

İyi Bir İşveren Markası Oluşturmak için Yönetim Stratejileri

Hatice Batmantaş¹

Özet

Marka bir ürün, hizmet, kuruluş veya kişiye ait tanınabilir bir simge, ad, terim veya tasarımı içeren bir kimliği ifade eder. Markalar, tüketicilere belirli bir kalite, güvenilirlik ve algı sunarak ürün veya hizmetler arasında ayırım yaratır. Başarılı markalar, müşteri sadakatini artırabilir, rekabet avantajı sağlayabilir ve pazarda güçlü bir konum elde edebilir.

İşveren markası ise bir şirketin çalışanlarına sunduğu değeri, iş kültürünü ve çalışma deneyimini temsil eder. İyi bir işveren markası, şirketin işe alım süreçlerini kolaylaştırabilir, mevcut çalışanların motivasyonunu artırabilir ve potansiyel yetenekleri çekebilir. Çalışanların şirkete olan bağlılığı ve memnuniyeti, işveren markasının gücünü etkiler.

Her iki marka türü de kuruluşların genel başarısını etkiler ve tüketicilerle, müşterilerle, çalışanlarla ve endüstri paydaşlarıyla sağlam ilişkiler kurmalarına yardımcı olur. Markalar algı, güven ve duygusal bağ kurarak şirketlerin kendilerini öne çıkarmasına ve benzersiz bir konum elde etmelerine olanak tanır. İşveren markası ise özellikle insan kaynakları ve yetenek yönetimi açısından kritik bir role sahiptir; çünkü şirketin çalışanlarını çekme, koruma ve geliştirme süreçlerini etkiler. İşveren markasının güçlü olması, şirketin sadece içeride değil, aynı zamanda dışarıda da olumlu bir itibara sahip olduğunu gösterir. Bu da potansiyel yetenekleri çekmek, rekabet avantajı sağlamak ve sektörde lider konumda olmak anlamına gelir. Bilgi toplumunda, şirketlerin işveren markası olmaları, sadece iş dünyasındaki rekabeti değil, aynı zamanda yetenek savaşlarını da etkiler. İyi bir işveren markası, kalifiye ve motivasyonlu çalışanları çeker, onları korur ve geliştirir. Bu nedenle, bilgi toplumunda işveren markası olmak, şirketler için sadece kısa vadeli başarı değil, aynı zamanda uzun vadeli sürdürülebilirliği de sağlar.

1 Öğr. Gör. Bandırma Onyedü Eylül Üniversitesi, hbatmantaş@bandirma.edu.tr, 0000-0002-4293-5504

Giriş

İş dünyası sadece ürün ve hizmet kalitesi üzerinden değil, aynı zamanda bir şirketin iç dinamikleri, çalışma kültürü ve iş deneyimi üzerinden de değerlendirilmekte ve değer bulmaktadır. Bu bağlamda önem kazanan işveren markası kavramı, adeta bir şirketin kurumsal kimliğini belirleyen, gelecekteki başarılarını şekillendiren bir anahtar unsura dönüşmüştür. İşveren markası, artık sadece bir iş ilanının ötesinde, şirketin çalışanlara sunduğu bir değer ve deneyimi temsil etmektedir. Çünkü iş arayanlar artık sadece maaş ve yan haklar arayışında değil aynı zamanda şirketin misyonu, değerleri, çalışma ortamı ve işe olan yaklaşımı gibi faktörleri de göz önünde bulundurmaktadır. İşveren markası, bir şirketin sadece dış dünyaya nasıl görüldüğünü değil, aynı zamanda iç dünyasında nasıl algılandığını belirleyen bir stratejik unsurdur; bu nedenle bu evrimi anlamak, günümüz iş dünyasının anahtar dinamiklerini anlamak anlamına gelmektedir. Bu kavramın giderek artan önemi, şirketlerin sadece müşteri odaklı değil, aynı zamanda çalışan odaklı bir strateji benimsemelerini zorunlu kılmaktadır. Giderek karmaşıklaşan iş dünyasında şirketlerin sadece ürün ve hizmet kalitesiyle değil, aynı zamanda işveren markasıyla da öne çıkması kaçınılmaz hale gelmektedir.

Günümüzde sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş, üretimde bilgiyi stratejik bir rekabet faktörü haline getirmiştir. Peter Drucker'a göre, bilgi işleme ve analizin kişisel bilgisayar gibi bir araçta birleşmesi, enerji ve makinenin birleşmesinin getirdiği köklü değişikliklere benzer bir paradigmadır. 20. yüzyılın ortalarına kadar ön planda olan emek, sermaye ve doğal kaynaklar, günümüzde bilginin kolayca ulaşılabilir olması nedeniyle ikinci planda kalmıştır. Drucker, günümüzde tek anlamlı kaynağın bilgi olduğunu vurgulamaktadır. Nonaka, belirsizliğin hâkim olduğu bir ekonomide sürekli rekabet üstünlüğünün tek güvenilir kaynağının bilgi olduğunu ifade ederken Steward (1997), bilginin üretim süreçlerinin temel bileşeni haline geldiğine dikkat çekmektedir. Alvin Toffler (1999) ise 'Üçüncü Dalga' adlı eserinde bilginin tüm alanlarda kullanılması ve bilgisayarların iletişim sistemleriyle birleşerek bir enformasyon devrimi yaratmasıyla üçüncü dalganın tanımlandığını belirtir. Bu sürekli değişim ve bilginin devrim niteliğindeki etkisi, öğrenmeyi sürekli bir süreç haline getirirken işveren markası da bu bilgi odaklı dönemde şirketlerin rekabet avantajını belirleyen temel unsurlardan biri haline gelmiştir.

1. Marka Kavramı

Günlük yaşamda hepimizin sıklıkla kullandığı ve kullanıldığında zihnimizde anlamına dair belli bir ifadenin belirlediği marka kavramı Türk Dil Kurumu'na göre; *“bir ticari malı, herhangi bir nesneyi tanıtmaya, benzerinden ayırmaya yarayan özel ad veya işaret; alametifarika.”* şeklinde tanımlanmıştır (TDK, 2023). İtalyanca'dan dilimize geçen kavram Amerikan Pazarlama Birliği'ne (2023) göre; *“tedarikçi ya da tedarikçi grupları tarafından sunulan ürün ve hizmetlerin rakiplerinden ayırt edilmek üzere kullanılan işaret, terim, tasarım ve sembollerin bir kombinasyonudur”* şeklinde tanımlanırken 6769 sayılı Sınai Mülkiyet Kanunu'nda; *“bir teşebbüsün mallarının veya hizmetlerinin diğer teşebbüslerin mallarından veya hizmetlerinden ayırt edilmesini sağlaması ve marka sahibine sağlanan korumanın konusunun açık ve kesin olarak anlaşılmasını sağlayabilecek şekilde sicilde gösterilebilir olması şartıyla kişi adları dâhil sözcükler; şekiller; renkler; harfler; sayılar; sesler ve malların veya ambalajlarının biçimi olmak üzere her tür işarettten oluşabilir.”* şeklinde ifade edilmektedir. Maddi bir varlıkları bulunmasa da, soyut bir kavram olsalar da markalar, firmaların belki de en önemli parçası kabul edilen varlıklarıdır (Keller ve Lehmann, 2003). 1900'lü yıllarda firmaların pazarlama stratejilerinin temelinde yer almaya başlayan ve o tarihten bu yana pazarlamacılar tarafından benimsenen markalaşma kavramının satın alma kararı için bir argüman yaratma çabası olduğu söylenebilmektedir (Aaker, 1991). Marka, tüketici odaklı bir teklif olarak tanımlanabilmektedir; çünkü gelecek vaat eden, kâr sağlayan ve rekabetten daha verimli olan bir değer önerisi sunmaktadır (Yapraklı ve Can, 2009).

Markayı meydana getiren iki temel unsur, marka ismi ve markanın simgesidir. Marka ismi, markanın telaffuz edilişi iken marka simgesi şekillerden oluşan görsel bir kavramdır. İsmi ve simgesi sayesinde marka, tüketicilerin aklında canlanır ve ürün ya da hizmetin hangi markaya ait olduğunu anlamalarını sağlar. Marka ismi ile ilgili bazı ülkelerde uygulanan bir takım yasal kısıtlamalar dışında herhangi bir sınırlama bulunmamaktadır. Bununla birlikte marka isminin telaffuzunun kolay olması, diğer ürünlerden farklı olması, akılda kalıcı olması, uzun olmayan ve yalın bir yapıda olması, olumlu ifadeler taşıması ve taklit edilmesi zor bir özelliğe sahip olması gerekmektedir. Ayrıca farklı kültürlerde olumsuzluğu çağrıştıran ifadelerden de oluşmamasına özen gösterilmelidir (Altunışık ve diğerleri, 2014).

Marka kavramının tüketiciler açısından, işletmeler açısından ve toplumlar açısından farklı öneme sahip olduğu söylenebilmektedir. Tüketicilerin marka tercihlerinde kişisel tatmin öne çıkmakta iken işletmeler açısından rekabet avantajı sağlaması, yüksek kârlılık ve piyasa hâkimiyeti elde etmek önemli hale gelmektedir. Toplumlar açısından ise içinde buldukları ülkenin dünya gözündeki itibarı ve tanınırlığı önemli olmaktadır. Durum işveren

markası için değerlendirildiğinde; mevcut personeli elinde tutmak, nitelikli personel açısından cazip bir işyeri olmak ve bilinirliği arttırmak esas hedefler olmaktadır (Erin, 2019: 23).

2. İşveren Markası Kavramı

Son zamanlarda önemi giderek artan işveren markası kavramını anlayabilmek için bu kavram ile ilişkili çeşitli boyutları ve sonuçları derinlemesine incelemek önemlidir. İşveren markası işten ayrılma niyetleri, kurumsal güven ve çalışan performansı ile ilişkisinin anlaşılmasına odaklanılarak her geçen gün daha büyük ilgi görmektedir (Ekhsan ve Saroh, 2021).

İlk olarak 1990 yılında İngiltere’de ortaya çıkan işveren markası kavramı, iş görenler ve personel yönetimi üzerine yapılan çalışmalar ile geliştirilmiş, sonrasında Ambler ve Barrow (2005) tarafından kaleme alınan bir çalışmada gündeme getirilmiştir (Yılmaz ve Yılmaz, 2010). Barrow, işveren markasının çalışanlara iyi bir iş deneyimi sağlamak ve bu deneyimi yönetmek üzere kullanılabileceğini savunmuştur. Ürün ya da hizmetin tüketicilere sunulması aşamasında markanın kurum kimliği tarafından yönlendirilmesi ve tüketici ilişkilerini belirlemesi gibi, işveren markası yönetiminde de istenilen iş deneyiminin neye odaklandığı ve nasıl ilan edileceği belirlenmektedir (Baş, 2011). İşletmeler 1990’lı yıllar itibariyle işveren markası çalışmaları yaparak nitelikli işgücünü çekmeye, korumaya ve iş görenlerin firmaya bağlılık düzeylerini geliştirmeye odaklanmaktadır.

Çalışma kavramı, Sanayi Devrimi öncesinden Sanayi Devrimi dönemine ve sonrasına kadar üç önemli evreyi içinde barındıran bir evrim sürecinden geçmiştir. Bu süreçte, çalışma olgusu sürekli değişim ve gelişme felsefesiyle biçimlenmiş ve tarihsel olarak çeşitli evrelerden geçmiştir. Bu evrimsel sürecin bugünkü noktasına bakıldığında, çalışma olgusu fiziksel çalışmadan zihinsel çalışmaya doğru önemli bir evrim yaşamıştır. Bu evrim, “zihinsel çalışma” bağlamında anlam kazanmış ve önceki dönemlerde kalkınmanın göstergesi olan “Üç Sektör Kanunu”nu, yani “tarımdan sanayiye, sanayiden hizmet sektörüne” geçişi sona erdirmiştir. Bilgi Çağı, insanı ön plana çıkararak küresel düzeyde en değerli üretim faktörünün “insan” olduğunu ve hiçbir teknolojinin insanın yerine geçemeyeceğini vurgulamıştır. Bu bağlamda, beşerî ve sosyal sermayeye yapılan yatırım sayesinde, “nitelik” gücü, yani “vasıf” gücü artırılarak kalkınmanın geçmiş zamanlardan daha hızlı ve kaliteli bir şekilde ivme kazanabileceği anlaşılmıştır. Rekabetin odak noktası olduğu iş piyasasında, nitelik meselesi küreselleşme olgusunun da önem verdiği en temel faktör haline gelmiştir (Kenan ve Yüksel; 2012: 55-56). Geline bu

noktada nitelikli iş gücünü kendine çekmek ve vasıflı çalışanlardan oluşan iyi bir kadro kurma fikri işletmelerin üzerinde en çok durduğu konu olmaya başlamıştır.

Bilgi ve bilgi devrimi üzerine çalışmalar gerçekleştiren Porter ve Millar (1985) bilgi devriminin, rekabetin doğasını dönüştürdüğünü ifade etmişlerdir. Bilgi devriminin rekabet üzerinde; 1) endüstri yapısını ve rekabetin kurallarını değiştirmek, 2) bilgiyi edinen işletmelere rakiplerine göre rekabet üstünlüğü sağlamak ve 3) işletmenin var olan işlerinden farklı olarak yeni iş alanları ortaya çıkarmak şeklinde olmak üzere üç önemli etkisi bulunmaktadır.

Günümüzün zorlu iş koşullarında işletmeler yalnızca müşterileri için değil aynı zamanda çalışanları için de rekabet etmeye başlamış; var olan sermayelerini insan sermayesiyle arttırmak amacıyla ve nitelikli çalışanları kendilerine çekmek üzere çeşitli stratejiler üzerinde yoğunlaşmıştır. Müşterilerini memnun etmek isteyen işletmelerin çalışanlarını da memnun etmeleri gerekmektedir (Alnaçık ve diğerleri, 2014: 336). Bir işletme tecrübeli ve nitelikli çalışanları bünyesine dâhil edebilmek üzere rakiplerinden farklı ve en çekici işyeri olduğunu kanıtlamak zorundadır. Böyle bir işletme çalışanlarının duygusal ihtiyaçlarına öncelik verir, tecrübeleri, yetenekleri ve beklentileri basitleştirir, çalışanlar ile arasındaki iletişimi kolaylaştırır, iletişim kanalıyla elde ettiği deneyim sayesinde gelişir ve markalaşmanın gücü ile uzun vadede varlığını sürdürebilir (Demir, 2014). Yetenekli iş görenleri kendilerine çekmek için ayrıca marka bilincini de oluşturmaları gerekmektedir (Backhaus ve Tikoo, 2004). Tüm bu özellikleri ile bir işveren markası haline gelen işletme, mevcut çalışanların bağlılığın arttığı bir işyeri konumuna gelirken potansiyel çalışanların da dikkatini çekmektedir (Güngördü ve diğerleri, 2014). Bu sayede işletme rakipleri arasından sıyrılarak çalışanların tercih ettiği, çalışmayı arzu ettiği marka bir kurum haline gelmektedir.

Yapılan araştırmalara göre; endüstri düşüş dönemlerinde güçlü işveren markalarına sahip olan şirketlerin nitelikli ve uzman kişileri şirket içinde tutma yeteneği sayesinde, rekabet avantajına sahip oldukları görülmektedir. Çalışanları kendine çekmek ve elde tutmak konusunda yardımcı olmasının ötesinde işveren markalaşması bir taraftan kârlılığa da katkıda bulunur; çünkü çalışan memnuniyetini ve bağlılığı artırır, bu da müşteri memnuniyeti ve sadakatine yol açar (Gaddam, 2008).

İşveren markasının yetenek yönetimi, psikolojik sermaye ve iş arama davranışları üzerindeki etkisi de araştırma konusu olmuştur (Müceldili ve diğerleri, 2021). Ayrıca, enerji endüstrisi ve telekomünikasyon gibi farklı sektörlerde işveren markasının rolü araştırılarak bu kavramın çeşitli

uygulamaları vurgulanmıştır (Almehalawy ve diğerleri, 2023). İşveren markası yalnızca dış yetenekleri çekmekle ilgili değil, aynı zamanda mevcut çalışanları elde tutmak ve işe dâhil etmekle de ilgilidir. Marka değeri oluşturmayı, güvenin aracılık rolünü anlamayı ve kuruluş içinde olumlu bir duygusal iklim yaratmayı içermektedir (Yadav ve diğerleri, 2020). Ek olarak, işveren markasının çalışanların kimliği, performansı ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisi ampirik çalışmaların odak noktası olmuş ve çalışanların davranış ve tutumlarını şekillendirmedeki önemine ışık tutmuştur (Müceldili ve diğerleri, 2021). Dahası, işveren markası ile iç markalaşma arasındaki etkileşim ve bunun organizasyonel performans üzerindeki etkileri bilimsel bir araştırma konusu olmuştur (Tumasjan ve diğerleri, 2019). İşveren markası değerinin ölçümü ve işveren markası piramidinin geliştirilmesi, bu alanın gelişen doğasını gösteren daha ileri araştırmalara yönelik yollar olarak önerilmiştir (Kashive ve Khanna, 2017). Sonuç olarak işveren markası kavramı, çalışan davranışları ve organizasyonel performans üzerindeki etkisinden, yetenek yönetimi ve iç markalaşmadaki rolüne kadar geniş bir boyut yelpazesini kapsamaktadır. Kuruluşlar yetenekleri çekme, elde tutma ve işe alma konusundaki karmaşıklıklarla başa çıkmaya devam ettikçe işveren markası, insan kaynakları yönetimi ve kurumsal davranışın çağdaş manzarasını şekillendiren önemli bir araştırma ve uygulama alanı olmaya devam etmektedir (Graham ve Cascio, 2018). İşveren markası yolculuğu, stratejik pazarlama ve organizasyonel güveni içermekte ve giderek kurumsal yönetim ve sosyal sorumluluğun kritik bir yönü olarak kabul edilmektedir.

3. İşveren Markası Oluşturmak Üzere Yönetim Stratejileri

Her işletmenin kendi işveren markasına sahip olduğu gerçeği, işletmelerin işveren markası yönetim modelinin her aşamasını etkili bir şekilde yönetmeleri gerektiği anlamına gelmektedir. Güçlü bir işveren markası oluşturmanın odak noktasında, işletmelerin fiziksel varlıklarından daha fazlasını içeren nitelikli insan kaynaklarını elde etmek, sürdürmek ve etkili bir şekilde yönetmek bulunmaktadır. İşveren markası farkındalığı artan işletmelerin, işveren markası politikalarını belirleyip, tüm yönetsel süreçlere entegre edilmiş sistemli çabalara ihtiyaçları vardır. Çünkü işveren markalarını doğru bir şekilde besleyen ve yöneten şirketler, varlıklarını büyüyen bir şekilde sürdürebileceklerdir (Doğru ve Yeygel Çakır, 2015).

Sağlam bir işveren markası oluşturmak için kuruluşların çeşitli yönetim stratejilerini entegre etmeye, kurumsal kariyer yönetiminde işveren markasının önemini anlamaya ve katılım stratejilerinden ve sosyal medyadan yararlanmaya odaklanması gerekmektedir. Ayrıca, işveren markasının iş performansını iyileştirmedeki, çalışanların katılımını artırmadaki rolü ve

işveren markalama stratejilerinde tutarlılık ve çekiciliğin önemi dikkatle değerlendirilmelidir (Narcıkara ve diğerleri 2016). Bu, işveren markası oluşturmayı kavramsallaştırmayı ve araştırmayı, işveren markası oluşturma ile kurumsal kariyer yönetimi arasındaki ilişkiyi anlamayı (Backhaus ve Tikoo, 2004) ve işveren markasının rolünü tanımayı içerir. Backhaus and Tikoo (2004) tarafından yapılan araştırmaya göre işveren markası oluşturma üç önemli süreci bulunmaktadır. İlk aşama, mevcut personel profili ve hedeflenen personel profili temel alınarak net ve tutarlı bir değer önerisinin oluşturulmasıdır. İkinci aşama, bu değer önerisinin gelecekte şirkete katılması planlanan personeli çekmek için bir araç olarak kullanılmasını içerir. Son aşama ise işveren markasının öne sürdüğü değer önerisinin şirketin pazarlama stratejileri ve genel kurumsal stratejileri ile uyumlu olmasını sağlamaktır. Bu sayede uyumun sağlanması, kurum stratejilerine, vizyonuna ve misyonuna gerçekten katkı sağlayabilecek, anlamlı bir filtre görevi gören çalışanların kuruma katılması ve uzun vadeli olarak kurum kadrolarında yer alması sağlanmaktadır (Narcıkara ve diğerleri 2016).

İşveren markasının yönetimi, işletmenin hem iç hem de dış faaliyetlerini kapsayan bir süreçtir. Bu aşamayı başarıyla yönetmek için ayrıca güvenilir iletişim, kaynakların doğru kullanımı ve üst yönetimin sürece tam katılımı gereklidir. İşletmelerin yönetim anlayışındaki değişime bağlı olarak, insan kaynakları birimi işveren markası bağlamında üst yönetimin en kritik stratejik ortağı haline gelmiştir (Eren, 2019: 23). Doğan ve Demiral (2008) tarafından; “işletmeleri rakiplerinden üstün hale getirmek amacıyla gereken insan gücünün sağlanması, nitelikli personelin istihdamı ve geliştirilmesi için politikalar belirlenmesi, planlamanın yapılması, çalışanların örgütlenmesi ve yönlendirilmesi ile denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplindir” şeklinde tanımlanan insan kaynakları yönetimi bir işletmenin değer zincirindeki her bir kademeye nüfuz etmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi; işletmenin stratejik planlarına uyumlu bir şekilde tasarlanmış, görev, yetki ve sorumlulukların işletmedeki insan kaynağı ile uyumlaştırılması, işgücündeki verimliliğin artırılması, sürekliliğin sağlanması ve işletmenin değerinin en üst düzeye taşınması ile ilgili süreçleri kapsayan bir yönetim modelidir (Bingöl, 2010, s.4).

İşveren markası yönetimi işletmede yalnızca insan kaynakları biriminin sorumluluğunda olan bir iş ya da süreç değildir; bu sürece aynı zamanda halkla ilişkiler, tanıtım ve pazarlama bölümlerinin de büyük ölçüde katılım sağlaması gerekmektedir. Bir başka ifadeyle insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları uygulaması ile iletişim ve pazarlama uygulamalarının birlikte gerçekleştirildiği bir görev olarak tanımlanmaktadır. Tüm bu

çabalar sonucunda işletmenin çalışanları aracılığıyla müşterilere ve diğer paydaşlara sunulan görüntü işveren markası olarak ifade edilmektedir. İşveren marka yönetme sürecinin belli bir kalıbı, standardı bulunmamakta, işletmeler amaçlarını ve kaynaklarını göz önünde bulundurarak bu süreci biçimlendirmektedir (Barrow ve Mosley, 2012). Teknolojinin her alanda kendini gösterdiği günümüzde çevrimiçi sosyal sermaye ve işveren markası oluşturmak için sosyal medyadan yararlanmak da, işverenin iş arayanlar arasındaki imajını yansıtmak açısından giderek daha önemli hale gelmektedir (Mukul ve Itam, 2023).

İşletmenin her kademesinde gerçekleştirilen işveren markası oluşturma çabasının sonucunda işveren marka çekiciliği ortaya çıkar ve artık işletme nitelikli personel tarafından tercih edilen bir kurum haline gelir. İşveren markası çekiciliği, mevcut personelin veya potansiyel adayların işletmeye karşı olumlu tutum geliştirmesini ve bu işletmelerde çalışabilmek için gayret göstermelerini sağlamak üzere ortaya çıkan bir unsurdur. Tüm birimleriyle güçlü bir imaja sahip olmak üzere çalışan işletmeler vasıflı, nitelikli personel tarafından “çalışılmak istenilen yer” olarak algılanmaktadır (Berthon ve diğerleri, 2005).

İşveren marka yönetimi beş adımdan oluşan bir süreçtir (Baş, 2011):

1. İşveren Marka Değerlendirmesi: Bu aşamada mevcut çalışanlar ve işletmeye çekilmesi planlanan potansiyel çalışanlardan oluşan hedef kitlenin zihnindeki işveren marka imajı tanımlanmaktadır. İşletmeler bu aşamada işveren marka yönetim faaliyetleriyle diğer birimlerdeki faaliyetlerinin işveren marka imajının üzerindeki etkisini incelemektedir.
2. Marka Kimliğinin Tanımlanması: İşveren markası açısından büyük öneme sahip olan bu aşamada işletme bir durum tespiti yaparak neyi temsil ettikleri ve nasıl algılanmak istediklerine dair sorulara cevap aramaktadır. Araştırmalar, çalışanların kendi kimlikleriyle uyumlu, benzer nitelikte olan işyerlerini tercih etme eğiliminde olduğunu göstermiştir.
3. Çalışan Değer Önermesi: İşletmelerin mevcut ve potansiyel çalışanlarına sunduğu vaat anlamına gelmektedir. Çalışanların maddi ihtiyaçlarını karşılayan faydalar içermesinin yanı sıra farklı hedef grupları için belirlenen diğer faydaları da kapsamaktadır. Bu aşama mevcut ya da potansiyel tüm çalışanlarda güven duygusunu geliştirmek ve işletmenin rakipleri arasındaki farkını ortaya koyacak önemli bir aşamadır.

4. Konumlandırma: Marka çalışmalarında önemli bir aşama olan konumlandırma, işveren marka çalışmaları açısından da oldukça önemlidir. Hedef kitlenin zihnindeki marka kimliği ile uyumlu, iyi ve güçlü işveren markası oluşturmak üzere farklı, özgün bir değer yaratılması olarak açıklanan konumlandırma aşamasında işletmeyi rakiplerinden öne çıkaracak temel kriterler ve faydalar belirlenmektedir.
5. Uygulama: İşveren marka yönetiminin son aşaması olan uygulama aşaması, değer önerisinde yer alan sözlerin ve vaatlerin tutulduğu, yerine getirildiği aşamadır. İşveren markası yönetimi süreci, daha önce verilen vaatleri gerçekleştirme yetkisi bulunan bir üst yönetici tarafından koordine edilmelidir.

Beş aşamadan oluşan işveren marka yönetim sürecinin her aşaması etkin bir şekilde yönetilmelidir. Güçlü bir işveren markası oluşturmak, sahip olunan nitelikli insan gücü vesilesi ile markayı ileriye taşımayı ve rakiplerden sıyrılarak başarılı bir işletme konumuna yükselmeyi sağlamaktadır.

Sonuç

İşveren markası, bir işletmenin kurumsal kimliği ve itibarı açısından kritik öneme sahiptir. Bu bölümde ortaya konulan stratejiler, işveren markasının güçlü bir temel üzerine inşa edilmesine ve sürdürülebilir bir şekilde yönetilmesine odaklanmaktadır. İlk olarak, mevcut personel profili ve hedeflenen personel profili analiz edilerek net ve tutarlı bir değer önerisi oluşturmak gerekmektedir. İkinci olarak, bu değer önerisinin işletmenin gelecekteki personelini çekmek için etkili bir araç olarak kullanılması önem arz etmektedir. Son olarak, işveren markasının öne sürdüğü değer önerisinin şirketin pazarlama stratejileri ve genel kurumsal stratejileri ile uyumlu olması kritik bir konudur. Bu stratejilerin başarıyla uygulanması, sadece işe alım süreçlerini etkilemekle kalmayıp aynı zamanda mevcut çalışanların memnuniyetini artırarak işletme içindeki genel atmosferi güçlendirmektedir. İyi bir işveren markası, hem içerideki hem de dışarıdaki paydaşlar arasında olumlu bir algı oluşturarak şirketin uzun vadeli başarısına katkıda bulunmaktadır.

Sonuç olarak, işveren markası oluşturma süreci stratejik planlama, etkili iletişim, ve insan kaynakları yönetimi gibi çeşitli unsurların entegre bir şekilde çalıştığı bir süreçtir. Bu stratejilerin başarılı bir şekilde uygulanması, işletmelerin rekabet avantajı elde etmelerine ve nitelikli insan kaynağını çekip elde tutmalarına yardımcı olmaktadır. İyi bir işveren markası, sadece iş dünyasında değil aynı zamanda toplumda da olumlu bir etki yaratarak işletmenin sürdürülebilirliğini desteklemektedir.

Kaynakça

- Aaker, David A. (1991) *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name* NY:Free Press.
- Almehalawy, B. A. E. D. Abdelhamid, T. A. Yahia Hussein Ebied, A. ve Khasan, M. (2023). Employer branding and employee performance for Telecommunication Companies in Egypt. 4(2), 333-357.
- Almaçık, E. Almaçık, Ü. Ertan, S. ve Akçin, K. (2014). Attracting Talented Employees to The Company: Do We Need Different Employer Branding Strategies in Different Cultures? Vol. 150; 336-344. Web: <https://www.sciencedirect.com/>
- Ambler, T. and Barrow, S. (1996). The Employer Brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.
- Altunışık, R. Özdemir, Ş. ve Torlak, Ö. (2014). *Pazarlama İlkeleri ve Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Backhaus, K. ve Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and Researching Employer Branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.
- Barrow, S. ve Mosley, R. (2012). *The Employer Brand*. İstanbul: Realta Danışmanlık.
- Baş, T. (2011). *İşveren Markası: Yüksek Nitelikli Çalışanları Çekmenin ve Elde tutmanın Anahtarı*, Optimist Yayın ve Dağıtım.
- Berthon, P., Ewing, M. ve Hah, L.L. (2005). "Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding." *International Journal of Advertising The Quarterly Review of Marketing Communications*, 24 (2): 151-173..
- Bingöl, D. (2010). *İnsan kaynakları yönetimi*. Beta.
- Demir, M. (2014). *İşveren markası ve işveren markasının çalışan memnuniyeti üzerindeki etkileri*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi SBE.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3), 145-166.
- Doğru, G. ve Yeygel Çakır, S. (2015). İşveren Markası Yönetim Sürecinde Strateji Ve Uygulamaların İncelenmesi: Türkiye'deki Şirketlerin İnsan Kaynakları Yöneticilerine Yönelik Bir Araştırma. *Journal Of International Social Research*, 8(40).
- Ekhsan, M. ve Saroh, T. (2021). The role of organizational trust on the influence of employer branding on employee performance. *International Journal of Management Science and Information Technology*, 1(2), 31-35.

- Eren, F. (2019). İşveren Markası ve İşveren Markasının İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Kozmetik Sektöründe Bir İşletme Araştırması. Yüksekisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi.
- Erin, B. (2019). Türkiye’de işveren markasının önemi ve işveren markasının, Y ve X kuşağı açısından incelenmesi (Doctoral dissertation, Marmara Üniversitesi (Turkey)).
- Gaddam, S. (2008) Modeling Employer Branding Communication : The Softer Aspect of HR Marketing Management. The Icfai Journal of Soft Skills, II(1), 45–56.
- Graham, B.Z. ve Cascio, W.F. (2018). İşveren markası yolculuğu: Kültürler arası markalaşma, marka itibarı ve marka onarımı ile ilişkisi. Yönetim Araştırması: İbero-Amerikan Yönetim Akademisi Dergisi, 16(4), 363-379.
- Güngördü, A. Ekmekçioglu, E. B. ve Simsek, T. (2014). An empirical study on employer branding in the context of internal marketing. Journal of Management Marketing and Logistics, 1 (1), pp. 1-15.
- Kashive, N. ve Khanna, V. T. (2017). İşveren temelli marka değeri ve işveren markası piramidinin kavramsallaştırılması. Avrupa Bilimsel Dergisi, 13(34), 211-229.
- Keller, K. L. ve Lehmann, D. R. (2003). How do brands create value?. Marketing management, 12(3), 26-31.
- Kenan, Ö. ve Yüksel, H. (2012). Geçmişten günümüze çalışma hayatı. Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi, 1(1).
- Mukul, K. ve Itam, U. J. (2023). Leveraging Social Media to Build Online Social Capital and Employer Brand. NHRD Network Journal, 16(3), 292-302.
- Müceldili, B. Tatar, B. Ve Erdil, O. (2021). Retaining the Best Talents: The Impact of Employer Branding and Psychological Capital. Yaşar Üniversitesi E-Dergisi, 16(63), 1414-1429.
- Narcıkara, E. Gürol, Y. ve Üzmez, A. (2016). İşveren Markası Yaratmak: Katılım Bankası Örneği. Uluslararası İşletme ve Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi (2147-4478), 5(2), 45-58.
- Porter, E. M. ve Millar, V. E. (1985). How Information Gives You Competitive Advantage. Harvard Business Review, July-August.
- Steward, T. A. (1997). Entelektüel Sermaye, Çev:Nurettin Elhüseyni, Mess Yayınları, İstanbul, 1997. s.13
- Toffler, A. (1999). Üçüncü Dalga, Çev: Ali Seden, 3. Baskı, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 1999, s.35-38.
- Tumasjan, A. Kunze, F ve Bruch, H. (2019). İşveren markası yönelimi ile firma performansını birbirine bağlamak: işe alım verimliliği ve olumlu duygusal

iklim için ikili aracılık yolunun test edilmesi. insan kaynakları yönetimi, 59(1), 83-99. <https://doi.org/10.1002/hrm.21980>

Yadav, G., Luthra, S., Jakhar, S. K., Mangla, S. K., & Rai, D. P. (2020). A framework to overcome sustainable supply chain challenges through solution measures of industry 4.0 and circular economy: An automotive case. *Journal of Cleaner Production*, 254, 120112.

Yapraklı, Ş. ve Can, P. (2009). Marka Bilgisi ve Marka İlişkilerinin Mevcut ve Gelecekteki Satın Alımlara Etkisi. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, ss. 7-30.

Yılmaz, G. ve Yılmaz, E.G. (2010). *Personel Seçim Sürecinde İşveren Markalama ve Örgütsel Çekiciliğin Önemi*. Ankara: Turhan Kitapevi.

<https://www.tdk.gov.tr> (2023)

<https://www.ama.org> (2023)