



akademia

İLETİŞİM YAKLAŞIMIYLA BİR DEĞER ÖNERMESİ: İŞVEREN MARKALAMASI

Özet

Markalar kurum ve kuruluşları rakiplerinden ayırt etmeye yarayan en önemli özelliklerdir. Bir kurumun marka haline gelmesiyle elde edeceği en önemli kazançlardan biri hedef kitlelerin zihninde olumlu imaj yaratmak ve dolayısıyla kurumun itibarını arttırmaktır. Markaların çoğunlukla dış hedef kitleler üzerinde bilinirliği arttırmak amacıyla oluşturulduğu düşünülmektedir. Fakat kurumların en önemli hedef kitlelerinden biri mevcut ve potansiyel çalışanlarıdır. Çalışma performansının artırılması, kurum kültürünün, kurumsal davranışın ve kurumsal kimliğin oluşturulması kurumların çalışanlarıyla bir bütün olarak algılanmasına bağlıdır. Bu amaçla kurumlar işveren markalarından yararlanmaktadırlar. İşveren markalaması bir kurumun marka kimliğini "işveren" olarak konumlandırmasıdır. Kurumlar bu yönleriyle rakiplerinden daha ayrıcalıklı bir yere ve "çalışmak için ideal yer" imajına sahip olurlar. Her ne kadar işveren markalaması uygulama ve teoride daha çok insan kaynakları programlarının birer parçası olarak görünse de işveren markalarının oluşturulması ve sürdürülebilirliğinin sağlanması bir takım iletişim çabalarını gerekli kılar. Bu çalışmayla işveren markasının temel özellikleri iletişim disiplini çerçevesinden değerlendirilmekte ve ortaya konan çeşitli örneklerle işveren markasının iletişim uygulamalarındaki yeri irdelenmektedir.

Anahtar Sözcükler: Marka; İşveren; İşveren Markası; İşveren Markalaması.

A Value Approach Communications: Employer Branding

Abstract

Brands of institutions and organizations are the most important features for distinguishing them from their competitors. The most important gain of becoming a brand in the minds of the targeted audience is to create a positive image and thus enhance the reputation of the institution. I has been thought that brands have been created in order to increase awareness of organisations by the external target audiences . However, one of the most important target group of institutions are their current and potential employees. Increasing the work performance, corporate culture, corporate behavior and corporate identity depend on the perception of employees as a whole. For this purpose, corporations can benefit from the brands of employers. Employer branding is identified as institution's brand identity for positioning as an "employer". Therefore the institutions will become than their compatitors an ideal and privileged place to work in. Although the employer branding practice and in theory may seem more human resources programs as part of the establishment of the employer brand and ensure the sustainability , it needs some efforts of communication. In this study basic features of the framework of the communication discipline is evaluated and set out of the employer brand communication applications, where various examples are also discussed.

Keywords: Brand, Employer, Employer Brand, Employer Branding.

Araştırmanın Yöntemi

Makalemizde literatür çalışması yapılmıştır. Kavramın yeni olması sebebiyle yaygın olarak yabancı kaynak kullanılmış ancak “Marka” konusundaki Türkçe ana kaynaklara da başvurulmuştur. İşveren markası açısından makalenin sonunda bazı örnekler üzerinde durulmuş, bu örnekler yararlanılan yabancı kaynaklardan alıntılanmıştır.

Marka Kavramı

“Marka” kelimesinin çeşitli anlamları vardır. Murphy’ye (1990) göre marka, sadece fiziksel üründen oluşmaz aynı zamanda kişiye sağladığı belli bir ayrıcalıklı niteliklerden de oluşur ve ürünleri farklılaştıran soyut ve somut özelliklerin bir karışımını kapsar. Amerikan Pazarlama Birliği markayı şöyle tanımlamıştır: “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, 2000,662; Ar, 2004, 5). Diğer bir ifadeyle marka, bir teşebbüsün mal ve hizmetini, bir başka teşebbüsün mal ve hizmetinden ayırt etmeyi sağlamak koşuluyla harf, logo, şekil olabilen her türlü işarettir (Pinar, 2005).

Marka nedir? Pek çok sayıda marka tanımı yapılabilir ancak temel olarak marka; bir düşüncedir ve marka bir duygudur. Her marka düşünce ile bağlantı kurmaz ve duygu sadece markaya verilen isimden ve etiketten ibarettir. Bahsedilen; düşünce ve duyguyla birlikte marka ismi, logo, semboller ve daha pek çok özellik marka kimliğine katkıda bulunur. Güçlü markalar düşünüldüğünde bu özelliklerin varlığının söz konusu olduğunu daha net görebiliriz. Düşünceler de hissedilenler de insanın beyni ile ilgilidir.

Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisinde olduğu gibi, bir ihtiyaç olarak tüketici marka arar ve markanın yarattığı duyguyla ve markanın hissettirdiği değerle ilgilenir. Markanın içinde yaşadığı topluma karşı hissettiği sorumluluk da önemlidir. Örneğin; Body Shop kendi markasıyla ilgili bir öz değer yaratmıştır. Örneğin; “her kadının kendisini muhteşem hissetme hakkı” olduğunu söyler ya da “herkesin bu kadar sıkı çalışması karşısında adil ücret hakkı” olduğunu söyler ya da “çocuk işçi çalıştırılmaması” gerektiğinden bahseder “kozmetiklerin hiçbir şekilde hiçbir hayvan üzerinde test edilmeyeceğinden” bahseder ve bu söylemler markaya çok önemli katkıda bulunur(Srinivasan,2007,36).

Müşteri ya da hedef kitle markanın bu yüzüyle karşılaştıkça, markanın değeri artar ve böylece tercih edilirliliği zaman içinde fazlalaşır. Marka haline gelebilmek için; kurumun hedef kitle/tüketici için bir anlam ifade etmesi, aktif olması, hassas olması gereklidir. Marka ve tüketici arasındaki ilişkide de bu böyledir. Eğer hedef kitle/tüketici markayı gerçekten sevmese almayacaktır. Ancak merak ederse, marka hakkında markayı deneyimleyenlerle konuşacak, internet sitesini inceleyecek veya marka hakkında daha çok okuyarak kendisiyle marka arasında bir bağ kuracaktır.

Pek çok marka, marka adını ve işaretini içerir. Marka adı, markanın yazılabilen, söylenebilen sözlü işaretidir. Marka işareti (semböl) ise marka adının insanların zihninde kalacak şekilde belirgin renklerin ve yazı karakterlerinin kullanımınıdır. En belirgin marka işaretleri olarak; Mc Donalds’ın altın kemeri, Coca Cola’nın kıvrımlı kırmızı renkli yazısı, Mercedes’in yıldızı, Toyota’nın iç içe geçmiş halkaları gösterilebilir. Aynı ya da farklı, çeşitli niteliklerde ve sektörlerdeki ürün/hizmetlerin birbirinden kolayca ayrılmasını sağlayan, yapılan ürün/hizmet dizaynları ve çalışmaları ile benzerlerinden farklılaştırılan, ürün ile birlikte onu piyasaya sunan kişileri ve firmaları da tanımlayan, basım ve yayım yoluyla geniş kitlelere duyuran, tanıtan, onları başkalarının taklit etmesi ya da haksız davranışları karşısında ait olduğu ülkenin ya da uluslararası hukuk kurallarının çerçevesinde koruyan; isim, sözcük grubu, harf, rakam, renk, şekil, ve dizayn bileşimine marka denir (Ak, 1998).

Dünyada son 25 yılda, bir önceki 5000 yıldan daha fazla bilgi üretilmiştir ve bu hızla artmaktadır. Büyük kentte yaşayan bir dünya vatandaşı günde ortalama 30.000 iletiyle karşılaşmaktadır. İşte bu noktada markanın öbür markalardan sıyrılmasını sağlamak, ileti

yığınınından ayrışmasını gerçekleştirmek için, dizgesel bir pazar stratejisinin kurulması gerekmektedir. Bu stratejinin en önemli ayağı ise güçlü bir marka stratejisi oluşturmaktan geçer. Strateji uzun ancak olmazsa olmaz bir 'yaratma' sürecidir. Önceden özenle ve dikkatle belirlenen bir amaca ulaşmak için tutulan yolların ve bu yollarda kullanılacak yöntemlerin tümüdür. Daha çok askeri terim olarak kullanılmaktadır. Strateji sürecinde, oluşturulan öngörüler aracılığıyla gelecekteki etkinlikler yönlendirilebilmekte ve daha az yanılığa düşülmesi daha çok başarı kazanılması sağlanabilmektedir (Borça,2004).

David Aaker (1996), Güçlü Markalar Yaratmak adlı eserinde, marka imajının, marka kimliği tarafından yönetildiğini bu nedenle güçlü bir marka yaratmadaki kilit noktanın, bir marka kimliği geliştirmek ve uygulamak olduğunu ileri sürmektedir. Aaker'a göre marka kimliği, fonksi-yonel, duygusal veya kişisel faydaları içeren çağrışımlar yaratarak marka ile hedef kitle arasını-daki ilişkinin kurulmasını sağlamaktadır. Aaker marka imajını bir markanın nasıl algılandığı ile ilgili bir kavram olarak görürken, marka kimliğinin istek içerdiğini ve markanın nasıl algılanmak istediği ile ilgili olduğunu ileri sürmektedir. Buna göre, iletişim süreci içinde "kimlik" işletme-nin, "imaj" ise hedef kitlenin denetimindedir. Diğer bir ifade ile "kimlik" gönderici, "imaj" ise alıcı tarafındadır. Kimlik, birey ve kurumları diğerlerinden ayıran temel özelliktir. İşletmeler "kimlik"lerinde değişiklik yaparak çevrelerinde onlar hakkında oluşan imajı etkilemeye/geliştirmeye çalışırlar. İşveren kimliği ilk zamanlarda işletmenin logosu, renkleri gibi görsel unsurlarla sınırlı tutulmuş, ancak kavram zaman içerisinde kurumun misyonunu, değerlerini, davranışlarını içerecek şekilde genişletilmiştir. Konumlandırma çağrışımı ve imaj kavramları ile yakından ilgili olmakla birlikte çıkış noktası rekabet gücüdür. Marka kimliğinin rakip markalara avantaj sağlayacak bölümlerinin hedef kitleye iletilmesini içerir. Dolayısıyla iyi konumlandırılmış bir marka, ayırt edici nitelikte (fark yaratan) çağrışımlarla desteklenen bir güçlü imaja sahip olacaktır.

Sadece çok güçlü yüksek çekiciliği olan markalardan kaynaklanan özellikli marka potansiyeli (Yüksel,Mermod, 2005):

- işletmeyi ilerletme yolunu açar,
- yeni müşteri hedef gruplarına erişmeyi sağlar,
- üretim hattı genişlemesi imkanlarını sağlayan başarılı marka transferi imkanları elde edilir.

Marka ile birlikte anılması gereken en önemli kavram, Marka Sadakati kavramıdır. Marka sadakati; en genel tanımıyla, belirli bir markadan memnun kalan tüketicilerin aynı markayı tekrar satın alma niyetlerinin ölçülmesi olarak tanımlanır. Bu tanıma göre sadakatten söz edebilmek için (Tosun, 2010):

- tesadüfi olmama,
- davranışsal tepki,
- zaman içerisinde gerçekleştirilme,
- bir karar verme birimi tarafından gerçekleştirilme,
- markalar seti arasından bir markayı seçme,
- psikolojik bir süreç niteliğinde olma.

Bazı durumlarda, bir marka kimliği o denli ikna edici ve evrenseldir ki; her pazarda başarılı olur. Örneğin, British Airways, tüm dünyada "Dünyanın En İyi Havayolu" sloganının işe yaramasını beklemektedir. CocaCola da, segmentler ve ülkeler arasında öz kimliğini uzun zamandan beri kullanmaktadır. Bir kimliğin, pazarlar arasında olması boyutu, ölçek ekonomilerini yaratır ve tutarsızlıklardan kaçınabilir. Buna rağmen birçok durumda, bir marka kimliğinin farklı Pazar ve ürün içeriğine adapte edilmesi gereklidir(Aaker, 2009).

Kurumsal Markalamadan İşveren Markasına

Ürün ve hizmetlerin markalanması kurumların uzun vadeli pazarlama stratejileri geliştirmelerinde önemli rol oynar. Son dönemlerde kurumsal markalama ya da "markalanan şirket" (branded house) stratejileri özellikle finans, bilgisayar ve e-ticaret ile tüketim ürünleri ve

hizmetleri sektörlerinde gelişme göstermektedir. Kurumsal markalama ayrıca kurumlara iç bakış açısı kazandırarak çalışanlarının düşünce, duygu ve davranışlarını daha iyi anlama fırsatı verir. (Martin ve Hetrick, www.reputationinstitute.com/members/nyc06/Martin.pdf, Eylül 2010).

İşveren markası, kimliğin belirlenmesinde yeni bir akımdır. İşveren markası; işveren davranışını şekillendirir. Kurumun ürünlerinin marka olarak kimliğini inşa etmek için dahi işveren markasına ihtiyaç vardır. İşveren markası; işveren marka kimliği, işveren ve marka arasında bir bağlantı ve marka davranışı için profesyonellik kurma niyeti taşır. Kurumsal ortakları da işveren markasıyla tanıştırmak ve onları da araştırmanın safhalarına, bazı varsayımlara, taktiklere ve işveren markası uygulamalarına dahil etmek gereklidir.

İşveren markası nedir? Temel olarak işveren markası; işveren ile çalışan arasındaki duygusal bir bağıdır. Bu bağ kuvvetlendikçe işveren markası daha da güçlenir. Ve zaman içinde potansiyel çalışanlar açısından da tercih edilir hale gelir. Kurumu daha çekici hale getirir.

İşveren markası; kurum tarafından yapılan spesifik bir kimlik düzenlemesidir. İşveren direkt olarak kendi imajını geliştirmek ve aynı zamanda da işe oryantasyonunu geliştirmekle ilgilenir. İşe oryantasyon verimlilikle ilgilidir. Oryantasyonun başarısı/başarısızlığı iş hedeflerine ulaşmayı/ulaşamamayı belirler.

Kurumlar; işverenin kendini nasıl tanımladığına ilişkin olarak; kurumun kendini zenginleştiren ve her defasında daha da ileri taşıyan amaçlarına ilişkin tanımlarını yaptıklarında aslında kendilerini de tanımlamış olurlar. İşveren kurumla birlikte kimliklenir; işverenin ilgi alanı aynı zamanda kurumun ilgi alanıdır; çünkü kurumsal davranışı, kurumun değerini ve umutlarını işe yansıtır. İşveren markası kurum içine dönük olarak aynı zamanda işveren yönetimi programı ile ilgilidir. İşveren yönetimi programı ile kastedilen; kurumun bulunduğu pazarda ve tüm ticari uygulamalarda ideal olan işveren yönetimini yaratmak ve tanımlamaktır. İşveren markası yaratmayı başarmak için “marka sözü” yaratılmalıdır. “Marka sözü” ile kastedilen bir markadan diğer markaya değişiklik gösterebilir. Ancak yaratıcılık, etkililik, sürdürülebilirlik markanın ömrünün uzun olmasını sağlar. Markanın kimliği; onu yaratmak, sunmak ve sürdürmek şeklinde ilerler; aynı şekilde işverenin markasının yaşam süreci de bu şekilde ilerlemektedir.

İşveren markasının başarısından söz edebilmek için, kurum içi süreçler ve müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkiye odaklanmak gereklidir. Ayrıca; kurum içine dönük sorumluluklar yerine getirilmelidir.

İşveren markası yaratma süreçlerinde; çalışanın da süreçlere katılımı önemlidir. Bu açıdan yararlanılması gereken taktikler vardır. Öncelikli olarak dört taktik uygulamaya konulabilir. Bunlar;

- Marka hakkında çalışanı bilgilendirmek
- Markayı nasıl temsil edecekleri konusunda ortak davranış biçimi geliştirmek ve bunu çalışana yerleştirmek,
- Markayı temsil etmek için kurumsal fırsatları öğretmek
- Marka kimliğinin sürekliliğinin çalışan davranışıyla doğrudan ilişkili olduğunu göstermek.

İlk iki taktik; çalışanın markayla davranışsal ilişkisini geliştirir; son iki taktik ise çalışanın markayla psikolojik bağını geliştirir.

İşveren markasını geliştirme sürecinde; çalışanın sosyalizasyon sürecinin de önemi vardır. Bu dönemde kurumsal sosyalizasyon programları geliştirmenin ve uygulamanın büyük önemi bulunmaktadır. Kurumsal sosyalizasyon sürecinde insan kaynakları departmanının iş sürecine büyük katkısı olacaktır. Bakıldığında, kurumsal sosyalizasyon insan kaynakları departmanının görev tanımı içerisinde yer almakla birlikte önemle vurgulanması gereken nokta; kurumsal iletişim departmanının da bu sürece katılması ve bu süreçte etkin olması gerekliliğidir.

İşveren markası aynı zamanda kurumun içindeki işgücünün de son derece güçlü olmasını sağlayarak kurumsal olarak markanın diğer markalar nezdinde daha güçlü olmasını sağlar. Bir

işveren markası oluşturabilmek için, çalışana çok önemli bir deneyim yaşatmak gereklidir. Çok heyecanlı, çok enerjik, çok motive çalıştıkları bir iş ortamı sunmak gereklidir öyle ki bu deneyim daha önce hiç yaşamadıkları bir deneyim olmalıdır.

İşveren markası yaratma sürecinde önemli bir etken de kurumun liderinin varlığıdır. Kurumun lideri; yaratılmak istenen işveren markasının ilk temsilcisidir. Ve kurumun lideri ile çalışanlar arasındaki iletişim, aynı zamanda çalışanın kurumun lideri ile ilgili düşünceleri markaya katkı yapar.

Pazarlamacılar kurumsal markalamanın, hizmet çalışanlarının duygusal olarak kurumlarına verdikleri hizmetler üzerinde ve düşünce çalışanlarının yenilik ve yaratıcılıklarını kullanmaları ile sıkı ilişki içinde olduğunu kabul etmekte, ayrıca kurumsal markaların kurum çalışanlarının kimlikleriyle özdeşleştiklerinin ve çalışanların davranışlarının marka ile şekillendiğinin altını çizmektedirler. Bunun doğal bir sonucu olarak son zamanlarda pazarlama uzmanları ve kurumlar, işveren markası yaratmak için kurum içi markalama taktiklerine odaklanmaktadır. (Martin ve Hetrick, www.reputationinstitute.com/members/nyc06/Martin.pdf).

İşveren markası genellikle tek bir çalışan değeri üzerine odaklanmakta ve özellikle ABD, Avrupa ve Asya’da geniş bir uygulama alanına sahip bulunmaktadır. Özellikle UPS, Yahoo ve South West Airlines işveren markası konusunda önemli çalışmalara sahiptir (Martin ve Hetrick, www.reputationinstitute.com/members/nyc06/Martin.pdf).

İşveren Markalaması Kavramı

Markalar bir kurumun en değerli özelliklerindendir ve dolayısıyla marka yönetimi bir kurum için anahtar faaliyetlerden biridir. Kurumlar genel olarak markalama çabalarını ürün üretimi ve kurumsal marka geliştirme yoluyla gerçekleştirmektedir. Ancak markalama aynı zamanda insan kaynakları yönetiminin alanına da girmektedir. Markalama prensiplerinin insan kaynakları alanında uygulanması “işveren markalaması” adıyla anılmaktadır. (Backhaus ve Tikoo, 2004).

Büyüyen bir biçimde kurumlar işveren markalamasından potansiyel işgücünü etkilemek ve mevcut çalışanları kurum kültürüne ve stratejilerine adapte etmek amacıyla yararlanmaktadır. İşveren markası çalışanların, potansiyel çalışanların ve kurum paydaşlarının algılarını ve farkındalıklarını yönetmek için yararlanılan amaçlı ve uzun vadeli stratejidir. Konusunda yazılan sayısız yazı ve makale işveren markalaması kavramına duyulan ilginin bir göstergesi olarak karşımıza çıkmaktadır (Backhaus ve Tikoo, 2004).

İşveren Marka İmajının ölçümü, farkındalık ölçümüne göre daha kapsamlı ve karmaşık bir süreci gerekli kılar. Çünkü imaj ölçümünde, hatırlanmanın yanı sıra işletmenin nasıl hatırlandığı da (olumlu/olumsuz) belirlenmeye çalışılır. Bu çerçevede farklı özelliklerin, işletmenin işveren imajına olan etkisi ayrı ayrı incelenir. Örneğin, şirketin kültürü, değerleri, çalışanlarına sunduğu yararlar, çalışma ortamı gibi özelliklerin işveren imajını nasıl etkilediği belirlenmeye çalışılır. Hedef kitlelere yönelik yapılan araştırmalar bağlamında kurumun belli özellikleri konusunda görüş alınması mümkündür. Soruların belirlenmesi aşamasında, işveren kimliği ile değer öneri-sini (yararlar) ölçen soruların birbirlerinden ayrılması gerekir. Bunlar; işveren kimliği altında; sosyal sorumluluk, etik, yenilikçilik gibi özellikleri ile, değer önerisi altında; iş güvencesi, ücret, kariyer olanakları, çalışma şartları gibi yararlar olarak sıralanabilir. Bu sorulara verilecek cevap-lar sonucunda kurumların sosyal sorumluluk anlayışı yüksek, inovatif, çalışanlarına değer veren bir imaja ya da bunun tam tersine sahip olduğu ortaya konulur. Her iki durumda da elde edilen veriler bundan gerçekleştirilecek işveren marka yönetimi çalışmalarına ışık tutacaktır (<http://www.isverenmarkasi.com/2010/05/12/isveren-marka-degerlendirmesi-2/isveren-markasi-uzerine>).

Google üzerinden 6 Eylül 2010 tarihi itibariyle “employer branding” kelimesi üzerinden yapılan aramalarda 234.000 sonuç, “işveren markası” kelimesi ile yapılan aramalarda ise 4150 sonuç ile karşı karşıya kalınmaktadır.

Sadece kurum ve kuruluşlar değil aynı zamanda ülkeler de nitelikli işgücünün çalışma nüfusu içinde yer almasını sağlamak için önemli atılımlarda bulunmaktadır.

Günümüzün küreselleşen ekonomisinde birçok kurum dünyanın çeşitli yerlerindeki en yetenekli beyinleri kendi bünyelerinde çalıştırmak istemektedirler. Böylece dünyanın çeşitli kültür ve milletlerinin potansiyel çalışanların işveren markası ile ilgili algıları üzerindeki etkisini anlamaya çalışmaktadırlar. Diğer bir konuyu ise işveren markasının ülke kökenini oluşturmaktadır. Beyin göçü konusu ciddi bir biçimde dünyanın çeşitli bölgelerindeki ülkeleri etkilemektedir. Bu problem özellikle Avustralya, Yeni Zelanda, Güney Afrika gibi yer kürenin tam zıddı bölgelerinde bulunan ülkeleri etkilemektedir. Örneğin Avustralya her yıl çoğunluğunu, yeni mezun ve meslek profesyonellerin oluşturduğu genç nüfustan oluşan yaklaşık 120 bin kişilik göçle karşı karşıya kalmaktadır. Gerçekte Avustralya nüfusunun yüzde 5’den fazlası, Yeni Zelanda nüfusunun yüzde 20’si ve Afrika nüfusunun yüzde 2’si yurt dışında çalışmaktadır (Berthon vd. 2005).

Ülkemizde ise nitelikli beyin göçünü durdurmaya yönelik kurum ve kuruluşların çeşitli çabalarını görmekteyiz. 2010 yılı itibarıyla "Destination Turkey" sloganıyla düzenlenecek etkinlikte, AB ve TÜBİTAK fonlarıyla ülkeye geri dönmesi hedeflenen süper beyinlere, Türkiye'nin üniversite ve sanayi kuruluşlarının imkanları sunulması hedeflenmektedir. AB fonlarıyla 2010 yılına kadar 100'e yakın Türk araştırmacı yurda dönmekle birlikte, etkinlik yüzlerce nitelikli insan gücünün daha ülkenin stratejik araştırmalarında çalışması beklenmektedir. Etkinlik, Avrupa Komisyonunun, tersine beyin göçü amacıyla ABD'de destek vereceği programların ilki olma özelliği taşımaktadır <http://www.ntvmsnbc.com/id/25131037/>, Eylül 2010). Kampanya, Türkiye'nin bir işveren markası olması yolunda atılan önemli bir adım olarak karşımıza çıkmaktadır.

Srinivasan (2007) işveren markasını, işverenden çalışana ve ardından kurumun tüm paydaşları ile toplum ve potansiyel çalışanlara yayılan bir duygusal bir ilişki şeklinde tanımlamaktadır. İşveren markası bu yüzden kaliteli işgücünün kuruma çekilmesi açısından artan bir biçimde önem kazanmaktadır. İşveren markası bir ürünün ya da hizmetin markalamasından çok farklı değildir. Ürün ya da hizmet markalaması arasındaki benzerlikleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Srinivasan, 2007):

Ürün/hizmet markalaması	İşveren markalaması
Tüketicinin ürün ve hizmetten fayda elde etmesi daha kolaydır	İşe yerleştirme daha kolaydır
Hatırlanabilirliğin artması muhtemeldir	Çalışan sadakatsizliğinde azalma
Sadık müşteriler	Kuruma bağlı çalışan
Ürün fiyatına daha az duyarlı müşteriler	Maaşa daha az duyarlı çalışanlar

Diğer taraftan işveren markasının ürün ya da kurum markalamasından farklı 2 yönü olduğunu söyleyebiliriz. Birincisi işveren markası işe yerleştirme konusuyla ilgilidir ve kurum kimliğini bir işveren olarak konumlandırır. İkincisi ise ürün ve kurumsal markalama çabaları çoğunlukla kurum dışı hedef kitlelere ulaşmayı amaçlarken işveren markası uygulamaları hem kurum içi hem de kurum dışı hedef kitlelere ulaşmayı amaçlar (Tüzüner ve Yüksel, 2009) .

İnsan kaynakları iletişiminin en ön önde gelen özelliğini işveren markası oluşturmaktadır. İşveren markası, tüketici markası söylem ve tekniklerinin çalışanlara uyarlanmasıdır. İşveren markasının başarısı kurum içi ve kurum dışı marka vadinin gerçekçi analizlerinin yapılmasına bağlıdır. İşveren markaları yalnızca yüksek kredili olduklarında ve kurum içi ve kurum dışı iletişimin odak noktasında yer aldığı zaman başarılı olurlar (Martin ve Hetrick, www.reputationinstitute.com/members/nyc06/Martin.pdf).

İşveren markalaması genel olarak 3 aşamalı bir süreçtir. Öncelikle kurum mevcut ve gelecekteki çalışanlarına yönelik özel bir değer vaat eder. Bu değer vaadi işveren markası tarafından

desteklenen ana mesaj içermeli ve kurumun çalışmak için çok iyi bir yer olduğu konusunda temel mesajlara sahiptir. Değer vaadi tanımlandıktan sonra ikinci adımda bu değer vaadinin dış pazarlamayı içermesi ve dış hedef kitleleri etkilemesi amaçlanır. Üçüncü olarak ise işveren markalaması marka “vaadi” içerir ve yeni işe başlayanları kurumsal kültürün bir parçası haline getirmeyi amaçlar. Diğer bir deyişle son aşama işveren markasının kurum içi pazarlaması kısmını içerir (Tüzüner ve Yüksel, 2009).

İşveren marka yönetimi tüm dünyada en sıcak İK stratejilerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. ABD’de 2007 Fortune 500 listesinde yer alan şirketlerin yüzde 20’si işveren marka çalışmaları yürütürken, 2009 yılında bu rakam yüzde 70’in üzerine çıkmıştır. (Bloomberg Business Week Türkiye, Mayıs 2010)

Türkiye’nin en gözde şirketleri 2010 yılı sonuçlarına göre ise istikrarlı bir biçimde işveren marka yönetimi çalışmaları yapan ve bu çalışmalarda üniversite öğrencilerini de hedef kitle arasına yerleştiren şirketler yeni mezunların ve okulunu dereceyle bitiren üniversite mezunlarının tercihi olmaktadır. En gözde 50 şirket ve ayrı bir liste olarak değerlendirilen 15 holdingin büyük çoğunluğu üniversite öğrencilerine yönelik sürekli bir iletişim stratejisi yürütmektedir. (Bloomberg Business Week Türkiye, Mayıs 2010).

İşveren markalaması bir kurumu mevcut çalışanlar ve potansiyel çalışanlar için çalışmak için ideal kurum haline getirmektedir. Reklam ve halkla ilişkiler çalışmaları kurumsal kimlik oluşturma ve nitelikli işgücünün kuruma çekilmesi için önemli iletişim araçlarıdır. Örneğin Deloitte markası yeni mezunlar için kurumu cazip hale getirmek amacıyla işveren markası reklamlarından yararlanan kurumlardan biridir. Reklamlarında çeşitli ülkelerden ve kültürlerden gelen çalışanlarını konuşarak Deloitte’i çalışmak için cazip bir yer olarak konumlandırmaktadır.

İşveren markası kavramına komşu bir başka kavram ise işverenin cazipliği kavramıdır. Bu kavram çoğunlukla mesleki davranış alanında yer almakla birlikte, psikoloji ve pazarlama alanlarında da tartışılmaktadır. İşveren cazipliği potansiyel çalışanın bir kurum için öngördüğü faydaları içerir. Bir kurumun potansiyel çalışanlar tarafından daha cazip bir işveren olarak algılanması söz konusu kuruluşun marka değerinin daha da güçlenmesini sağlayacaktır (Berthon vd. 2005).

Kurumlar işveren markası yaratmak ve bunun sürekliliğini sağlamak için yazılı, görsel ve işitsel iletişim araç ve tekniklerinden yararlanırlar. Özellikle online iletişim önem kazandığı günümüzde özellikle internet genç nüfusun en önemli bilgi edinme kaynakları arasında yer almaktadır.

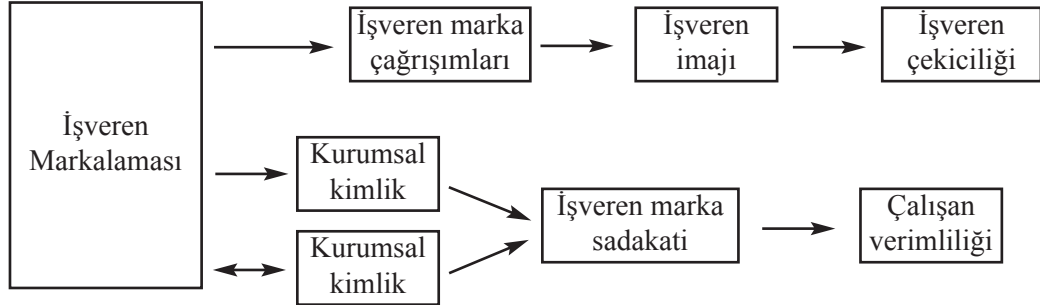
Veren markalaması konusunda kurum ve kuruluşlara danışmanlık desteği veren bir kurum lan Potentialpark Communications AB tarafından gerçekleştirilen, Trend Study araştırmasına göre, kariyer konusunda online bilgi edinme kaynaklarına göre, kurumun kendi web sitesinden yararlananların oranı yüzde 87 iken, iş ve kariyer portallarından bilgi edinenlerin oranı yüzde 42, arama motorlarından yararlananların oranı yüzde 38, iş-oryantasyon ağlarından bilgi alanların oranı ise yüzde 10 olarak karşımıza çıkmaktadır. Diğer taraftan kariyer konusunda bilgi edinilen kaynakların sıralamasına baktığımızda internet yüzde 84 ile başı çekerken, kariyer hizmetleri merkezlerinden bilgi alanların oranı yüzde 41, aile ve arkadaşlarından bilgi alanların oranı yüzde 40, basılı medyadan bilgi alanların oranı yüzde 34, kariyer etkinliklerinden yararlananların oranı yüzde 27 olarak ortaya konmuştur (blog.sironaconsulting.com/.../social-media-in-employer-branding-is-this-the-key-to-successful-social-recruiting.html, eylül 2010)

İşveren Marka Çağrışımları

Marka çağrışımı nedir?

İşveren markasının fonksiyonel faydaları kurumun faydası, maaş, izin gibi objektif koşulları içerir. Sembolik faydalar ise, kurumun itibarı hakkındaki algılar ve iş başvurusunda bulunanların kurum için çalışırlarsa elde edecekleri fayda ve mutluluğa ilişkin sosyal onaylarını içerir (Backhaus ve Tikoo, 2004).

Şekil 1’de görüldüğü gibi, potansiyel çalışanlar zihinlerinde işveren markasının bir sonucu olarak marka çağrışımlarından oluşan bir marka imajı oluşturur. Aynı zamanda potansiyel çalışanlar işverenin kontrolü dışındaki bilgi kaynaklarına bağlı oluşan marka çağrışımları geliştirir. Etkili işveren markalama yönetimi istenen marka çağrışımları tarafından tanımlanan proaktif bir yaklaşım içerir ve bu çağrışımların sürekliliğini sağlamaya çalışır (Backhaus ve Tikoo, 2004).



Kaynak: Backhaus ve Tikoo, 2004.

İstenen marka çağrışımlarının ve marka imajının geliştirilmesi, işe yerleştirme araştırmaları tarafından desteklenmekte ve işveren imajı kuruma iş başvurusu yapılması için oluşturulmaktadır (Backhaus ve Tikoo, 2004).

Marks&Spencer’in İşveren Markası Yolculuğu

Marks&Spencer’in İngiltere şubesini her yıl yaklaşık 15 milyon müşteri ziyaret etmektedir. Marks&Spencer tüm dünyada 70 bin kişilik işgücüne sahip olmasına rağmen 65 bin kişisi İngiltere’de bulunmaktadır. Marks & Spencer için işveren markası dikkat çekmek, ilgi uyandırmak ve geliştirmek için işveren markalamasından yararlanmaktadır.

M&S müşterileri için olumlu bir alışveriş deneyimi yaşamak çalışanların “canlı markalar” olarak konumlandırılmasına bağlıdır.

Diğer tüm perakendeciler gibi M&S’da perakende sektörünün rekabet koşullarına uygun davranmaktadır. En temel iş önceliği (özellikle bugünün makro-ekonomisinde) temel kurumsal politikasının kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları üzerine yoğunlaştırmaktır. Kurumun en son sosyal sorumluluk projesi “Plan A”, 100 farklı noktayı hedef almakta ve alanının ve tüm dünyanın en büyük KSS projelerinden biri olarak anılmaktadır.

Neden işveren markasına yatırım yapılmakta?

İşveren markası M&S için neyi ifade etmektedir? M&S’in işe yerleştirme öğrenme ve geliştirme departmanı başkanı Juan Pemberton, employer bunu şu şekilde tanımlamaktadır: Kurum içindeki her seviyenin mevcut ve potansiyel çalışanlarla iletişime geçmesi ve dış müşterilere en iyi hizmeti verebilmeleri için onları motive etmek.

Hem işletme planı hem de insan kaynakları programı ile uyumlu bir işveren markası programının müşteri markasını tamamlaması amaçlanmıştır.

İlgi uyandıran bir işveren markasına ilk adım

Marks & Spencer’daki işveren markasını anlamak ve yeniden tanımlamak için öncelikle mevcut durumu analiz etmek gerekmektedir.

Tüm çalışan memnuniyetine katkıda bulunacak olan özel kriterler aşağıdaki gibidir:

- Yönetim yeteneği
- Kişisel-teknik yeteneklerin ve davranışsal rekabetin geliştirilmesi için yüreklendirmek
- Adil çalışan politikaları ve insan yönetimine entegre edilmesi
- Karar almaya yüreklendirmek

- İşlerin iyi yapıldığının farkında olmak
- Takım beraberliği ve operasyon ruhu
- Bilginin kolay ulaştırılması ve anlaşılması
- Düşüncelerin dinlenmesi ve konuyla ilgili harekete geçilmesi
- Kurum hakkında gurur duyulması

Tüm bu kriterlerin ölçülmesi gerekmektedir. Niceliksel analizler iş memnuniyetini etkileyen faktörleri öğrenmede yararlanılır, niteliksel analizler ise merak uyandıracak ve çalışanları farklılaştıracak anlayışları ortaya çıkarmaktadır. Aynı zamanda M&S’da çalışmayı nelerin ayrıcalıklı kıldığını ortaya çıkarmaktadır.

Pemperton’a göre, işveren markası, müşteri marka değeri ile birlikte yürümelidir ve güvenilir olmalı ve merak uyandırmalı, M&S’in güçlü yönlerine katkıda bulunmalı ve bu şekilde rekabet koşulları içinde M&S’i rakiplerinden ayırmalı.

M&S’daki en iyi konulardan birini gurur kaynağını işgücünün oluşturması gelmektedir. Bu durum çalışan ilişkilerinin ana-baba ve çocuk yaklaşımı içinde yürütülmesinin bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Dengeyi sağlamak için M&S çalışanlarından ne istediğini daha fazla ne isteyebileceğini ve daha az olarak ne isteyebileceğini belirledi. Sonuç olarak kurum ve çalışanları arasında iki taraflı saygı ve karşı karşıya kalınan tüm zorluklara karşı ortak mülkiyet düşüncesinin olduğu yeni bir iletişim şekli oluştu. Fakat basit bir biçimde optimal verimlilik ve sorumluluk anlayışının artırılması, çalışan art ve koşullarının geliştirilmesi, karar alma sürecinin iyileştirilmesi için kurum politikalarının modernize edilmesi amaçlanmıştır. Tüm bunların altında yatan düşünceleri ise mağazalarda gerçekleştirilen kariyer yolu (career path) ve merkez ofiste yürütülen satın alma akademisi (buying academy) ve gıda akademisi (food academy) programlarını oluşturmaktadır.

İletişim ve İşveren Markasının Ölçülmesi

Kurum içi değerlerin yürütülmesi işveren markasının tüm özelliklerinin ölçülmesi ve birbirleri ile bağlantılı olmasını kapsar. Her sene gerçekleştirilen “senin M&S’in, senin sözsün” (your M&S, your say) isimli çalışan araştırması yönetimin çalışanlarının düşüncelerini merak ettiğini ortaya koymuştur. Bu amaçla kurumun tüm alanlarında araştırmalardan destek alınmıştır.

Takım Briefleri ve departman toplantıları informal olarak mevcut durum hakkında yönetimi bilgilendirmek ve kurum içindeki iletişim akışını sağlayan medya olarak çalışmaktadır. Çalışanlar için çıkarılan kurum içi dergide, video ve telefon konferanslarında ve yöneticiler tarafından verilen düzenli brief toplantıları ve diğer bütün fırsatlarda kurum çalışanları ile iletişim kurulmakta ve böylece işveren markası değerlerinin kurum içine yayılması sağlanmıştır.

Southwest Airlines’in İşveren Markası Serüveni

Southwest Airlines Amerika Birleşik Devletleri’nde yapılan bir çok araştırmaya göre en başarılı havayolu şirketi olarak bilinmektedir. Kurumun başarısı müşterilerinin zihnindeki kurumsal konumlandırılmalarından kaynaklanmaktadır. Bu başarı ise temelde işveren markası şemsiyesi altında gerçekleşen insan ilişkileri uygulamalarına dayanmaktadır. “Kurumsal ruh ve bireysel onur, sıcaklık ve dostluk duygularının yüksek kalitedeki müşteri hizmetleri ile buluşturulması” kurumun misyonunu oluşturmaktadır. İlginç bir şekilde Southwest’in kurumsal mesajında birinci sırada müşteriler bulunmamaktadır. Çalışanlar daima kurum için öncelikli sırada yer almaktadır. Southwest bu şekilde sıcaklık, saygı ve sorumluluk duygularının çalışanlarından müşterilerine yansımalarını beklemektedir.

İstenen Marka İmajı

İstenen marka imajı kurumların müşterilerinin zihninde çizmeyi istedikleri imaj olarak tanımlanabilir. Southwest Airlines çalışanların “istenen imajı” oluşturacağını ve dolayısıyla da bunun müşterilerine yansıtacağını açık bir biçimde ifade etmektedir. Nitekim bu durumu

destekleyecek nitelikte kurumun web sayfasında yer alan müşteri hizmetleri sözleşmesinde güvenli, ekonomik zamanlı ve etkili hizmet taahhüdünde bulunmaktadır.

Mesaj Kaynakları ve Türleri

Kurumda dikkati çeken bir nokta organizasyonel sistemlerden yayılan tüm mesajların kurumun marka imajını etkilediğidir.

Kurumda resmi ve gayri resmi olmak üzere farklı mesaj kaynakları kullanılmaktadır.

Kurumun resmi mesaj kaynakları temel olarak insan kaynakları ve halkla ilişkiler departmanlarından oluşmaktadır. Bu iki departman tarafından gönderilen tüm mesajlar çalışanlarını ve müşterilerine karşı sorumluluklarını destekler niteliktedir. Bu departmanlar ayrıca eğlence, sevgi ve takım çalışması değerlerini desteklemektedir. Potansiyel çalışanlara yönelik yapılan reklamlar da aynı mesajı taşımaktadır. Bu mesajlarla gelecekteki çalışanların değerlerinin ve kişiliklerinin kurumla örtüşüp örtüşmediğini anlamaları hedeflenmektedir.

“Kurum üniversitesi” kurum kültürü ve misyonuyla çalışanları uyumlu hale getirmeye çalışmaktadır. Rekabet ve performans yönetim sistemi kurumsal marka imajını ve kurumsal değerleri öne çıkaran davranışları ödüllendirmeyi amaçlamaktadır.

Resmi olmayan kurum içi kaynaklar da aynı konuları geliştirmeyi amaçlamaktadır. Örneğin Southwest’ın her lokasyonunda zarar gören kurum kültürünü düzeltmeye ve yeni bir alanda yeni bir kültür inşa etmeye çalışan bir kültür ofisi bulunmaktadır. Yöneticilerin seçimi ise aynı zamanda dikkatlice yapılmakta ve resmi olmayan bir düzlemde bu yöneticiler kültür temsilcileri olarak davranmak üzere eğitilmektedirler.

PR departmanları gibi kurum dışı mesajların resmi kaynakları kurumsal imajla tutarlılık göstermektedir. Örneğin ailelerini ziyarete giden askerlere Southwest’ın yaptığı indirimler bulunmaktadır.

Müşterilerden gelen şikayet ve övgüler çalışanlarla paylaşılmaktadır. Müşterilerden gelen övgüler kurum içinde takdir alırken, şikayetler ise çözülmesi için sadece ilgili kişi ile paylaşılmaktadır. Müşteri memnuniyeti, çalışan psikolojisi ve iş hacmi gibi değerlere ilişkin sonuçlar düzenli olarak izlenmektedir.

Sonuç

İşveren markası olmayı başaran kurumlar değer kazanarak çalışan için tercih sıralamasında üst sıralarda yer alacaklardır. İşveren markası olmayı başarmak; ciddi, stratejik ve uzun vadeli bir sorumluluktur. İşveren markasının kuruma katkısı düşünüldüğünde;

- Kaliteli istihdamı kendine çeker,
- Rekabet ortamında kurumu bir adım öne çıkarır,
- Kurum imajını olumlu etkiler,
- Kurum kimliğinin ve kurumsal değerlerin, hedef kitlenin zihninde yer almasını sağlar, çünkü; “işveren markası olma bilinci” aynı zamanda kültürel bir değerdir.
- İşveren markası altında; sosyal sorumluluk, etik, yenilikçilik
- Takım çalışmasını özendirir,
- İş hedeflerine kolaylıkla ulaşımı sağlar,
- İletişim hedeflerinin gerçekleşmesini sağlar,
- İş güvencesi, ücret, kariyer olanakları, çalışma şartları gibi yararlar sunar,
- Kurumun marka değerini yükseltir,
- İtibarı artırır.

Yukarıda sıralanan tüm getiriler düşünüldüğünde “işveren markalaması”, kurum için önemli bir değer önermesidir.

KAYNAKLAR

- Aaker, D. (2009). Güçlü Markalar, İstanbul: MediaCat Yayınları.
- Ak M. (1988). Firmalarda/Markalarda Kurumsal Kimlik ve İmaj, İstanbul: Reklam-Halkla İlişkiler – Grafik Sanatlar Dizisi.
- Aaker, D., Building Strong Brands, New York: The Free Press.
- Backhaus, K, Surinder T.(2004). “Conceptualizing and researching employer branding”, The Emerald Research, Vol. 9 No. 5, pp. 501-517
- Berthon, P. Michael E.Li Lian H.(2005).“Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding”, International Journal of Advertising, Vol 24, No:2, ss 151-172.
- Borça, G. (2004). Pazarlama Reçeteleri, Marka Yöneticisinin El Kitabı, İstanbul: Media Cat Yayınları.
- Martin, G., Hetrick S. “Driving Corporate Reputations and Brands from the Inside: A Strategic Role for HR”, www.reputationinstitute.com/members/nyc06/Martin.pdf, Eylül 2010).
- Srinivasan B.(2007). “Employer Branding – A Framework”, NHRD Journal, may 2007, Vol 1, Issue 3, ss. 36-38
- Xavier, MJ, M. Nagarani (2007). “Employer Branding: Lessons From Southwest Airlines and Yahoo”, NHRD Journal, Vol 1, Issue 3, May, pp. 55-6.
- Pınar, Ş. (2005). Doğrudan Pazarlama, Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 2. Baskı, Ankara: Seçkin Yayın Yayıncılık.
- Yüksel Ü. ve Yüksel A. (2005). Marka Yönetimi ve Marka Değerinin Ölçülmesi, İstanbul: Beta Basım Yayım A.Ş.
- Tosun, N.(2010). İletişim Temelli Marka Yönetimi, İstanbul:Beta Yayınları
- Tüzüner, L. ve Yüksel C. A. (2009). “Segmenting Potential Employees According To Firms’ Employer Attractiveness Dimensions In The Employer Branding Concept”, Journal Of Academic Research In Economics, June, pp: 47-62
- Wood, L. (2000), “Brands and Equity: Definition and Management”, Management Decision, Vol:38, No:9, s. 662-669.

İnternet Adresleri

- Fernon, Deborah, “Maximising the power of the employer brand”, Admap, May 2008, <http://www.ara.nl/weblog/wp-content/uploads/2008/06/employer-branding.pdf>, Eylül 2010
- “Üniversite öğrencilerinin en gözde şirketleri”, Bloomberg Business Week Türkiye, 2-8 Mayıs 2010, s.48
- “Social media in employer branding: Is this the key to successful social recruiting”, blog.sironaconsulting.com/.../social-media-in-employer-branding-is-this-the-key-to-successful-social-recruiting.html, eylül 2010
- “Tersine beyin göçü için kampanya”, <http://www.ntvmsnbc.com/id/25131037/>, Eylül 2010
- <http://www.isverenmarkasi.com/2010/05/12/isveren-marka-degerlendirmesi-2/>