

İşveren markası yönetiminde tepe yöneticilerin ve liderlerin yaklaşımları

Muhammet Emin BAYRAK¹

eminbayrak@outlook.com

Özet

Dünyamızda faaliyet gösteren işletmelerin rekabet etme düzeyleri her geçen gün artmakta ve bu artış ile birlikte işletmeler tarafında farklı istek ve ihtiyaçlar meydana gelmektedir. Yetenekli ve nitelikli potansiyel adayların işletmeye çekilmesi ve tutulması gibi durumlar standart bir durum gibi görülse de aslında işletmeler nezdinde bakıldığında bazı zorlukların ortaya çıktığı da görülmektedir.

1980'li yıllardan sonra personel yönetiminden farklı olarak insan kaynakları yönetimine geçilmesiyle birlikte, işletme yöneticileri yetenekli ve nitelikleri adayları bulma ve elde tutma konusunda ağırlıklı olarak insan kaynakları profesyonellerini görevlendirmiştir. İnsan kaynakları profesyonellerinin hem sıradan adayların hem de kalifiye adayların işletmeden uzaklaşmadan devam edebilmelerini sağlamak için bir takım önlemleri alması ve uygulaması gerekmektedir.

1990'lı yıllarda işletmelerin işgören temin etme ve bulundurma süreçlerinin gelişmesi ve aynı zamanda işletmelerin diğer rakiplere üstünlük sağlama konusunda bir arayışa girmesi ile birlikte işveren markası yönetiminin ortaya çıktığı görülmektedir.

İşveren marka yönetimi işletmeler tarafından bakıldığında, aranılan yetenek ve nitelikteki işgörenlerin işletmeye çekilmesi ve elde tutulması, en fazla faydayı elde etme; işgörenler tarafından bakıldığında, mutlu, huzurlu bir iş ortamı, iş güvenliği mümkün olduğunca yüksek, kişilerin eğitim ve gelişimine olanak tanıyan işletme olarak tanımlanabilmektedir.

İşveren marka yönetimi süreçlerinde hiç kuşkusuz tepe yöneticilerin ve liderlerin rolleri önemli olmaktadır. Bu bakımdan tepe yöneticiler ve liderlerin nasıl bir rol üstlenmeleri gerektiği, neler yapması gerektiği gibi konular incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: İşveren Markası, İşveren Marka Yönetimi, İşveren Markasında Tepe Yönetim, Liderlik

Top managers' and leaders' approaches in employer brand management

¹ İstanbul Aydın Üniversitesi SBE İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi, Soğanlı mah. Sevinç Sok. No:13 D:4 Bahçelievler/İstanbul eminbayrak@outlook.com +90 545 747 45 40

Abstract

In our world, competition level of the companies is increasing day by day, and with this increased different demands and necessities come up by the enterprises. While it is expected as a standard situation that attracting and retaining talented and qualified potential candidates to enter the business, indeed some difficulties have arisen when it is viewed in the eyes of the enterprises.

After the 1980s, with the shift from employee management to human resources management, business owners have mainly delegated finding and retaining qualified candidates process to human resources professionals. Human resources professionals had to take and implement a number of measures to ensure that unskilled and qualified labor keep working without leaving the company.

It seems that employer brand management has emerged in conjunction with the improvement in the process of finding and retaining employees in 1990s, and employers' seek for establishing superiority over their competitors.

From the point of employers, employer brand management could be identified as attracting and retaining employees which have required skills and qualifications, and deriving maximum benefit from them; while from the employees point of view it can be identified as a happy, and peaceful work environment, and a company at which occupational safety is as high as possible, and which enables employee training and development.

Undoubtedly, top managers and leaders have important roles in the process of employer brand management. In this respect, issues such as how top managers and leaders should play a role and what they should do are examined.

Keywords: Employer Brand, Employer Brand Management, Peak Management in Employer Brand, Leadership

Giriş

İşletmeler arası rekabet küresel boyutta hızla ilerlerken işverenler ve işletmenin tepe yöneticileri son kullanıcılara (tüketici) en iyi hizmeti-ürünü verebilecek deneyimli, işine bağlı ve yine onlardan büyük ölçüde yararlanabilecek çalışanların arayışında oldukları görülmektedir. Çünkü bu ölçüdeki çalışanların mevcut işletmeyi üst seviyelere taşıyacağı düşünülmektedir. Çalışanlar açısından bakıldığında ise, çalıştığı işletmede mutlu, huzurlu, iş güvenliğinin yüksek olduğu ve uzun süreli çalışma isteğinde oldukları da bir gerçektir.

Özellikle de son yıllarda (X-Y-Z) kuşaklarının farklı beklenti ve talepler içinde olmasıyla birlikte, işletme yöneticilerinin işgörenlere farklı alternatifler sunması gerektiği de gündeme gelmektedir. Bu alternatifler daha çok işgörenlere yönelik olacak şekilde düşünülebilir. Bunlar; çalışma koşulları, çalışma saatleri, çeşitli ödüllendirme biçimleri, farklı ücret politikaları (yeteneğe özel), eğitim ve gelişim konuları şeklinde sıralanabilir.

X kuşağının yaşamak için yaptığı işten haz alan, yoğun stres ortamından uzak kalmak isteyen ve işi sadeleştirmek isteyen (Alwin, 2002); Y kuşağının teknolojiye ve özgürlüğe duyduğu bağlılık, çalışmayı çok sevmeyen, daha çok eğlenceli işler yapmayı seven, tatminsiz ve otoriteye saldırgan hareket etmesi (Sezen, 2016); Z kuşağının ise, yaratıcı, geleneksellikten uzak, otoriteye karşı saldırgan, tatmin duygusu düşük ve uzaktan iletişim kuran kişilerden oluştuğu görülmektedir. (www.abankkariyer.com, 2014). İşverenler ve liderler; kuşak farklılıklarını, diğer işletmelerdeki iş yapış şekillerini göz önünde bulundurarak yeni iş dizaynları oluşturabilir ve böylece de işgörenleri elde tutarak onlardan azami ölçüde yararlanabilirler. En sade örneğiyle işgörenlerin elde tutulması

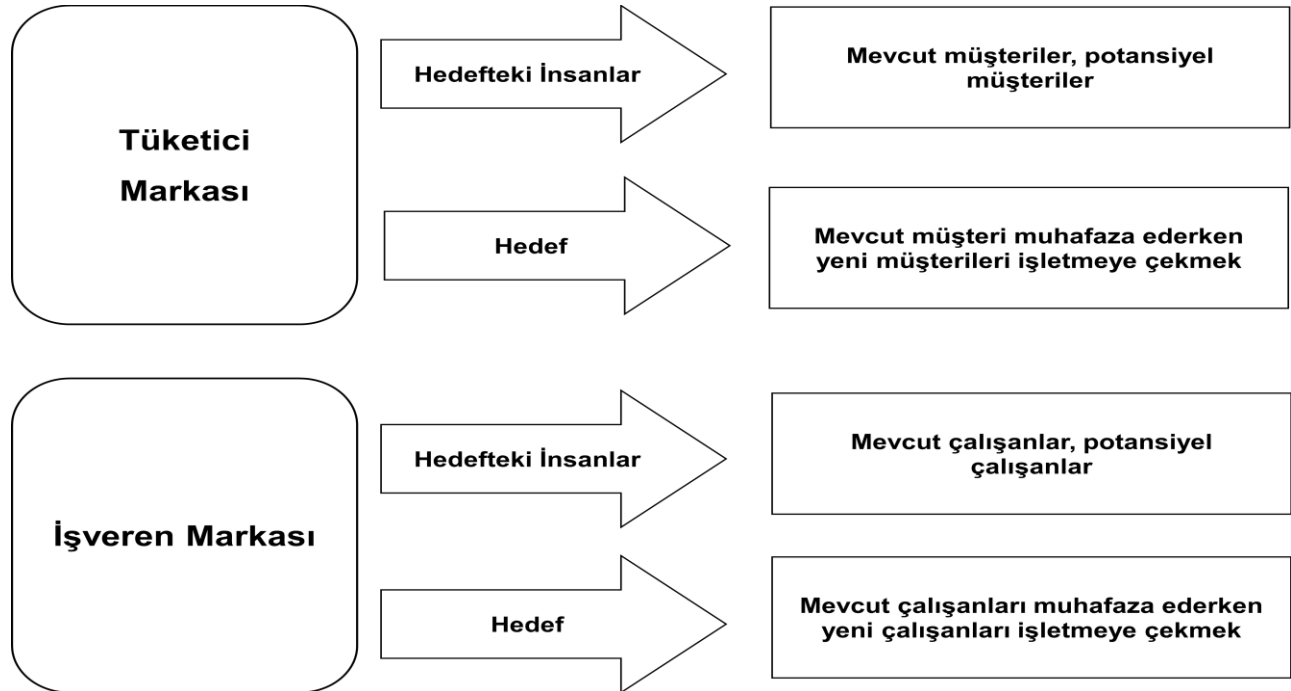
ile işe başlayan-ayrılan sayısında azalmalar meydana gelecek ve böylece insan kaynağı alanında maliyetlerde düşüş gözlemlenebilecektir.

Belli tarihsel dönemlere göre ayrılan, farklı istekleri, farklı beklentileri ve farklı talepleri olan kuşakların (işgörenlerin), işletmeden beklentileri olduğu ve bu beklentileri karşılayacak kişilerin hiç kuşkusuz işveren ve liderlerin olduğu bir gerçektir. Bir kısım işveren, işgörenlerin taleplerine olumlu yönde cevap vererek işveren markası uygulamalarını başarıyla yürütürken, bir kısım işverenler veya liderler istek veya talepleri bir maliyet unsuru olarak görmektedir. Buna göre istek ve taleplerin uygun bir biçimde karşılanması bir yerde işveren markası uygulamalarının uygulanabilirliğinin göstergesidir.

İşveren Markası Yönetimi Kavramı

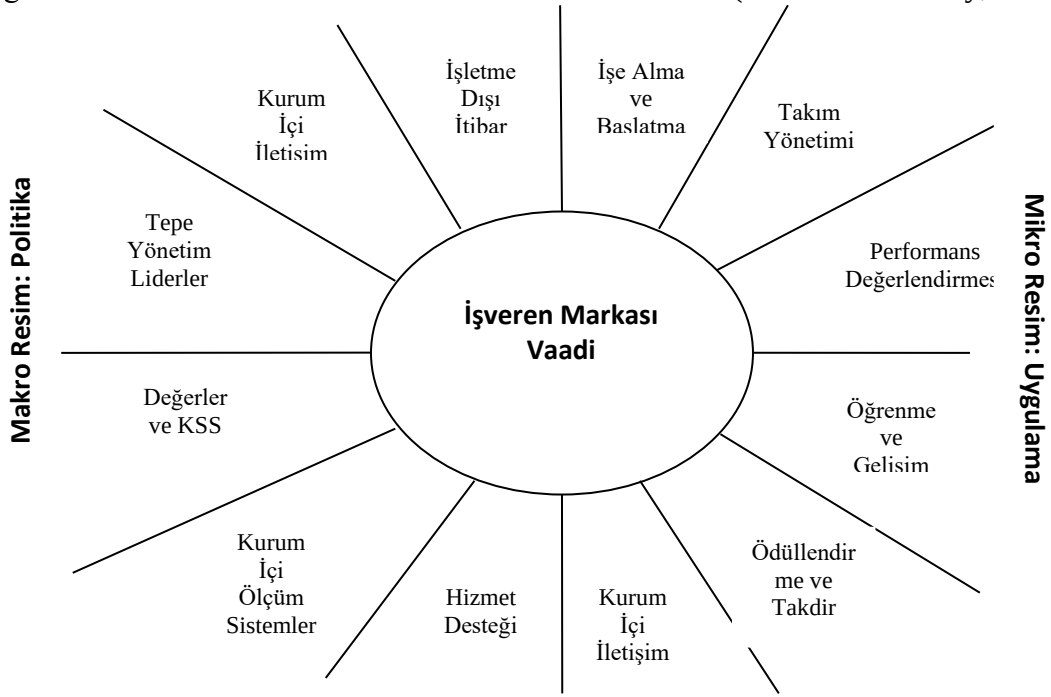
İşveren markası; marka olarak işvereni (işletmeyi) öne çıkarmak, işletmenin diğer işletmeler karşısında yarışabilme potansiyelini en üst düzeye çekmektir. Bu gayretlerin hepsi işveren markası algının bütünlüğünü oluşturmaktadır (Ören ve Yüksel, 2012).

Araştırmacılar (Ambler ve Barrow, 1996) işveren markası tanımını yaparken, işverenin ayrılmaz bir parçası olduğunu belirtmekte ve işveren tarafından sunulan faydalar paketinden bahsetmektedirler. Bu faydalar paketinin içinde psikolojik, ekonomik ve fonksiyonel faydalar bulunmaktadır. Bu faydalar paketi aslında işveren ile işgören arasında devam eden iş ilişkisinin çıkar sağlamasına dayandırıldığı bir yöntemdir. Başka bir ifadeyle de işverenler işgörenlerden azami ölçüde faydalar beklerken; işgörenler de işverenlerden isteklerinin karşılanması halinde kendilerine sunulan haklarını almak istemektedirler. Bu faydalar paketi iki taraf içinde olumlu yönde çıkar sağlamaktadır.



Şekil 1: Tüketici markası ve işveren markası. Baş, T (2011).

Bir işveren markası uygulamasını kurgularken; işletmelerin temelini oluşturan misyon, vizyon ve değerler gibi öğelerin açık, anlaşılır ve net bir şekilde tanımlanmış olması gerekir (Bayrak, 2016). Ayrıca işveren markasının özünü bilmek ve iş amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için nelerin yapılması gerektiğini de belirlemek gerekir. İşveren markasını, müşteri markasıyla eşdeğer seviyede ve tutarlılıkta yönetme halinde ise başka bir durum söz konusudur. Mevcut yönetim sistemleri ve bunlara yönelik olarak tepe yönetim desteği alınmadan girişime başlanacak bir işveren markası hüsrarla sonuçlanabilir. İşveren markası gerçeğini görmek ve değerlendirmek için gelecekte arzu edilen işveren markası vaadini nasıl sunacağımızı planlamamıza yardımcı olacak bir işveren markası karmasından bahsetmek gerekir. Şekil 2 de İşveren marka karmasında politikalar makro resim, uygulama safhası ise mikro resim olarak tanımlanmaktadır (Barrow ve Mosley, 2005).



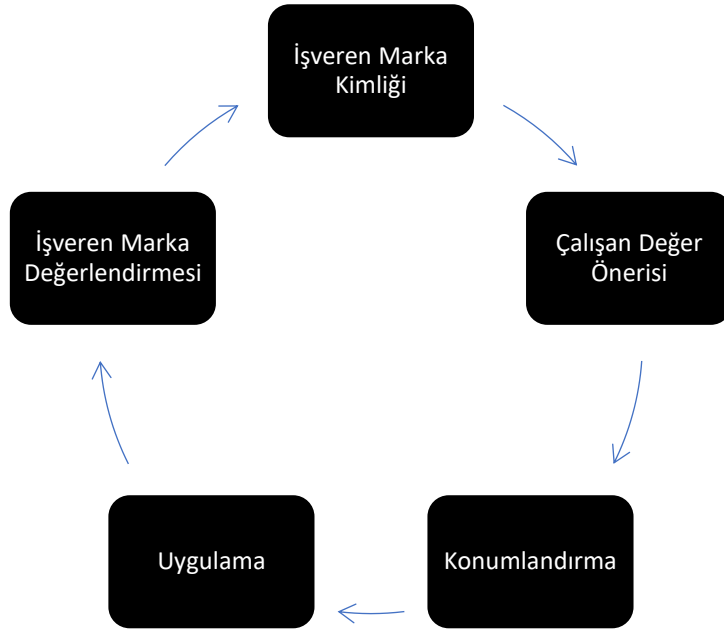
Şekil 2: İşveren marka karması. Barrow ve Mosley (2005).

Araştırmacılar (Baş, 2011) işveren marka yönetimini beş ana bölüme ayırmıştır. Bunlar;

- **İşveren Marka Değerlendirmesi** :İşveren markasının ilk ve temel basamaklarından biri olup, işletmenin başlangıç evresinde şuan nerede bulunduğunu ve yapılacak uygulamalar ile nerede olunacağını görmeyi sağlar.
- **İşveren Marka Kimliği** :İşveren marka değerlendirmesi işletmenin ne olduğunu kimlik ise, ne olmak istendiği ile alakalı bir durumdur. Başka bir ifadeyle işletmenin üçüncü şahıslar tarafından nasıl bir işletme veya işveren olduğunu tanımlanmasıdır.
- **Çalışan Değer Önermesi (ÇDÖ)** :Çalışan değer önermesi, işletmedeki mevcut çalışanlara ve potansiyel adaylara yönelik bir taahhüt sunma biçimidir. Başka bir ifadeyle ÇDÖ, İşletmenin iş yapış şekli, yönetim biçimi, mevcuttaki çalışanların yeterlilikleri, yöneticilerin hizmet kalitesi hakkında bilgileri kullanarak, işgörenlere belirli değerler sunan bir kavramdır (Backhaus ve Tikoo, 2004).
- **İşveren Marka Konumlandırması** : Tüketici markası olarak ele alındığında konumlandırma; Ürün veya hizmeti, işletmeyi ya da markayı seçilen pazar bölümlerinde, işletme olanakları ve marka özellikleri bakımından en uygun yere yerleştirmek için, son kullanıcı olan tüketicilerin algılarını, tutumlarını ve ürün kullanma alışkanlıklarını

yönlendirme sürecidir (Altunışık vd, 2002). İşveren marka konumlandırmasında ise, tüketici markasındaki tanımda bulunan tüketiciyi işgören olarak düşünebiliriz. İşgörenler nezdinde farklı bir yere sahip olabilmek için rakiplerim sunmadıkları farklı yenilikler sunulmalıdır.

- **İşveren Marka Uygulaması** : İşveren markası uygulama sürecinde dikkat edilmesi gereken hususlardan biri, çalışan değer önermesinde işgörelere sunulan taahhütlerin yerine getirilmesidir. Ayrıca; süreci tepe yöneticinin veya yöneticilerin başkanlığında yönetilmesi daha akılcı olabilmektedir.



Şekil 3: İşveren marka yönetimi modeli. Baş, T (2011).

Liderlik ve İşveren Markası Arasındaki İlişki

Lider, grubun amacını belirleyen, grup içindeki iletişimi sağlayan yaratıcı, düzenleyici, örgütleyici özelliklere sahip kişidir (Barlas, 1996). “Liderlik, insanları belirli gayeler etrafında toplama ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları etkileyerek harekete geçirme, yetenek ve bilgilerin toplamıdır” (Eren, 2001).

İşletmelerin işveren olarak markalaşması aşamalarında en önemli unsurlardan biri de işletmenin liderleri, yöneticileridir. Liderler, mevcut işletmenin stratejik kararlarını planlayan, organize eden, kararların uygulanmasını sağlayan ve tepe yönetime hesap veren kişilerdir. Liderlerin işletmelerin tüm paydaşlarınca en görünür, bilinir kişi olmalarından dolayı işveren markasının oluşturulması ve yönetimi süresinde son derece önemli rol üstlenmelerine sebep olmaktadır. Tepe yöneticilerin, işletmenin değerlerine paralel değer taşıması ve işletme içinde-dışında rol model olması işveren markasını destekleyen önemli bir güç haline gelmesine sebep olmaktadır (Ötken ve Okan, 2015).

Bununla birlikte bazı markaların, kurucusu ile özdeşleştiği bilinmektedir. Kurucu liderin kurumundan ayrılması halinde, işletmenin kurumsallaşmamış işveren markaları ve itibarlarını yönetmekte zorlandığı görülmektedir. Yönetici kimliğinden kurumsal kimliğe geçiş sağlıklı ve profesyonel bir biçimde yönetilmelidir. Ülkemizde özellikle aile şirketlerinde bahsi geçen durum çokça yaşanmaktadır. İşletmenin kurucusu olan patron ile işletmeye sonradan lider pozisyonunda

geçen ikinci neslin iki farklı kimlik arasında kalmalarından dolayı işveren markası büyük oranda güç kaybedebilmektedir (Ötken ve Okan, 2015).

Liderlerin (CEO), başarılarıyla, liderlik özellikleriyle ve değerleriyle işletmenin işveren markasının dizayn edilmesinde ve yönetilmesinde önemli rol oynadığı bilinmektedir. Liderlerin örgütteki kurum kültürünü etkiledikleri ve bu etkilerin tüm çevreler (paydaşlar) tarafından yakından tecrübe edildiği de görülebilmektedir. Liderlerin, kurumdan ve çalışanlardan yüksek derece de performans beklmeleri ve bundan dolayı da saldırgan ödüllendirme ve teşvik sistemleri uzun vadede faaliyet gösteren bankacılık gibi tutucu ve kontrollü yönetilmesi gereken sektörlerde önemli güven ve itibar kaybına neden olabilmektedir (Ötken ve Okan, 2015). Bundan dolayı da liderlerin sektör farklılıklarını görmesi ve dengeleri sağlayacak ölçüde hareket etmesi beklenmektedir.

Liderlik düzeyinde hareket eden CEO'ların olumlu yönleri örgüt kültürünü etkilemekte dolaylı olarak da olumlu yönde itibarın artmasına, aidiyet duygusunun yükselmesine, büyüme ve çekim sağlanmasından dolayı da işveren markası uygulamalarının yükselmesine neden olmaktadır. Fakat aşırı baskın, narsist gibi olumsuz yönde yürütülen liderlikte, hırslı kar beklentisinin oluşmasıyla kurum kültüründe, işletme itibarında ve işveren markası süreçlerinde yüksek düzeyde olumsuzluklar baş göstermektedir (Davies ve Chun, 2009).

Liderlik özellikleri başarılı, ünlü ve karizmatik olan birisinin işletmeye sağlayacağı faydaları bulunmaktadır. Bu faydalar, finans açısından bakıldığında olumlu yansımaları, müşteri açısından bakıldığında ilgi çekici olması durumu örnek gösterilebilir. Olumlu yöndeki işletme imajı, dolaylı yoldan çalışanların işletmeye olan bağlılığını artıracak, daha nitelikli, kaliteli potansiyel adayları işletmeye çekebilecek ve daha da önemlisi işletmenin stratejik kararlarının daha etkin uygulanmasını mümkün kılacaktır. Bunun tersi bir durumda ise, bazı liderlerin aynı olumlu etkiyi oluşturmadığı görülmektedir. İşletme performansı hakkında beklentiler çoğalırken, markanın ve ünlü CEO'ların yapacağı hatalar da olabilmektedir. Bu gibi hatalar karşısında çevredeki paydaşların bakış açılarında olumsuzluklar gözlenmekte veya toleransları düşük olmaktadır (Ötken ve Okan, 2015).

Dünyada işveren markası yönetimi süreçlerini hakkıyla uygulayan işletmelerde dikkat çeken özelliklerden birisi de, liderlik vasıflarını tam olarak barındıran kişilerin rollerinin, işletmeye önemli ölçüde katkı sağlamasıdır. Bu durumda bulunan liderler, markayla özdeşleştiği gibi işletmeye değer ve itibar kazancı da sağlamaktadır. Bu değer ve itibar kazanımı neticesinde işletmelerde büyüme ve karlılıkta artış olduğu bilinmektedir (Bayrak, 2016).

Aynı şekilde işverenlerin ve liderlerin işveren markası yönetimini başarılı bir biçimde yürütmeleri sonucunda, mevcut işletmede çalışanların performanslarında, motivasyonlarında ve işe olan bağlılıklarında artış meydana gelecektir. Bunun sonucunda işgörenlerin tüketiciye karşı yansıması olumlu yönde olacak ve işletme stratejisinin daha sağlıklı bir şekilde ilerlemesi sağlanacaktır.

Etkili liderlik, işgören bağlılığını sağlayan en güçlü faktörlerden biridir. 2002 yılında ISR'nin yaptığı üç yıllık global çalışan bağlılığı araştırmasına göre; liderlerin kalitesinin işgören bağlılığını belirleyen ilk faktör olduğu sonucuna varılmıştır. Buna göre; liderlerin iletişim biçiminin nasıl olması gerektiği ve arzu edilen işveren-işgören ilişkisini pekiştirmek için mesajlarını nasıl yapılandırmaları gerektiği konusunda fikir vermektedir (Barrow ve Mosley, 2005). Fakat, liderlerin vereceği mesajlar ile uygulamaların uyuşmaması halinde işgören nezdinde hem lidere yönelik hem de işletmeye karşı olumsuz bir tavır takınma derecesine gelinebilir. Bundan dolayı da liderin söylediği veya vereceği her mesaj uygulama ile aynı yönde olup, birbirini tamamlamalıdır.

Örneğin, bir liderin (CEO) işveren markası vaadinde; “sizin yanınızdayım”, iyi günde kötü günde beraberiz”, “beni bir yakınınız veya arkadaşınız gibi görmenizi istiyorum” gibi söylemleri dile getiren bir liderin, çalışanları ile beraber yemek yemesi, hastalandıklarında hal ve hatırlarını sorması, bir yakının ölümü halinde kişiyi ziyaret etmesi beklenir. Aksi halde bu sayılanları yapmayan bir lider, vermiş olduğu mesajlar ile ters düşecek ve işgörenlerin bakış açılarında lidere karşı duyulan güven duygusu zayıflayacaktır.

Birçok insan, kendi kişiliğine yakın özellikler taşıdığını düşündüğü markalara yönelmektedir. Liderlerin, marka kişiliği ile yönettiği markaların kişiliği arasında ortak bir bağın bulunması gerektiğinde, tüketiciler bu konuda herhangi bir uyumsuzluk algılamamalıdır. Bazı araştırmacılara göre, liderlerin (CEO) işletmelerin tamamlayıcı parçası olarak görüldüğünü belirtmektedirler (Shepherd, 2005).

Araştırmacılardan Barrow ve Mosley (2005) ise, liderlik yaklaşımıyla ilgili olarak; işveren marka yönetimi için etkin düzeyde liderlik gerektiğini vurgulamışlardır.

Liderlerin işveren markası yönetimini geliştirip yönetebilmesi ile ilgili birçok olumlu sebep vardır. İşveren markası yükselen olumsuzluklara karşı yardımcı olabilecek bir uygulama ve süreçtir. Marka geliştirme aktiviteleri, liderlikle aynı özelliklere sahiptir. Yetenek, stil ve karizma önemli olmakla birlikte etkili liderliğin temel taşı güvendir.

Sonuçta işletmeler işveren markası oluştururken, liderlerin desteğini mutlaka almalıdırlar. Liderlerin ve tepe yöneticilerin desteği olmadan işveren markası yönetimine girişmek doğru olmayabilir. Bu desteği almadan başlanacak uygulamalar hüsrarla sonuçlanabilir. Bundan dolayı liderlerin desteği alınarak uygulamalara başlamak daha akılcı olacaktır (Barrow ve Mosley, 2005).

İşveren Markasında Tepe Yöneticilerin Yaklaşımları

Günümüz iş hayatında işletmelerde, işveren ile yöneticiler arasında uyumsuzluklar meydana gelebilmektedir. Bu uyumsuzluğun arkasında iletişim eksikliği ve aynı hedefe bakamama gibi durumlar söz konusudur. Yönetici, işverenin baktığı pencereden bakıp problemler karşısında çözüm önerileri sunabilmelidir (Bayrak, 2016).

İşverenler genelde tepe yöneticilerden belli dönemlerde raporlar istemekte ve çoğu zaman sunulan raporlar anlam kazanamamaktadır. Bunun sebeplerinden biri de sunulan raporların sayısal veriler içermemesidir. Sözel anlatılan birçok sunum veya sunulan rapor akıllarda soru işaretlerine ve belirsizliğe neden olmaktadır. Bu olumsuz gibi görünen nedenlerin mutlaka sözelden sayısal verilere çevrilmesi gerekir.

Araştırmacılardan (Baş, 2011)’a göre; tepe yöneticilere sunulan verilerin sayısal olması önemlidir. Çünkü birçok yönetim kurulu toplantısında departman yöneticileri işverene sayısal çıktılar sunmaktadır. İnsan kaynakları departmanlarının eksikliğini gören araştırmacı, verilerin sayısal sunulmasıyla insan kaynakları yöneticilerinin etkinliğinin artacağını düşünmektedir. Aşağıda sayılan ölçütlere dair yararların, insan kaynakları departmanı ve yöneticilerinin etkinliğini artıracaklarını, işveren markası uygulamalarında tepe yönetimin desteğini almada kolaylık sağlayacağını belirtmektedir. Bu yararlar;

- Ölçütler karmaşayı ortadan kaldırır.
- Ölçütler daha önemli konulara odaklanmayı sağlar.
- Ölçütler sürekli iyileştirmeyi mümkün kılar.

- Ölçütler kişinin uzman olarak görülmesini sağlar.
- Ölçütlerin dağıtılması bireysel davranışları değiştirebilir.
- Ölçütler koordinasyonun sağlanmasında ve işbirliğinde kolaylık sağlar.

İnsan davranışları çerçevesinde yapılan araştırmalarda, insanların kendisi gibi düşünen, kendisi gibi hareket eden kişilerden hoşlandığını, onlarla çalışmak istediklerini ortaya koymuştur. İşveren marka yönetimini hayata geçirebilmek içinde olaylara tepe yönetiminin bakış açısıyla yaklaşmak ve uygulanacak projenin detaylarını, anlaşılabilir yalın bir dille aktarmak gerekir (Baş, 2011).

Uluslararası anlamda faaliyet gösteren danışmanlık firmalarından Pathfinder, dinamik bir işveren markası oluşturmak için belli başlı kriterlerden bahsetmektedir. Bunlardan birisi de işveren markası uygulamalarına tepe yönetimin katılımıdır. Sadece işgörenlerin değil, aynı zamanda en tepe noktada bulunan CEO'nun da işveren markası sürecine dahil olması gerektiğinden bahsedilmektedir. Ayrıca CEO, markanın değerini yaşmalıdır. Ancak birlikte uygulanabildiğinde inandırıcılığı olabilmektedir (Bruce ve Harvey, 2010).

Araştırma Bulguları

Araştırmacılar (Bayrak, 2016) “İşveren markasına yönelik uygulamaların örgütsel bağlılığa etkisi ve medikal sektörden bir uygulama” çalışmasında anket sonuçlarına göre medikal sektöründe çalışan işveren, genel müdür, yönetici ve müdür pozisyonunda çalışan kişilerin işveren markası algısının yüksek seviyede olduğu görülmüştür. Özellikle de işveren, genel müdür pozisyonunda çalışanların 5 üzerinden 4.6045 yüksek düzeyde olduğu görülmüştür.

Tablo 1: İşveren markası ve örgütsel bağlılığın çalışanların unvanına göre farklılığını inceleyen f testi

Boyutlar	Unvan	Çalışan Sayısı	Ortalama	Std. Sapma	F	Anlamlılık (P)
İşveren Markası	İşveren/Genel Müdür	9	4,6045	,24179	6,656	0,002
	Yönetici/Müdür	34	3,8182	,53070		
	İşçi/Ücretli Çalışan	183	3,7088	,76936		
	Toplam	226	3,7609	,74388		
Örgütsel Bağlılık	İşveren/Genel Müdür	9	4,6667	,28868	3,719	0,026
	Yönetici/Müdür	34	4,1225	,65944		
	İşçi/Ücretli Çalışan	183	3,8903	,97553		
	Toplam	226	3,9562	,92975		

Araştırmacılar (Terlemez, 2012) “işveren markasının, işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisinde örgütsel çekiciliğin rolü: Türk Hava Yolları örneği” adlı tez çalışmasında, çalışanlar, temel fiziksel ihtiyaçlarının giderilmesinden sonra manevi ihtiyaçların işletmeler tarafından karşılanmasını daha çekici bulmaktadırlar. İşgörenlerin maddi anlamda tatmine ulaşmalarından sonra kendilerine değer verilmesini çok önemli bir durum olarak görmektedirler. Yalnızca iyi ücretin verilmesinin tek başına yeterli olmadığını, işverenlerin ve liderlerin kendilerine farklı uygulamalarla ve işletme içi iletişimle psikolojik anlamda ulaşmaları gerektiğini belirtmişlerdir.

Araştırmacılar (Öksüz, 2012) “İşletmelerde Örgütsel Çekiciliğin Arttırılmasında İşveren Markalaşması ve İnsan Kaynaklarına Yansıması” adlı tez çalışmasında, işgörenlerin ağırlıklı olarak fikirlerinin önemsenmesi gerektiğini, kendilerini robot olarak değil insan olarak görmeleri gerektiğini, işgörenlerin aşağılanmadığı ve değerli birer varlık olarak görüldüğü bir işletmede çalışmak istediklerini belirtmişlerdir.

Araştırmacılar (Kara, 2013) “İşveren Markası İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bilişim Sektöründe Bir Uygulama” adlı yapmış olduğu tez çalışmasında; sosyal sorumluluk uygulamalarının, çevre politikalarının, yöneticilerin tutumlarının, çalışan/yönetici niteliğinin işveren markası uygulamalarında önemli bir yere sahip olduğunu belirtmektedir. Yine araştırmaya göre; potansiyel çalışanları kuruma çeken önemli unsurlar arasında yer alan yöneticilerin niteliği ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki gözlenmiştir.

Araştırmacılar (Demir, 2014) “İşveren Markası ve İşveren Markasının Çalışan Memnuniyeti Üzerindeki Etkileri” adlı tez çalışmasında; ağırlıklı olarak işveren markası uygulamalarını yerine getiren işletmelerin müdür-işgören ve işgören-işgören arasında ilişkinin yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

Sonuç ve Değerlendirme

İşletmedeki tepe yöneticiler ve liderlerin işveren markası uygulamalarında yaptıkları olumlu çalışmalar, işletme ve marka bilinirliğini artırması ile beraber örgütsel bağlılığın yükselmesini de sağlamaktadır.

İşletmelerin veya markaların bilinirliğinin artması tüketici markalaşması süreciyle sürdürülürken, işletmelerdeki çalışan insan kaynağının devamlılığının sağlanması ve azami düzeyde faydalanma yönü de işveren markasıyla elde edilmektedir. İşletmeye uygun adayların seçilmesi, çalışanları uzun süreli işletmeye bağlama, örgütsel bağlılığı artırma, performanstan mümkün olduğunca yüksek düzeyde yararlanma gibi unsurlar ancak işveren markası uygulamaları ile elde edilebilmektedir.

İşveren markası yönetimini kurgularken beş basamaklı bir temelin olduğu (*işveren marka değerlendirmesi, işveren marka kimliği, ÇDÖ, konumlandırma ve uygulama*), fakat bu temelleri yönetecek olan kişilerin özellikle de insan kaynakları ile liderlerin olması gerektiği bilinmektedir. İşveren markası yönetiminde liderlerin vereceği her mesajın çalışanlar nezdinde öneminin büyük olduğu ve kabul gördüğü de bir gerçektir.

Liderlerin çalışan değer önermesinde sunacağı mesajların anlaşılır ve sade olması önemli bir konu iken; verilecek mesajlar ile işletmedeki uygulamaların örtüşmemesi, çalışanların gözünde işletmeye ve lidere karşı güvenin azalmasına sebep olabilmektedir. Liderlerin vermiş olduğu mesajlar ile işletmedeki uygulamalar birbiriyle tamamlandığında çalışanların işe dair bağlılıklarında artış yaşanacak, performans daha üst seviyelerde seyredecek, işe başlayan-ayrılan sayılarında azalmalar meydana gelecek ve karlılıkta olumlu yönde yükselmeler gözlenebilecektir. Aksi durumda liderin olumsuz tavırlar içinde bulunup hata yapması halinde belirtilen durumların tersi yaşanabilmektedir.

İnsan kaynakları departmanı ile birlikte halkla ilişkiler, pazarlama ve reklam departmanları işveren markası uygulamalarına geçerken, mutlaka tepe yönetimin ve liderin onayını ve desteğini almalıdırlar. Tepe yönetiminin onayının ve desteğinin alınması ile birlikte süreç daha kolay ve sağlıklı yönetilebilmektedir. Araştırmacılar (Barrow ve Mosley, 2005) göre; tepe yönetimin onayı ve desteği alınmadan başlanacak bir işveren markası yönetimi hüsrarla sonuçlanabilir.

Özellikle ülkemizde yapılan işveren markası çalışmaları incelendiğinde; uygulamaların işletmelere artı değer kattığı, örgütsel bağlılığı arttırdığı, işletme itibarını yükselttiği, çalışanların motivasyon ve performanslarında olumlu yönde yükselmelerin görüldüğü, potansiyel adayların işletmeye daha kolay çekildiği, rekabette üst düzey başarı sağlandığı, insan kaynağında maliyetlerin azaldığı bilinmektedir.

Ayrıca işveren markası uygulamalarını bir maliyet unsuru da görmemek gerekir. Çünkü çok fazla bütçe ayırmadan manevi duygular ile süreci yöneten işletmeler bulunmaktadır. Buna örnek olarak; işverenin veya bir liderin çalışanın derdini dinlemesi, fikirler sunması aslında bir yerde işveren markası uygulamasıdır. Birçok işletme işveren markası uygulamalarının para harcanarak yapılabileceğini düşünmektedir. Böyle burum aslında söz konusu değildir. Çünkü çalışanlar ücretten çok manevi duygularının tatmin edilmesini beklemektedir.

Sonuç olarak; işveren markası uygulamalarına başlarken konu ile ilgili departmanlar beraber çalışmalıdır. Bu departmanlar işletmenin büyüklüğüne veya organizasyon yapısına göre değişiklik gösterebilir. Uygulamanın sağlıklı ve yerinde işleyebilmesi ise, liderin desteğiyle hız kazanabilmektedir. Lider, tepe yönetimin mutlaka onay ve desteğini almalıdır. Uygulama sade ve anlaşılabilir bir dille lider tarafından daha alt pozisyonlara, alt pozisyonlular ise bir altındaki ekibine anlatmalı, aktarmalıdır. Uygulamada liderin vereceği mesajlar çok önemlidir. Liderin vereceği mesajlar çalışanlar tarafından büyük bir özenle takip edildiği bilinmelidir. Mesajlar ile uygulamanın örtüşmemesi güven kaybına neden olmaktadır. Uygulamanın başarı ile yürütülmesi halinde işletme itibarı, değeri artacaktır.

Kaynakça

- [1] Altunışık, R., Özdemir, Ş., ve Torlak, Ö. (2002). *Modern Pazarlama*, S: 360. Değişim Yayınları, İstanbul.
- [2] Alwin, D. (2002). Generations X, Y and Z: Are They Changing America. *American Sociological Association*, S: 42-51.
- [3] Ambler, T., ve Barrow, S. (1996). The Employer Brand. *Marka Yönetimi Dergisi*, Sayı: 3. S: 185-206.
- [4] Backhaus, K., ve Tikoo, S. (2004). *Conceptualizing and Researching Employer Branding*, *Career Development International*, S: 501-517.
- [5] Barlas, T. (1996). *Toplum Bilimlerine Giriş*, Feryal Matbaacılık, Ankara. S: 512.
- [6] Barrow, S., ve Mosley, R. (2005). *The Employer Brand Bringing The Best of Brand Management to People At Work*, Y.Y. (Çev). Realta Danışmanlık Organizasyon Tic. Ltd. Şti, İstanbul. S: 240.
- [7] Baş, T. (2011). *İşveren Markası*, Optimist Yayınları, İstanbul. S: 165.
- [8] Bayrak, M. E. (2016). *İşveren Markası Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi ve Medikal Sektöründe Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi SBF İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul.
- [9] Bruce, D., ve Harvey, D. (2010). *Marka Bilmecesi*, A. Özer, (Çev). Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul. S: 219.

- [10] Davies, G., ve Chun, R. (2009).The Leader's Role in Managing Reputation. S: 311-323. Verlag Berlin Heidelberg, *Reputation Capital*.
- [11] Demir, M. (2014). İşveren Markası ve İşveren Markasının Çalışan Memnuniyeti Üzerindeki Etkileri, Yüksek Lisans Tezi, T.C. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- [12] Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, S: 642. Beta Yayınları, İstanbul.
- [13] Kara, M. (2013). *İşveren Markası İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bilişim Sektöründe Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Bursa.
- [14] Öksüz, B. (2012). *İşletmelerde Örgütsel Çekiciliğin Arttırılmasında İşveren Markalaşması ve İnsan Kaynaklarına Yansıması*, Doktora Tezi,Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- [15] Ören, K., ve Yüksel, H. (2012). Marka İşveren veya İşveren Markası Kavramı: Bu Kavramın İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında ve İşçi Devir Hızı Kapsamında Değerlendirilmesi. *Kamu-İş*, Cilt: 12, Sayı: 3. S: 31-52.
- [16] Ötken, A. B., ve Okan, E. Y. (2015). *Şimdi İşveren Markası Zamanı*, S:160. Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- [17] Shepherd, I. (2005). From Cattle and Coke to Charlie: Meeting the Challenge of Self Marketing and Personel Branding. *Journal of Marketing Management*, Sayı: 21, S: 589-606.
- [18] Terlemez, A. G. (2012). *İşveren Markasının, İşe Adanmışlık ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisinde Örgütsel Çekiciliğin Rolü: Türk Hava Yolları Örneği*, Yüksek Lisans Tezi,Savunma Kaynakları Yönetimi Ana Bilim Dalı, Genel Kurmay Başkanlığı Harp Akademileri Komutanlığı SAEM, İstanbul.

İnternet Kaynakları

- [1] [www.abankkariyer.com](https://abankkariyer.com/2014/07/17/sessiz-kusak-baby-boomers-x-y-z-kusaklarina-genel-bakis/). (2014, Aralık 06). <https://abankkariyer.com/2014/07/17/sessiz-kusak-baby-boomers-x-y-z-kusaklarina-genel-bakis/> adresinden alınmıştır.
- [2] Sezen, N. (2016, Aralık 06). <http://blog.milliyet.com.tr/>. <http://blog.milliyet.com.tr/degisen-yonleriyle-insan-kaynaklari-yonetimi/Blog/?BlogNo=304095> adresinden alınmıştır.