



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	29.05.2019
Received / Makale Geliş	30.01.2019	Published / Yayınlanma	30.05.2019

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE İŞVEREN MARKASININ ÖNEMİ

THE IMPORTANCE OF EMPLOYER BRAND IN STRATEGIC HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

Nazan KORUCUK

Kafkas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı (Doktora Öğrencisi)
Kars / TÜRKİYE, ORCID: 0000-0003-2208-0657

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, işveren markasının ve yönetim anlayışının açıklanması ile işveren markasının stratejik açıdan önemi hakkında bilgi verebilmektir. Nitel desenli bu çalışmada alanyazın taraması modeli kullanılmıştır. Bu modelde konu ile ilgili yerli ve yabancı alanyazın taraması yapılmıştır. İşveren markası işletmeler için gün geçtikçe stratejik bir önem kazanmaktadır. Başarılı bir işveren markasına sahip olan işletmeler, nitelikli elemanları işletmeye kazandırmak, çalışanlarına kurum içinde moral ve motivasyon sağlamak gibi birçok yönden fayda elde edebilmektedir. İşletmeler stratejik planlarına, işveren markası yönetimini de ekleyerek işe alma ve çalışanlarını seçme sürecinde daha aktif ve başarılı olabilirler. Araştırma sonuçlarına göre, işletmelerin hangi sektörde olursa olsun, daha başarılı olabilmeleri, varlıklarını sürdürebilmeleri ve etkili bir rekabet avantajı elde edebilmeleri için, stratejik yönetim sürecinde işveren markasına yer vermeleri önerilebilir.

Anahtar Kelimeler: İşveren Markası, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Marka, Yönetim.

ABSTRACT

The purpose of this study is to give information about the employer brand and management understanding and the strategic importance of employer brand. In this study, the literature review model was used. In this model, domestic and foreign literature related to the subject has been screened. The employer brand is becoming more and more strategic for businesses. Companies that have a successful employer brand can benefit from many aspects such as bringing qualified staff to the business and providing morale and motivation to their employees. Businesses can be more active and successful in the process of recruiting and selecting their employees by adding employer brand management to their strategic plans. According to the results of the research, it can be suggested that the enterprises include the employer brand in the strategic management process in order to be more successful, to survive and to obtain an effective competitive advantage in whatever sector they are in.

Keywords: Employer Brand, Strategic Human Resources Management, Brand, Management.

1. GİRİŞ

Rakip piyasada faaliyet gösteren herhangi bir işletme, birçok alanda aktif olabilir. Sadece işletme tarafından sunulan ürünler veya hizmetler değerlendirilmez, aynı zamanda işveren olarak markanın imajı da bu değerlendirmenin içerisinde yer almaktadır. Bir şirketin piyasadaki imajı ne kadar yüksekse, iş görenler tarafından tercih edilebilirliği de o derece yüksek olabilir. Herkes tarafından dikkat çeken bir işveren, yetenekli ve değerlerinin bilincinde olan çalışanlarına işletme tarafından istihdam etmesine imkân sağlar. Bundan dolayı verilen emeklerle birlikte ürün yeniliği ve işletmenin rekabet gücü günden güne artabilir (Dunmore, 2002; Rosethorn, 2009). Şirketin imajı, tüketicilerde ürün algısını etkileyebilir. Bu sebeple girişimciler mevcut çalışanlar tarafından nasıl algılandıklarına daha fazla önem vermektedirler. Şirketlerin mevcut rekabetten üstün çıkmaları için işveren markasını etkili bir şekilde inşa etmeleri gerekmektedir. İşveren markası, stratejik insan kaynakları yönetimi, rekabetçi piyasa stratejisi ve başarılı liderliğin önemli bir parçası olarak değerlendirilebilir (Minchington, 2013).

İşveren markası kavramı, istihdamın sağladığı işlevsel, ekonomik ve psikolojik faydalar paketi olarak 20. yüzyılda Ambler ve Barrow'un (1996) çalışmalarında anlatılmıştır. Devam eden kriz dönemlerinde küresel araştırmalardan elde edilen veriler doğrultusunda, işveren markalarının stratejik yönetim ile

yakından ilişkili olduğu görülmektedir. Bilim insanları, psikolojik sözleşme ve müşteri ilişkileri yönetimi gibi yönetim kavramların da işveren markasının temellerini oluşturduğunu belirtmektedirler (Beaumont & Graeme, 2003). Araştırmada işveren markası kavramsal çerçevesi üzerinde durularak, stratejik insan kaynakları yönetiminin işveren markalaması üzerindeki etkilerinden bahsedilmektedir. Bu çalışmanın amacı, işveren markasına sahip olan işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için gerekli unsurların ve başarılı bir stratejik yönetim sürecinin açıklanmasıdır.

2. YÖNTEM

Bu çalışmada nitel desen kullanılmıştır. Çalışmada kullanılan yöntem alanyazın taramasıdır. Alanyazın taraması, bir alanda yapılan konu ile ilgili araştırmaların değerlendirilmesi ve yorumlanmasıdır (Topçu, Muğaloğlu & Güven, 2014; Korucuk, 2019; Yıldırım & Şimşek, 2012). Bu çalışmada işveren markası ile yönetim süreci, stratejik insan kaynakları yönetimi ve işveren markasının stratejik önemi konuları üzerinde alanyazın taraması yapılmış ve ilgili kısımlar derlenmiştir.

3. BULGULAR

Bu kısımda işveren markası, işveren markasında yönetim anlayışı, stratejik insan kaynakları yönetimi ve işveren markasının stratejik önemi hakkında mevcut olan alanyazın taranarak üç başlık halinde derleme yapılmıştır.

3.1. İşveren Markası ve Yönetim Anlayışı

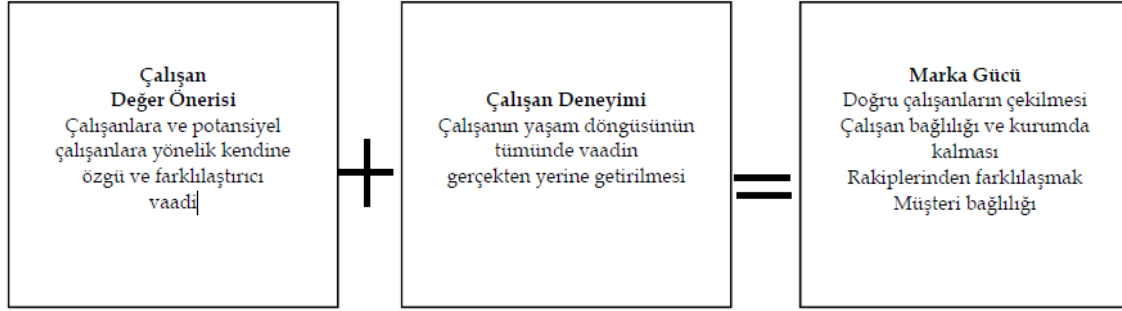
Marka kelimesinin birçok anlamı vardır. Murphy'ye göre marka, ürünleri farklılaştıran somut ve soyut özelliklerin karışımından oluşmaktadır. Amerika Pazarlama Birliği markayı şu şekilde tanımlanmaktadır: "Bir satıcının ya da satıcılar grubunun, mal ve hizmetlerini tanımlayan ve onları rakiplerinden ayırt etmeyi amaçlayan bir isim, terim, işaret, sembol, şekil ya da bunların bileşimidir" (Wood, 2000). Diğer bir şekilde ise marka, girişimin mal ve hizmetini, başka bir girişimin mal veya hizmetinden ayırt etmeye yarayan işaretlerdir (Pınar, 2005).

Gerek üretim faaliyetleri gerekse pazarlama faaliyetlerinin yönetim süreçlerinde işletmeler, değişen çağa göre değişik arayışlara girmektedirler. İşletmeler pazardaki rekabet etkisini artırmak için, tıpkı mal ve hizmet markalarında yaptıkları gibi, kendi bünyelerinde marka yaratmak zorundadırlar (Doğru & Çakır, 2015). İşletmeler markalaşma avantajını en iyi şekilde kullanabilmek için, nitelikli insan kaynağına ihtiyaç duymaktadırlar. İnsan kaynağı, rekabet koşullarına uyum sağlayarak yeni teknolojileri takip edip, finansal yapıları güçlendirmeye çalışabilir. Aynı zamanda insan kaynağı, işletmeler için markalaşmayı kolaylaştıracak bilgi ve üretim kullanımına katkı sağlayabilir (Hatch & Schultz, 2011). İşletmelerin insan kaynağının farklılaşması, değer yaratması ve yarattığı bu değer için bir şekilde anlaşılmasını sağlayan bir stratejik markalaşma teorisine ihtiyaçları vardır. Bu doğrultuda önem kazanan teori işveren markasıdır. Markaların mal ve hizmet özelliklerinde olduğu gibi işveren markası, işletmelerin farklı olmalarını sağlamak, rekabet gücünü artırmak ve mal-hizmet markalarının hedef kitlesinde ilk sıradaki tercihlerinden biri olmayı amaçlamaktadır (Baş, 2011).

İşveren markası kavram olarak ilk defa 1990'lerde yetenek savaşı zamanında ortaya çıkmıştır (Clarke, 2009). Yetenek savaşı demografik, ekonomik, sosyo-politik, teknolojik değişimlerin işgücü olanaklarına yön vermesiyle ortaya çıkmıştır. Bununla beraber en çok sıkıntı çekilen durum, işgücünün nitelikli olma özelliğinin, miktarının ve etkinliğinin azalmasıdır. Yetenek kıtlığı (shortage of talent) sorununa uzun süreli olabilecek çözüm yollarından birisi işveren markasıdır. İşveren markası kavramı ortaya çıkaran kişi Simon Barrow'dur. Barrow'a göre işveren markası; "işveren tarafından sunulan fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik yararlar paketi" şeklinde açıklanmaktadır (Mosley & Barrow, 2007). Kapoor'a göre (2010) işveren markası, Batı kökenli bir kavram olup, "önde gelen işveren" (employer of choice) olmak için stratejik süreçteki görevin başarılı bir şekilde tanımlanmasıdır. İşveren markası kavramı ile ilgili yapılmış olan diğer birkaç tanım şu şekilde sıralanabilir:

Gomes ve Neves'e göre (2010) işveren markası; iş arayanlarda işletmeye yönelik kimliğin oluşturulması ve iş imajının artırılmasıdır. Ambler ve Barrow'a göre (1996) işveren markası; işletmede oluşturulan fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik işe alım ile ilgili faydalar bütünüdür. Baş'a göre (2011) işveren markası; işveren bir şirketin diğer şirketlerden farklı olmasını sağlayan kavramlar bütünüdür. Schlager, Bodderas, Maas, Cachelin'e göre (2011) işveren markası; daha fazla tüketiciye ulaşma imkanı, müşteri

deneyimi ve iş görenlerin işverenlere yönelen olumlu tutum kazanma yollarının bütünüdür. Kapferer'e göre (2008) işveren markası ise; kurumsal marka yönetiminin hedef grupları olarak var olan potansiyel kitlelere ulaşmaktır (Akt. Doğru & Çakır, 2015).



Şekil 1. İşveren Markası (Rosethorn, 2009).

Yukarıdaki şekilde de gösterildiği gibi Rosethorn (2009) işveren markasının ve yönetiminin en etkili şekilde yapılmasının, çalışan deneyimi ve önerilerin birleşimi olduğunu söylemektedir (Öksüz, 2012).

İşveren markası somut olarak şu şekilde özetlenmektedir; işveren ile çalışan arasında oluşan duygusal bir bağıdır. Aralarındaki bu bağ arttıkça işveren markası daha güçlenir ve zaman ilerledikçe çalışanlar arasında tercih edilebilir konuma gelebilir. Kurumu daha etkileyici bir hale getirir. İşveren kavramına yönelik çeşitli tanımlar düşünülürse, işveren markasının iki çok önemli kavramından bahsedilebilir. Bunlar düşünce ve duygular bütünüdür. Bu sebeple işletmelerin, mevcut çalışan ve adaylarının düşünce ve duygularını etkileyebilen, aralarında güçlü bir bağ oluşturabilen ve bunun devam etmesini sağlayan bir işveren markasına ihtiyaçlarının olduğu söylenebilir (Özgen & Akbayır, 2011).

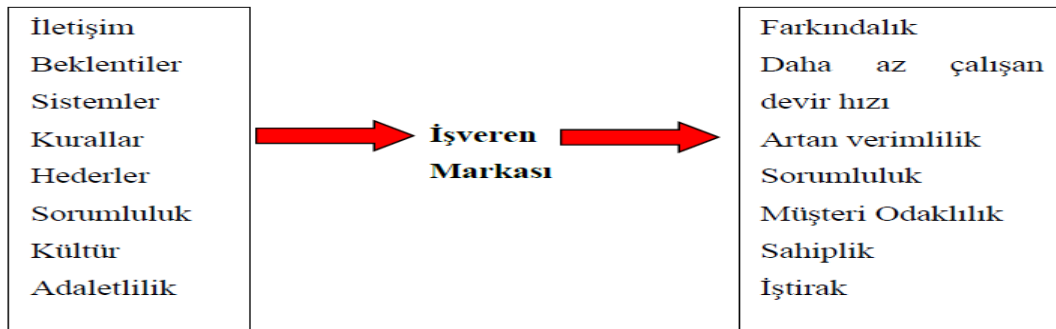
İşveren markasının gelişimine neden olan birçok etmenden bahsedilebilir. İlk olarak işveren kavramının ortaya çıkmasında, işletmenin bulunduğu çevrenin sürekli olarak değişkenlik göstermesi etkili olmuştur. Bu açıdan bakıldığında değişimlere ayak uydurulamayan işverenler, pazar içerisinde de rekabet avantajı sağlayabilirler (Sullivan, 2004). Bu sebeple işveren markası ayırt edici bir araç olarak kullanılabilir. Bunların yanında, küreselleşme sonucu oluşan yetenek yönetimi rekabet boyutunda işveren markasına ayrıca bir önem kazandırmıştır. İşveren ve çalışanlarının beklentilerinin karşılanma noktasında gündeme gelen "şeffaflık" olgusu da işveren markası kapsamında her iki tarafın da ortak bir noktada buluşabilmelerine olanak sağlamıştır (İçirgen, 2006).

İşverenlerin büyük bir çoğunluğu kendilerinin oluşturduğu bir işveren markasına sahiptir. İşletmenin kapasitesi ve faaliyet alanı ne kadar büyük olursa olsun çalışanlarının üzerinde bir etkisi olduğu söylenebilir. Bu etki bir işveren markasına sahip olduğunu gösterebilir. İşletme eğer diğer işletmelere göre daha farklı özelliklere sahipse tercih edilebilirliği artabilir. Yapılan iş ilanlarına binlerce insan başvurmasına rağmen nitelikli elemanın bulunmasında zorluklarla karşılaşılabilir. Bundan dolayı da işgören devir hızı yüksek olabilir ve işveren markasını oluşturmak, en üst yöneticisinden en alt elemanına kadar işletme için önemlidir. İşveren markasının başlıca özellikleri aşağıdaki gibidir (Baş, 2011):

- i. Marka insanların duygularını etkilemeye yöneliktir.
- ii. Marka tecrübeleri, olanakları ve beklentileri basite indirir.
- iii. Marka, işgücü ve işletme arasındaki bağı kuvvetlendirir.
- iv. Marka, işgücünde farklı fikir sahibi olanlarla irtibatını kolaylaştırır.
- v. Marka yapışkandır.
- vi. Marka algısı, temas alanlarındaki yaşanmış olan deneyimlerle ilerleme sağlar.
- vii. Etkili markaların kendilerini devam ettirme süreleri uzun ömürlüdür.
- viii. İşveren markası ile çalışanlar arasındaki en önemli sonuçlardan biri bağlılıktır.

İşveren markası kendi kendine oluşacak bir hareket değildir. İşveren markasına uygun bir çevre yaratılmalı ve bu başarılı bir hale getirilmelidir. Bu anlayış tek başına bırakılmalı ve bütün şirket birimleri için uygulanmalıdır. Organizasyonlar için bu örgütü destekleyecek bir düzen kurulmalıdır. İşveren markasının etkili ve verimli olması için iyi bir etkileşim ağı kurulmalıdır. Bundan dolayı müşteri memnuniyeti sağlanarak daha çok iş yapacak müşteri potansiyeli ortaya çıkacaktır (Demir, 2014). Güçlü bir işveren markasının sağlayacağı birçok etki vardır. Bunlar (Baş, 2011):

- i. Çalışanların örgüte bağlılıklarında yaşanan artış
- ii. Motivasyon ve nitelik artışı
- iii. Başvuru sayılarındaki artma
- iv. Uzun süreli etki
- v. Odaklanma
- vi. Teklif kabulü sayısındaki artma
- vii. Çalışan kaynaklarındaki artma
- viii. İşletme yöneticilerindeki memnuniyet
- ix. Güçlü ve etkili işletme
- x. İşe alma maliyetinde azalma
- xi. İlerleyen rekabet ortamı

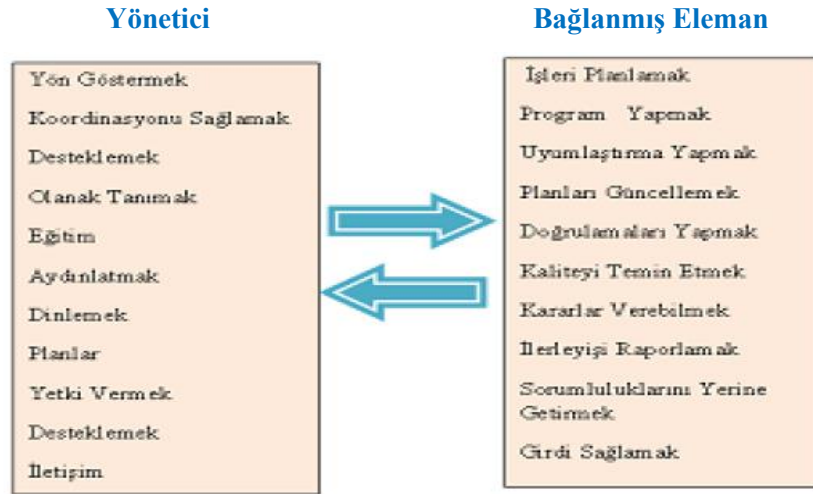


Şekil 2. İşveren Markası Proses Modeli (Garber, 2007).

Herhangi bir proses modeli hem girdileri hem de çıktıları göstermeye yardımcı olur. İşveren markasında da proses modeli aynı şekilde hazırlanmaktadır. Bir proses modelindeki girdilerinin açık ve anlaşılır olması, çıktıların kalitesini artırmaktadır. Tablo 2’de de gösterildiği gibi, sol tarafta önemli girdiler, sağ tarafta ise işveren markasından kaynaklı ortaya çıkan çıktılar görülmektedir. İşveren modelinde girdiler olmazsa çıktılarından bahsetmek mümkün değildir. Bundan dolayı işveren markası modelinde en önemli kısım girdilerin olması ve girdilerin çıktıları etkileyebileceği biçimde belirlenmesidir. Proses modelinde girdilerin hızlı bir şekilde sonuca bağlanması beklenilmemelidir. İşveren markası ile ilgili çalışma alanlarında kolay ve hızlı sonuç vermesi amaç edinilmemelidir. Çünkü işveren markasının oluşma süreci zaman almaktadır. Süreç için acele edilmemelidir ve hedeflenen objektiflere bağlı kalınmalıdır (Demir, 2014).

İşveren markasının Hewitt Associates tarafından yapılan The Conference Board ve The Economist araştırmasında ortaya çıkan üç önemli faydasından bahsedilebilir. Bunlar; daha kaliteli işe alım süreci, elde tutma yöntemleri ve çalışanın işletme adanmışlığı olarak söylenebilir. Tercih edilen işveren olmanın faydalarını inceleyen diğer araştırmalarda da benzer sonuçlar ortaya çıkmıştır. Bu üç faktörün genel iş performansına önemli katkılar sağlayabileceği düşünülebilir (Barrow & Mosley, 2007).

İşveren markasıyla birlikte örgütlerin yönetim anlayışında da değişiklikler olabilir. İşine kendisini aday çalışanlar; karar alma süreçlerine dâhil edilerek, görev yaptıkları şirkete katkı sağlayarak var olan yöntemlerin dışına çıkmışlardır.

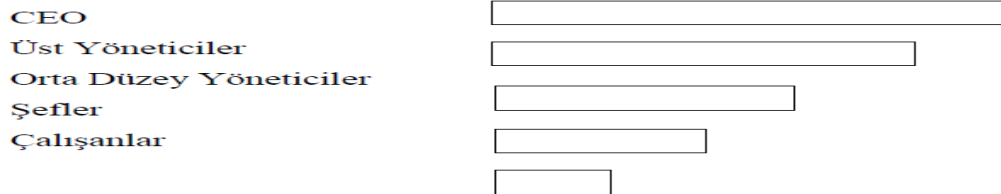


Şekil 3. İşveren Markası ile Bağlanmış Eleman ve Yöneticilerin Yeni Sorumlulukları (Garber, 2007).

Şekil 3'de işveren markası ile çalışan ve yöneticilerin sorumlulukları gösterilmektedir. Yöneticiler işlerine kendilerini daha çok adayan çalışanlarına görevler vermekte ve sadece sorumlu oldukları işlerin yapmasını beklemektedir. Yöneticiler; yol gösteren, destekleyen ve çalışanlarının problemlerini düzeltmeye çalışan kişi olarak bilinmektedir. Bu da kendini şirkete adayan çalışanın şirkete değer vermesine, süreç yönetimini iyi sürdürmesine neden olacaktır. Bundan dolayı da çalışan devir hızı düşecektir. Personel devir hızının azalması, personel giderlerini düşürecek ve şirketin karlılığını da artıracaktır (Gözen, 2016).

İşveren markası örgütlerde yeni yönetim anlayışını ortaya çıkarmıştır. Geleneksel yönetim anlayışı çalışanları görevlendirildikleri sorumlulukları yerine getiren kişi olarak görürken, işveren markasının yönetim anlayışı ise çalışanları şirkete bağlı kişi olarak sorumluluk alan, karar alma sürecinde etkisi olan kişi olarak görmektedir (Özgen & Akbayır, 2011). Geleneksel yönetim anlayışında yönetici bütün sorumlulukları üstlenirken, işveren markasında yöneticilikten ziyade çalışanlarına destek veren, dinleyen, aydınlatan kişi olarak görev yapmaktadır (Öksüz, 2012). Geleneksel yönetici çalışanlarının yönlendirerek ne yapmaları gerektiğini söyler ve yapılıp yapılmadığını kontrol eder. Çalışanlar yöneticiden işinin nasıl yapılması gerektiği hakkında bilgileri alır yöneticide işin nasıl yapılacağını kararlaştırır. İşveren markasında adanmışlığın olacağı bir çalışma ortamında ise çalışan, işi ile ilgili tüm kararları alır ve işini düzenli bir şekilde yerine getirir. Üst yönetim ona destek verir ve çalışanlarının daha başarılı olmaları için onlara olanak sağlar (Sağır, 2016).

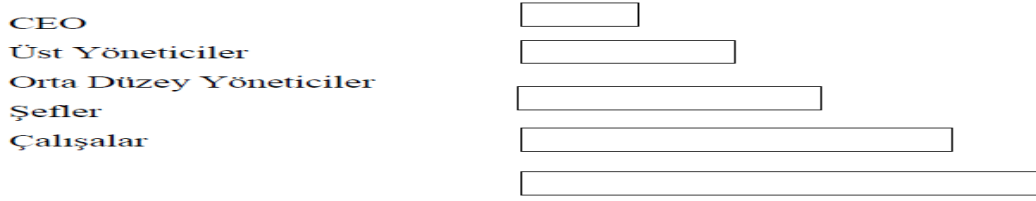
İşveren markası ile gündeme gelen yönetim-yönetici anlayışı ile yönetici-çalışan bilgi düzeyleri farklılıklar gösterebilir. Geleneksel anlayış da yönetici- çalışan bilgi düzeyinde en iyi kararların onların verebileceğine inanmışlardır. İşveren markası için de yönetici-çalışan bilgi düzeyi için önemli bir boyuttur. Kendini işine adayan, işinde deneyimli olan ve bilgilerini daha etkili kullanan çalışanların olması örgüt ve çalışanlar için çok iyi olabileceği söylenebilir. Çalışanların problem çözme kapasitelerini kullanmaları kendini işine adayan personele olanak sağlayacaktır. Organizasyonda herhangi bir problem ortaya çıktığında, problem ile ilgili bilgi düzeylerinin geleneksel yönetici-çalışan bilgi düzeyi ve işveren markasında yönetici-çalışan bilgi düzeyi şekil 4'de gösterilmiştir (Dursun& Eriş, 2018).



Şekil 4. Geleneksel Yönetici- İşveren Bilgi Düzeyi (Realta araştırması; <http://www.genclerintercihi.com>).

Geleneksel yaklaşımda yeterli düzeyde bilgi sahibi kişilerin en üstte olduğu ve bu bireylerin ortaya çıkabilecek problemlerde en güvenilir bilgiye sahip olduklarından bahsedilebilir. Bundan dolayı şekil 4

ve şekil 5’de görüldüğü gibi geleneksel yaklaşım ile işveren markasının bilgi düzeylerinin birbirinden tamamen farklı olduğu söylenebilir.



Şekil 5. İşveren Markası Yönetici- Çalışan Bilgi Düzeyi (Realta araştırması; <http://www.genclerintercihi.com>).

İşletmeler bir işveren markasına sahipse, yönetim sürecinin her aşamasına dikkat etmek zorundadırlar. Bir markanın güçlü bir işveren markası yaratması için, işletmelerin fiziksel kaynaklarından hariç nitelikli insan kaynağı elde ederek etkili bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. İşveren markası farkındalığı yaratan işletmeler, işveren markası politikaları belirleyerek bütün yönetim süreci birleştirilmiş sistematik çabalara ihtiyacı vardır. Bundan dolayı işveren markalarını doğru yöneten ve düzenli bir şekilde sürdüren işveren markaları büyüyerek varlıklarını devam ettirebilirler (Doğru & Çakır, 2015).

3.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

Stratejik insan kaynakları yönetiminin hem kavram hem de kuram olarak gündeme gelmesi, insan kaynakları yönetiminin (İKY) gelişme evresi içinde anlatılabilir. Çalışma ortamında “insan” ve “insanın yönetimi” 18.yy’ın ikinci yarısında Sanayi Devrimi ile ortaya çıkmıştır (Ekin, 1994). Sanayi Devrimi ile birlikte çalışma koşullarında olan değişim, işgücünde karşılaşılan sorunlara çözüm arayışları getirmiştir. 20.yy’ın ilk dönemlerinde Frederic Taylor’un öncülüğünde oluşan Bilimsel Yönetim Akımı, 1929’lı yıllarda Elton Mayo ve arkadaşlarının Beşeri İlişkiler Akımı ve 1950’li yıllarda Organizasyonel Davranış Yaklaşımı modern insan kaynakları yönetiminin gelişmesinde önemli rol oynamıştır. Strateji insan kaynakları yönetimi kavramı ise, 1980’li yıllardan itibaren insan olgusunun ve bunun yönetiminin işletme stratejileri ile olan bütünlüğünden ortaya çıktığı söylenebilir (Gürbüz, 2011).

Stratejik İKY’nin birçok tanımı bulunmakla birlikte, bu konuda ortak bir fikir sağlanamamıştır. Truss ve Gratton’a (1994)’e göre Stratejik İKY: “işletme performansını iyileştirmek, yenilikçiliği ve esnekliği artıran örgütsel kültürü geliştirmek amacıyla İKY’nin stratejik amaç ve hedeflerle uyumlu hale getirilmesidir”. En çok görülen Wtight ve Mvmahan (1994)’ın “İşletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlamak için uygulanan planlanmış İKY faaliyetleridir” şeklindeki tanımıdır. Lundy (1994) esneklik ve yenilik gereksinimi ortaya çıkaran durumlarla baş edilmesi açısından stratejik insan kaynakları yönetimine ihtiyaç duyulduğunu belirtmiştir.

Stratejik insan kaynakları yönetimi birkaç konu üzerinde durmuştur. Bunlar şu şekilde söylenebilir (Boxall & Purcell, 2001):

- Stratejik yönetim süreci ile insan kaynakları politikaları ve uygulamaları etkileşimi
- İnsan kaynakları öneminin benimsenmesi
- İşgücü ile stratejik amaçların bütünleştirilmesi

Stratejik insan kaynakları yönetimi tanımı yapılırken reaktif, proaktif ve uyum yaklaşımları kullanılmıştır. Reaktif yaklaşımda insan kaynakları işletme düzeyindeki stratejileri izlemiştir. Bu sebeple başta stratejiler tespit edilerek insan kaynakları politikaları şekillenmektedir. Proaktif yaklaşımda İK yöneticileri stratejilerin tespiti aşamasında sürece dâhil olurlar. Bu aşamada insan kaynaklarının nitelikleri önem kazanmaktadır. Bütünleşme/uyum yaklaşımında ise insan kaynakları politikaları ve kurum stratejilerini bütünlemesi aşamasındaki uyumun sağlanması önemlidir (Uygun, 2018). Stratejik insan kaynakları yönetiminin tanımlanmasında bazı yaklaşımlardan yararlanılmıştır. Bunlar Tablo 1’de gösterilmiştir.

Stratejik insan kaynakları yönetiminde stratejik uyum kilit bir kavramdır (Tikici & Akdemir, 2002). Stratejik entegrasyon, içsel ve dışsal insan kaynakları stratejilerinin aralarındaki uyum olarak

tanımlanmaktadır. Örgütün insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları, rakipleri ve işletme stratejisiyle uyum içinde sürdürülmelidir (Bayraktaroğlu, 2001).

Tablo 1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimini Tanımlamakta Yararlanılan Bazı Yaklaşımlar (Kazmi & Ahmad, 2001).

Terminoloji	Katkı Sağlayanlar	İfade Edilen Düşünce
Stratejik Odaklı	Mathis, Jakson & Beer	İnsan kaynakları yönetimi strateji odaklıdır. Bu özelliği ile stratejik insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları yönetiminden ayrılmaktadır.
Karar Odaklı	Devana, Fombrun & Tichy	Yönetsel, stratejik ve operasyonel olarak üç düzeyi bulunmaktadır. Stratejik düzeydeki insan kaynakları yönetimi, stratejik insan kaynakları yönetimini ifade etmektedir.
İçerik Odaklı	Torrington & Hall	İnsan kaynakları yönetimi sürecinde bazı etmenler stratejik niteliklere sahiptir. Bu etmenler stratejik insan kaynakları yönetimi olarak ele alınmaktadır.
Uygulama Odaklı	Miles & Snow	Stratejileri kurmak ve uygulamaya koymak için makul insan kaynakları yönetimi sistemlerine ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu kapsamda, İK fonksiyonu ile stratejik yönetim süreci arasında dört stratejik uyum düzeyi aşağıdaki gibidir (Şimşek & Öge, 2004):

1. Yönelimsel Bağlantı: İnsan kaynakları bölümü hem izlenecek olan yol sürecinde hem de uygulanmasında, stratejik yönetim sürecinin tüm bileşenlerinden farklıdır.
2. Tek Yönlü Bağlantı: Bu bağlantı türünde ise, stratejik planlama birimi organizasyonun uygulanacak olan planını iletir ve insan kaynaklarını düzenledikleri planları hakkında bilgilendirir.
3. İki Yönlü Bağlantı: Bu bağlantı düzeyinde, stratejik planlama birimi, stratejik kararlar verildikten sonra, uygulamak üzere insan kaynakları bölümüne iade edilir.
4. Bütüncül Bağlantı: Bu bağlantı türünde, İK bölümü stratejik yönetim ekibinin ayrı düşünülemez bir üyesi konumundadır. Örgütler, stratejik formülasyonu uygulama süreçlerini kendi etrafında toplayan bağlı olmayan insan kaynakları fonksiyonlarına sahiptir.

Organizasyonun halen süren faaliyetlerinin düzenlenmesi ve uzun süreli stratejilerinin gözden geçirilmesi için İK stratejilerinin belirlenmesi mecburi bir hal almıştır. Bundan dolayı uzun süreli örgütsel hedeflere ulaşmak için insan kaynakları potansiyel katkı sağlayabilir (Smilansky, 2002).

3.3. İşveren Markasının Stratejik Önemi

İşletmelerin üst yönetimi, insan kaynakları yönetimi ve iş sektörü işveren markasının oluşması için anahtar faktörlerdir. Bütün stratejik uygulamalarda, işveren markasının oluşumu ve yönetilmesi için yönetimin üst kadrosu son derece önemli olduğu söylenebilir. Alınacak kararlar ve uygulamalarda, çalışanların katılımı ile üst yönetimin işveren markasının başarısında kilit rol oynadığı söylenebilir (Chunping & Xi, 2011). Organizasyon amaçlarının gerçekleştirilmesinde en önemli olgu insan kaynağıdır. İnsan kaynakları yönetimi örgütlerin amaç ve hedeflerinin etkili ve verimli bir şekilde yönetilmesi sürecinde işveren markası için önemli faktörlerden biridir (Sağır, 2016).

İşveren markasını ortaya çıkaran şeyin, işletmeleri birbirinden farklı olan ve rakiplerinden ayıran stratejik bir güç olduğu söylenebilir. Güçlü bir işveren markası, işletmelere kaliteli işgücü, var olan çalışanları elinde tutma ve iş gören bağımlılığı sağlarken, bu fayda sonucunda moral ve motivasyonu da destekleyerek bireysel verimliliği artırabilir. Bundan dolayı da örgütsel verimliliği artırarak kurumsal başarıyı yakalayabilir. Bu faydalar sonucunda işletmeler güçlü bir işveren markası oluşturarak, örgütsel amaç ve hedeflerini gerçekleştirirte önem arz edebilir (Öksüz, 2012).

İşletmeler faaliyetlerini devam ettirirken yaptıkları her uygulamanın önemli olduğunu göz önünde bulundurulmalıdır. Bununla beraber uygulamaları, olumlu anlam yaratacak biçimde güçlü bir şekilde getirebilir. Bu güç işletmeler için değerli markalar medya getirebilir. İşveren markası gelişmesinde İK faaliyetleri yanı sıra diğer faaliyetlerinde etkisi önemlidir. Bu sebeple işveren markasının ortaya çıkması

sürecinde bütünü ele alan bir yaklaşım izlenmesi ve her bölümün görevlerinin eksiksiz bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir. İşveren markasının stratejik önemi aşağıdaki gibi anlatılabilir (Chunping & Xi, 2011):

- İşletme için dezavantajları avantaja dönüştürmede önemli bir gereksinimdir.
- Uluslararası kalkınmada önemli bir gereksinimdir.
- Devlet desteği işletmelere kendilerini geliştirme fırsatı sağlar.
- Kişisel gelişim açısından önemli bir gereksinimdir.

İşveren markasının örgütsel performansla stratejik önemini açıklarken, rekabet avantajı elde etme hususunda işletme performansının farklı ilkelerine etki edebilir. Etki etmiş olduğu bazı ilkeler şu şekilde ifade edilebilir (Fıgurska & Matuska, 2013):

- **Yetenek elde etme**, bazı kaynaklarda başvuru yapan adayların nitelik bakımında işveren markasının olumlu etkileri olduğu söylenmektedir.
- **İş gören devir hızı**, işveren markası işletme çevresi ile çalışanın sadakatini yükselterek iş gören devir hızını düşürmektedir.
- **Tazminat ve kazançlar**, işveren markası tazminat-kazanç ile örgütlere kendilerini daha yakın hissetmektedirler.
- **Bağlılık**, işveren markasında tatmin ve bağlılık olumlu sonuçlar geliştirir.

İşveren markasının işletme performansında etkili olduğu unsurlar İK yönetiminin etkili olduğu faaliyetler bütünüdür. İşveren markası stratejisinin en önemli hedefi, var olan çalışanların işletmede tutundurulmasını sağlamak ve kaliteli çalışanları işletmeye çekmeyi hedeflemektedir.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde işveren markası gittikçe önem kazanan bir konu haline gelmiştir. Birçok kurum, çalışanlarının istenen niteliklere ulaşabilmesi ve bu nitelikteki çalışanların elde tutulabilmelerinin gelecekte başarılı olabilmeleri için önemli olduğunun farkındadır. Günden güne artan rekabet ortamında işverenlerin, organizasyon içinde ve dışında güçlü yönlerini ön plana çıkararak işyerinin imajını etkin bir şekilde ortaya koyarak başarıya ulaşabilmeleri muhtemeldir. Bununla birlikte işletmelerin amaçlarına ulaşması için, işveren markasının, insan kaynakları yönetimi stratejisinin ve iş stratejisinin önemli bir parçası olduğu unutulmamalıdır.

Başarılı işletmelerin yönetici olarak markalaşması için bir değer, ürün veya hizmete sahip olması gerekmektedir. İşletmeler stratejik planlarına, işveren markası yönetimini de ekleyerek işe alma ve çalışanlarını seçme sürecinde daha aktif ve başarılı olabilirler. İşveren markası güçlü olan şirketler, genellikle daha az ücret ödeyerek daha verimli elemanları işe alabilirler. Bu şirketlerin, işten ayrılma oranlarının daha az olduğu, çalışanların daha memnun kaldıkları bundan dolayı da şirketi için daha yüksek kar elde edildiği söylenebilir. İşveren imajı ve şirket verimliliğini artırmak için tüm çabalarını göstermeye hazır olan çalışanların sayısının yeterli olduğu durumda şirketin daha başarılı olabileceği yadsınmaz bir gerçektir.

Bu araştırma sonuçları değerlendirildiğinde bir takım öneriler geliştirilebilir. Alanyazın taraması şeklinde yapılan bu çalışma nicel veya karma yöntem kullanılarak da yürütülebilir. İşletmeler hangi sektörde olursa olsun, artan rekabet ortamında daha başarılı olabilmeleri, varlıklarını sürdürebilmeleri ve etkili bir rekabet avantajı elde edebilmeleri için işletmenin stratejik yönetim sürecinde işveren markası konusuna yer verebilirler. İşveren markası işletmelerde uygulanması kurumun etkili ve verimli bir marka değeri oluşturmaya katkı sağlayabilir. İşletmeler stratejik yönetim sürecinde işveren markasına yer vermesi ile kaliteli istihdamı kendisine çekebilir ve kurum imajına önemli katkılar sağlayabilir.

KAYNAKÇA

AMBLER, T. & BARROW, (1996). The Employer Brand. Journal of Brand Management. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206.

- BARROW, S. & MOSLEY, R. (2007). The Employer Brand: Bringing The Best of Brand Management to People at Work. *Journal of Brand Management*, 15(2), 150–151.
- BAŞ, T. (2011). *İşveren Markası Yüksek Nitelikli Çalışanları Çekmenin ve Elde Tutmanın Anahtarı*. İstanbul: Optimist Yayınları.
- BAYRAKTAROĞLU, S. (2001). “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi: İşyerinde Öğrenme Boyutu”, 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, İ.Ü. İşletme Fakültesi Araştırma ve Yardım Vakfı Yayınları, İstanbul.
- BEAUMONT, PH. & GRAEME, M. (2003). Branding and People Management: What is a Name? *London: CIPD*, 4(1), 250-272.
- BOXALL, P. & PURCELL, J. (2011). Strategic Human Resources Management: Where Have We Come From and Where Should We Be Going?. *International Journal of Management Reviews*, 2(2), 183-203.
- CHUNPİNG, Y. & Xİ, L. (2011). The Study on Employer Brand Strategy in Private Enterprises From the Perspective of Human Resource Management. *Energy Procedia*, 5(2), (2087-2091).
- CLARKE, R. (2009). How To Maintain The Employer Brand. *People Management Journal*, <https://www.Peoplemanagement.Co.Uk/>, Erişim Tarihi:20.04.2019.
- DEMİR, M. (2014). *İşveren Markası ve İş Veren Markasının Çalışan Memnuniyeti Üzerindeki Etkileri*. Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- DOĞRU, G. & ÇAKIR, S. (2015). İşveren Markası Yönetim Sürecinde Strateji ve Uygulamaların İncelenmesi: Türkiye’deki Şirketlerin İnsan Kaynakları Yöneticilerine Yönelik Bir Araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(40), 674–689.
- DUNMORE, M. (2002). *Inside-Out Marketing: How to Create an Internal Marketing Strategy*. London: Kogan Page.
- DURŞUN, M. & ERİŞ, E. (2018). Konaklama İşletmelerinde Kuşaklar Bağlamında İşveren Marka Algısı İle Çalışma Yaşam Kalitesi. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 8(1), 160–179.
- EKİN, N. (1994). *Endüstri İlişkileri*. İstanbul: Mess Yayınevi.
- FIGURSKA, I. & MATUSKA, E. (2013). Employer Branding As A Human Resources Management Strategy. *Human Resources Management & Ergonomics*, 7(2), 35–51.
- GARBER P. R. (2007). *50 Activities For Employee Engagement*. Massachusetts: HRD Pres, e-book.
- GÜRBÜZ, S. (2011). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa ve İş Tatminine Etkisi: İnsan Kaynakları Yöneticileri Üzerinden Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(2), 397–418.
- GOMES, R. NEVES, D. (2010). Employer Branding Constrains Applicants Job Seeking Behaviour?. *Cologe Official De Psicologos De Madrid*, 26(3), 223–234.
- GÖZEN, E. (2016). İşveren Markası Yönetim Sürecinde İşe Alım Öncesi Dönem ve İş gören Seçimi: Kavramsal Bir Değerlendirme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(1), 56–74.
- HATCH, M. & SCHULTZ, M. (2011). *Marka Girişimi: Kurumsal Markalaşma İle Şirket Stratejisini, Kültürünü ve Kimliğini Uyumlu Hale Getirme Yöntemleri*. İstanbul: Brandage Yayınları.
- <http://www.genclerintercihi.com/en-gozde-sirketler.html> Erişim Tarihi: 21.02.2019
- İÇİRGEN, H. (2016). *İşveren Markası ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Turizm Sektörü Üzerine Bir Araştırma*. Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- KAPOOR, V. (2010). Employer Branding: A Study of Its Relevance in India. *Journal of Branding Management*, 7(2), 51–75.

- KAZMI A. & FAYYAZ, A. (2001). Differencing Approaches to Strategic Human Resource Management. *Journal of Management Researching*, 3(1), 133–140.
- KORUCUK, M. (2019). Öğrenme ve Biliş Bağıntısı. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 6(33), 417-426.
- MİNCHİNGTON, B. (2013). *The Rise of Employer Brand Leadership, Second Ed., Oct. 2013*. Available on: <http://www.employerbrandinginternational.com>, pdf.
- ÖKSÜZ, B. (2012). İşveren Markası Yönetimi Sürecinde İletişimin Önemi. *Selçuk İletişim Dergisi*, 7(2), 14–31.
- ÖZGEN, E. AKBAYIR, Z. (2011). İletişim Yaklaşımıyla Bir Değer Önermesi: İşveren Markalaması. *Erciyes Akademi Dergisi*, 2(1), 76- 86.
- PINAR, Ş. (2005). *Doğrudan Pazarlama*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- ROSETHORN, H. (2009). *The Employer Brand. Keeping Faith with the Deal*. Farnham: Gower Publishing Limited.
- ROSETHORN, H. (2009). Methodology A Concept in Action, H Rosethorn, Members of Bernard Hodes Group and Contributors. *The Employer Brand: Keeping Faith With The Deal*, Gower, Burlington, 12(4), 17-33.
- SAĞIR, M. (2016). İşveren Marka Algısı: İnsan Kaynakları Faaliyetleri, Çalışma Ortamı ve Tazminat-Kazanç Boyutları İle Turizm Fakültelerinde Bir Uygulama. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(8), 415–439.
- SCHLAGER, T. BODDERAS, M. MAAS, P. CACHELIN, L. (2011). The Influence Of The Employer Brand On Employee Attitudes Relevant For Service Branding: An Empirical Investigation. *Journal Of Services Marketing*, 25(7), 497- 508.
- SMILANSKY, J. (2002). *Yeni İnsan Kaynakları: Performansı Artırmak İçin Etkin Çözümler* (Çev: D. Atakan). İstanbul: Epsilon Yayınları.
- SULLIVAN, J. (2004). Eight Elements of a Successful Employment Brand. *ER Daily*, 23(2), 501–517.
- ŞİMŞEK, M. Ş. & ÖGE, S. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi Ders Notları*. Konya: Yelken Basım Yayım Dağıtım.
- TİKİCİ, M. & AKDEMİR, B (2002). “Stratejik İnsan Kaynakları ve İş Tatmini Üzerine Bir Uygulama”, 10. *Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*. Antalya: Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayınları.
- TOPÇU, M. S., MUĞALOĞLU, E. Z. & GÜVEN, D. (2014). Fen Eğitiminde Sosyobilimsel Konular: Türkiye Örneği. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 14(6), 1–22.
- UYĞUN, Y. (2018). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Performans Yönetimi Bağlamında Çalışanlar Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma*. Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlamamış Yüksek Lisans Tezi.
- YILDIRIM, A. & ŞİMŞEK, H. (2012). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- WOOD, L. (2000). Brand and Equity: Definition and Management. *Management Decision*, 38(3), 662–669.