



# JOURNAL OF SOCIAL AND HUMANITIES SCIENCES RESEARCH

Uluslararası Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Dergisi

Open Access Refereed e-Journal & Refereed & Indexed

Article Type	Research Article	Accepted / Makale Kabul	28.08.2019
Received / Makale Geliş	27.06.2019	Published / Yayınlanma	28.08.2019

## İŞVEREN MARKASI ÜZERİNE NİTEL BİR ALAN ARAŞTIRMASI A QUALITATIVE FIELD RESEARCH ON EMPLOYER BRANDING

Rüveyda AYDIN

Beykoz Üniversitesi, Lisansüstü Programlar Enstitüsü, İşletme Bölümü, İstanbul / TÜRKİYE,  
ORCID: 0000-0003-0342-6915

Dr. Öğr. Üyesi Pınar ACAR

Beykoz Üniversitesi, İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi, İngilizce İşletme Bölümü,  
İstanbul / TÜRKİYE, ORCID: 0000-0002-4290-6383



Doi Number: <http://dx.doi.org/10.26450/jshsr.1327>

Reference: Acar, P. & Aydın, R. (2019), İşveren Markası Üzerine Nitel Bir Alan Araştırması, *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 6(41): 2276-2286.

### ÖZET

Bu araştırmanın amacı işveren markasını yazında ortaya konulan araştırmalar ve yöneticilerin perspektifinden tanımlamak ve açıklamaktır. Çalışmamız, sosyal bilimler alanında yönetsel açıdan eksikliği hissedilen ve henüz farkındalığı kazandırılmamış işveren markası kavramı üzerine kaynak temelli yaklaşım dahilinde nitel araştırma yöntemleriyle açıklamaya çalışan keşfedici bir araştırmadır. Sanayileşmiş toplumların vazgeçilmez birer unsurları olan işletmelerin insan kaynakları yönetim şekilleri dikkate alındığında, işletmenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmak için rakiplerine kıyasla farklı bir yöntem olan işveren markası uygulamalarına önem vermeleri gerekmektedir. Araştırmada işveren markası algısının oluşması ve işletmelerde uygulanmasının faydaları incelenmiştir. İşveren markası oluşturulmasında gerekli işveren markası faktörleri, özellikleri, işletmelerdeki önemi vb. bilgilere yer verilmiştir.

Yöneticiler ile yapılan röportaj ve mülakatlardan elde edilen ikincil veriler Nvivo 12 paket programıyla içerik analizine tabi tutulmuştur. Sonrasında, araştırma bulguları frekans analizi ve kelime ağacı analizi sonuçları eşliğinde yorumlanmıştır. Araştırmamız, kaynak temelli yaklaşım teorisi ile desteklenmiştir ve nitel araştırma yöntemiyle keşfedici bir araştırmadır. Analiz sonuçları, araştırma bulguları kısmında detaylı incelenmiş ve yorumlanmıştır. İşletmeler işveren markasının temelini oluşturacak kavramları dikkate alarak, marka değerlerini arttırabilir ve yeni yeteneklere ulaşabilirler. Böylelikle rakiplerine kıyasla daha etkin olmaları sağlanabilir ve işveren markası kavramı rekabet sebebiyle kurumlar arasında yaygınlaştırılabilir.

**Anahtar Kelimeler:** Marka, işveren markası, nitel araştırma metodolojisi, içerik analizi, gömülü kuram

### ABSTRACT

The aim of this research is to define and explain the employer brand from the perspective of the researches and the managers that are presented in the literature.

This study is an exploratory research which tries to explain the concept of employer brand which has not been aware of the managerial sense in social sciences and which has not yet gained awareness. When the human resources management of enterprises, which are an indispensable element in industrialized societies, is taken into consideration, employer brand, which is a different method than its competitors, should be applied in order to reach the strategic goals and targets of the enterprise. In the study, the use of employer brand perception in businesses has been examined. Employer brand factors required in the creation of employer brand, characteristics, importance in enterprises, etc. information is provided. Secondary data obtained from interviews and interviews with executives were analyzed with Nvivo 12 package program. Then the results of the research were interpreted in the results of frequency analysis and word tree analysis. Our research is an exploratory research which tries to explain by means of qualitative research methods within a resource based approach. The results of the analysis were examined and interpreted in the research findings section. By taking into consideration the concepts that will form the basis of the employer brand, businesses can increase their brand values and reach new capabilities. Thus, it can be ensured that they are more effective than their competitors, and employer brand concept can be spread among the institutions due to competition.

**Keywords:** Brand, employer branding, qualitative research methodology, content analysis, grounded theory

## 1. GİRİŞ

Sanayileşmiş toplumlarda vazgeçilmez bir unsur olan işletmelerin insan kaynakları yönetim şekilleri dikkate alındığında, işletmenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmak için rakiplerine kıyasla farklı yöntemlere ihtiyaçları vardır. Yeni teknoloji uygulamaları ile birlikte artan kıyasıya rekabet bu ihtiyacı daha da arttırmaktadır. İşletmelerin uygulayabilecekleri yöntemleri arasında, değişen insan kaynakları yönetim şekline uyum sağlama, yetenekli personeli işletmeye çekme, marka kimliğini oluşturabilme, çalışanları birer marka elçisi haline getirebilme, çalışan üzerinde örgütsel bağlılık sağlayabilme ve marka algısını sağlayabilecek bir işveren kimliği oluşturabilme bulunmaktadır.

Günümüzde işveren eski işçi çalıştırma anlayışından koparak, çalışanı yönetim süreçlerine dahil eden, yetenekli insan kaynağına önem veren, modern bir yönetim anlayışı çerçevesinde çalışanlarıyla iletişim kuran ve marka kimliği kazanmış kurumlar olarak bilinmelidir. Bu aşamada devreye giren işveren markası kavramı işletmelerin diğerlerinden farklılaşmalarını, mevcut personelini muhafaza ederken, potansiyel müşterilerini de kuruma çekmesini sağlamaktadır. Çalışmamızda işveren markası algısının oluşmasıyla işletmelerde kullanımının işletmelere faydası incelenmiştir. İşveren markası oluşturulmasında gerekli işveren markası faktörleri, özellikleri, işletmelerdeki önemi vb. bilgiler ile işveren markasının oluşmasında etkili kavramlara yer verilmiştir. Söz konusu kavramlar yorumlanarak işveren markasının oluşturulması incelenmiştir.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. İşveren-Çalışan Markası

İş hayatındaki işveren markası kavramının oluşmasında Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile çalışanların yeni strateji ve beklentilerini karşılamak kavramının nasıl bir açığı kapattığını bize gösterecektir. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'nde en üst kademede bulunan kendini gerçekleştirme gereksinimlerine (erdem, yaratıcılık, doğallık, problem çözme, önyargısız olma, gerçeklerin kabulü) önem verilmemektedir. İşveren markası oluşmuş işletmeler bu kademeye önem vererek, rakiplerinden farklılaşmış ve yetenekli personeli kadrolarına alarak işverenler için çalışanların bu kendini gerçekleştirme ihtiyacını karşılamasını gerekli hale getirmiştir (Eker, 2019). İşveren markası; bir işletmenin kendini işveren olarak rakiplerinden farklı ve tercih edilir kılan özelliklerine bağlı yaratılan algılar bütünü ve bir markalaşma çabasıdır. Son zamanlarda mesleki ve akademik platformda oldukça tartışılan işveren markası, örgüt çalışanlarının performans ve sadakatinde, potansiyel çalışanlar için ise cazibe merkezi olmasında en önemli itici güç olarak kabul edilmektedir. İşveren markası işletmelerin doğrudan kimliği ve imajı ile ilişkilendirilerek, işletmelerin kendi özel söylemleri ile ayırt edici özellikleri olduğu temeline dayanmaktadır. Markanın gideceği yolu belirleyen, markaya anlamlandırılmasına sebep olan marka kimliği; işletme bazında ele alındığında işveren marka kimliği olarak değişiklik göstermektedir. İşveren marka kimliği kuruluşları diğerlerinden ayıran en önemli etkidir. Şirketlerin farklı bir kimlik ve imaja sahip olmasının ölçüsü, işvereni olarak rakiplerden ayrılmasıyla doğrudan ilişkilidir. Böylece işveren marka kimliğinin güçlü olduğu işletmeleri; tüm bahsedilen benzerliklere rağmen bugünden geleceğe taşıyan temel özelliğin 'yetenek' olduğundan bahsedilebilir (Köse, s. 167).

Markalaşma; başlangıçta somut olan ürünleri ayırt etmek için kullanılmıştır. Ancak yıllar içinde işletmeleri, insanları ve yerleri farklılaştırmak için uygulanmıştır. İşveren markası terimi, bir firmanın bir işveren olarak özelliklerinin rakiplerinin özelliklerinden farklılaştırılmasını önermektedir. İşveren markası, 'işlevsel, ekonomik ve psikolojik faydalar paketi' olarak adlandırılarak, işletmelerde yeni istihdam sağlanan alanlar olarak da tanımlanmaktadır. Benzer şekilde işveren markası kavramı, işletmenin kimliğini, firmanın değer sistemini ve politikalarını kapsar. İşletme için çalışanların ilgisini çekme, çalışanları motive etme ve elde tutma hedeflerine yönelik davranışlar sergilenmektedir. Bu tanımlar işveren markasının şirket içinde ve dışında, neyin başarılı olduğuna dair net bir görüşü sergilemekte ve çalışan için şirketin tanıtımını içerir (Backhaus & Tikoo, 2004, s. 504).

İşveren markası kavramı, pazarlama ilkelerinin, özellikle de 'markalaşma bilimi' olarak kavramsallaştırılan mevcut ve potansiyelle ilgili insan kaynakları faaliyetlerine uygulanmaktadır. Ürün markalaması bir ürünün nasıl temsil edildiğini göz önüne alırken, kurumsal marka bir kuruluşun potansiyel çalışanlar gözünde nasıl temsil edildiğini göz önünde bulundurur. İşveren markasının ne

olduğunu netleştirmeye yardımcı olmak için, farklılıkları vurgulayan bir takım spesifik tanımlardan faydalanılabilir (Edwards M. R., 2009, s. 6-7). Müşteriyi göz önünde bulundurmak, bir marka sahibine farklılaşma konusunda avantaj sağlar. Böylece müşteri tek başına fiyat konusunda karar vermeyerek marka ile müşteri memnuniyetinden kaynaklanan marka sadakatinin oluşmasına olanak sağlar. Müşteriler rasyonel nedenlerle satın almayı seçerler, ancak duygusal yönler de ayrıca önemlidir. Bir markanın sahip olduğu, farklılaşmak, sadakat yaratmak, tatmin etmek ve duygusal bir bağ geliştirmek yetenekleri doğrudan işveren markasıyla da ilgilidir. Bir markanın insanlar üzerindeki etkileri genellikle müşterinin marka hakkındaki bilgisine dayanan “eşitlik” olarak adlandırılır. Marka bilgisine ‘farkındalık’ ve ‘imaj’ olarak iki faktör katkıda bulunmaktadır. Mevcut çalışanlar için farkındalık söz konusu değildir, bu nedenle potansiyel çalışanlar önem taşımaktadır (Davies, 2016, s. 667-668). İşveren markası, örgütsel kimliğin belirlenmesinde yeni ve önemli bir yaklaşım olarak da ifade edilmektedir. Bundan dolayı işveren davranışını şekillendiren işveren markası, kurumsal markanın ve kurumsal ürün (mal, hizmet, sunum, pazarlama vb.) markasının inşa edilmesinde, mevcut ve potansiyel insan kaynağına duyulan ihtiyacı karşılamada önemli bir misyona sahiptir (Sağır, 2016, s. 417).

## 2.2. Kuramsal Temelde İşveren Markası

İşletmelerin amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için nitelikli insan kaynağına ve örgüt içi çalışan bağlılığına ihtiyaçları vardır. Böylelikle çalışanlar işletmenin amaçlarına inanarak çalışır ve başarılı olurlar. Bu sebeple işveren markalaşması, işletmenin hayal ettiği, hedeflediği amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için çalışacak insan kaynağını işletmeye kazandırmak için önemli bir role sahiptir. İnsanlar bu kavramın tanımlanmasından önce de güvendikleri, iyi olarak bildikleri, kendileri için anlamlı olan, mutlu olabileceklerine inandıkları ve orada çalışmaktan gurur duydukları işletmelerde çalışmak istiyorlardı. Günümüzde de çalışanların çoğu marka bilinirliği ve kalitesi kanıtlanmış bir işletmede çalışarak farklılık yaratmayı tercih etmektedir. Çalışanların fark yaratmak istemesiyle işletmelerin rakiplerine kıyasla üstünlük sağlayacakları gerçeği açıkça bilinmektedir. İşveren markası işletmeleri rakiplerinden de farklı hale getirmekte böylelikle rekabet avantajı sağlayarak örgütsel performansı arttırmaktadır. İşveren markası, işletmelerin rekabet edebilme durumlarına bir temeldir. Yetenek stratejisi, kurumsal rekabetin özüdür. İşveren marka stratejisi, kurumsal marka oluşturmakta yeni bir rekabet stratejisidir. İşletmelerin temel rekabet yeteneklerinin değerlendirilmesindeki standartlardan biri, temel rekabet yeteneklerinin rakipler tarafından taklit edilmesindeki zorluktur. Yeteneklerin temel rekabet yeteneği, işletmelerin temel rekabet yeteneğine dönüşmektedir (Öksüz, 2012, s. 21-22).

İşveren markasının kuramsal temellerini inceleyen araştırmalar oldukça az bulunmaktadır. Literatürde yer alan kısıtlı araştırmalarda işveren markası kavramının örgütsel değişkenlerle ve aralarındaki ilişkinin ele alınmasında kaynak temelli yaklaşım teorisi temel oluşturmaktadır (İçirgen, 2016, s. 28-30). Kaynak temelli yaklaşıma göre, işletmelerin nitelikli insan kaynağı sürdürülebilir rekabetçi alanda avantaj sağlamada katkı sağlamaktadır. İşletmelere rekabet avantajı sağlamak için değerli, taklit edilemez, alanında yetkin potansiyel çalışan insan kaynağına ihtiyaç duyulmaktadır. İşletmenin müşterileri ve dış tedarikçileri arasındaki olumlu itibarı da kaynak temelli yaklaşım bağlamında işletmeye rekabet avantajı sağlamaktadır. Kurumun stratejik hedeflerinin ve stratejilerinin belirlendiği noktada uygulanan strateji rakip işletmeler tarafından uygulanmadığı sürece rekabet avantajı işletmenin kendisine fayda sağlayacaktır (İçirgen, 2016, s. 28-30). İnsan Kaynakları Yönetimi anlayışına göre kaynak temelli yaklaşımda ise, işletmeler insan kaynağı avantajı sayesinde nitelikli adayları bulma potansiyeline sahip olacaklardır. İşveren yetenekli adayları işe alarak onları alanlarında geliştirir ve onların işletmeye sağlayacağı katkılarla rakiplerine karşı rekabet avantajı ile kaynak temelli yaklaşımın kaynağını oluşturabilecektir. Böylelikle işletme çalışanları üzerinde olumlu performans sağlamalarına katkıda bulunacaktır.

## 3. METODOLOJİ

### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

İnsan kaynakları ve işe alım süreçleri tüm işletmelerde oldukça önem taşımaktadır. İşletmelerin olduğu kadar işverenlerin de artık tercih edilebilir bir marka olması önemli hale gelmiştir. Bu sebeple işveren markası yaratmak markalaşmış hemen hemen her işletme için kaçınılmaz hale gelmiştir. Yapılan çalışmada işveren markası algısının oluşmasıyla işletmelerde kullanımının işletmelere faydası

incelenmiştir. İşveren markası oluşturulmasında gerekli işveren markası faktörleri, özellikleri, işletmelerdeki önemi vb. bilgiler verilmiştir. Bu çalışmanın temel amacı, işveren markası kavramının tanımlanması, günümüzde bulunan işletmeler tarafından işveren markası kavramının algılanması, kullanım alanlarının yaygınlaştırılması ve çalışanlar tarafından bilinirliğini artırarak tercih edilebilir hale getirilmesidir. Çalışmanın içeriğinde işveren markası ile ilgili yönetici ve işletme sahiplerinin mülakat ve röportajları yer almaktadır. Araştırma, nitel veri toplama tekniklerinden belge incelemesi tekniğinden yararlanılarak yapılmıştır. Toplanan ikincil veri kaynaklarının “Nvivo 12” programı ile içerik analizi yapılmış ve çıkan sonuçlar yorumlanmıştır.

### 3.2. Nitel Araştırma Metodolojisi

Nitel araştırma, araştırmacının kendiliğinden, doğal olarak oluşan olguları tüm karmaşıklığı içinde incelemesi ve irdelemesi şeklinde tanımlanmıştır. İnsan ve grup davranışlarının nedenini ve nasılını anlamaya yönelik araştırmalardır. Amacı; genelleme yapmak değil, olayları ve olguları kendi ortam ve şartlarında açıklamaktır. Nitel araştırmalarda, gözlem, görüşme ve dokümanların analizi gibi nitel veri toplama yöntemleri kullanılır. Nitel araştırmalarda kesin ve belirli aşamalar yerine esnek bir süreç içerisinde araştırmacının karşılaştığı durumlara göre aşamalar belirlenmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014). Gömülü kuram, verilerden kuram türetmeye yarayan araştırma stratejisidir. Araştırmacının, alandan topladığı verilere dayanarak açığa çıkarılan anlamlardan, kavramlardan ve kategorilerden kuram geliştirir. Bir sorunsal belirlenir ve sınırlı sayıda veri toplanmaya başlanır. Veriler toplandıkça çözümleme işlemleri başlar. Çözümlemeler ile birlikte tekrar veri toplama işlemi yapılmaktadır. Tekrardan analizler yapılarak araştırmaya dair var ise boşluklar tespit edilir ve tekrardan veri toplanabilir (Gürbüz ve Şahin, 2014).

Nitel araştırma yönteminin belirli teknikleri bulunmaktadır. Katılımcı gözlem, saha çalışması olarak da adlandırılır. Veriler, doğal davranışın olduğu doğal bir ortamda toplanır. Derinlemesine görüşmede açık uçlu sorular mümkün olduğunca fazla ayrıntı almak için kullanılır. Açık uçlu sorular, başvuru sahiplerinin önceden belirlenmiş bir sorunun yapısıyla sınırlandırılmak yerine kendi referans çerçevelerinden cevaplamalarını sağlar. Böylelikle bilgi verenler düşüncelerini daha özgür ifade ederler (Bogdan ve Bilken, 2007, s. 1-2).

### 3.3. Çalışma Grubu ve Veri Toplama

Bu araştırmada, keşifsel bir nitel araştırma oluşturulurken aynı zamanda içerik analizi deseninden yararlanılmıştır. Araştırma sürecinde, nitel araştırma desenlerinden “belge incelemesi” tekniğinden de faydalanılıp, ikincil veri kaynakları olarak internet ortamında bulunan işletmelerin yöneticileri ile yapılmış röportaj, mülakat ya da söylemlere ulaşılmıştır. İkincil veri, araştırmacının incelediği konuyla ilgili olarak işletmelerin çalışmalarının sonucunda işletme dışı kaynaklardan elde edilen birincil kaynaklardan oluşturulmuş veri kaynaklarıdır. Nitel ve nicel araştırmalarda birincil veri kaynakları daha güvenli olduğu halde açıklayıcı unsur olarak kullanılabilir. İkincil veriler; anket, çok kaynaklı olarak alan araştırmaları ve yazılı belgeler şeklinde elde edilebilirler (Altunışık, Çoşkun, & Bayraktaroğlu, 2010, s. 16). Araştırmada ikincil veri kaynakları olarak işletmelerin yöneticileriyle yapılan röportaj, mülakat ya da söylemleri kullanılmıştır. Araştırma yönetici röportajlarının oluşturduğu 6496 kelimelik veriyi kapsamaktadır. Bu veri temel alınarak Nvivo 12 programı kullanılmış ve araştırma bulguları bölümünde detaylıca anlatılan frekans dağılımı ve kelime ağacı analizi yapılmıştır.

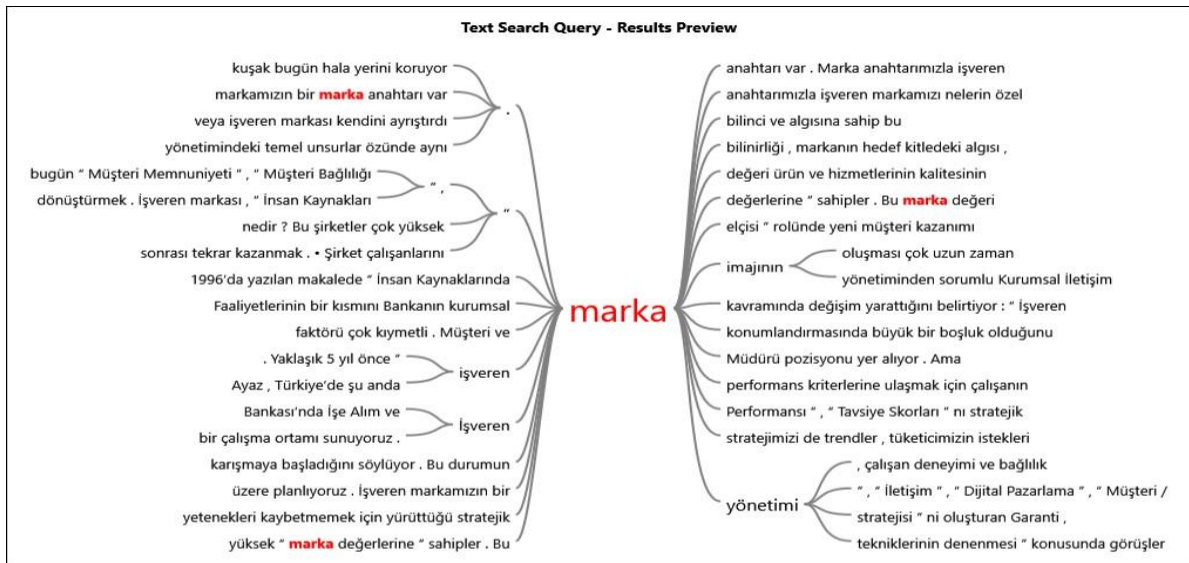
## 4. BULGULAR

Araştırmanın genel kapsamında literatürde az sayıda olmasına rağmen işveren markası kavramı tanımlanmış ve işletmelerde söz konusu kavramın kullanım durumu, farkındalığı ve bilinirliği incelenmiştir. Tablo 1’de görülmekte olan frekans dağılımlarına göre önceliği araştırma konumuz olan işveren ve marka kavramları oluşturmaktadır. Bu kavramların dışında araştırdığımız ikincil veri kaynağı olan röportajlarda en sık kullanılan bulgular; 151 frekans dağılımıyla ‘Marka’, 95 frekans dağılımıyla ‘Şirket’, 90 frekans dağılımıyla ‘Çalışanlar’, 28 frekans dağılımıyla ‘İletişim’, 26 frekans dağılımıyla ‘Yetenek’, 20 frekans dağılımıyla ‘Pazarlama’ ve 18 frekans dağılımıyla ‘Müşteri’ kavramıdır.

Tablo 1. Frekans Analizi

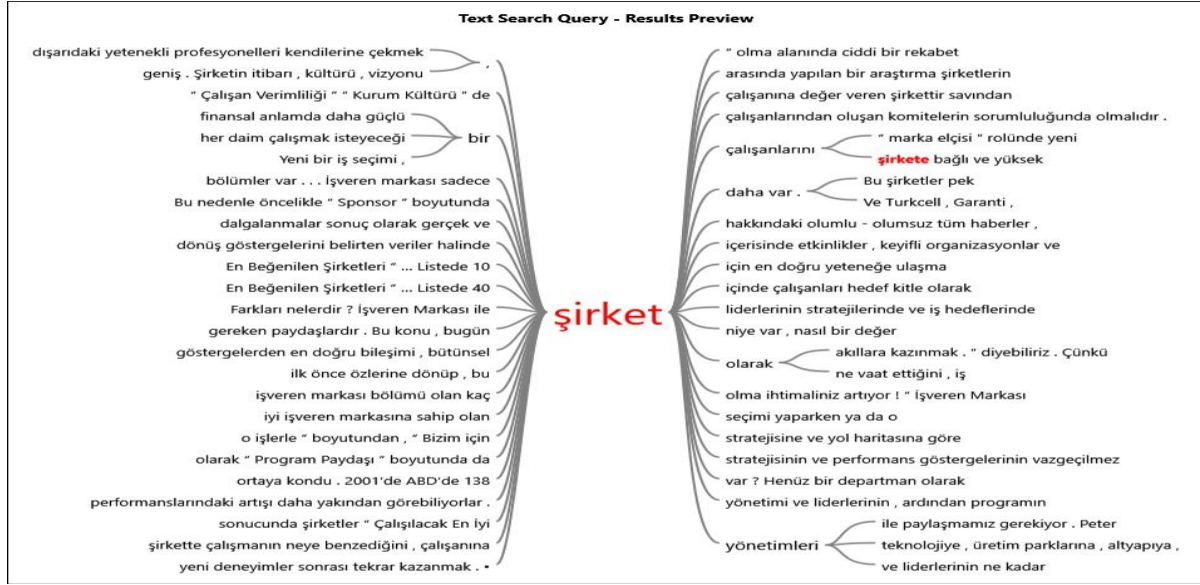
Temel Konseptler	Tekrar	Temel Konseptler	Tekrar
Bağlılığı	10	Marka	151
Beğenilen	6	Memnuniyeti	6
Çalışan	90	Müşteri	18
Değerli	14	Pazarlama	20
Deneyimi	6	Sorumluluk	9
Destek	6	Sosyal	10
Ekonomik	6	Şirket	95
Güçlü	7	Yatırım	8
Hedef	7	Yetenek	26
İletişim	28	Yönetim	18
İnsan	33	Zaman	8
İşveren	157		
Kariyer	14		
Kaynakları	17		
Kurumsal	16		
Kuşağı	6		

Tablo 1’de görülmekte olan frekans dağılımlarına göre bu kavramların sıklıkla kullanılması, araştırma çerçevesi içerisinde yapılan röportaj, mülakat ve söylemler üzerinde yaptığımız analizlerin güvenilir olduğunu göstermektedir. Frekans analizi sonucu elde edilen kavramlar kelime ağacı analizi ile detaylıca incelenmiştir.



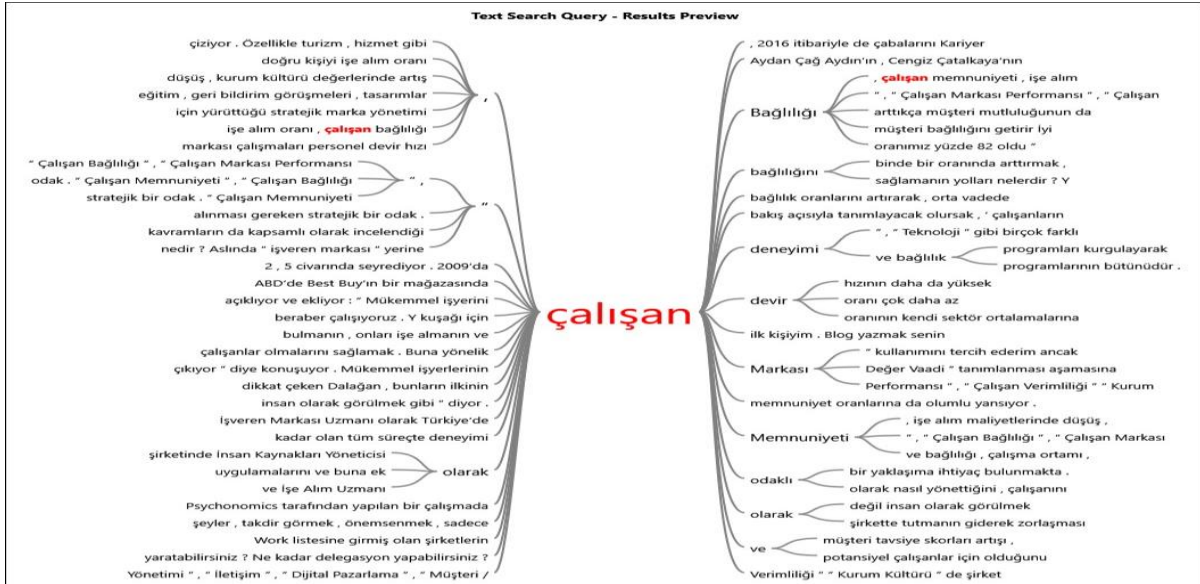
Şekil 1. Kelime Ağacı Analiz Sonuçları-Marka

Şekil 1’de görülmekte olan ‘marka’ kavramının kelime ağacı analiz sonuçlarına göre; marka algısı, marka yönetimi, marka stratejisi, marka performans kriterleri, marka elçisi, müşteri memnuniyeti gibi kavramlar bu çerçevede ortaya çıkan bulgulardır. Bu kavramlar ikincil veri olarak kullanılmış ve incelenen röportajlarda yer almıştır. Bu durum İşveren markasının birçok alt boyutu olduğunu göstermektedir. Marka algısı işveren markasının temelini oluşturması sağlayan bir etkidir. İnsanlar çalışacakları yerleri seçerken markanın performanslarına, çalışanları ve müşterileri üzerinde bıraktıkları memnuniyete dikkat etmektedirler. Marka elçileri önceleri işletmeler için önem arz ederken son zamanlarda işveren markası kavramının oluşmasıyla artık çalışanlar için önem taşımaktadır. Potansiyel çalışanlar artık kendileri için istedikleri işletmelerin marka elçileri olmasını beklemektedirler. Çalıştıkları organizasyonun insanların aklında iyi bir kurum olarak yer etmeleri ve marka algısının pozitif olmasını tercih etmektedirler.



Şekil 2. Kelime Ağacı Analiz Sonuçları-Şirket

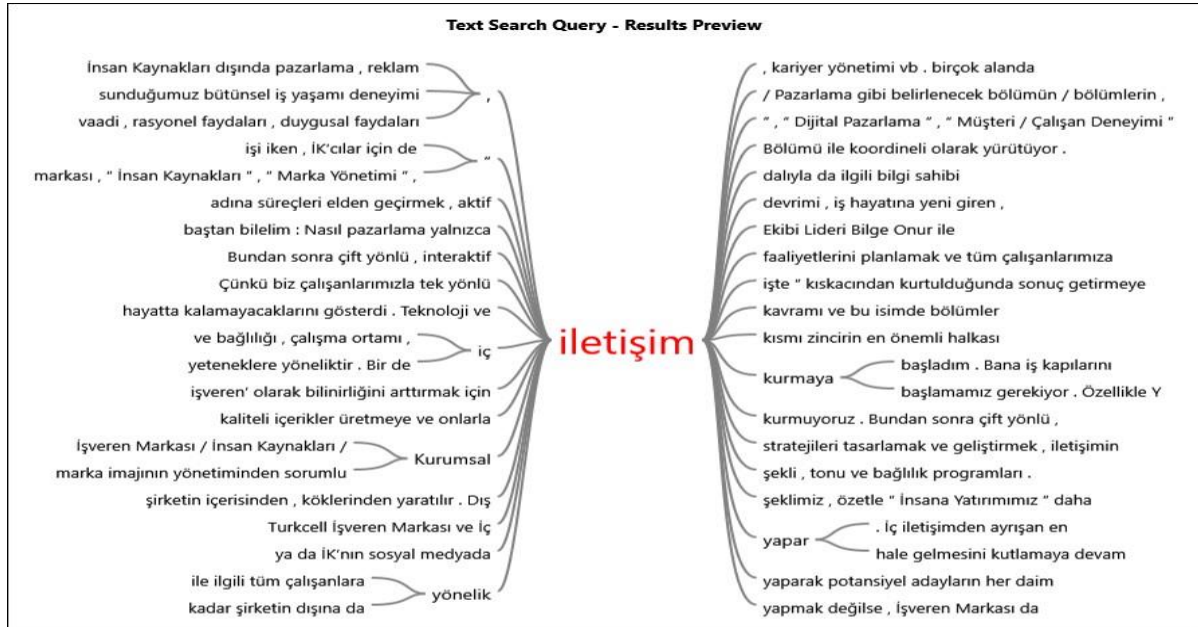
Şekil 2'de görülmekte olan 'şirket' kavramının analiz sonuçlarına göre ortaya çıkan kavramlar; rekabet, bağlılık, yetenek, hedef kitle, değer, performans, teknoloji, üretim parkları, kurum kültürü, çalışan verimliliği, şirket itibarıdır. Bulgularımız, işveren markası kavramına olan ihtiyaç tanımlar niteliktedir. Kurum kültürünün çalışanlar tarafından benimsenmediği bir işletmede çalışan verimliliği ve mutluluğundan bahsetmek oldukça zordur. Şirketler öncelikle kurum içi düzenlemelerini yapabilmek, performans değerlendirme sistemlerini kurabilmek ve uygulayabilmek, ödül-ceza sistemleri gibi uygulamalarla örgütsel bağlılığı yaratabilmek adına işveren markasına ihtiyaç duymaktadırlar. İş görüşmelerinde tercih edilen işletme olacakları için, yetenekli ve alanında uzman bir kadro oluşturacaklardır. Böylelikle işveren markası olmuş işletmelerde rakiplerine kıyasla daha fazla rekabet üstünlüğü sağlayabilirler. Rekabet üstünlüğü sağladıklarında ise daha iyi ürün/hizmet verebilecek ve şirket itibarı açısından olumlu bir izlenim sağlayabileceklerdir.



Şekil 3. Kelime Ağacı Analiz Sonuçları-Çalışan

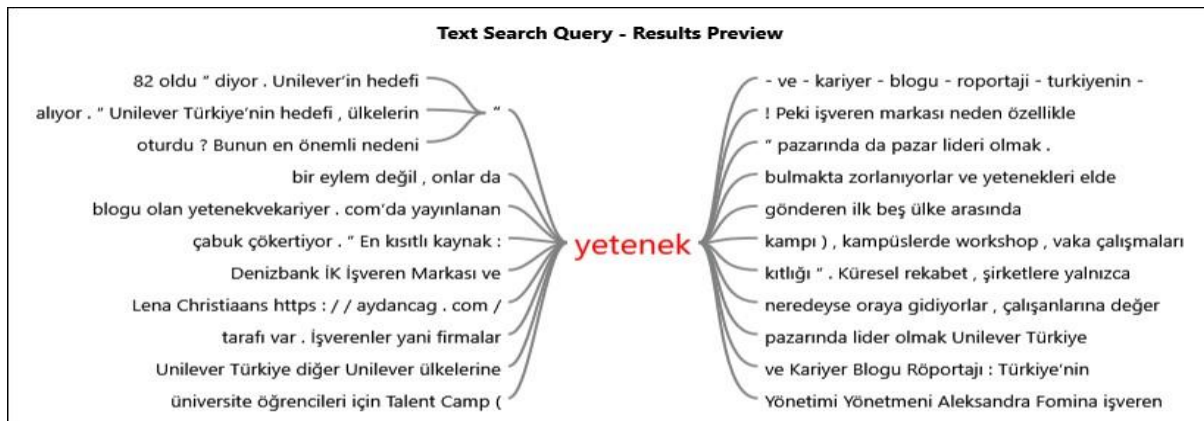
Şekil 3'de görülmekte olan 'çalışan' kavramının analiz sonuçlarına göre; çalışan memnuniyeti, çalışan performansı, çalışan verimliliği, çalışan bağlılık oranı, odaklanma, takdir görmek, önemsenmek kavramları bulunmaktadır. Şirket kavramına benzer şekilde bulgulara rastladığımız çalışan kavramı işveren markası açısından oldukça önem taşımaktadır. Çalışanlar özellikle Y kuşağı sonrası gruptaki bireyler çalışma alanlarında onları tatmin edecek birçok unsur (maaş, izin vb.) olmasına rağmen

tercihlerini önemseneyeceği, değer göreceği, takdir edileceği insan odaklı işletmelerden yana kullanılmaktadırlar. Çalışan bağlılık oranı arttıkça çalışan motivasyonunun arttığını böylelikle işletmenin de başarılı olduğunu belirtebiliriz. İşveren markası bu alana hitap ederek işletmenin mutlu ve istekli, motivasyonu yüksek çalışanlar edinmesini sağlamaktadır.



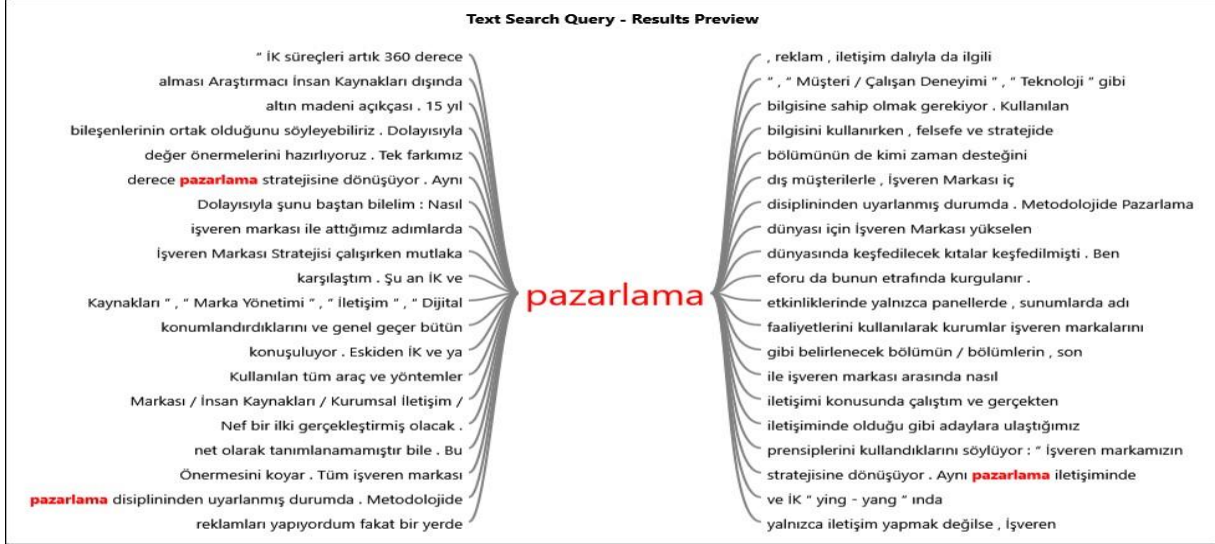
Şekil 4. Kelime Ağacı Analiz Sonuçları-İletişim

Frekans analizi sonucu en sık geçen kelimeleri analiz ettiğimizde karşımıza çıkan bir diğer kavram 'iletişim'dir. Nvivo 12 programı kullanılarak iletişim kavramını daha iyi analiz edebilmek ve kodlayabilmek için Şekil 4'te görüldüğü üzere kelime ağacı analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre iletişim ile bağlantılı kavramlar; kariyer yönetimi, dijital pazarlama, iletişim devrimi, iletişim stratejisi, duygusal fayda, çalışma ortamı, çift yönlü iletişim ve iç iletişimdir. İletişim kavramı çift yönlü olarak incelenecek bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmeler ile çalışanlar açısından oldukça önemli hale gelmiştir. Çalışanlar doğru iletişim kuramadıkları işletmeleri tercih etmemektedirler. Aynı şekilde işletmeler de görüşmelerde açıklık talep etmektedir. İşveren markası dış paydaşlarla olan iletişimin güçlendirilmesi için odaklanılmış bir kavram olarak bilinse de günümüzde iç iletişime de oldukça önem vermektedir. İşveren markası ile birlikte güven duygusu yaratılarak karşılıklı iletişim güçlendirilmektedir. Günümüzde iletişim devrimi olarak adlandırılan 'yöneticilerin çalışanlarıyla bir arada olması, kararlara katılımında astlarında olması durumu işveren markası kavramı ile bilinir hale gelmektedir. Çalışanlar için duygusal fayda olarak ortaya çıkacak her durum işletmeyi tercih etme sebebine dönüşmektedir. Ayrıca işveren markası doğru bir şekilde yönetilen her işletmede, kariyer yönetimine önem verilmektedir. Kariyer yönetimi uygulamalarıyla kişi çalıştığı alanda uzmanlaşmakta ve işletmeye başarıyla getirmektedir.



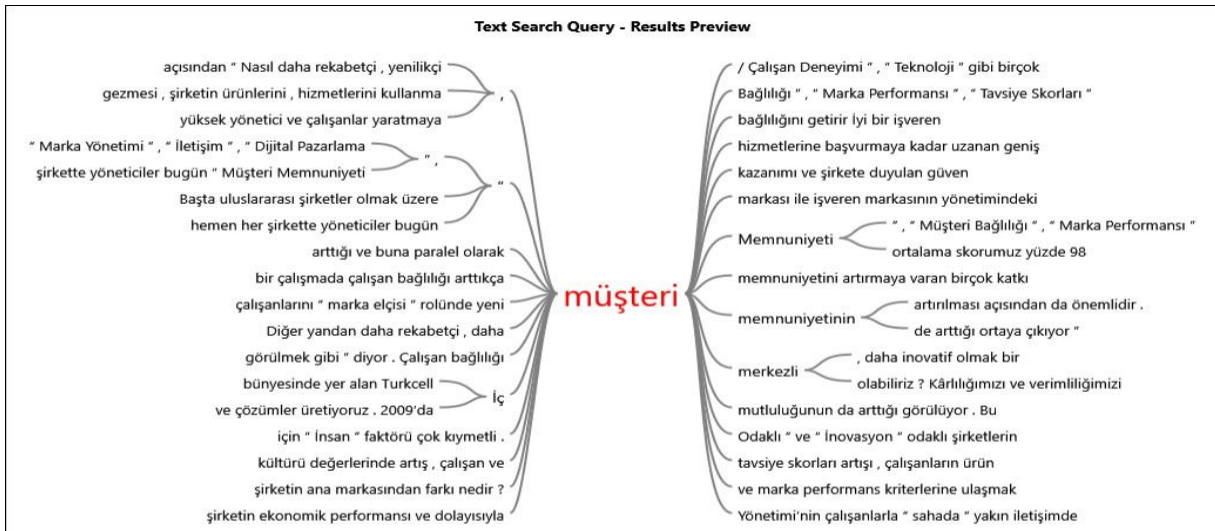
Şekil 5. Kelime Ağacı Analiz Sonuçları-Yetenek

Şekil 5’de görüldüğü gibi ‘yetenek’ kavramının kelime ağacı analiz sonuçlarına göre; yetenek pazarı, yetenek kıtlığı, yetenek yönetimi, kariyer, pazar liderliği, yetenek kampı gibi kavramlar bu çerçevede ortaya çıkan bulgulardır. Bulgular sonucu ortaya çıkan kavramların çoğu işletmelerdeki insan kaynakları süreçlerini destekler niteliktedir. Çalışanlar için kariyer yapabilecekleri, yeteneklerini geliştirebilecekleri ve bu konularda çalıştıkları şirketler tarafından desteklenebilecekleri örgütlerde bulunmak önemli bir hal almıştır.



Şekil 6. Kelime Ağacı Analiz Sonuçları-Pazarlama

Bir diğer kelime ağacı analiz sonucu olarak Şekil 6’da görülmekte olan ‘pazarlama’ kavramının analiz sonuçlarına göre; teknoloji, dış müşteri, strateji, pazarlama stratejisi, marka yönetimi, kurumsal iletişim kavramları bulunmaktadır. Ortaya çıkan bu kavramlar ile birlikte görülüyor ki aslında işveren markasının bir işletmenin her alanının gelişmesinde etkisi bulunmaktadır. Sadece insan kaynakları yönetimi açısından değil, üretimden satışa kadar her alanın gelişmesinde önem taşımaktadır. İşletmelerin amaç ve hedefleri doğrultusunda bir strateji belirlemeleri gerekmektedir. Böylelikle çalışanlar bu stratejiyi benimseyerek çalışır ve daha fazla verim elde ederken amaç ve hedeflere daha etkin bir şekilde ulaşabilirler.



Şekil 7. Kelime Ağacı Analiz Sonuçları-Müşteri

Bir diğer ve son olarak açıklanacak kelime ağacı analizi yapılan kavram ‘müşteri’dir. Şekil 7’de görüldüğü gibi; bağlılık, marka performansı, karlılık, verimlilik, tavsiye skorları, marka elçisi kavramları analiz sonucunda ortaya çıkmıştır. Marka kavramının analiz sonuçlarında açıklandığı gibi işletmeler için müşterilerin marka elçisi olması önemlidir. İşveren markası kavramın özünde, daha



verimli ve başarılı işe alımlar yapmak için kendi çalışanlarınızı marka elçileriniz olarak görmek kastedilmektedir. Müşteri memnuniyetinin artışı satışlarla doğru orantılı olarak artacağından işletme için karlılık söz konusu olacaktır. Analizler sonucunda elde ettiğimiz bulgular, işveren markası kavramını tamamlayıcı niteliktedir. Marka bilinirliği ve markaların müşteriler üzerindeki psikolojik etkileri, yetenekli çalışanların işletmeye kazandırılması, böylelikle yaratılacak müşteri memnuniyeti işveren markası kavramının oluşmasında da etkilidir.

## 5. SONUÇ

İşveren markası günümüzde işletmelere yeni farkındalıklar kazandırmaya başlamış ve literatürde de yeni bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. İşveren markasının özünde marka değeri bulunmaktadır. İşletmeler son zamanlarda marka değerlerini arttırarak yeni yeteneklere ulaşmaktadırlar. Böylelikle işletmeler arasında rekabette marka değerinin öneminden bahsetmek mümkündür. İşletmeler tarafından işveren markası ne kadar iyi uygulanırsa o kadar etkin olabilirler. İşveren markası ile birlikte yüksek performans, rekabet üstünlüğü, marka bilinirliği ve sürdürülebilirlik elde edilebilir. Yetenek yönetimi modellerinin şirketler tarafından sıklıkla kullanıldığı günümüzde işveren markası yetenekleri çekmek için önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu aşamada insan kaynakları ve işe alım süreçleri tüm işletmelerde oldukça önemli hale gelmiştir. İşletmelerin olduğu kadar işverenlerin de artık tercih edilebilir bir marka olmaları gerekmektedir. Bu sebeple işveren markası yaratmak markalaşmış hemen hemen her işletme için kaçınılmaz hale gelmektedir. Bir işletmenin marka bilinirliğini yaygınlaştıran en önemli unsur mevcut çalışanlarıdır. İş başvuruları ve alım sürecinde potansiyel çalışanlar başvuru yaptığı işletmenin çalışanlarının görüşlerine başvurmaktadır. Başvuru ve seçim sırasında işletmenin kurumsal çıktıları önemlidir. Mevcut ve potansiyel çalışanlar için işletmelerin çalışma koşulları, örgüt içi iletişimi, çalışanlar arasındaki uyum ve yönetici tutum ile davranışları seçim için belirleyici faktörlerdir.

Bu araştırmada işveren markası yazında ortaya konulan araştırmalarla ve yöneticilerin perspektifinden tanımlanarak açıklanmaya çalışılmıştır. İşveren markası algısının oluşmasıyla işletmelerde kullanımının işletmelere faydası incelenmiştir. İşveren markası oluşturulmasında gerekli işveren markası faktörleri, özellikleri, işletmelerdeki önemi vb. bilgilere yer verilmiştir. Çalışmamız bir nitel araştırma olması nedeniyle araştırmanın içeriğinde işveren markası ile ilgili yönetici ve işletme sahiplerinin mülakat ve röportajları yer almaktadır. Bu çerçevede işletme sahipleri ve yöneticileri ile yapılan röportaj ve mülakatlardan elde edilen veriler Nvivo 12 paket programıyla içerik analizine tabi tutulmuştur. Ardından araştırma bulguları yorumsamacı ve dışsal perspektiften değerlendirilmiştir. Bu sebeple çalışmamız sosyal bilimler alanında yönetsel açıdan eksikliği hissedilen ve henüz farkındalığı tam olarak kazandırılmamış bir konuyu kaynak temelli yaklaşım dahilinde nitel araştırma yöntemleriyle açıklamaya çalışan keşfedici bir araştırmadır.

Yapılan ikincil veri analizi sonuçlarına göre elde edilen 7 önemli kavram (marka, şirket, çalışan, iletişim, yetenek, pazarlama ve müşteri) ile işveren markası kavramı detaylıca anlatılmıştır. Araştırma bulguları içinde yöneticilerce sıklıkla tekrarlanan kavramların, işletmelerin ve yöneticilerin kurumlarındaki çalışanları yönetirken öncelik verdikleri kavramlardan oluşması beklenmektedir. İlgili kavramları bu bağlamda incelediğimizde her birinin birbiri ile bağlantılı olarak bir bütün oluşturduklarını ve her birinin aslında işveren markası kavramının temelini oluşturduğunu görmekteyiz. Söz konusu kavramlar arasında birbiri ile bağlantılı işletme, çalışan ve müşteri kavramlarında karşımıza çıkan çalışan bağlılığını sağlamak için kendilerini “mutlu” ve işlerinden “tatmin” olmuş hissetmelerinin önemli olduğunu unutmamaları, eğitilmiş çalışanların daha iyi performans göstereceği ve bunun da yine tatmin olmuş ve mutlu çalışanlar yaratarak kurumsal performansa katkı sağlayacağı ve son olarak teknolojinin verdiği imkanları bir avantaj olarak görmekle birlikte işveren markası kavramına önem vermeleri ve yöneticilere çalışanlarına bu kavramlar doğrultusunda temas etmeleri tavsiye edilmektedir.

Araştırmamız çalışanların yönetim anlamında talep ettikleri güncel uygulamaları esas olan kavramları da ortaya çıkartmıştır. Marka kavramıyla işveren markası kavramının temeli oluşacak ve çalışanlar birer marka elçisi olma yönünde ilerleyeceklerdir. İşletmenin hedefleri çalışanların hedefleri haline gelecek böylelikle örgüt bağlılığı oluşmuş olacaktır. İşveren marka kimliğinin güçlü olduğu işletmeleri geleceğe taşıyan temel özellik yetenektir. İşletmenin başarısını sürdürülebilir hale getirebilmek için yetenekli personel istihdamı gerçekleşmelidir. Böylelikle gerçek anlamda bir işveren markası oluşturulabilir ve

rekabet sebebiyle kurumlar arasında yaygınlaştırılabilir. Bu alanda işveren markası kavramının farkındalığını artırıcı çalışmalar yapılabilir.

İşveren markası sadece kurumsal olan büyük işletmeler için değil küçük işletmeler ve asgari ücretle dahi çalışan işçiler için de önemini korumaktadır. Bu sebeple işveren markası çalışmaları ülkemizde yaygınlaştırılmalıdır. İşletmeler işveren markası kavramıyla birlikte; değişen insan kaynakları yönetim şekline uyum sağlama, yetenekli personeli işletmeye çekme, marka kimliğini oluşturabilme, çalışanları birer marka elçisi haline getirebilme, çalışan üzerinde örgütsel bağlılık sağlayabilme ve marka algısını sağlayabilecek bir işveren kimliği oluşturabilme gibi insan kaynağı yöntemlerini uygulamalıdır.

## KAYNAKÇA

- ALTUNIŞIK, R., ÇOŞKUN, R. & BAYRAKTAROĞLU, S. (2010), Karşılaştırmalı Araştırma Teknikleri Doktora Dersi Ödevi Kitap Özeti: Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- AMBLER, T. & STYLES, C. (1996), Brand Development Versus New Product Development: Towards A Process Model of Extension Decisions, Marketing Intelligence & Planning. s. 10-19.
- BALMER, J. & GRAY, E. (2003), Corporate Brands: What are They? What of Them? *European Journal of Marketing*, 972.
- BAŞ, T. (2011), *İşveren Markası Yüksek Nitelikli Çalışanları Çekmenin ve Elde Tutmanın Anahtarı*, Optimist Yayın ve Dağıtım.
- BOGDAN, R. & BİLKEN, S. (2007), *Qualitative Research for Education an Introduction to Theories and Models*, Boston.
- CHUNPING, Y. & LI X, (2010), The Study on Employer Brand Strategy in Private Enterprises from the Perspective of Human Resource Management, *Energy Procedia*.
- DAVIES, G. (2016), Employer Branding and its Influence on Managers, *Emerald Insight*, 667-668.
- DEMİR, M. (2014), İşveren Markası ve İşveren Markasının Çalışan Memnuniyeti Üzerindeki Etkileri, Bahçeşehir Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- EDWARDS, M. (2009), An Integrative Review of Employer Branding and OB Theory, *Personnel Review*, Vol. 39, No. 1, pp. 5-23.
- EKER, M. (2019,) <http://mediyeeker.com.tr>. adresinden alındı
- KÖSE, G. & ÇAKIR, S. Y., (2018), İşveren Marka Kimliğinin İşe Alım İlanlarına Yansıması: Yaratıcı Çalışmalar Üzerine Bir İnceleme. *Akdeniz İletişim Dergisi*, s.167.
- GÜRBÜZ, S. & ŞAHİN, F. (2014), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Ankara, Seçkin Yayınevi.
- İÇİRGİN, H. (2016), İşveren Markası ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Turizm Sektörü Üzerine Bir Araştırma, Başkent Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- BACKHAUS, K. & TIKOO, S. (2004), Conceptualizing and Researching Employer Branding. *Emerald Insight*, s.504.
- ÖKSÜZ, B. (2012). İşveren Markası Yönetimi Sürecinde İletişimin Önemi, Selçuk İletişim Dergisi, Cilt:7, s.2 ss.14-31
- SAĞIR, M. (2016), İşveren Markası Algısı: İnsan Kaynakları Faaliyetleri, Çalışma Ortamı Ve Tazminat-Kazanç Boyutları İle Turizm Fakültelerinde Bir Uygulama, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 417.
- ŞAHİN, Ö. (2007). Marka Sadakatini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi ve Tüketiciler Üzerinde Bir Uygulama, Çukurova Üniversitesi, SBE, Yüksek Lisans Tezi, Adana

TÜRKAY, A. (2011), Satın Alma Davranışları Açısından Üniversite Öğrencileri Arasında Marka Bağımlılığının Önemi: Batı Akdeniz Üniversitesi Üzerinde Bir Uygulama, Süleyman Demirel Üniversitesi, SBE, Yüksek Lisans Tezi, Isparta, s. 49.