlerine de sıçramıştır. Sınırlarını aşarak, gelenekselleşmiş söylem ve algısında adeta bir devrim yaşayan insan kaynakları; işveren markası yönetim olgusunu farklı boyutları ile gündeme taşımıştır. İşveren markası bugün şirket yönetimlerinde baskın bir rol kazanmış; ürün ve hizmetlerinin yanı sıra şirketlerin kendilerini markalaştırmalarını sağlayan; marka kişiliğini oluşturan ve imajlarının, arzulanan ölçüde yaratılmasına katkıda bulunan bir amaç ve araca dönüşmüştür. Bu çalışmada; teorik anlamda üzerinde durulan işveren markası yönetimi yaklaşımı en gözde şirketlerin penceresinden ele alınmıştır. Söz konusu şirketlerin; işveren markası yönetimi farkındalık düzeyleri, bu bağlamdaki stratejileri ile şirket içinde ve dışında yürüttükleri işveren markası uygulamalarına ilişkin şirketlerin insan kaynakları yöneticilerine nitel araştırma yöntemi olan derinlemesine görüşme tekniği uygulanmıştır. Araştırmada; bireysel tecrübelerine yönelmesi gerekçesiyle nitel araştırma perspektiflerinden Olgubilim (Fenomenoloji) yaklaşımı/deseni baz alınmıştır. Elde edilen verilerin analizi için ise betimsel sistematik analiz yöntemi kullanılmıştır. Araştırma sonunda; en gözde şirketlerin işveren markası farkındalık düzeylerinin yüksek olduğu; işveren markası yönetimi stratejileri ve uygulamalarını sistematik bir şekilde yürüttükleri elde edilen bulgular arasındadır.

Anahtar Kelimeler: Marka, İşveren Markası, İşveren Markası Yönetimi, İşveren Markası Uygulamaları.

Abstrack

Structural changes in the human resources has spread to administrative processes of companies. Surpassing the limits, human resources, seeing almost a revolution on the own traditional discourse and perception, bring up employer brand management phenomenon with different sizes. Today, employer brand which has gained a dominant role in company management, in addition to the company's products and services, transformed to end and mean which brand the companies themselves, create a brand personality, and contribute to creation of company's image at extend desire. In this study, dwell on theoretically, employer brand management approach has been considered from perspective of the most popular companies. In-depth interview technique with a qualitative research method was used to human resource managers of companies related to employer brand management awareness levels of aforementioned companies and priority strategies in this context and carrying out employer brand applications inside and outside of companies. In the research, one of the qualitative research perspectives Phenomenology aprooach/ design had been based due to the orientation of individual experience. The descriptive systematic analysis method had been used to analyze the resulting data. At the end of study, it had seen that, employer brand awareness levels of the most popular companies are high and that companies carry out employer brand strategies and application systematically.

Keywords: Brand, Employer Brand, Employer Brand Management, Employer Brand Applications.

1. Giriş

Tüketim olgusunun ve rekabetin had safhada olduğu günümüz pazarlama dünyası; çok eksenli ve karmaşık bir hal almıştır. Çok katmanlı bir pazar arenasında; yüzyılın en dikkat çekici sembolleri ise kuşkusuz markalardır. Yüzyıllar önce ülkeler arasında yaşanan savaşlar artık çağımızda, markalar arasında yaşanmaktadır. Tüm dünyayı tesiri altına alan, üretim ve tüketim ağının merkezinde bulunan markalar; tüketicinin pazardaki öncelikli tercihlerden biri olabilmek için kıyasıya bir rekabet içindedirler. Güçlü bir tüketici markası yaratmak, markanın sürdürülebilirliğini sağlamak ve tüketiciler nezdinde her daim tercih edilen bir marka olmak, markanın ayırt ediciliği ile doğru orantılıdır. Söz konusu bu ayırt edicilik faktörü; yalnızca markalı ürün ve hizmetler için değil; marka şehirler, marka kişiler ve hatta marka işletmeler için de geçerlilik arz etmektedir. Özellikle hedef kitleler tarafından her daim tercih edilen bir işletme olmak işletmelerin markalaşmalarını zorunlu kılmaktadır. Bunun için ise işletmelerin insan kaynağı fonksiyonunun, iletişim ve pazarlama rolünü üstlenmesi ve stratejik bir kimlik kazanması gerekmektedir. Bu noktada insan kaynağının farklılaşması, değer yaratması ve yarattığı değeri net bir şekilde tanımlaması işletmeler için kaçınılmaz bir hal almıştır. Bu durum geleneksel insan kaynakları yaklaşımlarının yetersiz

* Öğr.Gör.,Dokuz Eylül Üniversitesi, Bergama Meslek Yüksekokulu, İş Sağlığı ve Güvenliği Programı.

** Doç.Dr.,Ege Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Reklamcılık Anabilim Dalı, Reklamcılık Bölümü.

kalmasına neden olmuş ve dolayısıyla stratejik yeni bazı yaklaşımlara olan ihtiyacı tetiklemiştir. Söz konusu yaklaşım ise hiç şüphesiz işveren markasıdır. İşveren markası; günümüzde yerel ve global işletmeleri yakından ilgilendirmektedir. İşletmelerin itibarının en önemli unsuru haline gelen işveren markasının işletmelerdeki izdüşümü insan kaynakları uygulamalarında can bulmaktadır. Özellikle son yıllarda iş dünyasında ve akademik platformda oldukça tartışılan işveren markası; işletmelerde mevcut çalışanların performans ve sadakatinde pozitif etkisini gösterirken, potansiyel çalışanların işleme kazandırılmasında açık ara en önemli itici güç olarak kabul edilmektedir. Araştırmamızda işveren markasının kavramsal çerçevesi üzerinde durulacak ve işveren markası uygulamalarında gelinen son nokta ortaya çıkartılmaya çalışılacaktır. Bu amaç doğrultusunda çalışmamızın giriş kısmında işveren markasına yönelik genel bir anlatım yapılmıştır. Çalışmanın ilk bölümünde işveren markası, işveren markası ile ilişkilendirilen kavramlar ve işveren markası yönetimi tanımlanmaya çalışılmıştır. Son bölümde ise, büyük ölçekli işletmelerin yürüttükleri işveren markası strateji ve uygulamalarına yönelik bir uygulama çalışmasına yer verilmiştir.

2. Marka Kavramı

Acımasız ve yoğun bir rekabet içerisinde boy göstermeye çalışan 21. yüzyılın pazarlama lokomotifleri markalar; pazarlama bileşenlerinin temsilcileridir. Geçmişten günümüze üzerinde çokça durulan ve çeşitli araştırmaları yapılan marka; bir işletmenin ürün ve hizmetlerini diğer işletmelerin ürün ve hizmetlerinden ayırt etmek amacıyla uzun yıllardan beri kullanılan bir kavramdır (Taşkın ve Akat, 2012: 2). Ürün ve hizmetlerin daha homojen hale gelmeye başlaması ve know-how (teknik bilgi)'nin kolaylıkla kopyalanmasıyla birlikte markalar; tüketicilerin satın alma kararları için önemli farklılaştırıcı bir faktör olmaya başlamıştır (Buttenberg, 2013: 115). Pazarlama disiplininin son derece önemli kavramsal altyapısını oluşturan ve esasında bir iletişim biçimi olarak kabul edilebilecek marka kavramı hakkında literatürde çeşitli tanımlara rastlamak mümkündür. Bu bağlamda Amerikan Pazarlama Birliği markayı; bir satıcı veya bir grup satıcı tarafından, ürün ve hizmetlerin rakiplerinkinden ayırt edilmesi için kullanılan bir isim, ifade, tasarım, sembol veya herhangi bir özellik olarak tanımlamaktadır (Kotler, 1997: 443; Keller, 2003: 3; Jones ve Bonevac, 2013: 115). Bruce ve Harvey'e göre (2010: 5) marka; bir ürünü, bir hizmeti ya da bir örgütü diğerlerinden farklı kılan her şeye verilen addır ve bir marka, mirası ve kalıcı gelenekleri; karakteristik davranış tarzı ve kültürü; gelişiminin sürekliliğini sağlayan rüyası olmak üzere üç bileşenin ürünüdür. Aktuğlu'ya göre ise (2004: 12); malın şekli, yapısı, ambalajı dışında o mala özgü her şey marka kavramının içinde yer almaktadır. Marka, tüketiciye ürünün özelliği hakkında sinyaller veren, hem tüketiciyi hem de üreticiyi aynı gibi görünen ürünleri satmaya kalkışacak rakiplerden koruyan bir unsurdur (Bozkurt, 2004:109). Marka kavramının; formüle edilebilecek matematiksel bir altyapısı olmadığı yapılan tanımlar ışığında doğrulanmaktadır. Nihayetinde Borça da (2007: 104); tüketicisine kendisini tercih etmesi için iyi nedenler sunan ve bağlılığı koruyacak güçlü duygusal bağlar oluşturan markalardan vazgeçmenin kolay olmadığını vurgulamaktadır. Marka kavramını daha geniş bir perspektiften ele alan Batı'ya göre (2013: 44) ise marka; bir mimarisi olan, planlanmış, stratejik bir varoluşu örneklemektedir. Marka; pazar ve rekabet analizi, ürün ya da hizmet geliştirme, konumlandırma, tanıtım, dağıtım, promosyon, müşteri ilişkileri, müşteri bakımı, görsel ifade tarzı, hikaye yaratımı ve genişleme politikaları gibi unsurları ilgilendiren bir kavramdır. Tercihi oldukça duygusal olabilen, aidiyet ve kimlik gibi sosyolojik oluşumları da ilgilendiren bir varlıktır.

Farklı bakış açıları ile farklı şekillerde tanımlanan; ancak birçok tanımda ortak özelliklerin de rastlandığı markaların kendi kendine ortaya çıkan bir olgu olmadığını; bilinçli olarak tasarlanmış ve sembolik anlamlar barındıran bir olgu olduğunu belirtmek mümkündür. Pazar dinamikleri içerisinde kalıcı, anlamlı ve ayırt edici göstergelerle yaratılan markalar; salt ticari bir çaba olmaktan öte toplumsal ve kültürel bir önem kazanmıştır. Her ne kadar markalaşan bir ürün ya da hizmete ilişkin yüklenen sembolik anlamlar önem arz etse de, markaların nihai amaçları; tüketicilerin satın alma davranışlarını istenilen doğrultuda yönlendirebilmektir.

3. İşveren Markası

Marka kavramı ile ilgili çalışmaların ilk olarak 19. yüzyılın ikinci yarısında ortaya çıktığı, özellikle 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren gerek uygulamalı gerekse akademik bir araştırma alanı olarak yaygınlaştığı bilinmektedir (Tosun, 2014: 7). Üreticiden çok tüketici için bir anlam ifade etmekte olup, üretici ve tüketici arasındaki bir iletişime işaret eden (Tosun, 2014: 3) markalar; ticari bir araç olmanın yanı sıra işletmeler için de kurumsallaşan bir yapıya dönüşmüştür. Değişim ve yeniliklerden makro düzeyde etkilenen işletmeler; iş dünyasını son derece dinamik ve üretken bir yapıya dönüştürmüştür. Gerek üretim ve pazarlama faaliyetlerinde gerekse yönetsel süreçlerde değişim çağına uygun olarak yeni ve farklılaştırıcı arayışlara giren işletmeler; pazardaki rekabet güçlerini arttırmak için tıpkı ürün ve hizmet markalarını markalaştırdıkları gibi markalaşmak zorunda kalmışlardır. Zira günümüzde, kurumsal kimliklerini etkili şekilde yöneten işletmeler pazara giriş, yayılım ve rakiplerinden farklılaşma avantajını elde etmiştir (Hatch

ve Schultz, 2011: 19). Bu avantajı en etkin şekilde kullanabilmek için; işletmelerin, sorgusuz sualsiz en büyük gücü nitelikli insan kaynağıdır. Öyle ki insan kaynakları; evrensel boyutta rekabet koşullarına uyumu gerektiren ve yeni teknolojilerin takibi ile finansal yapılarını güçlendirmede benzer çabaları yürüten işletmeler için üretim ve bilgi kullanımına katkı sağlayarak markalaşmayı kolaylaştıracak faktörlerin en başında yer almaktadır. İşletmelerin bu noktada insan kaynağının farklılaşmasını, değer yaratmasını ve yarattığı değeri net bir şekilde tanımlamasını sağlayan stratejik bir markalaşma yaklaşımına ihtiyacı vardır. Söz konusu yaklaşım ise hiç şüphesiz işveren markasıdır. Ürün ve hizmet markalarında olduğu gibi, işveren markası da işveren konumundaki işletmelerin ayırt ediciliğini sağlamak ve rekabet edebilirliğini güçlendirmek ve yine ürün-hizmet markaları gibi hedef kitlenin sınırlı tercihlerinden biri olmayı başarmaktır.

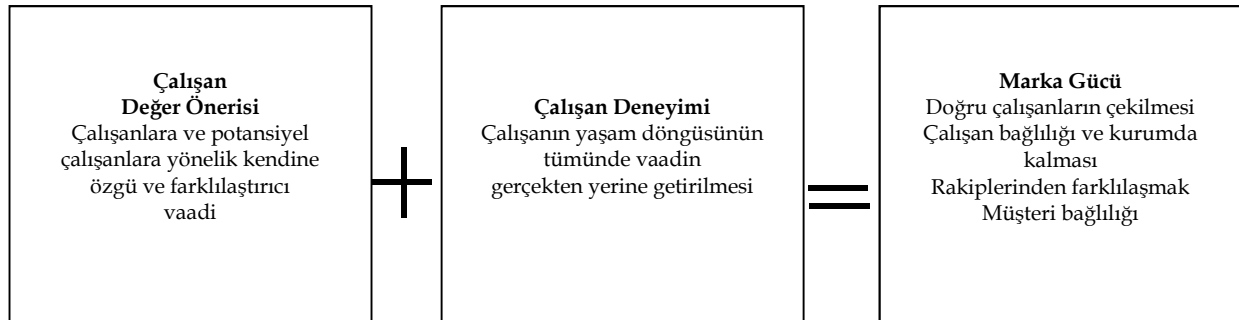
İşveren markası kavramı ilk olarak 1990'larda yetenek savaşı sırasında ortaya çıkmıştır (Clarke, 2009). Bu savaş demografik, ekonomik, sosyo-politik, teknolojik değişimlerin işgücü trendlerini yönlendirmesiyle meydana gelmiştir. Bu anlamda en çok sıkıntı çekilmeye başlanan trend ise işgücünün kalifiye olma özelliğinin miktarının ve etkinliğinin azalmasıdır. Yetenek kıtlığı (shortage of talent) problemine uzun dönemli çözüm alternatiflerinden biri işveren markasıdır. Kavramının yaratıcısı Simon Barrow işveren markasını; işveren tarafından sunulan fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik yararlar paketi olarak tanımlamaktadır (Mosley ve Barrow, 2007: 150-151). Kapoor' a göre (2010: 51); işveren markası batılı bir kavramdır ve "önde gelen işveren" (employer of choice) olabilmek için stratejik görevin tanımlanmasıdır. Kavramla ilgili literatürde yapılmış diğer tanımlar ve kavrama ilişkin genel nitelikler ise şöyledir:

- Gomes ve Neves'e göre (2010: 225) işveren markası; iş arayan kişilerde işletme kimliğinin geliştirilmesi ile imajının arttırılmasına dayanmaktadır.
- Ambler ve Barrow' a göre (1996: 187) işveren markası; işletme tarafından belirlenen ve işe alım ile sağlanan fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik faydalar bütünü olarak tanımlanmaktadır.
- Baş' a göre (2011: 29-30) işveren markası; bir şirketin işveren olarak farklılaşmasını sağlayan bir kavramdır. İşveren marka yönetiminde organizasyonun "işveren" konumlandırılmasında temel pazarlama tekniklerinden yararlanır. Burada tüketici markasından farklı olarak, müşteri denilince akla mevcut / potansiyel çalışanlar gelir. Ayrıca işveren marka yönetimi çalışmalarında da temel amaç; mevcut müşterileri (çalışanları) muhafaza ederken, yeni müşterileri (adayları) işletmeye çekmektir. Bu bağlamda tüketici markasında olduğu gibi işveren markasında da, işverenin müşterilere (mevcut / potansiyel çalışanlara) sunduğu duygusal ve akılcı faydaların ön plana çıktığını belirtmek mümkündür.
- Dooley vd., göre (2007: 31-32) işveren markası; istihdamla ilgili organizasyonun kendine özgü algı yaratması için organizasyonun maksatlı stratejisini ifade eder. İşveren olarak belirli bir imajın yansıtılmasıdır.
- Rekabetçi pazarlarda faaliyet gösteren her işletme birçok açıdan değerlendirilmektedir. İşletmeler yalnızca sundukları ürün ve hizmetlerle değerlendirilmemekte ayrıca giderek işveren markası olarak da değerlendirilmektedirler. Mevcut pazarda güçlü bir imaja sahip işletmeler; çalışmak için cazip bir yer olarak görülmektedir. (Figurska ve Matuska, 2013: 35). Rekabetçi pazar stratejileri ve başarılı liderlik için stratejik insan kaynakları yönetiminin önemli bir parçası olarak işveren marka algısını anlamak gereklidir (Minchington, 2013: 2-3).
- Tüm örgütler, bilinçli olarak farkında olsa da olmasa da işveren markasına sahiptir (JWT Inside, 2006: 2).
- Rosethorn (2009: 19) ise işveren markasının kurum ve çalışanları arasında iki yönlü bir anlaşma olduğunu ifade etmektedir.
- *Employer Branding A No-nonsense Approach*" başlıklı CIPD (Chartered Institute Of Personnel and Development) raporuna göre (2007: 3) işveren markası; bir örgütü farklı yapan çoğunlukla soyut nitelikler bütünüdür, belirli türde istihdam deneyimi vaat etmektedir ve örgütün kültüründe en iyi şekilde görev yapan ve başarı gösteren insanlara hitap etmektedir.
- İşveren markası, işletmede çalışanlar ya da çalışacak olanlar aracılığıyla işletme ismi arasında sağlanan etkileyici çağrışımlardır. Marka olarak güçlü bir işveren daha vasıflı ve nitelikli çalışanları işletmeye çekmekte ve onların beklentilerine cevap vermektedir. Firma olarak farkındalık oluşturmak, sadakat ve memnuniyet sağlamak ve firma ile müşteri arasında duygusal bir bağ geliştirmek de işveren markası kavramının temel özelliklerindedir (Davies, 2008: 667-668).
- Bazı araştırmacılar işveren markasını iç marka kavramı olarak değerlendirirler. Diğer araştırmacılar ise kavramı, psikolojik sözleşme teorisinin evrim geçirmiş hali olarak tanımlamakta ve örgütsel ilişkilerine etkisiyle birlikte değerlendirmektedirler. Kavram, etkili insan kaynakları yönetimiyle de ilgilidir ve işgörenlerin etkili bir şekilde yönetilmesi için hedef kitle seçimi, terfi gibi yöntemleri de

kullanılmaktadır. Amaç; gerek şu anki çalışanlar gerekse gelecekteki çalışacak işgörenler açısından işletmenin diğer işletmeler karşısındaki cazibesi ve çekiciliğini arttırmaktır. (Kucherov ve Zavyalova, 2012: 87).

- Güçlü bir işveren markası, daha fazla müşteriye ulaşma imkanı tanımakta, müşteri deneyimini arttırmakta ve işgörenlerin işverenlere yönelik olumlu tutum kazanmalarına imkan tanımaktadır. (Schlager vd., 2011: 497).
- İşveren marka kavramı, marka kimliği temelinde marka stratejistleri tarafından marka DNA'sına uygun bir yapı olarak alıcı (işgören) ve verici (işveren) boyutuyla tanımlanmaktadır. Başka bir ifadeyle işveren marka kavramı salt marka kavramından soyutlanamamakta ve işveren işgören arasındaki ilişkilerle özdeşleşmektedir (Aggerholm vd., 2011: 108-109).
- Foster vd. (2010: 403) ise işveren markası kavramını kurumsal marka ile ilişkilendirmektedirler. Kurumsal marka ve işveren markası kavramı aynı karakteristik özelliklere sahiptir. Kavram, fonksiyonel, ekonomik, psikolojik faydalar sağlayan ve işveren örgütle özdeşleşmiş bir yapıdır ve müşteri (işgören) ihtiyaçlarını gözetmektedir. İşgören ve işveren arasında psikolojik bir bağ vardır.
- Corporate Research Forum Toplantı Notlarında işveren markası deneyiminin kilit bazı soruları yanıtlamasına yardımcı olması gerektiği belirtilmektedir (2005: 4). Bunlar; neden katılmayım?, neden kalmayım?, neden elimden gelenin en iyisini yapmalıyım?, neden bir işveren ve işletme olarak örgütü önermeliyim?, neden yeniden katılmayım?. İşveren markası stratejisinde bu soruların cevapları, mevcut çalışanların işletme içerisindeki deneyimleri ve dışarıda potansiyel çalışanların zihinlerinde yaratılan algıda yatmaktadır. İçerideki deneyimler çalışan bağlılığına, dışarıda yaratılan pozitif algı ise tercih edilebilirliğe katkıda bulunacaktır. Öyle ki Minchinglon ve Thome'nın (2007: 14) ifade ettiği şekilde işveren markası geliştirmek, kişilerin en iyi performansı göstermesini sağlayan ve marka sözlerinin yerine getirilmesinde örgütü destekleyen besleyici kültürün oluşturulmasına destek olmaktadır.
- İşveren markası; kurumsal marka yönetimlerinin tek hedef grubu olarak mevcut ve potansiyel hedef kitlelere odaklanmaktadır (Kapferer, 2008).

Tablo 1: İşveren Markası (Rosethorn 2009: 20)



Yukarıdaki şekilde ifade edildiği gibi Rosethorn (2009: 20) işveren markasının tanımlanması ve yönetilmesinin en iyi şeklinin, öneri (onaylanan anlaşma) ve çalışan deneyiminin (anlaşmanın gerçekten yerine getirilmesi) birleşimi olarak görülmesi olduğunu ileri sürmektedir (Öksüz, 2012: 18).

Literatürde pek çok işveren markası tanımının yapıldığı görülmektedir. Bu bağlamda işveren markasının yerel ve küresel ekonomik ve demografik değişikliklerle ilgili olduğu kabul edilmektedir (Moroko and Uncles, 2008). Özgen ve Akbayır (2011: 79) işveren markasını somut olarak şu şekilde özetlemektedirler; işveren markası; işveren ile çalışan arasındaki duygusal bir bağdır. Bu bağ kuvvetlendikçe işveren markası daha da güçlenir ve zaman içinde potansiyel çalışanlar açısından da tercih edilir hale gelir. Kurumu daha çekici hale getirir. Kavrama ilişkin farklı tanımlar ve özellikler göz önünde bulundurulduğunda işveren markasının içinde barındırdığı gizli iki anahtar kelimedenden söz etmek mümkündür: bunlar düşünce ve duygulardır. Bu bağlamda işletmelerin; hedef kitlelerinin (mevcut çalışanlar ve adaylar) düşünce ve duygularını derinden etkileyebilen ve aralarında koparılmaz bir bağ geliştirebilen ve bunun sürekliliğini sağlayabilen bir işveren markasına ihtiyaçları vardır.

4. İşveren Markası İle İlişkilendirilmiş Kavramlar: İşveren Markalaşması ve Kurumsal Marka/Markalaşma

İşletmelerin doğrudan kimliğini ve imajını ilgilendiren işveren markası; yönetsel anlamda kapsamlı stratejik bir yaklaşımdır. Kavram olarak çok uzun bir geçmişe sahip olmamasına karşın, kavrama ilişkin farkındalığın artmasıyla teorik ve pratik çalışmalar her geçen gün artış göstermektedir. İşveren markası kavramı zaman içerisinde özellikle kurumsal marka ile karıştırılmış hatta zaman zaman kavramlar birbirinin yerine de kullanılmıştır. İşveren markası ve kurumsal marka/markalaşma kavramları benzer

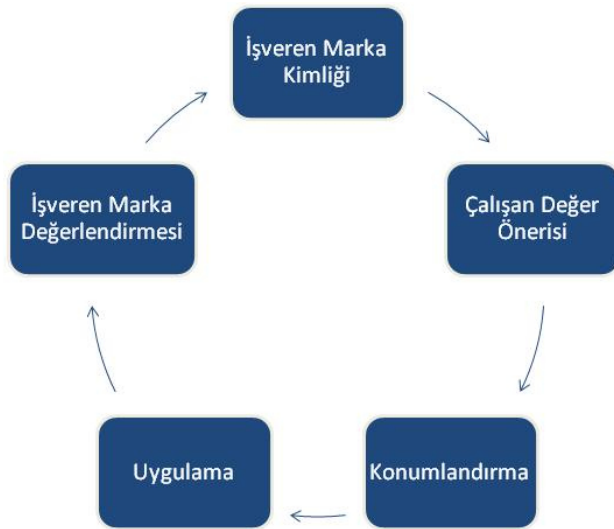
unsurları barındırmasına rağmen iki kavramı birbirinden ayıran önemli bazı nüanslar bulunmaktadır. Bu bağlamda çalışmada kurumsal marka/markalaşma kavramına kısaca değinilecektir.

Kurumsal marka; temelinde ürün markasından faaliyet alanı ve yönetim temeline göre farklılık göstermektedir. Kurum markası müşteriden çok hissedarlara yöneliktir (Balmer ve Gray, 2003: 972). Hurt ve Murphy (1998: 63-64) ise kurumsal markanın işletmeler tarafından ürünlerine daha yüksek bir marka değeri sağlamak adına devamlı olarak kullanıldığını belirtmişlerdir. Aaker (2004: 10) kurumsal markayı; kurumu temsil eden ve mirasını, varlıklarını ve yeteneklerini, insanlarını, değerlerini ve önceliklerini, yerel ya da küresel referans çevresini, vatandaşlık programlarını ve performans kayıtlarını yansıtan marka olarak tanımlamaktadır. İşveren markası ile kurumsal marka/markalaşma arasında temel farklılığı Edward (2010: 6) ise şöyle belirtmiştir: Ürün markalaşması, ürünün müşterilere nasıl sunulacağı; kurumsal markalaşma örgütün çeşitli dışsal kitlelere nasıl sunulacağını göz önünde bulundururken işveren markalaşması, mevcut ve potansiyel çalışanları markalaşmanın hedefleri olarak görmektedir. Buna paralel olarak Backhaus ve Tikoo (2004: 501) da işveren markalarının; ürün ve kurumsal markalara uygun olarak geliştirildiğini belirtmişlerdir. İşveren markalaşması, hem tüketici hem de kurumsal markalaşma ile teorik temelleri paylaşmaktadır ve birçok aynı paydaş gruplarını etkilemektedir (çalışanlar, müşterileri dağıtıcılar, hissedarlar vs.). Ancak, tüketici ve kurumsal markalaşmadan farklı olarak işveren markasının temel ilgisi ve başlıca hedef pazarı, mevcut ve potansiyel çalışanlardır (Moroko ve Uncles, 2008: 161).

5. İşveren Markası Yönetimi

Tarihin hiçbir döneminde bu kadar konuşulan bir kavram olmayan marka; bugün kimsenin es geçemediği, bireysel ve toplumsal hayatın olduğu kadar ticaretin tam da merkez noktasında yer alan bir güce sahip olmuştur. Tabiatı gereği üreten ve tüketen bir varlık olan insanoğlu için markalar ne kadar vazgeçilmez ise; ekonomik çıkarlarını korumak ve sürdürülebilmek amacıyla pazarda kıyasıya mücadele eden işletmeler için de markalar son derece değerli ve vazgeçilmez bir hal almıştır. Köklü değişimlerin ivme kazanması ile pazarlarda kesintisiz kar akışını sağlayarak varlığını ölümsüzleştirmek isteyen işletmeler için markaların yönetilmesi ise kaçınılmaz olmuştur. Bu bağlamda bir markanın yönetilmesindeki temel amaç; marka farkındalığı yaratarak marka bilinirliğini sağlamak, ardından marka tercihi ve marka sadakatini elde ederek pazar ortamında markanın sürekli olarak lider konumda kalmasını sağlamaktır (Aktuğlu, 2008: 52-53). Ancak söz konusu değişim çağı ile marka yönetimi de bazı dönüşümlere maruz kalmıştır. Marka yönetimindeki kritik rollerin aynı kalmasına karşın, dolaylı ve dolaysız bazı değişkenler (pazar koşulları, tüketici vb.) marka yönetiminin daha geniş perspektifli bir yapıya dönüşmesini zorunlu kılmıştır. İşveren markası yönetimi de şüphesiz bu bağlamda değerlendirilmez. İşveren markası yönetimi; kurumun içinde ve dışında kurumu bir işveren olarak farklı ve çekici yapacak net bir görünümü teşvik etmeyi içermektedir (Lievens ve Chapman 2009: 138). Baş (2011: 54-57) ise işveren marka yönetimini beş temel basamağa ayırmaktadır. Aşağıdaki Şekil 1'de görmek mümkündür.

Şekil 1: İşveren Marka Yönetimi Modeli
(<http://www.isverenmarkasi.com/2010/05/05/isveren-marka-yonetimi-modeli/>)



- a) **İşveren Marka Değerlendirmesi:** Hedef kitlenin (potansiyel çalışanlar, mevcut çalışanlar, etkileyiciler) zihnindeki işveren marka imajının tanımlanmasının yanında işletmenin sürdürdüğü işveren marka yönetimi faaliyetleri (bilinçli/bilinçsiz) ile her bir faaliyetin işveren marka imajına etkileri incelenmektedir.

- b) **Marka Kimliğinin Tanımlanması:** İşletmenin ne olmak istediğiyle ilgilidir. İşletme, işveren marka kimliğini oluşturarak nasıl bir işveren olmak istediğini tanımlamaktadır. İşveren marka kimliği, Neyi temsil ediyoruz?, Nasıl algılanmak istiyoruz? sorularına cevap vererek işveren markasına yön vermektedir.
- c) **Çalışan Değer Önermesi:** Çalışan değer önermesi, işletmenin bir işveren olarak çalışanlarına vaat ettiği duygusal ve fonksiyonel yararları içeren bir ifadedir. Çalışan değer önermesinde yer alan tüm vaatler, işveren marka kimliği içinde gizlidir.
- d) **Konumlandırma:** Güçlü bir işveren markası yaratmanın ön koşulu işletmenin işveren olarak rakiplerinden farklılaşmasını sağlamaktır. Konumlandırma, hedef kitlenin zihninde marka kimliği ile uyumlu farklılaştırıcı bir değer yaratılması olarak görülebilir. Konumlandırma basamağında, işletmeyi işveren olarak farklılaştıracak temel özellik/ler ya da yarar/lar belirlenir.
- e) **Uygulama:** İşveren markası yaklaşımının temelinde, çalışan değer önermesinde yer alan söz ve vaatlerin tutulması yer alır. İşveren marka yönetimi sürecinin, sunulan vaatleri hayata geçirme yetkisine sahip bir tepe yöneticisinin koordinatörlüğünde yürütülmesi son derece önemlidir. Süreci yönetecek ekibin şirketin farklı birimlerinde görevli yöneticilerden teşkil edilmesi yararlı olacaktır.

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

6. Türkiye'deki Şirketlerin İnsan Kaynakları Yöneticilerine Yönelik Bir Araştırma

Türkiye'de işveren markası fikri ve uygulamalarının son birkaç yılda özellikle orta ve büyük ölçekli şirketlerde arttığı ve iş dünyası liderleri nezdinde önem kazanmaya başladığı gözlemlenmektedir. Büyük ölçekli şirketler işveren markası uygulamaları açısından üç şekilde kategorize edilmektedir (Baş, 2010) :

- İşveren markasının varlığından haberdar olmayanlar,
- İşveren markası çalışmalarının sadece reklam / tanıtım boyutu ile sınırlı olduğunu düşünenler,
- Güçlü işveren markası oluşturmak için sistematik bir çaba içerisinde olanlar.

Bloomberg Businessweek Türkiye ve Realta Danışmanlık işbirliği ile 89 üniversitede 18 bin 635 öğrenci ile gerçekleştirilen 2014 En Gözde Şirketler Listesi (Bloomberg Businessweek Dergisi; 2014) göz önünde bulundurulduğunda listedeki mevcut işveren markalarının ağırlıklı olarak ikinci ve üçüncü kategoride yer aldığı görülmektedir. Bunların dışında kalan işletmelerin işveren markasına ilişkin herhangi bir faaliyet ve çaba içerisinde olmadıkları söylenebilir.

Ancak her geçen gün değişen ve mevcut ekonomik koşullar ile yeni nesil çalışanların farklılık gösteren beklentilerine yaratıcı çözüm önerileri geliştirilmesi, üç ayrı kategoride yer alan tüm işletmeler için önemli bir ihtiyaçtır. Bu durum Türkiye'de; özellikle ilk iki kategoride yer aldığı bilinen şirketlerin, farkında olarak ya da olmayarak yürüttükleri işveren markası uygulamalarının analiz edilmesine olan ihtiyacı arttırmaktadır.

2013 ve 2014 yıllarında düzenlenen Employer Brand Conference-İşveren Markası Konferansı, Uluslararası İşletmelerin kendi deneyim ve yaklaşımlarını paylaştığı bir organizasyondur. Universium sponsorluğunda Dinamo Danışmanlık işbirliğinde gerçekleştirilen 2014 Konferansında Deloitte, Deutsche Bahn, GlaxoSmithKline, Siemens, JTI; 2013 Konferansında ise Garanti Bankası, Ferrero, British American Tobacco, Facebook, Ernst & Young LLP, CA Technologies insan kaynakları direktörleri tarafından "işveren markası" uygulamalarından örnekler paylaşılmıştır (<http://peoplemakethebrand.com/index.ph>). Bu organizasyon uluslararası işletmelerin son iki yılda çok önemli aşamalara imza attığını göstermektedir.

Love ve Singh (2011: 175); işveren markasının uygulamada akademiden daha fazla ilgi gördüğünü ve işveren markalaşmasının teorik temellerinin tam olarak geliştirilmediğini ileri sürmektedir. Ülkemizdeki işveren markası uygulamalarının ağırlıklı olarak büyük ölçekli şirketlerde yürütülmesi bu görüşü destekler niteliktedir. Özellikle son yıllarda gerek işveren markası kavramına ve gerekse uygulamalarına olan ilgi sektörel bazda artış göstermektedir. Bununla birlikte farklı kuruluşlar tarafından yürütülen işveren markası danışmanlıkları da her geçen gün ivme kazanmaktadır. Türkiye'de de benzer çalışmaların yürütülmesi sevindirici olsa da özel ve kamu sektöründe farkındalığın düşük olması, işveren markası uygulamalarını sistematik yürüten şirketlerin sayıca azlığı dikkat çekmektedir.

7. Metodoloji

7.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amaçları; ülkemizdeki işveren markası stratejisini ve uygulamalarını içselleştirmiş büyük ölçekli işletmelerin öncelikli stratejilerinin belirlenmesi, işveren markası uygulamalarının analizi, söz konusu uygulamaların etkin bir işveren markası geliştirmeye doğru nasıl adapte edildiği, işletme içinde ve dışında yürütülen işveren markası süreçlerinin ne şekilde yapılandırıldığı, sonuçta elde edilen kazanımların neler olacağına tespit edilmesidir.

7.2. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama tekniklerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma olarak tanımlamak nitel araştırma (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 39) sosyal bilimlerde her geçen gün daha çok tercih edilen araştırma yöntemlerinden biridir. Disiplinler arası bütüncül bir bakış açısını ele alarak, araştırma problemini yorumlayıcı bir yaklaşımla incelemeyi benimseyen bir yöntemdir. Üzerinde araştırma yapılan olaylar ve olgular bağlamında ele alınarak, insanların onlara yükledikleri anlamlar açısından yorumlanır (Altunışık vd., 2010: 302). Bu bağlamda şirketlerin işveren markası yönetim süreçlerinde strateji ve uygulamaların belirlenmesine ilişkin araştırma için en ideal araştırma yönteminin nitel araştırma olması uygun görülmüştür; çünkü araştırmanın kapsamı, şirketlerin gizlilik politikaları ile doğrudan ilişkilidir. Kişilerin konuya ilişkin bakış açılarına dair verilerin toplanmaya çalışılması şirketlerle güvene dayalı ilişkiler geliştirmeyi gerektirmektedir ki nitel araştırma yöntemi de bu bağlamda detaylı veri elde etmeyi mümkün kılmaktadır. Ayrıca araştırmada nitel araştırma perspektiflerinden Olgubilim (Fenomenoloji) yaklaşımı/deseni baz alınmıştır. Fenomenolojik araştırma yapmak, bilinmek istenen hakkında ayrıntılı bilgi toplamayı içermektedir (Erdoğan, 2012: 158). Olgubilim olarak da adlandırılan fenomenoloji "*Gerçek nedir?*" sorusuna cevap arayan bir yöntemdir. Fenomenoloji yaklaşımın temelini bireysel tecrübeler oluşturmaktadır. Bu yaklaşımda araştırmacı katılımcının kişisel (öznel) tecrübeleri ile ilgilenmekte, bireyin algılamaları ve olaylara yükledikleri anlamları incelemektedir. Fenomenoloji tanımlayıcı bir araştırmadır. Bu bağlamda genelleme yapmak değil, olguları tanımlamak önemlidir (Baş ve Akturan, 2008: 83-84- 88). Bu bağlamda araştırmanın sağlıklı yürütülebilmesi için; araştırmayı birey ekseninde yürüten, konuya ilişkin ayrıntılı bilgi toplama imkanı sağlayan olgubilim eksenini tercih edilmiştir.

7.3. Verilerin Toplanması

Araştırmada nitel veri toplama tekniklerinden *görüşme yöntemi* kullanılmıştır. Fenomenolojik araştırma; olguların temelinde yatan nedenleri tanımlamak amacıyla yapılan bir araştırma olması nedeniyle veri toplama araştırma sürecinin en önemli aşamasıdır. Fenomenolojik araştırmada veri toplama süreci üç aşamada gerçekleşmektedir: Derinlemesine görüşmeler (yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış), yazılı dokümanlar ve gözlem. (<https://prezi.com/8vudzdic1dgu/fenomenoloji-olgu-bilim-deseni/>). Bu bağlamda konu ile ilgili kapsamlı bilgi edinmenin amaçlanması nedeniyle en uygun veri toplama tekniğinin derinlemesine görüşme olmasına karar verilmiştir. Bir veri toplama tekniği olarak görüşme; görüşülenlerin anlam dünyalarını, duygu ve düşüncelerini anlamak amacıyla yapılan, yüzeysellik yerine derin bilgi edinmenin esas olduğu veri toplama yöntemidir (Kuş, 2012: 87). Şirketlerin insan kaynakları yöneticilerinin işveren markası politika ve uygulamalarına ilişkin araştırmada; veri toplama aracı olan *görüşme formu* araştırmacı tarafından önceden hazırlanmıştır. Görüşmenin akışına göre soru formunda esneklik tanınması nedeniyle araştırma *Yarı Yapılandırılmış Derinlemesine Görüşme* olarak belirlenmiştir.

Nitel araştırmada en sık kullanılan veri toplama yöntemlerinin görüşme ve gözlem olması nedeniyle büyük bir örneklem grubuyla çalışmak hem zaman, hem de maliyet açısından mümkün olamamaktadır (Karataş, 2015: 70). Görüşme yapılacak bireylerin seçiminde, evreni temsil etme güçlerinden çok, araştırma konusuyla doğrudan ilgili olup olmadığı göz önünde bulundurularak (Neuman, 2012: 320; Yıldırım ve Şimşek, 2008: 107); örneklem grubunun büyük olmamasına dikkat etmek gerekmektedir. Bu bağlamda şirketlerin insan kaynakları yöneticileri ile yapılacak araştırmada Tesadüfi Olmayan Örneklem Yöntemleri'nden *Kararsal (ya da Amaçsal) Örneklem* kullanılmıştır. Örneklem dahil olacak şirketlerin ve bireylerin belirli amaçlar doğrultusunda seçildiği kararsal örneklem yönteminde bazı kriterler baz alınarak örneklem oluşturulmuştur.

Araştırmada; Bloomberg Businessweek tarafından gerçekleştirilen 2015 En Gözde Şirketler Listesinde yer alan şirketler hedeflenmiştir. Şirketlerin sektörel dağılımına göre; Bankacılık/Finans sektöründen; Finansbank, İş Bankası ve Garanti Bankası ile, Dayanıklı Tüketim / Elektronik sektöründe; Arçelik, Samsung, Sony ve Vestel ile Denetim sektöründen Deloitte ile, Hızlı Tüketim sektöründen; Unilever, P&G, Coco Cola Company, L'Oreal ve Ülker ile, İlaç sektöründen Pfizer, Novartis ve GSK (GlaxoSmithKline) ile Otomotiv sektöründen Mercedes Benz Türk, Ford Otosan ve Tofaş-Fiat ile telefon ve e-mail aracılığıyla toplam on dokuz şirketin insan kaynakları birimi ile iletişime geçilmeye çalışılmıştır. Ancak şirketlerin bazılarında gizlilik politikaları gereği ret yanıtı gelirken; bazı şirketlerden olumlu-

olumsuz bir geribildirim de alınmamıştır. İletişime geçilen on dokuz şirketten olumlu geribildirim alınarak görüşmelerin yapıldığı şirketler aşağıda listelenmiştir.

Tablo 2: Görüşme Yapılan Şirketler

Kategori	Şirket Adı	Görüşülen	Görüşme Süresi
Hızlı Tüketim Kategorisinde Birinci	Unilever	HR Leadership Development Team-Employer Brand Specialist Cesy Şeritçioğlu	40 dakika
İlaç Kategorisinde Birinci	Pfizer	HR Business Partner Zeynep Sepici	37 dakika
Dayanıklı Tüketim/ Elektronik Kategorisinde İkinci	Samsung	Human Resources Assistant Manager Çiler Ay, Internal Communications Manager Sibel Hür	40 dakika
Dayanıklı Tüketim/ Elektronik Kategorisinde beşinci	Vestel	Employer Branding Specialist Tuba Uçar Doğru	35 dakika

Çalışma kapsamında söz konusu şirketlerin örnekleme dahil olmalarının gerekçelerinden biri en gözde şirketler listesinde yer almalarıdır. Ayrıca söz konusu şirketlerin işveren markası strateji ve uygulamaları ile ilgili kapsamlı faaliyetler yürütmeleridir. Araştırma konusunun doğrudan insan kaynaklarını ilgilendirmesi gerekçesiyle şirketlerin ilgili birim yöneticileri/sorumluları örnekleme dahil edilmiştir. Bu süreçte önemli noktalardan biri şirketlerin merkez ofislerinin İstanbul'da bulunması, şirketlerin önemli ve oldukça yoğun pozisyonlarında bulunan insan kaynakları yöneticileri/sorumlularının zamanlarının kısıtlı olması gibi etkenleri araştırmanın kısıtı olarak görmek mümkündür. Söz konusu görüşmeler 07.06.2015-10.09.2015 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler; görüşülenlerin izniyle ses kaydına alınmıştır. Ses kayıtları ise verilerin analiz edilebilmesi amacıyla yazıya dökülmüştür.

7.4. Verilerin Analizi

Nitel verilerin analizinde belli başlı teknikler kullanılmaktadır. İlk olarak, elde edilen verilerin özgün şekline mümkün olduğunca bağlı kalınarak ve gerektiğinde katılımcıların ifadelerinden doğrudan alıntı yapılarak betimsel bir yaklaşımla verilerin sunulmasıdır. İkinci yolda ise, veriler betimsel bir yaklaşımla sunulmakla birlikte bazı temalar belirlenerek temalar arasında ilişkiler de kurulur. Üçüncü olarak araştırmacı betimleme ve tematik analiz yanında kendi yorumlarını da kullanarak verileri analiz eder. Aynı araştırmada bu üç yaklaşım bir arada kullanılarak da veri analizi yapılabilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 221). Bu bağlamda işveren markası yönetiminin teorik manada sistematığı belirlenmiş bir yapıya sahip olması gerekçesiyle araştırma için betimsel sistematik analiz yöntemi tercih edilmiştir. Söz konusu analiz yöntemi ile betimlenen veriler okuyucu tarafından rahatlıkla anlaşılabilir. Ayrıca bu analiz yöntemi (Berkup B., 2015: 233) verilerin değerlendirilmesi sürecinde etkinliği arttırmak, hipotezin doğruluğunu veya yanlışlığını belirtebilmek üzere görüşmelerden doğrudan alıntılara yer verilmesi gibi imkanlar da tanınmaktadır.

7.5. Hipotezler

Türkiye'de işveren markası yönetimi fikri ve uygulamalarının son birkaç yılda özellikle orta ve büyük ölçekli şirketlerde arttığı ve iş dünyası liderleri nezdinde önem kazanmaya başladığı gözlemlenmektedir. Çalışmanın önceki bölümünde şirketlerin, işveren markası uygulamalarına göre kategorize edildiğine değinilmişti. Araştırma kapsamında söz konusu kategoride sistematik bir çaba içerisinde işveren markası strateji ve uygulamalarını yürüten şirketler (en gözde şirketler listesi) hedef alınmıştır. Ancak işveren markası yönetimi strateji ve uygulamalarının yalnızca en gözde şirketler için değil, her büyüklükteki şirketler için de gerekli ve faydalı olduğu göz ardı edilmemelidir. Bu bağlamda araştırma; "Her şirketin işveren markası yönetimi strateji ve uygulamaları, şirketlerin yönetsel yapılarına bağlı olarak farklılık gösterir" genel hipotezinden yola çıkılarak gerçekleştirilmiştir. Ana hipoteze bağlı olarak araştırmanın diğer bazı hipotezlerini şu şekilde sıralamak mümkündür.

- H₁ :En gözde şirketlerin işveren markası yönetimi stratejilerine ilişkin farkındalık düzeyleri yüksektir.
- H₂ :En gözde şirketlerin kurum içi ve kurum dışı işveren markası uygulamalarına ilişkin farkındalık düzeyleri yüksektir.
- H₃ :En gözde şirketlerin insan kaynakları yöneticilerinin işveren markası yönetimi strateji ve uygulamalarına ilişkin farkındalıkları yüksektir.
- H₄ :En gözde şirketlerin insan kaynakları yöneticilerinin işveren markası yönetiminin faydaları ile ilgili bilinç düzeyleri yüksektir.

7.6. Bulgular

Belirlenen örneklem olan En Gözde Şirketler Listesinin farklı kategori ve sıralamasında yer alan 4 şirketin insan kaynakları yöneticileri / sorumluları ile gerçekleştirilen derinlemesine görüşmeler sonucunda elde edilen bulgular bu bölümde söz konusu şirketlerin işveren markası yönetimi stratejisine ilişkin farkındalık boyutu çerçevesinde ele alınacaktır. Görüşmelerin başlangıcında katılımcılara araştırmanın genel hatlarıyla ilgili bilgi verilmiş ve şirketlerin yönetsel boyutu ve insan kaynakları yönetimi/sorumlularına işveren markası yönetimi ile ilgili toplam 15 soru yöneltilmiştir. Ancak yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinin kullanılmasının katılımcılara esneklik tanınması gerekçesiyle katılımcılardan derinlemesine bilgi edinebilmek amacıyla görüşmenin akışına göre sorular farklı sıralamada sorulmuştur. Hipotezler bağlamında edinilen bulgular; şirketlerin yönetsel olarak işveren markası yönetim stratejileri ile şirketlerin insan kaynakları yöneticileri/ sorumlularının işveren markası yönetim strateji ve uygulamalarına ilişkin farkındalık düzeylerine ilişkin olarak kategorize edilmiştir. Bu bağlamda literatür araştırmaları ve derinlemesine görüşmeler sonucunda şirketlerin işveren markası yönetimi strateji ve uygulamalarına dair temel bulgular şunlardır.

Tablo 3: En Gözde Şirketlerin İşveren Markası Yönetimi Farkındalıklarına Dair Bulgular

İşveren markası kavramı ile ilk olarak ne zaman tanıştınız ve işveren markası kavramını nasıl tanımlarsınız?	
Unilever	<p>Şirketimizde işveren markası; ayrı bir pozisyon olarak, insan kaynaklarının içerisinde yaklaşık 6 sene önce oluşturuldu. Fakat çok uzun bir süredir işveren markası ile ilgili çeşitli etkinlikler düzenlemekteyiz. Son 5 yıldır ise yalnızca işveren markasından sorumlu bir pozisyon oluşturuldu. Ve bu kişinin esas amacı; sene boyunca bir takvim boyutunda işveren markası yönetim stratejisini geliştirmek ve ne gibi farklı uygulamalar yapılabileceğine ilişkin planlamalar yapmaktır.. Özetle Unilever bünyesinde son 5-6 yılda oluşturulmuş bir işveren markası biriminin bulunduğunu söyleyebiliriz. İşveren markasının tanımını yapmak gerekirse; bütünüyle esasında hem çalışanların memnuniyetinin sağlandığı, hem de öğrencilere (potansiyel adaylar) çalışmak için de fırsatların sunulduğu bir ortam yaratmaktır. Aslında buna great place to work (çalışmak için iyi bir yer) adını verebiliriz. Her anlamda çalışanları mutlu edebilecek ve onların bir aidiyet duygusu barındırmalarını sağlayacak ve aynı zamanda adayların da işveren markası algısını pozitif anlamda etkileyecek bir yaklaşımdır. Alınan ücret, yapılan iş, kişisel gelişim ve sosyal anlamda çalışan mutluluğunun sağlanması işveren markası yönetimi açısından son derece önemlidir.</p>
Pfizer	<p>Şirketimizin işveren markası ile tanışmasına dair net bir tarih vermek mümkün değil; fakat örneğin; Pfizerdegelecekvar.com sitemiz 2010 yılında kuruldu. Şirketimizin işveren markası farkındalığı bu tarihin çok daha öncesine dayanmaktadır. İşveren markasını şöyle tanımlayabiliriz; hem içerideki mevcut çalışanların bağlılığını arttırmak hem de dışarıdaki potansiyel adayların şirkette çalışma isteklerini sağlamaktır. Dolayısıyla gerek üniversite öğrencileri, gerekse mevcut çalışanlar ve aktif diğer endüstrideki adaylar bizim için mercek altında yer almaktadır. Pfizer de işe alım stratejimiz; pozisyona göre değil; Pfizer'e işe alımdır. İşe alım süreçlerimizde Pfizer'e uyum ve içerideki kültürün sahiplenilme duygusu en önem verdiğimiz faktörlerden biridir. Pfizer olarak aslında içerideki kültürümüzü tanıtmaya çalıştığımızı söyleyebiliriz.</p> <p>İşveren markası strateji ve uygulamalarında; kurumsal iletişim ile birlikte faaliyetlerimizi sürdürmekteyiz. Tüm aksiyonlarımızda beraber hareket ediyoruz. İnsan kaynaklarının stratejisi ile kurumsal iletişim stratejisi şeklinde bir ayrımı doğru bulmuyoruz. İşveren markasının bir insan kaynağı bir de kurumsal iletişim kolu olduğunu düşünerek; ikisini de tek bir çatı altında değerlendirmekteyiz. Koordineli bir şekilde sürekli iletişim halinde ilerliyoruz. Örneğin; İnsan kaynakları iş ortaklarının farklı projeleri bulunuyor. Employer branding (işveren markası) dediğimiz projeyi de kurumsal iletişim ile birlikte bir arkadaşımız yürütüyor. Özetle insan kaynakları olarak işveren markamızı ve kurumsal markamızı besliyoruz diyebilirim.</p>
Samsung	<p>İşveren markası son zamanlarda çok gündemde olan bir kavram; çünkü şirketler de artık markalarını yönetirken insan kaynakları tarafını ve insane kaynakları uygulamalarını da kullanıyorlar. Bu da onlar için itibar kazandıran şeylerin başında geliyor. Bizim bu kavramla karşılaşmamız, ilk tanışmamız ile ilgili spesifik bir zaman vermek zor. Global bir şirket olduğumuz için; globalden bize gönderilen stratejiler var; ama biz burada ihtiyaçlara göre; Türkiye'deki pazar koşullarına ve çalışan yapısına uygun olarak kendi stratejimizi globalden gelen işveren markalama stratejisi etrafında düzenliyoruz. İşveren markası; içeride çalışanların yaşadığı deneyim ile dışarıda potansiyellerin algıladığı imajın birbiri ile uyumudur şeklinde tanımlayabiliriz.</p>
Vestel	<p>İşveren markası özellikle geçtiğimiz son 10 yılda insan kaynakları profesyonellerinin önem verdiği kavramlardan birisi haline geldi. Bunun en önemli nedeninin, küresel rekabetin kurumlara yalnızca en iyi ürün ve hizmeti sağlayarak hayatta kalmadığını göstermiş olmasına bağlamaktayım. Hızla değişen teknoloji ve iletişim araçlarının çeşitliliği; iş hayatına yeni giren, hayalleri önceki nesillerden tamamen farklı yeni kuşakların istihdamı ve elde tutulabilmesi için yaratıcı çözümler bulunmasını gerektirdi. Dışarıda aktif iş arayan milyonlarca aday varken; büyük şirketlerin asıl ihtiyaç duyduğu ve istihdam etmek istediği sınırlı sayıdaki "üstün yeteneklere" ulaşabilmesi ve beklentileri sebebiyle, onları cezbederek elde tutması giderek daha da zorlaştı. Vestel olarak işveren markasına; kavramın gündeme gelmesinden bu yana önem veriyor ve farklı uygulamalar yapmaya gayret gösteriyoruz.</p> <p>İşveren markasını ise bir şirketin işveren olarak rakiplerinden farklılaşmasını, tercih edilmesini sağlayan bir kavram olarak tanımlayabiliriz.</p>

--	--

İşveren markası kavramı ile ilk olarak ne zaman tanıştınız ve işveren markası kavramını nasıl tanımlarsınız? sorusuna katılımcılar; içeriksel olarak benzer ifadeler kullanmışlardır. Katılımcılar; işveren markası strateji ve uygulamalarını, şirketin önemli bir çalışma alanı olarak algılamaktadırlar. Öyle ki bu durum H₁ : “ En gözde şirketlerin işveren markası yönetimi stratejilerine ilişkin farkındalık düzeyleri yüksektir.” hipotezini destekler nitelikteki verilerdir. Bu noktada şirketlerin işveren markası yönetimine ilişkin bilinç düzeylerinin yüksek olduğu çıkarımına varmak mümkündür.

Tablo 4: En Gözde Şirketlerin İşveren Markası Yönetimi Stratejilerine Dair Bulgular

İşveren markası yönetimini insan kaynakları perspektifinden nasıl değerlendiriyorsunuz? Stratejik bir plan çerçevesinde oluşturulmuş bir işveren markası yönetimine sahip misiniz?	
Unilever	İşveren markası yönetimini yalnızca bir insan kaynakları uygulaması olarak değerlendirmiyoruz. İşveren markası yapılanmasında işveren markası uzman pozisyonu ilk oluşturulduğunda başına getirilen kişi; insan kaynakları çatısı altında pazarlama kökenliydi. Unilever olarak işveren markası biriminde uzman olarak görevlendirilen sorumlunun bütünüyle bütün departmanların ihtiyacını kavraması gerekmektedir. Bu ihtiyaçlar doğrultusunda uzman kişinin yetenek ajandasını geliştirmesi, kurum içini anlaması ve çalışanları memnun etmek için ne gibi faaliyetler geliştirilebileceğini organize etmesi ve elbette dışarıdaki potansiyel adayları da anlaması beklenmektedir. Bu nedenle işveren markasını yalnızca insan kaynakları perspektifinden ele almıyoruz; kurumsal iletişim, pazarlama, tedarik zinciri gibi her ekibin işveren markası yönetimine katkısı olması gerektiğini düşünüyoruz. Ana sorumluluk her ne kadar insan kaynaklarında görünüyorsa da bütünüyle tüm departmanların ve bireylerin sorumluluğunda olması gerektiğini düşünüyoruz. İşveren markası yönetimini stratejik bir çerçevede ve total olarak ele alıyoruz. Hem kurum içine odaklanmak hem de dışarıya (üniversite öğrencilerine) yönelmek sistematik çalışmayı gerektiriyor. Bu kapsamda biz iç iletişime de çok önem veriyoruz. İçeride işveren markasının algılanması, sahiplenilmesi ve ondan sonra bunun dışarıya aksettirilmesi için stratejik çalışıyoruz. Şirket olarak hem içeride hem de dışarıda işveren markası yönetimini destekleyecek, güçlendirecek çeşitli uygulamalar düzenliyoruz.
Pfizer	İnsan kaynakları ve işveren markasını net çizgilerle birbirinden ayıramayız. İşveren markasında verdiğiniz mesajlar, yaptığınız uygulamalar ya da yapılan her faaliyette kurum içerisinde yarattığımız algıyı dışarıya da vermeye çalışıyoruz; aksi halde istediğiniz marka algısını oluşturamıyorsunuz. Esasında insan kaynakları başta olmak üzere; hiçbir departmanı işveren markasından ayıştırmamak gerektiğini düşünüyorum; çünkü içerik üretirken diğer departmanlarla birlikte çalışıyoruz. Mesela pazarlama- halkla ilişkiler biriminin yaptığı bir sosyal sorumluluk çalışması dahi işveren markası içinde işleyeceğimiz bir faaliyet oluyor. Dolayısıyla şirketimizde; insan kaynakları ve işveren markası şeklinde bir ayırım söz konusu değildir. Bu nedenle stratejilerimiz de ayrılmamaktadır. Hedef kitlelere verdiğiniz mesajları her mecradan aynı çizgide vermeye çalışıyoruz, Aynı duyguları yaşatmaya çalışıyoruz. Tutarlılık zaten belli bir aşamadan sonra o markayı yaratan şey oluyor. Bu bağlamda da şirketimizin tüm stratejilerini departmanlara ayırmadan birbirine entegre şekilde belirliyoruz. Şirket içerisinde çeşitli anketler yapıyoruz, bunlara yönelik de işveren markası yönetimi stratejilerimizi belirliyoruz. Hedef kitlelerimize yönelik uygun mesajlar, uygulamalar ile iç ve dış iletişimin sağlanmasına yönelik aktiviteler düzenliyoruz.
Samsung	İşveren markasını insan kaynakları ile ayrıştıran bir süreç olarak görmüyoruz. İşveren markası merkezde yer alan ve hakikaten insan kaynakları ile iç içe yürütülmesi gereken bir süreç. İşe alımdan başlayarak; eğitimler, performans yönetimi , yetenek yönetimi vb. bunların hiçbiri birbirinden bağımsız düşünülemez. İşveren markası insan kaynakları yönetimi algısı ile ayakta duran ve bu bağlamda belirlenen bir stratejidir. Markamızı tümüyle bu insan kaynakları süreçleri ile belirliyoruz. İşveren markası strateji ve uygulamaları için tek bir kişinin sorumluluğundan ziyade bir ekip olarak hareket ediyoruz Şirketimizde; dışarıya ve içeriye yönelik projeleri farklı kişiler takip ediyor. Örneğin; içerideki projeleri takip ederken de eğitim tarafındaki ekip arkadaşımızdan destek alıyoruz. Şirketimizde hepimiz aynı bakış açısına sahibiz. Aynı geminin tayfası olduğumuz için uygulamalarda herkesin mutlaka bir katkısı oluyor. İşveren markası stratejisini; pazarlamanın, kurumsal iletişimin, üst düzey yöneticilerin desteğini alarak yönetilebilecek bir strateji olarak değerlendiriyoruz. Biz öncelikle Samsung Kore genel merkezli great workplace (mükemmel işyeri) adı altında bir strateji geliştirdik. Yani en iyi çalışan en iyi işveren markası olmak için neler yapmamız gerekiyor? buna yoğunlaştık. Biz bunu oluştururken de Samsung'un kendi değerlerini kullanmayı ihmal etmedik. Her yıl dünya çapında yapılan Samsung Culture Index adını verdiğimiz çalışan bağlılığı anketimizi düzenli olarak uyguluyoruz. Burada her şirket kendisini yerel olarak değerlendiriyor ve çıkan sonuçlara göre de şirket kültüründe ne gibi iyileştirmeler yapmamız gerektiğini belirliyoruz. Bu bağlamda da işveren markası stratejilerimizi ve aksiyon planlarımızı düzenlemeye çalışıyoruz.

Vestel	<p>Artık insan kaynakları denildiğinde akla yalnız eğitim, işe alım, idari işler vb. fonksiyonlar değil; aynı zamanda insan kaynaklarını üst yönetimin stratejik ortağı haline getirmek için tüm bu süreçlerin ana çatısını oluşturan işveren markası da geliyor; çünkü sürdürülebilir başarının ardında yatan en lüks binalar, en son teknolojiyle üretilmiş bilgisayarlar vs. değil; onları ortak bir amaç uğrunda yönetme ve kullanma becerisine sahip mutlu ve motivasyonu yüksek çalışanlar olduğunu kabul etmemiz gerekiyor. Üstün nitelikli çalışanlar kazanmak ve bağlılıklarını sürdürmek, yetenek yönetimini doğru yapmak için güçlü bir işveren markasına ihtiyaç var. En çok tercih edilen, en cazip işveren olmak; ancak bu markaya uzun soluklu bir yatırım yaparak doğru konumlandırma ile mümkün olabiliyor.</p> <p>Buna ek olarak tüm şirketlere uyacak, genel bir işveren markası yönetimi stratejisinden bahsetmek mümkün değil. Her şirketin; çalışan profili, kurum kültürü ve stratejik hedefleri farklılık gösterdiği için her şirket kendi parametrelerine göre işveren markalarını şekillendirmektedir. Vestel "Yetenek nerede ise orada olmak" fikrinden yola çıkarak değişim ve gelişim stratejilerini oluşturmaktadır. Hızlı büyüyen bir şirket olarak; kurumun ihtiyaç duyduğu çok sayıda genç yeteneği Vestellendirmek amacıyla; 2013 yılında "Kampüsler Vestelleniyor" işveren markası projemizi başlattık. Böylece dış hedef kitlede yaratmak istediğimiz algıya yönelik çalışmalarımızı üniversitelerde hızlandırmaya başladık.</p>
--------	--

İşveren markası yönetimini insan kaynakları perspektifinden nasıl değerlendiriyorsunuz? Stratejik bir plan çerçevesinde oluşturulmuş bir işveren markası yönetimine sahip misiniz? sorusuna katılımcıların tamamının; işveren markası yönetimini insan kaynaklarından bağımsız bir şekilde değerlendirmedikleri dikkat çekmektedir. Ayrıca katılımcılar; şirketlerin tüm departmanlarının koordinasyonu ile işveren markası strateji ve uygulamalarının yürütülmesi gerektiğini savunmaktadırlar.

Tablo 5: En Gözde Şirketlerin İşveren Markası Yönetimi Uygulamalarına Dair Bulgular

İşveren markası yönetimi kapsamında işveren olarak mevcut çalışanlara ve potansiyel adaylara ne gibi uygulamalar / faaliyetler sunmaktasınız?	
Unilever	<ul style="list-style-type: none"> • İşe alımda farklı Management Trainee (yönetici adayı) programları • Şirket içinde yaptığımız Agile Working uygulaması (Summer hour (yaz saati) uygulaması) • Öğrencilerle gerçekleştirdiğimiz Green Store uygulaması • Liderlik eğitimleri, ihtiyaca göre kişinin kişisel gelişimine katkı sağlayacak eğitimler. • "Şirket Dedğin" Etkinliği ile motivasyonu artırıcı aktiviteler. • Acil arama hattı • Kurum içi spor ve kültürel kulüpler. • Üniversitelerde sürdürülebilirlik derslerine katılım. • Bright Future Made By You felsefesi ve bu kapsamda çeşitli kurum içi ve kurum dışı etkinlikler • Üniversitelerde IdeaTrophy İş Simülasyon Yarışması ile Londra'ya öğrencilerin gönderilmesi • Ulip (Unilever Leadership Internship) Programı • Şirket içerisinde; cafe, kuaför, masa tenisi, langırt masaları, market, spor salonu, banka ve psikolog. • Kreş ve dinlenme odaları (uzun vadeli planlar arasında) • Departman spesifik İşveren Markası aktiviteleri (BizzTrip, Financial Minds, Chainreaction) • Ödüllendirme sistemleri & Long-service awards • Inside Portalı (çalışanlara yönelik) • Diversity & Inclusion için yapılan aktivasyonlar • Koçluk, mentorluk imkanları
Pfizer	<ul style="list-style-type: none"> • Çalışanlarımıza Flex (esnek çalışma) uygulamaları, • Pfizer'de 15 yılını doldurmuş her çalışana 3 aylık bir kariyer molası uygulaması • Çarşamba günleri Home Office uygulaması • Vitamin Grubu- Pfizer çalışanlarına eğlenceli bir ortam yaratmak adına çalışan bir ekip. • Farklı, eğlenceli aktiviteler- En iyi Karpuz Nasıl Seçilir vb. • Sabah en erken gelenlere Starbucks'dan kahve, mesaiye kalan arkadaşlara enerji içecekleri dağıtımı. • Dağcılık, Yelken kulüpleri vb. • Şirket içinde plazma televizyonlar • Pfizer'de mutfak uygulaması • Owning Ödülleri • Kırmızı Elma Ödülleri- Yan Masadan Elma Ödülleri • İş Simülasyonu Oyunu • Üniversitelere konuk konuşmacı olarak katılım • Üniversite öğrencileri ile keys yarışmaları • Pfizer tanıtımları • Spesifik, birebir iletişim kurulabilecek interaktif ortamlarla katılım

	<ul style="list-style-type: none"> • Üniversite öğrencilerine Pfizer şirket gezileri • Fifty & Fifty (%50 %50) Uygulaması • Management Trainee (yönetici aday) çalışmalarını
Samsung	<ul style="list-style-type: none"> • CEO'nun birebir her bölümle ve çalışanla bir araya geldiği aylık toplantılar, • Kore ve Türk kültürünü anlamaya yönelik hem Korelilere hem Türklere bir tam günlük eğitim, • Fun clup adını verdiğimiz yemek, gezi, fotoğrafçılık başlıklı kulüpler • Tenis, yüzme ve dalış kulüpleri, gönüllülük kulüpleri • Çalışanlara yönelik çeşitli markalarla anlaşmalar ve indirimler • Best Employee The Year (Yılın En İyi Çalışan) Ödülü • 2 ayda bir yayınlanan e-magazin • Samsung Turkey People, Employer says aktiviteleri • Üniversite öğrencilerine yönelik proje yarışmaları, • Koç Üniversitesi, Harvard Business School işbirliği ile yürütülen aktiviteler • Management Trainee (yönetici aday) eğitimleri • Inside & inside platformu, • Samsung Akademi
Vestel	<ul style="list-style-type: none"> • Management Trainee (yönetici aday) Programı, • Yönetici Yetiştirme (MI) programları- Birlikte MT olarak çalışmaya karar verdiğimiz adaylarımızı Boğaziçi Üniversitesi'nde aldıkları 6 ay süren sıkıştırılmış bir MBA programı ve staj programı • Teknoloji Akademisi • Vestel Teknoloji Akademisi ile makina, elektrik-elektronik, bilgisayar ve endüstri mühendislerimize Özyeğin Üniversitesi akademisyenlerinin kurumumuzun ihtiyaçlarına göre özel oluşturduğu yüksek lisans ve doktora programlarında eğitim görme olanağı. • Vestel bünyesinde kurulan sosyal kulüplere katılım: Dalış, dans kulüpleri vb. • Şirket içerisinde Playstation ve çeşitli oyun aktiviteleri • İş dışında da Vestelcity bünyesinde rahatça vakit geçirebilecekler aktiviteler, • Üniversitelerdeki öğrenci kulüplerinden VestelCity ziyaretleri, • Kampüs aktiviteleri, Kampüslerdeki videocv konseptli elektronik ürünlerin bulunduğu standlarda adaylara kendilerini görüntülü olarak ifade etme şansı vb.

İşveren markası yönetimi kapsamında işveren olarak mevcut çalışanlara ve potansiyel adaylara ne gibi uygulamalar / faaliyetler sunmaktasınız? sorusuna katılımcılar; şirket içinde ve dışında yürüttükleri çeşitli işveren markası uygulamalarından kesitler vermişlerdir. Yukarıdaki tabloda söz konusu bu uygulamaların maddeler halinde verilmesi, çalışma kapsamında uygun görülmüştür. Çünkü her şirketin birbirine benzeyen faaliyetleri bulunmasına karşın; birbirinden farklılık gösteren uygulamaları da bulunmaktadır. Her şirketin kurum içinde ve kurum dışında yürüttüğü çeşitli etkinlikler; H₂: "En gözde şirketlerin kurum içi ve kurum dışı işveren markası uygulamalarına ilişkin farkındalık düzeyleri yüksektir." hipotezini destekler niteliktedir.

Tablo 6: En Gözde Şirketlerin İşveren Markası Yönetiminin Önemine Dair Bulgular

Bir işveren olarak sizi rakiplerinizden ayırtıran özellik/özellikler nelerdir? İşveren markası yönetiminin; şirketinizin mevcut ve gelecekteki varlığını ne şekilde etkileyeceğini düşünüyorsunuz?	
Unilever	<p>Şirket olarak en büyük farkımız; kurum dışında özellikle öğrencilerle sürekli olarak iletişim halindeyiz. Samimi bir yaklaşımla hareket ediyoruz ve bizden beklentilerine her daim kulak veriyoruz, özette dışarıya çok açık bir şirketiz. Ayrıca trendleri takip ederek, proaktif olarak düzenleyip ihtiyaca göre aktive ediyoruz. Örneğin; Project Green store uygulamasını okullarda Sürdürülebilirlik kapsamında iş üstünde öğrencilere üniversiteler arası bir yarışma kapsamında satış yaptırma konsepti ilk defa bizim şirketimiz gerçekleştirdi. Pazarda lider olmak ve gerek kurum içinde gerekse kurum dışında kurduğumuz iletişimin farkı da bizi ayıran özelliklerden biridir. İşveren markası yönetimi açısından; bu stratejinin farkında olmamız en büyük avantajımız. Yeni jenerasyonun değişen ihtiyaçları, farklı beklentileri işveren markasında da bazı dönüşümlerin yaşanmasını beraberinde getirecektir. Buna göre de tüm şirketler yönetsel yapılanmalarını yenilemek zorunda kalacaktır. Bu noktada şirket olarak ne yapmamız gerekiyor? diye madde madde bir sıralama yapmak zor; fakat en iyi çalışan markası olmak için farklı şeyler yapmak gerekecektir. Yeni nesil ile birlikte ihtiyaçların değişmesi şirketleri farklı strateji ve uygulamalara zorlayacaktır. Şirket olarak biz bunu en başından beri zaten yapmaya çalışıyoruz ve yapmaya devam edeceğiz. Sizce ne yapmalıyız, sizi nasıl mutlu ederiz? diye daima kulağımız hem içeride hem dışarıda olacak ve ona göre aksiyon almaya devam edeceğiz.</p>
Pfizer	<p>Pfizer olarak bizim şirket içerisinde sahiplenme kültürümüz mevcut. Hem işini çok sahiplenen, hem de birbirini çok sahiplenen bir şirketiz. Dolayısıyla dışarıdaki potansiyel adaylara da kendimizi anlatırken hep bu sahiplenme kültürüne vurgu yapıyoruz. Takım çalışmasına,</p>

	<p>işbirliğine açık insanlarla çalışıyoruz. İşe alım stratejimizde de her daim söylediğimiz şey pozisyona değil biz Pfizer'e işe alım yapıyoruz. Biz de rotasyon kültürü son derece önemlidir. Pazarlamadan insan kaynaklarına, insan kaynaklarından pazarlamaya gibi yerel olduğu kadar globalde de çok fazla fırsatlar yaratıyoruz. İçerideki çalışanları bu konuda destekliyoruz; çünkü biz lider yetiştiriyoruz. Lider olabilmek için ise çok farklı şapkaları takabilmek gerektiğine inanıyoruz. Bizi rakiplerden farklı kılan en büyük özelliklerimiz bunlardır.</p> <p>Ayrıca biz bir lider okuluyuz. Çok farklı perspektiflerden olaya bakma şansı yakalayabiliyorsunuz. Birçok şirkette bunun kolay sağlanmadığını söyleyebiliriz. Global şirketlerin de lider yetiştirmeye yönelik yatırımları çok fazla olmasına karşın; Pfizer'de yoğun bir rotasyon kültürü mevcuttur. Çalışanlara farklı rol, görev ve sorumluluklar yüklüyoruz. Bu bizim övündüğümüz bir özelliğimizdir. İlaç sektörü çok fazla regülasyona uğrayan bir sektör; bu nedenle değişime çok hızlı adapte olmaya gayret gösteriyoruz. Yaratıcılığı destekleme noktasında da önemli bir ayrıcalığımız mevcut. Çok genç bir şirketiz, samimi bir dil kullanıyoruz. İnsanların çok rahat çalıştığı ve keyif aldığı bir ortama sahibiz. İçeride mevcut çalışanların mutlu çalışması, "Pfizer'de çalıştığım için gurur duyuyorum" demesini istiyoruz. Burada çalışanların kendini özel ve ayrıcalıklı hissetmesi, dışarıdakilerin ise burada çalışmak istemesi vb. bunlar işveren markası yönetimini içinde barındırıyor. Şirkete yetenekleri çekebilmek; şirketin sürdürülebilirliği için çok önemli. En iyilerle çalışmak ve en iyi performans için işveren markası bugün çok önemli olduğu gibi gelecekte de çok önemli olacaktır.</p>
Samsung	<p>Şirket olarak göstermek istediğimiz içerideki samimiyettir. Tüm işveren markası uygulamalarımızı bu algı ile planlamaya çalışıyoruz. İnsan odaklılığımız, genç nüfusumuz ve yaratıcı zekamız şirket olarak olmazsa olmazlarımız arasındadır. Dışarıdaki yaratıcı algımız çok yüksek. Samsung olarak bunu devam ettirmeye çalışıyoruz. Elektronik tarafında olduğumuz için hedef kitlelerimiz yeni teknolojilerle bizi görmek istiyor, bunun için de çok çaba sarf ediyoruz. Her fikre açığız. Şirket içinde; yaratıcı bir ortamda çalışma ve bu yaratıcılıklarından yola çıkarak çalışanlarımıza inisiyatif alabilme imkanları tanıyan bir yönetim anlayışımız var. Bunlar Samsung'u farklı kılan unsurlardan birkaçıdır. İşveren markası yönetiminin şuan ve gelecekteki durumunu değerlendirecek olursak; işveren markası aslında her daim önemliydi; bugün ve gelecekte de çok daha önemli olacaktır; çünkü Y jenerasyonla karşı karşıyayız. Y kuşağı; beklentisi çok olan ve farklılıktan hoşlanan bir kuşak. Maddi unsurlardan ziyade manevi unsurları ön plana alıyorlar. Şirket bünyemizde çalışanların büyük çoğunluğu yeni jenerasyondur. Biz bunun farkındalığında olan bir şirketiz ve her zaman olduğu gibi bu bilinçle hareket etmeye devam edeceğiz.</p>
Vestel	<p>Beklentisi son derece yüksek olan bir kuşakla karşı karşıyayız. Onları etkilemek, bünyemize katmak için rakiplerden farklı aktıveler, uygulamalar yapmaya şirket olarak gayret ediyoruz. Sektörün önde gelen güçlü markalarından biriyiz, değişimlere uyum sağlamaya çalışıyoruz, işveren markamız için özel ekibimizin yanı sıra, tüm şirket çalışanları olarak işveren markası bilinci ile hareket ediyoruz. Şirket olarak biz hem ihtiyaçları karşılamak hem de rakiplerden farklı uygulamalar yaparak işveren markamızı merkez noktaya yerleştiriyoruz. Konuyla ilgili çeşitli araştırmalar şunu gösteriyor ki işveren markası, yeteneği çekmek, elde tutmak ve kaybetmek konusunda oldukça kritik bir öneme sahip. Vestel olarak; şuan ve gelecekte de işveren markamıza yatırım yapmaya devam edeceğiz; bugün olduğu gibi değişimleri takip ederek, beklentilere kulak vererek işveren markamızı güçlendirmek için elimizden geleni yapmaya çalışacağız.</p>
<p>Dünya çapındaki işveren markası çalışmalarını takip ediyor musunuz? İşveren markası yönetiminiz için danışmanlık hizmeti alıyor musunuz?</p>	

Bir işveren olarak sizi rakiplerinizden ayırtıran özellik/özellikler nelerdir? İşveren markası yönetiminin; şirketinizin mevcut ve gelecekteki varlığını ne şekilde etkileyeceğini düşünüyorsunuz? sorusuna katılımcıların tamamı; işveren markasının bugün olduğu kadar gelecekte de son derece önemli olacağına vurgu yapmışlardır. Ayrıca katılımcılar yeni jenerasyonun değişen beklentilerinin; işveren markasını yakından ilgilendireceğine dikkat çekmişler. Bu bağlamda katılımcıların görüşleri; araştırmanın H₃ : "En gözde şirketlerin insan kaynakları yöneticilerinin işveren markası yönetimi strateji ve uygulamalarına ilişkin farkındalıkları yüksektir." ve H₄ : "En gözde şirketlerin insan kaynakları yöneticilerinin işveren markası yönetiminin faydaları ile ilgili bilinç düzeyleri yüksektir." hipotezlerini destekler niteliktedir.

Tablo 7: En Gözde Şirketlerin İşveren Markası Yönetiminin Öneme Dair Bulgular

Unilever	Unilever olarak her zaman farklı şirketlerin ne gibi uygulamalar yaptığını ne gibi pazarlama etkinlikleri düzenlediklerini inceliyoruz. Global olarak da ne gibi işveren markası uygulamalarının yapıldığını araştırıyoruz. En iyi uygulamaları mercek altına alıyoruz. Şirket olarak işveren markası danışmanlık hizmeti almıyoruz; fakat proje bazlı farklı ajanslarla çalışıyoruz. Ayrıca, öğrenci ve genç profesyoneller için yapılan araştırmaların çıktılarında, sundukları genel bilgi ve analizlerden yararlanıyoruz. Şirketimizin en büyük danışmanı pazarlama ekibimiz diyebiliriz. Çok başarılı aktivasyonlar yaptıklarında işveren markası açısından biz de içeriğini nasıl doldurabiliriz diye planlamalar yapıyoruz.
Pfizer	Sadece ilaç sektöründeki işveren markası çalışmalarını değil çok çeşitli sektördeki yerel ve global uygulamaları takip ediyoruz. Rakiplerimizin ne gibi uygulamalar yaptığını; trendlerin neler olduğunu yakından inceliyoruz. Gençlerin ihtiyaçları neler, neler bekliyorlar, biz de neler var, neleri daha iyi yapmalıyız, nelerde daha geri kalıyoruz? gibi tamamen kendi danışmanlığımızı kendimiz yapıyoruz. İşveren markası ile ilgili danışmanlık hizmeti almıyoruz; ancak bir ajansla çalışıyoruz. Bu ajans ise sosyal medya hesaplarımızı yöneten bir ajanstır.
Samsung	Globalde; kendi içimizde çalıştığımız eğitim kurumları ile istişare halindeyiz. Rakiplerimizi de takip ediyoruz. Her şirkette; ödüllendirme sistemi, toplantılar, eğitimler, kulüpler az ya da çok var. Bu nedenle her şirketin işveren markası yönetimine sahip olduğunu söyleyemeyiz. İlk 10'a ya da ilk 5'e giren şirketler işveren markası uygulamaları yapıyorlar. Biz her ihtiyaca göre yeni bir şeyler üretmeye çalışıyoruz. Farklı çözümlerle gelmeye çalışıyoruz. Şirketimizi; yeni gelenler için kendi sınırlarını zorlayacağı, kendini geliştireceği bir şirket olarak görüyoruz. Bu nedenle dünya çapında da ne gibi uygulamalar var hepsini takip etmeye çalışıyoruz. Çalıştığımız ajanslarımız var; ancak işveren markası kapsamında artı bir danışmanlık almıyoruz. Universum'un survey araştırmalarını yakından takip ediyoruz.
Vestel	Yalnızca Türkiye'deki çalışmaları değil, aynı zamanda dünyadaki işveren marka çalışmalarını yapmakta olduğumuz benchmarklarla takip etmekte ve stratejilerimizi bu doğrultuda hem geliştirmekte hem de revize etmekteyiz. Ayrıca Universum firmasından danışmanlık hizmeti almaktayız.

Dünya çapındaki işveren markası çalışmalarını takip ediyor musunuz? İşveren markası yönetiminiz için danışmanlık hizmeti alıyor musunuz? sorusuna katılımcıların tamamı; hem yerel hem de global işveren markası uygulamalarını yakından takip ettiğini belirtmiştir. Vestel şirketi dışındaki diğer tüm şirketlerin işveren markasına ilişkin danışmanlık hizmeti almadığı dikkat çekmektedir.

8. Değerlendirme ve Sonuç

Şirketlerin ürünleri kadar kendilerini de markalaştırmak zorunda kaldıkları günümüzde; insan kaynakları önemli bir işleve sahiptir. Şirketlerin markalaşmak için her geçen gün iletişim pratiklerine duydukları gereksinimin artması insan kaynaklarının kendini yeniden inşa etmesini zorunlu kılmıştır. İnsan kaynakları kendi içindeki dinamikleri yeniden üreterek; sınırlarını genişletmiş ve işveren markası yaklaşımını içselleştirerek ciddi bir dönüşüm yaşamıştır. İşveren markası yönetim yaklaşımını; insan kaynaklarının derin bir iç görüşü olarak kabul etmek mümkündür. Her ne kadar işveren markasının şirketlere olan izdüşümü insan kaynakları uygulamalarında görülse de; esasında insan kaynaklarının işlevinden taşan bir rolü bulunmaktadır. İşveren markası yönetim stratejileri ile şirketler; markalaşma pratiklerini uygulayabilmekte ve kendilerini markalayarak; mevcut ve potansiyel hedef kitlelerine yönelik mesajlarında arzu ettikleri imajı, bağlılığı, çekiciliği vb. oluşturabilmektedirler.

Bu noktaya değin çalışma için gereken işveren markası yönetimi, strateji ve uygulamaları ele alınarak bu kavramların ayrıntılı incelemesi gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın ana temasını oluşturan işveren markası yönetim stratejileri ve uygulamalarına ilişkin veriler, en gözde şirketlerin insan kaynakları yöneticileri ile yapılan görüşmeler neticesinde elde edilmiştir. Araştırma kapsamında konuya uygun olarak nitel araştırma yapılmasına ve işveren markası strateji ve uygulamaları konusunun önemi göz önüne alınarak nitel araştırma yöntemlerinden derinlemesine görüşme yöntemi ile veri toplanmasına karar verilmiştir. Konuya ilişkin daha doğru bilgi elde etmek adına derinlemesine görüşme yöntemi için yarı yapılandırılmış görüşme formunun oluşturulması, araştırma hipotezleri için de etkili olmuştur. Araştırmadaki dört hipotez; gerçekleştirilen görüşmeler sonucunda sınanarak doğruluğu kanıtlanmıştır.

Çalışmada; şirketlerin işveren markası yönetim süreçlerinde stratejilerinin nasıl belirlendiği, ne gibi işveren markası uygulamaları yürüttükleri, şirketlerin işveren markası yönetim yaklaşımı hakkındaki farkındalıkları ile şirketlerin insan kaynakları yöneticilerinin konuya ilişkin bilinç düzeyleri incelenmiştir. Yapılan derinlemesine görüşmeler sonucunda elde edilen bulgular göstermektedir ki, en gözde şirketlerin işveren markası yönetim farkındalıkları yüksektir. Yönetimsel yapılarının farklılığı da göz önünde bulundurulduğunda her şirketin işveren markası yönetim stratejilerini belli bir zemine oturtmuş olduğunu görmek mümkündür. Şirketler; gerek kurum içinde gerekse kurum dışında işveren markalarını güçlendirmek amacıyla, yaratıcılıklarını da harekete geçirerek birtakım uygulamaları; sistematik, programlanmış ve profesyonel bir şekilde yürütmektedirler.

Elde edilen bulgularda şirketlerin insan kaynakları yöneticileri; işveren markası yönetiminin şirketler için son derece kritik bir rol üstlendiğini belirtmektedirler. Öyle ki insan kaynaklarının işlevlerinin; işveren markası ile başka bir boyuta taşındığını hatta şirketler için insan kaynaklarının devrimsel bir işleve dönüşerek daha güçlendiğini savunmaktadırlar. Her şirket; globalde ve yerelde işveren markası yönetim ve stratejilerini geliştirmek amacıyla uygulamaları takip etmekte ve şirketlerinin ihtiyaçlarına göre kimi danışmanlık hizmeti alırken kimi danışmanlık firmalarının veri ve analizlerinden de faydalanmaktadırlar.

Şirketler ve şirketlerin insan kaynakları yöneticileri işveren markası yönetim strateji ve uygulamalarını şirket içinde ve dışındaki ihtiyaç ve beklentilere göre şekillendirmektedirler. Ayrıca şirketler; işveren markası stratejilerini merkez noktalarında konumlandırarak, departmanlar arasındaki etkileşim ve entegrasyonu da sağlamaktadırlar.

Bu çalışmada işveren markası yönetimi, strateji ve uygulamaları en gözde şirketlerin insan kaynakları yöneticileri perspektifinden irdelenmiştir. Çalışmanın; işveren markası uygulamaları açısından kategorize edilmiş şirketler arasında; işveren markasının varlığından haberdar olmayanlar ile işveren markası çalışmalarının sadece reklam / tanıtım boyutu ile sınırlı olduğunu düşünen şirketler açısından yol gösterici olacağı düşünülmektedir. Ayrıca işveren markası kapsamında yapılacak ileriki araştırmaların daha farklı gruplarla ve birbirinden farklı sektörlerle gerçekleştirilmesi, elde edilecek bulguların karşılaştırılabilirliği açısından da etkili olacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- AAKER, A. David (2004). *Brand Portfolio Strategy: Creating Relevance, Differentiation, Energy, Leverage and Clarity*, New York: Free Press.
- ALTUNİŞİK, Remzi, ÇOŞKUN, Recai., BAYRAKTAROĞLU Serkan, YILDIRIM, Engin. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı* (6.Baskı) Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- AGGERHOLM, K. Helle, ANDERSEN, E. Sophie, THOMSEN, Christa (2011). "Conceptualising Employer Branding in Sustainable Organizations", *Corporate Communications: An International Journal*, 16 (2), pp. 108- 109.
- AKTUĞLU, K. Işıl (2008). *Marka Yönetimi Güçlü ve Başarılı Markalar İçin Temel İlkeler*, İstanbul: İletişim Yayınları.
- AMBLER, Tim, BARROW, Simon (1996). "The Employer Brand" , *Journal of Brand Management*, 4 (3), pp. 185-206.
- BACKHAUS, Kristin, TIKOO, Surinder (2004). "Conceptualizing And Researching Employer Branding", *Career Development International*, 9 (5), pp. 501-517.
- BALMER, M.T. John, EDMUND R. Gray (2003). "Corporate Brands: What Are They? What Of Them?", *European Journal of Marketing*, 37(7/8), pp. 972 -997.
- BALMER, M.T. John (2001). "Corporate Identity, Corporate Branding and Corporate Marketing, Seeing Through the Fog", *European Journal of Marketing*, 35(3/4), pp. 248-291.
- BARROW, Simon, MOSLEY, Richard (2007). "The Employer Brand: Bringing The Best of Brand Management To People At Work", *Journal of Brand Management*, 15 (2), pp. 150-151.
- BAŞ, Türker (2011). *İşveren Markası Yüksek Nitelikli Çalışanları Çekmenin Ve Elde Tutmanın Anahtarı*. İstanbul: Optimist Yayınları.
- BAŞ, Türker, AKTURAN, Ulun (2008). *Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- BATI, Uğur (2013). *Stratejik Marka Yönetimi- Vazgeçme Çağında Yüksek Sadakat Markaları Yaratmak*, İstanbul: Brandage Yayınları.
- BERKUP, B. Sezin (2015). *Sosyal Ağlarda Bireysel Mahremiyet Paylaşımı: X Ve Y Kuşakları Arasında Karşılaştırmalı Bir Analiz*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bloomberg Businessweek Dergisi; 2014.
- BOZKURT, İzzet (2004). *İletişim Odaklı Pazarlama*, 3. Baskı, İstanbul: MediaCat Yayınları.
- BRUCE, Duncan, HARVEY David (2010). *Marka Bilmecesi*, Çev: Aslı Özer, İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- BUTTENBERG, Katharina (2013). "The Impact Of Employer Branding On Employee Performance", *New Challenges of Economic and Business Development*, 9, pp. 11- 115.
- CIPD Guide (2007) Employer Branding A Nonsense Approach, http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/D0AC3CB0-BC5F-44F5886DC-00276F2208/0/emp_brand_guid.pdf, Erişim Tarihi: 03.07. 2015.
- CLARKE, Rebecca (2009), "How to Maintain The Employer Brand", *People Management Journal*, P:33 <http://www.cipd.co.uk/pm/peoplemanagement/b/weblog/archive/2013/01/29/how-to-maintain-the-employer-brand-2009-07.aspx> Erişim tarihi: 01.09.2015
- Corporate Research Forum Toplantı Notları (2005). The employer brand and employee engagement. Event Leader: Andrew Lambert, <http://crforum.co.uk/>, Erişim Tarihi: 20.07.2015.
- DAVIES, Gary.,(2008). "Employer Branding and Its Influence on Managers", *European Journal of Marketing*, 42 (5/6), pp. 667- 668.
- DOOLEY, Ruhal, LEVİNE, Deb, RUSSELL, Audra (2007), "Branding, Trends, Communicable Diseases", *HRMagazine*, 52(12), pp. 31-32.
- EDWARDS, R. Martin (2010). "An Integrative Review Of Employer Branding And OB Theory.", *Contribution To Journal > Scientific Review*, 39(1), pp. 5-23
- FIGURSKA, Irena, MATUSKA, Ewa (2013). "Employer Branding As A Human Resources Management Strategy", *Human Resources Management & Ergonomics*, 7(2), pp. 35-51.
- FOSTER, Carley, PUNJAI SRI, Khanyapuss, CHENG, Ranis (2010). "Exploring the Relationship Between Corporate Internal and Employer Branding", *Journal of Products and Brand Management*, 19(6), pp. 401-409.
- GOMES, R. Daniel, NEVES, Jose (2010). "Employer Branding Constrains Applicants Job Seeking Behaviour?", *Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid*, 26(3), pp. 223-234.
- HART, Susannah, Murphy, John (1998). "Brands: The New Wealth Creators, London,: Interbrand, Macmillan.
- HATCH, J. Mary, SCHULTZ Majken (2011). *Marka Girişimi: Kurumsal Markalaşma ile Şirket Stratejisini, Kültürünü ve Kimliğini Uyumlu Hale Getirme Yöntemleri*, İstanbul: Brandage Yayınları.
- JONES, Casey, BONEVAC, Daniel (2013). "An Evolved Definition Of The Term 'Brand': Why Branding Has A Branding Problem", *Journal of Brand Startegy*, 2 (2),pp. 112-120.
- JWT Inside (2006). How to measure the impact of employer branding. http://www.jwtinside.com/docs/measure_impact_of_employer_branding.pdf, Erişim Tarihi: 22.08.2015.
- KAPFERER, N. Jean (2008). "The New Strategic Brand Management. Creating And Sustaining Brand Equitylong Term", 4. Th edition. London: Kogan Page.
- KAPOOR, Vikram (2010). "Employer Branding: A Study of Its Relevance in India", *Journal of Brand Management*, 7(½), pp. 51-75.

- KARATAŞ, Zeki (2015). "Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri", *Manevi Temelli Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi*, 1(1), s. 63-80.
- KELLER, L. Kevin (2003). *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*. (2nd Edition).USA.:Prentice-Hall.
- KOTLER, Philip (1997). *Marketing Management, Analysis, Planning, Implementation and Control*. (Ninth Edition).New Jersey, USA: Prentice- Hall International Inc.
- KUCHEROV, Dmitry, ZAVYALOVA, Elena (2012). "HRD Practices and Talent Management In The Companies With The Employer Brand", *Journal of European Industrial Training* 36(1), pp. 86-104.
- KUŞ, Elif (2012). *Nitel-Nitel Araştırma Teknikleri: Sosyal Bilimlerde Araştırma Teknikleri Nicel mi? Nitel mi?*, Ankara: Anı Yayınları.
- LIEVENS Filip, CHAPMAN, Derek (2009). "Recruitment and Selection, A Wilkinson, T Redman, S Snell (eds), *The SAGE Handbook of human Resource Management*", London: Sage Publications.
- LOVE, F., Linda, SINGH, Parbudyal (2011). "Workplace Branding: Leveraging Human Resources Management Practices For Competitive Advantage Through Best Employer Surveys", *Journal of Business and Psychology*, 26(2), pp. 175-181.
- MINCHINGTON, Brett, THORNE, Kaye. (2007). "Measuring The Effectiveness Of Your Employer Brand", *Human Resources*, October/November, pp. 14-16.
- MOROKO, Lara, UNCLES, D. Mark (2008). "Characteristics Of Successful Employer Brands", *Journal of Brand Management*, 16 (3), pp. 160-175.
- ÖKSÜZ, Burcu (2012). "İşveren Markası Yönetimi Sürecinde İletişimin Önemi", *Selçuk İletişim Dergisi*, 7(2), s. 14-31.
- ÖZGEN, Ebru, AKBAYIR, Zuhal (2011). "İletişim Yaklaşımıyla Bir Değer Önermesi: İşveren Markalaması", *Erciyes Akademi Dergisi Academia*, 2(1), s. 76-86.
- ROSETHORN, Helen (2009). "Methodology A Concept in Action, H Rosethorn, Members of Bernard Hodes Group and Contributors", *The Employer Brand: Keeping Faith With The Deal*, Gower, Burlington, pp. 17-33.
- SCHLAGER, Tobias, BODDERAS, Mareike, MAAS, Peter, CACHELIN, L., Joel (2011). "The Influence of the Employer Brand On Employee Attitudes Relevant For Service Branding: An Emprical Investigation", *Journal of Services Marketing* 25(7), pp. 497-508.
- TAŞKIN, Çağatan, AKAT, Ömer (2010). "Tüketici Temelli Marka Değerinin Yapısal Eşitlik Modelleme ile Ölçümü ve Dayanıklı Tüketim Malları Sektöründe Bir Araştırma" *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 1(2), s. 1-16.
- TOSUN, B. Nurhan (2014). *Marka Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- YILDIRIM Ali, ŞİMŞEK Hasan (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Seçkin Yayınları.
- <http://peoplemakethebrand.com/index.ph> Erişim tarihi: 02.09.2015
- <https://prezi.com/8vudzdic1dgu/fenomenoloji-olgu-bilim-deseni/> Erişim tarihi: 02.09.2015.